

جامعة مولود معمري - تيزي وزو -

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

نظام الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة العمومية في
الجزائر

دراسة حالة تعاونية الحبوب والبقول الجافة - تيزي وزو

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، العلوم السياسية،

تخصص سياسات عامة وإدارة محلية.

إعداد الطالبتين:

إشراف:

- سامية عويش

د. فازية خلفوني

- نريمان معزوز

أ. سالمى سلاف رئيساً

أ . زاوي رابح ممتحناً

د . خلفوني فازية مشرفاً ومقرراً

2014 - 2015 م.

جامعة مولود معمري - تيزي وزو

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

نظام الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة العمومية في

الجزائر

دراسة حالة تعاونية الحبوب والبقول الجافة - تيزي وزو

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، العلوم السياسية،

تخصص سياسات عامة وإدارة محلية.

إشراف:

د. فازية خلفوني

إعداد الطالبتين:

- سامية عويش

- نريمان معزوز

2014 - 2015 م.

شكر وعرفان

نشكر الله تعالى شكر الشاكرين، ونحمده حمد الجامدين

على نعمته وفضله وتوفيقه لنا على إتمام هذه المذكرة.

نتقدم بشكرنا إلى كل من ساعدنا، حتى لو كان ذلك

بكلمات تدعمنا وتعود علينا بالطاقة والفائدة والتي كنا

بحاجتها في مسارنا هذا، كما نتقدم بشكر خاص

إلى المشرفة علينا الأستاذة الدكتورة الفاضلة خلفوني فائزة، لتفضلنا بقبول الإشراف على هذه

المذكرة، وعلى كل ما قدمته لنا من نصح.

كما نتقدم بخالص الشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة.

الشكر موصول إلى كل العمال والموظفين الذين قدموا لنا يد العون على مستوى تعاونية الحبوب

والقبول الجافة.

الإهداء

إلى نور عيني ومنبع الأمان التي علمتني الصبر على الشدائد..... أمي الحنون
إلى نعم الرجل الذي جعل حياته جسرا لعبوري، الذي لم يبخل يوما بنصائحه، والذي علمني المثابرة
والإقدام..... أبي العزيز... أطال الله عمرهما.

إلى شريك حياتي.... زوجي الغالي الذي كان دوما إلى جانبي
إلى مفخرة قلبي أختي العزيزتين: نوال وفطة وأخي الكريم ياسين..... حفظهم الله.
إلى كل الأقارب والأحباب، وبخاصة عمتي وجدتي اللتين كانتا مثلي الأعلى.
إلى كل من عائلة معروز، هدير، بوييد.
إلى كل الأصدقاء والصديقات، وبالأخص سامية.
إلى كل من يعرفني، ومن ساعدني من قريب أو من بعيد في إتمام هذا العمل.
إلى كل من تحملهم ذاكرتي ولا تحملهم مذكرتي.
أهدي هذا العمل.

إهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة، إلى نبي الرحمة ونور العالمين
..... سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.
إلى من بها أكبر وعليها أعتمد، إلى من أرضعتني الحب والحنان وبسمة الحياة وسرّ الوجود، التي كان
دعاؤها سرّ ناجحي وحنانها بلسم جراحي
..... أُمي الحبيبة.
إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، الذي كلله الله بالهيبة والوقار وكلت أنامله ليقدّم لنا لحظة
سعادة..... إلى صاحب القلب الكبير والدي العزيز
..... أرجو أن يمدك الله بالعمر الطويل.
إلى توأم روحي ورفيق دربي سندي وقوتي بعد الله..... زوجي الغالي.
إلى الروح التي سكنت روحي، وسرّ سعادتي ملاكي الصغيرة، أغلى الحبايب
.... ابنتي إلينا.
إلى من آثروني على أنفسهم وتذوّقت معهم أجمل اللحظات..... أختي وإخواني.
إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة رياحين الحياة
..... رايح، وسيم، محمد وسيم، محمد وائل.
إلى من رافقتني في درب النجاح والخير دوما..... زميلتي نريمان.
أهدي هذا العمل.

مقدمة

تمهيد:

إنّ إجراءات التسيير التي تتجح في التأثير على السلوك وأداء العاملين ومجالاته في المؤسسة الاقتصادية نادرة، وباعتبار العنصر البشري أهم عامل من عوامل الإنتاج فهو الركيزة الأساسية التي تبنى عليه المؤسسة الاقتصادية إستراتيجيتها، حيث أنّ لهذا العنصر الثمين القدرة على التطور والسعي إلى تحقيق أهداف المؤسسة إذا أحسّ بالولاء والانتماء والحرص على مصالحها وهي بدورها تحقق له الجو الملائم للاستفادة من كفاءته، وذلك باستعمال نظام تحفيز فعال، والذي يعتبر كسياسة تنتهجها المؤسسة الاقتصادية للرفع من أداء العاملين، وتنشيط الدوافع لديهم، والرفع من مستواها ضماناً للأداء الجيد وتحقيقاً للأهداف المنشودة .

إنّ وضع سياسة سليمة من الحوافز يعتبر موضوعاً أساسياً للمحافظة على كفاءة، رضا، وولاء العاملين لما تلعبه من دور أساسي في تحريك طاقاتهم، وتشجيعهم على زيادة الجهود من أجل تقديم الأداء الفعال خاصة إذا كانت هذه الحوافز مادية.

ونظراً للتغيرات الحاصلة في العالم اليوم، خصوصاً مع التطورات التكنولوجية الحاصلة كان ضرورياً على المؤسسات الجزائرية أن تتأقلم مع هذه التغيرات وتتهيأ للمنافسة مع المؤسسات الأجنبية لذلك أورد المشرع الجزائري مجموعة من الحوافز للنهوض بهذه المؤسسات التي تعاني مشاكل تراجع الأداء لدى عمالها.

ولتخفيف المظاهر السلبية المنتشرة، خصوصاً التأخر والإهمال واللامبالاة، كان لابدّ على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الاهتمام بعمالها وتشجيعهم وتحفيزهم على العطاء المتواصل، وذلك عن طريق إشباع حاجاتهم الإنسانية وتحقيق رغباتهم من أجل الرفع من عزيمتهم والدفع بهم للارتقاء بمعدلات الأداء.

أهمية الدراسة:

يمكن تحديد أهمية الموضوع المتناول في جانبين أساسيين هما: الجانب العلمي والعملية، وفقاً لما يلي:

1- الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في محاولة إبراز مدى فعالية الحوافز في تحسين أداء العمال بالمؤسسات العمومية الجزائرية الاقتصادية منها.

تتبلور كذلك أهمية هذا الموضوع في القوانين والمراسيم العديدة التي سنتها الدولة الجزائرية، فيما يخص هذا الموضوع، حيث تلزم المؤسسات العمومية بضرورة تطبيقها بكل عدالة وموضوعية.

2- الأهمية العملية:

تكمن الأهمية العملية لهذا الموضوع في أن تحفيز العامل من قبل المؤسسة المستخدمة يعتبر وسيلة أساسية للتقليل من المظاهر البيروقراطية - (بالمعنى السلبي) - المتفشية مؤخراً في المؤسسات خصوصاً العامة منها كالتأخر، التغيب واللامبالاة في العمل، فكلما كان نظام التحفيز المعمول به مناسباً كلما ساهم ذلك في تحسين الأداء وتفعيله، ومن ثم في تحقيق مردودية ونوعية أفضل لمنتجاتها.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في محاولة إبراز الدور الفعال الذي يؤديه نظام التحفيز في تحسين أداء العامل في المؤسسة العمومية الجزائرية، وبالتالي يمكن إدراج أهداف الدراسة فيما يلي:

- محاولة التعرف على نظام الحوافز ومدى أهميته في تفعيل أداء العمال في المؤسسة العمومية الاقتصادية.
- التعرف على كيفية ومتطلبات تحديد النظام التحفيزي المناسب لتشجيع العمال على الأداء الأفضل.
- التعرف على مختلف النقاط السلبية والنقائص التي يمكن تسجيلها في نظام التحفيز المعتمد في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة، ومحاولة تفاديها من أجل ضمان استقرار وسلامة المؤسسات العمومية الجزائرية.

أسباب اختيار الموضوع:

1- الأسباب الموضوعية:

من بين الأسباب الموضوعية التي أدت بنا لدراسة موضوع الحوافز وتأثيرها على أداء العمال، ومحاولة التعرف على مدى اهتمام المؤسسات العمومية بتحفيز عمالها على الأداء الجيد، وكذا معرفة أسباب انتشار المظاهر السلبية كالتأخر والغيابات عن العمل بالإضافة إلى إبراز نتائج نظام التحفيز المعمول به في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة على أداء عمالها والتي يمكن أن تكون إما إيجابية أو السلبية وتحديد مواطن الخلل فيه بغية تفاديها.

2- الأسباب الذاتية:

تتمثل المبررات الذاتية التي دفعت الباحثين لاختيار هذا الموضوع، والرغبة في فهم العلاقة التي تربط بين متغيري الحوافز والأداء انطلاقاً من دور الذي يقوم به نظام التحفيز في التأثير على أداء العمال بالمؤسسة الجزائرية من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها في تعاونية الحبوب والبقول الجافة لولاية تيزي وزو.

أدبيات الدراسة:

تعتبر الدراسات السابقة من أهم العناصر التي تساعد الباحث على الانطلاق بشكل صحيح في بحثه الحالي، لكونها توفر معلومات وبيانات يتم الاستفادة منها في مختلف مراحله. ومن بين هذه الدراسات نجد:

غازي حسن عودة الجلابية، "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن"، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى كما هدفت إلى تحديد العلاقة الموجودة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى هؤلاء الموظفين حيث جاء في هذه الدراسة إن هذه المؤسسة تعتبر الحوافز من الأساليب التي تعتمد عليها لإثارة رغبات الموظفين والدفع بهم إلى تحقيقها.¹

¹ - غازي حسن عودة الجلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، حالة أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، (جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال 2009-2010).

بينما تتمحور دراستنا حول الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين، حيث ركزنا على معرفة مدى رضا العاملين على ما يقدم لهم كحوافز بالمقارنة عما يتعرضون لها من صعوبات وعراقيل في البيئة التي يتواجدون فيها، وذلك في إطار الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها في تعاونية الحبوب والبقول الجافة.

الجساسي عبد الله حمد محمد "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"، هي دراسة تطبيقية سعت لإبراز أهم الحوافز المادية منها والمعنوية التي تقدم للعاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ومدى تأثيرها في تحسين أداء عمالها.²

بينما تمحورت دراستنا حول معرفة الأثر الذي تخلفه الحوافز ككل، فبالإضافة إلى الحوافز المادية والمعنوية ركزنا كذلك على الحوافز الايجابية والسلبية.

الطاهر الوافي "التحفيز وأداء الممرضين حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية عالية صالح بمدينة تبسة" دراسة تطبيقية تناولت فيها تأثير الحوافز بمختلف أنواعها على مستوى الأداء فان النتيجة التي توصل إليها في نهاية الدراسة التطبيقية تبين أن المؤسسة العمومية الاستشفائية تعتمد على نظام فعال من الحوافز بسبب عدم وجود نظام مرن للأجور والمكافآت وله دور كبير في رفع مستوى الأداء.³

تختلف دراستنا عن هذه الدراسة من حيث الفئة التي تم الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية والبيئة التي تتواجد ضمنها، وهي فئة العاملين داخل المصنع وليس فئة الموظفين داخل الإدارة.

² عبد الله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية، والمعنوية في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، (رسالة ماجستير، الجامعة البريطانية، 2010-2011).

³ الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية، (رسالة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية، 2012-2013)

Reagan, M S **study of job satisfaction of the faculties of the colleges of education** at Michigan S three university dissertation abstracts international.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة التأثيرات الايجابية منها والسلبية، التي تخلفها الحوافز على الموظفين في كليات التدريس في الولايات المتحدة الأمريكية وفي ولاية ميشيغان بالتحديد وركزت على الحوافز المعنوية والنتائج المترتبة عنها كالرضى عن العمل ودوران العمل وما تخلفه من تغيرات في الأداء.⁴

تختلف هذه الدراسة عما قدمناه في موضوع بحثنا، إذ حصرت هذه الأخيرة الحوافز في نوع واحد، وهي الحوافز المعنوية، كما أجريت هذه الدراسة على مستوى الإدارة عامة والموظف العام خاصة.

انطلاقاً مما تم عرضه فيما سبق حول أدبيات الدراسة، يمكن القول إن موضوع بحثنا لم تكن تكراراً لهذه الأخيرة، إذ تم التركيز في إطاره على إبراز العلاقة الموجودة بين الحوافز والأداء المتميز، وذلك بالاطلاع على نوع الحوافز التي يفضلها العمال والتي تحقق الرضا والولاء لديهم وتخدم مصالحهم، وتنسبهم صعوبة الظروف المحيطة بهم، وتدفعهم إلى بذل مجهود أكبر لأداء نشاطاتهم، الأمر الذي يساهم في تحقيق النجاح ويعزز من المكانة الاقتصادية للمؤسسات العمومية الجزائرية.

الإشكالية:

⁴Reagan, M S **study of job satisfaction of the faculties of the colleges of education** at (Michigan S three university dissertation abstracts international).

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج، ولذلك تسعى كل المؤسسات العمومية الاقتصادية إلى توفير قوة عمل كافية ومؤهلة وبالشكل الذي يمكنها من أداء الواجبات والمهام من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها بكل نجاح، لكن المقدرة وحدها غير كافية لكي يعمل الفرد بأقصى كفاءة ممكنة إذ لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل، حيث إن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما: المقدرة على العمل و الرغبة فيه، وإذا كانت القدرة على العمل تتحدد بما يملكه الفرد من مهارات، فإن الرغبة في العمل تمثلها الحوافز بمختلف أنواعها والتي تدفع سلوك العاملين في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة ويرفع من كفاءة الأداء فيها.

وانطلاقاً من ذلك يمكن طرح الإشكالية التالية: "كيف تساهم الحوافز في تحسين أداء العمال في

المؤسسة العمومية الجزائرية؟"

ولتوضيح هذه الإشكالية، قمنا بطرح التساؤلات الفرعية وهي:

- ما المقصود بالحوافز والأداء؟

- ما طبيعة العلاقة الموجودة بين الحوافز والأداء، وما مدى تأثيرها على العاملين؟

- ما هو واقع الحوافز في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة لتيزي وزو؟

الفرضيات:

تعتبر الحوافز المقدمة في المؤسسات العمومية الاقتصادية ذات أهمية بالغة في تحقيق الأهداف

التي تسعى إليها إذ تعد عنصراً أساسياً في تحقيق المجهود المرغوب فيه والأداء الجيد وعليه جاءت الفرضية

الرئيسية كالتالي:

"المؤسسة العمومية الجزائرية تعتمد بشكل كبير على الحوافز لتحسين أداء عمالها".

ومن خلال عرضنا للفرضية الرئيسية ومعالجة الإشكال المطروح قمنا بطرح مجموعة من الفرضيات الفرعية والمتمثلة في الآتي:

- 1- تساهم الحوافز بشكل إيجابي في تفعيل أداء العمال
- 2- نظام التحفيز المستخدم في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة يؤثر بشكل كبير على تقدم أو تراجع أداء العاملين فيه.

حدود الدراسة:

يمكن تقسيم حدود الدراسة إلى ما يلي:

- 1- **الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة في العينة التي تم اختيارها من عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة ومحاولة إبراز مدى فعالية الحوافز في تفعيل أدائهم والبالغ عددهم مئة عامل من مجموع العمال بالمؤسسة ككل والبالغ عددهم مئة وسبعة وسبعون.
- 2- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة على مستوى تعاونية الحبوب والبقول الجافة الموجودة بـ ذراع بن خده، ولاية تيزي وزو.
- 3- **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة في الفترة الممتدة من سنة 2010 إلى غاية سنة 2015، نظرا للنجاح الملحوظ الذي حققته المؤسسة فيما يخص مردودية في الإنتاج، بالإضافة إلى توسع نسبة المساحة الفلاحية المزروعة مقارنة بالسنوات الماضية.

منهجية الدراسة:

من أجل دراسة وتحليل الموضوع المتناول قمنا بإتباع منهجية احتوت على:

1- المناهج:

من بين المناهج التي تم اعتمادها في إطار هذه الدراسة والتي تتلاءم مع طبيعة الموضوع المتناول

نجد:

1-1- المنهج الوصفي التحليلي:

تم استخدامه في وصف وتحليل كل من متغيري الحوافز والأداء وتشخيص وضعهما في المؤسسة محل الدراسة ويمكن أن نعرفه: "أنه أول خطوة يقوم بها الباحث عند دراسته لظاهرة ما، هي وصف هذه الأخيرة وجمع مختلف المعلومات حولها.¹

1-2- منهج دراسة حالة:

يعرف هذا المنهج "على أنه دراسة متعمقة لنموذج واحد أو أكثر لعينة يقصد منها الوصول إلى تعمقات، إلى ما هو أوسع عن طريق دراسة نموذج مختار" ولهذا اعتمدنا على هذا المنهج فيما يخص الجانب التطبيقي، وقمنا بإسقاطه على تعاونية الحبوب والبقول الجافة بتيزي وزو من خلال التعمق في دراستها من حيث التعريف بها تحديد أهدافها وصلاحياتها عرض نظام التحفيز المعمول بها ومدى تأثيره على تفعيل الأداء من عدمه.²

¹ - منهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث (بن عكنون: ديوان المطبوعات الجامعية، ط6 2011) ص. 281.

² - عمار الطيب كشرود، البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية (ص. 281: 282) ص. 281: 282. 2007.

1-3- المنهج الإحصائي:

تم استخدام هذا المنهج في الدراسة الميدانية، من خلال الإدلاء ببعض الإحصائيات والأرقام التي توضح اثر الحوافز على أداء العاملين في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة.

2- الاقتربات:

من بين الاقتربات التي تم استخدامها في تحليل هذه الدراسة نجد:

1-2- الاقتراب السلوكي:

هو إطار تحليلي يؤخذ كأساس عند دراسة الظاهرة السياسية أو الاجتماعية، كما أنه يفيد في معالجة الموضوع المراد تناوله، والتقرب من الظاهرة المعينة بقصد تفسيرها وتحليلها، وتم استعماله في هذه الدراسة لتبيان التأثير السلبي والايجابي للحوافز على سلوك العمال من حيث مدى تفعيل أدائهم وتحقيق أهداف المؤسسة أو عدم وصوله إلى تجسيد ذلك.

2-2- الاقتراب الوظيفي:

لقد تم استخدام هذا الاقتراب، في إطار دراسة الحالة التي تم إجراؤها على مستوى مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة، من خلال التعرف على أهم الوظائف التي تؤديها هذه الأخيرة، بخصوص نظام الحوافز المعمول به" وهو اقتراب قائم على دراسة النظم من خلال أدائها وظائفه".¹

¹ محمد الشريف فتحي، منهجية العلوم السياسية، محاضرة ألقيت: كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 11 ديسمبر 2011 11:00.

3-1- الملاحظة البسيطة:

3-2- المقابلة:

3-3- الاستبيان:

¹ فتحي، مرجع سابق الذكر، ص. 67.

تمت الإجابة على الإشكالية المطروحة في خطة احتوت على مقدمة، فصلين وخاتمة.

بداية تم التطرق لعرض المقدمة، أهمية اختيار الموضوع وأهدافها، أسباب اختيار الموضوع الذاتية منها والموضوعية، كما تم تناول أدبيات الدراسة، ثم تحديد كل من الإشكالية وحدودها، كما تم وضع الفرضيات، ومختلف المناهج والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة، وأخيرا تم تحديد الصعوبات التي أعاققت عملية جمع المعلومات المتعلقة بهذا الموضوع.

في الفصل الأول: تم عرض الإطار النظري لكل من الحوافز والأداء والعلاقة بين هذين المتغيرين ففي المقام الأول تم التطرق لتعريف الحوافز، حيث تناولنا أهم أهدافها، الأنواع والنظريات كما تطرقنا لتحديد مراحل تصميم نظام الحوافز.

أما المقام الثاني فقد تم تخصيصه للأداء، إذ تم التطرق فيه للتعريف الأداء وبعدها تم عرض أهم أنواعه وعناصره وأخيرا تم ذكر طرق قياس الأداء وتقييمها.

في المقام الثالث تم إبراز التأثير الذي تحدثه الحوافز في الأداء، حيث تناولنا أولا المظاهر لاجابية لتأثير الحوافز على الأداء، ثم تطرقنا لإبراز أسباب فشل الحوافز في تحسين، وأخيرا تم ذكر مظاهر انخفاض مستوى الأداء لدى العاملين.

أما الفصل الثاني: خصص للدراسة الميدانية التي تم إجراؤها على مستوى تعاونية الحبوب والبقول الجافة بدرع بن خدة في ولاية تيزي وزو، لتقييم مدى فعالية الحوافز المقدمة لعمالها.

ففي الشق الأول تم تقديم تعريف عام للمؤسسة العمومية والعامل، بعدها تم التطرق لتقديم عام لتعاونية الحبوب والبقول الجافة، والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وأهم مهامها وهيكلها التنظيمي.

أمّا الشق الثاني تم تحديد إجراءات التحفيز المتبعة في تعاونية الحبوب والبقول الجافة وأهم التحفيزات المقدمة لعمالها وتقييمها.

وفي الأخير تم عرض مراحل الدراسة الميدانية، وتحليل نتائجها.

في الخاتمة تم رصد مختلف النتائج المتوصل إليها في نهاية الدراسة.

الصعوبات والعراقيل:

تمثلت الصعوبات التي صادفت هذه الدراسة في:

رفض بعض العاملين في تعاونية الحبوب والبقول الجافة الإدلاء ببعض المعلومات الهامة التي تخدم الموضوع.

الفصل الأول

الإطار النظري للحوافز والأداء

لقد شغل موضوع التحفيز في إطار علاقته بالأداء حيزاً هاماً لدى المختصين في علم الإدارة والباحثين في الموارد البشرية، حيث يمثل إحدى المرتكزات الأساسية لتحريك طاقات ورغبات الأفراد في العمل الفعال، هذا ما دفع بمعظم المؤسسات إلى محاولة السعي دائماً إلى توفير القدر الكافي والملائم من الحوافز.

ومن هنا تجدر الإشارة إلى أن عدم توفر الحوافز، وعدم توزيعها بشكل عادل من المؤسسة، ينعكس سلباً على أداء العمال، ما ينتج انخفاضاً في درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها، لذا لا بد لهذه الأخيرة عند وضع نظام الحوافز أن تعتمد في الأساس على معرفة الحاجات الأهم بالنسبة للعمال، وأن تقوم بتحديدتها، فكلما توافقت الحوافز والحاجات، كلما ازدادت الدافعية وتحسن أداء العمال وتحققت الإنتاجية وعليه جاءت الفرضية الخاصة بهذا الفصل، كما يلي:

"تساهم الحوافز بشكل ايجابي في تفعيل أداء العمال".

تتبع قوة الحوافز من قدرتها على تغيير وتيرة عمل الفرد وحثه على تقديم الأداء بشكل أفضل، باعتبارها مجموعة من الإجراءات التي تؤثر مباشرة في سلوك الأفراد، وذلك عن طريق مراعاة مصالحه وإشباع حاجاته المادية منها والمعنوية، هذا ما يشعره بالتشجيع والرغبة في المزيد منها عن طريق بذل مجهود ونشاط أكبر، وبالتالي فهو يقوم بربط أهدافه وأهداف مؤسسته بطريقة غير مباشرة.

وفي إطار هذا الفصل، سيتم التطرق إلى المباحث التالية:

- 1- المبحث الأول: سياسة التحفيز.
- 2- المبحث الثاني: الأداء مدخل عام.
- 3- المبحث الثالث: علاقة الحوافز بالأداء
- خلاصة واستنتاجات.

المبحث الأول: سياسة التحفيز.

تعتبر الحوافز من أساسيات تحقيق الأهداف في المؤسسات العمومية [1] تسعى لتحقيق أعلى مس [2] [3] لدى العاملين، و كسب ولائهم و انتمائهم للمؤسسات التي يعملون لديها ، و غير ذلك من الأهداف التي من شأنها الخروج بهم من دائرة التذمر إلى الرضا الدائم ، و انتظار المقابل على ما يقدمونه من جهد يخدم مؤسستهم .

المطلب الأول: مفهوم الحوافز وأهدافها.

تعتبر الحوافز المؤثر الخارجي الذي يوجه سلوك العاملين نحو تقديم أداء أفضل، وهذا من خلال إثارة رغبتهم وحثهم على السعي لتحقيقها عن طريق بذل مجهود أكبر وللتعرف على الحوافز بشمولية أكثر لابد من التطرق إلى التالي:

1- مفهوم الحوافز

1-1- من الناحية اللغوية: جاءت الحوافز من كلمة حفز، بمعنى دفعه من خلفه، تهيأ للمضي فيه واستعد¹.

1-2- من الناحية الاصطلاحية:

- يعرف (أحمد زكي بدوي) الحوافز بأنها: "الأسباب الحقيقية للسلوك الإنساني التي توجه سلوك الناس وتحدد اتجاهاتهم، وتختلف الحوافز شدة أو ضعفا، شمولاً أو حصراً، وجوداً أو عدماً باختلاف السن والجنس، والتربية والمزاج والمكانة الاجتماعية ونوع الحضارة التي شب فيها الفرد".

مما سبق نستخلص ان الحوافز تلعب دوراً مهماً في توجيه الفرد، و ذلك انطلاقاً من نوع الحوافز التي يتحصل عليها، ويتحدد نوعها وفق مجموعة من المؤشرات الاجتماعية و البيئة المحيطة به.

¹ - المنجد في اللغة والإعلام، (بيروت: دار المشرق، 2002)، ص 142.

- ويعرفها (نبيل رسلان): "بأنها مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين، لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل، بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم.
- وبهذا يتأكد لنا إن تحقيق حاجات ورغبات العاملين يحرك قدراتهم، مما يرفع من أدائهم، وهذا ما يصب في مصلحة المؤسسة ويحقق أهدافها.
- كما يمكن تعريفها أيضا بأنها: "مجموعة من الأساليب التي تستخدمها المؤسسة للتأثير على سلوك الأفراد العاملين من أجل الزيادة في تحقيق الأهداف وتخفيض تكاليف العمل.
- توفر المؤسسات مجموعة من العوامل بغية التأثير في العاملين لديها، من أجل تحصيل أفضل النتائج من قبلهم، سواء في الكمية أو النوعية وبأقل التكاليف.
- كما يعرفها (طاهر محمود كلاله) بأنها: "إحدى الطرق المادية والمعنوية أو كليهما، والتي يتم بواسطتها توجيه وتشجيع الجهود الفردية أو الجماعية، باتجاه أهداف المؤسسة".
- انطلاقا من هذا تعتبر الحوافز بنوعيتها المادية والمعنوية، من أهم العوامل التي تشجع العاملين على تحقيق أهداف المؤسسة.
- كما عرفها (دول بوك DOLL Bock) بأنها: "الرغبة الإنسانية في الاستجابة لمتطلبات المنظمة، أو تحقيق رسالتها وأهدافها"
- إن الولاء والانتماء الذي يشعر به العاملون للمؤسسة يدفع بهم إلى بذل أقصى مجهوداتهم لتحقيق المؤسسة لأهدافها.
- ونجد (مصطفى سويف) يضع كلمة حافز ترجمة لكلمة drive بالإنجليزية، و motile بالفرنسية، ويعطيها تعريفا فيزيولوجيا بأنه: "حالة من التوتر النفسي الناجم عن تغيرات فيزيولوجية معينة، من شأنها أن تدفع الكائن إلى القيام بسلوك معين".²

²نبيل رسلان، الحوافز في قوانين العاملين والقطاع العام، (القاهرة: دار النهضة المصرية، 1976)، ص. 20.

نستخلص من هذا إن إشباع أو عدم إشباع حاجات الفرد، من شأنه أن يؤثر في سلوكه إما بالسلب أو الإيجاب، و هذا يظهر من خلال أدائه.

- كما يعرفه معجم **Le dictionnaire de notre temps** بأنها: "عبارة عن قيمة مالية تمنح على أساس التشجيع أو التعويض".

من خلال هذا التعريف نستنتج انه تم حصر الحوافز في نوع واحد فقط وهي الحوافز المادية كونها من أهم الحوافز التي تساعد على تحقيق رغباته وإشباع حاجاته.

يمكن الاستخلاص من التعاريف السابق ذكرها أن الحوافز تؤثر في سلوك الأفراد عن طريق إثارة رغباتهم والسعي لإشباعها من خلال الأداء الفعال، الذي يعتبر الهدف الأساسي للحوافز.

1-3- التعريف الإجرائي للحوافز:

هو مجموعة من المؤثرات الخارجية التي تدفع بالعمال نحو بذل مجهود أكثر، بغرض تحقيق الأداء المتميز والفعال.

2- الهدف من سياسة الحوافز:

كل مؤسسة عمومية تسعى جاهدة لوضع سياسة فعالة للحوافز لتحقيق أهدافها، وتتلخص أهم هذه الأهداف في ما يلي:

- **الهدف الاقتصادي:** تساهم الحوافز في الرفع من الإنتاجية، وتحسين منتجاتها ونوعيتها، فكلما حرصت المؤسسة على إقامة سياسة تحفيزية سليمة وفعالة، تمكنت من استثمار جهود العمال في الأداء المتميز.

- **الهدف المعنوي:** تعمل الحوافز على إشباع حاجيات العمال وتلبية رغباتهم، مما يخلق لديهم روح العمل والمثابرة من أجل تحقيق أقصى الأهداف³.

- **المساهمة في التحكم في سلوك العمال باستخدام أفضل الوسائل والطرق لأداء العمل بأقل مجهود وأقصى حد ممكن من الربح.**

³ القحطاني محمد بن دليم، إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل، الرياض، ط 25، ص 174.

- تساهم سياسة الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، فحصول العامل على الحوافز المادية، مقابل ما بذله من أداء يخلق لديه روح المثابرة والاستجابة للأداء المتميز بكل رضا.
 - خلق روح متكاملة بين الرؤساء والعمال في تأدية أعمالهم، بتوفير كل الإمكانيات والمساعدات المطلوبة من أجل تحقيق النتائج المرغوبة.
 - تساهم سياسة الحوافز في خلق العدالة داخل المؤسسة، وغرس روح التعاون بين العمال وتوزيعها بطريقة متميزة، كل حسب أدائه.
 - تسعى سياسة الحوافز لتحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع.
 - زيادة ولاء وانتماء العمال للمؤسسة، وتدعيم إحساسهم بأنهم جزء منها.
 - تساهم في الحد من انخفاض معدل دوران العمل، بمعنى ضمان عدم تخلي العامل عن أية مؤسسة يعمل فيها لصالح مؤسسة أخرى، نتيجة سياسة تحفيز أكثر إغراءً من سياسة تحفيزه الأولى في مؤسستهم.
 - التخلي عن السلوكيات غير العائدة بالفائدة على المؤسسة، منها اللامبالاة في العمل، كثرة الغياب التأخر عن العمل.
 - خلق فرص تبادل المهارات بين العمال مما يزيد من فرص التدريب أثناء العمل.
 - خلق الرغبة لدى العامل في الأداء، إذ تعتبر الحوافز من العوامل المحركة لدوافعه الموجهة لسلوكه الفعال.
- من خلال عرض هذه الجملة من الأهداف، نستنتج أنه على كل مؤسسة أن تضع حوافز مرضية للعمال فهي بمثابة أداة تشجعهم على الأداء المتميز.

المطلب الثاني: أنواع الحوافز:

تختلف أنواع الحوافز من مؤسسة إلى أخرى، حيث تختارها هذه الأخيرة حسب إمكانياتها والسياسة التي تنتهجها، كما تختلف أيضا وتتنوع حسب الفرد وتدرجه ومدة عمله ومكانته، وانطلاقا من هذا، يمكن تقسيم الحوافز كما يلي:

1- حسب وضعية الحافز: ينظر إلى الحوافز في هذا التقسيم إلى الطريقة التي تدفع بها:

1-1- الحوافز المادية: وتتمثل في مجموعة من الخدمات والوسائل المقدمة من طرف المؤسسة للعمال لإشباع حاجاتهم من الناحية المادية، وذلك من أجل حثهم على زيادة معدلات الإنتاج، وتعتبر الزيادة في المرتبات والكفاءات والمشاركة في الأرباح كلها حوافز مادية، بالإضافة إلى أهم حافز مادي هو المال الذي يقدم للعامل بالإضافة إلى أجره العادي¹.

وتتعدد الحوافز المادية لتشمل عدة أنواع أهمها:

1-1-1- الأجور: وتعدّ أهم نوع من أنواع حوافز العمل باعتبارها تحقق حاجيات الفرية

وتحسن من ظروفه المعيشية.

وتوجد طريقتان أساسيتان لحساب الأجور وهي:

أ- **الأجر الزمني:** وهو الأجر الذي يأخذه العامل وفق الوقت الذي قضاه في عمله دون الرجوع إلى كمية وجودة العمل الذي قام به.

ب- **الأجر على أساس الإنتاج:** ويقصد به أن يحفز العامل على زيادة إنتاجه حتى يحقق دخلا إضافيا، وفي الوقت نفسه تستفيد المؤسسة من الزيادة في هذا الإنتاج².

1-1-2- ملحقات الأجر الدورية: ونقصد بها الأرباح أو العلاوات التي تضاف إلى الأجر

الأساسي للعامل.

أ- **العلاوات الدورية:** وهي مبلغ من المال معين يضاف إلى أجر العامل الأساسي، مثل علاوة الأقدمية والسبب وراء منحها هو مكافأة العامل على خبرته ومهارته كلما تقدّم في عمله.

¹ -صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، (مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002)، ص. 324.

² - علي عبد الوهاب، استراتيجية التحفيز الفعال نحو أداء بشري مميز، (مصر: دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2000)، ص. 51.

ب- المكافآت التشجيعية: وتكون إما فردية تعتمد على مجهود الفرد أو جماعية تعتمد على أداء الجماعة والمقصود بها إدخال نوع من التغيير على مبلغ الأجر، وذلك بسبب إنجاز عمل معين قام به العامل.

ت- المشاركة في الأرباح: هي عبارة عن استقطاع نسبة من أرباح الشركة ثم توزيعها على العاملين.

ث- المكافآت: يعبر عن المكافأة بمقدار نسبي من المال يستحق بعد تحقيق إنجازات سابقة التحديد، ولا توجد قاعدة معينة لتحديد المكافآت، وإنما تقوم كل مؤسسة بتحديد النظام المناسب لها³.

1-1-3- ملحقات الأجرة العينية: عرفها القانون الأساسي للعامل الجزائري باعتبارها خدمات اجتماعية عائلية بأنها: "جميع الأعمال التي ترمي إلى المساهمة التي تحسن معيشة العاملين والعائلات، التي تكون في كفالتهم ماديا ومعنويا عن طريق تكملة أجر العاملين على شكل خدمات، في مجالات الصحة والسكن والثقافة والترويج"⁴.

وتتخذ الخدمات الاجتماعية العمالية مظاهر متعددة ومستويات مختلفة، ومن أهم مظاهرها خدمة التغذية عن طريق المطعم، خدمة النقل، خدمة التعاونية الاستهلاكية، الخدمات الطبية والنشاطات الثقافية والترفيهية.

أ- ظروف العمل المادية الملائمة: إن توفير ظروف عمل ملائمة يؤدي إلى تحسين الإنتاج وجودته بالإضافة إلى تخفيف التعب والملل لدى العاملين، كما تخفض نسبة التغيب سواء كان مرضا، حيث إن العامل الذي توفر له المؤسسة كل ظروف العمل، كالهواء والراحة والمواقع التي نجد فيها أقل عرضة للخطر، تؤثر في العامل إيجابيا، وتجعله يشنق إلى مكان عمله، والعوامل التي يجب أن توفر له هي:

- الإضاءة والتهوية الجيدة، بالإضافة إلى درجة الحرارة والرطوبة المناسبة.

- ضبط ساعات العمل وتنظيمها واحتوائها على فترات الراحة.

³ - نور الدين كوفي، دراسة فعالية نظم الحوافز والكفاية الإنتاجية، مذكرة ماجستير، (جامعة الجزائر: معهد العلوم الاجتماعية، 1992)، ص. 72.

⁴ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي المؤرخ في 5 أوت 1978، المتضمن القانون الأساسي للعامل، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عددها 38، الصادر بتاريخ 8 أوت 1978، ص. 57، 58.

- التقليل من الضوضاء⁵.

ب- **الخدمات الاجتماعية:** تختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسة ولكنها كلها تهدف إلى إشباع الحاجات الأساسية للعامل، وهي كذلك تحفيزهم على بذل جهد أكبر ورفع الإنتاجية، تقدم المؤسسات هذا النوع من الحوافز دون النظر إلى أداء العاملين أو نتائج أعمالهم، وتتمثل في خدمات التغذية والنقل⁶.

ت- **ساعات العمل:** يجب على إدارة المؤسسة دراسة إمكانية القوة العاملة وتحديد ساعات العمل، حيث ساعات العمل الطويلة قد يؤدي إلى شعوره بالإجهاد، وبالتالي سينعكس ذلك على حالته المعنوية، فهذه الأخيرة ليست العامل الوحيد للإنتاج، بل تنظيمها وتوزيعها هو ما يزيد من الكفاءة⁷.

نستنتج أن الحوافز المادية ذات أهمية بالغة في إشباع الحاجات الإنسانية المادية منها والاجتماعية للعامل.

1-2- الحوافز المعنوية:

يعتبر الحوافز المعنوية السبيل الأهم لرفع من معنويات العامل، وإشعاره بالانتماء والرضا تجاه عمله فهي تقوم بإشباع حاجاته النفسية والاجتماعية عن طريق تحقيقه لذاته، من خلال اكتسابه لتقدير الآخرين⁸.

ومن أهم أنواع الحوافز المعنوية نجد كلا من: التدريب، الاعتراف بأهمية العامل، العلاقات الطيبة بين العاملين، الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار، وسنشرح ذلك كما يلي:

1-2-1- التدريب:

يمكن اعتبار التدريب من أهم العناصر التي تساعد على نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، حيث إن هذا الأخير يلعب دورا مهما في تنمية مهارات الأفراد، والرفع من الأداء، وخاصة بالنسبة للعاملين الجدد، فذلك يساعد في تحديد الاحتياجات لديهم، نقاط ضعفهم وقدراتهم، حيث إن اكتساب المهارات يزيد من ثقة العامل بنفسه. إذ إن عملية التدريب تهدف إلى تحسين أداء العاملين ونجاح المؤسسة، كما تهدف أيضا

⁵ - صلاح الدين ثواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، (مصر: دار الجامعات المصرية)، ص. 205، 206.

⁶ - داود، مرجع سابق الذكر، ص. 40.

⁷ - الثواني، مرجع سابق الذكر، ص 205، 206.

⁸ - داود، مرجع سابق الذكر، ص. 40.

إلى تهيئة العاملين الجدد للعمل، حيث تعتبر هذه الأخيرة استثمارا طويلا الأجل، لا يقل أهمية عن شراء الآلات والمعدات في المؤسسة⁹.

1-2-2- الاعتراف بأهمية العامل:

إن اعتراف الإدارة بأهمية العامل حافز مهم له، حيث إن تقديرها لما يبذله من مجهود في أدائه دليل على كفاءته، لذا على هذه الأخيرة إعطاء العامل أهمية عن طريق حرصها على مدحه والثناء عليه أمام زملائه، بالإضافة إلى تسجيل العمال الأكفاء في مجلات خاصة بالمؤسسة أو لوحات الشرف، وإعطائهم ميداليات... إلخ¹⁰.

1-2-3- العلاقات الطيبة بين العاملين:

إن الإنسان اجتماعي بطبعه، وهذا ما يدفعه إلى إنشاء علاقات مع أقرانه، وتدعى هذه العلاقات بالجماعات غير الرسمية، وتكون مبنية على أساس المحبة والاحترام والتقدير، والمؤسسة لها دور مهم في تكوين هذه العلاقات، ويكون ذلك عن طريق الرحلات السياحية للعاملين مع عائلاتهم، والحفلات¹¹.

1-2-4- الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات:

إن الاتصال الذي يحدث بين المرسل والمستقبل، يهدف إلى التأثير في هذا الأخير بشكل إيجابي، لذا على المستقبل أن يتفهم المعلومات أو الرأي أو الفكرة التي يبعثها له المرسل، حتى يتم العمل على أحسن وجه¹². نستنتج أن الحوافز المعنوية تكون ذات فعالية إذا كانت مبنية على أسس وقواعد مدروسة، مع مراعاة احتياجات العاملين التكوينية بصورة دقيقة.

⁹ - محمود، مقدمة في الأعمال، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003)، ص. 399.

¹⁰ - كوفي، مرجع سابق الذكر، ص. 119.

¹¹ - محمد رفيق الطيب، مدخل لتسيير أساسيات الوظائف والتقنيات، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995)، ص. 189.

¹² - ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، (الرياض: الإدارة العامة للبحوث)، ص. 441، 456.

2- الحوافز حسب من تطبق عليهم:

وتنقسم إلى نوعين فردية وجماعية:

2-1- الحوافز الفردية:

وتطبق هذه الحوافز على الفرد، حيث تكافئه على مجهوداته وسلوكياته الجيدة وزيادته للإنتاج حسب القواعد أو حسب البرامج المحددة لقياس كمية العمل الفردي وجودته، حيث للمؤسسة قواعد تعمل بها لمكافأة العامل، ومن أبرز صور دفع الحوافز الفردية تلك التي تكون عن طريق النقد¹³.

نستنتج أن هذا النوع من الحافز يؤدي إلى توليد وتعزيز روح المنافسة بين العاملين لزيادة الإنتاجية في ضوء جهدهم، وفعالية أدائهم منفردين.

2-2- الحوافز الجماعية:

هي حوافز تقدم للعاملين كمجموعة وليس كفرد، وهي تدعو إلى تحفيز العمل الجماعي، وكفاءة أداء العاملين كمجموعة¹⁴.

وباعتبار أن العاملين لا يعملون بشكل منعزل، فقد وجدت هذه الحوافز من أجل غرس القيم الروحية، وسهولة تحميل المسؤولية عن الخسائر التي يصعب تحديد مسؤولية الفرد فيها¹⁵.

نستنتج أن هذا النوع من الحوافز يسعى لتحقيق الهدف بالوصول الرفع من الكفاءة، وزيادة الإنتاجية وتتيح الفرص للعاملين في تقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء.

¹³ - حسان الجبالي، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1981)، ص.306.

¹⁴ - أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، (بيروت: دار النهضة العربية للنشر، 1981)، ص. 306.

¹⁵ - الجبالي، مرجع سابق الذكر، ص. 30.

3- الحوافز من حيث فعاليتها: وينقسم هذا النوع من الحوافز إلى:

3-1- حوافز إيجابية:

هي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين على زيادة مردودهم، حيث إنها تستخدم كمشجعات للعاملين ولها تأثير إيجابي على معنوياتهم، إذ إن من يقوم بإنجاز أعماله منهم بأداء متميز وفعال، لديه الحق في الحوافز الإيجابية المتمثلة في الأجر، والحوافز التقديرية كالأوسمة والميداليات، وتوفير النقل والمكافآت، والمشاركة في الأرباح... إلخ¹⁶.

نستنتج أن هذا النوع ينمي روح الإبداع والابتكار التجديد لدى العاملين.

3-2- حوافز سلبية:

لضمان حسن سير الإنتاج والأداء، فإن المؤسسة تلجأ في بعض الأحيان إلى استخدام هذا النوع من الحوافز، لردع العاملين عن القيام بأعمال أو تصرفات تعيق ذلك، حيث إنها عبارة عن عقوبات تقع على العاملين الذين يؤدون عملهم، ونذكر عددا من هذه الحوافز وهي¹⁷:

3-3- الخصم من المرتب:

– تأخير الترقية.

– توجيه الإنذار والتوبيخ إذ تعتبر للحوافز السلبية بمثابة الدافع فهي تعمل على شحن العامل، لتحسين أدائه وتصرفاته عن طريق عقابه.

المطلب الثالث: المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز:

لتصميم نظام حوافز فعال ويتوافق مع الأهداف المسطرة في المؤسسة لابد من المرور بجملة من المراحل هي:

¹⁶ – صلاح البيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية)، ص. 35.

¹⁷ – الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، (مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2012)، ص. 56.

1- تحديد هدف نظام الحوافز:

تسعى كل المؤسسات إلى تحقيق أهدافها، وهذا بوضع إستراتيجية محددة، وقد تكون هذه الأهداف تعظيم الأرباح، أو تشجيع العمال على الابتكار مثلا، ولهذا يمكن لنظام التحفيز العام أن يشمل عدة أنظمة فرعية بداخله، وإلى جانب كل هذا، يجب مراعاة مبدأ مشاركة العاملين بمختلف مستوياتهم ومهاراتهم في وضع إستراتيجية لتصميم الغايات.

2- دراسة الأداء:

تسمح هذه المرحلة بتحديد وتوصيف الأداء المرغوب من العامل أو الموظف، كما تسعى إلى تحديد أسلوب قياس الأداء الفعال عموما من خلال ما يلي:

2-1- وجود وظائف ذات تصميم سليم: ويقصد أن تكون الوظائف محددة وواضحة كل الوضوح.

2-2- وجود عدد سليم للعاملين: ويجب أن يتوافق عددهم مع عدد الوظائف الموكلة إليهم،

ليكون نظام الحوافز جيدا وواضحا، وغايته مفهومة.

2-3- توفر ظروف عمل ملائمة وطرائق سليمة: لتسهيل العمل للعمال من أجل قيامهم بأداء

متميز، مثل الإضاءة، المواصلات، الأدوات اللازمة للعمل.

2-4- توفر سيطرة كاملة للفرد على العمل: يحاول من خلال هذه المرحلة توفير فكرة الظروف

التي تتدخل لتحديد نواتج العمل، أي لا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له سيطرة عليه¹.

3- تحديد ميزانية الحوافز:

يقصد بميزانية الحوافز المبلغ المالي الذي تخصصه المؤسسة، لينفق على نظام الحوافز، وتنقسم

هذه الميزانية إلى نوعين: ميزانية ثابتة؛ أي أن المبلغ يكون محددًا وثابت وغير قابل للتغير، مثلا: الميزانية مخصصة للأجور وهي معروفة وثابتة.

أما الميزانية المرنة فهي عكس النوع الأول، وتكون متغيرة وغير محددة سابقا، وهذا يكون حسب

الأرباح المحققة أو الإنتاج، ويجب أن تغطي المبالغ المحددة في البنود التالية:

¹ -القحطاني، مرجع سابق الذكر، 368.369.370.

- **قيمة الحوافز والجوائز:** ويمثل هذا البند الغالبية؛ أي أن أغلبية الميزانية تخصص للجوائز والحوافز من مكافآت وهدايا مادية ومعنوية وعلاوات.. إلخ.
- **التكاليف الإدارية:** وتغطي كل التكاليف المتعلقة بالجانب الإداري، من تدريب المديرين والمشرفين عليه مثلاً.
- **تكاليف الترويج:** وتغطي كل التكاليف المتعلقة بالمراسلات والنشرات والحفلات وخطابات الشكر.

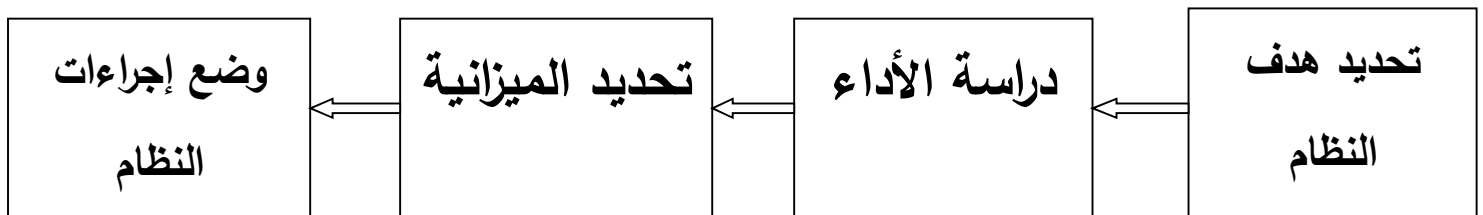
4- وضع إجراء النظام:

يضع مدير نظام الحوافز خطة على شكل خطوات متسلسلة كما يلي:

- 4-1 **تحديد الأدوار:** ويتم فيه تحديد كل فرد لدوره، مثلاً: تحديد دور كل رئيس لمؤوسيه، ويقوم بتحديد نوع الحافز الذي يقدم لكل عامل حسب أدائه.
- 4-2 **تحديد وقت الاجتماعات:** يحدد وقت الاجتماعات بين مدير الحوافز وغيره من المدراء.
- 4-3 **توقيت تقديم الحوافز:** أي هل تقدم الحوافز كل شهر أم كل سنة، وهل ستقدم للفرد وحده أم أمام الجماعة.²

مراحل تصميم نظام الحوافز:

إذا أرادت المؤسسة تصميم نظام فعال، عليها أن تتبع المراحل السابق ذكرها، والشكل التالي يوضح ذلك أكثر:



شكل رقم (01).

المصدر: احمد ماهر

² احمد ماهر إدارة الموارد البشرية () 2007 : 93.

المطلب الرابع: نظريات الحوافز:

إن موضوع تحفيز الأفراد وتأثيره على أداء العمال شغل الكثير من الباحثين منذ بدء العمل في الحياة الاقتصادية، حيث تبلورت الأفكار في العديد من النظريات التي أرست قواعد ومبادئ التحفيز، حيث إن تعدد هذه الأخيرة، كان عاملاً لسد التغيرات وتكميل كل نظرية لأخرى، مما يسهل الاستفادة منها، وتحديد العلاقات بين الحوافز بنوعيتها، وتحسين أداء العاملين، لذا سنقوم باستعراض أهم هذه النظريات.

1- نظرية العاملين:

تأسست هذه النظرية على يد العالم فريدريك هيرزبيرج عام 1959، وزملائه، وقد ركزت على دراسة الحوافز التي تشكل وتدفع السلوك الإنساني في بيئة العمل، أين أوضح أن العامل لديه نوعان من الاحتياجات، تؤثران على سلوك المؤسسة، الأولى هي الاحتياجات الإنسانية كالعوامل البيئية والصحية التي يجب أن توفر للعامل، والتي تدخل في سياسة المؤسسة، وعلاقاته مع العاملين الآخرين، وظروف العمل المادية، أما الثانية فهي العوامل الحافزة، باعتبارها تحركه وتزيد من فعالية أدائه، كاعتراف المؤسسة بالإنجاز والترقية.

يرى فريدريك هيرزبيرج أن هذه هي العوامل المؤثرة على الأداء الإنساني للأفراد وحوافزهم، حيث أن العامل همه الأول هو تجنب المعاناة بكل أوجهها، ثم تحقيق الذات¹. نستنتج أن إشباع أغلبية الاحتياجات الإنسانية لدى العمال، تدفع بهم إلى الشعور بالرضا عن عملهم، هذا ما يحرك أدائهم ويزيد من فعاليته.

2- نظرية الإنجاز:

صاحب هذه النظرية هو دافيد مكلياند وتعتبر نظريته بحق نظرية التحفيز، لأنها ترى أن الحاجة للإنجاز هي ضرورة دائمة في شخصية الفرد، وهي التي تدفعه للنجاح، وقد بين أن الحافز على الإنجاز له مستويان هما: مستوى الطموح ومستوى الأداء. والحافز على الإنجاز هو الفرق بين هذين المستويين.

¹ -داود، مرجع سابق الذكر، ص. 61، 62.

واستناداً إلى هذه النظرية، فإن عملية التحفيز يمكن أن تتجح إذا مكنت الفرد من وضع أهدافه بشكل معقول، ومنحه العمل الذي يتضمن مسؤولية مباشرة ودعماً بالمعلومات عن نتائج أدائه الجيد أو السيئ².

نستنتج أن تحقيق فعالية الحوافز لابد أن يرتبط بالفرد، والأهداف الموصول إليها من قبل هذا الأخير، حيث أن طموحه في النجاح وبلوغ أهدافه يدفعه إلى الرفع من مستوى أدائه.

3- نظرية الحاجات:

وتتميز نظرية أبراهام ماسلو بسلم الحاجات التي وضعها، حيث أن هذا السلم عبارة عن هرم، تبدأ قاعدته بالحاجات الفيزيولوجية، وتنتهي بقمته التي نجد فيها حاجات إشباع الذات والشكل الثاني التالي يوضح هذا الهرم³.



شكل رقم (02) سلم ماسلو للحاجات.

المصدر: هاشم حمدي رضا

²—هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظام الموارد البشرية، (عمان: دار السرية)، 2009، ص. 263.

³ - حمدي ، مرجع نفسه، ص. 261.

تعتبر نظرية ماسلو من أكثر النظريات شيوعاً، حيث تركز على الحاجات الضرورية التي يحاول العامل إشباعها، انطلاقاً من الحاجات الفيزيولوجية أو النفسية (الأكل والشرب والنوم)، حيث تعتبر من الحاجات الأساسية التي تبقى الفرد على قيد الحياة، ثم تأتي بعدها في الدرجة الثانية الحاجة إلى الأمن وهي رغبة أي إنسان، ويكون هنا الأمن سواء تأميناً من الأخطار التي قد تصيب العامل في عمله أو تأميناً لدخل مستمر يشبع حاجاته أثناء غياب هذه الحاجة، التي قد تؤثر على أداء العامل، مما ينعكس سلباً على مردوده بعد تحقيقه لحاجاته الأولى، فهو ينتقل إلى إشباع حاجته في الانتماء كونه اجتماعياً بطبعه، فهو يحب أن يشكل علاقات مع أفراد آخرين ليشعر بالانتماء لهم، وهذا ما يدفعه إلى تحقيق حاجة الاحترام والتقدير، إذ يفضل أن تكون العلاقات فيما بينه وبين الأفراد الآخرين تتسم بالمحبة وقائمة على الاحترام المتبادل وبعد إشباعه لكل هذه الحاجات هنا يمكنه البحث عن المزيد وذلك بتطوير قدراته و استخدام طاقاته من أجل تحسين مشاركته في المؤسسة⁴.

من خلال هرم ماسلو، نستخلص أن: الحاجات المشبعة لا تدفع الفرد إلى الأمام، بل انعدامها هو الذي يدفعه لتحقيقها والبحث عن المزيد وإشباع الحاجات الأخرى غير المتوفرة لديه، إذ أن تحقيق رغبته الفيزيولوجية تظهر له الحاجة لإشباع الرغبة في الأمان، وهكذا من هنا، فإن هذه النظرية تفترض أن عملية التحفيز يجب أن توجه للحاجات غير المشبعة لدى العامل، لذا على المؤسسة أن تكون على دراية بنوع النظم التحفيزية التي يجب أن تنتهجها، وأن توجه هذه الأخيرة إلى الحاجات وتشبعها، وذلك من أجل تحصيل أداء من طرف العامل⁵.

إن الحاجات المشبعة لا تدفع الفرد إلى الأمام، بل انعدامها هو الذي يدفعه إلى تحقيقها، حيث أن الفرد عندما يحقق حاجاته الأولى فذلك يدفعه إلى البحث عن المزيد وإشباع الحاجات الأخرى غير المتوفرة لديه، وهذا فإن عملية التحفيز في أية مؤسسة يجب أن توجه للحاجات غير المشبعة لدى العامل، وذلك من أجل تحصيل أعظم أداء من طرف هذا الأخير.

⁴ - داود ، مرجع سابق الذكر، ص. 49، 50.

⁵ - حمدي ، مرجع سابق الذكر ، . 261 262.

4- نظرية التعزيز:

ارتبطت هذه النظرية بالعالم سكرن، وترى بأن تعديل سلوك العامل يجب أن يتم بالتعزيز الإيجابي كما يؤكد بأن العقوبة لا تساعد على تحفيز العامل، بل تقوم بخفض الروح المعنوية لديه، ما يؤول إلى ضعف في الأداء، يشترط سكرن استخدام هذه النظرية في مجال التحفيز، وألا يتم معاقبة العامل أمام زملائه، وأن يتم اختباره بالنواحي التي لم ينجح فيها، كما يؤكد على المؤسسة ضرورة تحديد السلوك الذي ترغبه من العاملين بدقة، وذلك من أجل دعمه بالحوافز والمكافآت الملائمة له في اختيار الطريقة، أو الأسلوب الأفضل للتحفيز، كما يؤكد سكرن أنه يجب مكافأة العامل مباشرة بعد تقديمه الأداء المرغوب به في عمله⁶.

تحديد الحوافز المناسبة التي يحتاجها العامل تدفع به إلى التقيد بالسلوك الإيجابي والمرغوب فيه وهذا ما تسعى إليه المؤسسة، تحسين أداء عمالها وبالتالي تحقيق أهدافها.

ومما سبق ذكره نستخلص ما يلي:

- معظم نظريات التحفيز تتباين في إعطائها أهمية للحوافز، باعتبار أنها تقوم على مجموعة من الشروط الملزم توفرها في عمال مؤسسة ما دون ان تتوفر لدى العاملين الآخرين في المؤسسات الأخرى.
- تؤكد أغلبية هذه النظريات أن عملية التحفيز تتطلب دراسة لحاجات العامل، وذلك من أجل تصنيفها من حيث أهميتها، ما يسهل على المؤسسة المعرفة بالحاجات الضرورية للعامل والتي يجب إشباعها أولاً، وفي أغلب الأحيان تتمثل في الحوافز المادية بما أن هذه الأخيرة هي التي قد تشبع أكبر قدر ممكن من الحاجات.⁷

⁶ - مرجع نفسه، ص. 262.

⁷ - حمدي، مرجع سبق ذكره، ص. 266.

المبحث الثاني: الأداء مدخل عام

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبيرة في المؤسسات الاقتصادية، باعتباره الوسيلة التي تدفع أجهزة هذه الأخيرة إلى العمل بحيوية ونشاط، إذ يحتل مكانة خاصة داخل أية مؤسسة، حيث يمثل الناتج النهائي لحصيلة جميع الأنشطة، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية والتطور حسب البيئة الداخلية والخارجية والمواقف والظروف المحيطة بالمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

إن شيوع استخدام مصطلح الأداء وكثرة استعماله، لم يؤدّ إلى توحيد الآراء حول مدلوله، فهو قد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغه الأهداف، كما نجده يعبر أيضا في كثير من الأحيان عن إنجاز المهام ولعل هذه أهم التعريفات التي قدمت للأداء.

1- الأداء من الناحية اللغوية:

الأداء لغة تقابل اللفظة اللاتينية performer، التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية performance، وهي تعني إنجاز العمل¹.

1-1- تعريف صاحب قاموس لاروس Petit Larousse بأنه "الكيفية التي يبلغ بها التنظيم

أهدافه"².

2- من الناحية الاصطلاحية:

- لقد عرف (هاينز) الأداء بأنه: "الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المؤسسة".

من خلال هذا التعريف نستخلص أن الجهد الذي يبذله العامل تكون نتيجته الأداء.

¹- عبد المليك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، (كلية العلوم الإنسانية، 2001)، ص. 86.

²- petit Larousse, ed : librairie la rousse, paris, 1990.

2-1- وعرف (A. Khemakhem) الأداء بأنه: "تأدية عمل أو إنجاز نشاط وتنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة"³.

إن الدور الأساسي الذي يصبوا إليه للأداء هو تحقيق أهداف المؤسسة.

2-2- ويعرفه (توفيق محمد عبد المحسن) بأنه: "يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف والأنشطة التي يتم تحقيقها داخل المنظمة"⁴.

إن النجاح الذي تحققه لأي مؤسسة كانت يكون بفضل الأداء الفعال الذي يبذل من طرف مواردها البشرية.

في حين يعرف (اندرود) الأداء أيضا على أنه، تفاعل لسلوك العامل، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات العامل في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها⁵.

انطلاقا من هذا التعريف يمكن اعتبار الأداء نتيجة للسلوك الإيجابي الذي يقوم به العامل.

3- التعريف الإجرائي للأداء: يمكن تعريفه على أنه: المجهود الذي يبذله كل عامل في المؤسسة قصد تحقيق أهداف هذه الأخيرة.

المطلب الثاني: عناصر الأداء وأنواعه:

من أجل التوسع في مفهوم الأداء والتعرف عليه بشكل أفضل، تم التطرق إلى تحديد عناصر الأداء وأنواعه كما يلي:

1- عناصر الأداء:

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر يتمثل أهمها فيما يلي:

³ - A. Khemakhem, la dynamique de contrôle de gestion, (ed : Bords, Paris), p 310.

⁴ - عبد الله حمد محمد الجاسسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، (مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بريطانية: 2010-2011)، ص 107.

⁵ - المرجع نفسه، ص 105.

1-1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتتمثل في المهارات الفنية والمهنية والخلقية العامة عند الوظيفة، والمجالات المرتبطة بها، إذ أن معرفة الفرد لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه به المؤسسة والتزامه بها يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة، وبالتالي الوصول إلى الأداء الإيجابي الذي تكون نتيجته السلوك الفعال الذي يلتزم به الفرد، بالإضافة إلى معرفته الدقيقة بواجباته واحترام لمبادئ مهامه.

1-2- نوعية الوظيفة: يقصد بها المعلومات المتوفرة لدى الفرد عن طبيعة عمله، ومهاراته فيه وقدرته على القيام بهذا العمل دون الوقوع في أخطاء، إذ أن المعرفة اليقينة للفرد لعمله تساعد على القيام بمسؤولياته بالوجه المطلوب في ضوء معدلات الكفاءة والفعالية التي يجب أن يتقيد بها، والتي قد تسهم بشكل كبير في التقليل من المشاكل كعدم الانتظام في العمل وكثرة الحوادث أثنائها.

1-3- كمية العمل المنجز: يشير إلى مقدار العمل من قبل العامل عندما تحيط به ظروف عمل عادية وسرعة في إنجازه، كما يعني هذا أن تواجد العامل في بيئة مريحة تحيط به ظروف عمل تتناسب مع طبيعة العمل الذي يقوم به، كما تدفع هذا العامل إلى استخدام كل قدراته من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة وتحويلا مدخلات المؤسسة إلى منتجات تكون بمواصفات الجودة وبأقل تكلفة ممكنة و في وقت قياسي.

1-4- المثابرة: ويقصد بها التفاني في العمل لدى فترة العامل من تحمل المسؤولية وإنجاز ما أوكل إليه من عمل في وقت محدد، وكذلك مدى كفاية ذلك في العمل. بالإضافة إلى مدى مطابقة الإنتاج للمواصفات المطلوبة ومدى كفاءة العامل في عمله من حيث الجودة والسرعة في الإنتاجية.¹

2- أنواع الأداء:

من أجل التعرف على الأداء بشكل أفضل سنتطرق إلى أهم أنواعه كما يلي:

1-2- أداء المهام:

يمكن اعتباره جهودا تحفيزية لإنجاز عمليات جوهرية، وذات أهمية بالغة في المؤسسة كالإنتاج المباشر للبضائع والخدمات والبيع، وكل أداء يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المؤسسة.

¹ الناي، مرجع سابق ذكره، ص. 24.

ويعبر كذلك عن أداء المهام بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله بغية الوصول إلى الهدف المخصص له بنجاح، وذلك في حدود الإمكانيات المتاحة وباستخدام المعقول للموارد.

2-2- الأداء الظرفي:

ونقصد به السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في معالجة العمليات الجوهرية في المؤسسة والأداء، وهنا يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية، بل يكون من داعي بذل مجهود إضافي في العمل والتوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة. فمثلا ممكن أن يكون موجّها نحو الزملاء ومساعدته في حل مشكلة لها علاقة بالعمل، أو نحو المنظمة ككل من خلال الحرص على استمرارية الحماس والتنافس فيما بين العاملين في المؤسسة.

2-3- الأداء المعاكس:

يتميز هذا الأداء بالسلوك السلبي، وهو مخالف للأدائين الأوليين، باعتباره يشمل سلوكيات سلبية، كالتأخر عن مواعيد العمل مثلا، أو الغياب أو العنف أو الانحراف. وهذا يكون نتيجة لعدة أسباب كعدم ملائمة ظروف العمل أو إحساس العامل بالتهميش والإقصاء وانعدام العدالة داخل المؤسسة.²

المطلب الثالث: معايير طرق قياس الأداء وتقييمها.

1- معايير الأداء:

بما أنه قد استعملت مقاييس ومصادر من أجل قياس الأداء، فلا بد من أن تتوفر في هذه المقاييس شروط من أجل الأخذ بمعايير قياس الأداء على محمل الجد، وبالتالي التأكد من درجة الأداء المبذول أثناء القيام بالعمل في أي مؤسسة كانت، وتصنيف هذا الأخير كأداء فعال ومتميز، ومن هذه الشروط:

² - غازي، مرجع سابق ذكره، ص. 25، 26

1-1- الصدق:

يقصد بصدق المقياس خلو المعايير التي أقيس بها من التشويه والتحريف، حيث لا يكون مركزا على جانب واحد فقط، بل يكون شاملا لجميع المتغيرات البيئية المؤثرة على الأداء.

1-2- الثبات:

ويقصد به حصول الفرد على التقدير عندما يكون أدائه لمهامه ثابتا في معيار واحد، كأن يكون الأداء مثلا جيدا وفعالا، فهنا يتحصل على تقديرات وحوافز إيجابية، لكن عندما يكون مختلفا، فإن نتائج القياس تكون متفاوتة.

1-3- التمييز:

في مدى قدرة المعيار على تحديد الاختلاف في مستويات الأداء، وهذا من أجل تمييز الجهود بغرض استخدام النتائج المترتبة عن هذا التمييز في منح الحوافز اللازمة للفرد.

1-4- القبول:

وجوب قبول المعايير التي يقاس بها الأداء لدى العاملين، وهذا يؤكد على توفر العدالة في قياس الأداء، ما يترتب عنه أداء فعال من طرف الأفراد.

1-5- سهولة الاستخدام:

بمعنى سهولة وقدرة استخدام المقياس بحيث يكون مناسباً ومساعداً¹.

¹مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، (الجامعة الأردنية، ط 3، 2005)، ص. 89، 91، 95، 96، 97، 99.

2- طرق قياس الأداء:

هناك عدة طرائق يتم من خلالها قياس الأداء، إلا أن البعض يقوم بتقسيمها إلى تقليدية وأخرى حديثة.

1-2- الطرق التقليدية: ويتمثل بعضها فيما يلي:

1-1-2- طريقة التدرج البياني:

تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء العامل وصفاته على مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع (ضعيف، متوسط، جيد، جيد جدا، ممتاز)، والتي يعبر عنها بأرقام ونقاط، ثم يتم جمع نقاط تلك التقديرات حسب الخصائص الموجودة في العامل، فيصبح المجموع ممثلا للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم، وهو في هذه الحالة الرئيس المباشر للعامل.

2-1-2- طريقة الترتيب:

تتلخص هذه الطريقة في أن يطلب كل مشرف ترتيب التابعين له ترتيبا تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ، مرتكزا في ذلك على أداء العمال.

3-1-2- طريقة التقييم بتجربة التعبير:

استخدام هذه الطريقة لقياس أداء العمال، يتطلب أن يقوم المشرف بكتابة انطباعاته عن العامل، متبعا في ذلك إجراءات تتمثل في الملاحظة والتحليل.

2-2- الطرائق الحديثة: وهذه بعض أهم الطرائق الحديثة لقياس الأداء:

1-2-2- التقييم على أساس النتائج:

تقوم هذه الطريقة على تقييم العامل وفق نتائج أدائه، وقد ارتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير، كقيام الرئيس بتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، والمدة اللازمة لذلك من طرف العامل، وتقدم إرشادات ونصائح للعامل من خلال أدائه لعمله.

2-2-2- طريقة الوقائع:

تتمثل هذه الطريقة في قياس أداء العامل في ضوء الأعمال الهامة التي قام بها من خلال تقييم أدائه فيها، وتتطلب هذه الطريقة قيام الرئيس بتسجيل هذه الوقائع والأعمال في سجل العامل وفق تواريخ حدوثها.

2-2-3- طريقة التقدير الجماعي:

يتم بموجب هذه الطريقة قياس أداء العامل من قبل لجنة تتكون من عدد من الأعضاء، يكون أحدهم الرئيس المباشر للعامل، ويجب عند اختيار اللجنة أن تكون من الذين يعرفون العامل وطبيعة عمله، وذلك لكون عملها يتمحور حول مناقشة التقييم الذي أعده الرئيس المباشر عن العمل.

نستنتج أن استخدام أكثر من طريقة لتقييم الأداء، كفيل بإعطاء عملية التقييم بعدها المناسب فالقصور الذي عرفته الطرائق التقليدية في تقييم الأداء أو عدم مراعاتها لعاملي الصدق والثبات، أدى إلى ظهور طرائق أفضل لقياس الأداء، وهي الطرائق الحديثة التي اهتمت بالعامل أكثر (الفرد) باعتباره المحرك الأساسي في تحقيق أهداف المؤسسة والسعي، للتعرف على الأثر الذي يخلفه التقييم عليه.

3- تقييم طرق قياس الأداء:

بعد أن عرضنا عددا من طرائق قياس الأداء، لابد من الإشارة إلى تقييمها:

3-1- بالنسبة للطرق التقليدية:

- معظم الطرائق التقليدية تعتمد على السلطة التي يتمتع بها المشرف، فهي تسلطية ولا تأخذ بعين الاعتبار العوامل النفسية والاجتماعية المحيطة به، والتي تؤثر في كفاءته.
- يغلب على هذه الطرائق صفة التعقيد بسبب القوائم الطويلة من الصفات والخصائص المطلوب بحثها.

- يمكن وصف هذه الطرائق بالشكلية، حيث تعتمد في تقييمها للأداء على نماذج تملأ، ولا يلتفت إليها بعد ذلك، أي إن نتائج التقييم لا تتخذ أساسا لتقييم أداء العامل.

3-2- بالنسبة للطرائق الحديثة: عند تقييم هذه الطرائق توصلنا إلى ما يلي:

- عدم اقتصار عملية التقييم على مشرف مباشر فقط، بل يجب أن يكون بالتفاعل والتعاون بين مختلف المستويات في المؤسسة.
- استعمال وسائل بسيطة في عملية التقييم سهل من مهمة تقييم الأداء، ما أدى إلى نتائج واضحة ملموسة.
- استخدام عدد قليل من الصفات والخصائص المطلوب البحث فيها، مع توسيع وتعميق المعاني المستخدمة².

²- شاويش، مرجع سابق الذكر، ص. 107، 108.

المبحث الثالث: علاقة الحوافز بالأداء

يحظى الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، باعتباره يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة ويعد المعيار الأساسي الذي تمنح على أساسه الحوافز، مما تولد طاقة لدى العامل نحو زيادة النشاط وتحقيق أداء متميز، ومن ثمة فإن توفر المؤسسة على نظام حوافز فعال، يكون له آثار إيجابية في دفع العمال إلى الأداء المتميز، والعكس يثبت ذلك.

المطلب الأول: الحوافز كآلية للرفع من الأداء

من أهم عوامل نجاح أية مؤسسة، اهتمامها بالعنصر البشري، من خلال الحوافز التي تمنحها للعامل لإشباع حاجاته، وخلق دافعية تحركه وتوجه سلوكه من أجل الرفع من أدائه، وتحقيق أهداف المؤسسة.

وللرفع من مستوى الأداء يشترط على المؤسسة أن تحرص على توفير نظام فعال من الحوافز التي تدفع العاملين للأداء الأحسن من أجل تحقيق أهدافها ولا بد أن تكون كالتالي:

- أن الحوافز تعمل على خلق روح التعاون بين العمال، للوصول إلى أفضل مستويات الأداء.
 - ارتباط الحوافز ارتباطا وثيقا ومباشرا بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها العامل في تحقيق الحد الأمثل للإنتاجية أي أن المؤسسة تسعى لتحقيق أهداف واقعية، تكون مرتبطة بأساليب وإمكانيات التنفيذ، وتكون الحوافز متناسبة مع الأداء المبذول من طرف العامل.
 - تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها، وتستطيع المؤسسات توفيرها، مما يخلق روح العمل لدى العامل، وأيضا وضع معايير موحدة يخضع لها كل العمال مثلا: الحصول على زيادة في الأجر مع مضاعفة الجهد¹.
 - وضع سياسة للحوافز تتصف بمجموعة من الشروط كخطوة ثانية بعدما تعرفنا على الخطوة الأولى والمتمثلة في المتطلبات الأولية، التي ذكرناها سابقا وهي:
- البساطة: كشرط أول في نظام الحوافز، ويجب أن يكون هذه الأخير واضح ومختصر.

¹ - القحطاني، مرجع سابق الذكر، ص. 110.

- **العدالة:** تناسب الحوافز ونوعية الأداء والمهام، أي كل حسب أدائه.
 - **الكفاية:** من خلال تحديد حاجات ودوافع العمل للعمال، وأن يكون الأجر يتناسب مع احتياجات العامل.
 - مشاركة العمال في وضع سياسة جيدة للحوافز، مما يغرس في نفوسهم الحماس والمثابرة في الأداء الفعال.
 - من متطلبات نظام الحوافز التنوع في هذه الأخيرة، فمرة تكون مادية ومرة تكون معنوية، مثل خطابات الشكر والأوسمة الشرفية والترقية.
 - وضع سياسة مرنة ومستقرة حتى يفهمها العمال، وتكون معلنة لكي تسود الثقة بين الإدارة والعمال.
 - تصميم أنظمة الأجور والمزايا، والعمل على ترتيبات واعية يعتمد عليها المدراء في تحفيز العمال.
 - تدريب المشرفين لتكون البداية قوية، وذلك بالمساندة من طرف إدارة المؤسسة، مما يخلق علاقة ترابطية بينها وبين عمالها.
 - الشمولية: ويجب أن تشمل سياسة الحوافز كل العمال دون استثناء.
- وتتضمن الخطوة الثالثة في تحديد الفئات المستفيدة من سياسة الحوافز حسب معدلات الأداء مثلاً تحفيز المدير يختلف عن تحفيز العمال العاديين، لذلك تحتاج إلى إتباع سياسة مختلفة لكل فئة.
- وتليها الخطوة الرابعة والأخيرة المتمثلة في تحديد أسلوب توزيع الحوافز على العمال².
- ويمكن أن نستنتج أن الحوافز وسيلة إشباع مستعملة لتوجيه سلوك العمال، حيث تهتم المؤسسة بوضع مجموعة من المتطلبات، تجعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة تستجيب لأهدافها.

² - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، (مصر: دار الجامعة، 2007)، ص. 367، 368.

1- المظاهر الإيجابية لتأثير الحوافز على الأداء:

تترك الحوافز بلا شك أثرا إيجابيا على أداء العمال، فهي المطلب الأول والأخير الذي يسعون جاهدين لتحقيقه، باعتبارها الأداة الرئيسية لإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية.

1-1- يعتبر الرضا الوظيفي من أهم مظاهر نجاح المؤسسة، حيث إن إشباع الحاجات الفردية للعمال وتحقيق الطموح والآمال وظروف العمل الملائمة، والمعاملة الحسنة، تؤدي إلى ناتج إيجابي يتمثل في تحقيق الرضا الوظيفي للفرد، هذا ما يجعله يساهم بصورة إيجابية وفعالة في المؤسسة، لكي يتمكن من البقاء والاستمرار فيها.

ومن هنا فإن الرضا الوظيفي تكون نتيجته الأداء المتميز من طرف الفرد، والذي يعود على المؤسسة بالنجاح والفعالية³.

1-2- تعمل الحوافز على تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد، كما تساهم في رفع روح الولاء والانتماء، وكذلك ما يسمى بالتقدير والاحترام، وهذا ما ينعكس إيجابا على أداء العمال، ومن ثم تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها.

1-3- تحقيق الحوافز زيادة في العوائد من خلال رفع الإنتاجية، حيث إن الاختيار السليم للحوافز يؤدي إلى دفع العمال إلى زيادة الإنتاج وتحسينه، فكلما انتهجت المؤسسة نظام تحفيز يتناسب مع متطلبات العمال، كلما تمكنت من دفعهم إلى الأداء المتميز وتحقيق النجاح.

1-4- تساهم الحوافز في تقجير قدرات العمال وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام، وكذا حثهم على بذل المزيد من الجهد في سبيل الحصول عليها⁴.

1-5- تعتبر الحوافز من المحركات الأساسية التي تقوم بتحريك العمال ليقدموا أفضل ما عندهم وبيذلوا طاقاتهم وجهودهم، لتحقيق الأداء الفعال وبلوغ الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

³ علي عباس، إدارة الموارد البشرية، (عمان، جامعة البتراء: 2008)، ص. 117.

⁴ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، (دار المجدلوي للنشر والتوزيع، 2004)، ص. 230.

- 1-6- إن عدالة الحوافز تؤدي إلى تعزيز ارتباط العامل بالمؤسسة، فحصوله على الحوافز المادية التي تتناسب مع الجهد المبذول من قبله، هو عرفان من المؤسسة بأهمية جهوده، وضرورة استمراره على ذلك للوصول إلى الحوافز وأحقته فيها.
- 1-7- تساهم الحوافز في خلق الرغبة لدى العامل في الأداء، إذ تعتبر الحوافز من العوامل الموجهة لسلوكه وتهيئته لزيادة الكفاءة والفعالية في الأداء.
- 1-8- تعتبر الحوافز وسيلة أساسية في الحفاظ على القوة العاملة، وذلك من خلال تنميتها وتطويرها، من أجل استخدامها في مواجهة الصعوبات والعراقيل التي تفرضها المؤسسات المنافسة لها، والتي تقف ضدها وتهدد استقرارها.
- 1-9- إن التقدير والاحترام الذي يحصل عليه العامل من مؤسسته، يتمثل في إشراكه في اتخاذ القرارات وقبول مقترحاته، من أجل بناء الثقة في نفسه وكل ذلك من شأنه أن يدفع العامل إلى تحسين أدائه والإبداع فيه.
- 1-10- إن حافز الترقية من الحوافز المزدوجة المادية والمعنوية على حد سواء، فالترقية حافز على العطاء والتفاني، وكذلك الاهتمام بالعمل، فزيادة المسؤولية والمهام التي تتجم عنها تؤدي إلى زيادة الاهتمام بالعمل أكثر وبالتالي تحقيق الكفاءة في الأداء.
- 1-11- تساعد الحوافز المؤسسة في ترسيخ مبدأ الانضباط في العمل في عمالها، فإشباع العمال لحاجاتهم يساهم في تسهيل عملية التحكم في سلوك الأفراد العمال وضبطها ومقاييس السلوك المقبول والمحدد من قبل المؤسسة⁵.

⁵ - George Weinberg, the action approach, New York, the world publishing company, 1969.

المطلب الثاني: الحوافز كأسلوب لتراجع الأداء لدى العمال.

تسعى كل المؤسسات والإدارات التابعة للدولة إلى تحقيق أهدافها ومصالحها، وهذا برصد مجموعة من الحوافز تشجع عمالها على تجسيد مبدأ الفعالية في الأداء، ويتحول بذلك التحفيز من أداة إيجابية تعطي للعامل عزيمة في الأداء الفعال، إلى أداة قمع تجعله يشعر بالاستياء وانعدام الاستقرار في عمله، ومن خلال هذا يمكننا التطرق إلى إبراز أسباب فشل هذه الحوافز في تعزيز الأداء المتميز.

تعتبر الحوافز السلبية سببا أساسيا في فشل العمال في تحسين أدائهم، ومنها:

- الحوافز المادية السلبية، كالحرمان من الأجر والعلاوات وإهمال ظروف العمل المادية، كتجاهل الإدارة توفير المعدات والأجهزة الصحية اللازمة للعمل، وعدم تزويد أماكن العمل بالضروريات، كالإضاءة وعدم الحفاظ على نظافتها، كل ذلك يؤدي إلى خفض معنويات العمال وشعورهم بالاستياء، حيث تصبح مثل هذه التصرفات أداة لإحباط وإخماد الأداء الفعال لدى العمال.

- كما يؤثر عدم التنظيم للساعات المحددة للعمل سلبا على أداء العمال، فالإفراط في العمل يؤدي إلى التوتر والقلق وانتشار بعض المظاهر السلبية، ككثرة التأخيرات وارتفاع عدد الغيابات، وهذا كله بسبب الإرهاق الشديد.

وتظهر أسباب الفشل أيضا في:

- تراجع نظام الحوافز، أي عندما تقوم المؤسسة بتوزيع هذه الأخيرة بصفة غير منتظمة، ويسبب ارتباك العمال وشكهم في مدى مصداقية ووفاء الإدارة في منحها إياهم، فدرجة توقع العمال الحصول عليها تكون ضئيلة، وهذا ما يدفعهم إلى اللامبالاة في الأداء.
- العدالة في توزيع الحوافز: فمختلف المؤسسات لا تعتمد على هذا المبدأ، بالرغم من أنه مرتبط مباشرة بعملية تقييم الأداء، فعلى أساس نتائجه تمنح الحوافز الإيجابية والسلبية.
- استخدام وسائل العقاب القاسية: كاقطاع جزء من الرواتب، الحرمان من العلاوات، الوقف عن العمل لمدة محددة، النقل لقسم آخر، الفصل ويعتبر أقصى العقوبات التي يمكن أن يتعرض لها العامل، ومثل هذا السبب يشعر الفرد بأنه لا للعقاب، بل للانتقام.
- عدم قدرة العامل على الانسجام والانتماء إلى جماعة العمل وشعوره بالاغتراب.

■ عدم قدرته على التحكم في التكنولوجيا لعدم كفاءته ودرايته بالآلات التي يشرف عليها¹.

1- مظاهر انخفاض مستوى الأداء لدى العمال:

يمكن تحديد مجموعة من المظاهر التي تعبر عن انخفاض مستوى الأداء لدى العمال كالتالي:

1-1- ارتفاع معدلات دوران العمل: يشكل دوران العمل مؤشرا لتحديد نجاح أو فشل عملية

التحفيز، حيث إنه إذا كانت المعدلات مرتفعة، فيمكن الحكم على نظام التحفيز بالفشل، أما إذا انخفضت، فهذا يدل على كفاءته.

ويقصد به "الحركة الناتجة عن دخول أشخاص جدد إلى المنشأة وخروج أشخاص آخرين منها.

"قام إلتون مايو بدراسات للكشف عن الأسباب المؤدية إلى ارتفاع دوران العمل، فتوصل إلى أن ضعف العلاقات الإنسانية بين العمال السبب الرئيسي لتكوين هذه الظاهرة"².

إضافة إلى حركة الأفراد أي الذين يمتلكون مهارات وقابليات عالية، غالبا ما يسعون للانتقال من عمل لآخر، بهدف استثمار هذه القابليات والحصول على مردود أعلى.

1-2- الانسحاب النفسي: يمكن التعبير عن الانسحاب النفسي من خلال ضعف الاندماج

الوظيفي للأفراد أي عندما يعتبر العامل عمله غير ذي أهمية في حياته، وأن ارتفاع الأداء أو انخفاضه لا يؤثر على شعوره بالفخر والتقدير الذاتي. ويظهر أيضا من خلال ضعف الالتزام التنظيمي، أي عدم التزام العامل تجاه مؤسسته، وعمله يؤدي به إلى عدم الرغبة في البقاء والاستقرار، وتفضيل ترك العمل في أول فرصة تتاح له.

1-3- المشاكل الصحية: تحصل الكثير من المشاكل الصحية والنفسية، منها القلق والتوتر

في العمل، وهذا بسبب وجود الفرد في موقف غير مناسب له، وعدم توفر الظروف الملائمة لترك العمل، لذلك يتعرض العامل للضغوطات النفسية المؤثرة على صحته النفسية³.

¹ - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، (الاسكندرية: دار الوفاء، 2003)، ص. 213.

² - عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، (الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2001)، ص. 40.

³ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، (الأردن، ط 2، 2003)، ص. 179.

1-4- التغييب عن العمل: إن ظاهرة التغييب عن العمل إحدى مؤشرات عدم الكفاية بالنسبة للفرد العامل، إذ يعتبر ارتفاع معدل التغييب في المؤسسة دليلاً على وجود عوامل سلبية تؤثر على انتظام العامل في عمله، وهذا ما يهدد إنتاجها.

ونجد أن المؤسسة تقوم بحساب معدل التغييب الكلي للعامل، بما يقابله من معدل الخسارة بالعملية التالية:

$$\text{معدل التغييب الكلي} = (\text{عدد الأيام المفقودة} \times 100) \div \text{مقسوم على عدد الأيام الكلي}.$$

وللتغييب عدة أسباب منها: عدم قدرة العامل على الانسجام والانتماء إلى جماعة العمل وشعوره بالاعترا ب، ضغط العمل وحجم المؤسسة الكبير مما يرهق العامل، انخفاض الروح المعنوية مما يجعله غير متوازن، ويسبب له عدم الرضا والاستيلاء.

1-5- حوادث العمل: لقد أثبتت الدراسات أن العمال الذين يعانون من ضغوطات كثيرة في العمل، يقعون أكثر في حوادث العمل وذلك بسبب عدم قدرتهم على التركيز والانتباه.

1-6- الإضرابات: هي التوقف عن العمل لمدة معينة بسبب الاحتجاج على ظروف العمل، وهذا ما يجعل المؤسسة تحرم عمالها من الحوافز، وهذا الأخير يؤثر بشكل سلبي على أداء العمال.

1-7- عدم الحفاظ على أسرار المهنة: كل النصوص القانونية سواء المتعلقة بالمؤسسات العمومية، أو المنظمات الخاصة، تنص على ضرورة الالتزام والحفاظ على أسرار المهنة، والوحدة التي ينتمي إليها العامل باعتباره الركيزة الأساسية لها.

ولكن لا بد للمؤسسة أن توفر لهذا الأخير بيئة عمل تشجعه على البقاء والعمل بمثابرة وفعالية، كإكتسابه للحوافز المادية مثلاً، فالمؤسسة التي لا تغري عمالها بمثل هذه المغريات، تخلق مناخاً سلبياً يسعى كل فرد إلى تحقيق مصالحه الشخصية، بعيداً عن المصالح المشتركة، وهو ما يدفعه إلى الجهات الأخرى بحثاً عن المزايا مقابل تزويده بالمعلومات والبيانات الخاصة بالمؤسسة⁴.

⁴ -الوافي، مرجع سبق ذكره، ص. 64.

1-8- التأخر عن المؤسسة: إن زيادة نسبة التأخيرات عن العمل من الظواهر الأكثر انتشارا بين العمال ويعود ذلك إلى مجموعة من الأسباب، منها بعد المسافة بين أماكن العمل وأماكن السكن، وعدم توفير وسائل النقل، إضافة إلى هبوط الروح المعنوية لدى العمال، واتجاهاتهم السلبية بشأن العمل.

1-9- فقدان الاهتمام والتباطؤ في العمل: إن تباطؤ الأفراد العاملين في أعمالهم، وفقدان اهتمامهم به، له عدة أسباب، منها التعب والملل، مما يؤثر ذلك على الإنتاجية، بسبب عدم تناسب العمل مع مهاراتهم وخبراتهم.

كما أن الظروف النفسية الناتجة عن العلاقات بين العمال داخل المؤسسة، تنعكس سلبا على أداء المؤسسة⁵.

1-10- تضييع الوقت الرسمي: بدلا من أن يستغل العامل الوقت الرسمي لإنجاز عمله بمهارة وكفاءة ينصرف إلى تضييع وقته في أعمال غير رسمية، كتبادل الزيارات بين المكاتب أو قراءة الجرائد في وقت العمل، مما يخلق عدم التعاون والانسجام بين المؤسسة والعمال، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض نسبة الإنتاجية⁶.

5 - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية (الطبعة الثالثة 2008)، ص. 225 و 227.

6 - فازية خلفوني، الحوافز المادية ودورها في تنمية الدوافع لدى الموظف العام، (مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر: كلية العلوم السياسية والإعلام، 2009-2010)، ص. 126.

خلاصة واستنتاجات

تعد الحوافز من أهم وأكثر الأساليب استخداماً في سياسات المؤسسة العمومية الاقتصادية، إذ لا يمكن الاستغناء عنها في أي حال من الأحوال، لأنها المحرك الرئيسي للطاقت البشرية والذي يدفعها لتقديم الأداء المتميز حيث إن التنوع المتعدد للحوافز يشمل ويغطي تقريباً كل الاحتياجات الإنسانية هذا ما يؤثر على سلوك العامل بشكل ايجابي بالتالي أكدنا الفرضية المعتمدة في إطار هذا الفصل والتي جاءت كالتالي "الحوافز تؤثر بشكل ايجابي في تفعيل أداء العمال"

ويمكن أن نستنتج من خلال ذلك ما يلي:

- المؤسسة الناجحة هي القادرة على تحديد و معرفة نوع الحوافز التي يجب تقديمها لعمالها من أجل تحسين أداءهم.
- تؤثر الحوافز على العمال بشكل ايجابي يساهم بالارتقاء بمعدلات أدائهم.

الفصل الثاني

تأثير الحوافز على العمال في مؤسسة تعاونية

الحبوب والبقول الجافة - تيزي وزو

(2015-2010)

تعتبر الحوافز المقدمة في المؤسسات العمومية ذات أهمية بالغة في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها حيث تعد عاملا هاما في تحقيق النتائج المرغوب فيها، والرفع من أداء العاملين إذا ما تم استخدامها بطريقة مبنية على العدالة والشفافية وتم احترام المعايير التي وضعت من أجل ذلك والعكس صحيح، والمؤسسات العمومية الجزائرية كغيرها من المؤسسات تولي اهتمام كبيرا للحوافز، لأنها المحور الرئيسي الذي تعتمد عليه في شحذ همم العاملين لتحسين أدائهم وتقديم أفضل ما لديهم وعليه جاءت الفرضية المعتمدة في هذا الفصل كالتالي:

"نظام التحفيز المستخدم في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة يؤثر بشكل كبير على تقدم أو تراجع أداء العاملين"

وقد وقع اختيارنا على مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي، وهي تعاونية الحبوب والبقول الجافة نظرا لأهمية مكانة المجال الذي تنشط فيه، وبغية التعرف على مدى اهتمام المؤسسات العمومية الجزائرية بتحفيز عمالها من خلال الدور الذي تلعبه في رفع من معدلات الأداء، والذي يعود بالفائدة على المؤسسة والعمال في آن واحد.

وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة.
- المبحث الثاني: الحوافز المعتمدة في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة.
- المبحث الثالث: مراحل الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها.

المبحث الأول: تقديم عام لتعاونية الحبوب والبقول الجافة ، ولاية تيزي وزو

المطلب الأول: نشأة تعاونية الحبوب والبقول الجافة وأهدافها

قبل التطرق إلى تعريف مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة، والتي تعتبر مؤسسة عمومية، تجدر بنا الإشارة أولا إلى تحديد مفهوم هذه الأخيرة، حيث تعددت التعاريف التي أسندت إليها باختلاف الزاوية التي انطلق منها كل مفكر، ومن بينها نجد ما يلي:

- المؤسسة العمومية هي عبارة عن إستراتيجية إدارية تقوم على تحقيق سياسات الدولة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية العامة، التي لها شخصية معنوية، وتدار لتحقيق مصلحة عامة دون الاقتصار على الربح¹.

- ويمكن تعريفها أيضا على أنها منظمات حكومية تقوم بنشاطات على أسس تجارية، وقد استعملت المؤسسات العامة بصورة واسعة في الدول بعد الاستقلال لعلاج كل مشاكل الجمود والتأخير، فهي أكثر مرونة في إدارة البرامج الحكومية الحديثة التي تختص بالمسائل الفنية الاقتصادية، التجارية، الصناعية، والزراعية، ولذا فهي تختلف عن المنظمات الحكومية التقليدية، لأنها أكثر تحررا من القيود البيروقراطية².

- **التعريف الإجرائي:** بالرغم من اختلاف الآراء حول مفهوم المؤسسة العامة، إلا أننا يمكن أن نستنتج تعريفا عاما لهذه الأخيرة "المؤسسة العامة": في كونها مرفقا عاما يتمتع بالشخصية المعنوية وتعود ملكيتها للدولة، ويهدف لتحقيق الصالح العام بدرجة أولى.

- **تعريف المشرع الجزائري للعامل:** لقد تم تعريف العامل الجزائري حسب قانون العمل رقم 90-11، المؤرخ في 26 رمضان 1410 هـ، الموافق ل 21 أفريل 1990 على أنه: كل الأشخاص الذين يقدمون عملا يدويا أو فكريا مقابل مرتب، في إطار التنظيم كأى شخص آخر طبيعي أو معنوي عمومي، أو خاص يدعى المستخدم³.

¹- نائل عبد الحافظ العواملة، إدارة المؤسسات العامة، (عمان: دار زهران، دون طبعة، 2010)، ص. 11، 12.

²- أحمد عثمان طلحة، إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية منظور استراتيجي، (عمان: دار الحامد، 2008)، ص. 93.

³- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم/1190 المؤرخ في 26 رمضان 1410 هـ الموافق ل 21 ابريل 1990، يتضمن القانون الاساسي للعامل ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،العدد18.

الفصل الثاني: تأثير الحوافز على العمال في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة تيزي - 2010-2015

1- نشأة تعاونية الحبوب والبقول الجافة:

نشأت مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة ضمن الموافقة رقم 226 المؤرخة في 26 جويلية 1984، وبدأت نشاطها العملي في 01 جوان 1985، وهذا الهيكل موجود تحت حماية المكتب الجزائري المحترف للحبوب، التابع لوزارة الفلاحة والتنمية الريفية، حيث تقوم هذه الأخيرة بأعمالها على أرضية ولايتي تيزي وزو وبومرداس: تتكون من 05 وحدات للتخزين مقسمة كالتالي:

- وحدة في ذراع بن خدة في ولاية تيزي وزو، وهي الوحدة المركزية، بالإضافة إلى وحدات فرعية متمثلة في:

- وحدة الثنية، راس جنات، وبغلية تقع في ولاية بومرداس.
- وحدة تادميت تقع في ولاية تيزي وزو.

تحتوي تعاونية الحبوب والبقول الجافة على 177 عامل دائم، بالإضافة إلى 39 عاملا بعقود الإدماج المهني، ويمتلك أيضا مجموعة من المعدات للأشغال والأسمدة والمادة المتكررة كما تحتوي تعاونية الحبوب والبقول الجافة قدرة تخزين تصل إلى 31500 طن، وقدرة 08 طن في اليوم.

2- أهدافها:

تعاونية الحبوب والبقول الجافة هي هيكل ذات طابع اقتصادي وتجاري تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف وهي:

2-1- تسعى تعاونية الحبوب والبقول الجافة إلى تحقيق العمليات التي لها علاقة مع الإنتاج، حيث تهدف إلى توفير أفضل أنواع البذور بالكميات المطلوبة، كما تقوم أيضا بتهيئة المساحات المخصصة للبذر، وتزويد الفلاحين والخواص بأسمدة آزوتية، كما تقوم بتنظيم حملة الحصاد والدرس، وتوفير العتاد اللازم لهذه الأخيرة.

2-2- تهدف التعاونية أيضا إلى تأمين المنتج في مخازن ملائمة لحفظ هذا الأخير، وتضمن عملية تحويله وتزويد المطاحن العامة والخاصة بالكميات اللازمة، من أجل تسويقه بأسعار معقولة تكون في متناول الجميع.

الفصل الثاني: تأثير الحوافز على العمال في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة

تيزي- 2010-2015

2-3- تعاونية الحبوب والبقول الجافة لها هدف تحسين الظروف المعيشية لعمالها، وهذا عن طريق منحهم أجورا تتناسب مع غلاء المعيشة، بالإضافة إلى انتهاج سياسة تحفيزية تتوافق مع احتياجاتهم ومتطلباتهم.

2-4- إن تحقيق الكفاءة الإنتاجية المتمثلة في وفرة المنتج و نوعيته من أهم أهداف التعاونية، حيث تم بذر الحبوب في مساحة قدرها 5920 هكتار في حملة البذر والحرث للموسم الفلاحي الحالي 2015، بزيادة 20 هكتار عن الموسم الماضي، إذ أسفرت عملية تهيئة المساحات المخصصة لبذر الحبوب، لغاية 14 أكتوبر 2015 الفارط، عن حرث 2075 هكتار، أي ما يمثل نسبة 35 ٪ من الأهداف المسطرة لهذه الحملة، حيث أفادت التعاونية في هذا الصدد بتوفير كمية قدرها 7664 قنطار من الأسمدة الآزوتية، والمخازن المكلفة بتوزيع 13,799 قنطارا من البذور ذات الجودة العالية، وكل هذا من أجل الوصول إلى تحقيق إنتاج وفير ذو جودة وكفاءة.

2-5- تهدف تعاونية الحبوب والبقول الجافة إلى تدعيم الفلاحين بعدة طرق، ولعل أهمها ما قامت به في شهر أكتوبر 2015، أين وافقت التعاونية على منح 87 قرضا تقدم به فلاحو الولاية الراغبين في الاستثمار في مجال زراعة الحبوب، حيث تم في هذا الإطار إيداع 91 طلب استفادة لبذر الحبوب على مساحة إجمالية تقدر بأكثر من 1 هكتار، بقيمة مالية تصل إلى حدود 36439 مليون دج، كما تم منح قيمة مالية خاصة للقروض وصلت إلى 95,962 مليون دج، بهدف اقتناء عدة لوازم على غرار الأسمدة والبذور ذات النوعية الجيدة.

الفصل الثاني: تأثير الحوافز على العمال في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة
تيزي- 2010-2015

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة، ومهامه.

1- الهيكل التنظيمي لمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة

المدير					
مساعدة 01 (38)					الأمانة الإدارية رقم 01 قسم الإمكانيات العامة (15)
مديرية الإدارة	إدارة التمويل والمحاسبة 14	الإدارة التقنية	إدارة البذور ترتكز على الإنتاج (46)	وحدة الأنشطة الثقافية	
أمانة الإدارة (1)		الإدارة النوعية (4)	الأمانة الإدارية (1)	الأمانة الإدارية (1)	
قسم العلاقات الخارجية	قسم التجارة قسم.	قسم. والتحليل (2)	الاستثمار (1)	قسم التصنيع	
قسم ج ر ه (1)			قسم الصيانة (6)	قسم التبسيط (2)	لانة (4)
قسم الإدارة المهنية (1)			وحدة دوك سيلوا (17)	قسم البذور (1)	
قسم الرواتب (2)	قسم المحاسبة العامة (1)	قسم الحماية	وحدة إريادنامرة للإيجار (5)	قسم التجفيف (2)	قسم المخزن وقطع الغيار (2)
قسم الاجتماع (3)			وحدة إرياد بغلية للإيجار (5)	وحدة التتية	
				وحدة الإبداع 4 (13)	
				وحدة الإبداع 2 (8)	
					للتوقع (47).
قسم المركز (1)	قسم التمويل (2)				
قسم المخزن العام (1)	قسم محاسبة المادة (3)				
قسم المعلوماتية (1)					

الفصل الثاني: تأثير الحوافز على العمل في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة تيزي- 2010-2015

2- مهام الهيكل التنظيمي لمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة:

2-1- تقوم تعاونية الحبوب والبقول الجافة بمعالجة المنتج، وشروط التسويق بالنسبة لهذا الأخير، المتمثل في الحبوب والبذور، حيث تتوفر هذه التعاونية على الأرز والبقول الجافة المختلفة، والتي تقوم بتوزيعها وفق أسعار مدروسة ومعقولة في متناول بائعي الجملة والتجزئة، والمستهلكين في نقاط بيع لشبكتها التسويقية.

2-2- تؤمن تعاونية الحبوب والبقول الجافة السيولة الحسنة لحملة الحصاد والدرس، وذلك بالتنسيق مع الحماية المدنية التي تقوم بتحسيس الفلاحين بأهمية الالتزام ببعض إجراءات السلامة من الحرائق الزراعية المحتملة، عبر تزويد حقولهم بمعدات الإطفاء والتدخل، مع الإقبال على حرث شريط ترابي وقائي، وتسخير مجموعة معتبرة من الحاصدات والدارسات من أجل إنجاز حملة الدرس.

2-3- تقوم تعاونية الحبوب والبقول الجافة عند اقتراب فترة الحرث والزراعة، بتهيئة المساحات المخصصة لإنتاج الحبوب، وتمثل هذه المساحة نسبة قريبة من 06 % من المساحة الصالحة للزراعة بالولاية، كما تقوم بتوفير بذور ذات الجودة العالية، والتي يتم تسويقها عن طريق شبك مخصص في التعاونية الحبوب والبقول الجافة.

2-4- تدعم تعاونية الحبوب والبقول الجافة المنتج عن طريق مصلحة تنظيم الإنتاج والدعم التقني التي تقوم بتوفير الأسمدة الآزوتية، وكذا المخازن التي يتم استخدامها في تأمين البذور ذات الجودة العالية بالإضافة إلى تمويل الوحدات التابعة لها كوحدة رأس جنات وتادمايت وبغلية.

المبحث الثاني: الحوافز المعتمدة في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة

تعد الحوافز من أهم الأساليب الأكثر استخداما في استراتيجيات مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة للتأثير في سلوك عمالها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة. وفي إطار ذلك يمكن تقديم أشكال الحوافز المقدمة في هذه المؤسسة وتقييمها، معايير نظام التحفيز في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة.

المطلب الأول: أشكال الحوافز والمعايير المعمول بها في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة

1- أشكال الحوافز

لقد نصت المادة 06 من قانون العمل رقم 90-11 المؤرخ في 26 رمضان 1410 هـ، الموافق لـ: 21 أبريل 1990 على التالي: "يحق للعمال في إطار علاقة العمل الحصول على الترقية، والخدمات الاجتماعية، وكل المنافع المرتبطة بعقد العمل ارتباطا نوعيا".

1-1- الحوافز الإيجابية:

1-1-1 يتحصل كل عمال مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة على مبلغ 500 دج داخلية في الأجر، مقابل 5 كلم يقطعونها بعيدا عن المؤسسة.
2-1-1 لا تحتوي مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة على مطعم مجاني للعمال، ولكن تم تعويض هذه الخدمة بتقديم مبلغ رمزي يقدر بـ: 250 دج داخلية في الأجر، يتحصل عليه كل عمال هذه المؤسسة.

3-1-1 يتحصل عمال مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة كل سنة في مناسبة عيد الأضحى على منحة تقدر بـ: 5000 دج.

4-1-1 عند إقبال أحد عمال مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة على الزواج، يتم تقديم مساعدة له من طرف هذه الأخيرة ويقدر بـ: 10000 دج.

5-1-1 يتحصل عمال مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة على منحتي الزيادة والختان المقدرة بـ: 3000 دج، بالإضافة إلى ثلاثة أيام راحة مدفوعة الأجر.

الفصل الثاني: تأثير الحوافز على العمال في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة

تيزي- 2010-2015

6-1-1 عند تعرض أحد عمال هذه المؤسسة إلى فقدان أحد أقاربه، المتمثلين في الأم، أو الأب، أو الزوجة، فهو يتحصل على مبلغ 5000 دج، أما بالنسبة للابن أو الابنة، فيحصل على مبلغ 300 دج وثلاثة أيام راحة مدفوعة الأجر، كمساعدة من طرف المؤسسة لعمالها.

♦ نصت المادة 54 من قانون العمل رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 على ما يلي:
"يستفيد العامل من ثلاثة أيام كاملة مدفوعة الأجر بمناسبة حدث من الأحداث العائلية التالية:
زواج أحد فروع العامل، وفاة أحد الأصول أو الفروع، أو الحواشي من الدرجة الأولى للعامل أو لزوجه، أو ختان ابن العامل.

- في حالتي الولادة أو الوفاة، يكون التبدير لاحقاً.

7-1-1 - تتحصل النساء العاملات في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة على حفلة ومبلغ 5000 دج كل سنة، في عيدهن العالمي (08 مارس).
♦ وتنص المادة 55 من قانون العمل 90-11 على أن العاملات تستفدن خلال فترة ما بعد الولادة، من عطلة الأمومة طبقاً للتشريع المعمول به.

8-1-1 - رؤساء المصالح في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة تمنح لهم حافز المسؤولية المقدّر بـ 50 ٪ زيادة على الأجر، ونائب المدير 20 ٪ زيادة على الأجر، أما بالنسبة للمدير، فهو يتحصل على حافز منحة المسؤولية 15 ٪ زائد منحة تعويض عن العمل، والمتمثل في زيادة 25 ٪ على الأجر، وذلك مقابل كل عمل يقوم به خارج ساعات العمل.

9-1-1 - يتم تقديم كل سنة عند الدخول الاجتماعي والمدرسي بالنسبة للعمال المتزوجين، والذين لديهم أبناء مبلغ يقدر بـ: 5000 دج.

10-1-1 - تتوفر مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة على طبيب في المؤسسة، يوفر للمؤسسة المعاينة الدورية (طب العمل).

11-1-1 - يتحصل كل عمال مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة على حافز، يتمثل في منحة الحصاد والدرس كل سنة، وتقدر بـ: 15000 دج، ومنحة المردود الفردي كل شهر المقدرة بـ: 20 ٪ زائدة على الأجر الذي يتحصل عليه العامل وذلك مقابل أدائه (حافز للعامل المثالي) وكذلك منحة دورية في كل 3 أشهر، وهي منحة جماعية وتقدر بـ 30 ٪ زائدة على الأجر، وهذا فقط في المواسم الزراعية التي تتسم بالمردود العالي.

الفصل الثاني: تأثير الحوافز على العمال في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة

تيزي- 2010-2015

1-1-12- يتقاضى العمال في المصنع على حافز يتمثل في منحة الضرر تقدر بـ 20 % زيادة على الأجر، وهي تمنح مقابل المخاطر التي يتعرض لها العمال في البيئة المحيطة بهم داخل المصنع، منحة الخطر التي تقدر بـ 50 %، وهي زيادة على الأجر، وهي تمنح لأعوان الأمن.

1-1-13- بالنسبة للعمال الذين يقومون بعمل إضافي (انظر ملحق رقم 1)، لديهم منحة تقدر بـ: 100 % من الأجر اليومي، بالنسبة ليوم الجمعة بـ 50 %، ليوم السبت يتمثل في حافز يقدم للعمال لمكافأتهم على العمل حتى في العطل الأسبوعية.

♦ نصت المادة 32 من قانون العمل رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 على مايلي:
"يخول أداء الساعات الإضافية الحق في زيادة لا تقل بأي حال من الأحوال عن 50 % من الأجر العادي للساعة".

1-2-2- الحوافز المعنوية:

1-2-1- تحتوي تعاونية الحبوب والبقول الجافة على طبيب في المؤسسة يقوم بمعاينة العمال بشكل دوري.

1-2-2- في سنة 2013، تم منح الميداليات الذهبية لكل العمال الذين كانت سنوات عملهم أكثر من 30 سنة (03 ملايين مقابل الميدالية الذهبية). والميدالية الفضية أكثر من 25 سنة عمل (20.000 دج)، والميدالية البرونزية أكثر من 20 سنة عمل (10.000 دج).

1-2-3- بالنسبة للعمال الذين أحيوا على التقاعد، تتم إقامة حفلة على شرفهم، بالإضافة إلى منحهم منحة تقدر بأجر شهر كامل عن كل 4 سنوات عمل.

1-2-4- يتم بعض العمال الراغبين في تعاونية مؤسسة الحبوب والبقول الجافة كل سنة إلى المركب السياحي بعين تيموشنت.

1-2-5- كل عمال مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة لديهم الحق في الترقية، وذلك بعد 5 سنوات من العمل، والمردود العالي كذلك عند قيامهم بمهمة ما (انظر الملحق رقم 2)، ويمكن أن يكون بطلب منهم في حال ما إذا تناستهم الإدارة، وذلك بعد مناقشة طلبهم من طرف لجنة الانضباط في المؤسسة.

الفصل الثاني: تأثير الحوافز على العمال في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة تيزي- ٢٠١٠-2015

1-3- الحوافز السلبية:

- 1-3-1- إن الغيابات المتكررة لأحد العمال في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة، تؤدي به إلى الإحالة إلى لجنة الانضباط، والتي تأخذ قرار حرمانه من منحة المردودية.
- 1-3-2- الغيابات غير المبررة تؤدي إلى انخفاض أجر العامل، وهو الحال نفسه بالنسبة للغياب عن العمل بسبب العطلة المرضية طويلة الأمد.

♦ المادة 53 من قانون العمل رقم 90-11 المؤرخ في 26 رمضان 1410، الموافق لـ 21 أبريل 1990 نصت على ما يلي: "لا يمكن أن يتقاضى العمل أجره فترة لم يعمل فيها مهما كانت وضعيته في الترتيب السلمي، ما عدا في الحالات التي نص عليها القانون أو التنظيم صراحة، وذلك دون الإخلال بالتدابير التأديبية الواردة في النظام الداخلي".

- 1-3-3- ضعف مردود الإنتاج يدفع بمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة إلى إلغاء منحة الدورية والمتمثلة في المنحة الجماعية.¹

2- معايير نظام التحفيز في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة:

تعتمد مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة على سياسة تحفيزية، تقوم على مجموعة من المعايير التي يتم من خلالها تقييم أداء العامل (أنظر الملحق رقم 3) ، وهي:

- 2-1- الأداء **Performance**: يعتبر هذا المعيار لدى مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة من المعايير الأساسية لتحديد نوع الحافز الذي يمنح لصاحبه وهو ما يزيد عن العمل الذي يقوم به العامل، سواء كان في الكمية، أي ينتج كمية أكبر في وقت قليل أو في الجودة.

- 2-2- المجهود **Effort**: يصعب أحيانا قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس لهذا نجد مؤشر المجهود من بين المعايير التي تعتمد عليها مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة، مثل الفوز في عرض إحدى المناقصات أو المسابقات، فذلك العرض يعتبر معيارا لقياس كفاءة العامل.

- 2-3- الأقدمية **Séniorité**: هي الفترة التي مر بها العامل طوال حياته في العمل وولائه لمؤسسته، لذلك يجب مكافأته على أحسن قدر ممكن.

¹ السيدة زينة مديرة تعاونية الحبوب والبقول الجافة تيزي- 2015/03/17 يوم: 9:30 : ٢٠١٠

الفصل الثاني: تأثير الحوافز على العمال في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة تيزي- ٢٠١٠-2015

2-4- المهارات SKILL: تعتمد مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة على معيار الكفاءة

فيتحفيز عمالها و ذلك انطلاقا من نوعية العمل الذي يقدمه و الوقت الذي يقدمه فيه .

المطلب الثاني: تقييم الحوافز الممنوحة لعمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة:

يعد الاهتمام بالعنصر البشري وتأهيله وتحفيزه أحد الأساسيات التي تؤول إلى تحقيق المؤسسة لأهدافها، ولذلك لابد لهذه الأخيرة من شحذ همم العاملين من أجل الارتقاء بأدائهم، وسنحاول معرفة التأثيرات التي خلفتها الحوافز، ومدى الأثر الذي تتركه في نفوسهم من أجل تحسين الأداء.

1- التنظيم غير الرسمي:

تعتبر العلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين ببعضهم البعض، وكذلك مع رؤوسهم في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة، من أهم الحوافز التي تدفعهم بدرجة كبيرة لتحسين أدائهم في أعمالهم، حيث تسود بين أغلبية العمال روح الأخوة والتعاون في ما بينهم، ما يخلق جو من الراحة في البيئة المحيطة بهم تساهم في انسجام العامل بعمله.

2- مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات:

بالرغم من أن الإدارة تشرك العمال في اتخاذ القرارات وتأخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار، إلا أنهم يشكون من تدني الخدمات والمزايا المادية الممنوحة لهم، فهي قليلة في رأيهم ولا تمثل دافعا كبيرا لتحسين أدائهم، حيث أن فرص التقدم التي تقدمها تعاونية الحبوب والبقول الجافة قليلة، ولا تحفز العاملين فيها لتحسين أدائهم.

3- الوضع العامل للحوافز المادية والمعنوية:

إن فرص الترقية التي تقدمها مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة لعمالها قليلة؛ لأنها لا تعتمد على تقارير الكفاءة، فليس هناك ارتباط واضح بين الترقيات وتقارير الأداء، بالإضافة إلى ضعف الحوافز المادية والتي لا تشبع رغباتهم، ولاحظنا أيضا أن بعض الحوافز الشهرية تصرف لجميع العمال، بغض النظر عن مستوى أدائهم أو تميزهم عن سواهم كمنحة الدورية، والتي تمنح حسب المردود العالي للإنتاج لجميع العمال.

الفصل الثاني: تأثير الحوافز على العمال في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة تيزي - 2010-2015

ويتضح مما سبق أن درجة تطبيق نظام الحوافز قليلة، ودرجة التحسن في أداء العمال قليلة أيضاً، وهذا ما يعكس القصور في تطبيق نظام الحوافز المتبع في هذه المؤسسة، حيث إن الإدارة في هذه الأخيرة تعتبر الحوافز جزءاً مكملًا للأجور والرواتب المدفوعة للعمال، وبذلك تصبح هذه الأخيرة نوعاً من التكافل الاجتماعي، وبالتالي تحفزهم على تحسين الأداء².

المطلب الثالث: مراحل الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها

تهدف الدراسة الميدانية المنجزة في هذا الإطار إلى معرفة واقع الحوافز في مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة، وتبيان دورها في تحسين أداء العاملين.

1- مراحل الدراسة الميدانية:

1-1- موضوع الدراسة:

تتكون هذه الدراسة من قسمين أساسيين أولهما كان خاصاً بالإطار النظري، وتم فيه التطرق لتحديد ماهية كل من الحوافز والأداء، وكذا إبراز التأثير الإيجابي والسلبي الذي يمكن أن تقوم به الحوافز في تنمية الأداء لدى العاملين.

وقد خصص القسم الثاني للجانب التطبيقي، حيث حاولت إسقاط ما تم عرضه في الإطار النظري من خلال الدراسة الميدانية، التي تم إجراؤها على مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بذراع بن خدة في تيزي وزو، للتعرف على مدى فعالية الحوافز في تعزيز الأداء.

1-2- أدوات الدراسة: تمثلت الأدوات المستخدمة في إطار هذه الدراسة فيما يلي:

1-2-1- الاستبيان: يعتبر الاستبيان أحد أهم الوسائل المهمة والضرورية لاستقصاء

المعلومات من مصدرها الرئيسي، عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة على العمال، باستخدام لغة واضحة ومفهومة، والاعتماد على وضع علامة (X) في الإجابة على الأسئلة.

الفصل الثاني: تأثير الحوافز على العمال في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة تيزي- 2010-2015

وقد احتوى الاستبيان على شقين أساسيين:

أ- خاص بالبيانات الشخصية حول: السن، الجنس، المستوى الدراسي، عدد أفراد العائلة، سنوات الخبرة، الحالة المدنية، الرتبة الوظيفية، وضعية السكن، وسائل النقل، وقد تم اعتمادها للتعرف على وجهات نظر العاملين حول الموضوع.

ب- خصص لوضع مجموعة من الأسئلة المتنوعة، يمكن من خلالها إبراز واقع الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة، وتم اعتماد في إطار ذلك على عينتين: عينة عشوائية شملت مختلف فئات العاملين في المؤسسة، وقد تم توزيع 100 استبيان، وتمت الإجابة عن 90 منها، في حين رفض الباقي التعاون معنا، ويعود السبب في ذلك إما لخوف العاملين على إفشاء أسرار المهنة، أو لأنهم جدد وليسوا مطلعين بما فيه الكفاية على أمور المؤسسة.

1-2-2- الملاحظة البسيطة: تم الاعتماد في إطار هذه الدراسة على الملاحظة البسيطة عند زيارتنا لهذه المؤسسة في فترة التبرص.

1-2-3- المقابلة الشخصية والجماعية: تم اعتماد المقابلات الشخصية والجماعية مع بعض العمال من أجل الاستفسار عن بعض الأمور بالموضوع محل الدراسة.

2- تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

1-2-1 البيانات الشخصية: بعد توزيع البيانات الشخصية المتعلقة بمتغيرات: السن، الجنس، الحالة المدنية، عدد أفراد العائلة، المستوى الدراسي، الرتبة الوظيفية، سنوات الخبرة، وضعية السكن، ووسائل النقل، كانت النتائج كالتالي:

- توزيع العينة حسب السن:

الفئات	التكرار والنسب	التكرار	النسبة المئوية
20-30 سنة		15	16,66%
31-40 سنة		36	40%
41-60 سنة		39	43,33%
أكثر من 60 سنة		0	0%
المجموع:		90	100%

الفصل الثاني: تأثير الحوافز على العمال في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة تيزي- ٢٠١٠-2015

يتضح من خلال الجدول أن أعلى نسبة تمثل الفئة التي تتراوح أعمارها بين 41 إلى 60 سنة بنسبة 43,33 % من إجمالي أفراد العينة المختارة، وبعدها تأتي الفئة التي تتراوح أعمارها بين 31 إلى 40 سنة بنسبة تقدر بـ 40 % من إجمالي أفراد العينة المختارة، وكأقل نسبة نجدها تتمثل في 16,66 % والتي تتراوح أعمارها بين 20-30 سنة من أفراد العينة المختارة.

من خلال الملاحظة المباشرة التي تمت على مستوى التعاونية و انطلاقا من هذه النسب، نلاحظ أن الفئة الغالبة على أفراد العينة المختارة هم كهول بنسبة 43,33 % من إجمالي أفراد العينة، وهو مؤشر سلبي لأن المؤسسة بحاجة لقدرات وطاقات فئة الشباب للاستفادة منها، وبعدها تأتي فئة الشباب بأقل نسبة 16,66 %.

- توزيع العينة حسب الجنس:

النسب المئوية	التكرار	التكرار والنسب الفئات
30 %	27	أنثى
70 %	63	ذكر
100 %	90	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الذكور مرتفعة بنسبة 70 % من إجمالي أفراد العينة، مقارنة بنسبة الإناث التي تقدر بـ 30 % من إجمالي أفراد العينة، وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة، أي يغلب عليها الطابع الاقتصادي الملائم للذكور، باعتباره يتطلب مجهودا كبيرا.

- توزيع الحالة حسب الحالة المدنية:

النسبة المئوية	التكرار	
26,66 %	24	أعزب
73,33 %	66	متزوج
0 %	0	مطلق
0 %	0	أرمل
100 %	90	المجموع

الفصل الثاني: تأثير الحوافز على العمال في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة تيزي- 2010-2015

فيما يخص هذا المتغير، نلاحظ أن أعلى نسبة هي 73,33 % من إجمالي أفراد العينة المختارة تمثل فئة المتزوجين، تليها فئة العزاب بنسبة 26,66 %، في حين لم يتم تسجيل أي نسبة فيما يخص الأرمال والمطلقين.

انطلاقاً من هذه النسب، يتضح أن مختلف أفراد العينة أرباب عائلات، فهذا مؤشر إيجابي يعود بالفائدة على المؤسسة، كونهم يدركون معنى المسؤولية، ويساعدونهم على المثابرة والعمل بجهد أكثر.

- توزيع العينة حسب عدد أفراد العائلة:

النسب	التكرار	الفئات التكرار والنسب
63,33 %	57	أقل من 5 أفراد
36,66 %	33	من 5 إلى 10 أفراد
0 %	0	أكثر من 10 أفراد
100 %	90	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة تقدر بـ: 63,33 % من إجمالي عدد أفراد العينة المختارة تمثل الفئة التي يتراوح عدد أفرادها أقل من خمسة أفراد، في حين كانت أقل نسبة للفئة التي يتراوح عدد أفرادها ما بين 5 إلى 10 أفراد بنسبة 36,66 %، ولم نسجل أية نسبة بالنسبة للفئة أكثر من 10 أفراد. نستنتج من خلال الجدول أن ما يمنح لهم من عائد لا يتناسب عدد الأشخاص المكونة منهم عائلات أفراد العينة مع متطلبات الواقع المعيشي وهذا راجع لغلاء المعيشة.

- توزيع العينة حسب المستوى الدراسي:

النسب	التكرار	الفئات التكرار والنسب
33,33 %	10	بدون مستوى
16,66 %	15	ابتدائي
16,66 %	15	متوسط
18,88 %	17	ثانوي
36,66 %	33	جامعي
100 %	90	المجموع

الفصل الثاني: تأثير الحوافز على العمال في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة تيزي- ٢٠١٠-2015

من خلال الجدول، نلاحظ أن أعلى نسبة تقدر بـ: 36,66 % من إجمالي أفراد العينة، تمثل العاملين الذين يحوزون على المستوى الجامعي، تليها نسبة 33,33 % تمثل كلا من المستويين الابتدائي والمتوسط، في حين تم تسجيل نسبة تقدر بـ: 33,33 % من الأميين.

من خلال النتائج المتوصل إليها، يتضح لنا أن المؤسسة تعطي أهمية أكثر، وتفتح المجال أكثر لخريجي الجامعات لاستغلال قدراتهم وطاقاتهم والاستفادة من خبراتهم.

- توزيع العينة حسب الرتبة الوظيفية:

النسب	التكرار	الفئات التكرار والنسب
1,33 %	01	مدير عام
13 %	01	نائب مدير
16,66 %	15	رئيس مصلحة
16,66 %	15	رئيس مكتب
11,11 %	10	عون عام
53,33 %	48	عامل بسيط
100 %	90	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة من العاملين الذين يشتغلون على مستوى المؤسسة هي نسبة العمال البسطاء، والتي بلغت 53,33 % من أفراد العينة المختارة، تليها فئة رتبة رئيس مصلحة ورئيس مكتب بنسبة 16,66 %، في حين قدرت أقل نسبة بـ: 1,33 % خاصة بمدير عام ونائبه.

نستنتج من خلال هذه النسب، أن رتبة العمال البسطاء تتفوق بنسبة كبيرة، وهذا دليل على كون المؤسسة ذات طابع اقتصادي تحتاج إلى يد عاملة.

- توزيع اليد العاملة حسب سنوات الخبرة:

النسب	التكرار	الفئات التكرار والنسب
50 %	45	أقل من 5 سنوات
6,66 %	06	من 5 إلى 10 سنوات
43,33 %	39	أكثر من 10 سنوات
100 %	90	المجموع

الفصل الثاني: تأثير الحوافز على العمال في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة تيزي- 2010-2015

بالنسبة لهذا المتغير، نلاحظ اختلاف سنوات الخبرة بين العاملين، حيث بلغت أكبر نسبة ما يقدر بـ: 50 % من إجمالي أفراد العينة، مثلت كلا من العمال الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات، بينما كانت أقل نسبة تقدر بـ: 6,66 % مثلت الأفراد الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين 5 إلى 10 سنوات.

انطلاقاً من هذه النسب، يمكن أن نستنتج أن أغلب العمال تقل خبرتهم عن 5 سنوات، وهذا دليل على أن هذه المؤسسة تعطي الفرص للعمال الجدد.

- توزيع العينة حسب وضعية السكن:

النسب	التكرار	الفئات التكرار والنسب
83,33 %	75	ملك عائلي
16,66 %	15	سكن بالإيجار
0 %	0	سكن وظيفي
100 %	90	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول، أن أعلى نسبة قد قدرت بـ: 83,33 % من إجمالي عدد أفراد العينة المختارة ملك عائلي، تليها الفئة التي تستأجر بنسبة 16,66 %، ولا وجود للعمال الذين استفادوا من السكنات الوظيفية.

ومن خلال ذلك نستنتج أن هذه المؤسسة لا توفر مثل هذا الحافز وهو مؤشر سلبي يؤثر في أداء العاملين.

- توزيع العينة حسب وسائل النقل:

النسب	التكرار	الفئات التكرار والنسب
43,33 %	39	نقل عمومي
53,33 %	48	نقل خاص
3,33 %	03	نقل وظيفي
100 %	90	المجموع

الفصل الثاني: تأثير الحوافز على العمال في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة تيزي- ٢٠١٠-2015

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة يستعملون وسائل النقل الخاص بنسبة 53,33 %، تليها نسبة 43,33 % يستخدمون وسائل النقل العمومي، في حين سجلنا نسبة 3,33 % من فئة المستخدمين للنقل الوظيفي.

لكن لم يكن كمؤشر سلبي لأن المؤسسة توفر لهم منحة النقل، هذا ماتبين لنا من خلال المقابلة التي قمنا بها مع نائبة المدير .

تحليل النتائج الخاصة بواقع الحوافز وعلاقتها بأداء العمال في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة:

1- الأجر:

مدى الرضا بالأجر الذي يتقاضونه:

هل أنت راضٍ بالأجر الذي تتقاضاه	مدير عام		نائب مدير		رئيس مصلحة		رئيس مكتب		عون عام		عامل بسيط	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم	100 %	01	100 %	01	40 %	06	33,33 %	6	60 %	09	00 %	0
لا	0 %	0	0 %	0	60 %	09	66,66 %	12	40 %	06	100 %	40
المجموع	100 %	01	100 %	01	100 %	15	100 %	18	100 %	15	100 %	40

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون على عدم رضاهم بالأجر خاصة فئة العمال البسطاء كأعلى نسبة، تمثل 100 %، ثم تأتي فئة رؤساء المكاتب بنسبة 66,66 % بعدها فئة رؤساء المصالح بـ: 60 %، وفي الأخير تأتي فئة الأعوان بـ: 40 %.

ولهذا يتضح لنا من خلال المقابلات التي أجريناها مع عمال التعاونية أن الأجور المقدمة لهم غير كافية، بالرغم من أنهم يقومون بأعمال تتطلب مجهودات كبيرة، خاصة العمال البسطاء.

الفصل الثاني: تأثير الحوافز على العمال في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة
تيزي- ٢٠١٠-2015

- مدى توافق الأجر مع الجهود المبذولة:

هل الأجر الذي تتحصل عليه يتناسب مع ما تبذله من جهد	التكرار	النسب
نعم	39	% 43,33
لا	51	% 56,66
المجموع	90	% 100

من خلال الجدول، نلاحظ أن العمال في تعاونية الحبوب والبقول الجافة يؤكدون على عدم وجود توافق بين الأجر الذي يتقاضونه مع الجهد المبذول، حيث بلغت نسبتهم بـ: % 56,66، وتليها نسبة المعارضين لهم بـ: % 43,33، وهذا مؤشر سلبي يؤثر على المؤسسة وعلى إنتاجها خاصة باعتبارها مؤسسة اقتصادية تحتاج ليد عاملة قوية.

- زيادة الأجر منذ الالتحاق بالمؤسسة:

زيادة الأجر منذ الالتحاق بالمؤسسة	التكرار	النسب
نعم	48	% 53,33
لا	42	% 46,66
المجموع	30	%100

بالنسبة لهذا المتغير، نلاحظ تسجيل نسبة % 53,33 من إجمالي أفراد العينة المختارة يؤكدون على زيادة الأجر منذ التحاقهم بالمؤسسة، وهذا ما يحفز العمال على العمل أكثر وتحقيق نتائج مرضية تعود بالفائدة على المؤسسة.

- إسهام زيادة الأجر في رفع مستوى أداء العمال:

هل أسهمت زيادة الأجر في رفع مستوى أدائك؟	التكرار	النسب
نعم	69	% 76,66
لا	21	% 23,33
المجموع	90	% 100

الفصل الثاني: تأثير الحوافز على العمال في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة تيزي- ٢٠١٠-٢٠١٥

نلاحظ من خلال هذا الجدول، أن أعلى نسبة هي 76,66 % من إجمال أفراد العينة المختارة، ويؤكدون كلهم على التأثير الإيجابي الذي تحدثه زيادة الأجور في مستوى الأداء، ثم تليها نسبة قليلة مقارنة بالنسبة الأولى بـ: 23,33 % برأي معارض تماما للأول.

ومن خلال كل هذا، نستنتج بأن هناك علاقة ترابطية بين الزيادة في الأجور والأداء المتميز، وكلما ارتفع الأجر، ارتفع مستوى أداء العمال والعكس صحيح، ولهذا يعتبر حافزا إيجابيا يحفز العمال على مردودية أكثر.

2- المكافآت والعلاوات:

- كيفية تقييم نظام المكافآت في المؤسسة:

النسب	التكرار	كيف تقيم نظام المكافآت في المؤسسة؟
30 %	27	جيد
63,33 %	57	متوسط
6,66 %	06	ضعيف
100 %	90	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة تقيم نظام المكافآت بطريقة متوسطة، وهذا ما أكدته أغلبية أفراد العينة بنسبة 63,33 %.

- مدى استفادة العمال من المكافآت:

النسب	التكرار	هل سبق لك أن تحصلت على مكافأة من المؤسسة؟
53,33 %	48	نعم
46,66 %	42	لا
100 %	90	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية العمال استفادوا من المكافآت، حيث قدرت نسبتهم بـ: 53,33 % من إجمالي أفراد العينة المختارة، مقارنة بالنسبة التي لم تستفد والتي تقدر بـ: 46,66 %.

تبين لنا من خلال النتائج المتوصل إليها أن مختلف أفراد العينة المختارة تحصلوا على مكافآت لأدائهم، وهذا عامل جيد يشجعهم على العمل أكثر.

الفصل الثاني: تأثير الحوافز على العمال في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة
تيزي- 2010-2015

- نوع العلاوات المقدمة من طرف المؤسسة:

النسب	التكرار	ما نوع العلاوات المقدمة من طرف المؤسسة؟
% 56,66	51	دورية
% 40	36	تشجيعية
% 3,33	02	استثنائية
% 100	90	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول، أن المؤسسة تعتمد على نوعين من العلاوات المقدمة للعمال، الدورية بنسبة 56,66 % من إجمالي العينة المختارة، ثم تليها العلاوة التشجيعية بنسبة 40 %.

وانطلاقا من ذلك، نستنتج أنه مؤشر إيجابي يغرس مفعوله في نفسية العامل، وتدفعه للأداء المتميز.

3- الخدمات الاجتماعية:

- مدى تأثير الخدمات الاجتماعية على أداء العمال:

النقل		الإطعام		مدى استفادة العمال من الخدمات الاجتماعية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
% 76,66	69	66,66	60	نعم
% 23,33	21	33,33	30	لا
% 100	90	100	90	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم العمال يؤكدون على أهمية الخدمات الاجتماعية في تنمية أدائهم، فلهذا سجلنا نسبة عالية في ما يخص مؤشر الإطعام بنسبة 66,66 % من إجمالي أفراد العينة المختارة، ثم الفئة التي تعارضها بعدم تأثير هذا المتغير على أدائهم بنسبة 33,33 %.

أما بالنسبة لمتغير النقل، فقد سجلنا نسبة تقدر بـ: 76,66 % من إجمالي أفراد العينة المختارة، ويؤكدون على دور هذه الوسيلة في تنمية أدائهم والرفع من مستواهم، وشعور الفرد بالانتماء لهذه المؤسسة بالرغم من كل الظروف، ثم تليها نسبة تعارض الفئة الأولى بـ: 23,33 %، لأن غياب هذه الخدمة لا يؤثر على مستوى الأداء.

الفصل الثاني: تأثير الحوافز على العمال في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة تيزي- ٢٠١٠-2015

لكن حسب ما سمعناه من موظفي هذه المؤسسة أثناء المقابلة، وما استنتجناه من تفسير نتائج هذا الاستبيان، اتضح لنا أن هذه المؤسسة لا توفر وسائل النقل الوظيفي ولا المطعم الوظيفي، وفي المقابل تقدم لهم دفعا ماديا كمنحة مالية لكل العمال، سواء الإداريين أم عمال المصنع، وهذا يعتبر حافزا تقدمه المؤسسة للرفع من مستوى أداء عمالها.

بيانات خاصة بالحوافز المعنوية:

- مدى حصول العمال على الترقية وعلى أي أساس؟

هل تحصلت على ترقية وعلى أي أساس؟	التكرار	النسب
نعم	42	% 46,66
لا	48	% 53,33
المجموع	90	% 100
الأقدمية	09	% 21,42
الكفاءة	15	% 35,71
الأقدمية والكفاءة معا	18	% 42,85
المجموع	42	%100

نلاحظ من خلال الجدول، أن مجموع العمال الذين استفادوا من الترقية متوسط، حيث قدر بـ: 14 عاملا، أي ما يعادل 46,66% من إجمالي أفراد العينة المختارة، ومثلت نسبة المستفيدين من الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة معا أكبر نسبة، مقارنة بمعايري الأقدمية والكفاءة لوحدهما، وهو مؤشر إيجابي يساهم في تحفيز العمال على العمل بفعالية أكبر.

- كيفية تعامل المدير مع العمال:

كيف هو تعامل المدير العام معك؟	التكرار	النسب
طريقة عفوية	24	% 26,66
طريقة رسمية	30	% 33,33
طريقة عفوية ورسمية	36	% 40
المجموع	90	% 100

الفصل الثاني: تأثير الحوافز على العمال في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة تيزي- ٢٠١٠-2015

بالنسبة لهذا المتغير، نلاحظ تسجيل نسبة 40 ٪ من إجمالي أفراد العينة المختارة، ويؤكدون على تعامل المدير معهم بطريقة رسمية وعفوية معاً، بينما بلغت نسبة العمال الذين ينفون ذلك بنسبة 33,33 ٪ من إجمالي أفراد العينة.

ومن خلال المقابلات التي قمنا بها سواء مع العمال البسطاء أو الإداريين تبين لنا أن الأغلبية تؤكد على وجود علاقة ترابطية بينهم وبين المدير، وهذا ما يساعد على العمل أكثر وتحقيق نتائج أفضل.

- دور الحوافز في الرفع من مستوى الأداء الفعال:

هل ترى أن الحوافز التي تقدمها مؤسستك تؤدي إلى الأداء الفعال؟	التكرار	النسب
نعم	81	90 ٪
لا	09	10 ٪
المجموع	90	100 ٪

بالنسبة لهذا المتغير، نلاحظ أن أغلبية العمال الذين يرون أن الحوافز التي تقدمها مؤسستهم تدفعهم إلى الأداء الفعال، وقدرت بنسبة 90 ٪ من إجمالي أفراد العينة، وهو مؤشر إيجابي يساهم في رفع وزيادة رغبتهم في العمل، في حين قدرت نسبة المعارضين بـ: 10 ٪ من إجمالي أفراد العينة.

خلاصة واستنتاجات:

انطلاقاً من الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها على مستوى تعاونية الحبوب والبقول الجافة بتيزي وزو، واعتماد على الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد العينة المختارة، ووفقاً للملاحظات والمقابلات الشخصية والجماعية، يمكن أن نستنتج ما يلي:

إن الحوافز التي تقدمها مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة غير كافية، رغم أنها تعتمد على التنوع، وحسب نتائج الدراسة التي تم إجراؤها في هذه المؤسسة توصلنا إلى أن أغلبية العاملين غير راضيين بالحوافز التي يحصلون عليها بالرغم من أنهم يقومون بأعمال تتطلب مجهودات كبيرة.

- الخدمات الاجتماعية في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة شبه منعدمة، لكن تقوم بتقديم منح عن ذلك منها منحة النقل والإطعام هذا ما يرفع من معنويات العاملين.

- المكافآت والعلاوات لا تعتمد مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة على التنوع في العلاوات بل مقتصرة في الدورية وهذا ما أكده عمال المؤسسة.

- أما فيما يخص الترقية بعض من العمال تحصلوا على ترقية على أساس الاقدمية والكفاءة وهذا مؤشر ايجابي يساهم في تحفيز العمال على الأداء الأفضل.

- العمال في هذه المؤسسة يعملون في جو يسوده الاحترام والتقدير.

- وفي الأخير فإننا نؤكد الفرضية التي جاءت في أول الفصل، إذ الحوافز المقدمة في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول غير كافية لدفع العاملين لأداء المتميز، و غرس الرغبة والحماس في نفسياتهم لبذل مجهودات كبيرة بغية تحقيق أهدافها، ولا تعتمد على نظام حوافز فعال و هذا لعدم انتهاجها لسياسة محكمة و عدم احترامها لمعايير منح الحوافز و تقييم الأداء.

الخلاصة

الخاتمة:

كنتيجة حتمية للتطورات، التحديات والتغيرات التكنولوجية التي يشهدها العالم، أصبح لزاما على المؤسسات العمومية العمل على مواجهتها و ذلك عن طريق السياسات التي تبني عليها أنظمتها خصوصا المتعلقة بتحفيز الأفراد و بث الحماس و الرغبة لديهم في تحقيق مستويات الأداء العليا.

ولعلّ أهم الاقتراحات التي نراها ذات أهمية والتي يمكن تبنيها في هذا الموضوع، تتمثل في ضرورة إعطاء العامل مكانته الحقيقية، والاهتمام به من جميع الجوانب، باعتباره المحور الأساسي للأداء وتحقيق الإنتاجية في المؤسسة العمومية، إضافة إلى تحسين الظروف الاجتماعية له، والتقييم المستمر لأدائه ومكافئته هذا الأخير على أساس ما قام بإنجازه، وكذلك الاعتماد على عملية التقييم الدائم الذي تمكن المؤسسة من اكتشاف نقاط الضعف والقوة، فإذا كان الأداء سلبياً تسعى إلى إيجاد حل لتصحيحه وتقديره مستقبلاً، أما إذا كان ايجابياً ستعمل على تطويره إلى جانب توفير جو المناسب والذي يسوده الاحترام المتبادل بين العاملين لتسهيل إدماجهم في بيئة عملهم وتوفير الخدمات الاجتماعية الملائمة كالمطعم، نقل....الخ.

ومن خلال ما تم التطرق إليه في إطار هذا الموضوع، نكون قد أجبنا على الإشكالية الرئيسية المطروحة في إطاره والمتمثلة في: "كيف تساهم الحوافز في تحسين أداء العمال في المؤسسة العمومية الجزائرية؟" حيث أكدت نتائج الاستبيان المعتمد الحوافز المقدمة غير كافية ولا تلبي متطلبات العاملين في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة رغم تنوعها ويعود السبب في ذلك إلى إهمال هذه الأخيرة لهذا الموضوع وعدم السعي إلى تطويره والبحث عن أساليب جديدة لتحفيز العاملين فيها.

الملاحق

الملحق (رقم 01): أمر بالعمل في ساعات إضافية.

الديوان الجزائري المهني للحبوب.
تعاونية الحبوب والبقول الجافة.
تيزي وزو.
ذراع بن خدة
المقر الاجتماعي:
طريق كوتيتكس
ذراع بن خدة.

أمر بالعمل في ساعات إضافية.

الموظفين المعنيين:

الاسم واللقب	الوظيفة

التاريخ:

السبب:

المدير.

مصلحة الطلب

المصدر: مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة، تيزي وزو.

الملحق (رقم 02): أمر بمهمة.

الديوان الجزائري المهني للحبوب.

تعاونية الحبوب والبقول الجافة.

تيزي وزو.

المقر الاجتماعي:

طريق كوتيتكس، ذراع بن خدة.

رقم: / 2015.

أمر بمهمة.

الاسم واللقب:

الوظيفة:

الوجهة:

غرض المهمة:

تاريخ وساعة المغادرة:

تاريخ وساعة العودة:

المرافقون:

وسيلة النقل:

ذراع بن خدة:

تأشيرة الجهاز المضيف

تاريخ وساعة الخروج.

.....

.....

المصدر: مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة، تيزي وزو.

الديوان الجزائري المهني للحبوب
تعاونية الحبوب والبقول الجافة
تيزي وزو

ذراع بن خدة، في:

طلب إجازة

اللقب: الاسم:
الوظيفة: المصلحة:

الطلب:

- إجازة تفصل من الإجازة السنوية:
- إجازة خاصة بأجر:
(زفاف، ولادة، ختان، وفاة).
- إجازة استعادة ليوم
يوم:
- ترخيص غياب دون راتب:
عدد الأيام:
- تاريخ المغادرة: تاريخ العودة:
- اسم المستخلف: الوظيفة:
- مكان الإقامة (الإشارة إلى العنوان بدقة):

المعني بالأمر المستخلف المسؤول السلمي

رأي نائب المدير السلمي رأي نائب المدير الإداري

ملاحظة: يجب أن يتم استلام هذه الطلبات في إدارة شؤون الموظفين قبل 15 يوما على الأقل من تاريخ المغادرة.

المصدر: مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة، تيزي وزو.

جامعة مولود معمري، تيزي - وزو.

كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية.

قسم الحقوق والعلوم السياسية.

الأخ الفاضل، الأخت الفاضلة:

يشكل هذا الاستبيان جزءاً أساسياً من بحث أكاديمي خاص بمذكرة تخرج، ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، من قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص سياسة عامة وإدارة محلية، تحت عنوان: "الحوافز ودورها في تفعيل أداء العاملين في المؤسسة العمومية: دراسة حالة المؤسسة التعاونية للحبوب والبقول الجافة لتيزي وزو 2012-2014".

نرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه؛ حيث إن مساهمتكم تعد ذات أهمية بالغة بالنسبة لبحثنا هذا.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

من إعداد الطالبتين:

- نريمان معزوز

- سامية عويش.

السنة الجامعية: 2014-2015.

نرجو أن تفضلوا بالإجابة على الأسئلة التالية:

أولاً: البيانات العامة:

1- السن:

من 20 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة

أكثر من 60 سنة من 41 إلى 60 سنة

2- الجنس: ذكر أنثى

3- الحالة المدنية: أعزب (ة) متزوج (ة)

مطلق (ة) أرمل (ة)

4- عدد أفراد العائلة:

أقل من خمسة (05) أفراد

من 5 إلى 10 أفراد

أكثر من 10 أفراد

5- المستوى الدراسي: ابتدائي متوسط

ثانوي جامعي دون مستوى

6- الرتبة الوظيفية:

مدير (ة) عام

نائب مدير (ة)

رئيس مصلحة

رئيس مكتب

عون عام

7- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات ☐

أكثر من 10 سنوات ☐

8-وضعية السكن:

ملك عائلي ☐

سكن بالإيجار ☐

سكن وظيفي ☐

9-وسائل النقل:

نقل عمومي ☐

نقل وظيفي ☐

نقل خاص ☐

ثانيا: البيانات الخاصة بالحوافز:

أ- البيانات الخاصة بالحوافز المادية:

- الأجر:

1/ هل الأجر الذي تتقاضاه يلبي حاجاتك المختلفة؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كان الجواب بلا، فما السبب وراء ذلك؟.....

.....

2/ هل الأجر الذي تتحصل عليه يتناسب مع ما تبذله من جهد؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بلا، فهل يعود ذلك إلى أن:

الجهد أكبر من الأجر ☐ نعم

الأجر أكبر من الجهد ☐ لا

3/ هل زاد أجرك من التحاقك بالمؤسسة؟ نعم

☐ لا ☐

4/ هل أسهمت زيادة الأجر في رفع مستوى أدائك؟ نعم ☐ لا ☐

- المكافآت والعلاوات:

1/ هل سبق لك أن تحصلت على مكافأة في المؤسسة؟ وماهي؟

.....

نعم ☐ لا ☐

2/ كيف تقيم نظام المكافآت المعتمد في مؤسستكم؟

جيد ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐

3/ هل تساهم العلاوات المقدمة من طرف المؤسسة من الرفع من أدائك؟

54/ ما نوع العلاوات التي تحصلت عليها؟

دورية ☐ تشجيعية ☐ استثنائية ☐

5/ هل تحصلت على الترقية منذ تواجدك في المؤسسة

نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة نعم، أو لا فعلى أي أساس؟

الأقدمية ☐ الكفاءة ☐ الكفاءة والأقدمية ☐

6/ هل الترقية على أساس الكفاءة تؤدي إلى الجدية في العمل؟

نعم ☐ لا ☐

- الخدمات الاجتماعية:

- الإطعام:

1/ هل تتوفر مؤسستك على مطعم؟ نعم ☐ لا ☐

2/ هل يسهم توفر هذه الخدمة على الرفع من أدائك؟ نعم ☐ لا ☐

- النقل:

- هل تتوفر مؤسستك على وسائل النقل؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة لا، هل هناك طريقة أخرى تنتهجها المؤسسة من أجل تزويدكم بهذه الخدمة؟.....

ب-البيانات الخاصة بالحوافز المعنوية:

1/ كيف هو تعامل المدير العام معك؟

طريقة عفوية ☐

طريقة رسمية ☐ طريقة عفوية رسمية ☐

2/ ما هي نوع العلاقة القائمة بينك وبين زملائك في العمل؟

علاقة عمل ☐

علاقة صداقة ☐

علاقة عمل وصداقة ☐

3/ هل يتم إشراكك في اتخاذ القرار؟

نعم ☐ لا ☐

4/ ما هو نوع التنظيم المعتمد في مؤسستك؟

رسمي ☐

غير رسمي ☐

المزج بينهما ☐

45/ هل تحصلت أثناء مسارك المهني على:

أوسمة شرفية ☐

شهادات ☐

ميداليات ☐

5/ هل ترى أن الحوافز التي تقدمها مؤسستك تؤدي إلى الأداء الفعال؟

نعم ☐ لا ☐

الملخص:

الهدف الأساسي الذي تسعى إليه أي مؤسسة سواء كانت عمومية أو خاصة ،هو تحقيق درجة عالية من الكفاءة و الفعالية ،فلهذا حظي موضوع الحوافز باهتمام كبير من طرف المؤسسات, باعتباره موضوع أساسي للمحافظة على كفاءة ورضا العاملين، مما يلعبه من دور فعال في الرفع من معنوياتهم. تلعب الحوافز دورا كبيرا في التأثير على أداء العاملين ،سواء بشكل ايجابي أو سلبي ،ويعني توزيعها بشكل عادل قد ينعكس مباشرة على أداء العمال .

ولهذا يأتي اختيارنا على دراسة اثر الحوافز في تفعيل أداء العمال بمؤسسة عمومية،لتسليط الضوء على مدى اخذ هذه المؤسسة ،باعتبارها ركيزة من ركائز بناء الرأس المال البشري،بأسلوب الحوافز وأثارها على أداء العمال كفاءة وإنتاجية ،وولاء، لتحقيق خطط وطموحات المؤسسة التي ينتمون إليها، فلهذا تعتبر الحوافز المقدمة من طرف المؤسسات ذات أهمية بالغة في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه الأخيرة ،حيث تعد عنصرا هاما في تحقيق الطموح و النتائج المرغوب فيها .

ومؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة كسائر المؤسسات ،تسعى إلى تحقيق الأداء الأفضل

فلهذا هد فت دراستنا إلى تقصي اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى عمال التعاونية.

Le résumé

Le but essentiel de chaque fondation, soit qu'elle est public ou privée est de réussir à avoir la compétence, l'aptitude et l'efficacité, c'est pour cela que le thème «les stimulants » a beaucoup d'importance chez les fondations, car c'est un thème fondamental pour sauvegarder la compétence et satisfaction des travailleurs pour le rôle qui qu'ils jouent dans le but de les mobiliser et les encourager.

Les stimulants jouent un grand rôle pour influencer sur l'accomplissement des travailleurs soit en positive ou négative, c'est sa distribution l'égale qui donne un effet directe sur cette dernière en réalité.

C'est pour cela que nous avons choisi de travailler sur les effets des stimulants dans l'encouragement des employés. Au niveau de la fondation public, pour bien voir à quel point cette fondation prend le mode de stimulation.

Car c'est essentiel dans la construction d'argent de l'humanité, et ses influences sur la capacité, la production et la loyauté, pour accomplir les projets et les ambitions, de cette dernière où ils sont des employés.

C'est pour ça les stimulants qui sont proposés par les fondations ont une grande importance dans la réalisation de set buts, parce que c'est un élément essentiel pour réaliser les ambitions et les résultats espérés.

La fondation des céréales et les légumes secs, comme toutes les fondations veulent réaliser le meilleur.

Pour cela notre travail s'efforce à suivre les traces des stimulants pour améliorer l'accomplissement des employés.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب:

- 1- البيومي، صلاح، حوافز الإنتاج في الصناعة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1985.
- 2- الجيلالي، حسان، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1981.
- 3- اللوزي، موسى، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة. عمان: دار وائل للنشر، 2003.
- 4- الطيب، محمد رفيق، مدخل لتسيير أساسيات الوظائف والتقنيات . الرياض: الإدارة العامة للبحوث.
- 5- الموساوي سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. دار المدلاوي للنشر والتوزيع، 2004.
- 6- العديلي، ناصر محمد، إدارة السلوك التنظيمي . الرياض: الإدارة العامة للبحوث.
- 7- العواملة، نائل عبد الحافظ إدارة المؤسسات العامة. عمان: دار نهران، 2010.
- 8- القحطاني، محمد بن دليم، إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي. الرياض، ط5
- 9- بدوي، أحمد زكي، معجم المصطلحات في العلوم الاجتماعية. لبنان، 1981.
- 10- دويدار، عبد الفتاح محمد، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته. دار المعرفة الجامعية: الإسكندرية، 2001.
- 11- حجازي، محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار وفاء، 2003.
- 12- حمدي، رضا هاشم، تنمية وبناء نظام الموارد البشرية. عمان: دار السرية، 2009.
- 13- طلحة، أحمد عثمان، إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية منظور إستراتيجي . عمان: دار الحامد، 2008.

- 14- كلاله، طاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في القيادات الإدارية. الأردن.
- 15- ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية. مصر: دار الجامعة، 2007.
- 16- داود، معمر، منظمات الأعمال والحوافز والمكافآت - بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية. جامعة الجزائر، 2006.
- 17- محمود، عبد السلام، مقدمة في لأعمال. الإسكندرية: دار الجديدة للنشر، 2003.
- 18- مزهوده، عبد المليك، الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم. كلية العلوم الإنسانية، 2001.
- 19- السالم، مؤيد سعيد، حرحوش، عادل صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي. الأردن ، 2002.
- 20- عباس، سهيلة، محمد، علي، حسين، علي، إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل ، (2008).
- 21- عبودي، زيد منير، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها. عمان، 2009.
- 22- عباس، علي، إدارة الموارد البشرية .عمان: جامعة البتر، 2008.
- 23- عبد الباقي، صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في ادره الموارد البشرية.مصر: الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
- 24- عبد الوهاب ،علي، إستراتيجية التحفيز الفعال نحو أداء بشري مميز. مصر: دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2000.
- 25- رسلان، نبيل، الحوافز في قوانين العاملين والقطاع العام. مصر: دار النهضة المصرية، 1976.
- 26- راشد، أحمد عادل، مذكرات في إدارة الأفراد. بيروت: دار النهضة العربية للنشر، 1981.

27-شاويش، مصطفى نجيب ،إدارة الموارد البشرية والأفراد، الجامعة الأردنية، 2005. ثانيا:

المجالات:

- الناوي،" تحليل أسس النظرية مفهوم الأداء". مجلة الباحث،العدد2009،07، 201

ثالثا: الوثائق الرسمية:

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 11/90 مؤرخ في 26 رمضان 1410هـ الموافق لـ 21 ابريل 1990، يتضمن القانون الأساسي للعامل، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية عددها 18 المؤرخ في أفريل 1990.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم12/78مؤرخ في 5 أوت 1978،يتضمن القانون الأساسي للعامل، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.

رابعا: المواد غير منشورة.

1-الجساسي، عبد الله محمد، "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان".(رسالة الماجستير، جامعة بريطانية، 2010-2011).

2-وافي، الطاهر،" التحفيز وأداء الممرضين، دراسة حالة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية - عالية صالح-بمدينة تبسة". (رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، 2012-2013).

3-منوبة، مزواد،" أثر الحوافز على الولاء التنظيم، دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية". (رسالة ماجستير، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة بومرداس، 2012-2013).

4- مرماط،نبيلة، "فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري،دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية،الجزائر العاصمة." (رسالة ماجستير في علوم التسيير،معهد العلوم الاجتماعية فرع إدارة الأعمال جامعة بومرداس،2008-2009).

5-كوفي، نور الدين، "دراسة فعالية نظم الحوافز والكفاية الإنتاجية". (رسالة ماجستير، معهد العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر، 1992).

6-خلفوني، فازية، "الحوافز المادية ودورها في تنمية الدوافع لدى الموظف العام،دراسة حالة وزارة التكوين و التعليم المهنيين". (رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، تخصص إدارة الموارد البشرية،جامعة الجزائر، 2009-2010).

خامسا: المقابلات:

- مقابلة مع السيدة بالقاسم زينة، نائبة مدير تعاونية الحبوب والبقول الجافة يوم: 2015/03/17، على الساعة: 30: 9 صباحا.

-2الكتب باللغة الفرنسية والانجليزية :

- Petit Larousse (Ed : libraire les roux paris / 1990).

- A –khermdkhem la dynamique de control de gestion (Ed : Bardos pairs).

- George Weinberg, The action approach,New York The world publishing company 1969.

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر وعرفان
	إهداء
1	مقدمة
50 - 15	الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز و الأداء

16	تمهيد.....
17	1- سياسة التحفيز.....
17	1-1- مفهوم الحوافز وأهدافها.....
20	1-2- أنواع الحوافز.....
20	1-2-1- حسب وضعية الحافز.....
25	1-2-2- الحوافز حسب من تطبق عليهم.....
26	1-2-3- الحوافز من حيث فعاليتها.....
27	1-3- المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز.....
29	1-4- نظريات للحوافز.....
29	1-4-1- نظرية العاملين.....
32	1-4-2- نظرية الإنجاز.....
30	1-4-3- نظرية الحاجات.....
32	1-4-4- نظرية التعزيز.....
34	2- الأداء مدخل عام.....
34	2-1- مفهوم الأداء.....
36	2-2- عناصر الأداء وأنواعه.....
36	2-2-1- عناصر الأداء.....
37	2-2-2- أنواع الأداء.....
38	2-3- معايير وطرق قياس الأداء و تقييمها.....
38	2-3-1- معايير الأداء.....
39	2-3-2- طرق قياس الأداء وتقييمه.....
42	3- علاقة الحوافز بالأداء.....
42	تمهيد.....
42	1- الحوافز كآلية للرفع من الأداء.....
44	1-1- المظاهر الإيجابية لتأثير الحوافز على الأداء.....

46.....	2- الحوافز كأسلوب لتراجع الأداء لدى العمال
46.....	2-1- مظاهر انخفاض مستوى الأداء لدى العمال
50	خلاصة واستنتاجات
الفصل الثاني: تأثير الحوافز على العمال في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة- تيزي وزو	
77 - 51	(2015-2010).....
52	تمهيد
53	1- تقديم عام لتعاونية الحبوب والبقول الجافة ، ولاية تيزي وزو
53.....	1-1- نشأة تعاونية الحبوب والبقول الجافة وأهدافها
54.....	1-1-1- تعاونية الحبوب والبقول الجافة.....
54.....	1-1-2- أهداف تعاونية الحبوب والبقول الجافة.....
56.....	1-2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة، ومهامه
57	1-2-1- مهام الهيكل التنظيمي لمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة.....
58.....	2- الحوافز المعتمدة في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة.....
58	2-1- أشكال الحوافز والمعايير المعمول بها في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة..
58.....	2-2- تقييم معايير الحوافز الممنوحة لعمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة.....
62.....	3- مراحل الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها
60.....	3-1- مراحل الدراسة الميدانية
60	3-2- تحليل نتائج الدراسة الميدانية
60.....	خلاصة واستنتاجات.....
60.....	الخاتمة

الملاحق

الملخص

قائمة المراجع

فهرس الموضوعات.