



جامعة وهران
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم

بعنوان

اثر الحوافز على اداعات الأفراد
دراسة ميدانية بمؤسسة مجمع الهامل فرع المطاحن لولاية ادرار

تحت إشراف الأستاذة:

إعداد الطالب

أ. بن ثابت يمينة

2014/10/22

نجماوي عبد العالي

أعضاء لجنة المناقشة

جامعة وهران	أستاذ التعليم العالي	حجيج الجنيد	رئيسا
جامعة وهران	أستاذ محاضر أ	بن ثابت يمينة	مقررا
جامعة وهران	أستاذ محاضر أ	زمور زين الدين	مناقشا
جامعة وهران	أستاذ محاضر أ	بن يزة عبد الرحمان	مناقشا

السنة الجامعية 2013-2014

كلمة شكر

بدايتنا نشكر الله عز وجل أن وفقنا لهذا المسعى
كما نخص بالشكر الأستاذة الفاضلة بن ثابت يمينة لما منحتها لنا
من جهد ووقت وإرشادات وتوجيهات ودعم لإنجاز هذا العمل .
كما نتوجه بالشكر لجميع أساتذتنا المحترمين في كل مراحل
الدراسة لما قدموه من مجهودات للإرتقاء لهذا المستوى و نخص
بالذكر أساتذة قسم علم الاجتماع بجامعة وهران .
و في الأخير نتقدم بجزيل الشكر لكل من ساهم من قريب أو من
بعيد في إنجاز هذا العمل .

الإهداء

إلى منارة العلم الإمام المصطفى إلى الأمي الذي علم المتعلمين
إلى سيد الخلق إلى رسولنا الكريم سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.
إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى مثلي الأعلى
وقدوتي في الحياة والدي العزيز.
إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة
من قلبها إلى والدي العزيزة .
إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إلى
أخواتي وأخوتي الأعزاء وأبنائهم جميعا.
إلى جميع الأهل والأحباب أينما كانوا .
إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي.
اهدي ثمرة جهدي المتواضع.

الطالب الباحث : نجماوي عبد العالي

فهرس المحتويات

- الشكر	
- الاهداء	
- فهرس المحتويات	
- المقدمة العامة.....	01
- الفصل الاول : الايطار المنهجي للدراسة.....	03
- إشكالية البحث.....	04
- فرضية البحث.....	06
- اسباب اختيار الموضوع.....	06
- اهمية الدراسة.....	06
- اهداف الدراسة.....	07
- نموذج الدراسة.....	08
- مفاهيم الدراسة.....	09
- الدراسات السابقة.....	10
- الفصل الثاني.....	17
-I تمهيد.....	18
-II المقصود بالحوافز.....	18
-III نظريات الحوافز.....	20
-IV انواع الحوافز.....	33
-V اهمية الحوافز.....	41
-VI اهداف نظام الحوافز.....	43
-VII مراحل تصميم نظام الحوافز.....	44
-VIII اسس منح الحوافز.....	47
-IX متطلبات نجاح نظام الحوافز.....	47
-X اثر الحوافز على سلوك واداء الافراد العاملين.....	50
-XI خاتمة الفصل.....	51
- الفصل الثالث : مفهوم العمل الاجري.....	52
- تمهيد.....	53

53.....	- المطلب الاول : مفهوم العمل وتطوره
61.....	- المطلب الثاني : اهمية العمل
61.....	- المطلب الثالث : مفهوم الاجر
65.....	- خاتمة الفصل
66.....	الفصل الرابع الاداء الوظيفي
67.....	-المبحث الاول : ماهية الاداء
67.....	-تمهيد
66.....	-المطلب الاول : مفهوم الاداء
69.....	-المطلب الثاني : اهمية الاداء
69.....	-المطلب الثالث : محددات الاداء
70.....	-المبحث الثاني : تقييم الاداء
70.....	-تمهيد
71.....	-المطلب الاول : مفهوم تقييم الاداء
72.....	-المطلب الثاني : اهمية تقويم الاداء
73.....	-المطلب الثالث : معايير تقييم الاداء
77.....	-المطلب الرابع : اهداف تقييم الاداء
80.....	المبحث الثالث : طرق وخطوات ومشاكل تقييم الاداء
80.....	-المطلب الاول : طرق تقييم الاداء
90.....	-المطلب الثاني : خطوات تقييم الاداء
92.....	-المطلب الثالث : مشاكل تقييم الاداء
93.....	- خاتمة الفصل

95.....	الفصل الخامس : الاجراءات المنهجية للدراسة
97.....	1- مجالات الدراسة
97.....	2- مجتمع الدراسة
98.....	3- منهج الدراسة
98.....	4- أدوات وتقنيات جمع البيانات
99.....	5- أساليب الإحصائية
101.....	الفصل السادس : تفسير البيانات واختبار الفرضيات
102.....	I- تحليل وتفسير البيانات
104.....	II- نتائج الدراسة
105.....	III- نتائج الفرضية الأولى
126.....	IV- نتائج الفرضية الثانية
127.....	V- التوصيات
129.....	- الخاتمة
131.....	- قائمة المراجع
141.....	- فهرس الجداول
143.....	- فهرس الأشكال
	- الملاحق

المقدمة :

إن موضوع تحفيز الأفراد العاملين يعد موضوع غاية في الأهمية ،لذا فهو محل اهتمام العديد من الباحثين في علم الاجتماع والإدارة ،وذلك بسبب الدور الذي تلعبه الحوافز في التأثير على اداءات الأفراد العاملين . لذا نجد العديد من المنظمات تسعى إلى توفير أفضل الحوافز لعمالها في سبيل الحصول على افضل الكفاءات العمالية والمحافظة عليها والعمل على تطويرها للمحافظة على مستويات الأداء المطلوبة .

لذلك لابد أن تدرك الإدارة أن نجاحها يعتمد على مدى كيفية التعامل مع الأفراد لإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل ،عن طريق التحفيز ،فعلى الإدارة أن تشعر العامل بأنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة ،مما يعني أن نجاحها نجا له وفشلها فشل له ،فإذ نجحت الإدارة في توصل تلك المفاهيم للعاملين فيها فإنها ستكون قد وضعت يدها على اكبر حافز لهم .

ويحظى موضوع الحوافز (موضوع الدراسة) بأهمية كبيرة ،لأنه يسلط الضوء على احد الجوانب الحيوية داخل المؤسسة ،وتزداد أهميته من خلال معرفة أهم الحوافز التي تمنحها المؤسسة للعاملين وتأثيرها على مستوى أداءهم الوظيفي ،ولدراسة هذا الموضوع قسمنا بحثنا إلى ستة فصول ،حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة ،حيث تطرقنا فيه إلى إشكالية البحث ،وفرضية البحث ،أسباب اختيار الموضوع ،أهمية الدراسة ،أهداف الدراسة ،نموذج الدراسة ،مفاهيم الدراسة ،الدراسات السابقة. ويتضمن الفصل الثاني ماهية الحوافز ،من حيث المقصود بالحوافز ،نظريات الحوافز ،أنواع الحوافز ،أهمية الحوافز ،أهداف نظام الحوافز ،مرحل تصميم نظام الحوافز ،أسس منح الحوافز ،متطلبات نجاح نظام الحوافز ،اثر الحوافز على أداء الأفراد العاملين .

أما الفصل الثالث فقد استعرضنا فيه مفهوم العمل الاجري ،حيث تناولنا فيه مدخل ،ثم تطرقنا إلى مفهوم العمل وتطوره ،حيث قمنا بعرض أهم التعارف التي أعطيت له ،وبعدها تطرقنا إلى أهمية العمل ،وبعدها تناولنا مفهوم الأجر .

أما الفصل الرابع فكان عنوانه الأداء الوظيفي ،حيث تناولنا فيه مجموعة من المباحث ،المبحث الأول يدور حول ماهية الأداء الوظيفي ،تناولنا فيه ،مفهوم الأداء ،أهمية الأداء محددات الأداء ،ثم تناولنا في مبحث آخر تقييم الأداء ،تناولنا فيه مفهوم تقييم الأداء ،أهمية تقييم الأداء ،معايير تقييم الأداء ،أهداف تقييم الأداء. أما المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى طرق وخطوات ومشاكل تقييم الأداء .

أما الفصل الخامس خصصناه للإجراءات المنهجية للدراسة تناولنا فيه مجالات الدراسة ،مجتمع الدراسة ،منهج الدراسة ،وأدوات جمع البيانات ،الأساليب الإحصائية .
أما الفصل السادس خصص لتفريغ وتحليل وتفسير البيانات مع مناقشة النتائج .

الفصل الاول

الايطار المنهجي للدراسة

- الإشكالية
- الفرضيات
- أسباب اختيار الموضوع
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- نموذج الدراسة
- مفاهيم الدراسة
- الدراسات السابقة

الإشكالية:

ان الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين تفرض الرغبة في تحسين ادائهم ورفع كفاءتهم الانتاجية فيما يكفل تحقيق اهداف المشروع بكفاءة وفعالية واقتصاد ويمكن ان نعبر عن الاداء كدالة لقدرة الفرد ومعلوماته وتحفيزه. ويعني ذلك انه مع افتراض توفر القدرة لدى الشخص على العمل الى جانب توافر المعلومات لديه عن العمل فأنا لانضم

ن مع ذلك ان نحصل على اداء جيد , اذ ان ذلك مرهون بالدور الذي يلعبه عامل جوهري اخر هو الحافز , والعامل تتوفر لديه الرغبة في العمل عن طريق تحفيزه على الاداء الجيد الفعال.¹

وتريد الادارة من خلال نظام الحوافز ان تحقق مجموعة من الاهداف اهمها :

تشجيع المنافسة بين العاملين .

تميز الافراد ذوي الاداء العالي.

ايراز هوية المنظمة في الاداء المتميز, والاستمرار في الاداء وتطويره.²

وتعرف الحوافز على انها بمثابة المقابل للاداء المتميز, ويفرض هذا التعريف ان الاجر او الراتب قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة وبالتبعية قادرة على الوفاء بالمتطلبات الاساسية للحياة الوظيفية وأهمية المنصب. كما يفترض هذا التعريف ان الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الاداء الذي يستحق الحافز هو اداء غير عادي او وفق لمعايير اخرى نشير الى استحقاق العاملين الى التعويض اضافي يزيد عن الاجر.³

إن من أهم الأدوار والمسؤوليات التي يتحملها المدير هو توجيه وإثارة حماس العاملين لأداء المهام الموكلة إليهم بأفضل الطرق وأحسنها . وهنا فنحن نتحدث عن مفهوم الدوافع التي تحرك الفرد للقيام بعمل معين , بمثابة وجهد عاليين . إن ما يثير حماس الأفراد للعمل هو قدرة إدارة المؤسسة في استخدام أنظمة التحفيز الملائمة التي تتماشى مع طبيعة العمل والعاملين , كأفراد ومجموعات . إن أفضل المنظمات هي تلك التي تستطيع تسخير طاقات العاملين بدرجات عالية وتوجيه تلك الطاقات لتحقيق الأهداف .⁴

¹ بشير العلق, الادارة الحديثة, نظريات ومفاهيم, اليازوري, عمان, 2008, ص314.

² علي محمد عبد الوهاب, استراتيجية التحفيز الفعال نحو اداء بشري متميز, الدار الاسلامية للنشر والتوزيع, ص21.

³ هيثم العاني, الادارة بالحوافز والمكافآت, كنوز المعرفة للنشر, الاردن, ط6, 1425هـ - 2007م, ص53.

⁴ صالح مهدي محسن العامري, الادارة والاعمال, دار وائل للنشر والتوزيع الاردن, الطبعة الثانية 2008, ص490.

كذلك توفر الحوافز الرغبة في العمل , إذ لا يكفي أن يكون الفرد قادرا على العمل وإتمام المهام إن يكون راغبا فيه , وهنا تبرز أهمية التحفيز لملائمة نفوس العاملين بالرضى عن العمل ومن تم ضمان تفانيهم في ادائه , وإبعاد أسباب ومظاهر القلق والتوتر وغيرها من الأسباب التي تضعف الأداء عندهم.¹

إن الحوافز سواء كانت موجهة لفرد أو جماعة هي إما من طبيعة مادية أو معنوية , وتاخذ سبيلين الترغيب بإشباع الحاجات بمختلف أشكالها والترهيب بالعقاب بمختلف أشكاله . ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز منذ اهتمام رجال الإدارة بأجراء الدراسات التي أسفرت على انه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفعالية ما لم يكن هناك حافز يحفزه على ذلك . فوجود تنظيم جيد للأعمال ليس معناه إن نفترض , إن الأفراد سيقومون تلقائيا بأداء العمل بكفاءة وفعالية , فجعل الأفراد يعملون بحماس ورغبة هي مشكلة كبيرة لن تتم معالجتها إلا من خلال التحفيز .

ويوجد نوعان رئيسيان للحوافز في مجتمع المصنع : هما الحوافز المادية والمعنوية.² إن التحفيز يلعب دورا أساسيا في حث الموارد البشرية على بذل الجهد وتحقيق مستويات الأداء المطلوبة , ولكن تتوقف فعالية التحفيز في التأثير على سلوكيات إدارة الموارد البشرية , على شرطين أساسيين , الأول هو توافق التحفيز مع رغبات واحتياجات وتطلعات الموارد البشرية , ثانيا ارتباط التحفيز بالأداء . أما الفعالية التنظيمية يمكن قياسها من خلال فعالية أداء الموارد البشرية في تحقيق الغايات والأهداف التي يتم رسمها على مستوى المؤسسات , بمعنى آخر تعتبر مستويات الأداء الفعلية للموارد البشرية هي المحرك الطبيعي في تحديد الفعالية التنظيمية . من هذا المنطلق تأتي أهمية وضع اداءات الموارد البشرية تحت مجهر التقييم بصفة منتظمة للتأكد من أن كافة الموارد البشرية تؤدي مهامها بمستويات عالية من الرضى وان هذه الموارد قد تم تحفيزها بالتعويضات العادلة لضمان استمرارية مستويات الأداء العالية , وبالتالي ضمان استمرار الفعالية التنظيمية.³

¹ محمد قاسم الفربوتي , مبادئ الادارة النظرية والعمليات والوظائف , دار وائل للنشر والتوزيع الاردن , الطبعة الثانية 2006 , ص276.

² داود معمر , منظمات الاعمال الحوافز والمكافاة , دار الكتاب الحديث الجزائر 1427هـ _ 2006 , ص38 .

³ كامل بربير , ادارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات , دار المنهل البناني , بيروت , ص167 _ 171.

وإذا عدنا إلى الموضوع فأننا نجد ان علماء الاجتماع لصناعي قد اعطوا الموضوع اهمية كبرى وذلك من اجل زيادة الانتاجية اولا وتحقيق حاجات الافراد ثانيا.¹
هذا ما يدفعنا الى طرح التساؤل التالي :

هل تؤثر الحوافز على اداءات الأفراد العاملين في مؤسسة الهامل فرع المطاحن لولاية ادرار ؟

التساؤلات الفرعية

- هل تؤثر الحوافز المادية على اداءات الأفراد ؟

- هل تؤثر الحوافز المعنوية على اداءات الأفراد ؟

الفرضيات :

1- الفرضية العامة : تؤثر الحوافز على اداءات الأفراد في المؤسسة مجال الدراسة.

2- الفرضيات الجزئية : - تؤثر الحوافز المادية على اداءات الأفراد.

- تؤثر الحوافز المعنوية على اداءات الأفراد.

أسباب اختيار الموضوع :

لقد وقع اختيارنا على هذا الموضوع نظراً لأهمية الموضوع بالنسبة لنا، لمحاولة معرفة الأهمية التي توليها المؤسسة للمورد البشري باعتباره العنصر الأساسي فيها ، خاصة وان الموضوع لا يحظى باهتمام كبير داخل المؤسسات الجزائرية .
محاولة إدخال الجامعة في عملية التنمية من خلال هذا الموضوع .
معرفة مدى اهتمام المؤسسة بمنح الحوافز ومدى تأثيرها على رضا العامل و أداءه الوظيفي .

أهمية الدراسة :

كونها أحد الموضوعات الهامة في حياة الأفراد والمنظمات وخاصة بسبب الدور الذي تلعبه الحوافز وخاصة الحوافز المادية و المعنوية في إطار العمل وتأثره على اداء العاملين حيث انه لا تخلو مؤسسة من نظام أو برامج للحوافز وذلك من اجل التأثير على دافعية ورضا وأداء العاملين بشكل يسمح باستمرار نشاطها وتحقيق أهدافها .

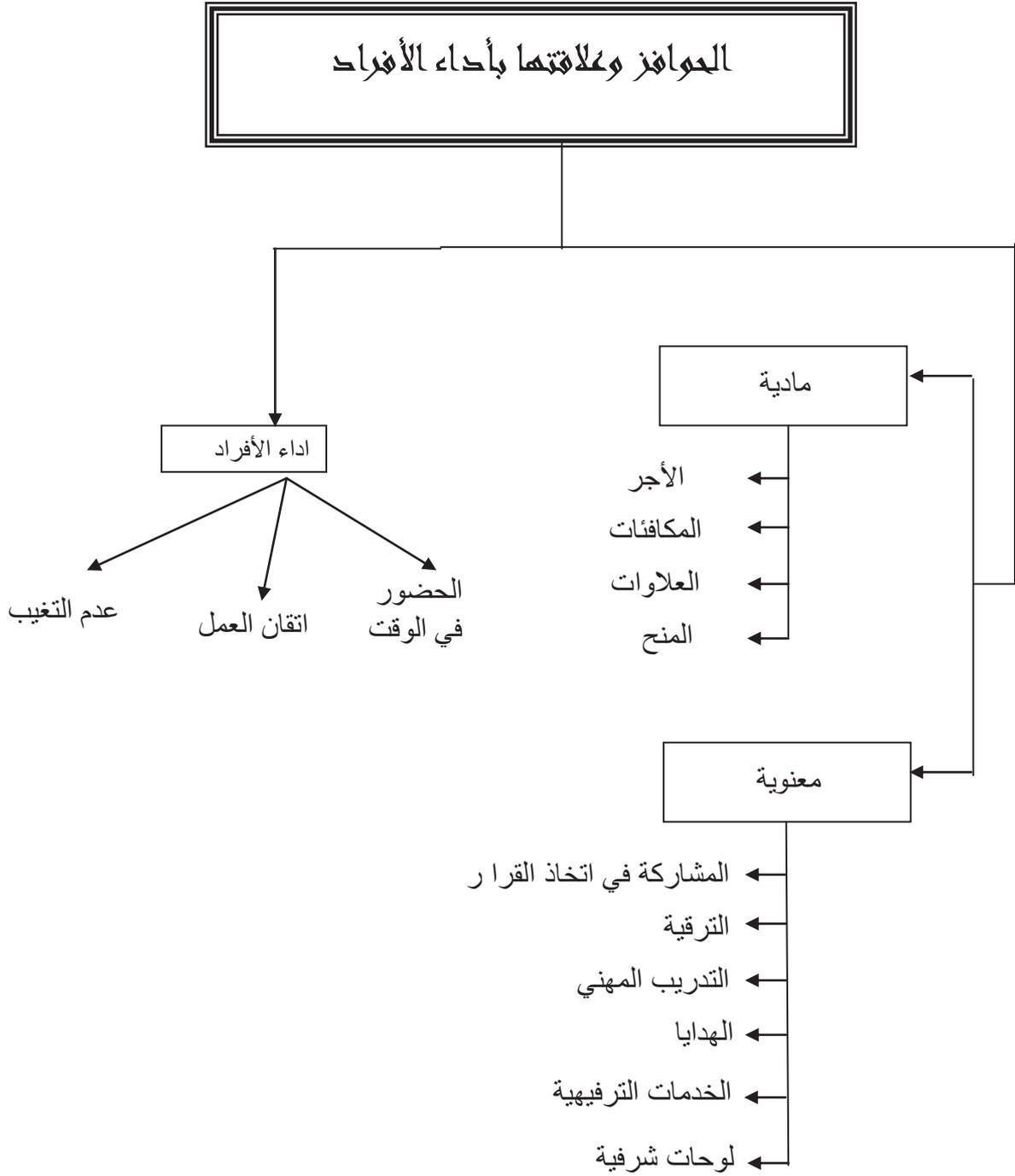
¹ داود عمر، منظمات الاعمال الحوافز والمكافآت، دار الحديث، 2006، ص236.

أهداف الدراسة :

- معرفة أنواع الحوافز المستعملة في المؤسسة الجزائرية .
- التعرف على أنواع الحوافز المادية الايجابية،والسلبية المقدمة في المؤسسة.
- معرفة أثر الحوافز (الايجابية والسلبية) على اداء الافراد العاملين .
- اجراء دراسة ميدانية لبعض الحوافز ومعرفة مدى رضا عمال المؤسسة عن أهم نظام الحوافز المقدمة من قبل مسيري المؤسسة .
- معرفة إلى إي مدى تؤثر الحوافز المادية و المعنوية في زيادة الأداء الوظيفي للعمال .

نموذج الدراسة : من اجل توضيح موضوعنا : أثر الحوافز على اداءات الأفراد قمنا

بإعداد النموذج التالي :



المصدر من إعداد الطالب

تحديد المفاهيم :

الحوافز لغة : حفز يحفز جمعه حوافز ما يحث على أمر ويدفع إليه .

حفز ، حث ، حرك ، ودفع شخص حفزه الطموح أي حركة وشجعه للمواظبة .

اصطلاحاً : يعرف ديل بيتشي : الحوافز : هي تلك العوامل التي تجعل الفرد ينهض بعمله

نحو الأفضل ويبذلون معه جهداً أكبر مما يبذله غيرهم .

- وتعرف بأنها « تلك الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تستخدم

لتحريك دوافعه نحو سلوك معين أدائه لنشاط محدد بالشكل و الأسلوب الذي يشبع

رغباته وحاجاته وتوقعات»¹.

- وتعرف أيضاً : الخطط المنهجية من طرف المنظمة بصورة فردية أو جماعية في

أطار توجيه الأداء والسلوك نحو الأفضل².

التعريف الإجرائي

هي الوسائل المختلفة التي تستخدمها الإدارة لحث العمال وتشجيعهم على زيادة الأداء

والإنتاجية , مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

الحوافز المادية : هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان المادية .

التعريف الإجرائي : هي تلك الحوافز التي تقدم نقداً للعامل من اجل تحسين أداءه ولرفع من

إنتاجيته وإشباع حاجاته ورغباته الفيزيولوجية.

الحوافز المعنوية

التعريف الاصطلاحي :

هي تلك الحوافز التي تساعد الفرد وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية

والاجتماعية ،فتزيد من شعور الفرد بالرقي في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين

زملائه.³

¹ محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وسائلنا للطباعة والنشر الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، 2007م، ص 187.

² احمد ماهر، "مدخل بناء مهارات السلوك التنظيمي"،الدار الجامعية والنشر الإسكندرية، مصر، ص 135 – 136.

³ معين امين السيد، ادارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية مع دراسة حالات تطبيقية لبعض الدول العربية، ص360.

الحوافز المعنوية : تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة تحفيز العاملين على العمل ، والتي تعمل على إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية ومن بين الحوافز المعنوية ، لوحات شرفية ، الأوسمة ، تشكرات .

تعريف الأداء الوظيفي:

اصطلاحاً: هو عبارة عن درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس كذلك الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية.¹

ويعرفه (A.Kherakhem) : من وجهة نظر هذا الكاتب فإن الأداء يدل على "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة . "نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.²

التعريف الإجرائي :

الأداء :

وفق الدراسة يعبر الأداء عن كفاءة الفرد في تأدية واجباته التي تمثل في القيام بالأعمال والأنشطة و الأهداف المخططة من طرف إدارة المؤسسة.

الدراسات السابقة:

-دراسة قديريك تايلور في مصنع الحديد و الصلب في (و.م.!) وقد وظف تايلور خبرته في مجال الإنتاج في كتابه الشهير "مبادئ الإدارة العلمية"³ وقد أجريت هذه الدراسة في فيلاديفيا في (م.م.!) ، لاحظ تايلور ظاهرة تناقص معدل سرعة العاملين في أداء أعمالهم و أطلق على هذه الظاهرة اصطلاح soldiering و الذي يعني التظاهر بالعمل في حين ان المنتج لا يستغرق إلا جزء بسيط من وقت العامل ، وعندما تحدث تايلور مع زملاءه من المديرين عن هذه الظاهرة و اكتشف جهلهم التام بها و كان السبب في ذلك أنهم لا يعرفون إلا القليل عن الأعمال التي يؤديها مرؤوسوهم .قرر تايلور أن هذه الظاهرة تحتاج إلى عمل ما هذا العمل يتمثل في دراسة كل عمل على حدة و تحديد أفضل الطرق كفاءة للأداء ثم تحديد نظام

¹ راوية حسين، "أدارة الموارد البشرية" ، دار الجامعية ، الإسكندرية، مصر 2003م-204م ، ص 210.

² الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث جامعة الجزائر، عدد07/2009 – 2010 .

³ علي عباش ، "أسس علم الإدارة" ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن ، ط رقم 4 ، 2009 - 1430هـ ، ص 46.

لدفع الأجور بالقطعة، و الذي يعني أن العامل يحصل على أجره طبقا لعدد القطع أو كمية الإنتاج التي يحققها في نهاية اليوم.¹

فالتيلورية تركز اساسا على المكافآت اي الحوافز المادية تبعا لاقتصاد المؤسسة، اخذين بعين الاعتبار احتياجات الافراد التي كانت لا تتمثل في الجانب الشخصي، بل في الجانب الاقتصادي .

فركز على فكرة محورية هي تحقيق الرفاهية والتي ربطها باجر العامل كزيادة في الاجر وتقديم المنح والمكافآت وكان اساس الفكرة عند تايلور هو اقناع كل من العمال واصحاب العمل برفاهية المؤسسة التي تعود على كلا الطرفين، واستعمل هنا فكرة اخرى هي التحفيز من 30% الى 100 % التي اشتهر بها فكان التصور السائد في تلك المرحلة هو (الاعتقاد برفاهية المنشأة الصناعية ينعكس عليهم سلبا او ايجابا) حيث كان دائما يركز على الجانب المادي الاقتصادي للعامل وهذا ما لخصه في فرضياته(الفرضية الاقتصادية) حيث رأى ان العامل يبحث دائما على تحقيق اجر معقول .⁽²⁾

وقد حاول تايلور تحديد الاسس العلمية التي ساعدة الادارة على زيادة الانتاج في زمن اقل وبجهد معقول مع تجاهل ادمية الفرد واسسها مايلي :

1- يؤدي تطبيق الاساليب العلمية في العمل الى الكفاية في الانتاج بايجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتادية وتنفيذ العمل في زمن اقل ومجهود محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديدمستويات العمل .

2- ان تطبيق الحوافز المادية يؤدي الى زيادة الانتاج ،بمجهود وزمن قليلين ، وان الحوافز المادية هي الاساس لحفز الافراد وزيادة الانتاج .

وقد اثبت تايلور انه يمكن زيادة الحافز على الانتاج والتحكم فيه من خلال نظام الاجور ،فكل زيادة في الاجر يصاحبها زيادة في الانتاجية ،وكل انتاجية اعلى يقابلها اجر اعلى وهكذا ،ولا تمنح الحوافز المادية الا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للانتاج

¹ علي شريف و اخرون ، " الإدارة المعاصرة " ، دار الفكر الجامعي الإسكندرية ، مصر ، 2007م ، ص37-38.
² داوود معمر ، المرجع السابق،ص45.

او يزيد عليها ،اما الفرد منخفض الاداء الذي لا يصل انتاجه الى هذا المستوى فلي الادارة تدريبيه او نقله او فصله .⁽¹⁾

وعلى الرغم من ان بعض التنظيمات لازالت تتبع نموذج الادارة العلمية ،وتقوم بتطبيق المبادئ الاساسية التي وضعها تايلور ،الى ان نظرية الادارة العلمية قد تعرضت للنقد من قبل علماء الاجتماع نظرا لانها ركزت حول التنظيم الرسمي ،والاعاقات الرسمية بين العمال والمشرفين ،وتجاهلت السلوك الانساني⁽²⁾ و لكونها ربطت بين الالة والانسان فقط ولم تعط اهمية للمؤثرات البيئية الاخرى التي تدفع العامل لمزيد من الجهد والانتاجية .⁽³⁾

نظرية العلاقات الانسانية

مدرسة العلاقات الإنسانية أمريكية الأصل أسسها التون مايو وزملائه،⁴ جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية وتقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد أياً كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية، ظهرت حركة العلاقات الإنسانية بفضل اعمال "التون مايو" وزملائه في مصانع هاوتورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية. حيث هدفت هذه التجارب الى دراسة تأثير الظروف المادية للعمال على الانتاجية .⁽⁵⁾

ترى هذه النظرية أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى رفع معدلات الأداء بل يجب أن نستعمل حوافز أخرى معنوية. حيث تفترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته نشيط، ويحب العمل وطموح ولا تنحصر حاجاته في الأشياء المادية والأمان بل تتعداها إلى حاجات نفسية واجتماعية واثرت اختبارات هاوتورن الشهيرة التي قام بها التون مايو وزملائه، حيث كانت مصانع هاوتورن تعاني من ظاهرة خطيرة وهي تقييد العمال لإنتاجهم وعند بحث العلاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية مثل: الأجور، الإضاءة التهوية، فترات الراحة، الرطوبة، النظافة والضوضاء على أداء العمل لوحظ أن كل فتاة من الفتيات اللاتي كن موضوع

1 كامل بربر، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي ،المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر لبنان، الطبعة الثانية 1420 هـ 2000م ص 103.

² طلعت ابراهيم لطفي ،علم اجتماع التنظيم ،دار غريب للنشر والتوزيع القاهرة، ص 97 .

³ بشير العلق ،المرجع السابق ، ص64.

⁴ AKTOUR Omar ,Les sciences de la gestion et les ressources humaines une analyse critique ,Entreprise nationale du livre et office des publications universitaires , Alger,1986 , p 150.

⁵ سلاطنة بلقاسم ،العلاقات الانسانية في المؤسسة ،مجلة العلوم الانسانية ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،العدد الخامس ،فيفري 2004،ص21.

الدارسة كانت تتبع في عملها أسلوباً خاصاً بها وكانت تلجأ بين وقت وآخر إلى تغيير هذا الأسلوب حتى تتجنب الرقابة المؤدية إلى الملل، كما لوحظ أنه كلما كانت الفتاة أكثر ذكاء كلما ازدت التغيير في أسلوب عملها وهذه نتيجة لها أهميتها بالنسبة لمهندسين وخبراء الزمن والحركة الذين يهدفون إلى تنميط الحركات التي يؤديها العامل متجاهلين مثل هذه اللمسات الخاصة التي يدخلها الفرد وأهميتها في أسلوب عمله كما توصلت هذه الأبحاث إلى أن العامل في المؤسسة يعمل داخل جماعة لها عاداتها وتقاليدها وهي غالباً ما تنشأ دون اعتراف أو تقدير من الإدارة ويطلق على هذا النوع من الجماعات جماعة غير رسمية. وتتمثل أهدافها في مقاومة القواعد والتشريعات الصارمة من قبل الإدارة⁽¹⁾. وقد حفزت مدرسة العلاقات الانسانية العاملين بناء على نشاطات ادارية رئيسية :

1- تشجيع العمال على المشاركة في القرارات الادارية .
2- اعادة تصميم الوظائف بصورة توفر تقدر كبير من التحدي لقدرات العامل والمشاركة في نشاطات المنظمة .

3- تحسين الاتصال بين الرئيس والمرؤوس .

ومن هن لحظ ان المؤسسة الاقتصادية تلعب دورين هامين في حياة الفرد ،فلها جانب اقتصادي واخر اجتماعي يحقق من خلالهما الفرد حاجاته .

أ- الجانب الاقتصادي : والمتمثل في انتاج السلع ومنح الحوافز بتقديم مكافآت ومنح وعلاوات ، كما تتعلق بوضع منظومة فعالة للحوافز .

ب- الجانب الاجتماعي : يتعلق بلجانب الانساني وهو عبارة عن علاقات اجتماعية اي علاقات الافراد فيما بينهم وعلاقات الادارة في مختلف المستويات وتتركز الوظيفة الاجتماعية في اشبع الحاجات النفسية والاجتماعية للعمال .

ومن هذا المنطلق ظهرت عدة نظريات اخرى كنظرية الحاجات ونظرية المشاركة في التسيير او نظرية السلوك التي تعترف باهمية الحوافز الاقتصادية لكنها تصنف كذلك عوامل جذب الافراد الة مستوى اخر كالترقية والعمل في جماعات العمل التي توفر نوع من التقدير والاحترام ،فلميل نحو تحقيق الاستعمال الافضل للقدرات والطاقات العمال وحبه على

2 محمد الحسن التجاني يوسف ،التحفيز واثره في تحقيق الرضى الوظيفي لدى العاملين في منشاة القطاع الصناعي بلمدينة الصناعية بمكة، اطروحة ماجستير ادارة الاعمال ،الاكاديمية البريطانية للتعليم العالي،ص36، 37.

الحصول على العمل الذي يعطيه نوع شخصيته ومعنى لحياته هو الذي يحفزه على العمل احسن وعلى المساهمة الايجابية في العملية الانتاجية. (1)

وقد كشفت نتائج احدى دراسات الهاوثورن عن ان انتاجية العمال لا تتحدد فقط عن طريق الحوافز المادية، بل انها تتحدد اساسا عن طريق المعيار غير الرسمي السائد بين جماعة العمل. فقد تبين ان لحدى جماعات العمل معيارا يقيد الانتاجية عند درجة معينة، وقد كان العامل الذي يحاول ان ينتج اكثر من الكمية التي حددتها الجماعة الغير رسمية، يمارس عليه اعضاء الجماعة ضغوط كبيرة لدفعه الى الامتثال بسقف الانتاج الذي حددته الجماعة. وقد اظهرت هذه الدراسة ان التنظيم الغير رسمي يظهر تلقائيا، بحيث يحقق وظيفتين: الاولى حماية اعضاء الجماعة من الاعمال التي قد تصدر من احد اعضائها والتي لا تتفق مع معاييرها. اما الوظيفة الثانية، فهي حماية الجماعة من التدخل الخارجي عن طريق الادارة. وقد كانت عضوية الزمرة تعمل كاداة لضبط سلوك الاعضاء حيث تم ابعاد الافراد الذين خرجوا على معايير الجماعة من عضوية

الزمرة. (2)

وقد تعرضت مدرسة العلاقات الانسانية النجملة من الانتقادات اهمها:

اهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية بدراسة القضايا الموجودة ضمن التنظيم الصناعي، ولم تتعرض للمحيط الاجتماعي الخارجي وتأثيره في المصنع، ونلاحظ أن المدرسة تبدي تحيزاً ملحوظاً لصالح الإدارة، وتعطي للخبرة والملاحظة أهمية كبيرة في دراساتهما، وأهملت دور النقابات العملية في الصناعة، كما استبعدت مسائل الصراع بين العمال وأرباب العمل، مما جعل معظم النتائج في وضع يناسب أصحاب المشاريع الإنتاجية بالدرجة الأولى، بدليل أن هذه التجارب قد تمت بإشراف ورعاية من أصحاب المشاريع أنفسهم.

كما ركزت على أهمية العلاقات الاجتماعية، وتناسب دور الدوافع المادية التي لا يمكن إغفالها أو إنكارها ومدى تأثيرها في سلوك العاملين وأدائهم، وربما تبغي من وراء ذلك إلى ترويض العاملين بزيادة الجهد المبذول خدمة لأهداف المنشأة، مقابل توفير جو اجتماعي

¹ داوود معمر، المرجع السابق، ص 49.

² طلعة ابراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 103.

ونفسي مناسب يمكن أن يقلل من حدة النزاعات أو الخلافات وذلك حسب اعتقادهم. وافترضت تلك المدرسة أن إشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين ،سيؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة أو المصنع.¹

دراسة قام بها غولت تروب وزملائه على عينة من العمال يتكون عددهم من 288 عاملا كلهم متزوجون و اعمارهم تتراوح بي 21 الى 46 عام في احدى الناطق في انجليترا عام 1968.

كان حينها دخل الفرد الواحد يتجاوز 17 ليرة استرلينية في الاسبوع وهو معدل لابس به في ذلك الوقت .

ومن نتائج تلك الدراسة ،ان العمال كانوا يركزون على عملهم بشكل اداتي ،اي انهم كانوا يرغبون في المال فقط فلم يكن لهم اهتمام لابعلاقتهم الاجتماعية مع زملائهم ولابرضاهم عن عملهم ،ويبدو ان اهتمامهم بالمال راجع الى : مسؤولياتهم المالية الكبيرة .

70%. ان اغلبهم مهاجرون لذلك فان نسبة الحراك عندهم كبيرة جدا حوالي بعض هؤلاء العمال عوض ان يترقوا في مراتبهم المهنية اصيبوا بتخفيضها وكل هذه العناصر دفعتهم الى التركيز على الحافز المالي دون الحوافز الاخرى .²
دراسة ناصر محمد العديلي(الدوافع والحوافز والرضى الوظيفي في الاجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية).

يتمثل مجتمع الدراسة بلموظفين في القطاع الحكومي السعودي الذين تتصف دوافعهم بمايلي:
حجاتهم وتوقعاتهم من الوظيفة ومستويات اشباعهم لها .

التعرف الى وسائل دفع وتحفيز وارضاء الموظفين ، والرضا المستمر ، واثارة الدوافع الكامنة للانتاجية والاداء الجيد .

وخلصة الدراسة الى النتائج التالية :

يعطي الموظفون السعوديون الرواتب والمكافاة الاهمية والمرتبة الاولى .

1 حسين صديق ،الاتجاهات النظرية والتقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية ،مجلة جامعة دمشق27،العدد الثالث + الرابع2010 ص355.

2 - داوود معمر ، المرجع السابق ،ص66.

يعطي الموظفون السعوديون الترقيات الوظيفية والضمانات في العمل ، واعتراف الزملاء بلجهد المبذول المرتبة الثانية .

يعطي الموظفون السعوديون نوع العمل المرتبة الثالثة .

يعطي الموظفون السعوديون الادارة العليا اهمية اكبر للدوافع والحوافز المعنوية (الانجاز ومسؤولية الوظيفة ، والاعتراف والتقدير على الجهد) نتجة لتطلعاتهم لاشباع حاجاتهم الراقية واثبات الذات .

يعطي موظفوا الادارة الوسطى والتنفيذية اهمية كبرى للحوافز المادية (الراتب والترقية في الوظيفة ، وضمانات الوظيفة)¹.

دراسة على السلمي (1976) حيث قارن بين دوافع المديرين المصريين والأمريكيين من حيث أهميتها النسبية .فاتخذت الدوافع المادية ومنها (الأجور) الترتيب الأول لدى المصريين يليها تأكيد الذات ثم الاستقلال ثم المعلومات ثم الاحترام والتقدير ثم الأمن وأخيراً الدوافع الاجتماعية .أما ترتيب الدوافع لدى المديرين الأمريكيين فكان توكيد الذات يليه المعلومات ثم الدوافع المادية ثم الاستقلال ثم الاحترام والتقدير ثم الأمن وآخرها الدوافع الاجتماعية (2).

¹ - محمد مرعي مرعي ، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2003 القاهرة ، ص 23 .

² إبراهيم شوقي عبد الحميد، الدافعية للإنجاز وعلاقتها بكل من توافد الذات وبعض المتغيرات الديموغرافية لدى عينة من شاغلي الوظائف المكتبية، جامعة القاهرة، المجلة العربية للإدارة، مج 23 ، ع 1 - يونيو (حزيران) 2003 .

الفصل الثاني

ماهية الحوافز

- .I تمهيد
- .II المقصود بالحوافز
- .III نظريات الحوافز
- .IV أنواع الحوافز
- .V أهمية الحوافز
- .VI أهداف نظام الحوافز
- .VII مراحل تصميم نظام الحوافز
- .VIII أسس منح الحوافز
- .IX متطلبات نجاح نظام الحوافز
- .X اثر الحوافز على سلوك وأداء الأفراد العاملين
- .XI خاتمة الفصل

الفصل الثاني : ماهية الحوافز

تمهيد :

يعتبر الحافز دافعا لزيادة العطاء الإنساني في مختلف المجالات وقد يجد البعض الحافز أكثر من مجرد مقابل مادي بالنسبة له لأنه يعني تقدير خاص بمجهوده .⁽¹⁾ تتضح لنا أهمية نظام التحفيز وسط النظام البشري الاجتماعي بشكل خاص ، إذ يكون في صلب السياسات والاستراتيجيات المرسومة والأهداف المحددة . إن درجة الرضا المحقق للموارد البشرية ترصد مدى التحفيز في المؤسسات لان تحقيق الرضا يولد الإشباع ويعيد دورة عمل المنظمة بكافة مكوناتها، أما عدم تحقيق الرضا فيدفع الجميع نحو التغذية الرجعية ، ومن تم إلى كشف مصادر الخلل وعلاجها ، وتصحيح الأخطاء الحاصلة باستمرار للوصول بالمؤسسة إلى الأهداف المنشودة .⁽²⁾

المقصود بالتحفيز :

ليس هناك خلاف على أن العوامل الفنية في العمل لها تأثيرها الهام على الكفاءة الإنتاجية للمشروع ، ولكن مهما بلغت تلك العوامل الفنية من الدقة والكمال فمازالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف في نهاية الأمر على الطريقة التي يوادي بها الأفراد إعمالهم ولضمان حد معقول من الإنتاجية يتطلب الأمر ضرورة توفر عنصرين أساسيين في الأفراد القائمين بالعمل هما القدرة على العمل ، والرغبة في العمل . وتكتسب القدرة عن العمل عن طريق التعلم والتدريب والخبرة العملية ، أما العنصر الثاني من عنصر الأداء ، فهو الرغبة في العمل والتحفز لأدائه . وتتحدد الرغبة في العمل عن طريق الظروف

¹ يوسف ابو الحاج ، مهارات وفنون إدارية، الإدارة المتميزة سمات المدير الناجح، دار الكتاب العربي دمشق، الطبعة الأولى 2009 ،ص190.

² محمد مرعي مرعي، المرجع السابق، ص05 .

الاجتماعية والمادية المحيطة بالعمل ، كما تتحدد باحتياجات الفرد ومدى ملائمة نوع العمل ليوه واتجاهاته .

ويجب التفرقة بين الدافع إلى العمل والحافز على العمل .⁽¹⁾ فقد عرف العلماء الدافعية : الدافع هو المنبه الذي يحفز الكائن الحي على السلوك والحركة لنيل أهدافه وغاياته .⁽²⁾ وتعرف أيضا : بأنها الاسم العام الذي يعبر عن حقيقة أن السلوك الإنساني يتحدد جزئيا نتجه لطبيعة الفرد وتكوينه الداخلي .⁽³⁾

أما الحافز على العمل فهو شئ خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها .ومن تم يمكن تعريف الحوافز بأنها مجموعة العوامل أو الظروف التي تتوفر في جو العمل والتي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه .⁽⁴⁾

وتعرف أيضا :هي موضوعات خارجية ذات وجود حقيقي ، مادي ومعنوي تؤثر على سلوك الفرد ويترتب على الحصول عليها رضا وراحة ، والحوافز قد تكون موجبة في حال الحصول عليها، مال التقدير والاعتراف من الحوافز الايجابية .⁽⁵⁾

هناك من عرفها بأنها : مجموعة الإجراءات والنظم التي تطبق على جماعة من العاملين لمعرفة إثارة الرغبة لديهم في الاستمرار في القيام بالعمل بكفاءة .⁽⁶⁾

وتعرف أيضا : بأنها عامل سيكولوجي (نفسى) بالوعي أو بدونه ، يدفع الفرد (حيوان او إنسان) إلى تحقيق أعمال أو أهداف معينة .⁷

وعرفها مصطفى صقر : هي القوى الخارجية التي تدفع الفرد ليعمل بشكل أفضل .⁽¹⁾

¹ طلعت إبراهيم لطفي ، المرجع السابق،ص87-88.

² داوود معمر، المرجع السابق، ص24.

³ علي السليمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب الأردن، ص108.

⁴ طلعت إبراهيم لطفي، المرجع السابق، ص89.

⁵ يوسف ابو الحاج المرجع السابق ، ص190.

⁶ داوود معمر، المرجع السابق، ص29.

⁷ Madelein Blanquefort d' Anglards . Motivation et compenetenion approches Graphologique et psychologique. Paris 1994. P 102.

III نظريات الحوافز:

تعتبر الدراسات الكلاسيكية في ميدان العمل ومجتمع المصنع من العوامل الأساسية لأي دراسة حديثة إذ ينبغي على إي دراسة الرجوع إلى الأصل الذي ساهم في إثراء هذا الميدان بدراسات متعددة حول مواضيع عدة من المشاكل الصناعية، علاقات العمل، الحوافز، القيادة والتنظيمات بصفة عامة.⁽²⁾

هناك الكثير من النظريات التي صيغت لتفسير عملية التحفيز والحوافز، وسوف نركز على نظريات المدخل المعاصر، الذي يفسر هذه النظريات في ثلاث مجاميع: المحتوى والمسار والتعزيز.

نظرية المحتوى :

تركز هذه النظريات على تحليل الحاجات الفردية الإنسانية سواء ما كان منها ماديا جسديا أو نفسيا، وسنعرض هنا أهم الأفكار الواردة في إطار هذه النظريات الأساسية.⁽³⁾

أولاً : نظرية سلم الحاجات لـماسلو : The Need Hierachy Theory

صاحب هذه النظرية إبراهيم ماسلو (Abraham Maslou) وتعتبر من أشهر نظريات الحفز، وتشير إلى أن الحاجات الإنسانية مرتبة هرميا حسب الأهمية كتالي:⁽⁴⁾

صقر مصطفى صقر، اثر الحوافز على أداء المهندس المعماري وإبداعه كقائد للفريق الهندسي المصمم، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد الثاني 2009، ص404.

² داوود معمر المرجع السابق، ص44.

³ صالح مهدي حسن العامري وآخرون، المرجع السابق، ص493.

⁴ محمد سليمان العميان، المرجع السابق، ص282.

الحاجات الفسيولوجية :

تشكل الحاجات الفسيولوجية تلك الحاجات المرتبطة بضرورات بقاء الفرد على قيد الحياة وتشمل حاجة الطعام، الشراب، الملابس، والمسكن، إن مصدر إشباع هذه الحاجات في العمل هو المال أو الأجر الذي من خلاله يحصل الفرد على احتياجاته الفسيولوجية.⁽¹⁾

حاجة الأمن :

وتتمثل في حاجات الإنسان لتجنب الإصابات في الجسد والمال والشعور، وعلى الرغم من حرص منظمات الأعمال على توفير الأمن المادي للعاملين " إنشاء وحدات الأمن الصناعي مثلا " إلا أن هناك بعض الوظائف التي تهدد بطبيعتها امن الفرد وسلامته مثل المناجم، الإطفاء وغيرها . ويتهدد الأمن المعنوي إذا اعتمد لفرد على رئيسه المباشر في عمليات الترقية ومنح العلاوة والنقل والتقييم. ويؤكد البعض على أن الأسلوب الاستبدادي يمكن أن يكون مؤثرا إلى حد بعيد في حالة ارتفاع حاجة الإنسان إلى الأمن. ويقل تأثيرها في حالة انخفاض هذه الحاجة لدى الفرد.⁽²⁾

الحاجة إلى الاجتماع :

الإنسان اجتماعي بطبعه، ولدى كل فرد حاجة إلى التفاعل الاجتماعي مع الغير من بني جنسه، في حاجة إلى الحب، القبول من الغير والعضوية في جماعات مختلفة.⁽³⁾

حاجة التقدير والاحترام :

حاجة تقدير الذات، احترام وتقدير الآخرين، الثقة بالنفس، المعرفة، الاستقلالية، الكفاءة، الشهوة، القوة، المكانة والدور الاجتماعي.⁴

إثبات الذات : ونعبر هذه الحاجات عن التحصيل والانجاز وتحقيق النتائج التي يطمح الفرد فيها ويقدر على تحقيقها.¹

¹ كامل بربر ، المرجع السابق ،ص158.

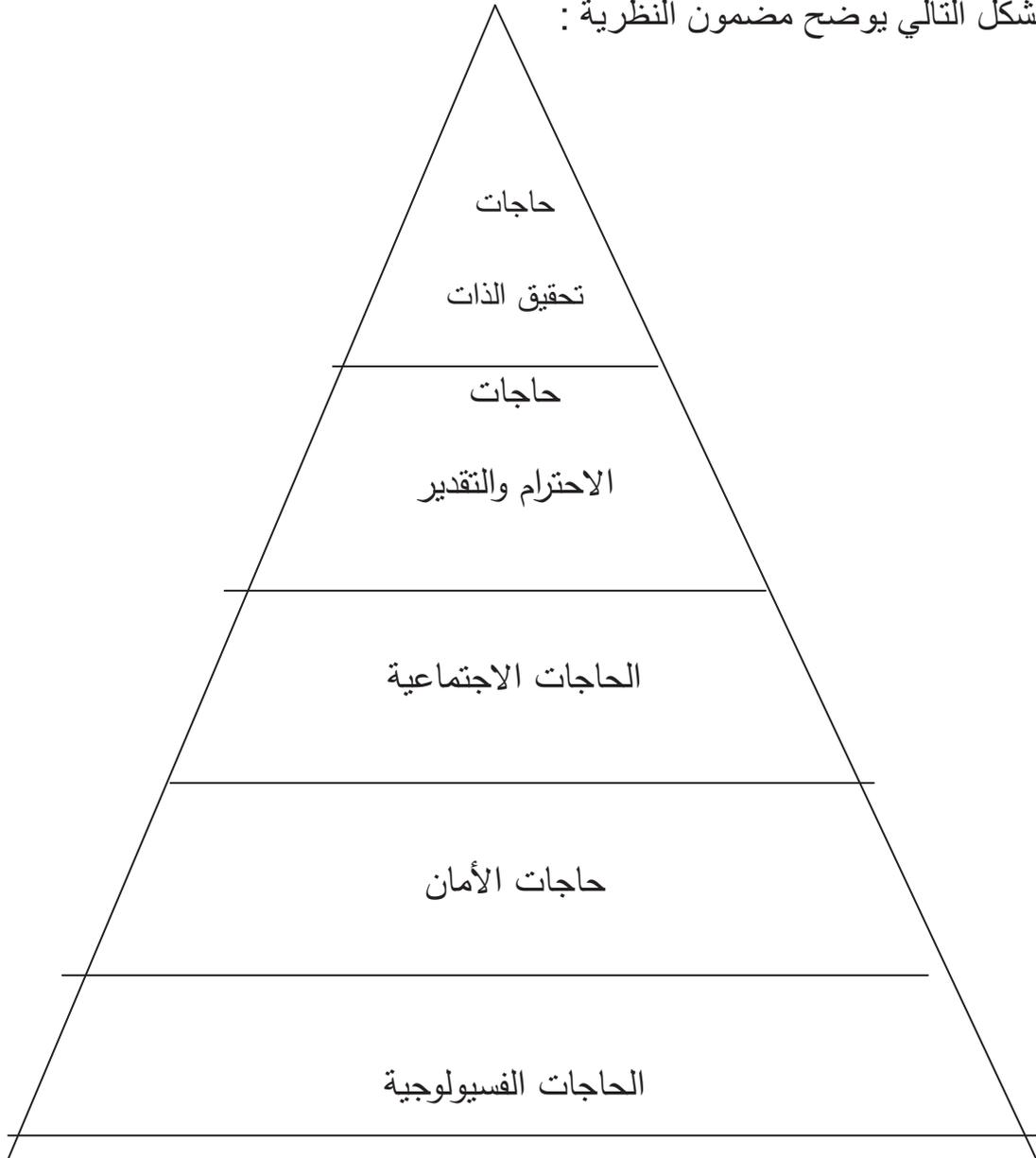
² احمد حاج عبد الوهاب، السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، مكتبة مطبعة الإشعاع الفنية، ص15. عبد الله بن عبد الغني الطجم، وآخرون، السلوك التنظيمي المفاهيم النظريات والتطبيقات، دار الحافظ للنشر، المملكة العربية السعودية

³، الطبعة الرابعة 1424هـ-2003م، ص116.

⁴ محمد سلمان العميان، المرجع السابق، ص282.

ويرى ماسلو Maslou أن عدم إشباع هذه الحاجات ينعكس على إنتاجية الفرد ورغبته في العمل كما يرى أن إشباعها يؤدي إلى بروز حاجات جديدة للفرد لا بد من إشباعها، لدفعه للعمل بجد وباستمرار، وهو يفترض إن تحديد هذه الحاجات من مسؤوليات المسير في المؤسسة، والذي يجب عليه أن يتفهم دوافع ورغبات وحاجات مرؤوسيه والتي لو اهتم بتحفيظها سيزيد من رغبة الأفراد في انجاز العمل بأكثر كفاءة وفعالية.²

والشكل التالي يوضح مضمون النظرية :



شكل (1). يوضح نموذج هرم " ماسلو " للحاجات الإنسانية.

¹ محمد عبد الوهاب، إستراتيجية التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دارا لنشر والتوزيع الإسلامية القاهرة، ص94.

² معين أمين السيد، المرجع السابق، ص352.

لقد تعرضت هذه النظرية إلى انتقادات عنيفة في أوساط علماء الإدارة ، حيث ركز المنتقدون على أن المسير لا يمكنه اكتشاف الحاجات الكامنة في مرؤوسيه كي يتمكن من تحفيزهم ،حسب ما سلو يجب تلبية حاجات مختلف المستويات المتدرجة والانتظام من أدنى إلى أعلى حاجة ،ولكن الواقع اثبت إن الحاجات تعتمد على بعضها البعض وتتداخل فيما بينها بالإضافة إلى أن إشباع حاجات معينة لا يجعلها تختفي بالكامل ،والفرد يمكنه الانتقال من مستوى أرقى دون المرور بالمستوى الذي يسبقه .¹

وعموما سواء اتفقت الآراء مع المدرج الهرمي أو اختلفت بشأنه ،فان النقطة الهامة هي إن على الإدارة أن تتبع الخطوات التالية في دراسة دوافع عاملها :

أن نعرف بالضبط ما هي الحاجات التي توجد عند العاملين ودرجة أهميتها لهم .

تحديد ما هي الحاجات المحددة من بين هذه الحاجات ، تستطيع أن تقدم لها إشباع مناسب.

تقرر أحسن السبل (الحوافز) التي يمكن ان تشبع هذه الحاجات .

تتابع التغييرات التي تطرأ على حاجات العاملين وتحدد طرق إشباعها .

تبحث الحاجات البديلة التي يمكن أن تنشأ عند العاملين ،وهذه المهمة التوجيهية للإدارة في تعليم عاملها وتثقيفهم وتطوير أفكارهم ودوافعهم .²

نظرية الدار فر : (Alderfer Theory(ERG)

لقد جاءت هذه النظرية تطورا لنظرية ماسلو Maslou،فهي ترى أن الحاجات يمكن أن تصنف ضمن ثلاث مجاميع : الأولى الحاجة للوجود وهي تماثل الحاجات الفسيولوجية والأمان في سلم ماسلو والثانية هي الحاجة إلى الانتماء وهي تماثل العلاقات الاجتماعية والمكانة وأخيرا الحاجة للنمو وهي تماثل تحقيق الذات في سلم ماسلو . تفترض هذه النظرية أن هذه المجاميع الثلاثة تختلف من حيث تحقيق أهداف الإشباع وأساليبه ،فيتم

¹ معين أمين السيد المرجع السابق ،ص353.

² علي محمد عبد الوهاب ،المرجع السابق ،ص95.

إشباع حاجات الأفراد ماديا بالطعام والسكن وغيرها أما الحاجات الاجتماعية فتشبع بالعلاقات والتقدير في حين تشبع حاجات النمو بالتطوير والتعليم وممارسة الهواية.¹

لقد اتفق الدر فر وماسلو على وجود سلم للحاجات، وان الفرد يتحرك على هذا السلم تدريجيا من أسفل إلى أعلى. كما اتفقا على أن الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز الفرد، وان الحاجات المشبعة تصبح اقل أهمية. ولكن تختلف نظرية الدر فر عن نظرية ماسلو في كيفية تحرك الفرد وانتقاله من فئة إلى أخرى إذ يرى الدر فر أن الفرد يتحرك إلى أعلى وإلى أسفل على سلم الحاجات، أي انه في حالة إخفاق الفرد في محاولته إشباع حاجات النمو تبرز حاجات الارتباط قوة دافعية رئيسه تجعل الفرد يعيد توجيه جهوده لإشباع حاجات المرتبة الدنيا. وقد نوه الدر فر بان هناك متغيرات عدة يمكن أن تؤثر على الأهمية النسبية لهذه الحاجات وألوية إشباعها من بيئة إلى أخرى. مثال على ذلك الفرد الذي يفشل في الوصول إلى مركز وظيفي مرموق قد يقوم بتقوية علاقاته الاجتماعية مع الآخرين، كذلك إذ لم تسمح سياسات المنظمة وأنظمتها للفرد بأشباع حاجات النمو والتطور، قد يوجه الفرد جهوده نحو إشباع حاجات الوجود والارتباط.²

نظرية هزربرج (العاملين): (Herrberg's Theory (Two Factor)

تعتبر نظرية هزربرج نقطة تحول أساسية في نظرية الدوافع، فقد كان الاعتقاد السائد بين الباحثين في هذا المجال إن العوامل التي تجعل الفرد غير راضي عن عمله إذا تغيرت ستؤثر إيجابا على رضي الموظف، وكذلك العوامل التي تزيد من رضا الموظف انعدامها يسبب له عدم الرضي.³ وقد قام هزربرج بدراسة ميدانية، بمقابلة 200 مهندس ومحاسب.⁴ وذلك بسؤالهم عن آخر المواقف التي شعروا فيها بعدم الرضي أو الرضا وما هي الظروف التي أدت إلى وجود هذا الشعور لديهم. بعد تحليل إجاباتهم توصل هزربرج وفريقه إلى أن هناك مجموعتين من العوامل:⁵ وقد أطلق على المجموعة

¹ صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع الاردن، الطبعة الثانية، ص495.

² محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص296-297.

³ عبد الله بن عبد الغني الطجم وآخرون، المرجع السابق، ص117.

⁴ داوود معمر المرجع السابق، ص61.

⁵ عبد الله بن عبد الغني الطجم وآخرون، المرجع السابق، ص117.

الأولى من الحاجات الإنسانية **العوامل البيئية أو الصحية** ويدخل فيها عدت عوامل هي : سياسة الإدارة العلاقات بين الأفراد ،الإشراف ، ظروف العمل المادية ،النقود ، الأمان ،مكانة الفرد. وأطلق على المجموعة الثانية العوامل المحفزة لأنها تحرك العامل وتزيد من نشاطه وتحرك الأداء ويدخل فيها عدة عوامل هي :¹

الانجاز في العمل

التقدير والاحترام .

المسؤولية لانجاز العمل .

الترقية .

احتمالات التطور والتقدير .

طبيعة العمل ومحتواه .

يؤدي وجود العوامل الداخلية في موقف العمل وبشكل ملائم إلى الشعور بالرضي لدى العاملين ،ولكن غيابها لا يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا .²

ويؤخذ على هذه النظرية إنها أجرت تفرقة شكلية بين مجموعتين من العوامل المؤثرة على الأداء الإنساني للإفراد وحوافزهم .

كذلك الافتراضات التي بناها المهندسين والمحاسبين بها تشكيك في نظريته لتفسير حوافز السلوك الإنساني ،ولا يمكن تعميم نتائجها عليهم .³

هناك من يعتقد أن هزبرج لم يأت بجديد إنما طبيعة النفس البشرية وبالفطرة الأشخاص يصنفون الأشياء إلى مجموعتين ، المجموعة الأولى المتعلقة بالانجاز والتقدم والنمو الوظيفي ،وينسبون النجاح في هذا المجال إلى أنفسهم ويزيد رضاهم عنها بينما يميلوا إلى توجيه اللوم إلى الآخرين اوالى المنظمة فيما يتعلق بالسياسة العامة للمنظمة ،طرق

¹ داوود معمر ،المرجع السابق، ص62.

² محمود سلمان العميان ،المرجع السابق، ص286- 287.

³ داوود معمر ، المرجع السابق، ص62.

العمل، الإشراف، الأمن الوظيفي، ظروف العمل من العوامل التي غالباً ما تكون مصدراً تدمر الأفراد وعدم الرضا.¹

نظرية ماكلياند (الحاجات المكتسبة) : Aquired Needs Theory

يعتقد الكثيرون إن العامل الأبرز من بين جميع العوامل التي تحث الأفراد لبذل جهودا أكبر فأكبر هو الحاجة إلى الانجاز.² قام ماكلياند بدراسات مستقصية لدافع الانجاز وقام بإلقاء العديد مكن المحاضرات لمجموعات من أصحاب الأعمال من اجل إثارة حاجة الانجاز فيهم . وقد توصل الباحث أن حافز الانجاز لا يوجد آلافي 10 % من مجموع سكان الولايات المتحدة الأمريكية رغم أن معظم الناس تدعي امتلاكه ، وقد توصل ماكلياند إلى نتجه بان حاجة الانجاز تتكون من عدت ظروف بما فيها طفولة الفرد وخبراته المهنية ونوع المؤسسة التي يعمل فيها . وقد بينت الدراسات الكمية التي قام بها ماكلياند وأعوانه إلى أن ذوي الانجازات العالية يتصفون بالخصائص والصفات التالية :إنهم يميلون إلى الحالات والمواقف التي تعطى لهم فيها المسؤولية . الشخصية في تحليل المشاكل وإيجاد الحلول .

إنهم يميلون إلى المخاطرة المتوسطة بدلا من المخاطر العليا أو الدنيا .

إنهم يرغبون في التغذية العكسية لانجازاتهم ليكونوا على علم بمستوى انجازهم .³ وقد استنتج ماكلياند أن هناك ثلاثة حاجات أساسية تتفاوت في قوتها لدى الأفراد هي :

الحاجة إلى الانجاز : وتعكس رغبة الفرد في انجاز الأفضل وباكفا الطرق وكذلك حل المشكلات المعقدة والتعامل مع المهام الصعبة .

الحاجة للقوة : وتعكس الحاجة للتحكم والسيطرة على الآخرين والتأثير في سلوكهم والاضطلاع بمسؤوليات أكبر .

¹ عيد الله بن عيد الغني الطجم، المرجع السابق، ص119.

² ماتيسون ايقاسيقس، ترجمة هشام عبد الله، كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، الأهلية عمان ط1 -1999م، ص476.

³ كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعات في التنظيم ، دار الفكر عمان ، ط1، 1414هـ 1993م، ص95..

الحاجة إلى الانتماء : وتعكس الرغبة في تكوين علاقات ايجابية مع الآخرين والاحتفاظ بها.¹

وفق بين إن الحافز على الانجاز له مستويين حسب نظريته :

1مستوي الطموح 2مستوى الأداء

والحافز على الانجاز هو الفرق بين هذين المستويين الاثنين فمثلا النجاح في الماضي من شأنه تحفيز الفرد على وضع مستوى طموحه مستقبلا ومن العوامل التي تؤثر على مستوى الطموح الفرد والقرارات الفردية سواء كانت موروثه أو مكتسبة فالأفراد مختلفون من حيث ما يملكون من قدرات .

يلاحظ بان هذه النظرية تأخذ في الاعتبار الفروق الفردية بين الأفراد ،كما تمكن الإداري والمشرف على حث العمال على الارتقاء بمستوى الأداء الإنساني ويؤخذ عليها أنها ركزت على الحافز على الانجاز وتجاهلت باقي الحوافز الأخرى.²

يرى ماكيلان إن الحاجة للانجاز من الممكن ان تدرس وتفرز لدى الأشخاص البالغين بينما يرى البعض وخاصة علماء النفس أن هناك بعض الأمور تنشأ مع الطفل من صغره

وتوجه سلوكه ويصعب تفسيرها في مراحل متأخرة من نموه.

يرى البعض إن إلحاق الأفراد بدورات تدريبية لتأصيل مبدأ الحاجة للانجاز لديهم سوف تحدث فقط شعور مؤقت لدى هؤلاء الدارسين فضلا عن إحداث تغير دائم في سلوكهم.³

خلاصة نظرية المحتوى:

رغم بعض الاختلافات في الطرح وترتيب ومسميات الحاجات فإن مجمل نظريات المحتوى قد حاولت بطريقة أو بأخرى أن تجيب على الأسئلة التالية:

¹ صالح مهدي محسن العامري , الادارة والاعمال , دار وائل للنشر والتوزيع الاردن , الطبعة الثانية ،ص 496-497.

² داوود معمر / المرجع السابق ،ص58-59.

³ عيد الله بن عبد الغني الطجم ، المرجع السابق ،ص 124.

كم هو عدد الحاجات المختلفة لدى الأفراد ؟

هل يمكن أن تشبع المكافآت و النتائج المختلفة بعض هذه الحاجات ؟

هل يوجد هناك تسلسل هرمي للحاجات ؟

ما مدى أهمية الحاجات بمختلف أنواعها لدى الأفراد ؟

نظرية المسار العلمية: Process Théories:

توضح نظرية المسار كيفية اختيار سلوكيات معينة من قبل العاملين لأداء العمل من بين مجموعة بدائل وضمن سياق تحقيق حاجات أساسية بغرض النجاح و بالتالي فان مجموعة النظريات هذه تركز على أسلوب التفكير أو المناهج المعتمدة من قبل العامل عندما يحس بالرغبة في إشباع حاجة معينة.

ويتم استعراض ثلاثة نظريات هي: نظرية العدالة ونظرية التوقع ونظرية تحديد الهدف.¹

نظرية العدالة: Equity Theory:

تربط هذه النظرية بين درجة الدافعية لدى الفرد وبين شعوره بعدالة نظام الحوافز المتبعة في المؤسسة أو المنظمة التي يعمل بها، إذ يميل الفرد إلى مقارنة أدائه بأداء غيره ومقارنة الحوافز التي يتلقاها غيره وفقاً لمستوى الأداء، فإذا وجد الإنسان أن هناك عدالة في الحوافز والمكافآت التي يمكن أن يتلقاها في ما لو عمل بين موقع وآخر داخل المنظمة، كما يقارن عمله والعوائد المترتبة عليها لو كان يعمل في مكان آخر خارج التنظيم. كما يقارن عمله بعمل الآخرين من الذين يعملون معه في نفس المنظمة التي يعمل فيها أو القسم، كما يقارن العمل بمستوياته وعوائده بين المنظمة التي يعمل فيها والمنظمات الأخرى التي سبق وان عمل فيها.²

¹ صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع الاردن، الطبعة الثانية، ص497.

² محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر عمان، ط5، 2009، ص67-68.

هذا وقد حددت هذه النظرية الآثار المترتبة على عدم عدالة المكافآت وأثرها على توتر الفرد نتيجة مقارنة وانعكاس ذلك عن العمل (ترك العمل، تباطؤاً) أما الآثار المترتبة على عدالة المكافآت فينتج عنها شعور الفرد بالراحة والأمان والاندماج والولاء.¹

يرى الكثير من الباحثين أن نظرية العدالة لها تطبيقات إدارية في الواقع العملي فعلى سبيل المثال تتقاضى المرأة العاملة في المجتمع الأمريكي تقريباً 76% من الأجر الذي يتقاضاه زميلها الرجل الذي يقوم بنفس العمل، ويكمل المنطق من وراء ذلك في أن المدخلات التي يصفها الرجل الأمريكي في العمل (الجهد، الوقت، التفكير) تفوق المدخلات التي تصفها المرأة، فتتحقق العدالة وفقاً للفروض النظرية السابقة، فإن الأمر يقتضي زيادة عوائد الرجل (زيادة النسبة) عن المرأة حتى يتعادل معها، فبرغم قيامها بأداء نفس العمل، إلا أن قيمة المدخلات مختلفة، وبالتالي نتائج العمل ستكون بالمنطق مختلفة.²

نظرية التوقع لفروم: Expectancy Theory

إن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بان له القدرة على القيام بذلك السلوك وإن القيام بذلك السلوك سوف يؤدي إلى نتجه معينة، وإن هذه النتيجة ذات أهمية للفرد، أي أن السلوك الإنساني هو نتاج عملية تفاعل بين التوقعات والإجراءات وقوة الجذب.³

افتراضات النظرية :

تقوم هذه النظرية على افتراض إن الأفراد يتعلمون من تجاربهم حيث يتولد لديهم احتمال بان نوعاً معين من السلوك سيؤدي إلى نتائج معينة، كما يقومون بعملية مقارنة بين ما يرغبون فيه من نتائج وبين احتمال تحققها وهم في ذلك يلجؤون إلى تحليل مفهوم التكلفة و العائد بالحالات الثلاثة التالية :

¹ كامل بربر، المرجع السابق، ص166.

² طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، الدار الجامعية الإسكندرية 2008، ص335-336.

³ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الأردن، ص271.

التوقعات : وهي عبارة عن اعتقادات الفرد وإدراك لاحتمال وجود علاقة ربط بين الجهد المبذول من قبل والأداء الذي سيحققه نتجه لهذا الجهد والأداء، بمعنى إن أي زيادة في الجهد المبذول سيؤدي إلى انجاز أداء أفضل .

إدارة الإدراك : وهو عبارة عن إدراك الفرد لاحتمال وجود عوائد معينة (إيجابية أو سلبية) سترتبط مع الأداء والجهد المبذول بمعنى هي عبارة عن إدراك الفرد واعتقاده الشخصي حول العلاقة بين القيام بسلوك معين والحصول على نتائج معينة مفيدة بالنسبة له .

قوة الجذب (القيمة) وهي عبارة عن إدراك الفرد لقيمة العوائد التي يتوقع أن يحصل عليها ومدى رضاه عنها.¹

إن هذه العناصر الثلاثة المحدد الرئيسي لتحفيز الفرد واندفاعه نحو انجاز العمل بأفضل ما عنده وقد تمت صياغتها وفق هذه النظرية بالمعادلة التالية "

$$M = E * I * V$$

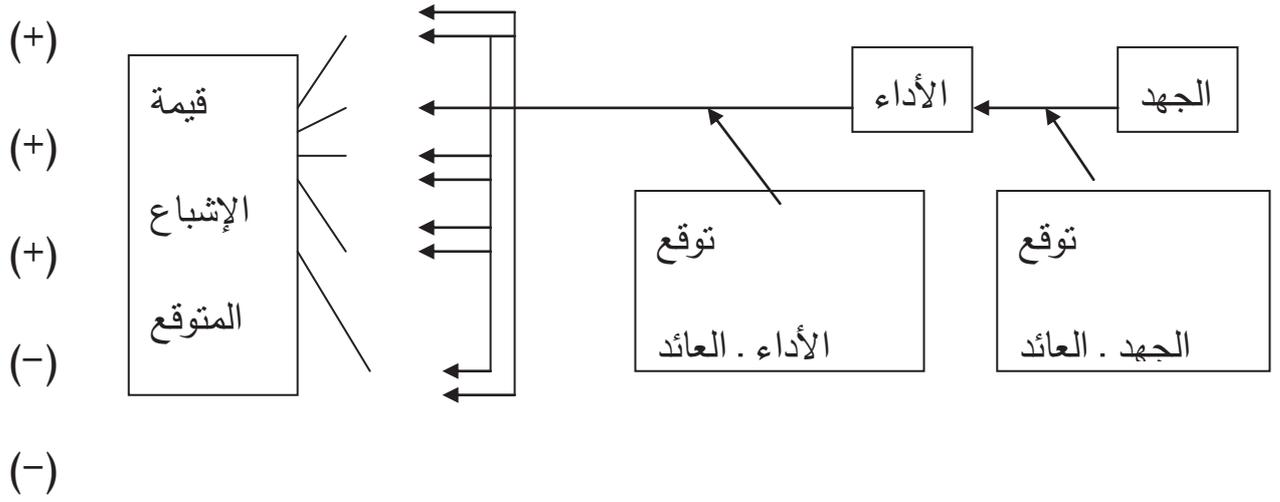
إن أي قيمة صفرية في الطرف الأيمن من المعادلة يعني إن الدافعية و التحفيز لدى الأفراد ستكون صفر أو معدومة تماما، لذا لا بد من أن يعمل المدراء على تعظيم القيم الثلاثة إلى أقصى ما يمكن.²

من الناحية التطبيقية هناك بعض المأخذ على نظرية التوقع ومنها.

العلاقة المفترضة بين هذه التغيرات الثلاثة قد لا تعكس الواقع العملي ففتح المستوى الثاني في بعض الحالات قد يكون السبب في رفع الأداء وليس العكس ، فالطالب الذي يحصل على علامة جيدة في المادة على سبيل المثال قد تزداد رغبته في هذه المادة وبالتالي يضاعف ادائه.

¹ محمد الصرفي، السلوك التنظيمي الإداري، العلاقات الإنسانية، دار الوفاء الإسكندرية، ط 1 2007، ص 267-268.
² صالح مهدي محسن العامري وآخرون، المرجع السابق، ص 499.

نفترض هذه النظرية أن الفرد يفكر بعمق قبل أن يسلك، أو يتصرف أو يقوم بأي عمل ، هذا الافتراض قد يكون صحيح في الأعمال الروتينية ، لكن في بعض المواقف الشخص قد يقوم بعمل ما بدون أن يأخذ بالحسبان المتغيرات السالفة الذكر لنظرية التوقع هناك العديد من العوامل سواء المتعلقة ببيئة العمل الداخلية أو الخارجية تؤثر في مجهادات الفرد الذي يرغب استثمارها في ادائه لعمله.



شكل (2) يوضح نموذج نظرية التوقع.

نظرية تحديد الهدف: GOAL SETTING THEORY

قام بتطوير هذه النظرية Ebwin Locke مفترضا إن الأهداف المنشودة من منظمة الأعمال والتي يسعى الأفراد إليها من خلال انجاز أعمالهم قد تكون محفزة لهم إذا وضعت بشكل سليم وتم إدارتها بفاعلية وفحوى هذه النظرية إن الجهد المبذول من قبل الفرد يتحدد بدرجة صعوبة الهدف و مدى اثارته للتحدي من جانب ، ومدى وضوحه وتحديد معالمه من جانب آخر إضافة إلى ذلك فإن مدى قبول الهدف من قبل الفرد واقتناعه بمعايير الأداء الموضوعية سيدعم التزامه تجاه تنفيذه وبذله الجهد اللازم

لذلك. كذلك فإن الأداء الناتج عن انجاز الهدف يتأثر بمدى دعم المنظمة لجهود العاملين وكذلك قدرات وسمات هؤلاء الأفراد العاملين¹.

نظرية التعزيز:

تقوم نظرية التعزيز الذي أطلقها B.T.SKINNEN على ان العوامل البيئية والظروف المحيطة بالعمل هي التي تحدد السلوك، وليست التوقعات والحاجات وفقا لنتائج النظريات السابقة. وركزت هذه النظرية على تأثير التعزيز على الاستجابة، فالسلوك الذي يتبعه ثواب أو تكون نتائجه ايجابية، فان احتمالات تكراره تكون مرتفعة ومرجحة، بينما السلوك الذي يليه عقاب تكون نتائجه سلبية يرجح عدم تكراره مستقبلا².

كما حددت هذه النظرية كيفية تعامل المديرين مع أنماط السلوك السابقة من خلال تعزيز السلوك الايجابي وتقويته لضمان تكراره. أو إضعاف السلوك الغير مرغوب به أو باستخدام أساليب مختارة لتركه نهائيا.

والتعزيز Reinforcement يعني حالة تسبب في تكرار حصول السلوك مرة أخرى أو عدم حصول ذلك.

التعزيز الايجابي: Postive Reinforcement زيادة أو تقوية احتمال تكرار السلوك الايجابي المرغوب به عن طريق تقديم المكافآت مناسبة سارة للعامل مثال ذلك: للإشادة بالعامل أو الموظف الذي يصل إلى مكان العمل في الوقت المحدد دائما.

التعزيز السلبي: Négative Reinforcement يقصد بهذا الأمر تقوية السلوك المتجنب للمواقف والعواقب غير المرغوبة أو غير السارة مثال: أن يعمل الفرد من اجل تجنب الانتقاد من قبل مشرف العمل.

العقوبة Punishment العمل على عدم تشجيع السلوكيات الغير مرغوبة التي يترتب عليها نتائج أو عواقب غير سارة بشكل عقوبات من اجل عدم تكرار هذا السلوك.

¹ صالح محسن مهدي العامري وآخرون، المرجع السابق، ص501.

² كامل بربر المرجع السابق، ص167.

الإزالة Extinction :ويقصد بها إزالة السلوكيات غير المرغوبة عن طريق عدم تشجيعها أو العمل على عدم ترويجها، ودعمه عن طريق تقديم العواقب السارة لها / مثال ذلك عندما يحاول احد المدراء إيقاف سلوك معين من احد العاملين عن طريق القاء بزملائه ونصحهم ،عدم تشجيعهم على هذا السلوك ¹.

IV. : أنواع الحوافز : الحافز شيء مادي ملموس أو معنوي غير ملموس يشبع حاجة بصورة مباشرة أو غير مباشرة ،وهدفه تحسين الأداء ²، وتنقسم الحوافز إلى نوعين أساسيين هما : الحوافز المادية والحوافز المعنوية .

1-الحوافز المادية :

مفهوم الحوافز المادية :

تعتبر الحوافز المادية (النقدية) من أهم أنواع الحوافز خاصة بالنسبة للأفراد في مستوى الإدارة الدنيا في المنشأة حيث أن الحاجات الفسيولوجية الأساسية لم تشبع بالكامل وعليه فإن النفود تعتبر في هذه الحالة دافعا قويا للسلوك الإنساني ، وهناك أنواع متعددة المادية نذكر منها :

حوافز مادية ايجابية (الأجر – المكافآت – المشاركة في الإنتاج – المزايا الإضافية مثل السكن ، النقل، التغذية والضمان الاجتماعي وغيرها).⁽³⁾

وحوافز مادية سلبية (الفضل – تنزيل الرتبة – العقوبة التأديبية – الخصم من الراتب) * هناك من يعرفها بأنها : هي الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الأساسية والأولية مثل :

المأكل ، والملبس وما شابه ذلك ويعتبر الأجر من الحوافز المادية ، هناك نوعين من الحوافز المادية.⁽⁴⁾

¹ صالح محسن مهدي العامري وآخرون ،المرجع السابق ،ص501-502.

²- داوود معمر ،المرجع السابق، ص 31.

³ - احمد سيدي مصطفى ، إدارة الموارد البشرية المهارات المعاصرة في إدارة البشر ، ص 346 .

⁴-سنان الموسوي ، المرجع السابق ، ص 234 .

أنواع الحوافز المادية : تنقسم الحوافز المادية إلى نوعين هما ،الحوافز المادية الايجابية والحوافز المادية السلبية .

1/- الحوافز المادية الايجابية : وتتجلى في المقابل المادي الذي يمنح للعامل الواحد أو العاملين مقابل كفاءتهم في العمل بغرض حثهم على إحداث سلوك المرغوب فيه كزيادة معدلات الأرباح في الشكل المباشر وتتمثل في :

1- **الأجر¹ (Le Salaire) :** يمكن تعريف الأجر بأنه المقابل أو الثمن ما يبذله العامل من مجهود عضلي وعقلي ومهارته في العمل ، والأجر بالنسبة للعامل يمثل دخلاً يهيمه للمحافظة على مستواه بل وزيادته أملاً في رفع مستوى معيشته وإشباع حاجاته من السلع والخدمات .

2- **حوافز الإنتاج :** وهي تتضمن هيكل الأجور حافزاً يسمى حافز الإنتاج يصرف إما على أساس يومي حيث يقرر صرف مبلغ معين عن كل يوم عمل أو على أساس شهري حيث يصرف مبلغ معين في نهاية كل شهر .

3- **المكافآت :** تعني المقابل أو العائد المادي أو المعنوي لأداء مهمات معينة ،وتتنوع المكافآت من حيث الإطار والنوع منها :²

- **المكافآت على ساعات العمل :** وهذه تصرف للموظف الذي يقوم بجهد إضافي متمثلاً في استمراره في العمل بعد ساعات العمل المقررة نظراً لعدم كفاية العاملين بالنسبة لحجم الأعمال المطلوبة وتحسب هذه المكافأة بضرب أعداد الساعات الإضافية في المبلغ المقرر عن الساعة الواحدة إلا أن طرق هذه المكافأة يتوقف على مدى كفاية الاعتماد المالي الذي تخصصه الإدارة لهذا الغرض،⁽³⁾ وهناك بشكل عام نوعين من المكافآت (المكافآت التي هي جزء من الوظيفية نفسها والنوع الثاني على أنها خارجية وتتضمن عناصر خارجية والتي تسيطر عليها المؤسسة.⁽⁴⁾

¹J.M.Peretti , Gestion des Ressources Humaines ,Librairie Vuibert,1987,Paris ,p 123.

² - صالح مهدي محسن العامري , الإدارة والاعمال , دار وائل للنشر والتوزيع الاردن , الطبعة الثانية ، المرجع السابق ،ص 506.

³ - أحمد سيد المصطفى،المرجع السابق ، ص 364-367 .

⁴ - محمد جاسم بن العبيدي ، باسم محمد ولي "المدخل إلى علم النفس الاجتماعية"، دار الثقافة ، ط1، ص 22.

- 4- العلاوات الدورية :** وهي حافز سنوي تقدمه الإدارة للموظف الذي يتضح أن أداءه الفني في العمل و تعامله مع الزملاء و الرؤساء أو العملاء على مستوى جيد وممتاز وفقا للمستويات التي تحددها الإدارة لقياس هذا الأداء وتتجه بعض المنظمات إلى عدم صرف العلاوة الدورية إذا أتضح أن أداء الموظف أو غط تعاونه لم يرقى للمستوى المطلوب.⁽¹⁾
- 5- المكافآت :** وهي المبلغ من المجال يعطي للفرد العامل لقاء قيامه بعمل متميز أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج أو بسبب تحقيق و فرأ في مجال معين وقد تصرف للموظف الذي يبذل جهداً إضافياً كعمله ساعات إضافية وذلك للقيام بالأعمال المطلوبة .
- 6- الخدمات الاجتماعية :** تتضمن هذه الحوافز خدمات اجتماعية تقدم للعاملين والعاملات مثل التغذية والإسكان والترويج والرياضة وخدمات مالية وخدمات طبية ودور حضانة والمواصلات وغيرها فهي تهدف إلى المحافظة على العاملين ورفع درجة رضاهم العام عن العمل وتهيئهم للعمل في ظل معنويات عالية.⁽²⁾
- 7- تعويضات نهاية الخدمة :** هذه الخدمات شائعة أيضا بل تفرضها أكثر القوانين العمل الحالية لان قوانين العمل تفرض تعويض نهاية الخدمة غالبا كمبلغ مقطوع يرتبط مبلغ آخر الراتب وعدد سنوات الخدمة.⁽³⁾
- 8- الترقية:** هي نقل العامل من وظيفية إلى وظيفة أعلى منها وهي طموح العديد من العمال فبغض النظر عن الزيادة في الأجر أنها مصدر للرضا النفسي و تحقيق المركز الاجتماعي.⁽⁴⁾

2/- الحوافز المادية السلبية :

إذا كان هناك نظام يقوم إثبات العامل أو الجماعة ويجازيهم على الأداء المتميز في العمل فلا شك أن هناك نظاما وأسلوبا آخر يقوم على عقوبة الموظف نتيجة قيامه بسلوك غير مرغوب فيه فيعاقبون بالإنذار والتوبيخ بل وفصلهم إذا لم يرتدعوا هذه الحوافز السلبية التي تصحح السلوكيات السلبية وتجنب وقوع الأفراد في أخطاء مكلفة ومن بين الحوافز السلبية

¹ - مصطفى نجيب شاوشي ، " إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) "، دار الشروق للطباعة والنشر، عمان،الأردن، ط3 2000، ص 209 .

² - احمد سيد المصطفى، ، "إدارة الموارد البشرية المهارات المعاصرة في إدارة البشر" ،ص346 .

³ - سعاد نايف القريوثي ، " إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) دار وائل للنشر ط3، 2007 ، ص284

⁴ صلاح بيومي ، ص " حوافز الإنتاج في الصناعة " ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1982، ص 6

المحفزة الآتية (1) (الإنذار التنبيه - الخصم المادي - أنزال الرتبة - الصرف أو العجز والطرده النهائي (2))، وقد تستخدم الإدارة وسائل أخرى كحوافز سلبية كحجب بعض الامتيازات عن الأفراد لفترة محددة من الزمن مثل إيقاف العمل بالأجر التشجيعي أو تأجيل منح العلاوة (3) ، ومن أهم أنواع الحوافز المادية السلبية ما يلي :

1- العقاب : يعبر عن العقاب في اللغة بأنه مصير الشيء وفي الاصطلاح : الجزء الذي يخالف الأداء المخالف للمطلوب .

2- التأديب : تعود كلمة التأديب إلى أدب وفي اللغة بمعنى راضي على محاسن الأخلاق وفي الاصطلاح بأنه رد الفعل المنظم المعاقب أداء ما صدر عن الفرد من سلوك غير مرغوب نيته وقصد وتتمثل فعالية التأديب في العقوبات المقررة قانونيا ولائحيا ونظاميا ويشير العقاب إلى الجزاء الذي يوفر الألم النفسي من ناحية ويؤثر على النواحي المادية (4) . ويرى كثير من المشرفين بأن العقاب أو التهذيب أداة فعالة لتحقيق الطاعة .

3- والولاء من قبل العاملين وقد يكون هذا مفيد أكثر من غيره من الوسائل وحافزا قويا لتقويم سلوك الفرد (5) .

3- النقل : هو عبارة عن تخصيص الفرد بحيث يشغل وظيفة أخرى لا تختلف عن الوظيفة السابقة من حيث المرتب والمسؤولية وبمعنى آخر فإن النقل يعتبر حركة أفوقية من وظيفة إلى أخرى بعكس الترقية التي تعتبر حركة رأسية والنقل على ما سلف من الأمور الطبيعية لكن النقل كجزاء وإبعاد الفرد عن المكان الوظيفي الذي أحدث فيه السلوك المعيب مما يؤثر عليه نفسيا ومكانته بين أقرنه وربما ماديا حيث أن لهذه الوظيفة مزايا مادية كبدايات مثلا لا تتوفر في الوظيفة المنقول إليها (6)

1 - حسن إبراهيم بلوط ، "المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة" ، منشورات دار النهضة العربية ، بيروت، ط1، 2005، ص 298.

2 - مصطفى خليل، "الإدارة المعاصرة، المبادئ الوظائف المدرسية، المؤسسة للدراسات"، والنشر والتوزيع، ط1، 2005، ص 233 .

3 - سنان الموسوي ، المرجع السابق ، ص 230-231.

4 - محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية" ، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر الإسكندرية ، ص 235-296.

5 - عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، " إدارة الأعمال" ، الدار الجامعية للطباعة والنشر،بيروت، ص 368.

6 - محمد حافظ حجازي، المرجع السابق، ص 237.

4- **التنزيل**: يعرف التنزيل بأنه عملية إعادة تخصيص الفرد ليشغل وظيفة ذات أجر و مسؤوليات ومكانة أقل ولهذه الطريقة أثار نفسية خطيرة على العاملين الأمر الذي يجعل المنظمات تمسك عنها إلا إذا اضطرها العامل الذي أتى بالسلوك غير المرغوب فيه إلى استخدامها مع توفر كافة الأركان القانونية لاستخدامها.

5- **الاستغناء**: يشير الاستغناء في معناه الاصطلاحي العام إلى عملية إسقاط الفرد من قوائم الأجور لأسباب سوقية أو تكنولوجية أو تنظيمية وقد تستخدم المنظمات طريقة الاستغناء كوسيلة للتخلص من الأفراد غير المرغوب في سلوكهم ، يختلف الاستغناء عن الفصل لأن الفصل نهائي أما الاستغناء فيمكن الاستعانة بالعاملين المستغنى عنهم مرة أخرى ، وعندما تزول الأسباب يتم استدعائهم لذات الوظائف أو الوظائف الأقل.

6- **الفصل**: يعتبر الفصل من العمل عملية استبعاد نهائية بسبب مخالفات وسلوكيات مادية ملموسة غير مرغوب فيها من العامل مما يضر بالصالح العام للمنظمة وهذه الطريقة من أصعب الطرق في تنفيذها حيث تحمي القوانين جلها العامل من الفصل ، وعليه تحتاج إلى إجراءات قانونية محكمة حتى تؤدي ثمارها.⁽¹⁾

7- **الجزاءات و العقوبات**: يمكن أن نقسم أنواع الجزاءات و العقوبات التي تأخذ بها المؤسسة إلى أربعة أقسام:

1/- جزاءات معنوية: وتتمثل في التأييب أو الإنذار الشفوي، و الشيء المشترك في هذا النوع من الجزاءات أنها توجه شفاهة من الرئيس المباشر إلى العامل المخالف.

2/- جزاءات كتابية: وتتمثل في وضع الجزاءات المشار إليها في البند السابق كتابتا ، فيوجه إلى العامل مثلا إنذار كتابي عن مخالفة ، وقد يصل الإنذار في حال تكرار المخالفة إلى حث الإنذار بالفصل، أو حتى الإنذار بالفصل دون مكافئة أو تعويض.

3/- جزاءات مالية: وتتمثل في اقتطاع جزء من أجر العامل أو راتبه باعتبار أن هذا الإقطاع أو الخصم عقوبة عن المخالفة التي ارتكبتها.

4/- جزاءات أدبية: و تتمثل في الوقف عن العمل لمدة محددة أو النقل إلى قسم آخر، أو خفض الراتب ، أو خفض الدرجة أو الحرمان من العلاوة أو تأجيل موعد استحقاقها أو

1- محمد حافظ حجازي، المرجع السابق، ص 238.

الفصل من المنشأة ، ويلاحظ أن بعض الجزاءات الأدبية هذه تتضمن أمورا مالية ، إلا أن تأثيرها الأهم على الناحية الأدبية المتعلقة بالمركز أو بالصومعة.

الوقف عن العمل لمدة محددة: يعني حرمان المخالف من الأجر أو الراتب المستحق عن أيام الوقف، إلا أنه يجوز صرف جزء من هذا الأجر أو الراتب طيلة مدة الوقف. ونظر الخطورة الجزاءات التأديبية السابقة ، ويشكلا خاص عقوبة الفصل من العمل فأن معظم المنشآت في الدول المختلفة تأخذ بقاعدة أو مبدأ عدم فرض مثل هذه العقوبة إلا باعتبارها الملجأ الوحيد و الأخير وبعد استنفاد كافة الوسائل و الأساليب لتقويم سلوك العامل.⁽¹⁾

لقد دلت التجارب والدراسات التي أجريت في هذا المجال على أن الحافز السلبي يؤدي إلى إنتاجية أعلى في المدى القصير ولكن يصاحبها انخفاض في الروح المعنوية للعاملين وما ينتج عن ذلك من أعراض سلوكية مثل ارتفاع معدل الغياب ومعدل دوران العمل وشيوع روح الاستياء من العمل وظروفه وعلاقاته وكثرة الشكاوى، والمنظمات وينتج عن ذلك انخفاض إنتاجية العمال في المدى الطويل ، ولذلك تأتي أسبقية الحوافز السلبية في إثارة الاندفاع نحو الأداء الأفضل ، وعليه فإن المدير في المنظمة يمسك حسب صلاحياته بمجموعة من الحوافز التي لا بد أن يحسن إدارتها، والتحكم في منحها بغرض الحصول على أفضل أداء ممكن مع حسن الموازنة من الحوافز الايجابية والسلبية و بين أنواع الحوافز بين كل من المجموعتين.⁽²⁾

2-الحوافز المعنوية:

يوجد اتجاه كبير يشير إلى أن البواعث المالية النقدية أو نظام الأجور لا يعد إلا عاملا واحداً ضمن مجموعة كبير من العوامل التي تثير كفاءة العامل.³

نشمل الحوافز المعنوية ما تقومه إدارة المؤسسة إلى العاملين فيها من أشكال التقدير و التكريم المختلفة ،التي تخاطب الجانب الإنساني في شخصياتهم مثل المشاركة في اتخاذ

¹ مصطفى نجيب شاوش ، "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)" دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان الأردن، ط 3 ، 2000م ، ص 214-216.

2 - خليل محمد الشماخ، خدير كاظم محمود، " نظرية المنظمة" ، دار المسيرية للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 200م، ص 286.

³ يوسف جحيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي متكامل مؤسسة الورق للنشر والتوزيع الأردن 2006،ص411.

القرارات، و الخدمات الترفيهية، و النشاطات الاجتماعية، و الترقيات الوظيفية، و التدريب، المهني و الهدايا و أشكال التكريم المتعددة التي تميزهم عن غيرهم.¹

تساهم الحوافز المعنوية في رفع نفسية العامل وإشعاره بالرضا اتجاه عمله، وإشباعه لحاجاته النفسية والاجتماعية، فالعامل هو ضرورة ملحة ليس فقط من جانبه المادي، بل هو عبارة عن تحقيق الذات من خلال ما تكسبه من احترام وتقدير الآخرين.

ولقد أوضح الأستاذان، ميلز و فروم انه لا ترتبط الدوافع للعمل بالحاجات الاقتصادية فقط، فالرجال قد يستمرون في العمل حتى ولو كانوا في غير حاجة إلى منافع مادية، وهذا ما أكدته دراسة أخرى قام بها "هال بوك" في مصنع الورق و الأخشاب حيث أن المال مجرد واحد من 12 عاملاً يؤدي إلى الرضا و السعادة.²

-أما بالنسبة للحوافز المعنوية فإنها تنقسم إلى حوافز معنوية ايجابية و حافز معنوية سلبية

الحوافز المعنوية ايجابية: تنقسم إلى:

حوافز معنوية ايجابية فردية: اعتراف الإدارة بالمجهود الذي يقوم به العامل.

حوافز معنوية ايجابية جماعية: كالعلاقات الطيبة بين الأفراد العمل في المصنع وتكوين علاقات صداقة معهم.

ومن بين أهم الحوافز الفردية والجماعية نذكر ما يلي:

تقدير جهود العاملين: ويكون ذلك بمنح شهادات تقديرية أو توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات إنتاج جيدة، وذلك كتقدير من قبل إدارة المؤسسة لجهودهم المبذولة في إنجاح المؤسسة، كما يمكن تقدير جهود العاملين عن طريق تسجيل أسمائهم على لوحة الشرف التي تعلق في مكان بارز في المؤسسة، كما يمكن وضع

محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص31.

² داوود، معمر، المرجع السابق، ص40.

صورهم الشخصية على هذه اللوحة ،مع لمحة موجزة عن نشاطهم وجهودهم وما حققوه من انجاز للمؤسسة التي يعملون بها .(1)

تقديم الموسيقى : يفضل العمال الصناعيين أن تقدم الإدارة لهم الموسيقى لتصاحب قيامهم بعملهم ولقد وجد إن الموسيقى تزيد من الكفاءة والإنتاج في العمل خاصة عندما يكون العمل ألياً ومتكرراً.(2)

توسيع العمل : يعتبر توسيع العمل احد الحوافز الهامة التي احتلت مكان بارزا في قائمة الحوافز المعنوية ،وتوسيع العمل معناه اضافة وجبات ومهام جديدة للعمل الذي يقوم به الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي وعلى نفس مستواه الإداري .إن اضافة الوجبات والمسؤوليات الجديدة إلى العمل الأصلي للمواطن يزيد من الرغبة في العمل ويقضي على الملل والروتين وبالتالي يزيد من حفز الأفراد على أداء الأعمال .(3)

توفير الاستقرار للعاملين : يكفل استقرار العاملين في أعمالهم رفع معنوياتهم ومن تم زيادة إنتاجيتهم ،وتبدوا أهمية هذا المدخل التحفيزي في حالة كون العامل هو المصدر الوحيد لدخل غالبية أفراد القوى العاملة ،حيث يعني استمرار العمل استمرارا لموارد الاقتصادية للعامل الأمر الذي يؤمنه على حاضره ومستقبله ومن تم يركز جهوده في العمل ويصبح أكثر تعاوناً .(4)

التأثير : يمكن تحفيز الأفراد بالدافع إلى ممارسة التأثير أو ممارسة السلطة ،وهناك بحث لدفيد ماكلياند يفيد إلى انه بجانب الحاجة إلى الانجاز ،فان الحاجة إلى السلطة تعد قوة تحفيز رئيسية للمدربين ،مع أن الحاجة إلى الانتماء على سبيل المثال ،العلاقات الحميمة الواردة مع الآخرين القائمة دائماً ويمكن للمؤسسة من خلال سياسة المشاركة أن تقدم الحافز عن طريق وضع الأفراد في مواقف يمكنهم من خلالها التعبير عن وجهات

¹ مصطفى نجيب شاوش ،المرجع السابق ،ص211.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون ،المرجع السابق ،ص411.

³ مصطفى نجيب شاوش ،المرجع السابق ،ص211.

⁴ بشير العلق ،الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم ،اليازوري ،عمان ،2008،ص316.

نظرهم والاستماع إليها، وأخذها في الاعتبار وهذا شكل آخر من أشكال منح الصلاحيات.⁽¹⁾

الملاحظات الشخصية : يتم ذلك من خلال ملاحظات شخصية عديدة، تحوي كلمات شكر للشخص الذي يقوم بعمل متميز، وإنجازات ملموسة وإدراجها في أوراق على مكتبه لتكون عامل مفاجأة سارة له .

شهادة تقدير نسيجية : منح العامل صاحب الأداء المتميز شهادة تقدير مصنوعة من نسيج، ونسج اسمه عليها، وكتابة موضوع التقدير وعبرة ثناء موقعة من المدير.⁽²⁾

تحفيز العاملين من خلال المشاركة : استخدمت المشاركة كمدخل لتحفيز العاملين وربطهم بالأداء العالي حيث أن شعور الفرد بأنه يساهم في تخطيط وإنجاز العمل يدفعه إلى مزيد من الولاء والحماس ويشارك العاملون بصور مختلفة منها، تحديد الأهداف وصناعة القرارات، وحل المشكلات وتصميم وتنفيذ التغييرات التنظيمية. إن الإدارة التشاركية تعرف بكونها عملية تمكن العاملين من ممارسة رقابة كبيرة في المنظمة.³ فالمنظمات التي تهيئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية لعاملين وتحفيزهم على أداء أعمالهم، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له.⁽⁴⁾

V. : أهمية الحوافز :

يؤكد المختصون والقادة الإداريون على أهمية التحفيز في مسار العمل لأنه يعتبر السبيل إلى المبادرة والإبداع والتجدد .
أنه الطريق إلى المقترحات الأخلاقية التي تعالج جوانب القصور الحاصل في العمل .
يعتبر التحفيز أداة تبعث التطور والتصحيح عبر إدخال عناصر فعالة وجديدة في مرافق العمل تزيد من حيويتها.⁵

¹ ميشال ارمسترونغ، إذا كنت مدير ناجح كيف تكون أكثر نجاحا، مكتبة جرير الرياض، 2001، ص236.

² محمد مرعي مرعي، المرجع السابق، ص38.

³ صالح محسن مهدي العامري وآخرون، المرجع السابق، ص509.

⁴ محمد سليمان العميان، المرجع السابق، ص318.

⁵ - محمد مرعي مرعي، " التحفيز وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي " ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة 2003 ، ص 07 .

يؤدي إلى تحقيق التوازن الذي يجعل عناصر نظام العمل تتحرك بانسجام وحيوية تطويرية.

يحدث سوء فعل قوي في بيئة العمل الداخلية والخارجية تؤثر بفعالية على التنفيذ والمتابعة وغالبا لا يمكن فهم أهمية نظام التحفيز في المؤسسة و الإدارات قبل أن يتم فهم منظومة المؤسسة ومسار تطويرها الذي تتكامل فيه الأعمال والنشاطات التطويرية التي تخص البنية والهيكل التنظيمية والأنظمة وإجراءات العمل.

وتعليماته وتنمية الموارد البشرية بغية تحقيق الأهداف المحددة كل ذلك وسط بيئة محيطية تؤثر وتتأثر بها وتتواصل مع بعضها بعضاً بطريقة شبكية وفعالة خلال ممارسة العمليات الإدارية لإنتاجية المتنوعة¹ ، كما يمكن القول أن التحضير له أهمية في نجاح الوظائف الإدارية و العملية . فقد استخدم تايلور الحواجز المادية عندما ربط الأجر بعدد الوحدات المنتجة وكذلك هنري الذي استخدم المكافآت الإضافية على كل زيادة في الجهد العمالي كما هو مخطط وطبق هنري فورد الزيادة في الأجر بنسبة 150% شرط أن ينفق العامل هذه الزيادة على غذائه وظروف حياته ورفاهيته² .

- يساهم نظام الحوافز في خلق الرضا لدى العاملين مما يساهم في حل المشاكل التي تعاني منها الإدارة كإخفاض قدرات الإنتاج و الغياب ودوران العمل إلى غير ذلك من المشاكل .

- تحسين وضع الفرد سواء من الناحية المادية أو النفسية أو الاجتماعية ويربط مصالحه بمصالح المنظمة.

- زيادة أرباح المنظمة من خلال رفع كفاءة العمال الإنتاجية .

* ونذهب إلى القول بأن أهمية التحضير تنبع أساساً من أهمية العنصر البشري كإحدى العناصر الأساسية التي من خلالها يمكن تحقيق أهداف الفرد و أهداف المنظمة في آن

1 - محمد مرعي مرعي، "مرجع سابق" ص 07 .

2 - موسى خليل، "الإدارة المعاصرة المبادئ والوظائف الممارسة" ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، ط1 ، 2005 .

واحد لاعتبار العنصر البشري الفاعل الحقيقي الذي تعتمد عليه المنظمة وتناشده الطريق لتحقيق تلك الأهداف و التي هي أهداف المجتمع ، كذلك و المتمثلة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و تعتبر الحوافز كيف ما كانت من أهم الوسائل لرفع كفاءة المورد البشري من أجل رضاه عن العمل مما يخلف الرغبة فيه و استمرار جهده إلى جانب الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية من اختيار وتوجيه و تدريب .

VI. : أهداف نظام الحوافز :

تسعى المؤسسة من خلال تصميمها لنظام الحوافز إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ربط أهداف المؤسسة بأهداف أفرادها : تسعى المؤسسة إلى تحقيق أفضل إنتاج كما ونوعا وتقديم أفضل الخدمات للأفرادها ،فان الحوافز المادية الايجابية تلعب دور كبير في رفع مستوى المعيشي للفرد وزيادة دخله .إذ أنها تمكن من الوفاء ببعض التزاماته المادية كما يؤدي استخدام الحوافز المعنوية إلى رفع الروح المعنوية للفرد ،ودفعه للعمل بإخلاص والتفاني في خدمة المؤسسة .
- ربط أهداف المؤسسة وأفرادها بأهداف المجتمع : فمن النتائج التي تترتب على استخدام أسلوب الحوافز دفع الأفراد للعمل وترغيبهم فيه ،بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج اكبر كمية وأفضل نوعية ،سواء من السلع أو الخدمات وتوفيرها لأفراد المجتمع في الزمان والمكان المناسبين وهذا بدوره ينعكس ايجابيا على صمعة المؤسسة في أوساط المجتمع الذي يعمل فيه فيدفع أفراد هذا المجتمع لتعامل مع المؤسسة وتفضيلها على غيرها ¹.
- ترقية الأداء الوظيفي للعمال والحد من العيابات والاحتفاظ بالعمال المهرة .
- جذب مجموعة من العمال المهرة إلى المؤسسة بحيث تساهم صمعة المؤسسة ومكانتها في استقطاب العديد من العاملين البارزين إليها ².
- زيادة ربحية المنشأة :وباعتبار أن هذا الهدف هو الهدف النهائي الذي تسعى إليه المنشأة ، من خلال إدخالها نظام الحوافز ،ومعنى زيادة الربحية تحقيق الفائض

¹ معين أمين السيد ، المرجع السابق ،ص364.

² داوود معمر ، المرجع السابق ،ص110.

الكبير أو الأكثر عن السابق والذي يؤهلها ويجعلها قادرة على التوسع والنمو والتقدم والاستمرار¹.

VII. : مراحل تصميم نظام الحوافز

يمر نظام الحوافز عند تصميمه بعدة مراحل، وهي كمايلي :

تحديد هدف النظام: تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذه جيدا، ويحاول بذلك ترجمتها في شكل هدف لنظام الحوافز وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإرادات أو قد يكون تخفيض التكاليف أو تشجيع الأفكار الجديدة أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة، وغيرها من الأهداف².

دراسة الأداء: وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوضيح الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي، والذي يستدعي وجود وظائف ذات تصميم سليم لعدد الأفراد، ظروف عمل ملائمة، وسيطرة كاملة للفرد عن العمل الذي هو مكلف بانجازه، بحيث هنالك ظروف تتدخل في تحديد نواتج العمل، ويفضل التعبير عن الأداء في شكل معدلات أداء أو مؤشرات الانجاز، وهي قد تأخذ الشكل التالي :

كميات العمل: مثال عدد الوحدات المنتجة، عدد الفواتير التي تم مراجعتها و المبالغ التي تم تحصيلها.

جودة العمل: مثال عدد الوحدات المعيبة وعدد الوحدات السليمة وحجم الإيرادات والديون وحجم التلف.

عدد الرحلات وغيرها وكلها يمكن نسبتها إلى فترة زمنية مثل الساعة اليوم الشهر السنة.

¹ ضرار العتني وآخرون،، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، البيازوري عمان، 2007، ص188-189.
² هيثم العالي، الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت، كنوز المعرفة للنشر، الأردن ط6 1428-هـ 2007م، ص19.

التدرج والترتيب: ويقصد بالتدرج أن يتسم القياس بنوع تقدير وكمي، أما الترتيب فهو يعني وضع أداء الأفراد محل التقييم على مقياس يفاضل بينهم.

ينتقل الأمر في هذه المرحلة إلى خطوة أخرى مختلفة والمتمثلة في تحديد كيفية القياس الفعلي للأداء، بحيث يتحدد ذلك بوضع نماذج و سجلات يتم فيها تحديد معدلات الأداء الزمنية بالشكل المطلوب، ثم يتحدد فيها أماكن التسجيل اليومي، أو الأسبوع أو الشهري، أو وفقا للظروف الأخرى، وذلك لأداء كما يحدث فعلا. أن القياس السليم للأداء الفعلي يمكن أن يضمن الثبات.¹

تحديد ميزانية الحوافز : ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح للمدير، نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية :

- **قيمة الحوافز والجوائز :** وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز فتضمنت بنود جزائية مثل المكافآت والعلاوات والرحلات والهدايا وغيرها .
- **التكاليف الإدارية :** وهي تغطي بنود مثل تكاليف تصميم النظام وتحويله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب والمديرين على النظام .
- **تكاليف الترويج :** وهي تغطي بنودا مثل النشرات، والكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية والمراسلات وخطابات الشكر والحفلات المنتظمة، وبنود خاصة بها.²

وضع إجراءات النظام : وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات و إجراءات متسلسلة، وهي تعنى بتسجيل الأداء وحساباته ونماذجه واجتماعاته وادوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز التي يتضمنها النظام. وفيما يلي شرح لأهم الإجراءات :

-تحديد الأدوار : وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض، ورفع

¹ معين السيد، المرجع السابق، ص366.

² هيثم العالي، المرجع السابق، ص20.

تقارير إلى جهات محددة لإقرار أو الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى أفراد معينين. فتضمنت هذه الخطوات ادوار الرؤساء الأعلى ومدير نظام الحوافز ومدير إدارة الموارد البشرية، وذلك من حيث الاعتماد أو الموافقة أو المنافسة .

الاجتماعات : وقد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بالجنة الحوافز وغيره من الرؤساء والمسيرين .

ترتيب تقديم الحوافز : هل هي شهرية أم نصف سنوية أم سنوية أم أنها تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة أم تقدم في مناسبات معينة مثل الأعياد والدخول المدرسي .

نوع الحوافز : وهناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء كما يجب أن يكون هناك مرونة في تفصيل الحافز على احتياج من يتلقاه، وتجدر الإشارة إلى أن القاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز .

النماذج : وتشمل سجلات قياس الأداء الفعلي ونماذج اقتراح تقديم حوافز معينة .

تجدر الإشارة إلى أن إدارة الموارد البشرية تلعب دورا هاما في رسم نظام حوافز ايجابي وفعال حيث أن الخطوة الأولى التي تساهم فيها هي التعرف على رغبات الأفراد وحاجاتهم حتى تكون أساسا لاختيار أنواع الحوافز الملائمة. أما الخطوة الثانية في تتمثل في دراسة وتحليل النتائج التي تفسر رغبات العاملين، وبنأ على هذه النتائج تقوم إدارة الأفراد باختيار أنواع الحوافز التي تتفق مع تلك الرغبات وتصميم كيفية حصول الأفراد عليها بشرط ارتباطها بالنتائج. وينبغي على إدارة الموارد البشرية تقديم الحوافز للأفراد وشرحها لهم واخذ آرائهم وملاحظاتهم في الاعتبار عند وضع النظام في صورته النهائية.¹

VIII .: أسس منح الحوافز.

¹ معين أمين السيد ، المرجع السابق ،ص368-369.

يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، وربما الوحيد لدى البعض، وفي بعض الحالات وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة، أو وفرة في العمل، أو وفرة في التكاليف أو في أمور أخرى، ويمكن أن تمنح الحوافز على الجهد أو الاقضية أو المهارة.¹

وفي ما يلي عرض لهذه الأسس :

1- التميز في الأداء : حيث يعتبر كمعيار أساسي وربما الوحيد لدى البعض، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة أو اقتصاد في وقت العمل في تدني التكاليف، أو الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة .

2- المجهود : ويعني المجهود الذي يبذله الفرد في إيجاد الأسلوب أو الوسيلة التي يستخدمها لكي يصل إلى الناتج و الأداء المرغوب، ويصعب أحياناً قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وغير واضح، ويعتبر أقل أهمية من معيار التميز في الأداء .

3- الاقضية : ويقصد بها طول فترة العمل التي قضاها الفرد في المؤسسة، وهي تشير إلى حد ما الولاء و الانتماء، والذي يجب مكافئته بشكر ما بهدف تنميته.

4- المهارة : إن بعض المؤسسات تعرض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو إنجازات أو دورات تدريبية، وتجدر الإشارة إلى أن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جداً ولا يساهم بقدر بسيط في حساب حوافز العاملين.²

IX. : متطلبات نجاح نظام الحوافز.

- شروط نجاح نظام الحافز :

هناك شروط أساسية لابد للإدارات من أخذها بعين الاعتبار إن أرادة الاستفادة من الحوافز في إنجاح العملية الإنتاجية وزيادة مردودها وهي :

¹ هيثم العالي، المرجع السابق، ص16

² معين أمين السيد، المرجع السابق، ص365-366

- البساطة :وتعني أن يكون نظام مختصراً ومفهوماً في بنوده وصياغته وحساباته .
- 2- أن تربط الحوافز بأهداف الإدارة والعاملين معها ،إذ لابد أن يحدد مسار الحوافز بحيث تؤدي إلى تحقيق أهداف العاملين والمؤسسة معا ،وهذا يتطلب إقامة شروط مشتركة بين أهداف العاملين والإدارة .
- 3- إن تخلق صلة بين الحافز والهدف : إن لا فائدة من الحوافز التي لا تحرك الدوافع عند الإنسان وبالشكل الذي يدفعه إلى التصرف هادفا لتحقيق رغباته .
- 4- كما لابد على المؤسسة أن تستخدم الوقت المناسب لتحفيز ،وخاصة الحوافز المادية والتي لابد أن تكون في مواعيد محددة ومتقاربة .
- 5- ضمان استمرارية الحوافز: وذلك لخلق الشعور بالطمأنينة يتوقع استمرارية قيام المؤسسة بإشباع تلك الحاجات وضمن ذلك مستقبلا .
- 6- أن تكون سياسة التحفيز تتصف بالعدل والمساواة والكفاءة .
- ان يشرك العاملين في وضع نظام الحوافز ليزيد من منعتهم به وتحمسهم له.¹
- الوفاء بالتزامات التي تقرها الحوافز وضمن العدل ،والشمولية في نظام الحوافز.
- ربط نظام الحوافز ربط عفوي مع الجهد المبذول ، وتشجيع العاملين على الابداع والابتكار.²

أسباب فشل نظام الحوافز :

- مخاطر عدم استخدام نظام التحفيز في المؤسسة :

ان لم تستخدم المؤسسة نظام تحفيز فعال يعطي كافة فات الاملين في قد تتعرض للمخاطر التالية :

¹ مهدي حسان زويلف ،إدارة الموارد البشرية،مدخل كمي ،دار الفكر عمان،ط1، 1422هـ-2001م،ص163-164.

² معين أمين السيد ، المرجع السابق ،ص173 .

- تدني مستوى الأداء لدى العاملين .
- انخفاض معدلات الإنتاج والإنتاجية إلى مستويات اقل من الأهداف المحددة سابقا.
- تراجع جودة المنتجات وخدمات المؤسسة .
- شعور العاملين بعدم الرضا في أعمالهم .
- ابتعاد العاملين عن العمل في أطار التعاون وتكريس النزعة المصلحية الذاتية .
- سيادة اللامبالاة ، وغياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها العاملون .
- توجيه العاملين اللوم إلى بعضهم البعض حين يظهر التقصير في العمل والتوصل من تعمد الأخطاء وتحميلها للآخرين .
- ارتفاع نسبة التغيب المقصود عن العمل أي نسبة الغياب عن العمل تحت ذرائع مختلفة مختلفة مثل (المرض ، الظروف الاجتماعية) .
- ارتفاع نسبة دوران العمل وترك المؤسسة حيث توفر فرص عمل في مؤسسات أخرى .
- استغلال كل الفرص التأخر عن العمل والسعي إلى مغادرة مكان العمل قبل الأوان .
- الابتعاد عن مكان العمل في أوقات الراحة هروبا من بيئته ووسطه تحت ذرائع مختلفة (الزيارات – اللقاءات) .
- زيادة الشكاوى باستمرار في كل وقت مناخية تسمح بذلك .
- عدم تمتع الإدارة باحترام والتقدير من العاملين في المؤسسة واتهاماتها بالتقصير في حقوقهم وتلبية احتياجاتهم .
- ازدياد حوادث العمل و الأمراض المهنية نتيجة الأخطاء الخاصة و حالات الإهمال حين الممارسة .
- ظهور علامات عدم السعادة و التذمر على وجود العاملين في وقت وحالة¹ .
- تدني الروح المعنوية للعاملين .

¹ محمد موسى مري ، المرجع السابق ، ص 08-09.

- سوء العلاقات بين الأفراد وهذا ما يؤدي إلى تقليل فرص تشكيل فرق العمل بسبب تركيز الأفراد على مصالحهم الخاصة.¹

X. اثر الحوافز على سلوك وأداء الأفراد العاملين:

يعتقد الكثيرون في تأثير الحوافز على أداء الأفراد بالمنظمات، ويتضح ذلك في دراسة دور الحوافز في تخفيض معدل دوران العمل، والحد من العيابات والمساهمة في جذب العناصر الفعالة للالتحاق بالمنظمة، كذلك دورها في إشباع الحاجات وأهميتها في تعلم أنماط جديدة في السلوك .

يجب أن يتم الربط المباشر بين الحوافز والمكافآت والسلوك والأداء، فالدافع على أساس العمولة يجعل الارتباط بين الدخل وكمية المبيعات واضحا، فكلما زادت المبيعات التي يحققها رجل البيع زاد دخله، وفي حالات أخرى تحاول المنظمات ربط قرارات الترقية بالأداء، وعلى ذلك يؤدي الموظف عمله بمستوى متميز للحصول على الترقية.²

وتعمل الحوافز كذلك كعوامل لتعزيز أنماط مختلفة من السلوك الفردي بالإضافة إلى إشباعها للحاجات، أي تخفيض قوة الدافع، فإذا كان هناك موظف أو عامل ما غير راضي باستمرار عن الأجر الذي يحصل عليه من رب العمل، فربما يكون له دافع في أن يحصل على وظيفة أو راتب أفضل من تلك التي يشغلها، إذ انه في ظل نظام الحوافز يربط بين الأجر والأداء بصورة مباشرة قد يغير العامل سلوكه عن طريقه نتائج عمله إذ أن ذلك يرتبط بمدى تقدير الأفراد لتلك الحوافز، من اجل فهم السلوك الوظيفي والأداء.³ وحتى يمكن للحوافز ان تؤثر على مستوى الأداء بشكل فعال، فانه يجب مراعاته العديد من المبادئ والأسس من بينها، المساواة، والقوة، ونوع الحاجة وعدالة التوزيع، ويمكن القول إن الحوافز تؤثر داخليا وخارجيا في أعمال وأنشطة المنظمة.⁴

XI. خاتمة الفصل :

¹ علي محمد عبد الوهاب، المرجع السابق، ص119.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، 2008، ص134-135.

³ داوود معمر، المرجع السابق، ص116-117.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح، المرجع السابق، ص135.

يعد موضوع الحوافز من الموضوعات التي حظيت باهتمام علماء الإدارة و لعل السبب في ذلك هو أن الحوافز تعتبر بالغة الأهمية ، في دفع الموظفين إلى تحسين أداءهم الوظيفي ورفع رضاهم بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها ولعل مسألة رفع الأداء و الرضا الوظيفي أصبحت من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة ، ونظرا لأهميتها كإحدى العوامل المؤثرة على سلوك الفرد فقد تزايد الاهتمام بها من قبل الباحثين و العلماء، بحيث ظهرت عدة نظريات خاصة بها من أهمها النظرية الكلاسيكية و التي من أهم روادها فديريك تايلور و هنري فايول وغيرهم وركزت هذه النظرية أساسا على النقود باعتبارها هي الأساس لدفع العمال إلى العمل و أن الإنسان هو كائن اقتصادي يسعى لزيادة أمواله وقامت بربط الأجر بالإنتاجية ونظرية العلاقات الإنسانية التي تزعمها ألتو مايو وزملائه وذلك بهدف معرفة تأثير ظروف العمل (الحرارة ، الإضاءة) على أداء العمال وتوصلت النظرية إلى أن هناك عوامل أخرى غير الأجر و ظروف العمل تؤثر على سلوك العمال و المتمثلة في علاقات العمل .

الفصل الثالث

ماهية العمل الاجري

أولاً : مفهوم العمل وتطوره

ثانياً : أهمية العمل

ثالثاً : مفهوم الأجر

الفصل الثالث : مفهوم العمل الاجري

تمهيد :

إن عهد العمل يتحول إلى عهد أوقات الفراغ، وان التقدم التقني يعود بان واحد إلى تقليل ساعات العمل والى رفع مستوى المعيشة، وينتزع من العمل زمنا اكبر فأكبر ويقدم وسائل أهم فاهم لتحويل هذا الزمن الجاهز إلى أوقات فراغ. لقد كانت الفترة الشرعية للعمل في الماضي تسعين ساعة، وهي الآن أربعون ساعة، وفي بعض المصانع اثنتا وثلاثون، وكثير ما يقتصر أسبوع العمل على خمسة أيام، وثمة ثلاثة أسابيع من العطلة تتخلل العمل السنوي لعمال المصنع وتفسح له المجال لتنسم الهواء.¹ تعتبر الثورة الصناعية نقطة انطلاق لتاريخ التشريعات العمالية بسبب ما تولد عنها من مشاكل صناعية معقدة في نهاية القرن الثامن عشر. غير أن دراسة علاقات العمل الحديثة تقتضي الرجوع إلى الماضي البعيد، إلى العصور التي انعدمت فيها علاقات العمل والى الأزمان اللاحقة التي ظهرت خلالها تلك العلاقات وتطورت من علاقات فردية إلى علاقات جماعية .

يصعب في الواقع رسم حدود التطور التاريخي لعلاقات العمل، فهي دائمة الحركة تبدأ وتتغير بخط مواز لتطور أسس التنظيم الاقتصادي والاجتماعي والسياسي للمجتمع البشري .

المطلب الأول: مفهوم العمل وتطوره

أولا : نظام العمل في العصور القديمة :

لم تعرف الجماعات القديمة أي تشريع ينظم العمل بين العامل ورب العمل بالمعنى المعروف اليوم.²

¹ هنري ارفون، ترجمة عادل العوا، فلسفة العمل، منشورات عويدات بيروت، ط1، 1997م، ص136.
² سيد محمود رمضان، الوسيط في شرح قانون العمل وقانون الضمان الاجتماعي، دراسة مقارنة مع التطبيقات القضائية لمحكمة التمييز والنقض، دار الثقافة للنشر، عمان، ط1، الاصدار الثالث، 1431هـ-2010م، ص25.

ومع مرور السنين وتكاثر البشرية، وتعميرها لمختلف أرجاء الأرض ، وظهرت الحضارات الأولى للبشرية وكان لكل منها نظرتها الخاصة للعمل، " ومما لاشك فيه أن هذه الحضارات القديمة، لم تقم من العدم، وكانت نتيجة عمل قام به الإنسان في القديم، والعمل البشري هو مصدر الإنتاج والرخاء في أية مرحلة من التطور البشري " .

" فالحضارة المصرية قامت على العمل، سواء الفلاحي لطبيعة المنطقة، أو بالنسبة إلى الحرف التي ازدهرت في ذلك الوقت وعرفت مصر القديمة العديد من الحرف منها الزجاج، الفخار و الخشب والجلد البرونز لإنتاج الأسلحة، واستعمال الكيمياء إلى جانب إلى جانب صناعة النسيج، وما الأهرام إلا دليلا على ذلك" كما أن الكيمياء من المجالات التي برعوا فيها وكانوا روادا لها وأحسن شاهد على ذلك الجثث المحنطة أو ما يعرف بالمومياء التي تركوها محفوظة على حالها إلى يومنا هذا رغم مرور آلاف السنين عنها وقد كانت الكثرة من الصناعيين تتكون من الرجال الأحرار بالإضافة إلى القلة من العبيد كما كان أصحاب كل فئة من الفئات الصناعية تؤلف طبقة خاصة على شكل فرق تتبع رئيسا منهم أو مشرفا عليهم يؤجر عملهم جملة ويؤدي لأفرادها أجورهم ¹.

إن العمل الجسماني لعنة فرضت على الإنسان جزاء إثم ارتكبه، ففي عهد الإغريق أسندت الأعمال الميكانيكية المجهدة إلى طبقة الرقيق، وحذا حذوهم اليهود الذين اعتبروا العمل جهدا شاقا وعقابا للمرء على جرمه . فقد كان فلاسفة الإغريق أمثال أفلاطون وأرسطو وغيرهم يحتقرون كل الأعمال الاقتصادية والتجارية والصناعية، لاعتقادهم إن الحقيقة تكمن في الثابت وليس في المتغير، الذي يعد مصدرا للنقص والاضطراب، فالأرض المتغيرة حقيقة وجودية ناقصة، ومن تم اعتبر مصدر التغير الملازم للعمل ناقصا ولا يسند إلا للرقيق والعبيد. ولم تتغير النظرة التشاؤمية عن العمل، حتى في العهد الأول لظهور المسيحية، باعتباره عقابا للمرء، على معصيته التي ارتكبها، وفي نفس

¹ عماد لعلاوي، مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية، دراسة ميدانية بمصلحة الضرائب بمدينة قسنطينة، أطروحة دكتوراة في علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011-2012، ص 14-15.

الوقت ،وسيلة لبلوغ المرامي النهائية للود والإحسان والصحة البدنية والروحية والتطهير الوجداني ،لبلوغ عالم المثل العليا .¹

أما في روما فقد احتقر العمال ،ولم يكن بالإمكان جعل المهن الحرة كالطب والتعليم والمحاماة محلا لعلاقات تعاقدية مأجورة .

الحقيقة أن القانون الروماني اعتبر إجارة الرق نوعا من إجارة الأشياء .كان السيد يؤجر قوة عمل الرقيق مقابل عوض . وبذلك أعطى القانون الروماني لأول مرة مفهوم ماديا للعمل باعتباره سلعة خاضعة لسوق العرض والطلب .²

ثانيا : العمل في العصور الوسطى :

فترة القرون الوسطى وعهد الإقطاع ،فقد اتسمت بظهور أفكار لزعماء الكنيسة يمجدون العمل ،أمثال القديس برنو Brono ،وتوماس الاكويني ،الذي اعتبر العمل واجبا وشرفا حيث أوصى بمنح العمال أجرا عادلا نظير عمله ،وان يبيع المنتج إنتاج عمله بسعر عادل ومنا سب رفقا بالمستهلك ،كما ميز بين الأعمال اليدوية المنحطة ،المخصصة للعبيد ،والأعمال الحرة المسندة للسادة .

اخذ العمل بعد جديدا في فترة انتشار نظام الطوائف الحرفية بعد أفول العهد الإقطاعي وقيام الحروب الصليبية حيث تكتل الحرفيون في منظمات وروابط ،قدوة بنظرانهم التجار ،وقد دعم الإصلاح الديني تعاليم كل من المصلح جان كالفين ،والعالم اللاهوتي الألماني مارتين لوثر الذي نادى بفكرة العمل كقاعدة ومفتاح للحياة واعتبر إشباع الحاجات بواسطة العمل ،وسيلة لخدمة الإله ،وقد أثرت تعاليمه في قيام الرأسمالية .³

¹ محمد بالرابح ،الرضا عن العمل ،مخبر تطبيقات علوم النفس وعلوم التربية من اجل التنمية في الجزائر لدى جامعة وهران ،ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ،ص13.

² جلال مصطفى الفريشي ،شرح قانون العمل الجزائري الجزء الأول علاقات العمل الفردية ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،1984م،ص13.

³ محمد بالرابح ،المرجع السابق ،ص14.

وأدى الانبعاث الاقتصادي إلى انتقال العمل المهني والصناعي من الأديرة والمصانع القنية حيث لجا مدة أحقاب طويلة، وهجرته إلى المدن الكبرى حيث يمارس رجال أحرار متكثرون في طوائف أو في حرف¹.

لقد اتسم نظام الطوائف الحرفية بعلاقات طيبة ومباشرة بين التلاميذ المتدربين وبين من هم أعلى مرتبة منهم كالعمال بأجور يومية ورؤساء الأعمال، واختفى بظله التنافس الحر الذي طبع القرون الوسطى. ولكنه حرم جزء هام من المواطنين من حقهم الطبيعي في العمل باحتكار تعاليم الحرف واقتصره على جزء محدود من العمال. وبيان ذلك إن الطوائف الحرفية استهدفت عند ظهورها إلى الوجود حماية مصالحها فضغطت على الحكومات لتحريم ممارسة غير الأعضاء الأعمال المهن المختلفة وتحديد قبول التلاميذ المتدربين فيها والسيطرة على تجهيز البضائع وتحديد الأسعار وعلى وسائل التوزيع. إلا أنها قامت من جهة ثانية بأعمال شبيهة بأعمال النقابات الحديثة، حيث طالبت بإلحاح بتحديد ساعات العمل اليومية وحرمت العمل أثناء الليل وفي العطل ومارست بعض الأعمال الخيرية كمنح المساعدات المالية في حالة مرض أعضائها أو زوجاتهم أو أقاربهم أو تكبدتهم لنفقات استثنائية². كما كانت مجتمعات الطوائف الحرفية تتمتع في مجال الإنتاج، بإدارة مستقلة وذاتية، ويعتبر القرن "17" بداية انهيار نظام الطوائف الحرفية، وذلك بتحرر صناعة النسيج بإنجلترا، وظهور النظام الرأسمالي³.

ثالثا: العمل في العصر الحديث :

إن النظرة القديمة للعمل، التي اتخذها معظم الإداريين والسيكولوجيين المهنيين نظرة بسيطة، وقد ظلت قائمة خمسين عاما وأكثر من قرن من التدريب الإداري. وبالنظر إلى طبيعة العمل، فقد سلمت النظرة القديمة بالاعتقاد الوثيق بأن العمل الجسماني، إنما هو لعنة فرضت على الإنسان كعقاب على خطاياهم، وأن الإنسان العاقل يعمل فقط لكي يعيش وأسرته أو، إذا كان سعيد الحظ، لكي يحقق فائض كافا يساعده على قضاء الأشياء التي

¹ فرانوا باريت، ترجمة محمد عيتاني، العمل والعمال قصة نضال الطبقة العاملة العمالية في سبيل مستقبل أفضل، دار العالم للملايين، بيروت، 1954، ص32.

² جلال مصطفى القرشي، المرجع السابق، ص14.

³ محمد بالرابح، المرجع السابق، ص15.

يؤديها حقيقة. وبالنظر إلى ظروف العمل، فقد افترض أن تحسين ظروف العمل سيتسبب في صحة فيزيقية طيبة، وبالتالي سيحقق كفاية أكبر بالمعنى الميكانيكي.¹

مع تطور الثورة الصناعية أصبح العمل عبادة ليس للإله بل للمال حيث أصبح هذا الأخير أداة للانضباط الاجتماعي تفرض على الفقراء تأجير قوة عملهم كسلعة، وبذلك حكم على العمل بالاغتراب وسمى البعض ذلك بالرق المأجور، وحاول فلاسفة مثل هيجل إعطاء مفهوم مثالي للعمل في إطار كوني لكن كارل ماركس تبني هذه المثالية، أعطى الغلبة للعناصر الاقتصادية مع الإبقاء على أهمية تحقيق الذات لهدف سام للعمل.²

مفهوم العمل :

من الصعب بمكان إيجاد تعريف جامع للعمل، نظرا لارتباطه بمجال النشاط الإنساني الجسدي والنفسي والاجتماعي والاقتصادي .

العمل لغة :

العمل : المهنة والفعل والجمع أعمال ، عمل عملا، أو اعمله غيره واستعمله، واستعمل الرجل عمل بنفسه.³

التعريف الاصطلاحي :

هو كل فعل أو حركة صادرة عن الجسم بقصد أو بغير قصد ،وقد تصدر عن الجمادات ،والنباتات والحيوانات حركات وأفعال تعتبر أعمالا، وحركات الإنسان وسلوكه وتصرفاته تعتبر عملا معروفا أو تصرف معروفا.⁴

والعمل له تعريفات كثيرة في المفهوم الاقتصادي، وفي الاقتصاد الإسلامي :

العمل في المفهوم الاقتصادي :

¹ عبد الفتاح محمد دويدار، الأصول علم النفس المهني وتطبيقاته، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت - لبنان 1995، ص17.

² مصطفى عوفي، العولمة وأثرها على العمل، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السابع فيفري 2005.

³ لسان العرب لابن منظور، دار المعارف، القاهرة، ص3107-3108.

⁴ محمد فاروق محمد الشبول، العمل واثرا الأجر على عرض العمل والنمو في الاقتصاد الإسلامي، عماد الدين للنشر

عمان، ط1، 2010، ص32.

من العبث أن نحاول أن نعرف بالضبط ماذا نعني باصطلاح عمل فإذا كان التعريف على أساس الأجر ، فيستبعد العمل الشاق لربة البيت ، وإذا كان على أساس السرور والاختيار فنستطيع إن نرى بسهولة أن العمل واللعب بالنسبة لبعض الناس إنما هما في الحقيقة نفس الشيء . وقد أمنت الدكتورة ماي سميت May Smith بان الغاية النهائية للعمل هي أن نعيش ، وبالتالي فإن أولئك الذين يغيرون نشاط أبدانهم وعقولهم لكي يعيشوا إنما يعملون .¹

العمل هو الفعل الذكي لذي يتناول به الإنسان المادة ، والعمل هو ما يميز الإنسان عن الحيوانات في نظر الاقتصاديين ، وما رسالتنا على الأرض إلا أن نتعلم كيف نعمل .² ويعرف الماركسيون العمل بأنه : النشاط الاجتماعي الواعي المبذول من قبل الجنس البشري لإخضاع الطبيعة لحاجات هذا الجنس .³

العمل كما يقول علماء الاقتصاد السياسي ، مصدر كل ثروة . وهو كذلك فعلا مع الطبيعة التي تقدم له المادة لكي يحاولها إلى ثروة . ولا كنه أيضا اكبر من ذلك بما لا حد له انه الشرط الأساسي الأول لكل حياة إنسانية ، وهو كذلك إلى درجة انه يترتب علينا أن نقول بمعنى ما ، إن العمل قد خلق الإنسان بالذات .⁴ أما نظرة كل من ماركس واجلس للعمل فكانت مستقبلية ، فلعمل هو جوهر الكائن البشري ، الذي شوهه الإنتاج الرأسمالي ، بعد أن حوله إلى مخلوق مغترب عديم الشخصية وإبان القرن التاسع عشر ظهر التيار الفكري المناهض للمدلول النفعي للعمل لدى الاقتصاديتين الكلاسيكيتين ، وتجلى ذلك في كتابات كل من ليون تولستوي L.Tolstoi وتوماس كارلايل Carlyle ثم وليام موريس W.Morris وأمجاد الماضي ، لدى كل من ماركس وأجلس وجدا العمل جوهر الإنسان ، حيث استعار ماركس من المثالية التقليدية الألمانية ، مثالية إنسانية لشخصية متجانسة واتهم الإنتاج الرأسمالي بتثويته الأفراد ، وتحويلهم إلى حيوانات عديمة الشخصية .⁵

¹ عبد الفتاح محمد دوريدا ، المرجع السابق ، ص18.

² هنري ارفون ، ترجمة عادل العواء، المرجع السابق ، ص53.

³ فاروق محمد الشبول ، المرجع السابق ، ص35.

⁴ انجلس دور العمل في تحويل الفرد إلى إنسان ، دار التقدم موسكو ، ص3.

⁵ محمد بالرابح ، المرجع السابق ، ص29-30.

مما سبق يمكن تعريف العمل في المفهوم الاقتصادي بأنه كل جهد أو نشاط سواء كان عقلي أو بدني يبذله الإنسان عن وعي وقصد واختيار لخلق منفعة أو زيادة منفعة شيء موجود، مقابل الحصول على اجر مادي أو ربح بغض النظر عن الوقت الذي يستغرق لتحقيق المنفعة، أو إضافتها.¹

العمل في الاقتصاد الإسلامي :

لما كان العمل هو الضمانة الوحيدة لاستمرار الحياة البشرية على الأرض ،لكونه يمثل رد الفعل الطبيعي لتلبية حاجات الإنسان ،قامت الرابطة الشرطية بينه وبين الاستمرار في الوجود ،الأمر الذي جعل منه حجر الأساس في حياة الإنسان على مر التاريخ. وقد اتسمت العلاقات بين قطبي العمل بأبشع أنواع القهر والاستغلال حين كان الرقيق والعبيد والاقنان يعتبرون جزء من أدوات الإنتاج التي يملكها أصحاب العمل ويعاملون على هذا الأساس وقد قننت هذه العلاقات بالقوانين التي سادت في المجتمعات البشرية على امتداد تاريخها ،حتى جاء الإسلام برسائله السمحة ليضع حد لهذه الماسات البشرية ،التي وضعت العلاقة بين صاحب العمل والعامل ،في أيطار من الروابط الإنسانية السمحة الرحيمة التي تعطي لكل ذي حق حقه ،وتحفظ للعامل أدميته وحقه في الحياة الكريمة.²

لقد ورد لفظ العمل في القرآن الكريم 359 مرة وقد قام أحد الباحثين بدراسة هذا

الأمر واستنتج ما يلي:

العمل فعل أكثر من اسم تردد 275 مره كفعل و 84 مره كاسم .

العمل حقيقة مستمرة أكثر من فعل انقضى 165 مره بصيغة مضارع و 99 مره بصفة ماضي.

العمل نداء للأخر ودعوة له 86 مره للمخاطب الجمع و 56 مره المخاطب الجمع.

العمل طبيعة وليس أمرا صيغة الأمر 11 مره فقط.³

¹ محمد فاروق محمد الشبول ،المرجع السابق،ص37.

² صادق مهدي العبيد ،مفهوم العمل وأحكامه العامة في الإسلام ،مطبعة مؤسسة الثقافة العمالية ،بغداد ،ص2-3.

³ مصطفى عوفي،المرجع السابق .

أمر الله تعالى الإنسان بالعمل وجعله واجبا عليه قال الله - تعالى { :- **وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ** } التوبة: 105، وبعد الانتهاء من صلاة الجمعة، وهي أفضل صلاة جامعة في الإسلام ،أمر الله سبحانه وتعالى بالسعي والعمل :قوله - تعالى { :- **فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ** } [الجمعة: 10].]، وذهب الإسلام في تمجيد العمل إلى ابعد من ذلك فأعتبره نوعا من العبادة والجهاد في سبيل الله.

وإذا رجعنا إلى السنة النبوية نجد أن الرسول صلى الله عليه وسلم، ذكر ما لا يمكن حصره في كتاب واحد أو مجلد عن العمل ومكانته في المجتمع الإسلامي والبشري ككل ونور بعض الأحاديث النبوية الشريفة لاستكمال نظرتنا الشاملة على مكانة العمل ومفهومه في الشريعة الإسلامية¹. فيقول: النبي صلى الله عليه وسلم " ما أكل أحد قط خيرا من أن يأكل من عمل يده" رواه البخاري .ويقول: ("إن أشرف الكسب، كسب الرجل من عمل يده) . " وكذلك":(أحل ما أكل العبد، كسب الصانع إذا صنع) . " وفي التجارة يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم(" أفضل الكسب بيع مبرور، وعمل الرجل بيده "2)

وخلاصة القول فإن العمل في المفهوم الاقتصادي الإسلامي هو كل نشاط يبذله الإنسان عن وعي وقصد، ويشعر بالأم حين يبذله، وهدفه من بذله هو تحصيل الأموال، التي تشبع الحاجات الإنسانية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة³.

المطلب الثاني : أهمية العمل :

لقد باتت تشغل قضايا العمل في العصر الحديث مكانا بارزا ومرموقا، وحساسا في نفس الوقت لدى الدول والمنظمات الدولية، ذات العلاقة، وذلك بسبب ما للعمل من أهمية

¹ عماد لعلاوي، المرجع السابق، ص20.

² صحيح البخاري، المجلد الثاني، الجزء الثالث، الطبعة الثانية، إدارة المنيرة، بيروت لبنان.

³ محمد فاروق محمد الشبول، المرجع السابق، ص34.

كبرى في تحقيق إشباع الحاجات البشرية والاجتماعية عموماً للناس في كل الأقطار في العالم، وذلك لعلاقته الوثقى بتحديد نوعية وكمية الإنتاج الفردي والوطني، وبمدى تقدم المجتمع الاقتصادي والاجتماعي. فالعمل اثر اقتصادية واجتماعية متعددة الجوانب والاتجاهات. ولها ثمار مختلفة يعود نفعها على الفرد والمجتمع، ومن تم على الإنسانية جمعاً.¹

إن الاكتساب والعمل يلعب دوراً هاماً ورئيسياً في أسباب التملك في الشريعة الإسلامية. والواقع أن العمل هو الذي يلعب الدور المباشر وغير مباشر في كل أسباب التملك، وبدونه تتعطل هذه الطرق وتفقد قيمتها لأن العمل هو المحرك الرئيسي لها.

- يلعب العمل دوراً هاماً في التنمية الاقتصادية، والأمة لأتملك القوة إلا إذ تمتعت باقتصاد قوي.

- بالعمل والسعي الجاد في طلب الرزق تنمية اقتصادية بمفهومها الواسع، لأن الله سبحانه وتعالى لم يخلق الإنسان في هذه الحياة عبثاً أو لمجرد أن يأكل ويشرب وإنما خلقه لرسالة يؤديها وهي أن يكون خليفة الله في الأرض ينتج ويعمر ويجاهد عبداً شاكراً لفضله.²

المطلب الثالث : مفهوم الأجر

التعريف بالأجر وتحديد:

إذا كان الأجر عنصراً جوهرياً في عقد العمل وكان الالتزام بأدائه هو الالتزام الأساسي الواقع على عاتق صاحب العمل، فلا تخفى الأهمية البالغة للأجر بالنسبة للعامل، إذ يعتمد عليه اعتماداً كلياً أو أساسياً في معيشته ومعيشة أسرته مما يجعله في غالب الأحوال في مركز التبعية الاقتصادية إلى جوار ما يوجد فيه أصلاً من تبعية قانونية.³

التعريف اللغوي :

¹ صادق مهدي السعيد، المرجع السابق، ص 05.

² محمد فاروق الشبول، المرجع السابق، ص 81-83.

³ عبد العزيز جمعة، أحكام الأجر في قانون العمل اللبناني، ص 4.

الأجر : هو الجزاء عن العمل، والجمع أجور.¹

الأجر : أصله الثواب يقال أجزت فلانا من عمله كذا، أي أثبته منه، والله تعالى يأجر العبد أي يثيبه، والأجر والإجارة ما يعود من ثواب العمل، دنيويا كان أو أخرويا، والأجرة تستعمل في الثواب الدنيوي.²

الإجارة : الأجرة عن العمل، والأجر : عوض العمل والانتفاع.³

الأجير : أي شخص يقوم بانجاز مهام معينة لصاحب العمل وينال أجرا أسبوعيا أو شهريا متفق عليه مسبقا.⁴

التعريف الاصطلاحي :

الأجر بأنه " :التعويض الذي يحصل عليه العامل مقابل النشاط المهني المشروع تحت تصرف الغير وقيامه بذلك النشاط لحساب الغير أو لمن يعمل لصالحه بأمره وتوجيهه، أو هو التعويض المادي لعمل الإنسان الاكتسابي".⁵

ونظرا لاعتبار الأجر من مسائل النظام العام، فهو يتخذ أبعاد اقتصادية واجتماعية، لقد حظي في مختلف التشريعات بمكانة محترمة، خصصت له عدت إحكام لتنظيمه وحمايته عن طريق أقرار مبدأ الدفع النقدي فقط، التحديد المركزي للحد الأدنى الوطني المضمون للأجور، امتياز الأجور عن كافة الديون، إلى جانب قواعد أخرى تجعل من الأجر التزاما قانونيا على صاحب العمل،⁶ إذ تنص المادة 80 من قانون علاقة العمل بأن " للعامل الحق في الأجر مقابل العمل المؤدى، ويتقاضى بموجبه مرتبا أو دخلا يتناسب ونتائج العمل".⁷

"المرتب" هو المقابل أو التعويض المادي لعمل الإنسان العضلي والفكري، لتحقيق

الكسب وتلبية حاجاته المادية والمعنوية، ويكون هذا الأجر يوازي مجهود الفرد،

¹ لسان العرب لابن منظور، المرجع السابق، ص31.

² احمد الشرباصي، معجم الاقتصادي الإسلامي، دار الجيل، 1401، 1981، ص17.

³ محمد فاروق محمد الشبول، المرجع السابق، ص117.

⁴ ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص08.

⁵ تركي بدوي، علاقات العمل في مختلف الصناعات، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، مصر 1991، ص61.

⁶ رشيد واضح، علاقات العمل في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر 2002، ص64.

⁷ المادة 80 من قانون علاقة العمل.

ويتحصل عليه في فترة زمنية محددة (ساعة، يوم، أسبوع، شهر ...)، أو قد يكون بالقطعة، أي ما يعادل كمية إنتاج الفرد.

وللأجور عدة تقسيمات و ذلك تبعا لطبيعتها:

-الأجور النقدية هي حجم المال الذي يدفع للعامل مقابل العمل المنجز ، أما الأجور العينية فتتمثل في الخدمات التي يقدمها صاحب العمل إلى الأجراء مثل السكن، النقل... الخ. وتنقسم كذلك حسب قدرتها الشرائية إلى:

-الأجور الاسمية هي كمية النقود التي يحصل عليها الفرد مقابل العمل الذي يقدمه، أما الأجور الحقيقية فهي حجم السلع والخدمات التي يمكن للفرد أن يحصل عليها نتيجة إنفاقه للأجر الاسمي¹.

من خلال ما سبق من آراء المختصين والمواد القانونية السالفة الذكر، نرى الاهتمام الكبير للمشرع الجزائري بالأجر (المرتب)، والدور الذي يؤديه هذا المقابل النقدي

(حسب المواد 194 ، 137 ، 85 من قانون علاقات العمل لسنة 1990)، فالأجر يقوم بوظيفة حيوية في مصلحة ملايين الأجراء، ويشكل عمليا مصدر الرزق الوحيد للعامل، فيجب أن يؤمن ما يكفي لعيشهم وأسرهم عيشا كريما. وهذا ما جاء في كل الدساتير السابقة للجزائر، حيث أنها تنص كلها على أن لكل مواطن جزائري الحق في العمل والحق في اجر يكافئ ويوافق ما يؤديه من عمل ويسد حاجاته وأسرته. "وكذلك الإعلان العالمي لحقوق الإنسان الذي أعلن بأن لأي شخص يعمل، الحق في أجر عادل وكافي².

وعليه فإنه يتبين لنا من خلال هذه النصوص التي وضعها المشرع ومن خلال الحماية القانونية التي وفرها القانون للأجير فإنه يتبين لنا أهمية الأجر على الصعيد الاجتماعي

¹ عماد لعلاوي، المرجع السابق، ص34.

² رشيد واضح، المرجع السابق، ص57.

والصعيد الإنساني وعليه فنظراً لأهميته على هذين الصعيدين أحاطه المشرع بالرعاية الدائمة، نظراً لارتباط الأجر بحاجات الإنسان.

فقد جاء في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان " أن لكل من يعمل الحق في أجر عادل ومناسب يكفل له ولأسرته حياة تناسب كرامته الإنسانية " ولا شك أن ترك تحديد قدر الأجر للطرفين المتعاقدين) صاحب العمل والعامل (يؤدي في الواقع إلى وضع صاحب العمل في مركز أقوى من العامل المتعطل الذي يبحث عن عمل ويجعل هذا الأخير مضطراً لقبول أي أجر مهما كان منخفضاً ليسد به رمقه ويحفظ لأسرته الحياة الكريمة . فسيادة المذهب الفردي وما نتج عنه من إعلان مبدأ سلطان الإرادة، جعل تحديد الأجر خاضعاً للمساومة الفردية الحرة بين أطراف العلاقة التعاقدية الأمر الذي انتهى إلى أن تكون حرية صاحب العمل في فرض ما يشاء من أجور وذلك نظراً لما يتمتع به من مركز اقتصادي قوي لا يتمتع به العامل . فأصبح الأجر طبقاً لهذا المفهوم خاضعاً لقانون العرض والطلب ونظراً لأن عرض العمل يكون غالباً أكثر من طلبه، فقد أدى هذا الوضع إلى فرض أصحاب الأعمال أجوراً ضئيلة لا تكاد تفي بالحاجات الإنسانية والضرورية للعامل.

وقد كافح العمال سنوات طويلة لتقرير مبدأ وضع حد أدنى للأجور لا يجوز لصاحب العمل أن يخفض أجر العامل عنه . وقد استقر هذا المبدأ في جميع الأنظمة الاقتصادية الحديثة على اختلاف مذاهبها، رأسمالية أو اشتراكية . فقد ظهرت فكرة التحديد للمستوى الأدنى للأجر منذ أوائل هذا القرن تحت تأثير تعاليم المذاهب الاشتراكية والاتجاهات والجهود التي ترمي إلى وقف استغلال أصحاب الأعمال والقضاء على الظلم في تحديد الأجور وتوفير الحدود الدنيا للمعاش الإنساني الكريم للعامل . وقد تضافرت جهود النقابات وما لديها من وسائل للضغط مع المذهب الفردي المتطرف في إبراز أهمية وضع حد أدنى للأجور يحقق هذا الطابع الإنساني للأجر، لذلك أصبح مبدأ تدخل المشرع في تحديد الأجور بوضع حد أدنى لها لا يخفض عنه، مبدأ مسلم به، يكفل تحقيق الطابع

الإنساني للأجر،¹ وكذا تحقيق. بعض الرفاهية للموظفين والحفاظ على رضاهم عن المؤسسة وولائهم لها.²

الخاتمة :

العمل في الفكر المعاصر هو المجهود الإرادي الواعي الذي يستهدف منه الإنسان إنتاج السلع والخدمات لإشباع حاجاته ، ومن ثم فإن مجهود الحيوانات أو مجهود الإنسان لغير هذا الهدف لا يعتبر عملاً. وإذا كان مبدأ حرية اختيار نوع العمل مسلماً به في ظل الشروط والأوضاع التي تنظمها بعض القوانين في العصر الحديث ، فإن هذه الحرية لم تكن متوفرة من قبل، كاملة في العصور القديمة والوسطى ، وذلك مع سيادة أنظمة العبيد ورقيق الأرض والطوائف. والعمل هو العنصر الفعال في طرق الكسب التي أباحها الإسلام ، وهو الدعامة الأساسية للإنتاج وعلى قدر عمل المسلم واتساع دائرة نشاطه يكون نفعه وجزاؤه. والأصل أن يشبع الإنسان حاجاته المعيشية من ثمار عمله ، ونتائج سعيه إذا كان قادراً على ذلك، وإلا فإن حمايته ضد العوز تكون من مسؤوليات الدولة.³

¹ عبد العزيز جمعة، المرجع السابق، ص 6 - 7.

² باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق، الشرق الأوسط، ط2، 2002، نص 167-168.

³ عبد الهادي علي النجار، الإسلام والاقتصاد "دراسة في المنظور الإسلامي لأبرز القضايا الاقتصادية والاجتماعية المعاصرة، علم المعرفة، الكويت مارس 1983، ص23.

الفصل الرابع

الأداء الوظيفي

- أ. ماهية الأداء الوظيفي
- ب. تقييم الأداء
- ج. طرق وخطوات تقييم الأداء

الفصل الرابع : الأداء الوظيفي

المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي

تمهيد :

يحظى الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيس ألا وهو البقاء والاستمرارية.¹

المطلب الأول : مفهوم الأداء

التعريف اللغوي :

الأداء : يعني الإيتاء والإعطاء.² ويستمد مصطلح الأداء أصله من اللغة الإنجليزية من الفعل "to perform" والذي يعني تنفيذ أو تأدية عمل³.

ويمكن تعريف الأداء بأنه "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته . حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة".⁴

ثانيا : المفهوم الاصطلاحي التنظيمي:

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيه ، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقه ، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات.⁵

¹ الشيخ الداودي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، 2009-2010، الجزائر، ص 217.

² احمد الشرياصي، المعجم الاقتصادي الإسلامي، دار الجيل، 1401هـ-1981م، ص22.

³ الداوي الشيخ ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، عدد06-2008، الجزائر، ص11.

⁴ الياس سالم ،تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ،رسالة ماجستير في العلوم التجارية ،جامعة المسيلة، الجزائر، ص44.

ويعرف أيضا : الأداء : هو النتائج العملية ،أو الانجازات أو ما يقوم به الأفراد ،من أعمال أو تنفيذ للأعمال .¹

ويعرف في معجم المصطلحات التدريبية والإدارية : الأداء هو الجزء الذي يمكن قياسه من السلوك .²

ويعرفه طارق علي جماز : الأداء هو باختصار انجاز هدف أو أهداف المؤسسة .³ ويرى بعضهم الأداء يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله .⁴ وهو أيضا :انجاز الفرد للأعمال وفقا لما ينبغي له أن يؤديها في ظل التكاليف والجهود الموضوعة لها مسبقا .⁵

لقد ارتبط مفهوم الأداء بعدد من المصطلحات مما أدى إلى حدوث خلط كبير بينها وبين الأداء، الكفاءة، والفعالية، و نتيجة لهذا الخلط نحاول إعطاء الفرق بينهما .

الكفاءة : تعني بذلك التوازن بين كمية الموارد المستخدمة كمدخلات و بين كمية النتائج المحققة من المخرجات، كلما كانت المدخلات أقل كانت المخرجات أكثر، و كان ذلك معبرا عن عنصر الكفاءة في الأداء.⁶

الفعالية : تعني بذلك مؤشرا يستعمل في قياس الأداء ويعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة، وذلك بمقارنة مقدار الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب.⁷

من خلال توضيح مفهومي الكفاءة و الفعالية نلاحظ أن هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة و الفعالية، فقد تتميز المؤسسة بالفعالية في تحقيق أهدافها لكنها لا تتسم بالكفاءة في

⁵ احمد الكردي ،إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال www.inesintech.com ،ص08.
¹ زاوي صورية، تومي ميلود ، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة ،مجلة كلية الأدب والعلوم الإنسانية والاجتماعية،قسم علم الاجتماع ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،الجزائر ،العدد السابع ،جوان 2010.
² - الاتحاد الدولي للاتصالات،المكتب الإقليمي العربي، معجم المصطلحات التدريبية والإدارية ، أكتوبر 1988،ص32.
³ - طارق علي جماز ،إدارة الموارد البشرية ،الأكاديمية المفتوحة في الدنمارك ،كلية الاقتصاد ،ص49.
⁴ عبد الملك مژودة ،الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم ،مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة العدد الأول نوفمبر 2001،ص86.
 بوريش لحسن وآخرون ،العملية التدريبية ودورها في رفع الأداء ،مداخلة في الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الجودة التنافسية ،محور المداخلة استراتيجيات قياس وتقييم أداء الموارد البشرية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة الطاهر مولاي بسعيدة ،الجزائر ،أيام 10-11 نوفمبر 2009.
⁵ - نور الله كمال، وظائف القائد الإداري، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، دمشق سوريا، الطبعة الأولى، 1992، ص15.
⁶ - نور الدين شنوفي ،تفعيل نظام أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005،ص23

استخدام الموارد، كما قد يحدث العكس، ومنه نصل إلى أن الأداء مفهوم شامل لهذين المفهومين فهما يعتبران مؤشر يستعمل في قياس الأداء وتمثلان أبعادا للأداء، ويجب توفرها حتى تحضي المنظمة بمستوى أدائي متميز.

وعليه فقد تعددت الكتابات والأبحاث في تحديد مفهوم الأداء.

فالأداء وسيلة لمعرفة مدى تحقيق العامل للأعمال المطلوبة منه إلى جانب ما يوفره من معلومات إضافية عن سلوك الفرد في العمل، وجديته وفقا لطريقة محددة وتتم عملية تقييم إنجازها في ضوء المعيار المحدد⁽¹⁾، وقد قام بتعريفه "توفيق عبد الرحمان" بأنه ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند القيام بعمل ما، فالأداء يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها والأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد⁽²⁾.

المطلب الثاني : أهمية الأداء

تقتضي أساسيات الإدارة بوجوب التخطيط السليم والتوجيه والتقييم المستمرين لأداء العاملين وفرق العمل والمديرين والمنظمات لتحديد مدى حسن التقدم نحو تحقيق أهداف المنظمة بمعنى هل يتبعون نفس الاتجاه السليم أم يحدون عنه؟ وهل يلتزمون في أدائهم بالمعايير المخططة أم ينحرف أداؤهم عنها؟

وتكمن أهمية تخطيط الأداء وقياسه في أنه يصمم ويؤدي ليخاطب العملاء سواء كانوا داخليين أو خارجين وهم في النهاية القضاة الأساسيين والنهائيين الذين يقيمون هذا الأداء ويقررون ما إذا كانوا سيتعاملون مع المنظمة أم ينصرفون عنها وهل تبقى للمنظمة جاذبية وقدرة تنافسية أم لا³.

المطلب الثالث: محددات الأداء:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور المهام

(1) - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشري، الدار الجامعية، جامعة المنوفة، الإسكندرية، 2003،

ص344.

(2) - توفيق عبد الرحمان، قمة الأداء، دار اليرموك، الطبعة العاشرة، مصر، 1988، ص221.

(3) أحمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص 417.

فهذا يعني أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد ، القدرات وإدراك الدور المهام المنوطة به .

فيشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وينتج هذا الجهد من حصول الفرد على حوافز تدفعه لذلك ، أما القدرات فيقصد بها الصفات الشخصية للفرد والتي يستخدمها لأداء وظيفته، فيما يشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يوجه الفرد جهوده في العمل من خلاله ويتمثل ذلك في مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الفرد في أداء مهامه .

ولكي يحقق الفرد مستوى مرض من الأداء لابد من وجود تكامل وحد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء ، بمعنى أن الفرد إذا بذل جهودا كبير ، وكانت لديه قدرات لأبأس بها وكان مدركا لدوره فإن مستوى أدائه سيكون مقبولا، أما إذا كان يبذل جهودا كبيرة ويتمتع بقدرات متفوقة إلا أنه غير مدرك لدوره ، أو أن لديه قدرات متفوقة و الفهم اللازم للدور الذي يقوم به إلا أنه لا يبذل الجهود اللازمة في العمل فإن مستوى أدائه عادة ما يقيم كأداء منخفض أو غير مقبول ، وفي بعض الأحيان قد يبذل العامل الجهد اللازم لذلك مع تمتعه بقدرات فائقة وفهما جيدا لمهمته إلا أنه يتصادم مع بعض العوامل الخارجة عن نطاق سيطرته يمكن لها أن تؤثر على مستوى أدائه والتي نوردها في العنصر الموالي¹.

المبحث الثاني : تقييم الأداء :

تمهيد :

لقد اهتمت العديد من الدول المتقدمة بالمفهوم الحديث للإدارة على أنها خدمة عامة وإنها ما وجدت إلا لخدمة المجموعة وقد استحدثت أساليب وأنظمة جديدة لم تكن معروفة سابقاً من أجل اعتماد معدلات علمية مدروسة ومبنية على أساس عنصر الوقت المستغرق لتقديم الخدمة للعاملين .

¹ راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية مصر ، 2000 ، ص216.

إن الإدارة الناجحة لمؤسسات هي الإدارة القادرة على استحداث مفاهيم جديدة لعملها ومنها قياس مستوى الأداء الذي يتطلب وجود معايير ومستويات محدودة الأداء العاملين في الوظائف العليا والتأكد من صلاحياتهم بصفة . دائمة بعيداً عن الميول والنزعات الشخصية ، أي تقييم أدائهم على أسس موضوعية عادلة ويرى (زكي محمود) أن مبادئ تقييم الأداء يجب أن يراعي شقين أساسيين هما مدى كفاءة الفرد في أداء العمل وصفاته الشخصية مثل المبادئ والقيم وإمكانية الاعتماد عليها .¹

المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء

إن تقييم الأداء : هو عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه.²

ويقصد به أيضا : قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للهدف المطلوبة منهم ، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجر .³

ويقصد بتقييم الأداء أنه " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم " ويتضح من ذلك أن هذا النظام ينطبق على العاملين الذين تم اختيارهم بوسائل الاختيار المختلفة .

ويطلق على نظام تقييم الأداء مسميات أخرى كنظام تقييم الكفاءة وآيا كان المسمى فهو يعني تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل .⁴

يمكن اعتبار تقييم الأداء العملية التنظيمية التي يمكن للمؤسسة من خلالها الحصول على معلومات حول الأداء والمشاكل التي تعترض طريقها نحو تحقيق الأهداف المسطرة، من

¹ مازن عبد الهادي احمد ، محمد تحسين عبد الكريم ، تقييم الأداء الإداري للقيادات في كليات التربية الرياضية من وجهة نظر التدريسيين ، مجلة علوم التربية الرياضية ، جامعة بابل ، العدد الأول ، المجلد الرابع ، 2005 ، العراق ، ص 116 .

² ياسين محجر ، الهاشمي لوكيا ، تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء ، دراسة شبه تجريبية على بعض العمال في الجزائر ، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ، العدد السابع جانفي 2012 ، الجزائر ، ص 07 .

³ عبد الناصر موسى ، تقييم أداء الأفراد كأساس لرفع أداء المنظمات ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، العدد السادس ، جوان 2004 .

⁴ أحمد ماهر ، الاختبارات ، مركز التنمية الإدارية ، الإسكندرية مصر ، بدون سنة ص 371 .

خلال استدرارك تلك العراقيل بالتدريب و التكوين، أو بالترقية والتحفيز قصد تحقيق فعالية أكبر .

المطلب الثاني: أهمية تقويم الأداء:

نلجأ عادة لمعرفة أهمية أي عمل إلى قياس مستوى أدائه ومدى تحقيقه للإنجازات المخططة له، ومعايير الأداء - كما هو معروف - مختلفة من جماعة إلى أخرى ومن تنظيم إلى آخر لأن تلك المعايير المختلفة مرتبطة بالعادات والتقاليد الموجودة في كل مجتمع وبالظروف البيئية المحيطة بكل منظمة وبالمستوى التكنولوجي، وتستشف أهمية تقويم الأداء من خلال الأهمية الكبيرة لمعايير الأداء ومقاييسه.¹

وتظهر أهمية هذه الوسيلة، عند النظر إلى المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقويم الأداء، وأهمها تحسين الموظف وتطويره، واعتماد هذا التقويم وسيلة لتحديد المكافآت والعلاوات الدورية، وأداة للكشف عن الاحتياجات التدريبية، ووسيلة للحكم على مدى سلامة سياسات الاختيار والتعيين والتدريب، وأساس موضوعي لرسم هذه السياسات . إذا ذلك يصير من الضروري وجود معايير ومستويات محددة بموضوعية، لتقييم أداء العاملين، والتأكد من صلاحيتهم المباشرة وواجبات ومسؤوليات وظائفهم فضلا عن صلاحيتهم لشغل وظائف أعلى.²

- تحديد مدى كفاءة الفرد .

- المعاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه .

- زيادة مستوى الرضي .

- خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوس .

- يؤدي شعور العاملين بان جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم، إلى الالتزام بتنفيذ المهام، فضلا

عن شعورهم بالمسؤولية تجاه أنفسهم وعملهم معا .

¹ حسين صديق، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول، 2012، ص217.

² نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان، ط1، 2000-1421هـ، ص218.

- يمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المسؤولين والمشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين .

- تساعد هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، وتنمية مهارات وقدرات الأفراد .

- التعرف على نقاط القوة والضعف .

- توفير الأسس الموضوعية لأنشطة إدارة الموارد البشرية¹ .

- تشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم ، والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية².

كما يساهم نظام تقييم الأداء في رفع معنويات العاملين وخلق مناخ صالح للعلاقات الإنسانية ، فشعور العاملين بان هناك قواعد موضوعية وعادلة في تقييم الكفاءات الوظيفية سيساهم بتحفيزهم لأداء أعمالهم بكفاءة عالية³ .

المطلب الثالث : معايير تقييم الأداء :

يعرف المعيار بوجه عام بالمستوى أو الدرجة المطلوب توفرها في الشيء الذي نحن بصدد تقييمه والحكم عليه ، فيما إذا كان وفق ما نريده أم لا . وبالنسبة لمعايير تقييم الأداء ، فهي تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها ، حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها كان وفق المطلوب أم لا ، وهي في الحقيقة تتمثل أهدافا يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها وذلك ضمن فترات زمنية محددة⁴ .

¹ علي غريب وآخرون ، المرجع السابق ، ص 139-140 .

² يوسف حبيب الطائي وآخرون ، المرجع السابق ، ص 227 – 228 .

³ مازن عبد الهادي احمد ، تحسين عبد الكريم ، المرجع السابق ، ص 118 .

⁴ عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي ، دار وائل ، عمان ، ط 2 ، 2009 ، ص 409 .

وإن تحديد هذه المعايير أمر ضروري للنجاح بعملية التقويم للأداء حيث أنها تساعد في تعريف العاملين ما المطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء .

ولا بد من أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة .

وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي ومنهم من قدم مجموعة معايير يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو الأعمال الإدارية ومن أمثلة تلك المعايير العمل , القيادة , الأداء , حجم العمل , القدرة على اتخاذ القرارات , القدرة على حل المشاكل , وتفويض السلطات .

إن مثل هذه المعايير لا تكون متماثلة لدى الأشخاص فهناك من تكون له القدرة على التحكم فيها بشكل جيد وتسييرها بالمنظمة على أسس مضبوطة ومحكمة وهناك من لا يستطيع حتى أن يتقيد بعنصر واحد من هذه المعايير .

وبصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما :

1 – الجانب الموضوعي :

والذي يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنجاز , النوعية , السرعة وتحقيق الأهداف¹.

وهنا تقع المسؤولية على عاتق المنظمة والعاملين بها في نفس الوقت بمعنى أنه يجب على المسؤولين في المنظمة العمل على تجديد الأهداف بدقة وبكل وضوح .

ويتعين عليهم استبعاد مصالحهم الشخصية حتى لا يحدث خلل هناك بالإضافة إلى توفير عنصر الرقابة هذا الأخير يتطلب مساهمة الرؤساء في وضع نظام خاص به ذلك لأن العاملين إذا أدركوا أن هناك من يعمل على مراقبتهم من خلال تقييم سلوكهم وتصرفاتهم

خالد عبد الرحيم الهيتي , إدارة الموارد البشرية , دار حامد للنشر والتوزيع , عمان الأردن , 1999 , ص 180¹

سوف يتقيدون ويحرصون على تطبيق التزامات وقواعد العمل بشكل فعلي لكن لا يحدون أن يكون نظام الرقابة مشدداً على العاملين حتى يجعلهم يتخلون عن تطبيق القواعد والالتزامات المرسومة أما العاملين فيعملون على زيادة كمية الإنتاج دون إهمال الإتقان للعمل وبالتالي يكون كل الأطراف قد حقق الأهداف بطريقة عقلانية وموضوعية .

2 – الجانب الذاتي :

يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية والسرعة في التعليم والاستفادة من التدريب وإمكانية الاعتماد عليه وعلاقته مع الرؤساء والمديرين وهنا يتوقف هذا الجانب بحيث يستحسن أن يكون متميزاً يعود عليه بالمنفعة وذلك لأنه ابرز رغبته في تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة بشكل جيد سوف يتحصل بالتأكيد على عائد لصالحه .

إن معدلات الأداء يجب أن تخلق في العاملين الحافز والرغبة في تحسين الإنتاجية وبالتالي يجب أن تكون تلك المعدلات مرنة بما يتناسب مع ظروف العمل والبيئة وهناك استخدامات أخرى لمعدلات الأداء كاتخاذها أساساً في التوزيع السليم للعمل على أفراد القوى العاملة داخل المنظمة والرقابة على أعمالهم والتعرف على نواحي الضعف لتوفير برامج التدريب المناسبة وعلى نواحي القوة لتعزيزها وتستخدم كذلك في تقدير الوقت اللازم لتنفيذ الخطط والرقابة الفاعلة على التنفيذ وغير ذلك من الاستخدامات¹.

إذا فاق الأداء المعايير المخططة يجب أن يدرك المسيرون ذلك بالتعبير عن تقديرهم للعاملين والإدارة وهذا يؤدي لتعزيز الأداء المثمر وحفز العاملين على الاستمرار في هذا الأداء .

ويمكن أن يتدرج تقدير الأداء المثمر من الشد على أيدي المتميزين إلى زيادة في الأجر أو ترقية فمثلاً يمكن أن تدفع مؤسسة علاوات لموظفيها تجعل أجورهم أعلى من أجور نظرائهم طالما استمرت أفكارهم وجهودهم لتحسن جودة الخدمة وخفض تكاليف الشغل .

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي , المرجع السابق , ص 180.

كما يمكن استخدام المعلومات المرتدة عن الأداء لتهيئة قاعدة للأجور التنافسية حيث يتنافس العاملون على تحسين الأداء (ابتكار منتجات جديدة أو تطوير لمنتجات قائمة) لينالوا أجورا أو مميزات أعلى بينما يستمتع العملاء بمنتجات (سلع أو خدمات) متميزة . من ناحية أخرى أن تدني الأداء عن المستويات أو المعايير المخططة أو تجاوزها يجعل المؤسسة مجبرة على إعادة النظر في مستويات الأداء والمعايير المرتبطة به فقد لا تكون مستويات أو معايير الأداء محددة واقعا إما لأنها صممت خطأ أو لتغيير الظروف المحيطة والمؤثرة مثل التحول إلى تجهيزات جديدة أفعل أو زيادة إنتاجية العاملين (مما يجعل من معايير الناتج المخطط متواضعا) أو تزيد حدة المنافسة مما يجعل معايير المبيعات عالية جدا) أو التأثير بعوامل مناخية مختلفة¹ . ويشترط في المعيار مهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه ويكون هذا المعيار هكذا إذ يتميز بالخصائص التالية :²

1 - صدق المقياس :

أي أن العوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان وهناك حالتان يكون فيها المقياس غير صادقا :

أ - في حالة عدم احتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء وهذا النوع من الخطأ يعرف بقصور المقياس .

ب - في حالة احتوائه على مؤثرات خارجة عن إرادة الفرد وهذا النوع من الخطأ يعرف بتلوث المقياس .

2 - ثبات المقياس :

¹ أحمد سيد مصطفى , المرجع السابق , ص 430
² خالد عبد الرحيم الهيتي , المرجع السابق , ص 181

يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة وهذا عندما يكون أداءه ثابتا أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أداءه فإن ذلك ليس عيبا فيه وإنما حالة طبيعية .

3 – التمييز :

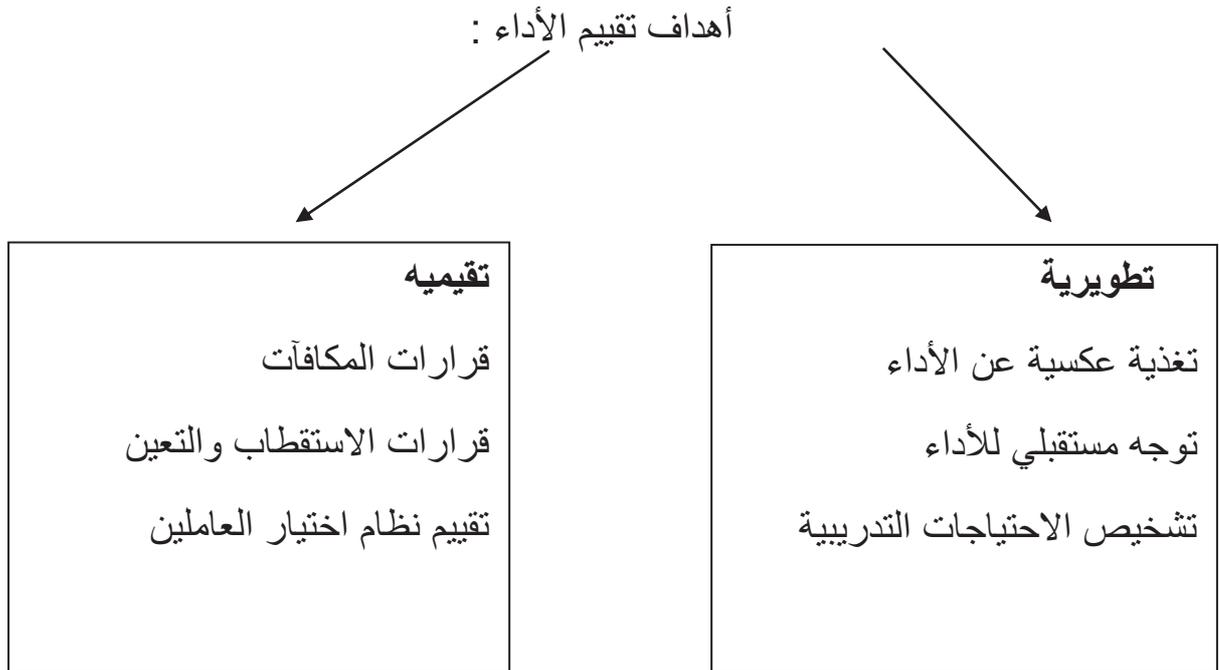
ونعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد .

4 – سهولة استخدام المقياس :

ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل .

المطلب الرابع : أهداف تقييم الأداء :

تتيح عملية تقييم الأداء توفير حصيلة مهمة من المعلومات عن الأداء الموارد البشرية لذا فهي تشكل مصدرا يتم الاستناد عليه في اتخاذ مجموعة من القرارات ترتبط مباشرة باتجاهات هذا الأداء ، عموما أغراض أو أهداف التقييم يمكن تبويبها في مجموعتين : مجموعة الأهداف الإدارية ومجموعة الأهداف التطويرية . يمكن توضيحها بالمخطط التالي :



المصدر : صالح مهدي محسن العامري ، المرجع السابق ، ص 662.

الأهداف الإدارية : هي جملة القرارات التي تتخذها إدارة الموارد البشرية ، بالترقية والنقل وإنهاء الخدمة من جهة ، والقرارات المتعلقة بتصويب سياسات إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بمعايير الاختيار والتعيين ، قرارات تتعلق بتغييرات تنظيمية مرتبطة بخطط ونظم وإجراءات العمل ، وأخيرا قرارات تتعلق بمراجعة وإعادة النظر في دراسة وتحليل سلوك الموارد البشرية .¹

الأهداف على مستوى المنظمة

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة ما يلي:

تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط و التكامل بين الأهداف التنظيمية الإستراتيجية و نشاطات العاملين ، و خصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية و المتمثلة بالمخرجات المحددة مسبقا ، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة² .

-تحسين المحيط الاجتماعي للعمل : إذ تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش في المنظمة ، و تحسين علاقات العمل بها ، " حيث يمكن القول أن تقييم الأداء هي وسيلة تنمية و زيادة الانسجام و الترابط بين الأفراد و المنظمة ، الأمر الذي يصعب تحقيقه غالبا في المنظمات ذات الثقافة التقليدية الجامدة و السلطوية و البيروقراطية .

- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للرقابة ، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم ، فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين ، و نقاط القوة و الضعف فيه ، وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة.

¹ كامل بربر ، المرجع السابق ، ص 176 .

² سهيلة محمد عباس ، المرجع السابق ، ص 139 .

- تحديد تكاليف العمل الإنساني ، و إمكانية ترشيد سياسات الإنتاج و سياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد و التكلفة.

-وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل و مستلزماته (

-تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية ، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة و متابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية ، فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية (التدريب ، الحوافز الترقية ، تخطيط القوى العاملة .

-توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية و الأسباب التي بنيت عليها .

-المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية .

يعتبر الهدف الرئيس من عملية تقييم الأداء هو إعطاء العاملين تغذية عكسية عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية وكذلك توجيههم في تطوير أدائهم مستقبلا. و من هنا تتضح أهمية تقييم أداء العاملين من أجل إبراز الاحتياجات لتدريبية، وحث العاملين على بذل أقصى جهوداتهم من أجل أن يحققوا المعايير المطلوبة للأداء الجيد، ومن ثم تثبت أحقيتهم في المكافآت والترقية لذا تقوم المؤسسات باستخدام أنظمة تقييم الأداء العاملين؛ كي توفر معلومات مفيدة لها يمكن أن تستخدم لعدة أغراض أهمها: (تحفيز العاملين لتحسين أدائهم.

• تزود المؤسسة بالأدوات التي تقيم نقاط القوة والضعف لدى الموظفين¹.

¹ يوسف عبد بحر، مؤمن خلف عبد الواحد، معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين، مجلة جامعة الأزهر بغزة ، سلسلة العلوم الإنسانية 2010، المجلد 13، العدد 1، ص777، 779.

المبحث الثالث : طرق وخطوات ومشاكل تقييم الأداء :

المطلب الأول : طرق تقييم الأداء :

هناك عدة أساليب لقياس أداء الأفراد في المنظمات ، وهذا تبعا للأنشطة المنظمة سواء كانت إنتاجية أو خدمتية وكذا اختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين . وقد استخدمت عدة معايير في تحديد وتمييز هذه الظروف إلا أن اغلب المفكرين قاموا بتقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة كما يلي :

1- الطرق التقليدية :

أ - طريقة التدرج البياني (Graphique Rating Scale)

تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعا¹ حيث تعتمد على تقدير أداء الفرد أو صفاته وفق معايير محددة أي تحديد الصفات التي تقيم العاملين ، مثل مستوى الأداء ، علاقة الموظف برؤسائه ، علاقته مع زملائه . وبهذا تضع الإدارة العليا الصفات التي تراها ضرورية في انجاز الأداء والجدول التالي يوضح ذلك .

¹ مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي، إثناء ، الأردن ، ط1، 2009، ص244.

الجدول رقم (1)

نموذج صفات ومعايير التقييم

ضعيف	مقبول	جيد	جيد جدا	ممتاز	المقياس الصفات
					مستوى الأداء
					العلاقة مع رؤسائه بالعمل
					العلاقة مع زملائه بالعمل
					العلاقة مع المراجعين
					تحمل المسؤولية
					المحافظة على أوقات الدوام الرسمي
					الدقة في انجاز العمل
					القدرة على اتخاذ القرارات
					الانضباط في العمل
					المهارة الفنية
					روح المبادرة والإبداع
					المقترحات والمساهمات التطورية في العمل
					المجموع

المصدر: معين امين السيد، مرجع سابق، ص322.

بعدما تم تحديد الصفات ،يتم إعطاء كل عنصر من العناصر الموضوعية من طرف الإدارة العليا درجات معيارية لتمييزها مثلا : ممتاز ،جيد جدا ،جيد ،مقبول ، ضعيف .وفي المقابل تحديد نقاط لكل مستوى من المستويات .¹

ورغم سهولة هذه الطريقة وانخفاض تكاليف إعدادها إلا أنها تفترض أوزان واحدة لكل الخصائص رغم اختلاف أهمية هذه الخصائص بعضها عن بعض ،كما أن المعايير المستخدمة خاضعة للجدول وليست دقيقة ،إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بعملية التقييم .²

طريقة قوائم المراجعة : Check Lists Method

يتم بمقتضى طريقة القوائم قيام الرئيس بإعداد قائمة تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء المرؤوسين ،ويتم اختيار الجمل التي يعتقد الرئيس بأنها تصف أداء المرؤوس الذي يقوم بتقييم أدائه .³ وفقا لهذه الطريقة فان المقيم لا يتدخل في التقييم ولا يعرف الدرجات المحددة مسبقا وبالتالي فان هذه الطريقة تقلل من التحيزات حيث أن المقيم والمسئول عن تحديد درجة الأهمية والدرجات لكل صفة مختلفات . هذا لا يعني بأنه لا يوجد تحيز مطلق حيث باستطاعة المقيم تمييز الصفات الايجابية والسلبية ومن تم اختيار ما يراه اعتمادا على حكمه الشخصي . وعيوب هذه الطريقة كلفتها العالية حيث تتطلب من المنظمة عداد قوائم بقدر ما لديها حيث أن فقرات هذه القائمة تختلف من عمل لآخر . والنموذج التالي يوضح قائمة مرجعية لتقييم كاتب المبيعات .⁴

¹ معين أمين السيد ،المرجع السابق ،ص322.

² مؤيد سعيد السالم ،المرجع السابق،ص244.

³ كامل بربير،المرجع السابق ،ص184.

⁴ سهيلة محمود عباس ،علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ،دار وائل ،عمان،1،1999،ص255 .

شكل رقم (2) أنموذج قائمة مرجعية لتقييم أداء كاتب المبيعات

الفقرات	نعم	لا
هل يتبع تعليمات وتوجيهات المشرف؟		
هل يوجه الزبائن لأفضل من البضائع؟		
هل يقترح منتجات جديدة للزبائن؟		
هل يكون مشغول حتى وان لم يكن لديه زبائن؟		
هل يتطوع لمساعدة زملائه في العمل؟		
هل يتذمر من كثرة العمل؟		
هل يرتكب أخطاء في عمله؟		

المصدر : سهيلة محمود عباس ، علي حسين علي ، المرجع السابق ، ص255.

طريقة الترتيب وفق المقارنة الثنائية : Paired comparison Ranking

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة أداء كل فرد من المجموعة مع أداء فرد آخر وفقا لكل معيار من معايير التقييم ، فمثل نفرض وجود مجموعة من 5 أفراد والمطلوب ترتيبهم حسب الأفضلية لكل منهم في أداء عمله تبعا لمعيار جودة الأداء نقوم بالمقارنة كما هو موضح في الجدول التالي ¹، وفي كل مقارنة نحدد الفرد الأفضل عن طريق وضع علامة (+) والفرد الأقل عن طريق علامة (-)، ثم نقوم بحصر علامات (+) التي حصل عليها كل فرد ونقوم بترتيب جميع أفراد المجموعة على حسب عدد العلامات (+) التي حصل عليها كل منهم بحيث يكون الأفضل من حصل على أكبر عدد من العلامات (+) ثم الذي يليه ... وهكذا.

¹ معين أمين السيد المرجع السابق ، ص326.

وتصلح المقارنة المزدوجة في حالة الأعداد الصغيرة من العاملين حيث يزيد عدد المقارنات بشكل كبير، مع زيادة عدد الأفراد المطلوب تقييمهم . ففي المثال السابق لكي نقيم عدد 5 أفراد قمنا بإجراء عدد 10 مقارنات كالآتي :

أب	ب ج	ج د	د ه
أج	ب د	ج ه	
أد	ب ه		
أه			

ويمكن حساب عدد المقارنات الزوجية المطلوب إجراؤها بين عدد من الأفراد باستخدام

$$\frac{n(n-1)}{2} = \text{المعادلة التالية}$$

حيث ن عدد الأفراد المطلوب تقييمهم .

وفي المثال السابق :

$$\text{عدد المقارنات الزوجية} = \frac{(1-5)5}{2} = \frac{4*5}{2} = 10 \text{ مقارنات}^1$$

¹ صلاح الدين عبد الباقي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتبة الحديثة، القاهرة، 2007، ص 247.

الجدول رقم (3)

الصفات (السلوك)					
تقييمهم		المطلوب		الأفراد	
هـ	د	ج	ب	أ	
-	+	+	+		أ
-	+	+		-	ب
-	-		-	-	ج
-		+	-	-	د
	+	+	-	-	هـ
0	3	4	2	1	مؤشر الأفضلية
الخامس	الثاني	الأول الأفضل	الثالث	الرابع	الرتبة

المصدر : معين أمين السيد ، المرجع السابق ، ص 326.

أسلوب التوزيع الإجباري :

ويصطلح عليه ب Forced Distribution Method ، ويعتمد في تقييم أداء الموارد البشرية على ظاهرة التوزيع الطبيعي التي سبق لنا الإشارة إليها ، حيث يتم الحصول على شكل هذه الظاهرة بالتتابع ما يلي :

يكتب جميع أسماء العاملين المراد تقييمهم على بطاقات صغيرة ، حيث يكون كل اسم على بطاقة واحدة فقط ، ثم يطلب من المقيم توزيع هذه البطاقات التي فيها أسماء العاملين على مجموعات ، وذلك بعد مقارنة أداء بعضهم ببعض وعلى النحو التالي :

- المجموعة الأولى : ضعيف
 - المجموعة الثانية : أقل من الوسط
 - المجموعة الثالثة : مقبول
 - المجموعة الرابعة : جيد
 - المجموعة الخامسة : ممتاز
- وتتم عملية التوزيع حسب نسب محددة لكل مجموعة كما يلي :

- المجموعة الأولى : 10% من العاملين
- المجموعة الثانية : 20% من العاملين
- المجموعة الثالثة : 40% من العاملين
- المجموعة الرابعة : 20% من العاملين
- المجموعة الخامسة : 10% من العاملين¹

وتتميز هذه الطريقة بأنها تبتث روح المنافسة والحماس بين المرؤوسين الخاضعين للتقييم فيؤدوا أعمالهم بصورة أفضل ليحتلوا مكانه أعلى في قائمة الترتيب . إضافة إلى ذلك سهولة وسرعة عملية التقييم خاصة عندما يكون عدد المرؤوسين قليل . لكن يعاب على هذه الطريقة انتقادها للموضوعية نظرا لاعتمادها على الأداء الشخصي للمشرف ، كما أن نتائج التقييم تكون عامة غير تفصيلية ، فنتائج التقييم لا توضح نقاط القوة أو الضعف في أداء المرؤوسين . صعوبة استخدام هذه الطريقة عندما يكون عدد الموظفين صغير إلى درجة يصعب فيه توزيعهم على شكل مجاميع حسب مستويات الكفاءة المحددة .²

¹ عمر وصفي عقيلي ، المرجع السابق ، ص 417.

² مؤيد سعيد السالم ، المرجع السابق نص 250.

2 - الطريقة الحديثة :

يسمي بعض الباحثين هذه الطريقة بأساليب تطويرية ونذكر منها :

طريقة التقرير المكتوب (المقال الوصفي) Free-form Essay

يشبه طريقة الأحداث الجوهرية إلا أن طريقة التقرير المكتوب لا تقتصر على ذكر نقاط الضعف ونقاط القوة في أداء العامل أو تصرفاته إزاء أحداث معينة، وإنما تعتمد على وصف دقيق لجميع تحركات العامل من خلال الملاحظة المباشرة متضمنة كل المعلومات مسرودة بطريقة المقال أو التقرير، ثم تأخذ الإدارة الملاحظات والانطباعات والتعليقات المكتوبة في التقارير. فتقوم الإدارة بترتيبها حسب صفات معينة من أجل تقويمها والحكم عليها، كعلاقة العامل بالإدارة وعلاقته بزملائه ونظرته إلى نفسه... وغيرها. وتحتاج هذه الطريقة المقوم أو المشرف أن يكون على اطلاع بخطوات العمل كافة وتفصيلاته وأن يكون متنبهاً وذكياً لكي يقوم بتلك النظرة التحليلية لسلوك العاملين، وإبراز نواحي القوة والضعف في أدائهم. إلا أن لهذه الطريقة بعض الصعوبات منها، إذ تتطلب أن يكون المشرف قادراً على صياغة التقرير صياغة جيدة، وأن يستطيع نقل ما يراه بشكل موضوعي إلى متن المقال أو التقرير بكل دقة ووضوح، كما أن هذه الطريقة تحتاج إلى وقت كبير لكتابة وصياغة المقال أو التقرير وخاصة عندما تكون أعداد العاملين كبيرة. و ربما تستخدم هذه الطريقة في تنظيماتنا الاجتماعية المختلفة عند الحاجة وبشكل إفرادي، أي عند طلب الإدارة من المشرف بتقرير مفصل حول أحد العمال بالتحديد.¹

طريقة التقييم السري : Secret évaluation méthode

تقوم هذه النظرية على تقييم الفرد من قبل الرئيس المباشر، زملائه ومرؤوسيه حيث تعطي نماذج في شكل أسئلة يطلب من كل طرف ان يقيم الفرد وهذا بشكل سري أي

¹ حسين صديق، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28 - العدد الاول 2012، ص 235 - 236.

تعبئة النماذج دون اضطلاع الغير، وبعدها تختار الصفات موضع التقييم وهذا بمعرفة القائمين على التقييم، ثم يتم إعلام كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها.¹

طريقة الإدارة بالهدف: Management By Objectives:

تركز طريقة الإدارة بالهدف على مجموعة افتراضات أساسية خلاصتها أن العاملين في المنظمة يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقعة منهم القيام بها، وراغبين في المشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم، كما يرغبون في الوقوف على مستويات أداءهم بالاستمرار. ومما يلاحظ على هذه الطريقة أنها تتم قبل عرض الأداء في الوقت الذي تقوم فيه الطرق الأخرى على التقييم بعد الأداء.²

والجدول التالي يوضح أنموذج لهذه الطريقة :

¹ معين أمين السيد، المرجع السابق، ص331.
² مؤيد سعيد السالم، المرجع السابق، ص252.

جدول رقم (4):

قائمة تقييم الأداء وفقا لأسلوب الإدارة بالأهداف (مدير المبيعات)

الأداء المتحقق	الهدف	مستوى الأداء	الأهداف كما	الأهداف المحددة لسنة 1999
				1- عدد الوحدات المباعة من السلعة (س)
104%		14000	10000	
				2- عدد العملاء الجدد
50%		25	50	
				3- تخفيض شكاوى الزبائن من البضائع المباعة
105%		105000	100000	
				4- تخفيض كلف الترويج والإعلان.
105%		105000	100000	
				5- تلبية الطلبات اليومية من السلع كافة خلال (8) أيام من تاريخ حصولها .
100%		20000	20000	
				6- إكمال تقارير المبيعات العشرة من وكلاء البيع خلال يوم واحد من نهاية الشهر.
80%		8	10	
				7- عدد الدورات التدريبية التي أنجزت بنجاح لرجال البيع .
80%		4	5	

من المزايا المحققة من استخدام طريقة الإدارة بالأهداف مايلي :

1- تشجيع الأفراد على تحديد أهداف خلاقية ومحددة مما تزيد من دوافع الأفراد العاملين وتطور في أدائهم .

2- هذه الطريقة تسهل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف لعموم المنظمة .¹

على الرغم من المميزات الكثيرة لهذه الطريقة، إلا أنها تحمل بعض الثغرات يوجزها (أودبورني) فيما يأتي:

1- مع أن هذه الطريقة توجه اهتمامها للأداء المستقبلي للفرد، إلا أنها تقيس أداءه في وظيفته الحالية فقط، ولا تستطيع أن تعطي مؤشراً لنجاحه في وظائف أخرى، أو مجالات الأعمال التي يمكن أن يقوم بأدائها في المستقبل .

2- تفترض هذه الطريقة أن الأهداف التي يضعها المرؤوس ومشرفه ومستويات بلوغ هذه الأهداف متفقة في خطة المنظمة، ومتفقة مع الأهداف العامة لها، ومناسبة لتقدم المنظمة ونجاحها على وجه العموم.

3- تفترض هذه الطريقة أيضاً أن المشرف يفهم واجباته وسلطاته جيداً، ويعرف الحدود التي تحيط بهذه السلطات وتلك الواجبات .

4- حين تطبق هذه الطريقة في الواقع، نجد أنها تركز على النتائج التي حققها الفرد وتعطي قليلاً من الاهتمام إلى الطرائق التي توصل الفرد إلى النتائج المرغوب فيها .²

المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء

تتكون عملية تقييم أداء العاملين من ثمانية خطوات متصلة ببعضها البعض هي :

1- تحديد المقاييس:

يجب أن يتم وضع معايير كي يتم مقارنة الأداء بها بحيث تصبح المحك الذي يتم القياس به.

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، المرجع السابق، ص264.

² حسين صديق، المرجع السابق، ص239.

2- اختيار طريقة القياس:

هناك طرق عديدة لقياس الأداء فيجب تحديد الطريقة التي سيتم قياس الأداء بها.¹

3- تحديد دورية التقييم:

المقصود بذلك تحديد الفترة الزمنية الدورية لإجراء عملية التقييم ، فقد تكون كل ثلاثة أشهر أو كل ستة أشهر ويختلف ذلك من منظمة الى أخرى حسب طبيعة النشاط وحجم المنظمة وغير ذلك من العوامل.

4- تحديد المقيم:

من المعلوم أن الشخص المناسب الذي يجب أن يقوم بتقييم الموظف هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية والدقيقة عن مستوى أداء الموظف وسلوكه يمكن القول أن الرئيس المباشر هو الشخص الأنسب لتقييم الموظف مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية الموضوعية والصدق في عملية التقييم والبعد عن الجوانب الشخصية التي قد تؤثر في ذلك .

5- تدريب المقيم :

التأكد من قدرة المقيم على التنفيذ السليم لعملية التقييم وتزويد المقيمين بالإرشادات الواجب إتباعها لذا أصبح دور المقيمين من أهم أسباب نجاح عملية التقييم.

6- علنية نتائج التقييم:

مناقشة الموظف بنتيجة تقييمه والغاية من ذلك معرفة الموظف لجوانب القوة وتعزيزها وجوانب الضعف وتفادي حصول ذلك في المستقبل.

7- التظلم من نتائج التقييم:

¹ فيصل حسونة- إدارة الموارد البشرية- دار أسامة للنشر والتوزيع - ط 1 - عمان الأردن- 2008-ص151.

هو إعطاء الموظف الحق في القيام بالتظلم من نتائج التقييم الغير مرضي له مما يدفع المقيمين إلى أخذ عملية التقييم على محمل الجد وإعطاءها أكثر أهمية .

8- تصميم استمارة التقييم:

المقصود بذلك هو عمل نماذج التقييم بشكل مناسب بحيث يحتوي على المعلومات المطلوبة وكذلك على عناصر التقييم وأن يكون سهل الاستخدام والفهم وأن يتم وضع استمارات مناسبة للفئات الوظيفية المختلفة.¹

المطلب الثالث: مشكلات تقييم الأداء

تعرض عملية تقييم الأداء في المؤسسة عدة مشاكل منها:

التحيز والمحاباة: يقصد به ميل الرؤساء إلى تفضيل بعض الموارد عن غيرهم من الموارد الذين يعملون تحت رئاستهم، وبعكس هذا الميل إعطاء تقديرات ايجابية لهم والعكس صحيح.

التساهل والتشدد: حيث يميل بعض الرؤساء إلى التساهل عند تقييم بعض الموارد البشرية لغرض أفعال شخصية لها نتائج ملموسة عليهم مثل زيادة الأجور والترقية، ويميلون بالمقابل لأن يكونوا أكثر شدة عند التقييم لغرض نصحهم وتلافي عيوبهم في تقييم الأداء.

النزعة المركزية: يقصد بها اتجاه الرؤساء وابتعادهم عن إعطاء تقييمات مرتفعة أو منخفضة لأداء موارد البشرية، إنما يميل اتجاههم إلى إعطاء معظمهم تقديرات متوسطة وهذه المشكلة هي الأكثر شيوعا للتطبيق العملي في مجال تقييم الأداء وقد تعود إلى قلة خبرة الرؤساء أو جهلهم للفروقات الفردية لمرووسيهم أو عدم قدرتهم على اكتشاف هذه الفروقات أو تقديرها.²

¹ فيصل حسونة- المرجع السابق-ص151.
² كامل بربر، نرجع سابق، ص179 - 180.

-كما تعتبر عدم دقة المعايير وعدم دقتها في التعبير على الأداء، وعدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.

-وعدم دقة درجات القياس: ممتاز، جيد، متوسط... بالإضافة إلى عدم فهم مقياس التقييم من مدير لآخر يمكن أن يكون عائقاً في عملية تقييم الأداء.¹

خاتمة

من خلال ما تناولناه في هذا الفصل، وبعد عرض المفاهيم المتعلقة بالأداء (الفعالية والكفاءة) نخلص إلى القول بأن الأداء في المنظمة تحكمه عدة ضوابط وشروط بالإضافة إلى العوامل الداخلية والمكونة للمؤسسة (الموارد المادية والبشرية، التكنولوجية، السياسات وإجراءات العمل،...) والخارجية (محيط المؤسسة كالجوانب الثقافية والاقتصادية والسياسية في المجتمع) التي يمكن أن تساهم في الرفع أو التخفيض من كفاءة وفعالية الأداء.

بالإضافة إلى دور عملية تقييم الأداء للمؤسسة وأهميتها البالغة بالنسبة للعامل أو لإدارة المؤسسة على حد سواء.

¹ حمداوي عمر، أحمد بخوش، انعكاس التنظيمي في جودة التعليم العالي، دراسة منشورة في مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثامن، جوان 2012، ص 151.

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة

- مجالات الدراسة

1- المجال الجغرافي

2-المجال الزماني

3- المجال البشري

- مجتمع الدراسة

-المنهج المستخدم في الدراسة

-أدوات وتقنيات جمع البيانات

1-المقابلة

2- الملاحظة

3- الاستمارة

تمهيد :

إن إعداد أي بحث علمي يتطلب من الباحث الاستعانة بمجموعة من القواعد و الإجراءات ، قصد الوصول إلى نتائج عملية ، و هذا ما يفرض عليه اختيار المنهج الملائم لدراسة موضوع بحثه ، كما تتطلب عملية إتمام مراحل البحث الاستعانة بمجموعة من التقنيات و الأساليب اللازمة لإتمام كل مرحلة من مراحل البحث ، و عندما يتعلق الأمر بالبحث الذي يقوم على الدراسة الميدانية ، فإن الأمر يتطلب كذلك الوقوف على مختلف الجوانب التي تتعلق بميدان الدراسة ، بما في ذلك عينة البحث و كيفية اختيارها ، كل هذا سيتم التطرق إليه في هذا الفصل ، كما يتم التطرق أيضا إلى عرض و تحليل مكونات نظام الحوافز المطبق في المؤسسة ، ثم تحليل أسئلة محاور الاستبيان ، بعدها تفسير النتائج وفقا لفرضيات البحث ، ليتم في الأخير الخروج بنتائج عامة للبحث و تقديم مجموعة من المقترحات التي تساهم في تفعيل نظام الحوافز في المؤسسة .

مجالات الدراسة: لقد اشتملت دراستنا على ثلاث مجالات أساسية هي :

المجال الجغرافي :

بعد إتمام الدراسة النظرية ارتأينا أن تكون دراستنا الميدانية بمؤسسة مجمع الهامل فرع المطاحن لولاية أدرار .

-التعريف بالمؤسسة : هي عبارة عن مطحنة تعمل على استخراج السميد من القمح الصلب، والدقيق من القمح اللين ، تقع هذه المؤسسة بولاية أدرار في المنطقة الصناعية ، بالطريق الوطني رقم 06، يحدها من الشمال أرضا بيضاء ، ومن الجهة الجنوبية الطريق المؤدي إلى الولايات الأخرى، أما من الناحية الشرقية فيحدها الطريق الوطني رقم 06، ومن الناحية الغربية تحدها أرضا بيضاء، وتقدر مساحة نشاط هذه المؤسسة ب:02هكتار. تأسست مطحنة الهامل في بداية سنة 2001 ،وقد بدأت نشاطها يوم28 مارس2002، تحتوي على تجهيزات مستوردة من الخارج . وتقدر قدرتها الإنتاجية كالاتي: القمح الصلب (السميد) 300 قنطار يوميا، والقمح اللين (الدقيق) ، 500قنطار يوميا،

اهداف هذه المؤسسة :

(أ)- تلبية حاجات الزبائن .

(ب)- ضمان تمثيل جيد لشؤون الحبوب على المستوى المحلي.

طريقة عمل هذه المؤسسة: تعمل هذه المؤسسة 24/24 ساعة وهي تعمل بنظام الفرق المتداولة ، وكل فريق يعمل مدة 08 ساعة يوميا، ويعمل الفريق الأول من الساعة 8:00 إلى 15:00 ويعمل الفريق الثاني 15:00 إلى 23:00 و يعمل الفريق الثالث من 23:00 إلى 8:00، وأما الفريق الرابع فيكون في عطلة مدة 07 أيام وتتضمن هذه المؤسسة في هيكله التنظيمي مايلي:

1/- المسير العام : وهو العامل الذي يهتم بشؤون المؤسسة وإدارتها ، و إتمام التعاملات مع المؤسسات التجارية، واتخاذ القرارات التسييرية.

2/- مسير المخزونات: هذا العامل يهتم باستلام المواد الاولية و المادة النهائية بعد الإنتاجية.

3/- مصلحة المحاسبة: وهو الشخص الذي يهتم بالرقابة المالية من خلال صرف الاموال المخصصة لشراء المادة الأولية .

– تحديد ميزانية المؤسسة .

- متابعة الميزانية .

– إنجاز الميزانية السنوية .

– التسجيل المحاسبي للفواتير.

– الاهتمام بالشؤون المالية للمستخدمين.

المجال الزمني :

يتحدد هذا المجال بطبيعة الموضوع وطبيعة الدراسة ،وقد مر المجال الزمني للدراسة بالمراحل التالية :

المرحلة الأولى : الجانب النظري :

كانت البداية من المجال الزمني في الجانب النظري ، منذ اختيار الموضوع البحث الذي كان بعنوان اثر الحوافز على اداءات الأفراد ، وكان الدافع الحقيقي وراء اختيار الموضوع هو معرفة انواع الحوافز الموجودة في المؤسسات الجزائري ومدى توفرها وطرق منحها ، ومدى تأثيرها على اداء العاملين . وقد قمنا بجمع معلومات نظرية حول الموضوع ، باستعمال العديد من المصادر مثل المراجع والمجلات وغيرها .

المرحلة الثانية : الجانب الميداني

فيما يتعلق بالجانب الزمني في الجانب الميداني ، فقد اجريت الدراسة الميدانية في الفترة من 14 جانفي 2013 الى 13 جوان 2013 . وقد توزعت حسب الفترات التالية :

قمنا بدراسة استطلاعية لميدان الدراسة في اطار استكشاف واستطلاع الميدان لمعرفة مصادر المعلومات المحتملة ، ودامت المدة من 13 جانفي 2013 إلى 23 / 01 / 2013 .

- ثم تلتها زيارة أخرى إلى المؤسسة الهامل ، من 22/04/2013 بغرض التعرف على الميدان ، وخصصت هذه الزيارة لتطبيق دليل المقابلة مع المسؤولين وعمال المؤسسة وذلك بطرح بعض الاسئلة التي لها علاقة بالموضوع الدراسة ، والكشف عن بعض المعطيات التي استخدمناها في اعداد الاستمارة .

- تلتها زيارة أخرى من 13 / 06 / 2013 بهدف اختبار الاستمارة وتطبيقها على افراد الدراسة .

المجال البشري :

يتمثل في عدد العمال الكلي الموجود في المؤسسة محل الدراسة و بلغ عدد عمال المؤسسة 50 عامل ، ويتوزعون حسب المستويات المهنية التالية ، حيث نجد عدد العمال الاداريين بلغ عددهم 09 والباقي فنيين .

مجتمع الدراسة :

هو المجتمع الذي يستطيع الباحث ان يختار منه عينة الدراسة ، وهو جميع الوحدات التي يرغب الباحث في دراستها ، و نظرا لكون مجتمع الدراسة الذي تم اختياره هو مجتمع

صغير فقد لجأنا إلى طريقة الحصر الشامل بدل العينة وقد شملت بذلك كل الأفراد العاملين بمؤسسة مجمع الهامل فرع المطاحن وقد بلغ عددهم 50 .

منهج الدراسة:

يظن البعض أن الباحث له الحرية في اختيار منهج بحثه، إلا أن هذا الاعتقاد بعيد عن الصحة، لأن لكل ظاهرة أو مشكلة صفات تختلف عن الأخرى وهذه الصفات تفرض على الباحث منهجا معيناً لدراستها أو معالجتها ، و إذا حاول أن يستخدم منهجا رآه مناسب لسهولة إستخدامه أو لقلّة إمكانياته المادية في التطبيق لمعالجة الظاهرة أو المشكلة لا ينسجم مع ذلك المنهج ، فإن الباحث سوف يصل إلى نتائج دقيقة أو غير منطقية كما أنها لا تعكس واقع الدراسة.¹

و في دراستنا لظاهرة :أثر الحوافز على أداء العاملين ، استعملنا المناهج الصفي : **المنهج الوصفي**: الذي يقوم على دراسة و تحليل و تفسير الظاهرة من خلال تحليل خصائصها و أبعادها و توصيف العلاقات القائمة بينها لهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها. لذلك فإن المنهج الوصفي حيث لا يقتصر على التعرف على معالم الظاهرة و تحديد أسباب وجودها و إنما يشمل كذلك تحليل البيانات و قياسها و تفسيرها و التوصل إلى وصف دقيق للظاهرة و نتائجها.²

من خلال طبيعة موضوع دراستنا و لتحقيق أهداف البحث اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف جوانب الظاهرة و تحليلها مع محاولة تفسيرها من أجل الوصول إلى النتائج.

الأدوات المستعملة للحصول على المعلومات:

للتغلب على إشكالية النقص في المعلومة وعدم قدرة الحصول عليها في بعض الأحيان تم اعتماد مجموعة من الأدوات المختلفة بغرض الوصول لأكبر قدر ممكن من المعطيات المرغوبة واللازمة والتي تخدم موضوع البحث وهي:

¹ معن خليل عمر ، " مناهج البحث في علم الاجتماع " ، ط1 ، دار الشروق ، عمان ، ص.79
² خالد حامد ، " منهجية البحث في العلوم الإجتماعية ، دار الجسور للنشر ، والتوزيع ، المحمدية ، الجزائر ، ط1 ، 2008، ص.44.

أ. **المقابلة:** تم اعتماد هذه الأداة من أجل الوصول إلى المعلومات والبيانات غير المتاحة إلا لدى مسؤولين معينين والتي يتطلب الحصول عليها بعض الإصرار، وتعرف المقابلة " هي

محادثة في حدود عرض البحث تستهدف جمع الحقائق، للاستفادة منها في التوجيه والتشخيص والعلاج . والى جانب أسلوب المحادثة فهناك نبرات الصوت وتغيرات الوجه، ونظرات العينين .⁽¹⁾ وقد تم إجراء المقابلات مع مجموعة من إطارات ومسؤولي المؤسسة المتمثلين أساساً في عمال الإدارة و بعض العمال الفنيين العاملين في المصنع .

ب. **الملاحظة:** بالإضافة إلى المقابلة استخدمنا الملاحظة كأسلوب ثاني للبحث، بهدف التأكد من صحة الفرضيات المنطلق منها، وتشخيصنا المباشر لما يحدث داخل المؤسسة، لذا قمنا بملاحظة ظروف العمل المحيطة بالعمال، وكذا مدى توفر أنظمة الحوافز في المؤسسة .

ج. **الاستمارة:** باعتبار الاستمارة من أكثر الأدوات استعمالاً في جمع البيانات، تم الاستعانة بها في جمع أكبر عدد ممكن من البيانات والمعلومات التي تخص العمال وتعبّر عن آرائهم وشعورهم حول موضوع الدراسة، حيث تعتبر الاستمارة وسيلة فعالة للوصول إلى بعض المعلومات التي لا توفرها المقابلة أو الملاحظة.

وقد تم تجزئة الاستمارة إلى أربعة محاور من أجل تسهيل عملية الإجابة على الأسئلة من جهة، وتحليل النتائج المتواصل إليها من جهة أخرى، وتتمثل هذه المحاور في:

المحور الأول: معلومات شخصية.

المحور الثاني: معلومات حول حوافز العمل .

المحور الثالث: معلومات اثر الحوافز على أداء العمال .

المحور الرابع: معلومات ظروف العمل وأثرها على أداء العمال .

أساليب المعالجة الإحصائية:

¹ محيي محمد مسعود، كيفية كتابة الابحاث والاعداد للمحاضرات، الكتب العربي للحديث، الطبعة الثانية 2000م، ص 39 .

للإجابة على تساؤلات الدراسة فقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات التي جمعها بواسطة أداة الدراسة، باستخدام طرق النسب المؤوية .

الفصل السادس

تفسير البيانات واختبار فرضيات الدراسة

- تحليل وتفسير البيانات

- نتائج الدراسة

1- نتائج الفرضية الأولى

2- نتائج الفرضية الثانية

3- التوصيات

تفريغ البيانات، التحليل، التفسير واستعراض النتائج

تعد مرحلة تفريغ وتحليل وتفسير البيانات من إحدى الركائز الأساسية في البحث السوسيولوجي لذلك سنقدم في هذا الفصل نتائج إستغلال الإستمارات البحثية التي قمنا بتطبيقها على العمال، وسنستخدم في ذلك معايير متعارف عليها مع ربط النتائج بالفصول النظرية التي جاءت معنا.

تحليل وتفسير البيانات:

..... جدول رقم -05-: يوضح عدد الاستثمارات المسترجعة

عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة	نسبة الردود
50	45	90%

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة الردود بلغت 90 % وهي نسبة لا بأس بها وهي مقبولة في البحوث الاجتماعية مما يعطي للبحث نوع من المصداقية .

الجدول رقم (06): يوضح مفردات مجتمع البحث حسب الجنس:

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	45	/	45
النسبة	100%		100%

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم ، أن 100% من العاملين في مؤسسة الهامل فرع المطاحن في أدرار هم من الذكور ، وغياب كلي للنساء في هذه المؤسسة ، هذا يعود إلى ما تفرضه العادات والتقاليد الاجتماعية السائدة في المجتمع في أدرار نحو نظرهم تجاه خروج المرأة للعمل والذي جاء متأخرًا مقارنة بالرجال، وعبر مسئول في الإدارة في المقابلة التي أجريتها معه أن سبب غياب العنصر النسوي في المؤسسة راجع إلى طبيعة العمل وما تمتاز به هذه المهنة من حاجة مستمرة إلى بذل جهود إضافية أكثر من الوظائف الأخرى .

الجدول رقم (07) يبين مكان ميلاد افراد الدراسة

مكان الميلاد	التكرار	النسبة
ادرار	27	60%
بودة	7	15,6%
تسابيت	2	4,4%
تيميمون	9	20%
المجموع	45	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 07 أن نسبة 60% من العاملين في مؤسسة الهامل في أدرار منهم مولودون في بلدية أدرار، ثم تليها نسبة 20% من تيميمون، تليها 15,6% من بودة، تليها 4,4% من تسابيت. من الجدول نستنتج بأن أغلب العمال المؤسسة هم من الحضر و ليسوا من الريف.

الجدول رقم (08) يبين إقامة العاملين في المؤسسة.

الإقامة	التكرار	النسبة
بلدية أدرار	32	71,1%
بلدية بودة	6	13,3%
بلدية تسابيت	2	4,4%
بلدية تيميمون	5	11,1%
المجموع	45	100%

تشير المعطيات الواردة في الجدول أن نسبة 71,1% من العاملين في المؤسسة مقيمين في بلدية ادرار، تليها نسبة 13,3% مقيمين في بلدية بودة، تليها نسبة 11,1% مقيمين في بلدية تيميمون، ثم تليها نسبة 4,4% مقيمين في بلدية تسابيت. و منه نستخلص أن المنشأ الأصلي للطبقة العاملة في مؤسسة الهامل هي ريفية صحراوية، ويشاركني في هذا الرأي في دراسته حول علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، غريب منية

على أن هناك العديد من الشواهد التي تؤكد الأصول الريفية لأغلبية المجتمع الحضري (المدن).¹

جدول رقم (09): يوضح توزيع مفردات مجتمع البحث حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	[30-20]	[40-30]	أكبر من 40	المجموع
التكرار	6	27	12	45
النسبة	%13.3	%60	%26.7	%100

فيما يتعلق بالعمر نلاحظ من الجدول عملية توزيع أفراد العينة تبعًا لمتغير العمر، إذ نجد أن أكبر عدد لأفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية (30-40) وعددهم 27، أي ما نسبته 60%، ثم تليها الفئة العمرية أكبر من 40 سنة بنسبة 26.7%، ثم تليها الفئة العمرية (20-30) بنسبة 13.3%. ونلاحظ من الأعداد والنسب السابقة أن أكبر نسبة من العاملين هم من فئة الشباب الأكثر قدرة على العطاء والعمل وهذه ظاهره نلمسها في العديد من المؤسسات، لا سيما وأن المجتمع الجزائري يوصف بأنه مجتمع فتي.

جدول رقم (10) يوضح مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
التكرار	14	10	17	4	45
النسبة	%31.1	%22.2	%37.8	%8.9	%100

من خلال الجدول أعلاه تلاحظ أن أكبر نسبة ذات مستوى ثانوي تمثل 37.8%، ثم المتوسط بنسبة 22.2%، ثم الابتدائي بنسبة 31.1% و يتوزعون على فئة عمال التنفيذ

¹ غريب منية، علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006/2007، ص339.

وهذا راجع لطبيعة عملهم التي لا تتطلب مستوى عالي من التعليم ،أما في ما يخص المستوى الجامعي فينحصر في الإطارات السامية بنسبة 8.9% .

جدول رقم (11): يوضح مفردات الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	فني	إداري	المجموع
التكرار	36	9	45
النسبة	80%	20%	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 80% من أفراد الدراسة مستواهم التعليمي فني ، ثم تليها العمال الإداريين بنسبة 20% ، نستنتج من خلال البيانات المتحصل عليها أن معظم موظفي المؤسسة من مستوى الوظيفي فني ، وهذا راجع إلى تدني المستوى العلمي لكون أن غالبية هؤلاء الموظفين من المستوى الابتدائي والمتوسط.

جدول رقم (12) : يوضح مفردات الدراسة لمدة الخدمة في المؤسسة

مدة الخدمة	من 05/01	من 09/05	أكثر من 09	المجموع
التكرار	12	06	27	45
النسبة	26.66%	13.33%	60%	100%

تشير معطيات الجدول أن 60% من أفراد عينة الدراسة أكدوا أن عدد سنوات خبرتهم أكثر من 09 سنوات ، في حين أن (26.66%) منهم تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (01 إلى 05 سنوات) وأن (13.33%) منهم تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5 إلى 9 سنوات يتضح لنا من خلال الجدول أن معظم العمال لديهم خبرة مهنية طويلة ،كما أن الأقدمية تعتبر عامل إيجابي للمؤسسة ،فهي تساهم في رفع إنتاجية المؤسسة، و بشكل عام يمكن الاستفادة منها لتحقيق مختلف الأهداف التي وجدت من أجلها المؤسسة .

جدول رقم (13): يوضح حصول العمال على حوافز من طرف المؤسسة.

المجموع	لا	نعم	حصول العمال على حوافز من طرف المؤسسة
45	32	13	التكرار
%100	%71.1	%28.9	النسبة

يتضح لنا من خلال بيانات الجدول أن نسبة 71.1% من الموظفين أشاروا إلى أنهم لا يحصلون على حوافز من طرف المؤسسة في حين نجد أن نسبة 28.9% من الموظفين يرون أنهم يحصلون على حوافز مادية من قبل المؤسسة.

نستنتج من خلال البيانات المتحصل عليها أن أغلبية الموظفين لا يحصلون على حوافز وهذا راجع إلى قلة أنظمة الحوافز بالمؤسسة، وهذا ما عبر عنه عامل في سلك التنفيذ في المقابلة التي أجريتها معه "ليس هناك ولم أتلقى أي حوافز من قبل المؤسسة ما عدا الأجر".

جدول رقم (14): يوضح كفاية الأجر لسد الاحتياجات المعيشية للموظف.

المجموع	لا	نعم	كفاية الأجر لسد الاحتياجات المعيشية للموظف
45	37	8	التكرار
%100	%82.2	%17.8	النسبة

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 82.2% يقرون بعدم كفاية الأجر لسد احتياجاتهم المعيشية في حين نجد أن نسبة 17.8% من العمال يقرون بكفاية الأجر لسد احتياجاتهم المعيشية.

نستنتج من خلال ذلك عدم كفاية الأجر لسد احتياجات الموظف، وهذا راجع إلى غلاء المعيشة، وكذلك الأجر الذي يتقاضاه لا يتناسب مع قدراته الشرائية. وهذا ما عبر عنه احد

العمال الفنيين " الأجر الذي أتحصل عليه غير كافي ،فهو لا يسد حتى 10 أيام في الأسبوع" هذا ما يجعلهم يلتجئون إلى أعمال موازية ،إضافة للعمل الأصلي، وهذا من شأنه أن يولد عدم الرضا لدى العمال وما ينجر عنه من مشكلات قد تمس باستقرار المؤسسة ،وبتحقيق أهدافه. ويشاطرنى في هذا الرأي د- كمال بوقرة " في دراسته المسالة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية " ، أن أغلب العمال والذي تقدر نسبتهم ب 61.11 بالمائة يصرحون بأن الأجر الذي يتقاضونه في المؤسسة لا يلبي كل احتياجاتهم الأساسية ،مما يجعلهم يلتجئون إلى أعمال موازية إن هذه الوضعية الاجتماعية الصعبة التي يعيشها أغلب عمال المؤسسة من أجور منخفضة ، وعمل بعقود مؤقتة من شأنها أن تولد اتجاهات سلبية لدى العمال وبالتالي خلق ثقافة سلبية لا تساعد على تطور وتقدم المؤسسة بل تهدد كيانها ووجودها.¹

جدول رقم (15) يوضح الخدمة الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة.

المجموع	سيئة	متوسطة	جيدة	الخدمة الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة
45	08	17	20	التكرار
%100	%17.8	%37.8	%44.4	النسبة

من خلال الجدول نستنتج أن نسبة 44.4% من الموظفين يرون أن الخدمة الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة جيدة ثم تليها نسبة 37.8% من الموظفين الذين يرون أن الخدمة الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة متوسطة في حين أن 17.8% من الموظفين يرون أن الخدمة الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة سيئة.

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها أن المؤسسة تعمل على توفير الخدمة الاجتماعية للعمال و المتمثلة في (المسكن، النقل) وذلك من أجل رفع مستوى الإنتاج. ويساندني في هذا الطرح "عبد العزيز شنيق الحوافز والفعالية التنظيمية" فقد عبر 91% من أفراد عينة البحث على أن المؤسسة تقدم خدمات اجتماعية للعمال ، و من

¹ كمال بوقرة ، المسالة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ، أطروحة دكتورة في علم الاجتماع ،كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الاسلامية ،جامعة الحاج لخضر باتنة ،الجزائر، 2007/2008،ص340.

المعلوم أن الخدمات التي تقدمها المؤسسة للعمال تمثل تحفيزا إضافيا للعمال لرفع الروح المعنوية و شعورهم أكثر بضرورة تطوير المؤسسة و الارتباط بها أكثر.¹

جدول رقم (16) يوضح دراية العمال لتطبيق قانون المؤسسة الخص بنظام الحوافز

الفئات	نعم	لا	المجموع
التكرار	09	36	45
النسبة	%20	%80	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد العمال الذين يعلمون أن هناك قانون لنظام الحوافز تنص عليه الاتفاقية الجماعية و النظام الداخلي للمؤسسة ب 20% ،مقابل 80% يرون عكس ذلك ويرجع السبب إلى عدم حصولهم على وثيقة النظام الداخلي للمؤسسة وهذا ما عبر عنه عامل فني " ليس لدي علم بهذا ،وذلك بسبب عدم حصولي على وثيقة النظام الداخلي للمؤسسة عندما التحقت بها "،أو قد يرجع السبب إلى جهل العمال لقانون علاقة العمل وهذا بسبب غياب التمثيل النقابي في المؤسسة .

جدول رقم (17) يوضح وسائل الأمن و الوقاية في المؤسسة.

وسائل الأمن و الوقاية	متوفرة	قليلة	منعدمة	المجموع
التكرار	18	20	7	45
النسبة	%40	%44.4	%15.6	%100

من خلال بيانات الجدول يتضح لنا أن وسائل الأمن و الوقاية في المؤسسة قليلة وهذا ما تؤكدته نسبة 44.4% ثم تليها نسبة 40% الذين يرون أنها متوفرة ، في حين أن نسبة 15.6% يرون أنها منعدمة.

نستخلص من كل هذه النسب أن وسائل الأمن و الوقاية من الأخطار متوفرة إلى حد ما داخل المصنع وهذا ما عبر عنه عدد من العاملين في المصنع ، ولكن ما هو مطلوب من إدارة المؤسسة هو تحسين و تطوير الوسائل الأمنية و الوقاية من أجل تفادي تلك الأخطار التي يمكن أن يتعرض لها العامل و بالتالي خلق ذلك الجو المناسب للعمل لرفع مستوى أداء

¹ عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية، مذكرة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية ،كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2008/2007، ص113.

العامل داخل المؤسسة . في حين أن غياب وسائل الأمن و الوقاية سوف يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية ويؤثر سلبا على أهداف المؤسسة.

جدول رقم (18) يوضح العلاوة التي يفضلها الموظف.

العلاوة التي يفضلها الموظف	علاوة فردية	علاوة جماعية	هما معا	المجموع
التكرار	08	27	10	45
النسبة	%17.08	%60	%22.02	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 60% من العمال يفضلون الحصول على علاوة جماعية هذا نظرا لرضاهم عن العمل و توافقه مع قدراتهم . في حين أن نسبة 22.02% من الموظفين يفضلون الحصول على هما معا ، وفي الأخير أن نسبة 29.03% من الموظفين يفضلون على علاوة فردية.

من خلال البيانات المتحصل عليها يمكن القول أن غالبية الموظفين يفضلون الحصول على علاوة جماعية و فردية وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يتم بشكل جماعي ، في حين يفضل بعض المبحوثين الحصول عليها بشكل فردي .

جدول رقم (19) يوضح أسس المتبعة في منح العلاوات من طرف المؤسسة

الأسس المتبعة في منح العلاوات من طرف المؤسسة	الأقدمية	المهارة	الأداء	المجموع
التكرار	18	15	12	45
النسبة	%40	%33.03	%26.07	%100

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن نسبة 40% من الموظفين يفضلون منح العلاوات على أساس الأقدمية . ثم تليها نسبة 33.03% يفضلون صرفها على أساس المهارة في حين أن نسبة 26.07% يفضلون صرفها على أساس الأداء .

نستنتج من خلال بيانات الجدول أن العمال الذين لديهم خبرة مهنية أكثر من 9 سنوات هم الأكثر استفادة من نظام منح العلاوات داخل المؤسسة وذلك بسبب مدة خدمتهم التي هي أكثر من غيرهم خاصة بالنسبة للذين لم تتجاوز خدمتهم بالمؤسسة سنة واحدة.

جدول رقم (20) يوضح الحصول على الترقية داخل المؤسسة

المجموع	الحصول على ترقية				الوظيفي
	النسبة	لا	النسبة	نعم	
36	%46.66	21	%33.33	15	فني
09	%06.66	03	%13.33	06	إداري
45	%53.32	24	%46.66	21	المجموع

تظهر الإجابات أن نسبة 53.32% أي ما يعادل 24 من أفراد العينة لم يتحصلوا على ترقية منذ بداية عملهم بالمؤسسة ، أما نسبة 46.66%، أي ما يعادل 21 فرد فقط من أفراد العينة تحصلوا على ترقية ، و هم في الغالب من فئة الإداريين ، حيث أجاب احد العمال انه تمت ترقيته من عون إلى قائد فوج ، كما اقترح عدد من العمال عدد من النظم لتحسين الترقية في المؤسسة منها وضع نظام الترقية على أساس الخبرة ،وضع نظام الترقية على أساس المؤهل العلمي ،وكذا ترقية العامل من عامل مهني إلى عامل مؤهل .

جدول رقم (21) يوضح الحوافز السلبية الموجودة داخل المؤسسة.

وجود حوافز سلبية	نعم	لا	المجموع
التكرار	09	36	45
النسبة	%20	%80	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 80% من الموظفين لا يقرون وجود حوافز سلبية في المؤسسة ، في حين نجد أن 20% من الموظفين يقرون وجودها. نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها أن وجود الحوافز السلبية في المؤسسة يعمل على إحداث التوازن في عملية التحفيز ، كما تحدث الحوافز السلبية اثر ايجابي آخر ، هو أن العامل حين يتجنب العقاب فإنه يلتزم بالسلوك الوظيفي السليم ، قد يؤدي استمراره في ذلك إلى عادة وتطور فيشيع السلوك السليم بين العمال .

جدول يوضح (22) تعرض الموظف لعقوبات تأديبية من طرف المؤسسة

تعرض الموظف لعقوبة تأديبية	نعم			لا	المجموع
	جزاء كتابية	جزاء مالية	إنذار شفهي		
التكرار	06	04	20	15	45
النسبة	%13.03	%8.09	%44.04	%33.03	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 66.07 % من المبحوثين تعرضوا لعقوبات تأديبية من طرف المؤسسة ، بين الإنذار الكتابي و الشفهي و جزارات مالية ، حيث تحصلت نسبة 44.04% منهم أي ما يعادل 20 عامل إلى إنذار شفهي و نسبة 13.03% منهم إلى إنذار كتابي ، و نسبة 8.09% ، أي ما يعادل 04 أفراد إلى جزاءات مالية ، في حين نجد نسبة 33.03% منهم لم يتعرضوا لعقوبات تأديبية.

العمال الذين تعرضوا لعقوبات تعتبر كبيرة نوعا ما وهذا راجع لعدم رضا العمال على الظروف المحيطة بالعمل ولهذا نجدهم دائما يشكون و بالتالي يتعرضون لعقوبات مختلفة من إنذار ، توبيخ ، و عقوبات مالية. هذا من جهة ، من جهة أخرى فإن المؤسسة إذا كانت تعمل بسياسة الحوافز السلبية لتحقيق الانضباط بالمؤسسة والالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة ، أن مثل هذه العقوبات مست نسبة كبيرة من عمال المؤسسة ، وقد ارجع عدد من أفراد الدراسة سبب ذلك إلى تعسف الإدارة وغياب التمثيل النقابي في المؤسسة ، وقد تشابهت هذه النتيجة مع دراسة سامية بن رمضان ، العمل والعمال في الصناعة بين التسريح والإدماج في ظل النظام المؤسسي في الجزائر ، ترى أن العاملين ليس لديهم وسائل لمواجهة تعسف أرباب العمل ، بسبب غياب الدور النقابي ، فأتثناء فترة الدراسة قيل لنا أنه عندما بدأت المؤسسة كان هناك فرع نقابي لكن مع مرور الوقت حل لأسباب هم يجهلونها .

جدول رقم (23) يوضح مدى تعرض الموظف للتوبيخ من طرف مرؤوسيه.

تعرض الموظف للتوبيخ	نعم	لا	المجموع
التكرار	10	35	45
النسبة	%22.02	%77.08	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 77.08% من المبحوثين لم يتعرضوا لعقوبات تأديبية من طرف المؤسسة ، في حين نجد نسبة 22.02% منهم تعرضوا لعقوبات تأديبية. نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها أن الموظف داخل المؤسسة يقوم بأداء عمله وبناء على توجيهات و أوامر مرؤوسيه وهذا ما يجنبه التعرض للتوبيخ في حين نجد أن الموظفين الذي تعرضوا للتوبيخ لم يقوموا بالأداء بالأعمال بالشكل المطلوب أو أنهم خالفوا توجيهات مرؤوسيه مما عرضهم للتوبيخ الشفوي أو الكتابي .

جدول رقم (24) يوضح العلاقة بين العامل ورئيسه في العمل

علاقة العامل برئيسه	جيدة	سيئة	عادية	المجموع
التكرار	20	04	21	45
النسبة	%44.04	%8.09	%46.07	%100

ومن خلال البيانات الجدول أعلاه تلاحظ أن أغلبية العمال تربطهم علاقة عادية مع رئيسهم المباشر بنسبة %46.07 وبنسبة %44.04 علاقة صداقة ثم تأتي نسبة %8.09 علاقة سيئة .

إن هذه الأرقام تدل على وجود علاقة جيدة بين العامل ورئيسه في العمل و هذا ما عبر عنه عامل في سلك التنفيذ " يعمل مشرفنا على العمل على دعمنا أثناء العمال من خلال مساعدتنا أثناء تأدية العمل " ويساندني في هذا الرأي كمال بوقرة في دراسته المسالة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ، أن قيم التشاور وإشراك العامل في إبداء رأيهم في قضايا العمل منتشرة بشكل مقبول داخل المؤسسة مجال الدراسة وهذا من شأنه أي يولد اتجاهات ايجابية تجاه العمل والمؤسسة والمسيرين مما يخلق بيئة تنظيمية سليمة.¹

جدول رقم (25) يوضح معاملة الرؤساء في العمل

معاملة الرؤساء	نعم	لا	المجموع
التكرار	20	25	45
النسبة	%44.04	%55.06	%100

تؤكد المعطيات الإحصائية الواردة في هذا الجدول أن %55.06 من أفراد البحث أكدوا على أن معاملة رؤساء العمل لا تؤثر على العمال أثناء تأدية عملهم ،في حين أشار %44.04 منهم أن معاملة المشرفين تؤثر على العامل أثناء تأديته لوظيفته ،و بالتالي فإن

¹ كمال بوقرة ،المرجع السابق ،ص352.

العامل يشعر بأن دوره يقتصر فقط على تنفيذ الأوامر التي تأتيه من أعلى . و على هذا الأساس فإن شعور الفرد بالانتماء إلى المؤسسة لا شك أنه سيكون أقل مما لو شارك في اتخاذ القرارات .

الجدول (26) رقم يوضح معاملة الزملاء في العمل

المجموع		إداري		فني		الفئة المهنية الإجابة
%	ت	%	ت	%	ت	
%86.66	39	%20	09	%66.66	30	نعم
%13.33	06	/	/	%13.33	06	لا
%100	45	%20	09	%80	36	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 86.66% من الموظفين لديهم معاملة حسنة مع الزملاء في العمل، في حين نجد أن 13.33% من الموظفين ليس لديهم معاملة حسنة مع زملاء العمل.

نستنتج من خلال النتائج المتوصل إليها أن معظم العمال لديهم معاملة حسنة مع الزملاء وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يتم بشكل جماعي.

جدول رقم(27) يوضح تفضيل العامل البقاء في فوج عمله

النسبة	المجموع	النسبة	لا	النسبة	نعم	البقاء في فوج العمل الإقامة
%71.11	32	%17.17	08	%53.33	24	ادرار
%13.33	06	/	/	%13.33	06	بودة
%4.44	02	/	/	%4.44	02	تسايبيت
%11.11	05	/	/	%11.11	05	تيميمون
%100	45	%17.17	08	%82.22	37	المجموع

لقد أجاب كل أفراد الدراسة حول تفضيلهم للبقاء في فوج عملهم وتم ربطه بمتغير الإقامة، وقد بينت بيانات الجدول أن 82.22% من العامل يفضلون البقاء في أفواج عملهم، بينما عبر 08 عمال بنسبة 17.17% من العمال لا يفضلون البقاء في أفواجهم. وكانت أغليبيتهم من عمال الفئة الأولى الذين فضلوا وهذا ما أكدته نسبة 53.33% من عمال ولاية ادرار ، ثم تليها باقي أفراد الدراسة ،حيث تراوحت إجاباتهم ما بين البقاء ومغادرة فوج العمل .ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد الدراسة يفضلون البقاء في أفواجهم، ويمكن تفسير ذلك بأن هؤلاء الأفراد وجدوا ما يرضي دوافعهم وحاجاتهم النفسية

والاجتماعية المتمثلة في التقدير والاحترام وهذا رغم اختلاف أصول إقامتهم ، وكذلك المهام التي يمارسها هؤلاء العمال والثقة المتبادلة جعلتهم يفضلون البقاء داخل أفواجهم ولا يريدون تركها، مما يحفزهم على العمل ويرفع من معنوياتهم. أما النسبة القليلة التي ليس لديها رغبة في البقاء في فوج عملها ، فنجدته تتحجج أن فوج عملها غير متعاون ، ويمكن تفسير ذلك أن هذه الفئة هي نفسها التي تفضل العزلة وتريد تغيير فوج عملها لأنها غير منسجمة مع أفراد فوجها .

جدول رقم (28) يوضح علاقة الأجر بزيادة الجهد في العمل

المجموع		إداري		فني		الفئة المهنية الإجابية
%	ت	%	ت	%	ت	
%44.44	20	%13.33	06	%31.11	14	نعم
%55.55	25	%6.66	03	%48.88	22	لا
%100	45	%20	09	%80	36	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن ما نسبته 55.55% من أفراد الدراسة قد صرحوا أن الأجر الذي يتقاضونه من المؤسسة لا يعكس ولا يوافق الجهد الذي يبذلونه في العمل، حيث عبر 80% من العمال الفنيين فإن المهام التي يقومون بها كثيرة جدا خاصة وأن الشركة تسعى دائما إلى تلبية رغبات زبائننا ، ومن جهة أخرى فهناك العديد من المشاريع التي تقوم المؤسسة بتنفيذها في الوقت الحالي، ولعل ما يدعم هذا الطرح هو ما صرحت به نسبة 82.02% من العمال بأن الأجر الذي يتقاضونه غير كاف – انظر الجدول رقم 14 .

جدول رقم (29) يوضح الإحساس بالتقدير والاحترام

المجموع		إداري		فني		الفئة المهنية الإجابة
%	ت	%	ت	%	ت	
%86.66	39	%15.55	07	%71.11	32	نعم
%13.33	06	%4.44	02	%8.88	04	لا
%100	45	%20	09	%80	36	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 86.66% من المبحوثين يرون بأن الإحساس بالتقدير و الاحترام يحفزهم على عدم التغيب عن العمل في حين نجد أن نسبة 13.33% يرون أن التقدير و الاحترام لا يحفزهم على عدم التغيب.

من خلال النسب المتحصل عليها نستنتج أن شعور العامل بالإحساس و التقدير من طرف مرؤوسيه ، وذلك من خلال تقديم وسائل الحفز المادي من علاوة وخدمات اجتماعية كل هذا يدفعه إلى الحضور في الوقت وعدم التغيب ويزيد من أداءه في العمل.

جدول رقم (30) يوضح استعمال التكنولوجيا في العمل

المجموع		إداري		فني		الفئة المهنية الإجابة
%	ت	%	ت	%	ت	
%95.55	43	%20	09	75.55	34	نعم
%4.44	2	/	/	4.44	02	لا
%100	45	%20	09	%80	36	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 95.55% من العمال يعتبرون أن استعمال التكنولوجيا في العمل تساعد في تحسين أداء العمال، ثم تليها نسبة 4.44% من أفراد الدراسة الذين عبروا أن استخدام التكنولوجيا لا يحسن الأداء الوظيفي للعمال . نستنتج مما سبق أن غالبية أفراد الدراسة من مختلف الفئات الوظيفية أن استعمال التكنولوجيا في العمل، من الآلات وغيرها يحسن من أداء العمال . وما عبر أغلبية العمال من مختلف الفئات الوظيفية أن معظم آلات في المؤسسة حديثة مما يساعد العمال على أداء عملهم بدون تعطلات أو توقفات، وهذا ما يرفع من كمية الإنتاج ونوعيته وبالتالي الرفع من معنويات العمال .

جدول (31) رقم يوضح العمل بنظام الفرق يساعد على بذل الجهد المبذول

الفئة العمرية الإجابة	30-20		40-30		أكثر 40		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	06	13.33%	25	55.55%	10	22.22%	41	91.11%
لا	/	/	02	4.44%	02	4.44%	04	8.88%
المجموع	06	13.33%	27	60%	12	26.66%	45	100%

من خلال تحليل بيانات الجدول تبين لنا أن نسبة 91.11% من العمال يعتقدون ان العمل بنظام الفرق يساعد على زيادة الجهد المبذول في العمل، في حين ترى 8.88% من العاملين ان العمل بنظام الفرق لا يساعد على زيادة الجهد المبذول في العمل. ومن هذا التحليل نستنتج أن معظم العاملين وبمختلف فئاتهم العمرية متعاونون ومنسجمين ويساعد بعضهم البعض ويحبون الاختلاط ببعضهم البعض ولا يريدون مغادرة أفواج عملهم، هذا ما أثبتته نسبة 55.55% من عمال الفئة العمرية (30-40) ، وهذا التعاون والمحبة بين العمال يدل على مدى تماسك وانسجام جماعة العمل وهذا ناتج عن تماثل

أوضاعهم الاجتماعية والاقتصادية والمهنية وتوحد أهدافهم وهذا ما يحفزهم للعمل ويرفع من معنوياتهم.

جدول رقم (32) يوضح: نظام الحوافز في المؤسسة وتأثيره على أداء العاملين

المجموع		إداري		فني		الفئة المهنية الإجابة
%	ت	%	ت	%	ت	
80%	36	13.33%	06	66.66%	30	نعم
20%	09	6.66%	03	13.33%	06	لا
100%	45	20%	09	80%	36	المجموع

نلاحظ من خلا الجدول أن نسبة 80% العمال من مختلف الفئات الوظيفية اعتبروا أن الحوافز بنوعها المادية والمعنوية تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي للعمال، في حين نجد 20% من أفراد الدراسة عبروا الحافز بنوعيه المادي والمعنوي لا يؤثر على أداء العاملين.

نستنتج من خلال النتائج إن الحوافز بنوعها المادية والمعنوية تؤثر على أداء العاملين، فالأجر مثلا يمكن العمال من تلبية احتياجاتهم المعيشية وذلك بسبب غلاء المعيشة. في حين يعمل الحافز المعنوي على رفع الروح المعنوية من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات و تقديم الاقتراحات حول كيفية أداء العمل وغيرها. ففي حال غياب الحافز فان ذلك قد يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعمال مما يؤثر سلبا على أدائهم .

جدول رقم(33) يوضح الحافز المادي عامل غير مهم لك في تحسين مستوى الأداء

المجموع		إداري		فني		الفئة المهنية الإجابة
%	ت	%	ت	%	ت	
%60	27	%11.11	05	%48.88	22	نعم
%40	18	%8.88	04	%31.11	14	لا
%100	45	%20	09	%80	36	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 27 عامل من مختلف الفئات المهنية أي بنسبة 60% اعتبروا أن الحافز المادي عامل غير مهم في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، وهذا ما توضحه نسبة 48.88% من العمال الفنيين، في حين عبر 18 عامل بنسبة 40% اعتبروا الحافز المادي عامل مهم لرفع وتحسين الأداء. ومنه نستنتج أن غالبية العمال إن الحافز المادي عامل غير مهم لرفع الأداء العاملين، وهذا ما عبر عنه مسئول في الإدارة " أن سر ارتفاع الحالة المعنوية للعاملين في المؤسسة، هو أن إدارة المؤسسة تترك للعاملين حرية في أداء العمل، فإذا أراد العمل يعمل وإذا أراد العكس فلهو ذلك " فنظام العمل في مؤسسة الهامل يخضع لأسلوب خاص يختلف عن باقي المؤسسات الأخرى، خاصة في أسلوب الرقابة على العاملين، فهي تعتمد على أسلوب الرقابة الذاتية، أي أن العامل يراقب نفسه بنفسه (المراقبة الذاتية) ولكون أن غالبية العمال ينحدرون من المنطقة المعروفة بطابعها الديني المحافظ، فإن هذا النظام قد أعطى ثماره، فحسب مسئول رفيع في المؤسسة عبر لنا أن المؤسسة تطمح إلى توسيع نشاطها وزيادة قدرتها الإنتاجية وزيادة عدد العاملين على المدى المتوسط والبعيد، كون أن الإنتاج المؤسسة لا يغطي كامل الولاية، كما أن الطلب على المنتج قد ارتفع .

جدول رقم (34) يوضح الحوافز الأكثر تأثير على أداء العاملين

المجموع		إداري		فني		الفئة المهنية الإجابة
%	ت	%	ت	%	ت	
17.77	08	/	/	17.77	08	الحوافز المادية
13.33	06	4.44	02	8.88	04	الحوافز المعنوية
68.88	31	15.55	07	53.33	24	هما معا
%100	45	%20	09	%80	36	المجموع

يبين لنا الجدول أن نسبة 68.88% من العمال صرحت بأنها تفضل الحوافز بنوعيتها المادية والمعنوية، يليها تفضيل العمال للحوافز المادية بنسبة 17.77%، ثم تليها نسبة 13.33% تفضل الحوافز المعنوية، ويرجع تفضيل أغلبية العمال من الفئتين الوظيفيتين لنوعي الحوافز المادية والمعنوية لحاجتهم إلى تحسين ظروفهم الاجتماعية من جهة والحصول على امتيازات. هذا ما أكده العمال بأن الحوافز تحرك طاقاتهم، وكذا رغبة العاملين في تحسين معيشتهم وضمان استقرارهم وبالتالي انخفاض معدل الغياب، أي أن هذه الحوافز تحقق الرضا التام للعاملين ومن ثم يتعلقون ويرتبطون ارتباطاً وثيقاً بعملهم ويصبحون على علم بمدى أهمية العلاقة بين الأداء والتحفيز.

جدول رقم (35) يوضح مدى توفر مرافق ترفيهيه في المؤسسة

النسبة	التكرار	وسائل الترفيهيه في المؤسسة
17.08%	08	نعم
82.02%	37	لا
100%	45	المجموع

يبين لنا الجدول أن نسبة 82.02% من العمال صرحت بعدم توفر مرافق الترفيهيه في المؤسسة في حين عبر 08 عمال فقط بتوفر مرافق الترفيهيه في المؤسسة أي بنسبة 17.08% . يتضح مما سبق أن غالبية الموظفين يقرون بعدم توفر مرافق الترفيهيه في المؤسسة ،والشئ الوحيد المتوافر حسب ما عبر عنه احد العاملين " ان المؤسسة تترك للعاملين فرصة احتساء الشاي فيما بينهم "، واعتبروا ان هذه الفسحة تمكن العاملين من استرجاع أنفاسهم وكذا تعتبر فرصة لتبادل أطراف الحديث حول أمور العمل ومشاكل العاملين وأوضاعهم الاجتماعية التي تحدث داخل وخارج المؤسسة ،هذا ما يساهم في رفع معنوياتهم وفي توطيد العلاقة فيما بينهم.

جدول رقم (36) يوضح شعور العامل في حال تعطل الآلات

النسبة	التكرار	شعور العامل
71.01%	32	الحزن
28.09%	13	الراحة
100%	45	المجموع

نلاحظ من بيانات الجدول أعلاه أن 32 عامل بنسبة 71.01% يشعرون بالحزن عند تعطل الآلة و 13 عامل بنسبة 28.09% يعتبرون تعطل الآلة فرصة للراحة ، وهذا راجع لارتباط الأجور والحوافز بالإنتاج ، ففي حال توقف الآلات عن العمل ، هذا قد يعرض

المسار المهني للعمال للخطر، خاصة وان غالبية العمال لا يملكون مستوى تعليمي، ولا شهادات جامعية أو مهنية تخول لهم العمل في مجال، أو مؤسسة أخرى، إضافة إلى افتقار المنطقة إلى المؤسسات الاقتصادية والهيكل القاعدية، من مصانع وغيرها .

جدول رقم (37) يوضح رضي العمال على ظروف العمل

الفئة المهنية الإجابة	فني		إداري		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	31	68.88	09	20	40	88.88
لا	05	11.11	/	/	05	11.11
المجموع	36	%80	09	%20	45	%100

نلاحظ من بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 88.88% من العمال يعتبرون ظروف عملهم مناسبة لأداء جيد، في حين أن نسبة 11.11% يرون عكس ذلك أي أن ظروف العمل غير مناسبة لأداء جيد و السبب يعود إلى الظروف المادية و معاملة المشرفين كما ورد في إجابة السؤال احد العاملين يقول صراحة " ظروف العمل متوفرة في المصنع "، وهذا ما عبرة عنه نسبة 31 عامل من العمال الفنيين الذين عبروا عن رضاهم عن ظروف العمل وارجعوا ذلك إلى أن أعمالهم لا تتطلب توفير ظروف مادية خاصة. فتوفير ظروف مناسبة في العمل تؤدي بالعامل إلى الأداء الجيد و بالتالي إلى رفع الإنتاجية من دون شك .

جدول رقم (38) يوضح شروط الأمن والسلامة في المؤسسة

المجموع		إداري		فني		الفئة المهنية الإجابة
%	ت	%	ت	%	ت	
75.55	34	17.17	08	57.77	26	نعم
24.44	11	2.22	01	22.22	10	لا
%100	45	%20	09	%80	36	المجموع

من خلال بيانات الجدول يتضح لنا أن وسائل الأمن و الوقاية في المؤسسة متوفرة وهذا ما تؤكد نسبة 75.55% ثم تليها نسبة 24.44% الذين يرون أنها غير متوفرة .

يمكن القول أن وسائل الأمن و الوقاية في المؤسسة متوفرة وهذا ما عبر عنه العديد من العمال الذين أجرينا معهم المقابلة ، الذين أكدوا لنا توفير بدلات العمل و أدوات إطفاء الحرائق فالأمن من الاحتياجات الأساسية التي يرغب فيها الموظف العامل فوجوده يؤدي إلى الرفع من روحه المعنوية ، وبالتالي سيرفع من الأداء في حين أن غياب وسائل الأمن و الوقاية سوف يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية ويؤثر سلبا على أهداف المؤسسة.

نتائج الدراسة

استنتاج الفرضية الأولى :

مدى تحقق فرضية تأثير الحوافز المادية على اداءات العاملين ، فعلا تحققت هذه الفرضية إلى حد ما ، حيث أكد جميع العمال في مركب الهامل فرع المطاحن انه كلما منحت لهم حوافز مالية في شكل منح ، مكافآت ، خدمات اجتماعية وضحية نحسن أدائهم ، وهذا ما عبر عنه مدير المؤسسة ، أن المؤسسة تعمل على تقديم حزمة من الحوافز المالية في شكل (منح الزواج عطلة الزواج تقدر ب 5 أيام مدفوعة الأجر +قنطار سميد و فرينة ، تقديم هدايا عينية في شكل أدوات مدرسية في فترة الدخول المدرسي ، إضافة إلى مسعدات مالية في أيام المناسبات الدينية (مثل تقديم مبالغ مالية يوم العيد وفي شهر رمضان +سميد و الفرينة) وكذلك في حال وقوع الكوارث أو في حالة الوفاة (في حال الوفاة عطلة 3 أيام مدفوعة

الأجر إضافة إلى قنطار سميد و فرينة) . كما تعنتي المؤسسة بتقديم خدمات الصحية والاجتماعية للعمال من خلال توفير الأمن الصحي والتقاعد للعاملين وهذا ما عبر عنه 44.40 % من أفراد الدراسة .

من جهة أخرى أكدت الدراسة الميدانية أن المؤسسة تعتمد على الأجر كحافز أساسي للعمال في العمل وهذا ما عبر عنه العديد من العمال من خلال المقابلات التي أجريتها معهم ، فهم يعتبرون الأجر الوحيد القادر على توفير متطلبات معيشتهم في ظل الظروف الراهنة . في حين اشتكى العديد منهم من تدني الأجور خاصة فئة العمال الفنيين واعتبروه غير كافي لتلبية احتياجاتهم المعيشية وهذا ما عبرة عنه نسبة 82.2% من أفراد الدراسة .

من جهة أخرى أكدت الدراسة الميدانية أن المؤسسة تستعمل الحوافز المالية السلبية للعاملين وذلك من خلال ردع السلوك الغير المرغوب فيه و دفع العامل إلى السلوك المرغوب فيه وكذا تقليل نسب عيابات العمال داخل المؤسسة حيث أقر بعض المبحوثين بوجود حوافز سلبية في شكل (إنذارات شفوية وكتابية ، خصم من الراتب وغيرها) وهذا ما تبينه نسبة 80% من أفراد الدراسة .

كما أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن درجة تطبيق نظام الحوافز المادية في المؤسسة قليل وهذا ما عبرت عنه نسبة 55.55% من أفراد الدراسة الذين اعتبروا الأجر ليس حافز لهم لزيادة الجهد في العمل لكونه ضعيف لا يتناسب مع حجم الجهد المبذول في العمل ، وهذا ما يعكس ويؤكد وجود قصور في نظام الحوافز المادية المتبع من قبل إدارة المؤسسة ، وانعدام إمكانية الاستفادة منها .

لكننا في المقابل وبالرغم مما ذكرناه آنفا ومن خلال المقابلات التي أجريناها مع العمال والملاحظات التي مرت بنا، وكذا الإجابات التي أدلوا بها خلال المقابلة و الإستمارة، فإن كل هذا يبين أهمية الحوافز المادية المقدمة من طرف المؤسسة فهي تعمل على دفع الحماس و السعي إلى التقدم و الابتكار و العمل على استقرارها. لذا فهي تضع أنظمة الحوافز المادية مثل الأجر و المنح للرفع من رضا العاملين و أداءهم ، فهي تمنح طالما تحققت الأهداف. ولكن في حال حدوث العكس و إنخفاض أداء العامل فلن تجد أمامها سوى

الحافز السلبي لردع السلوك الغير المرغوب فيه ، ومن هذا نستنتج أن العمال يفضلون الحوافز المادية الإيجابية أكثر باعتبارها أكثر تأثيرا على أداءهم ورضاءهم الوظيفي

استنتاج الفرضية الثانية :

انطلاقا من تحليل بيانات مجتمع الدراسة ، توصلنا إلى صحة الفرضية الثانية، أي أن الحوافز المعنوية تؤثر على اداءات العاملين، فمن خلال إجابات المبحوثين يرى الكثير منهم أن الحوافز المعنوية والمتمثلة في (المشاركة في اتخاذ القرار ،الترقية ،فرق العمل ،مرافق الترفيه) و هي أداة فعالة لتحقيق الطاعة و الولاء من قبل العاملين ، وهي مفيدة أكثر من غيرها من الوسائل للرفع من درجة الرضا الوظيفي لهم وكذا تعدو حافزا قويا في إثارة الاندفاع نحو أداء أفضل ،وهذا ما تعبر عنه نسبة %86.66 من أفراد الدراسة الذين عبروا نهم يحظون بمعاملة حسنة من قبل زملائهم في العمل وكذلك رؤوسهم وأعضاء مجلس الإدارة ،هذا الإحساس ولد شعور لدى العاملين بان المؤسسة ليست فقط مكان للعمل بل هي أكثر من ذلك ،هي بمثابة الأسرة الكبيرة كون أنهم يقضون ساعات طويلة فيها ،أكثر مما يقضونه مع أفراد عائلتهم ،هذا الذي يخلق جو من المودة والتعاون والمحبة بين العاملين ،وهذا ما نلمسه في حال ما أصاب احد العاملين شيء ما سواء كان مفرح مثل (في حال رزق احد العاملين بمولود فانه يحظى بعبارات التهئة)أو حزن مثل في حالة وفاة احد أقاربه أو احد من عائلته يحظى بعبارات التعزية ،ضيف إلى ذلك فقد صرح احد العاملين انه في حال تعرض وسائل العمل لعطل فني أو إلى التلف فان ذلك يخلف جو من الحسرة والقلق في صفوف العاملين ،خاصة أن هذا يجعل مصدر دخلهم للخطر لكون المنطقة لا تتوفر على مقومات اقتصادية هائلة ،وكذا غالبية العاملين مستواهم التعليمي محدود.

لكن ما يعيب سياسة المؤسسة شكوى بعض العاملين من نقص مرافق الترفيه وفرص الترقية وهذا ما عبرت عنه نسبة %53.53 من أفراد الدراسة ، إضافة إلى تفشي بعض الممارسات البيروقراطية لبعض العاملين في سلك الإدارة ،ومن بعض مشرفيهم في العمل وهذا ما عبرت عنه نسبة %46.07 من أفراد الدراسة .

يرى أفراد مجتمع البحث بان الحوافز المعنوية تستخدم بدرجة مقبولة داخل المؤسسة ،لكنهم يقدمون اقتراح بضرورة إضافة أنواع أخرى من الحوافز المعنوية مثل (تقديم لوحات شرفية تحسين نظام الترقيّة ،تقديم الأوسمة ،إقامة مراكز للترفيه مثل قاعة للمطالعة وقاعة انترنت لذا فان الباحث يوصي بضرورة تطبيق هذه الحوافز المعنوية لما لها من تأثير ايجابي على أداء وإنتاجية العاملين في المؤسسة .

النتيجة العامة

انطلاقاً من صدق الفرضيات الفرعية السابقة فإن الفرضية العامة لهذه الدراسة والتي محتواها :تؤثر الحوافز على اداءات الأفراد العاملين في المؤسسة مجال الدراسة ،هي فرضية محققة وصادقة .

الخاتمة :

تعتبر الحوافز من أهم العوامل والأساليب التي تحفز العاملين إلى بذل الجهد الأكبر والعمل بصورة أفضل، فهي تحرك قدرات العاملين في المؤسسة ، نحو مزيد من الأداء تجاه أعمالهم تحقيقاً لأهداف المؤسسات التابعين لها . وتتنوع أشكال التحفيز التي تمارسها المؤسسة باعتبار أنها تلعب دور هام وحيوي في سلوك الأفراد ، وتتنوع أنظمة الوافر التي تستعملها المؤسسة ، من اجل أثارت العمال وزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي ، فيها تمنح حوافز مادية ايجابية ، وهذه الحوافز يدخل فيها كافة المغريات وتعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات لأنها تخلق مناخا صحيا مناسباً في ظروف العمل المحيطة. والحوافز الإيجابية تنمي روح الإبداع والتجديد لدى العاملين لأنها تتلاءم ورغبات الموظفين بحيث تترك بعض النتائج الإيجابية على مجريات العمل مثل حافز المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير. وتعتمد إلى منح حوافز سلبية لمنع السلوك السلبي من الحدوث، أو التكرار وتقويمه والحد منه، وتحدث الحوافز السلبية توازناً في عملية التحفيز . إذ تذكر الأفراد أنهم مثلما يثابون على الأداء الممتاز ، فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف ، وبالتالي تحفظ للإدارة هيبتها وتضمن جدية العاملين ، ومن أمثلة السلوك السلبي: التكاثر، والتساهل والإهمال، وعدم الشعور بالمسؤولية، وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية، والحوافز السلبية تستخدم العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود، والمرغوب فيه.

ومن خلال دراستنا لموضوع الحوافز وأثرها على اداءات الأفراد العاملين ،توصلنا إلى ما يلي أن الحوافز المادية الايجابية اثر كبير على أداء العمال ، حيث يفصل غالبية العمال الحوافز المادية الايجابية أكثر باعتبار أنها تحقق الرضا الوظيفي ،وتحسن من أداءه وإنتاجيته ،وذلك عند توفر الظروف الملائمة (الأجر ، المكافأة والعلاوات ، فرص الترقية) في حين نجد العمال يرفضون الحافز السلبي ويتهربون منه ،لكون انه يقدم إنتاجية اقل على المستوى البعيد كما واضحة الدراسة إن الحوافز المعنوية المتمثلة في (التقدير والاحترام ،المشاركة في اتخاذ القرارات ،ونمط الإشراف ،والعلاقة مع الزملاء،تعتبر عوامل أكثر دفعا للعاملين لتحسين أدائهم مقارنة بالحوافز المادية التي يشتهي معظم العاملين من نقصها وتدني استعمالها من قبل إدارة المؤسسة ،في لا تعد حافز لهم لزيادة الجهد والادعاء في العمل .وفي الأخير فان هدف المؤسسة وراء استخدام الحوافز المادية والمعنوية الايجابية والسلبية ،تحقيق رضا العمال ، وتحسين الأداء ورفع الإنتاجية ، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة .

قائمة المراجع

- 1- احمد سيدي مصطفى ، إدارة الموارد البشرية المهارات المعاصرة في إدارة البشر.
- 2- أحمد ماهر , الاختبارات , مركز التنمية الإدارية , الإسكندرية مصر .
- 3- احمد ماهر، " مدخل بناء مهارات السلوك التنظيمي " ،الدار الجامعية والنشر الإسكندرية مصر.
- 4- احمد الشرباصي ،معجم الاقتصادي الإسلامي ،دار الجيل،1981،1401.
- 5 - احمد الشرباصي ،المعجم الاقتصادي الإسلامي ،دار الجيل ،1401هـ-1981م.
- 6- احمد حاج عبد الوهاب، السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، مكتبة مطبعة الإشعاع الفنية .
- 7 - احمد الكردي ،إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال www.inesintech.com .
- 8- انجلس ،دور العمل في تحويل القرود إلى إنسان ،دار التقدم موسكو ، ط 1 2007.
- 9- الاتحاد الدولي للاتصالات ،المكتب الإقليمي العربي، معجم المصطلحات التدريبية والإدارية ، أكتوبر1988.
- 10- باري كشواي ،إدارة الموارد البشرية،دار الفاروق ،الشرق الأوسط،ط2، 2002.
- 11- بشير العلاق ،الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم ،اليازوري ،عمان ،2008.
- 12- تركي بدوي، علاقات العمل في مختلف الصناعات، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، مصر 1991 .
- 13- توفيق عبد الرحمان، قمة الأداء، دار اليرموك، الطبعة العاشرة، مصر، 1988.
- 14- جلال مصطفى القريشي ،شرح قانون العمل الجزائري الجزء الأول علاقات العمل الفردية ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،1984م.

- 15- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشري، الدار الجامعية، جامعة المنوفة، الإسكندرية، 2003.
- 16- حسن إبراهيم بلوط ، "المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة" ، منشورات دار النهضة العربية ، بيروت، ط1.
- 17- خالد حامد ، " منهجية البحث في العلوم الإجتماعية ، دار الجسور للنشر ، والتوزيع ، المحمدية ، الجزائر ، ط1 ، 2008.
- 18- خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 1999 .
- 19- خليل محمد الشماع، خدير كاظم محمود، " نظرية المنظمة" ، دار المسيرية للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 200م.
- 20- داود معمر ، منظمات الاعمال الحوافز والمكافاة ، دار الكتاب الحديث الجزائر 1427هـ _ 2006 .
- 21- راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية مصر ، 2000 .
- 22- راوية حسين، "أدارة الموارد البشرية" ، دار الجامعية ، الإسكندرية، مصر 2003م.
- 23- رشيد واضح، علاقات العمل في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر 2002 .
- 24- سعاد نايف القريوثي ، " إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) دار وائل للنشر ط3.
- 25- سهيلة محمود عباس ، علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل عمان، ط1، 1999 .
- 26- سيد محمود رمضان ، الوسيط في شرح قانون العمل وقانون الضمان الاجتماعي دراسة مقارنة مع التطبيقات القضائية لمحكمتي التمييز والنقض، دار الثقافة للنشر، عمان ط1، الاصدار الثالث، 1431هـ-2010م.

- 27- سيد محمود رمضان ،الوسيط في شرح قانون العمل وقانون الضمان الاجتماعي
دراسة مقارنة مع التطبيقات القضائية لمحكمتي التمييز والنقض،دار الثقافة للنشر،عمان
ط1،الاصدار الثالث،1431هـ-2010م.
- 28- صالح مهدي محسن العامري ، الإدارة والاعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع الاردن ،
الطبعة الثانية 2008 .
- 29- صحيح البخاري، المجلد الثاني ، الجزء الثالث، الطبعة الثانية ، إدارة المنيرة، بيروت
لبنان.
- 30- صلاح الدين عبد الباقي ،واخرون ،إدارة الموارد البشرية ،المكتبة الحديثة ،القاهرة
2007.
- 31- صادق مهدي العبيد ،مفهوم العمل وأحكامه العامة في الإسلام ،مطبعة مؤسسة الثقافة
العمالية ،بغداد .
- 32 صلاح بيومي ، ص " حوافز الإنتاج في الصناعة " ديوان المطبوعات الجامعية ،
الجزائر.
- 33- ضرار العنتي وآخرون ،،العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن ،اليازوري عمان
2007.
- 34- طارق طه ،السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت ،الدار الجامعية الإسكندرية
2008.
- 35- طارق علي جماز ،إدارة الموارد البشرية ،الأكاديمية المفتوحة في الدنمارك ،كلية
الاقتصاد .
- 36- طلعت ابراهيم لطفي ،علم اجتماع التنظيم ،دار غريب للنشر والتوزيع القاهرة.
- 37- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في
المنظمات المعاصرة ،2008.
- 38- عبد العزيز جمعة ،أحكام الأجر في قانون العمل اللبناني ،حقوق النشر محفوظة
للمؤلف .

- 39- عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، " إدارة الأعمال " ، الدار الجامعية للطباعة والنشر،بيروت.
- 40- عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني وتطبيقاته، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت – لبنان 1995 .
- 41- عبد الله بن عبد الغني الطجم، وآخرون ، السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، مكتبة مطبعة الإشعاع الفنية .
- 42- عبد الهادي علي النجار، الإسلام والاقتصاد "دراسة في المنظور الإسلامي لأبرز القضايا الاقتصادية والاجتماعية المعاصرة ،علم المعرفة ،الكويت مارس 1983.
- 43- علي السليمي ،السلوك الإنساني في الإدارة ،مكتبة غريب ،الأردن.
- 44- علي شريف و اخرون ،" الإدارة المعاصرة" ، دار الفكر الجامعي الإسكندرية ، مصر 2007م .
- 45- علي عباش ، "أسس علم الإدارة" ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان الأردن ، ط رقم 4 ، 2009-1430هـ .
- 46- علي محمد عبد الوهاب ،استراتيجية التحفيز الفعال نحو اداء بشري متميز ،الدار الاسلامية للنشر والتوزيع.
- 47- عمر وصفي عقيلي ،إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي ،دار وائل عمان، ط2، 2009 .
- 48- فرانوا باريت ،ترجمة محمد عيتاني ،العمل والعمال قصة نضال الطبقة العاملة العمالية في سبيل مستقبل أفضل ،دار العالم للملايين ،بيروت ،1954.
- 49- فيصل حسونة- إدارة الموارد البشرية- دار أسامة للنشر والتوزيع – ط 1 – عمان الأردن- 2008.
- 50- كامل بربر ، ادارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات ، دار المنهل اللبناني ، بيروت.
- 51- كامل بربر، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي ،المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر لبنان، الطبعة الثانية 1420هـ 2000م .

- 52- كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعات في التنظيم ،،دار الفكر عمان ،ط 1414هـ ، 1993م.
- 53- لسان العرب لابن منظور ،دار المعارف ،القاهرة.
- 54- ماتيسون ايقاسيوس ،ترجمة هشام عبد الله ،كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي ،الأهلية عمان ط 1-1999م.
- 55 - محمد بالرابح ،الرضا عن العمل ،مخبر تطبيقات علوم النفس وعلوم التربية من اجل التنمية في الجزائر لدى جامعة وهران ،ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر.
- 56- محمد جاسم بن العبيدي ، باسم محمد ولي "المدخل إلى علم النفس الاجتماعية"، دار الثقافة ، ط 1.
- 57- محمد حافظ حجازي، " إدارة الموارد البشرية "، دار وسائط لدينا الطباعة والنشر الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، 2007م.
- 58- محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دارا لنشر والتوزيع الإسلامية القاهرة .
- 59- محمد فاروق محمد الشبول ،العمل واثر الأجر على عرض العمل والنمو في الاقتصاد الإسلامي ،عماد الدين للنشر عمان، ط 1، 2010.
- 60- محمد قاسم القريوتي ، مبادئ الادارة النظرية والعمليات والوظائف , دار وائل للنشر والتوزيع الاردن , الطبعة الثانية 2006 .
- 61- محمد قاسم القريوتي ،السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال ،دار وائل للنشر عمان، ط 05 2009.
- 62- محمد مرعي مرعي ،التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،2003، القاهرة .
- 63- محمد الصرفي ،السلوك التنظيمي الإداري ،العلاقات الإنسانية ، دار الوفاء الإسكندرية.
- 64- محمد سعيد سلطان ،إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية الأردن .

- 65- محيي محمد مسعود ،كيفية كتابة الابحاث والاعداد للمحاضرات ،الكتب العربي للحدِيث الطبعة الثانية 2000م.
- 66- مصطفى خليل، " الإدارة المعاصرة، المبادئ الوظائف المدرسية،المؤسسة للدراسات"، والنشر والتوزيع، ط1، 2005.
- 67- مصطفى نجيب شاوش ، "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)" دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان الأردن، ط 3 ، 2000م .
- 68- معن خليل عمر ، " مناهج البحث في علم الاجتماع" ، ط1 ، دار الشروق ، عمان .
- 69- معين امين السيد ،ادارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية مع دراسة حالات تطبيقية لبعض الدول العربية .
- 70 - مهدي حسان زويلف ،إدارة الموارد البشرية،مدخل كمي ،دار الفكر عمان،ط1 1422هـ-2001م.
- 71- موسى خليل، " الإدارة المعاصرة المبادئ والوظائف الممارسة" ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، ط1 ، 2005 .
- 72 - مؤيد سعيد السالم ،إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي،إثراء ،الأردن ط1، 2009.
- 73- ميشال ارمسترونغ ،اذا كنت مدير ناجح كيف تكون أكثر نجاحا ،مكتبة جرير الرياض،2001.
- 74- نور الله كمال، وظائف القائد الإداري، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، دمشق سوريا، الطبعة الأولى، 1992.
- 75- نادر أحمد أبو شيخة ،إدارة الموارد البشرية ،دار الصفاء ،عمان،ط1، 2000 ، 1421هـ.
- 76- ناصر قاسمي ،دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر.

- 77- هنري ارفون ،ترجمة عادل العوا،فلسفة العمل ،منشورات عويدات بيروت ،ط1، 1997م.
- 78- هيثم العالي،الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت ،كنوز المعرفة للنشر ،الأردن ط6 1428هـ-2007م.
- 79- يوسف ابو الحاج ، مهارات وفنون إدارية، الإدارة المتميزة سمات المدير الناجح، دار الكتاب العربي دمشق ،الطبعة الأولى 2009.
- 80- يوسف جسيم الطائي وآخرون ،إدارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي متكامل مؤسسة الورق للنشر والتوزيع الأردن 2006.

مراجع باللغة الفرنسية

81 – Madelein Blanque fort d’ Anglards , Motivation et competition approches Graphologique et psychologique, Paris 1994.

82- AKTOUR Omar ,Les sciences de la gestion et les ressources humaines une analyse critique ,Entreprise nationale du livre et office des publications universitaires , Alger1986 .

83- JM Peretti , Gestion des Ressources Humaines Librairie gibert1987,Paris .

المجلات العلمية

- 1- ياسين محجر ،الهاشمي لوكيا ،تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء ،دراسة شبه تجريبية على بعض العمال في الجزائر ،مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ،العدد السابع جانفي 2012 ،الجزائر.

- 2 - عبد الناصر موسي ،تقييم أداء الأفراد كأساس لرفع أداء المنظمات ،مجلة العوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة ،الجزائر ،العدد السادس،جوان 2004 .
- 3- عبد المليك مذهودة ،الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم ،مجلة العوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة العدد الأول نوفمبر 2001.
- 4- حمداوي عمر، أحمد بخوش، انعكاس التنظيمي في جودة التعليم العالي، دراسة منشورة في مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثامن، جوان 2012.
- 5- حسين صديق ،تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية ،مجلة جامعة دمشق ،المجلد 28،العدد الأول 2012.
- 6- حسين صديق ،تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية ،مجلة جامعة دمشق ،المجلد 28 - العدد الاول 2012.
- 7- الشيخ الداودي ،تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ،مجلة الباحث ،العدد 07، 2009 -2010،الجزائر .
- 8- الداوي الشيخ ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية،مجلة الباحث ،عدد06-2008 ،الجزائر.
- 9- مصطفى عوفي،العولمة وأثرها على العمل ،مجلة العلوم الإنسانية ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،العدد السابع فيفري 2005.
- 10- مازن عبد الهادي احمد ،محمد تحسين عبد الكريم ، تقييم الأداء الإداري للقيادات في كليات التربية الرياضية من وجهة نظر التدريسيين ،مجلة علوم التربية الرياضية ،جامعة بابل ،العدد الأول ،المجلد الرابع ،2005،العراق.
- 11 - زاوي صورية، تومي ميلود ، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة ،مجلة كلية الأدب والعلوم الإنسانية والاجتماعية،قسم علم الاجتماع ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،الجزائر ،العدد السابع ،جوان 2010.
- 12 - بوريش لحسن وآخرون ،العملية التدريبية ودورها في رفع الأداء ،مداخلة في الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل

لتحقيق الجودة التنافسية، محور المداخلة استراتيجيات قياس وتقييم أداء الموارد البشرية،
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة، الجزائر
أيام 10 - 11 نوفمبر 2009.

13- يوسف عبد بحر، مؤمن خلف عبد الواحد، معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات
الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم
الإنسانية 2010، المجلد 13، العدد 1.

رسائل الدكتوراة والماجستير

1- غريب منية، علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة
دكتوراة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر،
2007/2006.

2- نور الدين شنوفي، تفعيل نظام أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة
دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-
2005

3- عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية، مذكرة ماجستير في تنمية وتسيير
الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
الجزائر 2008/2007.

4- كمال بوقرة، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية
أطروحة دكتوراة في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج
لخضر باتنة، الجزائر، 2008/2007.

5- عماد لعلاوي، مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي من
خلال إشباع الحوافز المادية، دراسة ميدانية بمصلحة الضرائب بمدينة قسنطينة، أطروحة
دكتوراة في علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الإخوة
منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011-2012.

6- الياس سالم ،تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ،رسالة ماجستير في العلوم التجارية ،جامعة المسيلة ،الجزائر.

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	رقم
81	صفات ومعايير التقييم	01
83	انموذج قائمة مرجعية لتقييم أداء كاتب المبيعات	02
85	المقارنات الزوجية للعاملين	03
89	تقييم الاداء وفقا لاسلوب الادارة الاهداف	04
102	استثمارات الدراسة	05
102	مفردات الدراسة حسب الجنس	06
103	مكان ميلاد افراد الدراسة	07
103	مكان اقامة افراد الدراسة	08
104	سن العمال	09
104	المستوى التعليمي للعمال	10
105	المستوى الوظيفي للعمال	11
105	الخبرة المهنية للعمال	12
106	الحصول على حوافز من طرف المؤسسة	13
106	كفاية الاجر لسد الاحتياجات المعيشية	14
107	الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة للعمال	15
108	قانون العمال الخاص بالتحفيز	16
108	وسائل الامن والوقاية	17
109	العلاوات التي يفضلها العمال	18
109	اسس من العلاوات	19
110	حصول العمال على ترقية من طرف المؤسسة	20
111	حصول العمال على حوافز سلبية من طرف المؤسسة	21
111	تعرض العمال لعقوبات تاديبية من قبل ادارة المؤسسة	22
112	تعرض الموظف للتوبيخ من طرف رئيسه	23
113	العلاقة بين العمال ورؤسائهم في العمل	24
113	معاملة الرؤساء في العمل	25
114	مسامة العمال بأرائهم واقتراحاتهم في العمل	26

115	معاملة العمال لبعضهم البعض	27
116	تفضيل العامل لفوج العمل	28
117	علاقة الاجر بالجهد في العمل	29
118	احساس العامل بالتقدير والاحترام	30
118	استعمال التكنولوجيا في العمل	31
119	العمل بنظام الفرق وزيادة الجهد في العمل	32
120	نظام الحوافز بالمؤسسة وتأثيره على الاداء	33
121	الحافز المادي غير هام في تحسين الاداء	34
122	الحافز الاكثر تاثير على الاداء	35
123	توفر مرافق الترفيه في المؤسسة	36
123	شعور العامل في حال تعطل الآلات	37
124	رضى العمال على ظروف العمل	38
124	شروط الامن والسلامة في المؤسسة	39

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
22	نموذج هرم ماسلو للحاجات الانسانية	01
31	نموذج نظرية التوقع	02
77	مخطط اهداف تقييم الاداء	03
84	المقارنات الثنائية	04
86	مقارنات اداء العاملين	05

دليل المقابلة

- 1 الجنس
- 2 ما هو مستواك العلمي ؟
- 3 كم عمرك .
- 4 ما هو تصنيفك المهني ؟
- 5 هل باستطاعتك ان تقدم لنا فكرة عن المؤسسة التي تشتغل فيها ؟
- 6 ما هو العمل الذي تمارس حاليا ؟
- 7 ماهي المدة التي قضيتها في عملك الحالي ؟
- 8 هل تحصلت على حوافز في المؤسسة التي تعمل فيها ؟
- 9 ماهي في رايك الطريقة الانجح لتقديم الحوافز ؟
- 10 ما هو الاجر الذي تتحصل عليه بالتقريب ؟
- 11 هل تعتقد انه كاف ؟
- 12 هل لديك معرفة بالمكافئات التي يتمتع بها العمال ؟
- 13 هل لديك علم بما ينص عليه قانون المؤسسة والاتفاقية الجماعية فيما يخص نظام الحوافز ؟
- 14 هل سبق لك ان تحصلت على ترقية في عملك بهذه المؤسسة ؟
- 15 علي أساس استفدت من الترقية ؟
- 16 هل تتوفر المؤسسة على مرافق ترفيهية للعمال ؟
- 17 هل ترى ان المشرف عليك يشجعك على العمل وبذل الجهد ؟
- 18 اذا قمت بعمل بشكل جيد كيف المشرف على ذلك ؟
- 19 هل يعمل المشرف على اشراك العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمال ؟

- 20 هل تحظى بمعاملة حسنة من قبل زملائك في العمل ؟
- 21 اين تقضي أوقات فراغك ؟
- 22 هل تنتمي الى جمعيات سياسية ،ثقافية ،دينية ،رياضية ؟
- 23 بما تشعر إذا تعطلت الآلات ؟
- 24 هل استفدت من دورات تكوين داخل او خارج المؤسسة ؟
- 26 هل ساعات العمل تتواءم مع طبيعة العمل الذي تقوم به ؟
- 27 هل يتوفر لك القدر الكافي من أوقات الراحة لاستعادة نشاطك ؟
- 28 هل أنت راضي عن الظروف الفيزيقية أثناء تأدية مهامك ؟

الاستمارة

السيد الفاضل/ نجماوي عبد العالي

يسرني أن أضع بين يديك هذا الاستبيان الذي تم إعداده لغرض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة لإعداد رسالة ماجستير في اختصاص " علم الاجتماع العمل والتنظيم بعنوان " اثر الحوافز على اداءات الافراد " دراسة ميدانية بمؤسسة مجمع الهامل فرع المطاحن لولاية أدرار .

و نتعهد لكم بأن المعلومات التي تدلون بها ستكون موضع سرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

السنة الجامعية 2012 / 2013

البيانات الشخصية

1-الجنس: ذكر أنثى

مكان الازدياد.....

مكان الإقامة

2-السن من 20 إلى 30 من 30 إلى 40 من 40 إلى ما فوق

3-المؤهل العلمي ابتدائي متوسط ثانوي دراسات عليا

4-المستوى الوظيفي: فني اداري

5-مدة الخدمة

البيانات المتعلقة بالحوافز :

6-هل سبق لك وان تحصلت على حوافز من طرف المؤسسة ؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم اذكرها

7- هل الأجر الذي تتقاضاه يسد احتياجاتك المعيشية ؟ نعم لا

8- هل الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة : جيدة متوسطة سيئة

9- هل لديك علم بما ينع عليه عليه قانون المؤسسة والاتفاقية الجماعية فيما يخص نظام الحوافز؟
نعم لا

10- هل وسائل الأمن والوقاية في المؤسسة : متوفرة قليلة منعدمة

11- ما نوع العلاوة التي تفضلها ؟ علاوة فردية علاوة جماعية با معا

12- ما هي الأسس المتبعة في منح العلاوات من طرف المؤسسة ؟

على أساس الأقدمية على أساس المهارة على أساس الأداء

13- هل سبق لك ان تحصلت على ترقية في عملك بهذه المؤسسة ؟ نعم لا

اذا كانت الإجابة بلا هل لك نظام لتحسين الترقية الترقية في هذه المؤسسة ؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم اذكرها

14- هل توجد حوافز سلبية داخل مؤسستك ؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم اذكرها

15- هل سبق لك وان تعرضت لعقوبة منذ التحاق بالمؤسسة ؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم ما طبيعتها : جزاءات كتابية جزاءات مالية إنذار شفهي

16- هل سبق لك وان تعرضت للتوبيخ من طرف مرؤوسك ؟ نعم لا

17- ما نوع العلاقة التي تربطك برؤسائك في العمل : جيدة سيئة عادية

18- هل تؤثر معاملة الرؤساء لك في إنجاز مهامك بكفاءة ؟ نعم لا

19- هل يأخذ رؤساؤك بأرائك في مجال عملك؟ نعم لا أحيانا

20- هل تشعر بالاحباط و تنخفض مردوديتك في العمل إذا تجاهل رؤساؤك الآراء التي تقدمها لهم؟

نعم لا

21- هل تحظى بمعاملة حسنة من قبل زملائك في العمل ؟ نعم لا

22- هل تفضل البقاء مع فوج عملك الحالي ؟ نعم لا

23- هل فوج عملك متعاون ؟ نعم لا

24- هل تشعر بارتياح عن العلاوات والزيادات التي تضاف لراتبك ؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بلا لماذا

ب/- الأداء الوظيفي :

25- هل الأجر الذي تتقاضاه يحفزك على زيادة جهدك في العمل ؟ نعم لا

26- هل إحساسك بتقدير والاحترام من طرف مرؤسك يحفزك على عدم التغيب ؟

نعم لا

27- إذا تم منحك مكافآت إضافية هل تحسن من أدائك ؟ نعم لا

28- هل ضعف العلاقة بينك وبين مشرفك المباشر يساهم في انخفاض مستوى ادائك الوظيفي ؟

نعم لا

29- هل اتعمال التكنولوجيا في عملك يؤدي الى زيادة ادائك الوظيفي ؟ نعم لا

30- هل العمل بنظام الفرق يساعد على زيادة الحهد المبذول ؟ نعم لا

31- هل نظام الحوافز الموجود في المؤسسة يحفزك على زيادة ادائك الوظيفي ؟ نعم لا

32- في نظرك هل تعتبر الحافز عامل غير مهم لك لزيادة مستوى ادائك في المؤسسة؟ نعم لا

اذا كانت الاجابة بلا ما السبب

33- هل نظام الترقيه في المؤسسة يحفزك على إتقان العمل ؟ نعم لا

34- في رأيك ما هي الحوافز التي تراها فاعلة لرفع مستوى أدائك ؟

الحوافز المادية الحوافز المعنوية هما معا

35- هل ساعات العمل تتواءم مع طبيعة العمل الذي تقوم به ؟ نعم لا

36- هل تتوفر المؤسسة على مرافق ترفيه للعمال ؟ نعم لا

37- بما تشعر اذا تعطلت الالات ؟ الاستياء والحزن فرصة للراحة

38- هل انت راضي عن ظروف العمل اثناء تادية مهامك ؟ نعم لا

39- هل تتوفر المؤسسة على شروط الامن والسلامة ؟ نعم لا

ملخص الدراسة

تناولت هذه الدراسة موضوع اثر الحوافز على اداءات الافراد ،والهدف منها معرفة إلى إي مدى تؤثر الحوافز المادية و المعنوية إلى زيادة الأداء الوظيفي للعمال .واجريت الدراسة في مؤسسة الهامل فرع المطاحن لولاية ادرار ، وشملت الدراسة جميع العمال بالمؤسسة ، و اشارت نتائج البحث الى أن إدارة الموارد البشرية للمؤسسة الهامل تهتم بتحفيز عمالها مالياً.

- ان إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الهامل تعمل على تقديم حزمة من الحوافز المالية في شكل (منح زواج 05 ايام مدفوعة الاجر ،مبالغ مالية في ايام المناسبات الدينية)

- يعتبر العديد من العاملين المؤسسة بمثابة البيت الكبير كونهم يقضون فيها ساعات طويلة اكثر مما يقضونه في بيوتهم .

الكلمات المفتاحية : الحوافز ، التحفيز المادية ،الحوافز المادية الإيجابية ،الحوافز المادية

السلبية ، التحفيز المعنوي ،الاداء ، تقييم الاداء

ملخص

تناولت هذه الدراسة اثر ا على ا والهدف منها
تؤثر المادية والمعنوية زيادة الوظيفي
وأجريت الهامل فرع المطاحن لولاية ا
الدراسة جميع العمال بالمؤسسة ، ا
البشرية للمؤسسة الهامل تهتم بتحفيز عمالها ماليا- إدارة الموارد البشرية في
مؤسسة الهامل تعمل على تقديم حزمة من الحوافز المالية في شكل ()
05 أيام ،مبالغ مالية في أيام دينية)- يعتبر العديد من
العاملين المؤسسة بمثابة البيت الكبير كونهم يقضون فيها ساعات طويلة ا
يقضونه في بيوتهم.

الكلمات المفتاحية :

تقييم

العاملين التحفيز

التحفيز المادي

الفعالية

نوقشت يوم 22 أكتوبر 2014