



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

المرجع :/2015

ميدان: علوم اقتصادية، التجارة وعلوم التسيير

الدرجة: علوم التسيير

التخصص: مالية

مذكرة بعنوان:

النظم والحوافز وأثرها على أداء
الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة
تسيير وتحقيق الصناعات المترابطة
وحدة فرجية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليمانس في علوم التسيير (ل.م.د)

تخصص: " مالية "

إشراف الأستاذ (ة):

- فارس ركيمة

إعداد الطالبين:

- سعيدة بوجاجة

- لمياء جواوي

المدة الجامعية: 2014/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



قال تعالى : ﴿وما اختلفتم فيه من شيء فحكمه إلى الله ذلكم الله ربي

عليه توكلت وإليه أنيب﴾ صدق الله العظيم

سورة الشورى [الآية : 10]

دعاء

"يرفع الله الذين آمنوا منكم و الذين أوتوا العلم درجات"

"صدق الله العظيم"

اللهم علما أن نحب الناس كلهم كما نحب أنفسنا، وعلما أن نحاسب أنفسنا كما

نحاسب الناس، وعلما أن التسامح هو أكبر مراتب القوة، وأن الانتقام هو أول

مظاهر الظلم

اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا ولا باليأس إذا أخفقنا، بل ذكرنا دائها أن

الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح.

اللهم إذا أعطيتنا نجاحا فلا تأخذ اعتزازنا بكرامتنا و إذا أسأنا إلى الناس فامحنا

شجاعة الاعتذار و إذا أساء إلينا الناس فامحنا شجاعة العفو.

" يا رب "

شكر وعرفان

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك ولك المن أن يسرت لنا السبل، وفقنا

لإتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على سيد المرسلين وخاتم النبيين محمدا وآله وصحبه أجمعين.

قال تعالى: «لئن شكرتم لأزيدنكم» صدق الله العظيم. سورة إبراهيم [الآية 7]

تتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إخراج هذا البحث في هيئته العلمية.

ونختص بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل "مركيمة فامرس" الذي أشرف عليها

والذي لم يخل علينا بتوجيهاته ونصائحه العلمية على إخراج هذه الدراسة.

كما أتقدم بالشكر الوافر لطاقم إدارة مؤسسة Sonaric ووحدة فرجوة وعمالها

على حسن الاستقبال وإمدادنا بالمعلومات

المتعلقة بموضوع البحث.

والشكر موصولاً لإدارة معهد العلوم الاقتصادية، تسيير

علوم تجارية وإلى كل من مد لنا يد العون وشجعنا في إنجازه بحشنا

من قريب أو من بعيد.

وحسبي ذلك جهدنا وما توفيقنا إلا بالله... والله من وراء قصدنا

إهداء

بسم الله الذي هدانا لهذه بهدية وبشرنا بدينه، أحمد ربّي حمدا كبيرا على فضله وصلى الله على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم .

إليك يا نبغ الحنان يا هبة الرحمن يا من حبك ينبض بقلبي وعطفك يسقي فؤادي إليك يا أجمل كلمة نطق بها لساني أمي الحبيبة .

إلى من تعب كي أرتاح، إلى مرمر العطاء والكفاح، إلى من شهد برد الشتاء وحرارة الصيف على كده وجده لأجلنا، إلى من يستحق أن أرفع رأسه وأحفظ شرفه وأصون عرضه، إلى من أهدني اسمه أبي الغالي .

إلى من أمرى فيهم كل الشرف حليم، صالح، مرؤوف

إلى أخواتي المتزوجات : سهيلة، مراضية، فريدة .

إلى من أنقاسم معهم الحياة : صباح، وليدة، صونيا .

إلى البراءة : محمد، آية، آدم .

إلى من أمضيت معهم أحلى أوقاتي : حليلة، سارة، صبرينة، سعاد، فاطمة، وسام، سلاف، مريم،

بديعة، وداد . إلى أقرب صديقاتي : لمياء، كوثر .

إلى كل طالب للعلم وحامل للعلم .

إلى كل من عرفته وعرفني من خلال حياتي وخلال دربي الدراسي .

سعيدة

إهداء

الحمد لله الذي أنار لي دربي وسدد خطاي، وأمدني بالصحة وقوى عزيمتي وساقني لآلى طريق النجاح.
إلى التي غمرتني بحنانها وعطفها وأنارت دربي بتوجيهاتها وفرحت لنجاحي وبكت لفشلي
إلى قرة العين: إلك أمي الغالية أطال الله عمرك .
إلى الذي علمني ومرعاني وساندني ولا يزال وسيظل خير موعظة لأنبأ معاني الأبوة، إلك أبي العزيز
أدامك الله فوق رؤوسنا .
إلى سندي في الحياة والأخوة التي تمنحني القوة وتحمني، للخير تاديني ومن الشر تقيني: أسامة، فؤاد، حليلة.
إلى خالاتي وعمتي وأعمامي كبيرهم وصغيرهم
إلى مرفيقة الدرب وتوأم الروح، إلى صحبتني وفي المذكرة شاركتني "سعيدة"
إلى جميع صديقاتي: أمل، صبرينة، سارة (تويتي)، فاطمة، سعاد، سلاف، وسام، وداد، كوثر، فريدة.
إلى كل من كان محبالي، جمعتني بهم الأقدام وحفظتهم ذاكرتي لكن نسيهم قلبي

لمياء

فهرس المحتويات

فهرس الموضوعات

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

مقدمة عامة أ- ج

الفصل الأول : النظم والحوافز

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول النظم..... 17 - 22

المطلب الأول : النظرية العامة للنظم..... 17 - 18

المطلب الثاني : مفهوم النظام..... 18 - 21

المطلب الثالث : المؤسسة نظام مفتوح..... 21 - 22

المبحث الثاني : مفاهيم عامة حول الحوافز..... 23 - 41

المطلب الأول : مفهوم الحوافز..... 23 - 27

المطلب الثاني : أنواع الحوافز..... 28 - 31

المطلب الثالث : نظريات الحوافز..... 32 - 39

المطلب الرابع : نظام الحوافز..... 39 - 41

الفصل الثاني : الموارد البشرية وأثر نظام الحوافز عليها

المبحث الأول : الموارد البشرية..... 45 - 56

المطلب الأول : وظيفة الموارد البشرية..... 45 - 46

المطلب الثاني : توظيف الموارد البشرية..... 46 - 51

المطلب الثالث : تدريب الموارد البشرية..... 51 - 56

المبحث الثاني : أثر نظام الحوافز على أداء الموارد البشرية.....	57 - 68
المطلب الأول : مفهوم الأداء.....	57 - 59
المطلب الثاني : تقييم أداء الموارد البشرية.....	59 - 65
المطلب الثالث : أثر الحوافز على أداء الموارد البشرية.....	65 - 68

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة تسيير وتحقيق الصناعات المترابطة

وحدة فرجية

المبحث الأول : عموميات حول مؤسسة تسيير وتحقيق الصناعات المترابطة.....	71 - 79
المطلب الأول : لمحة موجزة عن مؤسسة تسيير وتحقيق الصناعات المترابطة.....	71 - 72
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....	72 - 77
المطلب الثالث : أهمية وأهداف المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات	

المترابطة 78 - 79

المبحث الثاني : الحوافز المقدمة للأفراد في المؤسسة.....	79 - 86
المطلب الأول : الحوافز المادية المقدمة للأفراد في المؤسسة.....	79 - 83
المطلب الثاني : الحوافز المعنوية المقدمة للأفراد في المؤسسة.....	83 - 86
المبحث الثالث : رضا الأفراد عن الحوافز المقدمة لهم ومظاهره	87 - 96
المطلب الأول : خصائص أفراد العينة المسحوبة.....	87 - 91
المطلب الثاني : رضا الأفراد عن الحوافز المادية المقدمة في مؤسسة (Sonaric) ...	91 - 94
المطلب الثالث : رضا الأفراد عن الحوافز المعنوية المقدمة في مؤسسة (Sonaric) .	94 - 96

خاتمة..... 99 - 100

قائمة المصادر والمراجع..... 102 - 104

الملاحق

قائمة الأشكال :

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	الصفة البنيوية للنظام	20
2	ظهور عملية الدافع	25
3	أنواع وتقسيمات الحوافز	28
4	الفرق بين نظرية x ونظرية y	37
5	مراحل تصميم نظام الحوافز	40
6	خطوات عملية التعيين	50
7	خطوات تقييم الأداء	61
8	تأثير التحفيز على أفراد المنظمة	67
9	رسم تخطيطي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة	73
10	رسم تخطيطي يوضح سلسلة منتوجات وحدة فرجية	75
11	الهيكل التنظيمي لوحدة فرجية لإنتاج المدافئ المنزلية لسنة 2012	77
12	توزيع الأفراد حسب طبيعة الجنس	87
13	توزيع الأفراد حسب العمر	88
14	توزيع الأفراد حسب الحالة العائلية	89
15	توزيع الأفراد حسب الوظيفة المهنية	89
16	المستوى التعليمي لأفراد العينة	90
17	مدى توفير الحاجات في مؤسسة SONARIC	90
18	رضا الأفراد عن الأجر وملحقاته	91

92	رأي الأفراد حول تركهم للعمل	19
92	مدى ارتباط المكافآت وأداء العمل	20
93	رضا الأفراد عن الخدمات الاجتماعية	21
93	مدى استفادة أفراد العينة من فرص الترقية	22
94	الأساس الذي تمنح عليه الترقية حسب رأي أفراد العينة	23
94	رضا الأفراد عن التكوين في المؤسسة	24
95	رضا الأفراد عن الاتصال الداخلي في المؤسسة	25
95	مدى شعور الأفراد بمشاركتهم في القرارات	26
96	رضا أفراد العينة عن أسلوب الإشراف	27

قائمة الجداول :

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	الحاجات والوسائل التحفيزية في المنظمة	34
2	الفرق بين التدريب والتعليم	52
3	الاشتراكات في الضمان الاجتماعي	82
4	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الجنس	87
5	توزيع الأفراد حسب العمر	88
6	توزيع الأفراد حسب الحالة العائلية	89
7	توزيع الأفراد حسب الوضعية المهنية	89
8	المستوى التعليمي لأفراد العينة	90
9	مدى توفير الحاجات في مؤسسة SONARIC	90
10	أكثر الحوافز غير متوفرة في مؤسسة سوناريك	91
11	رضا الأفراد عن الأجر وملحقاته	91
12	رأي الأفراد حول تركهم للعمل	92
13	مدى ارتباط المكافآت وأداء العمل	92
14	رضا الأفراد عن الخدمات الاجتماعية	93
15	مدى استفادة أفراد العينة من فرص الترقية	93
16	الأساس الذي تمنح عليه الترقية حسب رأي أفراد العينة	94
17	رضا الأفراد عن التكوين في المؤسسة	94
18	رضا الأفراد عن الاتصال الداخلي في المؤسسة	95
19	مدى شعور الأفراد بمشاركتهم في القرارات	95
20	رضا أفراد العينة عن أسلوب الإشراف	96

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

في ظل التطور التكنولوجي الذي تعيشه ومن خلال سعي المؤسسة نحو تحقيق أقصى قيمة للإنتاج وسعيها الدائم لتحقيق أقصى عائد ممكن فقد بات أمر محتم على المؤسسة دراسة نقاط القوة وتعزيزها، والبحث عن نقاط الضعف ومحاولة التقليل منها أو حتى القضاء عليها.

ولعل أهم ما يجب على المؤسسة دراسته وتحليله هو دراسة النظام الذي ستتبعه وتسير عليه دراسة دقيقة تمكنها من التسيير الجيد لمواردها البشرية والمالية بالإضافة إلى استعمال نظام الحوافز كأداة فعالة للتأثير على أداء الموارد البشرية لديها وزيادة إنتاجيتها، فنظام الحوافز يعد آلية فعالة تؤثر على أداء الأفراد في المؤسسة لزيادة المردودية وتحقيق أهدافها المسطرة سلفاً وجعل تعظيم الربح هدف واقعي وحقيقة لا بد منها، وعليه يمكن طرح الإشكالية التالية :

- ما مدى تأثير نظام الحوافز على أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما هي مختلف الأنظمة المعتمدة في المؤسسة؟
2. ما هي الحوافز المقدمة للأفراد في المؤسسة وكيف يتم تصميم نظام الحوافز لديها.
3. كيف تعمل الموارد البشرية على زيادة الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.
4. ما هو تأثير نظام الحوافز على أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة.
5. ما هي مختلف الحوافز المقدمة للأفراد من خلال مؤسسة تسيير وتحقيق الصناعات المرتبطة (وحدة فرجية).
6. كيف يؤثر نظام الحوافز على الموارد البشرية في مؤسسة تسيير وتحقيق الصناعات المرتبطة (وحدة فرجية).

الفرضيات:

1. تعتمد المؤسسة على النظام المفتوح لزيادة الإنتاجية.
2. تستعمل المؤسسة أسلوب التحفيز المادي لزيادة إنتاجية مواردها البشرية.
3. الموارد البشرية التي تزيد من إنتاجية المؤسسة وتحقق أهدافها هي الموارد النشطة العاملة.

4. نظام الحوافز أدلة فعالة للتأثير على أداء الموارد البشرية للمؤسسة وتحقيق أهدافها المسطرة.
5. تقدم مؤسسة تسيير وتحقيق الصناعات المترابطة الحوافز المادية لتأثير هي العمال وزيادة أرباحها السنوية.

أهداف البحث:

من خلال العمل المتواضع الذي قمنا به حاولنا معرفة مختلف الأنظمة في المؤسسة وكذا الأساليب التحفيزية المعتمدة من طرف المؤسسة لتدعيم أداء مواردها البشرية من خلال تحليل مدى تأثير نظام الحوافز على أداء هذه الموارد لزيادة إنتاجية المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها المسطرة وكذلك حاولنا إسقاط الجانب النظري على الواقع المعاش من خلال التربص الذي قمنا به في مؤسسة تسيير وتحقيق الصناعات المترابطة (وحدة فرجيوة) من خلال المقابلات التي قمنا بها مع العمال ومختلف المسيرين وتحليل النتائج المتحصل عليها.

أهمية الدراسة:

من خلال دراستنا حاولنا ولو بالقليل إضافة معلومة جديدة حول النظم والحوافز وأثرها على أداء الموارد البشرية لإثراء الحقل المعرفي وتدعيم المكتبة بهذا الموضوع الذي هو موضوع غير موسع فيه وغير متناول كثيرا في المركز الجامعي لميلة وهذا لما لهذا الموضوع من أهمية بالغة في مجال الاقتصاد كما حاولنا تقديم نظرة واقعية من خلال إسقاط الجانب النظري على مؤسسة تسيير وتحقيق الصناعات المترابطة (وحدة فرجيوة SONARIC)، وإعطاء نظرة على نظام الحوافز المتبع لديها للتأثير على أداء مواردها البشرية.

أسباب اختيار الموضوع:

ترجع أسباب اختيارنا لهذا الموضوع إلى أهميته في حد ذاته خاصة وأننا نعيش في ظل المنافسة فدراسة النظم والحوافز وأثره على أداء الموارد البشرية يجعلنا نقف على نقاط القوة من أجل تعزيزها ومعرفة نقاط الضعف لتداركها ونأمل بأن نساهم بهذا الجهد المتواضع في إثراء المكتبة في هذا المجال وأن نقدم طرعا يضاف إلى عالم العلم والمعرفة.

المنهج المتبع:

لقد استعملنا من خلال دراستنا هذه المنهج الوصفي لتحليل الظاهرة من خلال تصفح الكتب والمذكرات الملمة بهذا الموضوع.

إضافة إلى الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة تسيير وتحقيق الصناعات المترابطة (وحدة فرجيوة)، حيث استعملنا أسلوب المقابلة من خلال استمارة وزعت على عينة من العمال قمنا بتحليلها.

لقد وزعت محتويات الموضوع إلى ثلاث فصول كما يلي :

الفصل الأول: تناولنا فيه النظم والحوافز والذي ضم مبحثين، حيث في المبحث الأول تناولنا مفاهيم عامة حول النظم من خلال التطرق إلى النظرية العامة للنظم، مفهوم النظام، المؤسسة كنظام مفتوح. أما المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى مفاهيم عامة حول الحوافز والذي تناول مفهوم الحوافز، أنواعها، نظرياتها، نظام الحوافز.

الفصل الثاني: تناولنا الموارد البشرية وأثرها نظام الحوافز عليها وقد قسم إلى مبحثين، ففي المبحث الأول تناولنا إدارة الموارد البشرية وكيفية تدريبها أما المبحث الثاني فقد تحدث عن أثر نظام الحوافز على أداء الموارد البشرية حيث تناول مفهوم الأداء وتقييم الأداء وأخيرا أثر هذه الحوافز على أداء الموارد البشرية.

الفصل الثالث: أخذنا دراسة حالة حول مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة حيث قسم إلى ثلاث مباحث، ففي المبحث الأول تناولنا عموميات حول المؤسسة وفي المبحث الثاني تحدثنا عن الحوافز المقدمة من طرف مؤسسة Sonaric وفي المبحث الأخير تناولنا رضا الأفراد عن الحوافز المقدمة لهم ومظاهره. وقد تضمن هذا المبحث المقدمة وخاتمة عن كل فصل لإضافة إلى المقدمة العامة والخاتمة العامة وقائمة المصادر والمراجع وكذلك الملاحق المدرجة فيه³.

الفصل الأول

النظم والحوافز

مقدمة الفصل:

تعتمد المؤسسة من أجل الوصول إلى أهدافها إلى دراسة النظام والحوافز كأداة فعالة للتأثير على الأفراد داخل المؤسسة فمن خلال النظام المتبع سنطرق على هذه المؤسسة وعلاقتها مع الغير. كما أن نظام الحوافز آلية تعتمد عليها المؤسسة لتزويد من إنتاجيتها وتحقيق لأهدافها ومن خلال هذا الفصل سنتعرف على نظرية الأنظمة وعلى النظام بمختلف خصائصه ومكوناته وأنواعه كما أننا سنقدم المؤسسة كنظام مفتوح.

كما أننا تناولنا الحوافز من خلال تقديم أنواعها والنظريات التي جاءت بها كيفية تصميم نظام حوافز فعال للمؤسسة، حيث قمنا بـ :

تقديم مفاهيم عامة حول النظم.

تقديم مفاهيم عامة حول الحوافز.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول النظم

إن سير أي مؤسسة ونجاحها واستمراريتها يتوقف على النظام المتبع فيها، ومن خلال هذا المبحث سوف نتناول في النظرية العامة للنظم، ومفهوم النظام، بالإضافة إلى إعطاء نظرة حول المؤسسة كنظام مفتوح.

المطلب الأول: النظرية العامة للنظم

1. ظهور نظرية الأنظمة: لقد كانت معالجة مواضيع في البيولوجيا خاصة، من منظور الأنظمة في أول الأمر، حيث انتقلت هذه الطريقة من التحليل إلى هذا الفرع من العلوم قبل وصولها إلى الإدارة، لأنه الكائن الحي من الناحية البيولوجية مجموعة من الأجهزة، يمكن اعتبارها وحدات تعمل منفصلة عند أخذها كل على حدى ولها حدود مع الوحدات الأخرى والعالم الخارجي. وهذا اعتبر الكائن كنظام يتكون من مجموعة الناطمة الفرعية؛ والتي تشترك بشكل منسجم بأداء دور الكائن وتحقيق أهدافه، وكل من هذه الأنظمة الجزئية تتفاعل وتتبادل خدمات مع أنظمة أخرى، وتتجزأ إلى أبسط مكونات خلاياها. وانطلقت بعد ذلك هذه الطريقة في التحليل إلى علوم أخرى خاصة الاجتماعية منها، لتصبح فيما بعد ما يسمى بـ "نظرية الأنظمة" فقد كان أول انتقال لهذه النظري والى ميدان الإدارة بواسطة أعمال عدد من المفكرين ابتداء من الخمسينيات لهذا القرن حيث يمكن ملاحظة تطوير الدراسات من هذا المنظور للمنظمات ابتداء من الخمسينيات إلى الستينات خاصة.

ومنذ سنة 1960 كثير من الأعمال والدراسات قد عالجت مساهمة هذه النظرية، وما هي الفائدة التي تقدمها في دراسة المنظمات. ومن هذه الأعمال مساهمة Buckley.w سنة 1969. و Silver Man.d سنة 1970، وقد تزايدت الدراسات في هذا الميدان وتوسعت بشكل كبير. حيث شمل منظور الأنظمة لدراسة المنظمات، وبالتحديد المؤسسات الاقتصادية أعمالا عديدة ومتنوعة، سواء من الزاوية السوسيولوجية أو من الزاوية التصورية النظرية أو الوظيفية التقنية. وبذلك منذ الستينات أصبح هذا الميدان مقترحا من طرف المفكرين باستعمال هذه الطريقة، والتي أعطت دفعا قويا في المواضيع التي تدرسها بعد اليوم.

2. تطور نظرية الأنظمة:

لقد شهدت هذه النظرية تطورا سريعا مقارنة مع تاريخ ظهورها المتأخر، والفترة القصيرة التي قطعتها، وهذا يمكن رده لغزارة الأعمال فيها والاستعمالات الواسعة وانتشارها السريع. وفي تطورها هذا تميزت بانقسامها إلى فرعين: (1)

- 1.2. **الفرع الأول:** يشمل نظريات جزئية وهو ناتج عن تطوير جوانب تنظيمية خاصة بالمؤسسة مثل علاقات المؤسسة بالمحيط، غايات وأهداف، استراتيجيات، تنظيم وتسيير الموارد وعملية الإنتاج.
- 2.2. **الفرع الثاني:** يتعلق بالنظريات الكلية بنماذج تعرض المؤسسة بشكلها الكلي، وجدانية (فلسفية)، وظيفية وعملياتية (فضائية).

المطلب الثاني: مفهوم النظم

1. تعريف النظام:

على الرغم من أن مصطلح النظام تبلور - كمفهوم علمي - مع نهاية الأربعينيات من القرن الماضي، وهو مصطلح مشتق أساسا من كلمة "System" اليونانية التي تعني الكل المركب من عدد الأجزاء، إلا أنه يعد من المصطلحات الشائعة الاستخدام في مختلف المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، إذ اكتسب هذا المصطلح بمرور الزمن معاني جديدة ودلالات مختلفة لوصف مختلف الظواهر الإدارية، والفنية والعلمية، والظواهر العامة الأخرى.

وقد ظهرت الحاجة إلى استخدام النظم في مجال الإدارة مع الزيادة المفرطة في جم التنظيمات الإدارية، وزيادة استخدامها للتقنيات المتطورة وخاصة تقنيات المعلومات.

هناك عدد من التعاريف الخاصة بالنظم اتفق عليها عدد من الباحثين حيث يرى كل من (البكري، الصباح، مؤيد، المغربي، مكليود، سلطان، الحسينة، طه، الكردي، مسلم وجمعة) أن: (2)

النظام هو مجموعة من العناصر أو الأجزاء أو المكونات التي ترتبط أو تتفاعل مع بعضها البعض وتعمل على نحو متكامل لتحقيق هدف أو أهداف محددة (معينة). حيث أن النظام هو مجموعة

(1) ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، درا المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، ص 38، 39.

(2) صباح رحيمة محسن وعبد الفتاح إبراهيم ربية وفتحي أحمد الشيباني، نظم المعلومات المالية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 14.

من العناصر أو الأجزاء التي تتكامل مع بعضها وتحكمها علاقات وآليات عمل معينة وفي نطاق محدد بقصد تحقيق هدف معين.

2. خصائص النظام: يرى Melese أن للنظام أربعة خصائص أساسية تمكنه من تحقيق أهدافه

وهي : (1)

-التأقلم: ويعني به تمكن النظام من مسايرة التغيرات التي تطرأ في المحيط.

-القدرة على المراقبة: ويقصد به مدى تمكن المسيرين من تثبيت النظام على الطريق المرسومة له. والمؤدية نحو تحقيق الأهداف.

-قوة التعليم: ويقصد بها مدى تمكن النظام من الاستفادة من أساليب معالجة الحالات التي فرضت التأقلم على أساس توظيفها في حالات مماثلة.

-المصدقية: ويعني الثقة الممنوحة للنظام وتقاس بأدائها ومخرجاتها.

3. مكونات النظام:

إن دراسة أي نظام مرتبط أولاً بتعريف صفته البنيوية بمعنى تنظيمه في المكان، ومن ثم صفته الوظيفية أي تنظيمه في الزمان. والذي سنقوم بشرحها كما يلي : (2)

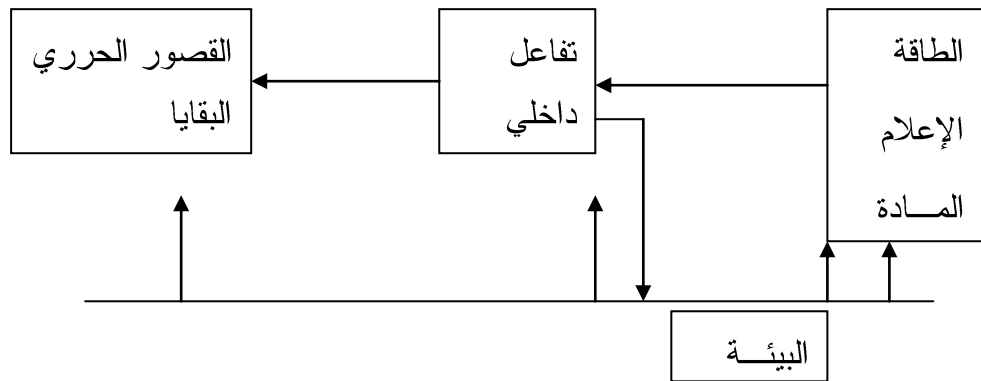
1.3. الصفة البنيوية للنظام:

للنظام حدود تفصله عن الخارج، وبما انه متكون من عناصر مرتبطة فهي تسهل أولاً التبادلات للطاقة، الإعلام والمادة (انظر الشكل التالي) وثانياً تسمح بتكوين مخازن لهذه العناصر.

(1) خالص صافي صالح، "رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 261.

(2) عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد تسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، 2009، الطبعة الرابعة، ص ص : 8، 9.

شكل رقم (01) : الصفة البنيوية للنظام



(1) المصدر : صباح رحيمة محسن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 43.

2.3. الصفة الوظيفية للنظام:

إن التنظيم الزمني يعني ظهور مفاهيم التدفقات - السدادات (المفاتيح)-، والمدة، حيث تمر تدفقات المادة، الإعلام والطاقة بين المخازن ويكمن دور السدادات في مراقبة المنسوب لمختلف الإمدادات، أما بالنسبة للمدة يقصد بها سرعة المرور في شبكة الاتصال، أو سرعة التخزين.

4. أنواع النظام:

يمكن تصنيف النظام وفق معايير مختلفة منها طبيعة النظام ودرجة الفتاحة وتجريده وثباته، وهناك عدة طرق لتصنيف النظام منها : (2)

❖ النظام المفتوح: هو الذي يجسد التفاعل الحركي للنظام مع بيئته، وعليه هو أكثر واقعية لدراسة المنظمات مثل النظم الاجتماعية.

❖ النظام المغلق: هو النظام الذي لا يستلم طاقة من المحيط الخارجي ولا يصدر أي طاقة إلى ذلك المحيط؛ مثل نظام إشارات المرور الضوئية.

❖ النظم المحددة أو الثابتة أو المستقرة والتي يمكن التنبؤ بمخرجاتها: وهي النظم التي تتفاعل أجزاؤها، وتحقق أهدافها بطريقة يمكن التنبؤ بها بدقة تامة مثل نظام الحاسب الآلي.

❖ النظم الاحتمالية أو النظم المتغيرة: عادة ما يشار إليها بمصطلحات ومفاهيم احتمالية لا يمكن تحديد نتائجها بدقة وأن درجة محددة من الخطأ في التنبؤ ستؤثر في عمل النظام، مثل نظام الرقابة الإحصائية على جودة الإنتاج.

(1) صباح رحيمة محسن وآخرون، مرجع ذكر سابقاً، ص 43

(2) مرجع سابق، ص 44.

- ❖ النظم نصف المفتوحة (أو النصف المغلقة): تكون لها مدخلات من البيئة المحددة ومعرفة سابقة وبذلك لا يكون النظام عرضة للاضطرابات التي تأتي من خارجه مثل المنشآت التجارية والصناعية والنظم الإدارية، ونظم المكتبات.
- ❖ النظم المختلطة: وهي النظم التي تشكل الإنسان والآلة معاً. مثل نظم المكتبات الحديثة، ونظم المعلومات الإدارية.
- ❖ النظم الطبيعية والنظم الاصطناعية: النظم الطبيعية تكون في حدود قوانين الطبيعة وعلاقاتها؛ مثل النظام الشمسي والنظام المائي وهي من خلق الله، أما النظم الاصطناعية فيتم تصميمها و تشغيلها بواسطة الإنسان.
- ❖ النظم طويلة الأجل والنظم قصيرة الأجل: وفقاً لمدى استمراريتها تقسم إلى نظم دائمة ونظم مؤقتة تبقى لفترات قصيرة وسرعان ما تنتهي.
- ❖ النظم المادية والنظم المجردة والنظم المفاهيمية: حيث إن النظم المادية هي نظم ملموسة لها مكونات من أشياء أو أفراد، أما النظم المجردة هي التي تكون جميع عناصرها مجموعة من الأفكار والمفاهيم التي لا يمكن لمسها، أما النظم المفاهيمية تهدف إلى تفسير الظواهر التي تحيط بعالمنا مثل النظم الفلسفية.
- ❖ نظم قابلة للتكيف ونظم غير قابلة للتكيف: حيث إن النظم المتكيفة قادرة على التغير استجابة لتغيرات في البيئة، أما النظم غير القابلة للتكيف فهي غير قادرة على التغير استجابة للتغيرات في البيئة.

المطلب الثالث: المؤسسة الاقتصادية كنظام مفتوح

1. تعريف المؤسسة الاقتصادية من وجهة نظرية الأنظمة:

إن تعدد واختلاف وتنوع المؤسسات في أحجامها، وفروع نشاطاتها وأشكالها القانونية، خاصة مع التطور التي لا يمكن حصرها. جعل عملية تعريف المؤسسة تصعب بشكل كبير، ولا يمكن أن يعطى للمفهوم المؤسسة تعريف شامل ومحدد، حتى إن المؤسسة أصبحت تأخذ شكلاً تجريبياً أكثر منه حقيقياً، حيث يمكن تعريفها على أنها : ⁽¹⁾ " المؤسسة ليس لها من الحقيقة إلا الخرائط أو النماذج،

(1) ناصر دادي عدون : مرجع ذكر سابقاً، ص 43.

إذا وجد نموذج واحد للمؤسسة هذا يعني إن هذه الأخيرة سوف تكون حقيقية، أي سوف يكون هذا النموذج حقيقيا وخصوصا بها، وتعريفها سوف يكون حسب ذلك النموذج".

إن مفهوم المؤسسة أو بشكل اعلم المنظمة فقد عرفه كل من P.Tabatoni و P.Jarnioue بأنه : ⁽¹⁾ " مفهوم يضم كل المجموعات مثل المؤسسات العمومية أو الخاصة، الإدارات أو الجماعات، أو أيضا كل نوع من الجمعيات التي لها أهداف محددة بوضوح، وتجمع وتستعمل بشكل أكثر فعالية، وسائل وأنواع من العمليات الوظيفية مرتبطة بتحقيق هذه الأهداف".

وحسب اتجاه L.Von Bertalanffy " فالمؤسسة كمنظمة تعتبر في نفس الوقت هيكلا اجتماعيا واقعيا، وكمعامل اقتصادي، وتتمتع بخصائص تنظيمية وبواسطة المفاهيم المستعملة والمتطورة في النظرية العامة التنظيمية".

يمكن وصفها كنظام مفتوح ومعنى هذا أن المؤسسة نظام : ⁽²⁾

- لأن المؤسسة مكونة من أقسام مستقلة، مجمعة حسب هيكل خاص بها.
- لأنها تملك حدودا تمكنها من تحديدها، وتفصيلها عن المحيط الخارجي.
- وهي نظام مفتوح لأنها تتكيف نوعي مع تغيرات المحيط بفعل القرارات المتخذة من طرف مسيريهها بواسطة نشاطات أعضائها.

(1) ناصر دادي عدون، مرجع ذكر سابقا، ص 43.

(2) المرجع السابق، ص 46.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الحوافز

المطلب الأول: مفهوم الحوافز

1. نبذة تاريخية عن الحوافز:

مع بداية القرن الثامن عشر ومع بروز حركة الإدارة العلمية بدا العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع الحوافز، حيث نميز 3 مراحل لتطور الفكر الإداري فيما يخص هذا الموضوع والمتمثلة في: (1)

1.1. المرحلة التقليدية: تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة حيث اعتبرت المؤسسة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية فمن وجهة نظر ماكس ويبر رائد النظرية البيروقراطية إن الفرد بطبعه غير طموح وكسول ودائما يسعى لإشباع حاجاته المادية، وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط وهو ما فعلته الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور في سياستها التحفيزية على الأساس المادي.

2.1. مدرسة العلاقات الإنسانية: من وجهة نظر هذه المدرسة فالمؤسسة نظام كبير ومعقد التكوين حيث يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني والفني وهذه المدرسة تنظر للإنسان بأنه له أحاسيس، ويعمل في داخل جماعات وبالتالي تنظر إلى كيفية التعامل معه باعتبار أن المؤسسة إلى جانب أنها وحدة اقتصادية فهي وحدة اجتماعية. لذلك تجد تنوعا في منح الحوافز ما بين المادية والمعنوية.

3.1. المرحلة الحديثة: تمثلها نظريات الإدارة الحديثة، مثل نظرية الإدارة بالهدف ونظرية النظم، وقد حاولت هذه المرحلة تجنب التنوع غب أخطاء النظريات والمراحل السابقة. فهي تنظر للجهاز على أنه نظام مفتوح وليس مغلق، كما دعت إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة، ونادت باختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز وذلك حسب مستويات الأداء، وكذلك ضرورة اشتراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز.

(1) عبد الله حمد محمد الجساسي، "أثر الحوافز الإدارية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010-2011، ص ص : 26، 27.

2. تعريف الحافز والدافع والفرق بينهما:

1.2. الحوافز:

إن الحوافز هي دوما ما تحث على الدافعية للعمل بجدية حيث أنه لرقى الأداء الوظيفي للعاملين للإنجاز والعمل لأبد من وجود نظام حوافز ملائم وعادل، يوجد العاملين للإنجاز والعمل، ويزيد لديهم شعور الانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.

وقد عرف برسلون وستاير الحوافز بأنها: ⁽¹⁾ شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف الوصول إلى تحقيق أهداف محددة.

وقد عرفها الهييتي بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجهة عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية.

وأیضا وصف توماس التحفيز بقوله: ⁽²⁾ " هو توافر المنافع والحوافز الكافية لجذب الفرد التي تدفعه لبذل الجهد للحصول على تلك المنافع.

ولو نظرنا إلى الحوافز من حيث الاعتقاد والإدراك وبين الإدارة التي تمثل بالحاجات والرغبات وبين القدرة وتحريك السلوك فانه إذا أدرك الأفراد في المنظمة أنهم في بيئة العمل التي حولهم عوامل يستطيعون الحصول عليها لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، فسيؤدي هذا إلى نهوض قدراتهم وسلوكهم نحو هذه العوامل التي تعرف بالحوافز.

وبالتحديد الحوافز هي تلك العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكاملة في الفرد، والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية.

وبمعنى آخر الحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد ، من خلال إشباع حاجاته وبناءا على ذلك نجد أن التوافق بين الحاجات المحركة للفرد وبين وسائل إشباع الحاجات هو الذي يحدد الحالة المعنوية للأفراد ودرجة رضاهم، واستقرارهم في المنظمة بالإضافة إلى جودة أدائهم وإنتاجيتهم.

⁽¹⁾ نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من رخصة نظر العاملين"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2010، جامعة الأزهر بغزة، ص 9.

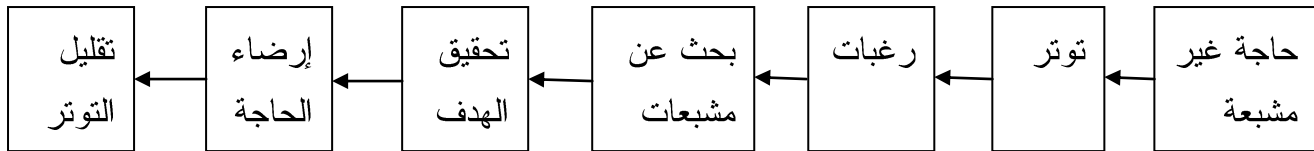
⁽²⁾ علاء خليل محمد العكش، "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارة السلطة الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2010، جامعة الأزهر بغزة، ص 9.

2.2. الدافع:

يرتبط مفهوم الدافع بالسلوك الإنسان، إذ أن عملية السلوك قائمة على افتراضات أساسية وهي : (1)

- أن السلوك هو نتيجة أي أن هناك أسباب لكل سلوك.
- إن السلوك يحفز أو يثار بفعل مؤشرات معينة بحيث ينجم عن هذه الإثارة سلوك محدد.
- إن السلوك الناتج هو بتحقيق هدف معين.

شكل رقم (2): ظهور عملية الدافع



المصدر: عبد الله محمد الجساسي، مرجع سبق ذكره، ص 27

من هذا يتضح أن الدافع هي الحاجات والرغبات والتصورات التي تؤدي إلى سلوك محدد ظاهري للوصول إلى الهدف فعندما تشبع الحاجات أو الرغبات يزيد من استقرار الفرد ويقل التوتر ويحصل التوازن في سلوك الفرد. وهو ما يوضحه الشكل رقم (2).

من خلال هذا يتضح أن الدوافع تقي الرغبة لدى الفرد في بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق الأهداف، فهي إذا المحركات الداخلية للسلوك المثير لأداء العمل حيث يعتمد الأداء على درجة قوة الدافع أو الرغبة.

3.2. الفرق بين الدافع والحوافز:

من أجل التمييز بين المفهومين فإنه يرى نجاتي أن⁽²⁾ " مفهوم كل كم الحوافز والدوافع يتضمن فعلا اقتصاديا أو اجتماعيا، فالحوافز هي مجموعة العوامل الخارجية القادرة على إثارة مجموعة القوى الفعلية الحركية والنتيجة في الفرد والتي تؤثر بشكل مباشر على سلوكه وتصرفاته وبالتالي على مستوى إنتاجيته. أما الدوافع فهي مجموعة القوى المتحركة في نفس الفرد العمل لتثير فيه الرغبة بالعمل. أي دوافع من أجل الداخل.

(1) نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، دار المطبوعات الجامعية، 2010، ص ص 282، 283.

(2) عبد الله محمد الجساسي : مرجع ذكر سابقا، ص 27.

وخلاصة لهذا فالدوافع هي مجموعة العوامل الداخلية المنشطة والقوى الموجهة لتصرفات الأفراد.

3. أهمية وأهداف الحوافز:

1.3. أهمية الحوافز:

يرى علي حسن أن نظام الحوافز يحقق فوائد عديدة للفرد والمنظمة على حد سواء وذلك على النحو التالي :⁽¹⁾

- إشباع حاجات ورغبات العاملين بمختلف أنواعها ومنها الحاجة المادية للنقود والحاجة المعنوية للاحترام والتقدير وإثبات الذات.
- شعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل المنظمة.
- جذب المهارات والكفاءات و الأدمغة المتميزة للعمل بالمنظمة.
- زيادة مستوى رضى العاملين نتيجة لإشباع حاجاتهم.
- زيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة.
- زيادة إنتاج العاملين كما وكيفا.
- تنمية روح التعاون بين العاملين داخل المنظمة.
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.

2.3. أهداف الحوافز:

يرى جودة أنه لدى وضع نظام للحوافز في المنظمة لابد من الأخذ الاعتبار الهدفين الرئيسيين التاليين:⁽²⁾

- **الهدف الاقتصادي:** حيث أن وضع نظام للحوافز في المنظمة يجب أن يعود بالفائدة على المنظمة والعاملين لديه، حيث تسعى المنظمة عن طريق الاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية، وتحسين منتجاتها ونوعيتها التي تعود بالفائدة عليها أولاً، وكذلك على العاملين لديها.

⁽¹⁾ عبد الله حمد محمد الجاسي، مرجع ذكر سابقاً، ص ص : 28، 29.

⁽²⁾ نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، مرجع ذكر سابقاً، ص 9.

-**الهدف المعنوي:** متعلق بالعمل المباشر حيث أن العنصر الأهم من عناصر الإنتاج والمتحكم في العملية الإنتاجية وعقلها المؤثر وهو المستهدف من وضع نظام الحوافز لابد لهذا النظام من المساهمة في إشباع بعض رغباته وأحاسيسه ومشاعره.

ويمكن تلخيص أهداف الحوافز الواجبة مراعاتها من قبل إدارة المنشأة فيما يلي:

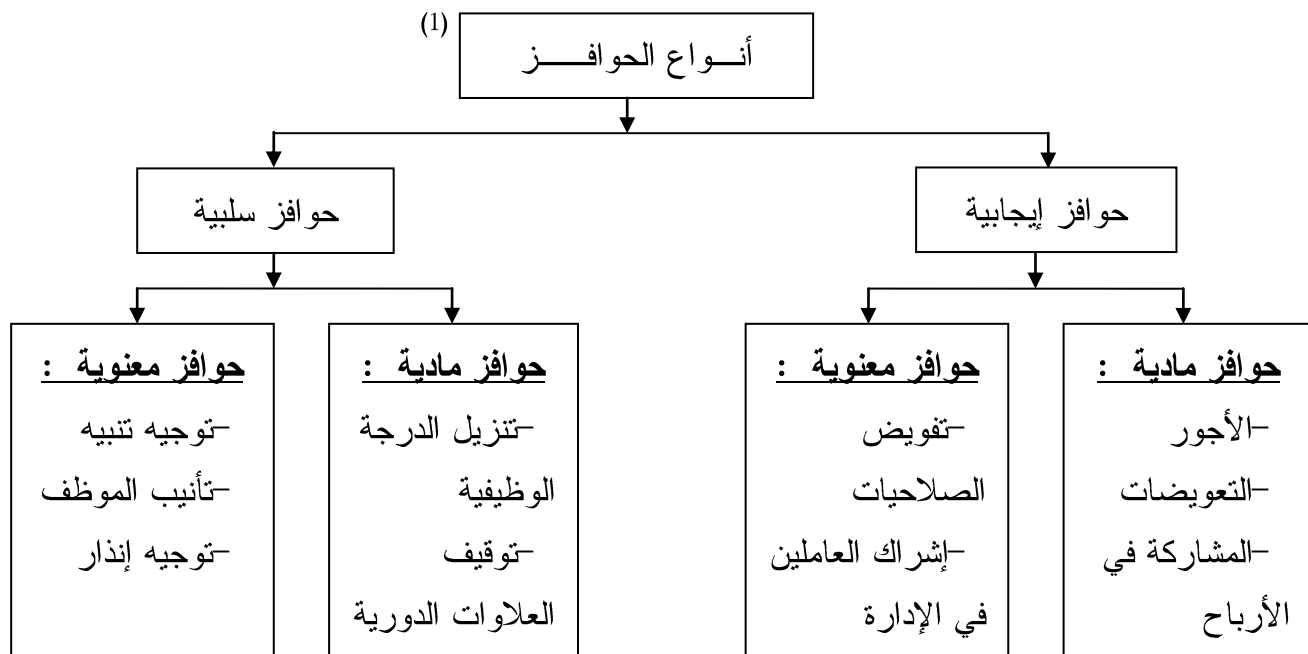
- تشجيع المنافسة بين الأفراد.
- تحسين الإنتاجية.
- إبراز أنشطة المؤسسة.
- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- الاحتفاظ بالعاملين الممتازين.
- مكافأة الأداء المتميز.
- تشجيع الإبداع والابتكار الجديد.
- تحفيز الأداء المتميز إلى التقدم والارتقاء.

المطلب الثاني: أنواع الحوافز

هناك زوايا متعددة يمكن التصنيف من خلالها الحوافز يذكرها زويلف ويوضحها بالشكل

التالي:

الشكل رقم (3): أنواع وتقسيمات الحوافز



المصدر: علاء خليل محمد العكش، مرجع ذكر سابقاً، ص 10

1. الحوافز الإيجابية:

الحوافز الإيجابية هي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد تنقسم إلى : (2)

1.1. الحوافز المادية: عرفها زويلف بأنها الأجر والعلاوات السنوية والزيادات في الأجور لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة والمكافآت والمشاركة في الأرباح. ويأخذ التحفيز المادي عدة أشكال من أهمها ما يلي :

❖ **الأجور والمرتبات:** حيث كلما زاد حافز العامل على بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء.

❖ **التعويضات:** وهي المتمثلة في العلاوات والمنح والبدلات وطبيعة العمل وتعويضات التخصص... الخ.

(1) علاء خليل محمد العكش، مرجع ذكر سابقاً، ص 10.

(2) مرجع سابق، ص 11.

- ❖ المزايا العينية ذات القيمة المادية: تكون على عدة أشكال منها الأجهزة وبطاقات السفر والغذاء والحفلات ومهمات السفر... الخ الممنوحة للموظفين في الكثير من المناسبات.
- ❖ ظروف العمل ومتطلباته المادية: تشكل الظروف المادية المحيطة بعمل الأفراد مثل الآلات والتجهيزات، ومكان العمل ومحيطه الفيزيائي المتنوع، عاملا مؤثرا على أدائهم في العمل ورغباتهم به. فكلما زادت وتحسنت ظروف العمل كان استعداد الفرد للعمل أكثر.
- ❖ الزيادة الدورية: وتكون حافزا على أساس ربطها بالإنتاجية والأداء. ويكون أساس منحها هو كفاءة الفرد في عمله.
- ❖ المشاركة في الأرباح: يكثر استخدام حافز المشاركة في الأرباح في القطاع الخاص من خلال ربط ما تدفعه المنظمة من أجور وحوافز فيما تحققه من مستويات في الربحية بهدف دفع العاملين لتحسين أدائهم. وبالتالي زيادة الإنتاجية والربحية.
- 2.1. الحوافز المعنوية: هي الحوافز التي تخاطب في الفرد حاجات نفسية اجتماعية وذهنية، ويقصد بها تلك المكونات على توفير الإشباع الكامل لاحتياجات أفراد المنظمة غير المادية. وأمام الإدارة تشكيلة من الحوافز المعنوية التي يمكن سردها على النحو التالي:
- ❖ فرص الترقية والتقدم: تكون الترقية كحافز معنوي فعال فيما إذا تم ربطها في الكفاءة في الأداة والإنتاجية، وتكون دافعا لدى العاملين الراغبين لشغل منصب وظيفي وتحقيق النزعة أو حاجة لديهم، وهي المكانة الوظيفية وبالتالي المكانة الاجتماعية.
- ❖ تقدير جهود العاملين: ويمكن تحقيق ذلك بمنح شهادات تقدير وثناء للعاملين الأكفاء، الذين يحققون مستويات أداء عالية، وذلك تقديرا واعترافا بمجهوداتهم من قبل الإدارة.
- ❖ إشراك العاملين في الإدارة: وذلك بأن يكون لهم صوتا في مجلس الإدارة يساهمون في إدارة المنظمة مساهمة فعلية عن طريق المشاركة في رسم سياسات المنظمة واتخاذ قراراتها.
- ❖ ضمان استقرار العمل: الضمان والاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة في مجال العمل، يعتبر حافزا له أثر كبير في معنوياتهم وبالتالي على مستوى أدائهم، لأن العمل المستقر يكفل دخلا ثابتا للفرد ويؤمن له ظروف عيش كريمة.
- ❖ توسيع العمل: يقصد به إضافة مهام جديدة لعمل الفرد، ضمن نطاق تخصصه الأصلي كحافز معنوي بإيجاد الشعور بأهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد.

❖ إثراء العمل: ويشير إثراء العمل إلى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد، كإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر.

2. الحوافز السلبية:

يقصد بها عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المسؤولين، كما تؤدي كنتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، وبالتالي تكون دافعا يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته.

حسب الدروبي فإن الحوافز تقسم إلى: (1)

1.2. الحوافز المادية: وهي المتمثلة في تنزيل درجة الموظف أو العمل على توقيف علاواته الدورية أو المستحقة، بالإضافة للعزل المؤقت للموظف.

2.2. الحوافز المعنوية: وهي المتمثلة في حرمان الشخص من نشر اسمه، على لوحة الشرف في المنظمة، أو توجيه تنبيه للمقصر في عمله، ونشره على لوحة الإعلانات تأنيبا للموظف.

لقد قسم البعض الحوافز على أساس الأطراف المستفيدة في نظم الحوافز في المنظمة على النحو التالي: (2)

1. حوافز فردية: حيث تقدم هذه الحوافز للفرد بعينه نتيجة قيامه بعمل معين، يكون قد أنجزه أو تخطى الهدف المحدد مسبقا، وقد تكون مادية أو معنوية.

2. حوافز جماعية: توجه مثل هذه الحوافز لمجموعة من العاملين في التنظيم يعملون بشكل جماعي في قسم إنتاجي محدد وتساعد في هذه الحالة على اتفاق العاملين باتجاه تحقيق الأهداف للوصول إلى رفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية.

3. حافز التميز: إن حافز التميز هو الأساس في تشجيع كل فرد في المنظمة ليصبح متميزا في سلوكه وعلاقاته وأدائه، بصورة تعكس اهتمام الفرد بواجباته الوظيفية وهو يهدف إلى إيجاد فرص المنافسة الفعالة وترسيخها بين العاملين، كما يساهم في تسهيل دور المدير في متابعة وتقييم سلوك المسؤولين واقتراح مكافأة للمتميز بناء على معايير موضوعية.

(1) علاء خليل محمد العكش، مرجع ذكر سابقا، ص 12.

(2) مرجع سابق، ص 13.

4. حوافز الخدمات الاجتماعية: وهي المنافع أو الفوائد المالية التي يتلقاها الموظفون بطريقة غير مباشرة من المنظمة، وهي تساهم في حل المشكلات وتتنزّل بعض معوقات العمل والتي نذكر منها ما يلي: ⁽¹⁾

-التأمين الصحي: يقوم بتغطية نفقات العلاج الطبي ومستلزمات الاستشفاء كلياً أو جزئياً للشخص ولأفراد أسرته أو تقديم خدمات العلاج في مركز صحي داخل المؤسسة.

-التأمين ضد البطالة: ويهدف لتقديم تعويضاً معيناً للأشخاص في حالة حدوث ظروف طارئة وينتج عنها تسريح الأشخاص العاملين في المؤسسة.

-التأمين ضد العجز وإضرابات العمل: ويرعى الحوادث والأمراض المهنية والذي يتكفل في تقديم تعويضات للأشخاص في حال عدم تمكنهم من الاستمرار في أداء أعمالهم نتيجة إصابات أو أمراض تعرضوا لها.

-الأندية الترفيهية والاجتماعية: تقدمها المؤسسة للعاملين وأفراد أسرتهم لقضاء وقت الفراغ وممارسة الرياضة.

-صندوق الادخار: يساهم العاملون والمنظمة معاً في صندوق الادخار نسب محددة، وهذا الصندوق يمنح قروض وإعانات للعاملين في حالات المرض أو الزواج...الخ.

-التأمين على الحياة: حيث تقدم مؤسسات التأمين على الحياة تعويضات لعائلات العاملين عند التعرض لحادث الموت، أو حسب عقد التأمين. وهذا النوع من التأمين مكلف لمنظمات الأعمال.

-رعاية أطفال العاملين: وهي برامج رعاية وكفالة المنظمة لرعاية أطفال العاملين لديها في المؤسسة، عوضاً عن مراكز الرعاية الخاصة.

-وجبات الطعام: بعض المصانع الكبرى والتي تعمل لفترات طويلة تقدم بعض الوجبات والمشروبات للعاملين خلال فترات الاستراحة من يوم العمل.

⁽¹⁾ علاء خليل محمد العكش، مرجع ذكر سابقاً، ص ص : 14، 15.

المطلب الثالث: نظريات الحوافز

في بداية القرن العشرين بدأت تتطور الأفكار بصورة أكثر تحديداً أو وضوحاً في صورة نظريات الحوافز ومما لاشك فيه أن هذه النظريات قد أرست مبادئ هامة وأساليب فنية وأفكار تركز على تأملات فكرية راسخة وفروض علمية.

1. النظرية الكلاسيكية:

تبعّت هذه النظرية أساساً من التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة التي نادى بها " فريدريك تايلور" الذي يعتبر مؤسس هذه النظرية، وترتكز هذه الأخيرة أساساً في مجال الحوافز على أن النقود هي خير دافع للعمل في المؤسسات، وأن العامل بطبيعته يسعى دائماً لزيادة أجره.

وتطبيقاً لهذا الاتجاه فإنه يجب ربط الأجر بإنتاجه العمل، بمعنى أنه كلما زاد الإنسان في إنتاجية زاد أجره.

وقد أنشأ " فريدريك تايلور" نظريته في الإدارة العلمية للأفراد على فرضين أساسيين هما: (1)

- أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاية في الإنتاج.

- أن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

والحوافز التي تقدمها هذه النظرية لا تخرج عن كونها حوافز مادية، باعتبار أن العامل مخلوق اقتصادي تنحصر حاجته في الأشياء المادية والأمان، وعليه فإن الانتقادات الأساسية التي توجه لهذه النظرية، في أنها تتجاهل أدمية الإنسان، وعاملته كآلة من خلال تركيزها على الحافز المادي، حيث ترى أن بزيادة هذا الأخير تزيد الإنتاجية متجاهلة العوامل المعنوية والنفسية والاجتماعية.

2. نظرية العلاقات الإنسانية:

وقد جاءت هذه النظرية كردة فعل للنظرية الكلاسيكية حيث وجهت هذه النظرية اهتمامها للعنصر البشري و علاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل في داخل المؤسسة.

ترى هذه النظرية أن العامل له حاجات ودوافع لا تنحصر فقط في الحاجات الجسمية وحاجات الأمان، ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين؛ أهمها احترام النفس وتأكيد الذات

(1) عبد الله حمد محمد الجاساسي، مرجع ذكر سابقاً، ص 93.

واحترام الآخرين. لذا فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب أن لا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى إلى الحوافز المعنوية.

ساهم في هذه النظرية عدد من علماء الإدارة بقيادة " ألتون مايو" وتميزت هذه النظرية بعدد من القواعد والأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في دفع العاملين وتحفيزهم وتركز مجموعة الأساليب هذه على ثلاثة أنشطة إدارية رئيسية هي : (1)

- تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.
- إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدرا اكبر من التحدي لقدرات العاملين ومن المشاركة في نشاطات المؤسسة.
- تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس والرؤوس.

3. نظرية الحاجات الإنسانية (نظرية ماسلو):

أشار إبراهيم ماسلو أن هناك خمس احتياجات إنسانية أساسية، تدفع البشر للعمل والتعامل معا كمجموعة مشتركة متعاونة. حيث أن التعرف الدقيق على هذه الاحتياجات والدوافع هو الذي يمكن الإدارة وأصحاب القرار من وضع وتطبيق نظم الحوافز بين المؤسسات.

وتقوم هذه النظرية على مبدئين أساسيين هما :

- أن حاجات الفرد مرتبة تصاعديا على شكل سلم بحسب أولوياتها للفرد ووفقا لهرم ماسلو.
- أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد و بالتالي ينتهي دورها في عملية التحفيز.

وفقا لسلم ماسلو للحاجات فإن المنظمة عليها أن تستجيب لهذه الحاجات وفق الجدول

التالي :

(1) عبد الله حمد محمد الجاساسي، مرجع ذكر سابقا، ص 94.

الجدول رقم (1): الحاجات والوسائل التحفيزية في المنظمة⁽¹⁾

الحاجة	الوسائل التحفيزية
الفسولوجية	أنظمة الدفع والأجور برامج التغذية والإطعام برامج الخدمات والإسكان
الأمان	خطط العلاوات والمزايا العينية الرواتب التقاعدية برامج العناية بالأطفال البرامج الصحية
الاجتماعية	فترات الاستراحة الفرق الرياضية السفرات العائلية فرق العمل
احترام وتقدير الذات	الاستقلالية المسؤولية الدفع كرمز للموقع نوعية المكتب وتأثيره
تحقيق الذات	الوظيفة المتحدية (المهارات العلمية) المواقع القيادية الصلاحيات والاستقلالية

المصدر: نوري منير، مرجع ذكر سابقاً، ص 290.

⁽¹⁾ نوري منير، مرجع ذكر سابقاً، ص 290.

4. نظرية العاملين (نظرية هيرز بيرج):

لقد حدد هيرز بيرج في نظريته العوامل التي تؤدي إلى الرضا وعدم الرضا والتي سنأتي بشرحها كما يلي : (1)

❖ عوامل الدافعية: هي العوامل المرتبطة بمحتوى العمل الذي به تحدي، وصلاحيّة ومسؤولية والتي عدد وجودها تؤثر على معنوية العاملين، وتدفعهم نحو أداء أفضل، وعليه فإن التحفيز يجب أن ينصب على محتوى العمل لكي يكون ناجحاً وفعالاً، وهذا يعني أن للمؤسسة التي تريد أن تتجح في جهودها التحفيزية يمكن أن تركز على تصميم وإعادة تصميم الأعمال فيها.

❖ العوامل الصحية (الوقائية): وهي العوامل التي ترتبط بيئة العمل داخل المؤسسة، كالراتب والعلاقات والإشراف، وظروف العمل، والمركز الذي يشغله الفرد، وضمانات العمل - واعتبر هيرز بيرج هذه العوامل إن توفرت في المؤسسة. فإنها تمنع من تشكي الفرد العامل، ولكنها لا تحسن أدائه لأنها تعتبر معطيات أساسية.

5. نظرية التوقع (نظرية فروم):

يرى (الهييتي) أن هذه النظرية تقوم على افتراض أن سلوك الفرد، وأدائه تحكمه عملية مفاضلة بين بدائل القيام بفعل ينعكس بسلوك أو عدم القيام بالفعل حيث أن دافعية الفرد محكومة بالمنافع أو العوائد التي يتوقع الحصول عليها من الأداء، ودرجة هذا التوقع وقف المعادلة

$$\text{الدفع} = \text{المنفعة} + \text{الاحتمال}.$$

ويعتمد تطبيق هذه النظرية على تحقيق شروط هي : (2)

- أن يتوفر لدى الفرد اهتمام بالمحفزات المالية، وهو ما يمكن أن يتحقق لدى الأفراد العاملين الشباب.
- اعتقاد الفرد بوجود ارتباط قوي بين الأداء والمردود أي أن الأداء العالي يصاحبه مردود عالي.
- اعتقاد الفرد بأن هناك احتمال قوي وكبير بأن الجهود التي يبذلها تقود إلى أداء ناجح.

(1) عبد الله حمد محمد الجاسسي، مرجع ذكر سابقاً، ص 97.

(2) مرجع سابق، ص 98.

ولقد واجهت هذه النظرية عدة انتقادات حيث خضعت افتراضات فروم لعدة محاولات لفحصها وإمكانية التأكد من ثبوت صحتها، وقد أصبحت تلك الدراسات أن النظرية لازالت تواجه بعض المشكلات. تتمثل في صعوبة قياس التوقع والمنفعة العائدة من السلوك. كما أن تعدد وتعدد المتغيرات التي تشمل عليها النظرية وتداخلها مع بعضها البعض، مما يضع الصعوبات حول تفسير الدوافع الإنسانية بطريقة واضحة ومحددة.

6. النظرية اليابانية:

قام وليام أوشي بتطوير منظور آخر للتحفيز. وتفترض النظرية (z) الإدارة الجيدة. هي التي تحتوي وتحتضن العاملين في كل المستويات وتتعامل معهم كما لو كانوا أسرة واحدة. وتدعوا هذه النظرية إلى إشباع حاجات المستوى الأدنى في هرم "ماسلو" من خلال الاهتمام برفاهية العامل، كما أنها لا تؤدي إلى إشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال الاعتماد على مشاركة الجماعة في اتخاذ القرار بالإضافة إلى إشباع حاجات المستوى الأعلى. من خلال توجيه الدعوة للعاملين لتحميل المسؤولية الفردية.

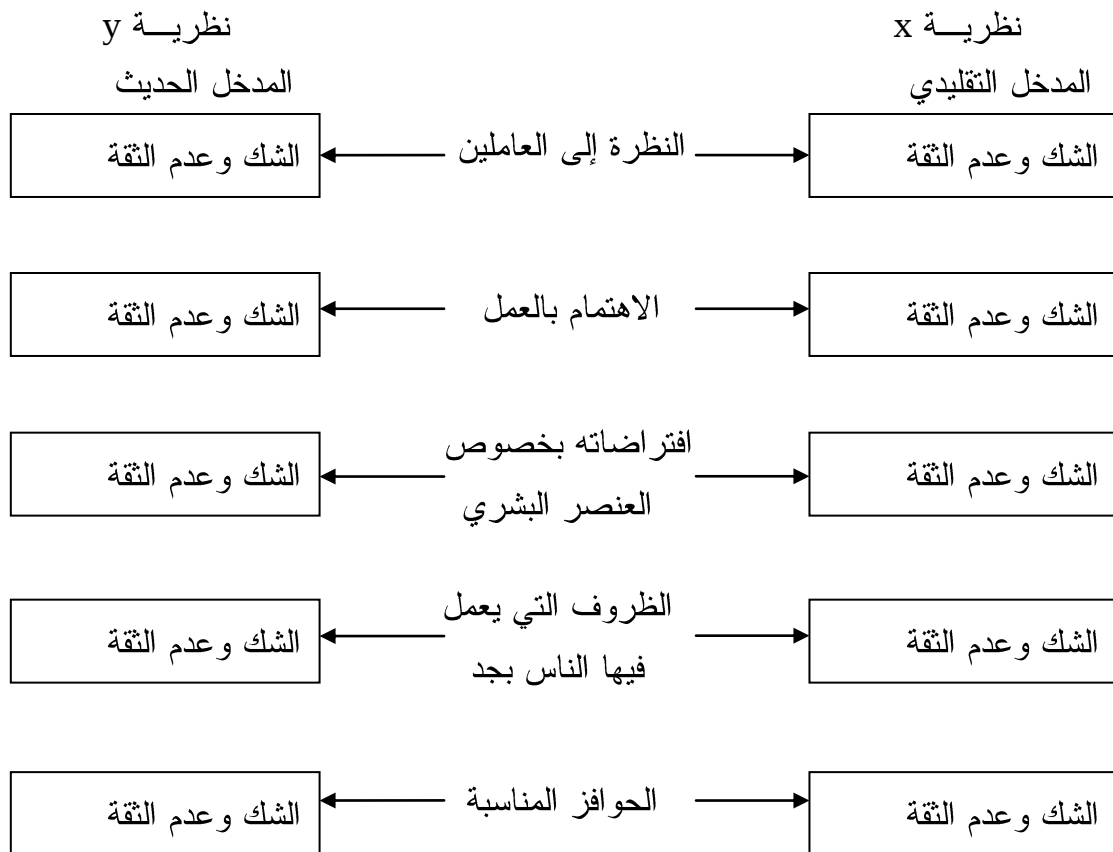
7. نظرية ماكيلاند:

يؤكد العالم ماكيلاند (1984) صاحب نظرية دوافع الانجاز أن للإنسان ثلاث رغبات هي: الانجاز، الانتماء والنفوذ. ونتيجة لذلك فإن محرك أو محفز السلوك الإنساني هو الحاجات الرئيسية الثلاثة التالية: (1)

- الرغبة في الانتماء: أي الحاجة للوصول إلى الأهداف التي تتحدى قرارات الفرد.
- الرغبة في الانتماء: أي الحاجة إلى تشكيل علاقات شخصية وإنسانية مع الآخرين.
- الرغبة في القوة والنفوذ: أي الحاجة للتحكم والسيطرة في سلوك الآخرين.
- الالتزام اتجاه الهدف مرتبط بالرضا والإنجاز والحوافز.
- الموظف العادي يبحث عن المسؤولية ويقبلها في الأحوال الصحيحة.
- إن الضبط الخارجي والتهديد بالعقاب ليس الوسيلتين المنفردتين لجعل العاملين يبذلون الجهد لتحقيق أهداف المنظمة.

(1) مدحت محمد أبو النصر، "الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2012، ص 123.

- النقود (الحوافز المادية) ليست هي الدافع الوحيد للعمل.
- الحوافز الإيجابية أقوى من الحوافز السلبية في تحفيز الموظف للقيام بالعمل المطلوب منه.
- نستخلص مما سبق أن نظرية x تحمل فكرة سلبية عن العاملين بالمقارنة مع نظرية y.
- والشكل الموالي يوضح الفروق الرئيسية بين النظريتين: (1)
- الشكل رقم (4): الفرق بين النظرية x و y



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مرجع ذكر سابقاً، ص 129

- **المهتمون بالإنجاز:** لهم أهداف معتدلة فيها ويرغبون فيه السيطرة والعمل وحدهم- حيث خلص ماكيلاند أن ذوي الانجاز المرتفع يملكون دافعا داخليا ذاتيا في المجتمع. فهم يصنفون أهدافهم الخاصة بناءا على تصورهم لقدراتهم الخاصة.
- المهتمون بالانتماء حريصون على العلاقات الحميمة، حيث ينالون الرضا والإشباع من خلال بناء علاقات حميمة مع الآخرين.

(1) مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 129.

- المهتمون بالنفوذ: حريصون على التأثير على الآخرين للحصول على مكانة بينهم حيث أنهم يختارون الناس يمكنهم التأثير والسيطرة عليهم.

8. نظرية ماكجروجر:

وضع دوجلاس ماكجروجر نظرية في الدافعية والتحفيز بناء على اتجاهات الإدارة نحو العاملين وأطلق على هذه النظرية نظرية x و y حيث ترى نظرية x أن المديرين يرون أن الموظف العادي : (1)

- يتهرب من المسؤولية ولا يحب تحمل هذه المسؤولية.
 - يحتاج إلى الرقابة والإشراف المستمرين.
 - ليس لديه طموح.
 - كل ما يهمله الأمان.
 - لا يتم حفزه إلا بالمال.
 - يحب التحكم والتهديد والسيطرة على العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.
 - الحوافز السلبية أقوى من الحوافز الإيجابية في تحفيز الموظف للقيام بالعمل المطلوب منه.
- ويرى ماكجروجر أن هذا الأسلوب التقليدي في التعامل لا يناسب المنظمات هذه الأيام بينما نظرية y تشير إلى أن المديرين يرون أن :

- أن العمل عملية طبيعية لدى الناس تحتاج إلى بذل الجهد العقلي والجسمي مثل اللعب أو الراحة.
- يوجه العاملون أنفسهم و يتحكموا بها (التوجيه الذاتي) لتحقيق الأهداف إن كانوا مرتبطين بها.

9. نظرية العدالة:

في منتصف الستينات من القرن الماضي وضح "آدمز" adams هذه النظرية التي قامت على افتراضين أساسيين : (2)

- 1 - الفرد في علاقاته مع الآخرين يتوقع منهم عائدا لقاء ما يبذله من جهد أو يقدمه من معرفة.

(1) مدحت محمد أبو النصر، مرجع ذكر سابقا، ص ص : 127، 128.

(2) نادر أحمد أبو شيخة، "إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية"، دار صنعاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2013، ص 222.

2- الإنسان يسعى إلى مقارنة ما يحصل عليه من عوائد أو نتائج مع ما يحصل عليه الآخرون. وإذا انتقلنا من الحديث عن الفرد عموماً إلى الحديث عن الموظف في منظمة ماء فإنه يعد طرفاً في علاقة تبادلية مع المنظمة فهو يقدم جهده ومعرفته، مقابل ما يحصل عليه من أجر ومزايا، وهو في ذلك يقارن نفسه مع الآخرين.

10. نظرية وضع الأهداف:

تقوم نظرية " لوك locke " على الافتراضات التالية :⁽¹⁾

- إن هدف الفرد يحرك دافعيته لبذل الجهد من تحقيقه.
 - تتأثر دافعية الفرد لتحقيق الهدف بدرجة تحديد الهدف.
 - كلما زادت درجة تحدي الهدف كان أكثر إثارة للدافعية.
 - كلما زادت جاذبية الهدف زاد الأثر الدافعي لهذا الفرد.
 - كلما زادت درجة قبوا زاد الأثر الدافعي له.
 - كلما تلقى الفرد معلومات مرتدة واقعية صحيحة عن مستوى انجاز الهدف زاد الأثر الدافعي له.
 - رضا الفرد هو الفرق بين الانجاز للتحقق والهدف المحدد.
- أن ما تقدم يعني أن تحديد الهدف يمثل وسيلة فعالة دافعة للتأثير في سلوك الفرد، ولكي يكتسب هذا التأثير لابد أن يكون الهدف محدداً بدقة، وأن يكون فيه قدر من التحدي، وأن يكون جذاباً ومقبولاً من قبل المعني بتحقيقه.

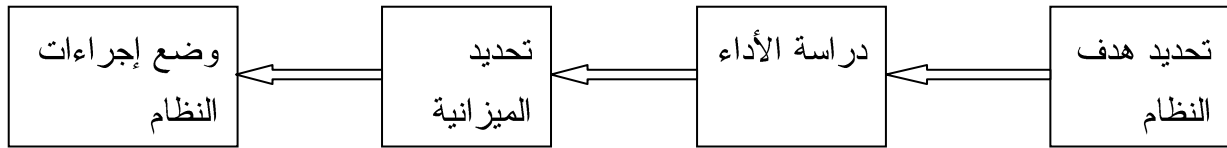
المطلب الرابع: نظام الحوافز

مراحل تصميم نظام الحوافز:

إذا أرادت المنظمة أن تصمم نظاماً جديداً لأول مرة للحوافز، عليها أن تتبع الخطوات التالية وعلى المنظمة أن تعدل في هذا النظام حسب ما تراه مناسباً، وتظهر في الشكل التالي مراحل تصميم نظام الحوافز.

⁽¹⁾ نادر أحمد أبو شيخة، مرجع ذكر سابقاً، ص 223.

الشكل رقم (5): مراحل تصميم نظام الحوافز⁽¹⁾



المصدر: عبد الله حمد محمد الجساسي، مرجع ذكر سابقاً، ص 34

1. تحديد هدف النظام:

تسعى المنظمات إلى أهداف علمية واستراتيجية محددة، وعلى من تقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذه جيداً، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات أو قد يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف.

2. دراسة الأداء:

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي، إن تحديد و توصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي :⁽²⁾

- وجود عدد سليم للعاملين.
- وجود وظائف ذات تصميم سليم.
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.
- وجود ظروف عمل ملائمة.

3. تحديد ميزانية الحوافز:

ويقصد بها ذلك المبلغ المتاح لمدير نظام الحوافز كي يتفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية :⁽³⁾

- **قيمة الحوافز والجوائز:** وهي تمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وتتضمن بنوداً جزئية مثل المكافآت، والعلاوات، والرحلات و الهدايا وغيرها.

⁽¹⁾ عبد الله حمد محمد الجساسي، مرجع ذكر سابقاً، ص 34.

⁽²⁾ مدحت محمد أبو النصر، مرجع ذكر سابقاً، ص : 176، 177.

⁽³⁾ مرجع سابق، ص 177.

- التكاليف الإدارية: وهي تعطي بنوداً مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام.

- تكاليف الترويج: وهي تغطي بنوداً مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات، وخطابات الشكر والحفلات متضمنة بنوداً خاصة أخرى بها.

4. وضع إجراءات النظام:

وهما يرى (ماهر) أنه ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعني بتسجيل الأداء وحساباته ونماذجه، واجتماعاته وأدوار المشاكل فيه، وأنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز.

وأهم الإجراءات هي: (1)

- تحديد الأدوار: يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحوافز واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض ورفع تقارير إلى الجهات المختصة.

- الاجتماعات: يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرين.

- توقيت تقديم الحوافز: يجب توقيت موعد تقديم الحوافز وأن يعلم به الجميع إن كان شهرياً أو سنوياً أو حتى يومياً أو في مناسبات معينة.

- نوع الحوافز: يجب تحديد نوع الحوافز المقدمة إن كانت مادية أو معنوية وما هي الحوافز المقدمة بالضبط.

- النماذج: وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي ونماذج اقتراح وصرف حوافز معينة.

(1) عبد الله حمد محمد الجاساسي، مرجع ذكر سابقاً، ص 37، 38

خاتمة الفصل:

ما نستنتجه من خلال تناولنا للنظام والحوافز هو تعدد أشكالها وأنواعها وهو الشيء الذي أدى بكل باحث إلى اقتراح كفاءات معينة للتحفيز، فلو حاولنا الإجابة على سؤال ما هو أفضل أسلوب لتحفيز العمال؟ لوجدنا أن الإجابة تكون نسبية لأنه لا يوجد أسلوب واحد واضح، صالح لكل زمان ومكان ولأنه من المعروف أن حاجات الأفراد تتغير، وما يعتبره الفرد محفزا له اليوم لا يعتبره محفزا له غدا.

ومع تغير الأوضاع والظروف يتجف على المسير أن يحاول وضع نظام تحفيزي حسب طبيعة إدارة وتسيير المؤسسة، ظروفها، نظام قيامها، وكذلك حسب مهارات وقدرات كل فرد، لأن المعالجة الوقتية تمكن من التأقلم مع مختلف الظروف سواء في مجلي المؤسسة الداخلية أو الخارجية. ولهذا فعلى المسير عند وضعه لنظام الحوافز في المؤسسة الالتزام بتطبيق بعض الشروط منها :

1. ارتباط الحافز ارتباطا حقيقيا بالأداء.
2. على المسير تقديم الحوافز في الوقت المناسب وبالقيمة المحددة.
3. معرفة العاملين بالمعايير التي يحصلون من خلالها على الحوافز.

الفصل الثاني

**الموارد البشرية واثـر نظام
الحوافز عليها**

مقدمة الفصل:

تهتم الإدارة التقليدية في المنظمة أساساً بمعايير الأداء المالية وهذه المعايير لا تكفي لرصد الأداء، وتحقيق أهداف المنظمة وتطورها المستدام، لهذا كان من الضروري التركيز على معايير الأداء الأخرى وعلى رأسها الموارد البشرية وكل ما يتعلق بالأفراد العاملين بالمنظمة، ومن هنا سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى إدارة الموارد البشرية وكيفية تدريب وترقية العمال، وكذا مفهوم الداء ومحدوداته وبالإضافة إلى تقييم الأداء وأثر نظام الحوافز عليه.

وقد جاء الفصل الثاني ليعمل نص وتوظيف الموارد البشرية بالإضافة التطرق إلى إدارة الموارد البشرية وإلى تدريبهم من خلال مختلف الطرق والأساليب.

كما تطرقنا إلى الأداء وكيفية تقييمه من خلال مختلف المعايير، بالإضافة إلى أثر الحوافز على أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية وفي الأخير خاتمة الفصل.

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الموارد البشرية

إن قيام أي مؤسسة يتطلب موارد بشرية يتم إدارتها من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة، ولهذا سنستعرض من خلال هذا المبحث مفهوم إدارة الموارد البشرية وكيفية توظيف هذه الموارد بالإضافة إلى تدريبها لتفعيل أدائها.

المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية

1. مفهوم وأهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية:

Denisi and Griffin يعرفان إدارة الموارد البشرية بأنها⁽¹⁾ "مجموعة الأنشطة الإدارية، والمهام المتعلقة بتطوير القوى العاملة، والحفاظ على قدرتها وتأهيلها بطرق تساهم في فعالية المنظمة". إن إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة المسؤولة عن توجيه عنصر العمل في المنظمة، من خلال نشاطات توجه لزيادة فعالية العنصر البشري، كالاستقطاب والتوظيف والتدريب والتطوير والمكافأة.

وتأتي أهمية إدارة الموارد البشرية من الآتي:⁽²⁾

+اهتمامها بالأفراد باعتبارهم الموارد الرئيسية في المنظمة.

-تعنى بمشاكل الموظفين وتجد الحلول العملية والناجعة لها.

-تضع الخطط التدريبية المناسبة للعاملين.

وتتجمع أهداف الموارد البشرية على كونها تسعى لتحقيق:⁽³⁾

-استقطاب المؤهلين من طالبي الوظيفة وترغيبهم الانضمام إلى العاملين فيها.

-حسن اختيار الأفراد من المتقدمين للعمل في المنظمة.

-الحفاظ على العاملين الجدد على البقاء في المنظمة.

-وضع نظام حوافز فعال ومشجع.

(1) محفوظ أحمد جودة، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الثانية، 2014، ص 20.

(2) مجيد الكوخي، "إدارة الموارد البشرية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 26.

(3) مرجع سابق، ص 26.

-تطوير قدرات ومهارات العاملين.

-تدريب القوى العاملة ورفع كفاءتهم واطلاعهم عن آخر التطورات في مجال عملهم.

-مد يد العون والمساعدة للعاملين من أجل حملهم على تقديم أفضل الأداء لديهم.

المطلب الثاني: توظيف الموارد البشرية

الهدف الرئيسي من إدارة الموارد البشرية توفير الأفراد ذوي المؤهلات المناسبة، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، من خلال ثلاث عمليات أساسية : الاستقطاب، الاختيار، وكذلك التعيين.

1. الاستقطاب:

1.1. ماهية الاستقطاب:

يتعلق جوهر عملية الاستقطاب بجذب أكبر عدد ممكن من الأفراد المؤهلين وتشجيعهم على تقديم طلبات للعمل في المنظمة، فتاحة الفرصة للمنظمة لاختيار، وتعيين الأفراد الأكثر كفاءة.

ترجع أهمية الاستقطاب إلى حاجة المنظمة إلى معرفة وتقدير إمكانية سد احتياجاتها من الموارد البشرية وقت الحاجة، بالإضافة إلى السعي لزيادة عدد المتقدمين الأكفاء للعمل بالمنظمة، مما يعطيها بدائل أكثر لاختيار الأفضل من بينهم، كما أن عملية الاستقطاب تساهم في تعيين العاملين المؤهلين، مما يؤدي إلى توفير في نفقات التدريب وزيادة الاستقرار الوظيفي.

2.1. العوامل المؤثرة على الاستقطاب:

تكمن العوامل المؤثرة على عملية الاستقطاب بما يلي: ⁽¹⁾

حجم المنظمة.

ظروف العمالة في المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة.

-التوسيع المستقبلي في برامج الإنتاج في المنظمة.

⁽¹⁾ مجيد الكوخي، مصدر ذكر سابقاً، ص 103.

تأثير الجهود المبذولة سابقا في عملية الاستقطاب والتي تبين قدرة المنظمة في الحفاظ على العمالة الجيدة للإنجاز.

2. الاختيار:

1.2. مفهوم الاختيار وأهميته:

عملية الاختيار يمكن أن يعبر عنها "بأنها إجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع معلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة تكون هذه المعلومات دليل المنظمة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المرشح".

ومنه يمكن تعريف ببساطة الاختيار على أنه انتقاء الفرد المناسب من بين مجموعة من الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة.

ينبغي أن تركز جهود الإدارة على عملية الاختيار وإعطائها الأهمية المناسبة للأسباب التالية: (1)

إن الاختيار الخاطئ للأفراد يفسر على أنه مضيعة للوقت والمال الذي صرف في الاستقطاب وفي إجراء المقابلات والامتحانات.

إن اختيار الشخص غير المناسب من شأنه إلحاق الضرر بمصالح المنشأة المتمثلة في عدم قدرة الموظف الجديد على مقابلة معايير الأداء المطلوبة مما يؤثر على الإنتاجية العامة للمنشأة.

إن تطبيق سياسات تتوخى العدالة والمساواة في التعيين يحقق للمنظمة السمعة الجيدة في المجتمع ويوفر لها مستويات من الكفاءات المتخصصة.

ينبغي التريث في التعيينات في سبيل الحصول على الأكفأ منذ البداية مما يجنب المنظمة مشاكل الدوران الوظيفي وارتباك العمل.

(1) حنا نصر الله، "إدارة الموارد البشرية"، دار زهران للنشر والتوزيع، 2011، المملكة الأردنية الهاشمية، الطبعة الأولى، 2013، ص 122.

2.2. خطوات عملية الاختيار:

سنناول باختصار هذه الخطوات كالتالي: ⁽¹⁾

- ❖ دراسة طلبات العمل المجمعة من عملية الاستقطاب: حيث يتم استلام طلبات العمل، وتصنيفها ودراستها دراسة مبدئية بعد وضعها في قائمة موحدة تشمل تفاصيل المتقدمين للوظيفة.
- ❖ تجهيز قائمة مختصرة للمرشحين: من خلال استعراض القائمة الموحدة التي أعدت في الخطوة السابقة، بعد اختيار المرشحين الأكثر ملائمة للوظيفة.
- ❖ الاتصال بالمتقدمين المذكورين في القائمة المختصرة الاستكمال وثائقهم: يجري مراجعة أوراق وثائق كافة الأسماء المذكورة في القائمة المختصرة للتأكد من تقديم الوثائق المطلوبة.
- ❖ إجراء المقابلة الأولية من قبل إدارة الموارد البشرية: وذلك للتأكد من كثير من الأمور التي لا يمكن معرفتها من خلال طلب التعيين، ولا من خلال السيرة الذاتية، كالمظهر العام والشخصية والمنطق في إيراد الأفكار وترتيبها.
- ❖ الاتصال بالمراجع والمعرفين: تجري إدارة الموارد البشرية اتصالاً بالمعرفين الذين كانوا قد قدموا طلباتهم وأرفقوا أسمائهم، وعناوينهم في طلب التعيين، كما تجري اتصالاً بالشركات الموظفة التي سبق للمقدم الطلب أن عمل معها وذلك للتأكد من سيرته وسلوكه وأدائه.
- ❖ إجراء الاختبارات: توجد عدة أنواع من الاختبارات للمساعدة في اختبار المتقدمين للوظيفة الأنسب منها :

اختبارات الذكاء.

اختبارات الاستعداد.

اختبارات الشخصية.

اختبارات الإنجاز.

⁽¹⁾ محفوظ أحمد جودة، مرجع ذكر سابقاً، ص ص : 136، 137، 138، 139.

❖ المقابلات المتعلقة بالدوائر: تهدف إلى التنبؤ بمستوى أداء الفرد في الوظيفة التي من المتوقع أن يشغلها، وعلى الرغم من أهمية المقابلة إلا أن بعض الناقدين يقولون أن المقابلة لا تستطيع التنبؤ بالأداء في المستقبل.

❖ اختبار الموظف الأفضل: بعد استكمال إجراءات المقابلات وتنفيذها مع كافة المتقدمين للوظيفة، وبعد استعراض نتائج الاختبارات المقدمة منهم، يستطيع مجري المقابلة أو أعضاء فريق المقابلة أن يقارن بين نتائج الاختبارات وبين تحليل الوظيفة الشاغرة، ومن ثم التوصل إلى اختبار الأنسب من بين هؤلاء المتقدمين.

❖ إجراء الفحص الطبي: لأجل الكشف على المتقدم الذي تم اختياره والتأكد من أنه يتمتع بصحة جيدة وأنه قادر على أداء وظيفته المرتقبة.

❖ البدء بإجراءات التعيين: بعد تقديم نتائج الفحص الطبي وثبوت أن المتقدم للوظيفة لائق صحياً، يقوم قسم التوظيف بإدارة الموارد البشرية بالبدء بتجهيز عرض الوظيفة، متضمناً اسم الشخص الذي تم اختياره، ومسمى الوظيفة، بالإضافة إلى شروط العقد وخاصة الراتب والامتيازات الأخرى.

3. التعيين:

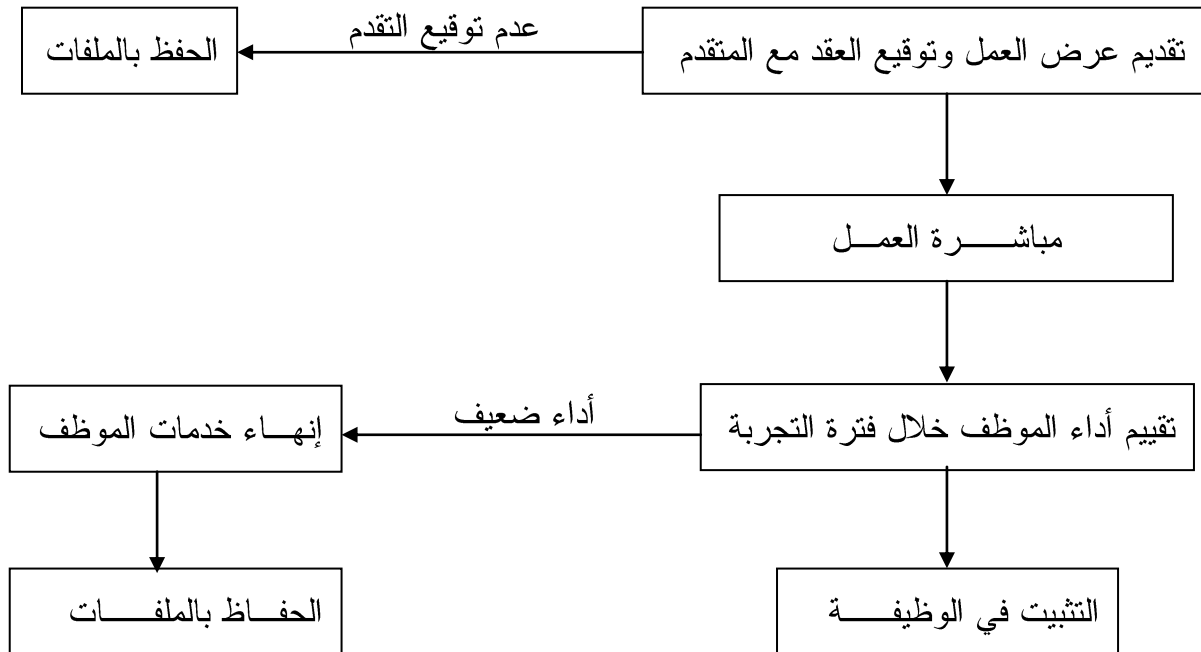
1.3. ماهية التعيين:

يعد التعيين هو نتاج عمليتي الاستقطاب والاختيار، وهو المكمل لهما في عملية التوظيف.

إن من أساسيات التعيين أن يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وأن يكون هناك تناسب بين مؤهلات الفرد ومواصفات شاغل الوظيفة.

2.3. خطوات عملية التعيين:

شكل رقم (06): خطوات عملية التعيين



المصدر: محفوظ أحمد جودة مرجع ذكر سابقاً، ص 150. (1)

وفيما يلي شرح لهذه الخطوات : (2)

❖ تقديم عرض العمل و توقيع العقد:

يتم تقديم عرض العمل، وشروطه إلى المتقدمين للعمل الذين اجتازوا الاختبارات وحققوا نتائج جيدة في المقابلات، ويتضمن عقد العمل عادة البنود التالية :

- اسم الشركة واسم الموظف وعناوينهما.
- تاريخ الاتفاق وتاريخ بدء سريان العقد.
- مسمى الوظيفة ورقمها.
- الدرجة والراتب والعلاوات والامتيازات الأخرى.
- المستحقات من الإجازات السنوية أو حتى نهاية العقد.

(1) محفوظ أحمد جودة، مرجع ذكر سابقاً، ص 150.

(2) مرجع سابق، ص ص : 150، 151، 153.

- مدة العقد.

- فترة التجربة وأحكام القانون المطبقة في حالة وجود خلاف بين الطرفين.

❖ **مباشرة العمل :** بعد توقيع عقد التوظيف يكون الموظف ملزماً بمباشرة العمل في التاريخ المحدد في العقد.

❖ **تقييم الموظف خلال فترة التجربة:** وفقاً لشروط التعاقد يتم تعيين الموظف الجديد، وخضوعه لفترة تجربة محددة في العقد، بحيث لا تتعدى هذه الفترة تلك المحددة في قانون العمل والتي عادة لا تتجاوز مائة يوم.

❖ **التثبيت في الوظيفة:** بعد انقضاء الفترة التجريبية للموظف بنجاح، وبعد تقديم رئيسه المباشر تقريره، وتوصيته بتثبيت الموظف الجديد، يثبت الموظف في وظيفته، ويستمر في عمله حتى نهاية الفترة المتفق عليها في العقد.

المطلب الثالث: تدريب الموارد البشرية

1. ماهية التدريب:

لقد عرف التدريب على أنه ⁽¹⁾ "عملية مستمرة تهدف لزيادة معرفة الفرد، وبناء تنمية مهاراته، وقدراته وتغيير مفاهيمه، واتجاهاته بالصورة التي تمكنه من أداء ما يقوم به من خلال عمل بكفاءة وفعالية".

كما عرف التدريب على أنه ⁽²⁾ "عملية تعديل إيجابي لسلوك الفرد مهنيًا أو وظيفيًا بهدف إكسابه معارف ومهارات لأداء العمل، وتعديل مواقفه لصالح العمل والوحدة الصناعية، فهو محاولة لتغيير سلوك الأفراد نحو استخدام طرق وأساليب أفضل في أداء أعمالهم".

كما يعرف التدريب على أنه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة، تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل.

(1) محفوظ أحمد جودة، المرجع ذكر سابقاً، ص 153.

(2) خالد عبد الرحيم الهيتي وأكرم أحمد الطويل وجمال محمد النعيمي، "أساسيات التنظيم الصناعي"، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، ص 270.

جدول رقم (02): الفرق بين التدريب والتعليم

الخصائص	التعليم	التدريب
الأهداف	أهداف عامة مجردة لخدمة احتياجات الأفراد والمجتمع بصفة عامة.	أهداف سلوكية محددة لجعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم وأعمالهم.
الزمن	غير محدد	يمكن أن يكون قصيرا جدا
المحتوى	متسع وشامل	غالبا ما يكون محدد بدرجة كبيرة لاحتياجات العمل الذي يقوم به الفرد.

المصدر: نوري منير، مرجع ذكر سابقا، ص 242. (1)

2. أهداف التدريب:

تقف وراء التدريب أهداف عدة منها: (2)

- زيادة المهارات لدى المتدربين ورفع قدراتهم على التفكير والوصف الذهني.
- تنمية الصف الثاني من الموظفين وتأهيلهم لاحتلال مواقع متقدمة في المنظمة.
- إجراء تحريك بين أصناف العاملين في المنظمة من خلال التدريب وتغيير هيكله القوى العاملة فيها.

- رفد المتدربين بالمعرفة الحديثة والمتطورة التي تتعلق بالبرامج التدريبية.
- ربط المعرفة النظرية بالمعرفة العملية التي تقدمها البرامج التدريبية.
- تشجيع العاملين على التعامل مع تيارات التجديد والتغيير في مختلف جوانب العملية الإنتاجية في المنظمة.

(1) نوري منير، مرجع ذكر سابقا، ص 241.

(2) مجيد الكرخي، مرجع ذكر سابقا، ص 155.

3. خطوات العملية التدريبية:

تتضمن العملية التدريبية خطوات عدة هي : (1)

1.3. تحديد الاحتياجات التدريبية: وتتضمن حصر للقدرات والكفاءات والمهارات التي ترمع الإدارة تتميتها لدى المتدربين من خلال البرنامج التدريبي وذلك باستخدام وسائل عدة منها :

- **تحليل المنظمة:** حيث تقوم أقسام وفروع المنظمة بتحليل الاحتياجات التدريبية، وتحديد الأهداف التدريبية، والوقوف على الأقسام التي تحتاج إلى التدريب وحساب الأرباح والخسارة التي تحصل عليها المنظمة من وراء التدريب، وهذا يستلزم قيام المنظمة بإجراء دراسة مسحية لاستطلاع آراء الموظفين حول الاحتياجات التدريبية، واتجاهاتهم في اختيار نوع البرامج التدريبية المزمع إقامتها.

- **تحليل الواجبات الوظيفية:** وتشمل الوقوف على المهارات والمعارف والقدرات اللازمة لأداء أعمال محددة بكفاءة متميزة، من خلال وصف الوظائف وتحليل العمل، والخروج بنتائج توضح أبعاد ودور الوظيفة الأدائية، ومدى ملائمتها لمتطلبات العمل.

- **تحليل الأفراد:** ويتضمن الوقوف على حاجة كل موظف للتدريب، والمعرفة والمهارات التي يتعين تدريبهم عليها، وذلك من خلال دراسة ملفات الموظفين، ومقارنتها بالاحتياجات التدريبية الفردية لهم.

- **التحليل السكاني:** وذلك من خلال التحليل السكاني الذي يمكن الاستعانة به في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لمجموعة من السكان بعد تقسيمها إلى ذكور وإناث، وحسب الفئات العمرية، وحسب الدرجة العلمية.

2.3. تحديد أطر البرامج التدريبية : ويقضي تحديد مكونات كل برنامج تدريبي، والوسائل المستخدمة لإيصال المعارف للمتدربين، وهذا يتطلب الوقوف على كلفة البرنامج وعدد المتدربين وغير ذلك.

3.3. تحديد الأهداف من البرنامج التدريبي: حيث يستلزم أن تكون أهداف التدريب واضحة لكل برنامج تدريبي، ويمكن استخدام هذه الأهداف بمثابة معايير لتقييم كل برنامج، ومن تحديد الأداء المتحقق من التدريب بعد الانتهاء منه.

4.3. تحديد الأساليب التدريبية: ويشمل قضايا مرتبة هي :

(1) مجيد الكرخي، مرجع ذكر سابقاً، ص ص : 156، 157.

❖ تهيئة المناخ والإعداد للتدريب : من حيث

✓ ضمان الاستعدادات الذهنية والجسدية للمتدرب مع توفر الحافز لديه.

✓ قيام المنظمة بالإعلان عن البرنامج التدريبي.

✓ إبلاغ الترشح للتدريب بموعده من حيث المكان والزمان.

❖ اختيار البرامج التدريبية : حيث على كل برنامج أن يلبي حاجات مجموعة من الموظفين.

5.3. تنفيذ البرنامج التدريبي: وتتضمن هذه المرحلة تحديد مكان التدريب وموعد زيادته التدريبية، والجدول الزمني له، وإجراءات تنفيذ البرنامج، وأساليب متابعته بشكل واضح، وتقييم البرنامج في نهاية المرحلة.

4. أساليب التدريب:

هناك أساليب مختلفة لتدريب الأفراد وتأهيلهم، وفيما يلي شرح مختصر لأهم أساليب التدريب: (1)

❖ **التدريب أثناء العمل:** يعتبر هذا الأسلوب من أكثر أساليب التدريب استخداماً في الصناعة في الوقت الحاضر، وهو يلقي عبء التدريب الأكبر على عاتق الرئيس المباشر، أو على من يختاره ليمثله، وقد يتخذ هذا الأسلوب عدة أشكال نذكر منها: التكليف بواجبات معينة، التناوب الوظيفي، التنقل بين المراكز والقيام بدور المساعدة والاشتراك في أعمال اللجان.

❖ **مراكز التدريب الملحقة بالوحدة الصناعية:** بموجب هذا الأسلوب يتم إنشاء مراكز للتدريب، تلحق بالوحدات الصناعية، وتشرف عليها إدارة الأفراد، أو شعبة التدريب في الوحدة، وتقوم هذه المراكز بذات الوظيفة التي يؤديها التدريب أثناء العمل، بل يكون مركز التدريب في غالب الأمر نموذجاً مصغراً للوحدة الصناعية، والسبب الأساسي الذي يدفع بالوحدات الصناعية بإنشاء هذه المراكز هو ازدياد عدد الأفراد فيها.

(1) خالد عبد الرحيم الهيتي وآخرون، مرجع ذكر سابقاً، ص ص : 272، 273، 274.

❖ **التملذة الصناعية:** يهدف هذا الأسلوب إلى اكتساب المترب مستوى أعلى من المهارة المهنية، ويزداد فيه عنصر التعليم للتدريب بالقياس مع أسلوب التريب أثناء العمل، ومراكز التدريب الملحقة بالوحدات الصناعية. وخاصة في مجالات المعرفة والمهارة الضرورية، لإتقان حرفة معينة، أو سلسلة من العمال المتصلة بها، ويتضمن برنامج التملذة الصناعية تعلمًا نظريًا وعلميًا، حتى يصبح المترب على علم تام بدقائق المهنة التي يعمل فيها.

❖ **معاهد التأهيل المهني:** وهي مدارس عامة، تتعاقد الوحدات الصناعية مع إدارتها على إعطاء برامج تدريبية خاصة بالأفراد التابعين لها، حسب طبيعة أعمال الوحدة الصناعية وحاجتها، وذلك لتحسين الجوانب الفنية للوظائف المختلفة، وصقل الخبرات المطلوبة لها.

❖ **البرامج الخاصة:** هي البرامج المتعلقة بناحية من نواحي العمل، التي ترى الوحدة الصناعية ضرورة تدريب الأفراد عليها، مثل أعمال السكرتارية والحفظ، أو برامج الأمن الصناعي، والسلامة المهنية، حيث تقوم الوحدة الصناعية بإعداد برنامج خاص يوجه إلى فئة معينة من الأفراد، مثل برنامج محاسبة التكاليف.

5. عوامل نجاح جهود التدريب في المنظمات:

في سبيل إنجاح جهود ونشاطات التدريب في المنظمات، لابد من مراعاة بعرض الاعتبارات الأساسية كالتالي: (1)

-تبنى الإدارة العليا لفكرة التدريب على أنها حاجة ملحة ومستمرة تهدف إلى تطوير المنظمة من خلال تطوير العنصر البشري.

-توفير المساعدة والدعم المعنوي والمالي لبرامج التدريب في المنظمات من خلال الإدارة العليا.
-إن تبني برامج التدريب في المنظمات بموجب دراسات لواقع المنظمة واحتياجاتها الفعلية، والاحتياجات الفردية للعاملين.

-أن يتم التخطيط لنشاطات التدريب بشكل مستمر، بإتباع الأسلوب الشمولي، الذي يأخذ بعين الاعتبار كافة العناصر من المدخلات والعمليات والمخرجات، والتغذية العكسية.

(1) حنا نصر الله، مرجع ذكر سابقاً، ص ص : 243، 244.

-أن يتم التنوع في الأساليب المستخدمة في التقييم لقياس أثر، ونتائج التدريب والتكلفة والعائد بشكل دقيق.

-يجب أن تعتمد معايير محددة في خطة التدريب، يستعان بها في مقارنة النتائج المتحققة مع المستهدفة في الخطة.

-يجب إعطاء الأولوية في مجال التدريب للوظائف التي يصعب شغلها عن طريق التعيين من الخارج.

-يجب أن يتم التدريب بالشمولية، بحيث يأخذ بعين الاعتبار كافة الوظائف المختلفة في المنظمة سواء الفنية والإدارية والكتابية، بحيث يتم إعطاء الأولويات وفق الإمكانيات المالية والتوجهات للمنظمة.

-يجب إيجاد الحوافز للمتدربين لترغيبهم وحفزهم على الالتحاق بالدورات التدريبية (إتباع الوسائل المادية أو المعنوية في التحفيز).

المبحث الثاني: أثر نظام الحوافز على أداء الموارد البشرية

من خلال توجيه جهود الموارد البشرية إلى الوصول إلى مستوى إنتاجية أكبر يجب التأثير عليها من خلال نظام الحوافز وزيادة أدائها، ومن خلال هذا المبحث سنتناول مفهوم الأداء وكيفية تقييمه والأثر الذي تحدثه الحوافز على هذا الأداء.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

1. تعريف الأداء:

هناك عدة تعاريف للأداء، ويختلف كل تعريف عن الآخر حسب نوع العمل والجهد المبذول، قد يكون فكري أو عضلي.

يعرف الأداء على أنه⁽¹⁾ : القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم، مثل المواد نصف المصنفة إلى عدة منتجات بمواصفات محددة وبأقل التكاليف.

كما أنه هناك من عرفه بأنه : المسؤوليات والواجبات والنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام به.

وقد عرف أندروود الأداء بأنه⁽²⁾ : تفاعل لسلوك الموظف وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المؤسسة.

إن الداء هو تنظيم وتحديد الأولويات، وكذلك تحقيق ومراجعة الأهداف العامة، من أجل الوصول إلى ذلك يجب أن يركز فريق الإدارة على المناطق الحيوية جدا، والتي تؤدي إلى تحقيق النجاح عن طريق معرفة أداء كل عامل، وكيفية التعامل مع العمل المنسوب إليه.

(1) لرجان نسيم، "نظام الحوافز وتأثيره على أداء الفرد داخل المؤسسة"، ملخص مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2010/2009، ص 73.

(2) عبد الله حمد محمد الجاساسي، مرجع ذكر سابقا، ص 104.

2. محددات الأداء:

إن أداء الفرد يتحدد بثلاث عوامل أساسية حسب نموذج بورتر ولولير وهي كالآتي (1):
- الجهد المبذول: وهو درجة الحيوية والحماس التي تنتاب الفرد العامل عند أدائه لعمله، وبقدر ما يزيد الفرد من جهده المبذول بقدر ما يعكس ذلك فعالية لأداء العمل.

- القدرات والخصائص الفردية: هذا العنصر يمثل قدرات الفرد الشخصية، التي اكتسبها قبل أو أثناء مراحل عمله، والتي تحدد درجة فاعليته على عنصر الجهد المبذول، حيث أن العامل يشعر بقدراته على العمل ويبذل فيه كل خبراته من أجل تحقيق الأداء بالمستوى المطلوب.

- إدراك العامل لدوره الوظيفي: وهو إطلاع العامل على ما يجري حوله في العمل، بمعنى تجسيد في مخيلته مجموعة من التصورات والانطباعات عن السلوك والنشطة والمهام التي يتكون منها عمله، وكذلك تحديد الأهداف التي هي المخرجات المطلوبة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها إلى جانب الكيفية التي ينبغي أن يمارس الفرد العامل بها دوره في المؤسسة.

3. معوقات الأداء:

هناك عدة عوامل مؤثرة في سلوك الفرد وأدائه، بصفة تلبية مما يعرقل نشاطه، ومن أكثر العوائق شيوعا في الأداء ما يلي (2):

- النقص في المتطلبات على وقت الفرد أو العكس.

- قلة التسهيلات في العمل والتركيبات والتجهيزات.

- السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.

- نقص التعاون بين الأفراد.

- نمط الإشراف.

إلى جانب كل هذه المعوقات يمكننا إضافة عامل النقص في التدريب الذي يتسبب في الاستغلال السيئ لقدرات الفرد، كما أن الإشراف السيئ قد يتسبب في التوجيه الخاطئ للجهود.

(1) عزوز محمد، دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين، "مذكرة لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، 2008/2009، ص ص : 28، 82، 83.

(2) لرجان نسيم، مرجع ذكر سابقا، ص ص : 92، 93.

بالإضافة إلى العوامل البيئية وظروف العمل الصعبة المحيطة بالفرد هنا هناك عوامل أخرى نفسية كامنة فيه، تعيق أدائه لعمله مثل نقص التحفيز وعدم ملائمة المنصب لقدرات وكفاءة الفرد، وبصفة عامة عدم توفر الظروف النفسية والأجواء المساعدة على الأداء الجيد للفرد.

المطلب الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية

1. مفهوم تقييم الأداء:

لقد تباينت المسميات بشأن تقييم أداء العاملين، لكنها من الناحية الموضوعية لا تخرج عن كونها وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين، والحكم على مدى إنجازهم للأهداف المتوفى بلوغها، إذ أن ذلك من شأنه أن يرتبط بقدرات ومهارات وقابليات الأفراد العاملين من ناحية، وطبيعة الأداء ومعايير قياسه من ناحية أخرى، ولدى فإن المعايير التقييمية للأداء تركز بشكل أساسي على كفاءة وفعاليت الإنجاز، ولدى فإن هذين المصطلحين يرتبطان مع بعضهما ارتباطاً عضوياً يجعل من أحدهما يعتمد الآخر ولولا تفاعلها لا يمكن الحصول على تقييم مناسب وإيجابي، والمصطلح الثالث الذي يرتبط بهما هو الإنتاجية والتي غالباً ما تستخدم كمعيار أساسي في قياس أداء العاملين⁽¹⁾.

وعلى العموم فإن تقييم الأداء يمكن أن ينظر إليه على أنه وسيلة مهمة لتحقيق من مدى إمكانية قيام الأفراد بالعمل، ووفقاً لمعايير الأداء يمكن أن ينظر إليه: ⁽²⁾ على أنه وسيلة مهمة للتحقق من مدى إمكانية معرفة ما هو مطلوب منهم عند تأديتهم للأعمال التي يكلفون بها.

2. أهمية تقييم الأداء:

تتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي: ⁽³⁾

تخطيط الموارد البشرية: إن فعالية التقييم وأسس نجاحه تساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد على مقاييس تقييم الأداء دورياً أو سنوياً لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد البشرية.

⁽¹⁾ خيضر كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 149.

⁽²⁾ نجم عبد الله القزاوي وعباس حسين جواد، "الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2013، ص 367.

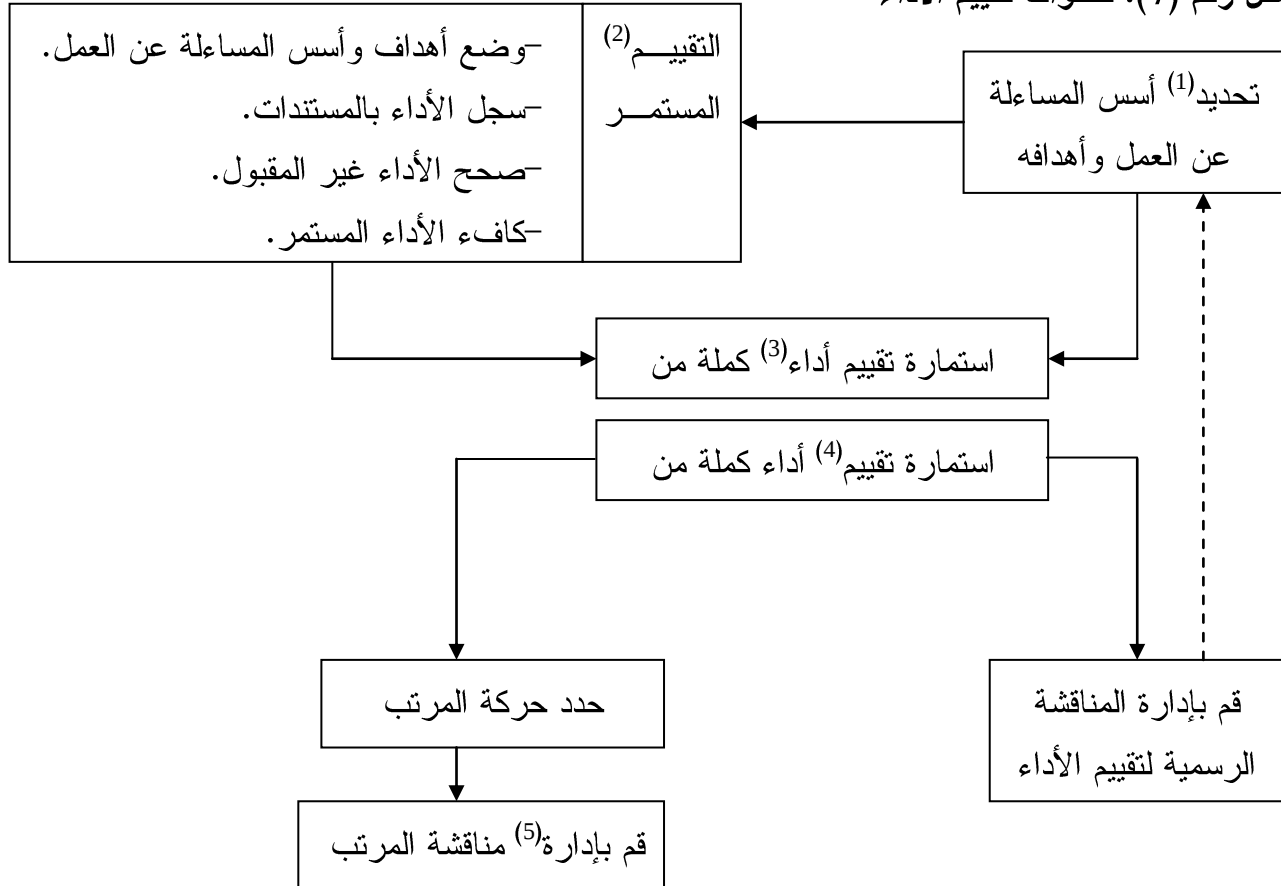
⁽³⁾ خيضر كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص ص : 152، 153.

- تحسين الأداء وتطويره: عمليات التقويم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره فعملية التقويم تساعد الإدارة العليا في المنظمة لمعرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها.
- تحديد الاحتياجات التدريبية: التقويم السليم لأداء العاملين، من شأنه المساهمة في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة.
- وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت: إن وضع السياسات العادلة للحوافز والمكافآت من شأنها أن تعمق الولاء والانتماء للمنظمة وتشعر الفرد العامل بأن الإدارة العليا تعترف بفضل العاملين في قيامهم بالإنجاز السليم وعدالتهم للتقييم وإعطاء لكل ذي حق حقه وفقا للأداء سيما في معايير الحوافز والمكافآت.
- إنجاز عمليات الترقية والنقل: إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات والقابليات إذ يساهم تقييم الموضوعي لمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية، ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمواقع أو مراكز وظيفة تنسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء.
- معرفة معوقات ومشاكل العاملين: يساهم التقويم بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا لمكامن من الخلل أو الضعف في اللوائح، والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات... إلخ، أي أن التغيير يكشف مكامن القوة والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية.

3. خطوات تقييم الأداء:

يمكن تحديد خطوات تقييم الأداء من خلال الشكل التالي : (1)

شكل رقم (7): خطوات تقييم الأداء



المصدر: نجم عبد الله القاوي، مرجع سبق ذكره، ص 385

من خلال الشكل يمكن صياغة خطوات تقييم الأداء كما يلي : (2)

الخطوة الأولى: تحديد أسس المساءلة عن العمل وأهدافه: وهي بيانات مسجلة للعمل الواجب إنجازه

من قبل الموظفين، وكيفية تقييم هذا العمل.

وفي بعض الحالات تكون المعايير أو أسس المساءلة عن العمل هي مسؤوليات العمل المحدد

الواردة في توصيف الوظيفة.

(1) نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، مرجع ذكر سابقاً، ص 385.

(2) مرجع سابق، ص 384.

إن الغرض من هذه الخطوة مزدوج فهي أولاً "لا تزود الموظف بفهم واضح للعمل الذي من المتوقع أن يقوم بإنجازه، كما أنها ثانياً تمكن من وضع أسس مساءلة وأهداف واضحة، خارج دائرة دورة التقييم، كما يوجد إطار عمل مشترك من أجل تقييم لاحق لمدى الجودة التي بها تحقيق أسس المساءلة المحددة.

الخطوة الثانية: التقييم المستمر: أثناء فترة التقييم يجب على المدير أن يكون على دراية بأداء كل موظف، وذلك من خلال الملاحظة الشخصية، كلما أمكن ذلك، وبحساب الناتج من الآخرين الذين يتعاملون مع الموظف بصورة متكررة، كما يجب على المدير مراقبة التقدم اتجاه تحقيق الأهداف السابق وضعها، وتوفير التغذية المرتدة حتى يمكن تعديل الأهداف وأسس المساءلة، وتصحيح الأداء غير المقبول قبل فوات الأوان، مع مكافأة الأداء المتميز بالمديح والتقدير.

الخطوة الثالثة: استكمال استمارة تقييم الأداء: على الإدارة التأكد من أن نفس معايير القياس تطبق على كل الموظفين الذين يؤدون نفس العمل، وقبل استكمال استمارة تقييم الأداء يجب على المدير مراجعة ملخص الملاحظات بالنسبة لكل موظف، حتى ينعش ذاكراتها، ويتأكد من أن كل المساءلات ذات الصلة قد تم تسجيلها، وعندئذ يجب على المدير أن يسلم كل موظف نسخة من استمارة التقييم الكاملة، مع دعوة الموظف إلى إضافة أي معلومات ذات فائدة بالنسبة للتقييم الدقيق للداء.

الخطوة الرابعة: إدارة مناقشة منهجية لتقييم الأداء: بصفة عامة كلما دعت الضرورة ولكن على الأقل كل عام يجب تلقي المدير والموظف، بهدف مناقشة منهجية تقييم الداء، وفي هذا الوقت سوف تركز المناقشة على نماذج تقييم الداء، ويجب أن يعطي الموظف فرصة كافية ليعطي رد فعله على تعليقات المدير وملاحظاته.

الخطوة الخامسة: إدارة مناقشة المرتب: بعد الإخطار بالموافقة النهائية على التوصية بالمرتب يستوجب المر أن يقوم المدير بمناقشة تطور المرتب مع الموظفين، ويجب أن تتذكر أن مناقشة المرتب، والمناقشة الرسمية لتقييم الداء يجب أن تضلا منفصلين.

4. معايير تقييم الأداء:

يقصد بها تقييم الأداء العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم، وفي مستويات التي تعبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، وتحديد هذه العناصر أمر ضروري لنجاح عملية لتقييم الأداء، فهي تساعد في

تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.

وإدارة الموارد البشرية عند وضعها نظام لتقييم الأداء للعاملين عليها معرفة الجوانب التي ستقوم بتقييمها في أداء هؤلاء العاملين، وتحديد هذه الجوانب هو الذي يسمى بتحديد معايير تقييم الأداء.

وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير، فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي، ومنهم من قدم مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي. ومنهم من قدم معايير يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو الأعمال الإدارية وممن تلك المعايير⁽¹⁾.

1.4. معايير نواتج الأداء:

- كمية الأداء.

- جودة الأداء.

2.4. معايير سلوك الأداء:

معالجة شكاوى العملاء.

إدارة الاجتماعات.

كتابة التقارير.

المواظبة على العمل.

التعاون مع الزملاء.

قيادة المرؤوسين.

3.4. معايير صفات الشخصية:

- المبالاة.

- الانتباه.

(1) محمد قدرى حسن، إدارة الأعمال المتميز، دار الجامعة الجديد، الأزاريطة، الإسكندرية، 2014م، 2015م، ص ص : 269، 270.

- دافعية العمل.

- الاتزان الانفعالي.

ويجب استخدام عدد كبير نسبياً من المعايير عند تقييم الأداء، ولا يجب الاقتصاد على معيار واحد أو معايير قليلة، والسبب في ذلك يرجع إلى العاملين يقومون بعدة أنشطة، ولذلك يجب أن تؤكد المعايير على جانبين أساسيين هما: (1)

- **الموضوعية:** وهي التي تعبر عن المقومات الأساسية التي تتطلبها طبيعة العمل، وأكثر المعايير موضوعية هي معايير نواتج الأداء المرؤوسين من كمية وجودة معينة، يلعبها معايير سلوك الأداء الذي تم الاعتماد عليه للتوصل إلى النواتج مثل معالجة شكاوى العملاء وتنمية مهارات المرؤوسين وإدارة الاجتماعات بكفاءة، وأقل موضوعية في معايير الصفات الشخصية.

- **الشخصية:** هي المعايير الذاتية أو السلوكية، وتكشف عن الصفات الشخصية للفرد، كقابلية والسرعة في التعلم، والاستفادة من التدريب، وإمكانية الاعتماد عليه، وعلاقته مع الرؤساء والمديرين، ومعايير الصفات الشخصية هي أقل المعايير دقة، لأنها لا تصف الأداء وإنما تصف صفات الشخص القائم بالأداء، ومتن أمثلة الصفات الشخصية الذكاء، الانتباه، المبادأة، اللباقة، الاتزان الانفعالي، ولا يتم اللجوء إلى الصفات الشخصية إلا حيث يتعذر التوصل إلى المعايير نواتج الأداء أو سلوك الأداء.

ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه، ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص التالية :

1. **صدق المقياس Validity:** أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها العمل بدون زيادة أو نقصان، وهناك حالتين يكون فيها المقياس غير صادق.

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

- حالة احتواء المقياس على مؤشرات خارجة عن إرادة الفرد، وهذا النوع من الخطأ يعرف بتلوث المقياس.

(1) محمد قدرى حسن، مرجع ذكر سابقاً ص ص : 271، 272.

2. ثبات المقياس Rilaibility: يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابت عندما يكون أدائه ثابتاً، أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه، وإن ذلك ليس عيباً فيه، وإنما حالة طبيعية.

3. التمييز Discrimination: أي درجة حساسة المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة، فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

4. سهولة استخدام المقياس Easiness: أي درجة وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

المطلب الثالث: أثر الحوافز على أداء الموارد البشرية

ينعكس التحفيز الهادئ واللغوي على فعالية المنظمة سواء على صعيد الأفراد العاملين أو على صعيد المنظمات، وكذلك فهو يحظى باهتمام كبير من قبل المنظمة، ويمكن إظهار هذه الأهمية وفق انعكاساتها التالية :

1. انعكاسات التحفيز على صعيد الأفراد العاملين:

يساهم تطبيق التحفيز بصفة فعالة في التأثير على أداء الأفراد العاملين في مستوياتهم، سواء كانوا قادة، مدبرون، مشرفون، عاملون، وفي فاعليتهم وأدوارهم بشكل إيجابي وفق ما يلي: (1)

1.1. إشباع حاجات العاملين وتحقيق رضاهم:

يؤدي التحفيز الفعال إلى إشباع احتياجات العاملين وذلك بتوفير التركيبة الملائمة من الحوافز الهادئة واللغوية والتي تتوافق مع أغلبية العاملين وبالتالي تحقيق أهدافهم، ومن خلال إشباع حاجاتهم يتحقق رضاهم.

2.1. التأثير على سلوك العاملين ورفع ولائهم للمنظمة:

يؤثر التحفيز على سلوك العاملين إذ يؤدي لتنمية عاداتهم وخلق قيم سلوكية جديدة، تسعى المنظمة إلى وجودها في العاملين، حيث يصح كل عامل أكثر حبا وانسجاما مع بيئة العمل مما يصبح العمال أكثر تبسما وأكثر تماسكا ببعضهم البعض، وخاصة إذا كان التحفيز عادلا، وهذا ينعكس على

(1) يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوران للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006م، ص 414.

أسلوبهم في التعامل فيها بينهم ومع العملاء أيضا، بالإضافة إلى أن التحفيز يعد المولد الرئيسي للطاقة، حيث يكون الفرد المحفز أكثر حيوية ونشاطا وأكثر قدرة على الإنتاج والمساهمة لتحقيق الأهداف المنشودة⁽¹⁾.

3.1. زيادة صلاحيات الأفراد:

يؤدي التحفيز الفعال إلى اعتناء محتوى الوظائف وزيادة الصلاحيات للأفراد العاملين، وهو ما يؤدي إلى شعورهم بالأهمية حيث انجازهم أعمالهم ومهامهم المتعددة، كما يؤدي إلى إثارة روح التحدي وتنفيذ المهارات الصعبة والمتنوعة وتطوير مهاراتهم للتمكن من تنفيذ العمل المتنوع والموسع بالإضافة إلى زيادة الإحساس بالمسؤولية وتوسيع دائرة المشاركة.

ويدخل في إطار الصلاحيات مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى الإسهام في حل المشاكل التي تواجه المنظمة⁽²⁾.

4.1. تشجيع الإبداع والابتكار:

يساهم التحفيز في تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين بما يضمنه ازدهار المنظمة وتطورها.

ويتم ذلك من خلال تشجيع التنافس بين العاملين خلال العمل من أجل الحصول على الحوافز وتطوير كفاءاتهم ومهاراتهم وتوفير مناخ التطوير والابتكار لجميع الأفراد، وربط ذلك بالحوافز المناسبة⁽³⁾.

(1) مقدود وهيبه، "التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة"، مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2007، 2008، ص 116.

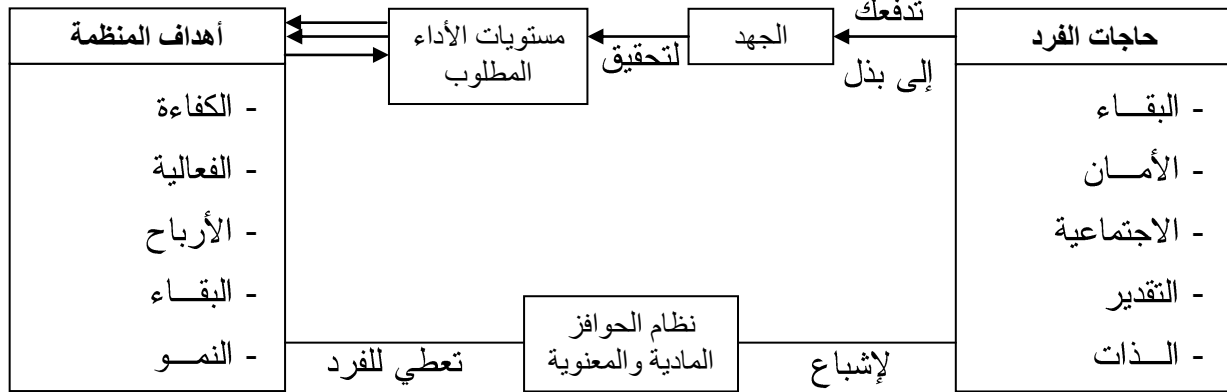
(2) مرعي محمد مرعي، "التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام العربي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص ص : 71، 72.

(3) عبد المعطي عساف، "السلوك الإداري في المنظمات"، دار زهران، عمان، 1999، ص 86.

2. تأثير التحفيز في تحقيق أداء الأفراد وأهداف المنظمة:

يمكن توضيح هذا التأثير من خلال الشكل التالي : (1)

شكل رقم (8): تأثير التحفيز على الفرد والمنظمة



المصدر: مقدود وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص 129

يتضح من الشكل السابق أن حاجات الفرد تدفعه إلى بذل الجهد لتحقيق مستويات الأداء المحددة بواسطة المنظمة وهو بذلك يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، حيث تقوم هذه الأخيرة من جانبها بإعطاء الفرد حوافز مقابل الإنجازات التي حققها، فمثلا إن شاءت المنظمة زيادة الإنتاج مع الحفاظ على مستوى الجودة المطلوب، فعليها تحفيز العاملين على ذلك، من أجل استخراج طاقاتهم الكامنة والمهم هو اكتشاف هذه الطاقات وإيجاد الحوافز لإطلاقها أو وضعها في خدمة العمل.

وبهذا فعدم تحقيق الفرد لمستويات الأداء المحدد بواسطة المنظمة سوف يؤثر سلبا على مستويات تحقيق المنظمة لأهدافها، كذلك أن فشل المنظمة في إعطاء الفرد الحوافز المناسبة، سوف يؤثر سلبا على مستويات إشباع الفرد لحاجاته، وهذا ما يؤثر في أدائهم وهكذا، ويعتبر التأثير السلبي على مستويات تحقيق أهداف المنظمة انخفاضاً لكفاءة وفعالية المنظمة، وانخفاض لمستويات الأرباح، مما يؤثر على احتمالات استمرارية وبقاء المنظمة، وهو أمر ليس في صالح الأفراد العاملين فيها.

ونستخلص من هذا أنه يمكن الحكم على فاعلية التحفيز من خلال الداء، ويتم ذلك من خلال معدلات الإنتاجية، أي الكميات المنتجة، وذلك بالاعتماد على معايير معينة، حيث كلما زادت الحوافز المقدمة تزداد الكميات المنتجة، كما يتم الحكم عليه عن طريق جودة المنتجات وذلك من خلال عدد

(1) مقدود وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص 129.

الوحدات المعيبة مثلاً، أو الأخطار المرتكبة، أو من خلال إضفاء نوع من التجديد في المنتج أو الخدمة، ويمكن كذلك أن يتم الحكم على التحفيز في المنظمة من خلال قياس التكاليف الوحدوية، فكلما قام العامل بأداء مهامه بتكاليف أقل، كما عملت المنظمة على مكافأته، بالإضافة إلى قياس فاعلية التحفيز من خلال معدلات تحقيق الأهداف الفرعية أو العامة للمنظمة.

خاتمة الفصل:

من خلال ما استعرضناه سابقا في دراستنا لهذا الفصل، توصلنا إلى أنه على المعنيي ن بالإشراف على تسيير المؤسسة وتحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها إدراك الدور الذي يلعبه الفرد داخل المؤسسة لتلك الأهداف، وبالتالي على المسير أن يكون على دراية بما تلعبه الحوافز في تحسين أداء العاملين من خلال :

- الدور الذي تلعبه الحوافز في خلق الولاء للعاملين في المؤسسة التي ينتمون ويعملون بها، وهو ما يدفعهم إلى تحسين أدائهم في العمل.

- الدور الذي تلعبه الحوافز في تشجيع الموارد البشرية على الإعطاء أكثر والعمل على تقديم مستوى أداء جيد.

ومن الضروري على الإدارة المشرفة على تسيير المؤسسة الاهتمام بتحسين الأداء من خلال تطوير وتفعيل نظام الحوافز لديها، حتى تضمن نجاحاتها في تحقيق الأهداف التي أنشأت لأجلها، فنجاح المؤسسة هو نظام للعمل فيها.

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة تسيير
وتحقيق الصناعات المترابطة

Sonaric

وحدة فرجية

المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة تسيير وتحقيق الصناعات المترابطة

في إطار الدراسة التي قمنا بها حول النظم والحوافز وأثرها على أداء الموارد البشرية سنقوم بدراسة هذه الأخيرة في مؤسسة تسيير وتحقيق الصناعات المترابطة - وحدة فرجية - ولهذا سنتطرق فيها إلى تقديم المؤسسة.

المطلب الأول: لمحة موجزة عن مؤسسة تسيير وتحقيق الصناعات المترابطة

مؤسسة تسيير وتحقيق الصناعات المترابطة sonaric مؤسسة وطنية تنتج سلسلة متنوعة من المنتجات لها عدة فروع من مناطق مختلفة من الوطن.

1. تقديم المؤسسة الأم:

سيتم تقديم المؤسسة الوطنية لتحقيق الصناعات المترابطة بشكل عام من خلال تعريفها، وهيكلها التنظيمي كما يأتي

1.1. تعريف المؤسسة الوطنية لتحقيق الصناعات المترابطة:

سوناريك أو المؤسسة الوطنية لتحقيق الصناعات المترابطة هي مؤسسة عمومية اقتصادية، برأسمال اجتماعي يقدر بـ 80.000.000.00 دج، أصبحت شركة ذات أسهم بموجب العقد التوثيقي المؤرخ في 05 مارس 1989، وذلك بعد إنشائها بموجب المرسوم رقم 065/80 المؤرخ في 1980 بهدف إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات الإنتاجية والمتوسطة في ميدان الصناعات الثقيلة وهي الآن وصاية وزارة الاقتصاد.

يقع العقد الرئيسي لمؤسسة سوناريك على طريق براق - جسر قسنطينة - الجزائر - أما مقرها الاجتماعي فكان بطريق مستغانم - تنس - ولاية الشلف، ثم تحول في 2009 إلى بوزريعة بالجزائر.

2.1. منتجات مؤسسة سوناريك:

تقوم مؤسسة سوناريك بإنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات هي :

✓ المكابس الميكانيكية.

✓ حواري الغاز.

✓ المدافئ الغازية والمازوتية.

✓ الكراسي البلاستيكية.

✓ المطابخ الجماعية والأواني المطبخية.

✓ المكيفات الهوائية.

ونظرا لكون العلاقة بين المنتج والمستهلك في تغيّر مستمر (تضيق وتتسع) حسب قوانين السوق، كان لازما على المؤسسة وضع برامج بين الاستهلاك والإنتاج وتهدف إلى توفير منتجات معينة في أوقات معينة مثل :

✓ خلق وحدات إنتاجية عبر مختلف مناطق الوطن لامتناس الطلب على هذه المنتجات.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تتكون مؤسسة سوناريك من خمس وحدات رئيسية هي :

🚦 الوحدة التقنية التجارية للوسط: هذه الوحدة تقوم بعملية البيع لكل منتجات الشركة وتقع في - جسر قسنطينة - الجزائر.

🚦 الوحدة الإنتاجية للشرق: هذه الوحدة تقوم بعملية البيع لكل منتجات المؤسسة وتقع في ولاية بجاية - أقبو.

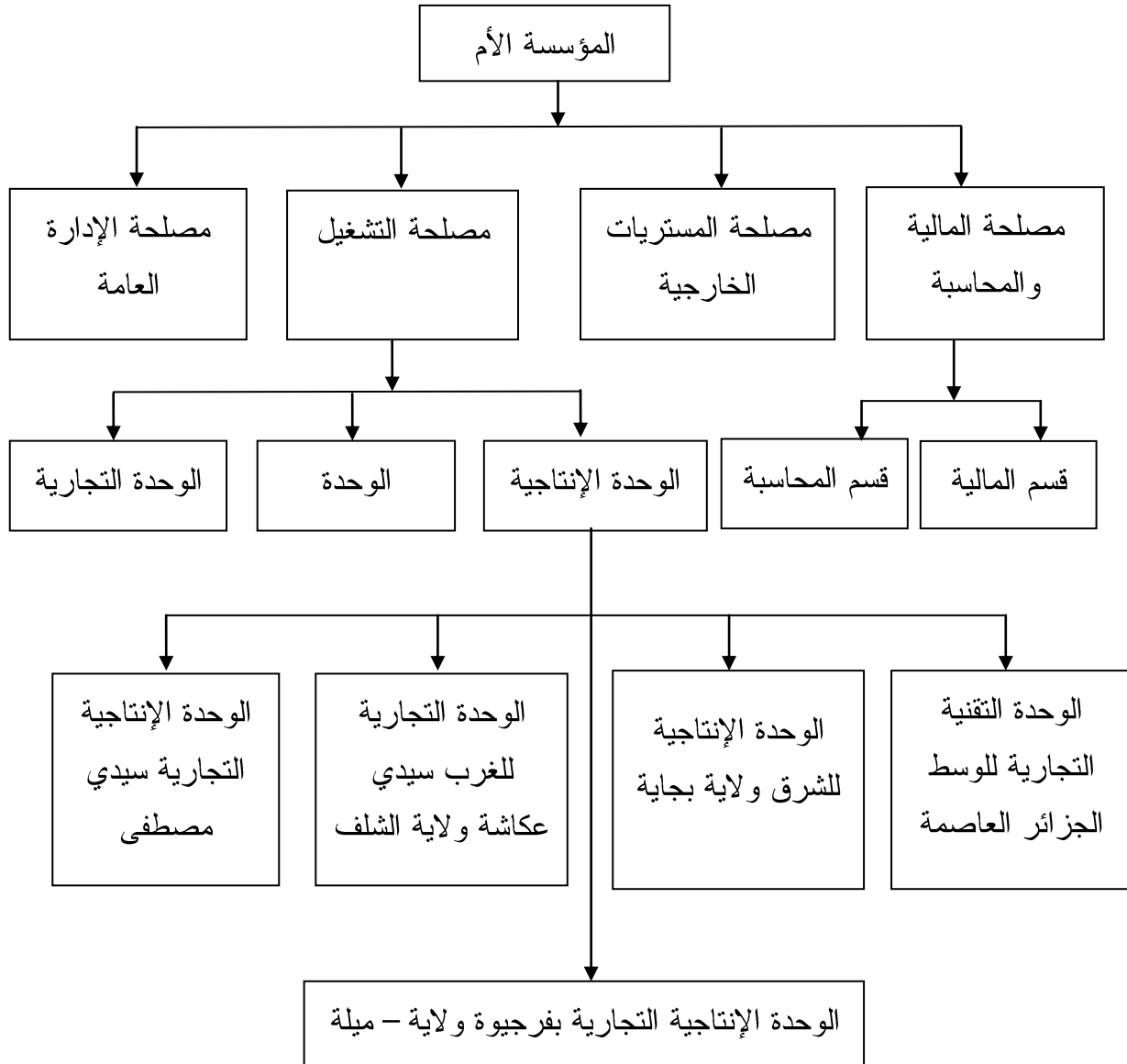
🚦 وحدة المكيفات الهوائية والمدافئ المنزلية: تقوم بإنتاج المكيفات الهوائية والمدافئ المنزلية وسخان الماء، وبيع جميع منتجات الشركة من بينها الطباخات يقع مقرها بفرجيوة ولاية ميلة.

🚦 الوحدة الإنتاجية التجارية: تقوم هذه الوحدة بإنتاج المطاحن المنزلية وبيع منتجات الشركة - تقع - سيدي مصطفى - بومرداس.

🚦 الوحدة التجارية للغرب: تقوم بعملية البيع فقط - تقع سيدي عكاشة - ولاية الشلف.

سنقوم بإيضاح أهم هذه الوحدات من خلال الرسم البياني الموالي :

الشكل رقم (09): رسم تخطيطي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة (sonaric) لسنة 2012



المصدر: وثائق مقدمة من طرف إدارة المؤسسة.

(1) وثائق مقدمة من طرف إدارة المؤسسة.

تقديم عام لوحدة فرجيوة:

إن مشروع دراسة إنشاء مركب فرجيوة كان تحت إشراف ولاية جيجل، حيث كانت فرجيوة إحدى دوائرها، ولكن بعد التقسيم الإداري لعام 1984 أصبحت بموجبه دائرة تابعة لولاية ميله، حيث بدأت الأشغال بالوحدة عام 1982م، ونتيجة بعض المشاكل تأخر إنجاز المشروع الذي انتهى سنة 1992م أين انطلقت الوحدة في الإنتاج الفعلي وكان عدد عمالها 180 عاملا.

1. التعريف بوحدة فرجيوة:

وحدة تابعة للمؤسسة سوناريك تختص بإنتاج المدافئ المازوتية والغازية، يقدر رأسمالها بـ 1.726.560.000 دج، ويقدر عدد عمالها بـ 253 عاملا منهم 133 عاملا دائما والباقيون إما متعاقدون أو الورشات (أربع ورشات) في مجملها تنوع على مساحة 21 ألف متر مربع.

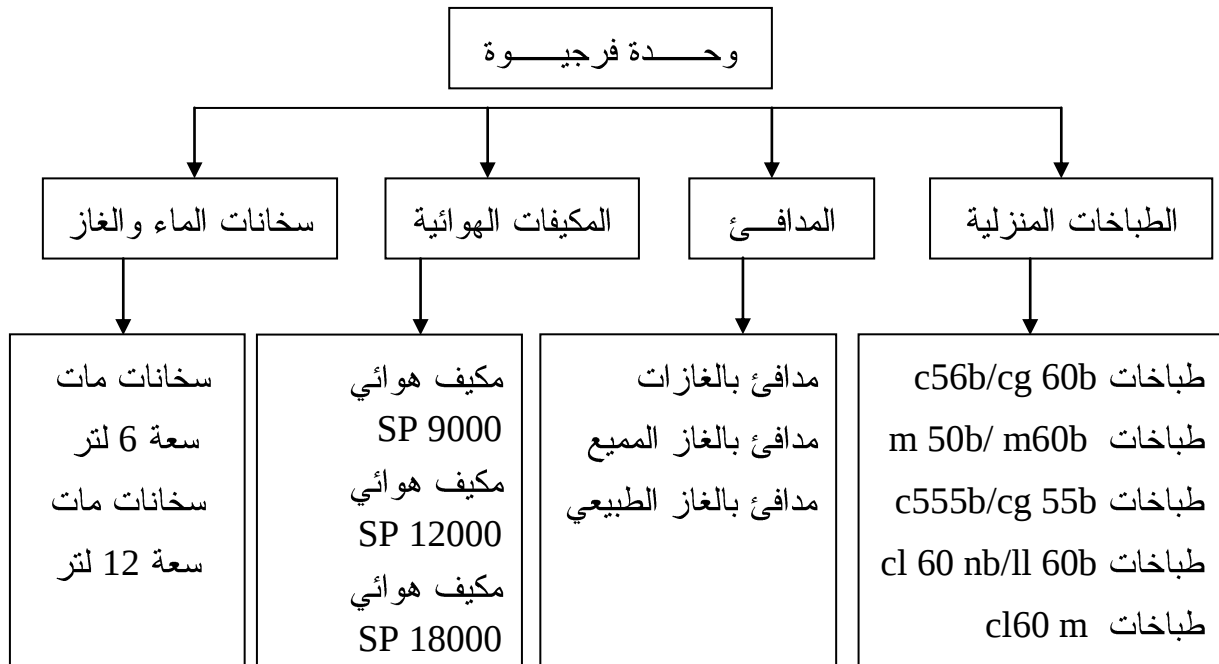
تبلغ الطاقة الإنتاجية للمركب بـ 105.000 مدفئة في السنة، ويمكن أن ترتفع إلى 300.000 مدفئة، حيث أن 80% من المواد الأولية المستعملة في الإنتاج تنتج محليا، وأما الباقي فيتم استيراده من الخارج، تتعامل المؤسسة مع مؤسسات وطنية وأخرى أجنبية منها : المؤسسة الوطنية للحديد والصلب (سيدار)، مؤسسة نفطال، والأجنبية هي (ENAP) الألمانية، مؤسسة (JUSTVS) شركة إيطالية، SIT تقع هذه الوحدة في المنطقة الصناعية بفرجيوة على الطريق الوطني رقم 5، وبالتالي فإن المركب يوجد في منطقة تقع بين 03 ولايات كبيرة وهي جيجل من الشمال، قسنطينة من الشرق، وسطيف من الغرب.

كانت وحدة فرجيوة في بداية نشاطها تنتج المدافئ المنزلية فقط، لكنها أضافت منتجات جديدة في إطار توسيع نشاطها، منها المكيف الهوائي الذي انطلق إنتاجه سنة 2004م، سخان الماء سنة 2006م.

وبالتالي تعددت سلسلة منتجات الوحدة كما يوضحه الشكل الآتي :

(1) وثائق مقدمة من طرف إدارة المؤسسة.

الشكل رقم (10): رسم تخطيطي يوضح سلسلة منتوجات وحدة فرجية.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

2. الهيكل الداخلي لوحدة فرجية:

تحرص المؤسسة بشكل منسق على تنظيم نشاطها وتوزيع مهامها وفقا للهيكل التنظيمي التي تعمل عليه، لما له من دور كبير من التوفيق بين مختلف نشاطات المؤسسة وتحقيق أهدافها.

أهم المصالح بالوحدة: وتتمثل هذه المصالح فيما يلي

➤ **المديرية العامة Direction générale:** تمثل الركيزة الأساسية للوحدة ويعتبر المدير المسؤول الأول في تسيير توجيه الإنتاج والتصنيع، ويساعده في مهامه مجلس تقني يتكون من رؤساء المصالح.

➤ **السكرتارية:** هو مكتب تابع للمدير.

➤ **دائرة تقنو إنتاجي Département techno production:** تنقسم إلى قسمين : إحداهما

إنتاجي محض والآخر يتعلق بالإنتاج وشرف هذه الدائرة على :

المصلحة الإنتاجية: تشرف على ثلاث ورشات (ورشة الصناعات الميكانيكية، ورشة معالجة السطوح، ورشة التركيب).

(1) وثائق مقدمة من طرف إدارة المؤسسة.

-المصلحة التقنية: تشرف على مكتب المناهج والتوجيهات وورشنة الصيانة.

-المخبر: يقوم بمراقبة المنتج عبر كل مراحله، مراقبة صلاحية المنتج ووضع في علب خاصة للتغليف.

-دائرة التقنو تجاري D- Technico - commercial: تضم هذه الدائرة مصلحتين أساسيتين :

مصلحة المشتريات: تشرف على مصلحة تسيير المخزن ومصلحة المواد واللوازم تدخل هذه المصلحة في علاقات دائمة مع الموردين خارج الوحدة والمصالح التقنية في الوحدة ومصلحتي المحاسبة والمالية فواتير الموردين وكذلك مع مصالح المخازن وتتكفل بالمشتروبات المحلية والتي تورد إلى خارج الوطن.

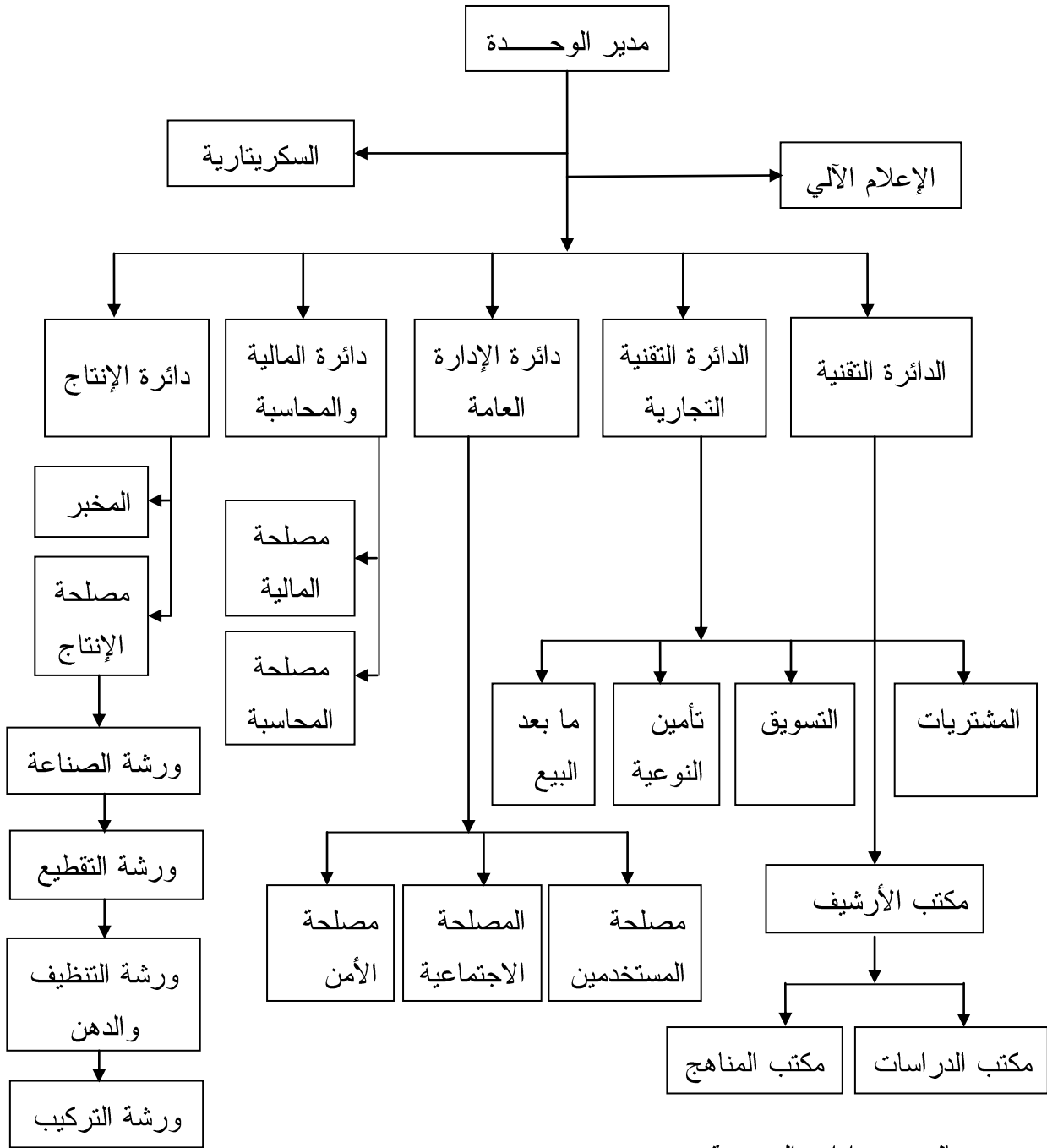
دائرة المحاسبة المالية D de comptabilité des finances:

-مصلحة المالية: تتكفل بضمان احتياجات الوحدة من العملة النقدية في الوقت المناسب وتسديد الديون والالتزامات المالية.

-مصلحة المحاسبة: تجمع كل المعطيات التي تخص العمليات الاقتصادية التي تقوم بها الوحدة أي تسهيل كل مدخلات الوحدة، والمعاملات المالية مع البنوك والممولين أو أي طرف آخر، وبذلك تعرف المصلحة وضعيتها المالية.

ويمثل المخطط الموالي الهيكل العام بوحدة فرجيو.

الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي بوحدة فرجية لإنتاج المدافئ المنزلية لسنة 2012.



المصدر: إدارة المؤسسة.

(1) وثائق مقدمة من طرف إدارة المؤسسة.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة

- إن الهدف الأساسي للمؤسسة تحقيق وتسيير الصناعات المترابطة وهو زيادة المردودية والفعالية لمنتجاتها وذلك في إطار المهام التي يقوم بها.
 - إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة والمتوسطة في ميدان الصناعات التقليدية على المستويات الجهوية الوطنية.
 - دراسة فكرة المشروع وأبعاده وتكوين الملفات الشخصية.
 - التفاوض مع الممولين.
 - إجراء دراسات تقنية في ميادين مختلفة.
 - مراقبة التحقيق الهيكلي للمشروع والتجهيزات.
 - التشاور والمساعدة في اختيار التجهيزات.
 - مراقبة عملية النقل والتأمين والعبور والحركة وتسليم التجهيزات إلى ورشات العمل.
 - تركيب وتشغيل التجهيزات.
 - تأسيس الهياكل، استغلال المقاييس وكذا السعي الدائم إلى تنمية المشروع.
- أما بالنسبة لأهداف وحدة فرجية لإنتاج المدافئ المنزلية تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها :
- تطوير وتنمية الصناعات التمويلية الجديدة.
 - إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعة على المستوى المحلي الجهوي.
 - تحسين المنتج وتطويره حسب المواصفات العالمية.
 - الاعتناء بالكفاءات الوطنية والإطارات الشبانية وتكوينها علميا.
 - إنتاج سلع نموذجية وطنية جديدة مستقبلة.

(1) وثائق مقدمة من طرف إدارة المؤسسة.

■ تغطية السوق الوطنية بالمواد المصنعة بالوحدة.

المبحث الثاني: الحوافز المقدمة للأفراد للمؤسسة

من خلال هذا المبحث سنتناول أهم الحوافز المقدمة للأفراد في مؤسسة تسيير وتحقيق الصناعات المترابطة.

المطلب الأول: الحوافز المادية المقدمة للأفراد في المؤسسة

1. **الأجر:** هو كل ما يستحقه العامل النحوي لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به في إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل ويتكون من عناصر وفق القانون العام للعمل وهي:

➡ **الأجر القاعدي:** يحدد طبقاً للتصنيف في شبكة الأجور وهو الأجر الذي لا يحتسب فيه باقي المنح وعادة تحسب أغلب المنح على أساس الأجر القاعدي، نذكر على سبيل المثال منحة الأقدمية ومنحة العمل التناوبي.

وطبقاً لقانون العمل فإن الحجم الساعي الأسبوعي للعمل بـ 40 ساعة عمل فعلي أو 05 أيام في الأسبوع ويكون حساب متوسط الحجم الساعي أو اليومي الشهري كالاتي :

• حساب الأجر من خلال متوسط الحجم الساعي الشهري فهو كالاتي :

$$40 \text{ ساعة} \times 52 \text{ أسبوع} = 173.33 \text{ ساعة} \\ 12 \text{ شهرا}$$

• حساب الأجر من خلال متوسط الحجم الساعي اليومي الشهري وهو كالتالي :

$$05 \text{ أيام} \times 52 \text{ أسبوع} = 21.66 \text{ يوم (يغير إلى 22 يوم)} \\ 12 \text{ شهرا}$$

ومن خلال هذا يتم حساب الأجر القاعدي (أساس) والذي يكون الأساس لحساب أغلب المنح النسبية.

لمعرفة قيمة الساعة نتبع ما يلي:

أجر قاعدي 15000.00 دج / الحجم الساعي الشهري = قيمة الساعة x عدد الساعات المعمولة

(1) وثائق مقدمة من طرف إدارة المؤسسة .

أجرة المنصب: يضم الأجر القاعدي (الأساس) + كل المنح الخاضعة للاشتراكات الضمان الاجتماعي وهو أساس حساب اقتطاعات اشتراكات الضمان الاجتماعي سواءا النسبة الخاصة بالعامل أو رب العمل وهو الذي يحسب على أساسه كل التعويضات الخاصة بالضمان الاجتماعي.

2. العناصر المكونة للأجر:

وهي جميع المنح والامتيازات التي يستفيد منها العامل وفق قانون العمل أو القانون الداخلي للمؤسسة وتقسم هذه المنح إلى:

1.2. منح خاضعة لاشتراكات الضمان الاجتماعي وضرائب إجمالي الدخل IRG: وهي منح تدخل

في أساس حساب كل التعويضات كتعويضات المرض وحوادث العمل والأمومة والتقاعد المكونة لأجرة المنصب ونذكر منها :

📌 **منحة الخبرة المهنية:** تحسب منحة الأقدمية أو الخبرة من الناحية المبدئية عن طريق اتفاقات جماعية بالرجوع إلى أقدمية العامل منذ أول يوم عمل ومن رسائل تثبيت وحماية الحق في هذا التعويض هو انتقاله مع العامل في حالة تغيير منصب العمل، إما بتغيير مكان العمل، الترقية حيث يحسب هذا التعويض وفق نسبة معينة، ويدفع شهريا كتعويض ثابت وملحق بالأجر الأساسي بحيث تحسب على النحو التالي :

$$\text{تعويض الخبرة المهنية} = \text{النسبة المئوية} \times \text{الأجر الأساسي}$$

📌 **منحة الضرر:** تعويض للضغوط النفسية والصحية التي يفرضها منصب العمل بحيث تحده عن طريق اتفاقات جماعية بين رب العمل والنقابات بحيث تم تكوين لجنة لتقييم كل منصب عمل ونسبة ضرر مع مراعاة تحديد قائمة مناصب العمل التي تشتمل على أضرار أو مخاطر أو أمراض أو غيرها من العناصر، وكذلك تحديد النسبة المئوية لكل منصب.

$$\text{تعويض منحة الضرر} = \text{النسبة المئوية} \times \text{الأجر الأساسي}$$

📌 **منحة العمل الدائم:** يمنح هذا التعويض لعمل يتجاوز المدة القانونية وقد حدد بنسبة 20% طبقا للاتفاقية الجماعية للمؤسسة.

(1) وثائق مقدمة من طرف إدارة المؤسسة .

2.2. منح خاضعة لاشتراكات الضمان الاجتماعي وضرائب إجمالي الدخل IRG إلى 10%: وهي منح خاصة بالإحالة على التقاعد والتي تمنح للعامل بغرض مساعدته على رفع حساب المعاش وتكون عن طريق اتفاق جماعي للمؤسسة وتدخل في حساب أجره المنصب التي على أساسها بحسب مبلغ التقاعد.

3.2. منح غير خاضعة لاشتراكات الضمان الاجتماعي وخاضعة لضرائب إجمالي الدخل IRG إلى 10%: وغالبا ما تكون المنح التي تدخل في إطار اجتماعي كمنحة العيد والذهاب إلى التقاعد لا تدخل في حساب أجره المنصب.

4.2. منح غير خاضعة لاشتراكات الضمان الاجتماعي وخاضعة لضرائب إجمالي الدخل IRG: منح لا تدخل في حساب أجره المنصب وفقا لقانون العمل ونذكر منها :

- منحة الأكل: تقدم للعامل لتغطية مصاريف الغداء لغياب هذا العنصر في المؤسسة، وعدد الوجبات المعوضة هو حسب الحضور الشهري للعامل بحيث حددت قيمة اليوم 350.00 دج عن طريق اتفاقية جماعية.

- منحة النقل: تقدم للعامل لتغطية مصاريف النقل لغياب هذا العنصر في المؤسسة بحيث تحسب عن طريق البعد الموجود بين المؤسسة ومكان العمل عن طريق اتفاقية جماعية.

5.2. منح غير خاضعة لاشتراكات الضمان الاجتماعي وضرائب إجمالي الدخل IRG: وهي المنح الاجتماعية كالمنح العائلية ومنحة المرأة الماكثة بالبيت وتعويضات السفر أو منحة الذهاب الطوعي أو منحة الوفاة.

(1) وثائق مقدمة من طرف إدارة المؤسسة .

اشتراكات في الضمان الاجتماعي: حدد مقدار الاشتراك بضرب أجره المنصب مع نسبة الاشتراك وهذه النسبة محددة من قبل الدولة بـ 34.50% وموزعة كما يلي :

جدول رقم (03): يبين الاشتراكات في الضمان الاجتماعي

المجموع العام	تدعيم صندوق معادلة الخدمات	خاص بررب العمل	خاص بالعمل	الأساس
% 14.00		% 12.50	% 1.50	التأمين الاجتماعي
% 0.50	% 0.50	% 0.25	% 0.25	التقاعد المسبق
% 17.25		% 10.00	% 6.75	التقاعد
% 1.50		% 1.00	% 0.50	التأمين عن البطالة
% 1.25		% 1.25	% 0.00	حوادث العمل والأمراض المهنية
% 34.50	% 0.50	% 25.00	% 9.00	المجموع

مصدر: وثائق مقدمة من طرف إدارة المؤسسة

مثال: إذا كان لعامل أجره منصب بـ 25.000.00 دج فإن اقتطاع اشتراك العامل هو :
 $25.000.00 \times 9\% = 2.250.00$ دج.

اقتطاع اشتراك رب العمل هو : $25.000.00 \times 25\% = 6.250.00$.

إجمالي اقتطاع الاشتراك الشهري عن العامل هو : $2.250.00 + 6.250.00 = 8.500.00$ دج.

لمصلحة الضمان الاجتماعي تقوم المؤسسة بدفع الاشتراكات في أجالها المحددة قانونيا، وهذا لتمكن سير تعويضات العامل بشكل طبيعي.

 الضريبة على إجمالي الدخل: هي عبارة عن مبلغ مالي يقتطع من الأجرة مباشرة وتدفع لمصلحة الضرائب، ويحدده مقدار هذا الاقتطاع بجدول يحتوي على فئات IRG. الأجر الإجمالي ومقدار الاقتطاع يحدده قانون المالية.

(1) وثائق مقدمة من طرف إدارة المؤسسة.

وبصفة عامة فإن الحوافز المقدمة للأفراد العاملين في مؤسسة تسيير وتحقيق الصناعات المترابطة Sonaric فرجية هي:

• منحة المردودية الفردية: تخضع لتتقيط المسؤول المباشر نظير المردود المقدم من طرف العامل و حددت بـ 18 % كأعلى تتقيط و 12 % كأدنى تتقيط عن طريق اتفاق جماعي بين رب العمل وممثلي العمال.

• منحة المردودية الجماعية: تمنح عند بلوغ الأهداف المسطرة، إنتاج وبيع لكل ثلاثة أشهر، وقد حددت النسب عن طريق اتفاق جماعي بين رب العمل وممثلي العمال.

• الفائدة السنوية: بحيث يستفيد العامل من فائدة سنوية في حال بلوغ الأهداف وخروج المؤسسة بفائدة.

• الإحالة على التقاعد: يستفيد العامل من منحة الإحالة على التقاعد، تحتسب على أساس عدد سنوات العمل وكذلك الترفيع في الأجر الأساسي عند حساب منحة التقاعد.

المطلب الثاني: الحوافز المعنوية المقدمة للأفراد في المؤسسة

تعتمد مؤسسة تسيير وتحقيق الصناعات المترابطة (Sonaric فرجية) على جملة من الحوافز المعنوية لتأثر على أداء مواردها البشرية منها :

• إشراك العاملين في اتخاذ القرارات: كل القرارات تتخذ عن طريق المسؤول الأول للوحدة كما يراه مناسبا للتسيير الحسن بمشاوراة إطارات الوحدة المؤهلين كل واختصاصه.

ضمان استقرار الوظيفة:

• عامل متعاقد بعمل غير محدد المدة: هو العامل الدائم بحيث له حقوقه طبقا لقانون العمل بحيث يكون نصيبه محفوظ في حالة الإفلاس أو التعرض للعقوبة التي تستلزم الطرد طبقا للقانون الداخلي للمؤسسة.

• عامل متعاقد بعقد محدد المدة: هو عامل متعاقد له جميع حقوق العامل الدائم الفرق أنه مرتبط بعقد يحدد المدة التي يعملها وهذا طبقا لاحتياجات الوحدة.

✚ **المدح والثناء:** كل عامل مواظب يلقي الاحترام والثناء من مسؤوله المباشر بحيث عندما تعمل بجد يكون مدح مسئولك المباشر بتقديرك وتقديمتك جيد عند منحه المردودية الفردية أو في حال الترفيع.

✚ **الأمن والصحة:** يستفيد العمال من لباس عمل شتوي وصيفي زائد إبرام المؤسسة لاتفاق مع طلب العمل ببرم مرور العمال أمام طب العمل.

✚ **العطل الشرعية:** يستفيد العامل طبقا لقانون العمل من عطل هي: العطلة السنوية، عطلة الزواج، عطلة ازدياد، عطلة الوفاة، عطلة الذهاب إلى البقاع المقدسة، الإجازات، عطلة الأمومة، العطل المرضية.

✚ **العقاب كوسيلة للتحفيز:** في بعض الحالات يكون العقاب هو عامل تحفيز العامل بحيث عند التخلف باستمرار في الحضور إلى مكان العمل فهذا يؤدي إلى خلق نوع من التسبب والتكاسل من طرف العامل ويكون سبب المسؤول في إقصائه من التقديمت الجيد وهنا عند معاقبة العامل يصبح يصل في الوقت المحدد ويؤدي المهام الموكلة إليه من طرف مسؤوله بأكمل وجه، وهذا ما يجعله يستفيد من عدة مزايا.

✚ **وترتب الأخطاء المهنية المعاقب عليها من طرف القانون إلى:**

-خطأ من الدرجة الأولى.

-خطأ من الدرجة الثانية.

-خطأ من الدرجة الثالثة.

الأخطاء من الدرجة الأولى: ونذكر منها

1. التقصير في المهام المسندة إليه.
2. عدم إنجاز البرنامج الفردي للعمل حسب المعايير والكيفيات المحددة.
3. عدم احترام التعليمات.
4. الوصول المتأخر غير المبرر في الشهر والذي بلغ مجموعه أكثر من 4 ساعات غياب.
5. التنقل والتجمع في أماكن العمل خلال ساعات العمل.
6. الغياب الغير شرعي.

7. عدم احترام تعليمات الأمن في أماكن العمل دون عواقب مضرّة.
8. المخالفة التي يرتكبها سائقوا المركبات لقانون المرور المثبت قانوناً.

الأخطاء من الدرجة الثانية: ونذكر منها

1. رفض التأثير أو التوقيع.
2. التأثير المزور.
3. التمديد غير مبرر للعطلة.
4. رفض القيام بالدوام.
5. مغادرة منصب العمل قبل حلول البديل (عمل مناوب).
6. غياب الضمير المهني.
7. التعسف في استعمال السلطة.
8. استعمال وسائل المؤسسة لأغراض شخصية.
9. النوم خلال ساعات العمل.
10. الفضائح العمومية.

الأخطاء من الدرجة الثالثة: نذكر منها

1. ارتكاب أعمال عنف (شجار واعتداء).
2. التخريب أو الإهمال الجسيم.
3. تحويل الأملاك ووثائق المؤسسة.
4. السرقة أو محاولة السرقة.
5. استهلاك المشروبات الكحولية أو المخدرات داخل أماكن العمل أو القدوم لأماكن العمل في حالة سكر.

⁽¹⁾ وثائق مقدمة من طرف إدارة المؤسسة.

6. إفشاء أو محاولة إفشاء معلومات متعلقة بالملفات الشخصية للعمال أو أي معلومة أخرى يمكن أن تلحق بهم الضرر.

7. التلاعب بالأجور.

8. الغياب الغير شرعي والغير متتالي لمدة 14 يوم في السنة.

الأخطاء التأديبية:

تؤدي مختلف حالات الخطأ من الدرجة الأولى إلى تطبيق أحد العقوبات التأديبية من الدرجة الأولى التالية :

-تنبيه/ إنذار شفهي.

-إنذار كتابي.

-توبيخ.

-التوقيف عن العمل من 1 لغاية 3 أيام عن العمل.

تؤدي مختلف حالات الخطأ من الدرجة الثانية إلى تطبيق العقوبات التأديبية من الدرجة الثانية التالية:

-التوقيف عن العمل من 04 لغاية 15 يوم من العمل.

تطبق على مختلف حالات الأخطاء التأديبية من الدرجة الثالثة إحدى العقوبات التالية:

-التنزيل في الرتبة.

-الفصل دون تعويض ولا إشعار مسبق.

(1) وثائق مقدمة من طرف إدارة المؤسسة .

المبحث الثالث: رضا الأفراد عن الحوافز المقدمة لهم ومظاهره

من أجل معرفة مدى نجاح المؤسسة في تفعيل أفرادها من خلال تقديم هذه الحوافز، نعتمد على الاستبيانات المقدمة لعينة من الأفراد العاملين في مؤسسة Sonaric، للتعرف على مدى رضاهم على الحوافز التي تظهر أكثر من خلال بعض المظاهر، ولتوضيح كل ذلك سنتطرق إلى:

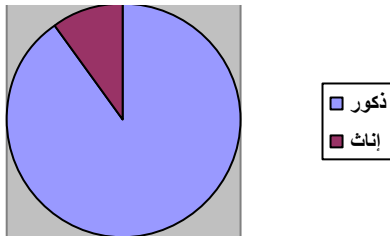
- خصائص أفراد العينة المدروسة.
- رضا الأفراد عن الحوافز المادية المقدمة في مؤسسة Sonaric.
- رضا الأفراد عن الحوافز المعنوية المقدمة في المؤسسة.
- مظاهر الرضا عن التحفيز في المؤسسة.

المطلب الأول: خصائص أفراد العينة المسحوبة

من أجل معرفة خصائص أفراد العينة المسحوبة، نقوم في البداية بتفريغ وتحليل المعلومات الشخصية المتعلقة بكل فرد في العينة، ومن ثم تفريغ وتحليل البيانات المتعلقة بالحاجات الأساسية لأفراد العينة ومدى توفرها في المؤسسة ويظهر ذلك كما يلي :

1. تفريغ وتحليل البيانات الخاصة بالمعلومات الشخصية لأفراد العينة من خلال المعلومات المتحصل عليها من الاستبيانات يمكن أن نقول أن عدد أفراد العينة المختارة والمكونة من 40 عاملاً تتميز بالصفات التالية :

الشكل رقم (12): توزيع الأفراد حسب طبيعة الجنس



المصدر: الاعتماد على الجدول المقابل

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة

❖ الجنس:

حسب طبيعة الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	36	90
أنثى	04	10
المجموع	40	% 100

المصدر: الاستبيانات الموجهة لأفراد العينة

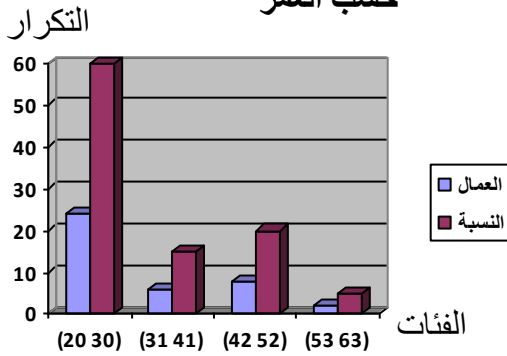
يظهر من الجدول أن نسبة الذكور المشكلة لأفراد العينة والمتمثلة في (90%) أكبر من نسبة الإناث المتمثلة بـ (10%)، وهذا راجع لندرة العنصر النسوي على مستوى المؤسسة ككل، وهذا كله بسبب طبيعة نشاط المؤسسة الذي يتوافق مع خصائص وطبيعة العنصر الأنثوي.

❖ العمر: وهو موضح كما يلي

الجدول رقم (05) : توزيع الأفراد حسب العمر

فئات العمر	التكرار	النسبة %
من 20 ← 30	24	60
من 31 ← 41	6	15
من 42 ← 52	8	20
من 53 ← 63	2	5
المجموع	40	%100

الشكل رقم (13) : توزيع الأفراد حسب العمر



المصدر : بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر : الاستبيانات الموجهة لأفراد العينة

يظهر من الجدول أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين [20 - 30] سنة، وذلك بنسبة (60%)، تليها نسبة (20%) ممثلة في الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين [42 - 52] سنة، في حين تأتي الفئة العمرية المحصورة بين [31 - 41] سنة، بنسبة (15%)، وهذه الفئة قريبة في السن من الفئة الأولى إذ يمكن اعتبارها من فئة الشباب، وفي الأخير الفئة العمرية المحصورة بين [53 - 63] سنة، وأغلبهم من العمال الدواميين والذين تقترب أعمارهم من سن التقاعد وذلك بنسبة ضعيفة تقدر بـ (5%).

❖ الحالة العائلية: ويتضح ذلك من خلال

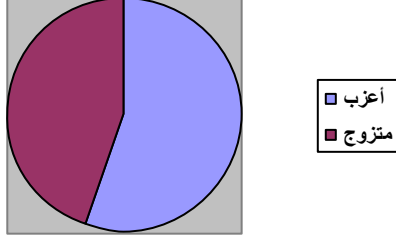
الجدول رقم (06): توزيع الأفراد

حسب الحالة العائلية

الحالة	التكرار	النسبة %
أعزب	22	55
متزوج	18	45
المجموع	40	%100

الشكل رقم (14) : توزيع الأفراد

حسب الحالة العائلية



المصدر : بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر : الاستبيانات الموجهة لأفراد

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة من فئة العزاب، وذلك بنسبة (55%)، أما نسبة المتزوجين (45%)، وهذا تعبير صادق وموافق للبيانات المتعلقة بالسن، وبما أن أغلبهم غير متزوجين فهذا سيؤثر على نوع احتياجاتهم.

❖ الوضعية المهنية:

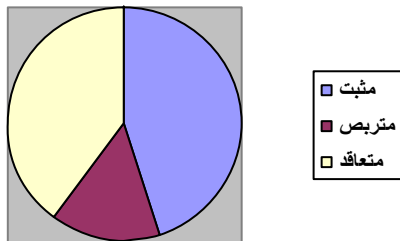
الجدول رقم (07) : توزيع الأفراد

حسب وضعيتها المهنية

الحالة	التكرار	النسبة %
مثبت	18	45
متربص	6	15
متعاقد	16	40
المجموع	40	%100

الشكل رقم (15) : توزيع الأفراد

حسب الوضعية المهنية



المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

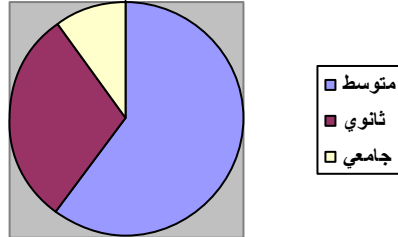
المصدر : الاستبيانات الموجهة لأفراد

نلاحظ من خلال الجدول أن الوضعية المهنية للمبحوثين هي إما مثبتين أو متعاقدين، فالنسبة الخاصة بالمثبتين (45%) متقاربة مع نسبة المتعاقدين (40%) في حين أن نسبة المتربصين ضئيلة جدا بالمقارنة بالنسب السابقة (15%).

❖ المستوى التعليمي : يتضح ذلك من خلال

الشكل رقم (16) : المستوى

التعليمي لأفراد العينة



المصدر: بالاعتماد على بيانات الجدول السابق

الجدول رقم (08) : المستوى

التعليمي لأفراد العينة

النسبة %	التكرار	
60	24	متوسط
30	12	ثانوي
10	4	جامعي
%100	40	المجموع

المصدر: الاعتماد على الاستبيانات الموجهة للأفراد

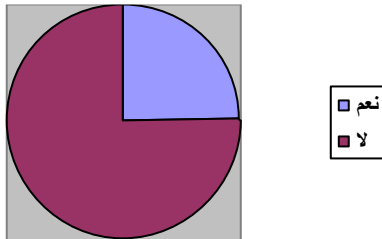
ظهرت نسبة للأفراد ذوي المستوى المتوسط بـ (60%)، أما نسبة الأفراد ذوي المستوى الثانوي فتمثل (30%)، في حين أتت نسبة الأفراد ذوي المستوى الجامعي بـ (10%)، والسبب يعود إلى طبيعة الأعمال التي تتم على مستوى ورشات الإنتاج في المؤسسة.

2. مدى توفير المؤسسة للحاجات المختلفة حسب رأي الأفراد:

يتضح توفير المؤسسة للحاجات المختلفة حسب رأي الأفراد من خلال:

الشكل رقم (17) : مدى توفير

الحاجات في المؤسسة



المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

الجدول رقم (09) : مدى توفير

الحاجات في المؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	10	25
لا	30	75
المجموع	40	%100

المصدر: الاستبيانات الموجهة لأفراد العينة

يظهر من الجدول أن نسبة (75%) من أفراد العينة كانت إجابتهم بـ "لا" في حين بلغت نسبة المجيبين بـ "نعم" (25%)، وبهذا تبين أن أفراد العينة يشعرون بنقص في إشباع الحاجات التي يرغبون فيها، وهو دليل لعدم رضاهم عما تقدمه المؤسسة لهم.

وتظهر أكثر الحاجات غير مشبعة من طرف المؤسسة في الجدول اللاحق، وذلك من خلال:

الجدول رقم (10): أكثر الحوافز غير المتوفرة في مؤسسة Sonaric

ترتيب الحاجات	الحاجات
1	الأجر
2	الترقية
3	التكوين
4	المكافآت والعلاوات
5	ظروف العمل المادية
6	الخدمات الاجتماعية

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات الموجهة لأفراد العينة

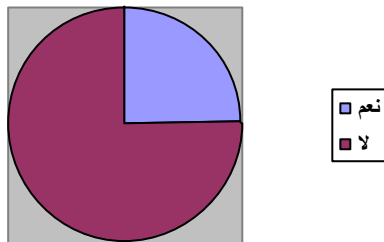
أظهرت النتائج أن هناك تشابه في حاجات الأفراد في مؤسسة Sonaric، والتي تمثلت في : الأجر، الترقية، التكوين، المكافآت والعلاوات، ظروف العمل المادية والخدمات الاجتماعية، وكل هذه الحاجات تعتبر غير مشبعة بدرجة كبيرة من طرف المؤسسة.

المطلب الثاني: رضا الأفراد عن الحوافز المادية المقدمة في مؤسسة Sonaric

1. رضا الأفراد حول الأجر وملحقاته:

يظهر رأي الأفراد حول الأجر وملحقاته من خلال معرفة درجة رضاهم عنها ومعرفة علاقة منحها بالأداء المنجز، وذلك يتضح من خلال:

الشكل رقم (18) : رضى الأفراد عن الأجر وملحقاته



الجدول رقم (11) : رضى الأفراد عن الأجر وملحقاته

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	10	25
لا	30	75
المجموع	40	100%

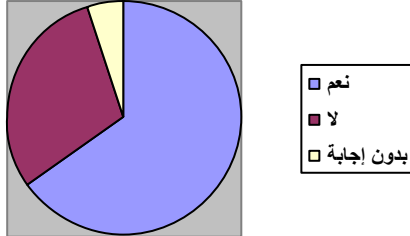
المصدر: بالاعتماد على بيانات الجدول المقابل

المصدر: الاعتماد على الاستبيانات المقدمة لأفراد العينة

يظهر من الجدول أن نسبة (75%) من أفراد العينة غير راضين عن الأجر وملحقاته فيما نجد أن نسبة الأفراد الراضين تقدر بـ (25%).

* كذلك يمكن إظهار رضى الأفراد حول الأجر وملحقاته من خلال معرفة رأي العمال حول تركهم للعمل في المؤسسة واتجاههم للعمل في مؤسسة تقدم أجر أعلى من ذلك، وذلك من خلال :

الشكل رقم (19): رأي الأفراد حول تركهم العمل



المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

الجدول رقم (12): رأي الأفراد حول تركهم للعمل

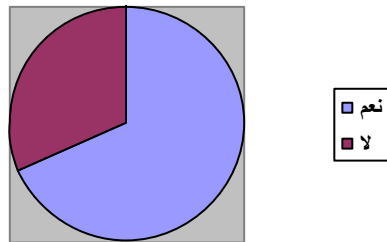
الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	26	65
لا	12	30
بدون إجابة	2	5
المجموع	40	100%

المصدر: الاعتماد على الاستبيانات

يظهر الجدول أن نسبة كبيرة من الأفراد (65%) كانت إجاباتهم "بنعم" حول تغييرهم لمنصب عملهم مقابل أجر مرتفع في مؤسسة أخرى، في حين أجابت نسبة (30%) من الأفراد بـ"لا"، أما نسبة (5%) فقد رفضت الإجابة على هذا السؤال، وهذا ما يؤكد صدق الأفراد في إجاباتهم حول عدم رضاهم عن الأجر المقدم على مستوى المؤسسة.

* مدى ارتباط المكافآت وأداء العمل: ويتضح ذلك من خلال:

الشكل رقم (20): مدى ارتباط المكافآت وأداء العمل



المصدر: بالاعتماد على نتائج الجدول المقابل

الجدول رقم (13): مدى ارتباط المكافآت وأداء العمل

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	24	60
لا	16	40
المجموع	40	100%

المصدر: الاستبيانات الموجهة لأفراد

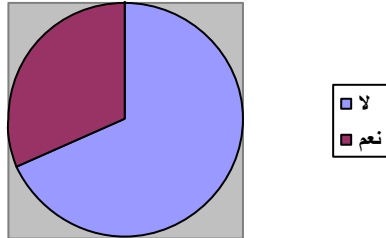
يظهر من الجدول أن نسبة كبيرة من الأفراد والمقدرة بـ (60%) ترى أن هناك علاقة كبيرة بين أسلوب المكافآت وأداء العامل لعمله، حيث كلما اعتمدت المؤسسة على مستوى مكافآت عالي كلما زاد من فعالية أداء الفرد داخل المؤسسة، في حين ترى نسبة (40%) عكس ذلك.

2. رضا الأفراد عن الحوافز المادية الأخرى:

❖ الخدمات الاجتماعية: أظهرت نتائج تفرغ البيانات للخدمات الاجتماعية ما يلي:

الشكل رقم (21): رضا الأفراد عن

الخدمات الاجتماعية



الجدول رقم (14): رضا الأفراد عن

الخدمات الاجتماعية

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	10	25
لا	30	75
المجموع	40	100%

المصدر: بالاعتماد على نتائج الجدول المقابل

المصدر: الاستبيانات الموجهة لأفراد العينة

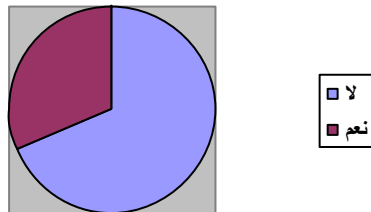
يوضح الجدول أن (25%) من أفراد العينة راضين عن الخدمات الاجتماعية و(60%) من الأفراد أظهروا عدم رضاهم عنها، فهذا التباين في الرضا يرتبط بالحاجات التي يحملها كل فرد، فعندما تعمقنا في الأسباب، وجدنا أن أغلب الأفراد الذين عبروا عن رضاهم عنها هم من فئة العزاب الذين لا يحتاجون لمثل هذه الحوافز بدرجة كبيرة، وبالتالي كانت إجاباتهم عشوائية حسب قناعتهم بها، في حين نجد فئة المتزوجين الذين يعتبرون الأكثر احتياجا لهذه الحوافز، والتي تساهم في رفاهية أسرهم، هم الأكثر إجابة بعدم رضاهم عنها.

❖ رأي بعض الأفراد على فرص الترقية في مؤسسة (Sonaric):

أظهرت نتائج تفرغ البيانات الخاصة بفرص الترقية ما يلي:

الشكل رقم (22): رأي بعض الأفراد على

فرص الترقية في المؤسسة



الجدول رقم (15): رأي بعض الأفراد

على فرص الترقية في المؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	8	20
لا	32	80
المجموع	40	100%

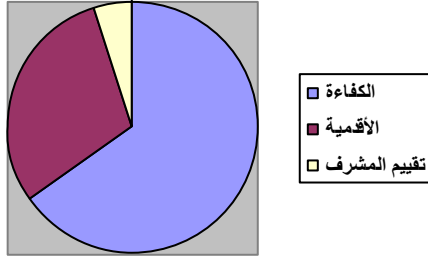
المصدر : بالاعتماد على نتائج الجدول المقابل

المصدر : الاستبيانات الموجهة لأفراد

بالنظر إلى نتائج الجدول يظهر أن نسبة (20%) من أفراد العينة استفادوا من الترقية، في حين أن نسبة (80%) من الأفراد لم يحظى بفرصة الترقية، وهذه النتائج كدليل أول على صدق الأفراد في تعبيرهم عن الحوافز غير مشبعة في المؤسسة.

* الأساس الذي تمنح عليه الترقية حسب رأي الأفراد: ويمكن إظهار ذلك كما يلي:

الشكل رقم (23): الأساس الذي تمنح عليه الترقية حسب رأي أفراد العينة



المصدر: بالاعتماد على نتائج الجدول المقابل

الجدول رقم (16): الأساس الذي

تمنح عليه الترقية حسب رأي أفراد

الإجابة	التكرار	النسبة %
الأقدمية	16	40
الكفاءة	18	45
تقييم المشرف	6	15
المجموع	40	%100

المصدر: الاستبيانات الموجهة لأفراد العينة

يظهر من خلال الجدول أن نسبة (45%) من الأفراد يرون أن الترقية تمنح على أساس الكفاءة، ونسبة (40%) من الأفراد يرون أنها تمنح على أساس الأقدمية، في حين تنتظر نسبة (15%) من أفراد العينة أن الترقية تمنح على أساس تقييم المشرف. ومن هنا يمكن القول أن الترقية تتم على أساس الكفاءة في مؤسسة سوناريك.

المطلب الثالث: رضا الأفراد عن الحوافز المعنوية المقدمة في مؤسسة Sonaric

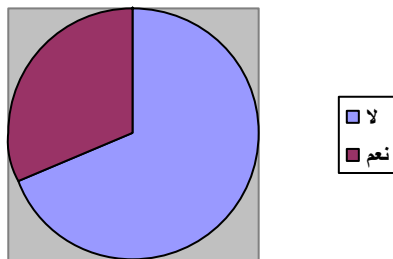
1. رضا الأفراد عن الحوافز المعنوية المذكورة من قبل المؤسسة Sonaric:

❖ رضا الأفراد عن التكوين في مؤسسة Sonaric:

يهتم أفراد العينة بالتكوين، وظهر ذلك من خلال ترتيب الحاجات حسب أهميتها بالنسبة لهم، ويتضح ذلك من خلال:

الشكل رقم (24): رضا الأفراد عن

التكوين في المؤسسة



المصدر: بالاعتماد على نتائج الجدول المقابل

الجدول رقم (17): رضا الأفراد عن

التكوين في المؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	14	35
لا	26	65
المجموع	40	%100

المصدر: الاستبيانات الموجهة لأفراد

حسب الجدول نلاحظ أن نسبة (65%) من الأفراد غير راضين عن التكوين في المؤسسة، والعكس بالنسبة لـ (35%) منهم.

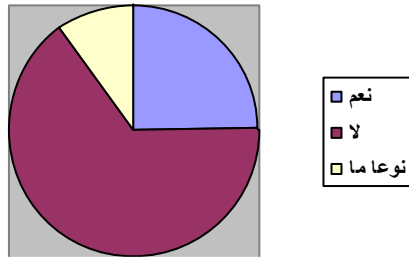
❖ رضا الأفراد عن الاتصال الداخلي في المؤسسة:

من أجل معرفة مدى رضا الأفراد عن نظام الاتصال الداخلي في المؤسسة نستوضح ذلك من خلال ما يلي:

الجدول رقم (18): رضا الأفراد عن الاتصال الداخلي في المؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	14	25
لا	26	65
نوعا ما	4	10
المجموع	40	%100

الشكل رقم (25): رضا الأفراد عن الاتصال الداخلي في المؤسسة



المصدر: بالاعتماد على نتائج الجدول المقابل

المصدر: الاستبيانات الموجهة لأفراد العينة

يبين الجدول أن نسبة (65%) من أفراد العينة غير راضين عن نظام الاتصال الداخلي في المؤسسة، فيما عبرت نسبة (25%) من الأفراد عن رضاهم به، أما نسبة (10%) من أفراد العينة فقد أجابت أنه فعال نوعا ما، وهو ما يؤكد ضعف الاتصال بين المدراء والمرووسين.

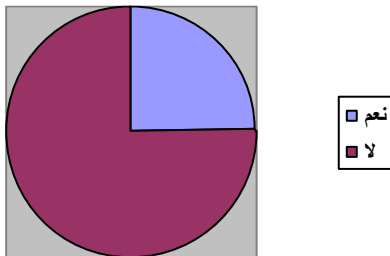
❖ رضا الأفراد عن مدى اشتراكهم في اتخاذ القرارات:

بغرض معرفة مدى استعمال المؤسسة لأسلوب المشاركة في اتخاذ القرار اعتمدنا على الإجابات التالية:

الجدول رقم (19): مدى شعور الأفراد بمشاركةهم في القرارات

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	10	25
لا	30	75
المجموع	40	%100

الشكل رقم (26): مدى شعور الأفراد بمشاركةهم في القرارات



المصدر: بالاعتماد على نتائج الجدول المقابل

المصدر: الاعتماد على الاستبيانات

يعبر الجدول على وجود نسبة (25%) من الأفراد يؤمنون بوجود إشراك للعاملين في اتخاذ القرارات، أما نسبة (75%) من أفراد العينة فهي ترى بأنه لا يوجد إشراك للعمال في اتخاذ أي قرار في مؤسسة سوناريك.

2. رضا الأفراد عن الحوافز المعنوية التي تظهر من خلال المعاملات المختلفة:

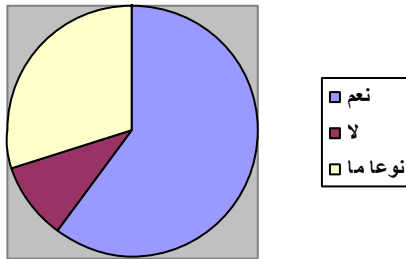
يظهر رضا الأفراد عن المعاملات المختلفة في المؤسسة كما يلي:

❖ رضا الأفراد عن أسلوب الإشراف والمشرفين:

يمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

الجدول رقم (20): رضا أفراد العينة

الشكل رقم (27): رضا أفراد العينة عن أسلوب الإشراف



الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	24	60
لا	4	10
نوعا ما	12	30
المجموع	40	100

المصدر: بالاعتماد على نتائج الجدول

المصدر: الاعتماد على الاستبيانات

يركز أغلب الأفراد عن رضاهم حول أسلوب الإشراف المتبع داخل المؤسسة وذلك بنسبة

(60%) من إجاباتهم بـ "نعم"، في حين ترى نسبة (30%) من أفراد العينة أن أسلوب الإشراف واضح نوعا ما.

أما نسبة (10%) ترى أنه غير واضح أبدا ويمكن إرجاع ذلك إلى الصفات التي يتميز بها المشرفون داخل المؤسسة.

خلاصة:

تأكدنا من الدراسة الميدانية، من خلال مؤسسة تسيير وتحقيق الصناعات المترابطة SONARIC وحدة فرجية أنه لا توجد منظمة يمكنها الاستغناء عن تحفيز أفرادها.

فعند دراستنا لواقع التحفيز في هذه المنظمة توصلنا إلى أنها تستعمل عدة أنواع من الحوافز، سواء مادية أو معنوية، وتتمثل الحوافز المادية في المنح والمكافآت المتنوعة، ظروف العمل المادية، الخدمات الاجتماعية وغيرها...

أما الحوافز المعنوية فهي تحاول توفيرها للأفراد من خلال التكوين وكذلك نظام الاتصال الداخلي، العطل والإجازات المتنوعة، محاولات إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، المدح والثناء في بعض المواقف وغيرها.

وبالرغم من وجود عدة حوافز في المؤسسة نجد أن أفرادها غير راضين عنها باستثناء البعض منهم، ومن أهم الحوافز التي يعتبرها الأفراد ذات أهمية لدفعهم للعمل الأجر الذي يعتبر أكثر الحوافز المفضولة من طرف المؤسسة، والتي قد تؤدي إلى استعداد أغلبهم إلى ترك مناصبهم في حال إيجاد وظائف خارج المؤسسة، وهو ما يؤثر سلبا على أدائهم وبالتالي على أداء المؤسسة ككل.

ومنه فالتحفيز إلى حد الآن غير فعال في مؤسسة SONARIC وهو ما يعتبر من بين أكبر المشاكل التي تعاني منها المنظمات الجزائرية.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

في ظل ما يسمى باقتصاد المعارف، تغيرت النظرة إلى الفرد العامل من مجرد فرد منتج إلى عامل مساهم في خلق القيمة المضافة بالمؤسسة، وكوني المحرك الذي يدفع بقيمة العوامل الأخرى بالمؤسسة لضمان استمراريتها في النشاط وضمان تحقيقها لميزة تنافسية معززة لمكانتها في ميدان تخصصها.

وللحصول على رأس المال البشري والمحافظة عليه، خاصة الذين يمتلكون قدرات ومهارات ومعارف فقد بات على المؤسسة السعي والعمل لإيجاد طرق أكثر فاعلية حتى تضمن :

1. الاستغلال الأمثل لمعارفهم ومهاراتهم ودفعهم لتطويرها وتنميتها وتقاسمها مع غيرهم للوصول إلى إحداث تحسينات جوهرية في الأداء.

2. الحصول على ولاء كل فرد للمؤسسة واستعداده للعمل والعطاء ضمن الظروف التي يعمل فيها.

ومن خلال دراستنا الميدانية لواقع العاملين في مؤسسة تسيير وتحقيق الصناعات المترابطة - وحدة فرجوة - والبحث في الكيفيات التحفيزية المتبعة للعاملين من أجل خلق الولاء لدى العاملين وضمان إدارة المعرف بين إفادة، وجدنا أن جل العاملين غير راضين عن الحوافز المقدمة إليهم، حيث مازال نظام المتبع بالمؤسسة يتم بالطرق التقليدية.

وكذلك على الرغم من الدراسات الحديثة عن الاهتمام بالكفاءات والمواهب من العمال إلا أن المؤسسة محل الدراسة مازالت نظرتها قاصرة لهذا الموضوع، حيث تقوم على تحفيز الأفراد بالعلاوات المادية البسيطة فقط، كمردودية العمل والضمان الاجتماعي، والتي هي حق العامل يدرج ضمن أجره، حيث سجلنا أن لهؤلاء ميل للترقية كحاضر لزيادة معارفهم، وإلى التكوين والتدريب لاكتساب مهارات جديدة، ولتطوير مسارهم الوظيفي، وهناك من يريد الشعور بأهميته من خلال المروءوس، ونظرا لعدم توفر كل هذا فإن المؤسسة مازالت بطرقها التحفيزية التقليدية بعيدة كل البعد عن مرحلة اقتصاد المعارف وكذا بعيدة عن مفاهيم خلق ولاء عاملها لمؤسستهم وبالتالي مساهمتهم الفعالة في تحسين الأداء.

توصيات الدراسة:

نظرا للظروف التي يفرضها الواقع الاجتماعي والاقتصادي وخاصة وأنا في زمن العولمة والمنافسة العالمية التي نطمح دخولها، فإن علينا إتباع الأساليب التحفيزية الحديثة المؤدية إلى تحسين وتطوير أداء العاملين داخل مؤسسة SONARIC وبالاعتماد على استنتاجات الدراسة فإننا نقترح التوصيات التالية :

إعادة النظر في ما يخص الأجر الذي يتقاضاه العمال.

ضرورة قيام المؤسسة بعملية تقييم الأداء للأفراد من خلال وضع معايير ومؤشرات ترتبط بالأنشطة المختلفة، التي تساعد في الحكم على مستوى أداء الأفراد.

إشراك العمال في وضع الأهداف والاستراتيجيات بالمؤسسة، لإشعارهم بأهميتهم.

فتح قنوات الاتصال الفعالة ما بين العمال والإدارة.

زيادة الاهتمام بمعارف الأفراد وتشجيعهم على إخراجها.

إيجاد نظام حوافز فعال مبني على أسس علمية يلبي الحاجات ويشبع رغبات العاملين.

إعادة النظر في الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة وخاصة منها المعنوية وعدم اكتفاءها بالتقليدية منها كشهادات شرفية لنهاية الخدمة.

القيام بدورات تدريبية وتكوينية خاصة بالعاملين ذوي الأداء المنخفض.

ونظرا لأهمية التحفيز البالغة للعمال وللمؤسسات على حد سواء، فالتحفيز يعبر عن مدى عدالة المؤسسة نحو عمالها على أدائهم، وعلى هذا الأساس يجب على المؤسسة وضع سياسة ونظام للحوافز والمكافآت يواكب التغيرات الحاصلة في احتياجات الأفراد ورغباتهم المتغيرة بتغير المحيط والواقع الاجتماعي، وتوفير ظروف عمل ملائمة للعمال، وإعطائهم الفرصة لتنمية كفاءاتهم وتحسين أدائهم، دون أن ننسى متطلبات المناصب وعلى رأسها الكفاءات الضرورية لشغلها، والتي يكون لها نصيب في التحفيز والتشجيع وبالتالي تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة تسيير وتحقيق الصناعات المترابطة وعمالها في نفس الوقت.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. حنا نصر الله : "إدارة الموارد البشرية"، دار زهران للنشر والتوزيع، 2011، المملكة الأردنية الهاشمية، الطبعة الأولى، 2013.
2. خالد عبد الرحيم الهيتي واكمم أحدم الطويل وجمال محمد النعيمي : "أساسيات التنظيم الصناعي"، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013.
3. خالص صافي صالح : رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر.
4. خيضر كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة : "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
5. صافي رحيمة محسن وعبد الفتاح إبراهيم زبية وفتحي أحمد الشيباني، نظم المعلومات المالية، مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
6. عبد الرزاق حبيب : "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، 2009، الطبعة الرابعة.
7. عبد الله حمد محمد الجساسي : "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"، الكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010-2011.
8. عبد المعطي عساف : "السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة"، دار زهران، عمان، 1999.
9. عزوز محمد : "دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، 2008 - 2009.
10. عزيزون زهية : "التحفيز وأثره على الرضى الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة - بوحدة نوميديا بقسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، 2006 - 2007، جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة.

11. علاء خليل محمد العكش : "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارة السلطة الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2007، الجامعة الإسلامية، غزة.
12. لجان نسيمية : "نظام الحوافز وتأثيره على أداء الأفراد داخل المؤسسة"، ملخص، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة بن يوسف خدة، الجزائر، 2009 – 2010.
13. مجيد الكرخي : "إدارة الموارد البشرية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، الطبعة الأولى.
14. محفوظ احمد جودة : "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، عمان – الأردن، الطبعة الثانية، 2014.
15. محمد قدرى حسن : "إدارة الأداء المتميز"، دار الجامعة الجديدة الأزاريطة، الإسكندرية، 2014 – 2015.
16. مدحت محمد أبو النصر : "الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة – مصر، الطبعة الأولى.
17. مرعي محمد مرعي : "التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام العربي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
18. مقدود وهيبية : "التحفيز وردوه في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2007 – 2008.
19. نادر أحمد أبو شيخة : "إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية.
20. نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح : "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2010، جامعة الأزهر بغزة.

21. ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة – الجزائر، الطبعة الثانية.
22. نجم عبد الله الفزاوي وعباس حسين جواد : "الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، الطبعة العربية، 2013.
23. نوري منير : "تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، دار المطبوعات الجامعية، 2010.
24. يوسف حجيم الطائي وآخرون : "غدارة الموارد البشرية"، مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوران للنشر والتوزيع – الأردن، الطبعة الأولى، 2006.

الملاحق

استمارة مذكرة التخرج

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لشهادة ليسانس ل.م.د حول موضوع النظم والحوافز وآثارها على أداء الموارد البشرية قمنا بإعداد هذه الاستمارة قصد التوصل إلى الإجابة عن الإشكالية المطروحة ولذلك نرجو منكم أن تشرفونا بإجاباتكم عن الأسئلة الآتية، وذلك بوضع العلامة (+) في المكان المناسب للإجابة المختارة.

البيانات الشخصية :

1. الجنس :

1. الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2. السن :

3. المهنة : عامل تركيب

4. الحالة العائلية : أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

5. عدد الأولاد :

6. الوضعية المهنية :

مثبت ☐ متربص ☐ متعاقد ☐

7. المستوى التعليمي :

متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

2. الحوافز المادية :

الأجر :

9. هل الأجر الذي تتقاضاه يلبي احتياجاتك المختلفة؟ نعم ☐ لا ☐

10. هل ما تتحصل عليه من أجر يتناسب مع ما تبذله من جهد؟ نعم ☐ لا ☐

11. هل زاد أجرك منذ التحاقك بالمؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

المكافآت والعلاوات :

12. هل سبق لك وتحصلت على مكافأة داخل المؤسسة؟ ☐ نعم ☐ لا
13. هل توفق على المكافآت تدفعك إلى بذل جهد أكبر في العمل؟ ☐ نعم ☐ لا
14. هل توفق على المكافآت تؤثر على تغيبك عن العمل؟
تؤثر بقوة ☐ نوعا ما ☐ لا تؤثر ☐

3. الخدمات الاجتماعية :

15. هل تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية للعمال؟ ☐ نعم ☐ لا
16. هل تستفيد من هذه الخدمات؟ ☐ نعم ☐ لا

* الإثراء الوظيفي :

17. هل هناك تنوع في واجباتك ومسؤولياتك؟ ☐ نعم ☐ لا
18. هل يتم مشاركتك في صياغة القرارات المتعلقة بعمل المؤسسة؟ ☐ نعم ☐ لا

* المشاركة في اتخاذ القرارات :

19. ما هي أهمية هذه المشاركة في رأيك؟
الشعور بالتقدير ☐ الشعور بالرضا ☐ ارتفاع الروح المعنوية ☐
20. هل تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق أهداف المؤسسة؟ ☐ نعم ☐ لا ☐ لا أدري ☐

* التكوين :

1. هل تقدم المؤسسة دورات تكوينية للعمال؟ ☐ نعم ☐ لا
2. هل تستفيد من هذه الخدمة؟ ☐ نعم ☐ لا
3. هل تدفعك إلى تحسين ذلك؟ ☐ نعم ☐ لا

الترقية :

21. هل تحصلت على ترقية أثناء عملك بالمؤسسة؟ ☐ نعم ☐ لا

22. في رأيك على أي أساس تمنح الترقية في المؤسسة؟

الأقدمية ☐ الكفاءة ☐ تقديم المشرف ☐

23. هل عدالة معايير الترقية تجعلك تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

الرضا الوظيفي :

24. هل أنت راض عن مركزك الوظيفي؟ نعم ☐ لا ☐

25. هل أنت راض عن أسلوب التواصل بين الموظف والإدارة العليا؟

نعم ☐ لا ☐

26. هل الواجبات المسندة إليك واضحة؟ نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

27. هل تستخدم كل طاقاتك في العمل؟ نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

28. هل تقديم رئيس لأدائك يجلب لك الرضا الوظيفي؟ نعم ☐ لا ☐

29. هل ترى الرضا يؤثر على أداء الموظفين؟ نعم ☐ لا ☐

30. لو عرض عليك عمل في مكان آخر وبأجر مرتفع هل تترك هذا العمل؟

نعم ☐ لا ☐

علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي :

31. هل تساهم الزيادة في الأجر في رفع مستوى الرضا الوظيفي لديك؟

نعم ☐ لا ☐

32. هل سياسة الأجور المتبعة من طرف المؤسسة عادلة؟ نعم ☐ لا ☐

33. هل تحصل على الترقية في وقتها المناسب؟ نعم ☐ لا ☐

34. هل أنت راض عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين؟ نعم ☐ لا ☐

35. هل تأخذ الإدارة العليا الآراء والأفكار المقترحة من طرف العمال؟ نعم ☐ لا ☐

- إذا كان الجواب نعم فهل يزيد من رضاك عن العمل؟ نعم ☐ لا ☐