جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان الحقوق و العلوم السياسية

شعبة: العلوم السياسية

تخصص: (تنظيم سياسي و إداري)

الحـوافـز وأثرهـا على أداء العامليـن "دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتقاعد ورقلـــة"

إعداد الطالبة: سعـــاد رحماني

إشراف الدكتورة: زمـــوري لينـدة

أعضاء لجنة المناقشة:

(الرتبة العلمية) اسم ولقب الأستاذ	الصـفـة
الدكتورة:نعيمة ولد عامر	رئيسا
الدكتورة:ليندة زموري	مشرفا و مقررا
الدكتور:حسان بن كادي	مناقشا

نوقشت وأجيزت يوم:2019/06/19

السنة الجامعية:2019/2018م

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان الحقوق و العلوم السياسية

شعبة: العلوم السياسية

تخصص: (تنظيم سياسي و إداري)

الحـوافـز وأثرهــا على أداء العامليــن "دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتقاعد ورقلـــــة"

إعداد الطالبة:

سعـــاد رحماني

إشراف الدكتورة:

زموري ليندة

أعضاء لجنة المناقشة:

(الرتبة العلمية) اسم ولقب الأستاذ	الصـفـة
الدكتورة:نعيمة ولد عامر	رئيسا
الدكتورة:ليندة زموري	مشرفا و مقررا
الدكتور:حسان بن كادي	مناقشا

نوقشت وأجيزت يوم: 2019/06/19

السنة الجامعية:2019/2018م

الإهـــداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

إلى

روح والدي العزيز رحمه الله

إلى والدتي أمد الله في عمرها

إلى كل أفراد عائلتي وجميع الأهل والأقارب.

وأحبائي و اصدقائي

الـــى

هذا الوطن الغالي الجزائر

وإهداء خالص إلى

جميع طلبة دفعتي 2019/2018

تخصص تنظيمات سياسية وإدارية.

سعاد

الشكر والعرفان

اعترافا بالفضل والجميل أتوجه بالشكر والتقدير والامتنان

الى

الدكتورة: زموري ليندة التي أشرفت على هذا العمل المتواضع

وتعهدها بالتصويب في جميع مراحل انجازه، وزودتني

بالنصائح والارشادات التي أضاءت أمامي سبيل البحث

كما أتقدم بالشكر الى موظفي ادارة الموارد البشرية

بالصندوق الوطني للتقاعد ورقلة

خاصة السيد المحترم الفاضل جروني عبد الوهاب رئيس

مصلحة المستخدمين وزميلاتي في الدراسة وكل من ساعد

من بعيد أو من قريب في إنجاز هذا العمل

سعاد

الملخـــــــص:

حظي موضوع الحوافز وأداء العاملين باهتمام العديد من علماء السلوك الإداري ،ولعل السبب في ذلك هو أن الـحوافز بشتى أنواعهـا الـمادية والمعنوية واحدة من أهم المتغيرات المستقلة الايجابية في الدافعية للعمل .

وكما تعد من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما في سلوك الأفراد ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء الجيد ،الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في وضع نظام فعال للحوافز الذي يثري دوافع العاملين للإنتاج ويحقق الرضا ، وبهذا تمارس المؤسسات العامة والخاصة أعمالها بواسطـة موردهـا البشري وذلك لتنفيذ أهدافهـا على الـمـدى القريب والبعيـد ، والصنـدوق الوطني للتقاعد لولاية ورقلة أولى أهمية لهذا الجانب (المورد البشري)وذلك من خــلال تطبيــق نظـام الحوافز يعمل على تحفيز الموظف على الاستمرارية في الأداء الجيد الفعال .

الكلمات المفتاحية : الأداء ،الحوافز ،الصندوق الوطني للتقاعد ، المورد البشري ، العاملين ، المنظمة ،الأثر.

Résume :

De nombreux spécialistes du comportement administratif ont abordé le sujet des incitations et des performances des employés.

La raison est peut- être que la motivation de toutes sortes, matérielles et morales sont parme les importantes variables positive. Indépendantes de la motivation a travailler.

C’est également l’une des influences fondamentales qui joue un rôle important au comportement des individus, ce qui peut leur donner l’envie d’être performants.

On peut dire que la capacités des entreprises or atteindre leurs objectifs dépend du succès de l’administrative dont elle met en pratique une efficace qui enrichit la motivation des travailleurs a la production pour réaliser la satisfaction

Et c’est pour ça les entreprises publiques et privées exercent leurs travaux par le biais de leurs ressouras humaines pour mettre en exercer leurs objectifs a court et a long tempe.

La caisse national pour la nétraite (CNR) de la wilaya de ouargla a donné de l’impotane à cet partie (les ressources humaines)en appliquant les incitatives pour motiver l’employeur a la continuité de ses performances.

Les mots clés: la performances, les incitation, caisse nationale de retraites, ressources humaines , des travailleurs, organisé.impact

مقدمة

لقد تزايد اعتراف المؤسسات في الوقت الحالي بأهمية امتلاك قاعدة عمالية تتسم بالدافعية والرغبة في تحقيق أعلى مستويات الأداء ،تعمل المؤسسة من خلالها جاهدة للوصول إلى أهدافها وذلك عن طريق توظيف الجهود والإمكانات المتاحة كافة، ويبقى الفرد هو محور النجاح والتقدم، والعنصر المتغير دوماً والذي يعول عليه كثيرا في المنافسة والنجاح للمنظمات.

ومن المعلوم أن لكل إنسان حاجات متعددة، تدفعه إلى اتخاذ سلوك معين من أجل إشباعها والوصول إلى حالة الرضا والاستقرار ، ويعد الحافز من أهم محددات سلوك العمل، لذا كان من أولى اهتمامات إدارة الموارد البشرية فظهرت عدة نظريات تتناول تحفيز العمال والذي له علاقة طردية مع إنتاجية العامل، وهذا ينعكس ككل على مردودية المؤسسة وإيجاد آلية تحث الموارد البشرية على العمل وتوجيه وتوفير الولاء التنظيمي للوصول إلى تحقيق المزيد من الأداء الناجع .

وعليه فإن محاولة دراسة تحفيزا لمورد البشري أصبحت ضرورة حيوية ، وهذا ما يحتم تواجد إدارات و أجهزة لإعداد سياسات وبرامج تسيير من اجل زيادة كفاءتهم الإنتاجية .

1– أهمية وأهداف الدراسة:

*__أهمية الدراسة__ : وتتمثل في الجوانب التالية:

– التعرف على التأثير الحوافز ايجابيا على العاملين داخل المؤسسة

– إعادة الاعتبار للعنصر البشري كأهم وسيلة لتحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة

– محاولة تحسيس مسؤولي المؤسسات الجزائرية بمدى أهمية تفعيل نظام الحوافز لتحقيق الإنتاجية وكسب الميزة التنافسية .

– تفتح الدراسة المجال أمام الباحثين للإسهام في إيجاد الحلول لبعض المشاكل المتعلقة بنظام الحوافز للعاملين في قطاع الصندوق الوطني للتقاعد ورقلة.

– الكشف على العلاقة التي تربط الحوافز بأداء العنصر البشري.

– أهداف الدراسة :وتتمثل في الأتي:

–التعرف على الصندوق الوطني للقاعد ورقلة

– تحديد و تحليل نوع الحوافز التي لها فعالية اتجاه رفع إنتاجية العنصر البشري

-معرفة تأثير الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين

-السعي للتعرف على أنواع الحوافز المتبعة في المؤسسة

-تعريف الأداء و العوامل المؤثرة فيه

-محاولة تفعيل دور الجامعة و الدراسات الأكاديمية في محيط الاقتصادي و الاجتماعي .

2- أسباب اختيار الدراسة

يعرف الباحث جملة من الأسباب تجعله يفضل أو يختار موضوع على أخر لكن كلها لا تخرج عن الأسباب الذاتية و الموضوعية ومن بينها نذكر :

- **الأسباب الذاتية**

- ميول الباحث إلى مثل هذه المواضيع ذات الصلة بالمورد البشري .

-ضرورة إعطاء الأهمية للمواضيع المتعلقة بفعالية العنصر البشري داخل المنظمات الاقتصادية وأدائه.

-الرغبة في معرفة اثر الحوافز على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة ألا وهي -الصندوق الوطني للتقاعد ورقلة -

- **الأسباب الموضوعية**

- أهمية نظام الحوافز وأثره على أداء العاملين في الصندوق الوطني للتقاعد ورقلة .
- ملاحظة مدى اهتمام صندوق الوطني للتقاعد ورقلة في اعتمادها للأساليب العلمية في نظام الحوافز .
- اهتمام و اعتراف المؤسسة بأهمية العنصر البشري وعلاقة الأداء داخل المؤسسة .
- تقييم كفاءة وفعالية نظام الحوافز في صندوق الوطني للتقاعد ورقلة.

3-الدراسات السابقة

لقد تم تناول هذا الموضوع من طرف الكثير من الباحثين كما حضي بالاهتمام كبير من قبل الدارسين ومن بين الدراسات السابقة التي لها نفس التوجه مع الدراسة التي نحن بصدد انجازها يمكن أن الدراسات التالية نذكر المشابهة لبحثنا والموسومة بـــ :

- /**دراسة بعنوان** :" الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين دراسة حالة بمديرية الموارد البشرية للمؤسسة الوطنية للإشغال في الآبار ENTP" مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي .

إشكالية الدراسة تتمثل في : **هـل يمكن لنظـام الحوافـز أن يحـسن من أداء الإفـراد في المؤسسات؟" حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار"؟**

ومن بين النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة :

أولا :نتائج الدراسة النظرية

-تلعب الحوافز دورا حاسما في تفعيل واستشارة وتوجيه السلوك الوظيفي باتجاه تحقيق الأهداف العامة؛

-تعتبر حوافز الأداء بمثابة المقابل للأداء المتميز والتي تركز على تحفيز العاملين عن تميزهم في الأداء؛

- تعتبر الحوافز دافعا أساسيا في تحسين أداء العمال ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة خاصة برفع الكفاءة الإنتاجية للعمال وللمؤسسة؛

- تحفيز المواد البشرية و الرفع من معنوياتهم من حيث أهم الأسباب لتحقيق الأهداف الإستراتجية للمؤسسة

-لنظام الحوافز الفعال أثر ايجابي على أداء العامل ورفع روحه المعنوية.

ثانيا :نتائج الدراسة الميدانية

- تعتبر الحوافز المادية المؤثر الأول لرفع معنويات العمال تجاه العمل، ذلك إن التحفيز المادي لا يزال قبولا من طرف العمال في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار.

-درجة تطبيق نظام الحوافز قليلة، ودرجة التحسن في الأداء قليلة أيضا وهذا يعكس على تطبيق نظام الحوافز المتبع في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار،

لا تهتم بالتحفيز بدرجة كبيرة مما تسبب في عدم رضا عدد كبير من عمال لمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار.

-غياب إطار قانوني وتنظيمي يدعم ويوضح خطوات نظام التقييم المطبق في المؤسسة وعدم الاهتمام من طرف الإدارة العليا بمتابعة وتطبيق نظام التقييم، حيث تعتبره مجرد إجراء شكلي لا أكثر، فالدرجات التقييمية التي تمنح للعاملين هي درجات تمنح بطريقة جزافية وعشوائية لا تعكس الأداء الحقيقي للعامل.

-/دراسة بعنوان " إدارة الموارد البشرية" ، للدكتور احمد ماهر، مصر ، الدار الجامعية الإبراهيمية ، 2001 الذي يعتبر تبسيط لعلم إدارة الموارد البشرية والذي يعد نموذجا للبحث والدراسة في هذا المجال قسمه إلى مجموعة من الفصول وخصص من بين هذه الفصول فصل تكلم فيه عن الحوافز تناول فيه معايير التي تمنح على أساسها الحوافز ، أنواع الحوافز شروط نظام الجيد للحوافز ومراحل تصميم نظام الحوافز .

- حدود الاستفادة من الدراسة :

من خلال الاطلاع على أدبيات الدراسة يمكننا القول أننا استفدنا ما يلي :

- التوسع في الجانب النظري .
- التعرف على أسلوب الدراسة الميدانية وكيف تعامل المؤسسات الخاصة ونظام الحوافز .

إلا أن الدراسة التي نحن بصدد تحضيرها تركز على:

_ التعرف على الأداء داخل المؤسسة الخاصة .

_ تسليط الضوء على الحوافز داخل المؤسسات الخدماتية والتعرف على طبيعة الحوافز الخاصة بالصندوق .

4- إشكالية الـــــــدراسة

نظرا لأهمية البالغة الذي يحتلها المورد البشري في المنظمات خاصة الاقتصادية منها حيث أن نجاح آو فشل هذه المنظمات مرهون بالأداء عمالها ومن هذا المنطلق وجب عليها إيجاد نظام إداري فعال يعمل على تـحقيق تطلعـات وأهداف العاملين بما يتوافق مع أهداف العامة لها وهذا النظام يتمثل في نظام الحوافز وعليه نطرح الإشكالية التالية :

-كيف تسهم الحوافز في تحسين أداء العاملين على مستوى صندوق الوطني للتقاعد ورقلة؟

- ما لمقصود بالحوافز ؟
- ما هو طبيعة نظام الحوافز الذي يتبعه – الصندوق الوطني للتقاعد ورقلة – ؟
- كيف تؤثر الحوافز على الأداء العاملين في القطاعات الاقتصادية– الصندوق الوطني للتقاعد ورقلة ؟

5– حدود الدراسة

حددت هذه الدراسة بجملة من المحددات الزمانية و المكانية و العلمية

الحدود الزمانية :

أنجزت هذه الدراسة من : 2019/01/01 إلى 2019/05/30

الحدود المكانية

يرتكز تطبيق الدراسة الميدانية على الصندوق الوطني للتقاعد ورقلة .

الحدود العلمية :

اقتصرت الدراسة على تناول موضوع الحوافز وأثرها على أداء العاملين بالصندوق الوطني للتقاعد ورقلة .

6-فرضيـــات الـــدراسة :وللإجابة على الإشكالية المطروح نطرح صياغة الفرضيات التالية :

-كلما كانت هناك حوافز مادية كلما تحسن الأداء العاملين.

-كلما كانت هناك حوافز معنوية كلما تحسن الأداء العاملين .

-كلما كانت هنـــاك أساليب علمية في تطبيق نظام الحـوافز كلما تحـقق الرضـا الوظـيفي و انعكس على أداء العاملين .

7-المناهج وأدوات البحث:

للإجابة على الأسئلة المطروحة واختبار الفرضيات ونظرا لطبيعة الموضوع اتبعنا :

-المنهج الوصفي التحليلي :والذي يعرف على انه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة و تصورها كميا وكيفيا عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها و إخضاعها للدراسة ، وهذا من خلال تجميع المعلومات الخاصة بالدراسة من المراجع الأساسية والثانوية والمقالات في مجال التسيير، إدارة الموارد البشرية...الخ.

-منهج دراسة حالة "الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا أو مجتمعا محليا أو مجتمعا عاما ، وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة جميع المراحل التي مرت بها وذلك بقصد الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بالوحـدة المـدروسة و بغيرها من الوحدات المشابهة لها". لإسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة محل الدراسة، والوقوف على حقيقة نظام الحوافز ومدى تأثيرها على مستوى الأداء مستخـدما مجمـوعة من المـراجع الأولية، وثائـق المؤسسـة ، التقارير .

-**المنهج الإحصائي** : الذي يعتمد على لغة الأرقام وذلك بتوظيف مجموعة من الإحصائيات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة .

-**الاقتراب القانوني** :يعد هذا الاقتراب أهم مدخل منهجي يركز هذا الاقتراب في دراسته للأحداث ،المواقف ،العلاقات ،الأبنية على الجوانب القانونية ،أي على مدى التزام تلك الظواهر بالمعايير والضوابط المتعارف عليها والقوانين المدونة وغير المدونة وبصيغة أخرى على مدى تطابق الفعل مع القاعدة القانونية أو تفلته من ضوابطها .

وهو اقتراب وصفي يصف الظواهر من خلال معيار الشرعية والتطابق أو الخرق والانتهاك وعموما فاعلية التحليل تزداد كلما اقترن استخدام المدخل القانوني بمداخل أخرى في دراسته الظواهر السياسية .

- **الاقتراب المؤسسي** : يركز على المؤسسة كوحدة لتحليل بحيث يقوم بشرح و تفصيل وصفي للمؤسسة ومعرفة الهدف من تكوينها ومرحلة تطورها .
- **المقابلة** : والتي تعتبر من الأدوات الرسمية لجمع المعلومات و البـيانات في دراسة الأفراد و الجماعات الإنسانية ، وقد عرفها **أنجلس**"المقابلة بأنها محادثة مـوجهة يقوم بها فرد مع الإفراد بهدف الحصـول على أنواع المعلومـات لاستخدامها في البحث العلمي و الاستعـانة بها في عمليات التوجيه ، التشخيص و العلاج " .

وباختصار فان خصائص المقابلة تتمثل في :

-أنها تبادل لفظي منظم بين شخصين هما الباحث و المبحوث حيث يلاحظ فيها الباحث ما يطرأ على المبحوث من التغيرات و انفعالات .

-تتم المقابلة بين شخصين هما القائم بالمقابلة و المبحوث في موقف واحد .

8- هيكل الدراسة :

من أجل لإجابة على الإشكالية التي قمنا بطرحها و لكي نتحقق من الفرضيات المصوغة ، قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول .

نتناول في الفصل الأول ، إطار النظري للحوافز من خلال إعطاء مفهوم للحوافز بالإضافة إلى ذكر أهميتها و أهدافها وأسس منحها ، وكـذا أنواعها و النظريات المفسرة لها و العوامل المؤثرة في تصميم نظامها وتقيمها وصولا إلى خلاصة الفصل والاستنتاجات .

ليأتي الفصل الثاني : للإطار ألمفاهيمي للأداء من خلال مبحـثين الأول تعرفنا فيه على ماهية الأداء من تعريف محددات و أنواع أما الثاني نتناول فيه معايير و العوامل المؤثرة في الأداء وطرق قياسه وخلاصة واستنتاجات .

لنطرح في الفصل الثالث : الدراسة التي تم إجراءها بالصندوق و اثر الحوافز على أداء العاملين ، عـبر ثالث مباحـث المبحث الأول قـدمنا فيه لمحة عن الصندوق نشأة وتـعريف واهـم المهـام و المصالح الموجودة على مستواه و المبحث الثاني تحدثنا فيه عن طبيعة الحوافز الموجودة في الصندوق (حوافز مادية ، حوافز معنوية) و المبحث الثالث فرغنا فيه النتائج مستعينين ببرنامج

Excelوكذلك من خلال برنامج spss بشيء من تحليل مناقشة وصولا إلى نتاج الدراسة خلاصة و استنتاجات .

9- صعوبات الدراسة

لا يخلو إي بحث أو دراسة يقوم بها الباحث من صعوبات و عراقيل تواجهه وتؤثر سلبا على سيرة تقدمه في بحثه ونحن كباحثين في موضوع الحوافز وأثرها على أداء العاملين في صندوق الوطني للتقاعد ورقلة واجهتنا بعض صعوبات وعراقيل .

-معظم الكتب في موارد البشرية قديمة وعليه تم اعتماد على مذكرات في الدراسة

-صعوبة الحصول على الموافقة من قبل مدير الصندوق لإجراء الدراسة الميدانية به.

-وفرة المراجع مما يصعب تحديد مفاهيم وإلمام بالموضوع .

-صعوبة التعامل مع الاستبيان وتحكميه وقيام بتحليل نتائجه الإحصائية .

-صعوبة تفريغ بيانات البرنامج spss كونها أول مذكرة تخرج في مشوار دراستي .

الفصل الأول

تمهيد

تعتبر الحوافز ميزة من مميزات المنظمات الناجحة خاصة في عالم الإدارة والعمل, كما أنها تشغل حيزا هاما في أبحاث الكثير من المهتمين بإدارة الأفراد قديما وازداد الاهتمام بها بشكل كبير حديثا ولم يقتصر الاهتمام على المختصين في إدارة الأفراد فقط بل تعدى الأمر ليكون أحد أبرز محاور البحث في العلوم الاجتماعية وبوجه خاص علم الاجتماع التنظيم والعمل، على اعتبار أنه أحد المرتكزات الأساسية لتحريك طاقات ورغبات الأفراد في العمل والتي تنعكس مباشرة على تعزيز الثقة لدى العمال داخل المؤسسة ,تشجيع الفرد على زيادة أدائه ، وعليه سوف نحاول أن نوضح في هذا الفصل (**الإطار النظري للحوافز**) من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول: ماهية الحوافز.

المبحث الثاني: أنواع ونظريات الحوافز.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الحوافز تصميمها و تقييمها.

الخلاصة والاستنتاجات.

المبحث الأول: ماهية الحوافز

يـحتوي هذا الـمبحث مطلبين الـمطلب الأول نحاول فيه إحاطة بالمفهوم الحوافز من خلال مـجموعة تعاريف التي قدمهـا الـمفكرين كل حسب نظرتـه لنخلص إلى تعريف إجرائي للحوافز أما المطلب الثاني تناولنا فيه أهمية وأهداف الحوافز من خلال النتائج المترتبة عليها.

المطلب الأول: مفهوم الحوافز

لقد حظيت الحوافز بمجموعة كبيرة من الدراسات والأبحاث من قبل العديد من الباحثين والمهتمين بدراسة الإدارة باعتبارها أحد أهم المؤثرات في سلوك الأفراد ومن بين هذه التعاريف نجد :

- **تعريف الكاتب علي السلمي** "بأنـها شـيء يوجـد في محيـط العمل أو المجتمـع يجـذب إليه الفرد باعتبـاره وسيلـة لإشباع رغبة يشعر بها أو هي مثيرات تحـرك السـلوك الإنـساني وتسـاعد عـلى توجيـه الأداء حينمـا يصبـح الـحصول علـى الحـافز مهـما بالنسبة للفرد [1]".بالإضافة إلا أن هناك من يراها.
- تتمثل الحوافز بصفة عامة في الأساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير في سلوك الأفراد العاملين ومن ثـم توفيـر أسبـاب قويـة لديهـم للعمـل بـحماس لتحقيق النتائج المطلوبة من المنظمة، أي أنها الأساليب التي تحث العاملين على العمل المستمر ومن ثم تجعلهم يمضون بأعمالهم [2].
- وهي كذلك عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها تمثل العوائد والتي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها وبهذا المعنى فإن الحافز هو المنبر الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أداء عمل معين، تتوافق فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجاته ورغبته [3].

---

[1] علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية**. القاهرة :مكتبة غريب للنشر والتوزيع، 1992ص309 .

[2] أنيس عبد الباسط عباس ، **إدارة الموارد البشرية** . عمان :دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،2011 ص 180.

[3] فيصل حسونة ،**إدارة الموارد البشرية** ، عمان :دار أسامة للنشر والتوزيع ،2011، ص 79.

- ويرى الكاتب يوسف الكافي بأنها عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه للقيام بأداء أفضل [1].
- تعرف الـحوافز بأنــها ذلك الشعور الـخارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو انجاز عمل أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف معينة ويمكن تقديم هذه المعادلة لإيضاح القصد من الإنجاز

الانجاز = القدرة على العمل *الرغبة في العمل

والقدرة في العمل =المعرفة+المهارة

وبالتالي يصبح الانجاز =المعرفة +المهارة *الرغبة في العمل [2i]

ومن خلال التعاريف السابقة للحوافز يمكننا صياغة التعريف التالي: بأنها مجموعة العوامل أو الـمؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر جهد في عمله لابتعاد عن ارتكاب الأخطاء في مقابل الحصول على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة وأنها التعويض الذي يكافئ جهود العاملين من أجل الأداء فوق المتوقع.

وهي كذلك مجموع وسائل وفرص مادية ومعنوية إيجابية وسلبية توفرها إدارة المنظمة أمام العاملين لتحرك فيهم الرغبة من أجل إشباعها عن طريق تحسين أدائهم، وتحسين سلوكهم وولائهم تجاه المنظمة .

و للحوافز ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز و تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة للحوافز وهي :

- القدرة : فالشخص المؤهل و القادر على القيام بعمل يمكن تحسين أداءه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو المؤهل أصلا .
- الجهد : الذي يشير إلى الطاقة و الوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة لا تكفي فالطبيب المؤهل فعلا يجب أن يبذل جهدا و ينفق وقتا ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها .

---

[1] مصطفى يوسف الكافي ، **إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي ، تكنولوجي، عولمي**. ط01 ،الأردن :مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، (د.س)، ص65.

[2] نور الدين حروش، **إدارة الموارد البشرية** . ط02 ،الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، ،2016 ص119.

- الرغبة : إذا لـم تكن الرغبة موجودة فان فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى و لو تم أداؤه فعلا . [1]

المطلب الثاني : أهمية وأهداف الحوافز.

ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز منذ اهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء تجارب ودراسات التي أسفرت على أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفاعلية دون وجود حافز يحفزه وتكمن أهمية الحوافز فيما يلي:

1- المشاركة لإشباع حاجات الأفراد العاملين،ورفع روحهم المعنوية ، مما يحقق هدفا إنسانيا مهما في حد ذاته وغرضا رئيسيا له انعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد وتعزيز انتمائهم، وعلاقاتهم مع المنظمة وإدارتهم، ومع أنفسهم.

2- العمل على إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين، وتنسيق أولوياتهم وتعزيز التناسق بينهـا، بـما ينسجـم وأهـداف الـمنظمة ، وتطلعاتها، وسياستها، وقدرتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.

3- الـمساعدة في التحكـم في سلوك العامليـن لـما يضمن تحريك هذا السلوك أو تعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه .

4- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف العاملين .

5- العمل على تعزيز العاملين لأهداف المنظمة ، ودعم قدرتهم وميولهم .

6- تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين، بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها[2].

أهداف الحوافز : هناك جملة من الأهداف للحوافز يمكن تقسيمها وفق الاعتبارات التالية :

1- أهداف على المستوى الفردي:

الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته بالتقدير طالما أن العمل السيئ سرعـان مـا ينـال صاحبـه الـجزاء (الردع) من التأديب والتوبيخ والفصل أحيانا من العمل ، يـجب الاعتـراف بالـحق

[1] طبيب محمد رفيق ،**وظائف التسيير التقنية** . الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية 1995 ، ص53

[2] سعاد تايف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية** . ط1 ،الأردن :دار وائل للنشر والتوزيع ، ،2001،ص365.

من بذل الجهد وإتقان الأداء والإخلاص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار بما يمكنه من إبداع والحرص على دوام والتقدير والازدهار .

- أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عملهم ورد فعل الغير اتجاهها استجابة لرغبتهم لمعرفة البيانات والمعلومات عن أدائهم وإشباع لغرائزهم في حب الاستطلاع.
- الدعم المالي: يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتكون الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية .
- تحمل المسؤولية : تعد المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير لانجاز أعمال وتحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية، والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها متغيرات لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية.

2- أهداف الحوافز على مستوى الجماعات:

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة : يحب الأفراد إثبات ذواتهم ويحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة والتحدي.[1]
- تنمية روح المشاركة والتعاون :تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة باتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بآرائهم ووجهات نظرهم .
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تهدف الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب .

3- أهداف الحوافز على مستوى المنظمة:

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية : تساهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغيربي ،عبد المحسن جودة ،**إدارة الموارد البشرية (الأسس العلمية والاتجاهات المستقبلية)**.مصر: جامعة المنصورة ، 2009 ص294

- والحكومية ، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية .
- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة : ومنها تخطيط الموارد البشرية ، وتحليل الوظائف والاستقطاب الاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور والخدمات والترقيات ، وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.
- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب : تهدف الحوافز لتحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة[1] .

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغيربي ،عبد المحسن جودة ،**نفس المرجع السابق** .نفس الصفحة.

المبحث الثاني: أنواع ونظريات الحوافز

نتطرق في هذا المبحث إلى أنواع ونظريات الحوافز وفقا للزاوية التي ينظر منها كل مفكر .

المطلب الأول : أنواع الحوافز

1- الحوافز من حيث طبيعتها : تنقسم الحوافز من حيث طبيعتها إلى حوافز مادية وحوافز وحوافز معنوية .

-الحوافز المادية : هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان المادية مثل الحاجة إلى الطعام والملبس والمأوى وغيرها ونذكر منها :

-الأجر: يعد من أهم الحوافز المادية كان له دور كبير من إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفي أكبر.

-المكافآت: وهي التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها[1].

-المشاركة في الإرباح : حيث تقوم بعض الإدارات بإعطاء عامليها أسهما في شركاتها لتحفيز العاملين

-الترقية : لها دور كبير في حفز العاملين ' وتعد حافزا ماديا لأنها غالبا ما تتم ضمن زيادة الأجر [2].

-التامين الصحي: يعتبر من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعامليها و أسرهم

-السكن والمواصلات: تعتبر في نظر العاملين حافزا جيدا لما فيه من تخفيض لعبء النفقات [3].

-العلاوات الدورية والاستثنائية: وهي من الحوافز المادية الجيدة التي تحفز العاملين لأداء أفضل.

-ربط الأجر بالإنتاج: هناك علاقة بين كل من الأجر و لإنتاج فكلما زاد الإنتاج زاد اجر العامل[4]

---

[1] طلعت ابراهيم لطفي ،**علم اجتماع التنظيم**. القاهرة :دار غريب للنشر ،(د.س)،ص89.

[2] نور الدين شنوفي ، **أنظمة وتسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية** . الجزائر :شارع أولاد الشيخ ،2011، ص 46.

[3] أنيس عبد الباسط عباس وسليمان عبد الله حمادي،" الحوافز وأثارها على الأداء"، **مجلة تنمية الرافدين** . المجلد 31 العدد 93، جامعة الموصل ،2009، ص115.

[4] خيضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة ، **إدارة الموارد البشرية** . ط01، عمان :دار المسير، 2007 ص186.

-الضمان الاجتماعي: وهو الضمان بعد بلوغ سن التقاعد أو الظروف الصحية التي توقفه عن العمل، وفي الحالتين توفر الضمان الاجتماعي ضمان ماديا [1] .

- **الحوافز المعنوية :**

هي تلك الحوافز التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية ، والتي تزيد من تماسك العاملين وشدهم نحو العمل من أبرزها ما يلي :

- الاعتراف بالانجاز : يجب على الإدارة أن تقدر انجازات عامليها لوسائل متعددة مثل منح شهادات التقدير .
- استقلالية العمل: كلما زادت استقلالية الموظف في هذا المجال كلما أدى ذلك إلى استقرار في العمل [2].
- ظروف العمل المادية: تتمثل في الإضاءة، الحرارة، الرطوبة، فترات استراحة وغيرها
- الاستقرار في العمل: يشعر الفرد بالاطمئنان على دخله ومعيشته وهذا ما يمكنه من العمل بظروف أفضل.
- فرص الترقيــة : تعتبر الترقية حافزا إذا ارتبطت بالكفاءة الإنتاجية ، فإذا كان لدى العاملين رغبة لشغل مراكز وظيفيــة أعلى من مراكزهم الـحاليـة تحقيقا لرغبــة أو حاجـة لديهم وفي المكانة الوظيفية و بالتالي لتحقيق مركز أعلى ، ففي هذه الحالة ستكون الترقية مشجعا للعاملين على العامل و الإنتاج لكي يحصلوا على الترقية ،أما إذا ارتبطت الترقية بالأقدمية فان الترقية في هذه الحالة ستفقد أثرها في التحفيز بسبب المساواة بين الشخص المنتج والشخص العادي [3]

2- الحوافز من حيث المستفيد:

يتم تقسيم الحوافز حسب هذا النوع إلى ما يلي :

---

[1] رجاء شعوبي ، **فاعلية التحفيز وتأثيره على أداء الأساتذة في مرحلة التعليم المتوسط ، دراسة بمدينة تقرت** .مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،كلية العلوم الاجتماعية ، 2014/2013 ، ص 8 .

[2] .السيد علبوة، **تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين** .ط 01، القاهرة :اتيراك للنشر ،2001 ص 204 .

[3] **TAG0720/ CYCLEI STIMULATION DES RESSOURCES «PROPRIETE CNEPD» PAGE 24HUMAINES**

-الحوافز الفردية :

وهي ما تقدمه المنظمة من حوافز للأفراد العاملين بها ، وهي تعتمد على الأداء الفردي ، وتوجه للفرد بغية مكافأته على مجهوداته وسلوكاته الجيدة لإنجاز العمل مثل : ربط الأجر بالإنتاج [1].

-الحوافز الجماعية: ترتكز على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين، وتقوية الروابط بينهم ، وكذلك تساهم في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة ، كما تهدف إلى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية والمادية لدى أعضاء الجماعة الواحدة مثل : الحاجة إلى الولاء والتقدير[2].

3- الحوافز من حيث آثارها: تنقسم إلى نوعين هما:

-الحوافز الايجابية :

- تعكس مبدأ الثواب للعاملين ، حيث تهدف إلى تشجيع السلوك المرغوب فيه وتحسين الأداء.[3] وتهدف الحوافز الايجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بأسلوب يؤدي إلى ذلك[4] .

-كما تتمثل الترقية ، وزيادة الأجور والمشاركة في اتخاذ القرارات[5]

- الحوافز سلبية :

تعكس مبدأ العقاب للعاملين ، كما تعمل على تجنب التصرفات التي تتعارض مع التشريعات و اللوائح السائدة تفاديا للعقوبة ، مثل الخوف من فقدان الوظيفة .

ويمكننا تقديم شكل توضيحي للأنواع الحوافز في الشكل التالي :

---

[1] سليمان الفارس،" أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي "، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية** . العدد 01 ، المجلة 27 ، 2011 ،ص 76.

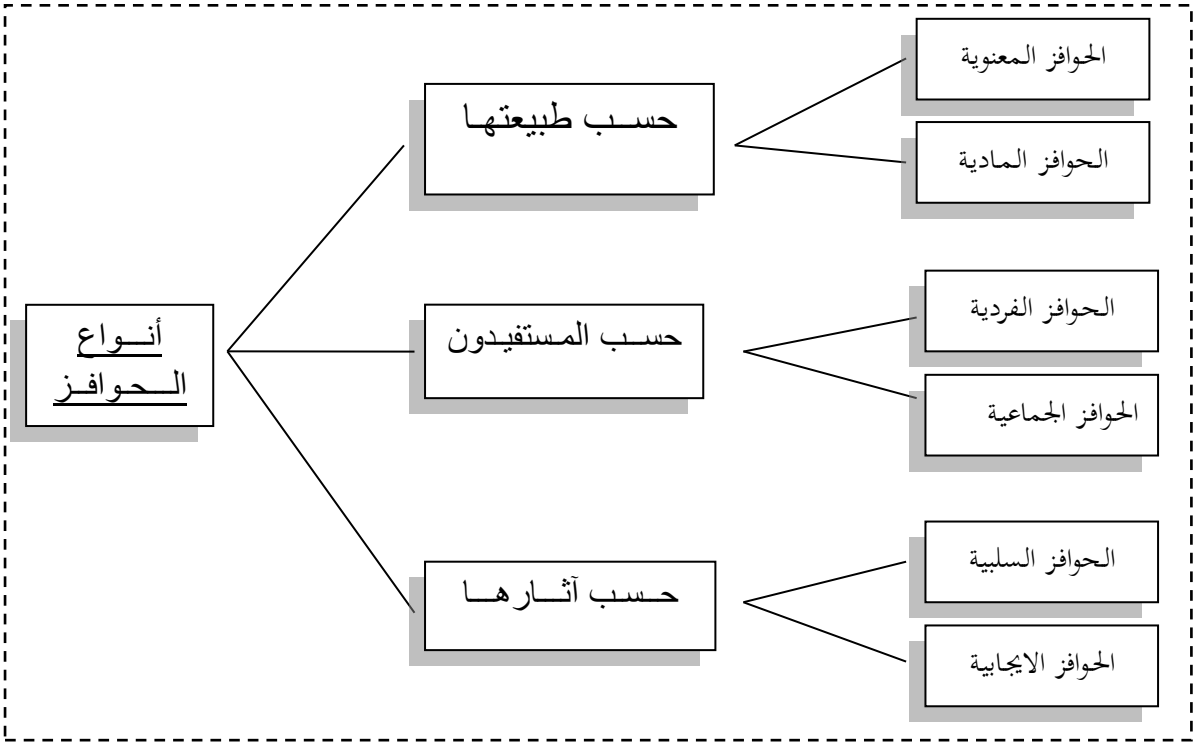
[2] عماد لعلاوي ، **مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدا فاعليتهم في العمل الصناعي من خلال اشباع الحوافز المادية ، دراسة ميدانية بمصلحة الضرائب لمدينة قسنطينة** ، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه ، جامعة الإخوة منشوري ، قسنطينة الجزائر ، كلية العلوم الاجتماعية الإنسانية ، 2011-2012،ص102 .

[3] محمد مرعي ، **التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي** ، مصر :دار تيراك ، 2003 ص18.

[4] مصطفى مصفى كامل ، **إدارة الموارد البشرية** ، مصر: الشركة العربية للنشر ، 1994 ، ص127.

[5] فاروق عبده فليه ومحمد عبد المجيد ، **السلوك التنظيمي** ، عمان :دار المسير ،2003،ص 302.

الشكل(1) أنواع الحوافز



من إعداد : الطالبة

المطلب الثاني : نظريات الحوافز

سنحاول في هذا المطلب تقديم نظريات الحوافز التي تطرقت لتفسير عملية الدافعية لدى الإفراد و تلك التي اهتمت بدراسة الحوافز وهي عديدة نذكر منها :

1- نظرية ماسلو للحاجات : وهي النظرية المعروفة في الحاجات الإنسانية ، وقدمها أبراهام ماسلو و التي تسمى باسم نظرية تدرج الحاجات ، و الافتراض الرئيسي في هذه النظرية هو إن الفرد إذا نشا في بيئة لا تتبع حاجاته فانه من المحتمل إن يكون اقل قدرة على التكيف وغير صحيح وظيفيا ، ويرى ماسلو أيضا إن الحاجات الفسيولوجية و الأمن و لأمانة ضرورية للمحافظة على بقاء الفرد ، وهي موجودة لدى الإنسان و الحيوان في حين أن الحاجات الاجتماعية و تقدير و تحقيق الذات موجدة لدى الإنسان فقط ولازمة لسعادته و طمأنينة[1].

- لقد صنف ماسلو الحاجات الإنسانية في ضمن فئات بحسب أولويتها من الأسفل كما يلي:

- **الحاجات الفسيولوجية(المادية)**: وهي الحاجات الأساسية للفرد التي تقوم بدور فعال في دفع الإنسان وتتمثل هذه الحاجات في حاجات ذات العلاقة بتكوين الإنسان البيولوجي و الفسيولوجي كالماء و الهواء ، والأكل و الجنس و تعمل هذه الحاجات على حفظ التوازن الجسدي و صيانة الفرد للبقاء و المقاومة و الاستمرارية في الحياة : وهي كما يعتقد ماسلو : أنها أقوى دافع للفرد ، فحاجة الشخص للأكل و الشرب اقوي من حاجاته الأخرى حتى يتم إشباعها بعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح و الظهور.
- **حاجات الأمن والأمان:** هذه حاجة لبيئة عمل عاطفية ومادية آمنة ومستقرة وحرة من التهديدات ، بمعنى أن تكون حرية من العنف والمجتمع المرتب والمنظم ففي مكان العمل تعكس احتياجات الآمان الحاجة إلى أعمال آمنة وفوائد تضاف إلى الأجور والأمان الوظيفي.
- **الحاجة الاجتماعية** : تبرز الحاجات الاجتماعية كحاجات مؤثرة في السلوك الإنساني وتتمثل في رغبة الفرد في وجوده بين الآخرين ورغبته في علاقات يحيطها الود والصداقة، كما تمتد هذه

[1] مدحت محمد أبو النصر ، **الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي** . ط1 ، مصر :المجموعة العربية للتدريب و النشر ، 2012 ، ص 117

الحاجات إلى محاولة كسب الفرد المزيد من المكانة الاجتماعية من خلال المركز الوظيفي أو النفوذ داخل الجماعة المنتمي إليها.

- **حاجات تقدير الذات:** تتمثل الحاجة إلى التقدير في رغبة الفرد بالشعور بالأهمية والمكانة البارزة في السلم التنظيمي أو بين الأفراد وبقدرتهم على تحمل المسؤولية والتنفيذ والانجاز بالإضافة إلى العمل على تنمية الذات لاكتساب مهارات إضافية ومعلومات[1].
- **الحاجة إلى تحقيق الذات** : يأتي ظهور هذه الحاجات فقط بعد أن تكون بقية الحاجات أشبعت بصفة أساسية وتعبر هذه الحاجة على رغبة الفرد أن يصبح أكثر تميز عن غيره من الأفراد، وأن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يريده

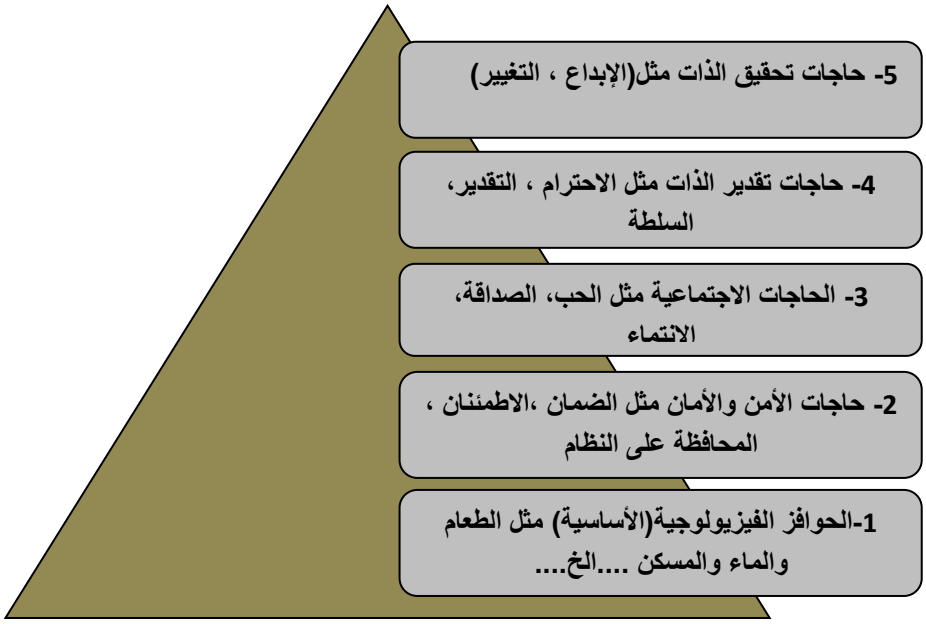
من خلال التحليل لهذه النظرية يمكن ملاحظة أن لدى الفرد العديد من الحاجات، ولكن الحاجة تعتمد بعضها على بعض و تتداخل في ما بينها و نظرا من إشباع حاجة معينة لا يجعلها تختفي بالكامل حتى تظهر الأخرى ، فان كل الحاجات تميل إلى عدم الإشباع بالكامل .[2]

[1] نور الدين حاروش ، **ادارة الموارد البشرية** ، ط1 ، الجزائر :دار الأم ، 2011 ، ص 123

[2] راهد محمد ديري ، **إدارة الموارد البشرية** ، ط1 ، الأردن :دار وائل ، 2005 ص302

ويمكن تقديم شكل توضيحي لنظرية ماسلو وفق سلم الحاجات الإنسانية ووفق الشكل التالي:

الشكل(2) : شكل توضيحي لسلم الحاجات وفق نظرية ماسلو



المصدر : مدحت محمد أبو النصر ، الإدارة بالحوافز ، أساليب التحفيز الوظيفي ، المجموعة العربية للتدريب ، القاهرة طبعة الأولى ، 2012 ص118 .

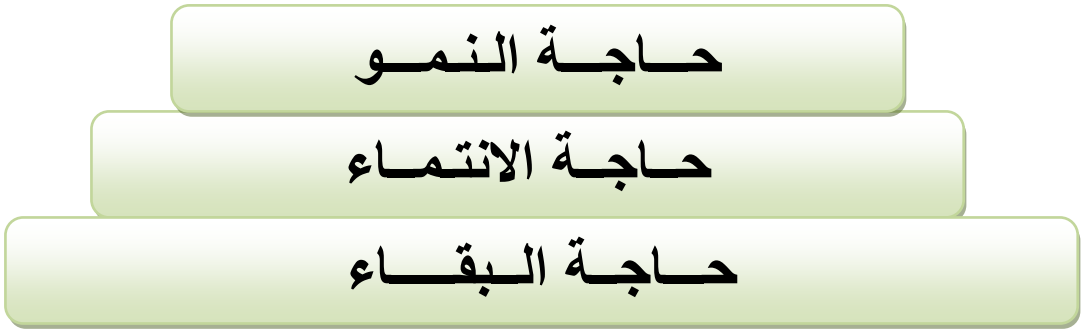
2- نظرية الدفير : قام كلايتون الدفير باقتراح تعديل على نظرية ماسلو في محاولة تبسيطها و الرد على النقد حول نقصها للتحقيق و الصحة وقد حددت نظرية ERG ثلاثة أصناف في الحاجات :

- حاجات البقاء : الحاجات المادية للسعادة الوفاء
- حاجات الانتماء : القرب الحاجات لعلاقات المرضية مع الآخرين .
- حاجات النمو و التطور : الحاجة لتطور القدرات الإنسانية و الرغبة في التطور الشخصي و زيادة الكفاءة . [1]

- إن نموذج ERG هو اقل صرامة من السلم الهرمي لحاجات ماسلو و التي تقترح بان الإفراد يمكن إن ينتقلوا إلى الأسفل و أيضا إلى الأعلى في السلم الهرمي معتمدين على قدراتهم في تلبية الحاجات .[2]

ان نظرية الحاجات الهرمية تساعد في تفسير سبب إيجاد المنظمات طرق للاعتراف بالموظفين ، وتساعد في تشجيع مشاركتهم في صنع القرار وفق معطيات الشكل رقم (3) التالي :

الشكل رقم (3) توضحيي لسلم الحاجات عند الدفير



المصدر : هيثم الغاني ، إدارة بالحوافز ، التحفيز و المكافئات ،كنوز ، المعرفة ، عمان ط 2007 ،ص 62-22

[1] هيثم العاني ، **الإدارة بالحوافز ، التحفيز و المكافئات** ، ط1 ، عمان :كنوز المعرفة ، 2007 ، ص 19

[2] هيثم العاني ، **نفس المرجع السابق** ،ص 20.

3–نظرية العاملين فريد ريك هيرز ببرج :

الفضـل في تأسيس هـذه النظريـة يرجـع إلى هرز برغ Herzberg وزمـلاءه حيث توصـلا إلى إن لكل إنسان بمجموعتين مختلفتين من الاحتياجات الإنسانية و أولهما يؤثران على سلوك الفرد بطرق متباينة و قد وجد إن استياء الفرد ينتج عن عدم توفر بيئة صالحة و مناسبة للعمل ، كما توصلا إلى ا ن رضا الفرد عن عمل ما إنما يعود إلى العمل ، ويرى فريدريك إن الإنسان لن يشعر بالرضا إلا إذا تحققت له جميع وسائل الإشباع المختلفة عن عوامل صحية و بيئة مادية ، وهذا الإشباع يمنع الأشياء و شعور العامل بالتعاسة .

ومحددات الرضا التي اصطلح على تسميتها العوامل الحافزة هي التي تعمل على تحريك جهود الإفراد وزيادة وتحقيق أداء ، جيد مما ينعكس ايجابيا على تحقيق أهداف المنظمة ، إما محددات عدم الرضا ، اصطلح على تسميتها بالعوامل الوقائية وهي سياسة إدارة و الإشراف و العلاقات الشخصيـة الـراتب و ظـروف العمـل.....الخ ، و تعمـل هذه العوامل على مساعدة الفرد على الانتماء لعمله وان هذه العوامل تساعد على النمو النفسي .

– يتضح لنا من هذين المجموعتين من العوامل إن المجموعة الأولي وجودها يزيد من رضا الفرد ولكن انعدامهـا لا يؤثـر سلبا على رضا الفـرد وسـميت بالعوامـل الدافعيـة ، إما المجموعة الثانية من العوامل التي يمنع وجودها حالة عدم الرضا و لكنها لاتزيد من رضا الفرد و إذا وجدت هذه العوامل سـمـيت بالعوامـل الوقائيـة أي أن مجموعة العوامل الأولى مرتبطة بطبيعة العامل نفسه ، أما العوامل الثانية مرتبطة ببيئية العمل و طبيعة العلاقة بين المجموعتين من العوامل تمثل جوهر النظرية و لذلك سميت بنظرية العاملين .[1]

– إن نظرية هرزباغ حاولت تقديم تفسير لهذه الظاهرة ، فترى إن تركيز الإدارة على العوامل الوقائية فقط يجردها من القدرة على تحفيز العمال على بذل العمل اللازمة ، كما ترى أنها ضروريـة لأي تنظيـم لكن وجودهـا يدفـع الفـرد إلى التفكير في حاجات أخرى كالانجاز و التقدير .[2]

2 نظرية xو نظرية y:

– نظرية(X) تركز هذه النظرية على الافتراضات الأساسية التالية :

– الإنسان يكره العمل ويتهرب منه

[1] الطجم عبد الغاني و طلق بن عوض السواط ، **السلوك التنظيمي المفاهيم النظريات التطبيق** ، جدة :دار النشر للتوزيع،1415 هـ ، ص102

[2] سعاد نانف برطوني ، **نفس المرجع السابق** ، ص 224

- الإنسان كسول بطبعه ولا يمكن دفعه للعمل إلا بالتهديد و العقاب
- كراهية الإنسان للعمل تتطلب قدرا من الرقابة و التوجيه لبذل الجهد المناسب.
- الإنسان قليل الطموح بطبعه ولا يرغب في تحمل المسؤولية .
- الإنسان سلبي لا يميل إلى تحقيق أهداف المنظمة دون تدخل الإدارة
- الإنسان بطئ الفهم و قليل الذكاء و تقع على الإدارة وحدها مسؤولية القيادة و التنظيم و تحقيق الأهداف .
- الأجر و المزايا المادية الأخرى من أهم حوافز العمل.

هذه نظرية سلبية في حق الإنسان .

-إذن يجب استعمال سلطة العنف لدفع الأفراد لأداء المطلوب منهم وهذا لا يمكن تحقيقه إلا بالرقابة و السيطرة الصارمتين و تتلقى هذه النظرية بالآراء التي تؤكد قصور الإنسان وسوءه و محاولته لتجنب المسؤولية بقدر الإمكان و كذلك تؤكد ضرورة تصديق مبدأ المكافآت و العقاب .[1]

- نظرية (y) تخالف هذه النظرية تلك الاقتراحات في سلوك البشري التي وردت في نظرية (x)و التي وصفت الإفراد بصفات ظالمة و نظرة سلبية ، بينما ترى هذه النظرية إن الإنسان فيه العديد من الجوانب الايجابية إذا عرفنا كيف نستغلها و تتمثل فيما يلي :
- إن الجهد الجسمي و العقلي الذي يبذله الفرد في العمل هو شيء طبيعي كالتعب و الراحة.
- إن الرقابة الخارجية و التهديد بالعقاب ليست وسيلة وحيدة التي تدفع الإفراد لبذل جهد من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية فالعامل يقوم بالرقابة الذاتية و توجيه شخصي من اجل وصول إلى الأهداف التي يلتزم بها.[2]

[1] نور الدين حاروش ، **نفس المرجع السابق**،ص 128

[2] نور الدين حاروش ، **نفس المرجع السابق** . ص 130

- إن العنصر البشري يعرف كيف يبحث عن المسؤولية وليست قبولها فقط في ظروف الحياة الصناعية الحديثة فان الطاقات الكامنة للعنصر البشري قد تمت الاستفادة منها بشكل جزئي .
- الانتقـــادات الـموجهة : ما يعاب على وجهة نظر ماك قريقور و كأنه رد فعل لنظرية (**X**) إي إن كلا النظرتين متناقضتين تماما إذا لا يوجد وسط بينهما ، ومن الطبيعي إن تجد إفراد يـميلـون إلى نظرية (**X**) أو نظرية (**Y**) فليس من الضروري إن نجد جميع العاملين ينتمون إلى إحدى النظرتين ، لذلك فهي لا تصلح لتفسير سلوك كل العاملين لعدم تضمنهـا، افتراضات للأفراد الذين يقعون في المنطقة المتوسطة بينهما وهو ما يضعف من قيمة تطبيقها عمليا ، و المعروف ان الطبيعة البشرية تتكون من عنصري الخير و الشر.
- **نظرية العدالة** : قد أشار عبد البارئ ، و زوهير إلى إن صاحب هذه النظرية هو ستاسي ادامز saccy. J A damsوقد وضعها في منتصف الستينات من هذا القرن و حاول عدد من الباحثين فيما بعد إن يجروا أبحاثا ليدعموا به آراءه .[1]

تنطلق هذه النظرية من فرضيتين أساسيتين :

- ينظر الناس إلى العلاقات الاجتماعية مع الأخريين على أنها عملية تبادلية إي أنهم يتوقعون عوائد معينة لقاء ما يبذلونه من جهد أو يقدمونه من خدمة للأخريين .
- يميل الناس إلى المقارنة العوائد التي يحصلون عليها بالعوائد التي يحصل عليها الآخرين .

هذه النظرية إذن وكما يدل عليها الاسم تقول إن الإفراد تحركهم رغبتهم في إن يعاملوا بالعدل في علاقاتهم في العمل .

فعندما يعمـل الأفراد في منظمـــة ما فأنـهم في الأساس يبادلـون خدماتهم بما يـحصلون عليه من رواتب و فوائد أخرى .

[1] عبد البارى إبراهيم درة و زوهير نعيم الصباغ ، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي وعشرون منحى نظمي** ، ط 2 ، دار وائل للنشر 2010 ص 401

ويحاول الأفراد حسب ما يقـول به أنصـار هذه النظريـة إن يقللوا من الظلم الذي قد يحسون به نتيجة العملية التبادلية تلك فإذا ما شعر العاملون مثلا أنهم ينالون اقل أو أكثر مما يستحقون فأنهم يتحركون و يندفعون لتصويت هذا الظلم .

5 **نظرية الهدف** : بين ماهر أن هذه النظرية يرى روادها ومن أشهرهم ادوين لوك Edwin Locke إن وجود أهداف هو شي أساسي لتحديد مسارات السلوك كما إن وجـود أهـداف يـمكن أن يكـون دافعـا للفـرد لتحقيقهـا على اعتبار إن الأهداف هي غايات نهائية يجب على الفرد إن يحققها .[1]

وفحوى هذه النظرية إن الجهد المبذول من قبل الفرد يتحدد بدرجة صعوبة الهدف ومدى إثارته للتحدي من جانب ومدى وضوحه و تحديد معالمه من جانب أخر .

إضافة إن ذلك فان مدى قبول الهدف من قبل الفرد و اقتناعه بمعايير الأداء الموضوعة سيدعم التزامه اتجاه تنفيذه و بذله الجهود اللازمة لذلك كذلك فان الأداء الناتج عن انجاز الهدف يتأثر بمدى دعم المنظمة لجهود الفرد أو العاملين و كذلك قدرات سمات الإفراد العاملين.

6- نظرية حركة العلاقات الإنسانية :

أشار بربر إن هـذه النظريـة تقوم على أهـميـة فهم الإفراد أيا كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهـم و تصرفاتـهم وميولـهم ورغباتـهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل و التعامل المشترك و المشاركة الجماعية و صاحب هذه النظرية أيلتون مايو وزملائه في مصانع هوثورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية حيث كانت تعاني إدارتها من ظاهرة خطيرة هي تقيد العمال لانتاجاتهم وعند بحث العلاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية مثل الأجور و الإضاءة وأيام العمل وفترات الراحة اتضح أنها ليست هي العامل المؤثر على الكفاية الإنتاجية فاتجهت الدراسة إلى علم النفس و الاجتماع للبحث عن المحرك الأساسي لحوافز العمل مبنية على أساس العلاقات الإنسانية[2].

[1] احمد ماهر ، **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات** ، مصر :الدار الجامعية، 1994 ص 159

[2] كامل بربر ، **إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي** ، ط1، (د.ب)،المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع ، 1997 ، ص106

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في أنظمة الحوافز وتصميمها و تقييمها

نتناول في هذا المبحث ثالث مطالب المطلب أول يتضمن العوامل المؤثرة في أنظمة الحوافز بالاعتبار أن المنظمة تعمل في وسط بيئي تؤثر فيه و تتأثر به سواءا كان داخليا أو خارجيا كما نتحدث في المطلب الثاني عن كيفية تصميم نظام للحوافز من خلال مجموعة من الخطوات بالإضافة إلى تقييم نظام الحوافز كمطلب ثالث .

المطلب الأول : العوامل المؤثرة في أنظمة الحوافز

يرى ماهر إن نظام الحوافز يتأثر بعوامل داخلية و خارجية يجب مراعاتها قبل وإثناء التخطيط للنظام ، ومن هذه العوامل ما يلي :

1- **العوامل الخارجية** : هي العوامل الخارجة عن نطاق سيطرة المنظمة ، أو هي الحدود الجغرافية للمنظمة أو العوامل الاجتماعية ، وهي تشمل تأثير المنافسة والمنافسين و العرض و الطلب و اتحادات و نقابات العاملين و ثقافة المجتمع و تأثيرها على الحوافز.

2- **العوامل الداخلية** :يقصد بها العوامل و القوى الموجودة داخل المنظمة و التي للمنظمة دورا أساسي في تشكليها ، ومن أهم العوامل الداخلية أهداف المنظمة وما تود المنظمة تحقيقه من أنشطتها وكيف يؤثر ذلك على شكل أنظمة الحوافز [1].

- كما يـرى جودة إن نظـام وضع الـحوافز في أية منظمة من المنظمات حكومية كانت أو مؤسسة خاصة تتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل و إثناء التخطيط الأنظمة الحوافز وهي :

- **على مستوى الدولة** :تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين أولهما سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية التي تـمثلها القـوانين التي تطبقها أدارت المنشات والمنظمات المختلفة و ثانيهم القيم الاجتماعية و النظام السائد و الذي يتأثر به إفراد المجتمع و يحدد رغباتهم و حاجاتهم و أولوياتهم.

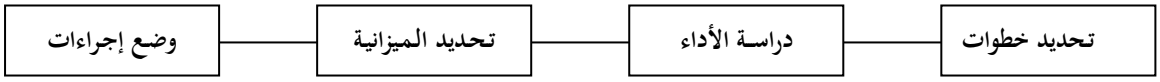
[1] هيثم العاني ، **نفس المرجع السابق**، ص 22

– **على مستوى المنظمة** : يتأثر نظـام الـحوافز بثلاثة عوامل أولهما نوع الجهاز الإداري وإمكاناته و تنظيمه ، و ثانيهما نوع العاملين بالـمنظمة ومدى تأهيلهـم و مهاراتـهم و تركيبهم الاجتماعي و الثقافي و ثالثهما حجم المنظمة ونوع نشاطها و فعاليتها و مردوديتها بالنسبة للاقتصاد الوظيفي.

المطلب الثاني :تصميم وتقييم نظام الحوافز

من أجل تصميم نظام للحوافز نتبع الخطوات التالية [1]:

الشكل رقم (04): توضيحي لخطوات تصميم نظام الحوافز



المصدر:أحمد ماهر " إدارة الموارد البشرية " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2001 ، مصر

1- تحديد أهداف النظام :

تسعى الـمنظمـات إلى أهـداف عامة واستراتيجيات محددة ، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا ويحلل بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز ، قد يكون هدف نظام الـحوافز تعظيم الأربـاح أو رفـع المبيعات والإيرادات أو قد يكون تخفيض للتكاليف أو تشجيع على الأفكار الجديدة أو الكميات المنتجة ، تحسين الجودة ، أو غيرها من الأهداف.

ولتحقيق هذا الهدف العام يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة ، القطاعات ، الإدارات ، المصانع ، المراكز، الفروع ، الأقسام)

هذا الاختلاف الكائن بين هذه الوحدات ، يبرز أن يكون هناك أهداف خاصة به .

ولذلك فإن نظام الحوافز الشامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله وتقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من الأعلى إلى الأسفل ، وذلك داخل كل وحدة تنظيمية ، انتقالا من الإدارات العامة العليا إلى الإدارات السفلى ، وصولا حتى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف .

[1] أحمد ماهر ، **إدارة الموارد البشرية** ، الإسكندرية :الدار الجامعية الإبراهيمية ، 2001 ،ص 257.

2- **دراسة الأداء**[1]:

دراسة هذه الخطوة يؤدي إلى تحديد توصيف الأداء المطلوب ، كما يسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي .

إن تحديد توصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي :

- **وجود وظائف ذات تصميم سليم**: بها عبء كامل للعامل فلا هي المهام الأكثر ولا هي الأقل مما يجب، وإن الوظيفة المحددة والواضحة والمفهومة المعالم، وذات بدايات ونهايات معلومة وذات عمليات ونواتج واضحة.
- **وجود عدد سليم للعاملين**: فلا هي أكثر ولا هي أقل مما يجب وإذا كان هناك عدد معين من العاملين داخل الوظيفة فهل أعمالهم على سبيل التكامل؟ إن الإجابة على السؤال قد تؤدي إلى الانتقال من النظام الفردي إلى الجماعي في الحوافز فمثلا إذا كان العاملون يؤدون وظائف متتابعة ومتكاملة وبها نوع من الاعتيادية فيجب أن يكون نظام الحوافز جماعيا .
- **وجود طرق عمل سليمة** :ويعني هذا وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل وأساليب للأداء والاتصال وخطوات للحصول على مدخلات العمل وخطوات للمراحل والعمليات ، وأيضا لنواتج العمل .
- **وجود ظروف عمل ملائمة** : ويعني هذا أن مكان العمل يسهل الأداء ، وذلك من حيث التجهيزات والأدوات والإضاءة والحرارة والتهوية والمواصلات وغيرها .
- **وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل** : فلا يمكن محاسبة الفرد على العمل ليس له أي سيطرة عليه أو أن هناك ظروف تتدخل لتحديد شكل نواتج العمل ويفضل التعبير عن الأداء في شكل معدلات الأداء أو مؤشرات الانجاز .
- **كمية العمل** : مثل عدد الوحدات المنتجة ، وعدد الفواتير التي تم مراجعتها والمبالغ التي تم تحصيلها وعدد الرحلات وغيرها كثير ، وكلها يمكن نسبتها إلى فترة زمنية معينة مثل: الساعات واليوم والأسبوع والشهر والسنة .

---

[1] أحمد ماهر، **نفس المرجع السابق** ،ص 258.

- **جودة العمل** : مثل : عدد الوحدات السليمة وحجم المردودات وحجم الديون وحجم الهالك.
- **التدرج والترتيب**: ويقصد بالتدرج أن يتسم القياس بنوع تقديري حكمي مثل (ممتاز، جيد ، مقبول ، ضعيف) أما ترتيب فهو يعني وضع أداء الأفراد محل تقييم على مقياس يفاضل بينهم (فهذا الأول والثاني .....فالأخير)[1]

ينتقل الأمر في هذه المرحلة إلى خطوة أخرى هي تحديد كيف يتم القياس الفعلي للأداء ويتحدد ذلك بوضع نماذج وسجلات يتم فيها تحديد معدلات الأداء الزمنية بالشكل المطلوب ثم يتحدد فيها أماكن للتسجيل اليومي ، أو الأسبوعي أو الشهري أو السنوي وذلك لأداء كما يحدث فعلا ، إن القياس السليم للأداء الفعلي يمكن أن يضمن الصدق والثبات أي التعبير عن الأداء الفعلي يمكن أن يضمن الصدق والثبات أي التعبير عن الأداء الفعلي وعدم تغيير القياس تحت أي ظرف .

3- **تحديد ميزانية الحوافز** : ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام ، ويجب أن يغطي المبلغ المخصص في الميزانية نظام الحوافز البنود التالية :

- **قيمة الحافز والجوائز** : وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز والتي تتضمن بنودا جزئية مثل المكافئات ، الرحلات والهدايا وغيرها .
- **التكاليف الإدارية** : وهي تعطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على نظام الحوافز .
- **تكاليف الترويج** : وهي تغطي بنودا نشرات والكتابات التعريفية والملصقات الداعية والمراسلات .

والسؤال المطروح هنا هو كيف يتم تحديد حجم ميزانية الحوافز؟

هنا يمكن التفريق بين نوعين من ميزانيات الحوافز ، وذلك بالنظر إلى حجم الحوافز

- **ميزانية ثابتة**: وفيها يتحدد مبلغ ثابت ومعروف مسبقا كأن تقول أن ميزانية الحوافز هي 03 مليون خلال العام القادم ، وهي تحدد وفقا للخبرة السابقة للمنظمة وحجم ميزانية الأجود

[1] احمد ماهر، **نفس المرجع السابق** ،ص 258

وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج، ويمكن تحديد هذه الميزانية الثابتة باعتبارها نسبة ثابتة من ميزانية الأجور حيث أن هذا الرقم الأخير لا يتغير كثيرا فإن رقم الحوافز يمكن تحديده [1].

– **ميزانية مرنة** : ونعني بها أن تكون الميزانية متغيرة وغير محددة سالفا وذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج وعلى هذا فإن ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء يتغير كأن تكون مثلا 5% من الأرباح أو 10% .

وتتميز هذه الميزانية بأنها لا تفترض إي قيود مسبقة على الإدارة حيث أنها لا تتعهد بدفع مبلغ معين ، وذلك لان مبلغ الحوافز لا يتحدد إلا في ظل ما يتحقق من أداء و نواتج ، و إن هذه النواتج هي التي تمول ميزانية الحوافز و بالتالي فالنظام يمول نفسه بنفسه .

4– وضع إجراءات النظام: [2]

وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات متسلسلة وهي تعني بتسجيل الأداء و حسابات نماذجه و اجتماعاته و ادوار المشاركين فيه و أنواع الحوافز و توقيت تقديم الحوافز فيما يلي شرح أهم الإجراءات .

– **تحديد الأدوار** : وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه ، و تسجيل الأداء المتميز الذي يستحق الحافز ، و استخدام نماذج محددة لهذا الغرض ، ورفع تقارير إلى جهة محددة لاعتماد أو إقرار أو الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم حوافز إلى أفراد معينين .

– **الاجتماعات** : قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة الحوافز ، أو قسم الحوافز ، أو بين مديرا لحوافز وغيره من المديرين و يحتاج الأمر إلى تحديد المجتمعين ودورية الانعقاد .

– **توقيت تقديم الحوافز** : هل هي شهرية ، أم ربع سنوية أم نصف سنوية أم سنوية.أم أنها تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة ، أم في المناسبات مثل أعياد

– **نوع الحوافز** : هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء كما يجب أن يكون هناك مرونة في تفصيل الحافز على احتياج من يتلقاها و القاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز.

---

[1] احمد ماهر، **نفس المرجع السابق** ،ص 259

[2] أحمد ماهر، **نفس المرجع السابق** ،ص 260 .

- **النماذج** : وتشمل سجلات قياس و تسجيل الأداء الفعلي و نماذجه اقتراح صرف و تقديم حوافز معينة .

- تقييم نظام الحوافز:

من اجل تقييم نظام الحوافز هناك ثلاث معايير او مؤشرات رئيسية يجب أن تجرى مقارنة لها قبل تطبيق نظام الحوافز وبعد تطبيقه ، كما انه يمكن مفاضلة بين الأنظمة المختلفة للحوافز من خلال قياس ما حققه كل واحد منها في هذه المؤشرات ومقارنته بما حققته النظم الأخرى .

1- الأداء : يستخدم معيار تقييم اثر أنظمة الحوافز على الأداء لدى الإفراد العاملين ، و بافتراض ثبات العوامل الأخرى فانه بقدر ما يكون نظام الحوافز المعتمدة مؤثرا على دافعية الإفراد و يشجعهم على الاندفاع للعمل ، فان ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه[1].

2- تكلفة العمل بالنسبة للوحدة :عندما يكون في المنظمة نظام لمحاسبة التكاليف دقيقا ومطبقا بشكل فعال فانه يضمن تحديد نصيب الوحدة الواحدة المنتجة أو المباعة من تكاليف العمل ، ويستخدم جانب التكلفة هذا في تحديد مدى فاعلية نظام الحوافز المعتمد و المطبق ، فبقدر ما يتمكن نظام الحوافز من تخفيض نصيب الوحدة الواحدة من الكلفة أو كحد ادني يؤدي إلى تحقيق استقرار في نصيبها من هذه الكلفة فإن النظام فعال وكفء.

3- رضى العاملين : تمثل درجة رضي العاملين على نظام الحوافز المطبق عليهم احد المعايير المهمة لقياس درجة نجاحه ، فلا فائدة من تطبيق نظام حوافز دقيق ومنظم بأسلوب علمي إلا انه غير مرغوب من جانب الإفراد العاملين لذلك لابد أن تضمن الإدارة توفر جانب القبول و القناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المنظمة .

ويمكن تقديم بعض المؤشرات لمطابقتها مع الوضع الحالي :

- الارتفاعات المفاجئة في كافة بنود التكلفة مابين المرحلتين .

[1] أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة** ،الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ،1985.ص485.

- تعدد المنتجات و تنوعها وكذا اختلاف مصادرها و أنواع المواد الأولية الداخلية في الإنتاج.
- زيادة الاستهلاكات الناتجة عن التوسع ، أو انخفاضها نتيجة مدة استخدامها
- زيادة تدريب العاملين و تأقلمهم مع الآلات و الإنتاج و إحداث التطورات مع خطوط الإنتاج.

خلاصة واستنتاجات

يعتبر نظام الحوافز وإدارته وكيفية التعامل معه أحد أهم الدعائم التي يمكن من خلالها إدارة العاملين والكشف على مدى رضاهم في المنظمة ، والحوافز هي الشيء المادي أو المعنوي الذي يؤثر في سلوك العاملين نحو تحقيق هدف معين ثم تحديده مسبقا ، وهذا ما يتطلب فهم عميق للسلوك الإنساني حتى يتسنى تحديد نوعية الحوافز الممكن تقديمها من أجل تغيير السلوك الذي يختلف من فرد لآخر تبعا لعوامل منها :البيئية، طبيعة العمل ، الثقافة

ومما سبق يتضح مدى أهمية الحوافز كمقوم رئيسيا في المنظمات كما لا يقتصر الاهتمام فقط بوضع الحوافز ولابد من ربطها بأداء العاملين بقياس رضاهم عن ذلك وهذا يكون بوضع معايير محددة وعادلة وموضوعية حتى تؤدي تلك الحوافز للأهداف المراد الوصول إليه.

الفصل الثاني

تمهيـــــد:

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع كانت على أداء مواردها البشرية ، والذي يفترض أن وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية ، وحتى تضمن المنظمات هذا تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة في نفس الوقت ، ألا وهي تقييم أداء العاملين ، إذ يشرف عليها أفراد مدربون على أدائها وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي والتي تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف هذه المنظمة .

وعليه سوف نحاول أن نتناول المحددات المفاهيمية للأداء من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول :ماهية الأداء

المبحث الثاني: المعايير والعوامل المؤثرة في الأداء وطرق قياسها .

الخلاصة والاستنتاجات

المبحث الأول : ماهية الأداء

إن متابعة الأداء من أهم المواضيع التي تشغل فكر المسيرين ، إن لم نقول الأهم في واقع المنظمة لدى كل من له صلة بها مباشرة باعتباره يعكس النتيجة المنتظرة من وراء كل نشاط ، إن هذه الأهمية للأداء جعلته محورا قائما بذاته للبحث والدراسة .

المطلب الأول : مفهوم الأداء

لقد تعددت مفاهيم و تعاريف الأداء من قبل كثير من الفكريين و الباحثين ومن بينها نذكر :

- **عرفها المفكر حين محمد الحراشة** هي مجموعة من أنماط السلوك الأدائي الذي له علاقة معبرة عن قيام العامل بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته ، وهي تتضمن جودة الأداء وكفاءة التنفيذ [1].
- **وهو كذلك يعبر عن** مدى انجاز المهام حيث يرى بعضهم انه يعني قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله ، وهو ما يراه باحثون آخرون حينما عرفوه بأنه يعني الكيفية التي يؤدي بها العاملين مهامهم أثناء العماليات الإنتاجية والعمليات المرافق باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج الإجراء التحويلات الكمية و الكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية و الأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية من خلال الفترة الزمنية. [2]
- **يعرف الأداء بأنه** : انجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة و فعالية إذ تمثل الكفاءة تعظيم النتائج باستخدام اقل الموارد ، أما الفعاليات فتتعلق بانجاز الأهداف المرغوب فيها [3].
- **ويعرف أيضا بأنه** : عبارة عن القيام بالفعل ذاته وليس النتيجة المتحصلة عن القيام به ، و الذي يعرف على انه قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله ، أو بعبارة أخرى هو السلوك الوظيفي الهادف أو ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة .[4]

---

[1] حين محمد الحراشة، **إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي** ، ط01، دار جليس للنشر ، عمان ، 2010، ص 91

[2] عبد المليك مزهودة ، "الأداء بين الكفاءة و الفاعلية مفهوم تقيم" ، **مجلة العلوم الإنسانية** ، العدد 1، جامعة محمد خيضر بسكرة ،سنة 2001 ص 86

[3] ابراهيم حسناوي ، عبد المطلب بن عمر ، **اثر عملية الابداع في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية** ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2013 ص 37.

[4] منصور احمد منصور ، **المبادىء العامة في إدارة القوة العاملة** ،مصر: وكالة المطبوعات جامعة القاهرة ، 1973ص 120

- ويعرف الأداء حسب المنظمة العالمية للتقييس الايزو 9000 إصدار 2000 بأنه : يشمل الكفاءة و الفعالية فهذه الأخيرة هي مدى بلوغ النتائج ، إما الكفاءة هي علاقة النتيجة المتحصل عليها و الموارد المستعملة[1] .

من خلال ماسبق ، يمكن نقدم تعريف الأداء فهو ما يصدر عن المستخدم أثناء قيامه بعمله من درجة تحقيق وإتمام المهام و المسؤوليات المكونة للوظيفة التي يشغلها وهو يقدر من خلال النتائج المحصل عليها إما كمية الإنتاج ونوعيته أو السرعة و الدقة في العمل. ويتكون الأداء من مجموعة من العناصر نذكر منها:

المعرفة بمتطلبات العمل : تشمل المهارات و المعارف الفنية و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها إي ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه

كمية العمل المنجز : يقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل و مقدار سرعة هذا الانجاز إي أنها تعبر عن الطاقة العقلية و الجسمية و النفسية التي يبدلها الفرد في منصب عمله خلال فترة زمنية معينة إثناء أداء مهامه .

نوعية العمل : وتشمل الدقة ، النظام ، الإتقان و التمكين الفني ، القدرة على تنظيم و تنفيذ العمل و اكتشاف الأخطاء.

المثابرة و الوثوق : يدخل فيها التفاني و الجدية قي العمل و القدرة على تحمل المسؤولية العمل و انجاز المهام في مواعيدها المحددة ، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين لتقييم نتائج عمله[2] .

[1] مصطفى يوسف كافي : **إدارة الأداء** . ، ط1،عمان : دار الحامد للنشر و التوزيع ، 2016 ص18

[2] رابح يخلف ،**نحو تقييم فعالية الآداء المورد البشري للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة سونلغاز توزيع الوسط البليدة)**،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجيستير في تسيير المنظمات ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس: الجزائر ،2007/2006، ص 03.

المطلب الثاني : محددات الأداء وأنواعه

أن الهـدف الأساسي لأي منظمة هـو زيادة إنتاجها وتطويره وهـذا لا يتحقق إلا بالأداء الأفضل و الأمثل للمستخدمين ، فهناك من يرى إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور و المهام.

ومحدداته تتمثل في:

1- الجهد : وهو كمية الطاقة و الجهد الذي يبذله المستخدم لأداء عمله و تكون هذه الطاقة ناتـجة على دوافع تؤثر في المستخدم ليبذل جهد محددا فالدافعية هي قوة تحرك و تثير المستخدم كي يؤدي العمل ، إي قوة الحماس و الرغبة للقيام بمهام العمل ، وهذه القوة تنعكس في درجة الجهد المبذول ومثابرته واستمراره في الأداء .

2 – القـدرات : وهي نوعـان قدرات مكتسبة وقدرات فطرية ، فالقدرات المكتسبة التي تلعب فيها البيئة و الزمن دورا في تكوينها وهي أيضا تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها وتكون عن طريق التعليم و التدريب ، اما القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد نباهته و قدرات غيـر عقلية تتمثل فـي القدرات جسمانية كبنية الجسـم و اللياقة و القـدرات الحركية وحـدة البصر و السمع.

– الإدراك : هي عملية ذهنية تقوم بالانتقاء و التنظيم و تعديل أو التغيير و تفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس وذلك حسب الانطباعات و المعايير .

4- الوظيفة : كل ما يتعلق من واجبات و مسؤوليات التي تحتويها الوظيفة ، وما ينتظر من العامل من اظافات في هذه الوظيفة تبعا لقدرات و إمكانياتها العلمية و الجسمية ، بالإضافة إلى ما تتوفر الوظيفة من أدوات ومعدات وطرق

و أساليب تستخدمها في عملياتها الإنتاجية [1].

و الـجدير بذكر إن هذه العوامل و المحددات التي يمكن إن تعمل خارج اتحادها ولا يمكن إن يؤثر كل عنصر على حدى على الأداء بمعزل عن العنصر الأخر ومعنى ذلك انه يوجد تفاعل فيما بين

1 عبد الكريم بوبرطخ ، **دراسة فاعلية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ، الجرارات الفلاحية** ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجيستير ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة منتوري: قسنطينة، 2012 ص 09

هذه العناصر بحيث يعتبر تفاعـل و إدراك و محتوى من مضامين الأداء من أساسيات و خصوصياته ويمكن تلخيص ما سبق في المعادلة الآتية :

الأداء = الدافعية x القدرات x الإدراك

- **أنواع الأداء**

تعددت أنواع الأداء داخل المنظمة حسب النظام المعتمد داخلها وطريقة إداراتها و يمكن تقسيمها إلى نوعين هما :

- **الأداء الكلي** :

هو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف و الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقـها ، و لا يمكن نسب انجازها إلى إي عنصر دون مساهمة باقي العناصر ، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كيفيات بلوغ المنظمة أهدافها الشاملة كالاستمرارية ، الشمولية ، الإرباح ، النمو .....الخ

الأداء الجزئي :

هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة ، وينقسم دوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعايير المعتمدة لتقييم عناصر المنظمة ، حيث يمكن أن يقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة الإفراد ، أداء وظيفة التموين ، أداء وظيفة الإنتاج ، أداء وظيفة التسويق ،

والى جانب أخر يمكن تقسيم الأداء حسب معايير التالية : [1]

- **حسب معيار الطبيعة** : تقسم الأهداف إلى اقتصادية و اجتماعية وسياسية و غيرها وعليه يمكن تصنيف الأداء الى اقتصادي ، اجتماعي ، سياسي ، تقني و في هذا التصنيف يقول احـد البـاحثين لا يمكـن للمنظمـة إن تحسن صورتها بالاعتماد علـى الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب بـل إن الأداء الاجتماعي لـه وزنـه الثقيل علـى صـورة المؤسسة في الخارج
- **حسب معيار المصدر**: وفقا لهذا المعيار نجد أن الأداء ينقسم إلى نوعين هما:

[1] عبد الكريم بوبرطخ ،**نفس المرجع السابق** ،نفس الصفحة

- **الأداء الداخلي**: أو أداء الوحدة وهو ينتج كما يلي: الأداء البشري (أداء الإفراد)، الأداء التقني استعمال الاستثمار بشكل فعال، الأداء المالي (تهيئة واستخدام الوسائل المادية المتاحة).
- **الأداء الخارجي**: وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي ولا تسبب المؤسسة فيه وهو يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة.
- **حسب معيار الشمولية**: حسب هذا المعيار نجد نوعين من الأداء هما الأداء الكلي والأداء الجزئي[1].

المطلب الثالث : مستويات الأداء ومعوقاته

الأداء مفهوم موحد ، يتحد فيه التكنولوجيا،التنظيم،السوق، التكوين، البحث، التمويل، الإنتاج،...الخ، يضبط عن طريق تسوية جيدة بين مختلف الأهداف، وحسب الأفق، والإستراتجية التي نريد الوصول إليها ، وعليه فالأداء يأخذ اتجاهات مختلفة ويتعلق بمعايير متنوعة ومستويات متفاوتة.

في هذا الإطار طرح بعض المؤلفين أربعة مستويات للأداء متعلقة بمستويات أخذ القرار، مرتبة هذه الأخيرة كما يلي:

-مستوى السياسات،

- مستوى الإستراتجيات،

-المستوى التكتيكي،

-مستوى العملية.

تكون متعلقة بها حسب الأهداف والمعايير، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

[1] جمال الدين بوعطيط ، **الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي** ، مذكرة لنيل شهادة الماجيستير إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ،جامعة منتوري ، قسنطينة 2009/2008 ص 76

الجدول رقم(1): المستويات المختلفة للأداء.

مستوى القرار	مستوى الأداء	الأهداف والمعايير العادية	الأهداف والمعايير الجديدة
السياسة أهداف المؤسسة	اجتماعي	الأداء الداخلي للمؤسسة	الأداء الخارجي للمؤسسة
الإستراتجية أهداف لنظام الإنتاج	مالي	مردودية رؤوس الأموال	بقاء المؤسسة
تكتيكي وظيفة نظام الإنتاج	تجاري	تنافسية السعر	تنافسية خارج السعر مقاربة عبر العمليات
العملي حلول تقنية وعملية	فيزيائي	الإنتاجية الجزئية للعمل	الإنتاجية الإجمالية

المرجع : Lamia Berrah, opcit, p25.

و لكن أغلب المؤلفين يقسمون مستويات أخذ القرار إلى ثلاث مستويات، متعلقة بدورها بثلاث **مستويات للأداء:**

– **المستوى الإستراتيجي**:يختص ويتعلق هذا النوع بالخيارات التي تلزم المؤسسة في الأجل الطويل، هذه القرارات تهتم بالأداء الخارجي دون الداخلي، وهو مستوى الأداء المالي، المستوى الأوسع والأكثر استخداما في المؤسسة،حيث يستخدم مؤشرات مالية مختلفة،" هذا المستوى يمثل قاعدة التي نبنى عليها تمثيل الأداء ونقطة البداية التي نستطيع عن طريقها نشره في كل المؤسسة"[1]

– **المستوى العملي**:هو مستوى القرارات الروتينية مبرمجة مسبقا ، تحافظ على سير نشاطات الاستغلال للمؤسسة لأقصى ربح هذه القرارات تهدف إلى تحسين الأداء الداخلي، بالإضافة إلى المؤشرات المالية، فإنه يستخدم مؤشرات عملياتية في قياس الأداء، كالحصة السوقية، نوعية المنتج، وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء العمليات للمؤسسة، فهي ترجمة الأداء إلى أعمال واقعية أثناء تحقيق النشاطات.

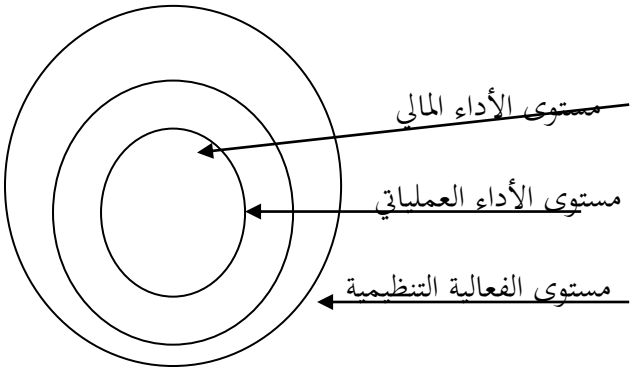
[1] – Philippe lorino, Compte et récits de la performance, essai sur le pilotage de l'entreprise, les éditions d'organisations, paris,1995, p166.

– **المستوى التكتيكي** :هاته القرارات تسمح بإدارة و هيكلة الموارد بغية الحصول على أحسن النتائج الممكنة، مستوى الأداء المتعلق بها يجمع بين الأداء الداخلي والخارجي، هو مستوى الفعالية التنظيمية، حيث يمثل الأداء الأوسع ولأشمل لأداء المؤسسة،والذي يدخل في مضامينه أسس كل من الأداء المالي والأداء ألعملياتي، ويعتقد بأن "الأداء الإستراتيجي ما هو إلا دراسة وبحث لقياس الفعالية التنظيمية"[1]، ولذلك فإن معظم الدراسات المعاصرة تهتم بتحديد مقاييس الفعالية التنظيمية، والتي تتمثل بالأساس في تحديد إمكانية و قدرة المؤسسة على التنافس والبقاء والاستمرار.

وعليه فإن المجالات التي تسعى المؤسسة لقياسها تتعدد، على أساس أن كل مجال منها يعكس هدف تسعى المؤسسة لتحقيقه،وقد تختلف هذه الميادين والمستويات من مؤسسة لأخرى وحسب طبيعة نشاطها، وحسب نظرة الإدارة العليا لهذه المجالات، بحيث تعكس هذه المجالات أهداف المؤسسة الأساسية، هذه المجالات عبارة عن المستويات التي يجب على المؤسسة أن تؤدي نشاطاتها بفاعلية وكفاءة لتحقيق النجاح.

والشكل التالي يوضح هذه النظرة لمستويات الأداء: الأداء المالي، الأداء ألعملياتي، الأداء الإستراتيجي.

الشكل رقم(5): مستويات الأداء

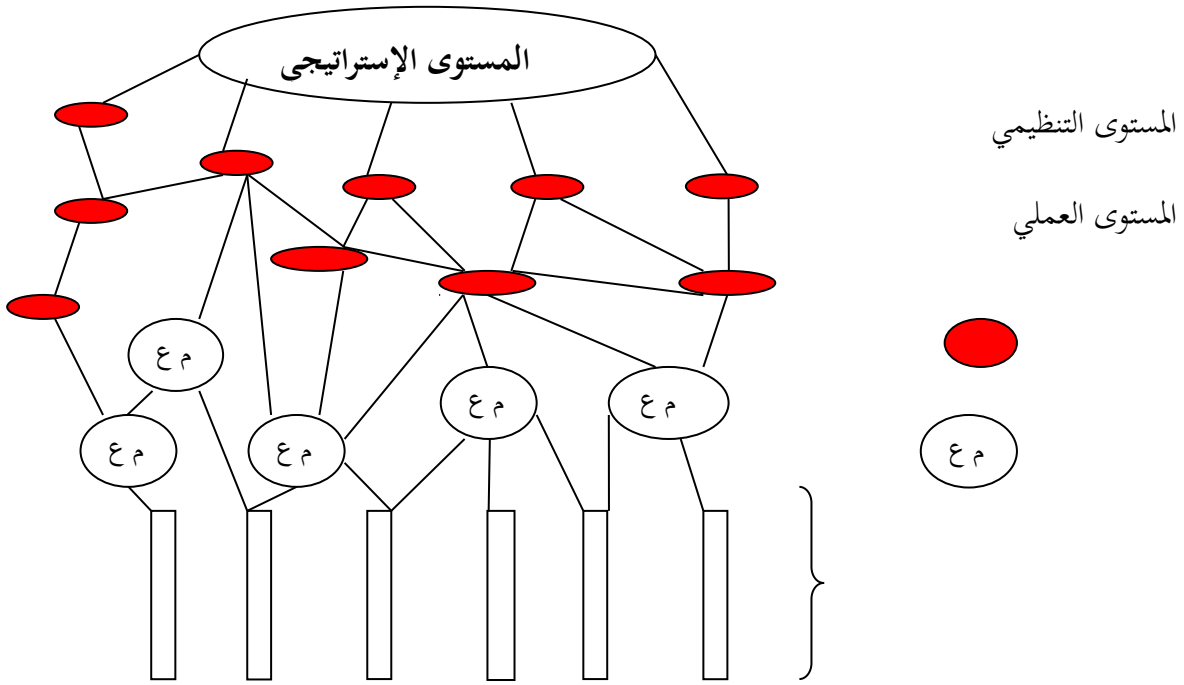


المصدر : الإدارة الإستراتيجية، ص236.

ولأكثر توضيحا وفي نفس الإطار لدينا الشكل الآتي، يبين مستويات الأداء بالتفصيل.

الشكل رقم(6):الشكل الكلي لمستويات الأداء.

[1]. –فلاح حسن عداي الحسيني،**الإدارة الإستراتجية**،عمان ،دار وائل للنشر,2000،ص236 –236



المرجع : Philippe Lorino, Compte et Récits de la Performance, Essai sur le pilotage De l'entreprise, l'édition d'organisation, paris, 1995, p166.

- **معوقات الاداء** [1]

هناك مجموعة من معوقات تحول دون تقدم افراد في عملهم وتؤثر على مستوى أدائهم وكذلك تنعكس سلبا على المنظمة ومن بينها نذكر :

- النقص في التصارع المتطلبات على الوقت الفرد
- عدم كفاية في تسهيلات العمل و التى تنعكس على الوظيفة
- نقص التعاون مع الآخرين
- نمط الإشراف و الإضاءة و الحرارة ....الخ.
- صعوبة التحكم و التكيف مع المتغيرات البيئية
- صعوبة توفير ضروط عمل كافية ومناسبة لجميع العاملين

- **أهمية الأداء :**

يمكن القول أن الحياة المنظمة أين كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على أداء العاملين فيها فإذا قاموا بإعمالهم وانجزو مهامهم على الوجه المطلوب و المخطط له من قبل الإدارة ، فان هذا سيقود المنظمة إلى النمو و التوسع .

وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب ، فانه سيشكل عاتق كبير أمام المنظمة في تحقيق أهدافها و عليها فان أهمية أداء العاملين تتبلور فيما يلي :

- يعد الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر ، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل و بالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل و ترقية .
- غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد وهذا يؤدي غالى اهتمام الإفراد بأدائهم ومحاولة تحسينها .
- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل ، فإذا حدثت إي تعديلات في انظمه الإدارة فان العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم .[2]

---

[1] عبد المطلب عامر سامح ، **إدارة الأداء** ، ط1،الأردن : دار الفكر ناشرون و موزعون ،2010 ص 56 .

[2] فايز عبد الرحمان الفروخ ، **التعلم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي** ، الأردن ،دار جليس الزمان للنشر و التوزيع ،2011 ، ص45

المبحث الثاني : معايير وأبعاد الأداء و العوامل المؤثرة وطرق قياسه

هناك جملة من معايير وإبعاد تتحكم في الأداء وعوامل تؤثر فيه بالإضافة إلى مقاييس وطرق واعتبارات يجب مراعاتها عند قياس الأداء وهذا ما نحاول التعرف عليه من خلال مطالب التي يحتويها هذا المبحث.

المطلب الأول : معايير وأبعاد الأداء

تعتبر معايير أداء العاملين مهمة من خلال معرفة الطريق المناسب للوصول إلى أفضل مستوى للأداء وفي نفس الوقت التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء و تنحصر أهم معايير أداء العاملين فيما يلي :

- **الجودة** :

تتمثل جودة الأداء في مدى مطابقة أداء لما هو منتظر منه (مستوى أداء العامل) وتعكس أيضا إلى مدى تلبية العملاء.

- **الكمية** : يقصد بها حجم العمل المنجز ، حيث يتم مقارنة كمية أو حجم العمل المنجز مع ما هو مستهدف و ذلك بعد تحديد كمية العمل المطلوبة من العمل ، حيث يجب أن تكون الكمية المستهدفة متوافقة و القدرات العمال .
- **الوقت** : يتمثل الوقت احد أهم موارد المنظمة (المورد ، المعلومات ، الإفراد ، الموارد المالية ، الوقت)

و ما يميزه انه غير متجدد و غير قابل للتعويض مما يتطلب تحديد الوقت المناسب و الكافي لكل نشاط حتى يتم استغلاله أحسن استغلال .

- **الإجراءات** :

هي خطوات أداء العامل الضرورية للنشاط والمهمة ، لذلك يجب الاتفاق على الطرق و الأساليب المسموح بها و المصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف .[1]

[1] محمد بن علي المانع ، **تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الاداء** ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2006 ، ص (73 -75).

ابعاد لاداء :

يتضمن الأداء داخل المنظمة على بعدين أساسين حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي ، بينما البعض الأخر على الجانب التنظيمي و الاجتماعي ، وهذا من منطلق آن الأداء مفهوم شامل ، وتتمثل الإبعاد في العناصر التالية :

- **البعد التنظيمي للاداء :**

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق و الكيفيات التي تعتمد ها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية ، وهذا يعني انه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى الفعالية أخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية .

نقول أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تؤدي دورا هاما في تقويم الأداء ، حيث توضح للمؤسسة الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى ، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية .

- **البعد الاجتماعي للاداء :**

يشير هذا البعـد إلى مـدى تـحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم ، لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسساتهم و تتجسد أهمية ودور هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد أذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي ، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية ، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية ، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة ، إي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسس(صراعات ، أزمات ....الخ)[1].

[1] احمد محمود خالد الحلبي ، **اثر ضغوط العمل على الاداء الوظيفي** ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، قسم الإدارة عمان ،2001 ص(23-21)

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على الأداء وطرق قياسه

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي :

- **غياب الأهداف المحددة** : فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها و أهدافها ، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من انجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيـــار محدد مسبقا لذلك ، فـلا تمتلك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج و الأداء الجيد ، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف .
- **عـدم المشاركة في الإدارة** : أن عدم مشاركة العاملين فـي مستويات الإدارية المختلفة فـي التخطيط وصنع القرارات يساهم فـي وجـود فجوة بين القيـادة الإداريـة و الموظفين في المستويات الدنيا ، وبتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية و العمل الجماعي لتحقيق أهـداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنـهم لـم يشاركوا في وضع الأهـداف المطلوب انـجازها أو فـي الحلول للمشاكل التـي يواجهونها في الأداء ، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة .
- **اختلال مستويات الأداء** : من العوامل المؤثرة على الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء و المردود المادي و المعنوي الذي يحصلون عليه ، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات **و** العلاوات و الحوافز التي يحصل عليها كلما كانت العوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمـييز الفعلـي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العـالي والموظف المجتهـد ذو الأداء المتوسط و الموظف الكسول و الموظف غير المنتج .[1]
- **مشكلات الرضا الوظيفي** : فالرضاء الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين ، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف و إنتاجية اقل ، و الرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية و الشخصية للموظف ، مثل العوامل الاجتماعية كالسن ، والمؤهل التعليمي و الجنس ، والعادات والتقاليد ، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات و الواجبات و نظام الترقية و الحوافز في المنظمة .

---

[1] المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، .https //hrdiscussion.com/hr81977.html
الموضوع : العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي . تاريخ زيارة 2018/12/12 سا 10:15 صباحا .

- **التسيب الإداري** : فالتسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الأخريين ، وقد ينشا التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف ، أو الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة .

- طرق قياس الأداء

هناك مجموعة من الاعتبارات و الضوابط التي يجب ان يوليها القائمون بتصميم مقاييس الأداء و عنايتهم لها فعليها تتوقف فعالية و دقة المعلومات التي تعطيها المقاييس المستخدمة هذه الفعالية ومن بينها نذكر [1]:

- **الصدق** : يجب على القائمين بتصميم المقاييس أن يتحققوا من الجوانب التي يحتويها المقياس ذات أهمية و ارتباط بالفاعلية كفاءة المطلوبين في أداء الفرد لعمله فالعوامل الداخلية في المقاييس يجب ان تعبر عن تلك التي يتطلبها أداء العمل لا أكثر ولا اقل .
- **الثبات** : ويقصد به هنا يكون المقياس يحتوي على قسط هام من إخلاص اي يعطينا نفس النتائج في مجال زمني محدد و ظرف محدد .
- **التمييز** : ونعني به قدرته على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء و المهام .
- **يسر الاستخدام** : المقصود هنا هو سهولة استخدام المقياس ووضوحه و القصر النسبي للوقت و قلة الجهد الذي تستغرقه عملية القياس .

2- كيفية قياس الأداء : يجب مراعاة ثلاث أمور هامة وهي :

- **الإنتاجية** : التي تتبع أداء المنظمة في الانتفاع بمواردها لخلق القيمة حيث تتطلب البيئة التنافسية و التركيز على الاستخدام الكف ء لمدخلات موارد المنظمة ، مع خلق قيمة مضافة جديدة لمخرجاتها .

الجودة الشاملة : وتتم باهتمام المنظمة لتحسين المستمر لأعمالها لتقابل متطلبات المتغيرة للعملاء.

- **القدرة** : والتي تعني مقدرة المنظمة على الاستمرار بالاحتفاظ بجاذبيتها لعملائها ومساهمتها في الأجل الطويل .

إن المؤشرات التي استخدامها و استهدافها الإدارة العليا مثل القيمة المضافة الاقتصادية و صافي الربح و العائد على الأصول ، تؤثر بدرجة قليلة على القرارات اليومية و تحفيز الموظفين

[1] سليماني ذهبية وباللحية سعيدة ، **الحوافز ودور تحسينها في الاداء العاملين** ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2013/2012 ، ص 37

و تعكس أحداث ماضية ومن ثم فهي لاتربط كثيرا بالإحداث الحالية ، والتي يتوقع أن تأثر على تطوير الأداء في المستقبل ، وقد تم تطوير مقايسس الأداء في السنوات وإدخال نماذج متعدد تقابل المتطلبات المتجددة في بيئة العمل .

ومن خلال هذا الشكل التوضيحي يتبين الاختلافات بين قياس الأداء التقليدية و الحديثة .

جدول رقم 2 : **اختلافات بين طرق قياس الأداء التقليدية و الحديثة** [1]

نظم قياس الأداء التقليدية	نظم قياس الأداء الحديثة
تعتمد على التكلفة / الكفاءة	تتكون على أساس القيمة
تقوم على التبادل بين الأداء	تقوم على توافق الأداء
موجهة نحو الربحية	موجه نحو العميل
ذات توجهات قصيرة الأجل	ذات توجهات طويلة الأجل
شائعة في المقاييس الوظيفية	شائعة في مقاييس الفريق
شائعة في المقاييس الفردية	شائعة في المقايسس العريضة
يتم مقارنتها بالمعايير	على متابعة التطور
تهدف إلى التقييم	تهدف إلى التقييم والاحتواء / التغلغل

[1] TONI A D . tounchia s performance measurement systems model characteristics46 p and measures

خلاصة واستنتاجات

تعرفنـــــا في هذا الفصل على أهم الجوانب النظرية المتعلقة بالأداء من خلال الإحاطة بماهيته و ما تعلق بمفاهيمه من تعاريف و مستويات و أبعاد ومحددات بالإضافة إلى طرق قياس الأداء و العوامل المؤثرة فيه هذا من جهة ومن جهة أخرى كشف العلاقة القائمة بين الأداء ونظام الحوافز حيث تعتبر هذه العلاقة جد متداخلة وايجابية لان نظام الحوافز الجيد الذي يبنى على أسس ومعايير علمية دقيقة يعمل على زيادة أداء وكفاءة العنصر البشري مما يؤثر على زيادة الإنتاج داخل المنظمات وهذا ما سنحاول أن نستشفه أو نتحقق منه ، خلال الدراسة الميدانية المطبقة على الصندوق الوطني للتقاعد ورقلـــــة .

الفصل الثالث

تمهيد

للضمان الاجتماعي أهـمية كبيـرة في كل البلدان والـمجتمعات، وذلك نظـراً للخدمات التي يقدمها للفرد والـمجتمع ككـل حيث تنص الـمادة 22 من الإعـلان العالـمي لـحقوق الإنسان، على أن لكل فرد من أفراد المجتمع الحق في الضمان الاجتماعي وواجب توفير ما يحتاجه عن طريق الدولة التي يقيم بها، حيث يجب على كل دولة تنظيم مواردها لضمان توفير الحقوق الاقتصادية، والاجتماعية الضرورية لكرامة الإنسان وتنمية شخصيته كعضو فعال في المجتمع ،و تعتبر أجهزة الضمان الاجتماعي من المرافق الاجتماعية ذات التسيير التشاركي التي يعهد في إدارتها عادة إلى الأطراف المشاركة والمستفيدة من امتيازات الحماية الاجتماعية وذلك تجسيدا لفكرة الديمقراطية الاجتماعية عن طريق تكريس التسيير الذاتي لهذه الأجهزة وضمانا لتوزيع السلطات بين الشركاء الاجتماعيين والدولة ، عملت الجزائر كغيرها من هذه الدول على توفير هذه الحقوق لمواطنيها وذلك عن طريق إنشاء أجهزة وصناديق ،وذلك عبر كل التراب الوطني ،ويعتبر الصندوق الوطني للتقاعد لولاية ورقلة نموذجا عن ذلك ومن خلال هذه الدراسة الميدانية والتي سنحاول التطرق فيها إلى نظام الحوافز المتبع في الصندوق وأثره على أداء العاملين فيه وذلك عن طريق المباحث التالية :

المبحث الأول : لمحة عن الصندوق الوطني للتقاعد بورقلة

المبحث الثاني : طبيعة نظام الحوافز في صندوق الوطني للتقاعد ورقلة

المبحث الثالث : تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان على ضوء فرضيات الدراسة

خلاصة واستنتاجات

المبحث الأول :لمحة عن الصندوق الوطني للتقاعد بورقلة

تعرف منظومة الضمان الاجتماعي عدة صناديق التي تميزت بمكانة هامة ومن بينها الصندوق الوطني للتقاعد الذي برز دوره و تعززت مكانته كمرفق عام ذو صلاحيات واسعة في إطار السياسة العامة الجديدة بعد الإنفتاح السياسي والاقتصادي الذي عرفته البلاد.

المطلب الأول :نشاة وتعريف الصندوق الوطني للتقاعد ورقلة :

من خلال هذا المطلب حاولنا أن نتناول الصندوق الوطني للتقاعد وكذا نشأته

1-نشأة الصندوق الوطني ورقلة:

تم أنشئ صندوق الوطني لتقاعد بموجب المرسوم رقم 85 / 223 صادر 20 أوت 1985 المتضمن التنظيم الإداري لصندوق الوطني للتقاعد والذي حدد طابع أو التقسيم الولائي بمعنى انه على مستوى كل مقاطعة إدارية من مستوى ولاية توجد بها وكالة لصندوق الوطني لتقاعد بناء على ما تقدم يفهم أن العمال المقيمين مهنيا بتراب الولاية تتم تصفية حقوقهم بعنوان التقاعد تم تحول ملفاتهم إلى محل إقامتهم الاجتماعية.

تم افتتاح الوكالة الولائية بورقلة بتاريخ 1986 وتم تحويل مقرها إلى المبنى الحالي في شهر ماي 2011 وتسير مجموعة 64000 ألف ملف التقاعد بتعداد مهني مِؤلفة من 79 عامل و تم تحويل1810 ملفات باتجاه الولاية.

2- تعريف الصندوق الوطني للتقاعد(C NR)[1]

هي هيئة عمومية ذات طابع اقتصادي محكومة بالمرسوم التنفيذي رقم 07 / 92 : تعنى بتسيير ملفات التقاعد للعمال الأجراء وكذا ملفات ذوي حقوقهم في حالة الوفاة وكذا تعمل بتنسيق مع منظومات التقاعد الأجنبية بمعنى أن العامل الذي أدى بعض سنوات عمله خارج الوطن تصفى حقوقه في أطار المعاهدات الدولية الممضاة.

يعتمد نظام التمويل الصندوق بالأساس على إشتراكات العمال الأجراء وتقدم هذه الاشتراكات عبر هيئة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية تمثل حصة 17,5% للصندوق الوطني للتقاعد من وعاء الاشتراكات .

[1] **C NR** : C Caisse – N :Nationale – R : Retraités

المطلب الثاني :المهام ومصالح الصندوق الوطني للتقاعد ورقلة

خص المشرع الجزائري جملة من المهام للصندوق الوطني وفق نصوص تشريعية ومن بينها نذكر:

- **المهام صندوق الوطني لتقاعد**

تنص المادة رقم 09 :من المرسوم التنفيذي رقم 07 - 92 :يتولى الصندوق الوطني للتقاعد في إطار القوانين والتنظيمات السارية المهام التالية:

- تسيير معاشات ومنح التقاعد وكذا معاشات ومنح ذوي الحقوق.
- تسيير المعاشات والمنح الممنوحة بسند التشريع السابق من الفاتح يناير سنة 1984 إلى غاية نفاد حقوق المستفيدين.
- ضمان عملية التحصيل والمراقبة و نزاعات تحصيل الاشتراكات المخصصة لتمويل أداة؛
- تطبيق الأحكام المتعلقة بالتقاعد المنصوص عليها في المعاهدات والاتفاقيات الدولية في مجال الضمان الاجتماعي.
- القيام فيما يخصه بضمان إعلام المستفيدين والمستخدمين
- تسيير صندوق المساعدة والإغاثة تطبيق للمادة رقم 52 :من القانون رقم 12 - 83 : المتعلق بالتقاعد؛
- القيام بأعمال مثل التي نصت عليها المادة رقم 92 :من القانون رقم 11 - 83 :المتعلق بالتأمينات.

-مصالح الصندوق الوطني للتقاعد

للصندوق الوطني للتقاعد عدة مصالح ذات مهام محددة سنحاول أن نوضحها في هذا المطلب :

أولا – المخطط التنظيمي للصندوق الوطني للتقاعد[1]:

تتألف مصالح الوكالة من ثلاث مديريات فرعية + المديرية العامة:

- 01 **نيابة المديرية للمعاشات مؤلفة من قسمين**

القسم التقني و يشمل مصالح الاستقبال (الموزعة في تقرت تماسين الزاوية العابدية)

-وظيفتها :استقبال المؤمنين اجتماعيا في إطار التوجيه و ملفات التقاعد من قبل مراسلين الاجتماعيين.

[1] الملحق رقم 01 يمثل الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتقاعد ورقلة .

-**قسم التصفية والمراجعة** : مؤلف من مصلحتين:

- **مصلحة التصفية** :وهي التي تقوم بحساب سنوات العمل و تحديد قيمة المعاش من وعاء الاشتراكات من 5 سنوات الأخيرة.

- مصلحة المراجعة :وتقوم بإعادة تقييم المعاش في حالة تقديم وثائق مثبتة للعمل أو عناصر أجرة جديدة.

- **المدرية لعمليات المالية** :حيث يشمل:
- **قسم الحوالات** :يقوم هذا القسم بتسديد المعاشات المتقاعدين وكذا المنح العائلية للمتقاعدين الموظفين
- **قسم المحاسبة** :الذي يقوم بكل العمليات المالية لصندوق.

▪**نيابة المدرية للإدارة و الوسائل العامة** :تتألف من قسمين هما:

- **قسم المستخدمين** :يقوم بتسيير المسا ت المهنية للعمال أي الأجور ترقيات الإجراءات التأديبية الحضور الغياب التكوين.
- **قسم وسائل العامة** :يعني تسيير موجودات الصندوق وحماية المقر والمخازن ونظافة المقر الاتصالات الهاتفية .
- المدرية :تشمل على الأمانة تقوم بتنسيق عمل المدير.
- مصلحة المنازعات :تقوم بتسيير الشكاوي ذات طابع العدلي وتشمل قسم تكوين والمسارات المهنية للمؤمنين.
- مصلحة مراقبة :مراقب معتمد وزاريا.
- مسعفة اجتماعية :تقوم بمساعدة المتقاعدين والمعوزين أو المرضى بتقديم وسائط مساعدة بالكراسي المتحركة و الوسائل الهوائية .
- خلية الإصغاء :تقوم باستقبال الشكاوي ومعالجتها.

المبحث الثاني : طبيعة نظام الحوافز في صندوق الوطني للتقاعد ورقلة

لقد تنوعت الحوافز المطبقة في الصندوق بين حوافز مادية و أخرى معنوية وأحيانا تجمع بينهما و لعل من بين أهم هذه الحوافز نذكر :

المطلب الأول : الحوافز المادية :

عند ذكر الحوافز المادية يتبادر لذهن العديد العلاوات والتعويضات لكن يمكن الحديث عن الأجور كحوافز مادية لذلك سنخوضه في هذا المطلب :

- **الأجـــر** : تعرف أدبيات الفقه الإداري جدلا واضحا فيما يتعلق باعتبار الأجر حق للعامل وفي اعتباره حافزا ماديا لكن من خلال الدراسة التي بين ايدنيا يمكننا **أن** نقول وبالرغم من كون الأجر حق للعامل إلا أننا لاحظنا أن ارتفاع الأجر يعد حافزا ماديا يجعل العمال يلتحقون بالصندوق الوطني للتقاعد كون الأجر مرتفعا فيه مقارنة بالمؤسسات العمومية أخرى

– ويتم احتساب شبكة الأجور على أساس النقطة الاستدلالية بقيمة خمس وأربعون دج حسب ما نصت عليه المادة 182 من الاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي،[1]كما يكون محل مراجعة دورية فيما بين الهيئات المستخدمة و الفدرالية الوطنية لعمال الضمان الاجتماعي .[2]

- **العلاوات و التعويضات** :

بالإضافة إلى الأجور يمكن تسليط الضوء على العلاوات و التعويضات التي تعتبر من أهم مكونات نظام الحوافز المادية في الصندوق الوطني للتقاعد، والتي تعمل على تحسين وكفاة العنصر البشري وتؤثر على تحسين ادائه الفردي والجماعي .كما تمنح المكافآت عل شكل نسب مئوية من الأجر القاعدي، وهذا ساري على كل عمال المؤسسة.

تحدد بنسبة 50 من الأجر القاعدي ويتم توزيعها كما يأتي :

- علاوة المر دودية الفردية PRI : 25 ٪
- علاوة المر دودية الجماعية PRC : 25 ٪

بالنسبة لعلاوة المر دودية فردية تقييم على أساس معايير

[1] الملحق رقم 02 يوضح طريقة حساب الأجور بالنسبة لعمال صندوق التقاعد .

[2] الاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي مادة 182منها ،2013

- حضور الفعلي 10 نقاط
-أ داء مهني 10نقاط
- تصرف أخلاقي 05 نقاط[1]

أما بالنسبة للإطارات العلاقة مع جمهور تقابلها روح المبادرة و التنظيم

أما علاوة المر دودية الجماعية تقوم عل أساس واحد وهو الإنتاجية الجماعية

- **منحة الخبرة المهنية** مادة 183 : تمنح بنسبة 1.5 نقطة ونصف عن كل سنة عمل في حالة خارج القطاع .
- أما إذا كانت بالقطاع تحتسب كما يلي :
- من سنة واحدة 1 0الى 05 سنوات 1.50
- من 06سنوات إلى أربعة عشر سنة 02
- من 15سنة إلى ثلاثة وعشرون سنة 2.50
- من أربعة وعشرون إلى 30 سنة 03
- أكثر من 30 سنة من الخدمة تمنح نسبة 1 إضافية سنويا وفي حدود السن القانوني للإحالة على التقاعد.
- **علاوة التنسيق و التحفيز** مادة 202 : تقرر علاوة التنسيق و التحفيز ، موجهة لتحفيز العمال الذين يمارسون مسؤولية تنظيمية على عدة عمال ، أو يضمنون عملية التنسيق فيما بين هيكلين على الأقل .

بالإضافة إلى مجموعات من التعويضات أهمها :

- **تعويض القفة** : لا يمكننا اعتباره حافزا لارتباطه بتعويض مصاريف التغذية يقدر ب600 دينار جزائري لليوم الواحد.[2]
- **منحة التعويض عن الضرر**: يكون نتيجة وسط المهني مثال الضرر التي تتسبب فيه أجهزة أعلام الآلي بالنسبة للنظر .
- **علاوة المنطقة** : رغم تسميتها بعلاوة إلا أن فحواها مرتبط بالوجود الجغرافي .
- **منحة الجزافية للخدمة الدائمة** : تعويض يتعلق بالحراس بنسبة مئوية غير محددة (نظام المناوبة .

[1] الملحق رقم 03 يخص تقييم المردودية الجماعية والفردية

[2] السيد : جروني عبد الوهاب ، رئيس قسم مصلحة المستخدمين ومكلف بأعداد الأجور (مقابلة بصندوق الوطني للتقاعد ورقلة على الساعة التاسعة صباحا، 2019/05/02

- **منحة التنقل**: يمنح تعويض جزافي للنقل إلى كل عامل يقطع مسافة تزيد عن واحد كيلومتر وهي تعويضا عن تكاليف تنقل العامل بين مكان إقامته المعتاد ومكان عمله .

ويستثنى منها ، الأعوان الذين يستعملون وسيلة لنقل العمال و المنحة الجزافية للسيارة أو الذين خصصت لهم بصفة مستمرة سيارة المصلحة . هذه من بين أهم العلاوات و التعويضات الموجودة بصندوق الوطني للتقاعد ورقلة ولها تأثير على أداء العاملين فيه حسب ما ورد على قول السيد جروني عبد الوهاب رئيس مصلحة المستخدمين ومكلف بالأجور .

المطلب الثاني : الحوافز المعنوية (التكوين , الترقية) :وبعد ما تناولنا الحوافز المادية على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد ورقلة نحاول من خلال هذا المطلب التعرف على ا هم الحوافز المعنوية المطبقة به ومن بينها نذكر:

- **التكوين**: وعملية تأهيل معرفي لغرض تطوير المهارات المهنية ويهدف الصندوق من ورائه إلى :

- إرضاء كل احتياجات الهيئة المستخدمة او جزء منها
- التكييف المستمر للعمال بمناصب عملهم بناءا على التغيرات التي تطرأ على تقنيات وشروط العمل ، قصد الترقية الاجتماعية و المهنية للعمال وكذا تنمية الهيئة .

يعمم التكوين على جميع المستويات (المستخدمين ، الإطارات ، و الإطارات العليا.

ويكون التكوين في الحالات التالية :

- حالة تحسين مستوى عبر إجراء دورات تكوينية في وسط مهني أو لدى معاهد أخرى متخصصة.
- عمليات تحكم في تقنيات حديثة مثال تدريب على وسائل تكنولوجية حديثة
- تكوين بالخارج : يكون خارج التراب الوطني بحيث تشرف عليه مديرية العامة مقرها بالعاصمة وفي هذه الحالة يبقى العامل يتقاضى أجره كاملا .[1]

وفي جميع الحالات يهدف التكوين للحصول على عامل خبير في صندوق الوطني للتقاعد ورقلة وفي مقابل تكوين يلتزم العامل ببقائه وانتماءه للصندوق[2] .

[1] ملحق رقم : 04 يوضح احتياجات الصندوق من التكوين الخاص برتبة محددة وفق هذا الجدول

[2] السيد : جروني عبد الوهاب ، رئيس قسم مصلحة المستخدمين ومكلف بأعداد الأجور (مقابلة بصندوق الوطني للتقاعد ورقلة ،على الساعة العاشرة صباحا . يوم :2019/05/16

- **الترقية** : تحتوي الترقية عل جانبيين مادية بمقابل زيادة ملموسة في الأجر والعلاوات وشقه المعنوي المتمثل في الاعتراف المؤسسة بكفاءة و فعالية العامل تقابلها بترقية العمال في التدرج بالمنصب العمل أو الوظيفة وهذا ما سنحاول التعرف عليه من خلال مايلي .

"**الترقية:**[1]" هي الجزاء المعنوي والمادي على إبراز الكفاءة والقدرة على إتقان العمل والتفاني فيه، وهي الاعتراف الصريح على جدارة ومهارة العامل في قيامه بعمله، والتشجيع المستمر له على مواصلة بذل الجهد والرفع من المستوى التقني والمر دودية المرتفعة ومن الناحية العملية والمهنية، هي رفع المستوى المهني والوظيفي للعامل، من درجة إلى درجة أعلى منها والترقية نوعان في الصندوق الوطني للتقاعد ورقلة نذكر منها :

- **الترقية الأفقية :"التدرج في منصب العمل "**: يستفيد كل عامل ، نهاية كل سنة عمل فعلي أو ما يماثلها ، من تدرج يجسد عن طريق منحة لنسبة اقدمية تحددها الاتفاقية الجماعية غير أن العطلة المرضية طويلة الأمد ، تعلق الاستفادة من التدرج .

- يتم سنويا إعداد جدول الأحقية في التدرج لفائدة المستخدمين الذين يستجيبون للشروط التالية:
- ألا يكون العامل قد تعرض لعقوبة تادبية ومهما كانت درجتها خلال فترة سنة فعلية وخلافا لذلك يتم تأجيل التدرج سنة .
- خلال هذه الفترة يجب أن لا يقل متوسط تنقيط منحة المر دودية الفردية عن 5/4 التنقيط الأعلى المقرر.
- تجسد الأحقية في التدرج عن طريق منح درجة للمستخدمين الواردين ضمن جدول التدرج الذي ينشر عن طريق الإلصاق لإعلام المستخدمين .
- تحدد قيمة الدرجة بخمسة و ثلاثين (35) نقطة استدلالية وفي حدود خمسة عشر (15درجة)

يتم التدرج وفق المدد التالية : [2]

- التدرج المتوسط المدة : سنتين (02)وفي حدود خمسة عشر (15) درجة
- التدرج طويل المدة ثلاث (03) سنوات وفي حدود خمسة عشر (15) درجة

[1] المواد (40/39/38)/ من الاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي .

[2] المواد (/41) من الاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي .

يمكن للعامل الذي يرى أن هناك إجحاف في حقه ، تقديم طعن وفق الشروط التي تقرها الاتفاقية الجماعية .

يتم الانتقال من درجة إلى أخرى بنفس منصب العمل في ظل احترام الشروط المذكورة دون أن يطرأ أي تغيير على مؤهل وصنف وقسم منصب العمل .

- **الترقية العمودية :"تتجسد الترقية الانتقال إلى منصب عمل اعلي تسلسليا "**

لا تتم الترقية إلا إذا توفرت الشروط التالية :

- استحداث منصب أو شغور منصب .
- هيكلة المنصب ضمن التنظيم الهيكلي .
- أن يكون قد استوفى مسبقا مدة عمل يفرضها المنصب المشغول ، مثلما تحدده مدونة مناصب العمل الخاصة بهيئات الضمان الاجتماعي .
- يتم إعلام المستخدمين بمناصب العمل الشاغرة ، بواسطة مذكرة كما تحدد فئة المستخدمين الذين يمكن لهم طلب الوظيفة .
- يخضع العمال الذين يستجيبون للشروط المذكورة إلى اختبار مهني ، بغرض تحديد المترشح أو المترشحين الذين تم انتقاؤهم .
- يتم منح الأولوية للعمال الحائزين على شهادة ، للحصول على مناصب العمل الشاغرة التي تشترط التعيين على أساس الشهادة .
- عند اقتضاء ، يتم فرز هؤلاء العمال بواسطة اختبار مهني .[1]

[1] المواد (/46/45/44/43/42) من الاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي .

المبحث الثالث : تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان على ضوء فرضيات الدراسة:

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على مجموعة من أدوات للتحقق من فرضيات الدراسة وصولا إلى نتائج وهي كتالي :

المطلب الأول : الأدوات المستخدمة في الدراسة

- **أدوات جمع البيانات**

- **المقابلة** التي خصصنها مع رئيس مصلحة المستخدمين السيد : جروني عبد الوهاب والتي ساعدتنا كثيرا خاصة ما تعلق بالجانب الحوافز وطريقة تقييم الأداء بصندوق
- وكشف عن العلاقة بين نظام الحوافز المتبع وتأثيره على أداء العاملين .
- **الاستبيان** :
- تعتبر من بين تقنيات الاستقصاء وجمع المعلومات في تسيير الموارد البشرية، ولقد تم إعداد هذه الاستمارة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته إدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع التعرف على مجتمع الدراسة، وبناءا عليه فقد ضمت الاستمارة (15) سؤالا، وجهت هذه الأسئلة للعاملين بالصندوق الوطني للتقاعد ورقلة.

ضمت الاستمارة ثلاث محاور :

- **المحور الأول** : تعلق بالبيانات الشخصية
- **المحور الثاني** : أنواع الحوافز
- **المحور الثالث**: تأثير الحوافز على أداء العاملين

- **البرامج والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة :**

- **البرامج المستخدمة في معالجة البيانات:**

تم استعمال برنامج SPSS والذي يعني برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ، حيث كان في بدء الأمر يستعمل في دراسات العلوم الاجتماعية ، إلا انه تطور استخدامه في فروع العلوم الأخرى نظرا لحاجة الباحثين له وما ثم القيام به .

كذلك تم استخدام برنامج Excel وهو كذلك احد البرامج الالكترونية التي تستعمل لإدارة المعلومات و البيانات وتحليلها.

- تم اختيار **عينة** من مجتمع الدراسة ببطريقة عشوائية مشكلة من 50 عامل، بصندوق الوطني للتقاعد ورقلة ، ثم قمنا بتحديد عينة الدراسة من خلال الاستمارات الموزعة وكما هو موضحة في الجدول التالي :

- **جدول رقم 03 : يبين الإحصائيات المتعلقة باستمارات الاستبيان:**

البيان	التكرار	النسبة
استمارات الموزعة	50	٪100
استمارت المفقودة	10	٪20
استمارات الملغاة	04	٪08
استمارات الصالحة للدراسة	36	٪72

وتتمثل **متغيرات الدراسة** في :

نظام الحوافز: وتمثل المتغير المستقل في دراستنا بحيث من خلاله تطرأ التغيرات.

الأداء :وتمثل المتغير التابع بالنسبة لنظام الحوافز، نظام الحوافز هو الذي يؤثر على أداء العامل.

المطلب الثاني :تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان

لقد اعتمدنا في دراستنا الميدانية للنظام الحوافز وتأثيره على الأداء العاملين بالصندوق الوطني للتقاعد بورقلة على استمارة الاستبيان الموزعة على 50 عامل كما هو موضح في الجدول أعلاه ومن خلال قراءة وتحليلنا وتفسيرنا إلى نتائج هذه الاستمارة إلى مايلي :

- **جدول رقم 04 : متعلق بتوزيع العينة حسب الجنس**

بيان	ذكر	أنثى	مجموع
تكرار	**24**	**12**	**36**
نسبة مئوية	**٪66.3**	**٪33.3**	**٪100**

- يتضح من جدول المبين أعلاه غلبة نسبة الذكور على نسبة إناث في العينة ، حيث تقدر نسبة الذكور ب: 66.7 ٪ نسبة إناث ، بينما تقدر ب : 33.3٪.

- **جدول رقم 05 : توزيع أفراد العينة حسب السن**

البيان	اقل من 30 سنة	من 30الى 39سنة	من40الى 49سنة	أكثر من 50سنة	مجموع
تكرار	09	19	05	03	36
نسبة مئوية	٪25	٪52.8	٪13.9	٪8.3	٪100

- الملاحظ من الجدول أن ما يعادل أكثر من نصف العينة أي بنسبة 52.8 تتراوح أعمارهم مابين 30الى 39سنة ثم تليها فئة اقل من 30سنة بنسبة تقدر ب 25 ٪ وبعدها فئة عمرية من 40الى 49 بنسبة 13.9 وفي الأخير فئة أكثر من 50سنة بنسبة 8.3 ٪ .

- **جدول رقم 06 : يتعلق بالمستوى التعليمي**

بيان	**جامعي**	**مهني**	**مجموع**
تكرار	**18**	**18**	**36**
نسبة مئوية	**٪50**	**٪50**	**٪100**

- يتضح من خلاله ان مستوى التعليمي للعمال بالصندوق الوطني للتقاعد ورقلة مناصفة بين المستويين (جامعي ، مهني أي بنسبة ٪50 تقابلها 50 ٪

- **جدول رقم 07 يتعلق بالخبرة المهنية**

البيان	من 01 سنة إلى 05سنوات	من 10سنوات 15الى سنة	20سنة فما فوق	مجموع
تكرار	15	15	06	36
نسبة مئوية	٪41.7	٪41.7	٪16.7	٪100

- يتضح من الجدول المبين أعلاه أن أغلبية العمال بصندوق يتمركزون بين فئتين من 1سنة إلى 05 سنوات و كذلك فئة من 10سنوات إلى 15 سنة بنفس النسبة المقدرة ب 41.7 أما الفئة الأخيرة من 20سنة فما فوق يتواجدون بنسبة 16.7 ٪ .

– أسئلة متعلقة بمكان العمل :

- **جدول رقم 08 :**

س01 : هل هذا مكان عملك الأول ؟

البيان	نعم	لا	مجموع
تكرار	26	10	36
نسبة ممئوية	٪72.2	٪27.8	100

- يتبين من الجدول آن أكثر من نصف العمال عبروا على انه هذا مكان عملهم الأول أي بصندوق الوطني للتقاعد بورقلة بنسبة 72.2 ٪ ، أما الباقية مثلوا نسبة 27.8 ٪ .

- **جدول رقم 09 :**

س2 : إذا لم تغيير مكان عملك هل أنت راضي عن وظيفتك ؟

البيان	نعم	لا	مجموع
تكرار	28	8	36
نسبة مئوية	٪77.8	٪22.2	٪100

- يتضح من خلال جدول رقم 09 ان نسبة 77.8 ٪ من العمال راضيين عن وظيفتهم ونسبة 22.2 ٪غير راضيين عن وظيفتهم .

- **جدول رقم 10:**

س03 : إذا كانت الإجابة بنعم فهل هذا ناتج عن الحوافز التي تأخذها ؟

البيان	نعم	لا	مجموع
تكرار	18	18	36
نسبة مئوية	٪ 50	٪50	٪100

- الملاحظ ان نسبة 50٪ من العمال لم يغيروا نتيجة الحوافز الممنوحة لهم من طرف الصندوق الوطني للتقاعد و نسبة 50٪ لم يغيروا ليس بسبب الحوافز الممنوحة .

- **جدول رقم 11 : أسئلة متعلقة تقديم الحوافز .**

- **س04 :ما هي المعايير التي يتم بها تقييم الأداء على مستوى مؤسستكم ؟**

البيان	نظام العلامات	نظام الرقابة	كشف الحظور و الغياب	المواظبة	الأداء
تكرار	9	2	16	3	6
نسبة مئوية	٪25	٪5.6	٪44.4	٪8.3	٪6.7

- يتبين لنا أن معايير التي يتم بها تقييم الأداء تكون بأكثر نسبة 44.4٪ على أساس كشف الحضور و الغياب ثم تليها نظام العلامات 25 وبعدها الأداء بنسبة 7.16٪ و المواظبة بنسبة 5.6 ٪ .

- **جدول رقم 12 : يتعلق بطبيعة الحوافز**

س05 : ما هي طبيعة الحوافز الموجودة على مستوى المؤسسة ؟

البيان	مادية	معنوية	مادية ومعنوية	مجموع
تكرار	21	8	7	36
نسبة مئوية	٪58.3	٪22.2	٪19.7	٪100

- تمثل الحوافز المادية في صندوق اكبر نسبة مئوية تقدر ب 58.3 ٪ أكثر متن النصف و الحوافز معنوية بنسبة 22.2 ٪ و حوافز المادية و معنوية معا بنسبة 19.4٪.

- **جدول رقم 13:**

س06 :هل الترقية والتكوين على مستوى المؤسسة تمنح لأشخاص ذوي الكفاءة والفعالية ؟

البيان	نعم	لا	مجموع
تكرار	08	28	36
نسبة مئوية	٪22.2	٪77.8	٪100

يتبين من خلال الجدول المبين ان نسبة 77.8٪ من العمال عبروا على ان الترقية والتكوين لا تمنح على أساس الكفاءة و الفعالية و نسبة 22.2٪ تمنح على أساس الكفاءة و الفعالية في العمل.

.جدول رقم 14:

س07 : **هل هناك رضى على نظام للحوافز داخل المؤسسة ؟**

البيان	نعم	لا	مجموع
تكرار	12	24	36
نسبة مئوية	٪33.3	٪66.7	٪100

- مـن خلال الجدول المبين يتضح أن 66.7 ٪ من العمال أي أكثر من نصف غير راضيين على نظام الحوافز المطبق في صندوق الوطني للتقاعد و نسبة 33.3٪ راضيين عنه .

- **جدول رقم 15:**

س 08 :ما هي الحوافز أكثر تأثيرا على العمال ؟

البيان	مادية	معنوية	مادية ومعنوية	مجموع
تكرار	19	3	14	36
نسبة مئوية	٪52.8	٪8.3	٪38.9	٪100

من خلال الجدول المبين يتضح أن الحوافز المادية أكثر تأثير من غيرها حيث تمثل نسبة 52.8 ٪

ثم تليها مادية والمعنوية بنسبة 38.9٪ وأخيرا معنوية بنسبة 8.3٪ .

- **جدول رقم 16 :**

س09 : هل ترى أن الأجر الممنوح من طرف المؤسسة يلائم الجهد المبذول للعمال ؟

البيان	نعم	لا	مجموع
تكرار	21	15	36
نسبة مئوية	٪58.3	٪41.7	٪100

- يتبين من الجدول أن الأجر الممنوح من طرف المؤسسة يتلائم مع الجهد المبذول من طرف العمال بنسبة أكثر من نصف تقدر ب 58.3٪ و نسبة 41.7٪ لا يلاءم الجهد المبذول .

- **جدول رقم 17:**

س10 :هل بيئة العمل محفزة على الأداء ؟

البيان	نعم	لا	أحيانا	مجموع
تكرار	05	14	17	36
نسبة المؤتية	٪13.9	٪38.9	٪47.2	٪100

- الملاحظ أن نسبة 47.2 ٪ من العمال بصندوق الوطني للتقاعد بورقلة عبروا على أن بيئة تكون محفزة أحيانا و بعدها نسبة 38.9٪ غير محفزة و أخير نسبة 13.9 ٪محفزة على الأداء .

- **جدول رقم 18** :

س 11 : ماهو هدف نظام الحوافز في مؤسستكم ؟

البيان	تشجيع العمال	تنمية روح المبادرة	تحسين اداءالعاملين	أشياء أخرى
تكرار	09	02	20	05
النسبة المئوية	٪25	٪5.6	٪55.6	٪13.9

- يرى عمال الصندوق بان هدف المؤسسة هو تحسين أداء العاملين بنسبة 55.6٪ وتليها تشجيع العمال بنسبة 25 ٪وبعدها أشياء أخرى بنسبة 13.9 ٪وأخيرا تنمية روح المبادرة بنسبة 5.6 ٪ .

بعد تفريغ النتائج الاستبيان ودراستها تبين أن الحوافز المادية هي أكثر تأثير على أداء العاملين بالصندوق الوطني للتقاعد ورقلة وهذا ما تبين من خلال جدول رقم 14 أكثر من نصف العمال 52 ٪ باعتبارها ملموسة (زيادة مالية). وهذا ما يؤكد **صدق الفرضية** المتعلقة بحوافز المادي أي كلما كانت هناك حوافز مادية كلما تحسن أداء العاملين .

وطبعا من خلال نفس الجدول لاحظنا أن الحوافز المعنوية تؤثر بنسبة ضعيفة على أداء العاملين 8.3 ٪ كونها متعلقة بأثر نفسي على العامل وعليه **نسبية صدق الفرضية الثانية** كلما كانت هناك حوافز معنوية كلما تحسن أداء العاملين .

أما الجدول رقم 12 لاحظنا أن أكثر من نصف العمال أي بنسبة 66.7٪ غير راضيين على نظام الحوافز المطبق بصندوق الوطني للتقاعد ورقلة وهذا بسبب ثبات نظام الحوافز وعدم

تحيينه بما يتـوافق ومتغيـرات البيئيـة بالنسبـة لعمال الـمؤسسة هـذا من جهة ومن جهـــة أخـــرى لا يقوم على أسس واضحة وتمنح الحوافز لاعتبارات شخصية خاصة ما تعلق منها (الترقية ، التكوين) وهذا يؤكد **صحة الفرضية الثالثة** كلما كانت هنـــاك أساليب علمية في تطبيق نظام الحـوافز كلما تحـقق الرضـا الوظـيفي و انعكس على أداء العاملين .

الخلاصة والاستنتاجات:

حاولنا في هذا الفصل الميداني إعطاء لمحة عن الصندوق الوطني للتقاعد من خلال نشأته وتعريفه والمهام ومصالحه وذلك من خلال شرح الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتقاعد ورقلة ثم تعرفنا على طبيعة الحوافز المطبقة فيـــــه و المتمثلة في (الأجر ، العلاوات والتعويضات ، الترقية ، التكوين) وبعدها قمـــنا بعـرض نتائــج الاستبيان وتحليلــها ومناقشتـــها و استخلصنا من خلالها إلا أن نظام الحوافز المطبق في المؤسسة لا يقوم على معايير علمية واضحة ودقيقة في نظر عماله و الحوافز أكثر تأثير في الصندوق هي حوافز مادية خاصة الأجر الممنوح به و التي لها تأثير مباشر على أداء عماله إلا أن الحوافز المعنوية في صندوق تؤثر بنسبة ضعيفة على أداء العاملين نظرا لطبيعة عمل الصندوق خدماتي وعدم وجود نظام حوافز واضح يشارك في إعداده العمال .

الخاتمة

ومما لا شك فيه أن التحفيز أكبر باعث ومحرك وداعم للمؤسسة ؛ لذا يعتبر نظام الحوافز أحد أهم الدعائم التي يمكن من خلالها إدارة العاملين والكشف على مدى رضاهم في المنظمة ونظرا لهذه الأهمية تعددت التعاريف حول هذا المفهوم وارتباط الحوافز بالعنصر البشري يتطلب فهم عميق للسلوك الفردي حتى يتسنى لنا تحديد نوعية الحوافز" الاهتمام بالحوافز المعنوية و المادية" الأكثر تناسبا مع دوافع العاملين بما يتوافق مع أهداف المنظمة و تطلعاتهم ،من منطلق أن الإنسان بحاجة إلى محرك يدفعه من اجل إثبات ذاته بين أفراد التنظيم ، وهذا الدافع الذي يتمثل في العلاوات والترقيات ...إلخ والتي تحث العامل على أداء أعماله بأكمل وجه.

إن الترابط الوثيق بين الحوافز وأداء العاملين والذي كان محل دراستنا تبين لنا من خلاله أن الحوافز تلعب دورا مهما في رفع الأداء رغم وجود عوامل أخرى تؤثر فيه "الجوانب الشخصية والاجتماعية كالوفاء للمنظمة"

فهذه العلاقة الموجودة بين نظام الحوافز وأداء العاملين تعتبر محور مركزي لفعاليات ونشاطات المنظمات المعاصرة في بيئة العمل ولقد سعينا من خلال دراستنا الميدانية المتواجدة على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد ورقلة للكشف عن طبيعة هذه العلاقة عبر معرفة أهم الحوافز المطبقة فيه مركزيين على الحوافز المادية و المعنوية ، والتي تعتبر احد أهم المؤثرات في رفع مستوى أداء العاملين فيه من خلال استمارة الاستبيان بشيء من التحليل و المناقشة ، استخلصنا من خلالها جملة من النتائج وفق المعطيات المتواجدة على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد التي أفرزت نتائجها على مايلي .

النـتائج المستخلـصة .

- الحوافز أكثر تأثير في الصندوق الوطني للتقاعد هي حوافز مادية .
- الحوافز المعنوية لها تأثير ضعيف على تحسين مستوى أداء العاملين بالصندوق .
- نظام الحوافز المطبق بالصندوق الوطني للتقاعد لا يحقق رضا العاملين به كونه لا يتكيف وتطلعات العاملين فيه .
- تقييم الأداء بصندوق يكون نتيجة كشف حضور و الغياب بنسبة 44.4٪ .

- نظام الحوافز المعتمد في الصندوق يؤثر بشكل ضئيل في تحسين أداء العاملين رغم أن هدف المؤسسة من تطبيق الحوافز هو تحسين أداء العاملين وهذا ما تبين من خلال جدول رقم 18 حيث مثلت نسبة 55.6 ٪ هدف المؤسسة من نظام الحوافز هو تحسين أداء العاملين .

وعليه نقترح الوصيات التالية:

- ضرورة إشـراك العمال فـي إعـــداد و تصميم نظـــام الـحوافـز لان الـجزء الأهـم في المؤسسة لان نجاحها مرهون بالأداء الجيد لعماله .
- إتباع أساليب علمية مدروسة واضحة ودقيقة للنظام الحوافز كونه يؤثر بصورة مباشرة على الأداء
- منح الحوافز للعمال بطريقة عادلة وعلى أساس كفاءاتهم وفعاليتهم في الأداء خاصة ما تعلق بجانب العلاوات و الترقية و التكوين.
- بالإضافة إلى ربط الحوافز بنتائج تقييم الأداء العاملين.

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	الاستبيان	77
2	الهيكل التنظيمي لصندوق الوطني للتقاعد ورقلة	81
3	طريقة حساب الأجور في صندوق الوطني للتقاعد ورقلة-1-	82
4	طريقة حساب الأجور في صندوق الوطني للتقاعد ورقلة-2-	83
5	تقييم المردودية الجماعية والفردية	84
6	احتياجات الصندوق الوطني للتقاعد ورقلة من التكوين	85
7	الاتفاقية الجماعية لهيئات ضمان الاجتماعي	86
8	كشف الغياب والحضور	87

قــائمـــة المــلاحـــق

جـامعـة قـاصـدي مـربـاح ورقلـــــة
كـلـية الـحقوق والعـلـوم الـسياسـية
قسـم : العـلـوم سياسية و العـلاقات دولـيـة

استمارة استبيان

في إطار تحضير مذكرة مكملة لمتطلبات شهادة ماستـر في ميـدان العـلـوم السيـاسيـة والعـلاقـات دوليـة تـخصص تنـظيمـات سيـاسيـة وإداريـة الموسومة الحوافز وأثره على أداء العاملين على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد بورقلة يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان قصد جمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها ونأمل منكم التكرم بالإجابة على هذه الأسئلة بدقة ، مع العلم أنها سوف تستخدم لغرض البحث العلمي.

إعـداد الطـالبـة

رحمـانـي سعـاد

تـحت إشـراف

الأستـاذة : زمـوري ليـندة

البيانات الشخصية

الـجـنس : ذكر ☐ أنثى ☐

السن : أقل من 30 سن ☐ من 30 إلى 39 سنة ☐

40 إلى 49 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐

- الـمستوى التعليمي : جامعي ☐ مهني ☐
- الخبرة المهنية

من 01 سنة إلى 5 سنوات ☐ من 10 سنوات إلى 15 سنة ☐

20 سنة فما فوق ☐

01: هل هذا مكان عملك الأول ؟

نعم ☐ لا ☐

02 : إذا لم تغير مكان عملك هل أنت راضي عن وظيفتك ؟

☐ لا ☐

03 : إذا كانت الإجابة بـ نعم فهل هذا ناتج عن الحوافز التي تأخذها ؟

☐ نعم ☐ لا

04 : إذا كانت الإجابة بـ لا فهل أنت ملزم على البقاء ؟

☐ نعم ☐ لا

➢ طريقة تقديم الحوافز

- ما هي المعايير التي يتم بها تقييم الأداء على مستوى مؤسستكم ؟

☐ نظام العلامات ☐ نظام الرقابة ☐ كشف الحضور و ☐ المواظبة ☐ الأداء

- ما هي طبيعة الحوافز الموجودة على مستوى المؤسسة؟

☐ مادية ☐ معنوية ☐ مادية ومعنوية معا

- هل الترقية والتكوين على مستوى المؤسسة تمنح لأشخاص ذوي الكفاءة في العمل ؟

☐ نعم ☐ لا

- إذا كانت الإجابة ب لا : لماذا
- هل هناك رضى على نظام للحوافز داخل المؤسسة ؟

☐ نعم ☐ لا

- إذا كانت الإجابة ب لا : لماذا
- ما هي الحوافز الأكثر تأثيرا على العمال ؟

☐ مادية

☐ معنوية

☐ مادية ومعنوية معا

- هل ترى أن الأجر الممنوح من طرف المؤسسة يلائم الجهد المبذول للعمال ؟

نعم

- وإذا كنت ترى انه اقل من مجهود العامل في رأيك ماذا تقترح :

- هل بيئة العمل محفزة على الأداء؟

- نا لا نا

- ما هو هدف نظام الحوافز في مؤسستكم ؟

تشجيع العمال

تنمية روح المبادرة بالنسبة للعمال

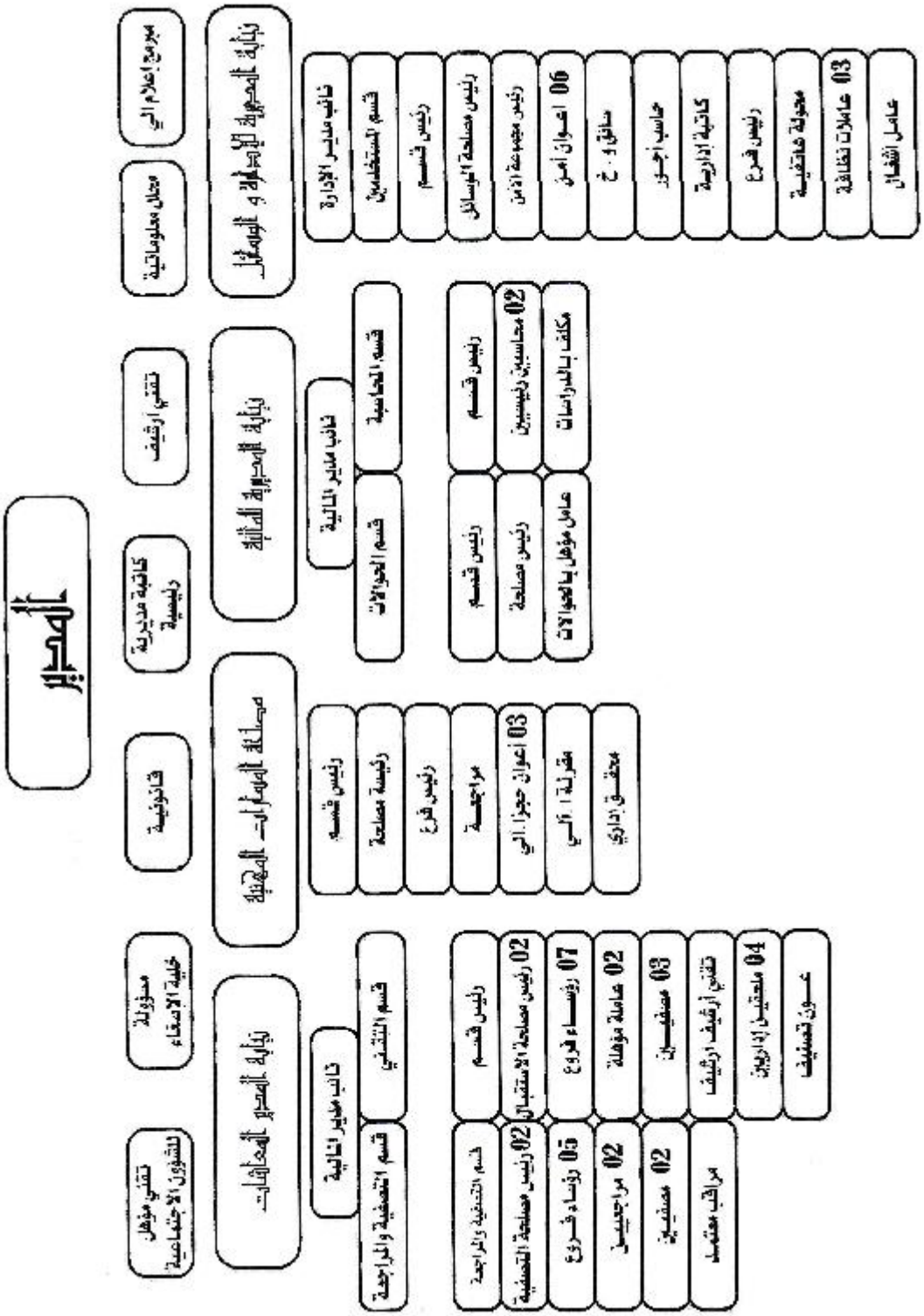
تحسين أداء العاملين

أشياء أخرى

اذكرها : .....

.....

.....


المدير
تقني مؤهل للشؤون الاجتماعية
مسؤولة خلية الاصغاء
قانونية
كاتبة مديرية رئيسية
تقني أرشيف
محلل معلوماتية
مبرمج إعلام آلي
نيابة المديرية للإعلام و التوجيه
نيابة المديرية المالية
مصلحة الموارد البشرية
نيابة المديرية للمحاسبة
نائب مدير الإدارة
قسم المستخدمين
رئيس قسم
رئيس مصلحة الوسائل
رئيس مجموعة الأمن
06 أعوان أمن
سائق و . خ
حاسب آجور
كاتبة إدارية
رئيس فرع
محولة هاتفية
03 عاملات نظافة
عامل أقفال
نائب مدير المالية
قسم المحاسبة
قسم الجوالات
رئيس قسم
02 محاسبين رئيسيين
مكلف بالدراسات
رئيس قسم
رئيس مصلحة
عامل مؤهل بالجوالات
رئيس قسم
رئيسة مصلحة
رئيس فرع
مراجعة
03 أعوان جزائي
مقرئة آلي
محقق إداري
نائب مدير المالية
قسم التقني
قسم التصفية والمراجعة
رئيس قسم
02 رئيس مصلحة الاستقبال
07 رؤساء فروع
02 عاملة مؤهلة
03 مصفيين
تقني أرشيف أرشيف
04 ملحقين إداريين
عون تصنيف
قسم التصفية والمراجعة
02 رئيس مصلحة التصفية
05 رؤساء فروع
02 مراجعين
02 مصفيين
مراقب مقتصد

ملحق خاص بالأجر

UNR OCX MAI 2019

023 0001 MR MOHAMED M4

11 02 ACT QATIF MOC BANQUE 1111111111111111111

NUM. S.S. : 222222222222

024	SALAIRE DE BASE				37755.00
040	SALAIRE DE BASE-ABS				37755.00
100	I.E.P	37755.00	16.50		6476.48
140	INDEMNITE NUISANCE	0.00	0.00		2968.00
145	IND.DE ZONE	37755.00	32.00		12081.60
161	P.R.T	37755.00	25.00		9438.75
200	TOTAL SALAIRE POSTE				67317.83
228	PRIME DE TRANSPORT				3000.00
230	PRIME DE PANIER	22.00	600.00		13200.00
400	RET.SECU.SOCIALE	67317.83	9.00	6058.60	
705	AZI I.R.G	63484.87		12358.00	
708	MUTUELLE (MOTRS)	67317.83	1.50	1009.77	
900	NET A PAYER				63311.46

63311.46

CNR CCK

MAI 2019

ADM 0002 MR ALI Mo

[illegible] CHEF DE DIVISION PERSONNEL BANQUE [illegible]

NSS. S.S. : 777777777777

000	SALAIRE DE BASE				53415.00
040	SALAIRE DE BASE-ABS				53415.00
100	T.R.F	53415.00	10.00		5606.58
145	IND.DE ZONE	53415.00	32.00		17092.80
148	REG.IND.D.STIMULATI	0.00	0.00		13333.75
161	P.R.I	53415.00	25.00		13333.75
200	TOTAL SALAIRE POSTE				102823.98
220	PRIME DE TRANSPORT				2000.00
230	PRIME DE PANIER	22.00	600.00		13200.00
401	RET.SECU.SOCIALE	102823.98	9.00	9254.16	
405	RET T.R.G	91215.28		20863.00	
409	MUTUELLE (MGTAS)	102823.98	1.50	1542.36	
420	SALAIRE NETQUT				4000.00
900	NET A PAYER				90354.37

90354.37

الضمان الاجتماعي ——— تسيير الموارد البشرية

(1)

التنقيط الشهري للأعوان

(التنفيذ، التحكم و التأطير)

الشهر | السنة

الاسم واللقب : .....

الوظيفة : ..... الفئة | | | الفرع | | | |

الحضور*					
عدد ساعات الغياب	0	4 فأكثر	12 فأكثر	16 فأكثر	20 فأكثر	24 فأكثر
النقاط الممنوحة(1)	10	8	6	4	2	0

نوعية العمل*			
النوعية	ممتازة	حسنة	مقبولة	متوسطة
النقاط الممنوحة(2)	10	8	6	3

العلاقات مع الجمهور و/أو التصرف **		
النوعية	ممتازة	مرحب	مقبول
النقاط الممنوحة(3)	5	3	1

روح المبادرة و/أو التنظيم ***			
النوعية	متطورة	يواجه الصعوبات	قليلة	غائبة
النقاط الممنوحة(4)	5	3	1	0

النقاط المحصلة(5)	25	21 إلى 24	18 إلى 20	15 إلى 17	12 إلى 14	10 إلى 11	8 إلى 9	7	6	5 فأقل

نسبة مقتطع الإنتاج الفردي الممنوحة(6)	%25	%23	%20	%17	%14	%14	%11	%9	%4	%5- (7)
	X									

تحرير يوم : .....

	المسؤول بالقسم الإداري	مسؤول الهيئة
الهوية		
التأشيرة		

(1) [illegible]
(2) [illegible] (X) [illegible]
(3) [illegible]
* [illegible] ** [illegible] 7 إلى 13 *** [illegible] 34 إلى 1/17

MINISTERE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE LA SECURITE SOCIALE وزارة العمل، التشغيل والضمان الاجتماعي

ملحق خاص بتكوين

الصنـــــــــدوق الوطـــــــــني للتقـــــــــاعد

CAISSE NATIONALE DES RETRAITES

AGENCE LOCALE DE : Ouargla

Canevas des besoins en formation au titre de l'année 2016

N°	Filière	Objectifs à atteindre	Thème à développer	Population concernée		Type	Obs. (Période de programmation de formation)
				Nbr.	Structure		
1	Comptabilité Générale	Mieux s'adapter au nouvel exigences en métiers de comptabilité	Clôture et Contrôle des Comptes	04	S/Direction Des Finances	PMD	3eme TRS 2016
2	Gestion du Contentieux	Diminuer le nombre des affaires Judicaires	Réglementations de Retraite et Gestion des Conflits de travail	02	Direction (Contentieux) S/DAM	PMD	2eme TRS 2016
3	Management de l'accueil	Mieux Prendre en charge les doléances des assurés	Service public Comment s'adapter aux nouvelles exigences de la clientèle	09	S/Direction des Pensions	PMD	1er TRS 2016
4	Prévention des risques professionnels	Consolider d'avantage Le système de Prévention en place	Les missions et attributions des agents de prévention et sécurité	02	S/Direction administration des Moyens	PCD	4eme TRS 2016
5	Gestion des Moyens	Réduire le coût des Dépenses	Prospection et approche Economique	02	S/Direction administration des Moyens	PCD	2eme TRS 2016
6	Prestations	Réduire le temps de traitement des dosslers Retraites	La Liquidation des droits à la retraites procédures et techniques	10	S/Direction des Pensions	PLD	Formation par alternance (Interne) toute l'année
7	Informatique	Acquisition de Connalssances Nouvelles	Les Nouvelles Applications Informatiques	02	Direction (Cellule Inf)	PMD	2eme TRS 2016
8	Ressources Humaines	Amélioration des procédures de Gestion	Management dans l'entreprise	02	S/Direction administration des Moyens	PMD	2eme TRS 2016

Type :
PCD : Programme de Courte Durée.
PMD : Programme de Moyenne Durée.
PLD : Programme de longue Durée.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي

الاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي

[illegible]

CACOBATPH CNAC CASNOS CNAS

2013

الصندوق الوطني للتقاعد
الوكالة المحلية بورقلة
مصلحة المستخدمين

بطاقة شهرية للغيابات

الإسم واللقب : ....

رقم التسجيل : .... مصلحة : ....

شهر 20	السبت	الأحد	الاثنين	الثلاثاء	الأربعاء	الخميس	الجمعة
الأسبوع الأول							
الأسبوع الثاني							
الأسبوع الثالث							
الأسبوع الرابع							
الأسبوع الخامس							

المجموع		تخفيض								
غياب مبرر	غياب غير مبرر	ع.م	ع.ع	ع.ف	ع.س	ع.ص	ب.و	ب.مل	ب.ص	[illegible]
مجموع غيابات الشهر الجاري										
مجموع غيابات الأشهر السابقة										
المجموع										
غيابات مخصومة على الشهر الجاري										
غيابات الترسيم										

غيابات بدون خصم من الأجور	
عطل مدفوعة الأجر عطل استثنائية أحداث عائلية	
أيام عطل	
حوادث عمل	
عطل مرضية	
عطل أمومة	

غيابات غير مأجورة	
	عدد
عطلة بدون أجر	
غيابات غير مبررة	
عقوبة وقف عن العمل	

مجموع	

تسويات تمت على الشهر الجاري

قائمة المراجع

الوثائق الرسمية:

- الاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي عام 2013

الكتـــــــــب:

1. احمد صقر عاشور ، **إدارة القوى العاملة** ، الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية 1985 .
2. احمد ماهر ، **إدارة الموارد البشرية** . مصر : الدار الجامعية الإبراهيمية ، 2001 .
3. احمد ماهر ، **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات** . مصر :الدار الجامعية 1994.
4. انيس عبد الباسط عباس ، **إدارة الموارد البشرية** ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة ، 2011 .
5. حين محمد الحراشة ، **إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي** . ط1 ، عمان : دار جليس للنشر ن 2010 .
6. راهد محمد ديري ،**إدارة الموارد البشرية** . ط1 ، الأردن : دار وائل ، 2005
7. سعاد تايف برنوطي ، **إدارة الموارد البشرية** ، ط1 ، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع ، 2001 .
8. السيد عليوة ، **تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين** . ط1 ، القاهرة : دار اتيراك للنشر ، 2001 .
9. طبيب محمد رفيق ، **وظائف التسيير التقنية** . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 1995.
10. الطجم عبد الغاني و طلق بن عوض السوا ط ، **السلوك التنظيمي المفاهيم و النظريات التطبيق** ، جدة : دار النشر و التوزيع ،1415 هـ.
11. طلعت ابراهيم لطفي ، **علم اجتماع التنظيم** ، القاهرة : دار غريب للنشر .
12. عبد البارئ ابراهيم درة و زوهير نعيم الصباغ ، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و عشرون منحى نظمي** . ط2 ، دار وا ئل للنشر 2010
13. عبد الحميد عبد الفتاح المغيربي ، عبد المحسن الجودة ، **إدارة الموارد البشرية (الأسس العلمية و الاتجاهات المستقبلية** ، مصر : 2009 .
14. عبد المطلب عامر سامح ، **إدارة الأداء** ، ط1 ، الأردن : دار الفكر ناشرون و موزعون ، 2010 .

15. علي السلمي ، **إدارة الموارد البشرية** . القاهرة : مكتبة غريب للنشر و التوزيع ، 1992 .

16. فاروق عبده فليه و محمد عبد المجيد ، **السلوك التنظيمي** . عمان : دار المسير ، 2003.

17. فايز عبد الرحمان الفروخ ، **التعليم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي** . الأردن : دار جليس الزمان و التوزيع ، 2011 .

18. فلاح حسن عداي الحسيني ، **الإدارة الإستراتجية** . عمان : دار وائل للنشر ، 2000 .

19. فيصل حسونة ، **إدارة الموارد البشرية** ، عمان : دار أسامة للنشر و التوزيع ، 2011 .

20. كامل بربر ، **ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي** . ط1 ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، 1997 .

21. محمد مرعي ، **التحفيز المعنوي و كيفية تفعليه في القطاع العام الحكومي العربي** . مصر : دار اتيراك ، 2003 .

22. مدحت محمد أبو النصر ، **الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي** . ط1 القاهرة : المجموعة العربية للتدريب و النشر ، 2012 .

23. مصطفى الكافي ، **إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي عولمي** . ط1 الأردن : مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع .

24. مصطفى مصطفى كامل ، **إدارة الموارد البشرية** . مصر : الشركة العربية للنشر ، 1994 .

25. مصطفى يوسف كافي ،**إدارة الأداء** . ط1 ، عمان : دار الحامد للنشر و التوزيع ، 2016 .

26. منصور احمد منصور ، **المبادئ العامة في إدارة القوة العاملة** . مصر : 1973.

27. نور الدين حروش ، **إدارة الموارد البشرية** . الجزائر : دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع ، 2016 .

28. نور الدين حروش ، **إدارة الموارد البشرية** . ط1 الجزائر : دار الأم ، 2011.

29. نور الدين شنوفي ، **أنظمة و تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الادارات العمومية** . الجزائر : 2011 .

30. هيثم العاني ، **الإدارة بالحوافز التحفيز و المكافئات** . ط1 ، عمان : كنوزا لمعرفة ،2007 .

المجلات

1. أنيس عبد الباسط و سليمان عبد الله حمادي ، الحواس وأثرها على الأداء ، **مجلة تنمية الرافدين** ، مجلد 31 ن العدد 93 ، جامعة الموصل ، 2009 .
2. سليمان الفارس ، اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي ، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية** ، مجلد 27 ، 2011 .
3. عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم التقييم ، **مجلة العلوم الانسانية** العدد الأول ، جامعة محمد خضير بسكرة ، 2001 .

المذكرات الجامعية :

1. إبراهيم حسناوي وعبد المطلب بن عمر ، **اثر عملية الإبداع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية** ، مذكرة مكملة لنيل شهادة لليسانس كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، **جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2013** .
2. احمد محمود خالد الحلبي ، **اثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي** رسالة ماجستير **جامعة الشرق الأوسط ، قسم الإدارة ، عمان ، 2001** .
3. جمال الدين بوعطيط ، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي** ، مذكرة ماجستير إدارة أعمال **جامعة منتوري قسنطينة ، 2008–2009** .
4. رابح يخلف ، **نحو تقييم فعالية اداء المورد البشري للمؤسسة الاقتصادية** ، شهادة ماجستير دراسة حالة سونلغاز توزيع الوسط ، **كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية ، جامعة احمد بوقرة بومرادس الجزائر ، 2006–2007** .
5. رجاء شعوبي ، **فاعلية التحفيز و تاثيره على أداء الأساتذة في مرحلة التعليم المتوسط** ، شهادة ماستر دراسة بمدينة تقرت ، **جامعة قاصدي مرباح كلية العلوم الاجتماعية ، 2013–2014** .

6. سليماني ذهبية و باللحية سعيدة ، **الحوافز ودور تحسينها في الأداء العاملين** ،مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2013/2012.
7. عبد الكريم بوبرطخ ، **دراسة فعالية نظام التقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجرارات الفلاحية** ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير ، كلية العلوم وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، **جامعة منتوري قسنطينة ، 2012** .
8. عماد لعلاوي ، **مفهوم العمل لدى العمال و علاقته بدافعاتهم في العمل الصناعي من خلال الحوافز المادية** شهادة دكتورا ، دراسة ميدانية بمصلحة الضرائب بمدينة قسنطينة ، قسنطينة **جامعة الإخوة منتوري كلية العلوم الاجتماعية 2011-2012** .
9. محمد بن علي المانع ، **تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء** ، مذكرة ماجستير **جامعة نايف العربية للعلوم أمنية ، الرياض 2006** .

المراجع باللغة الأجنبية :

-Philippe lorino, compte et récits de la performance ,essai sur le pilotage de l' entreprise ,les d'organisations ,paris ,1995.
-toniad .tounchia performonce measurement systems model characteristics 46 measure.

المقابلـــــة:

- مقابلة مع السيد(جيروني عبد الوهاب)، رئيس قسم مصلحة المستخدمين ومكلف بإعداد الأجور، بالصندوق الوطني للتقاعد ورقلة ، 2019/05/16، 10:00صباحا .

مواقع الالكترونية :

- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية
https//hrdiscussion.com/hr81977.html. الموضوع العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ، تاريخ زيارة 2018/12/12 ساعة 10:15 صباحا.
- tacro720/cyclei stimulation des ressource propriete cnepd » page 24 Humaines.

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	أنواع الحوافز	19
02	نظرية ماسلو وفق سلم الحاجات	22
03	سلم الحاجات عند الدفير	23
04	خطوات تصميم نظام الحوافز	29
05	مستويات الأداء	44
06	الشكل الكلي لمستويات الأداء	45

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	المستويات المختلفة للأداء	43
02	اختلافات بين طرق قياس الأداء التقليدية والحديثة	51
03	الإحصائيات متعلقة باستمارات الاستبيان	64
04	توزيع العينة حسب الجنس	64
05	توزيع العينة حسب السن	65
06	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	65
07	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	65
08	إجابات أفراد عينة الدراسة على المتغير التابع بأجزائه للمحور الثاني	66
12	إجابات أفراد عينة الدراسة على المتغير التابع بأجزائه للمحور الثالث	67

الفهرس العام

الإهـــــــداء.....

الشكر والعرفـــــان.....

الملخـــــص.....

مقدمـــــــة.....أ

الفصل الأول: الإطـــــار النظـــري للحوافز

تمهيـــــــــــد:.....10

المبحث الأول: ماهية الحوافز 11

المطلب الأول: مفهوم الحوافز 11

المطلب الثاني:أهمية وأهداف للحوافز 13

المبحث الثاني: أنواع ونظريات الحوافز.....16

المطلب الأول : أنواع الحوافز 16

المطلب الثاني: نظريات الحوافز..... 20

المبحث الثالث :العوامل المؤثرة في أنظمة الحوافز وتصميمها.....28

المطلب الأول : العوامل المؤثرة في أنظمة الحوافز.....28

المطلب الثاني : تصميم وتقييم نظام الحوافز 29

الخلاصة والاستنتاجات.....35

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء

تمهيـــــــــــد:.....37

المبحث الأول:ماهية الأداء..... 38

المطلب الأول:مفهوم الأداء..... 38

المطلب الثاني:محددات الأداء وأنواعه 40

المطلب الثالث:مستويات الأداء ومعوقاته 42

المبحث الثاني: معايير وإبعاد الأداء والعوامل المؤثرة فيه وطرق قياسه.....47

المطلب الأول: معايير الأداء 47

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على الأداء وطرق قياسه 49

الخلاصة و الاستنتاجات 52

الفصل الثالث:الدراسة الميدانية لأثر الحوافز على أداء العاملين في الصندوق الوطني للتقاعد ورقلة

تمهيـــــــــد:.....54

المبحث الأول:لمحة عن الصندوق الوطني للتقاعد ورقلة.....55

المطلب الأول:نشأة وتعريف الصندوق الوطني للتقاعد ورقلة 55

المطلب الثاني:مهام ومصالح الصندوق الوطني للتقاعد ورقلة.....56

المبحث الثاني:طبيعة نظام الحوافز في الصندوق الوطني للتقاعد ورقلة 58

المطلب الأول:الحوافز المادية 58

المطلب الثاني:الحوافز المعنوية (التكوين والترقية).....60

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الإستبيان على ضوء فرضيات الدراسة.....63

المطلب الأول :الأدوات المستخدمة 63

المطلب الثاني :تحليل ومناقشة نتائج الإستبيان 64

الخلاصة والإستنتاجات:.....71

الخاتمـــــــــــة:..... 73

قائمـــــــــة الملاحق:.....76

قائمة المراجـــــــع:.....89

فهـــــــــــرس الأشكال:.....94

فهـــــــــــرس الجداول:.....96

الفهـــــــــــرس العام:.....98

i