

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -

الملحقة الجامعية - مغنية -

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية



مذكرة لنيل شهادة الماستر بعنوان

تأثير الترقية كحافز في أداء العاملين دراسة حالة بمؤسسة الخزف المنزلي سيرتاف مغنية

تحت إشراف الأستاذ:

ك.ر.أ.د عبد القادر ساهد.

رئيسا
جامعة تلمسان
ملحقة مغنية
مشرفا
جامعة تلمسان
ملحقة مغنية
مناقشا
جامعة تلمسان
ملحقة مغنية

أستاذ محاضر
أستاذ محاضر
أستاذ محاضر

من إعداد الطالبان:

- بن عيسى فيصل
- شواط فتحي

أعضاء لجنة المناقشة:

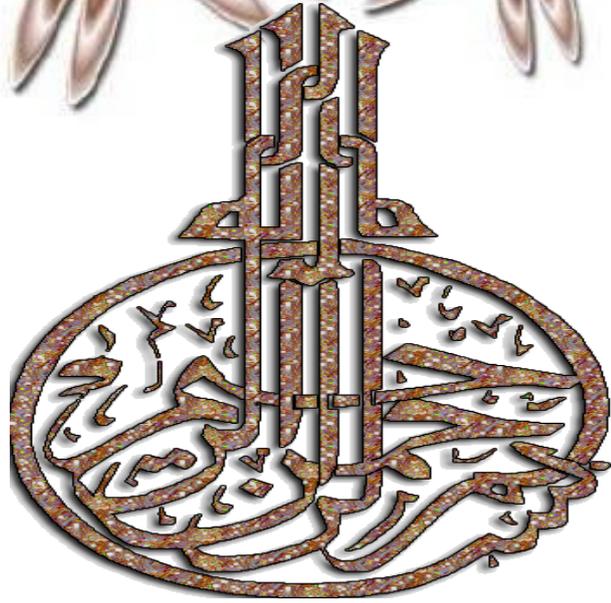
أ/د مكيديش محمد
أ/د ساهد عبد القادر
أ/د شكوري سيدي محمد

السنة الجامعية: 2015 - 2016 م.

دعاء

يا رب أنا لا أخشى البناء ولكن أخشى الوقف جامدا
يا رب لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت
ولا أصاب باليأس إذا فشلت
بل ذكرني دائما بالفشل
هو التجربة التي تسبق النجاح
يا رب علّمني أنّ التسامح هو أكبر مراتب القوة
وإنّ حبّ الانتقام هو من مظاهر الضّعف.
يا رب إذا جرّدتني من المال أترك لي ثروة الأمل
وإذا جرّدتني من نعمة الصّحة أترك لي قوة الإيمان.
يا رب... إذا أسأت إلى الناس أعطني شجاعة الاعتذار
وإذا أساء إلي الناس أعطني شجاعة العفو
يا رب.. إذا نسيتك لا تنساني
ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي
وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه
وأدخلني في عبادك الصالحين

آمين



رَفَعُ الْدِينِ مِنْكُمْ
وَالدِّينِ وَالْعِلْمِ دَرَجَاتٍ

شكر و تقدير

الحمد لله أولاً وأخيراً على المستوى الذي وصلنا إليه، وهذا بفضل رحمته وتوفيقه لنا، والشكر له شكراً يوافي نعماءه وآلاءه.

وعملاً بقوله صلى الله عليه وسلم: «من لم يشكر الناس لم يشكر الله»، نتقدم بأسمى آيات الشكر وعظيم الامتنان والتقدير إلى الأستاذ المشرف: " الساهد عبد القادر"، الذي كان لنا نِعَمَ العون والسند، فلم يبخل علينا ولو بالقليل بأفكاره ونصائحه. كما نتشرف بمناقشة الأستاذ لهذا البحث وعلى تحمله مشقة قراءته وتنقيحه. ونتوجه بالشكر أيضاً، إلى جميع أساتذة قسم العلوم الاقتصادية للملحقة الجامعية
مغنية-

جزاك الله خيراً



إهداء

❖ إلى من قرن الله عزّ وجلّ الجنة برضاها، ووضعها تحت قدميها، والتي حمّنتني

وأحاطتني بحنانها، إلى ينبوع الذي يفيض بلا حدود، وإلى من حاكت سعادتي بخيوط

منسوجة من قلبها، والتي كان دعاؤها سرّاً نجاحي، وحنانها بلسم جراحي..... إلى والدي

الحنونة.

❖ إلى من كان سنداً لي، وتاجاً أرفع به رأسي، إلى من ثابر ليلاً ونهاراً من أجل

تربيتي وإسعادي، إلى من علّمني أبجدية الحروف..... إلى والدي الحبيب.

❖ إلى عائلي وأقربائي.

❖ إلى من سرنا سوياً، ونحن نشقّ الطريق معاً نحو النجاح والإبداع، إلى خير الرفقة

والصحبة.

❖ إلى كلّ طلبة السنة الثانية ماسنر تخصص إدارة أعمال موارد بشرية دفعة

2016م.

إلى جميعهم أهدي هذا العمل

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الإهداء
	الشكر
IV .I	فهرس المحتويات
.v	قائمة الأشكال
VII .VI	قائمة الجداول
أ-ز	مقدمة عامة
54-1	الفصل الأول: نظام الحوافز
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الحوافز
3	المطلب الأول: التعاريف الأساسية للحوافز
6	المطلب الثاني: أنواع و نظريات الحوافز
32	المطلب الثالث: أهمية و أهداف الحوافز
35	المبحث الثاني: بيئة نظام الحوافز

35	المطلب الأول: المنهج العلمي لوضع نظام فعال للموافز
37	المطلب الثاني: شروط فعالية نظام التحفيز ومراحل إعدادها
44	المطلب الثالث: أسباب فشل و نجاح أنظمة الحوافز
48	المبحث الثالث: البرنامج الملبي لنظام الحوافز
48	المطلب الأول: قواعد منح الحوافز
49	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في نجاح نظام الحوافز
50	المطلب الثالث: الاتجاهات الحديثة في التحفيز
54	خاتمة
90-55	الفصل الثاني: الترقية و تأثيرها في أداء العاملين
56	تمهيد
57	المبحث الأول: نظام الترقية
57	المطلب الأول: ماهية الترقية
60	المطلب الثاني: أنواع و أسس الترقية
65	المطلب الثالث: مصادر الترقية و الآثار الناجمة عنها
69	المبحث الثاني: إدارة أداء العاملين
69	المطلب الأول: تعريف إدارة أداء العاملين

72	المطلب الثاني: مراحل و مظاهر الصعوبة في إدارة الأداء
75	المطلب الثالث: التسيير الناجح لإدارة الأداء
77	المبحث الثالث: تقييم أداء العاملين
77	المطلب الأول: أهمية تقييم أداء العاملين
79	المطلب الثاني: طرق و معايير تقييم الأداء
87	المطلب الثالث: إجراءات تحسين الأداء
90	خاتمة
137-91	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعية تسييرتاف
94	المبحث الأول : تصميم الدراسة الميدانية
104	المبحث الثاني : تحليل حيلة البحث واستخلاص النتائج
138	الخاتمة
140	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
22	هرم ماسلو للحاجات	01-1
28	نموذج التوقع الخاص بفروم	02-1
70	المفاهيم المرتبطة بالأداء	03-2
81	مقاييس الترتيب	04-2
86	التقييم وفق 360°	05-2

فائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
84	نموذج سجل الأحداث العرجة لمساعد مختبر	01-2
86	المفروقات بين طرق تقييم الأداء التقليدية و الحديثة	02-2
93	يوضح عدد العمال في كل طبقة من المجتمع الأصلي للبحث	03-3
94	يوضح عدد أفراد العينة حسب كل طبقة في مجتمع البحث	04-3
94	يمثل كيفية اختيار العينة	05-3
101	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	06-3
101	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	07-3
102	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	08-3
103	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوضعية المهنية	09-3
103	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	10-3
104	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	11-3
105	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة المدنية	12-3
105	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	13-3
106	خاص بالأجر الذي يتقاضاه العامل	14-3
107	يوضح مدى كفاية الأجر الذي يتقاضاه العامل	15-3

108	يبين رأي العاملين في تناسب أجرهم مع الجهد المبذول	16-3
109	يهيئ مدى الزيادة في الأجر و سبب الزيادة	17-3
110	يبين مدى مساهمة الزيادة في الأجر في رفع مستوى الأداء	18-3
111	خاص بحصول العاملين على مكافأة داخل المؤسسة	19-3
112	يبين مساهمة المكافآت في رفع معنويات العاملين	20-3
113	يبين تأثير المكافآت على المرضين في بذل جهد أكبر في العمل	21-3
113	خاص بالخدمات المقدمة من طرف المؤسسة	22-3
114	خاص باستفادة العاملين من الخدمات الاجتماعية	23-3
115	خاص بمدى كفاءة الخدمات المقدمة	24-3
116	خاص بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار	25-3
117	خاص بالمشاركة في اتخاذ القرار و المواظبة على العمل	26-3
118	إسهامات المشاركة اتخاذ القرارات في تحقيق أهداف المؤسسة	27-3
119	يبين الحصول على ترقية بالمؤسسة و نوعها	28-3
120	يبين أساس الترقية في المؤسسة	29-3
121	يبين موضوعية المعايير في الترقية في المؤسسة و الرضا الوظيفي	30-3
122	يبين تأثير الترقية على أساس الكفاءة على الجدية في العمل	31-3
123	يبين موضوعية التقييم وزيادة الأداء	32-3
124	يبين مساهمة امتيازات الترقية في الاستقرار	33-3
125	يبين عدالة معايير الترقية والإيمان بالأهداف	34-3
125	يبين مدى الاستفادة من التدريب في المؤسسة	35-3
127	يبين اثر التدريب على الأداء في المؤسسة	36-3
128	يبين علاقة نظام التدريب بالترقية في المؤسسة	37-3
129	يبين رأي أفراد العينة حول تأثير العوافز بمختلف أنواعها على الأداء في المؤسسة	38-3

المقدمة:

أصبحت المؤسسات اليوم سواء كانت عمومية أو خاصة في الدول المتقدمة النامية تهتم بالعنصر البشري باعتباره أداة من أدوات نجاح المؤسسة و بقائها و بفضلها تتحقق الميزة التنافسية، فأصبح الاستثمار في العنصر البشري اليوم ضرورة حتمية من خلال تطوير أدواته و كفاءته، و ما كان هذا ليكون لو لم تعتنى المؤسسات الخاصة و العامة بدعم و تحضير العامل للعمل في ظروف و أجر مجدي، و للدور الحيوي للموارد البشرية في إنجاز أهداف المؤسسة، فقد اهتم علماء الاقتصاد و الإدارة بدراسة حاجات و رغبات الفرد و مدى الرضا الوظيفي يوجه سلوكه نحو تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية. إن معاملة الفرد كآلة كون الاهتمام بالجانب النفسي و بيئة العمل المحيطة، و الحوافز و أنظمتها المختلفة و ما تثيره هذه القضايا المعقدة من مشاكل و تحديات، تنعكس سلبا على أداء العامل في إنجاز مهامه، و يضعف الرغبة لديه في التقدم في تطوير أدائه، فكان لزاما على القيادات الإدارية أن تسعى إلي توليد الحماس لدى العاملين، فإذا تحقق هذا كان ذلك كفيلا بتحفيزهم على العمل بكل طاقتهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، و هذا يتوقف إلي حد كبير علي توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد، و وضع نظام فعال للحوافز مما يؤدي إلي رفع الروح المعنوية و زيادة معدلات الأداء، بناء على قائمة تبين أنواعها و درجة أهمية كل حافز، و من بين هذه الحوافز هي الترقية حيث تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل فيها إذ ارتبطت بالكفاءة و الإنتاج، فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل منصب وظيفي أعلى من منصبهم الحالي تحقيقا لرغبة أو حاجة لديهم ففي هذه الحالة ستكون الترقية حافزا مشجعا للعاملين على العمل و دافع أساسي لتحسين الأداء و بلوغ الرضا الوظيفي. و يأتي اختيارنا دراسة أثر الحوافز بصفة عامة و الترقية بصفة خاصة لتحسين أداء العاملين و تأثيرها على أداء و سلوك العاملين.

إشكالية البحث:

إن عدم توافر الحوافز بأنواعه المناسبة للموظف المجمد وقد يؤثر سلبا على أدائه ويساهم في ضعف إنتاجيته و بالتالي يقلص فرص تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة و لعل هذا يبرز أحد جوانب أهمية الحوافز بشكل عام و ترقيته بشكل خاص ترفع مستوى أداء العامل.

و باعتبار أن المؤسسة الصناعية من أهم المؤسسات التي تلعب دورا هاما و حيويا في تحقيق التنمية و التوازن الاجتماعي، فإن نجاحها و رفع كفاءة أفرادها، بتوقف على فعالية العنصر البشري فيها، و هذه الفعالية لا تتحدد فقط بمستوى إعداد الأفراد و تدريبهم و مستوياتهم العلمية و الفنية، بل بما توفره هيئة العمل من حوافز و علاقات إنسانية

و رعاية للعاملين بما يتوافق و رغباتهم و ما يشبع حاجاتهم مما يترك آثار إيجابية و يهيئ لديهم شعور بالرضا نحو العمل.

و بالنظر إلي الإصلاحات التي تشهدها المؤسسة الصناعية و التي تمر حتما بكيفية تبني نظام للحوافز، و من بينها نظام للترقية يمكن تحسين أداء العاملين في العمل، و من أجل الوقوف على مدى مساهمة الترقية كحافز في تحسين أداء العاملين يمكن طرح التساؤل المركزي التالي :

كيف تساهم الترقية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية سيرتاف للخزف المنزلي؟

ويتفرع عن السؤال عدة تساؤلات الفرعية :

1 كيف تساهم الحوافز المادية(الأجرة-المكافآت والخدمات الاجتماعية)في تحسين أداء العاملين في المؤسسة؟

2 ما علاقة الحوافز المعنوية (الترقية-المشاركة في اتخاذ القرار والتدريب) بمستوى رضا العاملين واستقرارهم؟

فرضيات البحث:

انطلاقا من الإشكالية المطروحة أعلاه يمكن طرح الفرضيات التالية:

-تؤدي الحوافز المادية (الأجر- المكافآت- الخدمات الاجتماعية) إلى زيادة الأداء وتحسينه.

-تساهم الحوافز المعنوية (الترقية-المشاركة في اتخاذ القرار والتدريب) في زيادة الشعور بالرضا والاستقرار.

أسباب اختيار البحث:

لعل كل شخص يتساءل عن سبب نجاح بعض المؤسسات و فشل البعض الآخر منها، و يرجع السبب لذلك

إلي العنصر البشري الذي يعتبر الأداة الوحيدة التي لها القدرة على التغيير و المنافسة و الابتكار، و لهذه

الأسباب و غيرها اخترنا موضوعنا للبحث و المتمثل في:

أسباب ذاتية:

اهتمامنا الشخصي بموضوع التحفيز و أنواعه أكثر من المواضيع الأخرى و رغبة الشخصية في الإطلاع و معرفة هذه العملية ضمن سياسات المؤسسة الصناعية.

طبيعة اختصاصنا و المتمثل في علم التسيير و إدارة أعمال الموارد البشرية أن العملية التكوينية تعتبر من بين أهم موضوعات هذا التخصص.

دافع الإنشاء إلي المؤسسة و السعي وراء الكشف عن بعض الجوانب المساهمة في تحسين أداء العامل و نموه و استقراره بالمؤسسة.

أسباب موضوعية:

محاولة التعرف على كيفية مساهمة الترقية في تحسين أداء العاملين.

الوقوف على مدى التقدم في تطبيق نظام التحفيز أثناء الخدمة و التعامل مع الواقع التنظيمي و من هذا المنطلق تزايدت رغبتني في محاولة التعرف على واقع نظام التحفيز و الترقية من الناحية النظرية و العملية و علاقته بتحسين أداء العاملين.

الرغبة في معرفة حثيات موضوع الترقية لما له من أهمية بالغة و فوائد تعود على العامل و المؤسسة في نفس الوقت.

الرغبة في تشجيع هذا النوع من البحوث نتيجة افتقار المكتبة لهذا النوع من البحوث النظرية و الميدانية في مجال الترقية.

أهداف الدراسة:

مما لا شك فيه أن أي دراسة علمية تسعى في نهاية الأمر إلي تحقيق أهداف محددة سواء كانت أهداف نظرية لمحاولة فهم أو تفسير ظاهرة اجتماعية أو كانت أهداف تطبيقية كمحاولة إيجاد حلول لمشكلات ميدانية ترتبط بتطبيقات معينة أو إجراءات محددة و نظر الأهمية موضوع الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين علاقته بتحسين أداء العاملين و تنميتها و رفع كفاءتهم المهنية.

و في ضوء الإشكالية البحثية و بالإطلاع على مختلف الدراسات النظرية و التطبيقية التي تناولت هذا الموضوع بالدراسة و التحليل، فإن هذه الدراسة تهدف إلي تحقيق مجموعة من الأهداف.

- معرفة دور الترقية كحافز لتطوير قدرات و سلوك العامل.
- التعرف على مدى تطبيق المؤسسة الصناعية لنظام التحفيز و الترقية في تحسين أداء العاملين.
- محاولة التعرف على مدى إسهام الترقية في تحقيق أهداف العامل و المؤسسة الصناعية.
- محاولة تسليط الضوء على نوعية الحوافز التي يرغب فيها العامل و التي تزيد من الاهتمام في مجال عمله.
- محاولة الإطلاع على الصعوبات و المشاكل التي تعترض نظام الترقية

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في التعرف على وظيفة أساسية من وظائف الموارد البشرية في المؤسسة ألا و هي وظيفة التحفيز عامة للترقية بصفة خاصة، خاصة و أن هذه الوظيفة تساهم بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة و تحسين أدائها و يمكن تحديد أهمية الدراسة فيما يلي:

الأهمية العلمية

تتحقق هذه الأهمية من الدراسة نتيجة إلي ما تتوصل إليه نتائج تبرز أهمية الحوافز بتحقيق أنواعها، و منها ترقية لدى فئة العاملين في المؤسسة و تأثيرها على سلوكهم و استقرارهم و علاقتهم، و بالتالي على أدائهم و ارتباطهم بعملهم و رضاهم عنه.

الأهمية العملية

توجه هذه الدراسة اهتمامها للتركيز و التطبيق على فئة العاملين في مؤسسة صناعية (عينة الدراسة)، و من ثم فإن ما تتوصل إليه من نتائج ستعود بالدرجة الأولى على المؤسسة الصناعية بصفة عامة و ما يترتب على ذلك من التوصل إلي أنظمة تحفيز فعالة و نظام ترقية واضح تساهم بقوة في رفع مستوى الأداء الوظيفي و تحقيق الأهداف.

المنهج المستخدم:

إن المناهج التي تم إتباعها من طرف الطالبين في دراستنا لهذا الموضوع هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على الجمع بين الدراسة الميدانية و الدراسة النظرية.

أدوات البحث:

اعتمدنا على المراجع باللغة العربية و اللغة الفرنسية.
المجلات الاقتصادية الجامعية المختصة في هذا المجال.
الإنترنت و المنتديات التعليمية المختصة في البحث العلمي.
الاستبيان بواسطة الاستمارة بالمقابلة وأداة الملاحظة بنوعيتها(بالمشاركة وبدون المشاركة)

هيكل البحث:

أما من حيث المنهجية فقد جاء البحث في ثلاثة فصول، فصاين نظريين وفصل تطبيقي، شمل الفصل الأول إعطاء نظرة عامة حول الحوافز، أما الفصل الثاني فكان حول الإطار النظري لترقية و الأداء العاملين، في حين خصص الفصل الثالث لهذا البحث للدراسة الميدانية لموضوع الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين بمؤسسة صناعية سيرتاف بمغنية.

صعوبات البحث:

واجهنا عدّة صعوبات أثناء إعداد البحث الذي تطلب منا فترة زمين معتبرة لإنجازه وإخراجه على ما هو عليه وكان من أهمها :

- صعوبة الموضوع كونه يتناول جانب إنساني يتمني بالحساسيتي التي يصعب التعامل معها في ضبط المتغيرات التي تحكم سلوك الفرد في العمل.

- قلة المراجع والبحوث التي تناولت جانب الترقية خاصة باللغة العربية.

- عدم تفهم بعض الأفراد لطبيعة الدراسة وتخوفهم من الإجابة على أسئلة الاستبيان مما تطلب مجهود كبير لإقناعهم و شرح أغراض البحث.

الدراسات السابقة:

• دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج .

يهدف هذا البحث لمعرفة رأي ضباط الأمن المشاركين في موسم الحج حول نظام الحوافز المطبق حاليا، وتحديد ترتيب أولويات حوافز العمل وفقاً لما يفضله ضباط الأمن، والتعرف على مدى الرضا عن نظام الحوافز المتبع ، وما هي أهم المعوقات التي تعيق استخدام أنواع الحوافز، والعمل على إيجاد نظام فعال للحوافز يساهم في رفع مستوى الأداء وكان من أهم النتائج ما يلي :

1. لا توجد معايير للحوافز التي يتم إعطاؤها للضباط العاملين ، ووجد أن درجة رضا الضباط المشاركين في موسم الحج عالية

2. أن للحوافز دوراً كبيراً في رفع مستوى الأداء، ويعتبر الانتداب أهم حافز يساعد في رفع الأداء

3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة في دور الحوافز في رفع مستوى الأداء وفقاً لكل من العمر، المؤهل العلمي، وطبيعة العمل .

• ربط مؤشرات الأداء بنظم الحوافز بغرض إحباط التركيز الانتقائي للمديرين على جوانب الأداء

تهدف هذه الدراسة إلى اقتراح ربط نظم الحوافز بمؤشرات الأداء بشكل يحقق التوافق بين مصلحة المدير في الحصول على أقصى مكافأة، ومصلحة ملاك المنظمة لتحقيق أداء متوازن على كافة الجوانب الحرجة المحركة لقيمة منظمته م، وللتحقق والاطلاع على التوازن المنشود في الأداء على جوانب الأداء الحرج ويتمثل هذا الفشل في صرف المديرين عن التركيز على بعض جوانب الأداء مع إهمال جوانب أخرى، لهذا تم تطوير ثلاثة نظم للمكافأة، وأيضاً تم تصميم تجربتين لاختبار فاعلية الأنظمة المقترحة من المكافآت، وكانت من أهم النتائج هو وجود أثر معنوي لأنظمة الحوافز التي صممت على درجة التوازن بين جوانب الأداء الحرجة.

• أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض .

يهدف هذا البحث للتعرف على أكثر الحوافز أهمية من وجهة نظر الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، وكذلك التعرف على مدى توافر الحوافز في المؤسسة، وأيضاً ما هو أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للأطباء السعوديين العاملين في المؤسسة.

وكان من أهم النتائج ما يلي :

أن أكثر الحوافز المادية أهمية بين الأطباء هي (الترقيات، والعلاوات الفنية، والحوافز التشجيعية المتعدد، وبدل الانتداب، وبدل الترحيل)، وأكثر الحوافز المعنوية أهمية بين الأطباء هي اهتمام الإدارة بتطبيق الجودة الشاملة، والثناء الشفوي، وخطابات الشكر و النقد .

الفصل الأول:

نظام الحوافز

تمهيد

إن موضوع الحوافز حضي باهتمام الكثير من الباحثين وعلماء الإدارة وعلم النفس , ويأتي ذلك من الآثار الواضحة للحوافز وما تشكله من أهمية كبيرة في تحسين أداء العاملين , حيث يؤدي اختيار الحوافز الملائمة بنوعيتها المادي والمعنوي, إلى تشجيع العاملين بالقيام بما وكلوا إليه على أحسن وجه وعلى مستوى عال من الكفاءة, لذا فإن معظم الموسوسات تحرص على وضع أسس خاصة وقواعد ثابتة للحوافز وبكيفية استخدامها وتوزيعها بما يحقق الأهداف المرجوة من منها على المستوى القريب والبعيد.

كما أن الأداء الوظيفي كان له الاهتمام الواضح في العديد من الدراسات والأبحاث والمؤلفات, وكان الهدف الأسمى من هذا الاهتمام ألا وهو الوصول إلى أحسن السبل وابتسطها وأكثرها نجاحا لتحسين أداء العاملين في المؤسسة سواء كانت خاصة أو حكومية.

ويرتبط نجاح المؤسسات وتقدمها وإبداعها على ما تقدمه تلك المؤسسات من حوافز مادية ومعنوية أو حوافز مادية فقط أو معنوية فقط للعاملين المستحقين لديها دون استثناء, ولذلك فإن الإدارة المهمة بتحقيق أهدافها المرجوة تجدها تسعى دائما لفهم حاجات موظفيها ودراسة أهم الحوافز التي رغبةً لديهم ووضع القواعد والأسس التي من خلالها توزع حوافزها بشكل دوري خارج نطاق الأنانية والمحسوبية والعلاقات الخارجية والشخصية.

ولا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لأدائها بالشكل الأمثل مع توافر عنصر في غاية الأهمية ألا وهو المصدّاقية في التطبيق والتنفيذ , حيث تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز, بحيث يشعر الموظف بالعدالة والإنصاف في معاملة الدائرة له مقارنة مع معاملة موظفين آخرين بها, خاصة أولئك الذين ينتمون إلى جماعة عمل واحدة, فمسألة الموظفين الغير مندفعين للعمل تعد مشكلة واسعة الانتشار في العالم اليوم, بحيث يرى الخبراء أن 70 % من العمال اليوم أقل اندفاعا مما كانوا عليه في السابق, لذا فالواجب علينا عمله تحفيز الموظفين للقيام بأفضل ما لديهم , ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتطرق باب هذا الموضوع ذو الأهمية القصوى.

المبحث الأول: ماهية الحوافز

تعتبر الحوافز من أساسيات ضمان تحقيق الأهداف على جميع المستويات سواء في المؤسسات الحكومية أو الخاصة، التي تحقيقها للوصول إلى أعلى مستويات من الأداء الدلالي، والرضا الوظيفي للعاملين لديها، وكسب ولائهم وانتمائهم للمؤسسات التي يعملون بها، وغير ذلك من الأهداف التي من شأنها الخروج بهم من دائرة التدمير إلى سعة الرضا دائما وانتظار الشكر على ما يقدمونه من جهد يخدم مؤسستهم، وفي هذا المبحث تم التطرق إلى المفاهيم المرتبطة بالحوافز وأهميتها وأهدافها مع إيضاح لمختلف الأنواع والنظريات المتطرفة للحوافز.

المطلب الأول: التعاريف الأساسية للحوافز

تختلف وجهات النظر حول مفهوم الحافز وتعريفه، ولكن مما يجدر بنا التنويه له أن ذلك الاختلاف يظهر بصورة شكلية، حيث يمكن ملاحظة الاتفاق الواضح في المضمون، وهناك العديد من الكتابات التي تناولت موضوع الحوافز وأعطت بذلك تعريفات مختلفة، نورد بعضا من هذه التعاريف كما يلي:

فمنهم من يعرفها بأنها الأجر، الذي يحصل عليه العامل مقابل ما ينجزه من أعمال، ومنهم من اعتبرها مجموعة العوامل التي تهيئها المؤسسة للعاملين فيها لإشباع رغباتهم⁽¹⁾.

كما تعرف بأنها مشيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول مهما بالنسبة إلى الفرد⁽²⁾.

كما تعرف بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه إلى أداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه وعن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية⁽³⁾.

كما يعرف الحافز بأنه المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز و بالتالي التعويض الذي يحصل عليه الفرد لأدائه المتميز يسمى حافز أو مكافأة و يحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة من خلال مدير إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين قادة على قياس أداء العاملين لديهم بحيث يكون الحافز على قدر الكفاءة في الأداء .

(1) محمد بن عوض الورداني، أثر الحوافز على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة قطر، 1999، ص11.

(2) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب ، القاهرة ، 1992، ص205.

(3) خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2005، ص255.

فمدير الإدارة أو رئيس قسم الرواتب مسئول عن تصميم أنظمة الحوافز ، و تصميم أنظمة قياس الأداء لتحديد أي أداء يستحق حافز، ويساعد في ذلك المدبرون التنفيذيون باعتبارهم هم المسئولين عن الأداء الفعلي للعاملين . كما على المديرين أن يحتفظون بسجلات منتظمة تحدد أحقية العاملين في هذه الحوافز ، و تحميس العاملين للحصول على مزيد من الحوافز، و على مدير إدارة الموارد البشرية أو رئيس قسم الرواتب أن يحسب من خلال أنظمة العمل المستحقات الخاصة بالعاملين من حوافز⁽⁴⁾ .

أما "العاني" فيعرف الحوافز على أنها المقابل للأداء المتميز ، و يفترض أن الأجر أو الراتب قادرا على الوفاء بقيمة الوظيفة و بالتابعة القادرة على الوفاء بالمتطلبات الأساسية و طبيعة الوظيفة ، و قيمة المنصب .

كما يفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، فإن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي ، أو ربما وفقا لمعايير تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر . فالحوافز المشجعة هي التي تحقق حاجات البشر و تعتبر عميقة و تشعره بأنه إنسان له مكانة و انه مقدر في عمله

و أما "جودة" فيعرف الحوافز بأنها رغبات أو حاجات أو تمنيات غير محققة يحاول الفرد العمل على إشباعها ، و حينما نقول أن المديرين أن يحفزوا مرؤوسيههم على العمل فإننا نقصد أن على المدير أن يعمل على إشباع بعض هذه الاحتياجات و التي يؤدي إشباعها إلى دفع المرؤوس إلى اتخاذ السلوك أو التصرف المرغوب فيه . و من ناحية أخرى فإن التحفيز يبدأ من شعور الفرد بحاجته إلى شيء معين، و من ثم تصبح هناك حاجة محددة ، ثم يتصرف الفرد او يتخذ سلوكا يهدف إلى إشباع هذه الحاجة .

فالحوافز يمكن أن تتمثل في مجموعة العوامل و المؤثرات التي تدفع العاملين أيا كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد و كفاءات لرفع مستوى العمل كما و نوعا و تمكن أهمية التحفيز في دفع العاملين لزيادة اهتمامهم من اجل الحصول على إنتاجية أعلى و بمواصفات جيدة ينعكس أثرها على زيادة دخل العاملين مقابل

(4) أحمد ماهر، نظم الأجور والتعويضات، الدار الجامعية، مصر، 2010، ص 248.

زيادة الشركة و التي تؤدي إلى زيادة الدخل القومي حيث أن زيادة الناتج يؤثر مباشرة على التنمية الاقتصادية بشكل عام (5).

ويرى أنه من الممكن تعريف الحوافز بأنها فرص أو وسائل توفرها إدارة المؤسسة أمام الأفراد العاملين ،لشير به رغبتهم لديهم من اجل السعي للحصول عليه ،عن طريق الجهد و العمل المنتج و السلوك السليم و ذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون و يشعرون بنانها بحاجة إلى الإشباع (6).

ويرتبط مفهوم الحوافز بعملية التحفيز ذاتها ،حيث يعرف "علاقي" التحفيز بأنه الشعور الداخلي لدى الفرد يولد الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة.

كما أوضح أن عملية التحفيز هي :إدراك و استقبال للمؤثر الخارجي و توجيهه نحو عملية الدفع الايجابي أو السلبي اعتمادا على طبيعة الإدراك و الفهم لطبيعة المؤثر الخارجي من ناحية الفرد وإنها عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو تغيير السلوك غير المرغوب فيه إلى الأفضل (7).

من التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن الحوافز هي مشيرات و وسائل و فرص مادية و معنوية تقدمها المنظمة للعاملين نتيجة تحقيقهم لمستويات أداء متميز ،و هذا لإشباع حاجات و رغبات العاملين من الجهة و تحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى أي أن كل إغراء تضعه الإدارة لجعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة هو حافز.

كما نتطرق لبعض المفاهيم التي لها صلة بموضوع الحافز وهو الدافع، فهو حالة داخلية تشحن أو تنشط أو تحرك وتقود وتوجه السلوك نحو أهداف ،هذه القوة الداخلية المحركة هي دافع ،فالدافع هو هذه القوة الداخلية التي تحرك الطفل الوليد ليبيكي طلبا للطعام و الطالب ليدرس و يحصل على درجة نجاح و الموظف ليبدل الجهد لينجز عمل ما (8).

(5) عادل جودة، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1987، ص13-15.

(6) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، 2005، ص208.

(7) خالد عبد الرحيم الهيبي، مرجع سابق، ص255.

(8) سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل، عمان، 2007، ص334.

و الدافع شعور و إحساس داخلي يحرك سلوك الفرد بهد تقليل التوتر الناتج عن نقص في إشباع حاجة أو حاجات معينة⁽⁹⁾.

و تتم الإشارة إلى أن هناك فارق واضح و رئيسي بين الدافع و الحافز يمكن في أن الدافع قوة داخلية تحرك النفس و توجه سلوك الفرد بهدف إشباع حاجة داخلية تمثل الأسبقية من حيث الإلحاح أو أنه ذو طبيعة شخصية تتفاوت من فرد لآخر ، أما الحافز فهو مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع و تحقيق الاستجابات لها و هو نابع من أثر المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة و يمارسه المدير في أي مستوى تنظيمي تجاه مرؤوسيه ،ومحاولة منه لدفعهم إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة⁽¹⁰⁾.

المطلب الثاني: أنواع ونظريات الحوافز

أولاً: أنواع الحوافز

بتقدم الزمن و ظهور الإنتاج العلمية النظرية منها و التطبيقية المتخصصة في هذا المجال ،ومع نمو النشاط النقابات و ارتفاع مستوى ثقافة العاملين أضحى هناك خيارات عديدة أمام المؤسسة فيما يخص أنواع الحوافز . و ما عليها إلا تختار لنفسها المناسبة التي تتماشى و متطلباتها ،حيث يوجد الآن قسمين من الحوافز هما حوافز إيجابية و أخرى سلبية ،و كل منها ينطوي على أنواع كثيرة.

القسم الإيجابي منها يتضمن تصنيفات مادية و معنوية و أخرى غير مباشر ، بالإضافة إلى تعدد طرق تصنيفها ،فهناك تصنيفات تكون على المستوى الفرد ،الجماعة أو أخرى تكون على مستوى المؤسسة ،أما الشق السلبي فهو الآخر يحتوي على عقوبات مادية و معنوية.

و فيما يلي يتم التطرق إلى ما ذكر أعلاه مع تبيان المعايير تمنح الحوافز بناءا عليها

I. الحوافز الإيجابية :

تتألف الحوافز الإيجابية من ثلاث أنواع رئيسية:

1. الحوافز المادية :

⁽⁹⁾ خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل، عمان، 2005، ص255.

⁽¹⁰⁾ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة - النظريات والعمليات والوظائف، ط2، دار وائل، عمان، 2006، ص276.

تعتبر الحوافز المالية من أهم أنواع الحوافز خاصة بالنسبة للعمال الموجودين في أدنى السلم التنظيمي

للمؤسسة ، و بما أن هذه الفئة العاملة لم تتوصل إلى إشباع الكامل لحاجاتها الفيزيولوجية فالنقود إذن تعد الحال دافعا قويا لاستشارة السلوك الإنساني في البيئة العمل ، و يعتبر الدخل المحدود هو المبرز الرئيسي لحاجة العاملين إلى المال لسد احتياجاتهم المعيشية من مأوى و مأكلا و ملابس و الحوافز المالية تنطوي على أنواع عديدة منها:

❖ **الأجر:** تنبع أهمية الأجر كحافز على الإنتاج بأنه يتيح للفرد إشباع الكثير من الحاجات الأولية و إتباع

كل ما يدير كما يسجل ارتفاع في الإنتاج عند ربط الأجر بالإنتاجية ، و في هذا الموضوع تبرز و جهتي نظر مختلفتين حول ما إذا كان الأجر هو أهم حافز أم لا إذ يرى أنصار حركة الإدارة العلمية أنه أهم حافز و يساهم في زيادة الإنتاج ، أما حركة العلاقات الإنسانية ترى أن الأجر هو الحافز و إنما هناك عوامل أخرى أقوى منه في التأثير على دافعية و سلوك الفرد ، كالمعاملة الجيدة و إقامة قنوات اتصال صاعدة و نازلة و العكس ، فضلا عن الاهتمام بالمناخ المادي للعمل بالإضافة إلى ذلك يمكن الأجر من استقطاب و جذب العمال الكفاء على المؤسسة ⁽¹¹⁾ ، و يمكن القول أن أهمية

❖ الحوافز تنبثق من مدى تحقيقها لحاجات و رغبات الشخص و ارتباطها المباشر بالإنتاج

❖ **الزيادات السنوية:** تمنح هذه الزيادات السنوية إلى الأفراد ذوي الكفاءة و النشاط العالي وجودة

الإنتاجية ، و يمكن اعتبار هذه الزيادات كحافز إلا إذا اقترنت بالإنتاج ، أما إذا تم منحها على أساس الأقدمية فسيفقد هذا الحافز أهميته على إثارة الرغبة في العمل و تحسين الإنتاج

❖ **المكافأة:** وتكون المكافأة في شكل مبلغ معين من المال تمنح للفرد مقابل قيامه بعمل متميز كتحقيق

معدل إنتاج عالي ، كما تمنح في حال التوفر في تكاليف الإنتاج أو الوقت

❖ **المشاركة في الأرباح:** هذا النوع من الحافز أصبح معمولا به في السنوات الأخير نظرا لأهميته حيث

تم المشاركة في الأرباح عن طريق اقتطاع نسب مئوية من الأرباح السنوية المحققة ليرجى توزيعها بين الغدارة و

العاملين حسب معايير تحددها المؤسسة ، و قد تبنت الدولة الرأسمالية هذه الجزئية و استغلتها كجانب مهم في

تحفيز الموظفين و الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة من وراء تطبيق أسلوب المشاركة في الأرباح هو تحسين إنتاجية

(11) مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 209.

مجموعة العمل⁽¹²⁾، بما أن أفراد المؤسسة معنيين بهذه الأرباح فهم بالتأكيد يعمدون إلى زيادة الإنتاجية ليزيد بالتالي مقدار أرباحهم، وبالرغم من إيجابية هذا الأسلوب في التحفيز إلا أنه يحمل عيوباً و هذا عند توزيع نسب مالية على العاملين في مستوى تنظيمي واحد دون الأخذ بعين الاعتبار كفاءة الأداء

❖ ملكية العاملين للأسهم : ملكية العاملين لأسهم المؤسسة يعتبر في حقيق الأمر عن مشاركة الأفراد

المالكين لهذه الأسهم في الأداء التنظيمي و النتائج المحققة، وهذا النوع من التحفيز يعتبر كأسلوب مستحدث تستعمله المؤسسة بغرض حل مشاكلها المادية و الإدارية و ذلك من خلال السماح لموظفيها بشراء ديونها المستحقة للغير و بالتالي يحلون محل الدائنين كشركاء في أسهمها⁽¹³⁾.

و هناك مؤسسات أخرى تلجأ إلى طرق بديلة في حال وقوعها في أزمات مالية كتصفية بعض من وحداتها و بيعها إلى موظفيها لتتقن نفسها من التدهور و من هجوم المؤسسات المتنافسة عليها، و بالتالي تكون هناك أمامها فرصة لإعادة فعاليتها في إنجاز مشاريعها و تحقيق أهدافها .

❖ خطط الاقتراحات : وتسمى كذلك بخطط توفير التكاليف و هي عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على

وضع اقتراحات مجدية بشأن تخفيض تكاليف العمل و الإنتاج ، وتكون حوافز الأفراد مرتبطة بمدى اجتهادهم في تقديم مقترحات بناءة تخدم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة انطلاقاً من البحث الدءوب عن المشاكل المتعلقة بأساليب العمل و طرق الأداء و الزمن و الموارد التي قد تعود السير الحسن للعمل و تفوض من كفاءة أداء المؤسسة و من ثم إيجاد الحلول المناسب لهذه المشاكل⁽¹⁴⁾، و هذا النظام يستلزم التنسيق بين العاملين و الإدارة حيث يأخذ التعاون أشكالاً مختلفة منها اجتماعات الإنتاجية و لجان الإنتاج و من أبرزها حلقات مراقبة الجودة و يشترط أن يكون هناك نظام يحدد طريقة حساب الوفرة في التكاليف و النسبة التي تعود على المجموعة التي اقترحتها، و يجب أن تكون المجموعات صغيرة الحجم حتى تكون مشجعة على التعاون و التنافس بين الجماعات الأخرى

(12) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص361.

(13) Stephen robbin et autres : comportements organisationnels, Person éducation, 12^{eme} édition ;

France.2007, P251.

(14) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص362.

و بصفة عامة يمكن القول أن الحوافز المالية لها أهمية شديدة في البلدان النامية نظرا لتدني مستواها الاقتصادي . والمؤسسات المتواجد في المجتمعات تركز أثناء تحفيز مواردها البشرية على الجانب المالي قصد سد احتياجاتها من الموارد المالية والرفع من مستوى المعيشة تلاؤما مع الظروف السائدة.

2. الحوافز المعنوية:

يقصد بالحوافز المعنوية أنها أساليب تحفيزية لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز المرؤوسين، بل تشتمل على احترام الفرد وتقديره من حيث أنه كائن حي لديه مشاعر وطموحات يسعى إلى تحقيقها أثناء تواجده في المؤسسة، وأهم هذه الحوافز المعنوية ما يلي:

❖ **الترقية:** تتوقف فاعلية الترقية كحافز على العمل فيما إذا ربطت بالكفاءة الإنتاجية، فإذا كان لدى

العاملين دافعا للظفر بمراكز وظيفية أعلى من مراكزهم الحالية لتحقيق حاجة الكفاءة الوظيفية لديهم وبالتالي الارتقاء في المركز الاجتماعي، ففي هذه الحال ستكون الترقية حافزا مشبعا على العمل كي يحصلوا عليها⁽¹⁵⁾.

أما إذا ربطت بالأقدمية فستفقد فاعليتها كحافز بسبب المساواة بين المنتج والآخر العادي، كما تلعب السياسة الداخلية للمؤسسة دورا مهما في عامل الترقية فإذا كانت تعتمد على المصدر الخارجي فستفقد معنا ما يؤثر ذلك سلبا على دافعية الأفراد ويحول ذلك دون التقدم في مسيرتهم المهنية، لأنهم مهما بذلوا من جهد فهذا الأخير سيذهب هباءً، أما إذا كانت من داخل المؤسسة فإنها تزداد فاعلية وتفضي إلى تعاضد الإنتاجية، هذا ويذهب بعض الباحثين إلى تصنيف الترقية ضمن الحوافز المالية، لأن شغل مراكز وظيفية أعلى يصاحبها عادة الزيادة في الأجر والمسؤوليات.

❖ **تقدير جهود العاملين:** يكون تقدير جهود العاملين عن طريق منح شهادات تقديرية أو إطراء للعاملين

الأكفاء الذين يحققون مستويات جديدة في الإنتاج وذلك كتقدير من الإدارة لمساعدتهم في إنجاح المؤسسة، كما يمكن أيضا تقدير إسهامات العاملين عن طريق تسجيل أسمائهم على لوحة شرفية توضع في مكان بارز في المؤسسة مرفوقة بصورهم ونبذة موجزة عن حياتهم المهنية وما تضمنته من جهود وإنجازات محققة⁽¹⁶⁾، وتعد مبادرة المؤسسة

(15) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 210.

(16) المرجع نفسه، ص 211.

في تقدير جدارة عاملها وعدم إهمالها خطوة حسنة تنمي على إصرها روح الابتكار والتجديد، كما يغرس ذلك قيم المنافسة بين مختلف المرؤوسين.

❖ **إشراك العاملين في الإدارة:** يقصد بإشراك العاملين في الإدارة أن يكون لديهم ممثلون في مجلس الإدارة وهؤلاء الممثلين هم معنيون بالمشاركة بآرائهم في رسم السياسات واتخاذ القرارات المتعلقة بمصير المؤسسة، وهذه الأخيرة تتبنى هذا الشكل التنظيمي عندما تعرف صعوبات مالية وبالتالي تكون مقترحات الممثلين عبارة عن حلول لمشاكلها⁽¹⁷⁾، وإتباع مثل هذا النوع المرن في الإدارة لا يتوقف فقط عند البحث عن مخارج لأزماتها بل تهدف من وراء ذلك إلى تحفيز أفرادها على العمل عن طريق منحهم قيمة معنوية وإشعارهم بأهمية دورهم في تسيير شؤون المؤسسة.

❖ **التكوين:** يعتبر التكوين أحد الأساليب الضرورية والمهمة في تنمية الأفراد وذلك عن طريق إمداد المتدرب بالمعلومات الضرورية التي تحقق تطوره في الاتجاهات المختلفة والمتصلة بالعمل⁽¹⁸⁾، بحيث أن إكسابه الخبرات والمهارات اللازمة تزيد من تحكمه في منصب العمل، كما يوفر التكوين أيضا تلك النوعيات ذات الكفاءة المطلوبة من الأفراد وهذا ما يزيد من ارتفاع الروح المعنوية اتجاه العمل.

❖ **توسيع العمل وإثرائه:** لقد أوضح "هيرزبرغ" في مجال توسيع العمل بأن الجانب المالي ليس هو فقط المصدر الوحيد للدافعية في العمل وإنما أكد على عوامل دافعة أخرى تتعلق بمحتوى وطبيعة العمل⁽¹⁹⁾، ويعني ذلك بزيادة مهام إضافية أخرى للعمل الأصلي وبشكل أفقي أي ضمن تخصص الفرد وفي نفس المستوى الإداري وهذا يعد اعترافا بقدرات الفرد الاستثنائية وكفاءته.

أما إثراء العمل فهو يتمثل في منح الحرية للعاملين في التخطيط وتنظيم ومراقبة أعمالهم، ويمثل كل من توسيع العمل وإثرائه من الحوافز المهمة بما أنها تقضي على الروتين ورتابة العمل، وذلك في محاولة لتجديد الطاقات الكامنة لدى الفرد وزيادة رغبته نحو العمل.

(17) alloz, 3^{eme} édition, 'Marie Noëlle et Amalbert barreau : économie d'entreprise, édition d France, 19952, P356.

(18) محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2004، ص120.

(19) Claude Levy leboyer: la motivation dans l'entreprise, strategies, edition d'organisation, 2^{eme} édition, 3^{eme} tirage, France, 2003, P48.

❖ **الاتصال في العمل:** وذلك باعتماد أسلوب الباب المفتوح الذي يكفل حرية العاملين في الاتصال

بالإدارة بيسر لتقديم اقتراحاتهم والعمل على تلبية مطالبهم⁽²⁰⁾، زيادة على ذلك فإن الاتصال بالعاملين يحقق اندماجهم في العمل وفي توجيهات وأهداف المؤسسة من خلال اطلاعهم بكل الأمور التي تتعلق بسير العمل والإنتاج والأوضاع المالية والعامة للمؤسسة.

❖ **تحسين ظروف العمل:** يشكل تحسين ظروف العمل ومناخ العمل حافزا معنويا للأفراد، إذ يشعرهم

هذا النوع من التحفيز أنهم جزء مهم بالنسبة للمؤسسة بما أنها تسعى إلى حمايتهم وتوفير المناخ الصحي والأمن في بيئة العمل كالإضاءة الجيدة والتهوية وإمدادهم بالألبسة الوقائية⁽²¹⁾. فتوفير مثل هذه الظروف المريحة في العمل يساعد الأفراد بشكل عام على الأداء الجيد.

ويعد الاهتمام بالحوافز المعنوية والعمل بها بمثابة التأكيد على الجانب الإنساني للأفراد، وهذا الأمر يقوي من ارتباطهم بالمؤسسة ودعم شعورهم بالاعتزاز لمجرد انتمائهم لها.

3. تصنيف الحوافز:

يمكن تصنيف الحوافز التي تم الحديث عنها المادية والمعنوية إلى ثلاث مستويات ، هي الجماعية والفردية والمؤسسة:

❖ الحوافز على مستوى الفرد:

يتميز أداء الأفراد خاصة العاملين بالورشات والمصانع بالسهولة والقياس، وبالتالي فإن حساب حوافزهم يتم بناءً على مقدار ما أنتجوه من قطع أو من خلال الوقت المعياري المستغرق في تنفيذ العمل.

الحوافز بالقطع:

في هذه الطريقة يتحدد الحافز الذي يحصل عليه العامل بحسب كمية الإنتاج أو القطع المنتجة، وهناك عدة خطط شائعة الاستخدام في هذا المجال ومن أمثلتها:

(20) محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص120.

(21) Shimon Ldolan ; la gestion des ressources humaines, tendance, enjeux et pratique actuelles, pearson éducation, 3^{eme} édition, France, 2002, P36.

➤ **خطة تايلور:** لقد استمد تايلور هذه الخطة بناءً على دراسته للحركة والزمن، وبموجب هذه الدراسة

اهتدى إلى تحديد مستويين للأجر، أحدهما يكون أجر عالي يمنح للعامل الذي ينجز مهامه في الوقت القياسي المحدد⁽²²⁾، والآخر يكون له أجر منخفض يتلقاه عندما يتعدى إنجاز عمله الوقت القياسي، هذا وقد ربط تايلور كمية الإنتاج المحققة بعامل الجودة، وبناء على ذلك أرسى أسلوباً للحوافز يتلاءم مع الأداء السليم من حيث الكمية والنوعية.

➤ **خطة إمرسون:** يتحدد الحافز وفق هذه الخطة في ضوء كفاءة الفرد الإنتاجية، حيث يدفع للفرد لأجرة

يوم العمل مع احتساب مكافأة تتصاعد تدريجياً إذا ازدادت كفاءته الإنتاجية عن 66% من مستوى الإنتاج المطلوب، وهنا يتطلب وضع جداول تفصيلية حول الوظيفة والنسبة المئوية للمكافأة التي ينبغي إضافتها إلى الأجر في حال تعدى إنجاز العامل 66% من مستوى الإنتاج المحدد، وتعتبر خطة إمرسون أحد الوسائل التحفيزية الناجعة لأنها تحث الأفراد على زيادة مستوى الأداء بالكفاءة المرغوب فيها⁽²³⁾.

➤ **حوافز الوقت:** تعطى الحوافز هنا بناءً على مقدار الوفرة في الوقت، فإذا أنجز الفرد الأعمال الموكلة

إليه في غضون وقت قياسي لا يتجاوز الوقت المعياري المحدد، فإنه بالتأكيد يستحق حافزاً على ذلك، وفي هذا الموضوع وضع كل من هالسي وروان طرق احتساب هذا النوع من الحوافز.

فوفقاً لطريقة هالسي يدفع أجر مضمون لساعة العمل الإضافية بالإضافة إلى نسبة مئوية من الوقت الذي وفره العامل، فإذا كان الوقت المعياري لإنتاج كمية معينة يكون خلال ساعة من الزمن وقد أنجز الفرد عمله خلال 40 دقيقة عوض ساعة، فإنه يتقاضى أجره وفق معدل الأجر بالساعة ويستحق بالإضافة إلى ذلك نسبة ثابتة من 20 دقيقة التي تم توفيرها في إنجاز العمل⁽²⁴⁾.

أما خطة روان فتتباين عن خطة هالسي في أنها لا تعتمد نسبة ثابتة من الوقت المتوفر لكنها تطبق بنسب متفاوتة تبعاً للوقت الموفر في الإنجاز .

(22) خضير كاظم محمود و ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة، عمان، ط1، 2007، ص187.

(23) المرجع نفسه، ص188.

(24) خضير كاظم محمود و ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص188.

❖ حوافز الإداريين:

تندرج حوافز الإداريين أيضا ضمن الحوافز على مستوى الفرد، ويكمن الفرق بين حوافز الإداريين والعمال في أن النوع الثاني سهل قياس أدائه في حين يقوم أداء النوع الأول على الصعوبة في القياس، ومن أنواع الحوافز للإداريين نجد:

➤ **العمولة:** يطبق هذا النوع من الحافز عموما على مندوبي البيع، حيث تحدد العمولة وفقا لما يحققه الفرد من مبيعات، وفي الغالب يحصل المتخصصون في التسويق على أجر ثابت مضاف إليه عمولة البيع لمواجهة تقلبات المعيشة⁽²⁵⁾.

ولا يقتصر تحفيز رجال البيع على العمولات فقط، بل يمكن كذلك استخدام أسلوب المكافآت في حال قيامهم بأداء عالي المستوى كتسويق سلع راكدة أو القيام بحملات ترويجية مربحة.

➤ **العلاوة:** تتضمن العلاوات عدة أنواع، منها: علاوة الكفاءة، علاوة الأقدمية، والعلاوات الاستثنائية. فعلاوة الكفاءة هي حافز مالي مضاف إلى قيمة الأجر ويتم تقديمها بناءً على إنتاجية الفرد، أما علاوة الأقدمية فهي منحة مالية تقدم للفرد لقاء عضويته في المنظمة وكتعبير له عن تفانيه وإخلاصه لمدة عمله، في حين تبقى العلاوات الاستثنائية مرتبطة بالأداء المتميز والخارق الذي يستحق فعلا تعويضا استثنائي⁽²⁶⁾، وكل هذه العلاوات ذات تراكمية أي تقدم لصاحبها في آخر السنة، ولهذا أحيانا لا تشكل حافزا لأنها لا تمنح مباشرة فور استحقاق الفرد لها وهذا ما يسبب الفتور في الدافعية والأداء.

➤ **مكافأة المديرين:** وهذه المكافأة تعطى عادة للمديرين أو المشرفين على أقسام أو وحدات إدارية، وتمنح استنادا على الأداء العام للإدارة التي تحت رئاستهم.

❖ الحوافز على مستوى الجماعة:

تلجأ المؤسسات إلى الحوافز على مستوى مجموعة العمل في حال تعذر عليها قياس أداء كل فرد على حدى، نظرا لتأثر أدائه بجهود زملائه في جماعة العمل أو بسبب تشابك المهام وعدم القدرة على الفصل بينها، ووفقا للحوافز

(25) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 356.

(26) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 357.

الجماعية يحصل كل أعضاء المجموعة على حوافز تتصل مباشرة بأدائهم وما تحقّقه من أرباح أو تخفيض لتكلفة العمل، ويشجع نظام الحوافز هذا على ممارسة الضغط على بعضهم بغرض إلغاء الاتجاهات السلبية وصيانة ضعف الأداء للأفراد ذوي الإنتاجية المنخفضة، كما أن اندماج بعض حاملي المهارات والمؤهلات في المجموعة يسهل من نقل تلك الكفاءة إلى باقي الأعضاء لتكون فرصة لهم لاستقامة وتطوير أدائهم، ويفضل عند تطبيق هذا النموذج أن تكون الجماعة واضحة المعالم بحيث لا يتجاوز عددها سعة أفراد فضلا عن تماسكها ووضوح أهدافها مع إمكانية تمييز إنتاجيتها عن البقية⁽²⁷⁾.

وأحيانا يعاني هذا النظام من التعثر في حال إدراك الفرد أن جهوده لا تتساوى مع جهود زملائه وأن الحوافز المتحصل عليها لا تعبر عن أدائه بل ترتبط بإسهامات الجماعة وهذا الأمر يؤثر سلبا على دوافعه وبالتالي يحصل انكماش في مردود الجماعة ككل.

❖ الحوافز على مستوى المنظمة:

لتجاوز القصور المسجل على مستوى جماعة العمل يتم اعتماد الحوافز على مستوى المؤسسة والتي تكون في تمليك العاملين لبعض أسهمها، والمشاركة في الأرباح وخطط الاقتراحات وهذه الحوافز تكون مرتبطة بأداء المنظمة⁽²⁸⁾.

4. الحوافز غير المباشرة:

تمثل الحوافز الغير مباشرة نوعا من المزايا والخدمات التي تدخل هي الأخرى ضمن الحوافز الإيجابية التي تقدمها المؤسسة لموظفيها مقابل عضويتهم فيها وانتمائهم لها، وهي بعكس الحوافز المباشرة، التي ترتبط بأداء الفرد وتمنح على أساسه، وإذا كانت الحوافز المباشرة تتحدد ويتفاوت منحها بناءً على مستوى الإنتاجية وجودتها فالحوافز غير المباشرة تكون على عكس ذلك، إذ تمنح لكافة الموظفين بنفس القدر على الرغم من تفاوت كفاءاتهم ومناصبهم

(27) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2006، ص245.

(28) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، مرجع سابق، ص245.

في الهرم التنظيمي للمؤسسة، وبما أن المؤسسات في الوقت الحالي تعتبر كنظام اجتماعي⁽²⁹⁾، تولي أهمية للعلاقات القائمة بينها وبين الأفراد وأصبحت تهتم بالحوافز غير المباشرة المقدمة للعاملين وتتنافس فيما بينها لتقديم أفضلها.

والسبب الذي أدى بالمؤسسات إلى تعظيم الاهتمام بهذا الجانب من الحوافز يعود إلى ما يلي:

- ✓ إن قوة المؤسسة ناتجة عن قوة العاملين فيها وأن رفاهيتها مقترنة برفاهيتهم، لذا فإن تقديم الخدمات المتنوعة لهم هي وسيلة لرفع معنوياتهم وتثبيت استقرارهم في العمل ومن ثم زيادة إنتاجهم وإنتاجية المؤسسة.
- ✓ صيانة الموارد البشرية الموجودة والإبقاء على الكفاءات للتقليل من معدل دوران العمل.
- ✓ لا يمكن للمؤسسة أن تتأخر على ما يقدمه الآخرون في محيط العمل، لذا فإذا كانت تريد المحافظة على ما تملكه من يد عاملة واستقطاب أحسن الكفاءات فلا بد أن تقدم لهم المزايا والخدمات تبعا لحاجاتهم أو ما يزيد عما تقدمه المؤسسات المنافسة⁽³⁰⁾.

ووفقا للاهتمام والرعايا الممنوحة للعاملين ونزولا عند إشباع رغباتهم وحاجاتهم تم تقسيم الحوافز غير المباشرة

إلى:

❖ الخدمات ذات الطبيعة المالية المباشرة:

وتتضمن العديد من البرامج أهمها:

- **مدفوعات الإجازات والعطل:** تتحدد مدفوعات الإجازات تبعا لسياسة الدولة العامة والسياسة الداخلية للمؤسسة، وتشمل هذه المدفوعات على الإجازات المرضية وإجازات الأمومة، والإجازات الدينية، أما العطل فتتحدد هي الأخرى مثل سابقتها من الإجازات، وتمثل في العطلات التي يحصل عليها الموظف سنويا⁽³¹⁾.
- **الراتب التقاعدي:** تلتزم المؤسسة بدفع علاوة تقاعدية إلى جانب ما يستقطع من راتب الموظف شهريا إلى صندوق التقاعد ثم تدفع للموظف عند إحالته على التقاعد ويكون في شكل راتب التقاعد⁽³²⁾.

⁽²⁹⁾organisation, 'Pierre Morin et Eric Delavallée : le manager a l'écoute du sociologue, édition d

France, 2000, P93.

⁽³⁰⁾ مؤيد سعيد سالم، وعادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، مرجع سابق، ص 201.

⁽³¹⁾ المرجع نفسه، ص 202.

⁽³²⁾ نفس المرجع، ص 202.

● **التأمين:** يعد التأمين جانبا مهما في حياة الموظف و حياة المؤسسة، لأن التأمين الصحي والتأمين على حوادث العمل يشعر الموظف براحة نفسية تمكنه من مواصلة حياته المهنية وتحفزها على العمل دون خوف من الحوادث أو الأمراض المهنية، كما أن التزام المؤسسة من جهتها بتأمين منتسبيها يحسن من صورتها أمام موظفيها ويعزز علاقتهم بهم⁽³³⁾، وإنشاء صندوق للادخار يساهم فيه كل من العاملين والمؤسسة لتمنح هذه الأخير المدخرات فيما بعد على شكل قروض في المناسبات الاجتماعية مثل الزواج أو الولادة

❖ **حوافز الخدمات الاجتماعية:**

هذه البرامج مجردة من الصور المادية، لكنها موجهة لترفيه العامل وإشعاره بأهمية تواجده في المؤسسة وأهم هذه الخدمات ما يلي⁽³⁴⁾:

- النوادي الاجتماعية المخصصة للموظفين وعائلاتهم التي يمكن الاستفادة منها في المناسبات والأعياد.
- تنظيم رحلات سياحية ترفيهية للموظفين.
- تقديم وجبات الطعام المخفضة السعر في مطعم المؤسسة.
- تقديم خدمات ثقافية للعاملين كإنشاء مكتبة تضم مجموعة من المراجع الثقافية والعلمية.
- توفير خدمات طبية للعاملين وهذا عند التعاقد مع بعض المستشفيات لتقديم الخدمات العلاجية والجراحية المتخصصة التي قد يحتاجها العامل.
- إقامة النوادي الرياضية للعاملين.
- إتاحة الفرصة للعامل لإكمال الدراسة إما في شكل تفرغ كامل أو جزئي مع المساهمة في تسديد نفقات التعليم.
- إسكان العاملين بصفة مجانية أو تأجير هذه المساكن بقيمة منخفضة.

ودائما في إطار الحوافز غير المباشرة وحتى تتمكن المؤسسة من لمس العائد الإيجابي منها يتوجب عليها

التقيد بالنقاط التالية:

⁽³³⁾ نفس المرجع، ص 202

⁽³⁴⁾ مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 183.

● التقصي عن مختلف حاجات العاملين حسب أعمارهم وقدراتهم وأحوالهم الاجتماعية.

● تحديد هدف البرنامج بدقة من قبل المؤسسة.

● يجب تحديد الجهة المسؤولة عن تطبيق هذا النظام، وفي الغالب تختص إدارة الموارد البشرية بهذه المسؤولية

أو بالمشاركة مع إدارة العلاقات العامة إن وجدت في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

● تقديم الإدارة العليا دعماً للنظام الذي يتطلب صرف مبالغ مالية أو تقديم الدعم المعنوي لكي تسهل عملية

إنجاحه.

● أن يتميز النظام بالمرونة اللازمة والتي تسمح بإجراء تعديلات عن طريق المراجعة المستمرة.

● استثمار الأموال المخصصة لهذه الحوافز بالطريقة التي تدر عائدا واضحا وملموسا لأن نتائج هذا العائد تزود

النظام والمؤسسة بالقوة⁽³⁵⁾

يمكن القول أن الحوافز غير المباشرة تمثل حافزا حيويا تؤثر على الحالة المعنوية للمرؤوسين وتقوي من

انتمائهم وولائهم للمؤسسة وهذا من خلال الأداء العالي والعلاقات الإيجابية التي تسود البيئة التنظيمية.

II. الحوافز السلبية:

تسعى الإدارة باستعمال الحوافز السلبية إلى التأثير على السلوك السيئ للعاملين من خلال العمل التأديبي الذي

يتمثل في الجزاءات المادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة والترقية أو إدراج اسم العامل المتمرد في قائمة

خاصة تنشر على الملأ، أو غير ذلك من صور الجزاء المعنوي.

إن هذه الحوافز السلبية تطبق على كل العاملين الذين يخالفون قواعد العمل، ومثل هذا النظام التأديبي ضروري

تواجهه في المؤسسة بغية الحد من كل السلوكات غير المنضبطة والمحافظة على نظام العمل وحماية الممتلكات من

الهدر والتخريب⁽³⁶⁾.

ويمكن تقسيم أنواع العقوبات إلى أربعة أنواع:

● **جزاءات معنوية:** تنحصر في التأنيب أو الإنذار الشفهي يوجه من الرئيس المباشر إلى كل مخالف.

⁽³⁵⁾ مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 183.

(36)

• **جزاءات كتابية:** وتتمثل في وضع الجزاءات السابقة كتابة فيوجه للعامل إنذار كتابي عن مخالفته وقد يصل الإنذار عن تكرار الخطأ إلى حد إنذار الفصل دون مكافأة.

• **جزاءات مالية:** يتم خصم جزء من أجر العامل.

• **جزاءات أدبية:** تتمثل في الوقف لمدة محددة عن العمل أو النقل لقسم آخر أو الحرمان من العلاوة⁽³⁷⁾. وقد دلت التجارب والدراسات في موضوع الحوافز السلبية أنها تؤدي إلى إنتاجية مرتفعة في المدى القصير لكن يصاحبها انخفاض في الروح المعنوية ما ينتج عن ذلك انحرافات سلوكية مثل ارتفاع معدل دوران العمل وتسجيل غيابات بالإضافة إلى كثرة الشكاوي والتظلمات ولذلك يتوجب الحذر في استعمال هذه الحوافز السلبية وعدم المغالاة عند تطبيقها.

ثالثاً: النظرية:

1. نظرية ماسلو للحاجات Maslow:

يعتبر ماسلو من أهم المنظرين السلوكيين في مجال الدوافع الإنسانية للعمل. ونظرية الحاجات تعد من أكثرها شيوعاً و تداولاً من جهة تطبيقها في مجال التنظيمات، حيث تشير هذه النظرية إلى أن الفرد تحكمه احتياجات هي التي تدفع به إلى انتهاج سلوكيات و تصرفات معينة دائماً إلى إشباعها، و في السياق نفسه وضع ماسلو أربعة افتراضات أساسية تحكم نظريته:

➤ إن في ذات كل فرد مجموعة من الحاجات المتداخلة و المعقدة يصعب التعرف عليها أو التمييز بينها.

➤ إذا تحقق الإشباع التام لحاجة ما لدى الفرد فهي لا تعود دافعية للسلوك و بالتالي يتم الانتقال إلى محاولة

الإشباع لحاجة أخرى.

➤ يفترض ماسلو أن يتم أولاً الإشباع الكافي للحاجات المتوقعة في قاعدة الهرم قبل أن يكون هناك أي إلاح

بضرورة الإشباع من طرف الحاجات الموجودة أعلاه.

⁽³⁷⁾ مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 183.

➤ باعتبار أن الحاجات العليا في الهرم ترتبط بالجانب الاجتماعي للفرد و ما تتسم به من تنوع و تداخل فطرق إشباعها تتعدد و تفوق طرق إشباع الحاجات الدنيا المرتبطة بالحاجات الفيزيولوجية و التي تكون عادة محددة و سهلة الإشباع⁽³⁸⁾.

وبناء على هذه الافتراضات يقدم لنا ماسلو نظريته و يعتقد أن احتياجات الأفراد تكون مرتبطة بطريقة متسلسلة في شكل هرم حسب أهميتها و أولويتها و فيما يلي التعرض لكل حاجة بالتفصيل كالتالي:

❖ **الحاجات الفيزيولوجية:**

يمكن القول أن هذه الحاجات تعد أساسية باعتبارها الضروريات الألى و المسؤولة عن بقاء الأفراد و تواجدهم ككائنات حية، وتتمثل هذه الحاجات في المأكل و المشرب و المأوى و النوم و الملابس و تحديد مدة العمل.

❖ **حاجات الأمن:**

يلاحظ أن حاجات الأمن تأخذ بعدين في المجال التنظيمي، البعد الأول يرتبط بحاجات الأمن المادية و هذا ما يفسر محاولة الفرد في الحفاظ على ذاته البيولوجية في مكان عمله و حمايته و الاطمئنان على نفسه و ممتلكاته من أي خطر قد يحدث به، أما البعد الثاني فيتمثل في حاجات الأمن المعنوية في البيئة التنظيمية كالشعور بالراحة النفسية، و توفر عنصر الاستقرار الوظيفي على وجه الخصوص في حالة ما إذا هناك أي تعديل على مستوى السياسات التنظيمية في المؤسسة

❖ **الحاجات الاجتماعية:**

و ترتبط هذه الحاجات بالحياة الاجتماعية للفرد في مجاله المهني و ما يصحب ذلك من ربط لمختلف علاقات الصداقة و التعارف بين الأفراد و الميل إلى الانتماء للجماعات و تحقيق الشعور بالقبول و الحب فيما بينهم⁽³⁹⁾.

❖ **حاجات الاحترام و التقدير:**

⁽³⁸⁾ Nicole Aubert: diriger et motive, art et pratique du management, edition d'organisation, 2eme

edition, Paris, France, 2002, P 19-20.

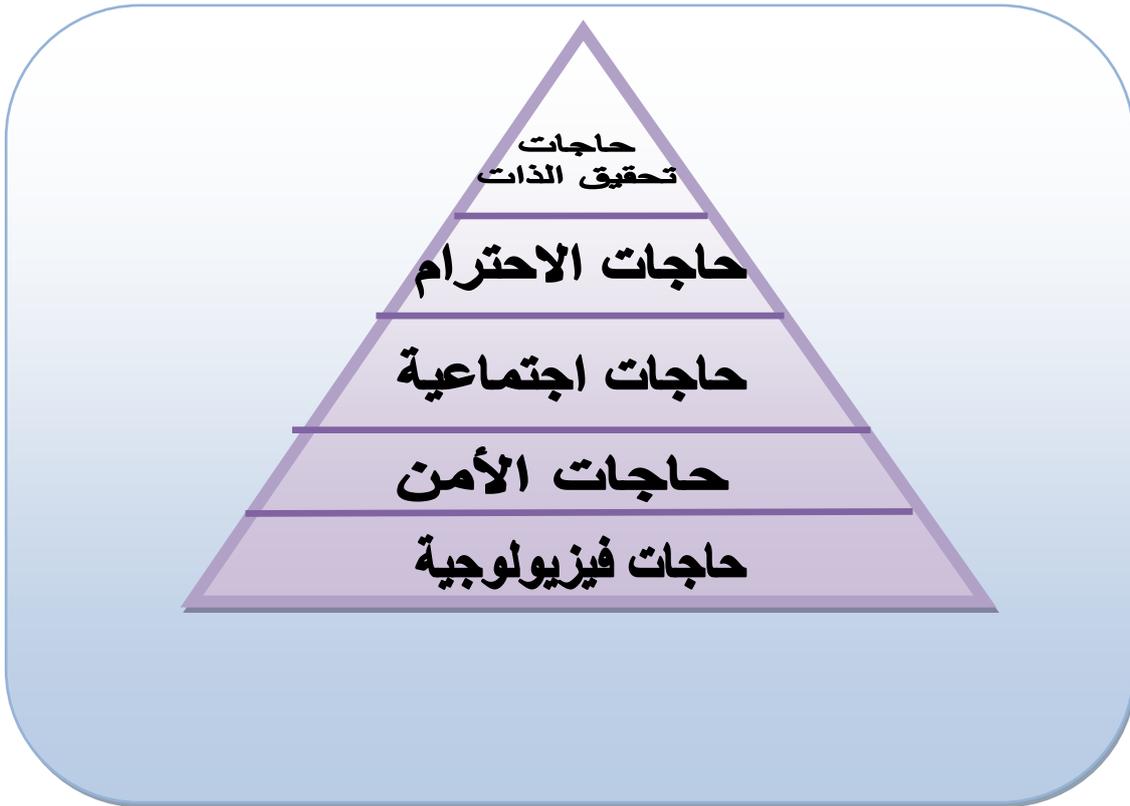
⁽³⁹⁾ Nicole Aubert: diriger et motive, art et pratique du management, cit, P19.

وتتصل بما يؤديه و يقدمه الفرد داخل مجال التنظيمي من استطاعته تحمل مختلف الأعباء و المسؤوليات الموكلة إليه و قدرته على ابتعاد مختلف الطرق و الأساليب التي تعتبر كإسهامات إضافية في مجال العمل، إذ يعزز ذلك لدى الفرد الشعور باحترام الذات لدى نفسه و من طرف الأفراد المحيطين به.

❖ **حاجات تحقيق الذات:**

تقترب هذه الحاجة الأخيرة بالميل وير كل قدراته المعرفية و الجسمية و البحث عن مختلف الإمكانيات التي تجعل منه مبدعا قادرا على الأخذ بالمبادرة في ميدان العمل لتجسيد المهارة و الابتكار و الوصول إلى تحقيق أقصى الطموح على أرض الواقع⁽⁴⁰⁾

01: هرم ماسلو للحاجات 1- الشكل



المصدر: محمد سلمان العميان، التنظيم السلوكي في منظمات الأعمال، ص 284.

⁴⁰⁾ Jean marie Peritti : ressources Humaines et gestion du personnel, 2eme édition ; France , 1998, P28.

من خلال الشكل الموضح أعلاه يلاحظ أن الحاجات الفيزيولوجية تحتل المقام الأول في الترتيب هذا لما لها من أهمية بالغة لدى الفرد بما أنه يحمل في داخله غريزة حب البقاء فهو يعتمد دائما إلى إشباع هذه الحاجة لأنه تحافظ على وجوده و تضمن بقائه.

بعد الإشباع بشكل مرضي لهذه الحاجة ينتقل الفرد تلقائيا إلى الحاجة الموائية من حيث الأهمية المتمثلة في حاجة الأمن، وبطبيعة الحال تصبح هذه الحاجة دافعا لسلوك الفرد بضرورة التحرك لإشباعها بما أن الحاجة الأولى قد أشبعت فهي لم تعد حافزة.

و يعتبر كلا الحاجات الفيزيولوجية و حاجات الأمن محدودتان بطبيعتهما و أن طرق إشباعهما تكون معروفة و بسيطة مثلما افترض ماسلو بعد ذلك يذهب الفرد إلى ممارسة جانبه الاجتماعي، و انطلاق من فكرة انه كائن اجتماعي بطبعه فهو يسعى إلى إرضاء هذه الحاجة ابتداء من تكوينه لصدقات و انتماءات جماعية يكون فاعلا اجتماعيا، حيث تبقى الممارسة الاجتماعية للفرد مرهونة في مجال عمله بالعامل التكنولوجي و الظروف المادية للعمل و التي تقلل من فرص الاتصال المباشر و التفاعل مع الغير و بالتالي يسجل أعلى نسبة لدوران العمل⁽⁴¹⁾.

أما عن الحاجة الموجودة في أعلى الهرم مثل حاجة الاحترام أم حاجة تحقيق الذات فهما تعطيان للمنظمة رؤية جديدة بضرورة خلق بيئة تنظيمية تفسح المجال لممارسة هتان الحاجتان و إشباعهما بشكل مقنع من خلال طرح المسؤولية التي تتسم بالتعقيد أمام هذه الفئة، حتى يتسنى لها إخراج كل الطاقات الكامنة و تطوير الأفكار و الإبداعات للسيطرة على مجريات هذه الأعمال الصعبة و التفوق عليها للوصول إلى إثبات ذاتهم و إقناع من حولهم بأنه قادرون على تخطيط مختلف التحديات المفروضة في بيئة العمل بجدارة، و بالتالي تحقيق حاجة الاحترام و التأكد على إثبات القدرات.

تعتبر نظرية ماسلو للحاجات نموذجا حيويا تتضمن مختلف المتطلبات التي يريد الفرد تحقيقها و الوصول إلى إشباعها و لذلك فهي تخدم صلب موضوع سياسة الحوافز و العلاقات العامة باعتبار أن سياسة الحوافز تقوم و تحدد برامجها بناء على الإلمام بحاجات الأفراد داخل التنظيم.

(41) محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 285.

انطلاقاً من محتوى نظرية ماسلو التي تقدم للإدارة فرصة التعرف على مجمل الحاجات و محاولة إشباعها بالمغريات التحفيزية الأزمة حتى تتمكن المؤسسة من التنسيق بين الأهداف الخاصة بالأفراد و الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة و تطويعها لتنفيذ خطط التنمية، فإنها تعتبر كمدخل أساسي لتنمية العلاقات العامة على مستوى النسق الداخلي للمؤسسة، و بالتالي يتم إشاعة الروح المعنوية العالية و إحلال مبدأ التعاون و الرضا بين الأفراد مهما تمركزهم في الهرم التنظيمي للمؤسسة. لكن من الرغم من سهولة تطبيق هذه النظرية و عموميتها إلا أنها تنطبق على كل الأفراد، لأن السلوك الإنساني ظاهرة معقدة يصعب التحكم فيها، فعلى سبيل المثال هناك نوع من الأفراد من يود إشباع حاجة تحقيق الذات أولاً أو إشباع الحاجة أخرى في آن واحد وهذا ما يخالف الطرح الميكانيكي الذي وضعه ماسلو، فضلاً عن ذلك نجد أن العامل الثقافي له دوره في هذا المجال ذهبنا إلى بيئة مثلاً لها خصوصية ثقافية معينة و تعطي قيمة لإنجازات الأفراد و تعترف بها و تمنح الحق الكامل للفرد بممارسة شقه الاجتماعي يلاحظ هنا أن أفراد هذه البيئة نجدهم تلقائياً مكتفون بالجوانب المعنوية في الهرم ماسلو لكنهم يعانون من نقض في إشباع حاجاتهم المادية (الأمن و الحاجات الفيزيولوجية) وفي بعض الأحيان نرى العكس.

2. نظرية أدامز للعدالة: adamz

تم تأسيس نظرية العدالة بناء على مواقف نظرية المقارنة الاجتماعية التي طورها فستنجر سنة 1954 و التي ترى بأن الأفراد يميلون إلى تقييم أرائهم و مواقفهم من خلال أفراد آخرين يمتلكون قدرات و آراء مماثلة ليقدروا أنفسهم بهم.

وعليه أطلق ستيسي أدامز نظريته للعدالة التي تنص على أن الأفراد يقدمون للمؤسسة مدخلات في شكل مساهمات و قدرات و مؤهلات و في مقابل ذلك يحصلون على مخرجات في شكل تعويضات وهنا يقوم الفرد بمقارنة معدل مدخلاته و مخرجاته بمعدل مدخلات و مخرجات أقرانه الآخرين للخروج بنتيجة محددة حول ما إذا كان هناك إنصاف أم لا في التعويضات (42).

⁴²⁾Patrick Gilbert et autres : organisation et comportement nouvelles prochenouveaux enjeux ,
édition dunod ; France , 2005, P101.

ومن البديهي أن الأفراد يرغبون في وجود توازن ما بين مدخلاتهم و مخرجاتهم و مدخلات ومخرجات غيرهم من الأفراد ليصلوا إلى الإنصاف المرغوب به. وبطبيعة الحال عند اختيار موضوع المقارنة فهذا على رؤية الفرد بالضبط لما يمثله بالنسبة له.

فعلى سبيل المثال عند التأكد من عدالة الأجر فإن ذلك يعني مقارنته مع أجر الأشخاص الذين يعملون معه أو مع أشخاص يعملون في وحدات مشابهة لوحدات ذلك العامل أو قد تعني المقارنة لما يحصل عليه صديق مثلاً يملك نفس الكفاءات و يعمل في مؤسسة أخرى.

وفي هذا المجال تكون المدخلات التي تؤخذ بعين الاعتبار لتقارن بمعدلات مدخلات مخرجات الآخرين قد تشمل متغيرات متشعبة منها الكفاءة العلمية، المهارات، الخبرات، عدد ساعات العمل، الأداء و غير ذلك. أما المخرجات فقد تشمل متغيرات عدة كذلك كالأجر، المكافآت مساحات المكتب وواجبات العمل. إذا المدخلات و المخرجات التي قد تستعمل في نظرية العدالة تتحدد بالضبط من خلال إدراك الفرد لما هو محيط به و مرغوب به و بحسب هذه النظرية فإن اللاعدالة قد تحصل في الحالتين التاليتين:

❖ عندما يكون معدل المدخلات و المخرجات أقل من معدل مدخلات و مخرجات الآخرين.

❖ عندما يكون معدل المدخلات و المخرجات أكثر من معدل مدخلات و مخرجات الآخرين الذين هم موضوع المقارنة⁽⁴³⁾.

و بهذا فكل الأفراد يرغبون في الحصول على عدالة التوزيع من المؤسسة للموارد و الفرص دون زيادة أو

نقصان بحيث تكمن أسباب المطالبة بالتوزيع المؤسساتي كالتالي:

❖ شعور الأفراد باللاعدالة ينتج عنه شعورهم بالقهر و الارتباك أن عدالة التوزيع و حدها من معاناة ذاك الشعور.

❖ محاولة الأفراد ممارسة العمل بإنصاف قد ينتج عن شعور مسبق لديهم بأن إنصافهم قد يقابله إنصاف المؤسسات لهم.

❖ العدالة تحقق الاندماج غي العمل و الطموح الذي يسعى وراءه معظم أفراد المؤسسة.

(43) حسن إبراهيم بلوط، الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، ط 1، بيروت، 2005، ص 388.

❖ يعتقد الأفراد أن العدالة تولد الراحة ،فالأفراد يرتاحون للمؤسسة التي تتعاطى معهم بعدالة ،ويستاءون

من تلك التي لا تتعامل بعدالة⁽⁴⁴⁾.

وفي حال وجد الفرد أن يه أقل أو أكثر من تعويض سواه من الأفراد موضوع المقارنة ،فإن هذه النظرية ترى بان

هذا الفرد يمكن له أن يتخذ الخطوات التالية التي تمكنه من استعادة التكافؤ المطلوب.

❖ **تغيير المدخلات:** فمن الممكن أن يختار الشخص زيادة أو إنقاص مدخلاته مثلا :عندما يكون الدفع

أقل مما ينبغي فمن الممكن إنقاص مستوى الجهد المبذول أو زيادة التغيب عن العمل أما في حالة وجود تعويض

أكثر مما ينبغي فمن الممكن أن يزيد من الجهد المبذول.

❖ **تغيير المدخلات:** فالشخص يمكن أن يتغير نتائجه،ففي حالة كان التعويض أقل مما ينبغي ساعتها

يمكن أن يطلب زيادة في الأجر أو يطلب مكتب أكبر.

❖ **توك العمل:**الأفراد الذين يشعرون بعدم الإنصاف بالمعاملة ممكن لهم أن يقرروا ترك أعمالهم بدلا من

المعاناة من عدم العدالة كونهم يتلقون أجرا أقل أو أكثر مما ينبغي فهم يتوقعون أن يجدوا توازن في المكافآت.

❖ يطلب الآخريين موضع المقارنة زيادة مساهماتهم و العمل بتسارع في حال كان تعويضه كبير.

❖ اختيار آخر للمقارنة.

❖ يطلب من الآخريين موضع المقارنة تقليل مساهمتهم.

❖ يطالب بتعويض أكثر للفرد الأخر موضع المقارنة⁽⁴⁵⁾.

وقد تم اختيار هذه النظرية بسبب ارتباطه الكبير بموضوع البحث فحصول الأفراد داخل المؤسسة على نفس

الحوافز بالنسبة لأفراد آخريين من نفس المستوى فإن ذلك سوف يحسن من علاقة الفرد بالمؤسسة و ينعكس ذلك في

رضاه عن العمل و شعوره بالاستقرار و المعنويات العالية ، كما أن حفظ المؤسسة لحقوق الفرد المشروعة و إنصافه

حين يبذل مجهودات كبيرة فإن ذلك ينمي إحساسه بالانتماء لتلك المؤسسة من منطلق أنها تحرص على تطبيق مبدأ

العدالة بين الأفراد فيما يخص الحوافز الشيء الذي يجعلها قبلة لاستقطاب أحسن الكفاءات.

(44) حسن إبراهيم بلوط، الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ص 388، 389.

(45) هيثم محمد العاني، الإدارة بالحوافز والتحفيز والمكافآت، كنوز المعرفة العلمية، ط1، عمان، 2007، ص108.

لكن ما يؤخذ على هذه النظرية هو أن تطبيقها يتطلب من الفرد أن يضع عناصر المدخلات والمخرجات التي لديه، أو لدى الفرد الآخر موضع المقارنة بالرغم من عدم توفرها أحيانا ، وبالتالي يصعب قياس المدخلات و المخرجات بموضوعية ومنه يصعب التأكد من عدالة أو لا عدالة هذه النظرية.

3. نظرية التوقع لفرووم vroom؛

لقد سعى فكتور فرووم من خلال قيامه بعدة دراسات إلى تبيان نموذج نظرية متكامل ودقيق في تفسير سلوك الإنسان و دوافعه و تأتي هذه النظرية⁴⁶ لى تبيان سبب لجوء الفرد في اختياره لسلوك معين دون غيره في موقف العمل ، حيث يفترض أن الفرد قبل أن يقدم على أداء معين فإنه يقوم أو لا بعملية عقلية متمثلة في المفاوضة بين البدائل المتاحة أمامه من أنماط السلوك و الجهد.

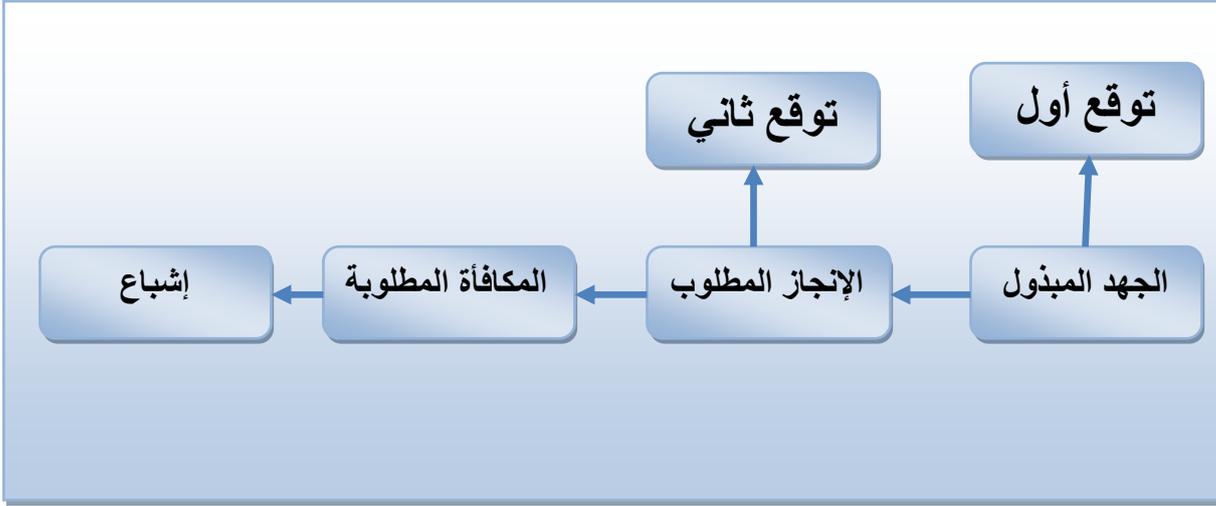
وبعد هذه العملية الإدراكية لمختلف البدائل يقبل الفرد حينها إلى اختيار نمط السلوك الذي يتوقع على إثر القيام به إمكانية حصوله على مختلف العوائد التي جاذبيته وتحقق الإشباع لحاجات و عليه يمكن رصد توقعاته الشكل التالي:

التوقع الأول: في هذه المرحلة المبدئية يتوقع الفرد بأن الجهد المبذول من طرفه سوف يوصله إلى الإنجاز المطلوب.

التوقع الثاني: يتوقع الفرد من الإنجاز الذي قام به أنه سيحقق من ورائه المكافأة أو العائد المرغوب به⁽⁴⁶⁾.

Jean louis bergeron et autre : les aspects humaines de l'organisation, édition gatean morin, ⁴⁶⁾
5eme impression, Farance, 1982, P122..

الشكل رقم 1-02: نموذج التوقع الخاص



المصدر: محمد سليمان العريان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ص290

وهذا يعني أن الفرد يبذل أقصى جهده في إطار توقعه الإيجابي لنتائج ذلك الجهد أي أن أداء الفرد و مستوى إنجازه يرتبطان بشكل أساسي بقيمة العوائد المتوقعة من تأديته لسلوك معين وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة العوائد التي سيتحصل عليها و منافعها لديه و شعوره و اعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد⁽⁴⁷⁾.

و بناء على هذه النظرية أصبح لدى الأفراد تراكما معرفيا من تجاربهم حول اعتماد سلوك معين سيؤدي في كثير من الأحيان إلى العوائد المرجوة و تعتبر نظرية فروم من النظريات التي قدمت إطارا منطقيا في تفسير سلوك الأفراد، و بناء على ذلك لاقت قبولا و استحسانا من قبل العلماء و لاسيما العاملين في مجال الإدارة بما أنها تتيح لهم فرصة الاستفادة من فحواها في تحسين العلاقات العامة مع الأفراد و يتم ذلك من خلال تعريف الأفراد بالعلاقة القائمة بين الأفراد و الحوافز و ضرورة التأكد كيف أن توقعاتهم الإيجابية حول بذل جهد معين سوف يؤدي ذلك إلى الحصول على حوافز معينة⁽⁴⁸⁾.

⁴⁷⁾ Jean louis bergeron et autre : les aspects humaines de l'organisation, op cit, P126.

⁽⁴⁸⁾ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي -مدخل لبناء المهارات-، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط6، 1997، ص157.

و بالإضافة إلى ما سبق نجد هذه النظرية تكشف عن جوانب ذات أهمية كبيرة في كيفية تنمية العلاقة الداخلية و هذا بإقناع العاملين بأن تحسين الأداء و تطويرها من شأنه أن يفضي إلى الحصول على الحوافز المتوقعة و بالتالي في كل مرة يقوم فيها الفرد بمضاعفة كمية علمه و تحسينه يقابله ذلك الظفر بالحوافز التي كان يترقبها و من ثم تصبح ثقة الفرد بمؤسسته قوية و يصبح بها يميزه الانتماء القوي بما أنها تولى أهمية للمجهودات المقدمة و ترعاها بالطرق المناسب .

و في هذا الجانب تأتي مسؤولية المشرف في توضيح ارتباط العوائد بالأداء و هذا الشكل جزء إيجابي للأفراد في زيادة دافعيتهم للإنجاز و ارتباط بمؤسستهم و الحصول على العوائد أما الجانب الإيجابي الآخر فيكون للإدارة من خلال الاستفادة من نتائج إنجازها و بالتالي تحقيق أهدافها و الحصول على فريق عمل متكامل و متجانس يجمعهم عنصر التعاون على تحقيق مبتغاهم .

4. نظرية هيرزبرغ ذات العاملين Herzberg:

تعتبر نظرية عالم النفس الصناعية فريدريك هيرزبرغ المعروف بذات العاملين محصلة لمجموعة من الدراسات التي أجراها بواسطة تطبيقه لأسلوب المقابلات على عدد من الأفراد و في مستويات مختلفة⁽⁴⁹⁾، بهدف الكشف عن المتغيرات أو العوامل التي تحقق الرضا و قد خلصت هذه الدراسة عن وجود عاملين مسؤولين عن مستويات الرضا لدى هما:

❖ **العوامل الداعمة:** وتعلق بالعمل مباشرة و تنسجم في محتواها مع هرم ماسلو لحاجات احترام وإثبات

الذات و تنطوي هذه العوامل على ما يلي:

- إنجاز العمل.
- المسؤولية في إنجاز العمل .
- النمو عن طريق المعرفة و الخبرة المكتسبة.
- الترقية و التقدم.
- الاعتراف و التقدير بالجهود و النجاح.

(49) عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم والإدارة، المكتب الحربي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص165.

➤ طبيعة العمل.

إن تواجد العوامل الدافعة في مكان العمل بالصيغة المذكورة أعلاه يؤدي إلى الشعور بالرضا لدى الأفراد، لكن عدم تواجدها لا يقضي إلى عدم الرضا⁽⁵⁰⁾.

❖ **العوامل الوقائية:** وترتبط بالظروف المحيط بالعمل و هي تتماشى مع الحاجات الفيزيولوجية و

حاجات الأمن و الحاجات الاجتماعية بالمقارنة مع هرم ماسلو و تضم هذه العوامل العناصر التالية:

➤ سياسة و إجراءات التنظيم.

➤ العلاقات بين المرؤوسين.

➤ العلاقات بين الأفراد في محيط العمل.

➤ ظروف العمل المادية.

➤ الأجور و المزايا الاجتماعية⁽⁵¹⁾.

إن وجود العوامل الوقائية في مجال العمل لا يشكل بالضرورة الإحساس بالرضا و إنما يسمح بحالات

حدوثه، و من جهة أخرى ينتج عن انعدام هذه العوامل حالة عدم الرضا و الاستقرار و العوامل الوقائية لا تكون مرتبطة بحفز الأفراد و زيادة معدل الإنتاجية بل هي عكس مثلتها من العوامل الدافعة التي لها التأثير الكامل على حفز العمال داخل المؤسسة، كزيادة مستويات الإنتاج و تحسين مجهوداتهم⁽⁵²⁾.

تعتبر العوامل الوقائية لها صلة مباشرة بمضمون البحث لاسيما من حيث رضا الأفراد و استقرارهم فيما يخص

الجانب المادي المتمثل في الأجور و المكافآت التي تؤثر بدرجة كبيرة على نوعية علاقتهم بالمؤسسة، فكلما كانت

المؤسسة تهتم بالجانب المادي للأفراد ينعكس ذلك على رضاهم عن العمل و المؤسسة و بالتالي يسمح ذلك بنماء

العلاقات العامة بين الطرفين و يصبح هناك اندماج في العمل و ارتباط بالمؤسسة لكن و بالرغم من جدوى هذه النظرية

على الصعيد العلمي إلا أنها لاقت النقد من قبل الذين تتبعوا مجريات و مسار هذه النظرية إذا كان على الصعيد العلمي

إلا أنها لاقت النقد من قبل الذين تتبعوا مجريات و مسار هذه النظرية إذا كان هذا النقد موجهًا بالتحديد إلى المنهجية

⁽⁵⁰⁾ Jean louis bergeron et autre : les aspects humaines de l'organisation, op cit, P29.

⁽⁵¹⁾ Jean louis bergeron et autre : les aspects humaines de l'organisation, op cit, P.29

⁽⁵²⁾ محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال، مرجع سابق، ص 288.

التي أتبعها هيرزبرغ في تركيزه أثناء المقابلات على أسئلة توجيهية لإجابات الأفراد من خلال الطلب من الأفراد العينة تذكر المواقف التي كانوا فيها يشعرون بالرضا و كان شعورهم بالحفز عالي و من ثم بدل مجهودات معتبر في زيادة الإنتاج وهناك إجابات الأفراد إلى أن المواقف التي كانت من طرفهم هي المسؤولة عن ذلك (العوامل الدافعة)، في حين أن الكثير من الدراسات اثبت عكس ذلك.

5. نظرية التنسيق:

تقوم هذه النظرية على فكرة أساسية و هي أن المؤسسة و الجماهير المرتبط بها يتصلون ببعضهم بطريقة فعال تصل إلى حد التنسيق الكامل على مستوى انطباع كل منهما عن الآخر و يمكن تحديد مضمون هذه النظرية في السؤاليين التاليين:

✓ ما تفكير المؤسسة حيال جماهير الداخلية و الخارجية و العكس.

✓ ما هو انطباع كل طرف عن تفكير الطرف الآخر اتجاهه.

و بناء على هذه النظرية تتوفر عدة بدائل محتملة للوصول إلى اتفاق فعلي بين رؤى الجماهير بأنواعها و رؤى المنظمة، ففي بعض الأحيان قد يتفق الطرفان و لكنهما يعتقدان أنهما غير متفقين حول قضايا معينة و منجيهة أخرى قد يكونان مختلفين و لكنهما يعتقدان أنهما متفقان و عندما يتحقق الاتفاق و الإجماع من الطرفين حول قضية معينة فهذا يعني أن أسلوب الاتصال المعتمد فعال و أتى بنتيجة إيجابية فالجمهور الداخلي يدرك أن جانب الدقة و الاتفاق و الفهم المشترك يرتبط بتحقيق أهداف المؤسسة و عليه يسعى مديرو العلاقات العامة إلى تدعيم فعالية البرامج الاتصالية لما لها من تأثير إيجابي على المدى الطويل من خلال التركيز على النقاط التالية⁽⁵³⁾:

➤ **تأكيد الثقة** وتعني أن طرف يحترم شعور الطرف الآخر و لا يستغلها.

➤ **الرقابة المتبادل** و تعود إلى الدرجة التي يعتقد بها كل طرف الجمهور و المؤسسة أن له سيطرة على

أهداف و أنشطة الآخر.

(53) راسم محمد الجمال و خيرت معوض عياد، إدارة العلاقات العامة المدخل الإستراتيجي، الدار المصرية اللبنانية، نمصر، ط 1، ص 65.

➤ **الالتزام:** و تعني الرغبة في الحفاظ على العلاقة الجيدة مع الجماهير الداخلية من خلال التزام

المؤسسة برصد كل حاجات و متطلبات أفرادها و محاولة تحقيقها بما يضمن الحفاظ على مستوى اهتمام كل طرف بالآخر و بالتالي قبول الأفراد بأهداف مؤسستهم و العمل على تنفيذها.

➤ **الرضا:** وهو الدرجة التي تظهر فيها العلاقة متكاملة و لا هذا التكامل إلا إذا قامت المؤسسة بمبادرة

فعلية نحو جماهيرها الداخلية بفتح قنوات الاتصال و تلتقي انشغالاتها و العوائق التي تعترضهم في محيط العمل و بالتالي القيام بخطوة جديدة بحوصلة كل تلك المشاكل و حلها في أقرب وقت حتى تستطيع المؤسسة الحصول على رضا جماهيرها الداخلية و تدعيم سبل التعاون و الانتماء بينهما⁽⁵⁴⁾.

إن هذه النظرية تسعى إلى بناء علاقات جيدة على المدى الطويل بين المؤسسة و جماهيرها خاصة الداخلية بما أنها تمثل عصب التنمية فيها وفق برامج الاتصال الموجهة لهذه الفئة بهدف توسيع مساحة الاتفاق و الفهم المتبادل.

المطلب الثالث: أهمية و أهداف الحوافز.

أولاً: أهمية الحوافز

ليست ثمة حافز دون الاعتراف بالتميز و ليست ثمة تميز دون تقديم حافز في الحالة الأولى تضيع المنظمة على نفسها فرصة عظيمة بعدم الدعاية للمكافأة أثناء منحها للعاملين و في الحالة الثانية ليس من المنطقي الاعتراف و في الحالة الثانية ليس من المنطقي الاعتراف بالأداء الجيد دون مكافأته و قد ينظر العاملون لهذا الأمر على انه عملية ساخرة زهيدة الثمن⁽⁵⁵⁾.

كما أن نظام الحوافز يحقق فوائد عديدة للفرد و المنظمة على حد سواء و ذلك على النحو التالي⁽⁵⁶⁾:

● إشباع حاجات و رغبات العاملين بمختلف أنواعها، و منها الحاجة المادية للنقود و الحاجة المعنوية للاحترام و التقدير و إثبات الذات.

● شعور العاملين بالعدالة و المساواة داخل المنظمة

● جذب المهارات و الكفاءات و الأدمغة المتميزة للعمل بالمنظمة

(54) راسم محمد الجمال و خيرت معوض عياد، إدارة العلاقات العامة المدخل الإستراتيجي، مرجع سابق، 65.

(55) جون فيشر، كيف تصنع نظاما للحوافز والمكافآت، دار الفاروق للنشر، مصر، 2003، ص 179

(56) علي حسين، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، المكتبة المصرية، 2008، ص 95.

- زيادة مستوى رضا العاملين نتيجة لإشباع حاجاتهم
- زيادة الولاء و الانتماء العاملين للمنظمة زيادة إنتاج العاملين كما و كيفا
- تخفيض معدلات الفاقد في العمل مثل تخفيض معدلات البطالة الفاقد
- تنمية روح التعاون بين العاملين داخل المنظمة
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع (57).

إن عملية تحفيز الموارد البشرية يجب أن تربط بالأداء المتميز و تحقيق النتائج المرجوة بل يجب تحفيز العاملين دون سبب أو هدف واضح حتى تتحقق أهداف التحفيز ، و أن يحصل كل فرد على المكافأة التي يستحقها طبقا لما حققه من نتائج بالمقارنة بما كان مستهدفا .

و يجب على الرئيس أن يوازن بين المكافأة الموضوعية و المسؤولية أو النتائج الواجبة تحقيقها و يجب أن تكون النتائج معقولة و يكفي أن تكون على درجة معينة من الصعوبة ، مع وجود تدرج معين و جدولة لما هو مطلوب من أهداف ، و مقابل لذلك تدرج للحافز أو المطافأة و في كل الظروف يجب على الرئيس أن يساعد المرؤوسين على تأدية هذه الأعمال و يوفر لهم الإمكانيات و المساعدات المطلوبة لتحقيق النتائج و الأهداف المرجوة (58).

أهداف الحوافز

لاستخدام نظام الحوافز في المنظمات ، المادية منها و المعنوية، الإيجابية أو السلبية أهداف تسعى المنظمات إلى تحقيقها منها ما يلي:

- ❖ ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين فيها بينما تسعى المنظمة إلى تحقيق أفضل الإنتاج كما و نوعا و تقديم الخدمات لموظفيها فإن للحوافز المادية الإيجابية أثرا طيبا على رفع مستوى معيشة العامل و زيادة دخله إذ أنها تمكنه من الوفاء ببعض التزامات المادية ، كما يؤدي استخدام الحوافز المعنوية الإيجابية على رفع الروح المعنوية للعاملين و دفعهم للعمل بإخلاص و التفاني في خدمة المنظمة

(57) المرجع نفسه، ص280.

(58) سليمان جميل الدروبي، دار الأسرة، عمان، 2007، ص198.

❖ ربط أهداف المنظمة و العاملين فيها بأهداف المجتمع ،فمن النتائج التي تترتب على استخدام أسلوب الحوافز دفع العاملين للعمل ،و ترغيبهم فيه بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج أكبر كمية و أفضل نوعية ،سواء من السلع والخدمات و توفرها لأفراد المجتمع في الزمان و المكان المناسبان ،هذا بدوره ينعكس في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه ،فيدفع أفراد هذا المجتمع للتعامل مع المنظمة و تفضيلها على غيرها⁽⁵⁹⁾.

❖ استخدام الحافز في تنظيم السلوك البشري بحيث يمكن معه توقع حدوث الاستحسان في الأداء على النحو واضح و لذا يعتبر الحافز عاملا في تغيير السلوك و تعديل مساره و تنظيم النشاط بتوضيح ما يجب على الفرد القيام به لإمكانية تحقيق الانطلاق في الدور الذي ينبغي للفرد في الإدارة القيام به للمشاركة في آليات الأداء بالقدر الذي تشير عليه المسؤولية .

(59) محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر، عمان، 2004، ص113.

المطلب الأول : المنهج العلمي لوضع نظام فعال للحوافز

لابد للمنهج المطلوب لرسم نظام الحوافز في المنظمات أن يعكس الصورة الحقيقية لرغبات الأفراد العاملين فيها دون مراعاة لأية اعتبارات داخلية كما يعكس بالتعبئة حاجاتهم و حقيقة دوافعهم⁽⁶⁰⁾، وهنا نوضح الدور الذي يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تلعبه في رسم سياسة ايجابية وفعالة للحوافز، و حلها لمشكلة التعرف على رغبات الأفراد و حاجاتهم حتى تكون أساسا لاختيار أنواع الحوافز الملائمة، ويتم التعرف على رغبات الأفراد و حاجاتهم بطرق مختلفة، فقد يتم توزيع قوائم للاستقصاء على العاملين و يطلب منهم تحديد و جهات نظرهم فيما يتعلق بعض الأمور التي ترغب الإدارة في التعرف على آراءهم فيها، أو قد يتم الاتصال بالعاملين في مقابلات شخصية وندوات أو مؤتمرات تتم فيها مناقشة مشاكل العمل و تبادل الآراء و الأفكار بين ممثلي الإدارة و بين العاملين، و اسلون ثالث للتعرف على وجهات نظر و رغبات العاملين هو استخدام صناديق الشكاوي و الاقتراحات كوسيلة يعبر بها الأفراد عن آرائهم و أخيرا قد تعتمد إدارة الموارد البشرية على المشرفين و الرؤساء في التعرف على مشاكل ورغبات العاملين .

هناك بعض المؤشرات التي توضح لإدارة الموارد البشرية أن الوقت مناسب لإجراء تلك الدراسات مثلا:

- معدلات الغياب و ترك العمل.
- معدلات الحوادث و الإصابات.
- معدلات التخلف في تحقيق الأهداف.
- معدلات الشكاوي و المنازعات.
- المعدلات الإنتاجية.
- مستويات جودة الإنتاج⁽⁶¹⁾.

⁽⁶⁰⁾ كامل بربر، مرجع سابق، ص112.

⁽⁶¹⁾ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب، ط3، 1985، ص316، 317.

إن وضوح النظام وعدالته هو المعيار الذي يرسم العلاقات بين المنظمة و كافة الأفراد العاملين بها ،لان المبدأ الأساسي الذي يحكم تصرفات الفرد هو محاولة تحقيق توازن دائم ومستمر بين ما يقدمه للمنظمة من جهد و المقابل النقدي و المعنوي الذي يحصل عليه .

و بناءا على هذا التوازن يتحدد المناخ العام للمنظمة الذي يترجم الظواهر التالية :

➤ الحاجة المعنوية لإفراد التنظيم.

➤ درجة الرضا عن العمل.

➤ الكفاءة الإنتاجية.

➤ كفاءة الأداء التنظيمي.

لذا فالمنهج السليم لوضع نظام فعال للحوافز لابد أن يستند على المقومات التالية:

➤ تحديد الاحتياجات الفعلية الحالية و المستقبلية لأفراد التنظيم.

➤ تحديد أولويات الاحتياجات لضمان فاعلية أداء الأفراد و الأداء التنظيمي.

➤ اختيار أنواع الحوافز التي تتفق مع احتياجات الأفراد و أهميتها النسبية.

➤ تحديد القيمة المادية و المعنوية للحوافز.

➤ الإعلان عن نظام الحوافز لكافة أفراد التنظيم و التأكد من فلسفته.

➤ متابعة تطبيقه للتأكد من كفاءته.

➤ تعديل النظام بما يتناسب مع التغيرات و المواقف الجديد سواء المتعلقة بالأفراد أو ظروف المنظمة.

من جهة ثانية يجب الاعتراف بإحدى المسلمات الأساسية و هي عدم إمكانية عزل نظام الحوافز ايا كان هذا

النظام عن ضغوط المناخ السائد في المنظمة ، فان تطبيق أفضل نظم الحوافز في مناخ تنظيمي قائم على الصراع و على

الخوف و الشكاوي لن يؤدي إلى تحقيق النتائج الايجابية لان في مثل هذا المناخ السائد فان العيب ليس في نظام

الحوافز بقدر ما يكمن العيب في المناخ الذي يحيط بتطبيقه ، فلا يمكن أن نطالب بتغيير في نظام الحوافز بمعزل عن

الضغوط القائمة في الموقف التي قد تعطل القوة في هذا النظام، أو قد تزيد من وضوح نقاط الضعف فيه،لابد في نظرنا

إلى النظام المتكامل للحوافز أن ندخل في حسابنا ضغوط الموقف وكيف تؤثر على هذا النظام.

لذا يتوجب على إدارة الموارد البشرية إدراكا منها لضمان قوة النظام أن تتابع باستمرار دراسة الظواهر الناتج عن سلوك الأفراد و تصرفاتهم بعد تطبيق النظام بهدف وضع اليد على كافة المؤشرات التي تساعد على تفعيل النظام بلا اتجاه الذي يضمن التأثير الايجابي على سلوك أفراد التنظيم و يضمن بالتالي تحقيق الكفاءة الإنتاجية التنظيمي⁽⁶²⁾.

المطلب الثاني : شروط فعالية نظام التحفيز و مراحل إحداها:

إن توفير نظام حوافز تركز على الفعالية ليس بالأمر السهل ،خاصة أن الإدارة تسعى إلى وضع برامج تحفيز تكون مشبعة قدر الإمكان لحاجات و متطلبات الأفراد و هذا ما يعد أصعب مما يبدو حافزا قد لا يكون كذلك بالنسبة لشخص آخر، إما حجم الحافز الذي سيتم تقديمه يترأى جيدا للإدارة بينما الطرف القابض له (العامل) يراه قليلا ولا ينسجم مقارنة بما كان يتربى إذ تختلف اتجاهات الأفراد من حيث المفاضلة بين البدائل المختلفة للحوافز فيما يخص نوعيتها و مقدارها و يرجع ذلك إلى إدراكهم الخاص لقيمتها وهذا ما يضيف الاختلافات الشخصية بين الأفراد. ومن هنا يتبين أن إدارة الحوافز هو موضوع يتخلله التعقيد وهذا الأمر يحتاج من صاحبه الحدس و التمرس في الكشف عما يتربيه العاملين انطلاقا من معرفة و تحليل أسباب تصرفاتهم في موقع العمل.

ولكي يهمل نظام الحوافز بفعالية يشترط توفر ثلاث مطالب:

● حيث ينطوي المطلب الأول على الأساليب و الإجراءات المتعدد في تقييم الأداء فإذا كانت الحوافز تربط بمستوى أداء الفرد فمن المهم أن يلاحظ أن الطريق التي يقيم بها أدائه و أداء زملائه هي نفسها و عليه يتوجب على الإدارة الحزم في هذه العملية فكلما كانت وسائل التقييم عادلة و صحيحة و خالية من الإجحاف كانت ثقة العاملين بالإدارة أكبر، فإذا حدث و تزعزعت هذه الثقة فسيكون من المستحيل بناء نظام صحيح لتقييم الأداء و هذا ينعكس سلبا عند الشروع في وضع برامج حوافز تتسم بالفعالية.⁽⁶³⁾

● أما المطلب الثاني فيتمحور في ضرورة اعتماد الحوافز على أداء الفرد و يجب أن يشعر هذا الأخير بان هناك صلة بين ما يفعله وما يحصل عليه فردية تعتمد على مدى إدراك الفرد لوجود علاقة مباشرة بين أدائه و الحوافز المقدمة له ، كذلك الحال بالنسبة لتطبيق برامج الحوافز الجماعية التي تعتمد على مدى إدراك الجماعة لوجود ارتباط

⁽⁶²⁾ كمال بربر، مرجع سابق، ص 112، 113.

⁽⁶³⁾ مؤيد سعيد سالم و عادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، مرجع سابق، ص 197.

بين أدائها و المكافأة التي تمنح له ،وم ذكر سابقا ينطبق على الحوافز التي تكون على مستوى المؤسسة ولا بد أن يقتنع الأفراد أن أدائهم يؤثر على أداء المؤسسات أي ان مكافأتهم تكون لها علاقة مباشر بنوع الأداء التنظيمي.

• في حين يتمحور المطلب الثالث حول التوافق بين الدافع إلى العمل و الحافز إليه، فإذا أدركت المؤسسة أن الدافع الأساسي للعامل نحو العمل و رفع مستوى الإنتاج هو تحسين ظروف بيئة العمل، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تحفز أفرادها على دوافعهم من خلال توفير البيئة الصحية لهم في مكان العمل، فلو أقيمت الدارة على تقديم حافز آخر عوض تحسين بيئة العمل فستكون قد فشلت في تحديد الحافز المناسب و هذا يؤدي إلى فشل خطط الحوافز برمتها⁽⁶⁴⁾.

وعليه يتوقف نجاح أو فشل نظام الحوافز على مدى العمل بالمبادئ الثلاث و الالتزام بها، فأى إهمال لأحد منها سيؤدي إلى عجز سياسة الحوافز في تلبية حاجات العمل و استثارة دافعية الأفراد، هذا ولكي تلاقي إدارة الموارد البشرية النجاح في تثبيت فاعلية الحوافز يتوجب عليها إتباع المبادئ التالية⁽⁶⁵⁾:

• ارتباط نظام الحوافز بحاجات العاملين و أدائهم لا بد أن تتعدد بتعدد هذه الحاجات، فمن المهم أن تكون برامج التحفيز متعددة بحسب المواقف المختلفة في العمل كان تعتمد المؤسسة أسلوب التحفيز الفردي في الوقت الذي تدعم فيه الروح الجماعية في العمل.

• إن تتكامل الحوافز مع السياسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية

• ارتكاز الحوافز على أسس واضحة و مفهومة من قبل العاملين

• أن يتم وضع معايير محددة للأداء و السلوك بواسطة الدراسات و البحوث العلمية

• لا بد أن تشمل الحوافز جميع العاملين في المؤسسة دون استثناء و هذا الإجراء يتجاوز في مضمونه الاعتقاد التقليدي الذي كان سائدا حتى وقت قريب إن الحوافز تختص بالطبقة العمالية المنتج فقط

• أن تكون هناك ميزانية مالية كافية لكي يتم الاتفاق منها على برامج الحوافز و هذه الميزانية لا يجب تخفيضها عند تعرض المؤسسة لزامات مالية طارئة.

• عدم تغيير أساليب الحفز بصورة اعتباطية دون مبررات أساسية تجيز عملية التغيير.

(64) عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران، عمان، 1996، ص 305.

(65) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 364.

• إشراك العاملين في وضع سياسة الحوافز لان ذلك يعمل على زيادة قناعتهم بها و تحمسهم لها و

المحافظة عليها. لا بد أن تكون الحوافز معلنا عنها لكي تزداد ثقة العاملين فيها و في الإدارة

• لا بد أن توافق الإدارة العليا على هذه الحوافز و تعمل على تدعيم تطبيقها بصورة متواصلة⁽⁶⁶⁾.

تعتبر هذه المتطلبات خطوة مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة بما أنها تساهم في توضيح السبل الواجبة إتباعها عند تحديد تفاصيل المراحل الأساسية لنظام التحفيز لتكون بمثابة دليل علمي رشيد تستند إليه الإدارة و تلتزم بتعاليمه إثناء وضعها لبرامج الحوافز، كما يستجوب في هذه المراحل توفر عنصر المرونة المرونة لكي تكون للمؤسسة فرصة إدخال بعض التعديلات عليها

بالطريقة التي تتلاءم و سياستها الداخلية، كإضافة و حذف ما يمكن أن تراه مناسبا بهذا يتألف

هذا الدليل من أربع مراحل أساسية هي:

1. مرحلة الدراسة والإعداد:

في هذه المرحلة تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء دراسة تفصيلية عميقة تلم على أثرها بمختلف العوامل

الاجتماعية و الإدارية و الاقتصادية و القانونية من حيث تركيب القوى العاملة، وما يندرج ضمنها من فئات السن و الجنس و القدرات و الاستعدادات وكذا المؤهلات التي يحملها كل فرد، كما تركز هذه المرحلة خلال إعدادها على التعرف على كل ما يثير دوافع الأفراد في المحيط عملهم، مع الانتباه أن ما يحفز فردا قد لا يكون كذلك بالنسبة إلى الأفراد آخريين⁽⁶⁷⁾، وهنا يتوجب على القائمين بهذا العمل الخد بعين الاعتبار الفروقات الفردية من حيث بنيتهم الاجتماعية و النفسية إلى جانب تحديد موقعهم في السلم التنظيمي للمؤسسة، هذا الأخير الذي يحمل دلالات تساعد على الكشف عما يفعل دافعهم ويثير حاجاتهم، فالمديرين على سبيل المثال نجدهم في اغلب الأحيان مكتفون من حيث الجانب المادي في حياتهم، وهذا يشير إلى أن ما يوجه دافع يتهم هو الرغبة في تحقيق الذات انطلاقا من حصولهم على جوائز و شهادات تقديرية تعترف بمقدرتهم في تحمل المسؤولية في مجال العمل و الإلمام به. كما تستلزم هذه الخطو الوقوف على نتائج تقييم الأداء و الاستفادة منها في تحديد مقدار الحوافز الفردية دون إهمال النتائج السلبية لسياسة الحوافز السابقة، و العمل من اجل تعديلها و تحسينها بما يخدم كلا الطرفين.

(66) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 365.

(67) مؤيد سعيد سالم و عادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، ص 199.

هذا ولا بد أن تكيف سياسة الحوافز مع التشريعات المنصوص عليها من طرف الدولة، ومن جانب آخر يتعين على القائم بهذه الدراسة أن يكون اطلاع واسع بسياسات الأفراد الأخر في مختلف المؤسسات، إذ يخول له ذلك إعداد خطة تحفيزية تكون ملمة بمختلف حاجات و متطلبات الأفراد الاجتماعية و المهنية.

2. مرحلة وضع الخطة:

بعد تجميع كل المعطيات المطلوب معرفتها خلال المرحلة الأولى تقوم إدارة الموارد البشرية بترتيبها و تصنيفها و تبويبها، ثم تحليل كل البيانات المحصل عليها لأجل فهم و استيعاب دلالاتها و إبعادها، وبعد ذلك تعتمد إلى وضع خطتها المتعلقة بسياسة الحوافز حسب الخطوات التالية:

- تحديد وقت تقديم الجوائز و تعد الخطوة في اشد الأهمية لان الفرد عندما يكون في حالة من التوتر سببها إلحاح بعض الحاجات يكون دائم الاجتهاد في سبيل تحسين أدائه بصورة ملحوظة للحصول على تلك الحوافز و هذا التوقيت يعتبر هو الأنسب⁽⁶⁸⁾ لمنح الحوافز و إعادة الفرد إلى توازنه الطبيعي و خلق حاجات جديدة لديه تدفعه إلى النشاط و تحسين مستوى أدائه و مقدار إنتاجه
- تحديد نوعية الحوافز التي ستقدم حيث تتحدد نوعية الحوافز بناء على حاجات طموحات الأفراد و موقعهم في السلم التنظيمي فضلا عن مدركاتهم لما هو محيط بهم حيث أن هناك نوعا من الأفراد يعطون قيمة أكبر للحوافز المعنوية أكثر من المادية.
- تحديد طريقة تقديم الحوافز هل ستمنح لكل فرد على حدا أم عن طريق مديره أم سيتم الأمر عبر حفل عام على مستوى المؤسسة.
- تحديد الهدف من سياسة الحوافز وإطلاع كافة العاملين عليه.
- تحديد الحد الأدنى لأجور الوظائف في ظل الأجور المعمول به.
- تحديد مستوى الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي و تبعا لهذا التحديد تتحدد نوعية الحوافز، أما ستمنح على أساس فردي أو جماعي.
- تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المؤسسة.

(68) محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، الإسكندرية، 2005، ص221.

- تحديد إطار عملية تغيير الحوافز تماشيا مع تطورات المؤسسة⁽⁶⁹⁾ و بعد الانتهاء من هذه
- المرحلة لابد أن تكون سياسة الحوافز شاملة و واضحة و خالية من أي غموض قد يكتنفها، لتفادي أي نوع من الصراعات بين العمال و الإدارة العليا، بالإضافة إلى ذلك يشترط أن تكون هذه السياسة تتميز بالمرونة و هذا ما تقتضيه بعض الحالات التي تحتاج إلى إدخال تعديلات جزئية عليها لمواجهة أي تغييرات مستقبلية دون المساس بالخطوات الأساسية كذلك هو الحال في الحوافز المادية التي تتطلب المرونة أكثر خصوصا عندما ترتبط بالأرباح التي تحققها المؤسسة.

3. مرحلة تجريب الخطط:

قبل وضع الخطة حيز التنفيذ لابد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء احتياطي يتمثل في تمثيل في تهيئة الجو المناسب لإطلاقها بين أوساطها العمالية، كان تعقد لقاءات مكثفة بشأنها مع العاملين من اجل تقديم شروح تفصيلية وافية لمضمون الخطة و حيثياتها، مع إبراز موضوعيتها و أهميتها. وفي هذا الصدد ينصح المختصون في هذا المجال الإدارة بضرورة تجريب الخطة على عينة صغيرة من أفرادها العاملين لمعرفة صداها و التأكد من سلامتها⁽⁷⁰⁾. وتعتبر هذه المرحلة هامة بالنسبة لإدارة، لأنها تمكنها من رصد ردود أفعال أفراد العينة و مدى استجابتهم لها، و إذا صادف وتم أية ردود أفعال سلبية فان إدارة الموارد البشرية تلجأ إلى إدخال بعض التحسينات عليها كضمان لها من حدوث أي اصطدام بين الإدارة و العاملين في المستقبل.

4. مرحلة التنفيذ و المتابعة :

بعد مرحلة تجريب الخطة و معرفة صداها و إدخال التعديلات عليها يتم أخيرا تنفيذها، و الموازنة مع سريانها في كافة مستويات المؤسسة تسهر إدارة الموارد البشرية على متابعة نتائجها على ارض الواقع و الوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها⁽⁷¹⁾، وتعد النتائج المتحصل عليها من العينة المتعددة أمر غير كاف و مرد ذلك أنها لا تمثل العناصر البشرية في المؤسسة، وما يبرر لجوء إدارة الموارد البشرية إلى المتابعة المستمرة عند تنفيذ الخطة أنها تتعامل مع عناصر

(69) المرجع نفسه، ص221.

(70) مؤيد سعيد سالم و عادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، مرجع سابق، ص200.

(71) مؤيد سعيد سالم و عادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، مرجع سابق، ص200.

بشرية يتصفون بالتغيير المستمر في أفكارهم و أفعالهم في ظل ظروف معينة و هذا ما يدفعها لعلاج أي تعثر قد يحصل بهدف التأكيد على سلامتها و نجاحها في المدى البعيد

المطلب الثاني،أسباب فشل و نجاح نظام الحوافز:

أولاً: أسباب فشل أنظمة الحوافز:

إن أنظمة الحوافز قد يعاب عليها بان لها أعراض جانبية سيئة،وان لم تستطع المنظمة أن تدرس هذه الأعراض وان تداويها،فان هذه الأعراض قد تفضح النظام،ومن أهم أسباب فشل نظام الحوافز ما يلي⁽⁷²⁾:

1. عدم وجود أهداف و معايير للأداء:ويرجع ذلك إلى تحليل العمل و التوصل إلى الأنشطة و المهام المكونة للعمل و التي يتم ترجمتها ذلك إلى معايير للأداء.

➤ خوف العاملين من رفع المعايير في المستقبل:ويرجع هذا الخوف إلى ظن العاملين من أن الإدارة يمكن أن ترفع معايير الأداء على خلفية أن العاملين قادرين على تحقيقها،فإذا كانت هذه المعايير مبنية على دراسة لوصف الوظيفة،و اتفاق العاملين،وإنها تتسم بأنها مفهومة ربها سيء من التحدي فيجب على الإدارة أن لا ترفعها.

➤ صعوبة قياس معايير الأداء:وترجع الصعوبة على عدم إمكانية التعبير عن معايير الأداء في شكل كمي واضح،أو أن تسجيله صعب،أو لعدم توافر الأشخاص التي تقوم بقياسه و تسجيله.

➤ عد سيطرة العاملين على تحقيق المعايير:و يرجع ذلك إما إلى عدم واقعية المعايير المطلوبة،أو أنها غير مفهوم،أو لعدم تدريب العاملين على أداء الأنشطة و المهام الخاصة بالعملاء لعدم قيام المنظمة بتوفير الموارد المطلوب لتحقيق العمل.

➤ الصراع و المنافسة : أن التنافس بين الأفراد على إبراز أدائهم الأفضل قد يؤدي إلى الشعور بالآخرين يهددون مصالحهم

➤ في إمكانية التوصل إلى المعايير الخاصة بالأداء،و هو ما يؤدي إلى وجود صراع بين العاملين.

➤ فقدان الثقة بين الإدارة و العاملين:تحدث مواجهة بين العاملين المسؤولين عن تحقيق

➤ المعدلات و المعايير و الذين يظنون أن الإدارة قد تقوم برفع المعايير و تغييرها.⁽⁷³⁾

(72) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 106.

ثانياً: نجاح نظام الحوافز:

يرى (ماهر) أن لنجاح نظام الحوافز يجب إتباع الشروط التالية :

- **البساطة:** و يعني هذا أن يكون النظام مختصراً و واضحاً مختصراً وواضحاً و مفهوماً، وذلك و بنوده و صياغته
- **التحديد:** ويقصد به أن يكون أنواع السلوك الذي سيتم تحفيزه مشروحاً، فلا يكفي إن نقول مثلاً انه (ينتج أكثر) أو (يؤدي جيداً) ولكن يجب أن يكون أكثر وضوحاً من خلال شرح تفصيلي لما هو متوقع.
- **يمكن تحقيقه:** يجب أن يكون احتمال التوصل إلى و تحقيق النتائج و التصرفات و السلوك الذي سيتم تحفيز أمر وارد .
- **يمكن قياسه:** ما لم يكن التعبير عن كيفية ترجمة الأداء و التصرفات التي سيتم تحفيزها في شكل مادي محدد، فان نظام الحوافز هذا سيكون مكتوباً عليه الفشل لأنه سيكون مضيقاً للوقت برأي (ماهر)
- **معايير الأداء:** و يقصد بذلك أن يتم وضع معايير للأداء و السلوك، وان يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة و قابلة للقياس و التحقيق.
- 1. ربط الحافز بالأداء: يجب أن يشعر الفرد بان مجهوده يؤدي إلى الحصول على الحافز.
- **التفاوت:** لا يجب أن يحصل جميع العاملون على القدر نفسه من الحوافز
- **العدالة:** يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أداءهم، وعدم تحقيق العدالة يؤدي إلى الشعور بالاستياء.
- **الحماية:** يجب أن يكون هناك اجر يكفي احتياجات العاملين، ويتمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر.
- **السيطرة:** ويعني سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها، و طرق العمل و الأدوات و الظروف المحيطة و الموارد التي يستخدمونها.
- **التغطية الكاملة للأداء:** ويعني أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإجابة في الأداء من حيث زيادة الكمية و الجودة و تخفيض التكاليف و تخفيض الحوافز و الوفرة في الوقت و الموارد و غيرها وذلك حتى يمكن حسابهم على ما يقومون به.

(73) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 120.

- **المشاركة:** إن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد من اقتناعهم به و تحمسهم له.
- **التنوع:** يجب أن تكون الحوافز مختلفة النوع، حتى تكون مثيرة و مرضية لكافة الاحتياجات، وموزعة بين الحوافز المادية بأنواعها و المعنوية بأنواعها.
- **الجدوى:** يجب أن يكون لنظام الحوافز منفعة للمنظمة.
- **الشمولية:** يجب أن يشمل النظام كل العاملين بدون ادني استثناء.
- **الخطئ:** يجب أن تكون الحوافز واضحة و كبيرة ليكون لها تأثير لان العكس قيد يؤدي إلى العكس.
- **الاستقرار و المرونة:** لا يجب تعديل النظام بين فترة و أخرى و لكن يجب الاستقرار على نظام واحد إلا إذا ظهرت متغيرات توجد التعديل.
- **العلاجية:** يجب أن يكون نظام الحوافز معلنا، لكي يزيد من ثقة العاملين.
- **الإسناد:** مساندة الإدارة العليا عند بداية النظام لإعطائهم الدفعة القوية.
- **التدريب:** يجب تدريب المشرفين و هم المديرون و رؤساء الأقسام و الملاحظين و المشرفين على إجراءات النظام.
- **التسجيل:** يجب أن يكون هذا النظام سليما لتسجيل أنواع و مستويات الأداء كما يحدث في الواقع
- **مأثلي:** كلما تم إشراك المنزل و العائلة في الحوافز كلما كان أفضل.
- **القوة:** يجب أن يكون النظام ذو بداية قوية و ذلك بمساندة الإدارة العليا و استخدام إعلانات.

إن لاعتماد الإدارة برنامج سليم لنظام الحوافز يتطلب التعرف على معايير الحوافز مع ضرورة الإحاطة بالعوامل المؤثر على نجاحه

المطلب الأول : قواعد منح الحوافز

إن أهم معيار على الإطلاق ،لمنح الحوافز هو التمييز في الأداء ،ولا يمنع الأمر من استخدام معايير أخرى مثل المجهود ،و الأقدمية ،وفيما يلي عرض لهذه الأسس أو المعايير⁽⁷⁴⁾.

أولاً: معيار الأداء

يعتبر التمييز من الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحيد لدى البعض في بعض الحالات وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو وفر في وقت العمل أو وفر في التكاليف ويعتبر الأداء فوق العادي أو الناتج نهائي للعمل أهم قاعدة أو معيار .

ثانياً: معيار المجهود

يستعمل هذا المعيار في قياس نتائج العمل لكنه يغلب عليه الطابع النسبي مقارنة بالمعيار الأول ،حيث يؤدي المجهود المبذول بالضرورة إلى انجاز العمل بفعالية وكفاءة

ثالثاً: معيار الأقدمية

وهو معيار كثير التداول إذ يأخذ بعين الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المؤسسة التي تؤشر إلى ولائه و انتمائه لها

رابعاً: معيار تحقيق الأهداف وهذا المعيار أيضا شائع الاستخدام من قبل المؤسسات

(74) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 350، 351.

الحديثة التي تسعى إلى تشجيع عمالها على انجاز الأهداف⁽⁷⁵⁾، ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الحوافز متنوعة بقدر تنوع حاجات الأفراد، إذ يبقى الغرض منها هو إرضاء العامل ورفع روحه المعنوية ليشعر بالاعتزاز لانتمائه للمؤسسة

المطلب الثاني : العوامل التي تؤثر على نجاح نظام الحوافز

هناك مجموعة من العوامل التي تقف في طريق نجاح نظام الحوافز بالمؤسسة يتم ذكرها كما يلي⁽⁷⁶⁾:

أولاً: سياسة الدول الاقتصادية والاجتماعية

و التي يتم التعبير عنها بقوانين الدولة و تشريعاتها والتي يمكن أن تشمل نظم الحوافز المادية و المعنوية والتي يجري تطبيقها في مؤسسات الدولة على العاملين فيها ، بحيث يمكن أن يتم التركيز على نظام الحوافز المادية دون الاهتمام أو تركيز مماثل للحوافز المعنوية ، إذ وجد أن نظام الحوافز المادية لو تعطي نتائج ملموسة في دفع العامل نحو الأداء الأفضل ، وبالتالي الدعوة إلى التوجيه نحو الاعتماد على نظم الحوافز المعنوية

ثانياً: سياسة المنظمات بخصوص الحوافز

فهناك منظمات تهتم عند وضعها لسياسة الأجور بتوفير الحوافز التي تدفع العمال لأداء أحسن و أكفأ ، في حين أن منظمات أخرى لا تطبق مثل هذه السياسات الأجرية ، حيث أن نظام الأجور لا يتضمن حوافز تشجيع العاملين على بذل جهد أكبر و أفضل ، ولذلك فأنها تضع نظم حوافز تحقق ذلك و تقود إلى النتائج التي ترغب في الوصول إلى تحقيقها من خلال هذه النظم

ثالثاً: مدى الموضوعية و العلمية والدقة التي يتم بها وضع نظام الحوافز

الذي ينبغي أن يستمر ليشمل تنفيذ نظام الحوافز وتطبيقه ، حيث أن النجاح في تحفيز العاملين

(75) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص157.

(76) طارق الحاج و فليح حسن، الاقتصاد الإداري، ط1، دار صفاء، عمان، 2000، ص218، 219.

يعتمد على وضع نظام للحوافز يعتمد معايير علمية و موضوعية و يجري تطبيقه بدقة و كفاءة بحيث يتحقق ما يراد الوصول إليه من الأهداف ، و في حالات ليست بالقليلة قد يفشل نظام الحوافز بسبب عدم علميته و موضوعية نظام الحوافز ، أو بسبب التطبيق غير السليم له في الواقع ، أو نتيجة الحالتين معا .

رابعاً: العادات والتقاليد والقيم السائدة في المجتمع

و التي قد تؤدي في حالات ليست بالقليل و بالذات في الدول النامية إلى انجراف نظم الحوافز فيها حتى و إن كانت موضوعية و علمية ، عن الأهداف المتوخاة منها عن طريق التطبيق غير السليم و الذي لا يعتمد الموضوعية و العلمية التي تتضمنها نظم الحوافز هذه ، و إنما يعتمد على أسس و اعتبارات شخصية أو اجتماعية أو سياسية أو غيرها ، وبذلك تتحول في تأثيرها إلى نظم التحفيز السلبي بدلا من التحفيز الايجابي عندما يتم منح الحوافز للذين لا يعملون بجهد أكبر ، وحبها عن الذين يقومون بمثل هذا الجهد ، و بذلك يدفع هذا إلى عدم بذلهم هذا الجهد الأكبر

المطلب الثالث : الاتجاهات الحديثة في التحفيز

التحفيز ظاهرة ذات أهمية في مهام و عمليات المديرين في المؤسسات و في أبحاث مختلف الإداريين و المنظرين ، و هذه الظاهرة استقطبت و ومازالت تستقطب القائمين و المهتمين في هذا المجال لما لها من تأثيرات كبيرة على عمل و أداء الأفراد و المؤسسات معا . ظاهرة مستجدة و ديناميكية و التطرق لها يعني الحديث عن تفاعلاتها مع التطورات الحالية التي تواجه كيفية جذب القوى العاملة و التأثير عليها و الاستفادة من إمكانياتها من خلال ابتكار برامج تحفيزية تتلاءم و متطلباتها ، أي أن ربط ظاهرة التحفيز بواقع التطورات لمختلف القوى العاملة أصبح امراً جوهرياً تسعى إليه أية مؤسسة تود الاستثمار في قواها البشرية وترفع من قدراتها الإنتاجية ، وهذا الأمر يقود إلى مناقشة التحفيز في ظل الاتجاهات الحديثة الآتية:

أولاً: التحفيز و تنوع الموارد البشرية :

من بين المعوقات التي تصادف إدارة الموارد البشرية في تحفيز القوى العاملة هو تنوع و اختلاف حاجات و رغبات هذه القوى و هذا يؤشر إلى أن طريق تحفيز النساء تختلف عن طريقة تحفيز الرجال في المؤسسات ، وقد

أفادت الدراسات في هذا الصدد إلى وجود فروق بين كلا الجنسين على صعيد النجاح المهني و مقدار التعويضات و ما يؤكد صحة هذه الدراسات ما يحصل في الولايات المتحدة .

إذ تتراوح نسبة النساء العاملات في مناصب قيادية ما بين 3 إلى 6 بحسب كلاي بالرغم من تحصيلهن العلمي العالي و بالرغم من رغبتهن الشديدة في احتلال مراكز وظيفية أعلى من ذلك إلا أن فئة قليلة منهن من تقلدت نفس المركز الوظيفي أو حصلن على نفس التعويض الذي حصل عليه اقرأنهم من الرجال العاملين معهم، وقد ربطت بعض الدراسات لهذه المفروقات بأهداف و ادوار كلا من الجنسين⁽⁷⁷⁾.

فدور المرأة الاجتماعي يحتم عليها أحيانا التخلي عن وظائف و القبول بأخرى و هذا لمرونتها و تكيفها مع وظيفتها، فالمرأة المتزوجة و العاملة في نفس الوقت تكون مضطر إلى القبول بالعمل المجدول او بالعمل المضغوط بهدف حفاظها على التوازن في تأدية أدوارها المزدوجة المنزلية والوظيفية و هذا من العمل أصبح مصدر تحفيز لبعض العاملين و العاملات، و لأجل ذلك طورت العديد من المؤسسات جداول عملها و أدخلت عليها عامل المرونة لتتكيف مع التنوع في مواردها البشرية و من جداول العمل المرنة:

1. العمل الأسبوعي المضغوط :

و يتمثل العمل الأسبوعي المضغوط في طلب الموظف من إدارته تكثيف ساعات عمله في اليوم مقابل حذف بعض أيام العمل الأسبوعي .

و مثال هذه الجدولة العمل بعشر ساعات يوميا مقابل أربعة أيام راحة ، و هذا النموذج للعمل يحفز العاملين بشكل كبير بما انه يتصف بالمرونة اللازمة في توزيع ساعات الأسبوع على متطلبات عمله و متطلبات حياته الخاصة

2. العمل المرن :

⁽⁷⁷⁾ حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، مرجع سابق، ص 405.

وهو عمل محدد بعدد من الساعات المجدولة أسبوعيا تتراوح بين الثبات و المرونة ، ويتمثل هذا العمل المرن في جدولة المؤسسة لساعات عمل ثابتة و أساسية تلزم موظفيها بالحضور دون استثناء و بالمقابل تمنحهم ساعات عمل أخرى مرنة تتجاوب وحاجات الموظفين من حيث بداية و انتهاء الدوام و فترات الغداء⁽⁷⁸⁾.

3. التشارك في الوظيفة :

هو عمل يبحث عن المشاركة أكثر من شخص واحد في تقاسم الوظيفة الواحد التي تلزم دواما كاملا و هذا يحفز خصوصا الأفراد الذين لا رغبة لديهم في العمل بدوام كامل⁽⁷⁹⁾.

4. العمل المنزلي الاتصالي :

و تكون ساعات عمل الموظف كليا في المنزل شرط أن يكون على اتصال مع مؤسسته بواسطة الحاسب الآلي الموصول هاتفيا أو الكترونيا ، و يعد العمل بهذه الطريقة محفز للأفراد العاملين بحيث يغني هم من مشقة الذهاب و الإياب من وإلى العمل و يتيح لهم حرية ممارسة حياتهم الاجتماعية بشكل طبيعي⁽⁸⁰⁾.

5. التنوع الثقافي :

هذا التنوع يفرز تباينا في توجهات الأفراد للتحفيز ، فالتنوع في جنسياتهم و ثقافتهم يقضي الى الاختلاف في خياراتهم و بدائلهم للحاجة ، فنظرية ماسلو للحاجة تنطبق تماما من حيث ترتيبها للحاجة على الولايات المتحدة الأمريكية و بريطانيا و كندا .

إما في اليابان نجد ان حاجات الأمن و الاستقرار تحتل قمة الهرم لديهم وكذا الحال بنسبة لليونان و المكسيك ، وبحسب مارييس و موران فان حاجة الانتماء الاجتماعي تنصدر قمة الهرم في كل من الدنمارك و السويد و النرويج و فنلندا ، فضلا عن متغيرات الحاجات التي تختلف بين أقطاب الثقافات في المؤسسات ، ففي الوقت الذي يركز القطب الذكوري على الدخل المرتفع و التميز و الترقية و التحدي ، يميل القطب الانوثي العلاقات جيدة مع الرئيس و إلى التعاون و جو العمل المريح و الأمان الوظيفي⁽⁸¹⁾.

⁽⁷⁸⁾ George Terry et Stephen Franklin: les principes du management, Op Cit, P372-373.

⁽⁷⁹⁾ Stephen Robbins et autres: comportement organisationnels, op cit, P243

⁽⁸⁰⁾ ibid, P244.

⁽⁸¹⁾ حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، مرجع سابق، ص 406.

فالمجتمعات التي تهيمن عليها الثقافة الذكورية تشجع على المنافسة بين أفرادها في حين تكون المجتمعات التي تسيطر عليها الثقافة الانوثية تشجع على قيام علاقات إنسانية بين أفرادها وتقديم المساعدات للآخرين مع إحاطة الضعفاء بالاهتمام و الرعاية .

6. التحفيز وإدارة الدفاتر:

التحفيز و إدارة مفهوم حديث ظهر إلى الوجود يتجه الأفراد من خلال اطلاعهم على الوضعية المالية للمؤسسة التي يعملون بها و إشراكهم في البيانات و المعلومات المالية التعلق بها ، و من ثم دفعهم إلى المشاركة في صنع و اتخاذ قرارات فعالة و مفيدة تهدف من خلالها المؤسسة إلى تحسين واقعها الحالي لا سيما المستقبل المثمر الذي تطمح إليه⁽⁸²⁾.

وهذا ما يعرف بإدارة الدفاتر المفتوحة كما تهدف هذه الإدارة التحفيزية إلى إلغاء الحواجز التقليدية السائدة بين الإدارة و موظفيها ، انطلاق من اندماجهم في سياستهم و اعتبارهم كمالكين للمؤسسة بالإضافة إلى اطلاعهم على نتائج قراراتهم و انعكاساتها على الأوضاع المالية

و بالرغم من ايجابيات هذه السياسة فانه يتعين على الإدارة تهيئة موظفيها في المجال الحالي ووضعهم في الصورة عن طريق تدريبهم و تلقينهم أصول التعامل مع الحقائق المالية من اجل تحسين ادعائهم و زيادة انتمائهم إلى العمل

7. التحفيز وجيل العمل الجديد :

أصبحت المؤسسات الآن تضم أنواعا مختلفتا من الأجيال تحمل هذه الأخيرة انقسامات على مستوى الكفاءات و المؤهلات و الطموحات ، وكل هذه العوامل تفرض على الإدارة التعامل معها بحسب اختلاف هذه الفئات من الأجيال و التي من أهمها⁽⁸³⁾.

8. جيل العمل المحترفه :

هو جيل محترف مهني متحكم في آليات عمله يمتلك شهادات علمية و جامعية تؤهله لان يكون لامعا في تخصصه ، إذ يسعى بشكل دائم إلى إدخال تقنيات مستحدثة في نطاق عمله لا يكف عن البحث في كل المستجدات

(82) حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، مرجع سابق، ص 407

(83) نفس المرجع، ص 409.

العلمية ذات صلة بعمله ، أكثر ما يحفز هذه الفئة هو تحقيق النجاحات المستمرة و الترقى إلى مستويات وظيفية تحمل ما يكفي من التحدي وروح التجديد و الابتكار ، اما ابرز الحاجات التي يسعى إلى إشباعها فتتمثل في الاستقلالية في العمل وتحقيق الذات و الاعتراف بالانجازات

9. جيل العمل المؤقت :

وهو جيل أتى نتيجة التغيرات الحاصلة في إعادة هيكلة المؤسسات التي تنتهج أسلوب التقليص في وظائفها و إلغاء البعض منها اتساق مع الأوضاع المالية و نتيجة لهذه الأوضاع أصبح هناك احتقان بالغ في الوظائف الشاغرة ، و بالتالي تلجأ المؤسسات الى الاستعانة الموظفين المؤقتين الذين يدخلون دوامة عدم الأمان و الاستقرار الوظيفي الذي يتمتع به الآخريين الدائمين . وهذا الجيل لا يعمل على تحسين الإنتاج و الرفع منه انه دائم الشعور بالخوف على مصيره المهني و لا يحصل إلا على مقدار ضئيل من التعويضات .

ويبقى الحافز الأساسي لهذا الجيل هو الحصول على وظيفة دائم تتناسب وقدراته وتمكنه من التخلص من هاجس الخوف على مصيره الوظيفي وتتيح له فرصة تحسين مهاراته و أدائه لزيادة الإنتاج و التأثير في مسار المؤسسة التنموي.

10. جيل العمل بالمح الأدنى :

وهو في معظمه جيل ليست لديه مؤهلات علمية و لا كفاءات عملية، وبناءا على ذلك يعمل بالحد الأدنى من الأجر لتلبية حاجاته الضرورية ليس إلا.

هذا الجيل يشكل تحديا بالنسبة للمؤسسات خاصة فيما يتعلق باختيار الأنماط الصائبة لتحفيزه و المحافظة على مستوى إنتاجيته و أدائه بالصورة المطلوبة ، و بما ان الجانب المادي لا يمثل حافزا قويا لهذه الفئة العاملة فان المؤسسة تلجأ إلى أنماط تحفيزية أخرى تكون أكثر فعالية ومن بينها برامج الاعتراف بالانجازات الأفراد مثل برنامج موظف الشهر ، برنامج المكافآت الفعلية للموظفين الجيدين ، برنامج الاحتفالات بالأداء الناجح و المناسبات الموجهة لرفع المعنويات و الدوافع⁽⁸⁴⁾، فضلا عن برامج تحفيزية أخرى تدخل ضمن الأساليب التطبيقية لتحفيز و تتمثل في برامج تصميم و تبديل الوظائف و المشاركة في القرارات .

(84) حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، مرجع سابق، ص 410.

يمكن القول أن الاتجاهات الحديثة في التحفيز تم استحداثها لتكون في مستوى التطلعات المتغيرة للإفراد ، بحيث تهدف المؤسسة من وراء ممارستها الحفاظ على الكفاءات الداخلية و إشعارها بالرضا ، بالمثل يعتبر أسلوب مساندة حاجات خطوة هامة جدا لأنه يكسب المؤسسة سمعة حسنة يمنحها فرصة استقطاب الكفاءات الخارجية .

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى مفهوم الحوافز و كذا أهم النظريات المفسرة لها كذلك طبيعة نظام الحوافز و المتطلبات الأساسية لإعداد وتنفيذ نظم الحوافز والأسس التي على أساسها يتم منح الحوافز بالإضافة إلى الاتجاهات الحديثة في التحفيز مع تقييم نظام الحوافز. وبما أن نظام الحوافز يهدف إلى جذب الموارد البشرية بالكم و الكيف المناسب للعمل بالمنظمة والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء و السعي الدائم لحثهم على بذل الجهد وتحسين الأداء في وظائفهم، لتحقيق أهداف المنظمة و الذي هو البقاء والاستمرار في ظل المنافسة. وطالما تؤثر نظم الحوافز بشكل كبير على قرارات الأفراد العاملين بقبول الوظائف والاستمرار فيها او التعايش معها و المحافظة على مستويات معينة من الأداء أو ترك المنظمة و الانتقال إلى أخرى بحثا عن وظيفة أحسن فإنه يصبح من الضروري الاهتمام بدراساتها وتحليلها و الوقوف على آثارها و علاقاتها بمختلف الوظائف الأخرى خاصة وظيفة تقييم الأداء بالشكل الذي يمكن للمنظمة من إنصاف عمالها و إعطاء كل ذي حق حقه من حيث الترقيات خاصة، وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال محتوى الفصل الثاني .

الفصل الثاني:

الترقية و تأثيرها في أداء العاملين

تمهيد :

تعد وظيفة تقييم أداء العاملين من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، حيث يتم بموجبها الحصول على المعلومات المرتدة حول فعالية أداء العاملين.

حيث تعتبر نتائج تقييم الأداء مرجعا لاتخاذ مجموعة من القرارات والحكم على مدى فعالية عمليات الاختيار والتعيين وكذلك عمليات التطوير والتنمية وأساليب تحفيز وإرضاء العاملين.

كما تساعد عملية تقييم الأداء على اكتشاف جوانب القصور والضعف في أداء الأفراد العاملين بالمنظمة مما يؤدي إلى تصميم برامج تدريبية للقضاء على هذا القصور، كما قد يدل ذلك على عدم التناسب بين الفرد والمنصب الذي يشغله مما يستدعي نقله إلى منصب آخر يتلائم مع مؤهلاته ومهاراته، ومن جهة أخرى يساعد تقييم الأداء على اكتشاف جوانب إيجابية والمتمثلة في التعرف على الأشخاص الذين يقومون بعملهم بصورة أفضل وبالتالي من هم الأجدر والأحق بالترقية والحصول على مكافآت وعلاوات.

لهذا يتطلب إنجاز العمل في المنظمة حتى يكون الأداء على درجة عالية من الكفاءة والفعالية ضرورة وجود تنظيم فعال وتخطيط سليم بالإضافة إلى متابعة حقيقية لأوجه النشاط وبالتالي إلى أداء العاملين وتقييم مستمر لهم وللإدارة ككل.

من هذا الاتجاه جاءت ضرورة التعرف على أداء العاملين وإدارته، وتقييم أداء العاملين ثم الترقية في محاولة لإبراز مدى مساهمة الترقية كحافز في تحسين الأداء، وهذا ما سيتم التعرض له في الفصل الثاني.

المبحث الأول: نظام الترقية

تعتبر الترقية بمثابة أحد الدوافع النفسية التي تهتم الكثير من الأفراد العاملين ولو بدرجات متفاوتة، وذلك كتعبير عن مستوى الطموح الذي دائما ما يسعى الفرد العامل إلى تحقيقه، عن طريق تحسين مستوى أدائه وإعطاء للعمل معنى ومضمون جديد، و في هذا المبحث الثالث سيتم التطرق إلى الترقية من خلال إبراز مدى أهميتها وأهدافها، أنواعها، خطواتها وأسسها... الخ.

المطلب الأول: ماهية الترقية

I- مفهوم الترقية :

لقد قدمت مجموعة من التعاريف للترقية نذكر منها ما يلي:

"الترقية هي عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مرتبة أعلى"⁸⁵، أو هي "شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية من حيث السلطة، المسؤولية والمركز، وقد يصحب الترقية زيادة في الأجر والمميزات الأخرى، ولكن ليس في كل الأحوال"⁸⁶. وتعني الترقية "تعيين مهام أكبر وتفويض سلطات أعلى للفرد في منصبه الجديد، وتستلزم ضمنا الارتقاء في التسلسل الهرمي الإداري أو زيادة الراتب أو الوضع الوظيفي أو الاجتماعي للفرد"⁸⁷.

في حين جاء تعريف آخر للترقية على أنها: "وسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، حيث أنها تلعب دورا مهما لكل من الفرد المنظمة، فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي، وتحقق المنظمة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وتحصل على أداء ورضا عالي"⁸⁸.

كما عرفت الترقية أيضا على أنها "تغير في التكليف من عمل في مستوى أدنى إلى آخر في مستوى أعلى داخل التنظيم، وتصاحب الترقية عادة زيادة في الأجر و في المركز الأدبي، إلا أنه يلقي على داخل التنظيم، وتصاحب الترقية عادة زيادة في الأجر و في المركز الأدبي، إلا أنه يلقي على عاتق الفرد واجبات ومسؤوليات أكبر والهدف من الترقية الاستفادة من قدرات ومهارات الفرد بما يحقق مصلحة المنظمة، كما تعتبر حافز للأفراد لتحسين أدائهم"⁸⁹.

ويجب أن يكون هناك توازن بين الأعباء والمسؤوليات الجديدة التي ستترتب على الترقية

وبين المقابل المادي أو المعنوي أو المزايا الأخرى.⁹⁰

II- أهمية الترقية:

⁸⁵مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص 276

⁸⁶علي غربي و اخرون، مرجع سابق، ص 113.

⁸⁷إهاب صبيح محمد رزق، العلاقات الصناعية و تحفيز الموظفين، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 35، 36.

⁸⁸أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 533.

⁸⁹عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 208.

⁹⁰صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 293.

تحتل الترقية أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة والعمالين في نفس الوقت، وتبدوا هذه الأهمية كما يلي:

* بالنسبة للإدارة: تبدو الترقية بالنسبة للإدارة بالغة الأهمية وذلك في تحقيق ما يلي:⁹¹

1- الكشف عن قدرات الأفراد العمالين وعن إنجازاتهم، مما يعني دعم فعالية إدارة الموارد البشرية في التخطيط لسياساتها المختلفة.

2- تمكين الإدارة من استثمار وتوظيف نظام الترقية لتخطيط برامجها الإنتاجية، ودفع العمالين لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية رغبة منهم في الحصول على مركز وظيفي أعلى.

3- إظهار وجه المنظمة وسمعتها بصورة مشرفة وجذابة، ففي حين يتجه نظام الترقيات إلى تحفيز الأفراد العمالين بصفة فردية، فإن التطبيق الفعلي له يعطي مؤشرا صادقا على إيمان الإدارة بأهمية الحاجات المادية والمعنوية التي يرغب الأفراد العمالين في إشباعها، ومن خلال الحوافز المادية التي يحصلون عليها لقاء المنصب الوظيفي الأعلى من ناحية أخرى .

4- تحقيقا لاستقرار الوظيفي للعمالين في المؤسسة، وجذب العمالة المطلوبة في المستقبل.

* بالنسبة للعمالين: يمكن إبراز أهمية الترقية وانعكاساتها على نفسية العمالين وكذا مستوى أدائهم من خلال ما يلي:⁹²

1- رفع الروح المعنوية للعمالين الحاليين.

2- توفير الحوافز لأصحاب الكفاءات لزيادة الإنتاج والتميز في العمل.

3- ضمان استمرار العمالين من أصحاب الكفاءات في العمل في المنظمة.

4- خفض الدوران الوظيفي والمحافظة على الخبرات داخل المنظمة.

5- زيادة الاستقرار والأمن الوظيفي لعمالين.

III- أهداف الترقية: من بين الأهداف التي تسعى إليها الترقية نذكر:

1- استثمار الطاقات الإنتاجية التي تتوفر عليها الموارد البشرية.

2- الإعداد للتقدم إلى وظائف أكبر سلطة ومسؤولية من خلال الحركة الرأسية، حيث يتعرف الفرد على كل الوظائف في المستوى الأعلى.

3- توسع وتنوع مجالات الخبرة والمعرفة من خلال الحركة الأفقية.

4- رفع الروح المعنوية للأفراد.

5- كسر الجمود والملل في الحياة الوظيفية

6- تغيير الأفكار وإتاحة الفرصة للتجويد والتحسين بتغيير الوجوه وخلق ديناميكية جديدة في التنظيم الوظيفي.

7- تخفيض النفقات وتصغير حجم الموارد البشرية المستخدمة.

⁹¹ نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 186.

⁹² يوسف حجيم الطائي و آخرون، مرجع سابق، ص 496، 497.

- 8- ضمان بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المنشأة لتشغل الوظائف الأعلى.
- 8- ضمان بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المنشأة لتشغل الوظائف الأعلى.⁹³
- 9- خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل المجهود وشعور العاملين بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر في وظائفهم وبالتالي معيشتهم دون الحاجة إلى تغيير مكان العمل.⁹⁴
- 10- خلق شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي ويقصد بذلك التنافس الإيجابي والسلمي القائم على التعاون والثقة بعيدا عن النزاعات، وهذا من أجل تحقيق نفس الغرض، والهدف يتمثل في الارتقاء الوظيفي مما يؤدي إلى تحسين الأداء كما ونوعا.⁹⁵
- 11- تلبية احتياجات المؤسسة من الأفراد العاملين من حيث العدد والنوع، إذ أن وجود نظام مخطط ومعروف للترقيات في المؤسسة يعتمد على أسس ومعايير موضوعية، يمكن الإدارة المنظمة من تحقيق خطة العمالة المطلوبة واللازمة لها بسبب إقناع الأفراد الراغبين في العمل على الالتحاق بهذه المؤسسة والاستفادة من الميزات الجذابة للعمل فيها، والذي يشكل نظام الترقية فيها أحد عوامل الجذب بها.⁹⁶
- وتجدر الإشارة إلى أنه لنجاح سياسة الترقية يجب مراعاة النواحي الآتية:⁹⁷
- 1- ضرورة وجود توصيف دقيق للوظائف يوضح مسؤوليات الوظائف والشروط الواجب توافرها في من يشغلها.
 - 2- ضرورة وضع قواعد للترقية من وظيفة إلى أخرى وأن تكون هذه القواعد واضحة ومعروفة لكل العاملين.
 - 3- ضرورة وجود برنامج لتدريب وتنمية العاملين الذين يصلحون للترقية لوظائف أخرى.
 - 4- ضرورة تعريف العاملين بمجالات الترقية المتاحة في المستقبل في المنظمة.

المطلب الثاني: أنواع وأسس الترقية

I- أنواع الترقية:

هناك أنواع عديدة من الترقيات يمكن إجمالها فيما يلي:

أ- الترقية في الدرجة: ⁹⁸

- يمثل هذا النوع الترقية الحقيقية، ويترتب عنها تغيير في المنصب تبعاً لكفاءة هذا العامل، وتتضمن شغل وظيفة ذات اختصاصات ومسؤوليات أعلى، وتصاحبها زيادة في الأجر وتطبق هذه الترقية بطريقة منتظمة، أي من درجة إلى أخرى أعلى منها مباشرة، ومعياريها الأساسي هو الاختيار على أساس الجدارة.
- ب- الترقية في الرتبة:

⁹³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 293.

⁹⁴ مصطفى نجيب الشاويش، مرجع سابق، ص 276.

⁹⁵ عبد الغفار حنفي مرجع سابق، ص 202.

⁹⁶ منصور فهمي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، ط1، دار غريب، القاهرة، 1976، ص 137.

⁹⁷ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 293.

⁹⁸ صلاح شناوي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 62، 63.

يترتب على هذا النوع من الترقية زيادة في الراتب (الأجر) دون زيادة في المسؤوليات والواجبات، وتجمع الأقدمية والكفاءة معا.

ج- الترقية في الفئة:

تضم الفئة كافة الوظائف التي تتماثل إلى حد كاف من حيث نوع العمل وماهيته ومستوى الصعوبة والمسؤولية ودرجة التأهيل المطلوبة، وتجمع الترقية في الفئة بين المعايير التي تقوم عليها الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة، إذ يتم الاختيار وفقا لدرجة كفاءة العامل و لاتصاحها زيادة في المسؤوليات والواجبات، فهي تفق مع الترقية في الرتبة.

د- ترقية مادية معنوية :

ينتج عن هذه الترقية أن العامل ينتقل من منصب أدنى إلى منصب أعلى داخل الإدارة ويرتبط هذا النوع بزيادة الأجر والمسؤوليات والاختصاصات ويترتب على هذه الترقية تحسين المركز الاجتماعي للعامل، مما يؤثر على حالته النفسية، فيرفع معنوياته ويكسبه الشعور بالرضا والاطمئنان، فتتقصر انشغالاته الخارجة عن إطار العمل، ويتفرغ لوظيفته فيتقنها، ويطلق على هذا النوع من الترقية أيضا بالترقية السائلة.

هـ- الترقية الجافة :

يطلق عليها الترقية المعنوية، وهي عبارة عن ترقية لا تصاحبها زيادة في الأجر، وإنما تنطوي فقط على ارتفاع في المركز الأدبي للفرد العامل، ويعتم بهذا النوع من الترقية أعضاء الإدارة العليا من التنظيم، حيث يهتمون بالمركز الأدبي أكثر من الزيادة المادية في الدخل، ويتطلب الأمر وجود أسس علمية للترقيات ومعايير واضحة لاختيار الأفراد المستحقين لها.

II أسس الترقية

إن التطبيقات الحالية في مختلف دول العالم تشير إلى أن هناك ثلاث أسس تقوم عليها نظم الترقية هي: نظام الترقية بالأقدمية، نظام الترقية على أساس الكفاءة ونظام الترقية الترقية الذي يمزج ما بين عنصري الأقدمية والكفاءة معا.

I- نظام الترقية بالأقدمية:

تعرف الأقدمية بشكل عام بأنها مدة الخدمة التي قضاها الشخص، ويتركز أساس نظام الأقدمية على أقدم الممارسات الإنسانية إذ يعتبر التمييز بين الإراد على أساس الأقدمية قديما قدم الحضارة الإنسانية ذاتها وكذلك فإنها تجد أسسها في التنظيم القبلي أو العائلي حتى الوقت الحاضر وأساسها في العمل الإداري أنه من قضي مدة أطول في العمل أو الخدمة فإنه يمتلك خبرة ومقدرة أكثر من الآخرين الذين قضوا مدة أقل.

وبمقتضى هذه الطريقة فإنه يكون للموظف الذي أمضى في الوظيفة أو الدرجة الأدنى فترة زمنية أطول من تلك التي قضاها أقرانه من الموظفين الذين أتموا المدة المشروطة للترقية قانونا، أو لوية في الترقية إلى الوظيفة أو الدرجة

الأعلى الشاغرة بمعنى أنه تتم ترقية العاملين للوظائف أو الدرجات الأعلى وفقا لترتيبهم من حيث الأقدمية في الوظيفة أو الدرجة الأدنى .

إن الحجج في تطبيق هذا النظام بالنسبة للعاملين وكذلك بالنسبة للإدارة هو:⁹⁹

- طول مدة الخدمة قرينة واضحة على خبرة الشخص المكتسبة وكفاءته.
- أنها تشجع العاملين على البقاء في المنظمة وعدم تركها لاحتمال فقد هم لأقدميتهم عند ترك العمل وبالتالي فإنها تقلل من دور أن العمل، كما أنها من ناحية ثانية ستكون بمثابة مكافأة للعاملين على ولأنهم للمنظمة .
- إن اعتماد الأقدمية كأساس للترقية سيدفع الإدارة للاهتمام بإجراءات وأساليب اختيار العاملين لديها ابتداء وكذلك تطوير قدراتهم باستمرار لغرض تولي مراكز وظيفية أعلى .

أما الانتقادات التي ترد على معيار الأقدمية فيمكن إجمالها بما يلي :

1- إن الأساس الذي تقوم عليه فكرة الأقدمية مشكوك في صحته فلا يمكن إثبات أن هناك علاقة طردية دائما بين طول الخدمة ومستوى الكفاءة والقدرة التي يمتلكها الأفراد فهناك فرق بين طول الممارسة وبين الكفاءة والقدرة .

2- إن الخبرات المكتسبة من العمل تبدأ بالتناقص بعد مرور فترة معينة من ممارسته قد تكون بضعة أشهر أو سنة أو بضع سنتين وفقا لطبيعة العمل الذي يمارسه الشخص وبالتالي فإن دور المدة في ممارسة عمل معين لا يضيف خبرات حقيقية وجديدة للعاملين .

3- إن قدرات الأفراد واستعداداتهم للتعليم والاكساب تختلف من شخص لآخر وعليه فقد يستطيع احد الأشخاص استيعاب متطلبات العمل في فترة أقصر مما قد يستطيع ذلك شخص آخر أمضى مدة أطول فيه .

4- طول مدة الخدمة في العمل الحالي قد لا تكون قرينة على النجاح في العمل المستقبلي بحكم اختلاف متطلبات كل منهما وخاصة بالنسبة للترقية من وظائف لا تتضمن الإشراف أو توجيه الآخرين لوظائف تتضمن ذلك كالوظائف الإشرافية ووظائف الإدارة الوسطى والعليا. وينطبق نفس الأمر بالنسبة للعناية والتدقيق في قواعد اختيار العاملين ابتداءا لأنه مهما بذلت العناية في انتقاء العاملين فإنه يصعب التنبؤ بما ستكون عليه الحال في حياتهم الوظيفية فيما بعد .

5- إن اعتماد هذا المعيار سيؤدي بالنتيجة إلى دفع أشخاص غير أكفاء لتسلم مناصب مهمة في المنظمة ما يؤدي إلى جمودها إضافة إلى إعاقة لدور الإدارة في تقرير سياسات الترقية فيها لأنه سيشجع قيم عمل تركز على تفادي الأخطاء و إتباع الروتين في الأداء و تهمل التركيز على المبادرة والابتكار .

6- إن اعتماد معيار الأقدمية لوحده سيؤدي إلى إحباط طموح العاملين المجددين لأنهم سيعلمون أن مدة الخدمة وليس الكفاءة والتطور هي مقياس الترقية مما يترتب عليه احتمال ترك مثل هؤلاء للعمل من ناحية، إضافة إلى عدم إمكانية جذب عناصر كفاء للمنظمة من خارجها.

⁹⁹السنان الموسوي، مرجع سابق، ص 208، 210.

7- إن قاعدة الأقدمية لا تمهي بالبساطة دائما فهي تشير إشكاليات عديدة خاصة ما يتعلق منها بطريقة وتاريخ احتساب الأقدمية، فهل تحتسب على أساس مدة الخدمة ككل أم على أساس مدة الخدمة في العمل الحالي؟ أم على أساس مجموعة مدة الخدمة لأعمال مماثلة ومشابهة... الخ.

II- نظام الترقية على أساس الكفاءة أو الجدارة :

في ضوء هذه الانتقادات التي وجهت إلى اعتماد معيار الأقدمية في ترشيح واختيار العاملين للترقية فقد قيل أن أفضل معيار لاختيار الأفراد وترشيحهم للترقية هو معيار الكفاءة والدارة ويقصد به أن ترشيح الأفراد للترقية ينبغي أن يتم في ضوء مواصفات الوظيفة ومتطلباتها وأعبائها مقارنة بالمؤهلات والقدرات التي يمتلكها الأشخاص المرشحون، والمرشح الذي يتقدم الآخرين في مدى توفر المؤهلات والقدرات المطلوبة هو الذي ينال الترقية .

إن أنصار هذا الاتجاه يرون أن هذا النظام يقوم على أساس موضوعي لأنه ينطلق من متطلبات العمل أو الوظيفة واعتباره الأساس في اختيار الأفراد للترقية والمفاضلة بينهم، كما يرون أن اعتماد هذا المعيار سيوفر للمنظمة أفضل الأشخاص لشغل الأعمال والمراكز الوظيفية المطلوبة باعتباره في الواقع تطبيقا لقاعدة الرجل المناسب في المكان المناسب وبالتالي فإنه يعتبر أفضل استثمار للقوى العاملة في المنظمة كما أنه سيؤدي إلى تحفيز العاملين لتطوير قدراتهم ومستويات أدائهم. وهو إذا كان لا يحقق مبدأ المساواة في منح فرص الترقية لكافة العاملين فإنه يوفر مبدأ أهم هو مبدأ العدالة، إذ ليس من العدالة أن يتساوى الكفاء مع الخامل أو الكسول في فرص الترقية والتقييم لمجرد مضي مدة معينة في الخدمة.¹⁰⁰

إن وضع هذا النظام الذي يقوم على أساس الجدارة أو الكفاءة موضع التطبيق يستلزم وضع الأساليب التي يمكن من خلالها الكشف عن قدرات وجدارة الأفراد، ومن الأساليب المستخدمة:¹⁰¹

1- اختيارات الترقية: هي اختيار تصمم وفقا لمستوى وطبيعة الوظائف المطلوب الترقية إليها. وتهدف إلى الكشف عن أفضل المرشحين الذين تتوافر لديهم المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء الوظيفة. وتأخذ هذه الامتحانات صيغتين، فهي إما أن تكون "امتحانات منافسة مطلقة" بمعنى أنها مفتوحة لكل من يرغب في التقدم للوظيفة الشاغرة ممن تتوافر فيهم شروط إشغالها من داخل المنظمة أو من خارجها، وإما أن تكون بصيغة "امتحانات منافسة محدودة" أي تقتصر الدخول فيها على العاملين في المنظمة التي توجد فيها الوظائف الشاغرة فقط. ويجري الاختيار للترقية وفقا لتسلسل آلية ترتيب الأشخاص في اجتياز الامتحان .

2- المقابلات: قد تتم مقابلة الأشخاص المرشحين للترقية من قبل لجنة أو هيئة تضم عدا من المديرين في المنظمة أو قد تضم أحيانا بعض الخبراء والاختصاصيين الخارجيين لتقويم مدى توافر بعض القدرات والاستعدادات المطلوبة لإشغال وظيفة معينة، وقد لا يستخدم هذا الأسلوب عادة بمفرده، بل يستخدم مع أسلوب الامتحانات.

¹⁰⁰ لسان الموسوي، مرجع سابق، ص 210، 211.

¹⁰¹ نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 188، 189.

3- تقريب تقويم الأداء: وهي تقارير سنوية أو نصف سنوية تنظم من قبل الرؤساء المباشرين بحق مرؤوسيهـم الذين يعملون معهم، وتتضمن تقويما لمستوى أدائهم الحالي، ويعتبر حصول الفرد على مستوى معين من التقويم العام لمرة أو لأكثر شرطا للترشيح للترقية، كما أن المنافسة في الترقية تم وفقا لمسبقيات التقويم التي يحصل عليها المرشحون .

4- نتائج اجتياز البرامج التدريبية: قد يكون اجتياز بعض البرامج التدريبية شرطا للترقية، كما قد تعتبر نتائج اجتياز البرامج التدريبية معيار للمفاضلة عند الترقية .

5- وضع الشخص المرقى تحت التجربة لمدة معينة للوقوف على مدى قدرته وكفاءته في تأدية واجبات ومسؤوليات الوظيفة الجديدة.

أما الانتقادات الموجهة لنظام الجدارة أو اللقطة هي :¹⁰²

1- أنه يصعب قياس الأداء الحالي للشخص لارتباط حجم الأداء أحيانا بعوامل أخرى خارجة عن إرادة الشخص كذلك فإنه من الصعب قياس أو معرفة قدرة الشخص لاشتغال الوظيفة الجديدة بدقة كما لا يمكن التنبؤ بذلك في ضوء أدائه الحالي، لاختلاف محتوى كل من الوظيفتين.

2- كما وجهت انتقادات عديدة إلى امتحانات الترقية بمختلف صيغها، وترتبط هذه الانتقادات بطبيعة الامتحانات نفسه باعتباره أداء قاصر وغير ملائمة للكشف عن قدرات وإمكانيات الشخص .

3-إما بالنسبة إلى تقرير تقويم الأداء بمختلف أنواعها فإن احتمال المحاباة وتحيز الرؤساء يكون قائما بشكل واسع، إضافة إلى ما تستلزمه هذه التقارير من وقت وجهـد كبيرين لإعدادها وإدامتها وفقا للتطورات التي تطرأ على العمل .

4- أما بصدد فترة التجربة فإنها لا تصلح للكشف عن القدرات الحقيقية للموظف المرقى وذلك من ناحيتين، أولهما أن الموظف يعلم أنه تحت فترة اختيار لذلك فإنه يبذل جهدا غير اعتيادي قد لا يبذله بعد انتهاء فترة التجربة وتثبيته في وظيفته الجديدة، وثانيهما أن فترة التجربة قد تمر من دون أن يتعرض فيها الشخص لكل أو بعض المواقف العملية التي تكتشف فعلا عن قدراته .

5- إن تطبيق هذا النظام يستدعي وجود نظام لوصف الوظائف والأعمال في المنظمة مع ضرورة تحديث هذا النظام بشكل مستمر كما يستدعي وضع ميكانيكية واضحة لتقارير تقييم الأداء ومعاييرها والجهة أو الجهات المسؤولة عن إعدادها ولـمن يجري تقديمها بما لا يتوافر عمليا لدى معظم المنظمات الإدارية حاليا، و في حالة توافرها فإنه لا يستخدم أو يهمل جزئيا لأن متطلبات العمل قد لا تتيح الوقت الكافي له .

III-الدمج ما بين الأقدمية والكفاءة :

¹⁰²لسنان الموسوي، مرجع سابق، ص 211، 212.

ويعني الزج ما بين أسلوب الترقية على أساس الأقدمية والترقية على أساس الكفاءة معا في ترقية العاملين بهدف الاستفادة من مزايا كل منهما وتجنب عيوب التطبيق المطلق لكل من أسلوب الأقدمية والكفاءة ويقترح أن يتم التركيز على الآتي في تطبيق هذا الأسلوب: ¹⁰³

1- ضرورة اقتصار تطبيق أسلوب الجدارة على الوظائف العليا نظرا لمتطلبات شغل تلك الوظائف من مهارات وصفات شخصية ضرورة.

2- ضرورة إتباع أسلوب الجدارة و الأقدمية في الترقية للوظائف المتوسطة بشكل تدريجي أي الجمع بين متطلبات الجدارة والأقدمية في المفاضلة بين المتقدمين للترقية .

3- إتباع أسلوب الأقدمية في الترقية لوظائف الدنيا (الكتابية والروتينية) بسبب عدم اشتراط شغلها اكتساب المتقدم للترقية إليها لخبرات ومهارات محددة، ويكتفي بعامل الزمن لتحديد أهلية المتقدم للترقية .

ويلاحظ أن هذا الأسلوب يبدأ بإتباع أساس الأقدمية في الوظائف الدنيا إلا أن نسبة الأقدمية تأخذ بالتناقص شيئا فشيئا كلما ارتقينا بالوظائف إلى الوظائف المتوسطة والعليا، كما وتبدأ عناصر الكفاءة بالازدياد كلما ارتقينا في الوظائف إلى الوظائف العليا إلى أن تختفي متطلبات الأقدمية في أعلى المناصب حيث تطبق أسس الجدارة والكفاءة بشكل مطلق فيها.

وهناك من أضاف أسلوب رابع وهو استخدام الأساليب الشخصية (غير الموضوعية) في ترقية الموظفين، فقد يتأثر صاحب القرار بالسمات الشخصية لبعض العاملين (كالجنس، أو المنطقة الجغرافية، أو جنسية الموظف...) ومن ثم يبنى قراره في الترقية على واحد أو أكثر من هذه السمات متجاهلا المعايير الموضوعية التي رأيناها في الأساليب الثلاثة السابقة، كما قد يبنى صاحب القرار قراره في ترقية أحد الأشخاص إما لأنه قريب أو صديق له.

وقد يتبادر إلى الذهن أن هذه الأمور تمارس في الدول النامية أو الدول الشرقية فقط، ولكن هناك دراسات عديدة تشير إلى انتشار ثل هذه الممارسات في العديد من الشركات الكبيرة مثل شركة فورد السيارات وشركة تويوتا وشركة (IBM) ¹⁰⁴.

ومهما كانت معايير الترقية فإن على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات أن تولي اهتماما كبيرا بالأفراد الذين سوف تتم ترقيتهم بتهيئة الظروف المناسبة ومتابعتهم في تأديتهم لمهامهم الجديدة، والعناية الكبيرة يجب أن تولي لأولئك الذين لو تتم ترقيتهم، حيث سيشعرون بخيبة الأمل مما يؤثر على معنوياتهم، وبالتالي يصيبهم الإحباط وقد يؤثر سلبا على سير العمل ¹⁰⁵.

المطلب الثالث: مصادر الترقية و الآثار الناجمة عنها.

في هذا المطلب سيتم التعرض إلى مصادر الترقية مع الآثار الناجمة عنها.

¹⁰³ يوسف حجيم الطائي و آخرون، مرجع سابق، ص 499.

¹⁰⁴ عادل حرحوش صالح، مؤيد سالم، مرجع سابق، ص 236، 237.

¹⁰⁵ علي غربي و آخرون، مرجع سابق، ص 116.

I- مصادر الترقية:

- تأخذ الترقيات تبعاً لمصادرها شكلين متميزين، فهي إما أن تكون داخلية أو خارجية:
- أولاً: الترقية الداخلية: وهي التي تتم داخل المؤسسة حيث حددت أية مؤسسة الوظائف التي يمكن أن تشغل بالترقي من داخلها وتلك التي تملأ من الخارج، ومن مميزات الترقية من لداخل:
- وسيلة داخل المؤسسة تساعد على تأقلم العاملين وانسجامهم، حيث أن الأفراد الذين يتم اختيارهم لتوفر الشروط المطلوبة للترقية يتأقلمون أكثر مع التنظيم ويستقرون بسهولة.
 - إن الترقية من الدال تحفز أكثر على العمل وتدفع العاملين في زيادة إنتاجهم ورفع روحهم المعنوية، ويتفانون في بذل جهود أكثر إذا علموا بأن ذلك سيؤدي إلى ترقية لهم.
 - تساهم في تحقيق الرضا عن العمل والوظيفة، حيث أن إمكانية الترقى والتدرج في الوظائف والمسؤوليات، ومن ثم التقدير المادي المقرون بالتقدير المعنوي والأدبي يترك في نفوسهم إحساس بالرضا، زيادة على ذلك فإن العاملين يترقبون دائماً الصعود والتدرج للوظائف العليا في نفس مؤسستهم، أين يوجد زملائهم.¹⁰⁶
- ولكن بمقابل هذه المزايا فإن البحث الداخلي ليس بلا عيوب فمن أهم سلبياته أنه يحرم المنظمة من استخدام كفاءات خارجية ربما تكون أفضل قدرة على شغل الوظيفة وتحقيق الغرض منها، كذلك فإن استخدام المصادر الداخلية قد يتولد عنه الصراع والخلافات والمنافسة الضارة، ومن ثم التأثير على الأداء.
- أيضاً قد يؤدي تكثيف استخدام البحث الداخلي من خلال الترقية إلى التأثير السلبي على معنويات أولئك الذين لم يقع عليهم الاختيار وهو ما يؤدي إلى نفس النتيجة السابقة.
- إن التنظيم يجب أن يتجنب الاعتماد على التغذية الداخلية المكثفة، حيث أنه قد يكون من الضروري في بعض الأحيان استخدام "دماء جديدة" لتوسيع نطاق الأفكار ومجالات المعرفة وأفاق الخبرة، وتنمية الحماس.¹⁰⁷
- ثانياً: الترقية من الخارج: تميل بعض المؤسسات إلى تفضيل الترقيات من الخارج وذلك لتطعيم الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة وذلك تجنباً للجمود، كما أن ملء الوظائف من الخارج قد يقلل من تكاليف التدريب.¹⁰⁸ ولهذا الأسلوب أيضاً انعكاسات سلبية وآثار قد تخلق مشكلات تنظيمية وأيضاً مشكلات سلوكية أهمها:¹⁰⁹
- 1- انخفاض الروح المعنوية لأفراد التنظيم نتيجة عدم ارتياحهم أو اقتناعهم بهذه السياسة.
 - 2- في منظمات العالم الثالث ينظر دائماً إلى الفرد الجديد الآتي من خارج المنظمة على أنه دخيل سقط على التنظيم من السماء.

¹⁰⁶ علي غربي و آخرون، مرجع سابق، ص 126.

¹⁰⁷ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 252.

¹⁰⁸ علي غربي و آخرون، مرجع سابق، ص 114.

¹⁰⁹ كامل برر، مرجع سابق، ص 84.

3- ظهور نوع من المقاومة للفرد الجديد وهذا أمر طبيعي يتبلور في عدم التعاون معه أو وضع كافة الصعوبات أمامه لعدم نجاحه في وظيفته.

4- تحمل المنظمة لتكاليف إضافية، واحتمال نقل عادات وثقافات مختلفة إلى المنظمة، إضافة إلى التأثير السلبي على الروح المعنوية للعمال الموجودين.¹¹⁰

II- الآثار الناجمة عن الترقية:

لكل نظام أو سياسة آثار ونتائج تترتب على تطبيقات سواء كانت مادية أو معنوية مثلما هو الحال بالنسبة للترقية، لكن من الضروري أن تعد إدارة الموارد البشرية نظام جيد ومعروف لترقية العاملين بالمؤسسة، ومن أهم ما يصاحب الترقية من نتائج ما يلي:

1- زيادة في دخل الموظف العامل في الوقت الحاضر والمستقبل

2- يمنح للعامل المرقى إلى مناصب أعلى في نفس المستوى التنظيمي علاوة ترتبط بتقدير المنصب المرقى إليه.

3- زيادة في الصلاحيات والمسؤوليات الوظيفية التي رقي إليها، ويجب أن يكون هناك توازن بين الأعباء والمسؤوليات الجديدة التي سترتب على الترقية، وبين المقابل المادي أو المعنوي أو المزايا الأخرى.

4- تعمل الترقية على تشجيع الابتكارات وخلق أفكار جديدة مما يعود بالمنفعة على الموظف العامل وهذا ما يؤدي إلى تحسين أدائه.

زيادة عن النتائج التي تصاحب الترقية، قد تصادف أنظمة الترقية في تطبيقها بعض الصعوبات يذكر منها ما يلي:¹¹¹

1- عدم توافر وصف وظيفي ومواصفات وظيفية للوظائف الرئيسية.

2- عدم إتباع آلية وإجراءات المفاضلة وتحديد الموظف الأفضل تأهيلا واستحقاقا للترقية.

3- ضعف المعايير المطبقة في قياس الكفاءة والجدارة في العمل وتعذر وضع المعايير لبعض الوظائف.

4- عدم توافر برامج تدريبية لتأهيل العاملين للترقية.

5- عزوف البعض عن الترقية بسبب الخوف من تحمل مسؤوليات أكبر يصعب التنبؤ بأهليتهم لتحملها.

6- رفض الرؤساء لترشيح الموظفين للترقية خوفا من خسارة خبراتهم وعدم إمكانية تعويضهم بآخرين.

7- عدم التكافؤ في فرص الترقية الناتجة إما عن إساءة استخدام تقارير الأداء من بعض المشرفين والتحيز في

الحكم على المرؤوسين وقلة الفرص المتاحة للفنيين، نظرا لبعدهم عن السلطة العليا وعدم إتاحة الفرصة لهم لتكوين علاقات شخصية مؤثرة وتوافر تلك الفرص للعاملين في الوظائف الإدارية نظرا لما تتيح لهم وظائفهم من أحكام قد

¹¹⁰ L.Cadin, F.Gonin, La gestion des ressources humaines, Dunod, Paris, 1999, P 84.

¹¹¹ يوسف حاجم الطائي و آخرون، مرجع سابق، ص 50.

يكون مباشر في بعض الأحيان مع العاملين في المناصب العليا وتكوين صداقات وعلاقات شخصية تساعدهم في الحصول على الترقيات .

المبحث الثاني: إدارة أداء العاملين

إن النظرة المعاصر لأداء المنظمات أيا كانت طبيعتها وحجمها تقوم على فكرة بسيطة مفادها أن هذا الأداء يحركه ويشكله العنصر البشري أينما كان مستواه تنفيذي أو إداري، كما يرى بعض من الباحثين أن أداء المنظمة يعود إلى مجموع أداء الموارد البشرية التي تكونها.¹¹²

وعليه سيتم في هذا المبحث التطرق إلى أداء العاملين كمفهوم إدارة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة أداء العاملين

من خلال هذا المطلب يتم التعرض إلى عنصرين هما مفهوم أداء العاملين وإدارة أداء العاملين كما يلي:
I- مفهوم أداء العاملين:

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم ذا العلاقة بكل من سلوك الفرد والمؤسسة، كما يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة بها.

وبعدّ مصطلح الأداء مصطلحا الأداء متعدد الجوانب والأبعاد لاقتراانه وتداخله مع عدة مصطلحات ومفاهيم مشابهة له كالمرد وديقي والفعالية والإنتاجية وحتى التنافسية.¹¹³

وقبل التطرق إلى تحديد مفهوم الأداء لابد من أن نوضح بعض المفاهيم المرتبطة به ومن بين أهم هذه المفاهيم التي ترتبط بالأداء، مفهوم الكفاءة والفعالية و الملائمة. فالكفاءة. تعني إنجاز الأشياء على نحو صحيح (الاستغلال الأمثل للموارد)،¹¹⁴ كما أن الكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات و المدخلات،¹¹⁵ فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى، أما الفعالية فتشير إلى الأهداف المتحققة من قبل المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة على هذه الأهداف¹¹⁶. بينما الملاءة هي النسبة بين الهدف ومستوى الرضا المتوقع.¹¹⁷

ويمكن التعبير عن الأداء بالعلاقة التالية ك الأداء = الكفاءة X لفعالية.¹¹⁸

وعلى هذا الأساس، يتح أن الكثير من المهتمين بمفهوم الأداء، يحاولون ربطه بالكفاءة والفعالية، على اعتبار أن الكفاءة ترتبط بالعمل الجيد دون خسارة، فللفعالية تتجاوز حدود الكفاءة لتأخذ بعين الاعتبار: تأثير العمل على الفرد، ملاءة الأهداف، النتائج على المدى البعيد، المعايير والقيم المتضمنة في العمل والأهداف، وهذا ما يؤكد دراكر عندما أشار إلى أن مفهوم الأداء لا يشمل فقط القدرة على تحقيق الأهداف، وإنما يتضمن أيضا الاختيار الجيد لها،

¹¹² -Robert Le Duff, Encyclopédie du gestion et de management, Paris, édition Dalloz, 1999, P899.

¹¹³ -A.M.Firicelli, Sire B, Performance et Ressources Humaines, Economica, Paris, 1996, P4.

¹¹⁴ - خيرى كنانة، مدخل إلى إرادة الأعمال (النظريات-العمليات الإدارية) منهج تحليلي، دار جرير، الأردن، 2008، ص31.

¹¹⁵ -Michel Garvais, Contrôle de gestion, édition Economica, Paris, 1994, P14.

¹¹⁶ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص138.

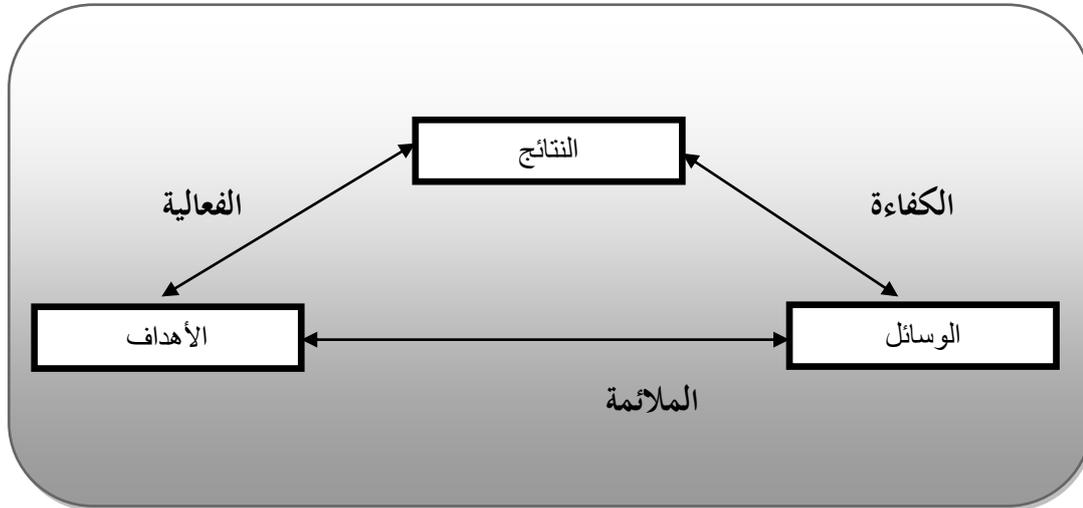
¹¹⁷ -علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص129.

¹¹⁸ - عابدة خطاب، العولمة وإدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ص434.

لهذا يمكن القول بأن الحكم على أداء شيء ما (فعل ما أو مجموعة من الأفعال) يتم في ضوء ثلاثة معايير مختلفة لكنها متكاملة: الكفاءة، الفعالية والملائمة.¹¹⁹

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (2-03): المفاهيم المرتبطة بالأداء



Source : Jacques Barreaux, *Enterprise et performance global*, edition Economical, Paris,1997,P33.

إن أصل كلمة الأداء اللغوي هو من الإنجليزية **to perform** وتعني إنجاز، تأدية، أو إتمام شيء ما: عمل، نشاط، تنفيذ مهمة.¹²⁰

"ويشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام الفرد للمهام المكونة للوظيفة التي يشغلها، وهو يعكس أيضاً الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".¹²¹

كما " يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيمه بعمله، من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه".¹²²

وتجدر الإشارة إلى أنه غالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلاً الطالب قد يبذل جهداً كبيراً للاستعداد لامتحان لكنه يحصل على درجة منخفضة وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالياً بينما الأداء منخفض.¹²³

كما ينظر إلى أداء المورد البشري على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين المحددات التالية:¹²⁴

¹¹⁹ - علي غربي وآخرون، مرجع سابق، صص 131 - 132.

¹²⁰ - سهيلة إدريس، المنهل (قاموس فرنسي عربي-)، ط31، دار الآداب، بيروت، 2003، ص895.

¹²¹ - رواية حسن، مرجع سابق، ص209.

¹²² - حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص123.

¹²³ - رواية حسن، مرجع سابق، ص215.

1- الجهد: يشير الجهد الناتج عن حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.

2- القدرات: هي الاستعدادات الذهنية الجينية لأداء مهام خلال فترة زمنية معينة، ويمكن بمكن هذه القدرة من خلال عملية التدريب، التعلم، ويجب أن تكون هذه القدرات متناسب والوظيفة، وتجدر الإشارة إلى أن هناك نوعان من القدرات.

أ- قدرات ذهنية: تربط بالقدرات على أداء مختلف المهام الذهنية، ومن أهم هذه القدرات الذكاء، السرعة الإدراكية، قابلية الحساب.

ب- قدرات بدنية: تشير إلى القدرة على أداء المهام البدنية المختلفة في العمل والتي ترتبط ببذل قوة عضلية.

3- الإدراك: هي العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات، أو أنه عملية استقبال المؤثرات الخارجية وتفسيرها من قبل الفرد تمهيدا لترجمتها إلى سلوك معين، لذا فإن هذه العملية هي الأساس الذي تقوم عليه سائر العمليات العقلية الأخرى، وبدونها لا يستطيع الفرد أن يعي أو يتعلم، وتجدر الإشارة إلى أن الإدراك يختلف بين الأفراد، لذا لا بد من تفهم قدرات الموارد البشرية وأسلوب تنظيمها للمعلومات الواردة إليها.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الاتفاق في كل محدد من محددات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أداءهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فالبرغم من بذل الجهود الكبير في العمل، فإن هذا العمل لن يكون متجها في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض.

II - مفهوم إدارة الأداء: قدمت مجموعة من التعاريف لإدارة الأداء يذكر منها ما يلي:

تعرف إدارة الأداء على أنها "عملية إدارة تم تصميمها للربط بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد وأهداف المنظمة قدر المستطاع".¹²⁵

تعرف أيضا: على أنها "سيرورة دورية في الفعالية الإجمالية للمنظمة"¹²⁶.

ويمكن أن نصف إدارة الأداء بأنها "إجراء أ مجموعة من الإجراءات توجه إلى إنشاء فهم أو إدراك مشترك للأهداف، وإلى تحريك ودفع الأفراد بأمل رفع احتمالات تحقيق هذه الأهداف".¹²⁷

¹²⁴ - راوية حسن، مرجع نفسه، ص212.

¹²⁵ - باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص91.

¹²⁶ - Yves Emery, François Gonin, Dynamiser les ressources humaines, 1ere édition, Presses polytechniques et universitaires romandes, France, 1999, P54.

¹²⁷ - A.Mitrani, M.Dalzied, A.Bernard, Des compétences et des hommes (le management des ressources humaines en Europes), les éditions d'organisation, Paris, 1982, P90.

كما يشير مفهوم إدارة إلى " دور و مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تصميم نظام تقييم الأداء، الذي يشتمل على الأطر والمكونات التي يتم من خلالها التقييم، قواعد وإجراءات تطبيقها، وفق ما هو مستهدف من النظام كله للوصول إلى نتائج موضوعية وعادلة، توضح مستوى كفاءة أداء الموارد البشرية في كافة المستويات في المنظمة

128

وقد شاع استخدام إدارة الأداء عندما كثرت وشاعت برامج إدارة الجودة الشاملة TQM والتي اعتبرت الأداء واحدا من العناصر التي يمكن استخدامها كأداة للارتقاء بجودة العمل وتحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتزام جميع العاملين فنيين وإداريين بتقديم أفضل ما عندهم من إنجاز.¹²⁹

المطلب الثاني: مراحل و مظاهر الصعوبة في إدارة الأداء :

مراحل إدارة الأداء: سوف يتم من خلال هذا الجزء شرح المراحل الأساسية في استحداث عملية شاملة لإدارة الأداء، حيث يوجد هناك أربع مراحل أساسية و هي كالتالي: تخطيط الأداء، إدارة الأداء، مراجعة الأداء، تقديم المكافآت الخاصة بالأداء.

1- تخطيط الأداء:

تخطيط الأداء عملية تهدف إلى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة، وهي تحديد هذا العمل وتوصيفه وفقا للتصميم التقني المناسب، وأخذا في الاعتبار قدرات وطاقات الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل، وكذلك مع اعتبار ظروف المنظمة وإمكانياتها والمناخ المحيط بها¹³⁰. حيث تتجلى مهام تخطيط الأداء كما يلي:¹³¹

- 1- تخطيط المهام والواجبات والمسؤوليات التي ينبغي على الفرد القيام بها خلال فترة محددة.
- 2- تحديد المساعدات اللازمة لتوفيرها للفرد سواء من قبل رئيسه أو أطراف أخرى في المنظمة.
- 3- تحديد المجالات التي يشملها العمل، والعلاقات مع أفراد أو مجموعات عمل أخرى.
- 4- توقع المشكلات والمعوقات التي يمكن أن تعطل الأداء وتقلل من الإنتاجية والفعالية عن المستويات المستهدفة.
- 5- تحديد الصلاحيات الممنوحة للفرد لتمكينه من الأداء على الوجه المطلوب.
- 6- تحديد النتائج القابلة للقياس التي ينبغي الوصول إليها.
- 7- تحديد أولويات المهام وتتابعها أو تزامنها في كل عمل.
- 8- تحديد مراحل العمل ومستويات التكلفة والجودة المستهدفة.

¹²⁸ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص371.

¹²⁹ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص602.

¹³⁰ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص149.

2- إدارة الأداء:

بمجرد أن يتم تحديد أهداف الأداء والموافقة على العمل، فإن المرحلة التالية من عملية إدارتي الأداء تتمثل في ضمان أن يتم تنفيذ هذه الخطط وأن يتم الوصول إلى النتائج المطلوبة، ومن هذا المنطلق فإن الإدارة تعني أكثر من مجرد كتابة تقدير سنوي أو حتى مجموعة من هذه التقديرات، وذلك على الرغم من أن هذه الأشياء سوف تشكل حتما جزءا مهما من العملية، من جهة أخرى، فإن ما تدور حوله عملية الإدارة فعلا يتمثل في تقديم الدعم اللازم للموظفين وإنشاء الظروف الملائمة لهم حتى يتمكنوا من الوصول إلى النتائج المطلوبة، وهي ما يعني على أرض الواقع "منحهم السلطة أو تمكينهم"، ومن الناحية العملية من الممكن أن يعني ذلك ما يلي:¹³²

- 1- تقديم أي دعم مالي لازم، على سبيل المثال توفير الموارد المناسبة.
 - 2- ضمان توضيح النتائج المطلوب الوصول إليها للموظفين و توفير أي نصح أو توضيح عند الحاجة.
 - 3- العمل على تدريب وتطوير الموظفين بالقدر اللازم لضمان أنه يمكنهم الالتزام بمسؤولياتهم.
 - 4- تعديل الأهداف، الأولويات ومعايير الأداء طبقا للتغيرات في أولويات المنظمة والأسواق واسباسات الحكومية... إلخ.
- ### 3- مراجعة الأداء:

إن مراجعة الأداء تعتبر جزءا من عملية إدارة الأداء، مع ذلك فإنه في ضوء الاعتبارات المحددة التي تنطبق على هذا الجانب من العملية من الملائم أن يتم اختياره كعنصر منفصل، حيثما يوجد تقدير الأداء، فإنه يركز بشكل أساسي حول مقابلة شخصية يتم عقدها مرة أو مرتين في العام، بين الشخص الذي يشغل الوظيفة ورئيسه في العمل، و في بعض الأحيان، من الممكن أن يكون لنتيجة هذه المقابلة تأثير على المرتب والترقية، في حين يكون التركيز في حالات أخرى على التدريب والتطوير، وغالبا ما يتم من خلال هذه المقابلات إثارة بعض الأمور المتعلقة بالأداء قد لا يكون قد تمت مناقشتها في أي وقت آخر من العام.

من ناحية أخرى من الممكن لبعض المقابلات أن تدور على نحو لطيف، مما يترك عند الموظف انطبعا بأنه يؤدي بشكل جيد يرضي رؤساءه.

وهكذا، فإن ما هو مطلوب فعلا يتمثل في عملية بناءة يتم من خلالها توفير الدعم علاوة على تقديم النصائح التي من شأنها مساعدة الفرد في التطور والتحسين، وسوف يتقبل الأشخاص العاملون الذين يتميزون بالقدرة والذين يتم تحفيزهم بشكل جيد النقد البناء ويرحبون به.¹³³

4- تقديم المكافآت الخاصة بالأداء:

يمثل تقديم المكافآت الخاصة بالأداء أحد عناصر عملية إدارة الأداء ويهدف إلى منح الموظفين نوع من المقابل إنجاز المهام الموكلة إليهم وتحقيق الأهداف، ويعد هذا المفهوم أوسع من مجرد منح المكافآت المالية

¹³² - باري كشواي، مرجع سابق، صص 98-99.

¹³³ - باري كشواي، مرجع سابق، صص 101

ويشتمل على بعض الأمور مثل الإشادة أو توفير فرص أفضل للتدريب والتطوير أو الترقية، و في أغلب الأحيان، فإن أحد الأشياء التي يحتاج إليها الموظف بشكل أكبر يتمثل في الاعتراف بأنه يقوم بعمل جيد، وعندما يتم التعبير عن ذلك، على سبيل المثال من خلال العلاوات، فإن ما يهم في الغالب هو الاعتراف والإقرار بالأفضلية وليس المال فقط.¹³⁴

2 مظاهر الصعوبة في إدارة الأداء.

تعتبر تطبيق نظم إدارة الأداء صعوبات متعددة يعود بعضها إلى طبيعة النظام ذاته ومتطلباته التي تخالف ما درجت عليه المنظمات التقليدية وتفرض عليها أعباء لم تتعودها، والبعض الآخر من الصعوبات يتعلق بإدراك الإدارة والعاملين للنظام ومدى استيعابهم لمفاهيمه وأهدافه، وتبلور أهم تلك الصعوبات فيما يلي:¹³⁵

- تبدو الصعوبة الأولى في تطبيق نظام إدارة الأداء من كونها تتعلق بالعامل البشري واحتمالات الخلاف في الاتجاهات والرغبات والإدراك بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين بعضهم البعض، لذا فإن التحد أن تجد الإدارة وسيلة لإدارة الأداء تكون واضحة ومقبولة من العاملين، وتحقيق أهداف الإدارة والعاملين في نفس الوقت.

- الصعوبة الثانية في نظم إدارة الأداء هي أهمية التنسيق والتوازن بين مكونات النظام الأساسية، أهداف النظام، معايير النظام، وإجراءات النظام بمعنى ألا تستغرق الإجراءات جل اهتمام الإدارة مثلاً و تتجاهل الأهداف التي كانت وراء إدخال النظام، كما أن التنفيذ الصحيح لفكرة إدارة الأداء يتطلب التناغم المستمر بين الأهداف ومعايير التقييم لنتائج الأداء.

- والصعوبة الثالثة في نظم إدارة الأداء هي التناقض الطبيعي بين متطلبات العمل ومتطلبات العامل الذي يؤدي العمل، من ناحية متطلبات العمل يكون التركيز عادة على كمية الأداء وسرعته ومستوى الجودة المطلوب وحرفية الأداء بمعنى التقنية المطبقة، أما متطلبات العامل فيكون التركيز من جهة العمال عادة هو السعي إلى الأداء المريح الذي تتوفر له سعة من الوقت، والرغبة في فترات راحة أكثر وضغوط أقل من جانب المشرفين مثلاً، والتجاوز عن الأخطاء والهنوات التي يراها العامل بسيطة أو غير مؤثرة في جودة العمل، ثم في النهاية يريد العامل عادة ثباتاً نسبياً في معدلات الأداء المفروضة عليه.

و تجدر الإشارة هنا إلى أن الإدارة المتفهمة لمزايا نظام إدارة الأداء قد نجحت في توضيح أبعاده وأهدافه لكل من المديرين والعاملين على السواء باعتباره نظام مفيد للطرفين وفق المنطق التالي:¹³⁶

1- أن إدارة الأداء نظام يساعد الأفراد على تجويد العمل وتحقيق أهدافهم، وليس مجرد نظام للحصول منهم على أكبر إنتاج .

2- توضيح أهمية النظام في تنمية قدرات ومهارات الإنسان، أكثر من كونه نظام للمحاسبة والمساءلة.

134 - باري كشواي، مرجع نفسه، ص 107.

135 - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، صص 127-128.

136 - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، صص 129.

- 3- بيان الدور الإيجابي للمورد البشري في النظام حيث يشارك في تطبيق الأداء وتقييم النتائج.
- 4- تأكيد أن إدارة الأداء مشاركة بين الإدارة والعاملين وأن الهدف تحسين الأداء لمصلحة الطرفين، وأن المكافأة على الأداء المتميز هي هدف النظام وليس العقاب على الأداء المخالف للمواصفات.

المطلب الثالث: التسيير الناجح لإدارة الأداء

تنطلق إدارة الأداء من أن العنصر الحاسم في كفاءة الأداء وفعالته هو استثمار وتنمية قدرات الأفراد وحفزهم للإجادة في الأداء، ولكي يتم الوصول إلى هذا الأداء الجاد ينبغي على إدارة الأداء الناجحة والفعالة التوصل إلى النتائج التالية: ¹³⁷

- 1- وضع أهداف واضحة للمنظمة وتحديد عملية صحيحة لتعريف، تطوير، قياس ومراجعة هذه الأهداف.
- 2- تكامل أهداف المنظمة التي يتم وضعها بواسطة الإدارة العليا مع أهداف الأفراد العاملين.
- 3- قدر أكبر من الوضوح بشأن أهداف المنظمة وما تطمح إلى تحقيقه .
- 4- تطوير ما يطلق عليه ثقافة الأداء التي تمنح النتائج من خلالها أولوية أكبر من الجوانب الشكلية للوظائف مثل التوافق مع الإجراءات القياسية.
- 5- إنشاء نوع من الحوار المستمر بين الإدارة والموظفين وما ينتج عن ذلك من تأكيد أكبر على احتياجات تطوير الأفراد .
- 6- تطوير بيئة عمل تعليمية أكثر انفتاحا يتم من خلالها تقديم الحلول و الأفكار ومناقشتها بطريقة عادية وما ينتج عن ذلك من تطوير لثقافة تعليمية .
- 7- جعل المنظمة جهة فاعلة حيث يتم القيام ببعض الأشياء والتوصل إلى بعض النتائج.
- 8- التشجيع على التطوير الذاتي.

¹³⁷ باري كاشواي، مرجع سابق، ص 92.

المبحث الثالث: تقييم أداء العاملين:

يعد موضوع تقييم الأداء من أكثر المواضيع الحيوية التي تناولتها الدراسات والبحوث والاستراتيجيات المعاصرة في المنظمات والإدارات الحديثة التي تنشأ التطوير والتنمية بما تشمله من معايير سلوكية مادية وإنسانية معقدة، واختيار الأفراد الأكفاء لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

المطلب الأول: ماهية تقييم أداء العاملين.

نورد فيما يلي مفهوم تقييم أداء العاملين مع ذكر للأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

I. مفهوم تقييم أداء العاملين:

لقد حظي تقييم الأداء باهتمام العديد من الكتاب والباحثين والمتخصصين، وأعطوا العديد من التعاريف له

منها:

إن تقييم الأداء هو " العملية الإدارية التي تهدف إلى قيا الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية، وكذلك فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد كفاءتها في تحقيق الأهداف"¹³⁸

كما عرف تقييم الأداء على أنه "محصلة النتائج التي تم الوصول إليها ومقارنتها مع الأهداف التي تم تسطيرها مسبقا أو الأهداف الموضوعية"¹³⁹.

كما يعني تقييم الأداء "الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقويم

أداء العامل لعمله وسلوكه في مدة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بصله الحاضر والمستقبل"¹⁴⁰، كما يعرف تقييم الأداء أيضا على أنه "عملية تنصب على تحديد مستوى الإنجاز المتحقق مقارنة بالأهداف والمعايير التي يتطلبها العمل بغية اتخاذ الإجراءات الوقائية أو التصحيحية الملائمة، ولذا فإن التقييم في المفهوم الحديث لا يعني إحصاء الأخطاء أو الإيقاع بالآخرين، وإنما يستهدف التخلص من الانحرافات وعدم تراكمها أثناء الأداء المراد إنجازه، فهي عملية وقائية هادفة لتطوير وتحسين فاعلية وكفاءة الإنجاز الإنساني المستهدف في المنظمات المختلفة، ولذا فإن تقييم الأداء عملية قياس وتحديد لمستوى إنجاز الأفراد العاملين في المنظمة"¹⁴¹.

II. أهداف تقييم أداء العاملين:

يعمل نظام تقييم الأداء على تحقيق جملة من الأهداف الأساسية نذكر منها ما يلي:

¹³⁸ مصطفى محمود ابو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004/2003، ص317.

2- Maric tresanini, Evaluer les compétences, 2dition EMS Management et société colombelles, paris, 2004, p18.

¹⁴⁰ سنان الموسوية، مرجع سابق، ص 163

¹⁴¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سابق، ص 151.

- 1- اختيار الأفراد الصالحين للترقية وتفادي المحسوبة عن طريق توحيد الأسس التي تتم عليها الترقية أو زيادة الأجور، وتوحيد الأسس التي يتم بناء عليها الفصل أو توقيع الجزاءات
- 2- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر للاستفادة من فرص التقدم المتاحة.
- 3- المحافظة على مستوى عال مستمر الكفاءة الإنتاجية مع إمكان قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة.
- 4- تسهيل تخطيط الموارد البشرية عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.¹⁴²
- 5- تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط التكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والتمثلة بالمرجات المحددة مسبقا.¹⁴³
- 6- تهدف عملية تقييم الأداء البشري إلى استقطاب المهارات والمعارف اللازمة، الموارد البشرية المتميزة والمحافظة عليها بتحسين وضعيات عملها.¹⁴⁴
- 7- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء إلى الأفضل.
- 8- تحديد زيادات الأجر والمكافآت والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك كنوع من المقابل للأداء.
- 9- تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على أدائه المتميز.
- 10- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد، واحتياجه إلى التطوير والتنمية، وذلك من خلال جهود التدريب.
- 11- إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمتها النهائية.¹⁴⁵
- 12- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
- 13- دفع المشرفين باستمرار إلى متابعة وملاحظة مرؤوسيهم بدقة، كما يسهل عليهم تقديم النصح والإرشاد عند الحاجة.¹⁴⁶
- 14- دفع العاملين إلى العمل باجتهد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.
- 15- شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار.¹⁴⁷

¹⁴² مصطفى محمود ابو بكر، مرجع سابق، ص 320 .

¹⁴³ سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص 139.

3- Christian Batal, la gestion des ressources humaines dans le secteur public, 2 eme édition , éditions d'organisations , Paris, 2000, P87.

¹⁴⁴ أحمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص ص 411-412

1-M.Sadeg, Management des entreprises publiques, les presses d'Alger, 1999, P108.

¹⁴⁷ محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية، 2006، ص 209.

16-رفع معنويات العاملين عن طريق تشجيعهم ومكافأتهم عند إقدامهم على زيادة الكفاءة الإنتاجية وعلى حسن الأداء حيث يقوم المشرفين بتقديم معلومات مرتدة عن العمل إليهم.

17-تكوين قاعدة جيدة للبحث لاتخاذ القرارات الصائبة بشأن الأفراد العاملين في المنظمة.¹⁴⁸

18-تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، لأن عملية التقييم مقياسا مباشرا للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.¹⁴⁹

المطلب الثاني: طرق و معايير تقييم الأداء:

يضم هذا المطلب الحديث عن معايير تقييم أداء العاملين إضافة إلى توضيح إلى من تعود مسؤولية تقييم

الأداء.

I-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 أو لا، يتضح من ذلك أن معايير الأداء توضح للمقيم ما الذي سوف يقيمه في أداء الفرد¹⁵⁰، وتكون هذه المعايير نسبية إذا تعلقت بالمقارنات ما بين الموارد البشرية أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم.¹⁵¹

ويمكن تصنيف معايير تقييم الأداء إلى ثلاث معايير أساسية كما يلي:¹⁵²

1- معايير تصف الخصائص الشخصية

ويقصد بها المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أداء عمله، حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة ومثال عليها الأمانة، الإخلاص، الولاء، الانتماء، فالشخص الذي يتحلى بأدائه بها، لا شك ستعكس إيجابيا على أدائه، مما يساهم في تقييم هذا الأداء بشكل جيد.

إن تقييم الصفات مسألة ليست بالسهلة، حيث تتطلب من المقيم متابعة الأداء باستمرار، ليتمكن من الكشف عن مدى وجودها لديه ويعود السبب في هذه الصعوبة إلى أنها غير ملموسة، لذلك يصاحب تقييمها عدم الدقة واحتمالية وجود تحيز بدرجة ما، لأن تقييمها يعتمد بشكل كلي على الرأي والحكم الشخصي للمقيم.

2- معايير تصف السلوك:

يقصد بالسلوك، السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم، فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه، ومن هذه السلوكيات على سبيل المثال: التعاون، المواظبة على العمل، المبادرة، تحدي الصعاب والمشاكل، حسن

¹⁴⁸ سنان الموسوية، مرجع سابق، ص 165.

¹⁴⁹ عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، ط2، عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع، الاردن، 2006، ص104.

¹⁵⁰ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، مرجع سابق، ص409.

¹⁵² عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص410.

التعامل مع الزبائن... الخ، إن تقييم هذه السلوكيات الإيجابية من قبل المقيم، تحتاج أيضا إلى متابعة مستمرة من قبله لأداء من يقيم أداءه، وبالتالي فإن تقييمها يتصف أيضا بالصعوبة، لكن بدرجة أقل من تقييم الصفات.

3- معايير تصف النتائج :

توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الذي يقيم أداءه من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم، الجودة، التكلفة، الزمن، والعائد، حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوبة منه، لا شك أن هذه المعايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيد، إلا أنه من الصعوبة بمكان استخدامها في تقييم الموارد البشرية التي تؤدي أعمالا ذات إنتاجية غير ملموسة كالأعمال الإدارية على سبيل المثال، ويتم تقييم النتائج المحققة من قبل الفرد، عن طريق مقارنة إنجازه الفعلي بما هو محدد فيها، فيحدد مستوى هذا الإنجاز.

ويشترط في المعيار مهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه ويكون المعيار هكذا

إذا تميز بالخصائص التالية: ¹⁵³

1- صدق المعيار (المقياس): وحتى يتحقق ذلك لا بد من مراعاة ما يلي:

- ضرورة احتواء المقياس على عوامل الأداء الأساسية.
 - ضرورة خلو المقياس من أي مؤثرات خارجية عن إرادة الفرد.
- 2- ثبات المقياس: بمعنى أن تكون أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أداءه ثابتا.
- 3- التمييز: ونعني بها درجة حساسية المقياس لأي اختلافات في مستويات أداء الفرد.
- 4- سهولة استخدام المقياس: بمعنى أن يكون المقياس سهل الاستخدام من قبل الرؤساء في العمل.

II: طرق تقييم الأداء

يقصد بطرق تقييم الأداء التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل والتي تشرح الأسلوب

الذي يتم على أساسه تقييم أدائه. ¹⁵⁴

وهناك طرق مختلفة لتقييم أداء الأفراد إلا أنه يمكن حصرها في مجموعتين رئيسيتين (تقليدية حديثة).

أ - الطرق التقليدية: ونذكر من بين هذه الطرق ما يلي :

1- طريقة الترتيب البسيط: تم هذه الطريقة كما يلي: ¹⁵⁵

يتم تقييم الأداء بموجبها عن طريق ترتيب المقيم لأداء الأفراد الخاضعين للتقييم تنازليا أو تصاعديا حسب مستويات كفاءتهم، أي من الأحسن إلى الأسوأ أو العكس، بعد قيامه بمقارن أداء كل فرد مع أداء الآخرين، لانتقاء إما الأفضل أو الأسوأ، وتكون المقارنة ليس حسب صفة أو خاصية معينة، بل حسب الأداء العام (الجهد، السلوك، النتائج).

¹⁵³ محمد الصرفي ، مرجع سابق ، ص 213.

¹⁵⁴ مصطفى محمود ابو بكر ، مرجع سابق ، ص 444.

¹⁵⁵ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 415.

وقد ينفذها الأسلوب بطريقة أخرى تدعى بطريقة "الترتيب البديل" حيث يقوم المقيم من خلالها بعدة خطوات تبدأ بأن يختار أفضل فرد من الأفراد الخاضعين للتقييم ويضعه في الترتيب الأول (في أعلى قائمة ترتيب الأفضلية فيما يخص الأداء والإنجاز الكلي للفرد) وأضعف أو أسوأ فرد ويضعه في أسفل قائمة الترتيب . بعد هذه الخطوة يبدأ بالخطوات اللاحقة، حيث يقوم باختيار أفضل وأسوأ فردين من الأفراد الذين تبقوا بعد مقارنة إنجازاتهم مع باقي أفراد المجموعة التي تضع للتقييم، وهكذا يكرر المقيم المقارنة من أجل اختيار فردين أفضل وأسوأ حتى تنتهي تقييم جميع الأفراد الذين جرى تقييمهم .

شكل رقم (2-04): مقاييس الترتيب

بالنسبة الخاصة التي تقوم بقياسها، أذكر جميع الموظفين الذين تريد تصنيفهم وضع اسم الموظف ذو الرتبة الأعلى على السطر (1) والأقل رتبة على السطر (20) ثم ضع الرتبة الأعلى الثانية على السطر (2) و الأقل الثانية في الرتبة على السطر (19)... وهكذا.	
الموظفين الأعلى رتبة.	
-11	-1
-12	-2
-13	-3
-14	-4
-15	-5
-16	-6
-17	-7
-18	-8
-19	-9
-20	-10
الموظفين الأدنى رتبة.	

المصدر: جاري ديسار، إدارة الموارد البشري، ترجمة، محمد سيد أحمد عبد المتعال، وعبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، السعودية، 2003، ص 329.

من أهم مميزات هذه الطريقة بساطتها وسهولة التطبيق، أما عيوبها:

فتتمثل في كونها طريقة غير موضوعية من حيث تحديد درجة الأفضلية، كما أنها عرضة للتأثيرات الشخصية، ويمكن استخدام هذه الطريقة مع المجموعات الصغيرة فقط، فكلما زاد عدد أفراد المجموعة زادت صعوبة القيام بالترتيب.¹⁵⁶

2- طريقة المقارنة الثنائية:

تقوم هذه الطريقة على ترتيب العاملين اعتماداً على المقارنات الثنائية بين كل عامل وباقي العاملين للوصول إلى أفضل عامل بالنسبة لكل خاصية مع باقي أفراد المجموعة، ثم حساب عدد المرات التي يكون فيها هذا العامل هو الأفضل، ويحسب عدد المجموعات الثنائية باستخدام المعادلة التالية:¹⁵⁷

1-C.L Leboyer,évaluation du personelle , quelles méthodes choisir ?,les éditions d'organisations, Paris,1994, P44.

¹⁵⁷ علي غربي و اخرون ،مرجع سابق ،ص 144 .

عدد المجموعات الممكنة = $n(n-1)/2$ حيث ن: عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم.
تتميز هذه الطريقة بالموضوعية مقارنة بالطريقة السابقة لأنها تقارن شخصا مع جميع أفراد المجموعة لكل صفة على حدا.

أما ما يعاب عليها هو:

- 1 - صعوبة التطبيق عندما يكون حجم المجموعة المراد تقييمها كبير جدا.
 - 2 - لا تظهر كفاءة العامل بوضوح، حيث تكفي بإظهار أن فرد معين أفضل من آخر.
 - 3 - تركز على التقييم الإجمالي وليس التفصيلي لأداء الفرد.¹⁵⁸
- 3- طريقة التوزيع الإجباري:

تقوم هذه الطريقة على أساس توزيع الأفراد على درجات مختلفة بالمقياس وفق نسب محددة، وهذه الطريقة تعرف بالتوزيع الطبيعي للأفراد بناء على نجاحهم حيث يتركز أكثر أفراد المجموعة حول المتوسط.¹⁵⁹
فعلى سبيل المثال من الممكن توزيع الموظفين على النحو التالي:¹⁶⁰

- 15% ذوي معدلات أداء مرتفعة
 - 20% معدلات أدائهم فوق المتوسط
 - 30% معدلات أدائهم المتوسط
 - 20% ذوي معدلات أدائهم أقل من المتوسط
 - 15% ذوي معدلات أداء منخفضة
- 4- التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص لتي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء ويتم تقييم كل فرد حسب مقياس التدرج البياني المحدد ووفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات، وترجع فعالية هذه الطريقة إلى الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء.¹⁶¹
ب- الطرق الحديثة:

لقد أصبحت الطرق التقليدية غير كافية لتقييم أداء العاملين داخل المنظمات، وذلك لتركيزها الكبير على الجوانب الكمية و استخدامها لمعايير ومؤشرات مالية، إلى جانب اهتمامها بالأداء الفردي، بينما تعتمد الطرق الحديثة

¹⁵⁸ زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني إدارة العنصر البشري في المنظمات الأعمال الحديثة، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص201.

¹⁵⁹ كامل بربر، مرجع سابق، ص133.

¹⁶⁰ جاري ديسلر، مرجع سابق، ص328.

¹⁶¹ حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص131.

على الجوانب النوعية ومختلف الصفات الشخصية، حيث يكون نظام تقييم الأداء مركز على الأداء الجماعي¹⁶²، لذا ولتفادي عيوب وأخطاء الطرق التقليدية ظهرت الطرق الحديثة ونذكر منها ما يلي:

1- طريقة الاختيار الإجباري :

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة التي تهدف إلى تحقيق الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء، بموجبها يتم جمع وحصر عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف لوظيفته وتقسّم إلى مجموعات، تضم كل مجموعة ثنائيتين وكل ثنائية فيها عبارتان الأولى تصف النواحي الحسنة في الموظف، والأخرى تصف النواحي السيئة فيه،¹⁶³ ولا يعلم المقيم (العامل) الأوزان المخصصة للعبارات أو قيمتها وكل ما عليه هو الاختيار بموضوعية إحدى الإجابتين.¹⁶⁴ وتتميز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية في التقييم كما أنها تتميز بإجبار المقيم على دراسة أداء الفرد بشكل دقيق وإجراء أحكام تحليلية للعبارات، لمعرفة مدى مطابقتها لسلوك وصفات الفرد، إلا أنه يُؤخذ عليها كونها صعبة الفهم بسبب تعقدها وحاجتها إلى مهارة وخبرة في تصميم الثنائيات.

2- طريقة الأحداث الحرجة"

تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر تدوين الأعمال الإيجابية والسلبية التي يلاحظها على أداء الفرد لأعماله خلال فترة التقييم، ويتم الاحتفاظ بها واستخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد، بحيث يتم استبعاد الحوادث التي لا تميز بين الأداء الفعال والأداء غير الفعال. ومن عيوب هذه الطريقة أنها تستهلك وقتاً كبيراً، كما أن مفهوم (الحدث الحرج) قد لا يكون متجانساً بين كل المقيمين كما أن تطبيقهم لهذه المفاهيم قد يكون مختلفاً أيضاً.¹⁶⁵

جدول رقم (2-01): نموذج سجل الأحداث الحرجة لمساعد مختبر- معيار السيطرة على مخاطر العمل.

التاريخ	السلوك الإيجابي	التاريخ	السلوك السلبي
10/01	يعلم المسئولين بأن أحد السلام غير صالحة.	10/11	يترك إحدى النوافذ في مختبر المواد لكيميائية مفتوحة
12/02	ينظف الأماكن من النفايات المحترقة لتقليل التلوث داخل موقع العمل	11/12	يدخن في مخازن المواد الكيميائية

المصدر: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص 151.

4 - طريق الإدارة بالأهداف:

5-Robert le Duff,Op.cit,P895.

¹⁶³ نادر أحمد أبو شيخة ، مرجع سابق ، ص 237-238..

2-C.L Leboyer ,Op.cit K P46.

¹⁶⁵ كامل بربر ، مرجع سابق ، ص 133.

انتشر حديثا استخدام هذه الطريقة وبشكل خاص بعد أثر العيوب والانتقادات التي وجهت لأساليب التقييم آنفة الذكر، وهي من بين إحدى الطرق التي تحاول التغلب على تقليل نتائج التقييمات، وهي فلسفة لإدارة اقتراحها العالم الأمريكي المشهور دراكر (Peter Drucker) في سنة 1957م.

وتعرف الإدارة بالأهداف على أنها " عملية اجتماع الرئيس مع مرؤوسيه في بداية المشروع أو فترة العمل والاتفاق على النتائج التي ينبغي إنجازها بحيث تنبثق الأهداف من معدلات الأداء.¹⁶⁶

ويقوم هذا الأسلوب على العناصر التالية:

- 1 - تحديد أهداف كمية يمكن قياسها.
- 2 - اشتراك كل من الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها.
- 3 - وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف.
- 4 - تحديد معايير قياس الأداء المناسبة

وتتمتع هذه الطريقة بمجموعة من المزايا يذكر منها:¹⁶⁷

- 1- توفر لكل مرؤوس مقياسا خاصا ومحدد للأداء مبنيا على خصائص وظيفية وطبيعتها وأهدافها.
 - 2- تعطي الفرصة لكل مرؤوس لكي يقيم نفيه عن طريق قياس النتائج التي يحققها.
 - 3- توضيح مسؤوليات وواجبات كل من الرئيس والمرؤوسين وتنظيم العمل وتنسق بين الجهود.
 - 4- تحويل تركيز الرئيس من نقد للمرؤوس إلى الاهتمام بكيفية مساعدته لتحسين نتائجه في المستقبل.
 - 5- من خلال التغذية المرتدة يتم تقوية وتنمية القدرة التعليمية للفرد.
- ومما يؤخذ على هذه الطريقة ما يلي:

- 1- عدم الاتفاق في وضع الأهداف بين الرئيس والمرؤوس حيث يحاول الرئيس وضع أهداف توعية بينما يلجأ المرؤوس دوما إلى وضع أهداف كمية سهلة القياس والتحقيق.¹⁶⁸
- 2- التأكيد على النتائج مما يؤدي إلى إهمال كيفية تحقيق هذه النتائج.
- 3- من الصعوبة مقارنة مستوى أداء الأفراد نظرا إلى أن كل فرد مقيم وفقا لمدى تحقيق الأهداف المحددة.
- 4- يفترض بيتر دركر أن المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف متوفرة بصورة مستمر وبالنوعية المطلوبة وهو أمر يصعب تحقيقه.
- 5- يفترض دركر أن كل من الرئيس والمرؤوس لديهم الكفاءة العلمية والخبرة الإدارية الكافية لتمكينهم من وضع الأهداف بدقة تتناسب مع الإمكانيات المتوفرة في المؤسسة.¹⁶⁹

¹⁶⁶ يوسف حجيم الطائي وآخرون. مرجع سابق، ص 250.

¹⁶⁷ زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية مصر 2001. ص ص 125-126

3- Pierre Romelaer, Gestion des ressources humaines, Armond colin, Paris, 193, P154.

¹⁶⁹ علي عباس، مرجع سابق، ص 68.

6- تقيس أداء الموظف في وظيفته الحالية فقط، بمعنى أنها تعجز عن إعطاء مؤثر لنجاحه في وظائف أخرى

مستقبلا.

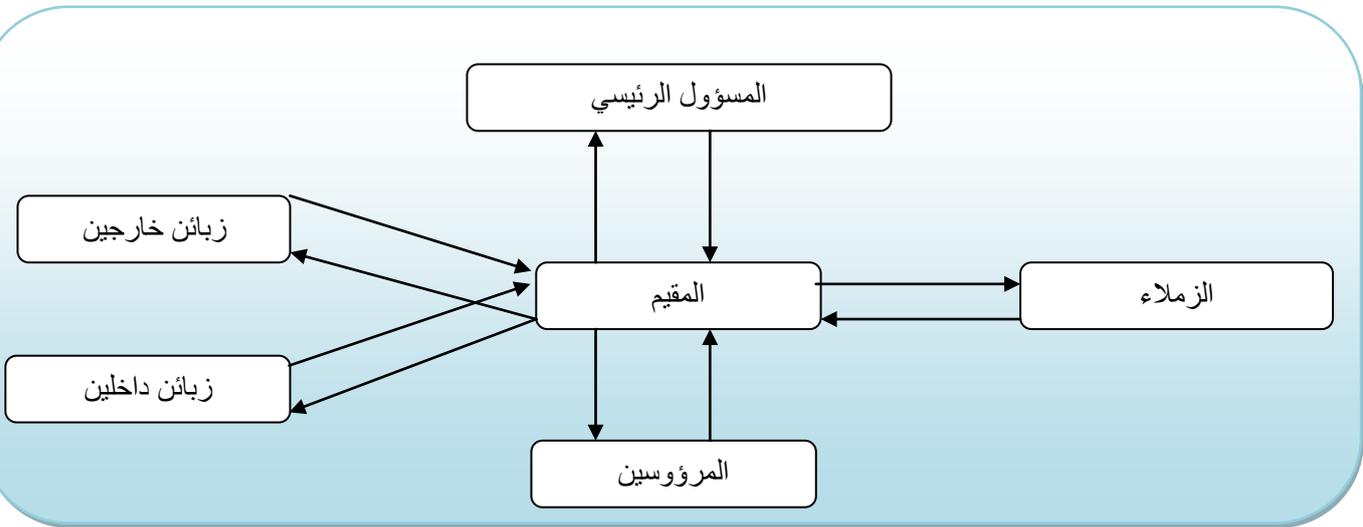
7- تتطلب قدرا كبيرا من التفكير وحرية التصرف وإبداء الرأي.¹⁷⁰

4- طريقة التقييم وفق 360°: (L'évaluation 360°)

وقد جاءت طريقة 360° لضمان صحة وموضوعية أكثر للتقييم،¹⁷¹ حيث ظهرت هذه الطريقة عند الأمريكيين وطبقت من طرف عدد مهم من أكبر المنظمات هناك، وتعتمد على تعدد مصادر أو مراكز التقييم، إذ يقيم الفرد من طرف زملائه، الزائن الخارجين، الزبائن الداخليين، مساعديه المباشرين، المسؤولين بالإضافة إلى تقييمه لذاته، وينتج عن هذا التعدد في الجهات القائمة بالتقييم تعدد واختلاف في المعايير التي يتم على أساسها التقييم، وتعتبر هذه النتيجة من إيجابيات هذه الطريقة بالإضافة إلى أنها تهدف إلى إشراك مجمل العاملين في عمليات تقييم الأداء، مما يشعرهم بالأهمية والاعتبار.¹⁷² وتشكل هذه الطريقة في التقييم معيارا للتوظيف والتوين وتحديد المهارات اللازمة إذ تعد أساس تطوير المهارات البشرية.¹⁷³ أما عينها الأساسي هو اعتراض البعض عليها، على الأخص اعتراض الرؤساء أن يتم تقييمهم بواسطة مرؤوسيه، كما عاب عليها أنها تستحوذ على وقت كبير من العاملين على حساب إنتاجية العمل.¹⁷⁴

وبوضع الشكل التالي مختلف الأطراف المساهمة في هذه الطريقة :

شكل رقم (2-05): التقييم وفق 360°.



¹⁷⁰ عادل حروحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 118.

¹⁷¹ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 443.

4-Jean Brilman ,les meilleurs pratiques du management au cœur de la performance ,3 eme tirage, éditions d'organisations ,Paris,2000 ,P345.

5- Jean Supizet , le management de la performance durable , les editions d'organisations ,Paris, 2000,P226.

¹⁷⁴ أحمد ماهر ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 428.

Source :Robert le Duff, op.cit,P896.

والجدول التالي يوضح مختلف الفروقات بين التقييم وفق الطرق التقليدية والتقييم وفق الطرق الحديثة:
جدول رقم (2-02): الفروقات بين طرق تقييم الأداء التقليدية والحديثة.

تقييم تقليدي	تقييم متوافق مع مقارنة الجودة الشاملة
• تركيز على الفرد. • تركيز على الكم المالي ومراقبة الميزانية. • يكون التقييم صادرا من المساهمين والمسئول الإداري	• تركيز على الجماعة. • تركيز على النوع وعلى تنمية الموارد البشرية. • يكون التقييم صادرا من المحيط (العملاء، المسيرين...)

Source : Robert Le Duff, ibid, P895.

وهناك أخطاء شائعة ومشاكل قد تبرز عند عملية تقييم الأداء وتجل منه قاصرا عن تحقيق الهدف المرجو منه ولعل أبرز هذه الأخطاء:

- 1- تحيز المقيم: حيث أن الخبرة السابقة والحيادية رورية جدا في تقييم الأداء وتحديد من يقوم به، فإذا ما انحاز القيم لأي سبب كان أصبحت عملية التقييم غير صحيحة و غير عادلة.
 - 2- التساهل: يميل بعض المقيمين إلى التساهل والرفق بالعالين مما يجعل عملية التقييم غير فاعلة .
 - 3- تأثير الهال: حيث يتأثر المقيم بصفة واحدة سلبا أو إيجابا تؤثر على باقي خصائص التقييم.
 - 4- الوسطية في التقييم: حيث يميل المقيم إلى تقدير علامات لجميع العاملين تتركز في وسط سلم التقييم، بالتالي تفقد الخصائص المميزة لدى البعض من أهميتها في العمل.
 - 5- التأثير بالأحداث القريبة سلبية كانت أو إيجابية وإهمال بقية الأداء خلال الفترة.
 - 6- التشدد: حيث يتشدد المقيم بإعطاء علامات أو تقديرات جيدة للعاملين.
- وكذلك توجد مجموعة من المشاكل الموضوعية المرتبطة بعدم وضوح أهداف التقييم وسياساته وعدم اختيار الوقت الملائم لإجراء التقييم أو سوء اختيار معايير التقييم.¹⁷⁵
- المطلوب الثالث : إجراءات تحسين الأداء:

إن واحد من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات

التالية:¹⁷⁶

¹⁷⁵ صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 603.

¹⁷⁶ سهيلة محمد عباس ، مرجع سابق، ص 157-159.

1- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لا بد من تحدي أسباب الانحراف ف أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع و القابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتم عبها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجر والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل... الخ. إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

2- تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء وضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين فالاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

3- الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

ومن الأمثلة على الاتصالات الفاعلة في هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى عبارات مبطنة أو سلوكيات غير واضحة، كذلك لا بد من استشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء.

ويمكن تقديم نصائح في تحسين أنظمة تقييم الأداء منه:

- 1- يجب تحديد معايير التقييم بشكل واضح ودقيق، بحيث يستطيع فهمها كل من المقيم والمقيم أداءه، وأن يتم هذا التحديد من خلال نتائج تحليل وتوصيف الوظائف الذي يبين الجوانب الأساسية في أداء لأعمال.¹⁷⁷
- 2- يفضل استخدام معايير موضوعية في تقييم الأداء و هي التي تمس نزاتج الأداء، ثم سلوك الأداء وأقلها موضوعية ه التي تمس الصفات الشخصية.
- 3- يجب أن تستند المعايير الموضوعية على دراسة لطبيعة العمل.
- 4- يجب أن تأخذ المعايير أوزانا نسبية مختلفة، استنادا إلى علاقتها بالأداء.
- 5- يفضل استخدام عدة نماذج (أو ربما) طرق للتقييم، وذلك باختلاف الوظائف والمستويات التنظيمية.

1-Yves Emery ,François Gonin ,Op.cit,P56.

- 6- يفضل أن يتدرب الرؤساء المباشرون على استخدام طريقة التقييم والنماذج المتبعة في التقييم، وأن يتدربوا على عدم الوقوع في الأخطاء الشائعة في التقييم (مثل التساهل، والتشدد والتوسط والتحيز).
- 7- كما يجب أن تلعب إدارة الموارد البشرية دور المنسق والمخطط والمراقب على إجراءات عملية التقييم، وتدريب المشرفين على استخدام وسيلة التقييم بشكل صحيح.

الخلاصة:

إن عملية ترقية الفرد من وظيفة إلى وظيفة أخرى تمثل أحد الحوافز المهمة التي تعتمد عليها إدارة المنظمات الحديثة للدفع بأفرادها باتجاه تطوير أدائهم و تحسينه للحصول على فرص ترقية مناسبة.

و تعتمد فعالية الترقية كحافز عن عمل في ما إذا ربطت بالكفاءة و أداء الفرد في المؤسسة فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل منصب وظيفي أعلى من منصبهم الحالي، تحقيقاً لنزعة أو حاجة لديهم و هي المكانة الوظيفية و بالتالي المكانة الاجتماعية و في هذه الحالة ستكون الترقية حافزاً مشجعاً للعاملين عن الأداء الجاد و الإنتاج أكثر، على العكس من ذلك إذا ما تم تحديد الترقيات على أساس الأقدمية لوحدها و العلاقات الشخصية مثل ما هو حاصل في بعض المنظمات حيث سيفقد نظام الترقية أثره كحافز.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية بمؤسسة الخرف المنزلي سيرتلف معية.

تمهيد:

بعد أن قمنا في الفصول النظرية لبحثنا بعرض مشكلة البحث و التطرق لأهم الجوانب المتعلقة و المرتبطة بها، نحاول من خلال دراستنا الميدانية ترجمة هذه الحقائق إلى معطيات ملموسة وذلك بالاستناد إلى إستراتيجية منهجية متكاملة تمكنا من تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية في ضوء البيانات و المعلومات التي تحصلنا عليها من الميدان، وبعد هذا الفصل نقطة البداية في دراستنا الميدانية حيث نسعى من خلاله إلى توضيح أهم الخطوات المنهجية التي اعتمدنا عليها في سبيل تحقيق الأهداف السالفة و الإجابة على التساؤلات التي طرحتها الدراسة، وبعدها نقوم بتحليل حصيلة الفصل الميداني واستخلاص النتائج.

المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية

أولاً: مجالات الدراسة:

ان تحديد مجالات الدراسة يعد من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية ، و قد اتفق أغلبية الباحثين و المتخصصين في مناهج البحث الاجتماعي على أن لكل دراسة ثلاثة مجالات رئيسية وهي:

●المجال المكاني

●المجال الزمني

●المجال البشري

1-المجال المكاني:

لقد تمت هذه الدراسة على مستوى المؤسسة الصناعية "CERTTAF" بمغنية، حيث نشأت سنة

1978 من طرف شركتين أجنبيتين هما درا قادوس (DRAGADOS) اسبانيا وميتسوي

(MITSUI)اليابان شرعت في الإنتاج مع بداية سنة 1982 ب 1200 عامل يعملون

بالتناوب (8*2) كان نشاطها صناعة الأواني الفخارية .

في سنة 1990 دخلت المؤسسة في استثمار جديد وهو إنتاج الخزف الصيني بكمية 2000 طن سنويا

استمر نشاطها حتى سنة 1997 بعد ذلك ولأسباب إقتصادية تم تسريح 770 عامل بعدها تم تغيير تسمية المؤسسة

من مؤسسة الخزف المنزلي بغرب البلاد إلي مؤسسة الخزف المنزلي لتافنة .

في سنة 2002 تم إدماج منتج جديد والمتمثل في صناعة القرميد والأجر المشكل في عدة أنواع وشتى

الأحجام والذي أصبح يغطي أكثر من 80 % من منتجاتها .

2-المجال الزمني

لقد بدأت الدراسة الميدانية مع بداية لدراسة النظرية في شهر جانفي 2016 ، أين قمنا بالتعرف عن قرب

على مختلف مصالح المؤسسة وسير العمل بها وإجراء العديد من المقابلات مع مختلف مسؤولي المؤسسة، خاصة

مديرها العام ومدير الموارد البشرية، وذلك من أجل التصريح لإجراء هذه الدراسة وكذا تقديم بعض المعلومات المتعلقة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتعدادها البشري وكل المعلومات والبيانات التي من شأنها أن تخدم هذه الدراسة هذا كمرحلة أولية.

بعد انتهائنا من الدراسة النظرية والإجراءات المنهجية وفي مرحلة لاحقة قمنا بتطبيق الاستمارة التجريبية على عشرة (10) عمال بالمؤسسة، وقد دامت هذه المرحلة من مارس 2016 إلى غاية أبريل 2016 ، ومن خلال تجريب الاستمارة ، قام الباحث بتعديل ما يمكن تعديله وبالتالي صياغة الاستمارة في شكلها النهائي.

وفي المرحلة الأخيرة من الدراسة الميدانية قمنا بتطبيق الاستمارة في صيغتها النهائية للحصول على البيانات والمعلومات التي يتم من خلالها اختبار الفروض التي انطلق منها للإجابة على الإشكالية التي طرحتها الدراسة.

3-المجال البشري

بما أن الدراسة الراهنة تهدف إلى الوقوف على علاقة الترقية كتحفيز بأداء العاملين في المؤسسة الصناعية ، فإنه من الطبيعي أن نعتمد في جمع البيانات والمعلومات على فئة العاملين، حيث انه ومن خلال المعلومات المقدمة لنا من طرف مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة، فعدد العمال يقدر بـ564 عاملا.

ثانيا: وصف عينة الدراسة:

العينة عبارة عن مجموعة من المفردات تؤخذ من مجتمع البحث ، يقوم الباحث باختيارها بهدف جمع البيانات الخاصة ببحثه ، و عادة ما يلجأ الباحث إلى الاعتماد على طريقة العينة في جمع البيانات عندما يجد نفسه غير قادر على القيام بدراسة شاملة لجميع مفردات البحث، فيكتفي بعدد قليل من تلك المفردات في حدود الوقت و الجهد و الإمكانيات المتاحة ، علاوة على أن دراسة المجتمع كله قد تكون مضيعة للوقت و تبديد للجهد و للنفقات بغير مبرر ، و يجب أن تكون هذه العينة ممثلة للمجتمع الأصلي و أن يعطى لأفراد المجتمع المدروس فرصا متساوية في الاختيار.

و بما أن دراستنا تهدف إلى الوقوف على مدى تأثير الترقية كأداء للتحفيز على أداء العاملين بالمؤسسة ، فإنه من الطبيعي أن يتكون مجتمع البحث من العاملين ، و قد تم تحديد الإطار الذي تؤخذ منه العينة من خلال قائمة تشمل جميع أسماء العمال بالمؤسسة مرتبين حسب وظائفهم و أصنافهم المهنية.

و تشير سجلات مصلحة الموارد البشرية ان عدد العمال في المؤسسة هو 564 عاملا موزعين على مختلف الرتب الوظيفية كما بين ذلك الجدول.

الجدول 3-03 يوضح عدد العمال في كل طبقة من المجتمع الأصلي للبحث

العمال	العدد	النسبة المئوية
الإطارات	77	13.65 %
عامل مؤهل	405	71.80 %
عامل متعاقد	82	14.53 %
المجموع	564	100 %

و من اجل أن تكون العينة ممثلة لمجتمع البحث و المقدر ب 564 عامل، أخذنا عينة طبقية عشوائية تتكون من 78 عاملا من مجموع العاملين ، و حاولنا ضمان مؤشر وحدة العينة بوحدة نسبة التمثيل فيما يتعلق بالمستويات المهنية للعاملين و جاءت العينة كما في الجدول (.) .

الجدول رقم 3-04 يوضح عدد أفراد العينة حسب كل طبقة في مجتمع البحث

العمال	العدد الإجمالي العدد	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية
الإطارات	77	10	14 %
عامل مؤهل	405	56	14 %
عامل متعاقد	82	12	14 %
المجموع	564	78	14 %

الجدول رقم (3-05): يمثل كيفية اختيار العينة.

مفردات العينة	$100/14*n$	التكرار	العمال
10	$100/14*77$	77	الإطارات
56	$100/14*405$	405	عامل مؤهل
12	$100/14*82$	82	عامل متعاقد
78	$100/14*564$	564	المجموع

وبالرجوع إلى خطوات الطريقة العشوائية المنتظمة حيث حجم العينة معلوم ونسبة تناسبية، نحصل على

نسبة كل طبقة حسب الخطوات التالية:

- وضع جميع عناصر كل طبقة من المجتمع في أعداد تسلسلية من 1 إلى n بعدد منازل العينة الطبقية.
- تحديد العنصر الأول من العينة بطريقة عشوائية في المجال n/N
- سحب العينة

ثالثا: منهجية الدراسة:

1- نوع الدراسة:

تهدف دراستنا أساسا إلى معرفة العلاقة الفعلية التي تربط الحوافز بمختلف أنواعها بأداء العامل بالمؤسسة الصناعية "سيرتاف" والدور الذي تلعبه الإدارة في عملية بناء نظام فعال للحوافز يدفع الممرضين إلى تحقيق معدلات عالية من الأداء المتميز ، وبالتالي فان دراستنا هذه تنتمي إلى مجموعة الدراسات والبحوث الميدانية الوظيفية والتي تهدف إلى اكتشاف الوقائع ووصف الظواهر وصفا دقيقا وتحديد خصائصها تحديدا كمييا وهذا ما نسعى إلى تحقيقه من خلال هذه الدراسة محاولة منا الوصول إلى حقائق علمية تجسدها نتائج الدراسة بناء على جميع البيانات الميدانية المحصل عليها.

2- منهج الدراسة:

المنهج هو " مجموعة من الأسس و القواعد و الخطوات و العمليات العقلية التي يستعين بها الباحث و يسير في ضوءها لتحقيق الهدف الذي يصبوا إليه البحث، و هو اكتشاف الحقيقة و استخلاص النظريات و القوانين التي تحكم الظاهرة ، و التنبؤ بما سيحدث في المستقبل1 "

كما يعتبر المنهج أيضا " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة و الإجابة عن الأسئلة و الاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث و هو البرنامج الذي يحدد السبيل للوصول إلى تلك الحقائق و طرق اكتشافها" ، و منه فإن المنهج هو الطريقة المنظمة التي يتبعها الباحث من أجل الوصول إلى الحقائق العلمية ، حيث أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث استخدام منهج معين.

و انطلاقا من موضوع بحثنا الذي يدور حول الترقية كحافز وعلاقتها بأداء العاملين في مؤسسة "سيرتاف" ، و من أجل الكشف عن طبيعة هذه العلاقة فقد استعملنا المنهج الوصفي و الذي يعرف بأنه " أسلوب من أساليب التحليل الذي يعتمد على معلومات كافية و دقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد ، و ذلك من أجل الحصول على نتائج علمية و تفسيرها بطريقة)موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة . "

و هناك من يعرفه بأنه " عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية عملية صحيحة و تصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيره.

و يظهر استخدامنا لهذا المنهج من خلال جمع بيانات حول الحوافز السائدة في المؤسسة، الأداء الوظيفي للعاملين، و ذلك لمحاولة التعرف على مدى ارتباط هذين المتغيرين مع بعضهما البعض.

رابعاً: أدوات جمع البيانات

تعتبر أدوات جمع البيانات الوسيلة الأساسية للحصول على الحقائق التي يسعى الباحث للوصول إليها باعتبارها من أهم المراحل الهامة التي تتطلب العناية الخاصة، حيث أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض علينا نوع الأدوات المناسبة لذلك . و على هذا الأساس فقد اعتمدنا في دراستنا على الأدوات المنهجية التالية:

1-الملاحظة:

تعرف بأنها " توجيه الحواس و الانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر من أجل الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جيدة عن تلك الظاهر أو الظواهر، و هي أول ما يستخدمه الباحث لأنها تمثل المرحلة الأولى من مراحل المنهج العلمي، و ربما هي أقدم الطرق في جمع البيانات خاصة في العلوم الإنسانية و الاجتماعية(1)، و تفيد هذه الطريقة في ملاحظة سلوك الأفراد ملاحظة واقعية أثناء إجراء المقابلات، و قد ساعدتنا هذه الوسيلة في التعرف عن كتب على ميدان الدراسة بالتعرف على جميع الأقسام و المصالح و مختلف الهياكل و المنشآت التابعة للمؤسسة ، و نشير إلى أننا استعملنا هذه الأداة خاصة عند إجراء المقابلات المباشرة مع مختلف أفراد العينة و حتى مع بعض المسؤولين و رؤساء المصالح الذين أفادونا كثيرا بمعلومات لها صلة مباشرة بموضوع الدراسة، و قد تم استخدام الملاحظة ميدانيا في المجالات التالية:

- التعرف على جماعات العمل و خاصة تلك التي تمثل عينة البحث
- ملاحظة طبيعة العمل الذي يمارسونه.
- مراقبة سلوك الأفراد أثناء استجوابهم و هم يقومون بالمهام المسندة إليهم.

2-المقابلة:

و هي من أهم أدوات جمع البيانات حول موضوع معين و تعرف " بأنها تفاعل لفظي يتم بين فردين في موقف المواجهة، يحاول أحدهما (الباحث) أن يعرف بعض المعلومات أو التغييرات لدى الآخر (المبحوث) و التي تدور حول خبراته أو آرائه و معتقداته و تكون ذات صلة بالظاهرة قيد الدراسة " .

و تعرف المقابلة بأنها " عبارة عن المواجهة أو المعاينة أو الاستجواب، و هي تقوم على الاتصال الشخصي و الاجتماع وجها لوجه بين الباحث أو معاونيه المتمرنين معه و المبحوثين كل على حدة، و تحت مناقشة موجهة من اجل جمع البيانات التي يريد الباحث الحصول عليها و ذلك لغرض معين".

و بهدف التعمق أكثر في موضوع الدراسة الحالية قمنا بإجراء نوعين من المقابلة و هما:

أ – المقابلة الموجهة:

"وهي تلك المقابلات التي تتم باستخدام قائمة استقصاء نمطية، توجه إلى المبحوثين، و هذا النوع هو الأكثر شيوعا في البحوث الميدانية، و هي التي تعرف أحيانا بالمقابلة النمطية ." و لقد استخدمنا هذا النوع من المقابلة في الدراسة الميدانية مع مدير المؤسسة و رئيس مصلحة الموارد البشرية، و كان الهدف منها هو جمع المعلومات عن المؤسسة ميدان الدراسة من اجل التعريف بها، و معرفة نظرة المسؤولين عنها لواقع الحوافر و أهم المشاكل التي تعاني منها أنظمة التحفيز في المؤسسات الصناعية

ب - مقابلات حرة - غير موجهة

مع بعض رؤساء المصالح و كذلك العاملين على مستوى المؤسسة و و توضيح هدف الدراسة الراهنة و الغرض منها.

3-الاستمارة :

تعد الاستمارة وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات و تسمى أيضا الاستبيان أو الاستقصاء ، وهذه الكلمات جميعها تشير إلى وسيلة واحدة لجمع البيانات قوامها الاعتماد على مجموعة من الأسئلة مصاغة بشكل جيد بهدف جمع بيانات حول موضوع معين ، يتم طرحها و تسليمها للمبحوثين تمهيدا للحصول على أجوبة. و تعرف استمارة البحث على أنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من اجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكل أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة أما عن طريق المقابلة الشخصية، أو أن ترسل إلى المبحوث عن طريق البريد.

و الاستمارة من حيث طرح الأسئلة نوعان مغلقة ومفتوحة وقد اعتمدنا في دراستنا الراهنة على استمارة المقابلة. التي يقوم الباحث واستقاء بياناتها من خلال مقابلة تتم بينه وبين المبحوث أي أنها تتضمن موقف المواجهة المباشرة.

وقبل أن تصبح استمارة الدراسة الراهنة في صيغتها النهائية مرت بعدة مراحل أهمها:

-صياغة استمارة أولية بعد أن أبدى الأستاذ المشرف حولها عدة ملاحظات وتوجيهات شملت الشكل والمضمون، تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين في كل من جامعة أبو بكر بلقايد و الملحقه الجامعية بمغنية، بهدف إفادتنا ببعض الملاحظات حول مدى صدقها وكفاءتها في قياس متغيرات الدراسة.

بعد تجريب الاستمارة وإجراء التعديلات اللازمة انطلاقا من إجابات المفردات التي تم تجريب الاستمارة عليها، تمت صياغة الاستمارة في شكلها النهائي و قد اشتملت الاستمارة المعتمدة في دراستنا على 39 سؤالاً ، حاولنا من خلالها الكشف عن الحوافز المادية و المعنوية على مستوى المؤسسة الصناعية و مدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للعمال، وقد احتوت هذه الاستمارة على أسئلة معظمها مغلقة، و ذلك لتوجيه المبحوث نحو الإجابة المحددة ، كما تشتمل أيضا على أسئلة نصف مفتوحة و سؤالاً واحد مفتوحا.

و قد شملت الاستمارة على ثلاثة محاور نذكرها كما يلي:

المحور الأول :و يشمل البيانات العامة للمبحوثين و ذلك لمعرفة خصائص العينة و يحتوي على 08 .

أسئلة من 01 إلى 08

المحور الثاني :و يشمل بيانات حول الحوافز المادية و علاقتها بالأداء و يشمل 12 سؤالاً من 09 إلى

22

المحور الثالث :و يشمل بيانات حول الحوافز المعنوية و علاقتها بالرضا و الاستقرار الوظيفي للعمال في

المؤسسة و يشمل 16 سؤالاً من 23 إلى 39

4-الوثائق و السجلات

إن أهمية هذه الوثائق و السجلات تكمن في كونها توفر على الباحث الكثير من الوقت و الجهد، فالبيانات التي تتوفر في سجلات المؤسسة عن الأفراد المستهدفين من البحث تعتبر بيانات جاهزة يمكن للباحث إعادة تبويبها و عرضها بالأسلوب الذي يرغب فيه، وأيضا الكشف على بعض القضايا التي يصعب ملاحظتها والكشف عنها عن طريق استمارة البحث وحدها، حيث تم الاطلاع على بعض السجلات والوثائق الخاصة بالمؤسسة و تم التزود ببعض المعطيات و البيانات الضرورية للبحث وقد تمثلت هذه البيانات فيما يلي:

• بيانات تدور حول الجانب التاريخي لمؤسسة " سيرتاف "

• بطاقة فنية عن هذه المؤسسة.

• بيانات عن الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة محل البحث.

• بيانات عن سير العمل بها، و النظام الداخلي و أهدافها.

• بيانات حول الإمكانيات المادية و البشرية بالمؤسسة.

خامسا: أسلوب التحليل الميداني:

بعد عملية جمع البيانات والمعطيات بالوسائل والأدوات المذكورة سافا، ومن أجل تحويلها إلى قضايا لها مدلولاتها المعرفية والعلمية و السوسولوجية، عمدت الدراسة الراهنة في عملية عرض وتحليل البيانات والنتائج المتحصل عليها إلى استعمال أساليب كمية وأساليب كيفية، البيانات في جداول بسيطة وأخرى مركبة لوصف العلاقة بين أكثر من متغير، مع استعمال النسب المئوية في الكشف عن متغيرات الدراسة.

أما الأسلوب الكيفي فقد تمثل في تحويل الأرقام والنسب من معلومات جافة إلى مدلولات كيفية علمية، وتحليل النتائج وتفسيرها اعتمادا على الجانب النظري للدراسة.

المبحث الثاني: تحليل حصة الدراسة الميدانية واستخلاص النتائج:

أولاً: عرض وتحليل البيانات

1. البيانات الشخصية:

جدول رقم (3-06): توزيع عينة أفراد الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	60	76.92%
أنثى	18	23.07%
المجموع	78	100%

يتضح من الجدول رقم (4) أن نسبة الذكور في أفراد عينة البحث تمثل نسبة % 51.28 في حين تمثل نسبة الإناث % 48.71 ، ومن خلال قراءتنا لنتائج هذا الجدول فإن تفسير هذا الحضور القوي للعنصر الرجالي في هذه المؤسسة يعود إلى مجموعة من العوامل نذكر من بينها طبيعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة فمهنة التصنيع هي من المهن التي تتناسب مع الاستعدادات الفطرية للرجل.

الجدول رقم (3-07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	14	17.94
30-25 سنة	09	11.53
35-31 سنة	17	21.17
40-36 سنة	19	24.35
45-41 سنة	11	14.10
50-46 سنة	04	05.12
أكبر من 50 سنة	04	05.12
المجموع	78	100

يبين الجدول رقم (5) مختلف الفئات العمرية لعينة البحث ، و نلاحظ أن الفئة العمرية من 35 إلى 40

سنة تمثل نسبة % 24.35 و هي النسبة الأكبر بالمقارنة مع باقي الفئات ، ثم تليها الفئة العمرية من 31 إلى 35

سنة و ذلك بنسبة % 21.17 ، ثم تليها فئة الأقل من 25 سنة و التي تمثل %17.94 من عينة البحث ، و هي نسبة مرتفعة نوعا ما بين باقي الفئات و هذا ما يعني أن القطاع الصناعي لا يزال يستقبل الخريجين الجدد من الشباب ، ثم تليها الفئة العمرية من 40 إلى 45 سنة بنسبة %14.10 ثم تليها الفئة العمرية من 25 إلى 30 سنة بنسبة % 11.53 ، ثم تأتي الفئة العمرية الأكثر من 45 سنة بنسبة % 10.24 من مجموع أفراد العينة.

وبقراءة هذه النتائج نجد أن ذلك مؤشر إيجابي بالنسبة لمؤسسة "سيرتاف" ، لأجل الاستفادة من كل طاقاتها البشرية، و لكن بشرط تحفيزها على البذل والعطاء، وذلك بتوفير جملة من الحوافز المتنوعة و التي يجب أن تتوافق مع كل فئة من مختلف الأعمار .

جدول رقم (3-08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
شهادة جامعية	60	%76.92
شهادة باكلوريا	09	%11.53
شهادات متنوعة	09	%11.53
المجموع	78	%100

يبين الجدول رقم (6) مختلف الطبقات التي تتكون منها عينة البحث، و قد مثلت كل طبقة بنسبة متناسبة مع المجتمع الكلي للبحث . حيث تمثل نسبة العاملون الحائزين على شهادة جامعية أعلى نسبة في مجتمع البحث، حيث يمثلون % 76.92 من أفراد عينة البحث ثم تليها فئة متنوعة بنسبة % 11.53 من أفراد عينة البحث ثم تليها فئة البكالوريا.

الجدول رقم(3-09): توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
مثبت	60	%76.92
متربص	10	%12.82
متعاقد	08	%10.25

يوضح الجدول رقم (7) الوضعية المهنية لأفراد العينة ، حيث نلاحظ أن نسبة العمال المشبتهين تقدر بـ % 76.92 ، و تليها نسبة المتربصين بنسبة % 12.82 و نسبة المتعاقدين %10.25 ، كما أن المؤسسة تستعين ببعض العمال بصفة تعاقدية نظرا لعدم توفر مناصب مالية قارة ، و كذلك تطبيق سياسة التشغيل الجديد المنتهجة من طرف الحكومة في إطار ما يعرف بعقود ما قبل التشغيل.

الجدول رقم (3-10): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
متوسط	03	%03.84
ثانوي	35	%44.87
جامعي	40	%51.28
المجموع	78	%100

يؤثر المستوى التعليمي في اتجاهات الأفراد نحو الأشياء، لأن العلم يكسب الأفراد قيم وخبرات تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية نحو موضوع معين، وبالرجوع إلى الدراسة الراهنة ومن خلال الجدول رقم (8) يتضح أن أغلبية أفراد العينة المبحوثة من ذوي المستوى قدرت نسبتهم بـ %51.28 ، ثم تليها نسبة أفراد العينة من ذوي المستوى الثانوي بنسبة تقدر بـ %44.87 ، أما نسبة ذوي المستوى المتوسط فقد قدرت بـ %03.84

إن النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (8) مؤشر جيد بالنسبة لمؤسسة "سيرتاف" من أجل الاستفادة القصوى من كفاءاتها، خصوصا إذا ما تم تحفيز هذه الشريحة من العمال وفق نظام حوافز فعال يستجيب لطموحات و تطلعات العاملين.

الجدول رقم (3-11): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
26.92%	21	أقل من 5 سنوات
20.51%	16	10-06 سنوات
16.66%	13	15-11 سنة
21.79%	17	20-16 سنة
08.97%	07	25-21 سنة
05.12%	04	أكبر من 25 سنة
100%	78	المجموع

يتبين من بيانات الجدول رقم (9) أن نسبة 26.92% من أفراد عينة البحث لها خبرة مهنية تقل عن 05 سنوات، ثم تأتي فئة العاملين ذات الخبرة من 15 إلى 20 سنة بنسبة 21.79%، فيحين ومن 11 إلى 15 سنة 16.66% و من 20 إلى 25 سنة 8.97% وأكثر من 25 سنة 5.12%

نلاحظ من خلال هذه النسب أن عدد العاملين الذين تقل خبرتهم عن خمس سنوات يمثلون النسبة الأعلى، و يدل هذا على أن القطاع الصناعي لا يزال يستقطب أعداد هامة من العاملين الشباب.

الجدول رقم(3-12): توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب او عزباء	34	43.58%
متوج (ة)	37	47.43%
أرمل (ة)	04	05.12%
مطلق (ة)	03	03.84%
المجموع	78	100%

يبين الجدول رقم (10) الحالة العائلية لعينة البحث و التي يمكن تصنيفها الى فئتين أساسيتين و هما ، فئة المتزوجين و التي تمثل أعلى نسبة ب 47.58% و تليها فئة العزاب 43.58% . أما نسبة الطلقين فهي قليلة جدا و تمثل نسبة 09% من المبحوثين.

من خلال قراءة البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة المتزوجين من المبحوثين تقارب نسبة الغير متزوجين ، مما يجعلنا أمام فئتين تتباين اهتماماتهم و أولوياتهم ، و بالتالي تختلف الوسائل و الدوافع التي تحفزهم على الأداء ، و بالتالي فان مراعاة هذه الاختلافات يجب أن يوضع في الاعتبار أثناء إعداد أنظمة التحفيز في المؤسسة

الجدول رقم(3-13): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
لا يوجد أولاد	02	04.54%
3-1	25	56.81%
6-4	16	36.36%
7 أولاد فأكثر	01	02.27%
المجموع	44	100%

تشير الشواهد الإحصائية الواردة في هذا الجدول أن نسبة % 56.81 من أفراد عينة البحث يتراوح عدد يتراوح عدد أولادهم ما بين (1-3) أولاد، في حين تمثل نسبة %36.36 من أفراد العينة أولئك الذين يتراوح عدد أولادهم من (4-6)، أما نسبة %04.54 من أفراد العينة فتمثل أولئك الذين ليس لهم أولاد ، بينما الفئة الخامسة التي لها 7 أولاد فهي ضئيلة جدا و تمثل 02.27 % من المبحوثين و تفيدنا البيانات الإحصائية السابقة في التعرف على أن الأولاد قد يمثل دافعا قويا لاستقرار الممرض و التمسك بالوظيفة التي يمارسها ، بخلاف ما إذا كان الفرد أعزب أو بدون أولاد فإنه لا يشكل له عائقا أمام تغيير عمله أو التفكير في مغادرة مؤسسته.

2. الحوافز المادية والأداء

❖ الأجر:

الجدول رقم(3-14): خاص بالأجر الذي يتقاضاه العامل

النسبة المئوية	التكرارات	الأجر
%51.28	40	أقل من 25000 دج
%11.53	09	من 25000 إلى 30000 دج
%11.53	09	من 30000 إلى 35000 دج
%12.82	10	من 35000 إلى 40000 دج
%07.69	06	من 40000 إلى 45000 دج
%100	78	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 11.53 % من المبحوثين تتراوح أجورهم بين 30000 و 35000 دج و هم يمثلون في اغلبهم العاملين الحاصلون على شهادة في حين نجد أن نسبة % 51.28 من أفراد العينة يتقاضون أجرا يقل عن 25000 دج و يخص فئة العاملون متعاقدون ، و هم الفئة ، و حسب بعض المعلومات الواردة إلينا فإن هناك بعض الإصلاحات الجارية تسعى إلى إلغاء هذه الرتبة و إعادة النظر في تصنيفها ، في حين نجد أن نسبة 09 % من المبحوثين تتراوح أجورهم بين 25000 دج و 30000 دج و هي تتعلق بفئة العاملين المؤهلين، كما نجد أن نسبة 12.82 % من أفراد العينة تتراوح أجورهم ما بين 35000 دج و

40000 ج و هي تخص فئة العاملين الحاصلين على شهادة الدولة و لديهم أقدميه معتبرة في الوظيفة ، إضافة إلى تكفلهم بعدة أطفال . كما نجد أن 07.69 % من المبحوثين يتحصلون على اجر يتراوح من 40000 دج و 45000 دج و هم في الحقيقة من العاملين الحاصلين على شهادة عليا و يشغلون مناصب المسؤولية في مختلف أقسام و مصالح المؤسسة.

الجدول رقم (3-15): يوضح مدى كفاية الأجر الذي يتقاضاه العامل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	12	15.38%
لا	66	84.61%
المجموع	78	100%

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن الأغلبية المطلقة من المبحوثين و بنسبة 84 61 .% غير راضين عن الأجر الذي يتقاضونه في المؤسسة ، و يعود ذلك بصفة عامة إلى تدهور القدرة الشرائية للمواطن الجزائري ، و ازدياد الأعباء الاقتصادية و الاجتماعية على فئة الموظفين المتزوجين و الذين يعيلون أسرهم ، أما الفئة التي عبرت عن رضاها عن الأجر الذي تتلقاه في المؤسسة فكانت 15.38 % وهي في مجملها من فئة الشباب العزاب الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة ، و مرد ذلك إلى عدم وجود مسؤوليات اقتصادية و اجتماعية كبيرة على عاتق هؤلاء الشباب ، بالإضافة إلى الذين وظفوا لأول مرة فهم راضين عن الأجر لأنهم تخلصوا من شبح البطالة أو الذين يشغلون مناصب نوعية تمكنهم من الاستفادة من عدة امتيازات مادية و معنوية غير متاحة للجميع.

و هذه النتائج تؤكد أنه مع ازدياد أقدميه العمال في المؤسسة يتناقص مستوى رضاهم عن الأجر الذي يتقاضونه و ذلك بسبب عدم كفايته و تغطيته لاحتياجاتهم المتزايدة مع مرور الزمن ، و هذا الإحساس يضعف الدافعية لدى العاملين و بالتالي يؤثر على مستوى أدائهم.

جدول رقم (3-16) يبين رأي العاملين في تناسب أجرهم مع الجهد المبذول

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
7.69%	06	نعم
92.30%	72	لا
100%	78	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية التي يبينها هذا الجدول يتضح أن الأغلبية الساحقة من العاملين عبروا عن عدم تناسب الأجر مع الجهد الذي يبذلونه داخل المؤسسة و ذلك بنسبة 92.30 %، فيما ترى فئة قليلة و بنسبة 7.69 % أن الأجر الذي يتقاضونه يتناسب مع الجهد المبذول و أغليبتهم من ذوي الخبرة و الأقدمية في المؤسسة، و كذا طبيعة المناصب التي يشغلونها داخل المؤسسة و التي لا تتطلب بذل مجهود كبير.

تؤكد هذه النتائج عدم عدالة الأجور في قطاع الصناعة في الجزائر، فنظام الأجور المعتمد في هذا القطاع لا يفرق بين مستوى أداء العاملين في المؤسسة، حيث نجد في اغلب الأحيان أن الأجر الذي يتحصل عليه العامل المجتهد أو الذي يعمل في منصب صعب و حساس هو نفس الأجر الذي يتحصل عليه العامل الذي يعمل في منصب لا يتطلب مهارات عالية، لأن العامل يكافئ على أساس المنصب لا على أساس الكفاءة، و ذلك راجع إلى المركزية الشديدة لنظام الأجور في القطاع الصناعي الذي قيد من حرية المؤسسة ، الشيء الذي اثر بشكل كبير على مستوى شعور العاملين بالرضا عن الأجر و انخفاض دافعتهم للعمل، مما يترتب عليه ارتفاع في معدلات التغيب و التأخر و ترك العمل و اللامبالاة.

هذه الآثار السلبية التي استقينها من الميدان كانت نتيجة للأسباب التالية:

- ❖ عدم وجود دراسة لتحليل و توصيف مناصب العمل بغية التعرف على طبيعة المنصب لمقارنة متطلباته مع مؤهلات كل فرد.
- ❖ اختلال التوازن بين ما يقوم به العاملون في المؤسسة الصناعية من جهد و ما يحصلون عليه من مقابل مادي، و الذي أدى بهؤلاء إلى خفض مستوى أدائهم باستعمال مختلف الأعذار و التبريرات.

❖ عدم مواكبة أجور عاملي القطاع الصناعي لمجابهة غلاء المعيشة الذي يورق أغلبية شرائح المجتمع

الجزائري

جدول رقم(3-17) يبين مدى الزيادة في الأجر و سبب الزيادة.

الاحتمالات	التكرار			النسبة المئوية
	العدد	النسبة المئوية	التكرار	
نعم	73	%93.59	سبب الزيادة في الأجر	الترقية
			45	الأقدمية
			19	العمل الإضافي
			3	أخرى تذكر
			6	المجموع
			73	
لا	5	% 06.41		
المجموع	78	% 100		

من خلال المعطيات الإحصائية التي يظهرها هذا الجدول يتضح أن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة و بنسبة % 93.59 أكدوا أن أجورهم تعرف زيادة منتظمة منذ مباشرتهم مهامهم و التحاقهم بمنصب عملهم. في الوقت الذي عبرت مجموعة منهم و تقدر نسبتهم ب % 6.41 عن عدم تلقيهم لأية زيادة تذكر في أجورهم. و تكون الزيادة في الأجر بالنسبة للفئة الأولى تحت أسس مختلفة منها الترقية والتي تعتبر المعيار الأول للزيادة و تقدر نسبته ب % 57.69 من إجمالي العينة، و هي زيادة ترتبط مباشرة بالتدرج الوظيفي، تليها نسبة % 24.35 من أفراد العينة عبرت عن أن سبب الزيادة في الأجر يرتبط بالأقدمية، بينما نسبة % 3.84 تمثل أساس العمل الإضافي كسبب في زيادة الأجر. هذا بالإضافة إلى أنواع أخرى من الزيادات تتعلق بالزيادات العامة التي تقررها الوزارة و كذا الزيادة في الأجر القاعدي الذي يترتب عليه الزيادة في الأجر بشكل عام.

و في مقابل ذلك عبر % 6.41 من أفراد العينة عن عدم وجود أية زيادة تذكر في الأجر، وعند استفسارهم عن سبب عدم الزيادة في أجورهم اتضح أنهم حديثي الالتحاق بالمؤسسة، وبالتالي فهم لا يتوفرون على الأقدمية الكافية التي تؤهلهم إلى التدرج الوظيفي كالترقية و التي يصاحبها زيادة في الأجر.

الجدول رقم (3-18) بين مدى مساهمة الزيادة في الأجر في رفع مستوى الأداء

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
92.30%	72	نعم
7.69%	6	لا
100%	78	المجموع

تؤكد الشواهد الإحصائية الواردة في هذا الجدول إلى أن أغلبية أفراد عينة البحث و بنسبة % 92.30 ترى أن الزيادة في الأجر ترفع من مستوى أداء العاملين في المؤسسة، في حين ترى نسبة % 07.69 من أفراد عينة البحث أن زيادة الأجر لا يعني بالضرورة رفع مستوى الأداء، كما تؤكد هذه الفئة أن الأجر ليس العامل الوحيد الذي يتحكم في مستوى الأداء لدى العاملين و لكن هناك عوامل أخرى متعلقة ببيئة و ظروف العمل في المؤسسة.

إن هذه الإحصاءات تشير بلا شك إلى أن الحوافز المادية و منها الزيادة في الأجر من شأنها أن تحفز العامل لبذل مزيد من الجهد و بالتالي رفع مستويات الأداء في المؤسسة و من ثم ترقية الخدمات التي تقدمها و تحقيق الأهداف المسطرة ، و لعلنا نؤكد هنا على ما قلناه في الجانب النظري من أن الحوافز تلعب دورا فعالا في تحفيز الفرد لبذل جهد أكبر و من ثم تحقيق أهداف المنظمة.

❖ المكافآت و العلاوات

الجدول رقم (3-19) خاص بحصول العاملين على مكافأة داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	السؤال
93.58%	73	نعم	هل سبق لك أن تحصلت على مكافأة داخل المؤسسة؟
06.41%	05	لا	
100%	78	المجموع	
12.33%	09	أجور تكميلية	ما نوع هذه المكافأة؟
82.19%	60	علاوات	

04.10%	09	حفلات تكريمية
100%	78	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية الواردة في هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين تحصلوا على مكافآت داخل المؤسسة، حيث أكد % 93.58 من عينة البحث إنهم استفادوا من مكافآت ، بحيث كان أغلبها عبارة عن علاوات و ذلك بنسبة % 82.19 ، ثم تليها الأجر التكميلية بنسبة 12.33 %، ثم نجد نسبة قليلة جدا من المبحوثين استفادوا من حفلات تكريمية بنسبة % 04.10 ، في حين أكد 05 أفراد من عينة البحث أي ما نسبته % 06.41 أنهم لم يتلقوا أي مكافأة، و عند استفسارهم عن السبب أجابوا أنهم حديثو الالتحاق بالمؤسسة ولم يتم تكليفهم بأي من المهام التي تستدعي التعويض إلى حد الآن.

من خلال البيانات الإحصائية السابقة نلاحظ أيضا أن أغلبية المكافآت في المؤسسة هي عبارة عن علاوات ، و يعود ذلك إلى طبيعة النظام التعويضي الذي تتبناه المؤسسات الصناعية ، فإضافة إلى الأجر الأساسي الذي يتلقاه كل العاملين، فإنهم يستفيدون من تعويضات و مكافآت حسب المهام و الأعباء التي يضطلعون بها ، ونذكر على سبيل المثال : علاوة الانتفاع، علاوة إتقان الخدمة، علاوة خطر العدوى ، علاوة الدخل التكميلي و علاوة الضرر... الخ من التعويضات المختلفة

جدول رقم (3-20) يبين مساهمة المكافآت في رفع معنويات العاملين

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
94.87%	74	نعم
05.12%	04	لا
100%	78	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (18) و المتعلق بمدى مساهمة المكافآت في رفع معنويات العاملين داخل المؤسسة يتبين أن:

❖ أغلبية المبحوثين و المقدر عددهم ب 74 مبحوث أي بنسبة % 94.87 ترى أن المكافآت المادية تساهم بشكل مباشر و فعال في رفع الروح المعنوية العاملين داخل المؤسسة ، و ذلك لأنها تشبع الحاجات المادية العاملين، مما ينعكس ايجابيا على معنوياتهم و شعورهم بالرضا و بالتالي دفعهم نحو أداء مميز.

❖ في حين عبرت نسبة % 05.12 من المبحوثين عن عدم مساهمة المكافآت وحدها في رفع معنويات العاملين، بحيث يبررون ذلك بكون المكافآت وحدها لا تكفي لإرضاء العاملين، بل يتوقف ذلك على توفير مجموعة من العوامل الأخرى كرفع الأجور و تحسين ظروف العمل...الخ.

و لما كانت العلاقة بين ارتفاع الروح المعنوية و زيادة الإنتاج أو الأداء حظيت الدراسات الخاصة بالعمل على رفع الروح المعنوية بالاهتمام، و اتضح من خلالها أهمية الحوافز و منها المكافآت في ارتفاع الروح المعنوية للعاملين.

جدول رقم (3-21) يبين تأثير المكافآت على الموظفين في بذل جهد أكبر في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
91.02%	71	نعم
08.97%	07	لا
100%	78	المجموع

تؤكد الإحصاءات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة % 91.02 من أفراد عينة البحث أكدوا على أن المكافآت التي تمنحها المؤسسة تساهم بشكل مباشر و فعال في زيادة دافعية الموظفين نحو بذل جهود كبيرة من اجل الوصول نحو أداء متميز.

في حين نجد أن نسبة % 08.97 من المبحوثين نفوا مساهمة المكافآت وحدها في زيادة دافعية المرشحين لمضاعفة الجهود و رفع نسق الأداء في المؤسسة ، و ترى أن دافعية العمل لبذل مجهود أكبر تنتج عن مجموعة من الاحتياجات الأخرى، منها الأجر الشهري و تحسين ظروف العمل ، أساليب التدريب و التكوين الفعالة، و استثمار الطاقات الكامنة للعاملين في سبيل بذل جهود لتحسين الأداء في العمل.

جدول رقم (3-22) خاص بالخدمات المقدمة من طرف المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
89.74%	70	نعم
2.50%	02	لا
7.75%	06	لا أدري
100%	78	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول يتضح أن المؤسسة تقدم خدمات ذات طابع اجتماعي لفائدة العاملين ، حيث يؤكد % 89.74 من أفراد عينة البحث أن المؤسسة تقدم خدمات متنوعة لفائدة عمالها مثل المساعدات المالية و السلف و القروض الاستهلاكية ، إضافة إلى تنظيم التظاهرات الرياضية و الترفيهية و غيرها من الخدمات ، غير أن هناك فئة قليلة جدا نسبتها % 2.5 لا تقر بوجود هذه الخدمات، في حين إن نسبة أخرى من أفراد عينة الدراسة نسبتها %7.75 لا تدري بوجود هذه الخدمات التي تقدمها المؤسسة للعمال . و من المعلوم إن هذه الخدمات تمثل تحفيزا إضافيا للعمال لرفع الروح المعنوية و شعورهم أكثر بضرورة تطوير المؤسسة و الارتباط بها أكثر.

جدول رقم (3-23): خاص باستفادة العاملين من الخدمات الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
25.64%	20	نعم
64.10%	50	لا
10.25%	08	لا أدري
100%	78	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول يتبين أن نسبة المستفيدين من الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة للعمال و بصفة مستمرة هي % 25.64 من مجموع أفراد عينة البحث ، في حين عبرت غالبية أفراد العينة و بنسبة % 64.10 على الاستفادة من هذه الخدمات من حين إلى آخر، أما بقية أفراد العينة والتي تقدر نسبتها ب % 10.25 فقد عبرت عن عدم حصولها على الخدمات المقدمة.

من خلال البيانات المقدمة في الجدول حول حصول العمال على الخدمات الاجتماعية نلاحظ نوع من الاضطراب في الاستفادة من تلك الخدمات .و خلال استفسارنا لبعض العاملين عن ذلك، اتضح أن البعض منهم ليسوا على دراية كافية بالخدمات التي تقدمها المؤسسة مما يعني أن هناك نقص في الجانب الإعلامي من طرف المؤسسة ، في حين يرى البعض الآخر أن هذه الخدمات توزع بطريقة تفضيلية و تمييزية مما يحرمهم من الاستفادة من هذه الخدمات في الوقت المناسب.

جدول رقم (3-24): خاص بمدى كفاية الخدمات المقدمة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	10	12.82%
لا	52	66.66%
لا أدري	06	07.69%
المجموع	78	100%

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول و المتعلقة بمدى كفاية الخدمات الاجتماعية المقدمة للعمال طرف المؤسسة، عبر % 66.66 من أفراد عينة البحث عن عدم رضاهم عن الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، في حين عبر % 12.82 من أفراد عينة البحث على أن الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة كافية و تستجيب لبعض الحاجات التي يسعون إلى إشباعها .بينما لم يعبر نسبة 07.69 من أفراد عينة البحث عن ذلك لا سلبا و لا إيجابا. و من المعلوم أن الخدمات التي توفرها المؤسسة هي جزء من الحوافز المالية التي يستفيد منها العامل و هي تمثل أهمية بالغة إذا استطاعت المؤسسة أن تضمن للعامل خدمات تعوض النقص الذي قد يتخلل الأجر الذي يتقاضاه.

3. الحوافز المعنوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي و الاستقرار في العمل

❖ المشاركة في اتخاذ القرار

جدول رقم(3-25): خاص بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	15	19.23%
لا	63	80.76%
المجموع	78	100%

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في هذا الجدول فان نسبة % 80.76 من أفراد عينة البحث أكدوا عدم مشاركتهم في أي قرار يتعلق بالمؤسسة ، في حين عبرت نسبة % 19.23 من الباحثين على أن المؤسسة قامت بإشراكهم في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بمؤسستهم، و عليه فان العامل يشعر أن دوره يقتصر فقط على تنفيذ الأوامر الفوقية الأمر الذي ينعكس سلبا على أداء الأفراد وضعف الشعور بالانتماء لمؤسستهم.

و عند استفسارنا لبعض الأفراد الذين عبروا على مشاركتهم في اتخاذ بعض القرارات في مؤسستهم، يرون أن المشاركة العمالية في صياغة القرارات لا تكون إلا في قرارات نادرة، و كشفوا أن القرارات التي يشاركون فيها ما هي إلا قرارات بسيطة و سطحية مثل تنظيم برنامج المناوبة المتعلقة ببرنامج العمل اليومي و تحديد وتوزيع من يتحصل على العطلة السنوية، وذلك وفق قائمة اسمية توضح لكل عامل الفترة التي يتحصل فيها على إجازته السنوية. و هذا ما يبين مركزية القرار في المؤسسة الصناعية.

الجدول رقم (3-26) خاص بالمشاركة في اتخاذ القرار و المواظبة على العمل

النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	
		51.28	40	الالتزام بمنصب العمل	نعم
92.30%	72	39.74	31	الالتزام بمواقيت العمل	
		1.28	01	آخري تذكر	
07.69%		07.69	06		لا
100%	78	100	78	المجموع	

تؤكد الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (24) و المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرار و المواظبة على العمل، أن أغلبية المبحوثين و بنسبة % 92.30 يؤكدون ان مشاركتهم في اتخاذ القرار فيما يتعلق بعملهم يزيد من مواظبتهم على العمل، في حين نجد ان % 51.28 أفادوا بان مشاركتهم في اتخاذ القرار تزيد من التزامهم بموقع العمل، و ما نسبته % 39.74 اقروا إن المشاركة تزيد التزامهم بمواقيت العمل، في حين ترى نسبة 1.28 % من أفراد العينة أن المشاركة في اتخاذ القرار تزيد من انضباطهم في العمل و حبهم له، بينما اقر % 07.69 من أفراد العينة أن مشاركتهم في اتخاذ القرار لا يزيد من مواظبتهم للعمل.

هذا ما يؤكد على مدى حب العمال للعمل و ارتباطهم به، إذا سمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار و هذا ما يزيد في رفع روحهم المعنوية و يجعلهم أكثر فعالية و يقوي نسق أدائهم، و ذلك بسبب إحساسهم بان القرارات صادرة عنهم، و أنهم مسئولون عما ينجر عنها من عواقب او ما يعود عليه من منافع كالمكافآت و العلاوات و لترقية و غيرها من الحوافز التي ترصد عادة للأداء المتميز.

الجدول رقم (3-27) إسهامات المشاركة اتخاذ القرارات في تحقيق أهداف المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
84.61%	66	نعم
08.97%	7	لا

06.41%	5	لا أدري
100%	78	المجموع

من خلال قراءة الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (25) و المتعلقة بإسهامات المشاركة في

اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل في تحقيق أهداف المؤسسة تبين ما يلي:

يؤكد أغلبية الباحثين و بنسبة 84.61 من أفراد عينة البحث أن إشراك العاملين خصوصا في القرارات المتعلقة بعملهم يساهم بصفة فعالة في تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لانجازها عبر أفرادها، حيث يؤكد هؤلاء الباحثين أن مشاركتهم في إعداد الخطط و البرامج الخاصة بالعمل و بالتالي المشاركة في القرارات التي تنظم سيرورة العمل، يسهل لهم عملية انجاز مهامهم بكل يسر و سهولة هذا من جهة، و من جهة أخرى فان إشراكهم في قرارات العمل يرفع معنوياتهم و يدفعهم إلى تبني أهداف المؤسسة و بالتالي السعي إلى تحقيقها بكل عزيمة و إصرار باعتبارها أهدافا خاصة بهم.

في حين تنفي أقلية ضئيلة من الباحثين أي مساهمة للمشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق أهداف المؤسسة، و عند استفسارنا لهم أكدوا أن تحقيق أهداف المؤسسة مرتبط بما توفره المؤسسة من حوافز مادية و خدمات تدفع العامل و تشجعه على المثابرة في تحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم(3-28): يبين الحصول على ترقية بالمؤسسة و نوعها.

النسبة	التكرار	الاحتمالات	السؤال
% 89.74	70	نعم	هل تحصلت على الترقية في المؤسسة؟
% 10.25	08	لا	
% 100	78	المجموع	
% 42.85	30	مرة واحدة	كم من مرة؟
% 28.57	20	مرتين	
% 21.42	15	ثلاث مرات	
% 04.28	03	اربع مرات	
% 02.85	02	خمس مرات	
% 100	70	المجموع	
% 85.71	60	ترقية في الدرجات	
%12.85	09	ترقية في المنصب	
% 01.42	01	في الدرجة والمنصب معا	
% 100	70	المجموع	
% 62.5	05	جديد	في حالة الإجابة ب "لا" فما هو السبب في رأيك
% 25.00	02	تحيز المشرفين	
% 12.5	01	عقوبة	
% 100	08	المجموع	

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول يتبين أن أغلبية الباحثين قد تحصلوا على ترقية خلال مساهمهم الوظيفي، الأمر الذي أكدته نسبة % 89.74 من الباحثين، ودائما وحسب الشواهد الإحصائية فإن أغلبية الترقيات المتحصل عليها كانت في الدرجات و ذلك بنسبة 85.71 %، في حين نجد نسبة ضئيلة من الباحثين و المقدرة ب % 10.25 ، لم يحصلوا على أي ترقية ، و ترجع أسباب ذلك حسبهم إلى أن المعايير

المعتمدة في الترقية تتركز أساسا على الأقدمية، وهو الأمر الذي يفقده هؤلاء الباحثين باعتبارهم حديثي الالتحاق بالمؤسسة.

في حين أن الترقية في المناصب لم يتحصل عليها سوى 10 أفراد من الباحثين، و هو ما يمثل نسبة % 14.17 من الترقيات المتحصل عليها من طرف عينة البحث، و قد برر أفراد عينة البحث تدنى نسبة الحصول على ترقية في المناصب بسبب قلتها ومحدوديتها على مستوى المؤسسة من جهة، وكذا المعايير المعتمدة في هذه الترقية من جهة أخرى.

كما نجد أن نسبة % 42.85 من الباحثين استفادوا مرة واحدة و % 28.57 استفادوا مرتين و % 21.42 استفادوا ثلاث مرات ، في حين استفاد الباقي أربع مرات و أكثر و ذلك بنسبة تقدر ب % 07.11

الجدول رقم (3-29): يبين أساس الترقية في المؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الأقدمية	55	70.51 %
الكفاءة	08	10.25 %
أخرى	15	19.23 %
المجموع	78	100 %

تبين الإحصاءات الواردة في هذا الجدول أن نسبة % 70.51 من أفراد عينة البحث تصرح أن الترقية في المؤسسة الصناعية تعتمد أساسا على الأقدمية ، في حين نجد نسبة % 19.23 من الباحثين يقرون أن الترقية في المؤسسة الصناعية لا تراعى فيها أساس الكفاءة و التأهيل ، و يؤكد الباحثين، أنه و بالرغم من وجود معايير نظرية للترقية في المؤسسات الصناعية ، غير أنه توجد تجاوزات و خروقات لأنظمة الترقية و ذلك من خلال المحاباة و استغلال العلاقات الشخصية، و تبقى هذه الحالات المرضية من الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى حرمان الكفاءات من تقلد المناصب العليا ، و بالتالي تفويت الفرص الحقيقية للتطور إضافة إلى زرع اليأس في الأفراد الأكفاء الذي ينعكس سلبا على مستوى أدائهم و تفانيهم في العمل . كما نجد نسبة % 10.25 من الباحثين صرحت أن عملية الترقية تتم على أساس الكفاءة و هي نسبة قليلة مقارنة مع إجمالي أفراد العينة.

و من خلال هذه المعطيات يتبين أن المؤسسة الصناعية لا تتيح للعاملين فرص مناسبة للنمو و الترقى ، حيث أدت هذه الوضعية إلى انخفاض الأداء ، و هذا راجع لعدم وضوح المسارات الوظيفية ، ناهيك عن التطبيق الغير عادل لهذه النظم.

جدول رقم (3-30): يبين موضوعية المعايير في الترقية في المؤسسة و الرضا الوظيفي.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	68	87.17 %
لا	07	08.97 %
نوعا ما	03	03.84 %
المجموع	78	100 %

تؤكد الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (28) و المتعلق بمدى مساهمة إسناد الترقية إلى معايير موضوعية في الرضا الوظيفي للعاملين، أن 87.17 من أفراد عينة البحث أكدوا على المساهمة القوية لموضوعية الترقية في زيادة الرضا الوظيفي، لان ذلك يساهم في خلق الإحساس بالعدالة و منه العمل على زيادة وتيرة الأداء، على غرار 7 مبحوثين فقط بنسبة 08.97 اقروا بعدم مساهمة عدالة الترقية في خلق الرضا الوظيفي، و ذلك لأنهم حصلوا على ترقية و لم يشعروا بالرضا الوظيفي معللين ذلك بتدخل عدة عوامل أخرى مثل جماعة العمل، ظروف العمل.

جدول رقم (3-31): يبين تأثير الترقية على أساس الكفاءة على الجدية في العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	40	51.28 %
لا	13	16.66 %
نوعا ما	25	32.05 %
المجموع	78	100 %

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (29) و المتعلقة بمدى مساهمة الترقية على أساس الكفاءة المهنية للعامل في خلق الجدية في العمل، وجدنا أن % 51.28 من المبحوثين يقرون أن تقدير كفاءة الأفراد و ترقيتهم اعتمادا على هذا الأساس يحفزهم و يشجعهم على أداء وظائفهم بكل جدية و تفاني، و هم في اغلبهم من العاملين الرئيسيين الذين تحصلوا على ترقيات سابقة، في حين يرى % 32.05 من أفراد العينة أن الترقية على أساس الكفاءة تساهم مساهمة نسبية في خلق الجدية في العمل ، و ذلك راجع حسب رأيهم إلى عدم موضوعية تقييم الكفاءة المهنية بالمؤسسة و خضوعها لأهواء بعض المشرفين بالإضافة إلى عدم موضوعية المعايير التي يتم بها تقييم كفاءات الأفراد.

و نجد أن % 16.66 من المبحوثين يرون الكفاءة لا تساهم في خلق الجدية في العمل ، و أثناء مقابلتهم تبين أنهم من الموظفين ذوي الاقدمية و قد تخلفت ترقيتهم لعدة أسباب متعلقة بمسارهم المهني بالمؤسسة . في حين عبرت بقية أفراد العينة و التي تقدر نسبتهم ب % 30.05 بالمساهمة النسبية للمشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق أهداف المؤسسة و ذلك لاعتقادهم أن هناك عوامل كثيرة تؤثر على الأفراد بدرجات متفاوتة نسبيا و اتي مبينها عامل المشاركة في اتخاذ القرار.

الجدول رقم (3-32) يبين موضوعية التقييم وزيادة الأداء.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	69	% 88.46
لا	04	% 05.12
نوعا ما	05	% 06.41
المجموع	78	% 100

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (30) و المتعلقة بمدى مساهمة موضوعية تقييم الأداء في زيادة معدل الأداء، نجد أن % 88.41 من أفراد العينة أكدوا على مساهمة موضوعية تقييم الأداء في الرفع من وتيرة أدائهم و زيادة مردود يتهم في العمل ، لأنه عندما يحس العامل بالعدالة و قيمته عند مسئوليه المباشرين فانه يقدر أفضل ما لديه من اجل الحصول على تنقيط جيد يؤهله للحصول على الترقية، في مقابل عدد ضئيل جدا من

المبحوثين يقدر 4 أفراد أكدوا على المساهمة النسبية أي حسب موضوعية المشرف و اقتناع العامل بذلك من خلال المعاملة العادلة له، ي حين أكد 4مبحوثين بنسبة % 05.12 على انه حتى ولو تعسف المشرف في تقييم أدائهم فان ولائهم للمؤسسة يمنعهم من إنقاص معدل أدائهم لأنهم يعملون من اجل إرضاء ضمائرهم من جهة، و من جهة أخرى فان طبيعة عملهم لا تتحمل أي تقصير مهما كان السبب.

الجدول رقم (3-33) يبين مساهمة امتيازات الترقية في الاستقرار.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	66	% 84.61
لا	05	% 06.41
نوعا ما	07	% 08.97
المجموع	78	% 100

تبين المعطيات الواردة في الجدول رقم (31) و المتعلقة بمدى مساهمة امتيازات الترقية في الاستقرار المهني للعاملين، أن أغلبية المبحوثين و الذين تقدر نسبتهم ب % 84.61 من حجم العينة قد أكدوا على مساهمة الترقية بمختلف امتيازاتها المادية و المعنوية في جعلهم مستقرين في عملهم مرتبطين بمؤسستهم، لأنه بمجرد تحسيس العامل بأهميته و انه عضو فعال في البناء التنظيمي للمؤسسة يجعله يقدم أفضل ما لديه من جهود بكل إخلاص و إتقان، في حين أقرت نسبة % 08.97 من أفراد العينة بالمساهمة النسبية فقط، إذ أن الضغوط المؤثرة على العامل تجعله يترك عمله رغم المغريات المقدمة، لأن الراحة النفسية و العمل في جو نظيف أهم من الأمور المادية، إذ انه عند فقدان الشعور بالأمان و الطمأنينة يكون العامل اقل كفاءة و يمكن أن يتحول من عامل بناء إلى أداة تهديم، في حين أكدت نسبة % 06.41 من المبحوثين عدم مساهمة امتيازات الترقية في الاستقرار ، و عند استجوابهم فهناك من يرى أن الاستقرار أمر حتمي لان فرص العمل ضئيلة جدا في سوق الشغل الحالي، في حين عبر البعض الآخر ممن لديهم خبرة طويلة تفوق 15 سنة أن الولاء يجعلهم مرتبطين بالمؤسسة و لو من دون حوافز و المهم لديهم هو ضمان الأجر المعقول لمجابهة متطلبات الحياة اليومية.

لجدول رقم(3-34) يبين عدالة معايير الترقية والإيمان بالأهداف.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
87.17 %	68	نعم
05.12 %	4	لا
07.70 %	6	نوعا ما
100 %	78	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (32) المتعلق بمدى مساهمة عدالة المعايير التي تستند إليها الترقية في المؤسسة في جعل العاملين يؤمنون بأهداف المؤسسة و يسعون إلى تحقيقها ، أن أغلبية المبحوثين و الذي تقدر نسبتهم بـ 87.17 % اقروا أن عدالة معايير الترقية و وضوحها تجعلهم يؤمنون بالأهداف المسطرة و يسعون جاهدين لتحقيقها، لأنه لا شيء ابلغ من إحساس العامل بالرضا اثر العدالة و هذا ما يجعله يبذل أقصى ما لديه للحصول على ترقية، في حين أشار 6 مبحوثين المساهمة النسبية ، مقابل 05.12 فقط من أفراد العينة أشاروا إلى عدم مساهمة عدالة الترقية في الإيمان بأهداف المؤسسة ، و أثناء استفسارهم تبين أن هؤلاء الأفراد غير معنيين بهذه التريقات باعتبار انه لهم طموحات أخرى خارج المؤسسة.

التدريب:

الجدول رقم(3-35): مدى الاستفادة من التدريب في المؤسسة.

النسبة	التكرارات	الاحتمالات	النسبة	التكرارات	الاحتمالات
71.42 %	10	داخل المؤسسة	17.94 %	14	نعم
28.57 %	04	خارج المؤسسة			
100 %	14	المجموع			
			82.05 %	64	لا
			100 %	78	المجموع

يشكل التدريب إحدى الاهتمامات الكبرى من طرف الإدارات و المنظمات المعاصرة ، باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد و تنمية العاملين و تحسين أدائهم . و ينطلق هذا الاهتمام بالتدريب من الاعتراف بأهمية الدور الذي يلعبه العنصر البشري في خلق القدرات التنافسية ، فهو الوسيلة الأساسية لاستيعاب التكنولوجيا الجديدة و

استخدامها بكفاءة عالية، فمن خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (32) و المتعلق بمدى استفادة العاملين والموظفين من التدريب، أكد أغلبية المبحوثين والذين يمثلون نسبة % 82.05 من أفراد العينة عدم استفادتهم من أي دورات تدريبية أو تكوينية سواء داخل المؤسسة أو خارجها، و التي تدخل في إطار التكوين المتواصل و تحسين المستوى، الذي أصبح ضروريا لمواكبة التطورات المتسارعة التي تطرأ في كل حين على وسائل الإنتاج ، في حين أقرت نسبة % 17.94 من المبحوثين أنهم استفادوا من دورات تدريبية نجد أن أغليتها تمت داخل المؤسسة بنسبة % 71.42 ، في حين نجد أن نسبة % 28.57 استفادت من دورات تدريبية خارج المؤسسة . و قد أكد أغلبية المبحوثين أن مؤسستهم تفتقر كثيرا إلى البرامج التدريبية و الدورات التكوينية، و تدل المعطيات الإحصائية أن المؤسسة الصناعية لا تولي اهتماما كبيرا للتدريب إلا في حدود القوانين الخاصة بكل سلك ، و يرجع عدم الاهتمام بالتدريب في المؤسسة ، حسب المعطيات المستقاة من الميدان إلى ما يلي:

-ميدان تنظيم و تحليل مناصب العمل يميل إلى الارتجالية، حيث لا يتم إدراج البرامج التكوينية الضرورية لتحسين مستوى العنصر البشري في المؤسسات المنتجة بصفة عامة.

-أن الميزانية المخصصة لعملية التكوين و البرامج التدريبية تكاد تكون معدومة ، إضافة إلى ان محتوى البرامج المعدة للعملية التدريبية لا تأخذ في الحسبان الاحتياجات الحقيقية للمتدربين، حيث تتميز بالعموميات دون التخصص.

و حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها التنظيمية و التشغيلية مثل تحسين جودة منتجاتها ، فمن الضروري أن تولي اهتماما متزايدا بالعملية التدريبية، و هذا من خلال توجيه احتياجاتها الفعلية و التنسيق لها مع مختلف المعاهد و المدارس التكوينية.

جدول رقم (3-36) يبين اثر التدريب على الأداء في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
92.85 %	13	نعم
00.00 %	00	لا
07.14 %	01	نوعا ما
100 %	14	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (33) و المتعلق بأثر التدريب على أفراد العينة الذين خضعوا إلى دورات تدريبية و تكوينية سواء داخل المؤسسة أو خارجها، حيث أكدت نسبة 92.85 % من الذين استفادوا من البرنامج التكويني أنهم اكتسبوا مهارات جديدة و استفادوا من تقنيات متطورة ومستحدثة في مجال عملهم الأمر الذي انعكس إيجابا على أدائهم ، و أكدوا أيضا أن مثل هذه الدورات التكوينية خصوصا التي تجرى خارج المؤسسة لها فوائد كبيرة جدا سواء على الجانب المهني و الوظيفي للعامل و ذلك باكتساب معرف جديدة حول التطورات الكبيرة التي يشهدها مجال التصنيع، أو من الناحية المعنوية و النفسية. في حين أقرت نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين استفادوا من دورات تدريبية و المقدره ب 07.14 % بالمساهمة النسبية لتأثير العملية التدريبية على الأداء ، و عند استفسارنا لهذا الفرد أكد لنا أن مشاركته كانت اختصاصات أخرى لا تتناسب مع اختصاصه الأصلي ، و هذا ما يؤكد البرمجة العشوائية للأفراد أثناء إشراكهم في مثل هذه الدورات القليلة، و بصفة عامة فان الجميع أكد أن التدريب له دور محوري في تطوير و تحسين الأداء.

جدول رقم (3-37): علاقة نظام التدريب بالترقية في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
05.12 %	04	نعم
92.31 %	72	لا
02.56 %	02	لا أدري
100 %	78	المجموع

من خلال الشواهد البيانية الواردة في الجدول رقم (34) و المتعلقة بعلاقة نظام التدريب بالترقية في

المؤسسة يتبين أن:

-نسبة % 92.31 من المبحوثين يرون انه لا توجد علاقة لنظام التدريب بالترقية في المؤسسة.

-بينما ترى نسبة ضئيلة من أفراد العينة و التي تقدر ب % 05.12 أن للعملية التدريبية علاقة بالترقية في

المؤسسة، في حين عبرت نسبة % 02.56 من المبحوثين على عدم درايتها بوجود هذه العلاقة.

إن عملية التدريب من اجل الترقية تمس أكثر فئة الإطارات الإدارية ، أما الفئات الأخرى فعامل الأقدمية

هو الذي يتحكم في ترفيتهم كما وضحناه في الجدول السابق و المتعلق بكيفيات الترقية في المؤسسة، و كنتيجة

لذلك فقدت الدافعية لدى العاملين إلى هذه الدورات حتى في حالة وجودها، و هذا ما صرح به اغلب المبحوثين

أثناء مقابلاتنا الميدانية لهم.

الجدول رقم (3-38): يبين رأي أفراد العينة حول تأثير الحوافز بمختلف أنواعها على الأداء في المؤسس

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	66	% 84.61
لا	12	% 15.38
المجموع	78	% 100

تفيد الشواهد الكمية في الجدول رقم (35) المتعلق برأي المبحوثين حول تأثير الحوافز المادية و المعنوية

على الأداء الوظيفي للعاملين، أن الغالبية ترى أن الحوافز تلعب دورا كبيرا في رفع مستوى ادعاء العاملين وذلك

لأسباب مادية و معنوية، فكانت اعلي نسبة ارتأوا أن التحفيز يؤثر على أدائهم و بلغت نسبة 84.61 ، و ارجعوا

ذلك إلى الاطمئنان على تلبية حاجاتهم المادية و تحسين مستوى المعيشة، و شعورهم بان الإدارة مهتمة بهم و بكل

ما يحتاجون إليه في العمل من ترقية و مشاركة في اتخاذ القرار و تدريب و غيره من الامتيازات المادية و المعنوية.

في حين ترى نسبة 15.38 من أفراد العينة أن لا تأثير للحوافز على الأداء ، و عند استفسارنا لهم أن سبب ذلك يعود إلى عدم وجود معايير عادلة في تقديم و منح هذه الحوافز ، و بالتالي فهم لا ينتظرون أية حوافز استثنائية لاتخاذها معيارا للأداء المتميز.

ثانيا :نتائج الدراسة:

تشير البيانات و المعلومات التي تم جمعها حول الحوافز و الأداء، أن هذين المتغيرين يرتبطان في كثير من الأوجه، هذا دو إغفال تأثير المتغيرات التنظيمية الأخرى على الأداء بنسب متفاوتة،و عموما فان الشواهد الكمية توضح طبيعة بالعلاقة بين هذين المتغيرين

1-النتائج الخاصة بالفرضية الأولى:

تؤدي الحوافز المادية (الأجر، المكافآت، الخدمات الاجتماعية)إلى زيادة مستوى الأداء. وتحسينه:
بالنظر إلى البيانات المتعلقة بهذه الفرضية، خاصة فيما يتعلق بالأجر، فان العاملين بالمؤسسة الصناعية يعيشون ظروفًا غير مريحة، نظرا لانخفاض أجورهم و عدم كفايتها لمتطلباتهم اليومية، و هذا ما تقره نسبة 84.61 %من المبحوثين كما يبينه الجدول رقم (16) ، بالإضافة إلى عدم مواكبتها لأسعار السوق ، و لا حتى مع الجهد المبذول في العمل، حيث عبرت نسبة % 92.30 من المبحوثين على ذلك كما تبينه معطيات الجدول رقم (17) ، الشيء الذي يجعلهم عاجزين عن تلبية حاجيات أسرهم، و بالتالي انخفاض مستوى معيشتهم تدريجيا أمام التزايد المستمر لأسعار السوق و ارتفاع نفقات المعيشة.

إن هذه الوضعية ناتجة عن عدم وجود نظام مرن للأجور و المكافآت يراعي الأعباء الوظيفية و متطلبات الحياة اليومية للعامل و العمل بصفة عامة، و هذا راجع إلى المركزية الشديدة لنظام الأجور في القطاع الإنتاجي بصفة عامة قطاع الصناعة بصفة خاصة.

كما أن نظام المكافآت غير فعال و لا يستجيب لتطلعات العاملين في القطاع ، حيث عبرت نسبة 71.79 %من المبحوثين، من خلال بيانات الجدول رقم(21) ، عن ضعف هذا النظام و يرجعون ذلك إلى أن الأسس

المطبقة في مكافأة العاملين بالمؤسسة لا يراعى فيها مبدأ الكفاءة في العمل و لا يفرق بين الممرضين من حيث مستوى أدائهم.

إن المكافآت تشبع الحاجات النفسية و المادية للعاملين و بالتالي تساهم في رفع معنوياتهم داخل المؤسسة و هذا ما تقر به نسبة % 94.87 من المبحوثين كما بين ذلك الجدول رقم (22) إضافة إلى انه كلما كانت المكافآت موضوعية زادت ثقة العاملين بمؤسستهم و ساهمت بشكل مباشر في مضاعفة مجهوداتهم و بالتالي رفع مستوى الأداء في العمل، وهو ما تبينه بيانات الجدول رقم 26 حيث أكد % 91.02 من المبحوثين إن المكافآت تساهم في زيادة دافعية العاملين نحو بذل جهود أكبر في العمل. و مما يؤكد صدق هذه الفرضية هي الشواهد الكمي الواردة في الجدول رقم (28) ، حيث أبدى % 64.10 من المبحوثين عن رضاهم على الخدمات الاجتماعية التي تقدمها مؤسستهم، و التي ساهمت و لو نسبيا في ارتباطهم بمؤسستهم و العمل على بذل جهود أكبر لتحقيق أهدافها.

مما سبق يمكن الإجابة على التساؤل الفرعي الأول حول علاقة الحوافز المادية (الأجر، المكافآت، الخدمات الاجتماعية) بأداء العاملين في المؤسسة على الشكل التالي:

لقد ثبت من خلال تحليل البيانات الخاصة بالأجر و المكافآت و الخدمات الاجتماعية ان لهذه الحوافز المادية علاقة كبيرة بأداء العاملين، فانخفاض الأجر في المؤسسة و عدم فعالية نظام المكافآت و الذي لا يستجيب لتطلعات العاملين هذه الوضعية أدت إلى انخفاض دافعيتهم للعمل و كثرة التغيبات و الاحتجاجات ، مم انعكس سلبا على أدائهم للعمل و ذلك ما تؤكده البيانات الإحصائية الواردة في الجدول من (15) الى الجدول 28

2-النتائج الخاصة بالفرضية الثانية:

-تساهم الحوافز المعنوية(المشاركة في اتخاذ القرار، الترقية، التدريب)في زيادة الشعور بالرضا و

الاستقرار.

يتضح من خلال الدراسة الميدانية و بعد الاطلاع على أجوبة المبحوثين في الاستمارة و المقابلة، ان الحوافز المعنوية المشاركة في اتخاذ القرار، الترقية، التدريب، تلعب دورا هاما في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة

و زيادة مستوى الشعور بالرضا لدى العامل ، فكلما تحصل العامل على هذه الحوافز المعنوية ، كلما شجعه ذلك على بذل مجهودات أكبر في العمل، و يخلق لديه الرضا % عن الوظيفة مما يدفعه لزيادة إنتاجيته و تحسن أدائه في العمل و هذا ما تؤكده نسبة 92.30 من إجمالي العينة في الجدول رقم (31) حول مشاركة العاملين في اتخاذ لقرارات المتعلقة بالعمل، فكلما كانت المشاركة في المستوى الذي يقنع العامل ، بقدر ما زاد انضباطه في العمل، كما ترى نسبة % 88.46 من المبحوثين كما ورد في الجدول رقم (32) أن المشاركة في اتخاذ القرار ترفع مستوى الرضا و الاستقرار لديهم.

كما أن الاختلال في نظام الترقية يولد الإحباط وعدم استقرار العاملين في عملهم و في هذا الصدد تقرر نسبة % 88.46 من المبحوثين الواردة في الجدول رقم (39) ، عن عدم رضاها عن كيفية تطبيق نظام الترقية في المؤسسة و يرجعون ذلك إلى أن أساس الأقدمية المعتمد من طرف المؤسسة في ترقية العاملين، على انه غير عادل، حيث عبرت نسبة % 70.51 من المبحوثين في الجدول رقم (34) على إن أساس الأقدمية هو الأكثر اعتمادا في عملية الترقية.

إن للترقية أهمية بالغة لدى العاملين لأنها حافز قوي يساهم في إبراز قدراتهم و كفاءتهم و يشبع حاجاتهم المادية و المعنوية ، و هذا ما صرحت به نسبة % 84.61 من المبحوثين، و يرون في ذات الوقت ضرورة تطبيق أسس عادلة و موضوعية لتقييم العاملين على أساس الكفاءة و الاستحقاق.

و من الملفت للانتباه المؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا بالتدريب رغم أهميته القصوى في تنمية العاملين و بعث روح التنافس بينهم، و كذا مواكبة مختلف التطورات و ذلك من اجل تحقيق أهدافها التنظيمية ، من خلال تحسين جودة المنتجات و هذا ما عبرت عليه نسبة % 82.05 من أفراد العينة و الواردة في الجدول رقم (35) ، و هي النسبة التي لم تستفيد من عملية التدريب، بالإضافة إلى أن هذه العملية لاستجيب لتطلعات العاملين حيث عبرت نسبة % 89.74 من المبحوثين عن ذلك.

و من اجل جعل عملية التدريب فعالة و هادفة يستوجب على المؤسسة الصناعية التخطيط المسبق للاحتياجات التدريبية ، و يكون ذلك عن طريق تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية المتخصصة في مجال تنمية الكفاءات و هذا من خلال تصميم برامج متكاملة تغطي الموضوعات الضرورية و التنسيق لها مع مختلف المعاهد و

المدارس التكوينية لتطوير قدرات العمال في المجالات المختلفة بالمؤسسة لرفع كفاءة أدائهم، كما يستوجب أيضا ربط العملية التدريبية بالترقية حتى تكون هادفة و فعالة.

و مما سبق يمكن الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني الذي يخص علاقة الحوافر المعنوية المشاركة في اتخاذ القرار، الترقية، التدريب بالرضا و الاستقرار، على النحو التالي:

قد تبين خلال تحليل البيانات الإحصائية المتعلقة بكل من المشاركة في اتخاذ القرار و الترقية و التدريب ، أن الاختلال في نظام الترقية و أسس تطبيقها أدى إلى الشعور بالإحباط كما تؤكد (الجداول من (34) إلى (35) . كما إن عدم اهتمام المؤسسة الصحية بعملية التدريب اثر بدوره على كفاءة العاملين و بالتالي انعكس سلبا على مردوديتهم في العمل و استقرارهم فيهن و ذلك ما تشير إليه معطيات الجداول من (31) إلى (34).

كما هو الشأن بالنسبة للمشاركة في اتخاذ القرار ، حيث تبين ان مركزية القرار تؤثر بصفة سلبية على أداء العاملين و تحد من طموحهم في الوصول إلى مستويات متميزة من الأداء ، و هذا ما تؤكد (الجداول من (29) إلى (34)

3- الإقتراحات و التوصيات:

بناء على ما تقدم من نتائج يمكن أن نورد بعض الاقتراحات التي يمكن أن تساهم في تحسين أداء العامل من خلال سياسة التحفيز:

لعل أهم الاقتراحات التي نراها أكثر تأثيرا تتمثل في ضرورة إعطاء العامل مكانته الحقيقية و الاهتمام به من جميع الجوانب و النظر على أنه العامل الأول و الأساسي لرفع مستوى الأداء و ذلك عن طريق:

1-النظر في شكاوى و احتجاجات العاملين و الأخذ بعين الاعتبار بمقترحاتهم و أفكارهم، لأنهم هم المنفذون.

2-تحسين الظروف المادية للعمل.

3-إشراك العمال في اتخاذ القرارات و لو بالإنصات إليهم، فذلك يرفع من روحهم المعنوية.

4- توفير الخدمات الاجتماعية الملائمة من سكن و نقل وترفيه...

5- قبل وضع نظام الحوافز على الإدارة دراسة الحاجات الحقيقية للعاملين و من ثم السعي لتحقيقها.

6- يفضل ربط الحوافز المادية مباشرة بالمجهودات الفردية و ليس الجماعية.

7- تكثيف الدورات التكوينية و التدريبية لما لها من دور في تطوير الخدمات عن طريق متابعة التطورات

العالمية و مواكبتها

8- إشراك مراكز البحوث العلمية و أساتذة و طلبة الجامعة في بحوث تطوير نظم الحوافز.

9- الشفافية والموضوعية في تحديد معايير منح الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، إيجابية أو سلبية.

10- الوقوف دوريا عند آثار تطبيق الحوافز بالمؤسسة، و ذلك من أجل تعديلها و تطويرها حتى تحقق نظم

للحوافز أكثر فاعلية و التي تحقق مستوى عالي من الكفاءة الإنتاجية.

الختمة:

في المرحلة التي أصبحت فيها مؤسساتنا الإنتاجية تفقد شيئاً من مصداقيتها تجاه الزبون ، و مع حتمية تكيف قطاع الصناعي مع مستجدات الوضع الراهن و رفع قدرته على المنافسة، أصبح إدخال إصلاحات على مؤسساتنا الصناعية أمر لا بد منه لتحسين الأداء الإنتاجي ، ومن خلال دراستنا للعلاقة بين الترقية كحافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين فيها، قادتنا هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من خلال تحليل مختلف البيانات المحصل عليها، و كان أهمها عدم فاعلية نظام الحوافز في المؤسسة الصناعية و ذلك بسبب عدم وجود نظام مرن للأجور و المكافآت يراعي الأعباء الوظيفية و المتطلبات اليومية للعامل هذا من جهة، و من جهة أخرى فإن نظام تقييم الأداء المعتمد في المؤسسة الصناعية غير قادر على بعث روح المبادرة و المثابرة في الأداء، إضافة إلى عدم وجود مناخ تنظيمي محفز يسمح للعمال بالمشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات و أخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار و المساهمة الفعلية في تسيير و إدارة المؤسسة ، مما يؤدي إلى عدم ثقة العاملين بأنفسهم، الأمر الذي يؤثر على مستوى أدائهم و عدم استقرارهم و رضاهم في العمل.

كما كشفت الدراسة أيضاً أن أغلبية العمال في المؤسسة الإنتاجية سيرتاف ليستفيدون بشكل كبير و فعال من فرص التدريب و التكوين و التطوير ، الأمر الذي انعكس سلباً على أدائهم الوظيفي و بالتالي على نوعية وجودة المنتج . رغم أن الدراسة الراهنة حاولت تقصي و تبيان العلاقة بين الترقية كحافز والأداء الوظيفي، ورغم أننا حاولنا تحديد المتغيرات التي تحاول اختبار العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ، إلا أن البناء التنظيمي يتضمن الكثير من المتغيرات التي يصعب عزلها والتحكم فيها، الشيء الذي دفعنا إلى طرح جملة من التساؤلات يمكن أن تكون مبادئ بحث في المستقبل، ومن بين هذه التساؤلات ما يلي كيف يمكن تحديد أنواع الحوافز المثلى لخلق مستويات مقبولة من الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الإنتاجية في ظل نظام تحفيزي فعال يستجيب لطموحات العمال و المؤسسة على حد سواء؟

ما هي المؤشرات الحقيقية لمستويات الأداء الوظيفي في ضوء تداخل وتشابك العوامل التنظيمية والبيئية ؟
ما السياسات التحفيزية الواجب انتهاجها من طرف المؤسسة لأجل الخروج بالعاملين من دوامة الإحباط والقلق والملل من جراء الإهمال واللامبالاة ؟

قائمة المصادر و المراجع:

أولاً: باللغة العربية

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الكتب، 2000.
2. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مصر، دار المعرفة الجامعية للنشر، 1995.
3. أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، الكويت، وكالة المطبوعات، 1975.
4. ثابت عبد الرحمن إدريس و جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و نماذج تطبيقية، مصر، الدار الجامعية، 2002-2003.
5. ثابتي الحبيب و بن عبو الجيلالي "تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية " جامعة معسكر الجزائر طبعة 2009.
6. حسن إبراهيم بلوط، الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، لبنان، دار النهضة العربية، 2002.
7. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2004.
8. خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار وائل للنشر، 2003.
9. راوية محمد حسين، إدارة الموارد البشرية، مصر، الدار الجامعية، 1999-2000.
10. راوية حسين، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، مصر، الدار الجامعية، 2002-2003.
11. سهيلة محمد عباس و علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، مصر، دار وائل للنشر، ط 1، 1999.
12. شوقي حسين عبد الله، سياسات الأفراد: دراسة في التنظيم، مصر، دار النهضة العربية، 1968.
13. صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الجامعة الجديدة، 2002.
14. صلاح الدين عبد الباقي و عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مصر، المكتب العربي الحديث.
15. عبد الرزاق حبيب، إقتصاد و تسيير المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجزائرية، 2002.
16. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مصر، دار غريب، 2001.
17. فؤاد الشيخ سالم، و اخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الأردن، مركز الكتب الأردني، ط 5، 1995.
18. محمد جمال برعي، التدريب و التنمية، مصر، عالم الكتب، 1973.

19. محمد سعد سلطان، إدارة الموارد البشرية، لبنان، الدار الجامعية، 1992.
20. محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الرضا للنشر، 1999.
21. مصطفى نجيب شاوش، إدارة الأفراد، الأردن، دار الشرق للنشر و التوزيع، ط1، 1996.
22. موسى اللوزي، التطور التنظيمي: أساسيات و مفاهيم حديثة، الأردن، دار وائل للنشر، ط1999، 2.
23. نظمي شحادة، و اخرون، إدارة الموارد البشرية، لبنان، دار النشر الجامعية، ط1، 1996.
24. نظمي شحادة، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار الصفاء للنشر و التوزيع، ط1، 2002.
25. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1993.
26. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية (عرض و تحليل)، ط1، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
27. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة (النظريات و العمليات و الوظائف)، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
28. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، (2004/2003).
29. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (أدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2005.
30. منصور فهمي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، ط1، دار غريب، القاهرة، 1976.
31. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط1، دار غريب، القاهرة، 1976.
32. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2000.
33. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي (دراسة نظرية و تطبيقية)، دار المحمدية العامة، الجزائرية، 2004.
34. محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الرضا للنشر، 1999.
35. مصطفى نجيب شاوش، إدارة الأفراد، الأردن، دار الشرق للنشر و التوزيع، ط1، 1996.
36. موسى اللوزي، التطور التنظيمي: أساسيات و مفاهيم حديثة، الاردن، دار وائل للنشر، ط2، 1999.

1. Jeen Marie Peritti, Gestion des ressources humains, Paris, édition viber,1994.
2. A.M.Firicelli, Sire B, Performance et Ressources Humaines, Economica, Paris, 1996.
3. A.Mitrani, M. Dalzied, A. Bernard, Des compétences et des hommes (le management des ressources humaines en Europe), les éditions d'organisation, Paris, 1982.
4. Bernard Martory, Daniel Crozet, Gestion des ressources humaines, 3^{ème} édition. Editions Nathan. Paris, 2000.
5. C.L Leboyer, évaluation du personelle, quelle méthodes choisir ?, les éditions d'organisation, Paris, 1994.
6. Christioan Batal, La gestion des ressources humaines dans le secteur public, 2^{ème} édition d'organisation, Paris, 2000.

الملاحق + إستان:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان ملحقه مغنية
كلية العلوم الاقتصادية و تسيير العلوم التجارية
قسم العلوم الاقتصادية

استمارة مقابلة

1) تقييمك لنظام الحوافز الذي تعتمد عليه المؤسسة الصناعية؟

.....

.....

2) ما هي أهم المشاكل التي تواجه عملية التحفيز في المؤسسة الصناعية؟

.....

.....

3) ما رأيك في نظام تقييم الأداء الذي تعتمد عليه المؤسسة في منح الحوافز المادية و المعنوية؟

.....

.....

4) ما علاقة الاضطرابات التي يعرفها قطاع الصناعي بنظام الحوافز؟

.....

.....

5) ما هي أهم الحوافز التي تؤدي إلى رفع مستوى الأداء؟

.....

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان
الملحقة الجامعية – مغنية

كلية العلوم الاقتصادية و تسيير العلوم التجارية
قسم العلوم الاقتصادية

استمارة البحث

تأثير الترقية كحافز في أداء العاملين

دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف المنزلي سيرتاف بمدينة مغنية

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذ الدكتور

ساهد عبد القادر

إعداد الطالبان:

بن عيسى فيصل

شواط فتحي

ملاحظة :

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر ، يسعدني أن أطلب منك الإجابة على أسئلة هذه
الاستمارة

أمام الإجابة المناسبة أو كتابة جملة متحريرا الصدق و الموضوعية. (x) بوضع علامة

معلومات هذه الاستمارة تبقى سرية و لن تستغل إلا لأغراض علمية - .

من فضلك تأكد من إجابتك على كل الأسئلة -

السنة الجامعية 2015 - 2016

13- هل تساهم الزيادة في الأجر في رفع مستوى الأداء لدى العاملين ؟ نعم لا

- المكافآت و العلاوات:

14- هل سبق لك و أن تحصلت على مكافأة داخل المؤسسة؟ نعم لا

15- ما رأيك في نظام المكافآت المعتمد في مؤسستكم؟ جيد متوسط ضعيف

16- هل تساهم المكافآت التي تتحصل عليها في رفع معنوياتك؟ نعم لا

17- هل توافق على ان المكافآت تدفعك الى بذل جهد اكبر في العمل؟ نعم لا

18- هل توافق على أن المكافآت تؤثر على عدم تغييرك عن العمل؟

تؤثر بقوة نوعا ما لا تؤثر

- الخدمات الاجتماعية:

19- هل المؤسسة تقدم خدمات اجتماعية للعمال؟ نعم لا

20- هل تستفيد من الخدمات المقدمة ؟ أحيانا باستمرار ابدا

21- هل الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة كافية؟ نعم لا

22- هل تساهم الخدمات المقدمة في زيادة مثابرتك في الأداء؟ نعم لا

- التدريب

- 35- هل تنظم المؤسسة سيرتاف دورات تكوينية لفائدة العاملين ؟
- نعم
- لا
- لا ادري

- إذا كان الجواب ب"نعم" فأين ؟ داخل المؤسسة خارج المؤسسة

- 36- هل تشعر أن أداءك يتحسن بفضل التدريب الذي تلقينته ؟
- نعم
- لا
- نوعا ما

37- هل لنظام التدريب علاقة بالترقية في هذه المؤسسة ؟ نعم لا

- 38- هل تعتقد أن نظام التدريب في المؤسسة نظاما فعلا ؟
- نعم
- لا
- نوعا ما

39- هل ترى أن الحوافز التي تقدمها المؤسسة تؤدي إلى زيادة الأداء؟ نعم لا

29- حسب رأيك على أي أساس تمنح الترقية في المؤسسة ؟ الأقدمية

الكفاءة

تقييم المشرف

أخرى تذكر:.....

30 – هل يساهم إسناد الترقية إلى معايير موضوعية واضحة في الرضا الوظيفي؟ نعم

لا

نوعا ما

نعم

لا

نوعا ما

لا

نعم

نوعا ما

نعم

لا

نوعا ما

34- هل عدالة معايير الترقية تجعلك تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة ؟

نعم

لا

نوعا ما

ثالثاً: الحوافز المعنوية

- المشاركة في اتخاذ القرار

23- هل يتم إشراكك في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل في المؤسسة؟ نعم لا

24- ما أهمية هذه المشاركة في رأيك؟ - الشعور بالتقدير

- ارتفاع الروح المعنوية

- الشعور بالرضا والاستقرار

25- هل تدفعك المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك إلى زيادة مواظبتك في العمل؟

نعم لا

26- هل تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق أهداف المؤسسة؟

نعم لا لا ادري

27- هل يؤدي إشراكك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك إلى زيادة الشعور بالرضا و الاستقرار في العمل؟

نعم لا نوعاً ما

- الترقيّة:

28- هل تحصلت على ترقيّة أثناء عمالك بالمؤسسة؟ نعم لا

- إذا كان جوابك ب"نعم" فكم من مرة؟

و ما نوعها؟ في الدرجة

في الفئة

في كليهما

أولاً: بيانات شخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: سنة
- 3- المهنة: عامل حاصل على ش د عامل مؤهل عامل مساعد
- 4- عدد سنوات العمل: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات من 11-15 سنة أكثر من 15 سنة
- 5- الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 6- عدد الأولاد:
- 7- الوضعية المهنية: مثبت متربص متعاقد
- 8- المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي

ثانياً: الحوافز المادية و الأداء

- الأجر

- 9- ماهي قيمة الأجر الذي تتحصل عليه؟ دج
- 10- هل الأجر الذي تتقاضاه يلبي احتياجاتك المختلفة؟ نعم لا
- 11- هل ما تحصل عليه من اجر يتناسب مع ما تبذله من جهد؟ نعم لا

إذا كان الجواب ب "لا" فهل سبب ذلك يرجع إلى:

ضعف الأجر ارتفاع مستوى المعيشة أخرى تذكر:

- 12- هل زاد أجرك منذ التحاقك بالمؤسسة؟ نعم لا

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام الحوافز و الترقية وأثره في تحسين الأداء في المؤسسة سيرتاف لصناعة الخزف المنزلي واعتمد الباحثين المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها ، وقد تم استخدام الاستبيان لاستطلاع عينة الدراسة ، والمكونة من العاملين ، والتي بلغ عددها 78 أو ما نسبته 14 % من مجتمع الدراسة البالغ (564) موظف .

وكان من أهم النتائج ما يلي :

- هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز الترقية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة سيرتاف لصناعة الخزف المنزلي - وجود خلل في طرق وآليات الترقية، وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز.

ومن أهم التوصيات ما يلي :

أن تمنح الحوافز والترقيات وفقاً للضوابط والمعايير التي - يجب الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي في منح الحوافز.

الكلمات المفتاحية:

الترقية – الحوافز – اداء العاملين – تأثير الترقية كحافز في أداء العاملين – المؤسسة الصناعية سيرتاف لصناعة الخزف المنزلي .

Résumé:

Cette étude visait à identifier le rôle du système d'incitations et de promotion et de son impact sur l'amélioration des performances dans les céramiques domestiques de l'industrie certaf de l'entreprise et a adopté les chercheurs de la méthode d'analyse descriptive, qui repose sur des données de la collecte et l'interprétation phénomène, a été à l'aide du questionnaire pour l'échantillon de l'enquête, composée de travailleurs, qui ont totalisé 78 ou 14% de l'étude de la société (564) employés. L'une des principales conclusions comprennent:

- Il y a un faible impact sur l'efficacité de la mise à niveau du système d'incitations pour améliorer le rendement des employés dans l'organisation certaf industrie porcelaine ménager- - un défaut dans les moyens et les mécanismes de promotion, et l'absence de réglementation et de normes pour l'octroi d'incitations.

L'une des principales recommandations:

Soyez les incitations et les promotions donné, selon les contrôles et les normes - doit relier entre les résultats de l'évaluation annuelle de la performance dans l'octroi d'incitations .

Mots clés : Promotion- incitations- la performance des employés – l'effet de la promotion sur le rendement des employés – Entreprise industrielle CERTAF Pour la fabrication de porcelaine ménager .

Summary :

This study aimed to identify the role of incentives and promotion system and its impact on improving performance in the household ceramics certaf business industry and adopted the researchers of the descriptive analysis method , based on data collection and interpretation phenomenon, has been using the questionnaire for the survey sample, composed of workers, who totaled 78 or 14% of the study of society (564) employees. One of the key findings include:

- There is a low impact on the effectiveness of upgrading the system of incentives to improve the performance of employees in the organization certaf porcelain industry porcelain- - a defect in the means and mechanisms for the promotion, and lack of regulation and standards for the granting of incentives.

One of the main recommendations:

Be given incentives and promotions, according to the controls and standards - to link between the results of the annual evaluation of performance in providing incentives .

Keys word : The promotion- the incitations-performane of employees – The promotiing effet on employees performance For the manufacture of household porcelain