

جامعة سعد دحلب بالبليدة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة ماجستير

تخصص: إدارة الأعمال

دور الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين
في المؤسسة الاقتصادية
- دراسة حالة مؤسسة المرافق العامة لسبيدي موسى-

من طرف

بوشليت مسعودة

أمام اللجنة المشكلة من :

رئيسا	أستاذ محاضر-أ-، جامعة البليدة	غزاري عمر
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر-أ-، جامعة الجزائر	علي عبد الله
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر-أ-، المدرسة العليا للتجارة	مريزق عدمان
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر-أ-، جامعة البليدة	سويسي عبد الوهاب

البليدة، أكتوبر 2009

ملخص

يعتبر العنصر البشري الأساس الذي تقوم عليه المنظمات، فهو القوة المحركة لجميع عناصر المنظمة، إذ لا يمكن تصور منظمة بدون عنصر بشري حتى وإن كانت مجهزة بأحدث الوسائل، وهذا راجع لكون هذا العنصر هو الذي يبعث الروح فيها، فهو الذي يشغل الآلات وهو الذي يقوم بصيانتها وتصليحها وهو الذي يراقبها..، وبالتالي ونظرا للأهمية البالغة التي يتميز بها العنصر البشري، وحتى تتمكن المنظمات البقاء في ظل بيئة كثيرة التغير، كان لا بد لها أن تعتمد نظام تحفيزي فعال يجعلها تحافظ على هذا العنصر الحيوي وتدفعه للقيام بالمهام الموكلة إليه بتميز.

نالت الحوافز اهتمام كبير من طرف العديد من المفكرين، فمنذ القدم كان هناك وجود لهذه الحوافز، وبالتالي فهي تمثل مجموعة من الوسائل والمغريات الخارجية التي توفرها المنظمات لعمالها لتلبية حاجاتهم بهدف حصولها على أعلى مستويات الأداء. وحتى تضمن المنظمات فعالية الحوافز التي تمنحها لعمالها عليها أن تعرف وتدرس حاجات العمال المتنوعة، وعليه فتنوع الحاجات استلزم وجود تنوع في الحوافز، حيث نجد منها ما هو إيجابي (مادي مباشر وغير مباشر) موجه خاصة لتلبية الحاجات الأساسية، والتي توجد في قاعدة هرم ماسلو (الأكل، الشرب، المسكن، الأمن والاستقرار..)، بالإضافة إلى تلبية الحاجات العليا، ومنها ما هو إيجابي (معنوي) وهي موجهة أساسا لتلبية الحاجات العليا الموجودة في قمة هرم ماسلو (كالحاجة للاحترام، الحاجة إلى تحقيق الذات..)، دون أن ننسى نوع آخر من الحوافز والمتمثلة في الحوافز السلبية (مادي ومعنوي) (كالتوبيخ والإنذار، الطرد من العمل، النقل، حرمان من الترقية..) حيث تطبق المنظمات هذا النوع من الحوافز بهدف القضاء أو تعديل السلوك غير المرغوب والذي يؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس سلبا على أداء العامل.

من جانب آخر فالحوافز تتأثر بعملية تقييم الأداء، وهذا لما توفره هذه الأخيرة من معلومات تعكس مدى تحسن أداء العامل، والتي على أساسها يتم منح الحوافز، فالعلاقة التي تربط بين الحوافز وعملية تقييم الأداء لها أهمية بالغة وهذا لما تحققه من أهداف لكل من المنظمة والعامل.

والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية عرفت حوافزها هي الأخرى تنوعا وهذا حتى تتمكن من الحصول على مستويات عالية من أداء عمالها، ومن بين هذه المؤسسات مؤسسة المرافق العامة لسبيدي موسى التي تهدف من خلال تقديم حوافز مختلفة لعمالها تحقيق رضاهم الوظيفي مما يؤدي إلى ظهور ولأنهم التنظيمي، والذي سينعكس إيجابا على أدائهم الذي تعتمد عليه المؤسسة، وهذا لكون الأداء الكلي للمؤسسة يعتمد أساسا أو يتأثر بأداء عمالها المتواجدين في مختلف المستويات الإدارية.

شكر

يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"
بداية نحمد الله تعالى ونشكره الذي بقدرته تمكنت من القيام بهذا العمل
وبعدها أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من:

الأستاذ المشرف علي عبد الله على توجيهاته ونصائحه القيمة وصبره طوال مدة إنجاز هذا
العمل.

كما لا أنسى الأستاذ كشاد رابح على النصائح و الوقت الذي قدمه لي.
كما أشكر كل عمال مكتبة المدرسة الوطنية للصحة العمومية و عمال كلية العلوم الاقتصادية
و علوم التسيير بجامعة سعد دحلب بالبلدية على المساعدات التي قدموها لي.
دون أن أنسى أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى إطارات و عمال مؤسسة EVSM وأخص بالذكر:
فتحية ملياني، ختار، لويزة، براهيم، باندو، طالبي، ناصر بوكحلة، محمد، فتيحة وراد.

إهداء

إلى التي سهرت الليالي وربتني على الأخلاق، إلى التي لم تبخل علي يوماً بالنصيحة والدعوة
إلى أمي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها.
إلى الذي رباني وأنا صغيرة ووجهني وأنا كبيرة، إلى من وفر لي ما احتجته
إلى والدي العزيز حفظه الله وأطال في عمره.
إلى التي إن تكلمت معها فهمتني وإن صمت أحست بي
إلى أختي الكبرى فاطمة
إلى كل أخواتي وإخوتي .
إلى خالتي العزيزة وزوجها وابنتها فلة وإلى جميع الأهل والأقارب.
إلى أعز صديقة بوقبال راضية.
إلى كل طلبة الماجستير في جميع التخصصات.
إلى روح الفقيد الزميل الراحل بوعمره رضا.
إلى كل من آمن بالله ربا وبالإسلام ديناً وبمحمد رسولا.

قائمة الأشكال

الصفحة		الرقم
23	العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وبعض المتغيرات	01
44	نموذج عملية ظهور الدافع	02
50	نظرية X و Y	03
53	هرم الحاجات لماسلو	04
56	نظرية الدرر	05
59	نظرية التوقع	06
60	نموذج بورتر ولولر	07
72	مكونات الإنتاجية	08
74	مكونات الاتجاه النفسي	09
85	طريقة التوزيع الإجباري	10
93	خطوات الإدارة بالأهداف	11
112	الحوافز والأداء	12
119	الهيكل التنظيمي لمؤسسة المرافق العامة لسبيدي موسى	13
132	توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي	14

قائمة الجداول

الرقم	الصفحة
01	طريقة الترتيب 83
02	طريقة المقارنة المزدوجة 84
03	طريقة التدرج البياني 86
04	طريقة القوائم 88
05	مقارنة بين الطرق التقليدية وطريقة الإدارة بالأهداف 94
06	توزيع العينة حسب السن 133
07	توزيع العينة حسب الجنس 134
08	توزيع العينة حسب الحالة العائلية 134
09	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي 135
10	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة 136
11	توزيع العينة حسب الأجر 137
12	رأي العامل في أجره الشهري 138
13	أسباب عدم كفاية المبحوث أجره الشهري 139
14	مدى توافق الأجر مع الجهد المبذول من قبل العامل 140
15	سبب عدم توافق الأجر مع الجهد 141
16	مدى تلقي العامل للمكافأة 142
17	أسباب منح المكافآت 143
18	نوع المكافآت الممنوحة للعمال 144
19	مدى تأثير المكافآت على معنويات العمال 144
20	مدى تأمين المبحوث صحيا 145
21	مدى حصول المبحوثين على مساعدات من طرف المؤسسة 146
22	نوع المساعدات التي تمنحها المؤسسة لعمالها 146
23	مدى حصول العامل على ترقية 149
24	الأساس المعتمد في الترقية 150
25	مدى الاستفادة من التدريب بالنسبة للعمال 151

152	مدى تحسن كفاءة وقدرة العامل نتيجة التدريب	26
153	علاقة العمال بالإدارة	27
154	علاقة العامل برئيسه	28
155	وسائل الاتصال المطبقة في المؤسسة	29
156	مدى مشاركة العمال بأرائهم واقتراحاتهم	30
156	مدى وجود توافق بين المنصب وقدرة وكفاءة العامل في المؤسسة	31
157	مدى قيام العامل بأداء مهام جديدة	32
158	مدى توفر شروط العمل المناسبة في المؤسسة	33
159	مدى تقدير الرئيس لعمل المرؤوس	34
160	مدى إشراك العامل في اتخاذ القرار	35
161	مدى تعرض العامل للعقوبة	36
162	نوع العقوبة المطبقة على عمال المؤسسة	37
163	أثر العقوبة على العامل	38
164	رأي العمال في التعليمات والأوامر المطبقة في المؤسسة	39
165	مدى تأثير أداء العاملين بالحوافز الايجابية	40

الفهرس

ملخص

شكر

الفهرس

10	مقدمة
18	1. مفهوم الحوافز، اتجاهاتها وشروطها، نظرياتها
18	1.1 مفهوم الحوافز وأنواعها
19	1.1.1 التطور التاريخي للحوافز
20	2.1.1 تعريف الحوافز وأهميتها
24	3.1.1 أنواع الحوافز
37	2.1 اتجاهات وشروط نجاح التحفيز، ومشاكله
37	1.2.1 الاتجاهات الحديثة في التحفيز
40	2.2.1 شروط نجاح الحوافز وفعاليتها
42	3.2.1 مشاكل التحفيز
44	3.1 مدخل إلى الدوافع، ونظرياتها
44	1.3.1 مفهوم الدوافع، ونظرياتها التقليدية
50	2.3.1 نظريات المحتوى
57	3.3.1 نظريات المسار
66	2. الأداء والرضا الوظيفي، وعلاقة الحوافز بالأداء
67	1.2 مدخل إلى الأداء وطرق تقييمه
67	1.1.2 مفهوم الأداء والإنتاجية
77	2.1.2 تعريف ومسؤولية تقييم الأداء

82	3.1.2 طرق وشروط تقييم الأداء
98	2.2 الرضا الوظيفي
98	1.2.2 مفهوم الرضا الوظيفي
100	2.2.2 العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
104	3.2.2 العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء
106	3.2 علاقة الحوافز بالأداء
106	1.3.2 وجهة النظر التاريخية في العلاقة بين الحافز والأداء
109	2.3.2 معايير منح الحوافز
110	3.3.2 استخدامات نتائج عملية تقييم الأداء
114	3 دراسة ميدانية لدور الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين في مؤسسة EVSM
115	1.3 تقديم عام للمؤسسة
115	1.1.3 التعريف بالمؤسسة
116	2.1.3 تنظيم المؤسسة
119	3.1.3 وسائل وبعض إنجازات المؤسسة، والحوافز المطبق فيها
126	2.3 الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
126	1.2.3 المنهج المستخدم وأدوات الدراسة
129	2.2.3 مجتمع الدراسة والعينة
130	3.2.3 مجالات الدراسة
132	3.3 عرض وتحليل الاستثمار
	1.3.3 المميزات العامة للعينة، ورأي المبحوث في دور الحوافز الإيجابية (المادية) في تحسين الأداء
132	الأداء
149	2.3.3 رأي المبحوث في دور الحوافز الإيجابية (المعنوية) في تحسين الأداء
161	3.3.3 رأي المبحوث في دور الحوافز السلبية في تحسين الأداء
167	خاتمة عامة

المراجع

الملاحق

مقدمة

ترتبط فعالية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه، باعتباره العنصر المؤثر والفعال والأساسي في تحريك عناصر الإنتاج الأخرى، والقوة المشكلة والمحركة لجميع السياسات وبرامج وأنشطة المنظمات، كما يعتبر المتغير المحوري بالنسبة للمنظمات، وأكثر عناصر الإنتاج عرضة للتغيرات الداخلية والخارجية، فبدون هذا العنصر المحوري تفقد العناصر الأخرى قيمتها، كما أنه يعتبر وسيلة هامة تستخدمها المنظمة في الحصول على مزايا تنافسية التي تجعلها في مستوى التحدي والتي تضمن لها النمو والبقاء في السوق.

وما يميز العنصر البشري هو عدم قدرة المنظمة السيطرة عليه، ومن هنا فإن طرق التعامل مع العنصر البشري تختلف عن الطرق التي يتم التعامل بها مع العناصر الأخرى (آلات، الأجهزة والمعدات...)، زد على ذلك فمن الصعب على المنظمة ترشيد استخدام هذا العنصر وهذا لتعدد المتغيرات المحددة له والتي تشكل مشكل رئيسي للمنظمة، كون هذه الأخيرة غير قادرة على تحديد هذه المتغيرات وهذا ما يجعلها تنعكس سلباً على سلوك الفرد. غير أن هذا لم يمنع المنظمات من انتهاج أنظمة تساعد على التأثير أو السيطرة نوعاً ما على سلوك الأفراد وتوجيهه نحو تحقيق أهداف المنظمة، ومن بين هذه الأنظمة نظام الحوافز، والتي تعد وسيلة أساسية تستخدمها المنظمة بهدف استثارة وتوجيه سلوك الأفراد باتجاه تحقيق الأهداف.

وتتنوع الحوافز بتنوع أهدافها، حيث نجد منها ما هو مادي مباشر وغير مباشر كالأجر والنقل، ومنها ما هو معنوي: كالمشاركة في اتخاذ القرار، ومنها ما هو سلبي كالتأنيب والتوبيخ.

إن أهمية العنصر البشري وكذا الحوافز الممنوحة له لقاء أدائه للمهام الموكلة إليه، يتطلب وجود جهة متخصصة تقوم بتنظيم وتسيير العنصر البشري، والتي تتمثل في إدارة الموارد البشرية. وحتى تحقق هذه الأخيرة العدالة في منح الحوافز للعاملين، وجب عليها اعتماد عملية تزودها بالمعلومات عن أداء عمالها، والتي تتمثل فيما يسمى بعملية تقييم الأداء.

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، كونها تعد وسيلة تساعد على اتخاذ عدة قرارات، أهمها القرارات المتعلقة بتوزيع الأجور، الترقيّة، المكافأة...، إضافة إلى ذلك تعتبر عملية تقييم أداء العاملين من أهم العمليات التي تساعد إدارة المنظمة على تحديد الاحتياجات التدريبية لأفرادها، وهذا بعد تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة لدى العاملين.

وقد عرفت المؤسسة الجزائرية تحولات كبرى لاسيما عند انتقالها إلى اقتصاد السوق، والذي فرض عليها أن تكون لها دور متميز سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، ومن بين هذه المؤسسات المؤسسة العمومية التي تعتبر إحدى المؤسسات المساهمة في زيادة إنتاجية الدولة، وحتى تتمكن المؤسسة العمومية بصفة عامة ومؤسسة المرافق العامة بصفة خاصة المنافسة والبقاء في السوق لا بد أن تكون لديها معدات وأدوات وتكنولوجية متطورة وكذا قوى بشرية مؤهلة وقادرة على التكيف مع التغيرات التي تطرأ في بيئة العمل، وعليه فتميز العنصر البشري في أداء المهام الموكلة إليه يتطلب من مؤسسة المرافق العامة توفير حوافز ملائمة لحاجات عمالها، وقادرة على التأثير في أدائهم.

وللحوافز أهمية بالغة لدى عمال مؤسسة المرافق العامة، فمن خلال تواجدي في مؤسسة المرافق العامة تبين أن للحوافز دور كبير في رفع مستوى أدائهم، كما أنها تلعب دور المحرك الأساسي لدافعيتهم للعمل، وعليه فانعدام الدافعية لديهم ناتج عن وجود اختلال في الحوافز المطبقة في المؤسسة.

ففي ظل التغيرات التي تطرأ على سلوك الأفراد وصعوبة التحكم وتوجيه هذا السلوك نحو الأداء المرغوب من طرف المنظمات، وفي ظل تعدد حاجات الأفراد، ومن خلال ما سبق ارتأيت طرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى تساهم الحوافز في رفع مستوى أداء عمال مؤسسة المرافق العامة لسيدي موسى؟

وكتكملة للإشكالية إرثتت طر ح التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هي أنواع الحوافز الأكثر تأثيرا على أداء عمال مؤسسة المرافق العامة لسيدي موسى؟
- كيف لعملية تقييم الأداء المساهمة في تحفيز عمال مؤسسة المرافق العامة لسيدي موسى؟
- ما هي مختلف الحوافز التي توفرها مؤسسة المرافق العامة (EVSM) لعمالها؟

والإجابة على هذه التساؤلات تتم بالاعتماد على الفرضيات الآتية:

- للحوافز بمختلف أنواعها سواء الإيجابية أو السلبية، دور فعال في تحسين أداء عمال مؤسسة المرافق العامة لسيدي موسى.
- من خلال التغذية العكسية لعملية تقييم الأداء، يمكن لمؤسسة المرافق العامة لسيدي موسى الحصول على معلومات تمكنها من معرفة مستويات أداء عمالها.
- تقتصر حوافز مؤسسة المرافق العامة لسيدي موسى على الحوافز الإيجابية (مادية) والسلبية (مادية ومعنوية).

1- أهمية البحث:

يمكن تحديد أهمية هذه الدراسة من خلال النقاط الآتية:

- تبرز أهمية هذا الموضوع في أنه يعالج مشكلة هامة وحساسة من المجتمع وهي العاملين بالمؤسسات، حيث يرتبط هذا الموضوع بالعامل كونه هو الذي يتلقى الحوافز على أساس ما حققه من أداء في المؤسسة.
- محاولة تحسيس مسؤولي المؤسسة الجزائرية بأهمية الحوافز ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.
- إن الحوافز تجعل العامل يحس بانتمائه للمؤسسة، وبالتالي تدفعه إلى تحسين أدائه و زيادة فاعليته مما يعود على المؤسسة بالمروددية، وبذلك يرتقي مستوى المؤسسات الجزائرية.

2- أهداف البحث:

- تهدف الدراسة إلى تحقيق مايلي:
- تبيان دور الذي تلعبه الحوافز بمختلف أنواعها في تحسين أداء العاملين.
 - التعرف على المعايير المعتمد عليها في منح الحوافز.

3- أسباب اختيار الموضوع:

فيما يخص أسباب اختيار موضوع الدراسة، فيمكن تقسيمها إلى قسمين:

أ- أسباب ذاتية:

- * رغبة الطالبة في معرفة أهم الحوافز التي تمنح في المؤسسات الجزائرية.
- * تخصص الطالبة في إدارة الأعمال وميولها إلى إدارة الموارد البشرية.

ب- أسباب موضوعية:

- * ضرورة إعطاء المزيد من الدراسة للتعريف بمدى فعالية نظم الحوافز المطبقة في المؤسسات الجزائرية.
- * الرغبة في فهم العلاقة الموجودة بين الحوافز والأداء في المؤسسة محل الدراسة.
- * إزالة اللبس و الخلط بين أثر وأهمية الحوافز المادية والمعنوية.

4- منهج البحث والأدوات المستخدمة:

نظرا لطبيعة البحث سنعتمد المنهج الوصفي التحليلي في معالجة الجانب النظري، بينما في الجزء التطبيقي سنعتمد على دراسة حالة من خلال القيام بمسح داخلي مع عينة من الفئات العمالية، بهدف تحديد آرائهم ومواقفهم من الحوافز التي تمنحها المؤسسة لهم. كما ستكون للمقابلة والملاحظة مكانة خاصة في هذه الدراسة من خلال تواجدها بالمؤسسة خلال فترة التربص التطبيقي.

5- صعوبات البحث:

لا يخلوا أي بحث من الصعوبات، والصعوبة الوحيدة التي واجهتها هي في الدراسة الميدانية، حيث أن أغلبية أفراد العينة لم يرغبوا في الإجابة على استمارة، وهذا إما راجع إلى تخوف

الأفراد من الإدارة أو لضيق وقتهم. بالإضافة إلى عدم تمركز أفراد العينة في مكان عمل واحد، وكذا خروجهم لأداء مهامهم خارج المؤسسة صعب علي استرجاع الاستثمارات.

6- محتوى البحث:

ومن أجل معالجة الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم البحث على ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي.

- الفصل الأول: مفهوم الحوافز، اتجاهاتها وشروطها، ونظرياتها

في هذا الفصل سنتعرض إلى مفهوم الحوافز وأنواعها، وكذا اتجاهات والشروط اللازمة لنجاح التحفيز، كما سنتعرض أيضا لأهم نظريات الدوافع.

- الفصل الثاني: الأداء والرضا الوظيفي، وعلاقة الحوافز بالأداء

في هذا الفصل تطرقت فيه للرضا الوظيفي، الأداء ومختلف طرق تقييم الأداء، بالإضافة إلى تناول هذا الفصل العلاقة بين الحوافز والأداء .

- الفصل الثالث:دراسة ميدانية لدور الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين في مؤسسة

EVSM

من خلال هذا الفصل حاولت إسقاط الدراسة النظرية على حالة مؤسسة المرافق العامة لسيدى موسى (EVSM) وذلك لهدف معرفة مختلف حوافز المؤسسة ومدى مساهمتها في رفع مستوى أداء العمال، وعليه فقد تناولت في هذا الفصل عرض عام للمؤسسة محل الدراسة بعدها قمت بتحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، ثم قمت بعرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية وذلك بعد الحصول على النتائج المتحصل عليها من تفريغ الاستثمارات باستعمال برنامج SPSS.

7- الدراسات السابقة:

من بين الدراسات التي تناولت أنظمة الحوافز نذكر:

1- دراسة للطالب أمين عزري، وقد تناولت دراسته موضوع – دراسة أثر الحوافز المادية

على رضا العاملين - حيث تمت هذه الدراسة بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار. وإشكالية

هذه الدراسة نلخصها فيما يلي:

- ما هي الحوافز التي تؤثر على رضا العاملين، وبالتالي رفع معنوياتهم اتجاه العمل؟
- هل بالضرورة رضا العاملين على ظروف العمل يؤدي إلى تحسين أدائهم وإنتاجيتهم؟
- ما هي مجموعة الحوافز المادية المطبقة في المؤسسة الجزائرية وما مدى علاقتها بمستوى رضا العاملين؟

وكإجابة مسبقة للإشكالية أدرج الطالب مجموعة من الفرضيات والمتمثلة فيما يلي:

- تعتبر الحوافز المادية المؤثر الأول لرفع معنويات العمال تجاه العمل، ذلك أن التحفيز المادي يلقي قبولا لدى العمال في المؤسسة الجزائرية.
- إن ارتفاع معنويات العمال نتيجة تقديم مجموعة من الحوافز يؤدي إلى تحسين الأداء.
- ضعف الحوافز المادية المطبقة في المؤسسة الجزائرية وعدم فعاليتها نتيجة عدم ارتباطها بمستوى الأداء الفعلي للعاملين، وبالتالي لا تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وقد استخدم الطالب في دراسته المنهج التحليلي في الجزء النظري ومنهج دراسة حالة في الجزء التطبيقي.

وقد توصل الطالب من خلال دراسته هذه إلى مجموعة من النتائج:

- أن الحوافز المادية خصوصا المالية منها ليست في مستوى الجهد المبذول من طرف العمال مما جعلهم يولون اهتمام كبير لها ويصنفونها ضمن أولوياتهم. (الفرضية الأولى صحيحة).
- إن الروح المعنوية للأفراد ترتفع نتيجة تحسن ظروف العمل المادية وتحسن الخدمات الاجتماعية. (الفرضية الثانية صحيحة).
- أن الحوافز المادية لم تؤدي دورها المتمثل في تحقيق رضا العاملين تجاه بيئة عملهم ولتحفيزهم نحو تحسين الأداء، وذلك يعود إلى غياب الأساليب العلمية والعملية لتفعيل نظام الحوافز المادية، مما جعلها مفتقرة للعدالة في نظر العمال. (الفرضية الثالثة صحيحة).

2- دراسة أخرى للطالب نور الدين بوالشرش، وقد جاءت هذه الدراسة بعنوان - **الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية**-. وهذه الدراسة تناولت الإشكالية الآتية:

- ما علاقة الحوافز المادية (الأجور، والمكافآت) بأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية؟

- ما علاقة الحوافز المعنوية (الترقية، التدريب، الاتصال) على رفع الروح المعنوية للعاملين واستقرارهم في العمل؟

وقد توصل الطالب بعد قيامه بالدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن للحوافز المادية والمعنوية علاقة كبيرة بمستوى أداء العاملين في المؤسسة الصحية، وأنها تلعب دور المحرك الأساسي لدافعية العاملين، فانعدام الدافعية لديهم ناتج عن نقص أو اختلال في الحوافز بنوعيتها، وهو ما يؤكد التسبب والإهمال الناتج عن انخفاض الرضا الوظيفي في محيط العمل، ويستوجب ذلك إعادة النظر في نظام الأجور والتحفيزات المادية والمعنوية المحددة بقوانين الوظيف العمومي، التي لا تتماشى ومتطلبات المعيشية الحالية، مع خلق علاقات عملية وإنسانية أكثر انسجاماً وتكاملاً بين المديرين والعاملين، ونشر الثقة والصراحة وإتاحة فرص للاتصالات واللقاءات الرسمية بغرض توفير مناخ تنظيمي مناسب للعاملين من أجل التعبير عن آرائهم ومشاكلهم، وهو ما يؤدي إلى الشعور بانتماء إلى المؤسسة.

وقد استخدم الطالب في بحثه المنهج التحليلي في الجزء النظري ومنهج دراسة حالة في الجزء التطبيقي.

8- المفاهيم المستعملة:

الأداء، تقييم الأداء، الحوافز، الدوافع، التحفيز، الدافعية.

- الحوافز: هي الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين، وأدائه لنشاط أو نشاطات محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته. كما تعتبر الحوافز العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة، كنتيجة لتمييزه في الأداء عن أقرانه. [1] ص 212

- التحفيز: عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما. [2]

- الدافع: هو حاجة غير مشبعة، أو هو حاجة داخلية تنبع من داخل الفرد، وتحدث نوعاً من عدم التوازن والتوتر. هذه الحاجة غير المشبعة تدفع الفرد لاتخاذ سلوك تجاه هدف محدد. [3]

- الدافعية: الدافعية هي حالة داخلية معقدة لا تلاحظ مباشرة بل يتم لمس مترتباتها على السلوك البشري . وهي طاقة داخلية تنشط الأفراد وتحركهم على الأداء والإنتاج ، وترتبط الدافعية بحاجات الأفراد.[4]

- الأداء: يشير الأداء إلى كل من الكفاءة والفعالية.

*الكفاءة: الكفاءة هي الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، ويعبر عنها عادة بنسبة المخرجات إلى المدخلات.[5] ص 130

*الفعالية: تشير إلى الأهداف المتحققة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف.[6] ص 242

- تقييم الأداء: هو عملية مستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفعالية الفرد الأدائية، وفقا للمعايير المحددة سلفا، واتخاذ القرارات المناسبة في مجالات الموارد البشرية.[1] ص 271

الفصل 1

مفهوم الحوافز، اتجاهاتها وشروطها، نظرياتها

يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع التي عرفت ولا تزال تعرف اهتمام كبير من طرف الأفراد ومنظمات الأعمال سواء في القطاع العام أو الخاص، وذلك لما تحدثه هذه الحوافز من تأثير في مستوى المعيشي للأفراد، والمكانة الاجتماعية، وعلى أدائهم الذي من خلاله يمكن للمنظمة أن تنافس وتبقى في السوق. وعليه فحتى يتميز الفرد في أداء المهام الموكلة إليه، على المنظمة التنويع في حوافزها بهدف جعل الفرد يبذل قصارى جهده في سبيل الحصول عليها، وذلك من خلال ابتعاده أو تجنبه للسلوك غير المرغوب فيه.

وتختلف الحوافز من بلد إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى، وهذا لاختلاف الظروف البيئية والقدرة المالية للمنظمات، وكذا اختلاف حاجات ورغبات الأفراد التي تم تحديدها والتطرق إليها من قبل العديد من النظريات.

وللتوضيح أكثر سوف نتطرق إلى مفهوم الحوافز وأنواعها في المبحث الأول، أما في المبحث الثاني فسنتناول فيه اتجاهات وشروط نجاح عملية التحفيز، ومشاكله، بينما في المبحث الثالث سنتطرق فيه إلى بعض تعاريف الدوافع ومختلف النظريات التي تتحدث عن الدوافع.

1.1. مفهوم الحوافز وأنواعها

للحوافز أهمية بالغة في المنظمات كونها تعمل على تحسين ظروف العمال المادية والمعنوية، وبغرض فهم الحوافز بصورة واضحة سنتعرض في هذا المبحث للنقاط الآتية:

1.1.1. التطور التاريخي للحوافز

لقد مرت الحوافز بعدة تطورات ومراحل، وكان لكل مرحلة إطارها البيئي الذي يتكون من فلسفة وافتراضات وقيم ساعدت على تكوين نظام الحوافز في تلك المرحلة، كما أن الحوافز تعتبر من أكثر الوظائف الإدارية تأثيراً على السلوك الإنساني، وقد ميّز الباحثون بين ثلاثة مراحل هي :

- المرحلة الأولى:

في هذه المرحلة اعتبرت فيها المنظمة كنظام مغلق، وهدفها الوحيد هو تعظيم الأرباح، كما أنها اعتبرت العامل كسول ولا يحب العمل وغير طموح، وأنه دائم التجنب للمسؤولية ويحب الإشراف المباشر الذي يعفيه من المساءلة. كما اعتبر كل من أصحاب المصانع والمدراء في هذه المرحلة الطاقة والجهد المبذولين يرتبطان سلبياً مع الأجر، بمعنى كلما زاد الجهد زاد الأجر إلى أن يصل العامل بالإنتاج إلى حد معين تصبح العلاقة بين الجهد المبذول والأجر عكسية، أي ارتفاع الأجر بعد هذا يصاحبه زيادة في تفضيل العامل لوقت الفراغ على الجهد المبذول.

وفقاً لهذه المرحلة تنفرد الإدارة بالقرارات دون الرجوع إلى أحد، كما أنها لا تقبل كلمة نقد توجه إليها [7] ص 405، كما اعتبر العامل في هذه المرحلة أداة للإنتاج وجزء من الآلة التي يعمل عليها، وعليه فقد اقتصر الحوافز في هذه المرحلة على الأمور المادية فقط من الأجور وملحقاته (مكافآت، علاوات نقدية) .

- المرحلة الثانية (مدرسة العلاقات الإنسانية):

في هذه المرحلة اعتبرت المنظمة نظام اجتماعي يركز على المجموعة وحاجاتها الاجتماعية. والفرد في هذه المرحلة يركز على العضوية في التنظيم الرسمي أكثر من العضوية في التنظيم غير الرسمي [8] ص 256، ومن جهة أخرى كانت قرارات الإدارة تتخذ بالتشاور مع عمالها، إضافة إلى إشعارها للعمال بالانتماء للعمل وتشجيعهم على العمل الجماعي.

وفي هذه المرحلة كانت العلاقة بين الوحدات والجهد المبذول طردية، وكان هناك تنوع في الحوافز الممنوحة للعمال، حيث نجد إلى جانب الحوافز المادية الحوافز المعنوية كالتقدير والإحرام.

في هاتين المرحلتين الحوافز الممنوحة للعمال كانت سرية للغاية ومن حق الإدارة العليا الاحتفاظ بها وعدم الإفصاح عنها.

- المرحلة الثالثة (المدرسة المعاصرة):

في هذه المرحلة اعتبرت المنظمة نظاما مفتوحا تؤثر وتتأثر بالبيئة التي تنشط فيها، واعتبر الفرد جوهر المنظمة وركيزتها الأساسية في تحقيق مختلف أهدافها، كما ترى أن للأفراد طاقات إبداعية متنوعة، وترى أيضا على أنهم أفراد متباينون في خصائصهم ودوافعهم وحاجاتهم وإبداعاتهم، وعليه فقد عرفت الحوافز في هذه المرحلة تنوع وتباين مقترن بأداء الفرد ومدى تحقيقه للأهداف، إضافة إلى تميزها بالوضوح و الموضوعية ومساهمة الأفراد في وضعها. [7] ص 406

2.1.1. تعريف الحوافز وأهميتها

أولاً: تعاريف الحوافز

نظرا لتعدد تعارف الحوافز، والمتناولة من طرف مختلف الكتاب، إلا أنني أخص بذكر بعضها فيما يلي:

- الحافز هو عبارة عن مؤثر خارجي يحرك شعور الإنسان ويجعله يسلك سلوكا معيناً لتحقيق الهدف المطلوب. [9] ص 78

- كما يعرف الحافز على أنه العائد الذي يحصل عليه الفرد نتيجة لتميزه في أداء العمل. [10] ص 189

- الحافز هو الأسلوب أو الوسيلة التي تقوم بإشباع الحاجة. [11] ص 159

- كما يمكن أيضا تعريف الحوافز على أنها: مجموعة من الظروف التي تتوفر في جو العمل

وتشبع رغبات الأفراد والتي يسعون لإشباعها عن طريق العمل. [12] ص 158

- الحوافز هي مجموعة من القوى التي توجه العامل، وتجعله أكثر رغبة في أداء عمله. [13] ص 179

- وتعرف الحوافز أيضا على أنها مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدم للتأثير في سلوك الأفراد العاملين وتحثهم على بذل جهد أكبر وزيادة الأداء كما ونوعا بهدف تحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجات الأفراد ذاتهم.[14] ص 290

- كما تعرف على أنها فرص أو وسائل (مكافأة، علاوة،...) توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين، لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم، وذلك لإشباع رغباتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع.[15] ص 208

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج التعريف الآتي:

الحوافز هي مجموعة من العوائد والمؤثرات الخارجية التي يحصل عليها الأفراد نتيجة تميزهم في أداء العمل، والتي تسعى المنظمة من خلالها إلى إثارة رغبات الأفراد وخلق لديهم دافع الحصول عليها عن طريق انتهاج سلوكيات منتجة ومحقة للأهداف المسطرة، وذلك لإشباع الحاجات التي لم تشبع بعد.

ثانياً: أهمية الحوافز

تكتسي الحوافز أهمية بالغة وهذا كونها تساعد على:

- ظهور أو زيادة الولاء التنظيمي:

ويقصد بالولاء التنظيمي على أنه الإخلاص والمحبة التي يبديها الفرد نحو عمله والمنظمة التي يعمل بها. كما يراه البعض على أنه رغبة الفرد في الارتباط بالمنظمة والبقاء بها.[16] ص 45

كما يمكن تعريف الولاء التنظيمي على أنه اعتقاد قوي وقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها، ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها.

فمثلا فإن إرجاع الكثير من الباحثين تميز المنظمات اليابانية إلى ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى الفرد الياباني العامل في هذه المنظمات. فالمشاركة والاحترام جعلتا من اليابانيين وحدة بشرية متعاونة لحل المشكلات، والموظف الياباني يعطي الحقوق الفردية أولوية ثانوية في مقابل مصلحة منظمته وأسرته. وهذا التميز للمنظمات اليابانية جر الكثير من الدراسات العلمية إلى الكشف عن علاقة الولاء التنظيمي المرتفع بالثقافة الاجتماعية والأسلوب التنظيمي في المنظمات اليابانية؛ فالمنظمات اليابانية تعزز موظفيها داخل وخارج المنظمة مقابل ولائهم لها. [17]

وقد أشارت بعض البحوث والدراسات لأهمية وجود ولاء متبادل بين الفرد والمنظمة، وعليه فالولاء التنظيمي يزداد بزيادة الحوافز التي تقدمها المنظمة لأفرادها. [16] ص 46

- تحقيق الانتماء الوظيفي:

يمكن تعريف الانتماء على أنه الانتساب لكيان ما، يكون الفرد متوحدا معه، مندمجا فيه، باعتباره عضوا مقبولا منه ومتقبلا له، وله الشرف الانتساب إليه، ويشعر بالأمان فيه، وقد يكون هذا الكيان جماعة، طبقة، وطن... .

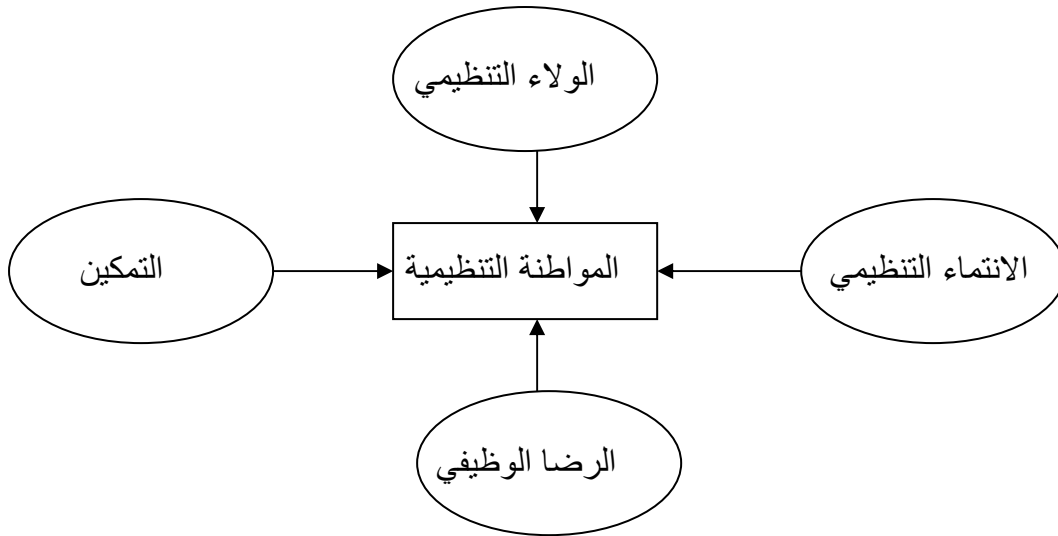
وقد تبين أن هناك تداخل وترابط بين الولاء والانتماء والذي يعبر الفرد من خلاله عن مشاعره تجاه الكيان الذي ينتمي إليه.

وقد اعتبر كل من ماسلو واريك فروم الانتماء حاجة ضرورية على الإنسان إشباعها ليقهر عزله وغربته ووحدته، وهذا لكون الفرد اجتماعيا لا بد له من الاتصال بالآخرين. وعليه فمن غير الممكن أن يتحقق للفرد الشعور بالأمن والحب والصدقة إلا من خلال الجماعة، كما أن شعور الفرد بالرضا الذي يستمد من انتمائه للجماعة يتوقف على الفرص التي تتاح داخل الجماعة، كما أن توحيد الفرد بالجماعة يحقق له المكانة والأمن، وقد يكون لهذه الأشياء آثار كبيرة إذا ما فشل الفرد في الوصول إليها بمفرده. [18] ص 27-28 وقد اعتبر ألبرت الولاء للمنظمة دلالة على الانتماء لها.

- ظهور سلوك المواطنة التنظيمية:

وقد عرفها (Schnake1991) على أنها السلوك الإضافي الذي يتخطى السلوك الرسمي المحدد في توصيف الوظائف والمرغوب في نفس الوقت من المنظمة.

وسلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن يساهم في تحسين كفاءة وفعالية أداء المنظمات، وذلك من خلال زيادة كفاءة وفعالية الأفراد على استغلال الموارد الإنتاجية وزيادة قدرتهم على التجديد والابتكار والقدرة على التكيف مع المتغيرات التنظيمية والبيئية الجديدة. [19] ص 219



الشكل رقم 01: العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وبعض المتغيرات [من إعداد الطالبة]

فمن الشكل السابق يتبين لنا أن كل من الانتماء التنظيمي، الولاء التنظيمي، وكذا التمكين والرضا الوظيفي الذي سوف يتم التطرق إليهما لاحقاً، هي عوامل تساعد المنظمة في التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية.

- انخفاض نسبة تغيب العامل وتأخره عن العمل.
- تكسب الفرد سلوكيات إيجابية أفضل.
- تساعد على تحقيق الأهداف التي خطط لها العامل ورئيسه.
- تعمل على زيادة الإنتاج وتحسين جودته. [20] ص 175-176
- انخفاض معدل دوران العمال.

- زيادة رضا الأفراد على العمل.
- تحسين صورة المنظمة في نظر عمالها. [21] ص 434
- فمن خلال هذا يتضح أن غياب هذه الحوافز تعقبه عدة مشاكل أهمها:
- الأعمال ناقصة.
- وجود عيوب متكررة في الإنتاج.
- عدم انتباه الأفراد للحوادث.
- عدم مقاومة الأمراض والغيابات.
- انخفاض الإنتاجية.
- عدم رضا الأفراد.
- تدهور العلاقات المهنية.
- جو عمل يسوده التوتر. [22] ص 410-411

3.1.1. أنواع الحوافز

تعددت الحوافز وتصنيفاتها بتعدد جهات نظر علماء النفس والإدارة، إلا أنه يمكن تقسيم الحوافز إلى حوافز إيجابية وسلبية.

الحوافز الإيجابية:

وتسمى أيضا بحوافز تخفيض القلق، والهدف من هذه الحوافز هو تحسين أداء الأفراد وتشجيعهم على السلوكات التي ترغبها المنظمة، [23] ص 484، إضافة لذلك فهي تعمل على تنمية روح الإبداع والتجديد، كما أنها تساعد على بناء ثقافة قوية. وتتمثل هذه الحوافز في:

أولاً- الحوافز المادية:

هي تلك الحوافز التي تشبع احتياجات الأفراد المادية. [24] ص 114
ولهذه الحوافز أهمية بالغة في أيامنا هذه، فعن طريق الحافز النقدي المادي تشبع ضروريات الحياة من مأكّل وملبس ومشرب ومسكن...، إضافة إلى توفيرها لكفايات الحياة والمركز الاجتماعي الذي يعتمد إلى حد كبير على المال. [7] ص 409

وهذه الحوافز تنقسم بدورها إلى حوافز مادية مباشرة وحوافز مادية غير مباشرة، و فيما يلي عرض لكل منها:

1- الحوافز المادية المباشرة:

تتمثل هذه الحوافز في الأجر الأساسي وملحقاته (المكافآت، العلاوات،..).

أ- الأجر:

تعريف الأجر:

الأجر هو المبلغ النقدي الذي يدفع للعامل لقاء العمل والجهد الذي يبذله في

المنظمة. [9] ص 71

كما يمكن تعريف الأجر على أنه تعويض نقدي يدفع للفرد كمقابل للأداء أو العمل

الذي يقوم به، وفقا لعقد الذي تم بين العامل والمنظمة. [25] ص 209

ومن المهم أن نشير للفرق بين الأجر والراتب، فالأجر عادة ما يدفع للعمال على أساس ما تم إنتاجه، بينما الراتب فهو يدفع للموظف على أساس الوقت الذي يقضيه في المنظمة، أي أن الراتب الذي يمنح للموظفين يكون على أساس مدة الخدمة بغض النظر عما أنجزوه خلال هذه المدة. والأجر يتكون من جزئين هما:

- الأجر الثابت:

هو مبلغ ثابت يدفع مقابل الأعمال المنجزة [26] ص 268. ويدفع هذا الأجر عن كل

وحدة ينتجها العامل بغض النظر عن عدد الوحدات المنتجة. ويأخذ هذا الأجر إحدى الصورتين:

أ- أجر القطعة:

وهنا تحدد لكل قطعة منتجة مبلغ معين، مثلا أجر القطعة الواحدة هو 10 نقود وقد

أنتج العامل 100 وحدة، إذن الأجر الذي سيتقاضاه هذا العامل هو

$$1000 = 10 \times 100 \text{ نقد.}$$

ب- زمن إنتاج القطعة:

هنا يتم تحديد وقت معياري يجب أن تنتج خلاله القطعة، وذلك على أساس دراسة الحركة والزمن، والفرد هنا يتقاضى أجره على حسب الوقت الذي يستغرقه في الإنتاج محسوبا على أساس الوقت المسموح به لكل قطعة بغض النظر عن الوقت الذي قضاه الفرد في العمل.

مثلا إذا كان الوقت المعياري المسموح به لإنتاج القطعة هو 15 دقيقة، وأنتج العامل 40 قطعة خلال 8 ساعات، هنا يحسب أجره كما يلي:

$60 / (15 \times 40) = 10$ ساعات، أي يمنح العامل أجر 10 ساعات رغم أنه اشتغل فعلا 8 ساعات، وهنا يكون العامل قد كسب وقت إضافي مدته 2 ساعة. [15] ص 186

ولا يعتبر هذا المبلغ النقدي ثابتا طوال مدة الخدمة ولكن يتغير كنتيجة لطول مدة الخدمة وتزايد خبرة العامل وتزايد أعبائه العائلية. [27] ص 328

-الأجر المتغير:

وهو الأجر الذي يحسب على أساس تحديد سعرين لكل مستوى إنتاج يصل إليه العامل، مثلا:

* يكون أجر القطعة المنتجة 200 نقد حتى 49 قطعة.

* يكون أجر القطعة المنتجة 250 نقد حتى 50 قطعة وما فوق. [15] ص 186

تلعب الأجور التي يحصل عليها الفرد في المنظمة لقاء جهده المبذول (سواء كان فكريا أو عضليا) دورا كبيرا في تحقيق إشباع لحاجاته وتحقيق رضاه، حيث تنعكس آثار رضا الفرد على سلوكه في أداء المهام الموكلة إليه في المنظمة مثل: الاستقرار في العمل، تقليل الغيابات، الانتظام في العمل.... [28] ص 175

وللأجور أهمية بالغة على مستوى الفرد باعتبارها مصدرا هاما لمعيشته ورفاهيته، وكذا خدماته واحتياجاته المالية التي يمكن أن يوفرها لنفسه ولأفراد أسرته [29] ص 403، كما أنها تعتبر وسيلة لشعور الفرد بالأمان والاندماج في العلاقات الاجتماعية، والتقدير من قبل

المنظمة التي يعمل بها، كما تعتبر أيضا وسيلة يقيس بها الفرد تقدير واحترامه لذاته [30] ص 285. أما على مستوى المنظمة فالأجر يسمح بجذب واستقطاب العمالة الجيدة ورفع الإنتاج....

غير أن هناك وجهتي نظر مختلفتين فيما يتعلق بكون الأجر أهم حافز أم لا؟

إذ يرى أصحاب حركة الإدارة العلمية أنه أهم حافز، بينما جماعة حركة العلاقات الإنسانية فيرون أن الأجر ليس هو الحافز الأقوى والأهم، إنما المعاملة الحسنة للعاملين ودراسة مشاكلهم، والاهتمام بظروف عملهم المادية لها تأثير أقوى من الأجر.

وعليه يمكن اعتبار الأجر كحافز إذا كان يأخذ صيغة التغيير، وذلك لكونه يسمح للعامل بالحصول على علاوة تشجيعية إضافية تبعا لزيادة إنتاجه.

ب- المكافآت:

المكافأة هي مبلغ من المال يعطى للفرد العامل لقاء قيامه بعمل معين، كتحقيق مستوى معين من الإنتاج، أو بسبب تحقيقه وفرا في مجال ما.

ولا يمكن القول أن المكافأة هي حافز على العمل إلا إذا ربطت بالإنتاج، أي يكون أساس منحها كفاءة وتحسن إنتاجية الفرد، أما إذا كان أساس منحها هو الأقدمية، فإن هذا الحافز سيفقد أهميته على إثارة الرغبة في العمل والإنتاج. [15] ص 209-210

وكلما كانت المكافآت متغيرة وغير ثابتة كلما كانت أكثر تحفيزا للأفراد. [1] ص 229

ومن أهم أنواع المكافآت نذكر: مكافآت على زيادة الإنتاج، مكافآت على السرعة في الإنتاج، مكافآت على الاقتصاد في المواد الأولية وعلى الاختراع.... [31] ص 59

ج- العلاوة:

العلاوة هي كل زيادة تمنحها المنظمة للعاملين بناء على أدائهم الفردي. [32] ص 174

كما يمكن تعريف العلاوة على أنها مبلغ نقدي معين يضاف إلى الأجر الأساسي للعاملين لمدى من الزمن، وذلك لقاء أقدميتهم وكفاءتهم في العمل. [15] ص 217

وعليه يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من العلاوات:

-علاوة الكفاءة:-

هي الزيادة في الأجر بناء على إنتاجية الفرد في عمله، و تدفع بعد عام تقريبا.

-علاوة الأقدمية:-

هي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة، وتعبيرا عن إخلاصه لمدة عام.

-العلاوة الاستثنائية:-

تمنح هذه العلاوة في حالة وجود أداء ومجهود متميز يستلزم التعويض الاستثنائي. [30] ص 375

والهدف من هذه العلاوات هو مساعدة العاملين ورفع روحهم المعنوية وترغيبهم في العمل. [33] ص 178

د- العمولة:-

هذا النوع من الحوافز عادة ما يستخدم في المبيعات، إذ يتقاضى موظف المبيعات نسبة محددة من سعر البيع، أو نسبة محددة على كل سلعة يتم بيعها. [34] ص 56

وعادة ما تمنح هذه العمولة لأصحاب المناصب الإدارية نتيجة عقدهم لصفقات مع المنظمات الأخرى.

ه- المشاركة في الأرباح:

هي عبارة عن استقطاع نسبة من أرباح الشركة، ثم توزيعها على العمال، ويتم التوزيع حسب الراتب، أو الدرجة، أو المستوى الإداري، أو كفاءة الأداء، أو أكثر من أساس واحد. وتوزع نقدا مرة واحدة، أو تقسم على عدة مرات في السنة. [30] ص 376

وهي اتفاق حر بين العامل وصاحب العمل، حيث يكون للعامل وصاحب العمل بموجبه الحق في الاشتراك في حصة من الأرباح محددة مسبقا، مع ضرورة مراعاة العدالة والمبادئ الأساسية للتشريعات والقوانين. [35] ص 429

ويعمل هذا الحافز المادي على زيادة مشاعر الإحساس بالالتزام والمشاركة و التضامن مع المنظمة [36] ص 438، إضافة إلى تحسين العلاقات بين الإدارة والعمال وإشعارهم بأنهم يعملون كشركاء [37] ص 342. كما يشجع هذا الحافز العمال على زيادة أدائهم وذلك بهدف زيادة إنتاج وأرباح المنظمة، وبالتالي زيادة الأرباح التي يحصلون عليها.

ويتم حساب هذه النسبة إما على أساس الأرباح الإجمالية، أو على أساس الأرباح الصافية في المنظمة. [15] ص 210

2- الحوافز المادية غير المباشرة:

يطلق عليها تسمية حوافز الخدمات الاجتماعية، وسميت بحوافز مادية غير مباشرة كون تقديمها غير مرتبط بمستوى أداء الأفراد، كما أنها تقدم لجميع العاملين.

ويقصد بحوافز الخدمات الاجتماعية على أنها تلك الحوافز التي تعمل على إشباع حاجات ذاتية لدى العاملين، وتشعرهم بأن الإدارة ترحى مصالحهم الشخصية، وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة. ومن بين هذه الخدمات نذكر مايلي:

أ- خدمات التغذية:

تقوم بعض المنظمات بتقديم وجبات غذائية يومية وذلك إما مجاناً أو بمقابل رمزي، أو تقوم بإقامة جمعية استهلاكية للعاملين لمساعدتهم على توفير احتياجاتهم الغذائية. [38] ص

172

ب- النقل:

وذلك بتوفير المنظمة وسائل نقل مريحة تنقل العمال من مكان إقامتهم إلى مواقع العمل والعكس، وذلك توفيراً لوقت العامل. وعليه فعدم توفر وسائل نقل فهذا يؤدي إلى تأخر العمال عن العمل، وهذا ما ينجم عنه مشاكل بين العمال والإدارة، والتي ينعكس سلباً على الروح المعنوية للعمال وعلى أدائهم كما ونوعاً. [33] ص 199

ت- الخدمات الصحية:

وذلك من خلال توفير وحدة طبية بالمنظمة، هدفها القيام بفحوصات دورية وتحاليل وأشعة وغيرها للعمال مما يمنع من إعاقة أداء الأفراد. [1] ص 258

إضافة لذلك هناك بعض المنظمات توفر للعمال وعائلاتهم الأدوية وتحمل نفقات الإقامة في المستشفيات وتكاليف العمليات التي تجرى للفرد أو لأحد أفراد أسرته. ولهذه الخدمات أهمية كبيرة لدى العاملين كونها تشعرهم بالاستقرار والأمان وعدم الخوف من المستقبل.

ث- خدمات ثقافية وترفيهية:

حيث تتمثل هذه الخدمات في توفير مكاتب ومنح إجازات للعمال بهدف مواصلة دراساتهم والحصول على شهادات جامعية، القيام بدورات تدريبية وتعليمية تعمل على رفع كفاءتهم الإنتاجية وتزويد من مهاراتهم وخبراتهم، وقد تشمل هذه الدورات بعض الدورات الخاصة بتعلم اللغات الأجنبية والتي يمكن أن تحقق تطوراً في ثقافة وخبرة العامل ومعرفة.

إضافة لذلك فقد تقوم بعض المنظمات بإنشاء نادي اجتماعي أو رياضي أو دار للسینما، أو تقوم بإنشاء مسابح وتنظم سفرات جماعية بهدف الترفيه عن العاملين وتحسين

حالتهم النفسية والرفع من روحهم المعنوية. والهدف من ذلك هو زيادة استقرار العمال وتقليل من دوران العمل، كما أنها تعد فرصة لتحسين النشاط وتغيير الروتين اليومي الذي يعيشه العامل، زد على ذلك هي مناسبة لالتقاء العمال بعيدا عن الجو الرسمي وعلاقات العمل المحددة، وهذا كله يؤدي حتما إلى تدعيم الجو الاجتماعي وتعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين، مما ينعكس إيجابا على علاقات العمل والإنتاج.[14] ص 529-531

ثانيا- الحوافز المعنوية:

الحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة و تحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية [15] ص 210 يتم تقديمها إلى المرؤوسين ، و التي تعبر عن التقدير المعنوي للمرؤوسين من قبل رئيسه عما يبذله من جهد. وهذه الحوافز لها أثر كبير ومؤثر في نفسية المرؤوسين، كونها تجعل المرؤوس يحس بأن الجهد الذي يقوم به في العمل مقدر ومتابع من طرف رئيسه، و بالتالي هذا التقدير يجعل المرؤوس متفانيا في أدائه [39] ص 27. وتتمثل هذه الحوافز فيما يلي:

1-الترقية:

اشتق مصطلح الترقية من الارتقاء والرقى، والتي تعني الصعود للأعلى وتحسين الأوضاع والأحوال.

فالترقية هي أن يشغل الموظف وظيفة درجتها أعلى من الدرجة الوظيفية التي كان يشغلها قبل الترقية.[40] ص 141

كما يمكن تعريف الترقية على أنها تحرك العمال إلى وظائف ذات مسؤوليات و مركز اجتماعي أكبر، تحتاج لمهارات وخبرات أكثر من الوظيفة السابقة، ويصاحبها زيادة في الأجور وظروف عمل أفضل.[35] ص 358

فعلى الرغم من أن الترقية صنفتم ضمن الحوافز المعنوية إلا أنها صنفتم أيضا ضمن الحوافز المادية، كون الموظف الذي يتم ترقيته غالبا ما يزداد راتبه بسبب شغله الوظيفة

الجديدة والتي غالبا ما تكون ذات مسؤوليات أكبر من مسؤوليات وظيفته السابقة [15] ص 210. وعملية الترقية تتم بالاعتماد على ثلاثة أسس:

- الترقية على أساس الكفاءة:

فالاعتماد على هذا الأساس يساعد على وجود حافز للعاملين لتحسين أدائهم في أعمالهم الحالية بهدف حصولهم على ترقية اعتمادا على قدراتهم ومهاراتهم.

- الترقية على أساس الأقدمية:

يقصد بالأقدمية الفترة التي قضاها الموظف في وظيفته الحالية بصفة خاصة، أو بطول مدة الخدمة بالمنظمة بصفة عامة.

والاعتماد على هذا الأساس يجعل الترقية تفقد أثرها كحافز، وهذا نظرا للمساواة بين العامل المنتج والعامل العادي، كون كلاهما سيحصلان على ترقية بعد فترة من الزمن.

- الترقية على أساس الكفاءة والأقدمية:

قد تتبع المنظمات الأساسين معا، فهي تفضل للترقية العامل الكفاء والأطول في الخدمة. [41] ص 294-295

2- تقدير جهود العاملين:

ويكون ذلك بمنح شهادات تقدير أو الثناء للعاملين الأكفاء الذين حققوا مستويات جيدة في الإنتاج، كما قد يكون التقدير من خلال تخصيص لوحة إعلانية تسمى لوحة الشرف، والتي توضع فيها أسماء العاملين الأكفاء وصورهم ولمحة موجزة عن نشاطاتهم وما حققوه من إنجازات للمنظمة، والتي تعلق في الأماكن العامة من المنظمة. [42] ص 310

3- المشاركة في اتخاذ القرارات:

يعد هذا الحافز من أهم الحوافز التي تقدم داخل المنظمة، فمن خلال هذا الحافز يمكن للأفراد المشاركة في اتخاذ القرارات التي تهمهم والمتعلقة بعملهم. فالفرد يعتبر الأقدر في اتخاذ القرارات وهذا بسبب احتكاكه المباشر بالعمل وتفاعله مع المشكلات اليومية. [11] ص 163

ويعمل هذا النوع من الحوافز على زيادة الإنتاج وتحقيق نوع من الرضا عن العمل، إضافة إلى تدننته للمقاومة إزاء التغيير المطلوب في شروط العمل أو تغيير العادات في العمل أو العلاقات الاجتماعية بين الأفراد. [43] ص 135

والهدف من وراء إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، هو حفزهم على العمل من خلال إشعارهم بأهميتهم، وأن السياسات والبرامج الموضوعة قد تم وضعها على أساس دراية كاملة لرغباتهم واحتياجاتهم.

4- ضمان واستقرار العمل:

يعد ضمان واستقرار العمل الذي توفره المنظمة للعاملين حافزا له تأثير كبير على معنوية وإنتاجية العمال، كون العمل المستقر والدائم يضمن دخلا ثابتا للفرد يعيش به مع أفراد أسرته براحة واطمئنان، كما أن العامل يكون في وضع أفضل من حيث قدرته على العمل والعطاء دون خوف من المستقبل. [15] ص 211

5- الوظيفة الملائمة:

يقصد بذلك وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، أي ملائمة الوظيفة وطبيعتها وأعبائها لقدرات وخبرات ورغبات الفرد، كون ذلك يجعل الفرد محبا لوظيفته وراغبا في إنجازها على أحسن وأعلى مستوى. [11] ص 162

6- الاتصال:

يمكن تعريف عملية الاتصال على أنها العملية التي يتم عن طريقها إيصال معلومات مختلفة بين الأعضاء في جماعات العمل للحفاظ على الوضع الحالي للمنظمة أو إحداث تغييرات. [44] ص 137

كما يمكن تعريف الاتصال على أنه عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الآخرين وخلق دوافع عندهم من أجل تبني مواقف والقيام بممارسات جديدة [45] ص 17. ويمكن تقسيم الاتصال إلى:

*الاتصال الرسمي:

وهو اتصال مبرمج ومهيكل، يتم بين فاعلين داخل المنظمة أو بين المنظمات بالطرق الرسمية والتقاليد المتعارف والمتفق عليها، كأن يعتمد على الخطابات والمذكرات أو التقارير...

*الاتصال غير الرسمي:

وهو الذي يحدث عفويا بين عمال ومصالح المنظمة من أجل تشغيل المنظمة وإشباع حاجة اجتماعية [46] ص 125. ويتميز هذا النوع من الاتصال بالتلقائية والعفوية، ويظهر عادة عند قيام الإدارة بمراقبة المعلومات أو عدم وضوحها، وبالتالي هذا ما يؤدي إلى ظهور تأويل والتفسير الشخصي، ويمتاز هذا النوع من الاتصال بالسهولة وسرعة انتشاره، ومن مظاهره اللقاءات في المكاتب أو الاتصال من شخص لآخر (من الفم إلى الأذن) والذي يكون سريع وسري وأقل أمانة من الرسالة الأصلية، ويساهم هذا الاتصال في إشباع النفسي الداخلي للعاملين [47] ص 215. وللاتصالات أهمية بالغة يمكن حصرها في النقاط التالية:

- تمثل الاتصالات وسيلة لإحداث التغيير في السلوك.
- تعتبر الاتصالات وسيلة لتوجيه ونصح وإرشاد العاملين.
- تعتبر الاتصالات وسيلة حفز وتحسيس العاملين ورفع مهاراتهم.
- تعتبر الاتصالات وسيلة لتشجيع التعاون بين الزملاء أو بين الوحدات.
- من خلال الاتصالات تتم معرفة المشاكل وسبل علاجها.
- تعد الاتصالات وسيلة لشرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين. [48] ص 344-345
- تعطي الاتصالات معلومات مرتدة للعاملين عن مستوى الأداء، بهدف تغيير الأداء في حالة عدم إيجابيته أو عدم صحته.
- تعمل الاتصالات على تنمية روح التعاون بين العاملين والشعور بالترابط والهدف المشترك، الأمر الذي له تأثير في الإنتاجية والروح المعنوية بين العمال. [44] ص 138

7- التدريب:

يمكن تعريفه على أنه نشاط يسد احتياجات الأفراد الوظيفية، ويكسبهم ما يحتاجونه من معارف ومهارات.

كما يعرف التدريب على أنه عملية زيادة المعرفة والمهارات والقدرات لدى المتدربين وتزويدهم بالأساليب المتجددة عن طريق طبيعة أعمالهم، ومنه فهو يمثل إحدى العمليات الجزئية المكونة للعملية الأكبر وهي تنمية الموارد البشرية [49] ص 123. وللتدريب عدة فوائد كونه يعمل على:

- رفع الكفاية الإنتاجية من خلال: زيادة الإنتاج، تخفيض التكاليف، الاستخدام الأمثل لبقية الموارد المتاحة في المنظمة.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين. [50] ص 67
- التغيير في دوافع الأفراد واتجاهاتهم. [51] ص 15
- توفير الدافع الذاتي لدى العامل لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجيته كما ونوعاً من خلال توعيته بأهداف المنظمة وسياساتها وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف.
- رفع الروح المعنوية للعمال نتيجة إمامهم بأبعاد العمل، كما أن التدريب يعمل على تقليل نسبة الغياب.
- زيادة مهارات وقدرات العامل تؤهله للترقية للمناصب الوظيفية العليا.
- خفض دوران العمل وتقليل حوادث العمل التي غالباً ما تحدث نتيجة نقص كفاءة الأفراد وانخفاض قدراتهم ومهاراتهم. [52] ص 30-31

8- بيئة العمل المناسبة:

وهي الظروف المحيطة بالفرد أثناء تأدية مهام وظيفته، حيث تتمثل هذه البيئة في: المكان، الآلات، الأثاث، الإنارة، التهوية...، فكلما كانت هذه الظروف ملائمة كلما كان إقبال الفرد على عمله مرتفع، وهذا ما ينعكس إيجاباً على أدائه لوظيفته [11] ص 164. والهدف من تحسين بيئة العمل هو تحقيق ما يلي:

*تحسين المرودية ونوعية المنتج.

*تقليل تكاليف العمل.

*تقليل الغيابات.

*الزيادة في روح المبادرة، الانضباط، والشعور بالأمان. [22] ص 419

من خلال عرض لأهم الحوافز المادية والمعنوية تبين أن هناك فرق بينهما والذي يكمن في أن الحوافز المادية هي حوافز ملموسة، وهي موجهة خاصة لتلبية الحاجات الأساسية، في حين أن الحوافز المعنوية هي حوافز غير ملموسة هدفها هو تلبية الحاجات العليا.

إلا أن القول بأن الحوافز المادية تلبى الحاجات الأساسية والحوافز المعنوية تلبى الحاجات العليا يعني عدم وجود علاقة بينهما بل على العكس، إذ هناك تداخل بين الحافز المادي والمعنوي والذي يظهر في كون الحوافز المادية لها القدرة أيضا على تلبية الحاجات العليا، إضافة لذلك هناك بعض الحوافز كالترقية يمكن تصنيفها ضمن الحوافز المادية والمعنوية معاً، وهذا لكون الترقية تشمل زيادة في الأجر وكذا تجعل الفرد يشعر بأهميته وفعاليته في المنظمة كما تزيد من تقدير الآخرين له.

ومما سبق يتضح أنه لا يمكن تفضيل الحوافز المادية على الحوافز المعنوية (أو العكس) من حيث الأهمية، وذلك لكون أهمية الحوافز تتوقف على حاجات الفرد، فمثلاً إذا كان الفرد بحاجة إلى تلبية الحاجات الدنيا (الأكل، الشرب، المسكن..) فبالنسبة له الحوافز المادية لها أهمية كبيرة مقارنة بالحوافز المعنوية، في حين نجد أن الفرد الذي يتطلع إلى تحقيق ذاته فهنا الحوافز المعنوية لها أهمية كبيرة لدى هذا الفرد.

الحوافز السلبية:

هي الطرق والوسائل التي تستخدمها الإدارة لغرض الحد من السلوك السلبي وغير مقبول، كعدم الشعور بالمسئولية والكسل في العمل، ويتم استخدام هذه الوسائل حسب درجة المخالفة للفرد [53]، و من بين هذه الحوافز نذكر:

- الحرمان من العلاوة.
- الحرمان من الترقية.
- التهديد بالعقاب أو الخصم من الأجر.
- الإنذار والتوبيخ. [54] ص 264
- حرمان العامل من الرحلات الترفيهية المجانية التي تقوم بها المنظمة من وقت لآخر.
- نقل العامل المقصر في عمله إلى إدارة أخرى يحتاج العمل بها إلى مهارات أقل. [55]

والهدف الأساسي من تطبيق هذا النوع من الحوافز هو تغيير سلوك الفرد في الاتجاه المطلوب، غير أن الكثير من المشرفين يرون أن هذه الحوافز أداة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء، إلا أنها قد تكون سببا في خوف الفرد وهذا ما ينعكس سلبا على أداء الأفراد. [43] ص 135

وعليه فالأساس من تبني الحوافز الايجابية والسلبية هو تدعيم السلوك الصحيح وكذا المساعدة على بناء ثقافة قوية.

2.1. اتجاهات وشروط نجاح التحفيز، ومشاكله

يعد تعدد حاجات ورغبات الأفراد من الأسباب التي جعلت المنظمات تعتمد أساليب حديثة وكذا نظام تحفيزي يخضع لشروط محددة مسبقا، وذلك بهدف حصولها على ولاء الأفراد لها، وكذا زيادة اهتمامهم بعملهم بهدف الوصول إلى ما هو مخطط، وهذا ما سنوضحه في هذا المبحث من خلال التطرق للاتجاهات الحديثة في التحفيز، وكذا شروط نجاح الحوافز ومشاكله.

1.2.1. الاتجاهات الحديثة في التحفيز

تعددت أساليب التحفيز الإداري بتعدد وجهات النظر، ومن بين هذه الأساليب نذكر:

1- أسلوب الإدارة بالأهداف:

يعد هذا الأسلوب من الوسائل الحديثة التي تستخدمها المنظمة في تحفيز أفرادها، وهذا الأسلوب لا يعتمد على السلطة في إدارة جهود العاملين، إنما يعمل على إشراك الأفراد في متابعة أدائهم، ومفاد هذا الأسلوب هو:

*مشاركة المرؤوسين مع الرئيس في وضع الأهداف والنتائج المتوقعة خلال فترة زمنية مقبلة.
*التزام كل من الرئيس والمرؤوس بتلك الأهداف مع قيام الرئيس بمراقبة مدى وفاء الفرد لالتزاماته التي حددها معه.

*في نهاية العملية التقييمية يظهر الرئيس للمرؤوس أخطائه وتعثره في أداء التزاماته خلال العملية أو يبين له مدى إبداعه. [7] ص 420

2- أسلوب المشاركة في الإدارة:

يقوم هذا الأسلوب على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وذلك من خلال إشراك العاملين في اللجان أو في مجلس الإدارة. وتطبيق هذا الأسلوب يساعد على إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات، كما أنه يدفع العمال لزيادة أدائهم. [54] ص 265

3- أسلوب توسيع العمل:

يعني توسيع العمل أفقياً أي على نفس المستوى الإداري، وذلك بإضافة واجبات ومسؤوليات للعمل الأساسي، وذلك بهدف القضاء على الملل والروتين وزيادة رغبة العامل في العمل وكذا تحفيزه على أداء الأعمال الموكلة إليه بتميز.

4- أسلوب إثراء العمل:

يعني توسيع العمل عمودياً وذلك من خلال منح العامل فرص أكثر واستقلالية وحرية أوسع في التخطيط و التوجيه ورقابة عمله وتقييم أدائه، وبالتالي تحقيق إنجازات ذات قيمة من شأنها أن تجعل العامل يشعر بأهميته، كما أن إثراء العمل يمنح للعامل فرص النمو واكتساب مهارات جديدة والتي من شأنها أن تؤدي إلى رضاه عن العمل وبالتالي رفع أدائه.

5- تأهيل وتدريب العاملين:

يعتبر التدريب من أهم أساليب التحفيز كونه يزيد من كفاءة العاملين ويفتح أمامهم فرص الترقية ويرفع من معنوياتهم، كما يدفع العامل لمواكبة التطورات التكنولوجية. وتأهيل العاملين لا يقتصر على العاملين الجدد بل يشمل أيضا العاملين القدامى. [12] ص 164-166

6- أسلوب العمل المرن:

يسمح هذا الأسلوب للعاملين باختيار ساعات العمل التي يريدونها ضمن حدود معينة، حيث بإمكان الفرد الحضور إلى العمل خلال ساعات معينة وترك العمل في ساعات معينة. وما يميّز هذا الأسلوب أنه يسمح للفرد بجدولة أوقات دوامه حتى لا تتضارب مصالحه الشخصية ومتطلبات العمل، كما أنه يسمح للفرد باختيار الوقت الذي يعتقد بأن إنتاجيته فيه أفضل ما يمكن.

7- أسلوب العمل الأسبوعي المكثف:

يقوم هذا الأسلوب على السماح للعامل بقضاء ساعات العمل اليومية الأسبوعية خلال عدد أيام أقل، مثلا العمل في المنظمة أربعة أيام بدلا من خمسة أيام.

8- أسلوب مجموعات الجودة:

وهي مجموعات صغيرة من العاملين تجتمع معا خلال وقت العمل لمناقشة وتطوير الطرق والوسائل التي تستطيع تحسين نوعية وكمية الإنتاج. [56] ص 174

إضافة لذلك هناك أساليب الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين وذلك من خلال قيام المنظمة:

- بمسح لمعرفة آراء واتجاهات العاملين ناحية المنظمة.
- وضع صندوق الاقتراحات، وذلك حتى يستطيع الفرد التعبير عن مشاكله وأرائه وأفكاره.
- وضع نظام فعال لحل الشكاوي والنزاعات التي تنشأ بين العمال.
- تطبيق سياسة الباب المفتوح من قبل المدير مع مرءوسيه. [57] ص 219

9- التمكين:

التمكين يختص بمنح الموظف السلطة المتعلقة بالأعمال والموضوعات ضمن تخصصه الوظيفي، وتحريره من الضبط المحدد عن طريق التعليمات، ومنحه الحرية لتحمل مسؤولية آرائه، وقراراته، وتطبيقاته. [58]

كما يعرف التمكين على أنه عملية إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية والجماعية وتقديم أفضل ما لديهم في مجال المشاركة بالمعلومات والقرارات والمهام الإدارية وإشعارهم بالملكية للوظيفة للنمو والتطور والإبداع. [59]

كما يعرف التمكين بأنه تحرير الموظفين من السلطة التي تقيد حرياتهم وتجعلهم يتحملون المسؤولية بأنفسهم، حتى يكونوا مبدعين وخالقين. والبعض الآخر يعرفه بأنه وسيلة لزيادة الكفاءة وتحقيق أعظم استفادة من المساهمة الفردية. وللتمكين فوائد جمة لكل من المنظمة

والفرد، بشرط أن تكون هناك بيئة خصبة تضمن كفاءة وفاعلية التطبيق. وتمكين الأفراد يشجع على تبني الإدارة المشتركة. [60]

كما يعرف التمكين على أنه نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين ودعوة العاملين للمشاركة في سلطة القرار. وفي التمكين يكون المرؤوس الممكن مسؤولاً عن جودة ما يقرره أو ما يؤديه، كما يتضمن التمكين المشاركة في المعلومات والمعرفة و تحليل المشكلات وصنع القرارات. وللتمكين عدة عوائد، والتي سنذكر منها فيما يلي:

أولاً: بالنسبة للمنظمة:

ارتفاع درجة الرضا والولاء، وانخفاض نسب الغياب، وانخفاض حوادث وإصابات العمل، شيوع روح الفريق، ظهور أفكار مبتكرة، ارتفاع الإنتاجية، انخفاض التكلفة، وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

ثانياً: بالنسبة للفرد:

إشباع للحاجات العليا، تحسن العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، وزيادة الدافع نحو الأداء المثمر [61] ، ينمي مشاعر الولاء والانتماء، يحفز العاملين مما يساعد في تحقيق أهداف المنظمة، ارتفاع درجة الرضا عن العمل [62] ص 129. الثقة في القدرة على أداء المهام، الشعور بالقدرة على التأثير في العمل، حرية الاختيار في كيفية أداء المهام، الشعور بمعنى للعمل. [63]

2.2.1. شروط نجاح الحوافز وفعاليتها

نظراً لصعوبة تحديد دوافع العاملين وتنوع أهداف ومهام العمل في ظل بيئة عمل متغيرة، فإن اختيار الحوافز المناسبة وضمان فعاليتها لتحريك سلوك الأفراد نحو الأداء الإيجابي يعتبره بعض الصعوبات، إلا أن الأبحاث والدراسات الحديثة تقترح بعض الشروط التي تضمن نجاح الحوافز التي تقدمها المنظمة لعمالها.

أولاً- شروط نجاح الحوافز:

- العدالة في تقديم الحوافز وكفايتها للعاملين.
- ضرورة ربط هذه الحوافز بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها العامل.
- ضمان استمرارية الحوافز والانتظام في صرفها.
- ضرورة مواكبة هذه الحوافز للتغيرات التي تمر بها البلد والتي قد تؤثر على سلوك العامل. [64] ص 99
- ارتباط الحوافز بأهداف العاملين والمنظمة.
- اختيار الوقت الملائم لتقديم الحوافز.
- تناسب الحوافز مع دوافع العمال. [4]
- ضرورة قيام المنظمة بدراسة شخصية الأفراد ومشكلاتهم الاجتماعية.
- التقييم المستمر لنظام الحوافز، وهذا حتى تضمن المنظمة فعالية هذا النظام. [38] ص 195
- ضرورة مراعاة قصر الفترة ما بين أداء الفرد المحقق والحصول على الحافز.
- ضرورة تنوع الحوافز نظرا لتنوع احتياجات الفرد [24] ص 111
- توافق الوظيفة مع ميول الفرد وقدراته.
- الجمع بين الجانبين المادي والمعنوي.
- إشراك العمال في وضع أو تحديد الحوافز.
- تقييم نظام الحوافز وتطويره. [65] ص 56

ثانياً- فعالية الحوافز:

تتوقف فعالية الحوافز على مدى أدائها لمهمتها على الوجه المطلوب، والتي تتمثل في إثارة دافعية الفرد وحثه على العمل والسلوك السليم والمرغوب من طرف المنظمة وكذا إشباع حاجاته، بمعنى كلما كان هناك توافق بين الحاجات والحوافز كلما كانت فعالية الحوافز على إثارة السلوك المطلوب من الفرد أكبر. وعليه فالمنظمة التي تسعى إلى رفع الروح المعنوية لعمالها ورفع إنتاجيتهم يجب عليها دراسة حاجات العاملين وألويات إشباعها بالنسبة لهم، بعدها تقوم بوضع الوسائل المناسبة لإثارة هذه الدوافع ومن ثم إشباع الحاجات عن طريق العمل. [42]

وهناك بعض العوامل التي يمكن أن تؤثر في فعالية الحوافز وهي:

- التبعية:

بمعنى أن يمنح الحافز مباشرة للفرد بعد أداء العمل.

- الحجم والنوع:

أن يكون هناك تناسب بين حجم ونوع الحافز وحجم ونوع العمل.

- إدراك سبب التحفيز:

وهو أن يدرك المحفز لماذا حفز.

- الثبات:

فإذا حفز أحد العمال في مجال معين ولم يحفز عامل آخر في نفس المجال فالحافز هنا يكون غير ثابت.

- التحكم:

لا يصح أن يطالب العامل إلا بما هو قادر عليه. [7] ص 416

3.2.1. مشاكل التحفيز

لا يخلو أي نظام من مشاكل، ومن أهم المشاكل التي يعرفها نظام التحفيز في المنظمات نذكر:

- قيام الرئيس بتحفيز الشخص الخطأ:

كأن يأتي الإبداع من عامل بسيط، ولكن هذا الإبداع ينسب لرئيسه، وهذا ما يولد لدى العامل شعور بالإحباط، وهنا بدل أن يكون الحافز إيجابي أصبح سلبي.

- توقيت التحفيز:

عند قيام الفرد بأداء المهام الموكلة إليه، فعلى المنظمة تحفيزه بتقديم المكافئة فوراً، وأن لا تقوم بتأجيل المكافئة حتى لا تفقد معناها ومن ثم يضيع أو يخف التأثير بهذا الحافز.

- مشكلة الميزانية:

في بعض الحالات يرغب المسئول بتحفيز وتكريم عماله، وذلك من خلال صرف مبلغ مالي، إلا أنه تواجهه مشكلة وهي أن الميزانية لا تسمح له بذلك، وهذه المشكلة توجد في القطاع الحكومي، ولهذا نجد التحفيز المعنوي أكثر من المادي في القطاعات الحكومية.

- عدم إحساس المسئول بأهمية التحفيز، وهمه الوحيد هو الإنتاج الأكثر، وهذا ما ينجم عنه تهرب الموظفين وعدم ولائهم للمنظمة. [66]

- تكوين توقعات غير واضحة عن أداء العمال.

- وضع قواعد كثيرة وغير واضحة وغير ضرورية مع إلزام الموظفين باتباعها.

- القيام باجتماعات غير مفيدة وعلى الموظفين حضورها. [67]

- المساواة بين الذين يعملون والذين لا يعملون، وهذا ما ينتج عنه فقدان الحوافز لقيمتها في إثارة العاملين.

- عدم الاهتمام بالحافز المعنوي.

- سوء استغلال سلطة منح الحوافز من جانب بعض الرؤساء الذين يركزون على الجانب

السلبى للحافز، بغض النظر عن مؤثراته السلبية على المرؤوسين. [68]

- الروتين في العمل.

- تعارض أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد.

- الآمال الكاذبة. [69]

من خلال ما سبق يتضح أن الاتجاهات الحديثة التي تعتمدها المنظمات في تحفيز أفرادها لها دور كبير في حصول المنظمة على أداء متميز، مما يمكنها من المنافسة والبقاء في بيئة ديناميكية، كما أنه لا يمكن أن تلعب الحوافز دورها إلا إذا وضعنا شروط واضحة ومحددة تساعد على تحقيق فعاليتها، غير أن كثرة العراقيل والمشاكل في المنظمة من شأنها أن تجعل الحوافز تفقد فعاليتها في تحفيز الأفراد.

3.1. مدخل إلى الدوافع، ونظرياتها

يتطلب وضع نظام الحوافز في المنظمة تحديد ما الذي يجذب العامل وما الذي ينفرد منه، وما الذي يجعله يفضل القيام بسلوك معين دون الآخر، ما الذي يرضيه وما الذي لا يرضيه، وكذا تحديد مختلف حاجات الأفراد التي تعتبر أساس دافعيتهم، وهذا ما يتطلب من المنظمة أن تحدد وتعرف مختلف نظريات الدوافع. لذا سنحاول في هذا المبحث التطرق لمفهوم الدوافع، وكذا الفرق بين الدوافع والحوافز، بعدها سنتطرق لمختلف نظريات الدوافع.

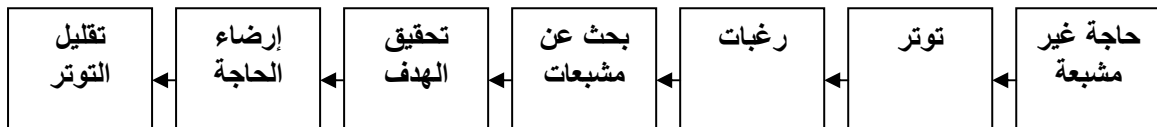
1.3.1. مفهوم الدوافع، ونظرياتها التقليدية

يتناول هذا المطلب بعض تعاريف الدوافع وكذا الفرق بين كل من الدافع والحافز بالإضافة إلى ذلك سيتناول أيضا هذا المطلب عرض للنظريات التقليدية.

أولاً- تعريف الدوافع:

من بين تعاريف الدوافع نذكر:

- الدافع هو مؤثر داخلي يحرك شعور الفرد ويحدد سلوكه نحو عمل معين، وتعتبر الحاجات هي المحرك الرئيسي في السلوك الإنساني. [9] ص 79
- الدافع هو حالة من التوتر بسبب وجود نقص حاجة يريد الإنسان إشباعها. [11] ص 159
- الدافع هو الحاجات والرغبات والتصورات التي تؤدي إلى سلوك محدد ظاهري للوصول إلى هدف. فعندما تشبع الحاجات أو الرغبات يزيد استقرار الفرد ويقل التوتر ويحصل التوازن في سلوكه.



شكل رقم 02: نموذج عملية ظهور الدافع [70] ص 166

من هذا يتضح بأن الدوافع تعني الرغبة لدى الأفراد في بذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق الأهداف التنظيمية، أي أنها المحركات الداخلية للسلوك الذي يستثير أداء العمل، حيث يعتمد الأداء على درجة قوة الدافع. [70] ص 166

ثانيا- الفرق بين الحوافز والدوافع:

من خلال تعاريف الحوافز والدوافع يتضح أن هناك فرق بين الحافز والدافع، فالحافز شيء خارجي موجود في بيئة العمل، توفره المنظمة لعمالها بهدف إثارة دافعيتهم، في حين أن الدافع شيء داخلي نابغ من داخل الفرد، وهو تعبير عن حاجة ما تحته على العمل والسلوك المرغوب فيه من قبل إدارة المنظمة للحصول على الحافز المتاح وبالتالي إشباع الحاجة. [42] ص 305

ولابد من وجود نوع من الترابط ما بين الدافع والحافز، حيث أن حوافز العمل يجب أن تتوافق مع دوافع الفرد وهذا لكون انعدام التوافق أو الانسجام بينهما يؤدي إلى انعدام فاعلية الحوافز. [53]

ثالثا- النظريات التقليدية:

من أهم النظريات التقليدية نذكر:

1- نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور:

يعتبر فريدريك تايلور من أهم رواد هذه مدرسة، حيث قام بتطبيق أساليب علمية ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول، وقد اعتبر الإنسان رجل اقتصادي همه الوحيد هو تعظيم منفعتة، كما رأى تايلور أنه يمكن التأثير على الفرد من خلال العامل النقدي الذي يراه الدافع الأساسي لعمله [24] ص 103. وقد اعتبر رواد هذه المدرسة العامل أداة من أدوات الإنتاج، وعليه فلكي يتمكن الفرد من إعطاء أقصى طاقاته الإنتاجية، لابد أن تهتم الإدارة بتدريبه على العمل وأن تراقبه بواسطة المشرفين مع حفزه ماديا (نظام الأجر بالقطعة) ومعاقبته إذا قصر في إنتاج الكمية المطلوبة منه. و من هنا يتضح أن منطلق هذه النظرية ليس البحث في تحسين أحوال الفرد الاجتماعية وزيادة راتبه وتوفير حريته الفردية ، وإنما كان منطلقها هو كيف تؤسس لإحكام قبضة الإدارة على العمال لتأمين التحسين المستمر للإنتاجية.

وقد تبلورت فلسفة الإدارة العلمية في كتاب فريدريك تايلور بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية" كالتالي:

- قيام الإدارة بمهام الوظائف الإدارية من: تخطيط، تنظيم، تنسيق،... بينما العمال ينفذون المهام الموكلة لهم.
- وجود طريقة مثلى للعمل والتي يجب تعليمها للعاملين لإتباعها في أداء مهامهم.
- تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة وضرورة معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة.
- اختيار الفرد في المنظمة بطريقة تناسب العمل، بمعنى تطبيق قاعدة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- الفرد العامل مخلوق رشيد واقتصادي، حيث للحوافز المادية أهمية بالغة لدى الفرد ومن خلال هذه الحوافز يمكن دفعه للأداء الجيد، وكلما زادت الإنتاجية على الإدارة زيادة أجره، أي دافع الفرد للعمل هو دافع مادي.
- الفرد يحتاج إلى التدريب لتحسين ورفع إنتاجيته، كما يحتاج إلى الإشراف المباشر حتى لا يتهرب من العمل أو يبطل فيهِ. [71] ص 38-39

إلا أنه وجّهت عدة انتقادات لهذه النظرية والتي نذكر أهمها فيما يلي:

- لا تأخذ هذه النظرية بعين الاعتبار العلاقات بين الأفراد والمنظمة.
- ترى الفرد كمجرد منفذ للأوامر.
- ترى الفرد على أنه سلبي وغير مبادر ووجد ليقاد لا ليقود.
- ترى الأجور هي أهم الحوافز لدى الفرد، وهي التي تحقق رضاه.
- كما أنها تتبنى النظرة الميكانيكية (الآلية) للأفراد (بمعنى أنها تجرّد الأفراد من كل الخصوصيات)، وعلى الأفراد عند دخولهم المنظمة التخلي عن قيمهم ومعتقداتهم. [72]

2- نظرية العلاقات الإنسانية:

على أساس الانتقادات التي وجّهت لنظرية الإدارة العلمية ظهرت نظرية العلاقات الإنسانية والتي من أهم روادها إلتون مايو، فقد قام هذا الأخير بتجارب في مصنع هوثورن (فرع شركة جنيرال إليكتريك) على مجموعة من العاملات، والتي توصل من خلالها لاستنتاج

مجموعة من الأساليب التي ساعدت المديرين في تحفيز ودفع العمال، وقد ركزت هذه الأساليب على ثلاثة نشاطات إدارية رئيسية:

- تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.
- إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدرا أكبر من التحدي لقدرات العاملين ومن المشاركة في نشاطات المنظمة.
- تحسين الاتصال بين الرئيس والمرووسين. [73] ص 109

فمن خلال الأبحاث التي قام بها مايو توصل إلى أهمية الدور الذي تلعبه فرق العمل في زيادة إنتاجية المنظمة، وهذا بسبب وجود علاقات إنسانية محدّدة لسلوك الأفراد، كما اكتشف أنه في حالة عدم التوافق بين الرئيس والمرووس فهذا يؤدي إلى ظهور نزاعات في العمل.

وعليه فقد أظهرت أبحاث مايو على أن العنصر البشري لا ينتظر من المنظمة أجرا أو عائد فقط، ولكنه ينتظر أن يكون هناك محيط عمل مقبول يساعده على تأسيس وإقامة علاقات مرضية. [74] ص 229 وكاستنتاج عام لهذه النظرية:

- مستوى أداء الفرد لا تحدده الطاقة الفسيولوجية (نظرة تايلورية)، بل دالة الإشباع الاجتماعي.
- المكافآت غير المالية (الاحترام والتقدير، علاقات اجتماعية) تلعب دور أساسي وفعال في عملية التحفيز.
- التخصص في العمل وتطبيق الإدارة العلمية للعمل ليست عملية فعالة في تنظيم العمل. [75] ص 28-30

3- نظرية X و Y لدوجلاس ماك جريجور:

X تعبّر عن فلسفة الإدارة العلمية أو الكلاسيكية بصفة عامة، بينما Y تعبّر عن فلسفة العلاقات الإنسانية أو المدرسة السلوكية، وعلى هذا الأساس فهناك نوعين من البشر، أحدهما تنطبق عليه فلسفة X والآخر تنطبق عليه فلسفة Y.

وقد لاحظ ماك جريجور من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين أن هناك فئتين منهم:

- الفئة الأولى:

وهي فئة من المديرين التي تطبق نظرية X على عمالها، حيث تقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- * الإنسان بطبيعته كسول ولا يحب العمل.
- * الإنسان يكره تحمل المسؤولية.
- * الإنسان يحب أن يكون مراقب ومسير.
- * يفضل الإنسان أن يشرح له ماذا يفعل.
- * يعتبر العقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان نحو العمل.
- * لا بد من الرقابة الدقيقة والشديدة على الإنسان.
- * يعتبر الأجر و المزايا المادية الأخرى من أهم حوافز العمل. [76] ص 171

وهذه الافتراضات تتطلب تدخل الإدارة لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم والرقابة على أعمالهم، وتغيير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المنظمة، وإلا فإن الأفراد سوف تسودهم حالة من التراخي. وحتى تستطيع الإدارة القيام بعملها فليس أمامها سوى اللجوء إلى التشدد لمواجهة سلوك الأفراد، وفلسفة الضغط هذه أو ما يسمى بنظرية X هي فلسفة العصا والجزرة، فالإدارة هي التي تتحكم في عملية التوظيف وأنظمة الأجور وملحقاته وظروف العمل المادية الأخرى وهي جميعها لا تخرج عن كونها جزرة التي يسعى العامل الحصول عليها مقابل أدائه للعمل، وبالتالي فإن التراخي في الأداء يحول الوسائل إلى عصا تستعملها الإدارة للضغط على عمالها. [24] ص 105

- الفئة الثانية:

وهي الفئة من المديرين التي تطبق نظرية Y على عمالها، ومن افتراضات هذه النظرية:

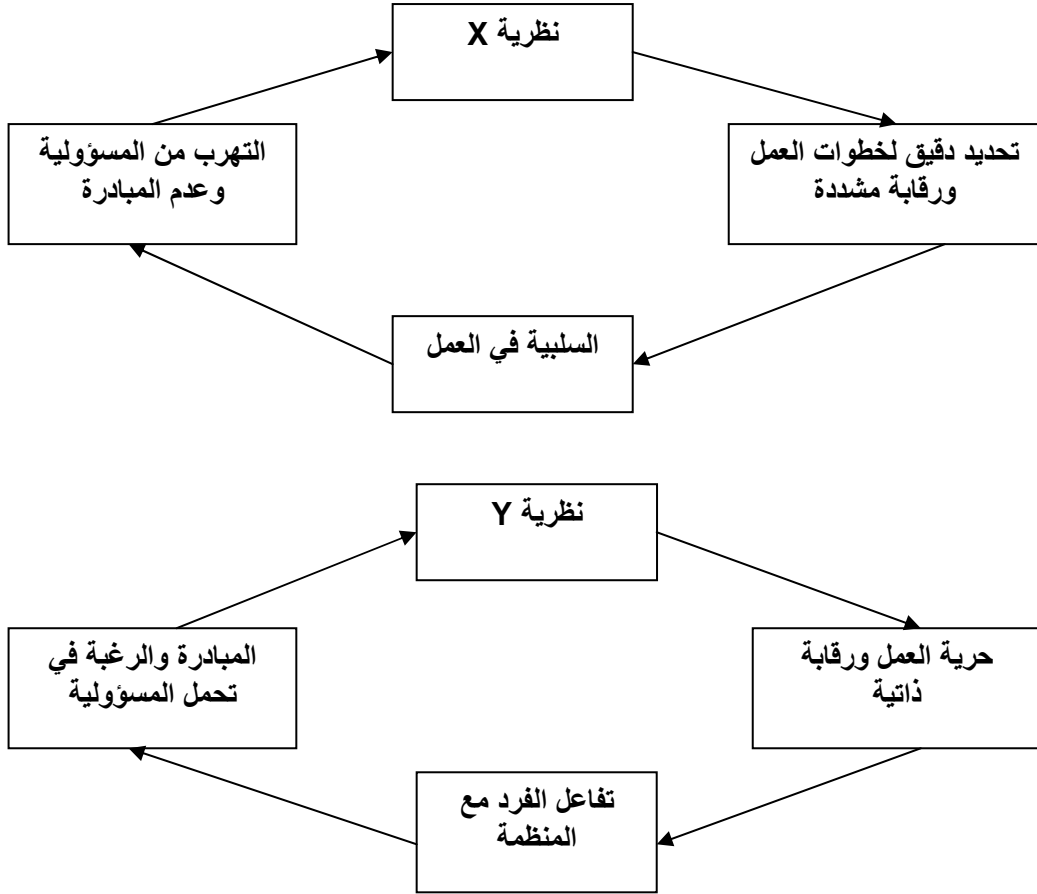
- * الأفراد لا يعملون ضد أهداف المنظمة.
- * الفرد يعمل أملا في الحصول على المكافآت وليس خوفا من العقاب.
- * الفرد يطلب الحرية في العمل ويرغب أن يكون قائد لا أن يقاد.

*الفرد يجب تحمل المسؤولية وهي جزء من ذاته، وما على الإدارة إلا أن توفر له فرصة ممارستها. [77] ص 114

*الفرد قدرة كبيرة على التخيل والابتكار في مواجهة المشاكل وحلها.

وعليه فإنه في حالة ما كان سلوك أحد العمال يتسم بالكسل أو الإهمال وعدم الابتكار، فلا يصح أن يعتبر كسول أو مهمل أو غير مبدع، وإنما من واجب الإدارة أن تكون لها القدرة على إخراج الطاقات الكامنة الموجودة داخل الفرد، وهذا من خلال المكافآت الذاتية والاجتماعية... ، كما ترى هذه النظرية أن إشراك الأفراد في قرارات المرتبات والحوافز يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم وكفاءتهم ورضاهم، وعليه فإن تطبيق هذه النظرية يتطلب مناخا مفتوحا بين الإدارة والأفراد تسوده الثقة والمشاركة. [78] ص 361-362

فمن خلال هذه النظرية نجد أن نظرية x ترى ضرورة وضع الفرد تحت المراقبة المستمرة، بينما نظرية y تفضل تقييم الفرد لنفسه طالما أنه يشارك بوضع الأهداف للمنظمة [53]



الشكل رقم 03: نظرية X و Y. [79] ص 98

2.3.1. نظريات المحتوى

تبحث هذه النظريات في القوى التي توجه سلوك الفرد من الداخل، وتحاول تحديد حاجات وأهداف الفرد التي تجعله يسلك سلوكاً ما لإشباع تلك الحاجات.

كما تنبه هذه النظريات المديرين على أن الأفراد يختلفون في احتياجاتهم، وأن فهمهم لهاته الاحتياجات والدوافع الداخلية للعاملين تسمح لهم بتوفير الحوافز المناسبة لإشباعها. ومن

هذه النظريات نذكر: [7] ص 378-379

أ- نظرية تدرج الحاجات لماسلو:

قدم إبراهيم ماسلو هذه النظرية نتيجة ملاحظاته للمرضى لفترة زمنية طويلة، والافتراض الرئيسي لهذه النظرية هو أن الفرد إذا نشأ في بيئة لا تشبع حاجاته فإنه من المحتمل أن يكون أقل قدرة على التكيف وغير صحي وظيفياً [80] ص 165، وقد وضع ماسلو أن لكل فرد حاجات مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل هرم، بحيث لا يمكن للفرد أن ينتقل إلى الحاجات العليا إلا إذا قام بإشباع حاجاته الدنيا التي تعمل على تحسين حياته والحفاظ عليها، وقد قسم ماسلو الحاجات إلى خمسة فئات مشكلة بذلك هرم الحاجات والتي تتمثل فيما يلي: [81] ص 27

1- الحاجات الفسيولوجية:

وهي مجموعة الحاجات التي تأتي في قاعدة الهرم، والتي تتمثل في: (الحاجة إلى الطعام، الهواء، الماء، المسكن..)، و تشبع المنظمات هذه الحاجات من خلال الأجر الذي يوفّر للفرد أحوالاً معيشية لا بأس بها [80] ص 165، كما تعمل هذه الحاجات على الحفاظ على الفرد وعلى نوعه. [82] ص 256

2- الحاجات إلى الأمان:

بمجرد أن يشبع الفرد حاجاته الفسيولوجية فإنه ينتقل إلى حاجات الأمان، والتي تتمثل في تأمين حياة الفرد وحمايته من الأخطار والحوادث، وفي مجال العمل يمكن إشباع هذه الحاجات من خلال أنظمة الأمن الصناعي والسلامة المهنية وأنظمة التأمينات الاجتماعية والرعاية الصحية، وكذا أنظمة المعاشات. [48] ص 147

3- الحاجات الاجتماعية:

وتأتي هذه الحاجات في المرتبة الثالثة في هرم الحاجات، حيث تظهر هذه الحاجة عند الفرد بعد أن يتم إشباع الحاجة إلى الأمان، وتتمثل هذه الحاجات في حاجة الفرد إلى الانتماء كتكوين صداقات، وأن يكون الفرد محبوباً ومقبولاً من طرف الآخرين. وإشباع هذه الحاجات في المنظمات يكون بإشراك العامل في الأحداث الاجتماعية، إنشاء نوادي اجتماعية [80] ص 166، إضافة إلى اعتمادها سياسات الاتصال والقيام بنشاطات اجتماعية وثقافية، فكل هذا يساعد على إشباع الحاجات الاجتماعية. [81] ص 28

4- حاجات التقدير:

تتمثل هذه الحاجات في رغبة الفرد إلى احترام وتقدير الآخرين له مما يؤدي إلى خلق لديه شعور بقيمته والثقة في نفسه وفي قدراته، ويمكن إشباع هذه الحاجات من خلال قيام المنظمة بمنح المكافآت والترقية وتقديم الجوائز، وكذلك عن طريق الشكر على الأعمال التي تم إنجازها. [11] ص 131

5- حاجات تحقيق الذات:

هي رغبة الفرد في أن يصبح أكثر تميزاً وقدرة عن غيره من الأفراد [83] ص 38، وأن يحقق المزيد مما هو عليه وأن يتمكن من تحقيق ما هو قادر عليه. [84] ص 460

وقد سمي ماسلو كل من الحاجات: (السيولوجية والأمان والاجتماعية) بحاجات النقص أو القصور، بمعنى عدم إشباع هذه الحاجات يؤدي إلى عدم نمو الفرد بدنياً ونفسياً. بينما حاجات التقدير وتحقيق الذات فقد سماها بحاجات النمو، كون إشباعها يساعد على نمو الفرد وبلوغه مستوى الكمال. [80] ص 166

فمن خلال هذه النظرية تبين أن الحاجات غير المشبعة هي التي تشكل قوة دفع للأفراد، بينما الحاجات المشبعة فهي لا تعد من العوامل الدافعة. [85] ص 113

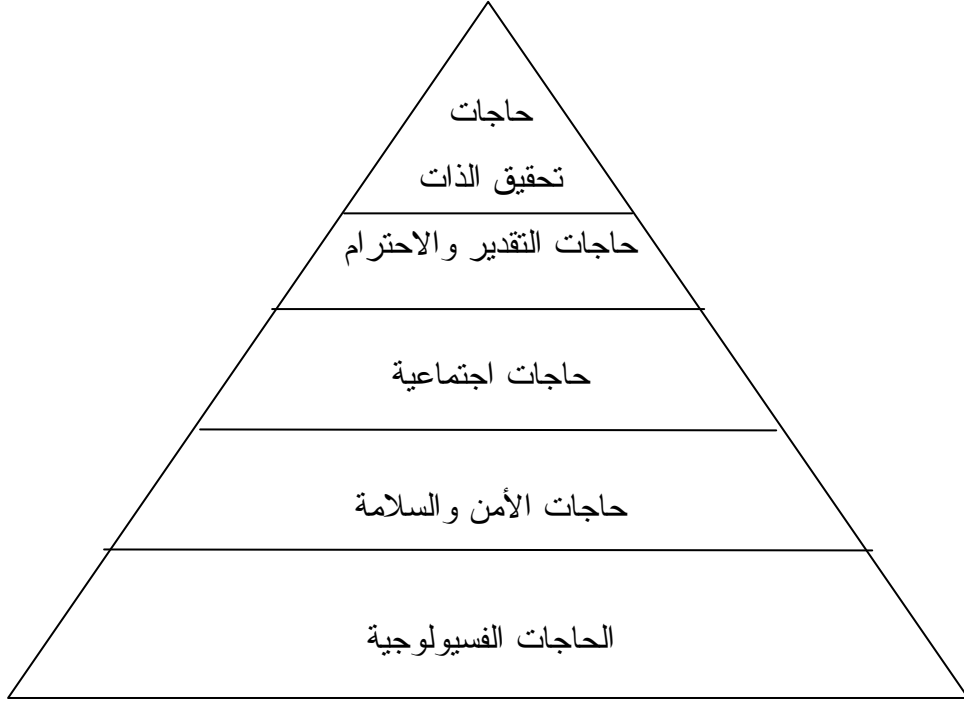
وبالرغم من أهمية وبساطة ووضوح هذه النظرية وقدرتها على تفسير دافعية الأفراد من خلال تحديدها للحاجات التي تحرك السلوك الإنساني، إلا أنه وجّهت لها عدة انتقادات أهمها:

- تفترض النظرية ترتيباً وتدرجاً للحاجات، إلا أن بعض الأفراد قد يختلف مع هذه النظرية في ترتيبهم لهذه الحاجات، فمثلاً قد نجد فرد يبدأ عنده السلم من الحاجة إلى تحقيق الذات وآخر من الحاجة الاجتماعية.

- قد يصر البعض على مزيد من الإشباع لحاجة معينة، بالرغم من إشباعها بالفعل. وهذا ما يخالف نظرية ماسلو التي تفترض أنه في حالة إشباع حاجة معينة ينتقل الفرد إلى إشباع حاجة أعلى منها مباشرة.

- لم تهتم النظرية بتحديد حجم الإشباع اللازم للانتقال إلى الحاجة الأعلى منها مباشرة.

- يمكن إشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت، إلا أن النظرية تفترض أننا ننتقل من إشباع إحدى الحاجات إلى حاجة أخرى. [48] ص 149-150



الشكل رقم 04: هرم الحاجات لماسلو [86] ص 27

ب- نظرية ذات العاملين لهيرزبرغ:

قام فريدريك هيرزبرغ وزملاءه في 1960 بدراسة أجريت على مجموعة من المحاسبين والمهندسين [87] ص 94، سألهم حول المناسبات التي كانوا فيها محفزين وراضيين، والمناسبات التي كانوا فيها متذمرين و محبطين، ومن خلال نتائج هذه الدراسة وجد أن هناك عوامل يمكن تصنيفها إلى مجموعتين: [88] ص 463

- مجموعة العوامل الوقائية(خارجية):

هي عوامل ترتبط ببيئة العمل داخل المنظمة وهي لا تساعد على زيادة الإنجاز بل تحافظ على الدوافع [7] ص 385 عند حالة الصفر مانعة حدوث الدوافع السلبية، وعدم وجود هذه

المجموعة يشكّل حالة من عدم الرضا واستياء العمال، أما في حالة وجودها فلا تؤدي إلى شعور العامل بالرضا و الحفز، ومن بين هذه العوامل نذكر:

*الأجور والرواتب.

* ظروف العمل المادية.

*الأمن الوظيفي.

*سياسة المنظمة.

*الإشراف.

*العلاقات بين الأفراد في مكان العمل.[81] ص 29

- مجموعة العوامل الدافعة (داخلية):

وهي عوامل تتعلق بمحتوى العمل وتكون نابعة من داخل الفرد، حيث يؤدي وجودها إلى شعور الأفراد بالرضا، إلا أن غيابها لا يؤدي إلى شعور الفرد بعدم الرضا، وسمّيت بالعوامل الدافعة كونها تعمل على تحريك جهود الأفراد وتزيد من نشاطاتهم وبالتالي الحصول على أداء متميز، وهذا ما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، وتتمثل هذه المجموعة من العوامل الدافعة فيما يلي:

*الإنجاز.

*التقدير واعتراف الإدارة.

*زيادة المسؤولية.

*الترقية.

*النمو والتقدم في العمل.

*طبيعة العمل.[24] ص 107-108

وهذه المجموعة تتشابه مع حاجات المستويات العليا في هرم الحاجات لماسلو، بينما المجموعة الأولى فتشبه حاجات المستويات السفلى.

وقد كان من نتائج نظرية هيرزبرغ ظهور فكرة الإثراء الوظيفي، إضافة إلى التفريق بين مفهومي التوسع الأفقي والعمودي للوظيفة [23] ص 494. غير أنه وجهت لهذه النظرية انتقادات والتي نذكر منها:

- تفترض هذه النظرية وجود علاقة إيجابية بين الإنتاجية ودرجة الرضا، بمعنى أن الإنتاجية تتأثر مباشرة بدرجة رضا الفرد، غير أنه أظهرت دراسات أخرى عكس ذلك، حيث وجدت أن هناك الكثير من الأفراد لديهم رضا وظيفي مرتفع ولكن إنتاجيتهم منخفضة والعكس صحيح. [71] ص 288

- اقتصرت دراسة هيرزبرغ على عينة صغيرة من المهندسين والمحاسبين مع تجاهل العاملين في المستويات الدنيا، وعليه فصحة هذه النتائج ربما تقتصر فقط على الأفراد في المستويات العليا. [7] ص 386

- في حالة سير الأمور بشكل جيد يميل الأفراد لأن يعزوا النجاح في العمل إلى أنفسهم، ولكن حينما يفشلون يلقون اللوم على البيئة الخارجية. [85] ص 117

ج- نظرية الدرر:

استجابة لانتقادات التي وجهت لنظرة ماسلو قدم الدرر نظرية أبسط من نظرية ماسلو حيث صنف الحاجات إلى ثلاثة مجموعات، ولم تشترط هذه النظرية التدرج في إشباع الحاجات، فأى حاجة يمكن لها أن تنشط في أي وقت. وتتمثل هذه المجموعات من الحاجات فيما يلي:

- حاجات البقاء:

وهي الحاجات الفسيولوجية والأمان، وتتبع هذه الحاجات بواسطة الماء، الغذاء، الأجور، ظروف العمل... .

- حاجات الانتماء:

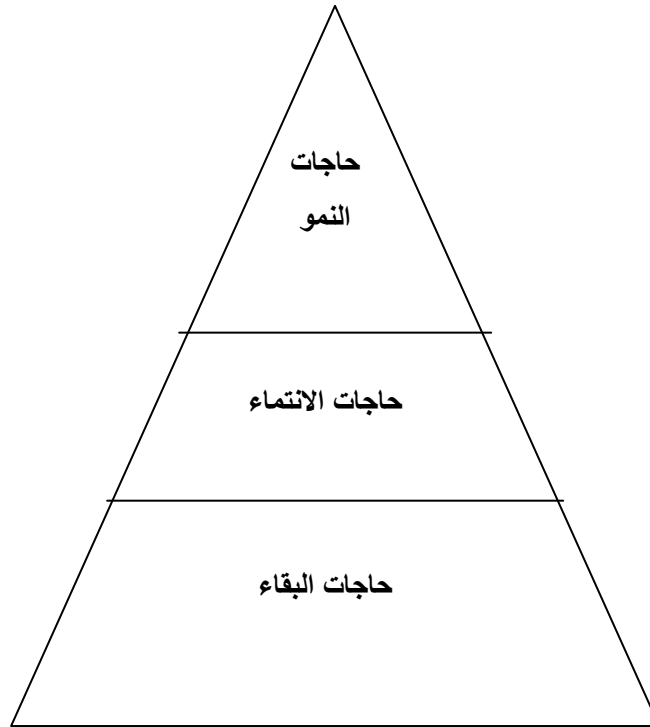
وهي مجموعة الحاجات الاجتماعية، والتي يتم إشباعها بواسطة العلاقات والتفاعل مع الآخرين (كزملاء العمل، الأصدقاء، العائلة).

- حاجات النمو:

وهي حاجة الفرد إلى تطوير كفاءاته [83] ص 42، وهي تقابل حاجات التقدير وتحقيق الذات في هرم ماسلو، وتتبع هذه الحاجات من خلال التعلم.

وبالرغم من أن نظرية ماسلو والدرفر لم تتفقا على عدد الحاجات إلا أنهما لم يختلفا على أن إشباع الحاجات الإنسانية أمر لا بد منه، كونه يزيد من دافعية الأفراد في العمل. [80] ص 167-168

وقد رأى الدرفر أنه قد تظهر أكثر من حاجة في نفس الوقت، وأنه إذا لم يتم إشباع الحاجات العليا فهذا يزيد من الرغبة في إشباع حاجات المستوى الأدنى. [85] ص 118



شكل رقم 05: نظرية الدرفر [80] ص 168

د- نظرية ماكلياند للحاجات:

يرى ماكلياند أن الحاجات ليست موروثة وغير متماثلة، بل تكتسب من الحياة، حيث ركز ماكلياند على ثلاثة حاجات رئيسية: [38] ص 156

- الحاجة للإنجاز:

وهي الدافع للتفوق وتحقيق الإنجاز وفق مجموعة من المعايير، حيث ترى هذه النظرية أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز لهم رغبة في أداء الأعمال بصورة أفضل وتطوير العمل والرغبة في التحدي والقيام بمهام صعبة، وتحمل المسؤوليات من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة. [71] ص 289-290

- الحاجة للانتماء:

وهي الرغبة في تكوين الصداقة مع الآخرين.

- الحاجة للنفوذ:

وهي رغبة الفرد في التحكم والسيطرة على ما يحيط به من أشياء وأشخاص. [89] ص

140

ويرى ماكلياند أن هذه الحاجات توجد في مستوى واحد، أي غير متسلسلة هرميا مثلما اقترح ماسلو.

3.3.1. نظريات المسار

توضح نظريات المسار كيفية اختيار سلوكات معينة من قبل العاملين لأداء العمل من بين مجموعة البدائل وضمن سياق تحقيق حاجات أساسية لغرض النجاح، وبالتالي فهذه النظريات تركز على أسلوب تفكير أو المنهج المعتمد من قبل العامل عندما يحس برغبة في إشباع حاجة معينة [88] ص 465-466. ومن بين هذه النظريات نذكر:

أولاً- نظرية التوقع:

طور هذه النظرية فكتور فروم عام 1964، والتي تفسر سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره. حيث ترى هذه النظرية أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاده بأن لدى الفرد القدرة على القيام بذلك السلوك، وأن القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة، وأن هذه النتيجة ذات أهمية للفرد. [71] ص 292

ويمكن تلخيص هذه النظرية في ثلاثة عناصر أساسية:

1- التوقع:

هو مقياس يمكن الفرد من قياس قوة العلاقة بين المجهود الذي سي بذله وبين مستوى الأداء الذي يمكن أن يتوصل إليه من جراء هذا المجهود [82] ص 273 وقع (الجهد- الأداء).

2- الوسيلة:

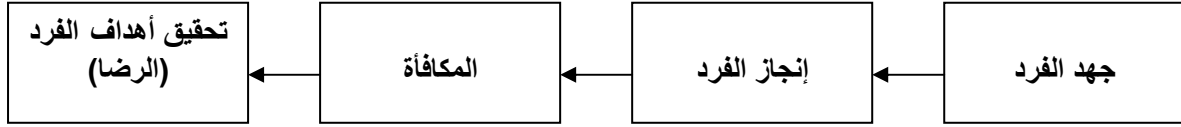
تعبر عن مدى إدراك العامل للعوائد التي يتحصل عليها مقابل أداءه [90] ص 232، أي أن أداء العامل هنا هو وسيلة للحصول على المكافأة. [80] ص 183

3- القيمة:

حيث تزداد دافعية الفرد حينما يحصل على عوائد متناسبة مع حاجاته. [48] ص 156

وتعد العناصر الثلاثة هي المحدد الرئيسي لتحفيز الفرد واندفاعه نحو الإنجاز والعمل بأفضل ما عنده، وقد تم صياغة هذه العناصر في المعادلة التالية:

$$\text{الدافعية} = \text{التوقع} \times \text{الوسيلة} \times \text{القيمة}.$$



شكل رقم 06: نظرية التوقع [57] ص 124

من خلال الشكل يتضح أن الفرد لن يسلك سلوكا يتوقع أن نتيجته ستكون منخفضة، أو أن السلوك سيحقق له مكافأة لا تشبع حاجته [71] ص 292، لذا فإن حفز الفرد للقيام بعمل ما يعتمد على ثلاث عناصر أساسية (التوقع، الوسيلة، القيمة).

ثانيا- نموذج بورتر ولولر:

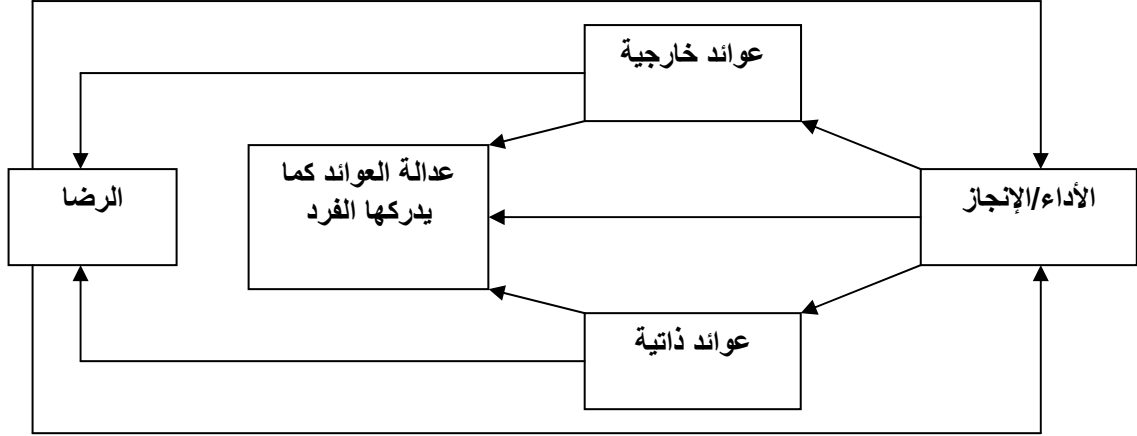
اقترح بورتر ولولر صياغة جديدة لنظرية فروم، حيث قاما بإضافة متغير جديد هو رضا العامل عن عمله، والذي يتحدد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد بأنه يستحقها. فإذا كانت العوائد الفعلية لقاء الأداء والإنجاز تعادل أو تزيد عن العوائد التي يعتقد العامل بأنها عادلة، فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد والنشاط ، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد بأنه يستحقه، فينتج عن ذلك عدم الرضا وبالتالي لن تكون هناك دافعية للاستمرار في الجهد [91] ص 124. وقد بين بورتر ولولر أن هناك نوعان من العوائد:

- عوائد خارجية:

وهي التي يحصل عليها العامل من المنظمة لإشباع حاجاته ذات الترتيب المنخفض.

- عوائد ذاتية:

وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع، فهو ينظر إليها على أنها تشبع حاجات ذات الترتيب المرتفع [71] ص 294 مثل: احترام النفس، إثبات الذات، وتتضمن هذه العوائد مشاعر الإنجاز والإتمام المتميز للمهام.



شكل رقم 07: نموذج بورتر ولولر [91] ص 124

ثالثاً- نظرية العدالة:

تعتبر نظرية العدالة التي قدمها Adams سنة 1965 إحدى النظريات الأساسية في العدالة التنظيمية [80] ص 175، والتي تؤكد على أن الأفراد يقومون بمقارنة جهودهم والمكافآت التي تقدمها لهم المنظمة مع جهود ومكافآت غيرهم من الأفراد الذين يعملون في نفس الظروف، وتكون العدالة قائمة عندما يتصور الأفراد أن نسبة جهودهم للمكافآت تعادل نسبة جهود ومكافآت غيرهم كما هو موضح في المعادلة: [7] ص 394-395.

عوائد الآخرين		=		عوائد الفرد
_____				_____
جهودهم				جهوده

إلا أنه في حالة شعور الفرد بعدم العدالة فإنه يتبنى مجموعة من الأساليب وذلك حتى يستعيد شعوره بالعدالة والمساواة، والتي نذكر منها:

- بذل جهد أقل في أداء العمل.
- يطالب بتغيير المكافآت.

- تغيير أسلوب المقارنة.

- ترك العمل. [88] ص 466

رابعاً- نظرية الأهداف:

طوّرت هذه النظرية من قبل إدوين لوك (Edwin Locke)، الذي يفترض أن الأهداف التي تضعها المنظمة يمكن أن تكون محفزة للأفراد في حالة ما وضعت بشكل سليم وتمت إدارتها بفعالية. فالجهد المبذول من طرف الأفراد يتحدد بدرجة صعوبة الهدف ومدى إثارته لتحدي هذا من جهة، ومدى وضوح الهدف ومعالمه من جهة أخرى، إضافة لذلك فإن مدى قبول الهدف من قبل الفرد واقتناعه بمعايير الأداء الموضوعة سيدعم التزامه اتجاه تنفيذه وبذله الجهود اللازمة لذلك، كما أن الأداء الناتج عن إنجاز الهدف يتأثر بمدى دعم المنظمة لجهود وقدرات الفرد.

خامساً- نظرية التعزيز (نظرية تعديل السلوك):

يعتبر سكنر من أهم رواد هذه النظرية، حيث ترى هذه النظرية أن سلوك الفرد هو استجابة لمثير خارجي والفرد يستجيب للعوائد، والسلوك الذي يعزز بالمكافأة يستمر ويتكرر، أما السلوك الذي لا يعزز سيتوقف ولا يتكرر. [71] ص 297

بمعنى أن السلوك الذي تعقبه نتائج سارة سوف يتكرر مستقبلاً، والسلوك الذي تعقبه نتائج غير مرضية لا يتكرر، والتعزيز يعني حالة تتسبب في تكرار حصول السلوك مرة أخرى أو عدم حصول ذلك [88] ص 469. وينقسم التعزيز إلى:

1- التعزيز الايجابي:

ويقصد به احتمال تكرار السلوك الايجابي من قبل الفرد وهذا عن طريق تقديم المكافأة، الثناء، أو حتى مجرد ابتسامة، وكمثال على ذلك الإشادة بالعامل الذي يصل إلى مكان العمل في الوقت المحدد.

2- التعزيز السلبي (التجنب):

وهو نوع من أنواع التعزيز الذي يستخدمه المدراء لتقوية السلوك المطلوب، حيث يقوم الفرد في هذه الحالة بتفادي السلوك الذي يؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها [92] ص 154، وكمثال على ذلك عمل الفرد على تجنب الانتقاد.

وعليه فالتعزيز السلبي يؤدي إلى زيادة الدافعية لممارسة السلوك المرغوب فيه (المطلوب)، وذلك من أجل عدم السماح للحالة السلبية بالعودة مرة أخرى. [93] ص 257

3- العقاب:

يستخدم العقاب لتقليل أو إضعاف احتمال تكرار السلوك غير المرغوب فيه من طرف الفرد. [92] ص 154

4- الإزالة:

ويقصد بها إزالة السلوكيات غير المرغوبة عن طريق عدم تشجيعها وعدم دعمها من خلال تقديم العواقب السارة لها. [88] ص 469

إضافة للنظريات السابقة الذكر هناك نظرية أخرى وهي النظرية اليابانية لوليام أوشي، وفي مايلي عرض لبعض ما جاء فيها.

- النظرية اليابانية لوليام أوشي (نظرية Z):

هي إحدى النظريات الحديثة التي حققت نجاحاً لافتاً، ويعد وليام أوشي مبتكر النظرية، وكنتيجة لهذه النظرية فقد حققت الشركات اليابانية إنتاجية أكبر من الشركات الأمريكية. وتتميز هذه النظرية بالخصائص الآتية:

توظيف طويل المدى، أسلوب ترقية بطيء، ممارسة العامل أعمال مختلفة وذلك بهدف زيادة خبرته ومعرفته الجيدة بالعمل. وبذلك تتفادى المنظمات اليابانية الاستغناء عن العمال، مما يحقق لها مزايا عديدة منها:

1- معدل دوران عمالة منخفض.

2- انخفاض نسب الغياب.

3- ارتفاع معنويات العاملين.

4- وبذلك يصبح العاملون أكثر ارتباطاً بأعمالهم بما ينعكس على زيادة الإنتاجية والارتقاء بمستوى الأداء.

وأساس هذه النظرية يقوم على الإدارة بالمشاركة والتي تساعد على تحقيق الترابط بين جميع الأعضاء، وبالتالي تكون عملية الاتصالات واتخاذ القرارات داخل المنظمة أكثر سهولة وفاعلية [3]. وتستند هذه النظرية على أسس معينة؛ لتحقيق الدافعية من أهمها:

- الإدارة الجماعية:

بمعنى تتبع المنظمات اليابانية أسلوب جماعات العمل يسودها التعاون في أداء المهام الموكلة إليهم.

- الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار:

حيث يساهم جميع المديرين في صنع القرار وبالتالي فهم مسئولين عن تنفيذ القرار، كما أن الجميع يحاسب في حالة وجود تقصير في العمل.

- السلطة الواسعة للمشرفين المباشرين:

وذلك لفناعة الإدارة بمعرفتهم الدقيقة بالأفراد العاملين معهم ومدى قدرتهم في المساهمة في أداء المهام الموكلة إليهم. [94] ص 93-94

- شمولية الاهتمام بالفرد:

تهتم الإدارة بالعامل سواء داخل المنظمة أو خارجها ولا يتوقف ذلك الاهتمام على الفرد نفسه، إنما يتعدى إلى الاهتمام بأسرته، لذا تعمل الإدارة اليابانية على الاهتمام بالفرد وحاجاته المختلفة من منطلق أنه إذا ما تحققت حاجاته فإنه سيتفرغ للعمل، وستزداد إنتاجيته، وسيجد الوقت للإبداع والابتكار. [95]

وعليه فترى نظرية (Z) أن هذه الأسس سوف تؤدي إلى زيادة معدلات الأداء وكذا زيادة رفاهية العاملين وتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي. [3]

مما سبق نستطيع القول أن النظريات تباينت في إعطاء أهمية الحوافز المادية والمعنوية، والسبب في ذلك هو أن بعض النظريات لم تختبر ميدانيا أو اقتصر اختبارها على مجموعة من العاملين بخصائص محددة.

خلاصة:

مما سبق نستطيع القول أن للحوافز أهمية بالغة على مستوى كل من الفرد والمنظمة، فكلاهما يستخدم هذه الحوافز لأغراض معينة. فالمنظمة تهتم بالحوافز كونها تستخدمها كوسيلة لدفع وتحفيز الأفراد على القيام بالمهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية، أما على مستوى الفرد فتبرز أهمية هذه الحوافز في كونه يسعى للحصول عليها بهدف تلبية حاجات أسرته وحاجاته التي تناولتها العديد من نظريات الدوافع والتي تباينت في تصنيفها وتحديدها.

كما تبين من خلال هذا الفصل أن حوافز المنظمة متنوعة بتنوع حاجات العامل، إذ يوجد منها الإيجابي والسلبي، ففي الإيجابي وجدنا المادي المباشر وغير المباشر (كالأجر، العلاوة، النقل، الخدمات الصحية...)، كما وجدنا المعنوي الموجه لتلبية الحاجات العليا (الترقية، المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب...)، بينما في الحوافز السلبية فقد وجدنا المادي (خصم من الأجر، حرمان من المكافأة...) والمعنوي (كالإنذار والتوبيخ). وكلا الحافزين سواء الإيجابي أو السلبي يعملان على تعزيز السلوكيات المرغوب فيها وبالتالي التأثير الإيجابي على الأداء.

كما يمكن القول أن عملية التحفيز تركز على النقاط التالية:

- ضرورة دراسة حاجات الأفراد وتصنيفها حسب أهميتها.
- نجاح عملية التحفيز يتطلب رقابة مستمرة من طرف إدارة المنظمة.

والمنظمة تمنح الحوافز لعمالها بهدف الحصول أو زيادة رضاهم الوظيفي مما قد ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم، والحكم على هذا الأداء، أو مدى قيام العامل بالمهام الموكلة إليه وفق ما خطط له، يتطلب من المنظمة القيام بعملية تسمح لها بالحصول على معلومات توضح لها مدى التزام أفرادها بأوامر ونصائح الرئيس، وهذا حتى تتمكن من تحديد مستحقي هذه الحوافز، وتتمثل هذه العملية فيما يسمى بعملية تقييم الأداء، وهي العملية التي تسمح بتطبيق العدالة في منح الحوافز وكذا تحقيق رضاهم عن العمل. وهذا ما سوف نتطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل 2

الأداء والرضا الوظيفي، وعلاقة الحوافز بالأداء

يتوقف نجاح أي منظمة على مدى رضا عمالها، والذي على أساسه تحصل المنظمات على مستويات أدائية مرتفعة، والحكم على أداء الأفراد يتطلب من المنظمة القيام بتقييم هذا الأداء، وتعتبر عملية تقييم الأداء أهم العمليات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية بهدف معرفة مدى قدرتها على تحقيق الأهداف، كما أن هذه العملية تعد من العوامل المساعدة على تطوير الفرد وزيادة قدراته وكذا تحقيق رضاه الوظيفي، وهذا لما توفره من معلومات للفرد والمنظمة، والتي من شأنها مساعدة الفرد على معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لديه، كما تستخدم الإدارة هذه المعلومات لحث الأفراد على بذل جهد أكبر والتفاني في أداء المهام الموكلة إليهم، وتستخدمها الإدارة أيضا في اتخاذ القرارات الخاصة بالترقية، التدريب، العقاب،

وعملية تقييم الأداء لا تظهر آثارها فقط على المرؤوسين، إنما تمس أيضا الرؤساء، كونها تساعد على معرفة مدى كفاءة الرؤساء ومدى حاجاتهم للتدريب. وللتوضيح أكثر قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول تطرقت فيه إلى الأداء وطرق تقييمه، كما تناولت فيه بعض المفاهيم التي لها علاقة بالأداء (الإنتاجية، الكفاءة والفعالية)، بينما في المبحث الثاني فقد تطرقت من خلاله إلى الرضا الوظيفي (مفهومه والعوامل المؤثرة فيه، وكذا العلاقة التي تربط بين الرضا والأداء)، أما في بينما المبحث الثالث فقد حاولت من خلاله الربط بين الحوافز والأداء، وهذا من خلال إبراز العلاقة بين الحوافز وأداء العمال.

1.2. مدخل إلى الأداء وطرق تقييمه

إن نجاح وفعالية أي منظمة يتوقف على مدى قيام عمالها بالمهام الموكلة إليهم وفق ما هو مسطر ومخطط له، فتميز أداء المنظمة ككل هو من تميز أداء أفرادها، وعليه فإن الحكم على مدى تحسن أداء العمال يتطلب وجود عملية توفر للإدارة حقائق وبيانات أدائهم، تساعد على تحليل وفهم وتقدير الأداء المنفذ وإعطائه قيمة معينة بالمقارنة بما هو مطلوب تنفيذه، والتي تسمح بتقدير مستوى كفاءة الفرد في تنفيذ المهام الموكلة إليه، وتتمثل هذه العملية فيما يسمى بتقييم الأداء.

وعليه سنتعرض في هذا المبحث لمفهوم الأداء وبعض المفاهيم المرتبطة به، وكذا مفهوم تقييم الأداء ومسؤولية التقييم، كما سنتعرض لمختلف طرق تقييم الأداء.

1.1.2. مفهوم الأداء والإنتاجية

في هذا المطلب سنتناول بعض تعاريف كل من الأداء والإنتاجية كما سيتناول تعريف الكفاءة والفعالية والفرق بينهما، إضافة لذلك فقد تناولنا في هذا المطلب أيضا بعض العوامل المؤثرة على الأداء وكذا المشاكل المؤثرة على الأداء وكيفية معالجتها.

أولا- تعريف الأداء:

هناك عدة تعاريف للأداء والتي يمكن عرض بعضها فيما يلي:

- إن أصل مصطلح الأداء لاتيني (performance)، واللغة الانجليزية هي التي أعطت له معنى واضح ومحدد to perform، بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة. [96] ص 5

- كما عرّف الأداء في أبسط صورة على أنه النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. [97] ص 478

- كما عرف Motowidlo الأداء على أنه القيمة الإجمالية المحققة من طرف المنظمة، والناجئة عن سلسلة أو مجموعة من السلوكات التي يقوم بها الفرد، وذلك خلال فترة زمنية محددة. [98] ص 98

- وعرّف أيضا من الناحية الإدارية على أنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب. [99] ص 543

- كما أشار البعض للأداء على أنه المقدرة على القيام بعمل شيء بكفاءة وفعالية بمستوى معين. [100] ص 24

- كما يقصد بالأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، وهذا التعريف يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنظمة لتحقيقها.

ويشمل مفهوم الأداء العنصرين الآتيين:

- الأهداف.

- النظام في حالة الحركة لتحقيق هذه الأهداف.

بالنسبة للعنصر الأول فإن مفهوم الأداء يركز على الأهداف (سواء كانت أهداف إستراتيجية أو تكتيكية)، أي النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها خلال مدة معينة.

أما بالنسبة للنظام فهو عبارة عن تكوين منظم وتركيب بين عناصر وأجزاء تنظيم معا في تكوين متناسق لتحقيق الأهداف. [96] ص 5

من خلال ذلك يتضح أن مفهوم الأداء يركز على تحقيق الأهداف (الفعالية) مع الاستخدام العقلاني للموارد المتاحة (الكفاءة) من أجل تدنئة التكاليف.

ثانيا- الفرق بين الكفاءة والفعالية:

إن التفرقة بين الكفاءة والفعالية يكون من خلال التطرق لبعض من التعاريف الآتية:

1- الكفاءة:

- الكفاءة هي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. [28] ص 149
- والكفاءة هي الرشادة في استخدام الطاقة التي يمتلكها الفرد لتحقيق الأهداف. و تتحقق الكفاءة عندما نستخدم أقل كم من الموارد(المدخلات) لإنتاج أكبر كم من المخرجات والنتائج المرغوبة. [101]
- كما تعني الكفاءة إنتاج أو تحقيق أقصى النتائج بأقل التكاليف. [102] ص 149

كل هذه التعاريف تؤكد على إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، أي أن الكفاءة مفهوم مرتبط بالتكلفة والعلاقة بين المخرجات والمدخلات.

$$\frac{\text{المخرجات (النتائج المحققة)}}{\text{المدخلات (الوسائل المستخدمة)}} = \text{الكفاءة}$$

المصدر: [103] ص 288

2- الفعالية:

هناك عدة تعاريف للفعالية، ومن بين هذه التعاريف نذكر:

- تشير الفعالية إلى درجة تحقيق أو الوصول إلى الأهداف مهما كانت الوسائل المستخدمة. [102] ص

149

- يعرفها Kast et All بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات، وزيادة حصتها السوقية، وتحقيق رضا العاملين والعملاء، وتنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى تحقيق النمو والربحية.

- كما أوضح كل من Mahoney et Steern أن الفعالية تعني الإنتاجية المرتفعة، المرونة، قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة، بالإضافة إلى القدرة على الاستقرار والابتكار.

إن إظهار الفرق بين كل من الكفاءة والفعالية لا يعني عدم وجود علاقة بينهما، بل على العكس هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والفعالية، كما أن هذا الارتباط لا يعني أنهما مترادفان، حيث قد تكون هناك فعالية ولا يكون هناك استخدام أمثل للموارد، كما قد يكون هناك استخدام رشيد للموارد ولكن دون تحقيق الأهداف المرجوة. وعليه إذا نظرنا للفعالية على أنها درجة النجاح في تحقيق الأهداف، فإن الكفاءة تعد إحدى المدخلات الهامة في تحقيق هذه الفعالية.

كما أثبتت بعض الدراسات أن الفعالية يمكن النظر إليها باعتبارها متغيرا تابعا يتحدد بفعل تأثير عدد من المتغيرات المستقلة، وإحدى هذه المتغيرات الهامة هي استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المحددة.

إن مفهوم الأداء يرتبط بكل من الفعالية والكفاءة، وعليه فهو مرادف للفعالية الناتجة عن استخدام الاقتصادي للموارد (الكفاءة)، كما هو مرادف للمفهوم الأوسع للإنتاجية. [96] ص 7-9

ثالثا- الإنتاجية:

من بين تعاريف الإنتاجية نذكر مايلي:

- سابقا كان ينظر للإنتاجية على أنها إنتاجية العامل فقط، أي كمية الإنتاج التي يخرجها عامل معين في وحدة زمنية معينة، بمعنى أن الانجازات البشرية كلها كانت مبنية على المجهود العضلي، وعلى الرغم من أن العمل عنصر هام من عناصر الإنتاجية، إلا أنه ليس العنصر الوحيد، إذ هناك الطاقة المحركة، المعدات..، وهذه العناصر تعزز عنصر العمل وتزيد كفاءته، لذلك فإن مفهوم الإنتاجية يمتد ليشمل هذه العناصر، ومن ثم يعرفها البعض بأنها التوازن الذي يمكن تحقيقه بين عوامل الإنتاج المختلفة، ذلك التوازن يعطي أكبر إنتاج أو مخرجات بأقل ما يمكن من التكاليف. وعليه فالإنتاجية تعبر عن مدى النجاح في إنجاز مهام معينة، فهي الاختيار الأفضل والاستخدام الأمثل للمدخلات من أجل الحصول على مخرجات معينة. [104]

- الإنتاجية هي مقدار الإضافة المتحققة من العمليات الإنتاجية أو الخدمة المقدمة من قبل المنظمة، والتي

المخرجات

قياسها بالنسبة بين : _____ [70] ص 342

المدخلات

- الإنتاجية هي النتائج التي يحققها الفرد خلال أداء معين.

وعليه فالإنتاجية هي مؤشر لنجاح المنظمة وانعكاس لكفاءتها في تحقيق التوازن المطلوب بين عناصر الإنتاج لإخراج المخرجات المستهدفة بالكميات والمواصفات المحددة، في الوقت المناسب وبأقل تكاليف. وبذلك الإنتاجية أكبر من مجرد نسبة المخرجات إلى المدخلات وإنما هي مؤشر لقدرة المنظمة وكفاءتها في تشغيل مواردها والاستفادة المثلى منها.

وعليه فيقصد بالإنتاجية القدرة على تحقيق الأهداف عن طريق تحويل المدخلات إلى مخرجات

المطلوبة بأقل تكلفة. وبناء على ذلك الإنتاجية تشمل جانبيين هما:

- تحقيق الأهداف وهو ما يطلق عليه الفعالية.
- وحسن استخدام للموارد المتاحة وهو ما يطلق عليه الكفاءة.

وعليه فكل التعاريف الإنتاجية يمكن تجميعها في ثلاثة مجموعات:

- * الإنتاجية هي المنتج المحقق من استخدام قدر من الموارد خلال فترة زمنية معينة.
- * الإنتاجية هي النسبة بين المخرجات إلى المدخلات.
- * العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية. [105] ص 233-196

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن هناك اقتران الإنتاجية بالكفاءة، وهذا يعني أن الإنتاجية تهتم بمقارنة المخرجات بالمدخلات، وعليه فالإنتاجية تقترب في معناها من فكرة الكفاءة التي تعني استعمال أقل قدر من المدخلات للوصول إلى أعلى قدر من المخرجات، ومن جهة أخرى هناك اتفاق على أن الإنتاجية ينبغي أن تتصف بالفعالية أيضا، أي مدى تحقيق المنظمة للأهداف العامة المرسومة لها.

وعليه فالإنتاجية تشمل الكفاءة والفعالية، وذلك كون اعتبار الإنتاجية هي عبارة عن نسبة بين المخرجات والمدخلات هو معنى ضيق للإنتاجية، بينما المفهوم الشامل للإنتاجية يتضمن الكفاءة والفعالية.

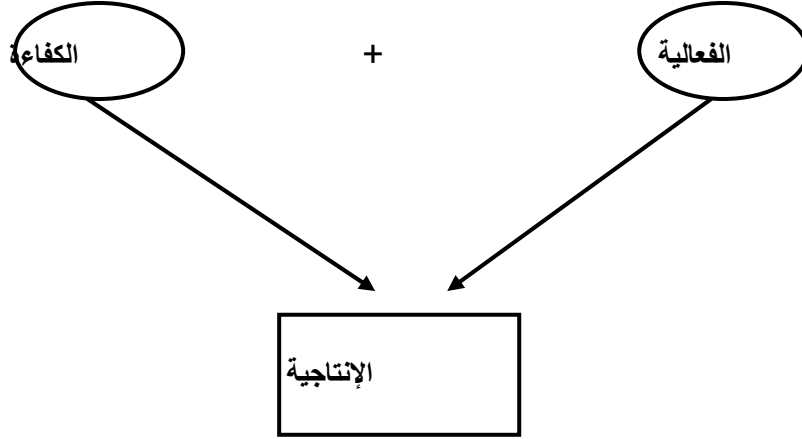
ومما سبق يمكن التعبير عن الإنتاجية بالمعادلة الآتية:

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \frac{\text{مجموع النتائج المحصلة}}{\text{إجمالي الموارد المستخدمة}} = \frac{\text{الفعالية}}{\text{الكفاءة}} = \text{الإنتاجية}$$

فمن خلال هذه الصياغة يتبين لنا أن زيادة الإنتاجية مرهون بتخفيض الكفاءة وهذا غير منطقي، وعليه يمكن إعادة صياغة المعادلة كالاتي:

$$\text{الإنتاجية} = \text{الكفاءة} + \text{الفعالية} \quad [96] \text{ ص } 13$$

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المعايير}} + \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الإنتاجية}$$



شكل رقم 8: مكونات الإنتاجية [105] ص 233

ومما سبق يتضح أن الإنتاجية هي تحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة وذلك بتعظيم نسبة الناتج المحقق من استخدام الموارد المتاحة خلال فترة زمنية محددة. [105] ص 234

وتوضح المعادلات الآتية العلاقة بين كل من الأداء والإنتاجية:

$$\text{الإنتاجية} = \text{الأداء} \times \text{التكنولوجية.}$$

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة.}$$

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

$$\text{الرغبة} = \text{الاتجاهات} \times \text{المواقف (المناخ الأسري، مناخ العمل). [65] ص 131}$$

من خلال هذه المعادلات يتبين لنا أن هناك علاقة تفاعل وتأثر، وأنه إذا كان أحد المتغيرات صفراً كانت النتيجة كلها صفراً، وأنه إذا زاد أو نقص أحد المتغيرات زادت النتيجة أو نقصت، كما يتبين من المعادلة الأولى أن عنصر الأداء يعد من أحد عناصر الإنتاجية.

رابعاً- العوامل المؤثرة في الأداء:

من الصعب فهم القوى أو العوامل التي تشكل سلوك الفرد في العمل، فمثلاً نجد عامل يؤدي عمله بحماس وبسرعة وآخر يؤديه ببطء، وآخر كان ضعيف في إنجاز المهام الموكلة إليه وفجأة تحول أدائه ممتاز والعكس، وهذا ما يعني أن أداء الفرد في العمل هو محصلة لثلاثة عوامل وهي: الرغبة، القدرة، وبيئة العمل.

1- الرغبة:

هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد. [38] ص 146-147

وتختلف الرغبة عن الحاجة في كون الحاجة تهدف إلى تجنب الألم في حين الرغبة تهدف إلى التماس المتعة، وعليه فقد نجد الفرد بحاجة إلى شيء معين ولكنه لا يرغب فيه مثل حاجة المريض للدواء وفي نفس الوقت لا يرغبه بسبب طعمه المر [87] ص 86. وتتكون الرغبة من:

* الاتجاهات:

هي تكوينات ثابتة نسبياً من المعتقدات والمشاعر والنوايا السلوكية حول أشياء موجودة في البيئة، وتعتبر ثابتة نسبياً ذلك كون تكوينها يحتاج إلى فترة من الزمن ومجهود. والاتجاه النفسي يتكون من ثلاثة عناصر:

أ- العنصر المعرفي (أو المعلومات):

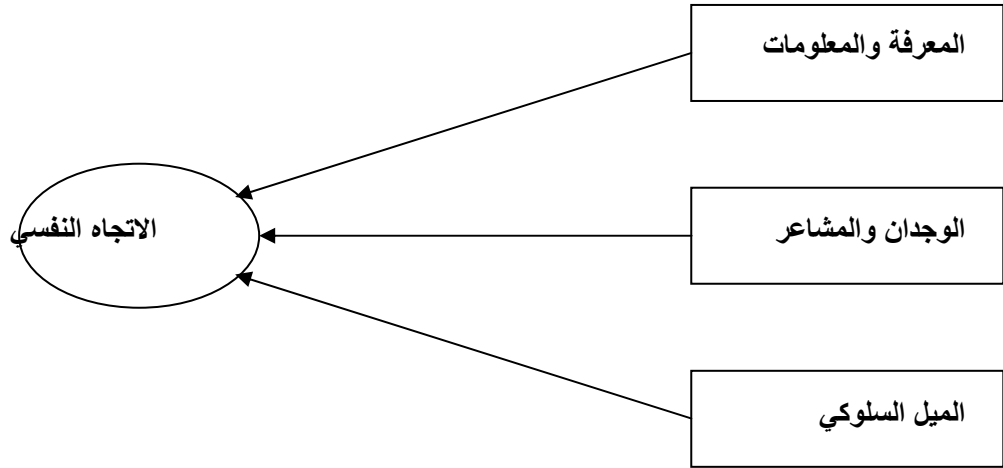
حيث ما يتوفر لدى الفرد من معلومات وتعليم وخبرة وثقافة كلها تساعد على تكوين معارف ومعتقدات الفرد تجاه موضوع معين أو شخص معين، وهي تساعد في تكوين ردود فعله في مشاعره وتصرفاته اتجاه هذا الموضوع أو اتجاه هذا الشخص.

ب- العنصر العاطفي (المشاعر):

بناء على معرفة ومعتقدات الفرد تتكون مشاعر الفرد (عواطفه)، والتي تظهر في شكل تفضيل أو عدم تفضيل، حب أو كراهية، إعجاب أو عدم إعجاب، ارتياح أو عدم ارتياح، رضا أو استياء اتجاه موضوع معين.

ج- العنصر السلوكي (الميل للسلوك):

ويظهر ذلك في شكل النية للتصرف بطريقة معينة حول أشياء موجودة في البيئة المحيطة، وقد يكون السلوك في شكل تعزيز ودفع وعرقلة. [48] ص 216-217



شكل رقم 9: مكونات الاتجاه النفسي [48] ص 216

ومن خلال ذلك فقد عرض راجيكي أن هناك اتساق بين مكونات الاتجاه، ويتضح ذلك مما يلي:

1- إذا اكتسب الفرد معلومات ومعارف جديدة أو تغيرت المعارف القديمة فسوف يؤدي ذلك إلى تغير في الوجدان أو المشاعر:

المعارف ← الوجدان

فمثلاً إذا توفر لدى شخص ما معلومات عن أحد أنواع السيارات تبين له مميزاتها، فإنه سوف يحب هذا النوع من السيارات.

2- إذا كانت معارف الفرد ومشاعره نحو شيء إيجابية فإنه سوف يسلك نحوه بشكل إيجابي:

المعارف + الوجدان ← السلوك

فإذا كانت معارف الفرد ومشاعره نحو نوع من السيارات إيجابية فإنه سوف يتجه لشراؤها.

3- يمكن أن يترتب عن الوجدان وجود مشاعر جديدة أو تغير مشاعر قديمة حدوث تغير في المعارف:

الوجدان ← المعارف

4- يمكن أن يؤدي سلوك جديد أو تغيير سلوك قديم إلى تغيير في كل من الوجدان والمعارف:
السلوك ← الوجدان + المعارف. [106] ص 12-13

ولا يمكن للفرد تكوين اتجاهات حيال أشياء لا يعرفها أو حيال أشخاص لم يتفاعل معهم. [107]
ص 213

كما يمكن تعريف الاتجاهات على أنها حالة فكرية، أو مجموعة من الآراء في ذهن الفرد نحو الأشياء التي توجد حوله، مثل العمل، الزملاء، المجتمع، والتي قد تؤثر إيجاباً أو سلباً أو حياداً على سلوك الفرد اتجاه هذه الأشياء، فمثلاً إذا أحب الفرد وظيفته وكانت فكرته عنها إيجابية فإنه يقبل عليها بشغف، ويتغاضى عن صعوبتها، ويدافع عنها إذا نقدها أحد، أما في حالة العكس فإنه يرى في هذه الوظيفة إلا مساوئها وصعوباتها، أما إذا كانت اتجاهاته ناحية هذه الوظيفة حيادية فإنه لا يهتم بها كثيراً ولا يبحاز لها أو ضدها.

وعليه فالاتجاهات الإيجابية هي التي تنال الرضا من الفرد بالتمسك بها باعتبار أن هذه الاتجاهات تشبع حاجاته ورغباته، بينما الاتجاهات السلبية هي الاتجاهات التي تنال الرفض من الفرد باعتبارها لا تشبع حاجاته ورغباته. [71] ص 93-94

والاتجاهات مكتسبة، حيث يتعلمها الفرد في حياته، وهذه الاتجاهات هي حالة فكرية غير ملموسة، ولا نستطيع التعرف عليها إلا من خلال انعكاسها على سلوك العاملين. فعندما تريد أي منظمة إدراج سياسة أو أسلوب معين، وبهدف معرفة شعور العمال اتجاه هذا الأسلوب أو السياسة فإنها تقوم بعملية الاستقصاء أو المقابلة، بالإضافة إلى مؤشرات أخرى (معدلات الغياب، التأخر عن العمل، الشكاوي، دوران العمل...)، ولكي تغيير المنظمة اتجاهات عمالها يمكنها أن تعتمد العديد من الطرق أهمها: إعطاء معلومات اللازمة، برامج التدريب، القدوة الحسنة من طرف الرؤساء...، وبهذا يمكن للمنظمة أن توجه اتجاهات عمالها في الاتجاه المناسب.

2- مناخ العمل والمناخ الأسري:

يتمثل المناخ الأسري في العلاقة بين الزوجين، الأبناء... .
بينما مناخ العمل فهو الذي تضعه المنظمة للعامل والذي يتمثل في أسلوب القيادة، نطاق الإشراف، طبيعة العلاقة بين جماعات العمل... .

وتتصف العلاقة بين الاتجاهات ومناخ العمل والمناخ الأسري بالتفاعل (علاقة تآثر وتأثير)، فمثلا عامل يقوم بأداء مهامه على أكمل وجه (اتجاهات العامل إيجابية) ويبذل أكبر جهد ممكن لإتمام عمله وكمقابل لذلك يحصل على تقدير رئيسه لمجهوداته ويقدم له الحوافز الملائمة لذلك، غير أنه في حالة ما كان الموقف غير متفق مع اتجاهات العامل كأن يجد من رئيسه عدم المبالاة أو رد سلبيا أو مقاومة من طرف زملائه..، فإن العامل يقوم بما يلي:

- إما يبقى على اتجاهه الايجابي نحو العمل (رغبة في العمل).
- إما يتغير إلى الاتجاه السلبي (عدم الجدية في العمل).
- إما يواجه حالة من الغموض ولا يدري أي من الاتجاهات يسير، وهنا تتدخل عوامل شخصية، و العمر، الدوافع، الخبرات السابقة، في التغيير.

وعليه فإذا أرادت المنظمة أن تقوي الرغبة عند الفرد، فإنها تقوم بتنمية الاتجاهات الايجابية نحو العمل وذلك بالقدوة الحسنة والمعلومات اللازمة والتدريب، وأن تعزز ذلك بالمواقف الايجابية مثل: الإشراف الجيد، الحوافز، ظروف عمل ملائمة...

وعليه فكل من الاتجاهات ومناخ العمل والمناخ الأسري تعمل على تقوية رغبة العاملين في العمل. [105] ص 246-248

3- القدرة:

وهي تشير إلى ما يستطيع أن ينجزه الفرد بالفعل من الأعمال، وتشمل أيضا السرعة والدقة في الأداء [108] ص 271. وتتكون القدرة من عنصرين:

- المعرفة أو المعلومات اللازمة للعمل.
- المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء العمل أو مهارة استخدام المعرفة. [38] ص 147

خامسا- مشكلات الأداء:

هناك عدة مشاكل التي يمكن أن تحول دون تحقيق مستوى الأداء المطلوب، ومن بين هذه المشاكل نذكر:

- إثارة المتاعب كالعراك، الاعتداء والتهمج.
- عدم التعاون مع الزملاء.
- الانشغال بإنجاز الأعمال الشخصية أثناء ساعات العمل.
- أخذ وقت راحة زيادة عن الوقت المقرر.
- عدم النزاهة.
- عدم الكفاءة كالإهمال وارتفاع نسبة الخطأ، الانخفاض في جودة الإنتاج... .
- التمرد، كرفض تنفيذ واجبات الوظيفة، رفض العمل الإضافي.
- عدم إتباع تعليمات المشرف. [109] ص 277-278
- وجود عطل أو نقص في الآلات أو الأجهزة.
- نمط الإشراف سيئ.
- الظروف المادية غير ملائمة.

وعليه فلتجنب هذه المشاكل على الإدارة القيام بما يلي:

- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين.
- بيئة عمل مدعمة، يقل فيها مشاكل الأداء. [110] ص 217
- تطبيق الحافز السلبي كتوجيه اللوم، الإنذار، الخصم الراتب أو الفصل من العمل.
- إيقاف الحافز الايجابي كحرمان الفرد من المكافأة أو الترقية.. [109] ص 280-281

2.1.2. تعريف ومسؤولية تقييم الأداء

في هذا المطلب سأتناول فيه بعض تعاريف تقييم الأداء وكذا أهمية هذه العملية بالنسبة للمنظمة والفرد، بعدها سأنتقل إلى تحديد الجهات المسؤولة عن القيام بعملية التقييم وكذا التوقيت الذي يتم فيه القيام بهذه العملية.

أولاً- تعريف تقييم الأداء:

تعددت تعاريف تقييم الأداء بتعدد وجهات النظر، حيث يمكن ذكر بعض التعاريف فيما يلي:

- 1- عرف كل من Szllaygi et Wallace تقييم الأداء بالعملية التي بواسطتها تحصل المنظمة على التغذية العكسية لفاعلية موظفيها. [64] ص 408

2- كما عرّف تقييم الأداء على أنه الإجراء الذي يستهدف تقييم نتائج الأفراد بغرض معرفة مدى صلاحيتهم للقيام بمهام الوظائف التي يشغلونها ومستوى أدائهم لواجباتهم، ومدى الاستفادة من برامج التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد، ودرجة تعاونهم مع زملائهم ورؤسائهم، وسلوكهم نحو المتعاملين معهم، وكذلك التعرف على توافر القدرات لديهم لشغل وظائف أعلى في المنظمة. [105] ص

229

3- كما يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه: العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفاعلية الفرد الأدائية، وفقا للمعايير المحددة سلفا، واتخاذ القرارات المناسبة في مجالات الموارد البشرية. [1] ص 271

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه: نظام رسمي مصمم من أجل قياس أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظات المستمرة والمنتظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها خلال فترة زمنية محددة ومعروفة، حيث يجرى في نهاية الملاحظة تقدير جهد ونشاط وسلوك وبالتالي كفاءة كل فرد على حدى وبشكل موضوعي دون تحيز، وذلك لتجرى في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج، وكذا تحديد نقاط الضعف في أدائه بهدف العمل على تلافيها مستقبلا، وتمكينه من أداء عمله بفاعلية أكبر، وذلك من أجل مصلحته ومصلحة المنظمة التي يعمل فيها والمجتمع عامة. من خلال هذا التعريف يمكن أن نستخلص النقاط الآتية:

- عملية التقييم تتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر وموضوعي وسليم.
- عملية التقييم تتطلب وجود معايير التي على أساسها يقارن أداء الفرد بها والحكم على مستوى كفاءته وسلوكه في العمل.
- نتائج التقييم يبنى على أساسها قرارات كثيرة خاصة بمستقبل الفرد مثل: الترقية، الفصل، المكافآت، لذا يجب توفير عنصر الموضوعية عند القيام بعملية التقييم. [42] ص 191-192
- تقييم الأداء عملية إدارية مخططة مسبقا.
- تقييم الأداء عملية إيجابية كونها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط، وإنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي يتمتع بها الفرد. [111] ص 208
- عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وشاملة لا تقتصر على فترة زمنية، كما أنها لا تقتصر على فرد أو مجموعة ولكنها تشمل جميع العاملين بالمنظمة.

وهناك نوعان من الأعمال يخضعان للتقييم هما:

1- أعمال يمكن تقييمها من حيث الكم والحجم:

وهي تتميز بكونها شيئاً مادياً ملموساً يمكن حصر وحداته والتأكد من مطابقة الوحدات للمواصفات المحددة مثل قياس أداء عامل النسيج على أساس عدد الأمتار التي ينتجها من النسيج.

2- أعمال التي تعتمد على الجهد الذهني:

مثل هذه الأعمال يصعب وضع معايير واضحة ودقيقة لقياسها دون الاعتماد إلى حد كبير على التقدير الشخصي للقائم بالتقييم، وكمثال على هذه الأعمال نذكر التخطيط، البحث، التنظيم. [32] ص 99-98

ثانياً- أهمية تقييم أداء العاملين:

إن لعملية تقييم الأداء أهمية بالنسبة للمنظمة والفرد، وهذه الأهمية تنبع من طبيعة العلاقة التي تربط بينه كمنشأ من أنشطة إدارة الموارد البشرية وغيره من الأنشطة الأخرى كالاختيار والتعيين، التدريب، التحفيز...، وفيما يلي عرض للأهمية التي تحققها عملية تقييم أداء العاملين:

- إن عملية تقييم الأداء القائمة على أسس موضوعية وعادلة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، مما يحفزهم على أداء عملهم بكفاءة.

- تساهم عملية تقييم الأداء على كشف الحاجات التدريبية للأفراد. [112] ص 246

- تساعد عملية تقييم الأداء على إظهار نقاط القوة ونقاط الضعف في نفس الوقت، مع ذكر أسبابها. [113] ص 106

- التقييم الموضوعي يساهم في معرفة الفائض أو النقص في الموارد البشرية، كما يمكن الإدارة من نقل أو ترقية الأفراد ذوي الكفاءات العالية لمواقع وظيفية أعلى من وظائفهم، إضافة إلى أنها عملية تساعد في وضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب مع قدراته.

- تساعد هذه العملية في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

- من خلال نتائج تقييم الأداء يمكن الحكم على مدى كفاءة مصادر الاستقطاب للموارد البشرية، كما يمكن على ضوء ذلك البحث عن مصادر استقطاب بديلة في حالة ثبوت عدم كفاءة المصادر الحالية.

- عملية تقييم الأداء تساعد الإدارة في معرفة معوقات العمل مثل السياسات والتعليمات المطبقة أو عدم توفر المعدات والأجهزة اللازمة لإنجاز العمل المطلوب.
- تساهم عملية تقييم الأداء في اتخاذ قرارات الزيادة في الأجور ومنح العلاوات والمكافآت التشجيعية والحوافز وإنهاء الخدمات... ، وذلك من خلال استخدام المعلومات المرتدة من تقييم الأداء.
- تعمل هذه العملية على تعديل سلوك الأفراد واتجاهاتهم، وهذا عن طريق استخدام تقييم الأداء كمعلومات مرتدة للفرد بصفة مستمرة.
- التقييم العادل يقوي العلاقة بين العاملين والإدارة، إضافة إلى أنه يحسّن واقع الاتصالات الداخلية ما بين الأفراد.

ثالثاً- مسؤولية وتوقيت تقييم الأداء:

توكل عملية تقييم أداء العمال لعدة أشخاص، وضمان فعالية وموضوعية التقييم يتطلب من القائمين بهذه العملية متابعة أداء الأفراد عن قرب وباستمرار، وذلك في فترات كافية تسمح للمقيّم من إتمام مهمته.

1- مسؤولية تقييم الأداء:

تفضّل أغلب المنظمات أن تكون مسؤولية التقييم من طرف الرئيس المباشر الذي يعتبر الشخص الأقرب من المرؤوس، وذلك بهدف الحصول على تقييم موضوعي، إلا أن ذلك لم يمنع من وجود جهات أخرى توكل إليها مهمة القيام بهذه العملية. وفي مايلي عرض للجهات التي تقوم بعملية تقييم أداء العمال:

- الرئيس المباشر:

هو الذي يكون أكثر إماما بأداء وسلوك العاملين الذين هم تحت إشرافه، وقيام الرئيس بعملية التقييم يبعث الطمأنينة في نفسية العمال الخاضعين للتقييم. إلا أن ما يعاب عليه هو إمكانية تدخل العلاقات الشخصية عند القيام بعملية التقييم. [33] ص 142

- التقييم الذاتي:

في هذه الحالة الفرد هو الذي يقوم بعملية تقييم أدائه، خاصة إذا كان هذا الفرد قد سبق واشترك في تحديد الأهداف، وذلك كون الفرد أدري الناس جميعا بحقيقة أدائه، ومهمة الرئيس المباشر في هذه الحالة هو إبداء ملاحظاته حول التقييم.

ومن مزايا هذه الطريقة هو أنها تنمي قدرة الأفراد في الاعتماد على النفس، غير أن ما يعاب عليها هو عدم توفر الموضوعية الكافية في التقييم، ذلك لأن دافع الأنانية يدفع الفرد إلى المغالاة في تقدير إنجازاته أمام الإدارة ورئيسه المباشر. [32] ص 104-105

- النظراء في العمل:

النظير هو الزميل في نفس العمل، حيث تستند له عملية التقييم نتيجة احتكاكه الدائم والمستمر مع زملائه الذين سيقم أدائهم، حيث يرى البعض أن تقييم النظير يكون أدق من تقييم الرئيس بسبب قرب النظير من زملائه، غير أنه ما يعاب على هذه الطريقة هو أنه قد يؤدي إلى خلق صراعات داخلية مما يؤدي في النهاية إلى عدم موضوعية نتائج التقييم. [114] ص 391

- المرؤوسون:

في هذه الحالة يقوم المرؤوس بتقييم أداء رئيسه، كون المرؤوس على دراية تامة بسلوك وأداء رئيسه في العمل، وذلك بسبب الاحتكاك الدائم والمستمر بين كل من الرئيس والمرؤوس. وهذا الأسلوب يجعل الرئيس على علم بحقيقة أدائه وبرأي مرؤوسيه فيه، مما يساعده على تصحيح أخطائه مستقبلاً وبالتالي تطوير أدائه، إلا أنه ما يعاب على هذه الطريقة هو أنه قد يؤدي إلى نتائج غير موضوعية وذلك بسبب وجود اختلاف بين الرئيس والمرؤوس. [15] ص 104-105

- الزبائن:

تستخدم بعض المنظمات تقييم الزبائن لبعض العاملين لديها، خاصة الذين يعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أدائهم. [115] ص 395

- خبراء خارجيين:

قد تلجئ المنظمات إلى خبراء خارجيين لإجراء عملية تقييم الأداء لديها، والهدف من ذلك هو الحصول على تقييم حيادي، إلا أن هذه الطريقة مكلفة في الجهد والمال والوقت. [7] ص 231

- إدارة الموارد البشرية:

وهي التي تقع عليها المسؤولية النهائية من حيث مراجعة تقارير تقييم الأداء والتأكد من إعدادها وفقاً للسياسة العامة للمنظمة، كما أنها تقوم بفرز تلك التقارير حسب نوعيتها مما يسهل على الإدارة العليا

اتخاذ الإجراءات المتعلقة بالنتائج النهائية للتقييم، حيث يتم مكافأة المبدعين واتخاذ الإجراءات التأديبية بشأن العاملين المهملين. [28] ص 167

2- توقيت إجراء التقييم:

في الغالب يتم تقييم أداء العاملين مرة واحدة في كل سنة، غير أن البعض يعتبر هذه الفترة غير مناسبة وطويلة، لأن الرئيس المباشر قد لا يتذكر كل الأمور المتعلقة بأداء وسلوك العاملين طوال السنة، وهذا ما ينتج عنه تقييم غير موضوعي، ولهذا يفضل القيام بأكثر من تقييم في السنة بهدف ضمان فعالية عملية التقييم وموضوعيتها.

إن القيام بعملية التقييم غالباً ما يتوقف على حجم المنظمة ونوعية وظائفها، ودرجة تعقد نظام تقييم الأداء المستخدم. وقد جرت العادة بأن يتم تقييم أداء الأفراد الجدد على فترات متقاربة، كأن تكون شهرين أو ثلاثة وهذا حتى تتمكن المنظمة من وضعهم في المكان المناسب، وكذا الحكم على مقدار صلاحيتهم وكفاءتهم في العمل لمدة طويلة.

3.1.2. طرق وشروط تقييم الأداء

يتوفر أمام المقيمين مجموعة من طرق تقييم الأداء، وعلى القائم بالتقييم سوى اختيار من بين هذه الطرق الطريقة التي يراها مناسبة مع طبيعة الأعمال التي يشغلها الأفراد الخاضعين للتقييم ومع حجم المنظمة وطبيعة نشاطاتها، وهذا ما سنتعرض إليه في هذا المطلب.

وتختلف طرق التقييم بسبب اختلاف أنشطة المنظمات (أنشطة الإنتاجية أو الخدمية)، كما أنها تختلف في المنظمات المتماثلة وهذا راجع لعدم وجود معايير موحدة لتقييم أداء العاملين في إطار المنظمة الواحدة، لذا فإن هناك العديد من الطرق المستخدمة في مختلف المنظمات والتي يمكن تقسيمها إلى الطرق التقليدية والطرق الحديثة. [28] ص 154

أولاً- الطرق التقليدية:

هي الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للرؤساء على أداء مرؤوسيه، كما أنها لا تعتمد على العوامل الموضوعية، ومن بين هذه الطرق نذكر: [9] ص 90

1- طريقة الترتيب:

في هذه الطريقة يقوم الرئيس بترتيب مرؤوسيه على أساس الأداء الكلي، حيث يحدد في البداية أكثر الأفراد كفاءة ثم الذي يليه وهكذا حتى يصل إلى أضعف الأفراد في المجموعة [23] ص 415، ومن الأشكال التي يمكن إدراجها في هذه الطريقة هي اختيار أفضل فرد ويعطى له الرقم (1)، بعد ذلك يختار أضعف فرد ويعطى له الرقم (ن)، ثم يقوم بترتيب باقي الموظفين بالمقارنة بأفضل وأضعف موظف فيعطي لثاني أفضل الأفراد الرقم (2) وثاني أسوأ الأفراد يعطى له الرقم (ن - 1) وهكذا حتى يتم ترتيب جميع الموظفين لديه. [32] ص 109

وما يعاب على هذه الطريقة هو أنها عرضة لتأثيرات الهالة وللتأثيرات الشخصية في علاقة المقيّم بالفرد العامل، كما أنه من الصعب تطبيق هذه الطريقة إذا كان عدد الأفراد كبيراً.

الجدول رقم 01: طريقة الترتيب [32] ص 109

الموظفون الخاضعين للتقييم					عناصر التقييم
هـ	د	ج	ب	أ	
2	5	4	3	1	كمية الإنتاج
5	4	1	2	3	جودة الأداء
5	4	3	1	2	تحمل المسؤولية
1	2	4	3	5	المواظبة
1	4	3	2	5	العلاقة مع الرؤساء
1	4	5	3	2	العلاقة مع الزملاء
15	23	20	14	18	المجموع
الثاني	الخامس	الرابع	الأول	الثالث	الترتيب

2- طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين:

في هذه الطريقة يتم تقسيم العاملين إلى مجموعات زوجية مؤلفة من فردين، ثم يقوم المقيّم بمقارنة أداء كل فرد مع جميع الأفراد الموجودين داخل مجموعته. [116] ص 247

فعلی سبیل المثال إذا كان لدينا خمسة أفراد (أ، ب، ج، د، هـ)، فإنه يتم تكوين عشرة مجموعات كما يلي:

{أ، ب} ، {أ، ج} ، {أ، د} ، {أ، هـ}
 {ب، ج} ، {ب، د} ، {ب، هـ}
 {ج، د} ، {ج، هـ}
 {د، هـ}

بعد تكوين المجموعات الثنائية وترتيبهم على حسب أفضلية كل منهم في أداء العمل وفقا لمعيار جودة الأداء، فإننا نحصل على الجدول الآتي:

الجدول رقم 02: طريقة المقارنة المزدوجة [42] ص 205

الموظفون	عدد المرات التي ذكر فيها الموظف على انه الأفضل في مجموعته	ترتيبه
أ	3	2
ب	4	1
ج	2	3
د	1	4
هـ	-	5

ويعاب على هذه الطريقة أنه يصعب تطبيقها في حالة ما كان عدد الأفراد كبيرا، كونها تتطلب وقتا طويلا، فمثلا إذا كان هناك 25 موظف فإن المشرف سيجري 300 مقارنة وهذا بتطبيق المعادلة:

$$n(n-1)$$

لأن عدد الأفراد الخاضعين للتقييم هو 25 وبالتطبيق العددي نجد:

$$2$$

$$25(25-1)$$

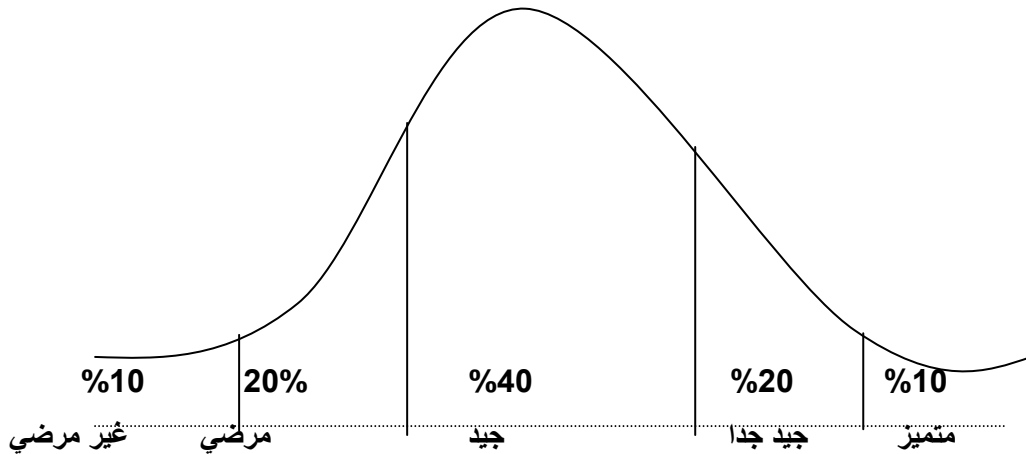
$$= 300.$$

$$2$$

كما أنه لا يمكن الاعتماد على هذه الطريقة لأغراض التدريب والترقية والنقل كونها لا تحدد نواقص الأفراد. [15] ص 92-93

3- طريقة التوزيع الإجباري:

تستند هذه الطريقة على منطق الترتيب، ولكن في هذه الحالة وفقا للمجموعات وليس وفقا للأداء الفردي، حيث تعتمد هذه الطريقة على فكرة التوزيع الطبيعي والتي تشير إلى أن أغلبية الأفراد يتمركزون في وسط المنحنى، بينما يقل تركيزها عند الأطراف، وبناءا على ذلك فالقائم بالتقييم مطالب بتوزيع تقديراته بشكل متناسق مع التوزيع الطبيعي، بحيث يتم تقسيم المجموعة إلى عدة مجموعات فرعية تخصص لكل منها نسبة معينة وفقا لفكرة التوزيع الطبيعي [23] ص 416-417. يبين الشكل الآتي مثالا عن استخدام طريقة التوزيع الإجباري في تقييم أداء الأفراد:



شكل رقم 10: طريقة التوزيع الإجباري [116] ص 249

حيث 10% من الأفراد يحصلون على تقدير متميز.

20% من الأفراد يحصلون على تقدير جيد جدا.

40% من الأفراد يحصلون على تقدير جيد.

20% من الأفراد يحصلون على تقدير مرضي.

10% من الأفراد يحصلون على تقدير غير مرضي. [116] ص 248

وما يعاب في هذه الطريقة أنه لا يمكن استخدامها في حالة عدد الأفراد صغير، كما أنها لا توضح

نواحي الضعف أو القصور في أداء الأفراد. [117] ص 167

4- طريقة التدرج البياني:

تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكون التقديرات: منخفض، متوسط، جيد، جيد جداً، ممتاز، وذلك حسب درجة توفر كلا من هذه الخصائص فيه، والتي يعبر عنها بأرقام أو نقاط. بعدها يتم جمع تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل هذا الفرد. وكمثال عن هذه الطريقة لدينا الجدول الآتي:

جدول رقم 03: طريقة التدرج البياني [15] ص 90

الموظف (ج)	الموظف (ب)	الموظف (أ)	الصفات
5	3	2	التعاون مع الزملاء
3	2	3	العلاقة مع المرؤوسين
1	5	4	العلاقة مع الرؤساء
1	4	4	الدقة في المواعيد
2	3	2	السرعة في إنجاز العمل
3	1	2	القدرة على التفاهم
15	18	17	المجموع

حيث يتم تقدير هذه الصفات برقم من (1) إلى (5) أي: ضعيف=1، متوسط=2، جيد=3،

جيد جداً=4، ممتاز=5. [15] ص 89-90

ومن مزايا هذه الطريقة:

- انخفاض تكاليف إعدادها.
- تبيين نقاط القوة والضعف في كل صفة من صفات الفرد.
- تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال.

وما يعاب على هذه الطريقة نذكر:

- تعرض هذه الطريقة للتحيز، وهذا لاحتمال تأثر المقيمين ببعض المؤثرات الخارجية، فيقيمون الأفراد على غير حقيقتهم.

- احتمال قيام المقيمين بإعطاء تفسير مختلف للأوصاف المبينة في النموذج تبعاً لخلفياتهم ومستوى الخبرات والتقديرية الشخصية. [7] ص 244

- هناك مؤثرات كثيرة قد تجعل من عملية تقييم الأداء غير موضوعية والتي نذكر منها على سبيل المثال: مركز الفرد موضع التقييم، إذ نجد أن هناك اتجاهات لتقييم الأفراد الذين يشغلون المراكز العليا بأكثر مما يستحقون، في حين قد يتم إعطاء شاغلي المراكز البسيطة تقديرات منخفضة.

وبغرض التغلب على هذه العيوب فقد تلجئ الإدارة إلى تكليف أكثر من شخص للقيام بعملية تقييم

الأداء. [15] ص 91

5- طريقة القوائم:

تقوم هذه الطريقة على دراسة كل نوع من أنواع الوظائف الموجودة في المنظمة، وذلك بتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي يتم من خلالها وصف الأداء السليم للعمل، كما أنه ليس هناك عدداً محدداً من تلك الأسئلة، كون الوظيفة ذاتها هي التي تحدد عدد ونوعية وطبيعة الأسئلة الوصفية التي تتعلق بها [28] ص 164، وهذه العبارات تمثل سلوك العامل أو تصرفاته، حيث يوجد أمام كل عبارة مربعان سجل على أحدهما كلمة (نعم) وعلى الآخر كلمة (لا)، بعدها يقوم القائم بالتقييم بالتأشير على أحد المربعين بما يتفق ووجهة نظره نحو سلوك الفرد الذي يقوم بتقييمه. وفي النهاية تتولى إدارة الموارد البشرية بإعطاء وزن أو قيمة للإجابات، وهذا لاستخراج الترتيب النهائي لأداء العامل. وفي هذه الطريقة الرئيس يقوم بدور المبلغ الذي يتولى تبليغ الإدارة بسلوك العامل وتصرفاته ولا يلعب دور المقيم، كما أنه لا يتدخل في تحديد درجة أداء العامل. [15] ص 94

تعتبر هذه الطريقة سهلة الاستعمال، ولا تستغرق وقتاً طويلاً، ولا تتأثر بعدد الأفراد سواء كان صغيراً أو كبيراً، لكن ما يعاب عنها أنها لا تعطي تحليلاً دقيقاً لنقاط الضعف في الأداء من خلال كلمة نعم أو لا، كما أنها لا تستطيع أن توفر قائمة مستقلة لجميع الوظائف.

والجدول الآتي يوضح كيفية تطبيق هذه الطريقة:

جدول رقم 04: طريقة القوائم [6] ص 255

لا	نعم	الفقرات
		<p>-هل يتبع تعليمات وتوجيهات المشرف؟</p> <p>-هل يوجه الزبائن لأفضل البضائع؟</p> <p>-هل يقترح منتجات جديدة للزبائن؟</p> <p>-هل يكون مشغولا حتى وإن لم يكن لديه زبائن؟</p> <p>-هل يفقد توازنه وهدوءه أمام الزبائن؟</p> <p>-هل يتطوع لمساعدة زملائه في العمل؟</p> <p>-هل يشكو ويتذمر من كثرة العمل؟</p> <p>-هل يرتكب أخطاء في عمله؟</p>

6- طريقة المقالة (التقرير):

في هذه الطريقة يقوم الرئيس بوصف أداء مرؤوسيه بطريقة كتابية على شكل مقالة أو تقرير، حيث يستقل كل رئيس بكتابة انطباعاته وتقديره لمستوى أداء الأفراد التابعين له، ومن الممكن أن ترتب ملاحظات القائم بالتقييم في مجموعات تحت عناوين مثل: أسباب هذا السلوك، صفات العامل أو الموظف، علاقاته مع زملائه والعاملين معه، نقاط القوة والضعف في الأداء.

وما يميز هذه الطريقة هو أنها بسيطة لا تتطلب تدريبا عاليا لإنجازها. ويعاب عليها أنها عرضة لحدوث أخطاء التحيز، التشدد، التساهل، إضافة إلى ذلك فهي طريقة تتطلب وقت كبير من الرؤساء لإعداد تقرير التقييم، كما أن أسلوب المقيم في الكتابة يمكن أن يؤثر في التقييم، إذ يحصل الفرد على تقييم غير مناسب نتيجة ضعف المقيم وأسلوب كتابته.

ومما سبق يمكن عرض بعض سلبيات الطرق التقليدية:

- التقييم يخضع للتقدير الشخصي، ولا يستند إلى أسس موضوعية.
- التقييم يركز على السمات الشخصية للأفراد، ولا يركز على الأهداف.

- ضعف فعالية الطرق التقليدية في إفادة المرؤوس، ومساعدته على أداء عمله بطريقة أفضل. [109] ص 274

ثانيا- الطرق الحديثة:

تعتمد هذه الطرق على النتائج المنجزة من قبل العمال، ومن أهم هذه الطرق وأكثرها شيوعا هي طريقة الإدارة بالأهداف، حيث في هذه الطريقة يتم وضع الأهداف بمشاركة كل من الرئيس والمرؤوس، وفي مايلي عرض مبسط لهذه الطرق:

1- طريقة الاختيار الإجباري:

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة التي تهدف إلى تحقيق العدالة والموضوعية في تقييم الأداء. حيث تتضمن هذه الطريقة استمارة متكونة من مجموعات عديدة من العبارات، و تحتوي كل مجموعة على أربع عبارات، ومن هذه العبارات عبارتان تمثلان الصفات المرغوبة، واثنان تمثلان الصفات غير مرغوبة في أداء الفرد. حيث يقوم الرئيس في كل جمل باختيار جملتين فقط، واحدة تقيس الصفة المرغوبة في أداء المرؤوس، والأخرى تعبّر عن الصفة غير المرغوب فيها في أداء المرؤوس. والغرض من وجود أربع عبارات في كل مجموعة هو جعل المشرف يتوهم بأن هناك جملتين تصفان الخاصية الحسنة وجملتين تصفان الخاصية السيئة، كما أن الرئيس لا يعلم مسبقا بالقيم الحقيقية لهذه العبارات، ومن ثم لا يستطيع أن يقيم المرؤوس تقييما حسنا أو سيئا حسب تفضيله الشخصي، لذا فإنه يختار الجمل التي تصف فعلا سلوك الفرد.

أما الحقيقة فهي أن في كل أربع عبارات هناك عبارة واحد فقط التي تعبّر عن الصفة المرغوبة من العبارتان اللتين تبدوان كمقياس للصفات المرغوبة، وعبارة واحدة فقط التي تعبّر عن الصفة غير المرغوبة من العبارتان اللتين تبدوان كمقياس للصفات غير المرغوبة، ولكن الرئيس حين يقرأ هذه العبارات كلها لا يدري أيها سيحسب في صالح الفرد وأيها سيحسب ضده، وكمثال على ذلك لتكن لدينا الأربع عبارات الآتية:

- 1- يقابل الموظف توقعات الإدارة في أوقات زحمة العمل.
- 2- ينجز الأعمال المطلوبة منه والأعمال الإضافية أيضا.
- 3- لا يستطيع أن يحدد موقفه في المشاكل التي تصادفها.
- 4- لا يعد قادرا على اتخاذ القرارات.

حيث تمثل العبارتان 1 و2 الصفات المرغوبة في أداء الموظف، بينما تمثل 3 و4 الصفات غير المرغوبة، ومن ثم يختار الرئيس من كل عبارتين عبارة واحدة تمثل الصفة المراد قياسها، وهو بذلك يختار العبارة التي تعبّر عن الأداء الحقيقي للعامل، وليس على أساس أن واحدة من العبارتين تعتبر أحسن من الأخرى، وذلك كون الرئيس لا يدري ما هي القيمة المعطاة لكل منهما، وبذلك يقل أو ينعلم تدخله الشخصي أو انحيازه في التقييم. [82] ص 315-316

وما يميّز هذه الطريقة بعدها عن التحيز الشخصي، لكون أشخاص آخرين هم الذين يقومون بإعطاء تقدير لكل عبارة، دون معرفة الرئيس بنوعية التقدير. ولكن يعاب عن هذه الطريقة بأنها:

- يصعب الاحتفاظ بسرية الشفرة الخاصة بتحديد العبارة التي تعتبر أكثر أهمية في كل مجموعة ثنائية من العبارات. [109] ص 275
- بالإضافة لذلك استياء بعض المقيّمين من عملية إجبارهم على الاختيار بين العبارات. [28] ص 166

2- طريقة الوقائع الهامة:

في هذه الطريقة يكلف الرئيس بتسجيل سلوكات العمل والأفعال غير العادية التي يؤديها كل مرؤوس، وعلى أساس ما سجله الرئيس من سلوكات وأفعال على كل مرؤوس يتحدد مستوى كفاءة المرؤوسين. وما يميز هذه الطريقة أنها:

- تزود الإدارة بالمعلومات عن الوظيفة والمشاكل التي تحدث فيها والتي تساعد في وضع وتحديد أهداف البرامج التدريبية. [118] ص 65
- تقلل من عنصر التحيز في التقييم، كون القائم بعملية التقييم لا يعرف قيم المعايير.
- تحسّن من مستوى الإشراف لأنه يجبر الرئيس على ملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل مستمر.
- تعطي فكرة واضحة وحقيقية عن أداء المرؤوس وكفاءته، كما تحدد نقاط الضعف بشكل واضح. [42]

ص 214

- تتفادى هذه الطريقة الاعتماد على ذاكرة الرئيس التي غالبا ما تتأثر بالأحداث القريبة.

وما يعاب على هذه الطريقة أنها:

- تتطلب مقدرة وكفاءة عالية ومستمرة من طرف القائم بالتقييم.
- تخلق شعورا لدى الأفراد بأن كل شيء يقومون به هو موضوع تقييم مما قد يولد لديهم شعور بالضغط والتوتر وهو ما ينعكس على إنتاجيتهم.
- تركز فقط على بعض الحوادث التي تعتبر مهمة وغير عادية، والتي قد لا تكون قياسا سليما عن أداء الفرد.

3- طريقة البحث الميداني:

في هذه الطريقة يقوم مندوب من إدارة الموارد البشرية أو أحد الخبراء الاستشاريين من الخارج بالذهاب إلى مواقع العمل (الميدان) لمقابلة الرئيس المباشر للموظف وتوجيه له بعض الأسئلة والحصول على إجابات عنها [32] ص 116 بخصوص كل فرد يعمل تحت إشرافه، بعدها يقوم المندوب أو الخبير الاستشاري بصياغة هذه الإجابات في شكل تقرير، حيث يرسل نسخة منها في شكلها الأولي إلى الرئيس لكي يراجعها، وبعد ذلك يتم صياغتها في شكلها النهائي، بعدها يتم ترتيب الأفراد الذين تم قياس أدائهم على أساس أحد التقديرات التالية: ممتاز، جيد، مرضي، غير مرضي.

ولهذه الطريقة مزايا وعيوب، حيث تتمثل مزاياها فيما يلي:

- تسمح هذه الطريقة للرئيس المباشر على التعبير بحرية أكبر مما لو قاموا بتقديم المعلومات التي بحوزته على شكل كتابي.
- عند قضاء مندوب إدارة الموارد البشرية أو الخبير الاستشاري ساعة أو أكثر في مقابلة كل مشرف فإن هذا يعطيه انطبعا بأن عملية التقييم تعتبر هامة ومفيدة.

ومن عيوبها نذكر:

- تعتبر هذه الطريقة مكلفة وتستغرق وقتا طويلا.
- تتم هذه العملية دون حضور العامل أو مقابلته، وهذا قد يؤثر على سلامة النتائج وموضوعيتها في بعض الحالات.

- يتوقف نجاح هذه الطريقة إلى حد كبير على مهارة و كفاءة وقدرة المندوب أو الخبير في استخلاص نتائج موضوعية وسليمة. [15] ص 98

4- طريقة التقدير الجماعي:

في هذه الطريقة يتم تقييم المرؤوسين بواسطة مجموعة من المشرفين، حيث يكون أحد هذه المجموعة الرئيس المباشر للعامل، كما قد يكون في المجموعة ممثل إدارة الموارد البشرية في المنظمة، إضافة إلى احتواء المجموعة على عضو مهمته الرئيسية تنسيق المناقشة بين الأعضاء المجموعة ومن ثم يعد نتائجها. وتجدر الإشارة إلى أنه ينبغي أن يكون أعضاء المجموعة من الذين يعرفون العامل وطبيعة عمله.

تقوم المجموعة بمناقشة التقرير الذي أعده الرئيس المباشر عن العامل، وذلك بعد أن تكون هذه المجموعة قد قامت بمناقشة العامل فيما يتعلق بمتطلبات وظيفته، وبعد اجتماع المجموعة بالعامل يقوم الرئيس المباشر بالاجتماع به بهدف مناقشة بعض الأمور مثل: إنجازه لعمل، وكذا الأعمال الخاصة بتحسين أداء العامل في المستقبل... [32] ص 117

ومن مميزات هذه الطريقة هو أنها تساعد على التخلص من التحيز الشخصي. لكن يؤخذ على هذه الطريقة أنها مضيعة للوقت، كما أنها ليست من الطرق الكمية التي تساعد على عمل مقارنة بين الأفراد. [118] ص 66

5- طريقة الإدارة بالأهداف:

في هذه الطريقة الرئيس لا يهتم بسلوك المرؤوسين ولا بصفاتهم، إنما يهتم فقط بالنتائج التي حققوها، حيث تمر هذه الطريقة بالخطوات التالية:

- يقوم كل من الرئيس والمرؤوس بتحديد النتائج والأهداف المطلوب تحقيقها والتي ستتم على أساسها تقييم الأداء.

- أثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه ومتابعة تحقيق الأهداف.

- في نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه بما اتفق عليه في

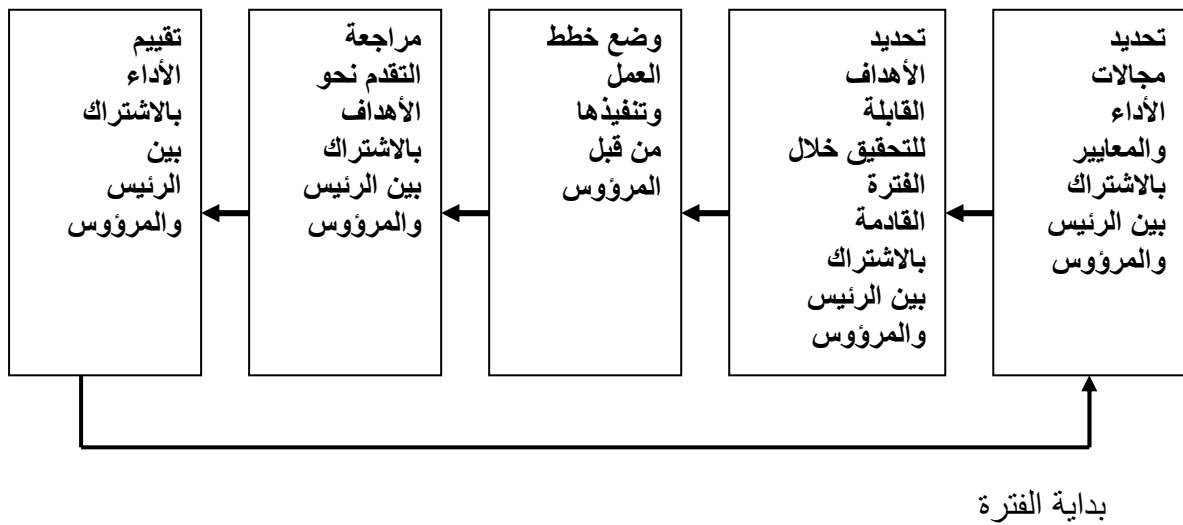
بداية الفترة. [119] ص 378

ومن مزايا هذه الطريقة نذكر:

- تنمية قدرة الفرد على تحديد أهدافه والأساليب اللازمة لتحقيقها.
- تنمية قدرات الفرد فيما يتعلق بالتقييم الذاتي.
- التركيز على إنجازات الفرد وليس على سماته الشخصية. [109] ص 276

ومن عيوبها نذكر:

- تتطلب هذه الطريقة وقت طويل وجهد كبير من المرؤوس والرئيس في تحديد الأهداف الواجب تحقيقها.
- أحيانا ما تتحول عملية وضع الأهداف إلى صراع بين الرئيس والمرؤوس، وذلك في حالة عدم الاتفاق على الأهداف المحددة. [36] ص 335



شكل رقم 11: خطوات الإدارة بالأهداف [10] ص 117

وفيما يلي عرض لجدول يوضح الفرق بين الطرق التقليدية وطريقة الإدارة بالأهداف في تقييم أداء العاملين:

جدول رقم 5: مقارنة بين الطرق التقليدية وطريقة الإدارة بالأهداف [111] ص 235

طرق التقييم		عصر المقارنة
طريقة الإدارة بالأهداف	الطرق التقليدية	
الأداء الماضي والمستقبلي	الأداء السابق	اتجاه التركيز
تحسين الأداء وتنمية الفرد	إصدار حكم عليه	الهدف
خاصة	عامة	المعايير المستخدمة
عالية	منخفضة	درجة رضاء الفرد عنها
المساعدة والنصح والإرشاد	إصدار الحكم والتقييم	دور الرئيس
المشاركة في التقييم بهدف التعلم	تبرير السلوك والدفاع عن النفس غالباً	دور المرؤوس
عالية	منخفضة	مساقتها في تطوير الرئيس والمرؤوس
عالي بسبب المناقشات المستمرة وتبادل وجهات النظر	ضعيف	التماسك بين الرئيس والمرؤوس

ثالثاً- شروط ومعوقات فعالية تقييم الأداء

يتوقف نجاح تقييم الأداء على توفر بعض الشروط الداعمة له، غير أنه وعلى الرغم من التطور الكبير الذي شهدته طرق تقييم الأداء التي صممت بهدف الحصول على أحكام موضوعية، إلا أن عملية التقييم مازالت ذاتية إلى حد كبير كما أنها لا تزال عرضة لتأثير التحيزات [93] ص 130، وهذا ما أدى إلى وجود الكثير من الأخطاء في عملية التقييم خاصة في الوظائف الإدارية، التي لا تعتمد على أسس كمية في تقييمها، إنما يتم تقييمها على أساس تقديرات شخصية، والتي يصاحبها الكثير من الأخطاء.

1- شروط نجاح عملية تقييم الأداء:

ومن أبرز هذه الشروط نذكر:

- تعدد القائمين بعملية التقييم:

حيث كلما زاد عدد القائمين بعملية التقييم كلما زادت دقة هذه العملية.

- توفير معلومات مرتدة ومستمرة عن الأداء:

- وهذا حتى يتمكن العمال من تعديل سلوكهم خلال فترة التقييم.
- المكافأة عن الممارسة الصحيحة والدقيقة للتقييم.

- علانية نتيجة التقييم:

- كون ذلك يعرف العامل بنقاط الضعف والقوة في إنجازهم، وهذا حتى يتمكن من التغلب على الصعوبات التي تواجهه ويدعم الايجابيات التي تتوفر لديه، كما أن العلانية تقلل من التحيز في وضع التقدير.
- إشراك العامل في عملية التقييم.
- إشراك ممثل العاملين في اللجنة التي قد تشكل لوضع أو لمراجعة تقارير التقييم.
- ضرورة توفر تقرير تقييم الأداء على كافة البيانات والمعلومات الضرورية لقياس مستوى أداء العامل، بما يتلاءم مع نوعية وطبيعة عمل العامل. [23] ص 456-461

- قبول الأطراف المشاركة بالتقييم:

- فتقييم الأداء الذي لا يلقى قبولا لا من قبل المرؤوس ولا من قبل الرئيس لا يعتبر تقييم ناجحا.
- مرونة النظام التقييم، وهذا نظرا لاختلاف والتنوع الحاصل في ثقافات الأفراد والمدراء. [120] ص 398
- تدريب المسؤولين عن التقييم. [37] ص 380

2- معوقات فعالية تقييم الأداء:

تواجه عملية تقييم الأداء مجموعة من المعوقات والتي يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

- تحيز المقيّم:

- قد يفضل القائم بالتقييم عاملا أو موظفا عن بقية العمال أو العكس، فيعطيهم تقديرا حسنا أو سيئا وهذا لأسباب كثيرة منها القرابة، الصداقة، الجنس، الوطن...، وغيرها من الأسباب الأخرى التي تجعل عملية التقييم بعيدة عن الموضوعية.

- التأثير بالوظيفة أو المركز:

في بعض الحالات يتم تقييم الأفراد طبقاً للوظائف التي يشغلونها ولا يقيمون على أساس الأداء الفعلي لهم، كأن يعطي المقيّم تقديراً حسناً لفرد يشغل مركز وظيفي عالي في الهيكل التنظيمي، أو أن الوظيفة التي يشغلها تقع في فئة الأجور العالية... .

- التأثير بنية الإدارة في استخدام التقييم:

في بعض الحالات يعطي الرؤساء مرؤوسيهم تقديرات ممتازة إذا كانت الإدارة تنوي استخدام هذه التقديرات في تقييم الرؤساء أنفسهم. [82] ص 300-304

- التساهل/التشدد من طرف الرؤساء في التقييم:

بعض الرؤساء يميلون إلى التساهل أو التشدد مع مرؤوسيهم وإعطائهم تقديرات عالية أو منخفضة بغض النظر عن أدائهم الحقيقي [23] ص 453، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها:

- *رغبة الرئيس في أن يظهر للإدارة أن العاملين في قسمه أكفاء.
- *خوف الرئيس من المرؤوسين.
- *رغبة الرئيس في مساعد المرؤوسين بسبب الظروف الاجتماعية السيئة التي يواجهونها.
- *تمكين العامل من الحصول على مكافآت.
- *تجنب الرئيس من الدخول في مشاكل ومصادمات مع العمال.
- كما أنه قد يعطي الرئيس لمرؤوسه تقديرات منخفضة والسبب في ذلك قد يعود:
- *إجبار العامل على تحسين أدائه.
- *رغبة الرئيس في أن يؤكد للمتمردين من العمال من هو المشرف.
- *رغبة الرئيس في جعل أحد العمال يترك المنظمة.
- *رغبة الرئيس في مضايقة أحد العمال، أو معاقبه لأسباب لا تتعلق بالعمل الذي يؤديه.. .

- الميل إلى التقييم العشوائي:

هنا يكون المقيم غير دقيق في تقييمه للأفراد، بل يكون همه الوحيد هو أن يقال عنه غير متحيز، ومن ثم فإنه يعطي وبشكل عشوائي تقديرات متفاوتة للعاملين دون أن تعكس هذه التقديرات حقيقة أداء العاملين.

- الوسطية في التقييم:

حيث يميل المقيّم إلى تقدير علامات لجميع العاملين تتركز في وسط سلم التقييم، ويتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين، بسبب نقص المعرفة بسلوك العمال الخاضعين للتقييم.

- وجود اعتقاد خاطئ بعدم الحاجة إلى تقييم موظفي الدرجات العليا، كونهم ليسوا بحاجة إلى تقييم أدائهم. [32] ص 118-121

- تأثير الهالة:

يقصد بتأثير الهالة الميل من طرف المقيّم في تحديد أداء الفرد اعتمادا على صفة واحدة إيجابية أو سلبية، تؤثر على الصفات الأخرى للأفراد. فمثلا قد يمتاز شخص باللفظ والذوق، فتطغى هذه الصفة على صفاته الأدائية الأكثر تأثيرا على الأداء. [7] ص 262

- أثر الحدائة:

والذي يتمثل في تأثر المقيّم بتصرفات وسلوك أداء العامل في الفترة الأخيرة السابقة للتقييم، فإذا كان أداء العامل في الفترة الأخيرة جيدا حكم على أن أدائه طوال السنة كان جيدا والعكس. و بصفة عامة كلما كانت الفترة الفاصلة بين الأداء والتقييم أطول كلما كانت دقة التقييم أقل.

- عدم الوضوح في تحديد الهدف الأساسي من التقييم، وبالتالي تصبح العملية هدر في الوقت والمال.
- خطأ في اختيار وقت التقييم.

من خلال هذا المبحث نستخلص أن الأداء الكلي للمنظمة يتوقف على الأداء الفردي، وعليه فأي تغيير في أداء الأفراد سواء كان سلبيا أو إيجابيا فإنه سوف تنعكس نتائج على الأداء الكلي للمنظمة. والحكم على هذا التغيير في الأداء بالإيجاب أو بالسلب من مهمة عملية تقييم الأداء التي تعد وسيلة بواسطتها تحدد وتعرض مختلف مؤشرات النجاح أو الفشل من خلال المتابعة والمراقبة في المنظمة، ونجاح عملية التقييم يتطلب وجود طرق تقييم أداء تتميز بالموضوعية على عكس الطرق التقليدية التي تعد من الطرق البعيدة عن الموضوعية. وعليه فبهدف زيادة فعالية طرق التقييم الموضوعية يتطلب وجود بعض الشروط المساعدة على تحقيق هذه الفعالية وكذا القضاء أو التقليل من معوقات عملية التقييم التي سبق ذكرها.

2.2. الرضا الوظيفي

لقد تعددت المصطلحات التي شاع استخدامها للتعبير عن المشاعر النفسية للفرد نحو عمله، حيث نجد اصطلاح الرضا عن العمل، الروح المعنوية، الاتجاه النفسي نحو العمل، وعلى الرغم من تعدد المصطلحات فالرضا الوظيفي يكتسي أهمية بالغة، وهذا لما له آثار إيجابية على كل من الفرد والمنظمة. ونظرا لتغير رضا الفرد في مراحل حياته فالذي يرضي الفرد حالياً قد لا يُرضيه مستقبلاً، والذي لا يعد مرضياً حالياً قد يكون مرضياً في المستقبل.

وعليه ففي هذا المبحث سوف نتطرق إلى مفهوم الرضا الوظيفي وهذا في المطلب الأول، بينما في المطلب الثاني سوف نتطرق من خلاله لمختلف العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، بينما المطلب الثالث سيتناول العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء.

1.2.2. مفهوم الرضا الوظيفي

أولاً- تعريف الرضا الوظيفي:

إن تعدد المصطلحات أدى إلى وجود تعدد في تعاريف الرضا الوظيفي، وفيما يلي عرض لبعض تعاريف الرضا الوظيفي:

- الرضا عن العمل هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل، ويتحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل، طبيعة الإشراف، طبيعة العمل، الاعتراف بواسطة الآخرين.
- كما يرى البعض الآخر أن الرضا عن العمل هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله، حيث يعبر عن الرضا عن العمل بالمعادلة الآتية:

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.

يلاحظ مما سبق أن الرضا عن العمل يمثل الإشباع التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها وبالتالي فبقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباع أو منافع متعددة بقدر ما يزيد رضاه عن العمل يزداد ارتباطه به. [121] ص 111

- الرضا الوظيفي هو الشعور الايجابي الذي يحسه أو يشعره العامل بدرجات مختلفة تجاه عمله ومحيط عمله. [13] ص 117

- الرضا هو شعور الفرد بالارتياح النفسي والسرور والطمأنينة الذي يصاحب تحقيق الهدف، كالرضا الناتج من تحقيق الفرد هدفا في حياته أو في العمل. [16] ص 90

- يعبر الرضا الوظيفي عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة. [70] ص 175

- كما يعرف الرضا الوظيفي على أنه عبارة عن مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم، وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، وعليه فكلما قلت الفجوة بين الإدراكين كلما زاد الرضا الوظيفي. [15] ص 110

- الرضا الوظيفي هو حالة نفسية يشعر بها الفرد وفقا لدرجة إشباع حاجاته، فكلما زادت هذه الدرجة زاد الرضا. [38] ص 195

- الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالاكتمال والانجاز النابع من العمل. [122]

وعلى الرغم من تعدد تعاريف الرضا الوظيفي، إلا أنه يشير إلى درجة إشباع حاجات الفرد، ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة، فمنها ما يتعلق ببيئة العمل ومنها ما يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد، وهذه العوامل تجعل الفرد راضيا عن عمله ومحققا لحاجاته. [121] ص 112

والرضا الوظيفي ينقسم إلى:

• رضا وظيفي كلي:

بمعنى كل ما يوجد في المنظمة يجعل الفرد راضيا.

• رضا وظيفي جزئي:

كرضا الفرد على الأجور أو على نوعية الإشراف، وعدم رضاه على جوانب أخرى في

العمل. [70] ص 175

وترتبط بالوظيفة الواحدة أكثر من مصدر واحد للرضا، فالفرد قد يشعر بالارتياح نتيجة لارتفاع أدائه في العمل، أو نتيجة لتعلمه مهارات جديدة، أو عمله كجزء من فريق العمل، وكذلك مساعدة الزملاء أو زيادة قدرته الشخصية أو تلقي الثناء...، وغيرها من المصادر التي تحقق رضا الفرد. [16] ص 90

ثانيا- قياس الرضا الوظيفي:

يمكن معرفة رضا الفرد من عدمه من خلال بعض الأساليب والتي يمكن حصرها في نوعين من المقاييس:

1- النوع الأول:

وهي مقاييس موضوعية، والتي من خلالها يمكن قياس رضا العاملين عن طريق استخدام أساليب معينة مثل: دوران العمل، مدى الالتزام بالتعليمات واحترامها، مدى حرص الأفراد على أموال وممتلكات المنظمة، مستوى الأداء، درجة التباطؤ أو التأخير معدل الشكاوي، معدل الحوادث في العمل. [29] ص 387

2- النوع الثاني:

هي مقاييس تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل معينة مثل: استمارة التي تتضمن مجموعة من الأسئلة الخاصة بالرضا الوظيفي، استخدام المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثون مع العاملين. [121] ص 114

2.2.2. العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

يتأثر الرضا الوظيفي بعدة عوامل، والتي قد تكون ناتجة من الفرد نفسه أو من العمل أو من البيئة التنظيمية المحيطة بالعامل، حيث يمكن تقسيم هذه العوامل إلى مايلي:

1- العوامل الشخصية:

وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

- السن:

هناك علاقة ارتباط إيجابية بين السن ودرجة الرضا الوظيفي، إذ كلما زاد سن الفرد كلما زاد رضاه الوظيفي، وذلك لكون طموحات الفرد في بداية عمره الوظيفي تكون مرتفعة ولا تتوافق مع حاجات التي يشبعها واقع العمل، وتطلعاته لما يريد تحقيقه من عمله تكون عالية وبالتالي هذه الطموحات قد لا يقابلها إشباع في واقع العمل، وهذا ما ينتج عنه قلة رضائه، بينما مع كبر السن تنخفض طموحات الفرد وعليه غالبا ما تتوافق هذه الطموحات مع الحاجات التي يشبعها العمل.

- مستوى التعليم:

أوضحت بعض الأبحاث أن العامل الأكثر تعلما يكون أقل رضا عن العمل من العامل الأقل تعلما، والذي يكون عادة قانعا بعمله راضيا عنه.

- أهمية العمل بالنسبة للعامل:

كلما كان العمل مهم بالنسبة للفرد من أجل معيشته ومعيشة أسرته كلما كان رضاه عن العمل أكبر من العامل الذي لا يعطي أهمية للعمل، وذلك لكونه لديه مصادر دخل أخرى كثيرة ينفق منها على نفسه وعلى أسرته.

- المستوى الإداري للوظيفة:

لقد اتضح أن الأفراد الذين يحتلون مناصب إدارية مرتفعة يكون رضاهم عن العمل أعلى من الأفراد الذين هم في مستوى إداري أقل منهم.

وعليه من الصعب على المنظمة التحكم في العوامل الشخصية بهدف تحسين رضاهم الوظيفي، ولكن يمكن الاستفادة منها عند اختيار الفرد للوظيفة. فمثلا إذا كانت لدى المنظمة منصب عمل شاغر يتميز بالروتين والبساطة، فهنا يفضل تعيين فرد كبير السن، أقل تعليما، ويعطي أهمية للعمل. [15] ص

114-113

2- العوامل المتعلقة بظروف العمل:

يمكن للمنظمة التحكم في هذه العوامل أو تغييرها بهدف تحقيق الرضا الوظيفي، ومن هذه العوامل نذكر:

- الأجور (الرواتب):

تعد الأجور وسيلة لإشباع حاجات الفرد، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الأجر والرضا الوظيفي، حيث كلما زاد أجر الفرد ارتفع رضاه عن العمل.

ومن الجدير ذكره أن هيرزبرج خالف هذا الرأي، حيث اعتبر أن الأجر من العوامل الوقائية التي لا تؤدي إلى الرضا، وإنما تمنع عدم الرضا. غير أنه يمكن للأجور أن تحقق إشباع لحاجات الفرد

المادية (الأكل، الشرب..) والمعنوية (التميز، التفوق والنجاح..)، وعليه فهي تعتبر أيضا عامل مؤثر على درجة رضا العاملين.

- محتوى العمل وتنوع المهام:

يعد منح الفرد مسؤوليات وصلاحيات وكذا تنوع مهام الفرد له أهمية بالغة، كونها تجعل الفرد يشعر بأهميته وهذا ما يزيد من رضاه الوظيفي. وهذه النتيجة تتوافق مع نظرية هيرزبرج فيما يتعلق بالعوامل الدافعة (إثراء الوظيفة).

- قدرات الفرد ومعرفته بالعمل:

إن تناسب المهام الموكلة للعامل مع قدراته ومعرفته يؤدي إلى زيادة أدائه وهذا يؤدي إلى الرضا عن العمل، لذلك فإن تهيئة البرامج التدريبية لزيادة قدرات ومعرفة العاملين يساهم في جعل الفرد يشعر بأهميته في المنظمة وهذا ما ينتج عنه ارتفاع رضاه عن العمل.

- فرص الترقية المتاحة للفرد:

المنظمة التي تمنح للأفراد فرص الترقية وفقا للكفاءة فإنها بذلك تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي. [70] ص 176-178

- الإشراف:

إن عدالة وجودة الإشراف تؤثر في درجة رضا الوظيفي، حيث أن المشرف الذي يكون مهتم بشؤون المرؤوسين فإنه يعمل على زيادة درجة رضائهم عن العمل.

- ظروف العمل المادية:

كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة (الإضاءة، الحرارة، التهوية، ترتيب المكاتب، حجم المكتب، الهدوء...) كلما ساعد ذلك على تحقيق الرضا الوظيفي. [48] ص 230

- عدالة الأجور والمكافآت:

عند اعتقاد الأفراد أنهم يحصلون على أجور ومكافآت غير عادلة، فإن ذلك يخلق لديهم عدم الرضا، لذا على المنظمة بناء أجورها ومزاياها الإضافية بشكل يجعل الفرد يشعر بعدالتها. [80] ص

- تنظيم العمل داخل المنظمة:

والتي تشمل اللوائح، والنظم التي تطبقها المنظمة كنظم الاتصال داخل المنظمة، الإجراءات المتبعة في العمل، التسهيلات والتجهيزات التي توفرها المنظمة.

- الأمان الوظيفي:

حيث يتعلق ذلك بتأمين مستقبل العامل والاستقرار في العمل.

وعليه يتضح مما سبق أن تحقيق أو زيادة رضا العاملين يتطلب من المنظمة توفير مجموعة من العوامل المساعدة على ذلك (تنوع في الحوافز).

3.2.2. العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء

هناك الكثير من وجهات النظر وآراء تقرر بوجود علاقة بين الأداء والرضا الوظيفي، أي أن الرضا المرتفع ينتج عنه أداء مرتفع والعكس صحيح، وتؤكد ذلك أن الموظف الراضي عن العمل تزداد درجة حماسه للعمل ودرجة ولائه وانتمائه، وهذا ما ينعكس على ارتفاع إنتاجيته وأدائه. وقد بينت هذه الدراسات على وجود ثلاثة اتجاهات فيما يتعلق بالعلاقة التي تربط بين الرضا الوظيفي والأداء والتي تتمثل فيما يلي:

- 1- اتجاه يؤيد القول أن الرضا يؤدي إلى الأداء.
- 2- اتجاه يؤيد القول أن الأداء يؤدي إلى الرضا.
- 3- اتجاه يؤيد القول أن هناك عوامل أخرى وسيطة بين الرضا والأداء. [121] ص 113-114

1- الرضا يؤدي إلى الأداء:

استمد هذا الافتراض من افتراضات العلاقات الإنسانية، والتي تعتبر أن العامل المنتج هو العامل السعيد، لكون العامل الذي يرتفع رضاه عن عمله يزداد حماسه وإقباله للعمل، كما يزداد ولائه لعمله والمنظمة، فترتفع بذلك إنتاجيته. [89] ص 160، 224

غير أن هذا الافتراض لم يثبت صحته وذلك بسبب:

- لم تثبت دراسة فروم وجود علاقة بين الرضا والأداء، حيث من بين 33 دراسة ميدانية تبحث في العلاقة بين الرضا والأداء، تبين وجود ارتباط بينهما في 2% فقط من مجموع الحالات التي تناولتها دراسات مختلفة. [121] ص 115

- بينت نتائج الدراسات التي قام بها كل من برايفيلد وكروكيت، أن معاملات الارتباط بين الأداء والرضا لدى عينات من العاملين منخفضة، وكانت في كثير من الأحيان ليس لها دلالة إحصائية، وهو ما أوضح للباحثين أن سلوك العامل يخضع لقانون الأثر، والذي يعني أن قيام الفرد بسلوك معين أو تكراره له، يتوقف على الآثار التي تترتب من هذا السلوك (آثار طيبة أو سيئة)، بمعنى الأداء الذي يجعل الفرد يحصل على حوافز ذات قيمة بالنسبة له فإن رضاه يزداد [89] ص 225. وهذا هو افتراض الاتجاه الثاني

- هناك بعض الدراسات أثبتت عدم وجود علاقة مباشرة بين الرضا والأداء، حيث أوضحوا أن هناك مجموعة من العوامل الوسيطة تؤثر على العلاقة بين الرضا والأداء مثل: الثقافة، نوع بيئة العمل، مستوى البطالة السائدة... .

وعلى الرغم من اختلاف الآراء بين المفكرين إلا أن هناك إجماع على أن فشل الفرد في إشباع حاجاته يتولد عنه عدم الرضا، والذي يترتب عنه آثار سلبية (ترك العمل، الغياب، البقاء في المنظمة بدون فعالية...). ومنه نخلص إلى أن حصول المنظمة على أداء عالي من عمالها يتطلب منها توفير مناخ عمل يشجع ويدعم الإشباع المادي والمعنوي. [121] ص 115-116

2- الأداء يؤدي إلى الرضا:

وكما أوضحنا في الاتجاه الأول أن كل من برايفيلد وكروكيت، قد أوضحا من خلال دراستهما، أنه عند تحقيق الفرد لأداء عالي فإنه يحصل على حوافز نتيجة أدائه العالي، فتزداد بذلك إشباعاته ويزداد بالتبعية رضاه. أي أن الأساس عند برايفيلد وكروكيت هو أن في حالة وجود علاقة بين الأداء والرضا، فإن هذه العلاقة تكون شرطية، أي توجد فقط عندما تعطى عوائد العمل بناء على الأداء الفعلي للفرد.

والرضا عند Porter and Lawlar يتحدد بتأثير العوائد التي يحصل عليها العامل من عمله، وما تحققه له من إشباعات، وهذه الأخيرة يحصل عليها الفرد في عمله من مصادر مختلفة (الأجر، فرص الترقية، نمط المعاملة...)، وكذا بإدراكه لعدالة العوائد، وهذه العدالة تتحدد على أساس مقارنة

الفرد لمعدل عوائده التي يتحصل عليها إلى ما يقدمه للمنظمة بمعدل عوائد الآخرين إلى ما يقدمه الآخرين، أي شعور العامل بالعدالة يتحدد بناء على هذه المقارنة.[82] ص 226، 231
إلا أن هناك دراسات نفت العلاقة بين الأداء والرضا، وأوضحت أنه لا توجد علاقة واضحة بين الأداء والشعور بالرضا على العمل.

إن عدم فهم طبيعة العلاقة بين الأداء والرضا مكننا من القول أن هناك ثلاثة محددات للأداء، والتي من شأنها التأثير على رضا أو عدم رضا العامل عن العمل، وتتمثل هذه العوامل في:

- توفر الدافعية لدى العامل.

- توفر مناخ أو بيئة عمل ملائمة.

- توفر القدرة لدى الفرد على أداء العمل المحدد له.[121] ص 117

3- هناك عوامل وسيطة بين الرضا عن العمل والأداء:

ويركز هذا الرأي على وجود عوامل وسيطة بين الرضا والأداء. حيث يرى بعض الباحثين أن المكافآت تسبب الرضا، وأن المكافآت التي تبنى على أساس الأداء الحالي تتسبب في ظهور مستويات تالية للأداء، وبالتالي لا توجد علاقة بين الرضا والأداء. وهذه المكافآت يجب أن يتم إدراكها بواسطة العامل على أنها عادلة وملائمة، وهذا حتى يحدث الرضا عنها ومن ثم زيادة المجهود المبذول والتي تولد زيادة في الأداء.

وبشير Backman إلى أن الرقابة تؤثر على الرضا والأداء، كما أكد Greene أن هناك عوامل مؤثرة على كل من الرضا والأداء:

- دقة إدراك المرؤوس لتوقعات رئيسه منه.

- درجة امتثال المرؤوس لهذه التوقعات.

كما بين البعض الآخر أن تأثير الرضا على الأداء يكون من خلال مجموعة من العوامل الوسيطة مثل: السن، نوع العمل، مستوى التعلم، الدخل، الجنس، المركز الاجتماعي. بينما البعض الآخر يرى أن رضا العامل تحكمه مجموعة من العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية (ظروف سوق العمل، الظروف الاقتصادية)، وعوامل داخلية مرتبطة بالعامل ذاته كخصائص الفرد (السن، المستوى التعليمي، دوافع

الفرد)، وعوامل مرتبطة بالعمل (كخصائص الوظيفة، فرص الإشباع وأهميتها..)، وعوامل أخرى مرتبطة ببيئة العمل الداخلية (وجود جماعة العمل، الإشراف، القيادة). [121] ص 117-119

وعليه فالاتجاه الأول والثاني يشيران إلى وجود ارتباط قوي بين الرضا الوظيفي والأداء، غير أن تأثير الرضا الوظيفي والأداء بمجموعة من المتغيرات (نوع العمل، ظروفه، طبيعة المكافآت...) جعل العلاقة بينهما ضعيفة. [93] ص 275-276

3.2. علاقة الحوافز بالأداء

يعتبر فريدريك تايلور من أوائل من نادوا باستخدام الحوافز المالية التي تربط بين أداء العمال وما يحصلون عليه من أجور وذلك لرفع معدلات الإنتاجية في المنظمة.

وفي وقتنا الراهن ومع اشتداد المنافسة بين المنظمات ومع ظروف العولمة والتكنولوجية الحديثة وانشغال الجميع بأهمية زيادة الكفاءة والفعالية، أصبح هناك اهتمام مرة أخرى بضرورة الربط بين الحوافز والأداء، حيث أن هذا الربط له أهمية بالغة على مستوى المنظمة والفرد، فالأفراد سيندفعون للأداء أكثر وسيكونون على أتم الاستعداد لأن يضعوا المنظمة في مواقع قيادية متفوقة إذا ما كان لديهم اعتقاد بأن مستوى أدائهم سيؤدي إلى حصولهم على الحوافز المرغوبة.

وفي هذا المبحث سأتناول النظرة التاريخية في العلاقة بين الأداء والحوافز، كما سأتناول أسس أو المعايير التي تعتمدها المنظمات في منح هذه الحوافز، بعدها سأحاول إظهار العلاقة التي تربط بين عملية تقييم الأداء والحوافز.

1.3.2. وجهة النظر التاريخية في العلاقة بين الحافز والأداء

هناك فكران رئيسيين سادا بالنسبة لزيادة الحوافز في المنظمات:

أولا- الفكر الأول:

رأى أصحاب هذا الفكر بأن الفرد كسول بطبيعته، وأن هناك علاقة سلبية بين ما يبذله الفرد من طاقة وجهد وبين مستوى الأجر، حيث تكون العلاقة بين الأجر والجهد المبذول موجبة أي كلما زاد الجهد زاد الأجر، ولكن عندما يصل الفرد بالإنتاج إلى حد معين تصبح العلاقة بين الأجر والجهد

المبذول سلبية، بمعنى أن ارتفاع الأجر بعد هذا الحد يصاحبه زيادة في تفضيل الفرد لوقت الفراغ على الجهد المبذول. [123]

ثانياً- الفكر الثاني:

أصحاب هذا الفكر ينظرون للفرد على أنه مخلوق اقتصادي، والعلاقة بين الأجر والجهد المبذول في شكل علاقة موجبة مستقيمة، أي كلما زاد الجهد المبذول زاد الأجر، وقد كان على رأس المؤيدين لهذا الفكر آدم سميث والذي يقول: "إن الأجر تشجيع للحفز على العمل وكلما زاد الأجر زاد التشجيع والحفز للعمل".

ومن خلال وجهتي النظر نرى أن كلاهما قد ركزا على الحوافز المادية وأهملا الحوافز المعنوية.

ثالثاً- رأي الإسلام في العلاقة بين الحافز والأداء:

اهتم الإسلام بقضية الحوافز على الأفعال، فالحوافز المشجعة للأداء المتميز تحقق في الفرد حاجات عميقة الأثر، وتشعره بأن له مكانة وأنه مقدر في عمله، فنجد أن الإسلام اهتم بالعمل وجعله كالعبادة، حيث هناك دلائل قرآنية تحث على العمل وعلى تحفيز الفرد على العمل، وجزائه عند الله سبحانه وتعالى والتي نذكر منها: [124]

قوله تعالى: >> وأن ليس للإنسان إلا ما سعى(39) وأن سعيه سوف يرى(40) ثم يجزاه الجزاء الأوفى(41) << الآيات (39-40-41) من سورة النجم.

في الآية (39) يتضح أن الإنسان لا يحصل من الأجر إلا ما كسبه لنفسه، وفي الآية (40) بين لنا سبحانه وتعالى أن الأعمال التي يقوم بها الإنسان مراقبة، وفي الآية (41) يبين لنا عزوجل أن هذا الإنسان سوف يجازى ويكافئ عن هذه الأعمال التي قام بها أتم الجزاء فإن كان خيراً فخييراً (حوافز إيجابية) وإن كان شراً فشر (حوافز سلبية). [125] ص 2001

وأيضاً يقول سبحانه وتعالى في سورة الزمر الآية (8): >> قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون <<.

في هذه الآية يبين لنا سبحانه وتعالى أن الذين يعلمونه ويعلمون دينه وما له من الأسرار والحكم لا يستوون مع الذين لا يعلمون شيئاً من ذلك. [126] ص 720

فمن خلال الآيتين نلاحظ أنها تحت على أهمية العمل والأجر والثواب المنتظر من هذا العمل، ويعتبر هذا تشجيعاً للقيام بالعمل بأداء متميز. كما اتضحت سنة الله في الخلق بأن الأرزاق لا تتال إلا بجهد يبذل وعمل يؤدي، وبالتالي نجد أن الإسلام رفع من شأن العمل والتحفيز عليه حتى جعله كالعبادة.

كما أوصى الرسول صلى الله عليه وسلم في أحاديث كثيرة عن أهمية الحافز والأجر فقال: «أعطي الأجير حقه قبل أن يجف عرقه».

ويقول عليه الصلاة والسلام: «من صلى عليّ صلاة صلى الله عليه بها عشرا». والحسنة في الإسلام بعشرة أمثالها. [124]

وعن ابن عمر قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: «من استعاذ بالله فأعيذوه، ومن سأل بالله فأعطوه، ومن أتى إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تجدوا، فادعوا له، حتى يعلم أن قد كافأتموه».

ففي هذا الحديث يبين لنا في قوله صلى الله عليه وسلم: «من أتى إليكم معروفا فكافئوه»، بمعنى الإنسان الذي قام بالخير (أدى عمل معين) يجب الإحسان إليه (أي مكافئته بالمال أو غيره) مثل ما أحسن إليكم. [127] ص 252

2.3.2. معايير منح الحوافز.

يتم منح أو توزيع الحوافز على العمال اعتماد على معايير محددة، حيث أن أغلب المنظمات تمنح هذه الحوافز بناء على معيار واحد وهو الأداء، وهذا لكون الحوافز المبنية على الأداء ذات تأثير إيجابي على دوافع الأفراد نحو العمل، غير أن ذلك لم يمنع المنظمة من اعتمادها معايير أخرى ومن هذه المعايير نذكر:

1- الأداء:

يعتبر مبدأ التحفيز وفقاً للأداء من المبادئ المنطقية، غير أن ذلك لا يمنع من وجود بعض المعوقات التي تواجهها المنظمة عند اعتمادها هذا المعيار، ومن بين هذه العراقيل نذكر:

- *مشاكل تتعلق بنوعية مقاييس الأداء ومدى دقتها وخلوها من الأخطاء.
- *مشاكل تتعلق بصعوبة التمييز والتفضيل بين كمية ونوعية الأداء، فغالبا ما يتم الأخذ بكمية الأداء العالي رغم انخفاض نوعية الأداء.

2- المجهود:

يعتبر المجهود المبذول من طرف الفرد وسيلة لتحقيق الأهداف المتمثلة في معظمها بالأداء، فلأداء هنا الهدف والمجهود المبذول هو الوسيلة للوصول إليه. فمن خلال هذا المنطلق تمنح المنظمة الحوافز للأفراد وفقاً لما يبذلوه من جهود في أداء أعمالهم حتى وإن لم يحققوا الأداء المطلوب. [6] ص 284

ويستخدم هذا المعيار عند صعوبة استخدام معيار الأداء، كما أن هذا المعيار هو الآخر واجه صعوبة، والتي تتمثل في صعوبة تقدير قيمة الجهد الذهني والبدني وتحديد مقدار الحوافز المستحقة. [8] ص 165-166

3- الأقدمية:

ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء. ويستخدم هذا المعيار خاصة في المنظمات الحكومية. [30] ص 238

4- المهارات المملوكة:

وهي ما يمتلكه الفرد من قدرات ومعرفة في أداء العمل، ويؤثر المستوى العلمي للفرد في تحديد هذه المهارات [6] ص 285. ويتم منح الحوافز للأفراد على أساس المهارات والمؤهلات التي يتميز بها الفرد، بغض النظر عن استخدام أو عدم استخدام تلك المهارات.

5- صعوبة الوظيفة:

يعتبر تعقد الوظيفة أو صعوبتها إحدى المعايير المستخدمة في منح الحوافز، فالوظائف صعبة الأداء أو غير المرغوبة نتيجة الظروف القاسية التي تؤدي فيها هذه الوظائف يمكن أن تحمل معها حوافز مرتفعة، وهذا حتى يمكن جذب الأفراد للقيام بها. [82] ص 371

3.3.2. استخدامات نتائج عملية تقييم الأداء

تقوم عملية تقييم الأداء على توفير معلومات صادقة عن سلوك الأفراد وأدائهم، وهذه المعلومات يمكن أن تستخدمها الإدارة في الجوانب التالي:

1- الترقية:

قبل ترشيح أي فرد للترقية، تقوم الإدارة بالرجوع إلى تقارير تقييم الأداء التي حصل عليها في السنوات السابقة، حيث تزود هذه التقارير الإدارة بمعلومات دقيقة عن مستويات أداء الفرد [115] ص 379، وعن إمكاناته التي على أساسها يتم تحديد الوظيفة التي يمكن أن يوضع فيها الفرد عن طريق الترقية. [114] ص 377

2- تحديد مبالغ العلاوات السنوية والمكافآت التشجيعية:

تنص أغلبية أنظمة الأجور على حصول الفرد على علاوة أو زيادة سنوية في نهاية كل سنة، غير أن المنظمات غير البيروقراطية لا تجعل هذه العلاوة ثابتة أو تلقائية وواحدة للجميع، إنما تربطها بنوعية أداء الفرد خلال السنة، ففي حالة ما كان أداء الفرد ممتاز فمبلغ الزيادة يكون كبير، أما إذا كان الأداء اعتيادي فمبلغ الزيادة يكون بسيط.

وتعتبر تقارير تقييم الأداء الأداة التي يعتمد عليها في تحديد استحقاق الفرد للعلاوة والمكافأة التشجيعية.

3- تحديد الاحتياجات التدريبية:

حتى تضع إدارة الموارد البشرية قائمة تشمل الدورات التدريبية التي تحتاجها والمشاركين في هذه الدورات، عليها أن تقوم بدراسة تفصيلية تستغرق جهد ووقت كبيرين، خاصة إذا كان عدد العمال كبيراً، لذا تعتبر نتائج تقييم الأداء واحدة من الوسائل المساعدة في إعداد هذه القائمة، وذلك كونها تعمل على

حصر الأفراد الذين حصلوا على تقييمات ضعيفة وهم بحاجة للتدريب بغرض معالجة جوانب الضعف الموجودة فيهم. [7] ص 234-235

4- الانضباط والمعاقبة:

يتطلب تعرض الفرد لعقوبة ما إلى تثبيت ذلك في ملفه، فمثلا في حالة ثبوت تقصير الفرد في حماية الأجهزة التي يستخدمها وتعرضه إلى عقوبة بسبب ذلك، فهذا يكون مثبت في تقييمه لتلك السنة، لهذا تتضمن تقارير التقييم قائمة بالعقوبات التي حصل عليها الفرد خلال السنة.

كما أنه في حالة رفع شكوى جديدة على الفرد، فهذا يستدعي الرجوع إلى التقييمات السابقة للتأكد من احتمال صحة الشكوى، ففي حالة ثبوت صحتها، فقد يتطلب ذلك معاقبته بتوقيف ترفيته أو تنزيل درجته الوظيفية أو حتى فصله من العمل... . وعليه فقبل أن تتخذ المنظمة أي قرار فإنها تحتاج للعودة إلى السجل السابق للفرد لتحديد فيما إذا كان هذا السلوك اعتيادي ومتكرر، وكذلك لتقدير مدى تمتعه بمؤهلات تسمح بالاستفادة منه في مواقع عمل أخرى. [115] ص 381

5- إنهاء الخدمة:

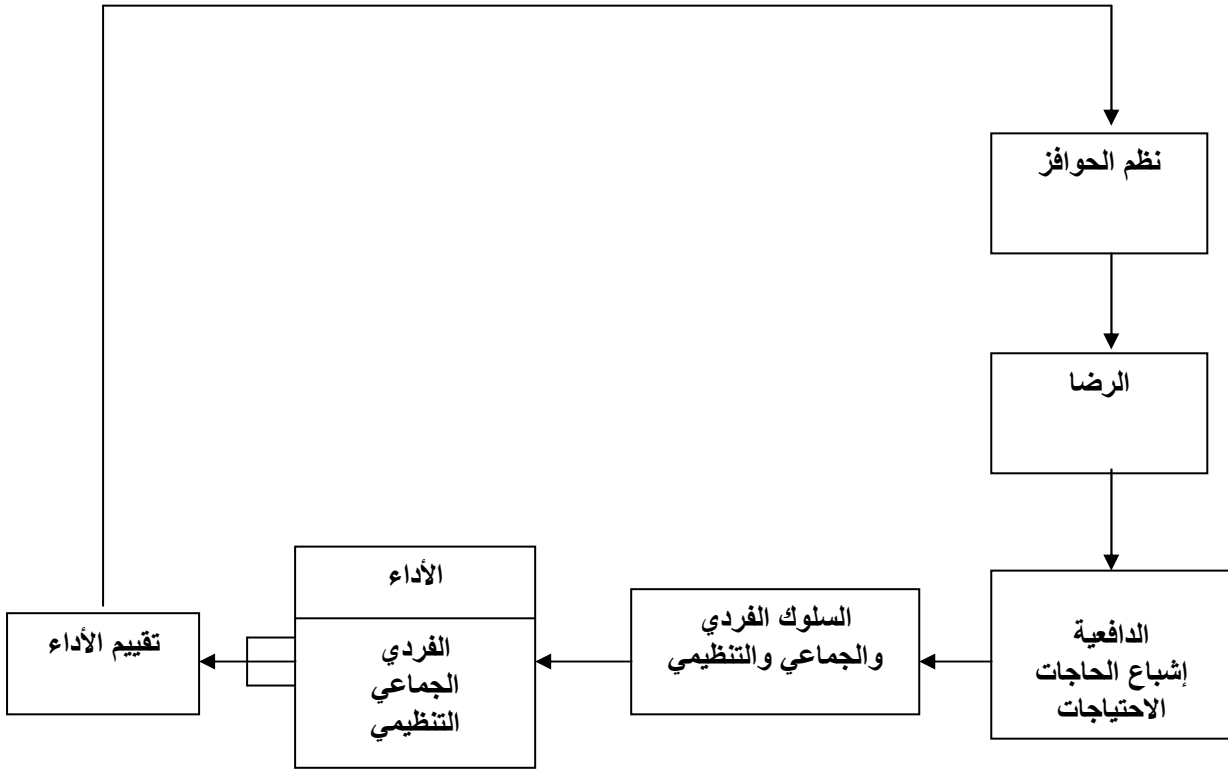
يأخذ إنهاء خدمة الفرد من قبل المنظمة شكلين:

*الأول:

الفصل أو الطرد من العمل، وذلك كون نتائج تقييم أدائه أظهرت مع مرور الوقت ضعف أدائه وعدم وجود إمكانية لتحسين هذا الأداء، وعليه فبقاؤه في العمل يشكل عبئا على المنظمة.

*الثاني:

هو التسريح من العمل وهذا في حالة وجود فائض في القوة العاملة، وهنا تلجئ المنظمة إلى نتائج تقييم الأداء التي توضح لها أصحاب الأداء العادي سوف يستغنى عنهم أما أصحاب الأداء المتميز سوف يحتفظ بهم. [114] ص 378



شكل رقم 12: الحوافز والأداء [128] ص 417

خلاصة:

مما سبق يتضح أن رضا الوظيفي وأداء الأفراد هو المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل أهم أهداف المنظمة، كما أن معظم المنظمات تتوقع أن يؤدي أفرادها المهام الموكلة إليهم بفعالية وكفاءة إذا ما زاد رضاهم عن الأعمال التي يقومون بها، وعليه حتى تتعرف المنظمة على مكامن قوة وضعف الأفراد فإنها تقوم بعملية تقييم الأداء، والتي تعد من أهم العمليات التي تعتمد عليها الإدارة في منح حوافزها الإيجابية والسلبية، والقائم بهذه العملية عادة ما يكون الرئيس المباشر، وهذا لكونه على إطلاع مستمر بسلوكيات وأداء المرؤوسين نتيجة احتكاكه الدائم بهم.

ويتطلب القيام بهذه العملية وجود مجموعة من الطرق التي تساعد على تقييم أداء العمال، وهذه الطرق تنقسم إلى طرق تقليدية وحديثة، فالتقليدية تركز على الأداء المنجز في الفترة الماضية، كما أنها تعتمد على التقدير الشخصي للرئيس وهذا ما يجعل عملية التقييم غير موضوعية، إضافة لذلك لا توجد مناقشات بين الرئيس والمرؤوس. أما فيما يخص الطرق الحديثة فقد جاءت لمعالجة القصور الذي عرفته الطرق التقليدية، فهي طرق لا تركز في تقييم أداء الفرد على سماته أو صفاته إنما تهتم بالمرجات (النتائج).

من جانب آخر فقد تم التطرق في هذا الفصل إلى العلاقة التي تربط الحوافز بالأداء، والتي اتضح منها أن الحوافز الجيدة والملائمة تحقق زيادة في عوائد المنظمة، وأن منح الحوافز على أساس عادل وهو الأداء سيزيد من كفاءة وفعالية الأفراد، في حين أن اعتماد المنظمة على أسس أخرى في منح الحوافز (كالأقدمية) سيخفض من معنويات وبالتالي من أداء العمال.

وبهدف معرفة مدى وجود ربط في الواقع العملي بين الحوافز والأداء ومدى تأثير هذا الأخير بالحوافز التي تقدمها المؤسسة الجزائرية لعمالها، سوف أحاول إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة المرافق العامة لسيدي موسى.

الفصل 3

دراسة ميدانية لدور الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين في مؤسسة EVSM

بعد الدراسة النظرية للحوافز وأشكالها المختلفة ونظرياتها المختلفة والتي نذكر منها الكلاسيكية التي أعطت واعتبرت الحوافز الإيجابية (المادية) والحوافز السلبية كأسلوب تعتمده في تحفيز العاملين، غير أن مدرسة العلاقات الإنسانية والتي على رأسها إلتون مايو ومن خلال التجارب التي قام بها مع زملاءه خلص إلى أن للحوافز الإيجابية (المعنوية) دور كبير في تحسين ورفع مستوى أداء العاملين، ومع اتساع المنظمات والتطور العلمي والتكنولوجي ومع ظهور العولمة وانفتاح الأسواق وكذا بروز نقابات وجمعيات واتحادات العمال ظهرت مفاهيم جديدة تؤكد على حق العامل ومساواته وإنصافه، مما زاد من أهمية العمالة وضرورة تدريبها، ولكي تواكب المنظمات هذا التطور عليها أن تستقطب عمالة كفئة، وذلك من خلال تطبيق أنظمة تحفيز متعددة لا تعتمد فقط على الأجور والرواتب وإنما تشمل أيضا التأمين الصحي للعامل وعائلته، تدريبه، الاهتمام بمشاكله...، وهذا كله يهدف إشعار الفرد بالطمأنينة والراحة والاستقرار في العمل.

وتهدف المنظمات من وراء منح هذه الحوافز، الحصول على أداء متميز يجعلها قادرة على مواكبة التغيرات التي تطرأ في بيئة العمل، لذا فقد تطرقنا للأداء وطرق قياسه وكذا العلاقة التي تربط بين الحوافز والأداء.

يختص هذا الفصل بإسقاط الدراسة النظرية على إحدى المؤسسات العمومية الجزائرية وهي مؤسسة المرافق العامة لسيدى موسى، حيث من خلال هذه الدراسة حاولنا إبراز دور الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين، لذا سنحاول التطرق في هذا الفصل أولا لتقديم عام للمؤسسة من خلال تعريفها ومجال تخصصها وكذا تنظيم المؤسسة، إضافة إلى إبراز الوسائل التي تملكها المؤسسة مع إبراز أهم إنجازات المؤسسة في السنوات السابقة، كما سندرج

في هذا الفصل بعض الحوافز المطبقة في المؤسسة، وبعد ذلك سنحاول التطرق إلى الإطار المنهجي الذي تتم فيه مثل هذه الدراسات الميدانية، وفي الأخير سيتم عرض وتحليل وتفسير نتائج بيانات الدراسة الميدانية المعتمد عليها في هذا الإطار.

1.3. تقديم عام للمؤسسة

من خلال هذا المبحث سنحاول التعريف بالمؤسسة وعرض لتخصصها وكذا تنظيم المؤسسة، بالإضافة لذلك سوف نتعرض للوسائل التي تملكها المؤسسة وكذا الإنجازات التي تم القيام بها في السنوات السابقة.

1.1.3. التعريف بالمؤسسة

في هذا المطلب سوف نتطرق لتعريف موجز لمؤسسة المرافق العامة لسيدي موسى وكذا مجال تخصصها.

أولاً- تقديم المؤسسة:

مؤسسة المرافق العامة لسيدي موسى هي مؤسسة اقتصادية عمومية، وهي إحدى مؤسسات شركة تسيير المساهمات- قطاع الأشغال العمومية- وهي المساهم الوحيد في رأس مالها الاجتماعي المقدر حالياً 2.500 000 000 دج.

يمتد تاريخ مؤسسة المرافق العامة لسيدي موسى إلى ثلاثين عاماً من النشاط في مجال الانجاز والتهيئة، حيث كانت فرع من فروع المؤسسة الوطنية للتنمية الوطنية والبناء إلى أن أصبحت بموجب مرسوم رقم 82/72 المؤرخ في 20 فيفري 1982 مؤسسة اقتصادية على اثر إعادة الهيكلة التي مست المؤسسة الوطنية للتنمية والبناء، بعدها تحولت إلى مؤسسة عمومية اقتصادية بتاريخ 17 ديسمبر 1989.

مقرها الاجتماعي والمديرية العامة يتواجدان على العنوان الآتي:

طريق دار البيضاء 16210 ص ب رقم 13 سيدي موسى ولاية الجزائر.

ثانيا- مجال تخصص المؤسسة:

تقوم مؤسسة المرافق العامة لسيدى موسى بانجاز مشاريع هامة على مستوى التراب الوطني، وهذا في المجالات الآتية:

- * بناء الطرقات.
- * بناء مدارج الطائرات.
- * إنتاج وبيع الأسفلت.
- * تهيئة المساحات الخضراء.
- * تعشيب المساحات الخضراء.
- * إنتاج وبيع النباتات.[من وثائق المؤسسة]

2.1.3. تنظيم المؤسسة

يتلخص تنظيم المؤسسة في مديرية عامة تضم 6 مديريات، والتي من خلالها يتم اتخاذ جميع القرارات الإستراتيجية ومتابعة سير تنفيذها ميدانيا، إضافة إلى ضمها لعدة مشاريع ومراكز للإنتاج وهذا عبر مختلف نقاط الوطن، وفيما يلي عرض لتنظيم المؤسسة:

أولا- المدير العام:

هو المسير الرئيسي للمؤسسة والمحرك لجميع نشاطاتها، حيث يقوم بإعطاء التعليمات وتسهيل العمليات بين المديريات والسهر على السير الحسن لكل العمليات ورئاسة الاجتماعات وتسهيل الإجراءات والتوقيع على مختلف الملفات، إضافة لقيامه بمتابعة المشاريع والانجازات.

ثانيا- نائب المدير العام:

وهو المسئول الثاني بعد المدير العام، والذي يقوم بالنيابة بجميع الأعمال التي يقوم بها المدير العام، إلا عملية التوقيع فهي من مهام المدير العام.

ثالثا- السكرتيرة:

حيث تقوم بتحديد المواعيد، واستقبال المكالمات الهاتفية والرد عليها، بالإضافة لذلك فإنها تقوم بتنظيم الملفات.

رابعاً- المساعدون.

خامساً- مديرية التدقيق:

تقوم هذه المديرية بإعادة تدقيق الحسابات والاطلاع على جميع العمليات المحاسبية، والتأكد من عدم وجود أخطاء محاسبية أو تكرارات.

سادساً- مديرية الدراسات والبرمجة:

تقوم هذه المديرية بدراسة المشاريع المختلفة، كما تقوم بوضع الأسعار وكذا وضع برنامج المشروع، إضافة إلى قيامها بدراسة الإمكانيات المالية والمادية، والمدة واحتياجات المشروع، وتتكون هذه المديرية من مصالحتين:

- مصلحة الدراسات.
- مصلحة البرمجة.

سابعاً- مديرية الانجاز:

تقوم هذه المديرية بالسهر على مختلف الانجازات وتتكون من ثلاثة مصالح:

- مصلحة الاستثمار.
- مصلحة المشاريع.
- المساحات الخضراء.

ثامناً- مديرية المالية والمحاسبة:

تعد هذه المديرية من أهم المديريات المؤسسة، حيث تقوم بضمان السير الحسن للمؤسسة وذلك عن طريق مراقبة العمليات المحاسبية والمالية، بالإضافة إلى هذا فهي تقوم بضمان التسيير المالي والمحافظة على أملاك ومصالح المؤسسة وإعداد الإجراءات المحاسبية، وتنقسم هذه المديرية إلى مصلحتين:

- مصلحة المالية.
- مصلحة المحاسبة.

تاسعا- مديرية وسائل الإنجاز:

تعد هذه المديرية المحرك الرئيسي لمشاريع وانجازات المؤسسة، حيث تقوم بالسهر على سلامة وصيانة العتاد وتنقسم هذه المديرية إلى ثلاثة مصالح:

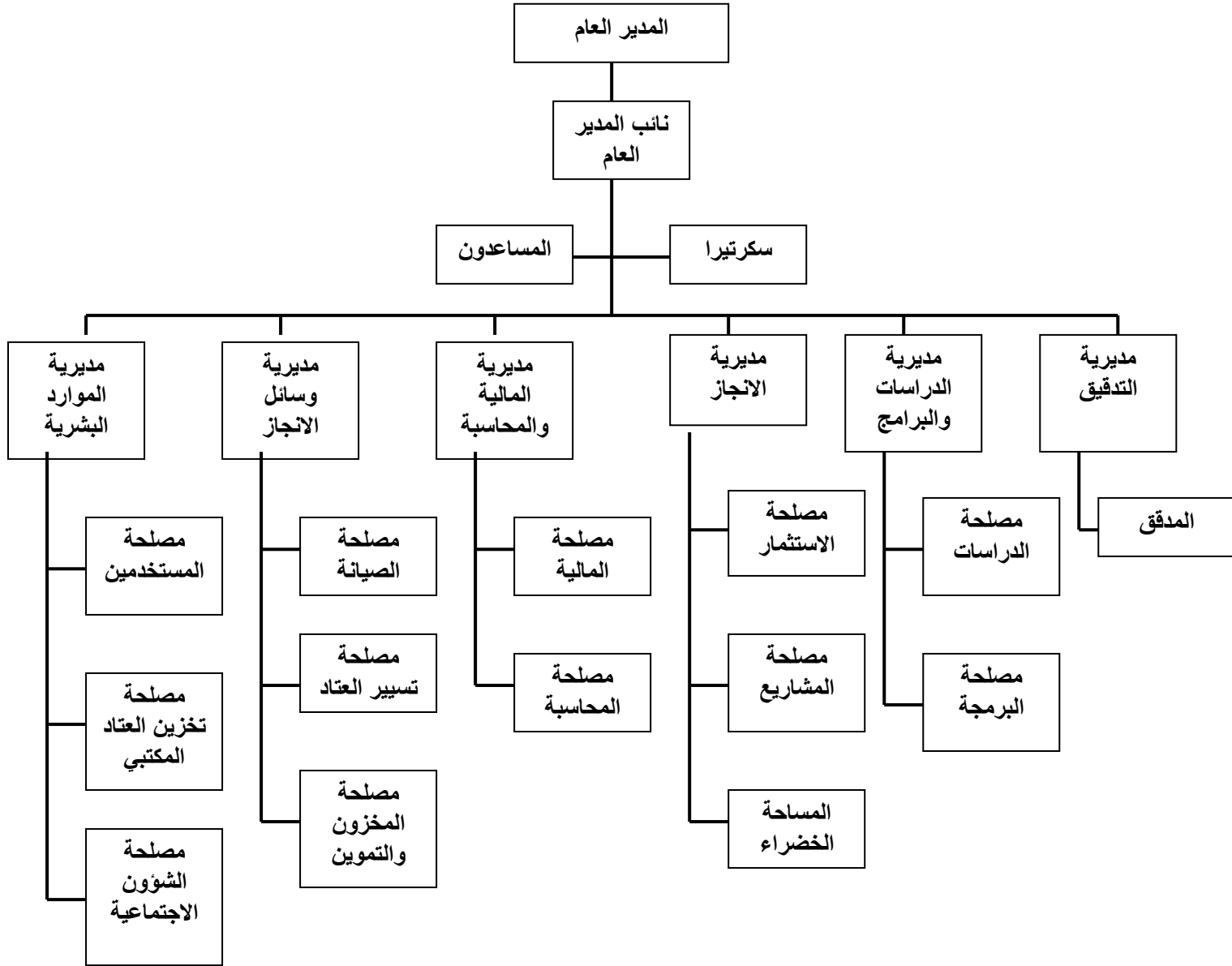
- مصلحة الصيانة.
- مصلحة تسيير العتاد.
- مصلحة تسيير المخزون والتموين.

عاشرا- مديرية الموارد البشرية:

تقوم هذه المديرية بتسوية الوضعية القانونية للعمال في المؤسسة، كما أنها تقوم بوضع كل عامل في المنصب الذي يتلاءم وكفاءته، بالإضافة لإمامها بشؤون كل العمال (دفع الأجور، التدريب، التكفل بالجوانب الاجتماعية...). وتتكون هذه المديرية من المصالح التالية:

- مصلحة المستخدمين.
- مصلحة تخزين العتاد المكتبي.
- مصلحة الشؤون الاجتماعية.

تهدف مؤسسة المرافق العامة لسيدي موسى إلى الدخول في المواصفات العالمية وذلك بهدف جعل إنجازاتها في مستوى أو تفوق إنجازات المؤسسات العالمية، وعليه فقد تحصلت المؤسسة على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001/2000) في جانفي 2005 من طرف الهيئة الفرنسية المشرفة على العملية، وهذا بفضل الخبرة والمهارة في إنجاز وتنفيذ المشاريع الموكلة إليها.



شكل رقم 13: الهيكل التنظيمي لمؤسسة المرافق العامة لسبيدي موسى [وثائق من المؤسسة]

3.1.3. وسائل وبعض إنجازات المؤسسة، والحوافز المطبقة فيها

في هذا المطلب سنتطرق للوسائل التي تملكها المؤسسة والتي تسمح لها بإنجاز مختلف المشاريع كما سنتطرق لبعض إنجازات المؤسسة، بالإضافة إلى ذكر بعض الحوافز التي تمنحها المؤسسة لعمالها.

أولاً - عتاد وتجهيزات المؤسسة:

من أجل تلبية جميع المتطلبات المتعلقة بإنجاز المشاريع الموكلة إلى المؤسسة عبر مختلف التراب الوطني، فإنه يتوفر لديها مجموعة من الوسائل والعتاد والمتمثلة في:

- آليات التسطیح 73
- آليات التغطية 123
- آليات النقل الثقيل 251
- آليات النقل الخفيف 69
- آليات خاصة بالسند والصيانة 520
- آليات الغسل والصيانة 11
- آليات الاسمنت 10
- آليات إنتاج الطاقة الهوائية 135
- آليات خاصة بالمساحات الخضراء 56

كما تتوفر المؤسسة على:

- 6 محطات لإنتاج الاسفلت.
- 6 محطات لإنتاج حصى المحاجر.
- مركزين لتصليح وتجديد المعدات بسيدي موسى والرغاية.
- مركز لإنتاج وتسويق النباتات.

ثانياً - إنجازات المؤسسة:

قامت مؤسسة المرافق العامة لسيدي موسى بإنجاز عدة مشاريع هامة وإستراتيجية متفاوتة الصعوبة على مستوى القطر الوطني خاصة الجنوبي منها، وهذا ما يدل على قوة المؤسسة في تنفيذ المشاريع الموكلة إليها، ومن أهم المشاريع التي أنجزتها المؤسسة نذكر:

1- الطرقات:

- *الطريق الوطني رقم 24 (الجزائر- بومرداس).
- *الطريق الوطني رقم 11 (الجزائر- تيبازة).
- *الطريق الوطني رقم 11 (تيارت).
- *مقطع من طريق الرابط بين البلدية وشفة.
- *طريق بوشاوي (الجزائر).
- *طريق إليزي- برج الحواس على مسافة 276 كلم.
- * طريق تيافت- أوهانت على مسافة 130 كلم.
- *طريق تيافت- سونطراك.
- *طريق تيقوننتيرين على مسافة 30 كلم.
- *طريق تمرناست- عين قزام على مسافة 160 كلم.
- *الطريق الوطني رقم 06 أدرار- برج باجي مختار على مسافة 115 كلم.
- *الطريق الوطني رقم 06 برج باجي مختار- رقان على مسافة 130 كلم.
- *الطريق الوطني رقم 01 مولاي لحسن على مسافة 30 كلم.
- * الطريق الوطني رقم 54 حاسي بلقبور على مسافة 20 كلم.
- *طريق عين اكر- مولاي لحسن على مسافة 10 كلم.
- *طريق عين اكر- تمرناست على مسافة 10 كلم.
- * طريق عين مقل- مولاي لحسن على مسافة 20 كلم.
- *طريق تمرناست- عين قزام على مسافة 79 كلم.
- *الطريق الوطني رقم 04 عين الدفلى على مسافة 30 كلم.
- *الطريق الوطني رقم 14 عين الدفلى على مسافة 15 كلم.
- *الطريق الوطني رقم 24 برج الكيفان (الجزائر) على مسافة 30 كلم.
- *الطريق السريع الجزائر- بومرداس.

2- مدارج الطائرات:

- *مدرج مطار قمار بالواد.
- *مدرج مطار حاسي مسعود.
- *مدرج مطار غرداية.

*مدرج مطار برج باجي مختار.

3- المساحات الخضراء:

- *تهيئتها وتعشيبيها للقاعة الشرفية لمطار الجزائر الدولي.
- *تهيئتها لعدة أحياء سكنية لووكالة عدل سبالة- باب الزوار (الجزائر).
- *تهيئتها لمساحات خضراء على مستوى وزارة الأشغال العمومية-الجزائر-
- *تهيئتها لمساحات خضراء على مستوى مديرية الصيانة لشركة سونطراك- الأغواط-
- *تهيئة مقطع من الطريق السريع الجزائر- زرالدة.

4- تعشيب الملاعب:

قامت المؤسسة بتعشيب العديد من الملاعب الرياضية في مختلف ولايات الوطن والتي نذكر منها: عنابة، سكيكدة، واد أميزور، بومرداس، رويبة، القليعة، سعيدة، بن عكنون، عين الصفراء، البليدة، تلمسان.

ثالثا- الحوافز المطبقة في مؤسسة المرافق العامة لسيدى موسى:

1- الأجر:

إن حصول المؤسسة على أفراد أكفاء يتوقف على المغريات التي توفرها لهم، وتعتبر الأجور واحدة منها، فكلما كان الأجر مرتفع كلما زاد احتمال استقطاب المؤسسة لأفراد مهرة وأكفاء، وتحديد الأجر القاعدي في مؤسسة المرافق العامة يتم حسب تصنيف مناصب العمل في المؤسسة والمحدد في الاتفاقية الجماعية، وفيما يلي عرض لسلم الدرجات:

المجموعة الأولى من السلم (1 ← 9) وهم أعوان التنفيذ.

المجموعة الثانية من السلم (10 ← 13) وهم أعوان التحكم.

المجموعة الثالثة من السلم (14 ← 25) وهم الإطارات.

ويستعمل الأجر القاعدي كأساس لحساب العلاوات و التعويضات في شكل نسب مئوية.

2- حوافز مرتبطة بالأقدمية (IEP) Indemnité lié à l'ancienneté

وهي تعويض مادي تمنحه المؤسسة للعامل بسبب طول مدة عمله في المؤسسة، وهذا التعويض يضاف إلى الأجر القاعدي للعامل، ويمنح هذا التعويض بعد سنة من بداية العمل، وهو ثابت وموزع كمايلي:

من السنة الأولى إلى 5 سنوات عمل بالمؤسسة تقدر نسبتها بـ 1.5% من الأجر القاعدي.
من 6 سنوات إلى 12 سنة عمل بالمؤسسة تقدر نسبتها بـ 2% من الأجر القاعدي.
أكثر من 13 سنة عمل بالمؤسسة تقدر نسبتها بـ 2.5% من الأجر القاعدي. (أنظر الملحق رقم 2)

3- منحة الضرر من الأوساخ Indemnité de Nuisance

هي منحة خاصة بالعاملين الذين يعملون في ظروف عمل قاسية ومضرة بصحتهم (كالبغبار، الأوساخ...)، وهي نسبة من الأجر القاعدي التي تتراوح ما بين 3% و 17% وذلك حسب درجة الضرر المتعلقة بمنصب العمل. (أنظر الملحق رقم 2).

4- الأجر الإضافي:

إن عمل الفرد لساعات إضافية في المؤسسة يسمح له بالحصول على أجر إضافي، ويتم تحديد أجر هذه الساعات كمايلي:

* في حالة عمل ساعات إضافية يوم الخميس، تدفع المؤسسة للعامل 75% من الأجر اليومي.
* في حالة عمل ساعات إضافية يوم الجمعة، تدفع المؤسسة للعامل 100%، أي تدفع له كامل الأجر.

* في حالة عمل ساعات إضافية في باقي أيام الأسبوع، تدفع المؤسسة للعامل 50% من الأجر اليومي. (أنظر الملحق رقم 2)

5- منحة النقل Prime de transport

وهي منحة تمنح للعمال الذين لا يستفيدون من النقل المخصص لهم، وقيمتها تحسب حسب عدد الكيلومترات التي تفصل بين مقر السكن ومقر المؤسسة. (أنظر الملحق رقم 2)

6- منحة العامل المتزوج:

تمنح للعامل المتزوج، وتقدر بقيمة 1200 دج شهريا. (أنظر الملحق رقم 2)

7- منحة الوجبة الغذائية Prime de repas:

وهي منحة يستفيد منها كل عمال المؤسسة وذلك لعدم توفر بالمؤسسة مطعم، وتقدر قيمتها بـ 180 دج يوميا. (أنظر الملحق رقم 2)

8- منحة تقلب الجو:

وتعطى للعامل في حالة تقلب الأحوال الجوية. (أنظر الملحق رقم 4)

9- العلاوات المدرسية:

وهي مساعدات اجتماعية تمنح للعمال الذين لديهم أطفال متدرسين، والذين سنهم أقل من 21 سنة، وتمنح هذه العلاوة بعد إحضار الشهادة المدرسية لكل طفل، وقيمتها محددة حسب الجدول الآتي: (أنظر الملحق رقم 4)

المبلغ لكل طفل	Salaire de poste
600 دج شهريا	أصغر أو يساوي 15000 دج
300 دج شهريا	أكثر من 15000 دج

10- مساعدات اجتماعية:

تقوم المؤسسة بمنح مساعدات لعاملها في شكل قروض مالية (سلفية)، وذلك بهدف مساعدتهم على تلبية حاجاتهم المختلفة، بعدها تقوم المؤسسة بخصم نسبة معينة من الأجر الشهري للعامل. (أنظر الملحق رقم 4)

11- منحة على العائد الإجمالي (PRC):

وهي منحة يستفيد منها العمال في حالة ما حققت المؤسسة زيادة في الأرباح، وتقدر أقصى قيمة لهذه المنحة بـ 60% من الأجر القاعدي.

12- منحة السيارات:

وهي منحة تقدم للعمال الذين يستعملون سياراتهم الشخصية لأغراض العمل، وتعطى للعامل كل شهر، وقيمة هذه المنحة:

* الإطارات: 5000 دج.

* باقي العمال: 3000 دج.

13- تعويض مصاريف المهمة:

وهو تعويض يمنح للعامل عند خروجه لأداء مهمة معينة على بعد 50 كلم، وقيمتها تختلف حسب المستوى الوظيفي:

*الإطارات:

* مصاريف الأكل: 600 دج للوجبة .

* مصاريف الإقامة: 600 دج لليوم.

*باقي العمال:

* مصاريف الأكل: 500 دج لكل وجبة.

* مصاريف الإقامة: 500 دج لليوم.

وإذا كانت المهمة على بعد أقل من 50 كلم فإن العامل يتحمل مصاريفها. [وثائق من

المؤسسة]

2.3. الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يقوم البحث العلمي على مجموعة من الخطوات والتي يتم في إطارها تحديد المنهج المستخدم في التحليل والدراسة وكذا إبراز أهم الأدوات المستعملة لتحليل البيانات ثم تحديد مجالات الدراسة المكانية والزمنية والبشرية والموضوعية، إضافة إلى اختيار عينة البحث من مجتمع الدراسة.

1.2.3. المنهج المستخدم وأدوات الدراسة

أولاً: المنهج المستخدم

تتعدد مناهج البحث حسب نوع الموضوع المبحوث فيه، وفي هذه الدراسة سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف الظاهرة المراد دراستها وتحليل المعلومات التي تم جمعها وذلك بهدف الوصول إلى استنتاجات مساعدة على فهم الظاهرة من خلال تحليل دور الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين في مؤسسة المرافق العامة لسيدى موسى، كما اعتمدت في تحليتي على دراسة حالة من خلال قياسي بمسح داخلي على عينة من العمال بهدف تحديد آرائهم حول حوافز التي تمنحها لهم المؤسسة. كما كانت للمقابلة التي أجريت مع مدير الموارد البشرية دور هام في هذه الدراسة، بالإضافة إلى ذلك فقد كانت للملاحظة البسيطة الخارجية مكانة خاصة في هذه الدراسة أثناء تواجدي بالمؤسسة خلال فترة التربص.

ثانياً : أدوات الدراسة

إن عملية البحث العلمي تحتاج إلى وجود أدوات تساعد الباحث على جمع البيانات اللازمة لتحليلها بغرض الوصول إلى الحقائق العلمية الصحيحة للمشكلة محل الدراسة، وفي هذه الدراسة تم اعتماد الأدوات الآتية:

1- أدوات جمع البيانات :

أ- الاستمارة:

يهدف التعرف على دور الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين في مؤسسة المرافق العامة لسيدى موسى تم القيام ببناء أداة بحث رئيسية وهي عبارة عن استبيان (استمارة).

الاستمارة هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة تعطى للأفراد موضوع الدراسة، كما تتضمن هذه الاستمارة شرح مبسط للغرض من هذه الأسئلة. [129] ص 149

بعد إعداد الاستمارة قمت بإجراء اختبار لهذه الاستمارة وهذا بإعطاء لكل فئة من العمال استمارتين، وبعد استرجاع هذه الاستمارات وجدت بعض أسئلة غير مجاب عنها خاصة من طرف العمال التنفيذيين، وذلك لاحتوائها على بعض من المصطلحات التي لا يفهمها إلا المتخصصين في الميدان، لذا وبهدف تخطي ذلك قمت بتعديل الاستمارة وإعادة تمريرها على العمال.

وقد كانت أسئلة الاستمارة موزعة على ثلاثة محاور أساسية بالإضافة إلى رسالة تتضمن تعليمات وإرشادات تعبئة الاستمارة وكذا البيانات العامة للعينة (أنظر الملحق رقم 1). وتتمثل هذه المحاور فيما يلي:

1- المحور الأول: رأي المستجوب في دور الحوافز الإيجابية (المادية) في تحسين الأداء.

2- المحور الثاني: رأي المستجوب في بعض الحوافز الإيجابية (المعنوية).

3- المحور الثالث: رأي المستجوب في دور الحوافز السلبية في تحسين الأداء.

ب – الملاحظة البسيطة:

هناك عدة أنواع من الملاحظات، وهذه الدراسة اعتمدت على الملاحظة البسيطة بدون مشاركة، وهذا النوع من الملاحظات يقوم فيه الباحث بمراقبة الجماعة دون أن يشترك معهم في نشاطاتهم. وهذه الملاحظة لا تتعدى الاستماع والمراقبة ومتابعة المواقف دون المشاركة الفعلية والانخراط في تلك الجماعة. [130] ص 224

تمتاز هذه الملاحظة بالموضوعية وذلك لعدم تأثر الباحث بالظاهرة الملاحظة، ولكن ما يعاب على هذا النوع من الملاحظات أنه يصعب على الباحث تفهم حقيقة الموضوع من كل جوانبه، كونه لا يستطيع أن يقرأ معاني التي تتضمنها تصرفاتهم وتعابير وجوههم. [131] ص

122

استعنت في هذه الدراسة بالملاحظة البسيطة الخارجية وذلك من خلال الزيارات التي قمت بها أثناء فترة التربص في مؤسسة المرافق العامة لسيدى موسى، ومن خلال هذه الملاحظة تم الكشف عن بعض الحقائق وكذا الكشف عن التنظيم الداخلي للمكاتب والورشات داخل المؤسسة.

ج- المقابلة الشخصية:

المقابلة هي لقاء يتم بين الباحث الذي يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة على الأشخاص المبحوثين وجها لوجه، ويقوم الباحث بتسجيل الإجابات وتدوينها على الاستمارات. [130] ص

203

والهدف الأساسي للمقابلة هو الحصول على البيانات التي يريدها الباحث، بالإضافة إلى التعرف على ملامح أو تصرفات المبحوثين في مواقف معينة. [132] ص 57

وفي هذه الدراسة فقد اعتمدت المقابلة المغلقة والمفتوحة والتي تضمنت مجموعة من الأسئلة بها إجابات محددة وكذا إجابات غير محددة.

2- أدوات تحليل البيانات:

إن البيانات التي تم تجميعها لا تكون لها فائدة إلا إذا تم معالجتها عن طريق أدوات إحصائية معينة، وفي هذه الدراسة فقد تم الاعتماد على برنامج (Statistical) SPSS، (حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية)، (Science، Social، Package for)، حيث يعد هذا البرنامج من أكثر البرامج الإحصائية استخداما من قبل الباحثين بهدف إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة. من خلال هذا البرنامج تم استعمال بعض الأدوات الإحصائية المعروفة كالنسب المئوية وذلك قصد تحويل الأعداد إلى نسب لتسهيل عملية التعليق عليها.

2.2.3. مجتمع الدراسة والعينة

أولاً- مجتمع الدراسة:

يقوم هذا البحث على دراسة موضوع دور الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين في مؤسسة المرافق العامة لسيدى موسى، ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع القوى البشرية العاملة في مؤسسة المرافق العامة لسيدى موسى، والذي يبلغ عددهم 1300 عامل، موزعين كما يلي:

- 230 فرد يمثلون الإطارات.
- 605 فرد يمثلون أعوان التحكم.
- 465 فرد يمثلون أعوان التنفيذ.

ثانياً- عينة الدراسة:

إن عدم قدرة الباحث القيام ببحثه على جميع أفراد المجتمع محل الدراسة وذلك لصعوبة الوصول إلى كل أفراد المجتمع بالإضافة إلى التكاليف الباهظة التي تترتب عن ذلك، لذا يلجئ الباحث إلى اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة. [130] ص 145

والعينة هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة، يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي. [132] ص 90

في هذه الدراسة تم اعتماد على العينة الطبقية متساوية النسب، أي اختيار نفس النسبة من كل طبقة التي تمثل مستوى وظيفي معين من الإطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ، بالنسبة للمسح بالاستمارة، وقد حددت هذه النسبة بـ 25% من مجموع مفردات الدراسة، وهذا لاعتبار أن هذه النسبة يمكنها تمثيل مجتمع الدراسة أفضل تمثيل. وعليه فمفردات عينة البحث تكون كما يلي:

- فئة الإطارات:

عدد المستجوبين 230 أخذت منهم نسبة 25 % أي أفراد العينة يبلغ 57، و بعد الانتهاء من عملية ملئ الاستمارات تم الحصول على 57 استمارة وهو عدد العينة المحددة سابقا.

- فئة أعوان التحكم:

عدد المستجوبين هو 605 فرد أخذت منهم نسبة 25 % أي عدد أفراد العينة بلغ 151 فرد، و بعد الانتهاء من عملية ملئ الاستمارات تم الحصول فقط على 126 استمارة .

- فئة أعوان التنفيذ:

فقد بلغ عدد المستجوبين 465 فرد، أخذت منهم 25 %، و بالتالي أصبح عدد أفراد العينة 116، و بعد الانتهاء من عملية توزيع الاستمارات تم الحصول على 116 استمارة، وهو عدد العينة.

مما سبق نلاحظ أنه تم تحقيق نسبة 92% من العينة المختارة، وهذه النسبة يمكن الاعتماد عليها في إجراء الدراسة.

3.2.3. مجالات الدراسة

تتمثل مجالات الدراسة في الحدود البشرية والمكانية والزمنية والموضوعية التي تم فيها القيام بالدراسة. وفي ما يلي عرض مبسط لهذه المجالات :

1- المجال البشري:

شملت هذه الدراسة على مختلف العمال الذين يشغلون مستويات إدارية مختلفة في مؤسسة المرافق العامة لسبيدي موسى، ويمكن تصنيفهم كما يلي:

* الإطارات.

* أعوان التحكم.

* أعوان التنفيذ.

2- المجال المكاني :

يتمثل موضوع الدراسة في دور الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين، والدراسة الميدانية تمت في مؤسسة EVSM (Entreprise Viabilisation de Sidi Moussa)، وهي مؤسسة اقتصادية عمومية مديريتها العامة متواجدة على العنوان الآتي:

طريق دار البيضاء 16210 ص ب رقم 13 سيدي موسى ولاية الجزائر.

وقد تم تطبيق هذه الدراسة على مختلف مديريات مؤسسة المرافق العامة والتي يتواجد بعضها في أماكن مختلفة من التراب الوطني.

3- المجال الزمني :

بدأت هذه الدراسة من شهر أفريل 2008 وامتدت لغاية أواخر جانفي 2009، وذلك بغرض جمع المعلومات اللازمة عن المؤسسة وعن مختلف الحوافز التي تمنحها لعمالها، وذلك اعتمادا على الأدوات التي سبق ذكرها (المقابلة، الاستمارة، الملاحظة).

4- المجال الموضوعي :

تم التركيز من خلال هذه الدراسة على العناصر التالية :

- طبيعة الحوافز المعتمدة في مؤسسة المرافق العامة لسيدي موسى وأسس منحها.
- دور تقييم الأداء في تحديد ومنح الحوافز.
- دور الحوافز المعتمدة من طرف المؤسسة في رفع مستوى أداء عمالها.

3.3. عرض وتحليل الاستثمارة

يتم تحليل هذه الاستثمارة وهذا بإتباع الخطوات الآتية:

1.3.3. المميزات العامة للعيينة ورأى المبحوث في دور الحوافز الإيجابية (المادية)

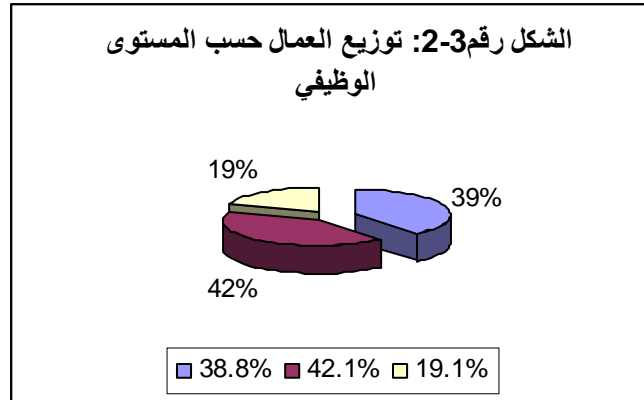
في تحسين الأداء

أولاً- المميزات العامة للعيينة

تتكون العينة من الفئات الآتية:

- فئة أعوان التنفيذ بنسبة 38.8%.
- فئة أعوان التحكم بنسبة 42.1%.
- إطارات بنسبة 19.1%.

والشكل الآتي يوضح توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي:



شكل رقم 14: توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي

وفي مايلي عرض لتحليل متغيرات العينة:

1- السن:

تظهر النتائج المتحصل عليها في الجدول الآتي:

الجدول رقم 06: توزيع العينة حسب السن [من إعداد الطالبة]

النسبة	التكرار	التكرار والنسب
		الفئات
2.67%	8	- أقل من 20 سنة
55.18%	165	- من 21 إلى 40 سنة
41.13%	123	- من 41 إلى 60 سنة
1%	3	أكثر من 60 سنة
100%	299	المجموع

مما سبق يتضح أن أعلى نسبة هي 55.18 % من إجمالي أفراد العينة يتراوح أعمارهم ما بين 21 - 40 سنة، وتليها نسبة 41.13 % للفئة التي يتراوح عمرها ما بين 41 - 60 سنة، بعدها تأتي نسبة 2.67 % للفئة العمرية أقل من 20 سنة، والذي قد يعود سببه إلى التجنيد العسكري الذي تتلقاه هذه الفئة العمرية، وكأقل نسبة نجدها في الفئة العمرية التي يتجاوز سنها 60 سنة بـ 1%.

وعليه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة شباب، وهذا يعد مؤشر إيجابي يتيح للمؤسسة إمكانية الاستفادة من طاقاتها الكامنة وتحفيزها على بذل جهود أكثر، كما أنه يتيح أيضا للمؤسسة إمكانية تطوير أفرادها وذلك من خلال تدريبهم. بعدها نجد 41.13 % من الأفراد الذين يقل أعمارهم عن 60 سنة فهذا يمكن المؤسسة من تغيير بعض المناصب التي لم تعد تتلاءم وتقدم بعض الأفراد في السن كما أنه يفتح المجال للمؤسسة للتنبؤ بإحالة بعض أفرادها على التقاعد.

2- الجنس: الجدول الآتي يبين النتائج المتحصل عليها

الجدول رقم 07: توزيع العينة حسب الجنس [من إعداد الطالبة]

النسبة	التكرار	التكرار والنسب الفئات
81.6%	244	- ذكر
18.39%	55	- أنثى
100%	299	المجموع

فيما يخص هذا المتغير نلاحظ أن 81.6% من أفراد العينة يمثلون ذكور بينما نجد 18.39% من مجموع العينة يمثلون إناث، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن طبيعة عمل المؤسسة يتطلب الجهد العضلي أكثر، وهو الأمر الذي جعل الجنس الذكري أكثر من الأنثوي، كما أن نسبة 18.39% أفراد العينة إناث، نجد أن عملهن مقتصر على النظافة وبعض الوظائف المكتبية وخاصة السيكريتاريا.

3- توزيع العمال حسب الحالة العائلية:

والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 08: توزيع العينة حسب الحالة العائلية [من إعداد الطالبة]

النسبة	التكرار	التكرار والنسب الفئات
33.11%	99	- عازب
64.54%	193	- متزوج
1%	3	- أرمل
1.33%	4	- مطلق
100%	299	المجموع

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 64.54% من أفراد العينة متزوجين، بينما 33.11% عزاب، أما 1.33% مطلقين، في حين نجد الأرامل يمثلون أقل نسبة 1%.

من النسب السابقة يتضح أن أفراد العينة يتميزون بروح المسؤولية في العمل إذا تم تحفيزهم جيدا، كما أن ذلك يعكس الاستقرار النفسي والاجتماعي لغالبية أفراد العينة.

4- توزيع العمال حسب المستوى التعليمي:

النتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 09: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي [من إعداد الطالبة]

التكرار والنسب	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		المجموع
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
- دون مستوى	17	14.65%	8	6.34%	0	0%	25
- ابتدائي	34	29.31%	13	10.31%	0	0%	47
- متوسط	46	39.65%	42	33.33%	4	7.01%	92
- ثانوي	16	13.79%	41	32.53%	21	36.84%	78
- جامعي	3	2.58%	22	17.46%	32	56.14%	57
المجموع	116	100%	126	100%	57	100%	299

بالنسبة لهذا المتغير نلاحظ أن هناك اختلاف في المؤهل التعليمي، حيث نجد أعلى نسبة عند المستوى التعليمي المتوسط بـ 30.76%، تليها 26.08% من إجمالي أفراد العينة مستواهم التعليمي ثانوي، في حين نجد 19.06% من أفراد العينة جامعيون، إذ نجد أعلى نسبة عند الإطارات 56.14%، وذلك يعود إلى طبيعة المهام التي يقوم بها الإطارات والتي تتطلب التأهيل العالي لشغل مثل هذه المناصب، بينما نجد 24.07% من أفراد العينة ينحصر مستواهم التعليمي ما بين الابتدائي ودون مستوى، بحيث نجد أعلى نسبة عند أعوان التنفيذ والمقدرة بـ 43.96% وهذا يعود إلى بساطة المهام التي يقومون بها (كالحفر، تنظيف الطرقات، غرس النباتات...) وهذا يعد مؤشر سلبي وعائقا أمام الإدارة في إمكانية تطوير هذه الفئة، كما تجد الإدارة صعوبة في فهم هذه الفئة لسياسات المؤسسة كسياسة الأجور، الحوافز وغيرها من السياسات.

5- الخبرة:

إن خبرة الأفراد تشير إلى أقدمتهم في المؤسسة وهي تعد مؤشر إيجابي يساعد على نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

الجدول رقم 10: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة [من إعداد الطالبة]

النسبة	التكرار	التكرار والنسب الفئات
33.44%	100	- أقل من 5 سنوات
28.42%	85	- من 5 إلى 10 سنوات
10.7%	32	- من 10 إلى 15 سنة
27.42%	82	- أكثر من 15 سنة
100%	299	المجموع

نلاحظ هنا اختلاف سنوات الخبرة، حيث نجد فئة أقل من 5 سنوات بأعلى نسبة والمقدرة بـ 33.44% من أفراد العينة، وهو ما يشير إلى قيام المؤسسة بعملية التوظيف، وهذا ما يتطلب من المؤسسة الاهتمام أكثر بهذه الفئة من خلال تدريبها، دمجها مع عمال لهم خبرة في المؤسسة وذلك قصد التعلم وتمكينهم من أداء أعمالهم بشكل جيد، بينما نجد نسبتين متقاربتين 28.42% من أفراد العينة خبرتهم تتراوح ما بين 5-10 سنوات و 27.42% من أفراد العينة خبرتهم أكثر من 15 سنة، في حين نجد 10.7% من أفراد العينة خبرتهم محصورة بين 10-15 سنة، وهو ما يعني أن 66.54% من أفراد العينة خبرتهم أكثر من 5 سنوات، وهذه النسبة تشير إلى الخبرة الطويلة التي يتمتع بها أغلبية أفراد العينة، وعليه فهو مؤشر يمكن الاعتماد عليه في التنبؤ بوجود نوع من الولاء والانتماء التنظيمي وكذا الرضا الوظيفي.

6- الأجر:

تعتبر الأجور من المحفزات الأساسية في وقتنا الراهن وهذا لما لها من قدرة على تلبية مختلف حاجات العمال المادية منها والمعنوية. وفي مايلي عرض للأجور التي يتلقاها عمال مؤسسة المرافق العامة:

الجدول رقم 11: توزيع العينة حسب الأجر [من إعداد الطالبة]

المجموع		إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		التكرار والنسب
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الفئات
%55.51	166	%22.8	13	%50	63	%77.58	90	- ما بين 10000 و20000 دج
%41.47	124	%64.91	37	%48.41	61	%22.41	26	- ما بين 20001 و40000
%2.67	8	%10.52	6	%1.6	2	%0	0	- ما بين 40001 و50000
%0.33	1	%1.75	1	%0	0	%0	0	- أكثر من 50001
%100	299	%100	57	%100	126	%100	116	المجموع

من الجدول السابق نرى أن هناك اختلاف في الأجور التي يتقاضاها العمال، حيث نجد في فئة من 10000 - 20000 دج أعلى نسبة 55.51%، تليها 41.47% من أفراد العينة تتراوح أجورهم بين 20001-40000 دج، في حين نجد نسبة 2.67 % من مجموع أفراد العينة يتقاضون أجر يتراوح بين 40001-50000 دج، بينما الأفراد الذين أجورهم تفوق 50001 دج تقدر نسبتهم بـ 0.33 %.

ونلاحظ من الجدول أيضا أن أجور الإطارات عالية مقارنة بأعوان التحكم والتنفيذ فغالبا يتمركز في 20001-40000 دج.

ثانيا- رأى المستجوب في دور الحوافز الإيجابية (المادية) في تحسين الأداء

في هذا الإطار سيتم عرض وتحليل المحور الأول من هذه الاستمارة وذلك بهدف تحديد آراء العمال حول الحوافز الإيجابية (المادية) التي تمنحها لهم المؤسسة ومدى قدرتها في التأثير في مستويات أدائهم. كما سيتم التعرف في هذا المحور على مختلف حوافز المادية المباشرة وغير المباشرة للمؤسسة وهذا حسب آراء العمال.

أ - رأى المستجوب في بعض الحوافز المادية المباشرة.

1- الأجر:

وكما قلنا سابقا يكتسي الأجر في وقتنا الراهن أهمية بالغة وذلك لما له من تأثير في المستوى المعيشي للأفراد، وبهدف معرفة مدى قدرة الأجر الذي تدفعه المؤسسة لعمالها على تلبية حاجاتهم ندرج الجدول الآتي:

* مدى كفاية الأجر الشهري:

والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 12: رأي العامل في أجره الشهري [من إعداد الطالبة]

المجموع		إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		هل الأجر الذي تتقاضاه كاف في الشهر
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%12.7	38	%26.31	15	%10.31	13	%8.62	10	نعم
%87.29	261	%73.68	42	%89.68	113	%91.37	106	لا
%100	299	%100	57	%100	126	%100	116	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون عن عدم كفاية أجورهم الشهرية وذلك بنسبة 87.29% من مجموع أفراد العينة، والموزعة على أعوان التنفيذ بأعلى نسبة 91.37% ثم أعوان التحكم بنسبة تقاربها 89.68% وأقل نسبة عند الإطارات والمقدرة بـ 73.68%، في المقابل نجد نسبة ضئيلة من العمال الذين تكفيهم أجورهم الشهرية وذلك بنسبة 12.7%.

ومن هنا يتضح أن عمال المؤسسة وخاصة المتواجدين في قاعدة الهرم أجورهم الشهرية غير كافية، وهذا الأمر يمكن أن تستفيد منه المؤسسة في جعل حوافزها أكثر فعالية، وذلك بتوجيه حوافزها المادية خاصة للعمال الذين أجورهم الشهرية غير كافية (خاصة المتواجدين في قاعدة الهرم)، بينما الحوافز المعنوية تجعلها موجهة للعمال الذين أجورهم الشهرية كافية (أي توجه خاصة للعمال المتواجدين في قمة الهرم)، وهذا لكون العمال في قمة الهرم أجورهم الشهرية عالية مقارنة بباقي العمال أنظر الجدول رقم (3-6).

وعند ربط بين الحالة العائلية ومدى كفاية الأجر نحصل على النسب الآتية:

- 84 عازب من أصل 99 أي نسبة 84.84% أجورهم الشهرية لا تكفيهم و15 فرد تكفيهم أجورهم.

- 171 متزوج من أصل 193 أي نسبة 88.08% أجورهم الشهرية غير كافية و22 متزوج أجورهم كافية.
- 2 أرامل من أصل 3 أي نسبة 66.66% غير كافية أجورهم وأرامل واحد أجره الشهري يكفي.
- 4 مطلقين من أصل 4 والمثلين بنسبة 100% لا تكفيهم أجورهم الشهرية.

ومن هذه النسب يتضح أن أجور المؤسسة لا تزيد أو تزيد بنسبة قليلة مع زيادة مصاريف والتزامات العامل العائلية.

* أسباب عدم كفاية الأجور:

والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 13: أسباب عدم كفاية المبحوث أجره الشهري [من إعداد الطالبة]

أسباب عدم كفاية الأجور		كبر حجم العائلة		ضعف الأجر		ارتفاع مستوى المعيشة		حالات أخرى	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
21.45%	56	72.41%	189	80.45%	210	1.53%	4		
78.54%	205	27.58%	72	19.54%	51	98.46%	257		
100%	261	100%	261	100%	261	100%	261		

من هذا الجدول نلاحظ أن 80.45% ممن لا تكفيهم أجورهم الشهرية يرون أن عدم الكفاية يعود إلى ارتفاع مستوى المعيشة، في حين يرى 72.41% من أفراد الذين أجورهم غير كافية أن عدم الكفاية هو ضعف الأجر الذي تقدمه المؤسسة، أما نسبة 21.45% يعتبرون أن كبر حجم العائلة هو السبب في عدم كفاية أجورهم الشهرية، كما نجد نسبة 1.53% وهي نسبة ضئيلة يرجعون عدم كفاية أجورهم الشهرية إلى حالات أخرى وهي عدم قدرة هذه الأجور على تلبية بعض الحاجات كتوفير السكن وتغطية مصاريف العلاج، بالإضافة إلى عدم وجود مدخول آخر للأسرة هو سبب آخر في عدم كفاية أجر العامل.

فمن خلال هذه النسب يتبين لنا أن الأجور المدفوعة في المؤسسة لا تواكب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية وعليه:

- التضخم الاقتصادي الناجم عن ارتفاع الأسعار والتضخم النقدي الناتج عن انخفاض قيمة الدينار لم يرافقهما زيادة في أجور عمال المؤسسة، أو قد زادت بنسبة ضئيلة. (أنظر الملحق 2 و3).

- ظاهرة البطالة المتزايدة التي أدت إلى عرض العمل يفوق الطلب وهو الأمر الذي لم يشكل ضغطاً على المؤسسة لزيادة الأجور.

من خلال الجدول رقم 3-7 و 3-8 يتضح عدم كفاية الأجر نتيجة الأسباب المذكورة سابقاً سوف يؤدي إلى انخفاض الدافعية لدى العمال مما ينعكس سلباً على روحهم المعنوية وبالتالي على أدائهم. ومن هذه يمكن القول أن الأجر في المؤسسات العمومية محدد على أساس منصب العمل لا على أساس الكفاءة والفعالية.

*** مدى توافق الأجر الذي يتقاضاه العامل مع الجهد الذي يبذله في المؤسسة:**
والنتائج المتحصل عليها مدرجة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 14: مدى توافق الأجر مع الجهد المبذول من قبل العامل [من إعداد الطالبة]

النسبة	التكرار	هل الأجر الذي تتقاضاه يتوافق مع الجهد الذي تبذله
13.04%	39	نعم
86.95%	260	لا
100%	299	المجموع

من الجدول نلاحظ 86.95% من أفراد العينة يؤكدون على أن الأجر الذي يتقاضونه لا يتوافق مع الجهد الذي يبذلونه في المؤسسة، بينما نجد نسبة صغيرة من أفراد العينة يرون أن أجرهم الشهري يتوافق مع الجهود التي يبذلونها في المؤسسة والمقدرة بـ 13.04%.

* سبب عدم توافق الأجر الشهري مع الجهد المبذول

الجدول رقم 15: سبب عدم توافق الأجر مع الجهد [من إعداد الطالبة]

النسبة	التكرار	سبب عدم توافق الجهد المبذول مع الأجر الشهري
3.46%	9	الأجر أكبر من الجهد المبذول
96.53%	251	الأجر أقل من الجهد المبذول
100%	260	المجموع

نلاحظ هنا أن 96.53 % من الأفراد الذين أجورهم الشهرية غير متوافقة مع المجهود المبذول في المؤسسة يفسرون عدم توافق الجهد المبذول مع الأجر المقدم لهم، إلى أن الأجر أقل من الجهد، وهذا ما يفسر بأنهم يعملون في ظروف صعبة، نتيجة تعرضهم المباشر والدائم للعوامل المناخية (الحرارة، البرودة...). وفي المقابل نجد نسبة 3.46 % من الأفراد الذين لا تتوافق أجورهم وجهودهم، يعتبرون أن الأجر أكبر من الجهد المبذول، وهم في الغالب يمثلون الأفراد الذين لديهم خبرة وأقدمية، وهو ما اتضح عند ربط بين سنوات الخبرة وسبب عدم توافق الأجر والجهد المبذول، حيث وجدت:

- 2.27% (فردين من أصل 88) من الأفراد الذين خبرتهم في المؤسسة أقل من 5 سنوات يرون أن الأجر أكبر من الجهد المبذول من طرفهم، وهو الأمر الذي يمكن تفسيره إلى أن هذه الفئة من العمال الجدد، يحصلون على أجورهم الشهرية دون أن ينتجوا وفق المعيار المحدد، وهو ما يمكن إرجاعه إلى عدم معرفتهم لكيفية أداء المهام (قلة خبرتهم)، كما قد يشير أيضا إلى عدم وجود من يساعدهم على كيفية أداء المهام، مما قد ينعكس سلبا على العامل وأدائه بسبب الفراغ والروتين.
- 1.35% (فرد واحد من أصل 74) من الأفراد الذين خبرتهم في المؤسسة من 5-10 سنوات أجرهم أكبر من الجهد المبذول.
- 3.44% (فرد واحد من أصل 29) من الأفراد الذين خبرتهم في المؤسسة من 10-15 سنة أجرهم أكبر من الجهد المبذول.
- 7.2% (خمسة أفراد من أصل 69) من الذين خبرتهم في المؤسسة أكثر من 15 سنة أجرهم أكبر من الجهد المبذول، وهذا قد يفسر بعدم قدرة بعض العمال على أداء المهام

الموكلة إليهم حالياً نتيجة تقدم في السن بنفس الوتيرة التي كانت تؤدي في بداية مسارهم الوظيفي.

فمن خلال الجدولين 3-9 و 3-10 يتضح أن عدم توافق الأجر مع الجهد المبذول يعد مؤشر سلبي من شأنه التأثير على معنويات العمال وبالتالي على أدائهم، خاصة وأن الأجر في الوقت الراهن له أهمية بالغة عند العمال وهذا لكونه قادر على تلبية مختلف حاجاته الدنيا والعليا.

2- المكافآت:

* مدى حصول المستجوب على مكافآت في المؤسسة:

والنتائج مدرجة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 16: مدى تلقي العامل للمكافأة [من إعداد الطالبة]

المجموع		إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		هل تلقت مكافأة من قبل المؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%43.47	130	%64.91	37	%54.76	69	%20.68	24	نعم
%56.52	169	%35.08	20	%45.23	57	%79.31	92	لا
%100	299	%100	57	%100	126	%100	116	المجموع

يظهر من الجدول أن 56.52% من مجموع أفراد العينة يؤكدون عن عدم تلقيهم المكافأة، حيث نجد أعلى نسبة عند أعوان التنفيذ بـ 79.31% تليها نسبة 45.23% عند أعوان التحكم وتليها أقل نسبة عند الإطارات بـ 35.08%، بينما نجد 43.47% من مجموع العينة الذين تلقوا هذه المكافآت وقد وزعت هذه النسبة على كل من الإطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفيذ بـ 64.91%، 54.76%، وأقل نسبة 20.68% على التوالي.

* سبب منح المكافآت للعمال:

والنتائج ملخصة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 17: أسباب منح المكافآت [من إعداد الطالبة]

أسباب منح المكافآت		السرعة في إنجاز المهام		الاقتصاد في المواد الأولية		أداء المهام الموكلة إليك بفعالية		حالات أخرى	
الفئات	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم	53	40.76%	11	8.46%	93	71.53%	4	3.07%	
لا	77	59.23%	119	91.53%	37	28.46%	126	96.92%	
المجموع	130	100%	130	100%	130	100%	130	100%	

من خلال الجدول نلاحظ أن 71.53% من الأفراد الذين تلقوا المكافأة يرون أن سبب منح المكافآت هو أداء المهام الموكلة إليهم بفعالية، بعدها تليها نسبة 40.76% ممن تم مكافأتهم يرجعون سبب منح المكافآت هو السرعة في إنجاز المهام، في حين نجد نسبة 8.46% ممن نحصل على المكافآت يعتبرون أن منحها يعود إلى الاستخدام العقلاني والاقتصادي لموارد المؤسسة، بينما 3.07% ممن تحصلوا على مكافآت يرجعون سبب منح المكافآت إلى الأقدمية وكذا الانضباط في العمل.

فمن خلال الجدولين 3-11 و 3-12 نجد الفئة الأكثر استفادة من المكافآت هم الإطارات ثم يليهم أعوان التحكم بعدها نجد أعوان التنفيذ، وهذا يمكن أن نعتبره مؤشر سلبي وإيجابي في نفس الوقت. فاستفادة الإطارات من هذه المكافآت بنسبة أعلى مقارنة مع باقي الفئات، هو الأمر الذي يمكن إرجاعه إلى طبيعة أعمالهم التي تتطلب جهد فكري كبير، بالإضافة لمستواهم التعليمي الذي يغلب عليه الجامعي، فهذا يعد مؤشر إيجابي بالنسبة لهم كونه يرفع من معنوياتهم ويزيد من رضاهم وهو ما ينعكس حتما على أدائهم، وسلبي بالنسبة للفئات العمالية الأخرى خاصة أعوان التنفيذ، وذلك لكونهم يرون أن المكافآت متركزة خاصة في قمة الهرم، مما ينتج عنه عدم الرضا وظهور ما يسمى بالصراعات الداخلية، والتي من شأنها أن تنعكس سلبيًا على أدائهم للمهام الموكلة إليهم. كما نلاحظ من الجدول 3-12 أن المكافأة في المؤسسة تمنح على أساس عادل وهو الأداء، وهو ما يزيد حتما من فعالية هذا الحافز.

*طبيعة المكافأة التي تمنحها المؤسسة لعمالها:

والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 18: نوع المكافآت الممنوحة للعمال [من إعداد الطلبة]

نوع المكافأة		زيادة في الأجر		ترقية		شهادة شرفية		حالات أخرى	
الفئات		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم		81	62.3%	100	76.92%	23	17.69%	6	4.61%
لا		49	37.69%	30	23.07%	107	82.3%	124	95.38%
المجموع		130	100%	130	100%	130	100%	130	100%

*أثر المكافآت على معنوية العامل:

النتائج مبيّنة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 19: مدى تأثير المكافآت على معنويات العمال [من إعداد الطلبة]

هل هذه المكافأة رفعت من معنوياتك	التكرار	النسبة
نعم	116	89.23%
لا	14	10.76%
المجموع	130	100%

في هذا الإطار نلاحظ من الجدول 3-13 أن 76.92% ممن تمت مكافأتهم يرون أن مكافآت المؤسسة هي عبارة عن ترقية، كما نجد 62.3% من أفراد الذين تم مكافأتهم يرون أن مكافآت المؤسسة تتمثل في الزيادة في الأجور، في حين نجد 17.69% الذين تمت مكافأتهم يرون أن من مكافآت المؤسسة منح شهادة شرفية للعمال كتقدير و عرفان عن الجهود التي يبذلونها في المؤسسة، وأقل نسبة 4.61% ممن تمت مكافأتهم يرون أن هناك مكافآت أخرى غير التي ذكرت والتي تتمثل في: توزيع الفوائد التي تحقّقها المؤسسة على عمالها PRC (علاوة جماعية) و PRI (علاوة فردية)، إضافة إلى مكافآت معنوية كالتشجيع.

مما سبق نلاحظ أن مكافآت المؤسسة تتميز بالتنوع، إذ نجد فيها ما هو مادي وما هو معنوي، وبالتالي فهذا قد يزيد من معنويات العمال وبالتالي من أداءهم. وهو الأمر الذي يوضحه الجدول 3-14 إذ نجد 89.23% من الأفراد الذين كفاءتهم المؤسسة يؤكدون على التأثير

الإيجابي لهذه المكافآت على روحهم المعنوية، وهو ما قد يشير أيضا إلى وجود تلاءم بين حاجات العامل والمكافآت الممنوحة لهم.

مما سبق وطبقا للنتائج الواردة في الجداول السابقة يتضح أن عمال المؤسسة (خاصة أعوان التنفيذ) يولون للأجر أهمية بالغة، وفي المقابل نجد أن هذا الأجر لا يتلاءم مع جهود العمال المبذولة، وغير كافي لسد حاجاتهم المختلفة. كما أن مكافآت المؤسسة تتميز بالتنوع ولها انعكاس إيجابي على معنويات العمال.

ب- رأي المستجوب في بعض الحوافز المادية غير المباشرة

1- مدى وجود تأمين صحي على العمال وأسرهم:

والنتائج المتحصل عليها مدرجة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 20: مدى تأمين المستجوب صحيا [من إعداد الطالبة]

النسبة	التكرار	هل أنت مؤمن صحيا وأفراد أسرتك
96.32%	288	نعم
3.67%	11	لا
100%	299	المجموع

من الجدول أعلاه نجد 96.32% من مجموع أفراد العينة مؤمنين صحيا وأفراد أسرته، وهذا يعد مؤشر إيجابي يشير إلى اهتمام المؤسسة بصحة عمالها وأسرهم، وهو الأمر الذي قد يولد في نفسية العامل استقرار واطمئنان حول مستقبله ومستقبل أسرته الصحي. وفي المقابل نجد 3.67% من مجموع أفراد العينة غير مؤمنين صحيا، غير أن المسؤول عن الأجور أوضح لي أن كل عمال المؤسسة مؤمنين صحيا.

2- مدى استفادة العمال من المساعدات:

النتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 21: مدى حصول المستجوبين على مساعدات من طرف المؤسسة [من إعداد الطالبة]

هل تمنح المؤسسة مساعدات لعمالها	التكرار	النسبة
نعم	258	%86.28
لا	41	%13.71
المجموع	299	%100

من الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 86.28% من مجموع العينة استفادوا من المساعدات التي تمنحها المؤسسة لهم ، وفي المقابل نجد 13.71% من مجموع أفراد العينة لم يستفيدوا من المساعدات وهي نسبة ضئيلة مقارنة بسابقتها. وعليه فذلك يعد مؤشر إيجابي قد يجعل المؤسسة تحصل على ولاء عمالها ورضاهم عنها، وهذا لشعورهم بأن المؤسسة تهتم بمصالحهم الشخصية.

3- طبيعة المساعدات:

والجدول الآتي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم 22: نوع المساعدات التي تمنحها المؤسسة لعمالها [من إعداد الطالبة]

التكرار	ملابس		مساعدات مالية		مواد غذائية		أدوية		حالات أخرى	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	114	%44.18	230	%89.14	5	%1.93	4	%1.55	5	%1.93
لا	144	%55.81	28	%10.85	253	%98.06	254	%98.44	253	%98.06
المجموع	258	%100	258	%100	258	%100	258	%100	258	%100

حسب نتائج الجدول يتضح 89.14% من الأفراد الذين استفادوا من المساعدات قد تحصلوا على مساعدات مالية من المؤسسة، أما 44.18% ممن استفادوا من هذه المساعدات قد تحصلوا على ملابس، في حين نجد نسبة 1.93% من الأفراد الذين استفادوا من المساعدات قد تحصلوا على مواد غذائية، ونجد نفس النسبة تأخذها مساعدات أخرى في شكل آلات كهربومنزلية، أفرشة، تكريم بعض العمال وتقديم هدايا في بعض المناسبات كعيد المرأة، وكأقل نسبة تمثلها

الأدوية والمقدرة بـ 1.55% ممن استفادوا من المساعدات. غير أن المسؤول عن الأجور صرح لي بأن المؤسسة لا تمنح مساعدات لعمالها في شكل مواد غذائية وأدوية. من خلال هذا التحليل يتضح أن هناك تنوع في المساعدات التي تقدمها المؤسسة لعمالها وهذا من شأنه وكما قلنا سابقاً أن يؤدي أو يزيد من ولاء العمال ورضاهم، مما قد يساعد على توليد سلوك المواطنة التنظيمية.

- النقل:

يعتبر النقل الذي تخصصه المؤسسة لعمالها، من الوسائل الهامة والضرورية بالنسبة للعمال، وهذا لما تجنّبهم عناء الازدحام، وقلة النقل العمومي خاصة في الفترة الصباحية والمسائية، أين يشهد النقل العمومي نقص وازدحام كبير للمسافرين، كما أن توفير المؤسسة لعمالها النقل يجنبهم العقوبة في حالة ما وصلوا إلى المؤسسة متأخرين. فمن خلال تواجد المؤسسة لاحظت أن المؤسسة توفر لعمالها النقل الخاص بهم، وهو ما يساعد على تكوين علاقات إيجابية بين العمال. كما أن العمال غير مستفيدين من النقل المخصص لهم هنا المؤسسة تمنحهم تعويض مادي (أنظر الملحق رقم 2)، كما تبين لي من خلال المقابلة التي تم إجراؤها مع مدير الموارد البشرية أن العمال الذين لديهم نقل خاص بهم (سيارة) يمنح لهم تعويض شهري وذلك لمساعدتهم على تغطية بعض مصاريف السيارة (كالبنزين).

- الخدمات الصحية:

إن الهدف من وجود هذا النوع من الخدمات بالمؤسسة هو:

- معرفة المؤسسة من خلال قيامها بإجراء فحوصات لعمالها مدى تمتعهم بصحة جيدة وهو الأمر الذي يمكن أن تستفيد منه المؤسسة في اختيار عمالها ووضعهم في الوظيفة المناسبة.
- إن قيام المؤسسة بفحوصات دورية لعمالها من شأنه أن يبين لها مدى تلاءم طبيعة العمل وظروفه مع صحة عمالها.

- يمكن أن تتجنب المؤسسة وتقضي من خلال قيامها بفحوصات دورية لعمالها على الحالات المرضية المصطنعة من قبل عمالها، وكذا حالات طلب تمديد للإجازات المرضية لعمالها.

فمن خلال تواجدي في المؤسسة لاحظت أن المؤسسة لا تتوفر على مركز طبي، ولكن ومن خلال آراء بعض العمال تبين لي أن هناك تعاقد بين المؤسسة والقطاع الصحي، بحيث يأتي طبيب مرتين في الأسبوع بهدف تقديم بعض الفحوص للعمال الذين لديهم مشاكل صحية وهذا بهدف التأكد من عدم وجود ما يعيق أداء العمال.

- الوجبات الغذائية:

إن توفير المؤسسة لعمالها وجبات غذائية متوازنة، من العوامل التي تساعد العامل على استعادة قوته الجسدية والذهنية، التي إهتلاكها في الفترة الصباحية. فمن خلال تواجدي بالمؤسسة لاحظت أنها لا توفر وجبات غذائية لعمالها، وهذا ما يخفض من قدرة العمال على مواصلة عملهم في الفترة المسائية بنفس وتيرة الفترة الصباحية، كما أن عدم توفر الوجبات الغذائية يجعل العمال يقتنون بعض الوجبات الغذائية الخفيفة من بعض المطاعم، والتي عادة ما تكون وجباتهم الغذائية غير صحية، وهو ما قد يسبب للعمال أمراض، خاصة في فصل الصيف لكثرة الجراثيم والغبار وغيرها من العوامل الأخرى المؤثرة على سلامة الوجبات التي تقدمها المطاعم، وكل ذلك حتما سوف يؤثر على أداء العمال بسبب الأمراض التي قد تسببها هذه الأكلات الخفيفة. ولكن في المقابل المؤسسة تمنح لعمالها تعويض عن الوجبات الغذائية والمقدرة قيمتها 180 دج يوميا (أنظر الملحق رقم 2).

- خدمات ترفيهية:

يعد الترفيه من العوامل المساعدة على تحسين الحالة النفسية للعمال، والرفع من رضاهم الوظيفي، وكذا زيادة تمسكهم بالمؤسسة التي يعملون بها، وعليه فقد لاحظت أن المؤسسة تقدم مثل هذه الخدمات لعمالها، حيث قامت المؤسسة في شهر جويلية 2008 بتخصيص سفر إلى سيدي فرج لبعض العمال مع تحملها كل تكاليف الإقامة والأكل، وهذا بهدف الترفيه عنهم، كما أنها تعد فرصة لالتقاء العمال بعيدا عن جو العمل مما يساعد على تعزيز العلاقات الإنسانية بين العمال، وهو ما قد ينعكس إيجابا على علاقات العمل والأداء.

مما سبق نلاحظ أن المؤسسة ترعى المصالح الشخصية لعمالها وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة، وهو الأمر الذي يؤثر على روحهم المعنوية، مما قد يزيد من ارتباطهم

بالمؤسسة وبالتالي غيرتهم على مصلحتها، وهو ما يؤدي في الأخير إلى زيادة الإنتاج والذي سيعود حتما بالمنفعة على كل من العمال والمؤسسة.

2.3.3. رأي المستجوب في دور الحوافز الإيجابية (المعنوية) في تحسين الأداء

1- الترقية:

يعد حصول الفرد على الترقية من المؤشرات الايجابية وذلك لما تحققه من رضا عن العمل وولاء وانتماء تنظيمي وغيرها من النتائج التي تنعكس إيجابا على أداء العمال.

* مدى حصول العامل على ترقية:

والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 23: مدى حصول العامل على ترقية [من إعداد الطالبة]

هل تحصلت على ترقية	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم	17.24%	20	47.61%	60	56.14%	32	37.45%	112
لا	82.75%	96	52.38%	66	43.85%	25	62.54%	187
المجموع	100%	116	100%	126	100%	57	100%	299

من خلال نتائج الجدول السابق نرى أن 62.54% من مجموع العينة يؤكدون عن عدم حصولهم عن ترقية، حيث نجد أعلى نسبة عند أعوان التنفيذ وذلك بـ 82.75% يليها أعوان التحكم بـ 52.38% بينما نجد أقل نسبة عند الإطارات بـ 43.85%، أما باقي العمال فيقررون بحصولهم على الترقية وذلك بنسبة صغيرة نوعا ما مقارنة بالنسبة الأولى والتي تقدر بـ 37.45% من مجموع أفراد العينة والتي توزع على كل من الإطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفيذ بـ 56.14%، 47.61%، 17.24% على التوالي.

فما سبق نلاحظ أن الترقية تمنح خاصة للإطارات ثم يليها أعوان التحكم بينما القلة فقط من أعوان التنفيذ يحصلون على الترقية. وعليه وكما قلنا سابقا هذا من شأنه أن يخلق نوع من الصراعات الداخلية بين العمال الموجودين في قمة الهرم والموجودين في قاعدة الهرم.

* أسس منح الترقية:

إن فعالية منح أي حافز في المؤسسة وتأثيره على دافعية وأداء العمال يتوقف على طبيعة الأسس المعتمدة في منح هذه الحوافز، وبهدف معرفة الأسس المعتمدة في المؤسسة تحصلنا على الجدول الآتي:

الجدول رقم 24: الأسس المعتمد في الترقية [من إعداد الطالبة]

النسبة	التكرار	هل تم ترقيتك على أساس
24.1%	27	الأقدمية
39.28%	44	الكفاءة
36.6%	41	الأقدمية والكفاءة
0%	0	حالات أخرى
100%	112	المجموع

هنا نلاحظ أن أعلى نسبة هي 39.28% ممن حصلوا على الترقية قد تمت ترقيتهم على أساس الكفاءة، بينما نجد 36.6% ممن منحت لهم الترقية قد تمت ترقيتهم على أساس الكفاءة والأقدمية، في حين نجد 24.1% ممن منحت لهم الترقية كانت على أساس الأقدمية فقط.

فمن خلال تحليلنا نرى أن منح الترقية في المؤسسة يتم على أساس عادل وهو الكفاءة، والذي يعد مؤشر إيجابي يحفز العمال ويجعلهم يتنافسون على تقديم الأفضل والأحسن للمؤسسة، وذلك تحقيقاً لرغبتهم في الحصول على المكانة الوظيفية العليا، وبالتالي تحقيق المركز الاجتماعي أعلى. كما يتبين لنا أن المؤسسة تتيح فرص مناسبة للنمو لعمالها، وذلك من خلال ترقيتهم على أساس كفاءتهم وهو كما سبق القول على أنه أساس محفز يساهم في إبراز قدرات العاملين من جهة وزيادة أدائهم من جهة أخرى.

2- التدريب:

* مدى استفادة العمال من التدريب:

يعتبر التدريب من الوسائل المساعدة على تحسين كفاءة وفعالية العمال، كما يعد أيضاً وسيلة تساعد العمال على مواكبة التطورات التكنولوجية، وبهدف معرفة مدى وجود هذه الوسيلة في المؤسسة تحصلنا على النسب المدرجة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 25: مدى الاستفادة من التدريب بالنسبة للعمال [من إعداد الطالبة]

المجموع		إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		هل تلقيت تدريباً من قبل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%28.42	85	%49.12	28	%34.92	44	%11.2	13	نعم
%71.57	214	%50.87	29	%65.07	82	%88.79	103	لا
%100	299	%100	57	%100	126	%100	116	المجموع

نلاحظ هنا أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون عن عدم تلقيهم التدريب، حيث نجد 28.42% فقط من مجموع أفراد العينة الذين استفادوا من التدريب ومن هذه النسبة نجد أن 49.12% من الإطارات وتليها 34.92% من أعوان التحكم بينما نجد عند أعوان التنفيذ أقل نسبة 11.2% فقط المستفيدين من التدريب. وعليه فمن خلال هذه النسب نلاحظ أن الإطارات هم الفئة الأكثر استفادة من التدريب مقارنة بالفئات الأخرى خاصة أعوان التنفيذ، وعليه فانخفاض التدريب في المؤسسة يعد مؤشر سلبي، وذلك لكونه يؤدي إلى تدهور وعدم زيادة مهارات وقدرات العمال، مما يجعل أدائهم غير مواكب للتغيرات البيئية، وبالتالي يجعل عمال المؤسسة لا يحصلون على مكافآت، الترقية ..، كما أن حصول نسبة كبيرة من الإطارات على التدريب يمكن إرجاعه لطبيعة عملهم الذي يتطلب مهارات وقدرات فكرية أكثر من جسدية، في حين نجد أن أعمال عمال التنفيذ تتطلب قدرات جسدية أكثر من الفكرية.

كما لاحظت خلال تواجدي بالمؤسسة أثناء فترة التبرص، خروج بعض العمال لحضور مؤتمرات، بالإضافة إلى تدريبهم خارج المؤسسة على أيدي أخصائيين، وهذا لغرض مواكبتهم للمستجدات التي تطرأ في بيئة الأعمال كثيرة التغير.

ومن خلال المقابلة التي أدرجت مع مدير الموارد البشرية، اتضح أن نقص عملية التدريب يعود إلى عدم حاجة العامل لذلك، والقيام بعملية التدريب تكون عادة في حالة إدخال المؤسسة لتقنيات جديدة، كما اتضح من المقابلة أن استفادة نسبة قليلة من أعوان التنفيذ من عملية التدريب يرجع إلى طبيعة عملهم الذي عادة لا يتطلب تدريب، ولكن وكما قلت سابقاً في حالة قيام المؤسسة بإدخال آلات جديدة، في هذه الحالة تقوم المؤسسة بتدريب عمالها على كيفية تشغيلها.

وعند الربط بين السن ومدى حصول عمال المؤسسة على تدريب تحصلات على النسب الآتية:

- أقل من 20 سنة يوجد فرد واحد من بين 8 تحصل على تدريب أي بنسبة 12.5%.
- من 21-40 سنة يوجد 53 عامل من بين 165 تحصلوا على تدريب أي بنسبة 32.12%.
- من 41-60 سنة يوجد 29 عامل من بين 123 تحصلوا على تدريب أي بنسبة 23.57%.
- أكثر من 60 سنة يوجد عاملين من بين 3 استفادا من التدريب أي بنسبة 66.67%.

فمن خلال هذا الربط يتضح أن العمال الذين ينتمون للفئة العمرية 21-40 سنة هم الأكثر استفادة من التدريب، وهذا يعني أن المؤسسة تستثمر وتولي اهتمام أكبر لفئة الشباب، الذين يعتبرون مستقبل المؤسسة.

* مدى تحسن أداء العمال نتيجة التدريب:

والنتائج مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 26: مدى تحسن كفاءة وقدرة العامل نتيجة التدريب [من إعداد الطالبة]

المجموع	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		هل التدريب الذي تلقته أدى إلى تحسين كفاءتك وقدراتك بدرجة كبيرة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%42.35	36	%53.57	15	%40.9	18	%23.07	3	بدرجة كبيرة
%40	34	%28.57	8	%38.63	17	%69.23	9	بدرجة متوسطة
%14.17	12	%14.28	4	%18.18	8	%0	0	بدرجة قليلة
%3.52	3	%3.57	1	%2.27	1	%7.69	1	لم تتحسن
%100	85	%100	28	%100	44	%100	13	المجموع

يتضح من الجدول 82.35% من الأفراد الذين تم تدريبهم قد تحسنت قدراتهم ومهاراتهم نتيجة التدريب الذي تلقوه ما بين درجة كبيرة ومتوسطة، وهذه النتيجة متوافقة مع آراء كل من أعوان التنفيذ والإطارات وأعوان التحكم حيث أن 92.3% من أعوان التنفيذ يؤكدون على هذه النتيجة و 82.14% من الإطارات و 79.53% من أعوان التحكم يوافقون على ذلك.

من الجدول 20-3 و 21-3 يتضح أنه على الرغم من وجود القلة من أفراد العينة الذين تم تدريبهم إلا هناك استفادة كبيرة من هذا البرنامج، وهو ما اتضح من خلال تحسن وزيادة كفاءة وقدرات العمال، وهذا حتما سيكون له تأثير على معنويات العمال وبالتالي على أدائهم، كما

يعتبر ذلك مؤشر إيجابي للعمال كونه يزيد من إمكانية حصولهم على المكافآت والترقية وزيادة أجورهم....

3- الاتصال في المؤسسة

* طبيعة العلاقة بين العمال والإدارة:

والنتائج مدرجة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 27: علاقة العمال بالإدارة [من إعداد الطالبة]

المجموع		إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		هل علاقتك بإدارة المؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%42.47	127	%42.1	24	%40.47	51	%44.82	52	جيدة
%52.84	158	%54.38	31	%54.76	69	%50	58	حسنة
%4.68	14	%3.5	2	%4.76	6	%5.17	6	سيئة
100%	299	%100	57	%100	126	%100	116	المجموع

في هذا الجدول نجد أن أغلبية أفراد العينة علاقتهم بإدارة المؤسسة ما بين جيدة وحسنة وذلك بنسبة 95.31%، وهذه النسبة تتوافق مع كل من الإطارات بنسبة 96.48% وأعوان التحكم بنسبة 95.23% بينما عند أعوان التنفيذ نجد نسبتهم بـ 94.82%، وهو ما يشير إلى وجود اتصال فعال يشبع حاجات العامل، وكما يشير أيضا إلى عدم وجود احتكار للمعلومة، بمعنى المعلومات في المؤسسة تأخذ عدة اتجاهات (نازلة، صاعدة، أفقية)، وعليه يمكن القول أن إدارة المؤسسة تتبع سياسة الباب المفتوح مع عمالها، وهذا من شأنه أن يحفز أو يزيد من تحفيز العمال مما ينعكس إيجابا على أدائهم.

* طبيعة العلاقة بين العمال والرؤساء:

النتائج مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 28: علاقة العامل برئيسه [من إعداد الطالبة]

هل علاقتك برؤسائك	التكرار	النسبة
جيدة	128	42.8%
حسنة	146	48.82%
سيئة	25	8.36%
المجموع	299	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 91.62% من مجموع العينة تربطهم علاقات برؤسائهم ما بين جيدة وحسنة، بينما نجد نسبة ضئيلة من أفراد العينة تربطهم علاقات سيئة برؤسائهم والمقدرة بـ 8.36%.

من خلال هذا التحليل نلاحظ أن علاقة العمال مع رؤسائهم يسودها التعاون والمشاركة والترابط والهدف المشترك، وهذا يجعل الفرد متمسك بالرئيس والجماعة التي ينتمي إليها، مما يزيد أو يؤدي إلى تمسكه وولائه للجماعة والمؤسسة التي ينتمي إليها والشعور بالراحة النفسية، وهو ما يؤثر إيجاباً في الأداء.

من الجدولين 22-3 و 23-3 يتضح أن الاتصال في المؤسسة يأخذ عدة اتجاهات، وأن هناك علاقات بين العمال ورؤسائهم والإدارة يسودها التفاهم والتعاون في العمل، وهو الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض لمسببات الصراع، مما يزيد في دافعتهم وأدائهم.

* أنواع وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة:

تظهر النتائج في الجدول الآتي:

الجدول رقم 29: وسائل الاتصال المطبقة في المؤسسة [من إعداد الطالبة]

وسائل أخرى	المقابلات		الهاتف		التقارير		الاجتماعات		لوحة إعلانات		مدى وجود الوسيلة		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
	3.67%	11	46.82%	140	48.49%	145	23.07%	69	33.11%	99	51.5%	154	نعم
	96.32%	288	53.17%	159	51.5%	154	76.92%	230	66.88%	200	48.49%	145	لا
	100%	299	100%	299	100%	299	100%	299	100%	299	100%	299	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن استعمال لوحة الإعلانات في المؤسسة أخذت أعلى نسبة والمقدرة بـ 51.5% من مجموع العينة، وهي وسيلة تتبع سياسة الإعلام وما على العمال إلا الالتزام بما جاء بها، وهذه الوسيلة من شأنها أن تؤثر سلبا على معنويات العمال، وبالتالي على أدائهم في حالة ما كانت تتضمن أوامر وتعليمات غير واضحة أو من الصعب تطبيق ما جاء فيها، بعدها يأتي الهاتف بنسبة 48.49% من مجموع أفراد العينة، وهي وسيلة اتصال متواجدة على جميع مستويات المؤسسة، هدفها تداول ونقل مختلف المعلومات بسرعة، بينما نجد المقابلات تأخذ نسبة 46.82% من أفراد العينة، وهذا مؤشر ايجابي يبين لنا أن المؤسسة تسمح للعمال بالإدلاء بأرائهم وطرح مشاكلهم ومعالجتها معهم، بعدها تأتي الاجتماعات بنسبة 33.11% من أفراد العينة، بينما التقارير في المؤسسة فأخذت نسبة 23.07% من مجموع أفراد العينة، وهي وسيلة إعلام تتوفر فيها كل المعلومات المتعلقة بأداء العمال، وعلى أساس هذه المعلومات تحدد الإدارة مستحقي الحوافز، إضافة إلى الوسائل السابقة هناك نسبة 3.67% من مجموع أفراد العينة يقرون بوجود وسائل اتصال أخرى والتي تتمثل في وجود شبكة داخلية (Intranet).

مما سبق نلاحظ أن الاتصال يطغى على الإعلام في المؤسسة، وهذا ما يشير إلى وجود علاقات بين العمال، مما يزيد من دافعية العمال وبالتالي أدائهم.

وهذه النتيجة متوافقة مع نتائج الجدولين رقم 3-22 و 3-23، وبالتالي يمكن القول أن الاتصال في المؤسسة فعال، يأخذ عدة اتجاهات (نازل، صاعد، أفقي).

4- مدى مساهمة العمال بأرائهم واقتراحاتهم:

والنتائج المتحصل عليها ملخصة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 30: مدى مشاركة العمال بأرائهم واقتراحاتهم [من إعداد الطالبة]

النسبة	التكرار	هل تقدم للمؤسسة أفكار واقتراحات جديدة تساعد في تطوير المؤسسة ونموها
14.71%	44	دائما
35.45%	106	في معظم الأحيان
20.73%	62	نادرا
29.09%	87	أبدا
100%	299	المجموع

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 50.16% من مجموع أفراد العينة الذين يشاركون بأرائهم واقتراحاتهم ما بين دائما ومعظم الأحيان، تليها نسبة 49.82% من مجموع أفراد العينة الذين مشاركتهم بأرائهم واقتراحاتهم هي ما بين نادرا وأبدا. وعليه يتضح على الرغم من وجود تقريبا نسبة متوسطة من أفراد العينة الذين يقدمون أفكار واقتراحات تساعد على تطور المؤسسة، فإن ذلك يشير إلى أن المؤسسة تشجع مثل هذه المبادرات، وهو الأمر الذي يزيد من شعور العامل بأهميته. بالإضافة إلى أن هذه المشاركة تجعله أيضا يشعر بأنه شريك في المؤسسة وليس أجير، وهذا من شأنه أن يرفع من معنويات العمال وأدائهم.

5- مدى تلائم منصب العمل مع قدرات وكفاءة العامل:

تظهر النتائج في الجدول الآتي:

الجدول رقم 31: مدى وجود توافق بين المنصب وقدرة وكفاءة العامل في المؤسسة

[من إعداد الطالبة]

النسبة	التكرار	هل المنصب الذي تشغله يتوافق مع قدراتك وكفاءتك
64.88%	194	نعم
35.11%	105	لا
100%	299	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ وجود نسبة كبيرة نوعا من أفراد العينة الذين يؤكدون عن وجود توافق وتلاءم بين الوظيفة التي يشغلونها وقدراتهم وكفاءتهم، وذلك بنسبة 64.88% ، بينما نجد نسبة 35.11% منهم يرون العكس، وعليه يتضح أن المؤسسة تتبع سياسة الرجل المناسب في المكان المناسب، وهذا من شأنها أن تجعل العامل محبا لعمله وراغبا فيه مما قد يرفع من رضاه عن العمل، كما يمكنه من القيام بالأعمال الموكلة إليه بالشكل الصحيح وبكامل إرادته.

6- مدى تكليف المؤسسة عمالها بأداء مهام جديدة:

النتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 32: مدى قيام العامل بأداء مهام جديدة [من إعداد الطالبة]

النسبة	التكرار	هل توكل إليك المؤسسة مهام جديدة لأدائها
14.04%	42	دائما
40.8%	122	في معظم الأحيان
21.4%	64	نادرا
23.74%	71	أبدا
100%	299	المجموع

نلاحظ من الجدول أن 54.84% من أفراد العينة توكل لهم أداء مهام جديدة ما بين دائما ومعظم الأحيان، وفي المقابل نجد 45.14% من أفراد العينة يقومون بأداء مهام جديدة ما بين نادرا وأبدا.

مما سبق نلاحظ أن منح المؤسسة لعمالها أداء مهام جديدة من شأنه أن يؤدي إلى زيادة مهاراتهم ومعارفهم والإلمام بمختلف جوانب العمل، وهو ما قد يؤدي إلى رضاهم عن العمل أو زيادته، كما أن ذلك من شأنه أن يزيد من رغبة العامل في عمله، ويقضي على الملل والروتين، مما يزيد من حفز العمال على أداء الأعمال.

7- مدى ملائمة مكان العمل :

والنتائج المتحصل عليها ملخصة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 33: مدى توفر شروط العمل المناسبة في المؤسسة [من إعداد الطالبة]

النظافة		الأثاث والمعدات		الهدوء		التهوية		الإضاءة		النسب والتكرارات الفئات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%48.16	144	%41.13	123	%43.47	130	%50.16	150	%59.53	178	نعم
%51.83	155	%58.86	176	%56.52	169	%49.83	149	%40.46	121	لا
%100	299	%100	299	%100	299	%100	299	%100	299	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد نسبة 59.53% من أفراد العينة يقرون على وجود الإضاءة المناسبة في عملهم، بينما 40.46% من أفراد العينة يرون أن الإضاءة غير مناسبة في عملهم وذلك لكون عملهم مقتصر على أعمال الميكانيك مما يصعب توفير الإضاءة في أماكن عملهم. 50.16% من مجموع أفراد العينة تتوفر لديهم التهوية المناسبة وهم يمثلون خاصة عمال الإدارة وكذا العمال الذين يمارسون أعمالهم في الطرقات (كعمال يقومون بزرع النباتات في الطرقات)، و 49.83% من أفراد العينة يعانون من سوء التهوية، وهذا لأنهم يمارسون نشاطاتهم داخل الورشات وكذا داخل البيوت البلاستيكية، وهو الأمر الذي أدى إلى وجود نقص في التهوية خاصة في فصل الصيف. في حين نجد 48.16% من أفراد العينة تتوفر لديهم النظافة اللازمة وهم يمثلون خاصة عمال الإدارة، أما فيما يخص باقي العمال الذين يقرون بعدم وجود النظافة والتي نسبتهم 51.83% من أفراد العينة، تنحصر أعمالهم في الميكانيك وغرس النباتات...، يليها الهدوء بـ 43.47% من مجموع أفراد العينة الذين لا يعانون من الضوضاء، بينما نجد نسبة 56.52% من أفراد العينة يعانون من الضوضاء، فذلك يمكن إرجاعه للأصوات التي تصدر عن الآلات (كآلات الحفر، آلات تحويل الحجارة إلى زفت...)، وهو الأمر الذي قد يؤثر سلبا على العمال (تشنتت الذهن، عدم التركيز، نقص السمع...).

وكأقل نسبة نجدها في الأثاث والمعدات بنسبة 41.13% من أفراد العينة أثنائهم ومعداتهم مناسبة، بينما باقي العينة والمقدرة نسبتهم بـ 58.86% لا تناسبهم معداتهم وأثنائهم وهذا يمكن إرجاعه إلى قدمها نتيجة إهلاكها، وهو الأمر الذي يعيق العمل مما ينعكس سلبا على معنويات العمال ودافعيتهم، وهذه النتيجة مساندة لملاحظاتي أثناء تواجدي في المؤسسة

محل الدراسة، فقد لاحظت في مديرية العتاد قدم الأثاث والمعدات بالإضافة إلى غياب النظافة سواء داخل مكاتب المديرية أو خارجها.

على الرغم من تضرر بعض أفراد العينة من (الإضاءة، التهوية، الهدوء، الأثاث، النظافة)، إلا أن توفرها عند باقي أفراد العينة من شأنها أن تجعل العامل يشعر بأنه محمي، روحه المعنوية مرتفعة، إضافة لذلك فإن سعي المؤسسة إلى توفير للعامل أفضل الظروف للقيام بعمله، تجعل نفسيته مرتاحة في مكان عمل مريح ونظيف، تتوفر فيه كل الوسائل المساعدة على الأداء الجيد، وبذلك فتوفر ظروف عمل مناسبة يعد حافزا معنويا للعمال لزيادة انتمائهم وولائهم للمؤسسة وبالتالي أدائهم.

8- مدى تقدير الرئيس لعمل المرؤوس:

والنتائج ملخصة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 34: مدى تقدير الرئيس لعمل المرؤوس [من إعداد الطالبة]

النسبة	التكرار	هل يوجّه إليك رئيسك شكر عندما تؤدي عملك بشكل جيد
22.74%	68	دائما
29.76%	89	في معظم الأحيان
19.06%	57	نادرا
28.42%	85	أبدا
100%	299	المجموع

من الجدول أعلاه نرى أن 52.5% من أفراد العينة يوجه إليهم الثناء والشكر عن أدائهم من قبل رئيسهم ما بين دائما ومعظم الأحيان ، بينما نجد 47.48% من أفراد العينة الذين يوجه إليهم الشكر عن أدائهم للمهام الموكلة إليهم مابين نادرا وأبدا.

من هذه النتائج يمكن القول أن هناك اعتراف وتقدير الرؤساء لجهود مرؤوسيههم، وهو الأمر الذي يزيد من الروح المعنوية للعمال مما ينعكس إيجابا على ولائهم ويحفزهم أكثر على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية.

9- مدى مشاركة العامل في قرارات المؤسسة:

النتائج مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 35: مدى إشراك العامل في اتخاذ القرار [من إعداد الطالبة]

المجموع		إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		هل تشارك في اتخاذ القرارات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
5.01%	15	10.52%	6	6.34%	8	0.86%	1	دائما
24.41%	73	43.85%	25	24.6%	31	14.65%	17	في معظم الأحيان
17.39%	52	19.29%	11	17.46%	22	16.37%	19	نادرا
53.17%	159	26.31%	15	51.58%	65	68.1%	79	أبدا
100%	299	100%	57	100%	126	100%	116	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن إشراك العمال في اتخاذ القرارات تأخذ نسبة 29.42% من مجموع أفراد العينة ما بين دائما ومعظم الأحيان، ونجد أعلى نسبة في هذا الخصوص عند الإطارات بـ 54.37% ما بين دائما ومعظم الأحيان مقابل 30.94% عند أعوان التحكم بينما نجد أدنى نسبة عند أعوان التنفيذ بـ 15.51%.

ومن هذا التحليل نستنتج أن مشاركة العمال في قرارات المؤسسة مقتصرة خاصة على الإطارات، وهذا مؤشر سلبي قد ينجم عنه عدم الرضا وانخفاض في الإنتاج كما ونوعا لباقي الفئات العمالية، مما قد يولد بعض الصراعات الداخلية (بين عمال الموجودين في قاعدة الهرم والموجودين في قمته)، وكذا إمكانية ظهور مقاومة من قبل العمال إزاء أي تغيير تريد إحداثه المؤسسة، كما أن القرارات التي تتخذها المؤسسة دون إشراك أو إشراك القلة فقط من العمال الموجودين في قاعدة الهرم قد تكون غير منتجة، وهذا لكون العمال الموجودين في قاعدة الهرم لهم القدرة أكثر على اتخاذ القرارات، وهذا بسبب احتكاكهم الدائم بالعمل، وعلمهم بمختلف مشكلاته اليومية. وعليه فعلى المؤسسة أن تجعل جميع عمالها المتواجدين في مختلف المستويات يشاركون في اتخاذ القرارات، وذلك بهدف إشعارهم بأنهم شركاء في المؤسسة، وكذا زيادة فعالية هذه القرارات وقبولها من طرف العمال، وهو الأمر الذي سيؤدي إلى تحسن أدائهم.

3.3.3. رأي المستجوب في دور الحوافز السلبية في تحسين الأداء

سوف نتعرف في هذا المطلب إلى مختلف الحوافز السلبية المطبقة في المؤسسة ومدى تأثيرها في العامل، وكذا مدى تحسن أداء العامل نتيجة منحهم المؤسسة للحوافز الايجابية.

أولاً- رأي المستجوب في بعض الحوافز السلبية

1- مدى تعرض العامل للعقوبة:

إن خوف العامل من فقدان وظيفته، أو خصم أجره، أو حرمانه من الترقية، أو حرمانه من المكافأة، أو تنزيل درجته الوظيفة....، من الأمور التي لا يحبها ويتجنبها العامل، وبالتالي فهي تعد من الحوافز المرتبطة بالسلوك غير المرغوب من قبل المؤسسة، وبهدف معرفة مدى تطبيق هذا النوع من الحوافز في المؤسسة ندرج الجدول الآتي:

الجدول رقم 36: مدى تعرض العامل للعقوبة [من إعداد الطالبة]

هل تعرضت لعقوبة	التكرار	النسبة
نعم	47	15.71%
لا	252	84.28%
المجموع	299	100%

من خلال النسب المجدولة نجد 15.71% فقط من أفراد العينة تعرضوا للعقوبة، بينما نجد نسبة كبيرة من مجموع العينة لم يتعرضوا للعقوبة والتي تقدر بـ 84.28%.

فمن خلال هذا يتبين لنا أن القلة فقط من أفراد العينة تعرضوا إلى العقوبة، وهذا مؤشر إيجابي يشير إلى عدم وجود مشاكل بين إدارة المؤسسة وعمالها، نتيجة لانضباط العمال واحترامهم لمواعيد العمل وشروطه، كما يعني أن أهداف العمال متماشية مع أهداف المؤسسة، وهذا ما يزيد دافعية العمال.

* طبيعة العقوبة المطبقة في المؤسسة:

بهدف معرفة مختلف الحوافز السلبية غير المرغوبة من قبل العمال، والتي تهدف المؤسسة من خلال تطبيقها القضاء أو تعديل السلوك غير المرغوب فيه وتعزيز السلوك

المرغوب، فإننا ندرج الجدول الآتي الذي يوضح مختلف الحوافز السلبية الموجودة في المؤسسة:

الجدول رقم 37: نوع العقوبة المطبقة على عمال المؤسسة [من إعداد الطالبة]

التكرار والنسب الفئات	خصم من الأجر		طرد من العمل		العمل في ساعات إضافية دون مقابل		حرمان من الترقية		حرمان من المكافأة		حالات أخرى	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم	53.19%	25	6.38%	3	17.02%	8	27.65%	13	12.76%	6	14.89%	7
لا	46.8%	22	93.61%	44	82.97%	39	72.34%	34	87.23%	41	85.1%	40
المجموع	100%	47	100%	47	100%	47	100%	47	100%	47	100%	47

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المؤسسة أكثر ما تستعمله في الحوافز السلبية هو الخصم من الأجر، والذي يأخذ نسبة 53.19% من أفراد الذين طبقت عليهم العقوبة، في حين نجد الحرمان من الترقية في المرتبة الثانية بنسبة 27.65% من أفراد الذين طبقت عليهم العقوبة، بينما نجد نسبة 17.02% ممن تعرضوا للعقوبة قد طبقت عليهم عقوبة العمل لساعات إضافية دون مقابل، تليها عقوبات أخرى والمقدرة نسبتها بـ 14.89% من الأفراد الذين طبقت عليهم العقوبة والتي تتمثل في:

- تقديم إنذارات وتوبيخات للعمال المقصرين في أدائهم.
- نقل العمال إلى أماكن أخرى للعمل فيها.
- (Mise à pied) والتي تعني حرمان العامل من العمل في المؤسسة لعدد من الأيام دون دفع أجر تلك الأيام.

في حين نجد نسبة 12.76% من أفراد الذين طبقت عليهم عقوبة قد حرموا من المكافأة، بينما نجد نسبة 6.4% من الأفراد الذين تعرضوا للعقوبة قد تم طردهم من المؤسسة. مما سبق نلاحظ أن هناك تنوع في الحوافز السلبية. وعند الربط بين مدى حصول العامل على التدريب ومدى حصوله على الحوافز السلبية تحصلنا على النسب الآتية:

- 15 عامل من بين 85 أي نسبة 17.64% من العمال المدربين تعرضوا إلى العقوبة.

- 32 عامل من بين 214 أي نسبة 14.95% من العمال غير مدربين تعرضوا إلى العقوبة.

وهذا ما يوضح أن العمال الذين تمت معاقبتهم في المؤسسة هم بحاجة إلى تدريب، وهذا ما بسبب عدم أو نقص كفاءتهم ومهاراتهم، مما جعلهم يرتكبون أخطاء عند أدائهم للأعمال، والتي نجم عنها عقوبات. وبالتالي فعلى المؤسسة أن تهتم أكثر بعملية التدريب وعليها أن تشمل هذه العملية مختلف المستويات الإدارية وخاصة أعوان التنفيذ.

2- مدى تأثير العقوبة على العامل:

والنتائج مدرجة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 38: أثر العقوبة على العامل [من إعداد الطالبة]

النسبة	التكرار	هل أثرت عليك هذه العقوبة
57.44%	27	سلبا
12.76%	6	إيجابا
29.78%	14	لم تؤثر عليك
100%	47	المجموع

نرى من الجدول أعلاه أن نسبة 57.44% من الأفراد الذين تعرضوا للعقوبة قد أثرت عليهم سلبا، في حين نجد 29.78% من الأفراد الذين تعرضوا للعقوبة لم تؤثر عليهم العقوبة، بينما العمال الذين عوقبوا وأثرت العقوبة إيجابا فبلغت نسبتهم 12.8% وهي نسبة ضئيلة.

من خلال هذا التحليل يتضح أن الحوافز السلبية المطبقة في المؤسسة ليست فعالة أو ليس لها تأثير إيجابي على نفسية العامل، وهو الأمر الذي يشير إلى أن المؤسسة لم تستخدم الحوافز السلبية بطريقة مدروسة ودقيقة تراعي فيها سلوكيات الأفراد عقب تطبيق هذه العقوبات عليهم، أو أنها بالغت في استخدام هذه الحوافز، مما انعكس سلبا على روحهم المعنوية، وهو ما قد يؤدي إلى إمكانية ظهور السلوكيات الآتية:

- التغيب والتأخر عن العمل.
- عدم المبالاة.
- دوران العاملة.
- سرقة أملاك المؤسسة أو إتلافها.

وظهور هذا النوع من السلوكات سيؤثر سلبا على أداء العامل وبالتالي الأداء الكلي المؤسسة.

3- مدى وضوح تعليمات وأوامر المؤسسة:

النتائج ملخصة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 39: رأي العمال في التعليمات و الأوامر المطبقة في المؤسسة [من إعداد الطالبة]

النسبة	التكرار	هل التعليمات والأوامر المطبقة في المؤسسة واضحة
48.16%	144	نعم
51.83%	155	لا
100%	299	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ 51.83% من مجموع أفراد العينة الذي يرون أن التعليمات والأوامر المطبقة في المؤسسة غير واضحة، وهذا ما قد يعني أن ليس هناك أو هناك نقص في التدريب على هذه التعليمات، وهو ما قد يجعل العمال يتهربون من هذه التعليمات والأوامر بسبب عدم فهمهم لها، وهذا ما قد يجعلهم يؤديون أعمالهم مع الكثير من الأخطاء، مما يعرضهم للعقوبات، وعليه فهنا أيضا تظهر ضرورة تدريب العمال على هذه الإجراءات من أجل ضمان مستوى أداء مرتفع، وهو ما توضحه النسب الناتجة عن الربط بين مدى حصول العامل على التدريب ومدى وضوح التعليمات والأوامر المطبقة في المؤسسة:

- 55 عامل من أصل 144 (38.19%) تم تدريبه يرى أن التعليمات والأوامر في المؤسسة واضحة.

- 89 عامل من أصل 144 (61.8%) لم يستفد من التدريب يرى أن التعليمات والأوامر في المؤسسة واضحة.
- 30 عامل من أصل 155 (13.35%) تم تدريبه يرى أن التعليمات والأوامر في المؤسسة غير واضحة.
- 125 عامل من أصل 155 (80.64%) لم يتدرب يرى أن التعليمات والأوامر في المؤسسة غير واضحة.

ثانيا- رأي المستجوب في مدى تأثير الحوافز الايجابية على أدائه:

يهدف معرفة مدى تأثير أداء أفراد العينة بالحوافز الايجابية، تحصلنا على النتائج المدرجة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 40: مدى تأثير أداء العاملين بالحوافز الايجابية [من إعداد الطالبة]

النسبة	التكرار	هل الحوافز الايجابية والمقدمة من طرف المؤسسة أدت إلى تحسين إنتاجيتك
38.12%	114	دائما
29.09%	87	في معظم الأحيان
10.36%	31	نادرا
22.4%	67	أبدا
100%	299	المجموع

من الجدول نلاحظ أن العمال المستفيدين من الحوافز الايجابية انعكست إيجابا على إنتاجيتهم أي تحسنت وذلك بنسبة 67.21% من مجموع أفراد العينة ما بين دائما وفي معظم الأحيان، وفي المقابل نجد 32.76% من مجموع أفراد العينة الذين تحسنت إنتاجيتهم نتيجة هذه الحوافز ما بين نادرا وأبدا. وعليه نستنتج أن للحوافز الايجابية أثر ودور في خلق دافعية لدى العامل والتي من شأنها أن تجعل العامل يؤدي المهام الموكلة إليه وفقا لما تهدف إليه المؤسسة.

في هذا الفصل حاولت البحث عن طبيعة العلاقة التي تربط بين الحوافز المطبقة في المؤسسة وأداء العاملين وقد توصلت إلى ما يلي:

- تعتمد المؤسسة على نظام تحفيزي متنوع، وهو ما يمكنها من الحصول والمحافظة على أفراد أكفاء.
- أن الحوافز التي تمنحها المؤسسة لعمالها، مساعدة على تحقيق رضا العاملين، وهذا من شأنه أن يزيد من تماسك الجماعات وولائها للمؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم للمهام الموكلة إليهم.
- إن تحقيق أو زيادة فعالية نظام الحوافز في المؤسسة يحتاج إلى تكاتف الجهود ونظام رقابي مستمر يطلع الإدارة بمدى تحقيق نظام الحوافز للأهداف المرجوة منه، والتي تتمثل في القضاء أو تعديل السلوكات غير المرغوبة وتحسين أداء العمال.

في الأخير يمكن القول أن مؤسسة المرافق العامة لسيدى موسى قد حققت نتائج إيجابية من وراء تطبيقها لنظام الحوافز من أجل زيادة أو تحسين مستوى أداء عمالها والذي سينعكس حتماً على أدائها الكلي.

خاتمة

في موضوع دور الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية تم التطرق فيه إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي، حاولت من خلالها الإحاطة بموضوع البحث من مختلف جوانبه، والتي من خلالها توصلت إلى مجموعة من النتائج والتي يمكن تقسيمها إلى نتائج الدراسة النظرية ونتائج الدراسة الميدانية، والتي على أساسها يمكن تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات، بعدها قمت بتقديم آفاقا للدراسة وهي عبارة عن مواضيع للبحث يمكن أن تكون كإشكاليات لمواضيع بحث قادمة.

1. نتائج الدراسة النظرية:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع توصلنا إلى الاستنتاجات الآتية:

- الحوافز هي عبارة عن مجموعة من الإمكانيات والعوامل والمؤثرات الخارجية، التي توفرها المنظمة لعمالها بهدف إثارة دوافعهم، مما يجعل العامل يؤدي عمله بتميز ووفقا للمعايير التي وضعتها له المنظمة، وذلك بهدف حصوله على تلك المؤثرات الخارجية.
- الحاجة غير المشبعة هي مصدر تحفيز.
- الهدف من وجود نظام الحوافز في المنظمات، هو رغبة هذه الأخيرة في تحقيق أو زيادة رضا العاملين وكذا ولائهم لها، وبالتالي زيادة أدائهم.
- أداء الفرد هو تحقيقه للأهداف المرجوة من قبل المنظمة مع الاستخدام العقلاني والاقتصادي لمختلف الموارد المتاحة في المنظمة.
- عملية تقييم الأداء هي عملية مستمرة تستخدمها المنظمة بهدف الحصول على معلومات تعكس مدى تحسن أداء عمالها، ومدى التزامهم بالتوجيهات والأوامر والتي على أساسها تمنح الحوافز.

- تعتمد المنظمة في منح الحوافز لعمالها على أسس كثيرة أهمها الأداء، إضافة إلى أسس أخرى كالأقدمية، صعوبة الوظيفة، الجهد المبذول...

2. نتائج الدراسة الميدانية:

وإجابة على الإشكالية وذلك بفحص الفرضيات على ضوء المعطيات الميدانية، يمكن عرض النتائج الآتية:

- الأجور في المؤسسة غير كافية، وغير مواكبة للتغيرات التي تطرأ على أسعار السلع والخدمات، كما أنها غير متوافقة مع جهود العمال المبذولة.
- الترقية في المؤسسة تمنح على أساس عادل ومحفز وهو الكفاءة.
- التدريب في المؤسسة مقتصر على فئة معينة وهم الإطارات، دون أن يشمل أو يشمل القلة فقط من باقي الفئات.
- بالرغم من نقص عملية التدريب في المؤسسة، إلا أنها حققت نتائج إيجابية.
- عملية الاتصال في المؤسسة فعالة.
- قيام المؤسسة بحفلات في مختلف المناسبات يتم تكريم فيها مختلف عمالها، وكذا قيامها بتنظيم بعض الرحلات الترفيهية لعمالها، قد يرفع من دافعية وولاء العمال ويشجعهم على تقديم الأفضل للمؤسسة وتمسكهم بها.
- من خلال نتائج الاستمارة اتضح أن الحوافز السلبية طبقت أكثر على العمال الذين لم يستفيدوا من برامج التدريب.
- هناك تنوع في حوافز المؤسسة السلبية.
- من خلال تحليل وعرض للاستمارة، اتضح أن لكل من الحوافز الايجابية (المادية والمعنوية) لها انعكاس أو أثر إيجابي على دافعتهم وبالتالي على أدائهم. غير أن الحوافز السلبية المطبقة في المؤسسة سواء كانت مادية أو معنوية، قد أثرت سلباً على أغلبية الأفراد الذين استفادوا من هذه الحوافز، وهو ما يجعل الفرضية الأولى محققة بالنسبة للحوافز الايجابية، وغير محققة بالنسبة للحوافز السلبية.
- من خلال المقابلة التي تم إجرائها مع مدير الموارد البشرية لمؤسسة المرافق العامة لسيدي موسى، تبين أنه من خلال الملاحظات الموجودة في تقارير العمال والتي يقوم بوضعها الرؤساء، يتضح للإدارة مدى التزام وإتباع العامل للأوامر والتعليمات. ففي

- حالة إتباعه لإرشادات وأوامر رئيسه، وقيامه بالمهام الموكلة إليه على أكمل وجه، فإنه ستتم مكافئته على ذلك. أما في حالة العكس فإنه سيعاقب على إهماله وعدم أدائه للمهام الموكلة إليه وفقا للمعايير التي وضعتها له المؤسسة. وعليه فالفرضية الثانية صحيحة.
- تتميز الحوافز الايجابية لمؤسسة المرافق العامة لسبيدي موسى بالتنوع، فمنها ما هو مادي مباشر وغير مباشر (المكافآت، العلاوات، المساعدات المختلفة، النقل...) موجة خاصة لتلبية الحاجات الأساسية (الأكل والشرب، المسكن...)، ومنها ما هو معنوي (الترقية، التدريب، المشاركة في القرارات، التقدير والشكر...) هدفها تلبية الحاجات العليا (الاحترام والتقدير، تحقيق الذات..)، ومنها ما هو سلبي (مادي ومعنوي) (الحرمان من المكافآت، النقل من مكان العمل، الإنذار والتوبيخ، الحرمان من الترقية، العمل دون مقابل...) هدفها القضاء على السلوكات غير مرغوبة. وعليه فالفرضية الثالثة غير محققة.

3. التوصيات والاقتراحات:

بناء على النتائج السابقة ارتأيت تقديم مجموعة من الاقتراحات:

- ما دام هناك تحسن في أدائهم، فعلى المؤسسة زيادة اهتمامها بالعمليات التدريبية وضرورة شمولها لجميع المستويات العمالية.
- على المؤسسة أن تجعل أجورها مسايرة للتغيرات الاجتماعية، وللاارتفاع الذي تشهده أسعار السلع والخدمات بهدف زيادة القدرة الشرائية لعمالها، وذلك لاعتبار النقود في الوقت الراهن أهم حافز في المجتمع الجزائري، وهذا لما لها من قدرة على تلبية مختلف الحاجات سواء الدنيا أو العليا.
- على المؤسسة أن تجعل الهدف من دفع الأجور لعمالها هو تحفيزي.
- على المؤسسة أن تجعل أجورها متوافقة مع جهود العمال المبذولة.
- على المؤسسة أن تجعل عملية اتخاذ القرار تتم بمشاركة مختلف المستويات الإدارية.
- قبل استعمال الحوافز السلبية في المؤسسة يتطلب وجود طريقة مدروسة هدفها تجنب الآثار السلبية التي قد تنجم عن هذه الحوافز.
- على المؤسسة أن تعمل على توفير لعمالها خدمات اجتماعية أفضل وأن تعمل على توفير الوجبات الغذائية لعمالها، لكون الحاجة غير الملباة تكون مصدر تحفيز.

4. آفاق البحث:

يمكن اقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تعالج مستقبلاً:

- دور الحوافز في ظهور سلوك المواطنة التنظيمية.
- دور الاتصال في فعالية نظام الحوافز.
- دور الحوافز في عملية التغيير التنظيمي.
- دور الحوافز في حل النزاع التنظيمي.

قائمة المراجع

1. محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، الإسكندرية، بدون طبعة، 2005.

2. فؤاد عبدالله الحمد، فن التحفيز،

<http://bafree.net/forums/showthread.php?t=20856>

.12/03/2008 à 11:09

3. محمد بن سليمان الضبعان، دوافع العمل وحوافزه وأهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي،

.19/01/2008 à 09:34

<http://www.shura.gov.sa/ArabicSite/majalat/majalah71/derasa.HTM>

4. محمد بن سعيد عيسى الزهراني، الإدارة المدرسية، 01/04/2008 à 13:08

<http://www.makhwahedu.gov.sa/Qsenter/elgah%20ensania%20%20edarah%20madrasah.htm>

5. عبد الفتاح بوخمخم، تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية،

منشورات جامعة منتوري قسنطينة، عدد18، 2002.

6. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الطبعة الأولى،

.2000

7. يوسف حجيم الطائي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي متكامل-الوراق، عمان،

الطبعة الأولى، 2006.

8. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي-، دار وائل، عمان، الطبعة

الثانية، 2005.

9. علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية-تخصص نظم المعلومات الإدارية-، دار الصفاء، عمان، الطبعة الأولى، 2003.

10. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية-مدخل إستراتيجي-، عالم الكتب الحديث، عمان، بدون طبعة، 2002.

11. مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، بدون طبعة، بدون سنة.

12. علي خضر مبارك، موسى قاسم القريوتي، أساسيات الإدارة الحديثة، دار تسنيم، عمان، الطبعة الثالثة، 2006.

13. John R . Schermerhorn, James (G) Hunt et autres, Comportement humain et organisation, Quebec, 3^{ème} édition, 2006.

14. صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، بدون طبعة، 1994.

15. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد-، دار الشروق، عمان، الطبعة الثالثة، 2000.

16. مدحت محمد أبو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك، القاهرة، الطبعة الأولى، 2005.

17. عبد الواحد سعود الزهراني، الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة التعليمية (دراسة ميدانية)، 02/12/2008 à 09:17

<http://edueast.gov.sa/vb/index.php?showtopic=2868&mode=threaded>

18. لطيفة إبراهيم خضر، دور التعليم في تعزيز الانتماء، عالم الكتاب، القاهرة، الطبعة الأولى، 2000.

19. عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية- المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، بدون طبعة، 2006.

20. مصطفى خير كتانة، مدخل إلى إدارة الأعمال، دار جرير، عمان، الطبعة الأولى، 2007.

21. Dolan (L) Shimon Saba Tania et autres, La gestion des ressources humaines, Edition du renouveau pédagogique INC, Paris, 3^{ème} édition, 2002.

22. Sekiou, Blondin et autres, Gestion des ressources humaines, De boeck université, Bruxelles, 2^{ème} édition, 2001.

23. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية-مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية، الإبراهيمية، بدون طبعة، 2003 .

24. كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية، لبنان، الطبعة الثالثة، 2000.

25. Michel de Coster, et autres, Sociologie du travail et gestion des ressources humaines, De boeck université, Bruxelles, 3^{ème} édition, 1999.

26. Loïc Cadin, et autres, Gestion des ressources humaines, Dunod, Paris, 3^{ème} édition, 2007.

27. محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج، عمان، الطبعة الأولى، 2006.

28. كاظم حمود خضير، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، 2007.

29. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون طبعة، 2003-2004.

30. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، بدون طبعة، 2007 .

31. قبة فاطمة، علاقة نظام تقييم الأداء بالتحفيز في المؤسسة الإستشفائية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2006.

32. سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية-المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، بدون دار النشر، القاهرة، 2006.

33. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، عمان، الطبعة الأولى، 2004.

34. محمد بسيوني البرادعي، مهارات تخطيط الموارد البشرية (دليل علمي)، ايتراك، القاهرة، الطبعة الأولى، 2005 .

35. مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية، القاهرة، بدون طبعة، 1994.

36. جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المعتال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، بدون طبعة، 2003.

37. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، بدون طبعة، 2002 .

38. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي-رؤية معاصرة-، بدون دار النشر، بدون بلد، بدون طبعة، 2000.

39. سليمان الدروبي، التحفيز عن طريق إدراك الذات، دار عالم الثقافة، عمان، الطبعة الأولى، 2006.

40. عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، بدون طبعة، 2005.

41. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، دار الجامعية، القاهرة، بدون طبعة، 2001 .

42. عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران، عمان، بدون طبعة، 1996.

43. محمد كامل المغربي، سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، عمان، الطبعة الثالثة، 2004.

44. ياسين حمدي، وآخرون، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الكتاب الحديث، عمان، الطبعة الأولى، 1999.

45. حميد علي صباح، أبو زيتون غازي فرحان، الاتصالات الإدارية أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، دار الحامد، عمان، الطبعة الأولى، 2007.

46. Gilles Bressy, Christian Konkuyt, Economie d'entreprise, Dalloz, Paris, 7^{ème} édition, 2004.

47. جمال بن رزوق، الاتصال التنظيمي ومسار التغيير داخل المنشأة- من منظور نسقي اتصالي -، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية(مجلة التواصل)، عناية، عدد15، 2005.

48. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون طبعة، 2003-2002.

49. فوزية العبد الغفور، دور مركز القياس والتقويم في تطوير أداء أعضاء هيئتي التدريس والتدريب، المجلة العربية للعلوم الإنسانية، مجلس النشر العلمي، الكويت، عدد 76/17، 2001.

50. محمد قرزير، مريم يحيوي، سبل تفعيل العملية التدريبية في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، مديرية النشر لجامعة قلمة، عدد رقم 01، 2007.

51. نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار اليازوري، عمان، بدون طبعة، 2006.

52. توفيق عبد الرحمن، مهارات أخصائي التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة بمبيك، الإسكندرية، بدون طبعة، 2005.

53. فايز البيومي، فن تحفيز الأداء، 2008/03/08 à 13:37

<http://www.hr-mjtm3.com/vb/showthread.php?t=22>

54. منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بدون طبعة، 2003.

55. يسري أبو الخير، مقترحات لتطوير إدارة الأعمال في شتي جوانبها، 2008/04/10 à 11:29.

<http://yossri252.jeeran.com>

56. رضا صاحب أبو آل حمد علي، سنان كاظم الموسوي، وظائف الإدارة المعاصرة-نظرة بانورامية عامة، مؤسسة الوراق، عمان، الطبعة الأولى، 2001.

57. فؤاد الشيخ سالم، وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب، عمان، الطبعة الخامسة، 1995.

58. خالد بو مطيع، التمكين، 12/11/2008 à 09:57.

[http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad\(27\)/750.htm](http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad(27)/750.htm)

59. ناصر محمد العديلي، التمكين، 2008/11/24 à 10:08.

<http://creativeh.maktoobblog.com>

60. أحمد وعربية، برامج تمكين الموظفين،

<http://excellentmag.org/newsDetails.php?id=24&pagelid=92>

.15/11/2008 à 11:05

61. أحمد سيد مصطفى، تمكين العاملين-السمات المميزة ومقاييس المؤشرة،

<http://pr.sv.net/svw/2004/november/stady0.htm>

.02/12/2008à10:04

62. قديد فوزية، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة-دراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية- مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006.

63. سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة ملك السعود، الرياض، 2005.

22/02/2009 à 12:37 ،<http://faculty.ksu.edu.sa/salotaibi/DocLibB1>

64. محمد ناصر العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، بدون دار النشر، الرياض، الطبعة الأولى، 1993.

65. علي محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار الإسلامية، الإسكندرية، بدون طبعة، 2000.

66. إسماعيل محي الدين، ثمرة التحفيز تقطفها شرطة دبي 12/03/2008 à 10:34

<http://www.smart-ideas.org/ar/newsDetails.php?id=430&pagelid=56>

67. Michelle Perez، ترجمة خالد محمد الحر، كيف تحفز الموظفين؟

25/02/2008 à 09:54

[http://staff.kfupm.edu.sa/FPA/akghamdi/chapter2/kifa to7afiz almowa 6afin.htm](http://staff.kfupm.edu.sa/FPA/akghamdi/chapter2/kifa%20to7afiz%20almowa%206afin.htm).

68. بو عبد المحسن، كيف تحفز مرءوسيك على العمل؟ 21/02/2008à 13:30

<http://www.ta9weer.com/vb/archive/index.php/t-839.html>

69. رشيد بن عبد العزيز أبو رشيد، وآخرون، التحفيز وإيجاد الدافعية وأثرهما في الميدان التربوي،
01/10/2008 à 11:11

<http://www.ishraf.gotevot.edu.sa/qiraat/10.doc>

70. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي- دار وائل، الطبعة الأولى، 2003.

71. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الطبعة
الثانية، 2004.

72. Gérard Charreaux, les théories des organisations, [http://pagesperso-orange.fr/Gérard Charreaux/perso/articles/Thorga 87.pdf](http://pagesperso-orange.fr/Gérard%20Charreaux/perso/articles/Thorga%2087.pdf).
02/12/2008 à 12:19

73. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة،
الإسكندرية، بدون طبعة، 2003.

74. Alain Meignant, Ressources humaines déployer la stratégie,
Liaisons, Paris, 2000.

75. Jean -Luc Charron, Sabine Sépari, Organisation et gestion de
l'entreprise, Dunod, Paris, 2^{eme} édition, 2001.

76. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، 2004.

77. سليمان اللوزي، وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر، عمان، الطبعة الأولى، 1998.

78. محمد صديق عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي-دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية-، مكتبة عين الشمس، الإسكندرية، الطبعة العاشرة، 2003.

79. نور الدين بوالشرش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية الأدب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2005.

80. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، ترجمة ومرجعة: رفاعي محمد رفاعي وعلي إسماعيل بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، الرياض، بدون طبعة، 2004.

81. Peretti Jean-Marie, ressources humaines et gestion du personnel, Vibert, Paris, 2^{ème} éditions.

82. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، بدون طبعة، 1993.

83. Lévy-Leboyer Claude, La motivation dans l'entreprise, D'organisation, Paris, 2^{ème} édition, 2003.

84. مايكل تي ماتيسون، جون إم إيقا نسيقش، ترجمة هشام عبد الله ، كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، الأهلية، عمان، الطبعة الأولى، 1999.

85. ماجدة العطية، سلوك المنظمة-سلوك الفرد والجماعة-، دار الشروق، عمان، الطبعة الأولى، 2003.

86. Rudolf Brennemann, Sabine Sépari, Economie d'entreprise, Dunod, Paris, 2001.

87. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، بدون طبعة، 2005.

88. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل، عمان، الطبعة الأولى، 2007.

89. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، بدون طبعة، 2003.

90. Loïc Cadin, Guérin Francis et autres, Gestion des ressources humaines- pratique et éléments de théorie- Dunod, Paris, 3^{ème} édition, 2002.

91. حسين حريم، السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال-، دار الحامد، عمان، بدون طبعة، 2004.

92. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعية، الإسكندرية، بدون طبعة، 2004.

93. رونالدي ريجيو، ترجمة فارس حلمي، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الشروق، عمان، الطبعة الأولى، 1999.

94. هاني حرب بيان، مدخل إلى إدارة الأعمال، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة، عمان، الطبعة الأولى، 2000.

95. على عبد الرحمن عياصرة ، نظرية (Z) في الدافعية،

<http://www.manhal.net/articles.php?action=show&id=1454>

.16/12/2008 à 14:02

96. علي عبد الله، أثر البيئة على المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001/2000.

97. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية-منظور منهجي متكامل-، دار وائل، عمان، الطبعة الأولى، 2007.

98. Sylvie Saint-Onge, Victor Haines, Gestion des performances au travail, De boeck, Bruxelles, 1^{er} édition, 2007.

99. فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، معجم المصطلحات الإدارية إنجليزي-عربي-فرنسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإسكندرية، بدون طبعة، 2007.

100. سهيلة محسن كاظم الفتلاوي، كفايات التدريس (المفهوم، التدريب، الأداء)، دار الشروق، عمان، الطبعة الأولى، 2003.

101. أحمد الصطامي، الفعالية، <http://muntada.islamtoday.net/t40002-2.html>، 12/11/2008 à 09:01.

102. Martory Bernard, Crozet Daniel, Gestion des ressources humaines pilotage social et performances, Dunod, Paris, 4^{eme} édition, 2001.

103. Gérard Donnadiou, Ressources humaines, D'organisation, Paris, 3^{eme} édition, 1993.

104. عادل رمضان الزيايدي، إدارة الموارد البشرية-إنتاجية العنصر البشري،

<http://yossri252.jeeran.com> 24/03/2008 à 11:29

105. محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007.

106. محمد عبد اللطيف خليفة، محمود عبد المنعم شحاته، سيكولوجية الاتجاهات (المفهوم، القياس، التغيير)، دار غريب، القاهرة، بدون طبعة، بدون سنة.

107. على السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة، الطبعة الأولى، 1979.

108. عبد الرحمان عيسوي، الكفاءة الإنتاجية، دار النهضة العربية، بيروت، بدون طبعة، 1990.

109. فاروق عبد فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، 2005.

110. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بدون طبعة، 99/98.

111. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2007.

112. فايز الزغبي، محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، المستقبل، عمان، الطبعة الأولى، 1997.

113. Mohamed Sadeg, Management des entreprises publiques, De presses, Alger, 1999.

114. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد إستراتيجي-، دار وائل، عمان، الطبعة الأولى، 2005.

115. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار وائل، عمان، الطبعة الثانية، 2001.

116. صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بدون طبعة، 2007.

117. مصطفى ربحي عليان، أسس الإدارة المعاصرة ، دار الصفاء، عمان، الطبعة الأولى، 2007.

118. أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، الإسكندرية، بدون طبعة، 2004.

119. أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون طبعة، 2003.

120. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، الطبعة الأولى، 2002.

121. نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة دراسة حالة سونلفاز، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، (2005-2006).

122. كاي كيبلر، ماهو الرضا الوظيفي؟ 10:15 à 16/11/2008.

<http://www.arabhrm.com/modules/news/article.php?storyid=16>

123. شفيق رضوان، كيف نحفز على العمل؟

19/03/2008 à 09:40، <http://www.hrdiscussion.com/hr1591.html>

124. محمد بن سليمان الضبعان، الحافز وعلاقته بالأداء الوظيفي، 29/01/2008 à 11:05

<http://www.shura.gov.sa/ArabicSite/majalat/majalah60/derasa.HTM>

125. أبي القداء إسماعيل بن عمر بن كثير القرشي الدمشقي، تفسير القرآن العظيم، دار الكتاب الحديث، دون بلد، الجزء الرابع، الطبعة الأولى، 1302-1373.

126. عبد الرحمن بن ناصر السعدي، تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان، مكتبة المعارف، الرياض، بدون طبعة، بدون سنة.

127. البخاري، شرح صحيح الأدب المفرد، دار ابن حزم، عمان، الطبعة الأولى، 2003.
128. أندرودى سيزلاقي، مارك جي والاس، ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، بدون طبعة، 1991.
129. حسين عبد الحميد رشوان، ميادين علم الاجتماع ومناهج البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، الطبعة الثامنة، 2001.
130. أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية واقتصادية، دار وائل، عمان، الطبعة الرابعة، 2005.
131. جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي، مفاهيمه، أدواته، طرقه الإحصائية، دار الثقافة والدار العلمية الدولية، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
132. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل، عمان، الطبعة الأولى، 2007.

قائمة الاستبيان

يتعلق هذا الاستبيان بدراسة تم القيام بها في إطار التحضير لمذكرة الماجستير تحت عنوان **دور الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين** ، حيث تهدف هذه الدراسة لمعرفة أهم الحوافز التي تعتمد عليها مؤسسة المرافق العامة بسيدي موسى، إضافة إلى معرفة كيف تساهم هذه الحوافز في رفع أداء عمال هذه المؤسسة.

وفي سبيل تحقيق ذلك نحتاج لمساعدتكم ونقدم إلى سيادتكم "إطارات، عمال" بطلب ملئ هذا الاستبيان بموضوعية كون ذلك له أهمية كبيرة في التوصل إلى حقائق علمية تكون بمثابة مخرجات الدراسة و نتائجها والتي تخدم البحث العلمي.

و تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام ولكم جزيل الشكر مسبقا لتعاونكم معنا.

أرجو من سيادتكم:

- عدم كتابة الاسم.
- وضع علامة (x) داخل المربع للإجابة التي تختارها، مع العلم أنه يمكن وضع تلك العلامة في أكثر من مربع.
- قراءة كل سؤال قبل الإجابة عليه.
- المعلومات التي سيتم الإدلاء ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

بيانات عامة:

1- السن:

-أقل من 20 سنة -من 21 ← 40 سنة -من 41 ← 60 سنة

-أكثر من 60 سنة

2-الجنس: ذكر أنثى

3-الحالة العائلية: -عازب(ة) -متزوج(ة) -أرمل(ة) -مطلق(ة)

4-المستوى التعليمي: -دون مستوى -ابتدائي -متوسط -ثانوي

-جامعي

5-المستوى الوظيفي: -عون تنفيذ -عامل التمكن -إطار

6-سنوات الخبرة: -أقل من 5 سنوات -من 5 ← 10 سنوات

-من 10 ← 15 سنوات -أكثر من 15 سنوات

7-الأجر يتراوح ما بين: -10000 ← 20000 دج

-20001 ← 40000 دج

-40001 ← 50000 دج

-أكثر من 50001 دج

المحور الأول: رأي المستجوب في دور الحوافز الإيجابية (المادية) في تحسين الأداء:

أولاً- رأي المستجوب في بعض الحوافز المادية المباشرة

1-الأجر:

أ- هل الأجر الذي تتقاضاه في الشهر كاف؟ نعم لا

في حالة الإجابة ب لا هل يعود ذلك إلى:

*كبر حجم العائلة

*ضعف الأجر

*ارتفاع مستوى المعيشة (غلاء المعيشة)

*حالات أخرى أذكرها:

ب- هل الأجر الذي تتقاضاه يتوافق مع الجهد الذي تبذله في المؤسسة؟ نعم لا

في حالة الإجابة ب لا هل يعود ذلك إلى:

*الأجر الذي تتقاضاه أكبر من الجهد الذي تبذله

*الأجر الذي تتقاضاه أقل من الجهد الذي تبذله

2- المكافآت:

أ- هل تلقيت مكافأة من قبل؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ما هو سبب منح المكافأة لك هل هو راجع إلى:

* السرعة في إنجاز المهام * الاقتصاد في المواد الأولية

* أداء المهام الموكلة إليك بفعالية

* حالات أخرى أذكرها:.....

ب- ما نوع المكافأة التي منحتها المؤسسة لك؟

* زيادة في الأجر * ترقية * شهادة شرفية

* حالات أخرى أذكرها:.....

ت- هل هذه المكافأة رفعت من معنوياتك؟ نعم لا

ثانيا- رأي المستجوب في بعض الحوافز المادية غير المباشرة

1- هل أنت مؤمن صحيا وأفراد أسرتك؟ نعم لا

2- هل تمنح المؤسسة مساعدات لعمالها؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم، ما نوع هذه المساعدات؟

* ملابس * مساعدات مالية * مواد غذائية * أدوية

* حالات أخرى أذكرها:.....

المحور الثاني: رأي المستجوب في دور الحوافز الايجابية (المعنوية) في تحسين الأداء

1- الترقية:

أ- هل تحصلت على ترقية في المؤسسة؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم، هل تم ترقيتك على أساس:

* الأقدمية * الكفاءة * الأقدمية والكفاءة

* حالات أخرى أذكرها:.....

2- التدريب:

أ- هل تلقيت تدريباً من قبل؟ -دائماً -في معظم الأحيان -نادراً -أبداً

ب- هل التدريب الذي تلقيتَه أدى إلى تحسين كفاءتك وقدراتك؟ -درجة كبيرة -درجة متوسطة

-درجة قليلة -لم تتحسن

3- الاتصال:

أ- ما علاقتك بإدارة المؤسسة؟ جيدة حسنة سيئة

ب- ما علاقتك برؤسائك؟ جيدة حسنة سيئة

ت- ما هي وسائل الاتصال التي توجد في المؤسسة؟

* لوحة الإعلانات * الاجتماعات * التقارير * الهاتف * المقابلات
* وسائل أخرى أذكرها:

4- هل تقدم للمؤسسة أفكار واقتراحات جديدة تساعد في تطور المؤسسة ونموها؟ * دائما
* في معظم الأحيان * نادرا * أبدا

5- هل المنصب الذي تشغله يتوافق مع قدراتك وكفاءتك؟ نعم لا

6- هل توكل إليك المؤسسة مهام جديدة لأدائها؟ - دائما - في معظم الأحيان - نادرا
- أبدا

7- هل المكان الذي تعمل فيه مناسب من حيث:

* الإضاءة: * التهوية: * الهدوء: * الأثاث والمعدات: * النظافة:

8- هل يوجه إليك رئيسك شكر عندما تؤدي عملك بشكل جيد؟ - دائما - في معظم الأحيان
- نادرا - أبدا

9- هل تشارك في اتخاذ القرارات؟ - دائما - في معظم الأحيان - نادرا - أبدا

المحور الثالث: رأي المستجوب في دور الحوافز السلبية في تحسين الأداء
أولاً: رأي المستجوب في الحوافز السلبية

1- هل تعرضت لعقوبة في المؤسسة؟ نعم لا
في حالة الإجابة بنعم ما نوعها:

* خصم في الأجر * الطرد من العمل * العمل في ساعات إضافية دون مقابل

* حرمان من الترقية * حرمان من المكافأة

* حالات أخرى أذكرها:

2- هل أثرت عليك هذه العقوبة؟ سلبي إيجابا لم تؤثر عليك

3- هل التعليمات والأوامر والتوجيهات المطبقة في المؤسسة واضحة؟ نعم لا

ثانياً: رأي المستجوب في مدى تأثير الحوافز الإيجابية على أدائه:

ن- هل الحوافز (الأجر، المكافآت، الترقية، المشاركة في اتخاذ القرار..) التي تمنحها لكم

المؤسسة أدت إلى زيادة أو تحسين إنتاجيتكم؟ - دائما - في معظم الأحيان

- نادرا - أبدا

وشكراً لتعاونكم