جامعة يحي فارس بالمدية
كليةالعلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

الموضوع:

أثر نظام الحوافز على أداء العاملين في المؤسسة
- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالمدية-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين :
❖ مسوتر كنزة
❖ سعيدي فتيحة

تحت إشراف الأستاذ:
❖ الزاهي محمد الأمين

أعضاء لجنة المناقشة

	أستاذ محاضر –أ–	رئيسا
	أستاذ محاضر –أ–	مقررا ومشرفا
	أستاذ مساعد –ب–	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2020/2019

الشكر

قال تعالى: لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ .... (إبراهيم 07)

نشكر الله ونحمده على نعمه وعظيم سلطانه، والذي أعاننا على انجاز هذا العمل المتواضع

تتسابق الكلمات وتتزاحم العبارات لتنظم عقد شكر إليك يا مشرفي محمد الأمين زاهي، إليك يا من نصحت أرشدت وخصصت لي جزء من وقتك وعلى دعمك، لك من كل الشكر والثناء

إلى كل من ساعدنا ولو بكل طيبة لكم مني فائق الشكر والامتنان لي

الإهداء

إلى نبع الحنان وبر الحب والأمان التي رآني قلبها قبل أن تراني عينيها

أمي أدام الله عليها الصحة والعافية

إلى ما كان سندا لي في تحمل المصاعب وعلمني الصبر على المتاعب من أجل تحقيق المصاعب وعلمني الصبر على المتاعب من أجل تحقيق المكاسب "أبي الغالي"

إلى من اسمهم غالي وصورهم لا تفارق خيالي

شقيقاتي سميلة، هدى، أمينة

إلى أخي الوحيد محمد الأمين

إلى من عشت معهم أجمل الذكريات في الحياة الجامعية

عائشة، ريم، مريم

إلى من شاركني في هذا العمل فتيحة

إلى من حملتهم ذاكرتي ولم تحملهم مذكرتي

أهدي ثمرة جهدي

كنـــزة

الإهداء

الحمد لله وحده لاشريك له حمدا يليق بجلاله وعظيم سلطانه ،الحمد لله الذي اعانني للانجاز هذا العمل واهديه الى:

اهدي عملي هذا الى الذي رباني علي الشريعة الاسلامية وغرس فيا الاخلاق الحميدة اليك يا اغلي شيئ ملكته في حياتي اليك ابي الغالي واطال الله في عمرك.

الى التي تحملت متاعب الحياة من اجلي وسهرت الليالي بجانبي الى التي غمرتني بحنانها وعطفها ولم تمل من مطالبي اليك امي الحبيبة .

الي التي كانت منهاج حياتي وغمرتني بحنانها اختي العزيزة "عقيلة" حفظك الله ورعاك.

الى من اعطاني دون مقابل وكان مثلي الاعلى في الحياة اخي الغالي "ياسين وزوجته فاطمة

الي من اكن لهم الصدق والحنان الى اخوتي :غنية ومريم ومحمدحفظكم الله ورعاكم .

الي اختي فهيمة وزوجها محمد واولادها: الى اميرتى هديل و ايوب حفظهم الله،الى اختى فيروز وزوجها خالد.

الى جدتي الغالية اطال الله في عمرها ، الى كل اعمامي وعماتي واخوالي وخالاتي ،الى من كانت له بصمة في حياتي الي رفيقة دربي "سعاد"الي جميع صديقاتي :فاطمة ،فوزية،هاجر،نصيرة ،الي كل طلبة علوم تجارية .

فتيحة

الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة نظام الحوافز ومدى تأثيره على أداء العاملين في المؤسسة، كذلك معرفة مدى نجاحه في التوفيق بين أهداف المؤسسة وأهداف عمالها، وكذلك التعرف على طرق تقييم الأداء المنتهجة في المؤسسات.

وتوصلت الدراسة إلى أن الحوافز المادية والمعنوية من مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة، وأن لها تأثير ايجابي على أداء العاملين.

وخلصت الدراسة في ضرورة إيجاد نظام فعال للحوافز مبني على أسس علمية، يلبي حاجات العمال ويشبع رغابتهم المتجددة.

كلمات مفتاحية :الحوافز، أداء العاملين، تحسين الأداء، تقييم الأداء.

Résumé

L'étude visait à savoir le système de motivation et de son impact sur la performance des employés de la société, ainsi que la connaissance de l'aptitude de succès à accommodée entre les buts de la société et les buts de ses employeurs En plus d'identifier les moyens d'évaluation faits connus de la performance dans les société .

L'étude a révélé que la motivation par matériel et morales sont des composants de l'environnement interne des sociétés, et ont un impact positif sur le rendement des employés.

L'étude a conclu à trouver un système efficace d'incitations fondées sur des bases scientifiques pour répondre aux besoins des travailleurs et Satisfera ses Désires renouvelable

Les Mots clés:

Motivation, le rendement des employés, amélioration de performance, évaluation de performance.

فهرس المحتويات

قائمة المحتويات	الصفحة
الشكر	/
قائمة المحتويات	/
قائمة الجداول، الأشكال	/
مقدمة	أ
الفصل الأول نظام الحوافز	
تمهيد	**06**
المبحث الأول: مدخل إلى الحوافز	**06**
المطلب الأول: مفهوم الحوافز وأهميتها	**06**
المطلب الثاني: أهمية وأهداف نظام الحوافز	**09**
المطلب الثالث: دور نظام الحوافز ومبادئه	**13**
المبحث الثاني: طبيعة نظام الحوافز	**16**
المطلب الأول: أنواع الحوافز	**16**
المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز وتقييمه	**24**
المطلب الثالث: متطلبات نظام الحوافز ومقومات فعاليته	**27**
المبحث الثالث: العناصر الأساسية لنظام الحوافز وأسباب فشله	**30**
المطلب الأول: أسس نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه	**30**
المطلب الثاني: شروط نجاح نظام الحوافز وأسباب فشله	**32**
المطلب الثالث: معوقات نظام الحوافز وكيفية تجنبها	**35**
خلاصة الفصل	**37**
الفصل الثاني: الأداء	**39**
تمهيد	**39**

المبحث الأول: ماهية الأداء	**40**
المطلب الأول: مفهوم الأداء ومحدداته	**40**
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء	**42**
المطلب الثالث: مظاهر ضعف الأداء وتحسينه	**44**
المبحث الثاني: تقييم الأداء	**46**
المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته	**46**
المطلب الثاني: مراحل وطرق تقييم الأداء	**48**
المطلب الثالث: الصعوبات التي تواجه تقييم الأداء وسبل معالجتها	**52**
المبحث الثالث: فعالية نظام الحوافز في تحسين الأداء	**54**
المطلب الأول: أثر الحوافز على الأداء	**54**
المطلب الثاني: آليات وطرق الحوافز المساعدة في تحسين الأداء	**56**
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز – المدية–	
تمهيد	**60**
المبحث الأول: العرض العام للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بمديرية المدية الإطار المنهجي	**60**
المطلب الأول: لمحة تاريخية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز (مجمع سونالغاز)	**60**
المطلب الثاني: ماهية الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الوسط (فرع مجمع سونالغاز).	**63**
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية المدية لتوزيع الكهرباء والغاز (مديرية تابعة لSDC)	**65**
المبحث الثاني: دراسة أثر الحوافز على أداء عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية	**75**
المطلب الأول: منهجية الدراسة :	**70**
المطلب الثالث: تحليل الدراسة واختيار فرضياتها	**75**
خلاصة الفصل	**84**
خاتمة	**87**

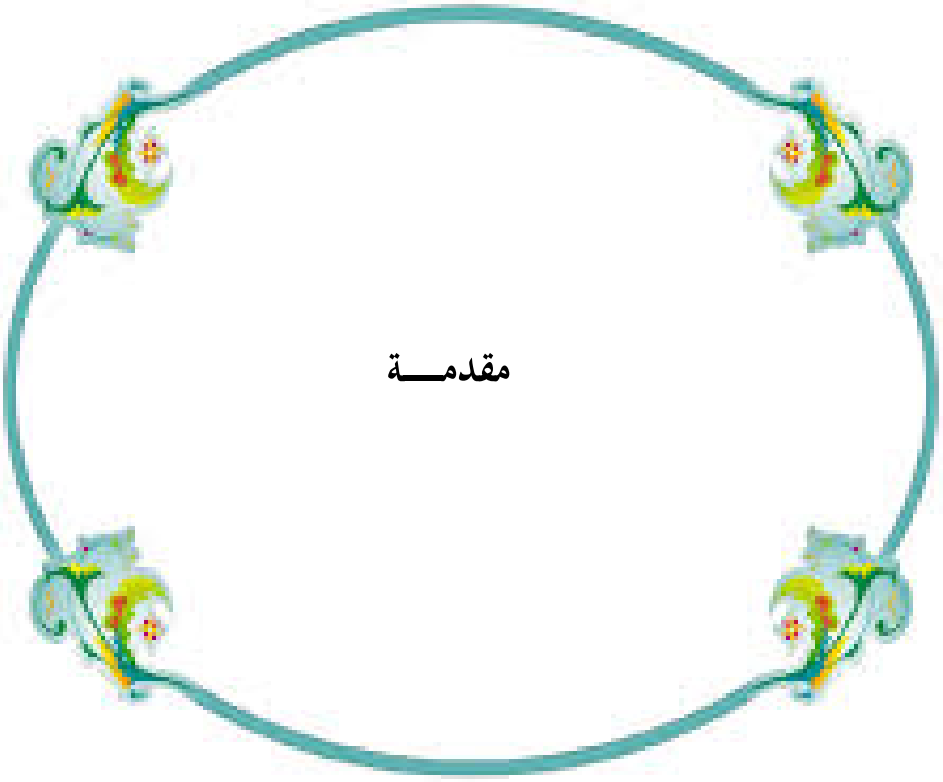
قائمة المراجع	91

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01-01	مخطط لأنواع الحوافز	16
02-01	مراحل تصميم نظام الحوافز	24
01-02	خطوات عملية تقييم الأداء	48
02-02	علاقة الأداء بالرضا الوظيفي	55
01-03	الهيكل التنظيمي لشركة التوزيع بالمدية	67
02-03	الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة	68
03-03	تمثيل توزيع أفراد العينة حسب الجنس بالدائرة النسبية	76
04-03	تمثيل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي بالدائرية النسبية	78
05-03	تمثيل توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية بالدائرة النسبية	79

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
01-01	مستويات الحوافز	18
02-01	تصنيف الحوافز إلى معنوية، مادية، ومالية	20
03-01	تصنيف الحوافز إلى ايجابية و سلبية	21
04-01	تصنيف الحوافز إلى فردية وجماعية	22
05-01	تصنيف الحوافز إلى رسمية وغير رسمية	22
06-01	تصنيف الحوافز إلى أساسية وبديلة	23
07-01	طرق تقييم الأداء	50
01-03	درجات مقياس ليكرت الخماسي	71
02-03	تحليل الثبات.	72
03-03	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الحوافز والدرجة الكلية للمحور	73
04-03	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات والدرجة الكلية للمحور	75
05-03	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	76
06-03	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	77
07-03	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	77
08-03	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	78
09-03	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوضعية المهنية	79
10-03	نتائج تحيل إجابات أفراد العينة على فقرات محور الحوافز	80
11-03	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات محور الأداء	82
12-03	تحديد الارتباط بين الحوافز والأداء	83
13 -03	تحديد التأثير بين الحوافز والأداء	83



مقدمـــة

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:

كيف يساهم نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز بالمدية وحدة توزيع الكهرباء والغاز – المدية-؟

تتخلل هذه الإشكالية بعض الأسئلة الفرعية :

1- ما المقصود بنظام الحوافز ؟

2- ماذا نعني بتقييم الأداء؟

3- ما هو واقع نظام الحوافز في مؤسسة سونلغاز بالمدية

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، ولا 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 هذه المؤسسة.

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 المؤسسة.
- التعرف على واقع الحوافز و الأداء في المؤسسة.
- محاولة إفادة المؤسسات الجزائرية بالدراسات و الأبحاث المفيدة و الواقعية من أجل التحسين.

منهجية 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، وذلك 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 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 من 06سبتمبر 2020 إلى غاية 15 سبتمبر 2020.

الحدود المكانية: مؤسسة سونلغاز بالمدية وحدة توزيع الكهرباء والغاز – المدية–

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 العوامل المؤثرة فيه و كذا مظاهر ضعف و سبل تحسين الأداء، بالإضافة إلى مفهوم تقييم الأداء و طرق تقييمه، كما تطرقنا إلى الصعوبات 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 سونلغاز بالمدية وحدة توزيع الكهرباء والغاز – المدية–**

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

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: حورية عاشور، **"سياسة الحوافز و تحسين الأداء المورد البشري"**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر 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 مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر 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 تدفعهم للعمل، تمنح الحوافز على أساس الأداء الجيد الذي تؤثر فيه تفويض السلطة و التدريب و الإتصال.



الفصل الأول:

نظام الحوافز

تمهيد:

تستطيع أن تأخذ حصانك للماء، ولكنك لا تستطيع أن تجعله يشرب، هكذا قال القدماء. والقاعدة الإدارية هي أن السلطة وحدها لا تكفي لتحفيز العاملين على العمل، ولكن إتباع الأصول الإدارية والقواعد السلوكية والإنسانية الصحيحة هي التي تجعل المدير قادرا على تحفيز مرؤوسه ودفعهم برضاهم إلى العمل.

فالحوافز هي قوة محركة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والمتميز، وبالتالي فإن للحوافز بمختلف أنواعها تأثيرا كبيرا ومباشرا على توجيه السلوك وزيادة الإنتاجية والارتفاع بمستوى رضا العاملين.

هذا ويعد موضوع الحوافز من الموضوعات الرئيسية والمحورية في علم ومهنة الإدارة، وذلك لأنه يمس صميم العامل البشري، ذلك العامل الذي يمثل الهدف والوسيلة وغاية النتائج حين إنجاز أي عمل.

لذلك ينبغي إعطاء موضوع التحفيز المكانة التي يستحقها في عالم العمل والممارسة الإدارية، وفهم دوره الفعال في دفع الإنجاز وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

سنتطرق في هذا الفصل إلى حوافز بأنواعها وتقسيماتها وشروط 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 غلى الحوافز

يعد موضوع الحوافز من المواضيع المهمة التي تحظى في الوقت الحالي باهتمام المؤسسات، فهي تلعب دورا هاما وتؤثر تأثيرا كبيرا في رفع وتحسين أداء العاملين بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة، فنجاح أي مؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على الاهتمام بكفاءة العنصر البشري، لأن الرغبة في العمل تمكين في نفسية الفرد وتصبح مهمة الإدارة إثارة تلك الرغبة وتوجيه السلوك المترتب عنها فيما يخدم المؤسسة، لذا وجب عليها البحث عن السبل التي من خلالها يتم استخراج القوى الكامنة في الأفراد التي تدفعهم لزيادة أدائهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم.

المطلب الأول: مفهوم الحوافز وأهميتها

تعد الحوافز من الأمور الهامة لكل من الأفراد والمؤسسات، لذا وجب على المديرين فهم معنى وطبيعة الحوافز.

أولا: تعريف الحوافز

أدت شدة الاهتمام بالحوافز إلى كثرة و وفرة ما كتب عنها وإلى تعدد مسمياتها والتي وإن اختلفت في ظاهرها على أنها تنفق في مضمونها وفي كونها جميعها تعمل على تحريك الفرد نحو سلوك معين.

تعريف 01: "هي مقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز". [1]

تعريف 02: " شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص تجذب إليها الفرد باعتبارها وسائل لإشباع حاجاته التي يشعر بها". [2]

تعريف 03: "مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين وإلى تشبع لديهم حاجة وتدفعهم لسلوك معين". [3]

تعريف 04: "مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين أيا كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد وكفاءة لرفع مستوى العمل كما ونوعا". [4]

تعريف 05: " كل الأساليب المستخدمة لحد العاملين على العمل المثير". [5]

تعريف 06: " مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية في الإنسان التي تؤثر على سلوكه وتصرفاته". [6]

ومن خلال ما سبق مت تعريفات وتنوعها تستنتج أن الحوافز هت تلك العوامل والمؤثرات التي تثير الرغبة في نفس العامل وتدفعه لبذل جهد أكبر لتلبية حاجاته غير المشبعة من جهة، وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى.

---

[1] أحمد ماهر، **نظم الأجور والتعويضات "دليلك إلى الرواتب والحوافز ومزايا وخدمات العاملين**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 248

[2] على السلمي، **إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية**، مكتبة غريب، القاهرة، 1985، ص 214.

[3] صلاح الشنواني، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، دار الجامعات العصرية، القاهرة، ص 420.

[4] عادل جودة، **الحوافز –المنظمة العربية للعلوم الإدارية**، دمشق، 2000، ص 5.

[5] سنان الموسوي، **إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها**، ط1، دار نشر المجدلاوي للتوزيع، الأردن، 2006، ص 229.

[6] داوود معمر، **منظمات الأعمال والحوافز والمكفآت**، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2006، ص 29.

وعليه فإن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، ويتناسب مع معايير لكل من إدارة المنظمة والعاملين.[1]

ثانيا: خصائص نظام الحوافز الفعال

لنظام الحوافز عدة خصائص نذكر منها:

1. زيادة الإنتاجية.
2. تدعيم قدرات العاملين وقدرتهم في الوصول إلى النتائج وتحقيقها.
3. ربط مصالح الفرد وأهدافه بالمنظمة وأهدافها.
4. حل المشاكل المتعلقة برضا العاملين.[2]

ومن خصائص نظام الحوافز الجيد كذلك ما يلي:

1. الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاما عاملا وموضوعيا للتحفيز.
2. الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاما واضحا ومفهوما 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.
5. ضرورة وجود نظام للحوافز الايجابية لتشجيع العاملين على المزيد من الجهد والإخلاص والتميز في الأداء والابتكار.
6. ضرورة وجود نظام للحوافز السلبية لتحقيق التوازن في عملية التحفيز، ولضمان جدية العاملين ولمحافظة الإدارة على هيبتها، وبالتالي تطبيق مبدأ الثواب والعقاب.
7. لا بد 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 وتفاعله معها عن طريق ربط الحافز بالأداء الجيد.
9. العلانية: أن يعلم الجميع في المنظمة بالحافز الذي أعطى للموظف العامل، أو للمجموعة.[3]

---

[1] قال الله تعالى «من عمل صالحا من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فلنحيينه حيواة طيبة ولنجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون» (النحل 97)

[2] مصطفى يوسف، **إدارة الأداء**، دار الجامد الميسرة للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 84

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

كما يجب الأخذ بعين الاعتبار ثقافة المنظمة عند تصميم الحوافز، لذلك على الخبراء إحداث التوافق بين ثقافة المنظمة وبين التحفيز المستخدم.[1]

المطلب الثاني: أهمية وأهداف نظام الحوافز

أولا: أهمية الحوافز

إن اختلاف الأهمية للحوافز تختلف باختلاف العاملين وحاجاتهم، فكمثال على ذلك الحافز المادي قد لا يكون مؤثرا تماما بالنسبة لموظف يتقاضى مرتب يراه كافيا نسبيا، فهو لا يشعر بحاجة مادية، يشعر بحاجة عالية إلى التقدير الشخصي والاحترام، وهنا يكون الحافز المعنوي أقوى من الحافز المادي.[2]

للحوافز أهمية بالغة تكمن في:

- تحقيق نظام الحوافز الفعال للزيادة في العوائد المحققة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين، فالاختيار الصحيح والدقيق للحافز المادي أو المعنوي يؤدي إلى دفع العاملين إلى الزيادة في الإنتاج وتحسين نوعيته.
- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام.
- تحسين الوضع المادي والاجتماعي والنفسي للفرد وتحقيق عمليه ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمة.
- 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.

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

---

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

[2] أحمد سيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية:رؤية إستراتيجية معاصرة**، دار النهضة العربية، ط2، مصر،2008، ص 468.

1. أهمية الحوافز على مستوى الفرد:

– الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته: طالما أن العمل السيء سريعا ما ينال صاحبه الجزاء و العقاب، يجب الاعتراف بحق ما بذل الفرد من جهد وأتقن الأداء بتشجيعه وحثه على الاستمرار والحرص على التقدم.[1]

– الدعم المالي: يمثل أهمية كبيرة لدى الأفراد فالتعويض المالي يحل مكانه كبيرة في جو العمل حتى تمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم.

– تحمل المسؤولية: من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.

– تحقيق الرضا الوظيفي والشعور بالاستقرار والولاء للمؤسسة.[2]

– تجنب مشاكل التغيب ودوران العمل وكثرة الصراعات.

– تحريك دافعية الفرد نحو العمل.[3]

2. أهمية الحوافز على مستوى الجماعات:

– إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة بين الأفراد مما يتوجب على الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا التنافس بينهم.

– تنمية روح المشاركة والتعاون: تؤدي الحوافز إلى التكاليف الجماعي، لتحقيق الانجازات المطلوبة منها، وهذا في حالة توفر الحوافز الجماعية.

– تنمية المهارات فيها بين أفراد الجماعة: تشجيع الأفراد ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.[4]

3. أهمية الحوافز على مستوى المؤسسة:

– رفع مستوى الأداء لدى العاملين.

---

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد العزيز سلطان العنقودي، **إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات وبناء الاستراتيجيات القرن الواحد والعشرين**، دار المريخ للنشر، القاهرة، 2015، ص 353.

[2] زاهر عبد الرحيم، **مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية**، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص 142.

[3] عامر عوض، **السلوك التنظيمي الإداري**، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 88

[4] خلايفة العلمي، **مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري**، شهادة ماجستير، الجزائر، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، 2016، ص 11.

- تحسين جودة الخدمات.

- ترقية المركز التنافسي للمنظمة.

- تخفيض تكاليف العمل، وذلك عن طريق تخفيض نسب التغيب ودوران العمل.[1]

فالحوافز المشجعة للأداء المميزة تحقق حاجات البشر، وتعتبر عميقة وتشعره بأنه إنسان له مكانة وأنه مقدر في عمله والنظام الجيد للحوافز يحقق نتائج مفيدة أهمها:[2]

1. زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج، ومبيعات، وأرباح.
2. تخفيض الفاقد من العمل، ومن أمثلة ذلك تخفيض التكاليف، تخفيض كميات الخامات، تخفيض الفاقد في الموارد البشرية، وأي مواد أخرى.
3. إشباع حاجيات العاملين بشتى أنواعها، والأخص بما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
4. إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
5. تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.
6. تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن.
7. جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء.

إذن للحوافز أهمية مزدوجة، فهي تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة ومن جهة أخرى تهدف لإشباع حاجات الفرد المختلفة.[3]

ثانيا: أهداف نظام الحوافز

للحوافز جملة من الأهداف يجب مراعاتها من قبل إدارات المؤسسات كالآتي:[4]

أ. **تحسين أداء العاملين:** ويتم 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، ومثل هذا النظام يساهم في تقليل التفاوت في الأجور بين العاملين، والاختلاف في المكافآت الممنوحة لنفس مستوى الأداء ينتج عنه:

---

[1] علي حسن، **الإدارة المميزة للموارد البشرية**، مكتبة المنصورة، مصر، 2008، ص 280.

[2] هيثم العاني، **الإدارة بالحوافز "التحفيز والمكافئات"**، كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، سنة 2007، ص 15

[3] فايز الزغبي، محمد إبراهيم عبيدات، **أساسيات الإدارة الحديثة**، دار المستقبل للنشر، عمان-الأردن، 1997، ص 46.

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

- فقدان الشعور بعدالة التوزيع.
- انخفاض الرضا الوظيفي.
- ارتفاع معدل الغياب والتباطؤ والإهمال في أداء العمل.

ب. زيادة الانتماء: حيث تشكل الأجور والحوافز بأنواعها أساس العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين بها، فعملية ربط الحوافز بالأداء تشجيع كل من الأداء والانتماء وتزيد إدراك الموظف للعدالة والإنصاف، كما أن نجاح نظام الحوافز يسهم في رضا العاملين عن أعمالهم ويزيد من إنتاجيتهم و ولائهم للمنظمة بحيث يتطلب ذلك مجموعة من المقومات الأساسية لنظام الحوافز والتي تتمثل في:

- دراسة الإدارة للعاملين (شخصياتهم ومشكلاتهم الاجتماعية والعملية).
- اختيار مزيج من الحوافز المناسبة والفاعلة.
- تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين وإقناعهم بمزاياه.
- التقييم المستمر للنظام، بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة والعاملين.

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

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

وللحوافز أيضا أهداف نذكرها على النحو التالي:[1]

- ✓ تحسين الإنتاجية.
- ✓ مكافأة الأداء المتميز.
- ✓ الاحتفاظ بالعاملين الممتازين.
- ✓ رفع الروح المعنوية للعاملين.

[1] عمر الخرابشة، **الحوافز وتطبيقاتها: متى يقرر المدراء منح الحوافز للموظفين ولماذا؟**، مجلة الانتماء والارتقاء، العدد17، الأردن،1995، ص 32

✓ تحفيز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء.

المطلب الثالث: دور نظام الحوافز ومبادئه

أولا: دور نظام الحوافز

تسعى المنظمة من خلال تطبيق نظام الحوافز إلى تحقيق:[1]

- ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين، فالمنظمة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال أداء وإنتاجية عمالها وهذا من خلال الحوافز التي تقديها لهم.
- تكيف وتكييف العمال داخل المنظمة.
- تحقيق المرونة والاستجابة السريعة للظروف الخارجية.
- تنمية روح التعاون وروح الفريق في العمل الجماعي، وبالتالي تحقيق الولاء والانتماء للمنظمة.
- تحقيق الرضا الوظيفي والأمن والاستقرار الداخلي.
- الاهتمام بالعاملين وضمان احترامهم والثقة فيهم.
- تحسين علاقات العمل وظروف وشروط العمل وبالتالي الحصول على تعاون جميع الأفراد ومساهمتهم في تحقيق النتائج والأهداف.
- المحافظة على الكفاءات البشرية باعتبارهم من أهم عنصر يخلق التميز.
- الاستثمار في العنصر البشري من خلال جعله متطور عبر الزمن لاستغلال قدراته وإبداعه.

ثانيا: المبادئ الأساسية لنظام الحوافز

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

1. مبدأ التبعية: ونقصد به أن الثواب والعقاب ينبغي أن يكون تابعا أو معتمدا على السلوك المرغوب بمعنى أن الموظف الذي يكون أداءه متميز وفوق مستوى معين يمكن أن يتم تحفيزه بمنحه زيادة في راتبه، وهنا نقول أن الحافز (الزيادة في الراتب أو الأجر تتبع السلوك "الأداء المتميز").[2]

2. مبدأ الإدراك: تقصد بذلك أنه لكي ينجح مبدأ التبعية بين الحوافز والسلوك لابد أن يكون الناس مدركين للعلاقة الموجودة في هذا المبدأ. ففي المثال السابق إذا لم يعرف الموظف مسبقا أن زيادة راتبه ستتبع ارتفاع

---

[1] طاهر محمود الكلالدة، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار البازوري العملية للنشر ولتوزيع، الأردن، 2011، ص 120.

[2] حسن محمد خير الذين وآخرون، **"العلوم السلوكية"**، مكتبة عين الشمس، القاهرة،2000، ص 173

مستوى أدائه فلن يكون لمبدأ التبعية وجود، هذا ويجب على المشرف عندما يريد تقييم علاقة التبعية بين الحوافز والسلوك المرغوب ينبغي أن ينقل هذا المبدأ إلى الموظفين وإلا لن يتعرفوا عليه.[1]

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 وأداء متميز أن يتبع ذلك بصرف حافز له في أسرع وقت حتى يشعر بعلاقة التبعية بين السلوك والحافز.

4. مبدأ الحجم: ويتعلق هذا المبدأ بكبير أو صغير الحافز نفسه، فالحافز الكبير سيكون له أثر أكبر من الحافز الصغيرة.[2]

5. مبدأ النوع: يتعلق هذا المبدأ بأنواع الحوافز المقدمة فقد تكون حوافز مادية كالمال، الترقيات والعطلات. وقد تكون غير مادية مثل الرضا الوظيفي والاستحسان من المشرف ويختلف الأفراد فيما بينهم بالنسبة لنوع الحوافز التي يفضلونها ويمكن للمشرف من خلال المواقف المختلفة التي يواجهها مع مرؤوسيه ومن خلال التعامل معهم أن يتعرف على نوع الحوافز التي يفضلها كل منهم ويمكنه أن يحقق العلاقة بين التبعية بين الحافز (الثواب) والسلوك المؤيد من كل منهم.

6. مبدأ الثبات: ونقصد بذلك أن يكون نظام الحوافز ثابتا عبر الوقت وبين الأفراد، بمعنى آخر ينبغي على المشرف أن يكافئ كل المرؤوس لنفس الشيء (حتى وإن اختلفت الحوافز حسب درجة تفضيل كل منهم للأنواع المختلفة للحوافز). وينبغي أن تقدم المكافأة على نفس الأشياء. مثال ذلك لو أحد المرؤوسين كان أداؤه جيد ونال تقديرا من المشرف فإن المرؤوسين الآخرين يجب أن ينالوا تقدير مماثل في حالة الأداء الجيد وهكذا.

7. مبدأ التحكم: ويتعلق بدرجة تحكم الموظف في السلوك الذي يرغب المشرف. فإذا كان له سيطرة تامة على السلوك المرغوب (كأن يكون ملتزما بمواعيد العمل الرسمية في الحضور والانصراف) فإن تطبيق مبادئ نظام الحوافز يمكن أن يؤثر على السلوك. وإذا كان الموظف لا يستطيع التحكم في السلوك لظروف خارجة عن

---

[1] مهدي حسن زويلف، **إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية**، دار مجلاوي للتوزيع، ط1، عمان 1993، ص 287.

[2] كامل بربر، **الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين**، ط1، دار المنهل اللبناني، لبنان،2006، ص 11

إدارته، 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]

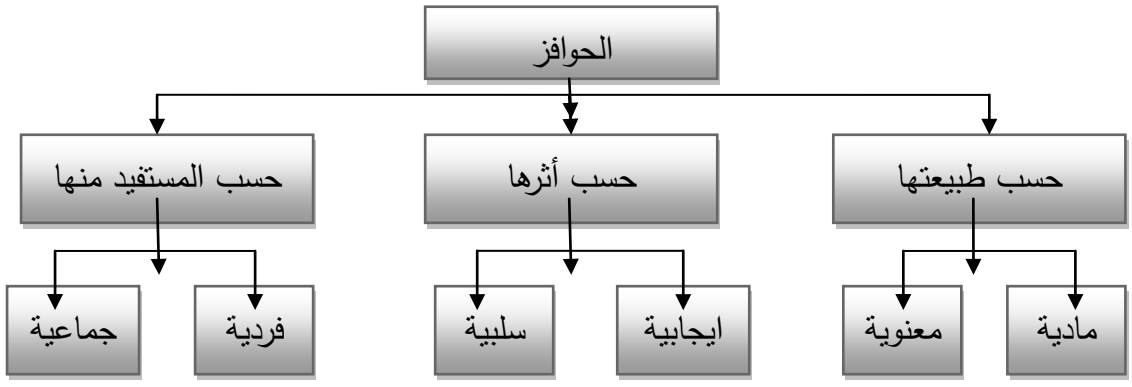
[1] محمود حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 214.

المبحث الثاني: طبيعة نظام الحوافز

المطلب الأول: أنواع الحوافز

توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي 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 (01-01): مخطط لأنواع الحوافز



المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على أحمد ماهر، نظم الأجور والتعويضات"دليلك إلى الرواتب والحوافز ومزايا وخدمات العاملين"، مرجع سبق ذكره.

1. حسب طبيعتها: ينظر هذا التقسيم إلى الحوافز من حيث شكلها أو الطريقة التي تدفع بها:

– **الحوافز المادية**: وهي التي تتمثل في كل ما يدفع للعاملين من شكل نقدي أو عيني، من أجل العمل على زيادة معدلات الإنتاجية. وتتمثل في الأجر والراتب، المكافآت التشجيعية، العلاوات، والمشاركة في الأرباح، والترقية[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 ومشاعر، وهي أشياء غير مادية تقدمها الإدارة لعامليها من أجل إشباع حاجاتهم (الشكر والثناء، التقدير، فرص الترقية، المشاركة في الإدارة، التوافق المهني...).[2]

2. حسب أثرها: هذا التقسيم ينظر إلى الحوافز من جهة جاذبيتها:

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

[2] شاوش مصطفي نجيب، **إدارة الموارد البشرية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان–الأردن،1996، ص 210.

– **حوافز إيجابية:** وهي الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمال معنية وإغرائهم لزيادة إنتاجيتهم وكفاءاتهم عن طريق تقديم المزايا والخدمات التي تشبع رغباتهم.

* وتعتمد هذه الحوافز على الحوافز المادية والمعنوية، وتأثير على الفرد ويظهر ذلك في انجازه لعمله، ومن بينهما:

– الرواتب والأجور وغيرها من التعويضات المادية التي يحصل عليها الأفراد.

– المكافآت النقدية، زيادة ساعات العمل المدفوعة.

– التقديمات الاجتماعية والصحية وتنمية بشرية، طب، منح، التعليم، السكن، مكاتب لائقة، تدفئة، تكيف، نظافة[1]...

– **حوافز سلبية:** وهي الحوافز التي تستخدم لمنع العاملين من القيام بأعمال معنية لضمان الإنتاج وأداء العمل في شكل طبيعي، وتعتمد على أسلوب العقوبات التي تطبق على العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى أقل مما هو مقرر ومتوقع منهم.[2]

وتتمثل: في التنبيه والتحذير ومنع بعض الامتيازات.

– الإنذار والتأنيب واللوم.

– خصم من الرواتب أو التعويضات كليا أو جزئيا.

– تأخير وحرمان من الترقية.

– النقل من مكان لآخر.

– حرمان من مكافأة أو خفض الدرجة.[3]

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

---

[1] خيضر كاظم محمود، 2007، ص 186.

[2] أنس عبد الباسط عباس، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011، ص 180.

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

3. حسب المستفيد منها: ينظر هذا التقسيم للحوافز من حيث من تطبق عليهم:

– حوافز فردية: يرجع الفضل في نشأة الحوافز الفردية إلى "فريدريك تابلور" والذي كان يسعى إلى التوفيق بين متناقضين أساسين هما زيادة أرباح أصحاب المشروعات وفي نفس الوقت زيادة أجور العاملين و رفع كفاءتهم عن طريق استخدام محفزات فردية. فهي التي تمنح لشخص يعينه، كمكافأة العامل على أخلاقه، ومجهوداته على انجاز العمل المكلف به بفاعلية كبيرة.[1]

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

* تشجيع العاملين على توعية البعض ومساعدة العمال الجدد على الاندماج في المجموعة.

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

* لا يخرج عن كونها حوافز مادية أو معنوية ايجابية أو سلبية ومن أمثلتها نظم المشاركة في توزيع الأرباح.[2]

أنواع الحوافز حسب مستوياتها:

جدول رقم (01–01): 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	– المشاركة في الأرباح. – خطط الاقتراحات. – ملكية العاملين لأسهم الشركة.	

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2001، ص 239.

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

[2] هاني خلف الطوارنة، **نظريات الإدارة الحديثة و وظائفها**، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 157.

أولا:حوافز على مستوى الفرد

- **حوافز العمال:**

– **الحوافز بالقطعة:** وهي حوافز تعتبر من أهم طرق دفع كل الأجور والحوافز 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 والإداريين:**

– **العمولة:** ويتبع مثل هذا النظام مع الوظائف البيعية والمحصية، حيث يحصل البائع أو المحصل على نسبة مئوية من المبيعات التي يحققها.

– العلاوة: ويجب التفريق بين عدة أنواع من العلاوات:[1]

✓ علاوة الكفاءة: زيادة في الأجر أو الراتب بناءا على إنتاجية الفرد في عمله، وهي تمنح بعد فترة عام تقريبا، حيث يثبت الفرد إنتاجية العالية.

✓ علاوة الأقدمية: وهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة.

✓ علاوة استثنائية: تمنح بسبب وجود أداء ومجهود متميز يستلزم التعويض الاستثنائي.

ثانيا: حوافز على مستوى الجماعة

تستخدم بعض المنظمات حوافز لجماعات العمل، .ويتم فيها كل مجموعة (أي الوحدة أو القسم أو الفرع) مبلغ واحد، ويقسم على أعضاء المجموعة، أي كل فرد يحصل على نصيبه من الحافز بناءا على إنتاجية الجماعة ككل.

ويلاحظ أن إنتاجية الجماعة قد تحسب على أساس الكمية الوقت المشار إليهما سابقا، أو على أساس آخر تراه المنظمة.

ثالثا: حوافز على مستوى المنظمة ككل

أ. **المشاركة في الأرباح:** ويستفيد منها غالبية العاملين في المنظمة، وهي عبارة عن استقطاع نسبة من أرباح الشركة، ثم توزيعها على العاملين، ويتم التوزيع حسب المرتب، الدرجة، المستوى الإداري،...و يتم التوزيع نفذا

[1] أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص 168.

ولمرة واحدة، أو تقسيمها على عدة مرات في السنة.

ب. خطط الاقتراحات: ويطلق عليها أيضا توفير التكاليف، والسبب في ذلك أنها عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج، وأن الوفرة في هذه التكاليف يمكن أن يكون أساسا مكافأة لحساب من قاموا بتقديم هذه الاقتراحات.[1]

ملكية العاملين لأسهم الشركة: ويمكن اعتبار العاملين لأسهم الشركة هي أكثر الطرق المثالية لتقريب المشاركة في الناتج والأداء النهائي للمنظمة، وفي هذه الطريقة من حق العاملين امتلاك شركتهم بنسبة محدودة.[2]

كما صنفها مدحت محمد أبو نصر إلى:[3]

التصنيف الأول:

جدول (01-02): تصنيف الحوافز إلى معنوية، مادية، ومالية

حوافز معنوية حوافز مالية حوافز مادية

مثل:	مثل:	مثل:
- الثناء والمديح والتشجيع. - التقدير، الجوائز التقديرية، نشر الاسم أو الصورة في لوحة الشرف أو في مجلة المنظمة. - حطابات الشكر والتقدير. - كؤوس، ميداليات الإنجاز. - التدريب.	- الحصول على الراتب. - أجر الوقت الإضافي. - العلاوات الدورية. - العلاوات الاستثنائية. - البدلات. - المكافآت المالية. - بطاقات السفر.	- ظروف العمل الملائمة. - تحسين بيئة وأدوات العمل. - توفير أدوات حديثة للعمل.

المصدر: مدحت محمد أبو نصر، الإدارة بالحوافز "أساليب التحفيز الوظيفي"، المجموعة العربية للطباعة والنشر، ط1، ص 153.

[1] هاني خلف الطوارنة، **نظريات الإدارة الحديثة و وظائفها**، مرجع سبق ذكره، ص 160.

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

[3] مدحت محمد أبو نصر، **الإدارة بالحوافز"أساليب التحفيز الوطني"**، المجموعة العربية، ص 135.

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.[1]

التصنيف الثاني:

جدول (01-03): تصنيف الحوافز إلى ايجابية و سلبية

حوافز إيجابية حوافز سلبية

مثل	مثل
– وهي التي تصرف للعاملين فردي أو جماعات على تميزهم، وقد تكون معنوية أو مالية أو مادية. – والأمثلة السابقة تعتبر أمثلة على الحوافز الايجابية. ويمكن 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"، المجموعة العربية للطباعة و النشر، ط1، ص 158.

والحوافز السلبية يجب أن تسير جنبا إلى جنب مع الحوافز الإيجابية في توازن مثمر بحيث يثاب المجد ويؤخذ المقصر بتقصيره.[2]

[1] مدحت محمد أبو نصر، **الإدارة بالحوافز "أساليب التحفيز الوظيفي"**، مرجع سبق ذكره، ص 154

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

التصنيف الثالث:

جدول (01-04): تصنيف الحوافز إلى فردية وجماعية

حوافز فردية حوافز جماعية

مثل	مثل
وهي التي تصرف فرادى، وقد تكون معنوية أو مالية أو مادية. وقد تكن إيجابية أو سلبية. فعلى سبيل المثال يتم صرف العلاوات بمختلف أنواعها للأفراد الذين يستحق هذه العلاوات.	وهي 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 معنية تقررها الإدارة بناءا على رأي رئيسهم المباشر وحسب مساهمة كل واحد منهم في العمل المشترك.

المصدر: مدحت محمد أبو نصر، الإدارة بالحوافز "أساليب التحفيز الوظيفي"، المجموعة العربية للطباعة و النشر، ط1، ص 159.

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

التصنيف الرابع:

جدول (05): تصنيف الحوافز إلى رسمية وغير رسمية

حوافز رسمية حوافز غير رسمية

مثل	مثل
ويقصد بها أي حوافز صدر بها قرار من قبل المنشأة	ويقصد بها أي حوافز لم يصدر بها قرار من قبل

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

أو المنظمة. ومن أمثلتها: – الترقيات. – العلاوات.	المنشأة أو المنظمة، ومن أمثلتها. – الثناء والشكر. – إزجاء المديح. – خطاب تقدير غير رسمي.

المصدر: مدحت محمد أبو نصر، الإدارة بالحوافز "أساليب التحفيز الوظيفي"، المجموعة العربية للطباعة و النشر، ط1، ص 161.

التصنيف الخامس:

جدول (06): تصنيف الحوافز إلى أساسية وبديلة

حوافز أساسية حوافز بديلة

مثل	مثل
ويقصد بالحافز الأساسي–ماديا كان أو معنويا، فرديا أو جماعيا– ذلك الحافز المخصص لإشباع حاجة معينة، ويقدم للأفراد نظير القيام بجهود معينة، ولكن يحدث أحيانا ألا تستطيع تقديم نفس الحافز لأعداد كبيرة من العاملين، إما بسبب قلة الإمكانات أو أعداد كبيرة من العاملين. وهي في نفس الوقت تريد إرضاء أكبر عدد منهم، حتى لا تسبب لهم إحباطا أو شعورا بالحرمان.	بمعنى أن تعطي الإدارة حوافز أخرى لا ترقى لمرتبة الحوافز الأساسية ولا تساويها في المقدار ولكنها تعوضهم عن فقدان الحافز الأساسي وقال ذلك تقديم وسام تقدير بدلا من المكافأة التشجيعية.

المصدر: مدحت محمد أبو نصر، الإدارة بالحوافز "أساليب التحفيز الوظيفي"، المجموعة العربية للطباعة و النشر، ط1، ص 162.

ويجب أن تنتبه الإدارة إلى أن الأفراد يختلفون في استجابتهم للحوافز البديلة فقد يتقبلها البعض راضيا، والآخر على مضض، ويرفضها آخرون، وربما سببت إحباط لنوعية معينة من الموظفين.[1]

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

أنواع جديدة من الحوافز: كما أن هناك اقتراحات أخر لأنواع جديدة من الحوافز تتمثل في: [1]

– **صالة الصور**: يتم ذلك عبر تخصيص صالة تضم صورا لأصحاب الأداء والإنجاز المتميز.

– **استعراض مراحل المشروع**: عبر تخصيص أمكنة في بهو الاستقبال، توضح صورا لمراحل كل مشروع ناجح، وصورا للعاملين المتميزين فيه، وانجازاتهم، وتقديمها 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، وتوضع في يافطة كتب فيها (هذا جناح السيد/ السيدة...) وفتحه أمام الزوار، وبيان الإنجازات المحققة بشكل موجز في اليافطة.

– **هاتف محمول لمدة محددة**: يقدم الإدارة هواتف محمولة مع اشتراك مدفوع القيمة مسبقا ولمدة محددة لبعض الأشخاص ذوي الأداء المرتفع، والإنجازات الكبيرة، وذلك 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 وبالتالي على مؤسسة اختيار أسلوب التحفيز الملائم لها

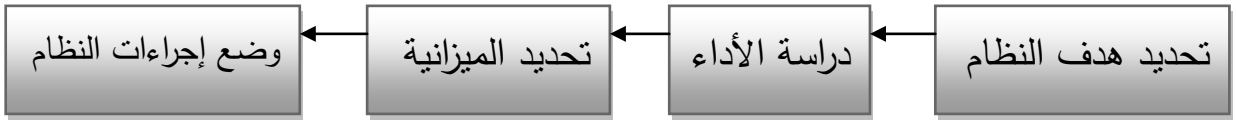
المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز وتقييمه

حتى يكون نظام الحوافز في صورته النهائية قابلا للتطبيق بشكل واضح، ومفهوم من قبل الأفراد والمنظمة، بدلا أن يخضع لمراحل وخطوات 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 حسابه شروط النظام الجيد للحوافز، وتظهر مراحل تصميم نظام الحوافز في الشكل (03):[2]

الشكل (01–02): مراحل تصميم نظام الحوافز



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

[1] مدحت محمد أبو نصر، **الإدارة بالحوافز "أساليب التحفيز الوظيفي"**، ص 163.

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

1. تحديد هدف النظام: تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من تقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذه جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات أو قد يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف.

2. دراسة الأداء: وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي. إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

- **وجود عدد سليم للعاملين:** فلا الأعداد أكثر ولا هي أقل مما يجب.
- **وجود وظائف ذات تصميم سليم:** فلا المهام أكثر ولا هي أقل مما يجب، وأن الوظيفة محددة، واضحة، مفهومه المعالم، وذات بدايات ونهايات معلومة، وذات عمليات ونواتج واضحة.
- **وجود طرق عمل سليمة:** ويعني هذا وجود لوائح كاملة للعمل، وأساليب الأداء والاتصال، وخطوات للحصول على مدخلات العمل، وخطوات للمراحل والعمليات، وأيضا نواتج العمل.
- **وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل:** فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه.
- **وجود ظروف عمل ملائمة:** وهذا يعني أن مكان العمل يسهل الأداء، وذلك من حيث التجهيزات، والأدوات والإضاءة، والتهوية، والحرارة، وغيرها.[1]

3. تحديد ميزانية الحوافز: ويقصد بها ذلك الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز كلي يتفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

- **قيمة الحوافز والجوائز:** وهي الغالبية العظمى لميزانية الحوافز. ويتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت، العلاوات، الرحلات، والهدايا وغيرها.
- **التكاليف الإدارية:** وهي تغطى بنودا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته و اجتماعاته وتدريب المديرين على النظام.
- **تكاليف الترويج:** وهي تغطى بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات. وخطابات الشكر والحفلات متضمنة بنودا خاصة أخرى.

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

4. **وضع إجراءات النظام:** وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات، وإجراءات متسلسلة، وهي تعنى بتسجيل الأداء، و حسابه، ونماذجه، واجتماعاته، وأدوار المشاركين فيه، وأنواع الحوافز و الجوائز، وتوقيت تقديم الحوافز. وفيما يلي شرح لأهم الإجراءات:[1]

- **تحديد الأدوار:** وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز. واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض، ورفع التقارير إلى جهات محددة (مثل مدير نظام 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 قسم الحوافز، أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرين.
- **توقيت تقديم الحوافز:** هل هي شهرية؟ ربع سنوية؟ نصف سنوية أم سنوية؟ أم أنها تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة؟ وهل تقدم في مناسبات معينة مثل الأعياد ودخول المدارس.
- **نوع الحوافز:** هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل نوع أداء. والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز.
- **النماذج:** وتشمل سجلات قياس الأداء الفعلي، ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معنية.

ثانيا: تقييم نظام الحوافز

هناك ثلاث مؤشرات رئيسية لتقييم نظام الحوافز، والتي يجب أن تحظى بالعناية الفائقة وأن تأخذ بعين الاعتبار قبل وبعد تقييم هذا النظام، ونذكر 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:** فيقدر ما تمكن نظام الحوافز من تخفيض تكلفة الوحدة أو تحقيق استقرار في تكلفتها فإن هذا النظام فعال و كفىء.

[1] أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص 157.

3. رضا العاملين: تمثل درجة رضا العاملين على نظام الحوافز المطبق أحد أهم المعايير لقياس مدى نجاح هذا النظام، فلا فائدة من تطبيق نظام بأسلوب علمي ومنظم مادام غير مرغوب فيه من طرف العاملين. لذا لا بد أن تصمن الإدارة توفر القبول والقناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المؤسسة.[1]

المطلب الثالث: متطلبات نظام الحوافز ومقومات فاعليته

يعتبر نظام الحوافز أحد مقومات العمل المؤسسي، والذي 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 والفهم لطبيعة المؤثرات الخارجية للفرد، تقوم الإدارة بتحفيز العاملين وتحتاج إلى مقومات بنية أساسية لنظام الحوافز تتمثل في:

– **هيكل تنظيمي وهيكل العمال:** يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية والأدوار المختلفة لشاغلي الوظائف، ويفيد تحليل الهيكل في تحديد الخلل أو التوازن في الهيكل التنظيمي والتعرف على الخصائص النوعية للعاملين، والتأثير على نظام الحوافز المطبقة.

– **نظام الأجور والمرتبات:** والمقصود به نظام الأجر الأساسي الذي يتم تحديده على أساس تقييم الوظائف، ويعكس 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، والتي تحدد واجبات شاغل الوظيفية والمؤهلات والخبرات المطلوبة في شاغل الوظيفة، ومعايير أداء العمل وظروف العمل.

– **نظام تقييم الأداء:** يهدف للتعرف على إنتاجية الفرد وسلوكه الوظيفي وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف.[2]

---

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

[2] باحة حمي، **دورة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي**، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة، 2003-2004، ص 31.

– **ممارسات إدارية ناضجة:** تتعلق بتوفير كل العوامل المؤثرة في أداء الفرد، بحيث تكمن الفرد من أن يتحكم في عمله ويحقق الأداء الأفضل إذا أراد.

– **تحديد حاجات ودوافع العمل للعمل لديها:** أي تحديد لماذا يعملون وماذا يحركهم، هل يعملون من أجل المال فقط أن للنقد وهذا يرتبط بنوع نشاطها ونوع العاملين.

– **تحديد قائمة الحوافز التي تقدمها:** بمعنى التي تستطيع توفيرها واختيارها والتي تقرر استخدامها.

– **القيام بكل ذلك للفئات المختلفة من العاملين:** فتحفيز المدار يختلف عن تحفيز الخبراء والموظفين، ولهذا 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 المؤلمات التالية:[2]

– **الفرد والوظيفة:** أي يناسب قدرات ومعارف الفرد مع متطلبات الوظيفة.

– **الوظيفة والمؤسسة:** أي أن تكون الوظيفة جزء حيوي وجوهري في هيكل المؤسسة، وليست وظيفة هامشية.

– **الفرد والمؤسسة:** أي تتكامل أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.

– **المؤسسة والبيئة:** تتكيف المؤسسة لمتطلبات بيئة عملها.

ثانيا: مقومات فاعلية نظام الحوافز

في ضوء ما تقدم فإن الإدارة الفعالة هي التي تدرس وتقييم العاملين بتقسيماتهم المختلفة مثل طبيعة أعمالهم، ومدة خدماتهم، ومستوى أجورهم، وحالاتهم 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، ومن خلالها تقوم بإشباع حاجة الفرد المطلوب، ولهذا فإن هذا الحافز يكون أكثر دافعا له، وهذه المقومات تتمثل في:[3]

[1] Toshiba Cecilia Sparks a Wave of Innovatiom:New structures and incentives stimulate employees creativity, journal Human Resource Management International digest, case study, volum:14,issue:6,(2006), page 121.

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

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

- دراسة الإدارة للعاملين وشخصياتهم ومشكلاتهم الاجتماعية والعلمية.
- اختيار مزيج من الحوافز المناسبة للعاملين والأفراد.
- تقديم نظام حوافز بشكل واضح للعاملين وإقناعهم بمزاياه.
- يجب ربط خطط الحوافز باستراتيجيات المنظمة.
- يجب التأكد على الارتباط المباشر بين المجهود والحافز.
- يجب التأكد على نجاح نظام الحوافز وتحقيق الأداء للمنظمة على المستوى البعيد.
- يجب أن تكون هناك قواعد وبيانات مسجلة للأداء أول بأول، ونظم فعالة للمعلومات تسمح بنشر و توزيع المعومات الدقيقة على العاملين والمهتمين كالنقابات وغيرهم.

الاستعانة بالخبراء في تصميم نظم الحوافز الفعالة.

المبحث الثالث: العناصر الأساسية لنظام الحوافز

لكي يكون نظام الحوافز ناجحا وفعالا، يجب توفر فيه عدة عناصر، ومن هنا سنتطرق إلى كل من أسس منح الحوافز ونتعرف على العوامل التي تؤثر في هذا نظام، وكذلك شروط نجاح وأسباب فشله، وأيضا المعوقات التي تثبط من فعالية النظام.

المطلب الأول: أسس نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه

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

أولا: أسس نظام الحوافز

يعتبر التميز في الأداء هو المعيار الأساسي، وربما الوحيد لدى البعض، وفي بعض الحالات وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة، أو وفر العمل، أو وفر التكاليف أو وفر في أي مورد آخر. ويمكن أن تمنح الحوافز على الجهود أو الأقدمية أو المهارة.[1]

حتى تقوم الحوافز ذات فعالية لا بد من توفر مجموعة من الأسس تعتمد عليها الإدارة في منح الحوافز، ويمكن عرض هذه الأسس كما يلي:

1. **الأداء:** يعتبر التميز في الأداء من أهم أسس منح الحوافز وقد يكون الوحيد في بعض المؤسسات ويمكن أن يلاحظ في كمية المنتوج أو وقت العمل والتكاليف التي يتم توفيرها.
2. **المجهود:** تلجأ المؤسسة إلى هذا الأسلوب عندما يصعب عليها قياس نتائج العمل كما هو الحال في وظائف الخدمات والأعمال الحكومية، لذلك تأخذ المؤسسة في الحسبان المجهود.[2]
3. **الأقدمية:** ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تسيير إلى حد ما الولاء والانتماء للمؤسسة لذلك يجب مكافأته وتظهر هذه المكافأة على شكل علاوة وحوافز.
4. **المهارات:** في معظم الأحيان نجد بعض المؤسسات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا وإجازات أو دورات تدريبية.[3]

---

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

[2] أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط6، 1998، ص 237.

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

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 مايلي:

1. شخصية الفرد: تتحكم في الفرد عوامل كثيرة أهمها مجموعة القيم التي يحملها والتي تحدد الانضباط والصرامة والجدية في العمل، لأن طبيعة المجهود الذي يبذله ينعكس على الحوافز.

2. الفروق الفردية: تشير الدراسات إلى وجود اختلافات بين العاملين، وهذا حسب أدائهم ودافعهم، فالأداء مرتبط بمدى إمكانية انتقاء انسب الحلول لمواجهة المواقف العملية.[1]

II. المؤثرات المرتبطة بالمؤسسة:[2] 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 وكفاءة والإدارة في اختيار النظام الأمثل المطابق لكل من تطلعات العامل وأهداف المؤسسة.

2, نوع القوى العاملة في المؤسسة: وتركيبتها المهنية والاجتماعية، وهنا 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، والعكس إذا كانت وضعيتها ضعيفة، لذلك يمكن تعزيز نظام الحوافز بالحوافز المعنوية.

III. على مستوى الدولة:[3]

1. سياسة الدولة الاقتصادية: تظهر غالبا في شكل قوانين تعمل المؤسسة من خلال إداراتها على تطبيقها و بالتالي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشاكل الناجمة عن التطبيق.

---

[1] عبد الحفيظ مقدم، **الثقافة والتسيير**، ورقة بحثية ضمن أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 197.

[2] عبد الحفيظ مقدم، مرجع سابق، ص 199.

[3] عبد الحفيظ مقدم، مرجع سابق، ص 199.

2. **القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد:** والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم، والأولويات في ذلك، فكل مجتمع له عادات وقيم، وبالتالي يتحدد نظام الحوافز الذي يتناسب مع هذه المعطيات.

ومهما كان وضع النظام سواء على مستوى الدولة أو المؤسسة فإنه يتأثر بمجموعة عوامل حددها عبد المحسن جودة في:[1]

1. الوضع العام للعامل.
2. المعايير المتبعة في القرار نظام الحوافز.
3. هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد وكذا الحاجات.
4. الحالة الاجتماعية للعامل.
5. حسب العامل لعمله وتفانيه فيه.
6. انسجام العامل وعمله، وتأثير الظروف المحيطة به.

المطلب الثاني: شروط نجاح نظام الحوافز وأسباب فشله

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

أولا: شروط نجاح نظام الحوافز

من المهم والمفيد جدا أن الإدارة عند تحديدها لنظام الحوافز أن تلتزم بشروط أساسية أهمها:[2]

1. **البساطة:** وهذا يعنى أن يكون النظام مختصرا و واضحا ومفهوما، وذلك في بنوده وصياغته.
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 وأفكار العمال في وضع نظام الحوافز.
5. **التنويع:** تطبيق أنواع مختلفة من الحوافز.

---

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

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

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 وذلك حسب وظيفتهم.

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

هناك أيضا مجموعة شروط أخرى على المنظمة أخذها في الحسبان من أجل نجاح نظام الحوافز وتتمثل 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 والانتظام، إلا أن هذا لا ينفى إمكانية تطويره أو تعديل بعض المعايير إذا استدعى الأمر ذلك.

4. **التوقيت المناسب**: تتعلق فاعلية الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك أفضل من ذلك يتم بعد فترة من حدوث التصرف.

5. **التحفيز**: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة العمال وحثهم على العمل، والتأثير فيهم لزيادة فيهم لزيادة إقبالهم على العمل وتحقيق الأداء المنشود.

ومن جهة أخرى شروط نظام الحوافز:[2]

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

---

[1] بلقايد براهيم، بوري شوقي، **علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد17، السداسي الثاني، ص 258.

[2] رافد الحريري، **مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأدرن، 2008، ص 185.

يجب أن يركز على إشباع الدافع الأكثر إلحاحا لدى الفرد.

ثانيا: أسباب فشل أنظمة الحوافز

من أهم أسباب فشل نظام الحوافز وعدم قيامه بوظيفته نذكر:[1]

1. غموض التعليمات الوظيفية.
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 الايجابية فقط.
8. إن التحفيز وعدم الموضوعية في توزيع الحوافز ومنح العلاوات والمكافآت بين العاملين يؤدي لإلى نتائج سلبية.

*كما أجاب جاري ديسلر على سبب فشل نظام الحوافز بأن:[2]

1. الأجر المحفز لا يعد بديلا للإدارة الجيدة، فمكافأة الفرد عن مستوى أدائه يفترض أنها تحفزه على بذل المزيد من الجهد، ولكن 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 والتدريب.
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، ولكن هذه الجهود غالبا ما تركز على ناحية معنية 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.

---

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

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

3. أن الأجر ليس الحافز الوحيد، فالمال يحقق حالة من الهدوء المؤقت لدى الفرد وسرعان ما يزول تأثير هذا الحافز، فعلى المنضمة أن تقدم قدر ملائم من الحوافز المالية بالإضافة إلى مجموعة من الحوافز غير المالية مثل زيادة فرص إحساس الفرد بالإنجاز وتحقيق النجاح النفسي في ظيفته.

4. مكافأة المخطئ، وقد يتم ذلك من خلال إعطاء جميع العاملين الحوافز المالية التي يتم صرفها بشكل روتني أو دوري أو في آخر السنة.

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

المطلب الثالث: معوقات نظام الحوافز وكيفية تجنبها

تواجه نظام الحوافز بعض العقبات والعراقيل 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 فعاليته وتعوقه 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 وآخرون، **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 ويزيد عن حده المطلوب:** ويقصد بالمعدل مقدار الإنتاج الذي يستطيع العامل تحقيقه فوق الحد الأدنى المطلوب، وعادة لا يستطيع تحقيق هذا المعدل إلا عدد من العاملين

II. **عدم الدقة في وضع المعايير:** تعتبر هذه العقبة من اخطر العقبات المؤثرة في برنامج الحوافز سواء كانت عدم الدقة بالمبالغة أو الخفض عن المعدل الدقيق حيث في حالة المبالغة يصعب على العاملين بلوغ الهدف مما يؤدي إلى التأثير السيئ علو روحهم المعنوية أما في حالة الثانية يفقد النظام فعاليته لتمكين عدد كبير من العاملين من تجاوز المعدل المطلوب دون بذل مجهود كبير، وتظهر عدم دقة المعايير الموضوعية لعدم مراعاتها لظروف الواقع الفعلي للأداء وعدم إجراء دراسة دقيقة مبنية على أسس عملية من خلال ظروف الأداء الفعلية، بالإضافة إلى صعوبة وضع معايير كمية لبعض 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 وبالتالي يحاول بعض العاملين التأثير على العاملين الأكفاء حتى يتماشى مستوى أدائهم مع مستوى أداء الجماعة وزملائهم في العمل. وتستطيع الإدارة أن تخفف من حدة هذه المشكلة عن طريق وضع نظام الحوافز على أسس سليمة وإظهار العدالة للعاملين وأن يحقق النظام الحافز الفردي والجماعي في نفس الوقت.

ثانيا:مواجهة العقبات التي تعتلي نظام الحوافز : من أفضل وسائل تجنب عقبات نظام الحوافز، ما يلي:[1]

1. تجتب التحيز لفرد من الأفراد لأسباب شخصية كانت أو اجتماعية.
2. إعطاء الحرية للأفراد في حدود متطلبات الوظيفة.
3. العمل في جو مرح وملائم.
4. الحرية والسماح للأفراد بوضع القواعد والتنظيمات التي يديرون بها أنفسهم.
5. إعطاء الأفراد دور في عملية اتخاذ القرار.
6. الاهتمام بالنتيجة وليس بالقواعد.
7. الثقة الكاملة في الفرد العامل وإشعاره بالأمان..
8. لا تهيمن على الفرد أو تزيد من مراقبته. 9. معاملة الأفراد باحترام.

[1] إبراهيم الفقي، **قوة التحفيز**، ثمرات للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2011، ص 30

الخلاصة:

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

كما أنها الوسيلة للإدارة للتأثير في العاملين، فهناك أشكال عديدة للحوافز، فلا يجب أن تشكل الحوافز المادية الحوافز الوحيدة، بل يجب التوزيع بين الحوافز يمكن للمنظمة استخدامها حسب الفرد، وتمكن أهميتها في الاهتمام بالعنصر البشري ودراسة سلوكه لتلبية حاجاته وإشباع رغباته، للاستفادة من طاقاته.

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



الفصل الثاني:

الأداء

تمهيد:

من أهم عوامل نجاح المؤسسات هو اهتمامها بالعنصر البشري، وتنمية أدائه وتطويره، فالأداء هو الوسيلة التي تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهم بشكل مستمر، وتتحدد فاعلية الأداء بمدى استيعاب الأفراد لوظائفهم، ولمعرفة مدى كفاءته تقوم المؤسسة بتقنية لكي تتعرف على مكامن القوة والضعف في إنجاز الأعمال الموكلة لكل فرد ومن ثمة التخلص من نقاط الضعف بشتى الطرق.

لذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى الأداء والتعرف على مفهومه وأهميته والعوامل المؤثرة فيه وطرق تحسينه، بالإضافة إلى مفهوم وطرق تقييم الأداء وأيضا 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 وهاما بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، لأنه يسهم في تطورها ولهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريفه وذكر أهم مكوناته، والعناصر المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء ومحدداته

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

أولا: تعريف الأداء

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

تعددت تعاريف الأداء واختلفت من باحث لآخر، وفيما يلي سنتطرق لبعض التعريفات.

فالمعنى اللغوي للأداء يؤول إلى:

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

أما المعنى الاصطلاحي:

تعريف01: "قيام العمال بأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عملهم".[3]

تعريف02: "كفاءة الفرد أو العامل لعمله ومسلكه فيه ومدى صلاحيته في القيام بعمله وتحمله لمسؤوليته".[4]

تعريف03: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي بها الفرد متطلبات الوظيفية".[5]

تعريف04: " العمل الذي يتعده الفرد بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ومن مستوى جودة معينة النوعية ويؤدي بأسلوب أو طريقة معينة، أي محدد النمط".[6]

---

[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، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 209.

[6] عصام الدين أمين أبو علفة، **إدارة المنظمات العامة**، مكتبة جرير، أبوظبي، 2002، ص 270.

من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكن القول أن الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، وبما يحقق أهداف المنظمة.

وقد ظهر الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، ولم تأخذ به المنظمات إلا في أواخر العشرينات أو أوائل الثلاثينات.[1]

ثانيا: محددات الأداء

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

- **الجهد المبذول:** حيث يشير الجهد إلى الناتج من حصول الفرد على التدعيم، إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.[2]
- **القدرات:** تعنى 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 والسلوك التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.[3]
- بينما هناك من أضاف إلى جانب هذه المحددات:
- **البنية التنظيمية الداخلية:** وهي كل ما يتوفر في المنظمة من تنظيمات كنظم الحوافز وأيضا نظم الاتصال الداخلي....
- **المحيط الخارجي:** له تأثير على أداء العامل في مؤسسته، مثل الرواتب التي تدفع في المؤسسات الأخرى.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ولا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لا يكون مقبولا بالرغم من بذل كل تلك الجهود وفي نفس السياق الفرد الذي يفهم عمله وكم تنقصه القدرات فإن مستوى أدائه يقيم كأداء منخفض.[4]

---

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

[2] عاشور حورية، **سياسة الحوافز وتحسين الأداء المورد البشري**، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015-2016، ص 20.

[3] أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة**، مرجع سبق ذكره، ص 25

[4] رواية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"**، مرجع سبق ذكره، ص 215.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء

يتأثر العمال بجملة من العوامل وتختلف باختلاف الوظائف، ويمكن الإشارة إلى عاملين رئيسيين وهما:

أولا: العوامل الداخلية

وهي كل ما تحتويه المؤسسة من وظائف متعددة و وسائل مختلفة، وتتكون من:

1. العنصر البشري: ويعد أهم مورد في المؤسسة، باعتباره العامل في جميع العمليات الإدارية. فنمو المؤسسة مرتبط بمدى قدرتها على استقطاب العناصر البشرية المتميزة في مهاراتها ومعارفها واتجاهاتها، وهذا مرتبط بتنمية العنصر البشري، وكذا معرفة طاقات الأفراد الكامنة.[1]

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

3. التنظيم: يشمل توزيع المهام والمسؤوليات وفق التخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل وفق مهارات العاملين وإمكانياتهم.

4. بيئة العمل: تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته.

5. طبيعة العمل: تشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد والوظيفة أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه لمؤسسة.

6. العوامل الفنية: إن العوامل التكنولوجية في الآلات والمعدات و وسائل الاتصال تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد، ولا يكفى هذا بل يجب على الفرد أن يكون على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.[2]

ثانيا: العوامل الخارجية

تلك العوامل التي تقع خارج سيطرة المنظمة، وعلى الإدارة أن تنتبه لما حواها من متغيرات ايجابية كانت أم سلبية، وتتنبأ بتأثيرها وتعمل على مواجهتها والتكيف معها،[3] ونذكر منها:

---

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

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

[3] جون جاكسون وآخرون، **نظرية التنظيم**، ترجمة خالد زروق، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988، ص 61

1. البنية الاجتماعية والثقافية:

- العادات والتقاليد الموروثة.
- العرف وأمور الدين.
- المستوى التنظيمي ومدى تقدير الأفراد للتعلم ورغبتهم في الحصول عليه.[1]

فكلما ارتفع مستوى التعليم والثقافة والخبرات نتج عنه عناصر بشرية مؤهلة لتولي الوظائف الإدارية، وجهاز إداري قادر على إنجاز الأعباء الموكلة إليه بكفاءة وإمكانية استخدام التكنولوجيا المتطورة واتخاذ القرارات الناجحة.[2]

2. البنية السياسة والقانونية: وتشمل:

- طبيعة النظام السياسي.
- مدى الاستقرار السياسي.
- مرونة القوانين والتشريعات.

وأداء المنظمة يتأثر بهذه البيئة، فطبيعة الحكم مثلا إذا كان تسليطا تتجه المؤسسات نحو المركزية والتنظيم البيروقراطي، وهنا تتجه الدولة إلى سن قوانين وتشريعات من أجل فرض الرقابة الشديدة على المؤسسات وتفيدها قانونيا مما يجعل الفرد مقيدا باللوائح والقوانين وانعدام الإبداع، وهذا يؤثر سلبا على أدائه، وعكس ذلك إذا كان النظام ديمقراطيا.[3]

3. البيئة الاقتصادية: وتشمل:

- الاستقرار الاقتصادي، الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات، وكذا السياسات المتبعة من قبل الدولة.

---

[1] حواسين إلياس، **نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي أولحاج، البويرة، 2014-2015، ص 36.

[2] موفق حديد محمد، **الإدارة العامة: هيكلة الأجهزة وضنع السياسة وتنفيذ البرامج الحكومي**، دار الشروق، الأردن، 2000، ص 48.

[3] أحمد بخوش، **الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر تخصص اقتصاد وتسيير بترولي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014-2015، ص 13

– فمثلا إتباع الدولة للاقتصاد الحر يفتح المجال للمنافسة والاهتمام بالجودة، أي تقدم الفرد على الإبداع، وهذا يؤثر إيجابا على أدائه.[1]

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

المطلب الثالث: مظاهر ضعف الأداء وتحسينه

أولا: مظاهر ضعف الأداء

– الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها.

– عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.

– الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين، وخاصة الجدد.

– عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة.

– ازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.[2]

– تجنب وفقدان روح المخاطرة والتأخير في اتخاذ القرارات.

– عدم وجود الرغبة في النمو التطور الوظيفي.

ثانيا: سبل تحسين الأداء

يقصد بتحسين الأداء: استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات، ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العوامل (الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة).[3]

I. **القيادة الناجحة:** القيادة هي القدرة على التأثير في الناس حتى يتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه، مهمتها إثارة وتنشيط الأفراد للعمل معا لتحقيق الأهداف.[4]

II. **تمكين العاملين:** تمكين العاملين هو أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة تجاه العاملين، والتي من شأنها منح مزيد من السلطات، وبما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والمنظمة.[5]

---

[1] سمية ترشة، **دور نظام الحوافز في تحسين الأداء**، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر تخصص اقتصاد عمومي، جامعة لخضر الوادي، 2014–2015، ص 38

[2] مصطفي يوسف، **إدارة الأداء**، مرجع سبق ذكره، ص 67

[3] الخزامي عبد الحكيم، **إدارة تغيير الأفراد والأداء كيف؟** دار الشروق، دمشق–سوريا، 1999، ص 11

[4] كمال دسوقي، **سيكولوجية الإدارة العامة وأخلاقيات الخدمة المدنية**، القاهرة،ط2، 2000، ص 328.

[5] سيد كمال جاد الرب، **إستراتيجية تطوير وتحسين الأداء**، جامعة قناة السويس، مصر، 2009، ص 252.

III. **التدريب والتطوير**: التدريب هو عملين مخططه ومستمرة تهدف لتلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد من خلال زيادة معارفه وتحسين مهارته، بما يساهم في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة.[1]

IV. **التحفيز الفعال**: التحفيز هو حصول الأفراد على الحماس والإقدام في عملهم، بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه دون شكوى أو تذمر.[2]

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.[3]

[1] أحمد فؤاد باشات، **أسس التدريب**، دار النهضة العربية، ط1، القاهرة، 1978، ص 12.

[2] عبد الباري درة وآخرون، **إدارة القوى البشرية**، جامعة القدس المفتوحة، القاهرة، 2008، ص 135.

[3] محمد، قدري حسن، **إدارة الأداء المتميز**، مرجع سبق ذكره، ص 427.

المبحث الثاني: تقييم الأداء

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

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته

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

أولا: تعريف تقييم الأداء

تعددت التعاريف حول تقييم الأداء، وهذا لاهتمام الباحثين به نظرا لأهميته وعليه نعرض بعض التعاريف:

تعريف01: "هي العملية التي تستخدمها المستخدم لتحديد فيما إذا كان الموظف يقوم بأداء عمله النحو المطلوب أو الشكل المرغوب فيه".[1]

تعرف02: "عملية التي يتم بمقتضاها تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد مقارنة بمعايير الأداء الموضوعية".[2]

تعريف03: "العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك استنادا إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم".[3]

تعريف04: "النظام الذي يستطيع من خلاله الحكم على الأداء الماضي والحاضر والاستعدادات المستقبلية مع مراعاة محيط العمل".[4]

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

---

[1] محمد أحمد عبد النبي، **إدارة الموارد البشرية**، دار زمزم للنشر، ط1، الأردن،2010، ص 189.

[2] صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، مصر،2007، ص 237.

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

[4] صليحة الشامي، **المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين**، مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة الماجستير في تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2010، ص 77

ثانيا: أهمية تقييم الأداء

تعود أهمية تقييم الأداء كونه يساعد المؤسسة في التعرف على مستوى أداء عمالها، ويمكن تخليص أهميته في التقاط الآتية:[1]

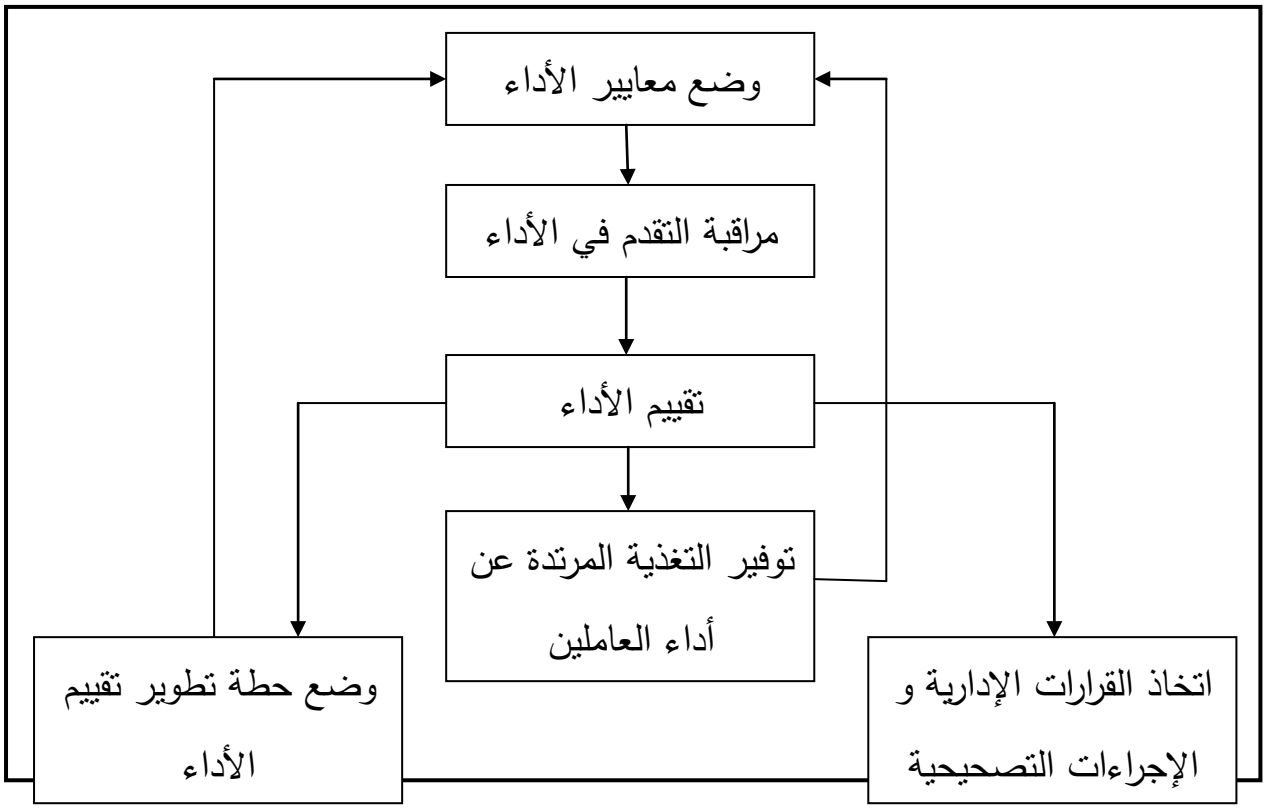
- رفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين عند شعورهم بأن جهودهم موضع تقدير الإدارة.
- إشعار العاملين بمسؤولياتهم: عندما يشعر العاملين بأن نتائج التقييم سيترتب عنها اتخاذ مجموعة من القرارات التي ستؤثر على مستقبله المهني، فإنه سوف يبذل قصارى جهده في عمله.
- تحديد مناسبة الوظيفة الحالية وتحديد إمكانية نقله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

[1] عون مفيد عبد الله السقا، **الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال،2013، ص 54

المطلب الثاني: مراحل وطرق تقييم الأداء

أولا: مراحل تقييم الأداء

الشكل (02-01): خطوات عملية تقييم الأداء



المصدر: نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية،ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 37

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 والعاملين، و بالتالي يتم الاتفاق على المهام المطلوب انجازها والنتائج اللازم تحقيقها، وهذا ينشئ الدافع والتوجه اللازم للعاملين للقيام بمهامهم.

2. مراقبة التقدم في الأداء: تهدف هذه الخطوة إلى التعرف على الكيفية التي يعمل بها العاملين، وهل يتم التنفيذ بالشكل المطلوب.

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.

[1] نصر الله حنا، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 37

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

5. اتخاذ القرارات الإدارية: إن عملية التقييم ليست عي الغاية في حد ذاتها، وإنما 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 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 والنقل.
- التأديب والتي تنطوي على التنزيل من الرتبة أو الخصم من الراتب أو الفصل من الخدمة.
- التعويضات والمكافآت.
- التدريب.

ثانيا: طرق تقييم الأداء

لقد تعددت طرق تقييم أداء العاملين، مما جعل الإلمام بها أمر صعب للغاية، سنحاول التطرق إلى بعض الشائعة منها، ولتبسيطها نتناولها في الشكل التالي:[3]

[1] أحمد بخوش، **الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين**، مرجع سبق ذكره، ص 16.

[2] محمد قدرى حسن، **إدارة الأداء المتميز**، مرجع سبق ذكره، ص 287.

[3] زائر شهرزاد، **أثر الحوافز على أداء العاملين**، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية، جامعة أكلي محند اولحاج، البويرة،2013-2014، ص 88

جدول (01-07): 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 وهكذا .	-سهلة وبسيطة لأنها تعتمد على الأداء العام فقط. -مفيدة للمنظمات الصغيرة	– تفتقر للدقة لأنها لا تعتمد على التقييم التفصيلي لأداء كل عامل. – لا تمكن من التميز بين أداء عاملين متقاربين
المقارنة الثنائية	– يتم المقارنة بين أداء عاملين مثنى مثنى، ليتم تحديد العامل الذي يتفوق على زميله في كل ثنائية، وجمع المقارنات بسمح بترتيب العاملين حسب الأداء.	– بسيطة وسهلة التطبيق.	– عاجزة عن الكشف عن فروق الأداء بين العاملين المتقاربين، ولا تصلح لتقييم القيادات العليا، كما لا توفر معلومات عن القدرات والصفات الشخصية.
التوزيع الاجباري	– 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 وبسيطة والنتائج 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 وتكرارها، يعطى لكل حادث وزن حسب أهميتها.	– موضوعية (تقييم السلوك الفعلي) تعتمد أحداث واقعية. – توفير معلومات مرتدة تفيد العاملين. – تبرز نقاط القوة و الضعف	– تتطلب القدرة على التحليل و قوة الملاحظة والمتابعة المستمرة لتسجيل الأحداث. – تجعل جور المشرف رقابي:

		الأداء	ضجر العمال.
الإدارة بالأهداف	– وضع أهداف لكل عامل و بالمقارنة بينهما وبين النتائج يتم التقييم.	– توفر للعامل مقياس خاص محدد لأدائه على متطلبات الوظيفة. – تعطى للعامل فرصة ليقيم نفسه. – تنمية مستوى العامل (تغذية مرتدة). – تشجيع على الإبداع (العامل يقرر كيفية تحقيق أهدافه).	– صعوبة المقارنة بين العاملين (لكل منهم أهداف مختلفة). – تركز على النتائج وليس 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، ص 121.

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

* يشرف على عملية تقييم الأداء:[1]

1. المشرفون يقيمون مرؤوسيهم: وهذا الأسلوب الشائع، حيث يسند إليهم المهام ويتعابهم باستمرار ويتعرف على أدائهم ومشاكلهم الوظيفية، ويجب أن يكون التقييم مستندا على الأداء الفعلي للموظف.

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

3. الموظفون في نفس المستوى: أسلوب غير مجدي في كثير من الأحيان ولا يحقق العدالة إذ يحتاج إلى نزاهة في الحكم والبعد عن الأغراض الشخصية.

[1] طارق علي جماز، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة،2010، ص 80

4. التقييم الذاتي: أسلوب يعود الموظف على النظر إلى عيوبه وميزاته بشكل متجرد، والبحث عن مكامن قوته وضعفه و وضع مقترحات لتحسين أدائه.

5. مقيمون من الخارج: تلجأ المنضمات إلى طلب خبراء من الخارج، بهدف الحصول على تقييم حيادي وتخصصي 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 وسبل معالجتها

سبق وأشرنا إلى خطوات وطرق تقييم الأداء، ولتطبيق هذه الخطوات والطرق في أغلب المؤسسات نصاحبها مشاكل معقدة وصعوبات تواجهها في نفس الوقت هناك سبل لمعالجتها.

أولا: الصعوبات التي تواجه تقييم الأداء

هناك مشكلات متعلقة بالمشرف المقيم، ومشكلات متعلقة بالرؤوس الذي يتم قياس أداه.[2]

I. المشكلات التي تتعلق بالمقيم: يتم إنجازها في:

- إن المشرفين لا يعرفون جيدا ما يقوم به العاملون، وبالتالي 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 تقييات للعاملين لا سيما 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، والميل إلى خطأ التقييم العشوائي.

II. المشكلات المتعلقة بالرؤوسين الذين يتم قياس أدائهم: ويمكن 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 وعدم الأمان.
- ميل العامل للكسل وعدم اهتمامه بنتائج التقييم.

---

[1] محمد قدرى حسن، **إدارة الأداء المتميز**، مرجع سبق ذكره، ص 289.

[2] مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص 109.

ثانيا: سبل معالجة الصعوبات تقييم الأداء

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

- التأكد من فهم المشكلات.
- اختبار 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 والدقة وإمكانية القياس.
- مراجعة التقييم من قبل سلطة أعلى.
- إشتراك العاملين في التقييم.
- تعدد النماذج، وبالتالي اختلاف عناصر التقييم طبقا لنوع الوظيفة ومستوى العاملين وموضوع التقييم.[2]

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

[2] محمد قدرى حسن، **إدارة الأداء المتميز**، مرجع سبق ذكره، ص 334.

المبحث الثالث: فعالية نظام الحوافز في تحسين الأداء

إن التحفيز في العمل مظهر حيوي من مظاهر العمل الجيد، فهو يعالج قضية التزام الأشخاص بعملهم واطلاعهم بأعباء وظيفتهم أو عملهم بجد ونشاط، وبالتالي 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:

- أثر نظام الحوافز على الأداء.
- آليات وطرق الحوافز المساعدة في تحسين الأداء.

المطلب الأول: أثر الحوافز على الأداء

تولد الحوافز طاقة إضافية لدى العمال، وتوجههم نحو زيادة النشاط وتحقيق أداء متميز.

أولا: أثر الحوافز في تحسين الأداء

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

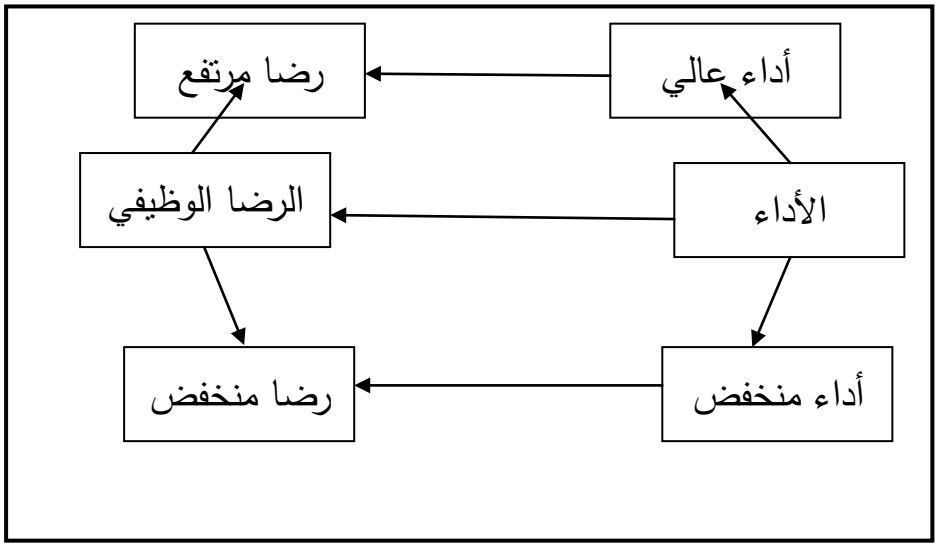
- الزيادة في الإنتاجية: فعندما يشعر العامل بالرضا اتجاه عمله سيحرص على زيادة نسبة الإنتاجية في العمل، مما يؤدي إلى تحقيق النتائج المطلوبة بنجاح.
- رفع الروح المعنوية عند العاملين: فيشعرون أن لهم قيمة في مكان العمل.
- المساهمة في دعم العاملين الممتازين ودعم العاملين الجدد من أجل تحسين أدائهم.
- تشجيع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

---

[1] http://mawdoo3.com,

[2] أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي**،ط2، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية،1995، ص 241.

الشكل (02-02): علاقة الأداء بالرضا الوظيفي



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

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 وهي:

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

---

[1] مصطفى محمود أبو بكر، **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة**، الدار الجامعية، القاهرة،2003، ص 122.

[2] سمية ترشة، **دور نظام الحوافز في تحسين الأداء**، مرجع سبق ذكره، ص 49.

المطلب الثاني: آليات وطرق الحوافز المساعدة في تحسين الأداء

هناك مجموعة من الخطوات والآليات 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 والتحسن، ولذلك يجب أن تقدم لهم الحوافز من أجل تحسين أدائهم وبالتالي تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

2. يجب وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل: فإذا كان الأداء غير جيد أو غير مقبول يجب مناقشة ذلك مع العاملين والاستماع لآرائهم، وتشجيعهم على أن يعطوا المواصفات التي يرونها واقعية لقياس الأداء، وبالتالي من خلال هذه المشاركة ستترك انطباعا جيدا لدى العاملين وبالتالي 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 وبالتالي 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 وفي تحسن مستويات الأداء، وبهذا يصبح من الضروري إشراك العاملين في وضع التصورات والمقترحات 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 يكون له دراية بها.

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

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

---

[1] http://www.hrdiscusion.com/hr49380.html.

[2] بروس أن بيتوني، فن تحفيز العاملين، ترجمة زكي مجيد حسن، بيت الأفكار الدولية، عمان، ص 67

ثانيا: خطوات الحوافز المساعدة على تحسين الأداء

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

1. تخطيط و وضع الأهداف: إن مشاركة الفرد في وضع أهداف ونتائج له في العمل سيزيد من دافعيته وخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة ومحددة وذات قيمة عالية للفرد.

2. المشاركة في القرارات: إن مشاركة الفرد في القرارات والأمور ذات العلاقة بالعمل وبالوحدة التنظيمية التي يعمل بها سيزيد من حماسه وانتمائه والتزامه.

3. تعديد السلوك: حيث يتم تغيير أفعال العاملين بالتشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتثبيط الأفعال غير المرغوب فيها، ويقوم 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 وإعادة التدريب: إحدى الطرق لتحفيز العاملين هي التدريب الذي يصقل مهاراتهم وإتاحة الفرص لإعادة التدريب والذي يمد للعاملين مهارات جديدة تماما، فكلها تقبل العاملون لبرامج التدريب على أنها تطوير لقدراتهم الذاتية، كلما كانت الفوائد الناتجة كبيرة، ومن أهمها زيادة الولاء وتحسين الأداء.[2]

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

[1] عساف عبد المعطي محمد، **السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة**، دار زهران، عمان، ص 125.

[2] بروس آن بيتوني، **فن تحفيز العاملين**، مرجع سبق ذكره، ص 126.

الخلاصة:

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



الفصل الثالث:

حالة مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز- المدية -

تمهيد:

بعد أن تم التطرق في الجزء النظري من هذا البحث إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالحوافز و أداء العاملين سيتم في هذا الفصل محاولة القيام بإسقاط هذه المفاهيم على إحدى المؤسسات الاقتصادي و ترجمة الجانب النظري إلى معطيات وحقائق ملموسة و التعرف على واقع الحوافز في المؤسسة مجال التطبيق ومساهمتها في تحسين أداء العاملين، لهذا الغرض تم إجراء البحث الميداني بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين المبحث الأول تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز والمبحث الثاني بدراسة الميدانية

المبحث الأول: العرض العام للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بمديرية المدية الإطار المنهجي.

يعتبر قطاع الطاقة عصب الاقتصاد الجزائري، لا سيما قطاع الكهرباء والغاز متمثلا في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (شؤكة قابضة). تحت المسمى (مجمع سونالغاز)، ومدى تأثيرها على جميع الجوانب سواء الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للدولة وللمواطن على حد سواء.

المطلب الأول: لمحة تاريخية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز (مجمع سونالغاز)

أولا: النشأة والتطور التاريخي.[1]

- بداية القرن العشرين، اشتركت 16 شركة في امتيازات كهربائية في الجزائر، ومجموعة ليبون (الشركة المركزية لإضاءة الغاز)، وشركة الإضاءة والقوة الجزائرية (SAFE) في الوسط والغرب Compagnie du Bourbonnais إلى الشرق ومصانع Lévy في قسنطينة.
- 1947تم نقل الشركات الامتياز 16 إلى شركة تحت المسمى شركة كهرباء والغاز الجزائرية EGA، كلفت بإنتاج، نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية والغاز.
- 1962: الاحتفاظ بالإطار القانوني لشركة EGA، وذلك بمقتضى القانون رقم 62/157 الصادر ي 1962/12/31.

[1] الموقع الإلكتروني للشركة القابضة SONELGAZ http://www.sonelgaz.dz

- 1969: حل شركة كهرباء والغاز الجزائرية (EGA) وإنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز تحت المسمى "SONELGAZ"، وذلك بمقتضى القانون رقم 69/059 الصادر ب 1969/07/26، مع إبقاء نفس المهام.
- 1983 إعادة الهيكلة الأولى: ميلاد 05 شركات تابعة متخصصة في الأشغال (INERGA'ETTARKIBK,KANAGHAZ,KAHRAMAMC,KAHRIF)
- 1991 تغير الإطار القانوني للشركة لتصبح مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري (SONELGAZ EPIC) وذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91/457 الصادر ب 1962/12/14.
- 1995 التمتع بشخصية قانونية والاستقلال المالي ' ويؤكد95-280 المؤرخ 1995/09/17 على طبيعة سونالغاز كمنشأة صناعية وتجارية عامة توضع تحت إشراف وزير الطاقة والمناجم.
- 1998 إنشاء فروع خدمات منها (MPV, CAMEG, SATINFO).
- 2002 تغير الإطار القانوني للشركة لتصبح شركة ذات أسهم SPA،بعد صدور القانون رقم01/02 المؤرخ 2002/02/05.
- 2004 الإعلان عن إعادة هيكلة وبرنامج توسعي لأنشطة الإنتاج، النقل والتوزيع وتغير الإطار القانوني لتصبح مجموعة صناعية وكذا أصبحت Sonelgaz شركة قابض، تم إنشاء بعض الكيانات المسؤولة عن أعمالها الأساسية كشركات تابعة تضمن هذه الأنشطة:
  - ✓ الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (SPE)
  - ✓ الشركة الجزائرية لإدارة شركة نقل الكهرباء.(GRTG)
- 2006 توسيع وتطوير مهام المجمع وإنشاء فروع للتوزيع جديد، ودمج شركات الأشغال والخدمات إلى المجمع من أهمها:
  - ✓ مشغل النظام الكهربائي (OS)، المسؤول عن التحكم في نظام إنتاج/ نقل الكهرباء.
  - ✓ الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز في الجزائر. (SDA)
  - ✓ الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط. (SDC)
  - ✓ الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الشرق. (SDE)

- ✓ الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الغرب (SDO)

- 2009 الانتهاء من إعادة الهيكلة: ليصبح المجمع يضم 39 فرعا ينقسم لخمسة أنواع من الشركات:

✓ الشركات المهنية والتجارية Sociétés Métiers "" تعتبر هاته الشركات العمود الفقري للمجمع. تضم 07 شركات وهي شركة إنتاج الكهرباء SPE، شركة نقل الكهرباء GRTE، شركة نقل الغاز GRTG، 04 شركات التوزيع SDA-C-E-O، شركة مسير المنظومة الكهربائية

✓ شركات الإنتاج: وهي شركات متخصصة في إنتاج الكهرباء، برأس مال مختلط مع شركات دولية وتضم 04 شركات وهي شركات إنتاج الكهرباء ترقة SKT، كودية الدراوش SKD، برواقية SKB، سكيكدة SKS.

✓ شركات الأشغال: يضم 06 شركات INERGA,CEEG,KANAGHAZ KAHRIF, KAHRAKIB, ETTARKIB

✓ شركات المساعدة: هي شركات تقدم خدمات حسب الاختصاص في شتى المجالات مثل خدمات الإعلام الآلي، خدمات السيارات، التجهيزات الصناعية، المحولات الكهربائية....، وتضم 15 شركة.

✓ شركات مشاركة مع سونالغاز: وهي شركات مختلفة مع شركات أخرى ولها حصص في رأس المال تضم 06 شركات.

- 2011 – تعديل النظام الأساسي سونالغاز شركة قابضة: تم تنقيح النظام الأساسي سونالغاز، الذي اعتمد في عام 2002، واعتمد من قبل مجلس الوزراء يوم الاثنين، 2 مايو 2011، وتصبح بالتالي، Sonelgaz.Spa في "شركة قابضة" دون إنشاء كيان قانوني جديد ويأخذ اسم Sonelgaz. وبالإضافة إلى ذلك، تشكل الشركة القابضة سونالغاز وشركاتها التابعة مجموعة تسمى "Groupe Sonelgaz". في اللوائح المعدلة، تحتفظ Sonelgaz بدور صاحب محفظة الأسهم التي تشكل رأس مال الشركات التابعة لها.

إن مجالس إدارة الشركات التابعة هي المرحلات الرئيسية التي تمكن الشركة القابضة من مراقبة وإدارة الشركات التابعة.

- 2017: إعادة هيكلة الشركات بدمج عدة شركات في شركة واحدة وتقسم أنواع الشركات كما يلي:

✓ الشركات الخاضعة: يكون رأسمالها 100% من المجمع، وتضم 13 شركة (06 شركات مهنية و 07 شركات أشغال).

- ✓ الشركات المختلطة: يكون رأسمالها 51% من المجتمع، وتضم 07 شركات (شركات الإنتاج المختلطة + 03 شركات جديدة)
- ✓ شركات مشاركة مع شركات مجمع سونالغاز: وهي الشركات المساعدة حسب هيكلة 2009 وتضم 20 شركة.
- ✓ شركات مشاركة مع شركات أخرى: وهي شركات مشاركة مع سونالغاز حسب هيكلة 2009 وتضم 05 شركات.

ومن أهم الشركات الموحدة هي شركات التوزيع في شركة واحدة تحت المسمى: الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز والتي ضمت "SDC,SDE,SDO"مع إضافة SDA كفرع.

ثانيا: مهام المجمع[1]

منذ نشأة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز تركزت أهم مهامها فيما يلي:

- ضمان انتاج، نقل وتوزيع الكهرباء والغاز لجميع المواطنين بأقل التكاليف في الإطار القانوني.
- تخطيط وضع برامج استراتيجية لضمان توفير الطاقة وتقديم أحسن الخدمات.
- ضمان التمويل اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج المسطرة.
- تحديد السياسة التجارية والتعريف بالإمكانيات المتعلقة بالتطبيق وكذلك بأجهزة الحساب والقياس.
- تطوير الهياكل الكهربائية والغازية والتماشي مع متطلبات السوق.
- عصرنة قطاع الطاقة والمساهمة في تحديث آليات العمل.

ثالثا: أهداف المجمع:[2] تتمثل أهداف الشركة الوطنية للكهرباء والغاز فيما يلي:

- البحث عن الفعالية في كافة الميادين، وبأقل تكلفة ممكنة للطاقة الموزعة، والحصول على موارد.
- توسع النشاط وفتح باب المنافسة لجميع القطاعات التابعة للمجمع حسب استراتيجيات التنموية.
- استقلالية التسيير ومسايرة قوانين التجارة العالمية.
- الوصول لاستقلالية مالية في تمويل الاستثمارات والمساهمة في خلف فرص العمل.
- الرفع من الأداء الاجتماعي للخدمات المقدمة لمختلف أنواع الزبائن.

[1] الموقع الإلكتروني للشركة القابضة SONELGAZ ، مرجع سابق.

[2] الموقع الإلكتروني للشركة القابضة SONELGAZ ، مرجع سابق.

المطلب الثاني: ماهية الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الوسط (فرع مجمع سونالغاز).

أولا: تعريف الشركة.[1]

- أقر المخطط التنظيمي الجديد المعد من طرف السلطات العمومية إنشاء الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز المسماة اختصارا SDC شركة ذات أسهم، كنتيجة لضم شركات التوزيع للشرق والغرب من جهة وإلحاق شركة التوزيع للجزائر كفرع من جهة أخرى. حيث أنشئت الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز "SDC ش ذ أ" شركة ذات أسهم بتاريخ 2017/04/04 برأس مال يفوق 64 مليار دينار جزائري يتواجد مقرها الاجتماعي: بـ 20 نهج محمد بوضياف بالبليدة، تسير عبر 52 مديرية للتوزيع ل 48 ولاية موزعة عبر التراب الوطني.

تطور الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مجموعة من النشاطات تمس مجال شراء الطاقتين (الكهرباء والغاز) وبيعهما للزبائن النهائيين (توتر عالي، متوسط ومنخفض وضغط عالي، متوسط ومنخفض)، كما تسير الشركة نمو وتطور الشبكات والتركيبات الكهربائية والغازية وتضمن معها تلبية كافة طلبات الربط بالتوتر المتوسط والمنخفض والضغط المتوسط والمنخفض في إطار دفاتر الشروط والنظام ساري المفعول.

- اعتمدت شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسيط ميثاق خطي جديد لتحديد هويتها وموقعها بالنسبة للشركة القابضة وبالنسبة لشركات التوزيع الأخرى.

ثانيا: مهام الشركة:[2] وتتمحور مهام الشركة حول:

- تكييف الشبكات الحالية مع التكنولوجيات الحديثة، من أجل البقاء دوما على استعداد لتلبية حاجيات الزبائن.
- تأمين الهياكل والبنيات الأساسية لمواجهة تزايد الاستهلاك وخاصة استهلاك الطاقة الكهربائية (قدرات الشبكات والمحولات الرئيسية، تأمين الخطوط من العوامل المناخية) من جهة، والتزايد المستمر في الإنتاج والحوادث واسعة النطاق.
- تلبيات طلبات الربط بالكهرباء والغاز في أحسن الظروف.
- المساهمة في بناء السياسة الاجتماعية انسجاما مع قيم وأهداف الشركة.

---

[1] الموقع الإلكتروني للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز http://www.sdc.dz

[2] الموقع الإلكتروني للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، مرجع سابق

- التماشي مع سياسة الحكومة في إطار برامج الدولة مرافقة وإنجاز مشاريع التنمية وفقا لمهام الشركة.
- توزيع الطاقة الكهربائية والغازية عبر القنوات وضمان احتياجات الزبائن مع توفر الشروط المطلوبة من حيث التكلفة، نوعية الخدمة والأمن.
- ضمان نوعية واستمرارية الخدمة واستغلال وصيانة شبكات توزيع الكهرباء والغاز.
- تطوير شبكات الكهرباء والغاز من أجل ربط الزبائن الجدد وكذا ضمان أمن وفعالية الشبكات.
- ضمان التوازن بين العرض والطب على الطاقة وتسويق الكهرباء والغاز.

ثالثا: الشركة في أرقام.[1]

شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط تضمن وتطور مجموعة من النشاطات التجارية وكذا الاستغلال وصيانة المنشآت الكهربائية والغازية بغرض تموين زبائنها في أحسن الظروف الممكنة.

- عدد الزبائن (الكهرباء والغاز): تحصى الشركة 8312810 زبون في الكهرباء و 4911959 زبون في الغاز.
- تطور الشبكات الكهربائية والغازية: تحصي الشركة بتسيير 1333316 كلم للشبكة الكهربائية 92108 لشبكة الغاز.
- عدد العمال: تسيير الشركة بتعداد إجمالي للعمال يفوق 30600 عامل معظمهم من الموارد الشابة والمؤهلة.

تسير الشركة عبر 52 مديرية للتوزيع ل 48 ولاية عبر التراب الوطني منها مديرية المدية لتوزيع الكهرباء والغاز وهي المديرية محل دراستنا لأعمال نهاية السنة المالية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية المدية لتوزيع الكهرباء والغاز (مديرية تابعة ل SDC)

أولا: تعريف المديرية. [2] أنشأت المديرية سنة 1947 لتوزيع الطاقة الكهربائية والغاز، وتلبية حاجيات الزبائن على مستوى اقليم التيتري (ولاية المدية حاليا)، مع الأخذ بعين الاعتبار التكلفة ونوعية الخدمة

[1] نفس المرجع.

[2] مقابلة مع السيد محمد قرمزلي مكلف بالاعلام والاتصال بمديرية التوزيع للمدية.

والأمان وتعتبر الوحدة المسماة بـ: مديرية المدية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع من الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز إحدى (الشركات المهنية التجارية الخاضعة لمجمع سونالغاز)، والواقع مقرها الاجتماعي بالبليدة وتعمل المديرية على ضمان التسيير الإداري واستغلال شبكات الكهرباء من نوع الضغط العالي والضغط المتوسط والضغط المنخفض، وتوكل إليها مهمة تطوير الشبكات وصيانتها.

ثانيا: التغطية الإقليمية.

تقع مديرية التوزيع وسط مدية المدية، ب شارع بن عياد الطاهر يقابلها مشتشفى محمد بوضياف تغطي 64 بلدية ب 08 وكالات تجارية لعدد الزبائن الموصولون بالكهرباء: 156219 زبون، عدد الزبائن الموصولون بالغاز: 67899 زبون، موزعة على (المدية 1 و2، البرواقية، قصر البخاري، بني سليمان عين بوسيف، تابلاط، الشهبونية) و6 وكالات تقنية في مجال الكهرباء تغطي شبكة كهربائية ب 67899 كم، 05 وكالات تقنية في مجال الغاز تغطي شبكة غازية تقدر ي 3296 كم

ثالثا: أهداف المديرية.[1]

- السهر على تقديم وتطوير وتحديث أحسن الخدمات لمختلف أنواع الزبائن.
- تطوير وتعزيز شبكة التوزيع بإقليم الولاية وتفعيل كل نشاط له علاقة بالصناعات الكهربائية والغازية.
- إنجاز المخططات الاستثمارية في أجالها المحدد.
- توفير بيئة عمل على تحصيل ديونها لامع مختلف زبائنها في الآجال المتفق عليها وتحقيق أكبر أرباح ممكنة.
- مراعاة الجانب الاجتماعي تماشيا مع أهداف الشركة الأم.
- الحفاظ على مناصب الشغل وتحسين مستوى العمال.

[1] الموقع الإلكتروني للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، مرجع سابق.

رابعا:الهيكل التنظيمي للمديرية المدية لتوزيع الكهرباء والغاز.[1]

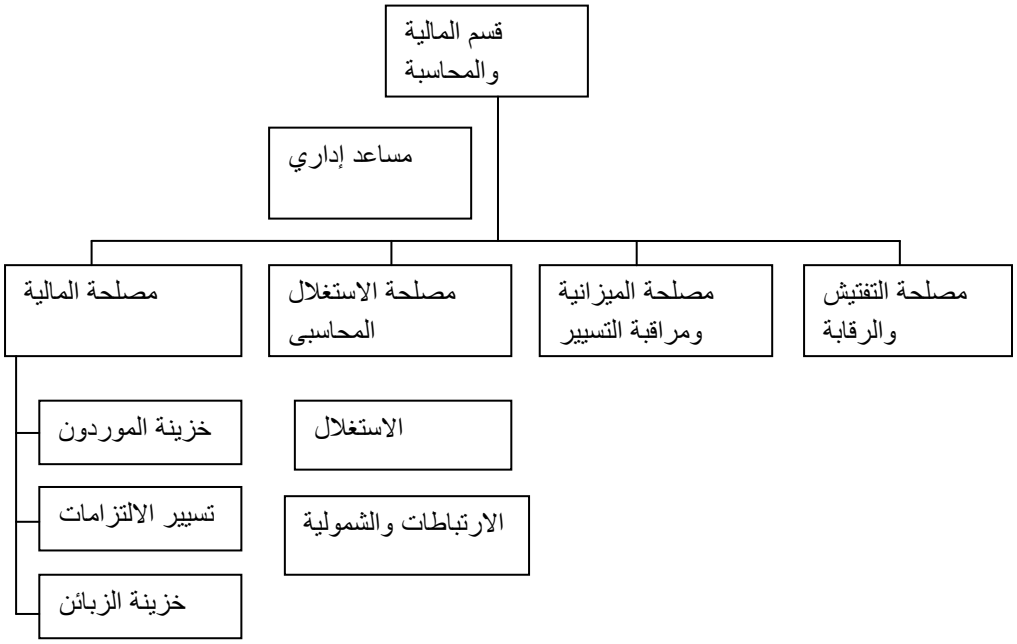
الشكل رقم (03-01): الهيكل التنظيمي لشركة التوزيع بالمدية



المصدر: مصلحة الشؤون القانونية بمديرية المدية

[1] مقابلة مع السيد هارون محمد، رئيسة مصلحة الشؤون القانونية بمديرية التوزيع للمدية.

الشكل رقم (03-02): الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة



المصدر: قسم المالية والمحاسبة لمديرية التوزيع بالمدية.

خامسا: تقديم قسم المالية والمحاسبة: DFC

قسم المالية والمحاسبة يهتم بتسجيل العمليات المحاسبية والقيام بأعمال نهاية السنة (قيد الدراسة) بالإضافة إلى إعداد القوائم المالية والجداول الملحقة حساب الضرائب وتقديم التصريحات وكذا الضمان الاجتماعي، إعداد الموازنات التقديرية، إعداد جدول التقارب البنكي والقيام بالمراقبة الدورية لمختلف الأقسام ويتفرع قسم المالية والمحاسبة إلى المصالح التالية:

1- المصلحة المالية:

المهام الأساسية لهذه المصلحة هي متابعة حركة الأموال سواء كانت بغرض استثماري أو استغلالي، بحيث تخص كل عمليات الدفع، أي التدفقات المالية التي تتعلق بالمؤسسة مع البنوك ومصالح البريد.

2- مصلحة الاستغلال المحاسبي:

تقوم هذه المصلحة بجمع ك المعلومات ومعالجتها محاسبيا مع مراعاة النظام المحاسبي ومبادئه، باتباع جميع مراحل التسجيل المحاسبي (بما فيها تسجيل عمليات المحاسبة التحليلية) للوصول إلى القوائم المالية وتحديد النتيجة.

3- مصلحة الموازنة ومراقبة التسيير:

وتقسم أعمالها إلى قسمين:

أ- الموازنات التقديرية: تسهر على إعداد موازنة تقديرية خلال فترة معينة، سواء على المدى الطويل أو القصير من ناحية التدفقات ومقارنتها مع الموازنات الفعلية لحساب الانحراف ولتقييم أداء المؤسسة.

ب- مراقبة التسيير: مراقبة جميع العمليات وتحليل الوضعية التسييرية للمؤسسة من خلال الجدول التحليلي ودراسة الحلول الممكنة، وتحديد مراكز المسؤولية في المؤسسة وتحليل الانحرافات واكتشاف أسبابها واتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة.

4- مصلحة الفحص والمراقبة:

تقوم هذه المصلحة بمراقبة عمليات التسيير لمختلف الأقسام ومدى احترام الإطار القانوني والمبادئ الأساسية لأدوات التسيير لكل قسم.

المبحث الثاني: دراسة أثر الحوافز على أداء عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية.

المطلب الأول: منهجية الدراسة.

تشمل الإجراءات المنهجية للبحث على عدة عناصر سوف نتطرق إليها فيما يلي:

أولا: أسلوب الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وفقا لطبيعة الدراسة والأهداف حيث يعتبر من أنسب المناهج لتوافقها مع موضوع الدراسة بوصفها وصفا دقيقا، لاستخلاص النتائج التي نسعى لتحقيقها، وتم جمع وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ،وذلك لاختيار صحة فرضيات الدراسة أما متغيرات الدراسة فتتمثل في متغيرين هما:

- المتغير المستقل: الحوافز.
- المتغير التابع: الأداء.

ثانيا: مجال الدراسة

لقد بدأت الدراسة الميدانية بتاريخ 06 سبتمبر 2020 واستمرت مدة أسبوع لسبب الظروف التي نعيشها اتجاه وباء covid19 جمع القدر المتوفر من المعلومات الضرورية للبحث وكذا إعداد نموذج الاستبيان وضبطه ثم توزيعه على أفراد العينة، وبعد استرجاع الأجوبة انتقلنا لمرحلة تحليل النتائج، وقد استهدفت الدراسة التي تم إجراؤها على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز للمدية العمال الموظفين الإداريين فقط.

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة.

يشمل مجتمع دراستنا على موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للمدية 117 عامل ذوي مستويات تعليمية متباينة ويشغلون مناصب ومسؤوليات متنوعة، وبغية الحصول على أراء مختلفة للأفراد بتنوع مستوياتهم وتعدد مناصبها، تم توزيع 50 استمارة على مجتمع الدراسة استرجع منها 40 استمارة التي تمثل العينة المعتمدة والتي تقدر نسبتها ب 34%، وهذه النسبة توفر لنا الامكانية والقدرة على تعميم النتائج المتوصل إليها على المجتمع ككل.

رابعا: أدوات جمع البيانات.

استخدمنا في الموضوع محل الدراسة ثلاثة أدوات لجمع البيانات هما الاستبيان والقابلة، إضافة إلى الملاحظة.

1- الاستبيان:

إن إعداد الاستبيان هو من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث لأن الأساس الذي يضمن صحة النتائج التي يتم التوصل إليها، إذا ما توفرت الدقة في تحضير الأمثلة وتفريغ ما جاء من بيانات ومعالجتها، وفي هذه الدراسة أعددنا استبيانا مقسم إلى جزئين، وتم استخدام أسلوب ليكرت الخماسي كما هو موضح في الشكل الموالي:

الجدول رقم 3-1: درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا إلى سلم ليكرت.

اشتمل الجزء الأول من الاستبيان على مجموعة من الأسئلة تفيد في وصف العينة المدروسة وهي الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوضعية المهنية.

أما الجزء الثاني ينقسم إلى محورين، المحور الأول يخص الأسئلة المتعلقة بالحوافز، بينما المحور الثاني يخص الأسئلة المتعلقة بالأداء، ويهدف هذا الجزء إلى معرفة رضا العمال عن الحوافز المقدمة لهم ومدى تأثيرها على مستوى الأداء.

2- المقابلة:

حيث تم اعتماد هذه الأداء من أجل الوصول إلى المعلومات والبيانات الغير متاحة إلا لدى المسؤولين معينين والتي يتطلب الحصول عليها بعض الإصرار، وقد تم إجراؤها مع مصلحة الموارد البشرية.

3- الملاحظة:

استعملنا الملاحظة خاصة أن موضوعنا يحتاج للمعاينة والحصول على المعلومات اللازمة من مواقف معينة تساعد على أخذ فكرة معينة.

خامسا: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة.

كما سبق وأن أشرنا سابقا أنه تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، ولأغراض التحليل الإحصائي تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية على النحو التالي:

1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأجل معرفة تكرار فئات المتغير المراد تحليلها والمساعد في وصف عينة الدراسة.

2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): لمعرفة ثبات فقرات استمارة الاستبيان.

3- معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Cofficient): لقياس درجة الارتباط يستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

4- اختبار الاشارة (Sign Test): لمعرفة ما إذا كانت متوسطات درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا.

5- معامل الانحدار البسيط: لقياس ثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

المطلب الثاني: تحليل البيانات حسب الاستبيان الموجود في قائمة الملاحق.

أولا ثبات نتائج أداة الدراسة.

تم استخراج معامل الثبات بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ لكل متغير من متغيرات الدراسة المتمثلة في المتغير المستقبل وهو الحوافز والمتغير التابع وهو الأداء.

الجدول رقم 3-2: تحليل الثبات.

عدد الفقرات	قيمة آلفا كرونباخ (α)
25	0.839

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يوضح الجدول السابق أن معامل آلفا كرونباخ 0.839 وهو مرتفع وموجب الإشارة، وأكبر من 0.60 الذي هو الحد الأدنى المطلوب لمعامل آلفا، وعلى ذلك يمكن القول بأن المقياس الوارد في الجدول السابق يتمتع بالثبات الداخلي لعباراته، ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

ثانيا: صدق نتائج أداة الدراسة:

- الصدق الظاهري: لتأكد من صدق الاستبانة، وبعد إعدادها وفقا للمعيار المطلوبة، ثم عرضها على الأستاذ المشرف، لتأكد من مدى صياغة ودقة، ووضح فقرات الاستبيان.

- الصدق البناء: تم استخدام درجة المصداقية من خلال استخدام اختبار ألفا من أجل التأكد من صلاحية وموقع الفقرات، وبنود الاستبيان، لذا قمنا بحساب الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل من فقرات محاور الاستبيان، والدرجة الكلية للمحور نفسه

1- نتائج الاتساق الداخلي: للمحور الأول: الحوافز

الجدول رقم 3-3: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الحوافز والدرجة الكلية للمحور

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط Spearman	القيمة الاحتمالية Sig
1	تناسب قيمة الراتب مع طبيعة الأعمال الموكلة للموظفين	0.563	0.000
2	يتناسب راتبي ودرجة العلمية التي أحملها	0.393	0.012
3	أجد أن الراتب الذي أتقاضاه يسد حاجاتي الأساسية	0.702	0.000
4	سبق لي وأن منحت علاوة مردودية فردية أو حماعية	0.422	0.007
5	العلاوات الاجتماعية المقدمة لكم مقبولة	0.723	0.000
6	تقديم قروض للموظفين بدون فائدة لاقتناء سيارة خاصة يساهم في زيادة الرضا الوظيفي	0.610	0.000
7	أشعر بالأمان والاستقرار نظرا لوجود نظام التقاعد	0.461	0.002
8	عند أبذل جهود وأتقن عملي أتلقى الثناء والتقدير من مديري	0.615	0.000
9	يشارك المرؤوسين الرؤساء في عملية اتخاذ القرار	0.358	0.029
10	منح شهادات التقدير والأوسمة للمستخدمين يرفع من معنوياتهم	0.438	0.005
11	توفير المشاركة في دورات التدريبية يحسن مهارات وقدرات العامل	0.584	0.000
12	تنشيط دورات رياضية وترفيهية يزيد في الدافعية نحو العمل والرغبة فيه	0.650	0.000
13	برمجة الرحلات السياحية والدينية يحفز العمال في تحسين أدائهم	0.323	0.47

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يبين الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة محور الحوافز، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستويات المعنوية $\alpha \leq 0.05$ ونلاحظ أن القيم الاحتمالية لكل فقرات المحور أصغر من 0.05، وبذلك يعتبر المحور الأول صادقا.

2- نتائج الاتساق الداخلي للمحور الثاني: الأداء.

الجدول رقم 3-4: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات والدرجة الكلية للمحور

الارتباط دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.05

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط Spearman	القيمة الاحتمالية Sig
14	أشعر بالرضا على الأداء الذي أقدمه في عملي.	0.331	0.037
15	تتوفر لدى العمال الجاهزية والرغبة في العمل خارج أوقات الدوام الرسمي إذ اقتضى الأمر	0.664	0.000
16	يتوفر في الموظفون المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة	0.574	0.000
17	يطور الموظفون أداءهم بشكل مستمر	0.469	0.002
18	يتمتع الموظفون بمهارة التواصل الجيد مع الآخرين	0.505	0.001
19	يتوفر لدى الموظفون الاستعداد الكامل لتحمل المسؤولية	0.729	0.000
20	يتقيد الموظفون بقواعد وإجراءات العمل	0,648	0.000
21	يقدم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة	0.865	0.000
22	أعتقد أن نتائج التقييم هي المعيار الأساسي لمنح الحوافز والمكافآت	0.677	0.000
23	أرى أن المدراء يهتمون بنتائج تقييم الأداء على أساس أنه معيار للثواب والعقاب	0.315	0.48
24	أشعر بالإنصاف والعدالة لتقييم أدائي	0.421	0.007
25	أجد أن نتائج تقييم الأداء الإيجابية تحفزني وتدفعني للعمل بكفاءة	0.347	0.026

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يبين الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة ومحور الأداء، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستويات $\alpha \leq 0.05$ ، ونلاحظ أن القيم الاحتمالية لكل فقرات المحور أصغر من 0.05، وبذلك يعتبر المحور الثاني صادقا.

المطلب الثالث: تحليل الدراسة واختيار فرضياتها

أولا: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

1- الجنس:

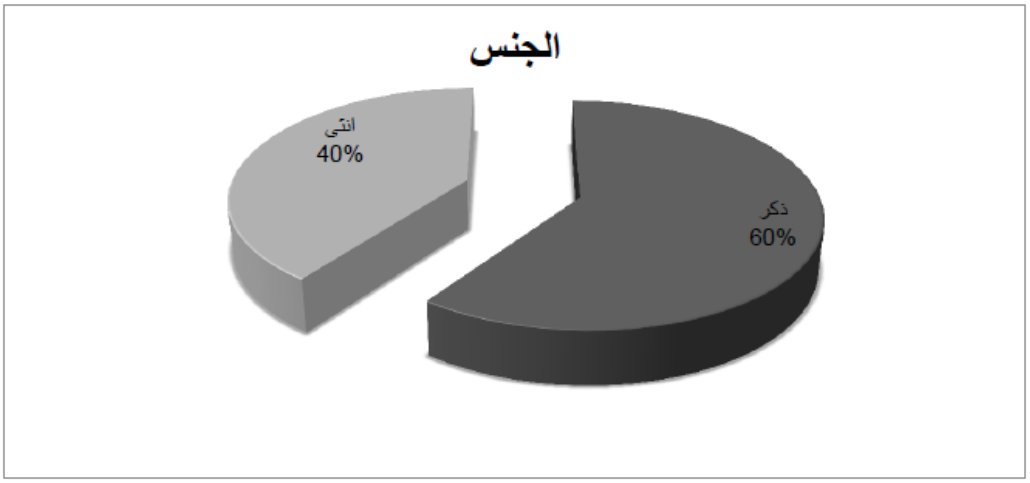
الجدول رقم 3-5: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	24	40
	أنثى	16	60
المجموع		40	100

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss 23

يتضح من الجدول أن 24 فرد من العينة ذكور ما يقدر بنسبة 60%، بينما 16 إناث ما يقدر بنسبة 40%، ومن أجل التوضيح أكثر نستعين بالشكل التالي:

الشكل رقم 3-3: تمثيل توزيع أفراد العينة حسب الجنس بالدائرة النسبية



المصدر: إعداد الطالبتين

2- السن:

الجدول رقم 3-6 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
السن	أقل من 30 سنة	12	30
	من 30 إلى 45 سنة	20	50
	أكثر من 45 سنة	08	20
	المجموع	40	100

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

من خلال توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن نلاحظ أن أكبر نسبة هي 50% للعمال التي تتراوح أعمارهم ما بين 30و45 سنة، أما نسبة العمال الذي تقل أعمارهم عن 30 سنة شكلت 30% من أفراد عينة الدراسة، اما العمال المتجاوز أعمارهم 45 سنة فنسبتهم هي 20%.

3- المستوى التعليمي:

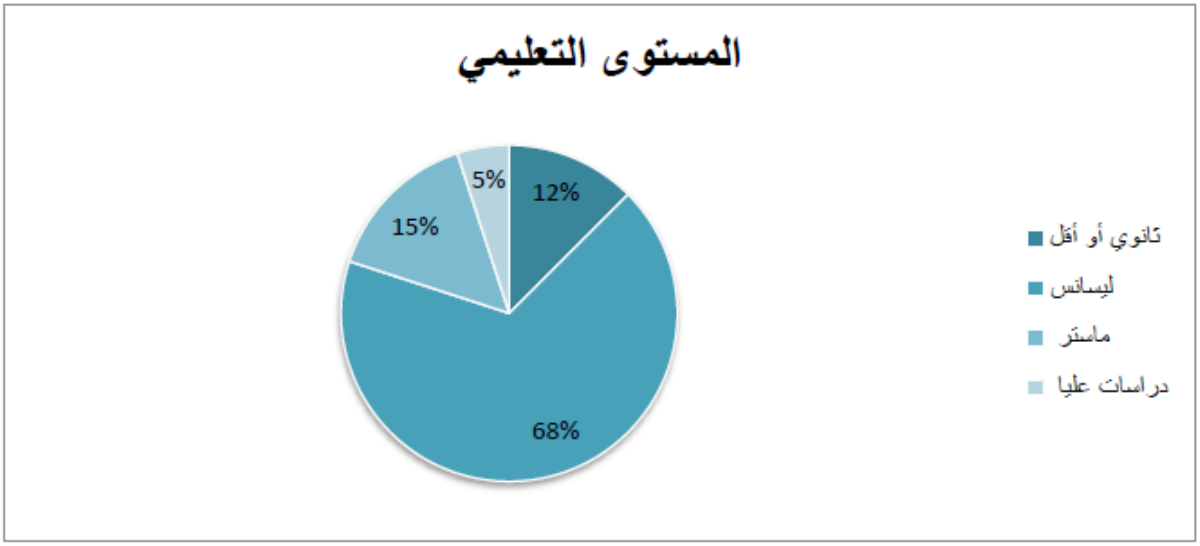
الجدول رقم 3-7: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	5	12.5
	ليسانس	27	67.5
	ماستر	6	15
	دراسات عليا	2	5
		40	100

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي أن نسبة كبيرة من العمال متحصلين على شهادة ليسانس وتقدر هذه النسبة ب 67%، ثم تليها نسبة المتحصلين على شهادة الماستر المقدرة ب 15%، ثم تأتي نسبة العمال أصحاب المستوى الثانوي أو أقل والتي تقدر ب 12.5% وأخيرا نسبة المتحصلين على شهادة الدراسات العليا المقدرة ب 5%، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 03-04: تمثيل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي بالدائرية النسبية



المصدر: من إعداد الطالبتين

4- الخبرة المهنية:

الجدول رقم 03-08: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	10	25
	من 5 إلى 10 سنوات	13	32.5
	من 11 إلى 20	10	25
	أكثر من 20 سنة	7	17.5
المجموع		40	100

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يتضح من الجدول أن توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة جاء كما يلي: أعلى نسبة 32 % لفئة العمال ذوي خبرة تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات، وليها فئة أصحاب الخبرة أقل من 20 سنة بنفس النسبة وهي 25%، وأخيرا فئة العمال ذوي أكثر من 20 سنة خبرة

5- الوضعية المهنية:

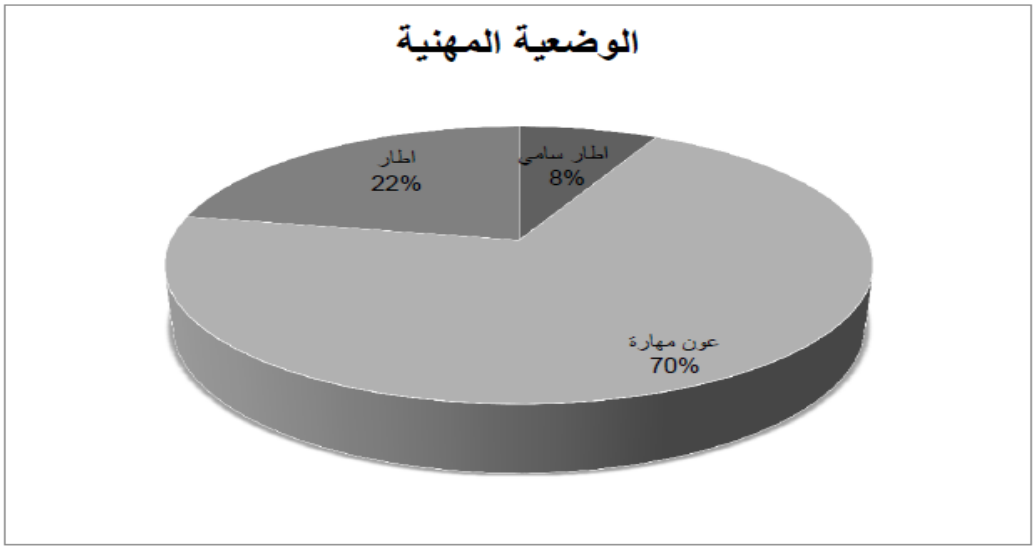
الجدول رقم 03-09: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوضعية المهنية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الوضعية المهنية	عون مهارة	28	60
	إطار	9	22.5
	إطار سامي	3	7.5
المجموع		40	100

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يتبين لنا من الجدول أن 70% من عينة الدراسة هم أعوان مهارة، 22.5% إطارات، و 7.5% إطارات سامية، ويوضح لنا الشكل التالي ذلك:

الشكل رقم 03-05: تمثيل توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية بالدائرة النسبية



المصدر من إعداد الطالبتين

ثانيا: تحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة

1-المتغير المستقل: الحوافز

الجدول رقم 3-10: نتائج تحيل إجابات أفراد العينة على فقرات محور الحوافز

رقم الفقرة	موافق بشدة		موافق		محايد		عير موافق		غير موافق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
01	9	22.5	18	45	1	2.5	10	25	2	5	3.55	1.239	6
02	2	5	25	62.5	3	7.5	10	25	00	00	3.48	0.933	7
03	8	20	13	32.5	5	12.5	12	30	2	5	3.33	1.248	9
04	5	12.5	20	50	3	7.5	11	27.5	1	2.5	3.43	1.107	8
05	3	7.5	12	30	7	17.5	14	35	4	10	2.90	1.172	12
06	23	57.5	11	27.5	2	5	3	7.5	11	2.5	4.30	1.043	1
07	13	32.5	24	60	3	7.5	00	00	00	00	4.25	0.588	2
08	4	10	10	25	6	15	13	32.5	7	17.5	2.78	1.291	13
09	1	2.5	16	40	5	12.5	15	37.5	3	7.5	2.93	1.095	11
10	14	35	18	45	1	2.5	4	10	3	7.5	3.90	1.215	5
11	9	22.5	23	57.5	6	15	2	5	00	00	3.93	0.917	4
12	6	15	15	37.5	7	17.5	8	20	4	10	3.28	1.240	10
13	14	35	15	37.5	6	15	5	12.5	00	00	3.95	1.011	3
مجموع عبارات المحور الأول											3.5365	0.55154	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

من خلال الجدول نلاحظ أن الأوساط الحسابية منحصرة بين قيمتين وهما: 2.78 و 4.30، والوسط الحسابي لمجموع فقرات هذا المحور (الحوافز) يساوي 3.5365، وهذا يعني أن استجابات أفراد العينة تميل إلى قبول محتوى عبارات المحور (الحوافز) يساوي 3.5365، وهذا يعني أن استجابات أفراد العينة تميل إلى قبول محتوى عبارات المحور لأن وسط مجموع عبارته يزيد عن 3 ما عدا الفقرة الخامسة (العلاوات الاجتماعية المقدمة لكم مقبولة) لأن وسطها الحسابي أصغر من 3 ويقدر ب 2.90، وعدم موافقتهم على هذه الفقرة راجع إلى انخفاض القيمة السعرية للعلاوات الاجتماعية، وكذلك لم يوافقوا على الفقرة الثامنة (عندما أبذل جهود وأتقن عملي أتلقى الثناء والتقدير من مديري) والتي وسطها الحسابي يساوي 2.78، ونرجح عدم موافقتهم على هذه الفقرة والتي تعتبر من الحوافز المعنوية لعدم ثناء المدراء على عمالهم عند إتقان عملهم، وأخيرا عدم موافقتهم على الفقرة التاسعة (يشارك المرؤوسين الرؤساء في عملية اتخاذ القرار) وكذلك تعتبر هذه العبارة من الحوافز المعنوية والتي قدر وسطها الحسابي ب 2.93، والسبب في ذلك راجع لعدم مشاركة الرؤساء مرؤوسيهم في عملية اتخاذ القرار.

2- المتغير التابع: الأداء

الجدول رقم 3-11: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات محور الأداء

رقم الفقرة	موافق بشدة		موافق		محايد		عير موافق		غير موافق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
14	15	37.5	19	47.5	1	2,5	5	12.5	0	0	4.10	0.955	1
15	1	2.5	11	27.5	3	7.5	15	37.5	10	25	2.45	1.218	12
16	3	7.5	20	50	7	17.5	8	20	2	5	3.35	1.051	10
17	3	7.5	19	47.5	7	17.5	8	20	3	7.5	3.28	1.109	8
18	7	17.5	19	47.5	5	12.5	8	20	1	2.5	3.58	1.083	3
19	1	2.5	19	47.5	10	25	10	25	0	0	3.28	0.877	9
20	8	20	19	47.5	2	5	9	22.5	2	5	3.55	1.197	4
21	9	22.5	12	30	6	15	10	25	3	7.5	3.35	1.292	7
22	6	15	18	45	4	10	10	25	2	5	3.40	1.172	5
23	5	12.5	18	45	8	20	6	15	3	7.5	3.40	1.128	6
24	4	10	16	40	8	20	10	25	2	5	3.25	1.104	11
25	12	30	22	55	3	7.5	3	7.5	0	0	4.08	0.829	2
مجموع عبارات المحور الثاني											3.4239	0.59391	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

من خلال الجدول نلاحظ أن الأوساط الحسابية منحصرة بين قيمتين وهما: 2,45 و 4.10، والوسط الحسابي لمجموع فقرات هذا المحور (الأداء)يساوي 3.4239، وهذا يعني أن استجابات أفراد العينة تميل إلى

قبول محتوى عبارات المحور لأن وسط مجموع عباراته يفوق 3 ما عدا الفقرة 15 والتي نصها (تتوفر لدى العمال الجاهزية والرغبة في العمال خارج أوقات الدوام الرسمي إذا اقتضى الأمر) لأن وسطها الحسابي أصغير من 3 ويقدر ب 2.45، والسبب في عدم موافقتهم على هذه العبارة هو ان العمل في المجتمع العربي بصفة عامة وفي الجزائر بصفة خاصة لا يرغب في العمل أثناء أوقات الدوام الرسمي فما بالنا خارج أوقات الدوام الرسمي

ثالثا: اختبار الفرضيات

1- وضع الفرضيات:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05= a للحوافز على الأداء

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05= a للحوافز على الأداء

2- تحديد الارتباط:

الجدول رقم 3-12: تحديد الارتباط بين الحوافز والأداء

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,516[a]	,266	,247	,51536

a. Prédicteurs : (Constante), الحوافز

المصدر: مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين الحوافز والأداء حيث بلغت قيمة المعامل R=0.516

3- تحديد تأثير بمعامل الانحدار:

الجدول رقم: 3- 13: تحديد التأثير بين الحوافز والأداء

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,459	,535		2,724	,010
	الحوافز	,556	,150	,516	3,714	,001

a. Variable dépendante : الأداء

المصدر: مخرجات spss

يتضح لنا من الجدول أن sig=0.1، وبما أن sig أقل من (0.05) فهناك تأثير إيجابي للحوافز على الأداء يقدر B=0.556.

ويمكن التعبير عن ذلك بالصيغة الرياضية التالية:

Y=0.556X+1.49

X: المتغير المستقل وهو الحوافز

Y: المتغير التابع وهو الأداء

1.459: ثابت

0.556: معامل التأثير

التفسير الاقتصادي: كلما زادت الحوافز بوحدة واحدة كلما زاد الأداء بنسبة 55.6%

4- اتخاذ القرار: ومنه نرفض الفرضية العدمية (H0) ونقبل الفرضية البلدية (H1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للحوافز على الأداء.

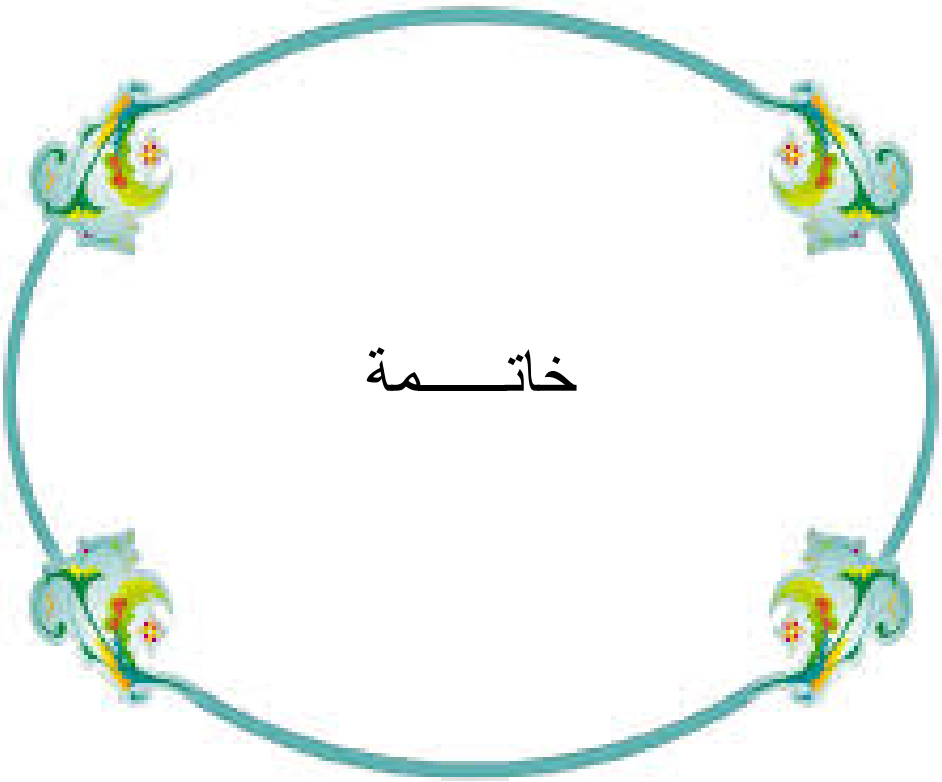
نستنتج مما سبق من التحليل أن تحفيز المؤسسة لعمالها سواء كان مادي أو معنوي يولد فيهم الرغبة في العمل والسعي إلى تحسين أدائهم بشكل مستمر

خلاصة الفصل:

تعرضنا في هذا الفصل إلى تقديم شركة سونالغاز وعرض المؤسسة محل الدراسة، وكذلك دراسة أثر التحفيز سواء كان مادي او معنوي على أداء عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز للمدية

وأظهرت نتائج الدراسة التي قمنا بها بالمؤسسة أن:

- أفراد العينة أغلبيتهم ذكور وذلك راجع لطبيعة نشاط المؤسسة.
- أفراد العينة معظمهم شباب وهذا ما يساعد المؤسسة على تقديم خدمة جيدة وتطوير وتحسين نشاطها كون الشباب هم صناع الحاضر وأصحاب القوة الجسدية.
- تحفيز المؤسسة لعمالها يشعرهم بالرضا الوظيفي.
- نتائج تقييم الأداء هي المعيار الأساسي لمنح الحوافز.
- نتائج التقييم الإيجابية وتدفع العمال للعمل بكفاءة وفعالية.
- تؤثر الحوافز في تحسين أداء العاملين.



خاتـــــمة

خاتمة:

نظرا لأهمية العنصر البشري، يجب تفعيل دور هذا المورد في المؤسسة 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 إثبات ذاته، فبناء عليه فإنه بحاجة إلى محفز خارجدي يجعله يقوم بأعماله على أكمل وجه.

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

نتائج الدراسة:

بعد إلقائنا الضوء على مختلف الجوانب النظرية والتطبيقية توصلنا إلى:

- الحوافز مؤثرات خارجية تحرك دافعية الفرد لبذل جهد أكبر لتلبية حاجاته من جهة، وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى، فهي بذلك مؤثرات تعدها الإدارة للتأثير على العاملين من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم، وهذا ما تجيب عليه الفرضية الأولى.
- تساهم نظام الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامهم أفضل استخدام.
- تركز الحوافز على مكافأة العاملين بعن تميزهم في الأداء، فالأداء الذي يستحق التحفيز هو أداء غير عادي، فمنح الحوافز مظهر من مظاهر العمل الجيد فهو يعالج قضية التزام الأفراد بعملهم واطلاعهم باعباء وظيفتهم، وبالتالي تحقيق ما يطمحون إليه من زيادة في الأجر أو ترقية....
- توجد تصنيفات وأنواع عديدة للحوافز، إلا أن كلها في نفس الهدف ألا وهو إثارة دافعية الأفراد لبذل المزيد من الجهد والعطاء.
- نظام الحوافز يتأثر بمجموعة من العوامل المحيطة به تتراوح ما بين القيم التي يحملها الفرد والعادات والتقاليد، وإمكانية المؤسسة وكفاءة الإدارة في اختيار النظام الأمثل المطابق لتطلعات العامل وأهداف المؤسسة.
- تعمل الحوافز على زيادة أداء أفراد المؤسسة، فتؤثر عليهم بشكل إيجابي غالبا لما تعكسه من انطباعات جيدة لديهم، خصوصا عند شعورهم أنه تم تقدير الجهود المبذولة من خلال العمل الذين يقومون به

– تقييم أداء العاملين هو وسيلة الرقابة التي تستخدمه المؤسسة في متابعة سير أداء العاملين، من خلالها تتخذ المؤسسة مجموعة إجراءت من تدريب وتكوين فيما يخص الأداء المنخفض لتحسينه، وكذا منح مكافآت لأصحاب الأداء الجيد لتشجعيهم على مجهوداتهم، وهذا ما تجيب عليه الفرضية الثانية.

– ومن هنا فإن أهم سبل نجاح أي مؤسسة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة لكافة الأنشطة داخل المؤسسة، ولكي تضمن هذه الأخيرة رضا وولاء أفرادها وجب ربط أهدافها وأهداف عمالها، وتقديم الحوافز التي تعتبر المحرك الأساسي للطاقات والقدرات.

نتائج الدراسة التطبيقية:

– تهتم مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالحوافز، وتعتمد بالأخص على الحوافز المادية كالزيادة في الأجور والمشاركة في الأرباح....

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

– معظم موظفي المؤسسة تشجعهم الحوافز المادية ويفضلون الحصول عليها أكثر من المعنوية، راجع كون الحوافز المادية تساهم في إشباع حاجاتهم وتحسين المستوى المعيشي وتحقيق الرفاهية، إلا أنهم لا يمانعون من حصولهم على المعنوية منها، التي رغما من تواجدها إلا أنها غير كافية

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

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

– تتوفر المؤسسة على نظام تقييم الأداء، غير أن بعض العملين على غير علم بمعايير هذا النظام ويرون ان الدرجة التقييمية تمنح على أساس العشوائية ولا تعكس الأداء الحقيقي للعامل.

– يتم نقل العمال قانونيا وفق السلم الإداري، وأحيانا حسب الخبرة والأقدمية.

– يرى عمال المؤسسة أن التحفيز عنصر يشجعهم على بذل المزيد من الجهد والارتقاء بالأداء، ومن نستنتج أن هناك علاقة طردية بين الحوافز وتحسين الأداء، بحيث كلما تحصل العمال على التحفيزات المناسبة كلما زاد استقرارهم في العمل وارتياحهم فيه أدى إلى رضاهم عمن العمل الذين يقومون به الذي يقود إلى تحسين أدائهم في العمل، وهذا ما تجيب عليه الفرضية الثالثة.

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

التوصيات:

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

– العمل على تحفيز العاملين المجدين والمجتهدين إيجابيا، واستخدم أسلوب التحفيز السلبي على العمال المتهاونين والمتكاسلين.

– 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.

– توفير المزيد من الحوافز والتنويع فيها وإضافة حوافز جديدة غير مقدمة مسبقا.

– منح الحوافز في وقتها وعدم تأخيرها على النحو الذي يقلل من تأثيرها.

– الاستمرار في توفير فرص التدريب وتأهيل العاملين مما يساعد في تطويرهم الذاتي وتفعيل روح الجماعة بينهم.

– ضرورة أن تكون نتائج تقييم الأداء معيارا للثواب والعقاب.

–توفير ظروف وبيئة عمل جيدة لضمان الاستقرار النفسي للعمال.

– التقييم الفردي للعمال بدل الجماعي حتى يبرز الأداء الحقيقي للعامل، والابتعاد عن التحيز في التقييم والميول الشخصي وتجنب الحكم في حالة العصبية والغضب وحالات المرض كالتعب و الإرهاق...إلخ.

– الأخذ بأراء العامل مما يشجعه على الإبداع.

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

آفاق البحث:

من خلال دراستنا ارتأينا طرح المواضيع التالية لتكون نواة ومنطلق لبحوث أخرى، وتتمثل 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 ومؤسسة القطاع الخاص.

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

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

من القرآن الكريم

قال الله تعالى «من عمل صالحا من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فلنحيينه حيواة طيبة ولنجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون» (النحل 97)

الكتب:

1. أحمد سيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية:رؤية إستراتيجية معاصرة** ، دار النهضة العربية، ط 2، مصر2008.
2. أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة**، دار النهضة العربية، بيروت، 1983
3. أحمد فؤاد باشات، **أسس التدريب**، دار النهضة العربية، ط1، القاهرة، 1978
4. أحمد ماهر، **نظم الأجور والتعويضات ''دليلك إلى الرواتب والحوافز ومزايا وخدمات العاملين** ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
5. أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات** ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط6، 1998
6. أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، ط5، 2001
7. أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي**،ط2، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية،1995
8. أنس عبد الباسط عباس، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011
9. إبراهيم الفقي، **قوة التحفيز**، ثمرات للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2011
10. الخزامي عبد الحكيم، **إدارة تغيير الأفراد والأداء كيف؟** دار الشروق، دمشق-سوريا، 1999
11. بروس أن بيتوني، فن تحفيز العاملين، ترجمة زكي مجيد حسن، بيت الأفكار الدولية، عمان
12. تامر محمد محارمة، **المناخ التنظيمي في الفكر الإداري، مجلة الإداري** ، العدد 65، معهد الإدارة العامة، مسقط، 1996.
13. جبران مسعود، **رائد الطلاب**، ط9، دار العلم، بيروت، 1989
14. جون جاكسون وآخرون، **نظرية التنظيم** ، ترجمة خالد زروق، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988
15. حسن محمد خير الذين وآخرون، **''العلوم السلوكية''**، مكتبة عين الشمس، القاهرة،2000

16. خالد عبد الرحمان الهيتي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر،2005

17. داوود معمر، **منظمات الأعمال والحوافز والمكفآت** ، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2006.

18. رافد الحريري، **مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية** ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأدرن، 2008

19. زاهر عبد الرحيم، **مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية** ، دار الراية للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2010

20. سنان الموسوي، **إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها** ، ط 1، دار نشر المجدلاوي للتوزيع، الأردن، 2006.

21. -سيد عبد الحميد جاد الرب، **إدارة الموارد البشرية**، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2009

22. سيد كمال جاد الرب، **إستراتيجية تطوير وتحسين الأداء** ، جامعة قناة السويس، مصر، 2009

23. سيد محمد جاد الرب، **إدارة الموارد البشرية**، دار المعارف، القاهرة، 2009

24. شاوش مصطفي نجيب، **إدارة الموارد البشرية** ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن،1996

25. صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، مصر،2007.

26. صلاح الشنواني، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، دار الجامعات العصرية، القاهرة

27. طارق علي جماز، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة،2010

28. طاهر محمود الكلالدة، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية** ، دار البازوري العملية للنشر ولتوزيع، الأردن، 2011

29. عادل جودة، **الحوافز –المنظمة العربية للعلوم الإدارية**، دمشق، 2000

30. عامر عوض، **السلوك التنظيمي الإداري**، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008

31. عبد الباري درة وآخرون، **إدارة القوى البشرية**، جامعة القدس المفتوحة، القاهرة، 2008

32. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد العزيز سلطان العنقودي، **إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات وبناء الاستراتيجيات القرن الواحد والعشرين**، دار المريخ للنشر، القاهرة، 2015.

33. عبد الرحمن توفيق، **نظم تقييم الأداء "الفروق الفردية** "، ط3، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004

34. عبد المحسن جودة، عبد الحميد عبد الفتاح، **إدارة الموارد البشرية** ، ط2، جامعة المنصورة، مصر، 2002

35. عساف عبد المعطي محمد، **السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة**، دار زهران، عمان

36. عصام الدين أمين أبو علفة، **إدارة المنظمات العامة**، مكتبة جرير، أبوظبي، 2002

37. على السلمي، **إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية**، مكتبة غريب، القاهرة، 1985

38. علي حسن، **الإدارة المميزة للموارد البشرية**، مكتبة المنصورة، مصر، 2008

39. علي غربي وآخرون، **تنمية الموارد البشرية**، دار الفجر للنشر، القاهرة،2007

40. فيصل حسونة، **دارة الموارد البشرية**، ط1، دار أسامة، عمان.

41. كامل بربر، **الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين** ، ط1، دار المنهل اللبناني، لبنان،2006

42. كمال دسوقي، **سيكولوجية الإدارة العامة وأخلاقيات الخدمة المدنية** ، القاهرة،ط 2، 2000

43. محمد أحمد عبد النبي، **إدارة الموارد البشرية**، دار زمزم للنشر، ط1، الأردن،2010

44. محمد حافظ الحجازي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة، الإسكندرية

45. محمد حسن رواية، **إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000،

46. مهدي حسن زويلف، **إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية** ، دار مجلاوي للتوزيع، ط1، عمان 1993

47. مدحت محمد أبو نصر، **الإدارة بالحوافز''أساليب التحفيز الوطني''**، المجموعة العربية

48. منصور أحمد منصور، **المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة** ، وكالة المطبوعات، القاهرة، 1973

49. منير أحمد بن دريدي، **إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب والحوافز**، ط1، دار الابتكار عمان، 2005

50. موفق حديد محمد، **الإدارة العامة: هيكلة الأجهزة وضنع السياسة وتنفيذ البرامج الحكومي**، دار الشروق، الأردن، 2000

51. مصطفى محمود أبو بكر، **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة** ، الدار الجامعية، القاهرة،2003، 122.

52. هيثم العاني، **الإدارة بالحوافز "التحفيز والمكافئات"** ،كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، سنة 2007

53. هاني خلف الطوارنة، **نظريات الإدارة الحديثة و وظائفها** ، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012

54. نصر الله حنا، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009

55. وسيلة حمداوي، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر لجامعة قالمة، ط1، الجزائر

المذكرات:

1. أحمد بخوش، **الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين** ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر تخصص اقتصاد وتسيير بترولي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014-2015
2. إلياس حواسين ، **نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء** ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي أولحاج، البويرة، 2014-2015
3. باحة حمي، **دورة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي** ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة، 2003-2004
4. حورية عاشور ، **سياسة الحوافز وتحسين الأداء المورد البشري** ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015-2016
5. خلايفة العلمي، **مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري** ، شهادة ماجستير، الجزائر، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، 2016-

6. صليحة الشامي، **المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين** ، مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة الماجستير في تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2010
7. سمية ترشة، **دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات، جامعة الوادي،2014-2015
8. شهرزاد زائر، **أثر الحوافز على أداء العاملين** ، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية، جامعة أكلي محند اولحاج، البويرة،2013-2014
9. مصطفى يوسف ، **إدارة الأداء** ، دار الجامد الميسرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2016
10. بلقايد براهيم، بوري شوقي، **علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين** ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد17، السداسي الثاني
11. جاري ديسلر، **إدارة الموارد البشرية** ، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003
12. سمية ترشة، **دور نظام الحوافز في تحسين الأداء** ، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر تخصص اقتصاد عمومي، جامعة لخضر الوادي، 2014-2015
13. مفيد عون عبد الله السقا، **الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين** ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، 2013

المجلات:

1. بلقايد براهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17, السداسي الثاني، 2017
2. عمر الخرابشة، **الحوافز وتطبيقاتها: متى يقرر المدراء منح الحوافز للموظفين ولماذا؟** ، مجلة الانتماء والارتقاء، العدد17، الأردن،1995
3. الملتقيات:
4. خطيب خالد "الأسس النظرية والتنظيمية للتأمين التقليدي بالجزائر"، ملتقى الدولي حول شركات التأمين التقليدي ومؤسسات التأمين التكافلي، جامعة سطيف 24-25 أفريل، 2011

5. عبد الحفيظ مقدم، **الثقافة والتسيير** ، ورقة بحثية ضمن أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر

المراجع بالفرنسية: livre

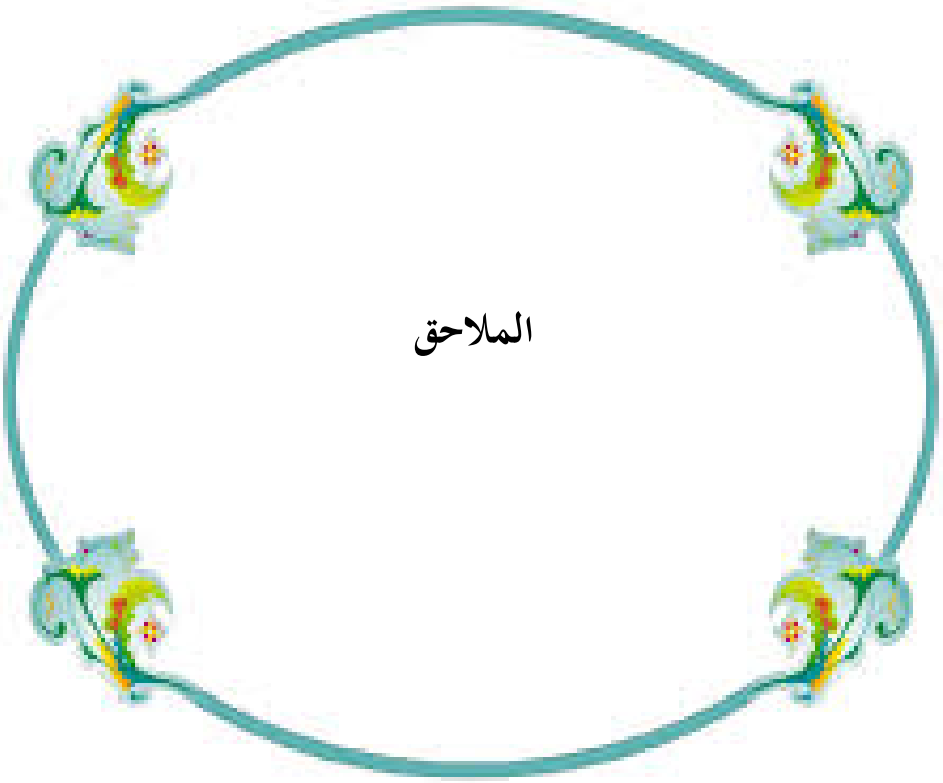
- K.hem Kheme. **Le Dinarique du contrôle de gestion**,**Dunod**, paris,1986

المراجع بالانجلزية: book

1. -Toshiba Cecilia Sparks a Wave of Innovatiom:New structures and incentives stimulate employees creativity, journal Human Resource Management International digest, case study, volum:14,issue:6,(2006).
2. Schuler RS, managing human resources, west-publishing company, without giving out the publishing country, 5th ed, 1995

المواقع الإلكتروني:

1. http://mawdoo3.com,.
2. http://www.hrdiscusion.com/hr49380.html.



الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص: ادارة أعمال

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تحت عنوان **أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين** (دراسة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية)، يسعدنا أن نطلب منكم الإجابة على أسئلة هذه الاستمارة بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة متحيرين الصدق ا والموضوعية و هذا سعيا منا لمعرفة وجهة نظركم كإطارات بمؤسستكم نحيطكم علما أن معلومات هذه الاستمارة تبقى سرية و لا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي وإثراء موضوع البحث.

من إعداد الطالبتين:

- مسوتر كنزة
- سعيدي فتيحة

أولا: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن: أقل من 33 سنة ☐ من 33 إلى 45 سنة ☐

أكبر من 45 سنة ☐

3- المستوى التعليمي: ثانوي أو أقل☐ ليسانس☐

ماستر دراسات عليا ☐

4- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات الى 13 سنة☐

من 11 إلى 23 سنة ☐ أكثر من 23 سنة ☐

5- الوضعية المهنية: عون مهارة ☐ إطار ☐

إطار سامي ☐

ثانيا: أثر الحوافز على أداء العاملين

المحور الأول :

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تناسب قيمة الراتب مع طبيعة الأعمال الموكلة للموظفين					
02	يتناسب راتبي ودرجة العلمية التي أحملها					
03	أجد أن الراتب الذي أتقاضاه يسد حاجاتي الأساسية					
04	سبق لي وأن منحت علاوة مردودية فردية أو جماعية					
05	العلاوات الاجتماعية المقدمة لكم مقبولة					
06	تقديم قروض للموظفين بدون فائدة لاقتناء سيارة خاصة يساهم في زيادة الرضا الوظيفي					
07	أشعر بالأمان والاستقرار نظرا لوجود نظام التقاعد					

08	عند أبذل جهود وأتقن عملي أتلقى الثناء والتقدير من مديري					
09	يشارك المرؤوسين الرؤساء في عملية اتخاذ القرار					
10	منح شهادات التقدير والأوسمة للمستخدمين يرفع من معنوياتهم					
11	توفير المشاركة في دورات التدريبية يحسن مهارات وقدرات العامل					
12	تنشيط دورات رياضية وترفيهية يزيد في الدافعية نحو العمل والرغبة فيه					
13	برمجة الرحلات السياحية والدينية يحفز العمال في تحسين أدائهم					

الملاحق:

المحور الثاني: الأداء

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
14	أشعر بالرضا على الأداء الذي أقدمه في عملي.					
15	تتوفر لدى العمال الجاهزية والرغبة في العمل خارج أوقات الدوام الرسمي إذ اقتضى الأمر					
16	يتوفر في الموظفون المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة					
17	يطور الموظفون أداءهم بشكل مستمر					
18	يتمتع الموظفون بمهارة التواصل الجيد مع الآخرين					
19	يتوفر لدى الموظفون الاستعداد الكامل لتحمل المسؤولية					
20	يتقيد الموظفون بقواعد وإجراءات العمل					
21	يقدم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة					
22	أعتقد أن نتائج التقييم هي المعيار الأساسي لمنح الحوافز والمكافآت					
23	أرى أن المدراء يهتمون بنتائج تقييم الأداء على أساس أنه معيار للثواب والعقاب					
24	أشعر بالإنصاف والعدالة لتقييم أدائي					
25	أجد أن نتائج تقييم الأداء الإيجابية تحفزني وتدفعني للعمل بكفاءة					