



جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم السياسية والحقوق

قسم العلوم السياسية



مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس LMD

تخصص تنظيمات سياسية وإدارية

الموضوع:

الحوافز والمكافآت ودورها في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة حالة _ الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء مركز الدفع برج عمر إدريس _

ولاية إيـ أـ يـ زي

إشراف الأستاذ:

محمد الصالح بوعافية

إعداد الطالبة:

بن اسلمان هناء

السنة الجامعية: 2013 - 2014

الاهداء

تبعثرت أوراقى ، فأخذت اجمع أشتاتها لأضمنها بكلمات محبة
واهداء ، فوجدت اطيافا جميلة تترائى امام ناظري ومخيلتي اناس
افاضل يعجز اللسان عن بيان فضلهم في خلال تحصيلي
العلمي، وخاصة والدي الحبيبان العظيمان وإخوتي الاعزاء
وخاصة إسراء وأفرد العائلة كل باسمه والى صديقتي والى
أساتذتي الفضلاء من الطور الابتدائي الى الجامعي وإلى كل
أصدقائي كل من ساعدني ولو بالدعاء.

ومن منطلق الوفاء اقدم اول ثمرات حصادي العلمي الى
نبح الحنان ورمز الامان ، الى اللذين يقفان بجوارى
ويمداني بعونهما ودعواتهما، ويشجعاني على المضي قدما
في سبيل البحث العلمي الى أمي وأبي.

هناء

شكر و عرفان

بداية نحمد الله العلي العزيز القدير ونشكره أن من
علينا بالصبر والقوة والإرادة وأعاننا على إتمام هذا
العمل المتواضع اتقدم بمنتهى الشكر للذين ساعدونا و
ساندونا في كل صغيرة وكبيرة لإتمام هذا العمل بكل
خير كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان والتقدير
للأستاذي الفاضل "بوعافية" كما نتقدم إلى كل أساتذة
قسم علم السياسية بالشكر دون أن ننسى كل من قدم لنا
يد العون من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة.
إلى كل هؤلاء جزيل الشكر والتقدير.

ملخص الدراسة

تعد دراسة تأثير الحوافز والمكافآت على اداء العاملين ، هو أحد المواضيع شديدة الاهتمام التي يتوجب أن تشغل بال المدراء واصحاب الاعمال ، بإعتبار – ان العنصر البشري هو أثمن الموارد لدى الإدارة و الأكثر تأثيرا في الانتاجية. اذ تعتمد عليه المؤسسات في تنفيذ انشطتها وبرامجها وتحقيق اهدافها ، وتتم هذه الا بتوفر العمالة المؤهلة للقيام بهذه الاعمال سواء عن طريق تعيين عاملين جدد أو تدريبهم ولكن توفر القدرة والكفاءة لا تعني حتمية زيادة الانتاج دون وجود حافز يدفعهم للقيام بأعمالهم على اكمل وجه.

فمعاملة الموظف او الفرد كالألة دون الاهتمام بالجانب النفسي وبيئة المحيطة والحوافز والكافآت وانظمتها المختلفة ومما تأثره هذه القضايا على مشاكل و تحديات تنعكس سلبا على اداء العاملين في انجاز مهامه ويضعف الرغبة لديه في التقدم في تطوير ادائه لذا كان لنا في هذا الاطار السعي نحو الاطلاع على انظام العمل في مركز الدفع برج عمر ادريس وواقع الموظف من حيث الحوافز والمكافآت ... ومدى العلاقة كل تلك العناصر بالأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية

الحوافز المعنوية، الحوافز المادية ، الدوافع، المكافآت، العلاوات، الترفقيات ، الأداء الوظيفي.

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول يبين أفراد العينة حسب جنس	45
02	يبين أفراد العينة حسب العمر	45
03	جدول يبين أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	46
04	جدول يبين أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	47
05	جدول يبين منح المؤسسة لبعض الموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري	49
06	جدول يبين مدى اتاحة المؤسسة فرص المشاركة في اتخاذ القرار للموظفين	50
07	جدول يبين اهتمام الموظفين بحصولهم على الحوافز المعنوية	51
08	جدول يبين الموظفين المتلقين المكافاة على ادائهم المميز	52
09	جدول يبين مدى توزيع المكافآت على المستحقين	53
10	جدول يبين مدى تأثير منح المكافآت لي غير المستحقين يؤثر على اداء العاملين في المؤسسة	54
11	جدول يبين منح الدرجات والترقيات على اساس الاداء المتميز	54
12	جدول يبين طرق منح الحوافز و المكافآت لا تؤثر على ادائي	55
13	جدول يبين الاعتقاد الموظفين بأن التدرج الوظيفي مناسب في نظام الحوافز و المكافآت	55
14	جدول يبين توزع الحوافز وفقا لأسس وضوابط منظمة	56
15	جدول يبين مدى اهتمام المبحوثين حول تحسن فاعلية نظام الحوافز	57
16	جدول يبين مدى محاولة المبحوثين إلى تطوير ادئهم باستمرار	58
17	جدول يبين تحمل المسؤولية اداء العمل للمبحوثين	58
18	جدول يبين انجاز العمل في الوقت المحدد للمبحوثين	59

قائمة الاشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الدائرة النسبية تبين توزيع الأفراد حسب المستوى الوظيفي	47
02	المنحى البياني يبين العلاقة بين المكافآت المادية والجهد المبذول	48
03	المنحى البياني يبين رضا الموظفين على الراتب المتقاضي و العلاوات	49
04	الأعمدة البيانية يبين مدى شعور الموظفين بالاستقرار والامن في المؤسسة	50
05	الدائرة النسبية تبين مساهمة المؤسسة على تنمية روح الاحترام والتقدير بين الموظفين	51
06	الأعمدة البيانية تبين المعتقدين بأن نظام المكافآت الحكومي بشجعهم على تحسين ادائهم	53
07	الدائرة النسبية تبين أثر الحوافز المقدمة تتناسب والجهد المبذول	56
08	الدائرة النسبية تبين مدى قيام الموظفين بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة في المؤسسة	57
09	الدائرة النسبية تبين مدى تقبل افكار ومعارف جديدة في العمل للمبجوتين	59

الفهرس

-	شكر و عرفان
-	الإهداء
-	ملخص الدراسة
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
أ- ح	مقدمة
-	الفصل الأول: التأسيس المعرفي والنظري للحوافز والأداء الوظيفي
12	المبحث الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوافز
15-12	المطلب الأول: ماهية الحوافز
21-15	المطلب الثاني: أنواع الحوافز
23-21	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الحوافز
24-23	المطلب الرابع: شروطها
24	المبحث الثاني: ماهية المكافآت
25-24	المطلب الأول: تعريف المكافآت
26	المطلب الثاني: نشأة و تطور نظام المكافآت
28-26	المطلب الثالث: أنواع المكافآت
28	المبحث الثالث: الإطار النظري لتقييم الأداء الوظيفي

29-28	المطلب الأول: مفهوم الأداء
30	المطلب الثاني: محددات وسبل الانتقاء به
36-30	المطلب الثالث: كيفية تقييم الاداء
38-37	المطلب الرابع: عناصر تقييم الأداء الوظيفي
39	خلاصة الفصل الأول
-	الفصل الثاني: الجانب الميداني للدراسة
41	المبحث الأول: ماهية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - مركز الدفع برج عمر إدريس-
43-41	المطلب الأول: التعريف بمركز الدفع برج عمر إدريس
44-43	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمركز الدفع برج عمر إدريس
61-45	المبحث الثاني: تحليل وعرض نتائج الدراسة
62	خلاصة الفصل الثاني
62	التوصيات والاقتراحات
63	خاتمة
-	الملاحق
-	قائمة المراجع

المبحث الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوافز

المطلب الأول: ماهية الحوافز

أولاً - تعريف الحوافز

لتقديم مفهوم شامل للإطار يضم كل جوانب الحوافز نقوم بتقديم بعض التعاريف أهمها :

التعريف اللغوي: تحفز للأمر: تهيأ له

1. حفز: حث (حفزا)، شجع، أغرى، حفزه بالرمح: طعنه.¹

التعريف الإصطلاحي:

هناك عدة تعاريف ومن بينها ما يلي:

1. الحوافز (الحافز) في اللغة مأخوذة من الفعل حفز، والحفز حثك الشيء من خلفه سوفا وغير

سوفا وغير سوق وقوس حفوز: شديدة الحفز والدفع للسهم.²

2. الحوافز هو " الجهد الذي تبذله الادارة لحث العاملين على زيادة إنتاجاتهم وذلك من خلال

إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم ، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات ،شريطة

أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد".³

3. الحوافز هو " دفع الفرد لاتخاذ نشاط أو سلوك معين ،أو إيقافه أو تغيير مساره فهو شعور

داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك

¹ قاموس الوافر، عربي عربي ، دار الفكر للطباعة والنشر ، بيروت ، 12 جمادى الثاني ، 1422 - 04 أيلول 2001، ص 130 .

² فايز عبد الكريم، التحفيز ومهارات تطوير الذات، دار اسامة للنشر والتوزيع ،عمان ، 2011، ص 114.

³ اللوزي موسى، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان، 2003، ص 151.

1. **عدالة التوزيع** : ان مفهوم العدالة والتوزيع يتضمن حصول الافراد على الاجور والمزايا الاخرى التي تكون متكافئة ومتناسبة مع جهودهم المبذولة .
2. **التحديد** : ويقصد بها ان تكون انواع السلوك التي سيتم تحفيزها واضحة ومعروفة جيدا من خلال شرح تفصيلي لما هو متوقع من انواع مختلفة من التصرف .
3. **معايير الاداء** : وهو وضع معايير الاداء والسلوك المنجز لتحقيق الاهداف وان تكون هناك علاقة واضحة بين الاداء والمكافآت الممنوحة وأن تحسن من مقدرة الاداء .
4. **التنوع** : وهو ضرورة اختلاف الحوافز في نوعها لكي تكون مثيرة ومحفزة لكافة الاحتياجات والمتمثلة بالمادي والمعنوي , والسلبى والايجابى , الخ .
5. **الاستقرار والمرونة** : لا ينفصل تعديل تغيير النظام من فترة الى اخرى من اجل ان يفهمه الفرد ويمكن ان تتغير عند الضرورة فقط , كذلك يستحسن ان يكون هناك استمرار بعملية التحفيز بتوقيات مناسبة غير متفاوتة لدرجه كبيرة .¹

المطلب الثاني: أنواع الحوافز

توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي متداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت الباحثين

في مجال الحوافز لوسائل واساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة

ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين و من أهم التقسيمات ما يلي :

¹ صبيحة حمزة الدحام ، محاضرة بعنوان: **خصائص وصفات نظام الحوافز**، كلية التربية ابن حيان للعلوم المصرفية ، جامعة بابل على الموقع الالكتروني : www.uobabylon.edu.iq ساعة الاطلاع 12:45 يوم 09_03_2014,

أ. من حيث أثرها أو فاعليتها إلى:

1. الحوافز الإيجابية : وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي

حاجاتهم ودوافعهم لزيادة وتحسين نوعيته وتقديم الأفكار والمقترحات البناءة .

وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال

التشجيع بأسلوب يؤدي إلى ذلك.

وهذه الحوافز يدخل فيها كافة المغريات وتعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في

معظم الحالات لأنها تخلق مناخا صحيا مناسباً في ظروف العمل المحيطة.

والهدف الرئيسي لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع الأفراد وحثهم على إحداث السلوك المرغوب

فيه وخير مثال على هذا النوع من الحوافز هو :

□ عدالة الأجور.

□ منح الأكفاء علاوات استثنائية.

□ ثبات العمل واستقرار الفرد في عمله.

والحوافز الإيجابية تنمي روح الإبداع و التجديد لدى العاملين لأنها تتلاءم ورغبات الموظفين

بحيث تترك بعض النتائج الإيجابية على مجريات العمل مثل حافز المكافأة النقدية التي تمنح

للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير.

فالحوافز الإيجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز و الأداء ، فاستخدام الحافز

عندما يحقق العامل انجازا متميزا وجيدا ويؤدي بالضرورة إلى الاستمرار في

تحقيق مزيد من الإنجاز في الأداء ، وهذه الحوافز تكون فعالة

ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب ...

وتهدف الحوافز الإيجابية إلى رفع الكفاية الإنتاجية وهي تركز على إحداث السلوك

المـرغوب فيه وتمثل الحوافز الإيجابية في:

□ إشعار الفرد بإنجازه.

□ العدالة والموضوعية في معاملة الموظفين.

□ شكر الموظفين على ما حققوه من نجاحات في عملهم.

□ استقرار العامل في عمله.

□ توفير فرص الترقية الاستثنائية أمام الموظفين.

□ الاعتراف بكفاءة الفرد في عمله.

□ إيجاد دورات وبعثات تدريبية داخلية أو خارجية.

□ توفير الأجواء المناسبة للعمل مثل الإضاءة الجيدة والتهوية وتوفير المعاملة المناسبة.

ب. الحوافز السلبية: هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه

والحد منه ومن أمثلة السلوك السلبي التكاثر والتساهل وإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم

الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية

وتستخدم الحوافز السلبية العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء و الوصل

به إلى الهدف المنشود و المرغوب به .

فالحافز السلبي يتضمن نوعاً من العقاب ، وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى

يتجنب العقوبة ويعتبر هذا الحافز لعدم وقوع في الخطأ والمخالفة، ومن الناحية العلمية فإن الحافز

السلبي لا يحفز الموظف إلى العمل و إنما هو يحذر و لا يدفع لتعاون و لا يعلم الأداء وإنما يعلم

كيف يتجنب العقاب، وكيف يتحاشى العامل المواقف التي توقع فيها العقاب دون الامتناع

عن العمل، فالخوف من الفصل مثلاً وسيلة رقابة وتحكم غير سلبية من الناحية السيكولوجية ولا تؤدي إلى أقصى الطاقات لدى الفرد الذي عادة ما يؤدي العمل بالدرجة التي تعرضه للفصل. ومن أمثلة الحوافز السلبية :

- الإنذار والردع.
- الخصم من الراتب.
- الحرمان من العلاوة.
- الحرمان من الترقية وغيرها حسب نظام المعمول به.

ب- أنواع الحوافز من حيث شمولها :

الحوافز الفردية : هي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو تحفيز أفراد معينين لزيادة الإنتاج، بتخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج، أو تخصيص جائزة لأفضل مدير، أو إعطاء هدية للفرد الأول في القسم أو في المشروع، كل ذلك يدخل ضمن الحوافز الفردية، فهذه الأخيرة توجه للفرد وليس للجماعة.

وتلجأ الإدارة إلى هذا النوع من الحوافز لما له من آثار مباشرة وفعالة على تحفيز العاملين لتحسن الإنتاجية، ويمكن إتباع هذا الأسلوب للأعمال الممكن قياسها ووضع معايير لها، وأهم ما يميز الحوافز الفردية أنها تشعر العامل بتقدير الإدارة له عندما يبذل المزيد من الجهد، حيث لا يتساوى العامل الماهر والمجد والعامل العادي والعامل المتكاسل.

ولكن قد يكون للحوافز الفردية آثار جانبية كعدم التعاون بين الأفراد (روح الفريق)

التي هي جوهر عمل الإدارة.¹

¹ عيد الله حمد محمد الجاساسي ، المرجع السابق.

2. الحوافز الجماعية : هي الحوافز التي تهدف إلى تحفيز العمال كمجموعة متكاملة، وقد تشمل هذه المجموعة كامل عمال المشروع سواء كانوا عمال الإنتاج أو عمالاً إداريين أو فنيين، كما يمكن أن تقتصر على مجموعة إنتاج فئة معينة من العمال يعملون مع بعضهم البعض في عملية إنتاجية مستقلة.

ومثل هذه الحوافز لا يستفيد منها كل عامل على حدة بل تقدم للمجموعة ككل بحيث توزع على أفراد المجموعة تبعاً لنظام الحوافز الجماعية.

يهدف هذا النوع من الحوافز إلى تشجيع روح الفريق والتعاون بين العاملين بحيث لا يتعارض عمله مع عمل الزملاء لأن في ذلك إضراراً بالأهداف الرئيسية للعمل، فمن شأن هذه الحوافز إشاعة روح الفريق وروح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التناقض أحياناً، وللزوم ولصحية التنافس الفردي وروح الفريق في آن واحد فمن اللازم على الإدارة أن تستعمل الأسلوبين معاً ولا تقتصر على أسلوب واحد.

ووفقاً للحوافز الجماعية يحصل أفراد المجموعة على حوافز تعتمد على أداء المجموعة ككل، و تعتمد معظم خطط الحوافز الجماعية على ما تحقق من أرباح أو تخفيض تكلفة التشغيل، وقد صممت خطط الحوافز الجماعية لتشجيع الأفراد في المجموعة على ممارسة الضغط على بعضهم البعض لتحقيق أداء أفضل و أسرع.

و من بين الأمور التي تساعد على نجاح الحوافز الجماعية، حجم المجموعة و تماسكها، ووضوح الأهداف، و درجة الثبات، ومدى إدراك الفرد للعلاقة المباشرة بين أدائه و أداء المجموعة.¹

¹ نفس المرجع.

على أية حال يبقى دائماً بين أعضاء المجموعة من يعمل أكثر من غيره، و بالتالي من سلبيات الحوافز الجماعية أنها تهضم حقوق العمال أصحاب المهارات الفردية العالية، وقد يؤدي ذلك إلى استيائهم أو تفكيرهم بالتراجع في انجازاتهم أو محاولتهم الانتقال إلى مراكز أخرى.¹

ج - حسب طبيعة الحافز:

ينظر هذا التقسيم إلى الحوافز من حيث شكلها أو الطريقة التي تدفع بها :

الحوافز المادية : و هي التي تتمثل في كل ما يدفع للعاملين من شكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات الإنتاجية في شكل مباشر أو غير مباشر مباشر بحيث تعتبر العلاوات و المشاركة في الأرباح و القائمين الوظيفي و الاجتماعي كلها حوافز مادية و يمثل الأجر أهم حافز مادي تزداد أهميته في الدول النامية .

الحوافز المعنوية : هي الحوافز التي تشبع الحاجات الفردية و الاجتماعية الذاتية و التي ترتبط بالحالة النفسية السلوكية للأفراد بهدف دفع معنويات العاملين و تحسين الجو المحيط بالعمل ، و لقد أبرزت الكثير من الدراسات و الأبحاث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل ، بل و نجحها في بعض الأحيان على الحوافز المادية .²

ومن هذه الحوافز كما يلي:

1. المدح والتأنيب: حيث يقدم المدح والثناء على الأفراد عند قيامهم بأداء الأعمال الصحيحة والسليمة، أما توجيه اللوم والتأنيب للأشخاص عندما يقومون بأداء واجباتهم أو أعمالهم بشكل خاطئ وغير سليمة.

¹ المرجع السابق.

² راني بدور، التحفيز ، رسالة لنيل شهادة ماجستير ، تخصص إدارة اعمال، جامعة دمشق، 2009 - 2010.

- تحسين الوضع المادي و النفسي و الاجتماعي للفرد العامل و ربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة .

- تسهم نظم الحوافز في خلق الرضا لدى العاملين من العمل مما يساعد ذلك في حل الكثير من المشاكل التي تعاني الإدارات منها مثل انخفاض قدرات الإنتاج و ارتفاع معدلات المكاف و الغياب و المنازعات و الشكاوي و دوران العمل.¹

د- حسب موقع الحافز :

- و يظهر هذا التقسيم الحوافز من حيث اعتبارها حوافز مباشرة و حوافز غير مباشرة
- أ- الحوافز المباشرة : وهي التي يشعر بها الإنسان شعورا مباشرة و تتمثل في الوسائل و الأساليب التي تشجع العاملين على سرعة الإنجاز و دقة الأداء في العمل ويمكن النظر إليها من ثلاثة زوايا هي :
- حوافز مالية ، حوافز عينية ، حوافز معنوية .

- كما تأخذ الحوافز المباشرة صفة السلبية للتأثير على العمال وتحسين مستوى أدائهم .
- ب- الحوافز الغير مباشرة : تضم هذه الحوافز مجموعة الخدمات التي تقوم بها المؤسسة لصالح العاملين لتحفيزهم على الإلتقان في العمل وتوفير لهم الاطمئنان والاستقرار والراحة النفسية وهذه الخدمات تمس العاملين بصفة غير مباشر.²

ثانيا - أهداف الحوافز

لعملية تحفيز العاملين أهداف لا بد من مراعاتها من قبل إدارات المؤسسات كالاتي:

- تحسين الإنتاجية.

¹ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، ط1، عمان ، 2008،

² فيساح وسام وآخرون، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة، رسالة لنيل شهادة ليسانس ، تخصص ادارة اعمال، المركز الجامعي بالمدينة، 2006-2007.

- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- الاحتفاظ بالعاملين المميزين.
- تشجيع الإبداع والابتكار الجديد.
- تحفيز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء.¹
- تحقيق الأهداف الاقتصادية و التي من خلال زيادة إنتاجيتها و استخدام لعناصر الإنتاج بأفضل استخدام تعود على المنظمة و العاملين بالفائدة .
- تحقيق الأهداف المعنوية : فمن خلال الحوافز يقدر الفرد بأن يعمل باندفاع يتم من خلال الحوافز التي تهيئ للفرد الأجواء المناسبة .
- زيادة إهتمام العاملين بالآلة و المعدات و التجهيزات مما يؤدي إلى المحافظة عليها و زيادة عمرها .
- تخفيض الوقت اللازم باستمرار لخلق زيادات متوالية في الإنتاج .²

المطلب الرابع: شروطها

هناك العديد من الشروط الأساسية التي لابد من أخذها في الاعتبار لضمان الاستفادة من الحوافز في تحسين الأداء منها الآتي :

1. أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا.
2. إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته.

¹ غازي حسن عودة الحلايبة ، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات الطاع العام في الأردن، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

² بشيرة دبي، خديجة تخة، نعيمة موهوبي، الحوافز المادية و المعنوية و علاقتها بأداء العاملين لدى عمال جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مذكرة لنيل شهادة ليسانس ، تخصص علم النفس عمل والتنظيم، جامعة ورقلة، 2013، ص 20-21.

3. اختيار الوقت الملائم لاستخدام الحوافز، وخاصة الحوافز المادية منها.
4. ضمان استمرارية الحوافز وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الفرد، بتوقع انتظام تلقى الحوافز.
5. أن تتصف السياسية التي تنظم بالعدالة والمساواة والكفاءة.
6. أن تنمي الحوافز في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز.
7. أن يكون الحافز متناسبا مع أداء الفرد.
8. ادراك ومعرفة الأفراد للسياسية التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز.¹

المبحث الثاني: ماهية المكافآت

المطلب الأول: تعريف المكافآت

تتفرد المكافآت الوظيفية بأهمية خاصة كأداة من ادوات التحفيز التي تستخدمها منظمات الأعمال في تحسين الأداء، وتعتبر عامل هام في دفع العاملين للتميز والتمايز، وتوفير البيئة التنافسية التي تدفع العاملين لبذل أقصى مجهود لنيل المكافآت بأشكالها المختلفة، ويختلف نظام المكافآت عن الحوافز بأن الأخير غالبا ما يكون منصوفا عليه في القانون، ومنها ما يمنح لكافة العاملين بغض النظر عن أدائهم مثل المزايا الاجتماعية، والعلاوات الدورية،... الخ بينما تقوم فكرة منح المكافأة أساس على تقديم العامل أداء يتخطى المعايير الموضوعية نظرا للتفاني والمثابرة في العمل.

ويمكن تعريفها كالتالي:

¹ غازي حسن عودة الحلابية ، مرجع السابق.

➤ المكافآت " هي مبالغ من النقود تدفع بإضافة إلى الأجر المعتاد لخدمة تؤدي إما كجزء للعمل

الإضافي غير المنتظم أو التفوق في نوعيته أو كميته، ويكسبون إعطاء هذه المكافآت

من خلال التقويم المستمر لأداء الموارد البشرية المبني على أسس علمية و فنية" .

المكافآت وقد تكون:

- مكافآت المردود الفردي: وتدفع على أساس العمل الفردي، حسب مجهود كل فرد.
- مكافآت المردود الجماعي: وتدفع على أساس المجهود الجماعي.
- المكافآت العينية: وهي عبارة عن بعض النفقات التي يتحملها صاحب العمل لحساب العامل حيث يمكنه بواسطتها الاستفادة من بعض المزايا المادية، كالاستفادة من السكن أو التكفل بالإيجار أو وسيلة نقل خاصة أو اللباس أو بعض المواد أو الخدمات الأخرى المشابهة. وتمنح المكافآت في ظروف عديدة منها: - مكافآت الإنتاج، الجودة، السرعة، الابتكار والإبداع.
- مكافآت الأقدمية النهائية.
- مكافآت التدريب.¹

عرفت المكافآت أيضا على أنها " الأسلوب الذي تتم به مكافأة مجموعة أو إدارة على عملية ناجحة.²

المطلب الثاني: تطور نظم المكافآت

قد مرت نظم الأجور و المكافآت بالعديد من المراحل، وكانت تتأثر في تشكيلها بطبيعة عمل

المنظمة خاصة أو عامة أو خيرية ... الخ، وكذلك طبيعة المحيطة، والقوانين والتشريعات،

¹ منير بن أحمد بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 137.

² علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية قطاع غزة، رسالة

مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال بعنوان: ، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2007.

ولكن ما يهم أن هناك بعض المعايير التي يتم التركيز عليها مثل الجدارة والأقدمية ... الخ
ويذكر بعض النظم المبتكرة للمكافآت مثل:

1. الدفع على أساس المهارة : ووفقا لهذا النظام يتم دفع الأجور والمكافآت على

أساس ما يتعلمه الفرد من مهارات ضرورية ومفيدة للعمل. ويساعد هذا النظام

على تنمية المهارات الضرورية لنجاح المنظمة، كما أن التنوع في المهارات

المطلوبة من الموظف تؤدي إلى تقوية دوافعه للعمل.

2. الدفع على أساس الجماعي: الفكرة الأساسية لهذا النظام، تقوم بربط الأجور

و المكافآت بإنجاز الفريق، أي الأداء الجماعي، وليس الأداء الفردي، ومن مزاياه أنه

يؤصل ويعزز انتماء الفرد للجماعة ويعمل على توفير العمل بروح الفريق الواحد.¹

المطلب الثالث: أنواع المكافآت

للمكافآت نوعين وهما:

1. المكافآت غير رسمية: وهي تمنح بشكل تلقائي بدون تخطيط أو جهد يذكر وتكون

المكافآت حالا وقت الإنجاز المتميز أو تأدية أعمال ناجحة، وهنا يجب مراعاة التالي:

• أن تتوافق و تتواءم المكافأة مع رغبة العامل أو الموظف. بأن تعرف ما يرغب به العامل

أو الموظف وتختار له مكافأة التي ترضي رغباته.

• توافق المكافأة مع العمل الذي تم إنجازه. يجب الأخذ بعين الاعتبار أهمية العمل الذي أنجز

وتكون المكافأة تتناسب مع هذا الإنجاز.

¹ نفس المرجع.

- أن تكون المكافأة آنية. بمعنى أن تقدم مباشرة بعد إتمام العمل، ولو تأخرت المكافأة فإنها فتقد بريقها وبهجتها.

2. المكافآت الرسمية: وهي المكافآت التي تقدمها المؤسسة للعاملين عن المشاركة

والنجاح لفترة طويلة من المثابرة والعمل الدؤوب...

وهنا يجب مراعاة التالي:

- تحديد أسس وأهداف المكافأة، من هو الشخص المستحق للمكافأة وما هي المكافأة ومتى وأين تمنح.
- أن تكون المكافآت ذات معنى لمتلقيها، مع الأخذ بعين الاعتبار نوع النجاح والإنجاز وتناسبه مع المكافأة.¹
- إشراك الفائز في اختيار المكافأة، حيث يجب إشراك الأشخاص المتوقعين المكافآت أو الأشخاص الذين هم في لجان التحكيم لاختيار المكافآت.
- البيان الواضح لكيفية الحصول على المكافأة، وذلك من خلال وسائل النشر و الاتصال المعتمدة في المنظمة.
- من المفضل تقديم المكافأة أمام الآخرين لتحفزهم وإعطاء الأهمية للمكافأة و الشخص الفائز.
- استمرارية منح المكافآت بشكل دائم دون انقطاع، وذلك لإعطاء المصادقية لما تقوم به المنظمة.

ومن المهم أيضا التوازن باستخدام كل من المكافآت المادية والمعنوية، وكيفية استخدامها والعناية والتركيز على المكافآت المعنوية، المتمثلة بالشكر والتقدير والثناء والمدح... الخ

¹ علاء خليل محمد العكش، المرجع السابق.

إذ أن لها في كثير من الأحيان المردود الإيجابي في القيمة المحققة، التي تتفوق في كثير من
المواقف على المكافآت المادية والمالية...¹

المبحث الثالث: الإطار النظري لتقييم الأداء الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الأداء

يعتبر الأداء عنصراً هاماً في التنظيم المهني باعتباره المحرك لهذا الأخير ، كما يعد
المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الأفراد في المنظمات، والأداء كمتغير اعتبر مركز
اهتمام العديد من الدراسات والبحوث التي كانت تهدف إلى تدقيق مفهومه، ورغم ذلك لم يتمكن
الباحثون من تقديم مفهوم محدد ومتفق عليه ولكن سنحاول أن نقدم بعض التعاريف .
" فأصل مصطلح الأداء لاتيني Performance " فاللغة الإنجليزية اعطت له معنى واضح
ومحدد " perform " بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة أو بمعنى القيام بفعل
يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة. ومن الناحية الإدارية هو القيام بأعباء وظيفية
من المسؤوليات أو الواجبات وفقاً للعمل المفروض اداؤه من الموظف الكفؤ المدرب، أو قيام
الموظف بواجباته على المقبول والمحدد للوظيفة التي يشغلها.²

ويمكن تعريفه أيضاً على أنه:

1- الأداء هو " الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات
ويقصد به من زاوية أخرى إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة ".³

¹ نفس المرجع.

² الامام سلمى، علاقة المناخ بالأداء الوظيفي، رسالة لنيل شهادة ليسانس في العلوم السياسية ، جامعة ورقلة ، 2004.

³ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية - اتجاهات وممارسات- ، دار المنهل اللبناني، لبنان ، 2008، ص172.

2- الأداء هو " تعبير عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور

أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".¹

3- كما يعرف " على أنه مجموعة من المعايير الملائمة للقياس التي يحددها الباحثون، والتي

تمكن من إعطاء حكم قيمي على الأنشطة والنتائج و المنتجات وعلى آثار المنشأة على

البيئة الخارجية".

4- ويعرف على أنه " نتيجة العمل المرتبطة بالفاعلية والفعالية ".²

5- يعرف الأداء: بأنه اتجاه نحو المستقبل من خلال مفهوم القدرة على الذهاب إلى أين نريد

أن نذهب ويشير أيضا إلى أننا يمكننا القول على المؤسسة حققت الأداء إذا قامت بتحقيق

الأهداف التي قامت بتسطيرها .³

المطلب الثاني: محددات وسبل الانتقاء به

1. إدراك الدور الوظيفي:

* **طبيعة الإدراك:** وهو إدراك تصرفات الأفراد بطريقة معينة وتكوين انطباعات عنهم وهو الطريقة

التي يرى بها الفرد العالم المحيط به، ويتم عن طريق استقبال المعلومات وتنظيمها وتفسيرها، وتكوين

مفاهيم ومعاني خاصة والسلوك الذي يمارسه الفرد سواء كان مستترا أو ظاهر، لا شك بأنه يتأثر بفهم

وإدراك الفرد للظروف التي تحيط به وما تحتويه من مثيرات، وتأثيرها على سلوك الفرد الذي يتم من

خلال عمليات إدراكية ذات نهاية بتكوينها لمعاني وتفسيرات معينة.

¹ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 60.

² الامام سلمى، المرجع السابق.

³ نور الدين شنوفي، "تقبل أداء نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر

2. الدافعية: وهي تمثل القوة التي تحرك وتثير الفرد لكي يؤدي عمله أي قوة الحماس أو الرغبة

للقيام بمهام العمل وهذه القوة تنعكس على كثافة الجهد الذي يبذله الفرد.

3. القدرات: هي عامل مركب من المتغيرات العديدة، يتفاوت أثرها على الأداء بتفاوت طبيعته

ومتطلباته والقدرة اللازمة له.¹

المطلب الثالث: كيفية تقييم الاداء

هناك العديد من الطرق المتاحة لتقييم الأداء الوظيفي وهي:

➤ الاساليب التقليدية .

➤ **اسلوب الترتيب:** وفق هذا الاسلوب يقوم المقيم بترتيب الأفراد حسب كفاءتهم من الأفضل

إلى الأسوء أو بالعكس ، وذلك عن طريق مقارنة كل منهم بزملائه وباستخدام مجموعة

من الصفات كالمواظبة على العمل ، التعاون، السلوك ، المعرفة المتعلقة بالعمل... وغيرها

من الصفات الهامة و المؤثرة على الأداء الكلي ، ويمكن أن يتم الترتيب بأن يقوم المقيم بتحديد أفضل

عنصر من الأفراد الخاضعين للتقييم ويضعه في أعلى قائمة الترتيب ثم يختار أسوأ عنصر ويضعه

في أسفل القائمة، وبعد ذلك يكرر هذه العملية على الأفراد الباقين فيختار الأفضل ويضعه

بعد العنصر الأول ثم اختياريه ويختار الأسوأ ويضعه قبل العنصر الأسوأ الذي تم اختياره

في المرة السابقة، ويستمر بهذا العمل إلى أن يصل إلى ترتيب جميع الأفراد وتسمى هذه الطريقة

بطريقة الترتيب البديل وتعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم الأداء ،

وتعتبر مناسبة عندما يكون عدد الأفراد المطلوب تقييمهم قليل ، وتتميز بالبساطة وسهولة التطبيق،

ولكن أنها لا تعطي نتائج واضحة تبين كفاءة الموظفين وتوضح نتائج القوة والضعف في أدائهم، بل

¹ سليمان حنفي محمود، السلوك التنظيمي والأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1987، ص 155

تكتفي بترتيبهم حسب الأفضل والأسوأ وبالتالي هذا لا يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية لهؤلاء الأفراد وتطوير أدائهم في المستقبل ، وهدف الرئيسي لعملية التقييم بالإضافة إلى صعوبة استخدامها عندما يكون عدد الأفراد المطلوب تقييمهم كبيراً.

➤ **أسلوب الصفات والخصائص:** يعتمد هذا الأسلوب على أداء الفرد من خلال مجموعة من

الصفات والخصائص التي الأداء الكفاء للعمل ، حيث يقوم المقيم بتحديد درجة توافر هذه

الصفة في الفرد عن طريق إعطائها درجات معنوية ، وغالباً ما يتم الاعتماد على خمس درجات¹

➤ بحيث يعبر الرقم خمسة على أعلى درجة ويقوم المقيم بإعطاء الفرد الدرجة التي تتلاءم

مع مدى توافر الصفة المطلوبة فيه ، وبعد ذلك تجمع درجات الصفات المختلفة ويتم استخراج

متوسطها والحكم على الكفاءة الكلية للشخص المقيم .

بعد الانتهاء من وضع الدرجات المقابلة لكل صفة يتم في النهاية جمع درجات جميع الصفات، زمن

ثم أخذ متوسطها الحسابي والحكم على كفاءة الفرد بأحد الأحكام التالية:

ضعيف _ مقبول _ جيد _ جيداً جداً _ ممتاز

وذلك حسب الرقم الذي تم الوصول إليه في نهاية التقييم ، ويتميز هذا الأسلوب بالبساطة وسهولة

الاستخدام وعدم حاجته إلى وقت طويل لتطبيقه، بالإضافة إلى تحديد اتجاهات الفرد عن طريق معرفة²

الخصائص الشخصية والصفات التي يتمتع بها، ولكن هناك عدد من المآخذ التي تشوب استخدام هذه

الطريقة.

➤ **اسلوب المقارنات المزدوجة:** يقوم المقيم وقف هذا الأسلوب بتقسيم الأفراد العاملين

في إدارته إلى أزواج ، ومقارنة أداء كل فرد منهم ببقية الأفراد، ومن ثم يتم ترتيبهم حسب عدد

¹ سليمان حنفي محمود، نفس المرجع، نفس الصفحة.

² سليمان حنفي محمود، نفس المرجع، نفس الصفحة.

المرات التي اختيروا فيها أنهم أفضل ، فإذا كان لدينا ست أفراد سيتم تقييم أدائهم ولنرمز لهم بالرموز ، أ ، ب ، ج ، د ، هـ ، و فإن المقيم سيقوم بمقارنة أداء كل فرد مع بقية أفراد المجموعة

كمايلي: أ مع ب ، ج ، د ، هـ ، و

ب مع ج ، د ، هـ ، و

ج مع د ، هـ ، و

د مع هـ ، و

هـ مع و

ونحصل على عدد المقارنات المطلوبة باستخدام المعادلة

$$ع = ن (ن - 1) \ 2 \ \text{حيث ن: عدد الافراد الخاضعين للتقييم}$$

وفي مثالنا ن = 6 إذا ع = 6 (6 - 1) \ 2 = 15 مقارنة.

وبعد الانتهاء من اجراء جميع المقارنات يقوم المقيم بترتيب الأفراد حسب النتائج التي توصل إليها

ولنفرض أنها كانت على الشكل التالي:

الفرد	عدد المرات التي اختير فيها	ترتيبه في المجموعة
أ	3	3
ب	2	2
ج	5	1
د	4	2
هـ	0	5
و	0	6

ويتميز هذا الأسلوب بالموضوعية من الأساليب السابقة ولكن يصبح الاعتماد عليه في غاية الصعوبة إذا كان عدد الأفراد المطلوب تقييمهم كبيراً¹

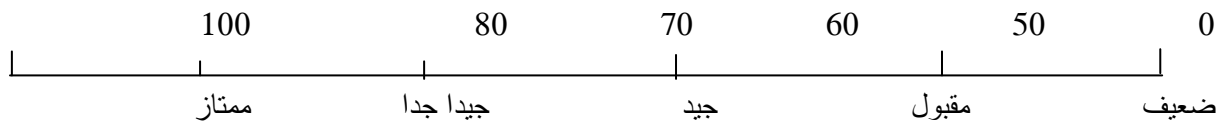
➤ **أسلوب التوزيع الإجباري:** يعتمد هذا مبدأ التوزيع الطبيعي الذي يقوم الذي يقوم على أساس ان أي ظاهرة تقوم التمركز حول قيمتها المتوسطة بينما يقل تمركزها عند طرفيها، وبالتالي يفترض أن العدد الكبر من الأفراد يكون قريب من المتوسط الحسابي أي متوسطي الكفاءة ، عدد قليل منهم يصنفون ضمن الكفاءة المرتفعة أو المنخفضة ويتميز هذا الأسلوب بسهولة وتمتعه بقدر مقبول من الموضوعية كونه يجبر المشرف على دراسة أداء مرؤوسيه من أجل توزيعهم على الفئات السابقة ، ويؤخذ عليه المأخذ التالية:

_ لا يسمح للإدارة بالتعرف الدقيق على مستويات الأفراد ولا يبين جوانب الضعف و القصور التي تحتاج إلى معالجة وتطوير.

➤ **الأسلوب البياني:** وفق هذا الأسلوب يقوم المقيم بتحديد مدى توافر بعض الصفات التي يراها ضرورية من أجل أداء العامل لوظيفته ، بعد أن يكون قد حدد مسبقاً الصفات التي ستتم دراستها، ويتم تحديد مدى توافر الصفات المطلوبة عن طريق استخدام مقياس بياني لكل صفة ، ويكون مقسماً إلى عدة أقسام كل قسم منها يشير إلى مستوى معين من الكفاءة ولهذا التقييم نوعان:

1. التقييم بواسطة الأوصاف التقديرية

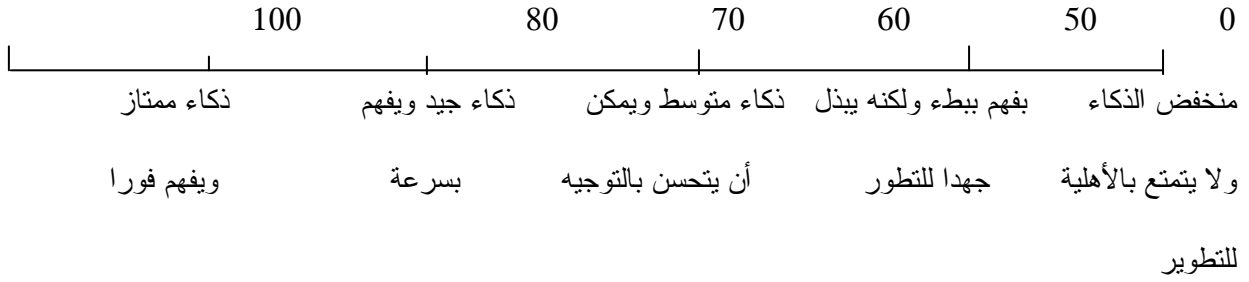
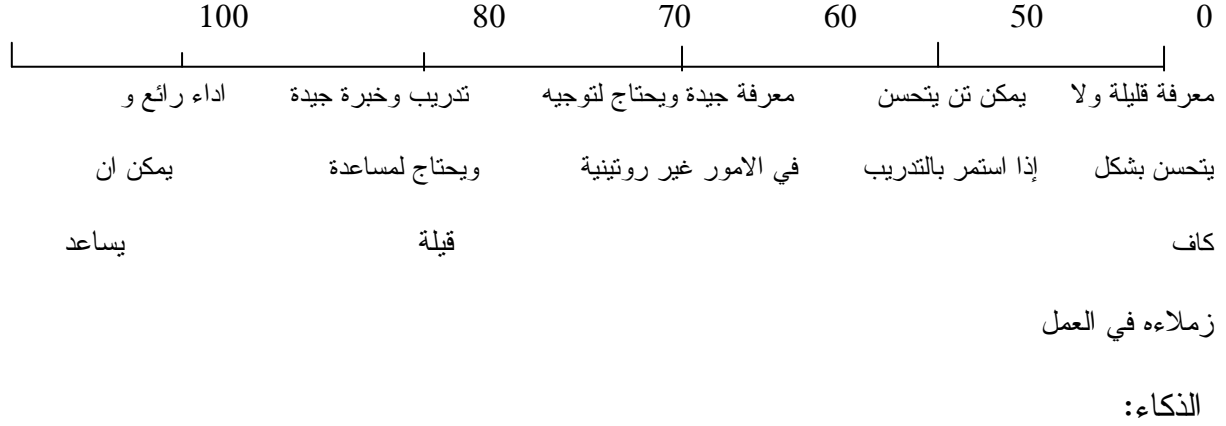
ويتم بإعطاء درجات محددة مقابل كل تقييم يعطيه المقيم كمايلي



¹ نوار هاني اسماعيل ، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة ، تخصص إدارة الأعمال ،

➤ **التقييم بواسطة الاسلوب الوصفي:** ويعطي فكرة وأوضح عن مدى توافر الخصائص والصفات

المطلوبة في الفرد ويقوم بدراسة كل صفة على حدى كمايلي:



وبعد التقييم مدى توافر جميع الصفات المطلوبة يتم جمع الدرجات التي حققها الفرد من جميع الصفات

التي تم تقييمها كما يلي:

80	معرفة العمل
90	الذكاء
70	المواظبة على العمل
60	الامانة
70	التعاون
370	والمجموع

وبعد ذلك يتم استخراج المتوسط الحسابي وهو $74 = 5 / 37$ درجة

ويكون قد تم تحديد التقدير الذي يعطى مقابل كل مجموعة درجات ...

وتتميز هذه الطريقة بالسهولة والموضوعية نتيجة قدرتها على تحليل أداء الموظف ، بالإضافة إلى

إبرازها لنقاط القوة والضعف في أدائه ، وهي قابلة للاستخدام سواء أكان عدد الأفراد المقيمين¹

صغيرا أو كبيرا ، كذلك يمكن استخدامها في تقييم الأعمال التي تتسم بطابع الإنتاجية غير ملموسة

➤ الأساليب الحديثة .

➤ أسلوب الاختيار الإجباري : تقوم تلك الطريقة علي تجميع عدد كبير من

العبارات التي تصف أداء العمل ، و يتم توزيع تلك العبارات في ثنائيات كل منها

تعبر عن صفتين إيجابيتين و الأخرى تعبر عن صفتين سلبيتين في الأداء مثال ذلك :

- سريع الملاحظة و الفهم (صفة إيجابية)

- لمّاح و حاضر البديهة (صفة إيجابية)

- يتردد في أوقات الأزمات (صفة غير إيجابية)

-يميل إلي تأجيل اتخاذ القرارات المهمة (صفة غير إيجابية)

و يتم إعداد شفرة خاصة بتحديد العبارة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية ، و تلك الشفرة لا

يعرفها المشرف القائم بعملية التقييم.

➤ طريقة الوقائع الحرجة: الأساس في تلك الطريقة هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي

تتسبب في نجاح أو فشل العمل ، و يطلب إلي المشرف أن يلاحظ أداء الأفراد التابعين

له و يقرر ما إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث منهم في أدائهم لعملهم ، و يتم تقييم

¹ سليمان حنفي محمود، نفس المرجع، نفس الصفحة.

أداء الفرد علي أساس إعداد الوقائع التي حدثت في عمله و مدى خطورتها من حيث نجاح

أو فشل العمل.¹

➤ **المطلب الرابع: عناصر تقييم الأداء الوظيفي**

يعتمد نظام تقييم الأداء على عدة عناصر يجب تحيدها حسب طبيعة الوظائف والسلوك الوظيفي

المطلوب في المنظمة ومن أهم هذه العناصر

- **عوامل الأداء** : وهي العوامل أو العمليات التي تؤثر على أداء العامل مباشرة ويقوم

على أساسها الفرد مثل : كمية الإنتاج ونوعية الخدمة المقدمة للعملاء المعرفة الجيدة للعمليات والاستعداد للتطور الكفاءة... إلخ.²

وتعتبر عوامل الأداء المعبرة عن سلوك الفرد في عمله في إطار أسلوب التسيير بالأهداف

هدفا موضوعيا مسبقا في بداية فترة التقييم بتعين على العامل تحقيقها خلال فترة زمنية معينة.³

2- **معايير قياس الأداء**: من المهم وضع المعايير التي تبرز المستوى المقبول لأداء كل عملية

من العمليات وتستمد هذه المعايير من أصولها من الأهداف المحددة في الخطة وتستعمل في

الحكم على كفاءة العامل المصلحة والفرع من الناحية الكمية والكيفية .

ويمكن تصنيف هذه المعايير إلى ثلاثة أنواع :

النوع الأول : نواتج الأداء :تعتبر معايير موضوعية نظرا لاعتمادها على عنصرين أساسيين :

كمية ناتج وجودة ناتج الأداء...

¹ عقيلي عمرو وصفي، المرجع السابق.

² دلييلة قصة ، مسعودة بوشنافة ، رزيقة قعمور، الترقية الوظيفية و علاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة لنيل شهادة ليسانس تخصص علم

النفس العمل و التنظيم، جامعة قاصدي مرباح، 2013.

³ نفس المرجع .

النوع الثاني: سلوك الأداء : يعتمد أسس غير مباشرة تمس السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق الناتج مثل

معالجة شكاوى العملاء المواظبة على العمال التعاون مع الزملاء .إلخ

النوع الثالث : تحليل وتوصيف العمل : تعتمد أساس على تحديد مكونات الأداء من خلال معرفة

الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل الخصائص والمواصفات المطلوبة من القائم على العمل .

3- تحديد مواعيد التقييم : يتم تحديد مواعيد التقييم في ضوء أغراض التقييم والوقت اللازم

لإجراء هذا التقييم حيث يمكن للمنظمة أن تقرر إجراء التقييم في نهاية كل سنة أو كم ستة أشهر كما

تستطيع أن تقرر إجرائه عند ترشيح أي شخص لمنصب جديد (ترقية أو نقل) .

4- الإشراف على تقييم الأداء : غالبا ما يقيم الفرد العامل في المنظمة كم طرف الرئيس المباشر

ومدير الإدارة التي ينتمي إليها وتتولى إدارة الموارد البشرية مهمة توزيع الاستثمارات اللازمة لعملية

التقييم إعطاء تعليمات تنفيذها تحليل النتائج واقتراح الإجراءات المناسبة للأفراد و بالإضافة إلى

ذلك تستعمل بعض المنظمات التقييم الذاتي من طرف الزملاء أو تقييم الخبراء الخارجين في حالة

أعضاء الإدارة العليا .¹

¹ دليلة قصة ، مسعودة بوشنافة ، رزيقة قعمور، نفس المرجع.

خلاصة الفصل الأول

نستنتج مما سبق أن المورد البشري هو الثروة الأولى والرئيسية للمنظمات، وبذلك يعد العامل الأساسي لأدائها، ويعتبر تقييم الأداء الوظيفي من أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة والضبط وهذا الذي يفيد بصورة مباشرة تشخيص المشكلات وحلها، كما يعد أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط الموارد البشرية.

الفصل الثاني: الإطار الميداني للدراسة

تمهيد

في الفصل السابق تناولنا الجوانب النظرية للحوافز والمكافآت ، وسوف نتعرض في هذا

الفصل الى إجراءات الدراسة الميدانية وتكون فيها تحليل البيانات وتفسير النتائج التي تم

جمعها بواسطة الاستمارة متعمدة في ذلك على الاشكال البيانية وجداول التكرار .

المبحث الأول: ماهية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

- مركز الدفع برج عمر ادريس-

المطلب الأول: التعريف بمركز الدفع برج عمر ادريس

أولا - لمحة عن بلدية برج عمر إدريس .

بلدية برج عمر إدريس المعروفة بتماسنين أو (Timassinine) أي منطقة العبور باللغة الأمازيغية القديمة، وهي من أقدم البلديات على مستوى القطر الجزائري، إذ كانت عبارة عن ملتقى طرق لقوافل الحجاج والتجار لمختلف المدن الصحراوية والأفريقية وهمزة وصل بين الشمال والجنوب منذ أكثر من 8000 سنة.

تقع برج عمر إدريس في أقصى الجنوب شرق الوطن وهي تابعة إداريا لولاية إيليزي ولدائرة عين

امناس. تحتل البلدية شمال شرق ولاية إيليزي على امتداد 82.406 كلم 2 اي ما يقارب 28.28 %

من مساحة الاجمالية للولاية " 291.403 كلم 2 " وتبعد حوالي 5000 كلم من مدينة ورقلة و 550

كلم عن عين امناس " مقر الدائرة " ويبلغ عدد سكانها 5.736 نسمة. يحدها من الشمال و الشمال الغربي ولاية ورقلة، ومن الشرق و الشمال الشرقي بلدية وعين امناس ، غربا ومن الجنوب الغربي ولاية تـــــــمناست و جنوبا بلدية إيليزي.¹

ثانيا- التـــــــعريف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء

وكالة إيليزي

أنشت وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بإيليزي سنة الف وتسعة مئة وسبعة وثمانون، وذلك في إطار تطبيق سياسية لامركزية الضمان الاجتماعي.

وتقع وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بإيليزي وسط الولاية وهي مصنفة من الدرجة الثالثة ، وتتربع على مساحتها قدرها 3464 م².

وتضم الوكالة خمسة مراكز دفع:

1. إيليزي 13301.

2. عن امناس 13302.

3. جانت 13303.

4. برج عمر إدريس 13304.

5. دبداب 13305.

ثالثا- التعريف بمركز الدفع برج عمر إدريس

¹ موسوعة ويكيبيديا على الموقع التالي: ar.wikipedia.org تاريخ الاطلاع 27-05-2014 الساعة 16:25.

هي مؤسسة عمومية اقتصادية خدماتيه، تقوم بتأمين جميع العمال الأجراء تم إنشاءها في الثاني من شهر اكتوبر من عام الفين و اثنين، تحتوى على ملحقين احدهما في منطقة تيافتي سوناطاراك والآخرى في رود النص.

ويتكون الصندوق الاجتماعي من ثلاث مصالح وهي كالتالي:

- مصلحة الشبابيك .
- مصلحة المنح العائلية .
- الرقابة الطبية.
- مصلحة الانتساب .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لصندوق الاجتماعي للعمال الاجراء

مركز الدفع برج عمـر إدريـس

أولاً: مصلحة الشبابيك: هي مصلحة تقوم باستقبال المؤمنين وتلبية رغباتهم كما تعمل على تسلم ملفات من الملحقين تيافتي و رود النص باستثناء ملفات الكبرى " حوادث العمل، الامراض المهنية، منحة الوفاة... الخ " يقوم باستلامها مدير المركز.

ثانياً: مصلحة الانتساب: وهي مصلحة تختص بانتساب ذوي الحقوق (والزوجة إذ لم تكن تعمل) كما تهتم بكل المعلومات الخاصة بملف المستفيد أو المؤمن .

وتعد الوثيقتين شهادة الانتساب وعدم الانتساب الأكثر استخراجا من قبل المراجعين.

ثالثاً: مصلحة المنح العائلية: وهي مصلحة تتضمن المنح العائلية والتي تعد دخلاً تكميلاً من شأنه مساعدة العمال بالتكفل بعائلاتهم.

المستفيدون من المنح العائلية : الشخص الذي يستوفى شروط الحق من المنح العائلية أن يقدم الملف كامل بالوثائق المطلوبة، وبعد دراسة الملف من خلال مكان العمل وعدد الابناء ... الخ وعليه يتحصل

العامل على ملف خاص لدى المصلحة. ويصل مبلغ المنحة العائلية بالنسبة الذي يقل أو يساوي

اجرهم الشهري 18000.00 دج

ابتداء من الطفل الأول إلى الخامس تقدر ب : 600 دج للطفل الواحد

وبالنسبة الذين يفوق اجرهم الشهري 18000.00 دج.

- يقدر المبلغ ب: 300.00 دج للطفل الواحد.

رابعاً: الرقابة الطبية: هي مصلحة مستقلة عن المركز وتقوم على هيكلة خاصة بها لديها مهام تقوم بها

مرتبطة بالصندوق الوطني .

مهامه:

• تقديم الاستشارة الطبية إلى المؤمن لهم اجتماعياً.

• استقبال المرضى الذي يرى الطبيب المستشار ضرورة في استدعائهم.

وفي حالة عدم قدرته على الحضور يتم إرسال الملف مرفق برسالة طبيب المستشار بمركز

الدفع الموجود بمقر سكن المريض لدراسته وإرسال تقرير عن حالته. أما فيما يخص ملفات

الامراض الطويلة الامد، العجز أو منح العجز المترتبة عن حوادث العمل، يستدعى الطبيب

المستشار إي مقر الوكالة بالولاية حيث يقام مجلس طبي يشمل الأطباء المستشارين لجميع مراكز

الدفع بالولاية وتدرس فيه هذه الملفات براى الجماعي للأطباء.

المبحث الثاني: تحليل وعرض نتائج الدراسة

جدول يبين أفراد العينة حسب جنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	16	53.33
أنثى	13	43.33
المجموع	30	96.66

يوضح لنا الجدول أن نسبة الذكور التي تمثل 53,33% هي أعلى نسبة في حين تمثل نسبة الإناث

43,33% ، وهذا يدل أن أغلب العمال في المؤسسة من الذكور وقد يكون هذا

ناتجاً عن طبيعة العمل .

جدول يبين أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
25 - 18	3	10
33-26	8	26,7
41-34	16	53,3
42+	3	10
المجموع	30	100

يوضح لنا الجدول أن النسبة المتعلقة بالفئة العمرية ما بين 34 - 41 تمثل 53,3% وهي أعلى نسبة

تليها النسبة المتعلقة بالفئة ما بين 26 - 33 والتي تمثل 26,7% أما بالنسبة للفئة ما بين 18-25

و 42 فما فوق تقدر بنسبة 10% وهذا يدل على أن معظم عمال المؤسسة في متوسط العمر بمعنى

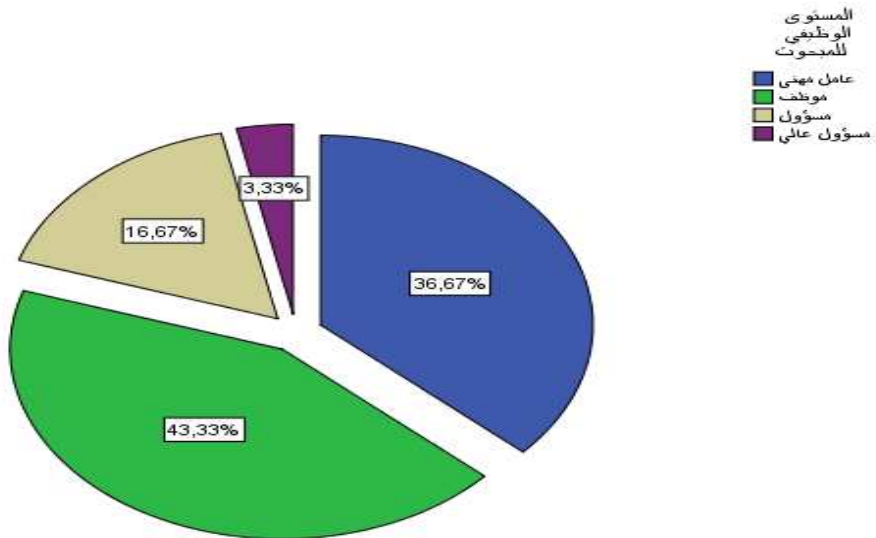
تمتعهم بالخبرة و بالحيوية .

جدول يبين أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دراسات عليا	2	6,7
جامعي	13	43,3
ثانوي	8	26,7
اخرى	7	23,3
المجموع	30	100

يوضح لنا الجدول أن أعلى نسبة هي 43,3% والتي تمثل العمال الذين لديهم مستوى جامعي تليها النسبة 26,7% والتي تمثل العمال ذوي المستوى الثانوي أما نسبة العمال الذين لديهم مستويات أخرى تمثل 23,3% أما الدراسات العليا فنسبة العمال الذين لديهم هذا المستوى تمثل 6.7% وعليه فإن ارتفاع المستوى التعليمي الجامعي مقارنة بالمستويات الأخرى راجع إلى أهمية المنصب.

الدائرة النسبية يبين أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



الدائرة النسبية توضح لنا أن نسبة الموظف تمثل أعلى نسبة وتقدر ب 43,3% أما

النسبة التي تليها فتقدر ب 36,7% والتي تمثل

العمال المهنيون كما نجد نسبة 16,7% تمثل المسؤولين ونجد نسبة 3,3% تمثل المسؤولين ذوي

الرتب العليا وهذا يدل على تنوع المستويات في المؤسسة وكذا الوظائف مما يعكس لنا نظرتهم حول

نظام الحوافز والمكافآت.

جدول يبين أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
>5	8	26,7
6-10	15	50
11-15	7	23,3
المجموع	30	100

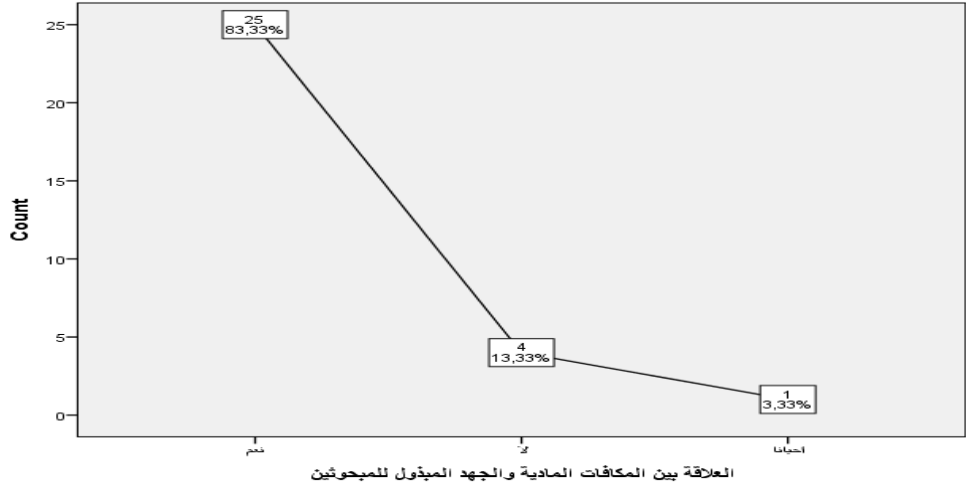
يوضح لنا الجدول أن أعلى نسبة والتي تقدر ب 50% تمثل الفئة 6-10 ثم تليها الفئة >5 لنسبة

26,7% ، أما نسبة الفئة 11-15 تقدر ب 23,3% ومنه نستنتج أن عمال هذه المؤسسة يتمتعون

بخبرة لا بأس بها.

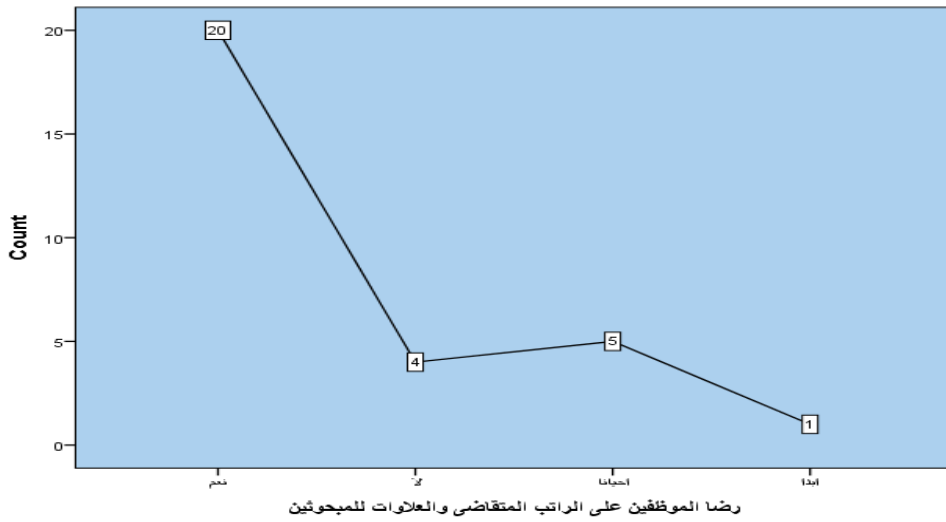
• عرض وتحليل النتائج : المجال الأول: الحوافز المادية

1. عرض وتحليل نتائج السؤال الأول:



يوضح المنحى أن أغلب أفراد العينة يرون أن المكافأة المادية تشجعهم على بذل مزيد من الجهد والمثابرة وتقدر النسبة بـ 83,33% وتليها الذين صرحوا بـ لا وقدرت بـ 13,33% أما الذين يرون أن هذه المكافآت أحيانا ما تحفزهم وقدرت نسبتهم بـ 3,33%

2. عرض وتحليل نتائج السؤال الثاني:



يوضح المنحى البياني أن نسبة 66.7% من أفراد العينة راضون عن الراتب الذي يتقاضونه تم تليها الذين أدلو بـ أحيانا بنسبة 16,7% تم الذين أدلو بـ لا بنسبة 13,3% أما الذين صرحوا بـ أبدا قدرت نسبتهم بـ 3,3%

3- عرض وتحليل نتائج السؤال الثالث:

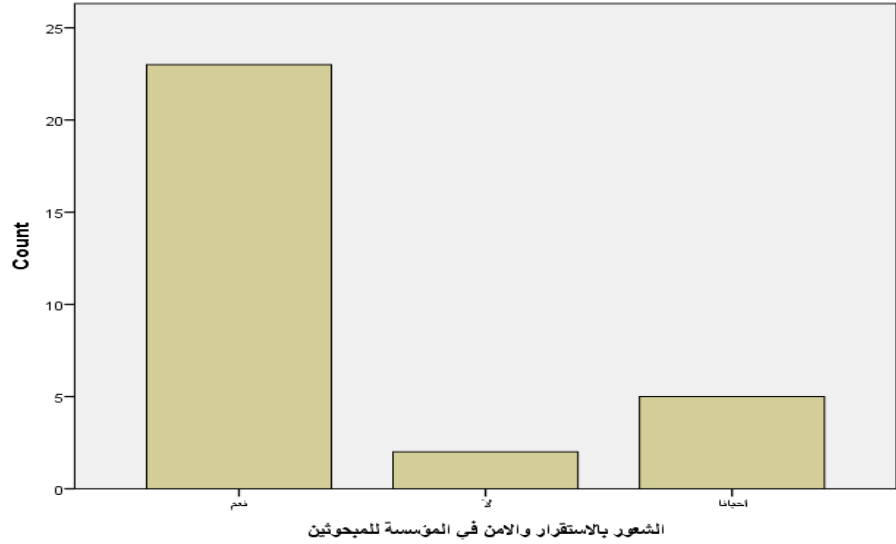
منح المؤسسة لبعض الموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري

	التكرار	النسبة المئوية
لا	18	60
ابدا	12	40
المجموع	30	100,0

يوضح الجدول ان 60% من أفراد العينة صرحوا بـ لا تم تليها نسبة 40% أدلوا بـ أبدا وهذا يعود الى طبيعة العمل في المؤسسات الحكومية .

المجال الثاني: الحوافز المعنوية

4- عرض وتحليل نتائج السؤال الرابع:



توضح لنا الاعمدة البيانية للموظفين التي كانت نسبة اجابتهم بنعم هي 76,7% تم تليها الذين صرحوا بـ أحيانا وكانت نسبتهم ب 16,7% تم تليها لا بنسبة 6.7%

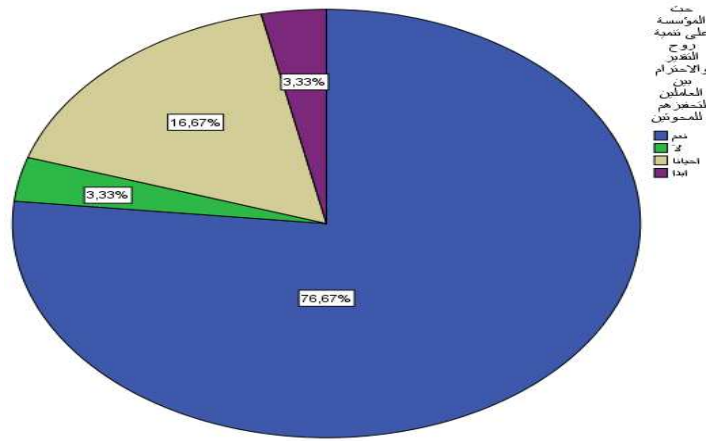
5- عرض وتحليل نتائج السؤال الخامس:

اتاحة المؤسسة فرص المشاركة في اتخاذ القرار للمبحوثين

	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	40,0
لا	10	33,3
احيانا	7	23,3
ابدا	1	3,3
المجموع	30	100,0

يوضح الجدول ان نسبة 40 % من افراد العينة أدلو بنعم و33,3 % بلا تليها 23,3 % بأحيانا اما الذين صرحوا بـ أبدا كانت نسبتهم 3.3 % بخصوص السماح المؤسسة لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار .

6- عرض وتحليل نتائج السؤال السادس:



توضح لنا الدائرة النسبية أن 76.67% من افراد العينة أكدوا على ان المؤسسة تحثهم على تنمية روح التقدير والاحترام فيما بينهم في حين 16,67% صرحوا بأحيانا وهذا نتيجة ادراك المؤسسة أهميتها ومدى تأثيرها على سيرورة العمل أما الذين أدلو بلا و أبدا قدروا ب 3,33 %

7- عرض وتحليل نتائج السؤال السابع:

مدى اهتمام المبحوثين بالحصول على الحوافز المعنوية في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	
83,3	25	نعم
10,0	3	لا
6,7	2	احيانا
100,0	30	المجموع

الجدول بين لنا ان اغلب عمال المؤسسة يبدون اهتمام بحصولهم على الحوافز المعنوية مثل الشكر والثناء..الخ في المؤسسة وقدرة النسبة ب 3% , 83 مما يدل على وجود مباشر بين الحوافز المعنوية ومستوى الاداء وتليها 10 % والتي تمثل العمال الذين لا يهتمون بحصولهم على الحوافز المعنوية اما الذين صرحوا باهتمامهم أحيانا بهذه الأخيرة قدروا بـ 6,7 % من أفراد العينة.

المجال الثالث: المكافآت

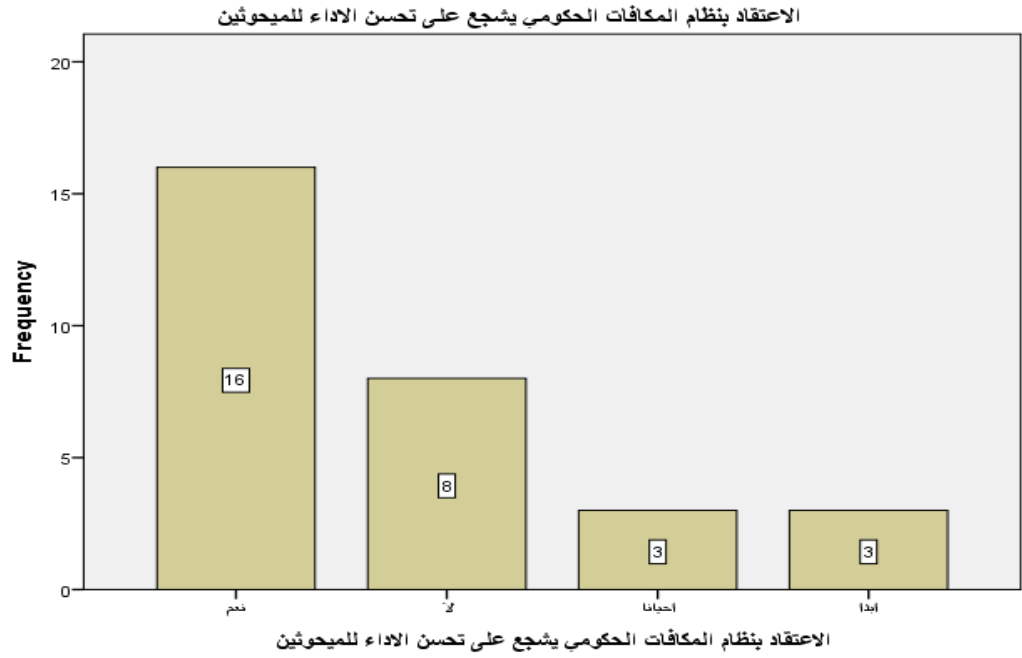
8- عرض وتحليل نتائج السؤال الثامن:

الموظفين المتلقين المكافاة على ادائهم المميز

النسبة المئوية	التكرار	
73,3	22	لا
26,7	8	ابدا
100,0	30	المجموع

الجدول يوضح أن نسبة 73,3% أجابوا بلا و 26,7% صرحوا بأبدا لتلقيهم مكافأة على ادائهم المميز نتيجة لطبيعة نظام الحوافز المعمول به في المؤسسات الحكومية.

9- عرض وتحليل نتائج السؤال التاسع:



الاعمدة البيانية توضح ان نسبة 53,3% من افراد العينة اجابوا بنعم ماكين على ان نظام المكافآت الحكومي يشجعهم على تحسين ادائهم في المؤسسة ثم تليها نسبة 26,7% الذين صرحوا بلا أما الذين ادلو باحيانا وابدأ كانت نسبتهم على 10% .

10- عرض وتحليل نتائج السؤال العاشر:

توزيع المكافآت على المستحقين

	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	56,7
لا	6	20,0
احيانا	7	23,3
المجموع	30	100,0

الجدول يوضح لنا أن نسبة الذين أجابوا بنعم و المعتقدين بان المكافآت يتم توزيعها على المستحقين ب 56,7% تليها الذين أجابوا بـ أحيانا ب 23.3% والذين صرحوا بلا كانت نسبتهم 20%

11- عرض وتحليل نتائج السؤال الحادي عشر:

منح المكافآت لي غير المستحقين يؤثر على اداء العاملين في المؤسسة

	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	60,0
لا	9	30,0
ابدا	3	10,0
المجموع	30	100,0

الجدول التالي يوضح أن الذين أجابوا بنعم بخصوص توزيع أو منح المكافآت على غير المستحقين يؤثر على أدائهم وتمثل بنسبة 60% والذين نفوا هذه الأخيرة قدروا ب 30% أما الذين صرحوا بـ أبدا كانت نسبتهم 10%

المجال الرابع: الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت

12- عرض وتحليل نتائج السؤال الثاني عشر: منح الدرجات والترقيات على اساس الاداء المتميز

	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	66,7
لا	5	16,7
احيانا	5	16,7
المجموع	30	100,0

الجدول يوضح أن نسبة 66,7% صرحوا بنعم بخصوص منح الدرجات والترقيات تتم على أساس الأداء المتميز للعاملين تم تليها نسبة الفئتين الذين أدلوا بـ أحيانا و لا وكانت النسبة 16,7%

13- عرض وتحليل نتائج السؤال الثالث عشر: طرق منح الحوافز و المكافآت لا

تؤثر على ادائي

	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	66,7
لا	4	13,3
احيانا	6	20,0
المجموع	30	100,0

الجدول يوضح أن الذين أجابوا بـ نعم على أن طرق منح الحوافز و المكافآت لا تؤثر على ادائهم وكانت النسبة 66,7 % تم تليها الذين صرحوا بـ أحيانا وكانت نسبتهم 20 % تليها الفئة التي أجابت بـ لا ونسبتهم 13,3 % من أفراد العينة.

14- عرض وتحليل نتائج السؤال الرابع عشر: الاعتقاد بأن التدرج الوظيفي

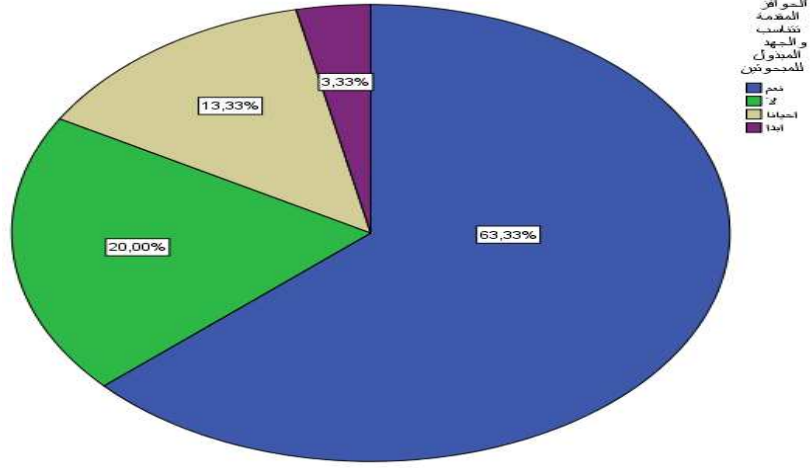
مناسب في نظام الحوافز و المكافآت

	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	46,7
لا	2	6,7
احيانا	11	36,7
ابدا	3	10,0
المجموع	30	100,0

يوضح الجدول أن نسبة 46,7 % من الموظفين يرون ان التدرج الوظيفي في نظام الحوافز مناسب، تم تليها 36,7 % يصرحون بأحيانا اما الذين يرون بأن التدرج الوظيفي غير مناسب يقدرون ب 10 %

المجال الخامس: فاعلية نظام الحوافز

15- عرض وتحليل نتائج السؤال الخامس عشر:



توضح الدائرة النسبية أن 63,33 % من افراد العينة يرون أن الحوافز المقدمة تتناسب والجهد المبذول تم تليها 20 % التي ترى عكس ذلك أما الذين صرحوا بـ أحيانا و بـ لا قدرت على التوالي ب 13,33 % و 3.33 %

16- عرض وتحليل نتائج السؤال السادس عشر: توزيع الحوافز وفقا لأسس

وضوابط منظمة

	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	60,0
لا	6	20,0
احيانا	5	16,7
ايدا	1	3,3
المجموع	30	100,0

الجدول يوضح أن نسبة 60 % من أفراد العينة صرحوا بنعم ثم تليها نسبة 20 % الذين صرحوا بـ

لا أما الذين أدلو بـ أحيانا وأبدا كانت نسبتهم على التوالي 16,7 % و 3,3 %

17- عرض وتحليل نتائج السؤال السابع عشر:

مدى اهتمام المبحوثين حول تحسن فاعلية نظام الحوافز

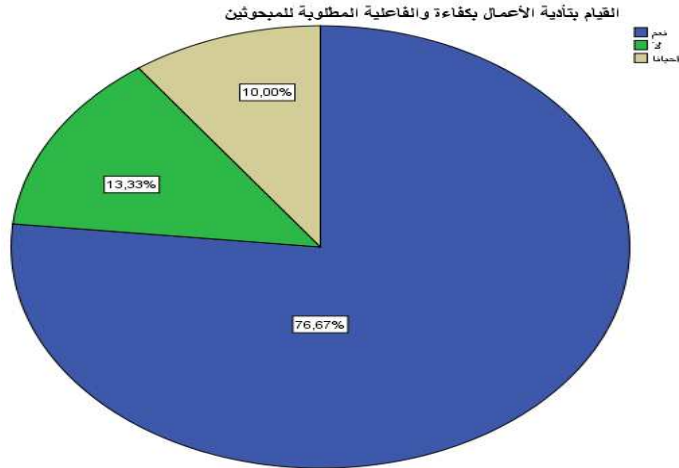
النسبة المئوية	التكرار	
50,0	15	نعم
30,0	9	لا
20,0	6	أحيانا
100,0	30	المجموع

يوضح الجدول أن أغلب أفراد العينة يبدون اهتماما بتحسين فاعلية نظام الحوافز وتقدر النسبة بـ 50%

وتليها الذين صرحوا بلا وقدرت بـ 30% أما الذين صرحوا بـ أحيانا قدرت نسبتهم بـ 20%

المجال السادس: مستوى الأداء الوظيفي

18- عرض وتحليل نتائج السؤال الثامن عشر:



توضح لنا الدائرة النسبية ان 76,67% من افراد العينة أكدوا على قيامهم بالأعمال المؤكدة لهم بكل

كفأه وفاعلية في حين 13,33% صرحوا بلا تم تليها 10%

المجال السادس: مستوى الأداء الوظيفي

19- عرض وتحليل نتائج السؤال التاسع عشر:

مدى محاولة المبحوثين إلى تطوير انفسهم باستمرار

النسبة المئوية	التكرار	
96,7	29	نعم
3,3	1	احيانا
100,0	30	المجموع

يوضح لنا الجدول ان نسبة 96.7 % من افراد العينة ينعم وهذا نتيجة التحفيز المادي

يجعل الموظفون يدركون أهمية أن يطورون ذاتهم وأدائهم بشكل مستمر.

20- عرض وتحليل نتائج السؤال الواحد العشرون:

تحمل المسؤولية اداء العمل للمبحوثين

النسبة المئوية	التكرار	
80,0	24	نعم
6,7	2	لا
13,3	4	احيانا
100,0	30	المجموع

بين الجدول أن نسبة 80 % يتحملون مسؤولية أداء أعمالهم في المؤسسة وهذا نتيجة لشعورهم

بالرضى الوظيفي عن وضعه مما يزيد في شعورهم بالمسؤولية ثم تليها نسبة 13,3 %الذين صرحوا

بـ أحيانا وقدرت نسبة الذين صرحوا بـ لا 6.7 % .

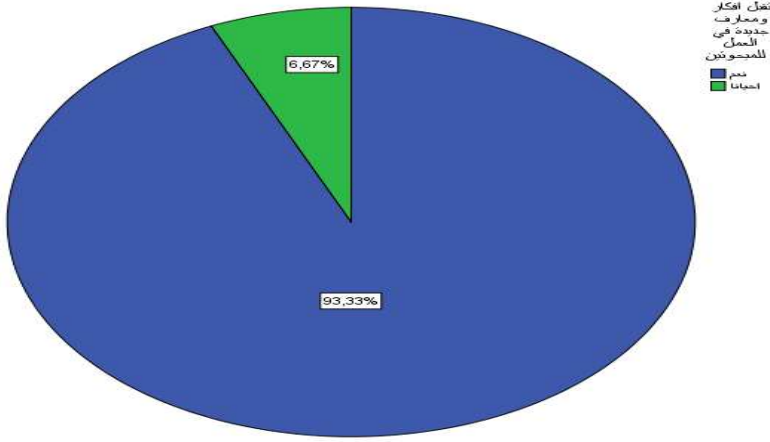
21- عرض وتحليل نتائج السؤال الثاني و العشرون:

انجاز العمل في الوقت المحدد للمبحوثين

النسبة المئوية	التكرار	
100,0	30	نعم

الجدول يبين أن أغلب أفراد العينة يقومون بإنجاز أعمالهم في الوقت المحدد ومثل ذلك بنسبة 100 % وهذا نتيجة للحوافز مما يزيد من رغبة العاملين في العمل ويزيد من التزامهم وسرعة إنجازهم للأعمال الموكلة لهم.

22- عرض وتحليل نتائج السؤال الثالث و العشرون:



الدائرة النسبية توضح ان نسبة 93,33 % اجابوا بانهم يتقبلون افكار ومعارف جديدة وتبادلها تم ثلها نسبة الذين صرحوا بلا بنسبة 6,76 %

تحليل الفرضيات

تحليل الفرضية الاولى : توجد علاقة وطيدة بين نظام الحوافز ، ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

دلت النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة أنه هناك علاقة بين نظام الحوافز ومستوى الاداء الوظيفي المقدم من العاملين لا يمكن نكرانها ، وينتج عنه رضا العاملين الوظيفي وكذا سعيهم المتواصل و المستمر لأدائهم وعليه نستخلص وجود علاقة وطيدة بين نظام الحوافز ومستوى الاداء الوظيفي ، وهذا يثبت صحة الفرضية .

تحليل الفرضية الثانية : أن التقدير والاحترام لجهود المرؤوسين من قبل الرؤساء لا يؤثر على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

من خلال الدراسة تبين ان للحوافز المعنوية أثر كبير على مستوى اداء العاملين في المؤسسة ، حيث ان أفراد العينة اكدوا على ذلك بنسبة 83,3% ، وهذا يعني ان اهتمام الرؤساء بالحوافز المعنوية في المؤسسة يؤدي إلى زيادة في تحسين أداء العاملين وقيامهم بالأعمال بكل كفاءة في مؤسسة وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية

تحليل الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة بين منح الحوافز والمكافآت لغير المستحقين ومستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة.

دلت النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة أنه اغلبية العاملين اكدو على مدى تأثير منح الحوافز والمكافآت تؤثر على ادائهم وتضعف لهم الرغبة والدافعية في العمل ، وهذا يثبت عدم صحة الفرضية .

خلاصة الفصل الثاني

سمحت الدراسة بالتعرف على الدور الذي تلعبه الحوافز في حياة الموظف ومدى تأثيرها المباشر على مستوى ادائه وعليه تعد الحوافز بمثابة المقابل المقدم للإداء المتميز، إلا أنه لا يمكن إهمال أو غض النظر عن الأثر التي تخلفه الحوافز المعنوية في دفع الموظفين على القيام بالأعمال الموكلة لهم بكل كفاءة وفاعلية .

ان الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة وفق نمط اداء معين ، وهو ما يسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محدودة وبأقل تكلفة ممكنة ، وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة واقصر وقت ممكن ، واقل تكلفة ، ونتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي الدافعية ، بيئة العمل و القدرة.

الاقتراحات والتوصيات :

أهم هذه التوصيات :-

1- ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية و الإستفادة منها من أجل زيادة كفاءة الأداء للموظفين .

2- تعديل الحوافز المقدمة للموظفين بحيث تتناسب والجهد المبذول .

خاتمة

نظرا للأهمية البالغة للعنصر البشري يتم تفعيل نشاط هذه الأخيرة في المؤسسات لتحقيق اهدافها المبتغاة والمنشودة عن طريق استثارة دوافع الأفراد من خلال تطبيق نظام إداري فعال يعمل على تحفيز الأفراد و ذلك من خلال الاهتمام بالحوافز المعنوية والمادية ، فنظام الحوافز والمكافآت يشغل موضعا هاما في سياسة تسيير الموارد البشرية من منطلق أن الإنسان بحاجة إلى محرك لدفعه من أجل إثبات ذاته بين الأفراد في التنظيم ، والذي يتمثل في العلاوات والترقيات ... الخ والتي تحثه على أداء أعماله بأكمل وجه .

ولقد بينت الدراسة صحة الفرضيات المقدمة في بداية الدراسة هذا، حيث استخلصت

العلاقة القوية بين مستوى الأداء المتميز و نظام الحوافز التي تدفعهم لبذل المزيد من

الجهد في اداء وجباتهم .

قائمة المراجع

كتب

1. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، د/ط، عمان، 2005.
2. سليمان حنفي محمود، السلوك التنظيمي والأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1987.
3. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
4. عبد الله محمد عبد الرحمان، محمد علي البدوي، مناهج وطرق البحث العلمي الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002.
5. عمر سعيد، منذر الخليلي وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر، عمان، 1991.
6. فايز عبد الكريم، التحفيز و مهارات تطوير الذات، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
7. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية - اتجاهات وممارسات -، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2008.
8. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية - اتجاهات وممارسات - دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2010.
9. اللوزي موسى، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
10. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
11. منير بن أحمد بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
12. ناصر محمد بالعديلي، إدارة السلوك التنظيمي، مرامر للطباعة الإلكترونية، الرياض، 1993.

13. نجم عبدالله العزاوي، عباس حسين جواد ،الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ،دار اليازوري العلمية للنشر،عمان، 2010.
14. هيثم العاني، الادارة بالحوافز - التحفيز و المكافآت - ،دار كنوز المعرفة،عمان، 2007.
15. يوسف، الطائي وآخرون، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ،مؤسسة الوراق ،عمان 2006.

رسائل تخرج

16. الامام سلمى، علاقة المناخ بالأداء الوظيفي، رسالة لنيل شهادة ليسانس في العلوم السياسية، جامعة ورقلة، 2004.
17. بشيرة دبي، خديجة تخة ،نعيمه موهوبي ،الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بأداء العاملين لدى عمال جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،مذكرة لنيل شهادة ليسانس، تخصص اعمال نفس عمل والتنظيم، جامعة ورقلة ،2013.
18. دليلة قصة ،مسعودة بوشنافة ، رزيقة قعمور، الترقية الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة لنيل شهادة ليسانس تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح، 2013.
19. راني بدور، التحفيز، رسالة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة دمشق، 2009 - 2010.
20. علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسن الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال بعنوان: ،الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

21. غازي حسن عودة الحلايبية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
22. فيساح وسام وآخرون، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة، رسالة لنيل شهادة ليسانس، تخصص إدارة أعمال، المركز الجامعي بالمدية، 2006-2007.
23. نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية موجهة نظر العاملين، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الأزهر - بغزة، 2010.
24. نوار هاني إسماعيل، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة، تخصص إدارة الأعمال، 2004 - 2005
25. نور الدين شنوفي، "تقبل أداء نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية،" رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر، 2004-2005.

مجلات وتقارير

26. الفارس سليمان، أثر سياسيات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية العدد 1- 27 ، 2011، ص 73.

قواميس

27. قاموس الوافر، عربي عربي، دار الفكر للطباعة والنشر، بيروت، 12 جمادى الثاني، 1422 - 04 أيلول 2001.

مواقع الكترونية

28. صبيحة حمزة الدحام ، محاضرة بعنوان: خصائص وصفات نظام الحوافز، كلية التربية ابن حيان للعلوم المصرفية ، جامعة بابل على الموقع الالكتروني : www.uobabylon.edu.iq ساعة الاطلاع 12:45 يوم 09_03_2014,

29. موسوعة ويكيبيديا على الموقع التالي: ar.wikipedia.org تاريخ الاطلاع 27-05-2014 الساعة 16:25

المناظر

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة ورقلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تخصص تنظيمات إدارية وسياسية

أخي الكريم ... أختي الكريمة.... وبعد

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

في اطار انجاز مذكرة تخرج ليسانس في العلوم السياسية وذلك للاطلاع على واقع الحوافز، وأثرها على الأداء الوظيفي العام وطرق تطويره، أرجو مساعدتي بالإجابة على الأسئلة المطروحة في الاستمارة مع مراعاة الدقة قدر الإمكان.

ملاحظة: هذه البيانات تستخدم لغرض البحث العلمي فقط _____ ط

الجزء الأول البيانات الشخصي:

يرجى وضع إشارة (X) أمام الإجابة المناسبة:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: 18-25 سنة 26-33 سنة 34-41 42 فما فوق
- 3- المؤهل العلمي: دراسات عليا جامعي ثانوي أخرى مسؤول عالي
- 4- المستوى الوظيفي: عامل مهني موظف مسؤول
- 5- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 6-10 سنة 11-15 سنة أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني

من فضلك ضع العلامة (X) في المكان الذي تراه مناسباً:

الرقم	الفقرات	نعم	لا	أحياناً	أبداً
أ- المجال الأول: الحوافز المادية					
1	هل تشجعك المكافآت المادية في المؤسسة على بذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها؟				
2	هل تشعر بالرضا الوظيفي من خلال ما تتقاضاه من راتب وعلاوات؟				
3	هل تمنح المؤسسة بعض الموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري؟				
ب- المجال الثاني: الحوافز المعنوية					
4	هل تشعر بالاستقرار والأمن الوظيفي في المؤسسة؟				
5	هل تشعر لك المؤسسة فرص للمشاركة في اتخاذ القرار؟				
6	هل تعمل المؤسسة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل؟				
7	هل تهتم بالحصول على الحوافز المعنوية مثل الشكر والتثناء ، التقدير في المؤسسة؟				
ج - المجال الثالث: المكافآت					
8	هل سبق لك وتلقيت مكافأة على أداء متميز؟				

				هل تعتقد أن نظام المكافآت الحكومي يشجع على تحسين الأداء الوظيفي؟	9
				هل ترى أن المكافآت غالبا ما توزع على من يستحقها؟	10
				هل منح المكافآت لمن لا يستحقها ليس بالضرورة أن يؤثر سلبا على أدائي؟	11
د - المجال الرابع: الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت					
				هل تُمنح الدرجات والترقيات لدى الأداء المتميز؟	12
				هل آليات وطرق لمنح الحوافز والمكافآت غالبا لا تؤثر أدائي الوظيفي؟	13
				هل تعتقد أن التدرج الوظيفي مناسب في نظام الحوافز والمكافآت	14
هـ - المجال الخامس: فاعلية نظام الحوافز					
				هل الحوافز المقدمة تتناسب و الجهد المبذل؟	15
				هل تقدم الحوافز وفق أسس ومعايير وضوابط منظمة؟	16
				هل تبدي اهتماما كبيرا حول تحسين فاعلية نظام الحوافز؟	17
و- مستوى الأداء الوظيفي					
				هل تقوم بتأدية الأعمال بكفاءة والفاعلية المطلوبة؟	18
				هل تسعى إلى تطوير أدائك ومهارات بشكل مستمر؟	19
				هل تتحمل المسؤولية في اداء عملك؟	20

				هل تتم إنجاز عملك في الوقت المحدد؟	21
				هل تتقبل افكار ومعرف جديدة في العمل؟	22