

# الإستثمار في الحوافز كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية.

د.مراكشي محمد لمين (جامعة البليدة 2) الجزائر

د.حسن توفيق محمود (جامعة الزرقاء) الأردن

## الملخص

يخضع نظام الحوافز الحالي في المؤسسة الجزائرية إلى مجموعة من المتغيرات تأتي أهمها التشريع رقم 90 / 11 الخاص بعلاقات العمل، والتطورات التنظيمية التي عرفها النمط التسييري للمؤسسات الجزائرية، وقد ساهمت هذه التغيرات في إحداث تعديلات على أنواع الحوافز المطبقة، وجعلها تتماشى و النظريات الحديثة في التحفيز، كما مست تلك التعديلات طرق الحساب و إضافة أنواع أخرى من الحوافز، وعدم الإعتماد على الشكل المادي فقط في التحفيز.

## RÉSUMÉ

Le présent dispositif de motivation est soumis, au sein des entreprises algériennes, à une série de changements dont le plus important est la législation n° 90/11 relative aux relations de travail, ainsi que les développements règlementaires matérialisés par les modalités de gestion des entreprises algériennes.

Ces changements ont contribué à la modification des types de motivations appliquées de sorte qu'elles puissent correspondre aux théories contemporaines de motivation. Ces modifications ont touché les méthodes de calcul et ont créé d'autres genres de motivations de sorte qu'on ne compte pas uniquement sur l'aspect physique pour réaliser la motivation.

## تمهيد :

ترتبط كفاءة الأداء في المؤسسات بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل و رغبته فيه، لذا يعتبر العنصر البشري أحد المتغيرات الأساسية المؤثرة في قيام المؤسسات بأعمالها ونشاطاتها المختلفة، وتحديد مستوى فعالية و كفاءة الأداء في تلك المؤسسات، ومن ثم تسعى المؤسسات دائما إلى الإستخدام الأفضل للقوى البشرية العاملة معها وتحفيزها على الارتقاء بكفاءة الأداء و فعاليتها.

و لتحقيق كفاءة العنصر البشري، لا بد من إيجاد محرك لطاقت الفرد و باعث موجه لسلوكه، ومما لا شك فيه أن الحوافز هي من أكبر البواعث ومن أفضل المحركات لهذه الطاقات، فالفرد ينطوي في واقعه المعيشي و الإجتماعي على دافعين اثنين هما: الأول في أن يحصل على شيء ما و الثاني خوفه من أن يفقد شيئا ما.

## أولا: الأداء البشري بالمؤسسة

يحظى مصطلح الأداء البشري بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذا نال و لا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين و

المفكرين و الممارسين في مجال الإدارة و التسيير ،وهذا من منطلق أن الأداء البشري يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيس ألا و هو البقاء و الاستمرارية.

## 1. تعريف الأداء البشري :

لا يوجد إتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء البشري ، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين و الكتاب في هذا المجال ، و اختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح ، ففريق من الكتاب اعتمد على الجوانب السلوكية في صياغة تعريفه للأداء البشري ، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء البشري مصطلح يتضمن أبعادا تنظيمية و اجتماعية .

أ. تعريف الأداء البشري حسب **Thomas Gilbert** : ينظر إلى الأداء البشري على أنه تفاعل بين السلوك و الإنجاز.<sup>1</sup> نستنتج من هذا التعريف أن الأداء البشري ما هو إلا أثر لتفاعل، و يجدر بنا الإشارة على أنه لا يجوز الخلط بين مفهوم السلوك و مفهوم الإنجاز ، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال ، أما الإنجاز فهو ما يبقى من نتائج بعد أن يتوقف الفرد عن العمل أي إنه مخرج أو ناتج.

ب. تعريف الأداء البشري حسب **Khemakhem** : يعتبر هذا الكاتب أن الأداء البشري يتمثل في إنجاز أعمال ما من طرف الفرد<sup>2</sup>. نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء البشري مرتبط بظهوره بتوفر عمل لإنجازه.

ت. تعريف الأداء البشري حسب **عاطف محمد عبيد**: يعبر الأداء البشري حسب هذا الكاتب عن مساهمة الأفراد في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم.<sup>3</sup> نستنتج من هذا التعريف أن الأداء البشري ليس فقط تفاعل بين سلوك و إنجاز بل هو مقياس لمقدار التحسن في طريقة العمل.

ث. تعريف الأداء البشري حسب **علي غربي**: ينظر هذا الكاتب إلى الأداء البشري على أنه المجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة وما يحققه هذا الفرد سواء من ناحية كمية وجوده العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به.<sup>4</sup> ما نستنتجه من هذا التعريف أن الأداء البشري ما هو إلا نتيجة يحققها الفرد في مؤسسته وهي تظهر في شكل كمي أو في شكل جودة عمل أو في شكل إتمام لنشاط وفق المدة المحدد له.

## 2. محددات الأداء البشري :

إن الأداء البشري من منظور **Lawler و Porter** تفاعل لثلاثة عناصر، التي نجدها تشكل حسب رأينا محددات لهذا الأداء ، و تتمثل هذه العناصر في كل من:

أ. **الدافعية** : إن شيوع استخدام مصطلح الدافعية في علوم التسيير و كثرة استعماله خاصة في البحوث التي تتناول الأداء البشري في المؤسسة لم يؤدي إلى توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلوله، وعليه سنقتصر على تناول وتحليل بعض الإسهامات في مجال تعريف الدافعية بما يفني الغرض من الدراسة وهي:

**تعريف الدافعية حسب Heckhausen**: ينظر هذا الباحث إلى الدافعية على أنها مصطلح عام يجمع فيه جميع العوامل والقوى و الإجراءات الموجهة لإنهاء نشاط وفق وجهة محددة.<sup>5</sup> نستنتج من هذا التعريف أن الهدف الأساسي من الدافعية تحقيق الأنشطة وذلك بالتحكم في العوامل و القوى و الإجراءات المتاحة.

**تعريف الدافعية حسب Vallerand et Thill**: تعتبر الدافعية حسب هذين الباحثين البناء الافتراضي المستعمل في وصف القوى الداخلية أو الخارجية المؤدية إلى إثارة أو توجيه السلوك لتحقيق أهداف محددة.<sup>6</sup> نلاحظ من هذا التعريف أن الدافعية تمثل تفسيراً للقوى المؤثرة على السلوك.

**تعريف الدافعية حسب Robert Le Duff** : من وجهة نظر هذا الكاتب الدافعية هي القوة الداخلية الموجهة للفرد في

تحقيق أهداف معينة.<sup>7</sup> نلاحظ من هذا التعريف أن الدافعية تتجسد في القوى الداخلية للفرد و فقط دون أن يكون للقوى الخارجية دور في التوجيه.

**تعريف الدافعية حسب باسّم محمد ولي ومحمد جاسم محمد:** ينظر هذين الكاتبين للدافعية على أنّها باعث داخلي يؤدي بالفرد إلى أن يعرض نمطا معينا من السلوك.<sup>8</sup> نستنتج من هذا التعريف أن المصدر الأساسي للدافعية هي القوى الداخلية التي يتم ترجمة نشاطها في شكل بواعث عند التأثير على السلوك.

**ب. القدرات الفردية:** ينظر الباحثون في مجال علم النفس إلى القدرة على أنّها شرط أساسي ينبغي توفره عند قيام الفرد بنشاطه، أما فيما يتعلق بالتعريف الاصطلاحي له فقد وردت له عدة تعاريف نذكر على سبيل المثال :

**تعريف القدرة حسب Meirieu:** ينظر هذا الكاتب إلى القدرة على أنّها نشاط ذهني مستقر يمكن إعادة إنتاجه في حقول معرفية مختلفة.<sup>9</sup> نستنتج من هذا التعريف أن القدرة ما هي إلا تفاعل بين العمليات العقلية و الأساليب السلوكية لتحديد مدى إمكانية الفرد للقيام بالنشاط.

**تعريف القدرة حسب رشيد الكبور:** من وجهة نظر هذا الكاتب فإن القدرة ما هي إلا الاستعداد للقيام بفعل معين<sup>10</sup>، نلاحظ من هذا التعريف أن القدرة عامل داخلي للفرد يوضح فيه مدى جاهزيته للقيام بالعمل.

### 3. العوامل المؤثرة على الأداء البشري في المؤسسة

إن المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق كفاءة في أداء موظفيها تعمل دائما على تفادي العوامل التي تؤثر سلبا على أدائهم، ومن بين العوامل تلك التي تعيق الأداء الكفء في المؤسسة نجد:

**أ. غياب الأهداف المحددة:** إن المؤسسات التي تعمل دون أن يكون لديها خططا شاملة وتفصيلية للعمل ومعدلات إنتاج محددة، لا تستطيع أن تقيس ما تحقق من إنجازات أو أن تحاسب موظفيها على معدلات إنتاجهم، وفي ظل غياب أو محدودية استخدام معايير للأداء أو خطط تفصيلية محددة فإن المؤسسة لا تستطيع أن يكون لديها معايير أو مؤشرات للإنتاج، ويتساوى في هذه الحالة الموظف ذو الأداء المرتفع مع الذي يكون أدائه محدودا أو معدوما، وعلى الرغم من وجود تقارير للأداء فإن عدم الموضوعية في تعبئتها يؤدي إلى تقليل الفائدة منها في كثير من الحالات، وينشأ عن ضعف التخطيط وعدم الموضوعية في تطبيق تقارير الأداء صعوبة قياس معدلات أداء الموظفين والتفريق بين الموظفين المنتجين و الغير المنتجين، وهذا يؤدي بدوره إلى تدني الأداء حيث لا يكافئ الموظف المنتج بما يستحقه مما قد يؤدي إلى تعميق شعور عدم المبالاة لديه ومن ثم تدني مستوى أدائه<sup>11</sup>.

**ب. عدم مشاركة العمال أو الموظفين في التسيير:** ينتج عن ضعف مشاركة العمال في تسيير المؤسسة إلى ضعف شعورهم بالمسؤولية اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، حيث يرون بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب تحقيقها أو في تحليل المشكلات أثناء أداء العمل وكذا المشاركة في وضع الحلول المناسبة التي تعترض سبل التنفيذ، و ينشأ عن ذلك تدني الشعور بالرضا، و من ثم انخفاض الحماس للعمل، مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لديهم.

**ت. إشكالية تقييم الأداء لدى المؤسسة:** من العوامل المؤثرة على أداء العنصر البشري عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات أدائهم و المردود المعنوي و المالي الذي يحصلون عليه، فكلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء الفرد والترقيات والعلاوات والمكافآت والحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيز على الأداء مؤثرة وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء العامل يتم من خلاله التمييز بين الفرد المنتج و الفرد متوسط الإنتاج و الغير منتج، كذلك فإن وجود نظام للحوافز الإضافية كالمكافآت التي تعطى للعمال الذين يتميز أداءهم من العوامل التي تساهم في دفعهم للتنافس في الأداء و بالتالي رفع معدلات إنتاجهم.

**ث. مدى مناسبة الحوافز للأداء:** إن أحد الأسباب الرئيسية التي تجعل الأفراد يُقدّمون أداء أقل بكثير مما نتوقعه منهم هو غياب

الحوافز المناسبة، ولذلك فإنه يتعين على المؤسسة أن تدرس نظام الحوافز الموجودة بها وأن تعمل على جعله مناسباً لاحتياجاتها و ذلك كأساس لأي محاولة لتنمية قدرات العاملين فيها. إن الحوافز ليست بالضرورة أن تكون مادية فهناك الكثير من الحوافز المعنوية الممكن تقديمها وإن كانت درجة الأهمية التي تعطي لأي من هذين النوعين تتوقف على الظروف المعيشية التي يمر بها الشخص. إن الشخص في الحاجات غير المشبعة في داخل المؤسسة لا يهتم بعمله بقدر ما يكون ذهنه مشغولاً بالبحث عن طرق لإشباع حاجاته أو للانتقام من المؤسسة أو المجتمع الذي لم يتح له الفرصة المناسبة لإشباع هذه الحاجات، كما أن انعدام الحوافز للعمل قد يأتي من تصرفات الإدارة عندما تتجاهل تماماً نتائج ما يقوم به الأفراد من أعمال، فالسياسة السليمة هي أن الإدارة يجب أن تشجع الأداء الجيد و تكافئه، و من ناحية أخرى يجب أن تحاسب المقصر على نتيجة تقصيره ومحاولة التعرف على أسباب هذا التقصير.

**ج. التسبب الإداري:** يعتبر التسبب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء العنصر البشري في المؤسسة، فالتسبب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل يقضيها المسؤول أو الموظف خارج نطاق العمل أو في أعمال ليس لها صلة به، وينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسباب عديدة منها أسلوب القيادة و الإشراف، فإذا كانت القيادة الإدارية العليا على قدر كبير من الالتزام بالنظام واحترام الوقت و أبدت انتماء و حماساً للعمل، فإن ذلك سوف يجعلها قدوة يحتذى بسلوكها، فضلاً عن ذلك فإن هذه القيادات سوف يكون لديها الشجاعة على تطبيق النظام على الموظفين ودعوتهم لاحترام الوقت، و إلى جانب القيادات الإدارية العليا فإن المشرفين الإداريين كل في مستواه إذا كانوا أيضاً قدوة في الالتزام بالنظام و احترام الوقت مع أداء دورهم في المتابعة و الإشراف فإن ذلك سوف يسهم في دفع موظفيهم إلى التقيد بمواعيد العمل وبذل الجهد لإنجازه<sup>12</sup>.

## ثانياً : أدوار القوى المؤثرة على فعالية أنظمة الحوافز بالمؤسسة

تعتمد العلاقة المكونة بين الحوافز والأداء على الظروف التي يتم منحها فيها وعلى الهدف المراد تحقيقه منها، وإذا ما ركزنا حول الظروف التي يتم فيها هذا المنح، فإننا نكون بصدد الحديث عن صانعي هذه الظروف ونقصد بذلك القوى الفعالة داخل وخارج المؤسسة، و التي تعد ذات تأثير فعال على المسار الذي تنهجه هاته المؤسسات.

### 1. القيادة الإدارية و إشكالية التحفيز.

لاشك في أن استخدام الحوافز كوسيلة لرفع مستوى الأداء يحتاج من القائد التمتع بمهارة الحس القيادي الذي يستشعر من خلاله أن الوقت قد حان لكي يقدر الجهود التي يبذلها العاملون، وأن هذه الجهود قد أتت بنتائج إيجابية تستدعي مكافأة من قام بها، أو العكس أن هناك خطأ قد ارتكب أدى إلى حدوث سلبيات أعاق الأداء الجيد للجهاز الإداري، مما يستدعي تدخله لمحاسبة المخطئ حتى يكون ذلك حافزاً له لعدم الوقوع في الخطأ مرة أخرى، ويرتبط هذا الأمر بطبيعة النمط القيادي الذي يمارسه القائد. أ. **مهارات القيادة المرتبطة بمهارات التحفيز:** حتى يكتسب التحفيز الذي يباشره القائد صفة الفعالية، أي أنه يحقق الأهداف الإدارية والاجتماعية و الإقتصادية التي يرمي إلى تحقيقه، فإن على القائد أن يسعى جاهداً في تطبيق خطته للتحفيز في ظل خلق جو عام في الجهاز الإداري يجعل الحوافز الملائمة للمواقف المحفزة متاحة أو ميسرة للمرؤوسين لإشباع حاجاتهم وحتى يتحقق وجود الجو والذي يتوقف وجوده أصلاً على اكتساب القائد للمهارة القادرة على إيجاد ه فان ذلك يتطلب توفر عدة شروط أهمها<sup>13</sup> :  
— يجب أن تكون الأهداف المطلوب تحقيقها من عملية التحفيز معروفة و محدده بوضوح لأن ذلك مناط بتحقيق التحفيز لرفع مستوى الأداء.

— أن يعطي الحافز إذا تحقق أداء جيد يستحق التحفيز وتقوم جودة الأداء من خلال معايير موضوعية بعيداً عن المعايير الشخصية والمحاباة.

— أن يتم إختيار نوعية الحافز في ضوء إستطلاع حاجات الموظفين العاملين و رغباتهم لما يعطى للحافز قوة التأثير المطلوبة.  
— يجب أن يرتبط التحفيز بهدف تحقيق رفع الإنتاجية باعتبارها مؤشراً لارتفاع مستوى الأداء، وفي هذا المجال قد يحقق الحافز تعويضاً للعامل عن إنخفاض مستوى أجره استهدافاً لرفع مستوى المعيشة. ولكن ذلك يجب أن يبقى في حدود الأهداف الفرعية التابعة للهدف المتبلور في رفع الإنتاجية.

— يجب أن يعطى الحافز في ضوء تطبيق نظام للتحفيز محدد مسبقاً و معلن لجميع العاملين ومبني على أسس عادلة.  
— يجب على القائد بعد أن يصدر قراره بالتحفيز أن يتابع النتائج و الآثار التي ترتبت عليه و بحيث يتحقق من التوافق بين النفقات المادية التي تكلفها التحفيز وبين نتائج الإنتاجية التي تحققت من خلال الأداء الجيد.

ب. **مهارات القائد الإداري في ضبط سياسة الحوافز بقواعد التحفيز الإدارية:** يتبلور المحور الأساسي لتحقيق مهارة القائد الإداري في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء العاملين معه في ضرورة تعرفه على القواعد الإدارية الحاكمة للحوافز، وأهمية التزامه بالاسترشاد بها في رسمه لسياسته في هذا المجال، وهو الأمر الذي يشكل المؤشر الدال على مهارته في استخدام هذه الحوافز كأداة هامة لرفع مستوى أداء العاملين تحت قيادته. ويبرز في هذا الخصوص أهمية حرص القائد الإداري على تنوع الحوافز التي يقدمها للعاملين بما يجعلها تتضمن كل من الحوافز المادية والمعنوية على حد سواء ويوجه اختياره لكل نوع منها حسب حاجات الفرد الذي يخصصه بالحافز، وأن يتحين الفرص التي يلمس فيها أداءً جماعياً راقياً من مرؤوسيه لكي يعمم الحافز على جميع الأفراد الذين اشتركوا في هذا الأداء. ويجب عليه أن لا ينسى أن التراخي في الأداء والأخطاء الجسيمة في العمل لا بد وأن يحاسب المتسبب فيها ويوقع عليه الجزاء المناسب حتى يحفز على عدم تكرار الخطأ. كما أن على القائد الإداري أن يحرص على مراعاة مدى تحقق الحوافز التي يستخدمها الأهداف الموضوعية التي تعود بالنفع على العمل والعامل، وفي هذا المجال عليه أن يوازن بين الحافز المقدم للفرد وقدر الجهد البدني والذهني الذي بذله واستحق عليه الحافز، وأن يحرص على العدالة في توزيعه للحوافز وأن يكون معياره في ذلك هو تميز العمل وكفاءة منفذه، وأن يعلن لجميع مرؤوسيه الأسس الموضوعية التي يعتمدها في تقديره للجهود المميزة أو محاسبته على الأخطاء المرتكبة، وأن يحرص على تمشي قدر ونوعية الحوافز مع ما يحدث بالحياة الاجتماعية من تغيرات في مستوى المعيشة أو إرتفاع الأسعار بحيث لا يستشعر الأفراد تفاهة الحافز وعدم قيمته المادية. بالإضافة إلى ما تقدم فإن مهارة القائد الإداري في استخدام الحوافز تقتضي منه أن يأخذ بعين الاعتبار ما توصلت إليه نظريات الحوافز الإدارية الحديثة من حيث كمال العطاء المادي الذي يرضى به الفرد، ويشبع بواسطته مختلف حاجاته، ويحقق ما كان يتطلع إليه من توقع ويشكل بالتالي عنصر جذب له لبذل المزيد من الجهد والعمل، وأن يحرص دائماً على أن يرتبط الحافز المقدم للفرد بانجاز متميز للعمل، وأن يقرن الحوافز المادية بالشكر والامتنان والتقدير لبذل الجهد بما يزيد من إنتمائه للمؤسسة ويرفع من روحه المعنوية ويشعره بأنه عضو نافع ومفيد.

## 2. بيئة المؤسسة و أثرها على أنظمة الحوافز.

إن المؤسسة لا توجد في فراغ و إنما هي نسق فرعي لنسق أكبر و أشمل تمثله البيئة التي هي مصدر إمداد المؤسسة باحتياجاتها و المتلقى النهائي لمخرجات عملياتها التحويلية والتي يعتمد عليها في تأمين إستمرارها وبقائها، و التي يرتبط معها بعلاقات تفاعل و تأثير متبادل والذي في ضوءه تتحدد معالم و أبعاد المؤسسات باعتبارها نظام مفتوح، نجد أن فعالية تشكل معالمها مرهون بمدى التعرف على العوامل البيئية ذات التأثير الحالي و المستقبلي.

### أ. أثر عوامل البيئة الداخلية على أنظمة الحوافز :

تؤثر الأوضاع السائدة في المؤسسة على مدى تحفيز العاملين داخلها و ذلك وفق المكونات التالية :

— **الوظيفة:** تسعى المؤسسة جاهدة إلى إيجاد علاقة تمكن من توضيح مدى مساهمة الوظيفة في العملية الإنتاجية، وهذا من أجل وضع الصيغة المناسبة لمنح الحوافز<sup>14</sup>، و عليه أصبح من المعترف به أن لمحتويات الوظيفة أثرها على قوة الحافز لدى الفرد على

العمل الفعال، إذ لكل وظيفة طابعها المميز و تأثيرها على درجة رضا الفرد عن عمله، و يبدو ذلك واضحا في حالة تغيير نوع الأنشطة التي يمارسها الفرد، أو تغيير العلاقات الداخلية للوظيفة.

— **الاتصال:** إن الاتصال بين المديرين أو المشرفين من جهة و مع العاملين من جهة أخرى، هي الوسيلة التي توجه بها جهودهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، و هذا لا يعني وجود إتجاه واحد للعملية الاتصالية، بل تكون في مختلف الإتجاهات من و إلى العمال، و من و إلى المديرين، و قد رأينا أن عملية الإتصال تتكون من عدة عناصر كمصدر المعلومة أو الرسالة و المستقبل و الهدف المرجو من الرسالة أو معناها، وهو ما يظهر في عملية الإشراف على التنفيذ في المؤسسة. و كل من توزيع المهام بين أفراد المؤسسة، تكوينهم وتهيئتهم، و تنسيق العمل فيما بينهم و تحفيزهم يمر عبر شبكة اتصالات تتطابق عادة مع التنظيم الهيكلي للمؤسسة، و كل من تلك الأعمال تتطلب حركة اتصالية متواصلة، و مستمرة. و تتعلق نتائج حركة أو نشاط المؤسسة إلى حد بعيد بفعالية هذه الشبكة و بالمشرفين عليها أو المديرين إذ تعتبر عملية الإتصالات من أهم وظائف المديرين في المؤسسة، و تظهر كفاءتهم و إمكانياتهم في تسيير المؤسسة إلى حد ما، و ضمان التكامل في الأداء نحو تحقيق الأهداف<sup>15</sup>.

**الموارد المالية المتوفرة في المؤسسة:** بعد أن تحدد المؤسسة مجموعة العاملين الذين سوف يتم إدراجهم في برنامج الحوافز و تختار خطة البرنامج التي سيتم الاستعانة بها، تكون الخطوة التالية هي اقتراح ميزانية ملائمة (أي توفير الموارد المالية لتلبية سياسة التحفيز المتبعة من الإدارة)، و حيث أنه من المرجح أن يشترك عدد كبير من الأفراد في عملية التحفيز، فإن أية نفقات ستكون لها أهمية. و يجب النظر إلى ميزانية برنامج الحوافز على أنها استثمار متوسط المدى سيتبع بفترة يتم فيها تحصيل العائد. كما أنه لا تختلف وضع ميزانية لبرنامج الحوافز عن وضع أية ميزانية أخرى خاصة بالنفقات المستقبلية. و يجب أن يتم وضع بعض الإفتراضات في الحسبان. و مع ذلك تصر العديد من المؤسسات على أن برامج الحوافز يجب أن تكون ذاتية التمويل، أما مسألة كون المؤسسة برمتها لا تكون ذاتية التمويل إلا بعد أن يتم تسجيل التقارير و الحسابات في نهاية السنة المالية، فهذا شيء آخر.

— **التكنولوجيا المستخدمة في العمل:** تثير النظرة إلى المستقبل، و ما يتوقع من استخدام التكنولوجيا على نطاق واسع التفكير في العديد من القضايا الجديدة عن طبيعة و ظروف العمل. ففي ظلها قد لا يتطلب العمل من الفرد في أعمال الإنتاج أكثر من مجرد وضع المادة الخام في الجهاز، أو الضغط على أزرار التشغيل، لينتقل المنتج من مرحلة إلى أخرى، حتى ينتهي إلى منتج كامل. و يقف العامل في فترة دورة الآلة إلى جانبها مراقبا عدادات القياس، أو آلات التحكم التي تضبط عملية الإنتاج و مستوى جودته تلقائيا. و إذا أوضحت العدادات أي خطأ قد وقع، فإنه سوف يقوم بالإصلاح و الصيانة أو يستدعي الرجال صاحب المهارة الذي وحده يستطيع الإصلاح. و من هذا الوصف للتكنولوجيا و التغيير الذي أحدثته في العمل، فإنه يتضح بأنه هناك عناصر تؤدي بالتحفيز على العمل و أخرى إلى الإحساس بعدم الرضا.

#### ب. أثر عوامل البيئة الخارجية على أنظمة الحوافز:

— **تنوع الموارد البشرية:** يقصد بالتنوع تعدد الهويات للعاملين بالمؤسسة مثل: العرق، الجنس، العقيدة، القدرات الجسدية، العمر، و الحالة الاجتماعية، المستوى الاقتصادي، و المستوى التعليمي، الخلفيات الثقافية، و تشمل أيضا أنماط السلوك المختلفة مثل: تأثيرات تباين المستوى التعليمي و نمط الاتصال و العمل بين الموظفين. كما يقصد بالتنوع تلك الفوارق على العرق و الجنس و العمر و اللغة و الرأي و التوجه و الانتماءات. كما يشمل الاختلافات في التجارب الذاتية و الشخصية، و الأسلوب و الموقع في هيكل السلطة. و في دراسة لمعهد همدسون عن قوة العمل لعام 2000 و ما بعده، توصلت إلى تحديد إتجاهات متعددة ذات تأثير مباشر على ثقافة العمل الجديدة. و من هذه الإتجاهات تنوع القوى العاملة حيث تزداد نسبة العمالة النسائية في قوة العمل و ذوي الإحتياجات الخاصة و طلاب الجامعات إضافة إلى أن قوة العمل أصبحت أكثر حركة و تنوع في سلوكياتهم و نمط حياتهم. و يرى

السلمى على أنه يتطلب إدماج أفكار وتقنيات إدارة التنوع في فلسفة إدارة الموارد البشرية للتعامل بكفاءة مع مختلف نوعيات العاملين في المؤسسات ذات الاتجاه نحو العولمة.

— **تنافسية المؤسسات:** تتطلب الاستجابة و التكيف مع المنافسة، التحول في طبيعة وظائف المؤسسات نحو منهج الشبكية و الحد من الهرمية و اعتماد الإستراتيجية التعاونية مع المؤسسات للعمل على جلب المعرفة من خارج الحدود للوصول إلى ممارسة تحقق أداء أفضل للمؤسسات. والميزة التنافسية التي تشكلها إدارة الموارد البشرية تختلف جذريا على مثيلاتها من الميزات التنافسية ذات الطابع المادي، حيث أن خلق ردود فعل منافسة من المتنافسين في مجال الموارد البشرية يحتاج إلى وقت وجهد كبير. وتؤثر سياسات المنافسين على إدارة المؤسسات عند وضع السياسات الخاصة بالموارد البشرية، خاصة في حالة ندرة المهارات في سوق العمل و رغبة الإدارة في تحقيق التميز و الابتكار و بالتالي اجتذاب واستقطاب القوة العاملة الماهرة في سوق العمل، إذ تسعى الإدارة في وضع السياسات المبتكرة في الإختيار و التدريب و الأجور والتحفيز التي تساعد على استقطاب هذه الكفاءات و صيانتها و تطويرها. فالمنافسة على المستقبل سوف يحل فيها الذكاء القيادي و إدارة المخاطر محل الإدارة التقليدية، و السيطرة الفكرية محل السيطرة على رأس المال و الموارد الطبيعية وبالتالي فإن رأس المال البشري هو مفتاح التنافسية على المستقبل<sup>16</sup>.

— **التحولات و أشكال التغيير في الوضع الاقتصادي:** تعكس البيئة الاقتصادية العقيدة السياسية للمجتمع و قيمه وأهدافه الاجتماعية ، لذلك فإننا نجد تباين العناصر المكونة للنظام الإقتصادي لكل دولة. **فالنموذج الأول:** هو النظام الرأسمالي الذي يبيح للأفراد حرية تملك وسائل الإنتاج، و تعتبر المصلحة الفردية ودافع الربح هما المحرك الرئيسي للنشاط الإقتصادي و بالتالي تمارس المؤسسات نشاطها بحرية، ولا تتدخل الدولة إلا بالقدر اللازم لتوجيه وضبط حركة هذه المؤسسات باعتبارها المسؤولة عن تحقيق الرفاهية الاقتصادية للمجتمع، وعليه يمكن التوصل بأن للمؤسسة حرية الإختيار في وضع الحوافز التي تراها مجدية وذات أثر كبير على مردودية المؤسسة وتكون هذه الحوافز في أغلب الأحيان مادية. أما **النموذج الثاني فهو النموذج الاشتراكي** الذي يقصر ملكية وسائل الإنتاج الرئيسية على الدولة مثل المرافق العامة و الصناعات الثقيلة وصناعة البترول، بينما يبيح الملكية الخاصة و ممارسة النشاط الإقتصادي في مجالات أخرى مثل التجارة والبنوك مع إخضاعها لرقابة الدولة، وعليه نستشف من هذا بأن أنظمة الحوافز في المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة خاضعة لأسلوب التخطيط المركزي للاقتصاد، مما يؤدي إلى محدودية الحوافز المادية في الاستعمال مع التركيز الكبير على الحوافز المعنوية التي تشتهر بنوع خاص و هي الخطب الحماسية وأوسمة التقدير. و نظرا للتغيرات التي تحدث في الإقتصاد العالمي يجدر بنا الإشارة إلى أن جميع الاعتبارات المقدمة قد تتغير بين عشية و ضحاها و الدليل على ذلك الأزمة العالمية التي عرفتها دول العالم سنة 2009 و التي أدت بتدخل الحكومات التي تنتهج النظام الرأسمالي في شراء أو المشاركة في رأس مال المؤسسات الخاصة والتحكم بالحوافز التي تمنحها للمسؤولين، وهو ما حدث فعلا في شركة GMC أين تدخل الرئيس الأمريكي في الولايات المتحدة براك أوباما و منع صرف الحوافز المالية المتمثلة في حافز المشاركة في الأرباح الممنوحة للمدراء التابعين لهذه الشركة و التي تعد بملايين الدولارات مما أدى بهم إلى تقديم استقالات جماعية. وعليه يمكن القول بأن التغيرات الإقتصادية قد تكون ذات أثر سلبي أو إيجابي على أنظمة الحوافز المبرمجة في المؤسسة مهما كان طبيعة النظام الإقتصادي الذي تعيش فيه المؤسسة.

### 3. فعالية تأثير جماعات العمل على حوافز الأفراد بالمؤسسة

إن الحصول على نظرة متكاملة عن الفرد و حوافره،تقتضي منا التعرض لتأثير جماعة العمل على حوافر الأفراد.فالفرد لا يعمل بمفرده في المؤسسة،بل داخل فرق عمل ،يساهم من خلالها في تحقيق أهداف المؤسسة ككل،لذلك كان لا بد أن تتأثر حوافره للعمل بالمناخ العام السائد في هذه الجماعة ،و الضغوط التي تمارسها الجماعة عليه،و الخصائص التي تتسم بها.

أ. درجة تماسك الجماعة :

يعتبر مصطلح التماسك من أكثر الخصائص الإجتماعية التي أثارَت إهتمام علماء نفس الجماعة ، حيث أن التماسك من الخصائص التي لها إنعكاساتها الكبيرة على تركيب الجماعة و أدائها. ويرتبط مفهوم التماسك لدى غالبية المهتمين بمفهوم الجاذبية حيث يشير إلى درجة انجذاب الأعضاء للجماعة و قدرتها على تحقيق حاجاتهم و أهدافهم و إبقائهم أعضاء فاعلين و مقاومة التخلي عنها لا بل الدفاع عنها.تختلف قوة تماسك الجماعة باختلاف القوى الجاذبة لها، والتي تؤثر على طبيعة الحياة الجماعية، ولما كانت القوى التي تجذب الأفراد لجماعة العمل تختلف من جماعة لأخرى، لذلك تختلف الجماعات عن بعضها في مدى تماسكها وبالتالي في مدى تأثيرها على سلوك أعضائها فكلما زاد تماسك الجماعة كلما زادت إمكانية انصياع أفرادها لها و لمعاييرها و العكس صحيح. وتتناول بعض هذه القوى التي تجذب الفرد للجماعة لنرى كيف تؤثر على تماسك الجماعة ذاتها، وبالتالي في مدى فعالية جماعة العمل، في التأثير على الأداء الإنساني للفرد و حوافره.

— دور الجماعة في إشباع الحاجات الإنسانية لأعضائها: فإذا انضم فرد إلى جماعة متوقعا أن ذلك الانضمام سوف يشبع حاجات شخصية معينة، ثم تغيرت هذه الحاجات أثناء عضويته في الجماعة، فإن جاذبية الجماعة سوف تقل بالنسبة له، إلا إذا أشبعت الجماعة حاجاته الجديدة، بقدر متساو أو أكبر .و من الممكن بالطبع أن تتعدل حاجات الأفراد عن طريق خبراتهم في الجماعة، بل أن بعض الجماعات تهدف عمدا إلى تغيير حاجات أعضائها و لنا بالطبع أن نتوقع نقصا في جاذبية الجماعة إذا عجزت أن تشبع حاجات الفرد.

— مكانة الفرد في الجماعة: إن المكانة التي يشغلها الفرد داخل الجماعة تؤثر أيضا على قوة جاذبية الجماعة له، كلما تزايدت مكانة الفرد أو بدا أنه سوف يحصل عليها داخل الجماعة تزايدت درجة انجذابه إلى الجماعة.

— مكانة الجماعة نفسها في المؤسسة: فإذا كانت عالية تمسك أفرادها بمبادئها و معاييرها و العكس صحيح كما يمكن أن يؤدي تقدير الجمهور الخارجي إلى جعل الجماعة أكثر تماسكا، فعندما يظهر الجمهور الخارجي تقديرا مناسباً للجماعة فمن الواضح أن زيادة التماسك تنشأ عن إدراك أعضاء الجماعة بأن العضوية تساهم في رفع المكانة الشخصية لأعضائها.

— النجاح الذي تحوزه الجماعة: يدعم تماسكها و الفشل يدفعها إلى التفكك،و يفسر لنا ذلك دراسة جماعة من العاملات يعملن معا في حجرة واحدة في أحد مصانع الملابس ، و لم تكن تربطهن إهتمامات تذكر ،فمن النادر أن يتناقشن في مسائل العمل ، و حتى في وقت الطعام كن يتناولوه في صمت ، و مع مرور الزمن رقتهن الإدارة جميعا فأصبحن فجأة جماعة أخرى مختلفة ، إذ بدأ التفاعل الودي يظهر بينهن أثناء العمل ، و أصبحت أوقات غذائهن مناسبة إجتماعية .و يفسر سبب هذا التغيير في العلاقات الشخصية فيما بين هؤلاء العاملات بالاشتراك في المصير الذي واجهنه بزيادة رواتبهن فأصبحت الجماعة تعتبر في نظرهن الوسيلة التي حققن بها تحسنا في ظروفهن المالية ونتيجة لذلك زادت قيمة الجماعة بالنسبة لهن جميعا.

ب. الضغط الجماعي :

يعد موضوع الضغط الجماعي من بين الموضوعات الهامة التي أولاهها أساتذة العلوم السياسية وأساتذة الإدارة العامة اهتماماتهم و بحثهم بعد أن تأكد لهم خطورة الدور الذي تؤديه الجماعات مهما كان نوعها في الحياة السياسية والإدارية و في المجتمعات المتقدمة، بينما ظلت دراستها في المجتمعات النامية لا تزال غائبة أو ضعيفة لأن قضايا أخرى أكبر منها وأهم حظيت بالأهمية، أو لأن دراسة مثل هاته الأمور في الجماعات، ولفت النظر إليها و تشخيص عناصرها و تحديد أدوارها يعد في غاية من

الحساسية والأهمية. إذا كانت جماعات العمل تباشر ضغطا جماعيا على الأداء الإنساني لأعضائها و حوافزهم فإن موقف أعضاء الجماعة من الانصياع لهذا الضغط الجماعي يختلف، فمنهم من يستسلم والبعض الآخر يقاوم فما هي الأسباب التي تفسر الاختلافات بين الأعضاء في الاستسلام لهذا الضغط الجماعي؟. تدل دراسات علم النفس الاجتماعي في إجابتها عن هذا التساؤل إلى وجود خمسة أسباب رئيسية لذلك و هي:

— **قوة جاذبية الجماعة في نظر العضو:** إن جاذبية جماعة العمل ليست متساوية في نظر جميع الأعضاء، حيث من الممكن أن تكون شديدة الجاذبية في نظر عضو و بالتالي سوف يرغب بأن يظل عضوا بها، و عليه فإنه عندما تضغط عليه الجماعة لكي يمثل مع بقية الأعضاء، فإنه سوف يكون سريع الإذعان، لكي لا يطرد من الجماعة. أما بالنسبة للأفراد الذين يشعرون بميل ضعيف للجماعة، فإن الضغوط التي توجه إليهم للإمتثال لا تدفعهم للإذعان، بل قد تؤدي ضغوط الجماعة عليهم إلى زيادة شعورهم بالكره و العداء إتجاه المجموعة، إذ أنهم يشعرون بأن رفض الجماعة لهم ليس صعب القبول. وعليه يمكن القول بأن جماعة العمل قد تستخدم الضغط الجماعي من أجل الوصول إلى التوافق بين أعضائها بنجاح، ولكن فقط بنسبة قوة جذبها لأعضائها.

— **أهمية الإلتزام بمعايير الجماعة:** من المسائل الهامة التي تواجه رؤساء المجموعات هي مدى التزام العاملين بمعايير الجماعة. و للإلتزام بالمعايير جانبان ذو أهمية خاصة للمديرين و هي: **أولا** العوامل التي تؤثر على مدى الإلتزام بمعايير الجماعة، **ثانيا** درجة التكيف الاجتماعي التي يظهرها الأفراد في نشاطات الجماعة. وهناك أربع فئات عامة للعوامل التي يمكن أن تؤثر على الإلتزام بمعايير الجماعة هي:

**الخصائص الفردية:** أظهرت أبحاث الشخصية أن الأفراد الأكثر ذكاء غالبا ما يكونون أقل التزاما من الأفراد الأقل ذكاء، و أنه كلما كان الفرد تسلطيا قلت درجة التزامه بمعايير الجماعة.

**العوامل الموقفية:** و تشمل متغيرات مثل: حجم الجماعة و هيكلها، و المحيط الاجتماعي لتفاعلاتها. فمثلا أظهرت البحوث أن الإتجاه نحو الإلتزام بمعايير الجماعة يزداد زيادة طفيفة مع حجم الجماعة إلى حد معين (من أربعة إلى ستة أشخاص). و يبدو سماع الفرد لآراء أشخاص عديدين متفقين حول موضوع معين يضعف ثقته في حكمه الشخصي و يقوى مبادئ و معايير المجموعة في ذات الوقت.

**يعرض الفرد لعوامل المثير كل يوم في حياته:** و كلما كان المثير مبهما زادت درجة الإلتزام بمعايير الجماعة. يبين البحث في هذا الموضوع أن الإلتزام بمعايير الجماعة غالبا ما يمثل أحد متطلبات الإستمرار في عضوية الجماعة، فالعضو الذي لا يتقيد بالمعايير الموضوعية، يتعرض للضغط من قبل الجماعة كخطوة أولى ليلتزم بمعاييرها. فإذا فشلت هذه المحاولة تعرض للعقاب، و من صنوف العقاب، عزل العضو عن نشاطات الجماعة، كان يتمتع الأعضاء عن الجلوس معه على مائدة الغذاء مثلا.

— **درجة الضغط الجماعي التي يتعرض لها العضو:** قد يتعرض أحد الأفراد للضغط أكثر من الآخرين، فالمخالف مثلا يتعرض لمزيد من الإهتمام و ربما لمزيد من الضغط أكثر مما يتعرض له غير المخالف، كما أن جهود الجماعة لتغيير فرد معين، سوف تستمر، طالما تجد الجماعة الدليل على أن الفرد قابل للتغيير. وإذا كان الفرد محبوبا من أعضاء الجماعة فمن المحتمل أن يتعرض لمزيد من الضغط عما إذا كان غير محبوب. كما أن الضغوط الجماعة الواقعة على العضو الجديد أو القليل الخبرة، قد تختلف عن تلك الموجهة نحو العضو القديم، و قد يسمح في كثير من الأحيان لأعضاء الجماعة القدامى أن يجيدوا بعض الشيء عن عادات الجماعة الصارمة، إظهارا للاحترام لهم، وفي الوقت ذاته هناك تلك الحالات التي يستطيع فيها العضو المستقل عن الجماعة أن يكسبها إلى جانبه في طريقة تفكيره بعد فترة من الزمن.

— **حجم المؤيدين للمستويات الجماعة:** تزداد قوة الضغط الدافعة نحو التماثل، إذا ما أدرك العضو أن الجماعة مجتمعة على معاداته و تتدرج الضغوط في الازدياد كلما زاد النطاق العام للمعارضة الجماعية العامة للمخالف.

– الفروق الفردية بين أعضاء الجماعة : والاختلاف في الامتثال للجماعة قد يرجع أيضا إلى الإختلافات المتعلقة بالشخصية ، فبعض الأفراد يسرعون في الإذعان وبعضهم الآخر يجمعون.<sup>17</sup> ففي إحدى الدراسات كلفت بعض الجماعات بتكوين أجزاء من صور معينة بحيث يكون تجميعها صورة كاملة، وكان المفروض على كل فرد أن يؤدي المهمة عن طريق تبادل بعض الأجزاء المكررة مع زملائه، حتى يتيسر تجميع أجزاء الصورة لدى كل فرد في التجربة. وقد فهم المشتركون أن التجربة عبارة عن موقف تعاوني، يتبادلون فيه المساعدة ، و يستهدفون - كجماعة- أن يصل كل عضو إلى النتيجة المطلوبة ، و على أي حال فقد نظمت التجربة ، بحيث يواجه كل عضو موقفا ، يظهر فيه الصراع بين رغبته في الوصول إلى حل يتميز به عن الآخرين ، بأنه أكثر توفيقا و اعتبرت الفترة التي يمر فيها هذا الصراع في المرتبة الأولى من الأهمية لقياس درجة الاستسلام أو المقاومة، وقد وجد أن بعض الأعضاء كانوا على استعداد للاستسلام لهذا الضغط الجماعي في مرحلة مبكرة جدا ، في حين قاومه بعض الأعضاء الآخرين لفترة أطول بكثير.

### ثالثا :واقع أنظمة الحوافز من منظور تحسين أداء الأفراد بالمؤسسة الصناعية الجزائرية

إن الدراسة الميدانية تميزت في كونها كانت شاملة لواقع نظام الحوافز على مستوى عدد كبير من المؤسسات العمومية الاقتصادية المعروفة على الساحة الوطنية بتميزها في أدائها الشامل ، وقد استند الباحث في دراسته على الملاحظات الميدانية و القراءات التاريخية لوثائق المؤسسات إلى جانب الحوار المباشر الذي اعتمدنا فيه أسلوب الاستقصاء من خلال إعداد استمارة استبيان تعرض أسئلة للمستجوب تشعره بالقصد من السؤال و تعطيه فرصة إبداء الرأي فيما يقصد السؤال. لكي يسمح للباحث قراءة ما يريده العامل من نظام الحوافز في المؤسسة.

#### 1. وصف خصائص عينة الدراسة

إن دراسة آراء الأفراد عن أنظمة الحوافز بالمؤسسة الصناعية الجزائرية حاليا تقتضي وضع بعض الخصائص المتعلقة بطبيعة الأفراد التابعين للمؤسسات المشمولة بالدراسة، والتي تم تحديدها من خلال مجموعة من الأسئلة التي تصدرت استمارة الاستبيان. وفيما يلي وصف لخصائص العينة وفقا لمتغيرات الدراسة المستقلة:

#### أ. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجهة التي يعمل بها الأفراد:

يبين الجدول الآتي توزيع الباحثين والذي يقدر عددهم 302 فرد وفقا لمتغير الجهة التي يعمل بها الأفراد. لقد تم توزيع إستمارة الإستبيان إنطلاقا من 3 جانفي 2011 ل يتم استرجاعها في 3 فيفري 2011.

الولاية	المؤسسة	عدد العمال	عدد الإستبيانات الموزعة	عدد الإستبيانات المتحصل عليها	النسبة
الجزائر	ANEP	600	30	10	33%
الجزائر	ALIECO	410	30	30	100%
البلدية	SCMI GICA	501	40	35	88%
البلدية	GIPLAIT	321	30	13	43%
البلدية	JUCOB	87	30	12	40%
البلدية	CRMETAL	340	40	28	70%
البلدية	ETTERKIB	110	30	21	70%
المدية	ANTIBIOT ICAL	1397	40	31	78%
المدية	POVAL	1400	50	47	94%
عين الدفلى	BATICIG	271	30	10	33%
عين الدفلى	SAUTRAM ET	50	30	10	33%
الشلف	NOVER	290	30	20	67%
معسكر	MOBIDAL	50	30	6	20%

معسكر	TREFISIG	101	30	15	50%
معسكر	MINICEN TRE EMPLEISSEUR GPL	70	30	14	47%
المجموع		5998	500	302	///////

ب. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمستوى الوظيفي للأفراد

يوضح الجدول توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي و قد قسم إلى أربعة مستويات.

النسبة	العدد	الوظيفة
12%	36	إطار سامي
68%	206	إطار
13%	38	عون مهارة
7%	22	عون تنفيذ
100%	302	المجموع

ج. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة

تشير الأرقام الواردة في الجدول التالي إلى توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة، وقد تم تقسيم هذا المتغير إلى خمسة

فئات رئيسية و الجدول التالي يوضح ذلك :

النسبة	العدد	سنوات الخدمة
39%	118	أقل من 5 سنوات
14%	42	سنوات 6-10
11%	33	11-15 سنة
11%	34	16-20 سنة
25%	75	أكثر من 20 سنة
100%	302	المجموع

د. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المستوى العلمي

يبين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى العلمي، و تم تقسيم فئات هذا المتغير إلى أربعة فئات .

النسبة	العدد	المستوى العلمي
5%	16	ثانوي فأقل
24%	71	بكالوريا
53%	161	جامعي
18%	54	دراسات عليا
100%	302	المجموع

2. الموقف العام للعامل أو الموظف من نظام الحوافز

يتبين من نتائج الاستبيان أن العبارة المتعلقة بأن نظام الحوافز يتميز بالسرعة في التطبيق إحتلت الرتبة الأولى بوسط حسابي 3,211 مما يدل إلى وجود عدم إتفاق طفيف من أفراد مجتمع الدراسة على هذه العبارة ، وقد كان هناك تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة الذي يعكسه الإنحراف المعياري الذي بلغ 1,106. و حملت عبارة إن نظام الحوافز بالمؤسسة واضح وعادل، و عبارة يتميز نظام الحوافز الحالي بالمرونة عند مواجهة التغيرات الاقتصادية التي تؤثر على المستوى المعيشي للعامل على نفس التقييم الموجود في الفقرة السابقة ويؤكد ذلك المتوسطين الحسابيين و اللذين يقدران بالترتيب بـ 3,142 و 3,039 و التشتت المقدر بالإنحرافين المعياريين التاليين 1,151 و 1,154 . وتبين العبارة التالية إن نظام الحوافز الحالي بالمؤسسة يراعي عند تطبيقه كل من قانون علاقات العمل والإتفاقية الجماعية و القانون الداخلي للمؤسسة ، التي تحصلت على متوسط حسابي مقدر بـ 2,807 على الموافقة بتحفظ وهذا بدرجة تشتت في إجابات أفراد المجتمع الذي يقدره الإنحراف المعياري بـ 1,054. لقد جاءت عبارة أجد تطبيق فعلي لقانونون 90-11 المتعلق بعلاقات العمل في المؤسسة، وعبارة إن محتوى المواد الموجودة في الإتفاقية الجماعية تصب في صالح العامل ، كذلك عبارة يضمن القانون الداخلي حقوق العامل بالمؤسسة، بمتوسطات حسابية تظهر على الترتيب 2,493 و 2,407 و 2,298 و هي تدل على الموافقة عليها ويؤكد الإنحراف المعياري هاته الإجابات القيم التالية على الترتيب: 1,004 و 1,026 و 1,064. إن الإجابات الخاصة بالموقف العام للعامل أو الموظف من نظام الحوافز قد أدت إلى إيجاد متوسط حسابي مقدر بـ 2,771 و انحراف معياري مقدر بـ 1,080 وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على أن أفراد العينة موافقون على نظام الحوافز بالمؤسسة لكن مع تواجد تحفظات خاصة و هي متعلقة بالعدل والمرونة والسرعة عند التطبيق في نظام الحوافز.

إنطلاقا مما تقدم يمكن القول بأن نتائج الاستبيان قد مكنتنا من التوصل إلى فكرة مبدئية مفادها أن العلم الجزئي بالإطار القانوني والتنظيمي لنظام الحوافز من طرف عمال المؤسسات الصناعية قد أدى إلى تكوين نظرة شبه سلبية عن هذا النظام و يتلخص منظور هذه السلبية في : عدم عدالة و مرونة و عدم إحترام العامل الزمني عند منح الحوافز الأمر الذي جعلها تفقد من فعاليتها عند العامل.

### 3. أسس وعوامل نجاح نظام الحوافز في المؤسسة من منظور العامل

إن الهدف من هذا العنصر التعرف على المقومات التي يراها العامل أو الموظف بالمؤسسة أساسية في تكوين نظام الحوافز ، وعلى ذلك ارتأينا أن نخصص بعضا من العبارات نكتشف من خلالها العوامل المساعدة على تحقيق الرضا الوظيفي لديه، ثم نقوم بعرض مجموعة من العبارات نهدف من خلالها ترتيب العوامل التي يراها أكثر أهمية و تأثيرا في تحفيز الأداء و في الأخير ترتيب مجموعة من العبارات التي تشكل الأسس و المعايير التي يجب أن يتم بموجبها منح هذه الحوافز في المؤسسة.

#### أ. عوامل الرضا الوظيفي من وجهة نظر العمال

يعتبر الرضا الوظيفي من المقومات الهامة التي يجب التركيز عليها عند إعداد نظام الحوافز بالمؤسسة، حيث لا يبلغ التحفيز الهدف المرجو منه إذا لم يكن العامل أو الموظف راض مهنيا و وظيفيا ، و على هذا الأساس ارتأينا أن نستكشف مختلف العوامل التي تساهم في تحقيق الرضا للعامل . و لقد جاءت نتائج الدراسة كما هي مبينة في الترتيب التالي :

— الترتيب الأول : لقد جاء الحصول على الوظيفة الثابتة في الأهمية الأولى على إعتبار أن الوظيفة الدائمة والثابتة من أولى أولويات عوامل التحفيز لدى أفراد العينة في كافة قطاعات العمل ، كونها المصدر الأساسي في تأمين العيش الكريم المتأتي من وجود الوظيفة الثابتة و الأجر الدائم لتغطية متطلبات و إحتياجات الحياة الآمنة و المستقرة له و لأفراد أسرته.

— **الترتيب الثاني**: بينما يأتي الحصول على دخل جيد في المرتبة الثانية من حيث الأهمية وهذا يعني الترابط الوثيق لدى المبحوثين بأن الحصول أولاً على الوظيفة الثابتة و الدخل الجيد يؤدي إلى الحصول على الإستقرار الوظيفي ،وهذه مجتمعة تعد من أهم دوافع الرضا التي تدفع بالعمال و الموظفين لأداء العمل بكفاءة.

— **الترتيب الثالث**: إن تكوين صداقات في العمل لدى المبحوثين جاءت في المرتبة الثالث و هذا يعني أن أولوية المبحوثين ليست في تكوين صداقات عمل بالقدر الذي يؤمن لهم الوظيفة الثابتة و الدخل الجيد.

— **الترتيب الرابع**: أما عملية خدمة الآخرين فقد جاءت آخر شيء يفكر فيه المبحوثين ضمن أولويات و متطلبات العمل الوظيفي لديهم .

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد بأن الرضا الوظيفي للعامل الجزائري قائم على مدى إستقراره في الوظيفة و على مقدار الدخل الذي يحققه أما عن العلاقات الإنسانية فهي تأتي بالمرتبة الأخيرة من إهتمامته ،ومن هنا يمكن الجزم بأن العامل الجزائري لا يهتم مقدار العمل مع الجماعة مقدار ما تهمه المصلحة الشخصية التي يحققها و بالتالي فإنه من الأفضل للمؤسسات الجزائرية التركيز على منحة المردودية الفردية كحافز أكثر من المنحة المردودية الجماعية لتحقيق أداء أفضل .

## ب. أهم عوامل التحفيز المؤثرة على الأداء من وجهة نظر العامل و الموظف

لقد قمنا بترتيب هذه العوامل التحفيزية حسب أهميتها و ذلك اعتماداً على قيم المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية التي دلت نتائج إجابات أفراد العينة ، على أن أكثر هذه العوامل أهمية جاء كما يلي :

— **الترتيب الأول** : تعد فرص الترقية في العمل حافزاً معنوياً ومادياً في آن واحد، لهذا لها تأثيرها الفعال في الأداء و زيادة الإنتاجية ، فالموظف الذي تكون لديه فرص الترقية متاحة أمامه تجعله يعطي للعمل أفضل ما عنده من جهد في سبيل الحصول على التقدم و الترقية و إنعكاس ذلك على الإنتاجية.

— **الترتيب الثاني**: إن الراتب من أهم أولويات الأفراد في العمل الوظيفي لما له دور أساسي في تأمين سبل العيش الكريم له و لأفراد عائلته في قطاعات العمل . بمعنى أن ترتيب ضعف حوافز العمل جاء بالدرجة الأولى من الحافز المادي لدى المبحوثين ، فهم الموظف في العمل هو تأمين الراتب الذي يفني بمتطلبات الحياة له و لأفراد أسرته.

— **الترتيب الثالث** : لقد كانت علاقات العمل (علاقة الرئيس بالمرؤوس) ضمن إهتمامات المبحوثين في التأثير على سير العمل و تحفيزهم على الأداء بكفاءة بأن تكون العلاقة التي تربط بين الرئيس و المرؤوسين أثناء العمل علاقة طيبة قائمة على الود والتعاون و الإستقرار الوظيفي ، فكلما كانت العلاقة بينهما حسنة كان الأداء أفضل.

— **الترتيب الرابع** لقد جاء عامل تولى مهام العمل و مسؤولياته كحافز معنوي في التأثير على الأداء وحسب درجة أهميته من وجهة نظر المبحوثين في الترتيب الرابع ، وهو له أيضاً إرتباط بالعوامل السابقة وخاصة في علاقة العمل (الرئيس بالمرؤوس) و توفر فرص الترقية أمام الموظف ، فكلما كانت العلاقة جيدة كلما تقدم الموظف في الترقية و تولى المسؤولية بسبب علاقته الجيدة التي قدمته عن زميل علاقات عمله مع المسؤولين ليست بالمستوى المطلوب . وهذا الترتيب يعني مستوى درجة ضعفه كحافز مؤثر يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في المرحلة الثالثة أي أقل من العوامل السابقة أي كلما كان الترتيب أعلى كلما كان الضعف أقل.

— **الترتيب الخامس**: حيث جاءت نسبة الضعف في علاقة زملاء العمل كحافز مؤثر يدفع الموظفين نحو العمل بكفاءة بمستوى أقل من سابقه ، بمعنى أنه كلما كان ترتيب عامل التحفيز أكثر كلما قلت نسبة الضعف و الشكوى منه و كانت درجة الرضا لدى

المبحوثين عن تأثيره كحافز مؤثر يدفع بالموظفين نحو الأداء بكفاءة و زيادة الإنتاجية بدرجة مرتفعة ،وهذا يعني من وجهة نظر المبحوثين أن علاقة زمالة العمل كفريق واحد و درجة رضاهم عن (علاقة جماعة العمل ) مرتفعة .

— **الترتيب السادس** :لقد جاء عامل الإعتراف بالإنجاز و توجيه الشكر عليه كحافز معنوي له دوره في دفع المبحوث نحو الأداء بكفاءة في الترتيب السادس ،بمعنى أن درجة و مستوى ضعفه في التأثير على الأداء أقل من العوامل السابقة .

— **الترتيب السابع**:حيث جاء ترتيب عوامل سهولة المواصلات لمكان العمل في الأهمية من وجهة نظر المبحوثين آخر العوامل التحفيزية ،بمعنى أن معاناة أفراد العينة و شكواهم من المواصلات في التأثير على الأداء و زيادة الإنتاجية أقل من العوامل السابقة . بعد عرض النتائج يمكن التوصل إلى نتيجة مفادها أن الحوافز المادية هي التي تسيطر على ذهن العامل الجزائري من دون الحوافز الأخرى ،وهذا راجع إلى الوضعية الإجتماعية التي يعيشها و التي يهدف بشتى السبل لتحسينها ،الأمر الذي جعله لا يرى منفعة من الحوافز المعنوية المقدمة ،غير أنه ينبغي أن نشير إلى أن الأداء لن يتحسن فقط بأنظمة الحوافز بل لأنظمة التكوين و التسيير دور كبير في ذلك .

## الخلاصة :

لقد إحتل موضوع الحوافز مكانا بارزا منذ بدء الإهتمام ببحث الأفراد على العمل بكفاءة بما يضمن الإنجاز الفعال لأهداف المؤسسة ، و تظهر أهمية البيئة الإدارية الجيدة من خلال قدرتها على توفير المناخ الوظيفي المناسب والهادف إلى زيادة كفاءة الأداء ، و ذلك من خلال التعرف على حوافز العمل حيث تؤدي سياسات التحفيز دورا فعالا في معالجة كثير من مشكلات الأداء .

ولعل أبرز النتائج المتوصل إليها و الواجب مراعاتها لدى المؤسسات الجزائرية الصناعية من منظور الإستثمار في أنظمة

الحوافز ما يلي :

— يجب أن يبنى نظام الحوافز على ثلاثة مبادئ أساسية هي : العدل و المساواة والكفافية ، و المعنى في ذلك أن تكون الحوافز مطبقة على جميع الأفراد في المؤسسة ، و بمعايير واضحة و محددة و أن تكون كافية لإثارة السلوك (أي من الجانبين المادي و المعنوي)، و أن تعطى لمن يستحقها بحيث لا يكون هناك التمييز في منحها .

— يجب أن تكون الحوافز مدرجة ضمن سياسة ثابتة، ولا تنطلق من مبادرات فردية أو شخصية آنية بل تكون ضمن نظام عمل معمول به و يتم إقراره رسميا .

— من المهم أن تتصف الحوافز بالاستمرارية و التابع ضمن فترات زمنية معقولة تحدم الغاية التي أنشأت من أجلها ، لذلك فإن الانتظام في صرفها ضمن مواعيد محددة سلفا وغير متباعدة يحافظ على فعالية الحوافز في التأثير على أداء الفرد أو الجماعة .

— أن تكون الحوافز المادية والمعنوية متناسبة مع حجم الإنجاز دون إجحاف أو إسراف وذلك بالإعتماد على تحديد دقيق لمعدلات الأداء وموضوعية تقييم هذا الأداء أو الإنجاز دون تحيز أو تدخل للأهواء والرغبات والعلاقات الشخصية الذي يفسد فاعلية الحوافز و دورها في المؤسسة .

— يجب أن تكون أنظمة الحوافز المستخدمة متنوعة ومتعددة حتى يمكنها أن تشمل جل متطلبات الفرد الحياتية، و ذلك من توفير العيش الكريم له و تحقيق ذاته و اعتباراته الشخصية. لهذا يجب أن تكون الحوافز متنوعة وهذا التنوع هو الذي يلتقي مع إختلاف الحاجات من فرد لآخر، فهناك حاجة مادية لدى الفرد قد لا تكون بنفس القوة لدى آخر و فرد يحتاج إلى تقدير الذات بينما آخر لديه حاجات إجتماعية أو أمنية ...إلخ .

- 
- <sup>1</sup> عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص26.
- <sup>2</sup> A. Khemakhem, la dynamique du contrôle de gestion ,2<sup>eme</sup> edition, Bordas, paris, 1976, p310.
- <sup>3</sup> عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، دون دار نشر، القاهرة، 2000، ص 13.
- <sup>4</sup> غربي على و آخرون، تنمية الموارد البشرية، طبعة أولى، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص128.
- <sup>5</sup> Annie Hondeghem et Wouter Vandenabeele, valeurs et motivations, dans le service public, revue française d'administration publique no 115, France ,2005,p466.
- <sup>6</sup> Patrice Roussel, La motivation au travail - concept et théories, les notes de Lirhe ,n°326,Toulouse,2000,p04.
- <sup>7</sup> Robert Le Duff ,encyclopédie de la gestion et du management, édition Dalloz, Paris 1999,P883
- <sup>8</sup> باسم محمد ولي و محمد جاسم محمد، المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الأردن، 2004ص193.
- <sup>9</sup> Meirieu **ph**, apprendre, oui, mais comment ?, ESF éditeur, paris, 1988, pp 153-154.
- <sup>10</sup> رشيد الكنور، الكفايات مصوغة تكوينية، الأكاديمية الجهوية للتربية و التكوين بوجدة، المملكة المغربية، 2006، ص03.
- <sup>11</sup> عبد الرحمن عبد الله الشقاوي ، إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية ، جامعة الملك عبد العزيز ، الرياض، 1994، ص86
- <sup>12</sup> محمود محمد فتحي، الإدارة العامة المقارنة، مطابع الفرزدق، الرياض ، 1997، ص300.
- <sup>13</sup> ثامر بن سبهان بن على السبهان، دور القيادة في تحفيز قوة حماية الشخصيات المهمة دراسة تطبيقية على ضباط وأفراد كتيبة الشرطة العسكرية الخاصة للأمن والحماية بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005، ص57.
- <sup>14</sup> Eric Campoy et Étienne Maclouf et Karim Mazouli et Valérie Neveu ,Gestion des ressources humaines, collection synthex ,France,2008,p25.
- <sup>15</sup> ناصر دادي عدون، الإتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية و تطبيقية، مرجع سابق، ص ص 122-123.
- <sup>16</sup> عمارة بثينة حسنين، العولمة و تحديات العصر، دار الأمين للنشر و التوزيع، القاهرة، 2000، ص 42
- <sup>17</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس و أدوات البحث التطبيقي، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية ، 1975، ص 92.