

علاوة المردودية كحافز لتحسين أداء الأفراد

– دراسة ميدانية –

د. عيسى مرزوقة- أ. حدة متلف- جامعة باتنة

مقدمة:

إن المنظمات التي تسعى إلى القيام بجميع أنشطتها بمستوى عالي من الكفاءة والفاعلية تحرص دائما على الاهتمام بالموارد البشري الذي يؤثر بدرجة كبيرة على تحقيق الكفاءة والفاعلية، فتسعى جاهدة للحصول على العناصر البشرية الجيدة اللازمة لها، كما تقوم بشكل مستمر بمحاولة رفع أداء العاملين بها مستخدمة كل الوسائل و الطرق المتاحة لها.

وإذا علمنا أن أداء الفرد هو محصلة تفاعل جانبي القدرة على العمل والرغبة فيه، وأن الاختيار والتوجيه والتدريب هي بمثابة أنشطة ذات علاقة بجانب المقدرة، فهذا يعني أن أحد المحددات الرئيسية للأداء مازال غائبا حتى الآن وهو جانب التحفيز الذي يمثل أداة بث الرغبة والحماس وبالتالي توظيف المقدرة لتحقيق الأهداف المحددة.

لقد اهتم المشرع الجزائري بهذه القضية بإدراجه لبعض الحوافز المادية والمعنوية عند مناقشته للقانون الأساسي العام للعامل فكان أهمها علاوة المردودية. كما جاء المرسوم 80/48⁽¹⁾ الذي بين كيفية حساب وتوزيع هذه العلاوة على الأفراد العاملين حتى تكون حافزا لهم على الأداء الجيد. أما بعد الإصلاحات الاقتصادية التي عرفتها الجزائر خاصة بعد سنة 1990، فقد أعطى المشرع للمؤسسات الاقتصادية الصلاحية في تنظيم وتعديل الشروط التي تحكم طريقة حساب وتوزيع هذه العلاوة ضمن الاتفاقيات الجماعية كما جاء في القانون رقم 90/11⁽²⁾ الذي حدد ربط هذه العلاوة وتوزيعها بضرورة تحقيق البرامج المسطرة من قبل إدارة المؤسسات.

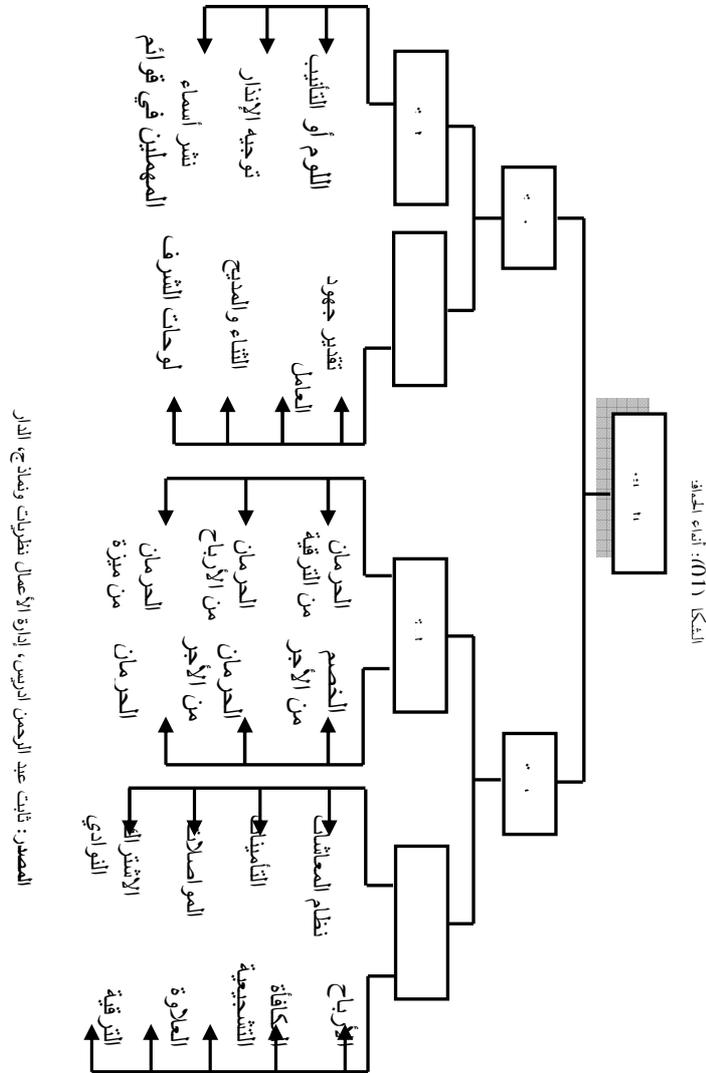
وللوقوف على مدى أهمية علاوة المردودية كحافز لتحقيق أداء أفضل، قمنا بدراسة ميدانية بملبنة الأوراس باتنة معتمدين في ذلك على استمارتين، الأولى موجهة للرؤساء والثانية موجهة للمرؤوسين، بالإضافة إلى الملاحظة والمقابلة. ولتحليل النتائج المتحصل عليها اعتمدنا على أساليب التحليل الإحصائية المتمثلة في النسب المئوية وكاي مربع.

أولاً: ما هي الحوافز؟

1- تعريف الحوافز: تعرف الحوافز بأنها "مجموعة العناصر التي تؤثر على سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة"⁽³⁾.

ويمكن تعريفها كذلك بأنها "عبارة عن عوامل أو وسائل أو أساليب تختارها الإدارات بعناية فائقة من أجل خلق وتوجيه السلوك الإنساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الإنتاجية ويحقق للعاملين حاجاتهم ودوافعهم المختلفة"⁽⁴⁾.

2- أنواع الحوافز: يمكننا أن نلخص مختلف أنواع الحوافز في الشكل الآتي:



ثانياً/ ما هو الأداء؟

يعرف أداء الأفراد بأنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"⁽⁵⁾. وحسب Christian Batal، فإن أداء الأفراد ينتج عن تفاعل ثلاثة عناصر أساسية وهي⁽⁶⁾:

- المهارات التي يمتلكها الفرد والمعارف التي يستعملها في عمله.
- مستوى التحفيز الذي يحظى به الفرد.
- مستوى تنظيم العمل والوسائل المتاحة لذلك.

ويفهم من ذلك أنه على الرغم من امتلاك الأفراد للمهارات والمعارف التي تعد ضرورية للعمل، إلا أنها غير كافية لوحدها، بل لا بد من تحفيز الأفراد بشكل جيد، بالإضافة إلى توفر التنظيم المناسب للعمل وكذا الوسائل اللازمة لإنجازه، فتفاعل وتكامل هذه العناصر مع بعضها البعض يعطينا في النهاية الأداء المرغوب.

مما سبق يتضح أن أداء الأفراد هو بذل الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف المخططة، باستخدام الوسائل المتاحة لذلك.

ثالثاً/ علاوة المردودية وتحسين أداء الأفراد:

1- مفهوم العلاوة: تمثل الزيادات الدورية التي تدفع للعاملين كجزء من التعويض المباشر الذي يتقاضونه لقاء مساهماتهم التي يقدمونها للمنظمة. إن العلاوة هي عبارة عن مبلغ نقدي يدفع للفرد كل فترة زمنية محددة زيادة على راتبه أو أجره الأساسي، وتدفع العلاوة عادة إذا حقق الفرد الشرطين التاليين⁽⁷⁾:

- مستوى معين من الأداء والكفاءة في وظيفته أو عمله، وبغض النظر عن مستوى أدائه في السنوات الماضية، فكل فترة زمنية تستحق فيها العلاوة هي وحدة مستقلة عن الفترات السابقة.

- مضي المدة الزمنية الدورية المحددة لمنح العلاوة التي قد تكون أقل من سنة أو أكثر.

كما تعتبر العلاوة حافزاً سنوياً تقدمه الإدارة للفرد الذي يتضح أن أداءه الفني في العمل، وتعامله مع الزملاء والرؤساء أو العملاء على مستوى جيد أو ممتاز وفق المستويات التي تحددها الإدارة لقياس هذا الأداء⁽⁸⁾.

أ- ما هي علاوة المردودية؟ علاوة المردودية هي علاوة دورية تمنح للأفراد العاملين في صورة نقدية مجزأة على دفعات، وهي من الحوافز المادية التي ترتبط بنتائج تقييم الأداء التي يرفعها الرؤساء عن أداء مرؤوسهم لتحفيزهم على الأداء الجيد

د/ عيسى مرازقة، أ/ حدة متلف ————— علاوة المردودية كحافز لتحسين أداء الأفراد

وبذل أقصى طاقاتهم وقدراتهم في العمل، ولتعزيز السلوك أو الأداء الذي تكافأ عليه المنظمة.

- **علاوة المردود الجماعي:** وتمنح لمجموعات العمال مقابل اشتراكهم في عمل معين مكافأة لهم على بلوغهم حجم معين من الإنتاج أو تحقيق مهمة محددة. وقد تم اللجوء لهذه العلاوة لأن المهام داخل المجموعة تكون عادة مترابطة فيما بينها وتعتمد كل منها على الأخرى، وبالتالي فهي تتطلب جهوداً مشتركة للقيام بها⁽⁹⁾.

- **علاوة المردود الفردي:** وتمنح هذه العلاوة للعامل مكافأة له على مجهوداته وسلوكه في أداء العمل الموكل إليه. ويقدر مستوى أداء العامل وفقاً لمجموعة من المعايير محددة في النظام الداخلي للمنظمة والمتمثلة في حجم العمل، نوعية العمل، المحافظة على مكان العمل والالتزام بالقواعد والتعليمات، الحضور.

2- الدفع على أساس الأداء: أثبتت العديد من الدراسات أن الدفع للمال إذا ما تم ربطه بالأداء فإنه يكون تحفيزياً. وتؤكد تلك الدراسات على أن الدفع على أساس الأداء يمكن أن يحفز باتجاه أداء أفضل بنسبة كبيرة وخاصة على المستوى الفردي. كما تؤكد ذات الدراسات بأن نفس الأسلوب يمكن أن يحسن الأداء على مستوى التحفيز الجماعي.

وتستنتج هذه الدراسات أن أسلوب الدفع على أساس الأداء يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية في مجال الدافعية في ناحية نوع الأداء وإشاعة روح التنافسية التنظيمية، وتقترح تلك الدراسات بأن هيكل الأجور والرواتب المصمم على أساس هذا الأسلوب يجب أن يبدأ من نقطة تحديد الأداء المعياري وتحقيق مبلغ الاستحقاق على هذا الأساس ومن ثم زيادة التعويض عند تجاوز الأداء المعياري، لذا فإن منظمات اليوم تجاوزت أنظمة الدفع التقليدية إلى خطط التحفيز الفردية والجماعية⁽¹⁰⁾.

وتعتمد أنظمة الدفع على أساس الأداء على الافتراضات التالية⁽¹¹⁾:

- 1- يعتمد الأداء الإجمالي على أداء الأفراد والمجموعات في المنظمة وأن مساهمات الأفراد في الأداء الإجمالي تختلف من فرد لآخر.
- 2- يؤدي نظام الدفع وفق الأداء إلى جذب الكفاءات العليا والإبقاء على العاملين من ذوي الأداء العالي ليكونوا نموذجاً لجميع العاملين في المنظمة.
- 3- إمكانية قياس الأداء بشكل موضوعي وفق معايير صادقة وثابتة، مع إمكانية السيطرة على التغيرات والعوامل المؤثرة في الأداء.

رابعاً/ الدراسة الميدانية:

أ- تطبيق علاوة المردودية كحافز لتحسين أداء الأفراد بملبنة الأوراس باتنت:

- **نظرة موجزة حول الملبنة:** فكرة إنشاء وحدة الأوراس للحليب ومشتقاته تعود إلى سنة 1981 بصدور المرسوم رقم 81/352 الذي نص على إنشاء الوحدة، لكن تبلور هذه الفكرة وتجسيدها على الواقع استلزم حوالي 10 سنوات حيث لم تبدأ أشغال الانجاز إلا في سنة 1986، ولم تعرف عملية الإنتاج بدايتها إلا في شهر أكتوبر من سنة 1991، برأس مال قدره 250 مليون دينار.

وتقع الوحدة في المنطقة الصناعية بحي كشيدة حيث تتربع على مساحة قدرها 39439 م². وتضم 172 عامل وعاملة.

وكانت وحدة الأوراس منذ تأسيسها إلى غاية 07 نوفمبر 1997 تابعة للديوان الجهوي الشرقي للحليب ومشتقاته (ORELAIT)، قبل أن يتقرر منح الوحدة استقلاليتها المالية، ومع ذلك بقيت الوحدة مرتبطة بالمجمع الصناعي لإنتاج الحليب (GIPLAIT) لما يتعلق الأمر بالقرارات الهامة المتمثلة عموماً في:

- تحديد الأهداف العامة وذلك بالتنسيق مع باقي وحدات المجمع البالغ عددها ثمانية عشرة وحدة.

- مناقشة القرارات الاستثمارية الهامة وتحديد سبل التمويل المناسبة.

- تموين الوحدة بالمواد الأولية وخاصة غبرة الحليب والمادة الدسمة اللتان تستوردان من طرف مؤسسة (MILK TRADE) التابعة للمجمع، قبل توزيعها على الوحدات الإنتاجية بما فيها وحدة الأوراس.

- **أهم الحوافز المطبقة في الملبنة:** نظراً لتنوع كفاءات التحفيز، حاولنا التعرف على أهم الحوافز التي تقدمها الملبنة لعمالها (من خلال المقابلة التي أجريت مع بعض مسؤولي الملبنة)، وقد وجدنا أن أهم هذه الحوافز هي الحوافز المادية والمتمثلة خاصة في الأجر، حيث يتحصل العمال على أجر قاعدي متوسط يقدر بـ 20000 دج، بالإضافة إلى علاوة المردود الجماعي التي يتحصل عليها العمال جماعياً بنسبة تقدر بـ 40% كحد أقصى من الأجر القاعدي شهرياً في حالة بلوغ الأهداف المخططة بنسبة 90% فما فوق من كمية الإنتاج المراد تحقيقها والتي تتغير وفقاً للطلب على منتجات الملبنة، بالإضافة إلى علاوة المردود الفردي، التي يتحصل عليها العمال فردياً والتي قد تصل إلى نسبة قدرها 20% كحد أقصى من الأجر القاعدي الشهري للعامل.

وترتبط علاوة المردود الفردي بمعيار الحضور والانضباط، والذي تتحكم فيه مصلحة شؤون المستخدمين.

- **مجتمع البحث:** يتمثل مجتمع البحث في مجموع الأفراد العاملين، رؤساء ومرووسين بملبنة الأوراس باتنة.

د/ عيسى مرازقة، أ/ حدة متلف ————— علاوة المردودية كحافز لتحسين اداء الأفراد

وباعتبار أننا قد نجد حالات كثيرة لرؤساء يمثلون في نفس الوقت مرؤوسين لرؤساء آخرين، حاولنا تفادي هذا المشكل بأن نعتبر فئتي الإطارات السامية والإطارات المسيرة تمثلان الرؤساء (ليكون عددهم 16 رئيساً). أما بقية الفئات الأخرى فتمثل المرؤوسين (ليكون عددهم 156 مرؤوساً).

وبعد تحديد مجتمع البحث، قمنا بتوزيع الاستمارات على الأفراد، لنحصل على إجابات كل الرؤساء المستجوبين (16 شخص مستجوب)، أما بالنسبة للمرؤوسين فقد حصلنا على 113 إجابة (من بين 156 شخص مستجوب)، لتواجد بعضهم في عطله مرضية ورفض بعضهم الآخر الإجابة، ومنه يصبح عدد الأفراد المستجوبين في الملينة 129 شخصاً.

والجدول التالي يبين توزيع الرؤساء والمرؤوسين المستقصين على مختلف دوائر الملينة.

جدول (01): توزيع الرؤساء والمرؤوسين المستقصين على مختلف دوائر الملينة

الدائرة	الرؤساء		المرؤوسين	
	العدد	%	العدد	%
الإدارة العامة	07	43,75	09	07,96
المالية والمحاسبة	01	06,25	06	05,31
المشتريات وتسيير المخازن	02	12,50	07	06,19
مراقبة النوعية	02	12,50	05	04,43
تجميع الحليب	01	06,25	06	05,31
الإنتاج	01	06,25	70	61,95
الصيانة	01	06,25	06	05,31
التسويق	01	06,25	04	03,54
المجموع	16	100	113	100

المصدر: الإدارة العامة للمؤسسة.

كما يمكننا أن نبين بعض المواصفات الرئيسية لكل من الرؤساء والمرؤوسين المتحصل عليها من الاستمارتين الموزعتين.

جدول (02): خصائص مجتمع البحث

السن			المستوى التعليمي			الأقدمية		
%	العدد	الفئات	%	العدد	الفئات	%	العدد	الفئات
05,43	07	من 20-30	15,50	20	ابتدائي	06,98	09	من 1-5
42,64	55	من 31-40	32,56	42	متوسط	09,30	12	من 6-10
51,93	67	من 41-50	33,34	43	ثانوي	19,38	25	من 11-15
-	-	من 51-60	18,60	24	جامعي	64,34	83	16 فأكثر
100	129		100	129		100	129	المجموع

المصدر: الإدارة العامة للمؤسسة.

يتضح من الجدول أن أغلب أفراد مجتمع البحث تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 50 سنة حيث تمثل نسبة 42,64 % الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31 إلى 40 سنة، في حين أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 41 إلى 50 سنة يمثلون نسبة 51,93 %.

كما أن أغلب أفراد مجتمع البحث ذوي مستوى تعليمي ثانوي (33,34 %) وكذا ذوي مستوى تعليمي متوسط (32,56 %). في حين نجد أن نسبة الجامعيين والذين لديهم مستوى ابتدائي قليلة مقارنة بالنسب الأخرى، حيث يمثل الذين يحملون مستوى ابتدائي نسبة 15,50 %، بينما الجامعيين يمثلون نسبة 18,60 %. وتجدر الإشارة هنا أن الجامعيين يمثلون عادة فئتي الإطارات السامية والإطارات المسيرة بالملبنة.

ورغم الاختلافات في المستوى التعليمي للأفراد، إلا أننا نجد أغليبتهم تفوق أقدميتهم 16 سنة، والذي تبينه نسبة 64,34 %.

أما الأفراد الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 11 و 15 سنة، كانت نسبتهم 19,38 % في حين لا يمثل الأفراد الذين تتراوح أقدميتهم ما بين السنة والخمس سنوات، إلا نسبة 06,98 %.

ب- أسلوب تحليل البيانات: لتحليل بيانات البحث واختبار الفرضيات، استخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات لإجابات مجتمع البحث.

د/ عيسى مرازقة، أ/ حدة متلف ————— علاوة المردودية كحافز لتحسين اداء الأفراد

- اختبار كا2(X2) لمعرفة الدلالة الإحصائية للنتائج المتحصل عليها.

وللتأكد من صحة الفرضيات المنطلق منها أو عدم صحتها قمنا بوضع الفرضيات التالية:

الفرضية الصفرية H0: الاختلافات بين التكرارات تدل على وجود اتجاهات مختلفة في الملبنة وليس اتجاه واحد. (النتائج المتحصل عليها ليس لها دلالة إحصائية).

الفرضية البديلة H1: الاختلافات الناتجة تدل على وجود اتجاه معين غالب في الملبنة، أكثر من الاتجاهات الأخرى. (النتائج المتحصل عليها لها دلالة إحصائية).

حتى نقبل فرضية أو نرفضها نحسب كا2 الجدولية عند درجة الدقة المتفق عليها ودرجة الحرية مقارنة بين (X2t و X2c) حيث أن:

X2t: يمثل كا2 الجدولية.

X2c: يمثل كا2 المحسوبة.

بالنسبة لـ X2c يحسب وفق العلاقة التالية:

$$X_c^2 = \frac{\sum (F_o - F_e)^2}{F_e}$$

المصدر: بوحفص عبد الكريم، الإحصاء المطبق في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 197.

حيث أن:

Fo: التكرارات المشاهدة (المتحصل عليها).

Fe: التكرارات المتوقعة وتمثل بـ

مجموع التكرارات

عدد الاختبارات

أما بالنسبة لـ X2t فتحدد من الجدول الإحصائي الخاص بـ كاي مربع انطلاقاً من نسبة الخطأ المسموح به α (مستوى المعنوية) والذي قدرناه في دراستنا بـ 5 % ودرجات حرية مساوية لـ n-1 حيث يمثل n عدد البدائل في كل سؤال.

عند مقارنة لـ X2t مع X2c إذا كان $X2c < X2t$ نرفض الفرضية H1 ونقبل الفرضية H0، ونستخلص بأن النتائج المحصل عليها ليس لها دلالة إحصائية (أي أن

الاختلافات كانت نتيجة الصدفة)، وأن الاختلافات بين التكرارات تدل على وجود اتجاهات مختلفة في الملينة.

أما إذا كان $X_{2c} > X_{2t}$ ، نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية H_1 ، ونستخلص بأن النتائج المحصل عليها لها دلالة إحصائية (لم تكن نتيجة الصدفة) بمعامل ثقة قدره 95 %، وأن الاختلافات بين التكرارات تدل على وجود اتجاه غالب في الملينة أكثر من الاتجاهات الأخرى.

ج-تحليل نتائج الدراسة الميدانية: من أجل تحليل نتائج الاستثمارين قمنا بإعداد جداول لتفريغ إجابات المستقيمين بالأرقام والنسب المئوية. ولدراسة اتجاهات أفراد مجتمع البحث حول ما جاء في أسئلة البحث، قمنا بحساب كاي مربع لتحديد مدى معنوية الإجابات.

- تحليل نتائج استمارة المرؤوسين:

- هل استفدت من مكافآت معينة منذ دخولك للملينة؟

جدول (03): استفادة المرؤوسين من مكافآت الملينة

X_t^2	X_c^2	النسبة المئوية %	التكرار	الاختيارات
		68,14	77	نعم
3,841	14,88	31,86	36	لا
		100	113	المجموع

لحساب نستعمل العلاقة التالية:

$$X_c^2 = \frac{\sum (F_o - F_e)^2}{F_e}$$

مجموع التكرارات

لدينا: F_e يساوي

عدد الاختيارات

$$F_e = \frac{113}{2} = 56.5$$

د/ عيسى مرازقة، أ/ حدة متلف ————— علاوة المردودية كحافز لتحسين اداء الأفراد

$$X_c^2 = \frac{(77-56,5)^2}{56,5} + \frac{(36-56,5)^2}{56,5} = 14,88 \quad \text{إذن:}$$

$$X_c^2 = 14,88$$

لمعرفة X_t^2 نعلم على الجدول الخاص بكاي مربع عند مستوى دلالة 0,05 ودرجة حرية (V) حيث أن: $V = n - 1$

$$V = 2 - 1$$

$$V = 1$$

إذن X_t^2 عند مستوى معنوية 0,05 ودرجة حرية تساوي 1 تكون مساوية لـ 3,841.

عند المقارنة بين X_c^2 المساوية لـ 14,88 و X_t^2 المساوية لـ 3,841 نجد أن:

$X_t^2 < X_c^2$ وعليه نرفض H_0 ونقبل H_1 ، ونقول بأن الفروقات بين إجابات المستفيدين لها دلالة إحصائية وليست راجعة للصدفة وأن هناك اتجاه واحد غالب في الملينة للأفراد أكثر من الاتجاهات الأخرى وهو أن الأفراد العاملين بالملينة استفادوا من مكافآت.

وهو ما يوضحه الجدول، حيث يبين بأن X_2 دالة عند مستوى معنوية 0,05، وجاءت هذه الدلالة لصالح الاختيار الأول، حيث 68,14% من أفراد المجتمع يؤكدون حصولهم على مكافآت منذ دخولهم للملينة، في حين ينفي بقية أفراد المجتمع الممثلين بنسبة 31,86% حصولهم على مكافآت معينة منذ دخولهم للملينة.

إذا لم يكافئك رئيسك على أدائك فهل؟

جدول (04): مدى تأثير المكافأة على سلوك المرؤوسين

X_t^2	X_c^2	النسبة المئوية %	التكرار	الإختيارات
5,991	71,21	67,26	76	تحافظ على مستوى أدائك
		30,09	34	تخفض من مستوى أدائك
		02,65	03	تغادر الملينة
		100	113	المجموع

من خلال نتائج الجدول، نلاحظ أن X^2 دالة عند مستوى معنوية 0,05 لصالح البديل الأول، حيث أبدى 67,26% من أفراد المجتمع رغبتهم في الحفاظ على نفس مستوى أدائهم حتى وإن لم يحصلوا على مكافآت معينة، في حين أبدى أفراد المجتمع الممثلة نسبتهم بـ 30,09% رغبتهم في تخفيض أدائهم إذا لم يحصلوا على المكافآت المرغوبة.

أما بقية الأفراد (وهم يمثلون نسبة قليلة جدا 02,65%) فاختاروا البديل الثالث (مغادرة الملينة) في حالة عدم حصولهم على المكافآت.

- هل يتم ربط علاوة المردودية بالأداء بوضوح؟

جدول (05): ربط علاوة المردودية بالأداء

X^2_f	X^2_c	النسبة المئوية %	التكرار	الإختيارات
3,841	8,50	36,28	41	نعم
		63,72	72	لا
		100	113	المجموع

ما يوضحه الجدول الإحصائي، أن X^2 دالة عند مستوى معنوية 0,05 لصالح البديل الثاني، إذ يؤكد أغلبية أفراد المجتمع والمقدرة نسبتهم بـ 63,72% عدم ارتباط علاوة المردودية بالأداء بوضوح، في حين أكد 36,28% من أفراد المجتمع ارتباط هذه العلاوة بالأداء بوضوح.

هل ترى بأن حصولك على علاوة المردودية كاف لجعلك تحسن من أدائك؟

جدول (06): نظرة المرؤوسين لدور علاوة المردودية في تحسين أدائهم

X^2_f	X^2_c	النسبة المئوية %	التكرار	الإختيارات
3,841	1,99	43,36	49	نعم
		56,64	64	<input type="checkbox"/>
		100	113	المجموع

د/ عيسى مرازقة، أ/ حدة متلف ————— علاوة المردودية كحافز لتحسين أداء الأفراد

يشير الجدول إلى أن X_2 غير دالة عند مستوى معنوية 0,05 (لأن $X_t^2 > X_c^2$ وبالتالي النتائج المحصل عليها ليس لها دلالة إحصائية وأن الفروقات في إجابات المستقيمين راجعة للصدفة). مما يوحي بأن علاوة المردودية ليس لها قدرة تحفيزية كبيرة في الملينة.

- هل علاوة المردودية تعبر فعلا على مستوى فعالية أدائك؟

جدول (07): علاوة المردودية ومدى فعالية مستوى أداء المرؤوسين

X_t^2	X_c^2	النسبة المئوية %	التكرار	الإختيارات
3,841	0,72	46,02	52	عم □
		53,98	61	لا
		100	113	المجموع

ما نستدله من الجدول، أن X_2 غير دالة عند مستوى معنوية 0,05 (لأن $X_t^2 > X_c^2$ وبالتالي النتائج المحصل عليها ليس لها دلالة إحصائية وأن الفروقات في إجابات المستقيمين راجعة للصدفة). مما يوحي بأن علاوة المردودية لا تعبر فعلا على مستوى فعالية أداء الأفراد.

- أي العلاوتين أكثر تأثيرا على أدائك؟

جدول (08): تأثير كل من علاوة المردود الفردي وعلاوة المردود الجماعي

على أداء المرؤوسين

X_t^2	X_c^2	النسبة المئوية %	التكرار	الإختيارات
3,841	2,56	42,48	48	علاوة المردود الفردي
		57,52	65	علاوة المردود الجماعي
		100	113	المجموع

يشير الجدول إلى أن X_2 غير دالة عند مستوى معنوية 0,05 (لأن $X_t^2 > X_c^2$ وبالتالي النتائج المحصل عليها ليس لها دلالة إحصائية وأن الفروقات

في إجابات المستقصين راجعة للصدفة). مما يوحي بأنه لا يوجد اتفاق بين أفراد مجتمع البحث حول أي العلاوتين لها تأثير أكبر على الأداء.

- هل تعد علاوة المردودية الحافز الأساسي للوصول إلى الأداء الأفضل؟

جدول (09): علاوة المردودية كحافز أساسي للوصول للأداء الأفضل

X_t^2	X_c^2	النسبة المئوية %	التكرار	الإختيارات
		69,03	78	نعم
3,841	16,36	30,97	35	لا
		100	113	المجموع

يوضح الجدول أن X_2 دالة عند مستوى معنوية 0,05 لصالح البديل الأول، حيث يؤكد 69,03% من أفراد المجتمع أن علاوة المردودية تعد الحافز الأساسي للوصول.

- هل ترى بأن علاوة المردودية الممنوحة نهاية كل فترة (حق أم مكافأة)؟

جدول (10): نظرة المرؤوسين لعلاوة المردودية الممنوحة نهاية كل فترة

X_t^2	X_c^2	النسبة المئوية %	التكرار	الإختيارات
		90,27	102	حق
3,841	73,28	09,73	11	مكافأة
		100	113	المجموع

يشير الجدول إلى أن X_2 دالة عند مستوى معنوية 0,05 لصالح البديل الأول، حيث يجمع أغلبية أفراد المجتمع على أن علاوة المردودية الممنوحة نهاية كل فترة حق وذلك نسبة 90,27%.

في حين يرى بقية الأفراد ونسبتهم 09,73% أن هذه العلاوة الممنوحة تعد مكافأة.

من خلال تحليلنا لنتائج استمارة المرؤوسين خلصنا إلى:

د/ عيسى مرازقة، أ/ حدة متلف ————— علاوة المردودية كحافز لتحسين أداء الأفراد

- رغم أن المرؤوسين أكدوا حصولهم على مكافآت منذ دخولهم الملمنة، والمحافظة على مستوى أدائهم حتى في حالة عدم مكافأتهم على أدائهم، إلا أن أغلبهم أجمعوا على أن حصولهم على علاوة المردودية غير كاف للحصول على أداء مميز.
- يؤكد أغلب المرؤوسين أن علاوة المردودية هي الحافز الأساسي ولا وجود لمحفزات مميزة تشجع على المنافسة في المستقبل.
- أغلب المرؤوسين يرون أن علاوة المردودية الممنوحة نهاية كل فترة حق وليست مكافأة، ويفضلون حصولهم على علاوة المردود الجماعي.
- يرى أغلب المرؤوسين إن علاوة المردودية الممنوحة غير مرتبطة بالأداء.
- تحليل نتائج استمارة الرؤساء:
- هل ترى بأن علاوة المردودية تؤثر فعلا على الأداء؟

جدول (11): نظرة المسيرين لتأثير علاوة المردودية على أداء المرؤوسين

الإختيارات	التكرار	النسبة المئوية %	X_c^2	X_t^2
كثيرا	12	75	04	3,841
إلى حد ما	04	25		
المجموع	16	100		

- يوضح الجدول أن X_2 دالة عند مستوى معنوية 0,05 لصالح البديل الأول، حيث يقر 75% من المسيرين أن علاوة المردودية لها تأثير كبير على أداء المرؤوسين، بينما يرى 25% منهم بأن هذا التأثير ليس بالتأثير الكبير على الأداء.
- هل ترى بأن حصول مرؤوسيك على علاوة المردودية كاف لتحسين أدائهم؟

جدول (12): نظرة المسيرين لعلاوة المردودية كحافز لتحسين أداء

المرؤوسين

الإختيارات	التكرار	النسبة المئوية %	X_c^2	X_t^2
نعم	12	75	04	3,841
لا	04	25		
المجموع	16	100		

- يشير الجدول إلى أن X_2 دالة عند مستوى معنوية 0,05 وقد جاءت هذه الدلالة لصالح البديل الأول، إذ يجمع أغلبية المسيرين (75%) منهم بأن علاوة المردودية تعد

حافزا كافيا لتحسين الأداء، في حين يرى 25% منهم أن هذه العلاوة ليست حافزا كافيا لتحسين الأداء.

- إذا كان جوابك لا: فهل هناك توجه لتطوير نظام تحفيزي أكثر فعالية؟

وقد أجاب على هذا السؤال 04 من الرؤساء وكانت إجاباتهم كما يظهر في الجدول التالي:

جدول (13): سعي المسيرين لتطوير نظام تحفيزي فعال

الإختيارات	التكرار	النسبة المئوية %	X_c^2	X_f^2
نعم	01	25	01	3,841
ليس بعد	03	75		
المجموع	04	100		

ما نستدله من الجدول، أن X^2 غير دالة عند مستوى معنوية 0,05، وبالتالي النتائج المحصل عليها ليس لها دلالة إحصائية أي أن الفرق في إجابات المستقصين راجع للصدفة وبالتالي لا يمكن أن يستدل من إجابات المستقصين ما إذا كان هناك سعي لتطوير نظام الحوافز في الملينة أم لا.

- ما هي العلاوة الأكثر تأثير على أداء مرؤوسيك؟

جدول (14): رأي المسيرين في تأثير كل من العلاوتين على أداء المرؤوسين

الإختيارات	التكرار	النسبة المئوية %	X_c^2	X_f^2
علاوة المردود الفردي	01	06,25	12,50	3,841
علاوة المردود الجماعي	15	93,75		
المجموع	16	100		

تشير نتائج الجدول إلى أن X^2 دالة عند مستوى معنوية 0,05 وقد جاءت هذه الدلالة لصالح البديل الثاني، حيث يقر 93,75% من مسيري الملينة أن علاوة المردود الجماعي هي الأكثر تأثيرا على أداء المرؤوسين، بينما يرى 06,25% منهم أن علاوة المردود الفردي هي الأكثر تأثيرا.

- هل يتم ربط العلاوة الممنوحة بالأداء بوضوح؟

جدول (15): ربط علاوة المردودية بالأداء

X_t^2	X_c^2	النسبة المئوية %	التكرار	الإختيارات
3,841	16	100	16	نعم
		0	0	□
		100	16	المجموع

يوضح الجدول أن X_2 دالة عند مستوى معنوية 0,05 لصالح البديل الأول، حيث يؤكد كل المسيرين ربط علاوة المردودية بالأداء وبوضوح.

- هل ترى بأن علاوة المردودية الممنوحة نهاية كل فترة (حق أم مكافأة)؟

جدول (16): رأي المسيرين في علاوة المردودية الممنوحة نهاية كل فترة

X_t^2	X_c^2	النسبة المئوية %	التكرار	الإختيارات
3,841	06,25	81,25	13	حق
		18,75	03	مكافأة
		100	16	المجموع

من خلال نتائج الجدول، نلاحظ أن X_2 دالة عند مستوى معنوية 0,05، إذ يرى 81,25% من المسيرين أن علاوة المردودية الممنوحة نهاية كل فترة حق، في حين يرى بقية المسيرين 18,75% أن هذه العلاوة تعد مكافأة.

من خلال تحليلنا لنتائج استمارة المسيرين، أهم ما خلصنا إليه:

- أغلب المسيرين يعتبرون الحوافز المادية هي الحوافز الأكثر أهمية في نظر المرؤوسين والمؤدية إلى تحسين أدائهم.
- يقر 75% من المسيرين بأن علاوة المردودية الممنوحة تؤثر كثيرا على أداء المرؤوسين.
- يرى أغلب المسيرين أن علاوة المردود الجماعي هي الأكثر تأثيرا على أداء مرؤوسيه.
- يقر كل مسيري الملينة أن علاوة المردودية مرتبطة بالأداء بوضوح.

خاتمة:

في ضوء ما سبق حاولنا إجراء دراسة ميدانية بإحدى المؤسسات الجزائرية – ملبنة الأوراس بباتنة – لمعرفة التطور الذي حدث في هذا المجال بالتركيز على علاوة المردودية التي ينظر لها على أنها أهم الحوافز المادية المقدمة للعاملين، ودراسة مدى قدرتها التحفيزية. وقد تبين لنا أن جل الأفراد العاملين بهذه المؤسسة غير راضين عن هذه العلاوة كحافز لتحقيق الأداء الأمثل. ورغم الدراسات الحديثة التي تؤكد على عدم الاهتمام بموقع الفرد في الهيكل التنظيمي بقدر ما يهتم بمعارفه ومهاراته، إلا أن الملبنة محل الدراسة لازالت تنظر للفرد نظرة الإنسان المادي، وتعتبر علاوة المردودية كحافز أساسي يضمن لها تحقيق الأداء المتميز، غير أن هذه النظرة غير صحيحة وهذا ما تؤكدته نتائج الدراسة الميدانية المتحصل عليها، إذ أن الأفراد العاملين أقرروا بأن علاوة المردودية لا تعبر فعلا على مستوى فعالية أدائهم، كما أنهم يعتبرونها حق من حقوقهم ينبغي الحصول عليه وليست كمكافأة على حسن الأداء، كما أكدوا أنه بإمكانهم بذل المزيد من الجهود وتقديم ما هو أفضل في الأداء إذا ما وفرت لهم الملبنة محفزات قوية وتخصيص محفزات مميزة لذوي الأداء المتميز.

وبالتالي تبين لنا أن علاوة المردودية ليست بالحافز الكافي الذي يمكن الاعتماد عليه، كما لا يمكن اعتبارها كيفية تحفيزية لتحسين أداء الأفراد، كما أنها تفتقد إلى الخاصة الأساسية المنشأة من أجلها وهي قدرتها على تحفيز الأفراد على استخدام كامل قدراتهم في تحقيق أهداف الملبنة، بالإضافة إلى أن الدفع المتأخر لهذه العلاوة رسخ قناعة لدى الأفراد العاملين أن هذه العلاوة هي مكمل للأجر وليست حافزا لهم.

إن الملبنة مازالت بعيدة كل البعد عن مجريات المرحلة الحالية (مرحلة اقتصاد المعارف) وعن كفايات التحفيز التي تزيد من إحساس الفرد بأهميته، وتضمن من خلالها مساهمته الفعالة في تحسين الأداء.

لذا فعلى الملبنة أن تقوم بفحص دقيق ومراجعة شاملة لنظامها التحفيزي، لتغييره وتطويره والاتجاه إلى محاولة تطبيق الحوافز المادية إلى جانب الحوافز المعنوية، حتى تضمن استعداد الأفراد لإخراج معارفهم الكامنة وتقاسمها مع غيرهم ولتبادل المعارف والمهارات لتحقيق التعلم الجماعي الذي به تكثف العمليات الإبداعية لتساعد الملبنة على زيادة سرعتها في رد الفعل، وسبق الأحداث قصد التأقلم في محيط دائم التقلب والتغير.

المراجع:

- 1- المرسوم التنفيذي 80/48 المؤرخ في 23 فيفري 1980 والذي تضمن سن التنظيم الاقتصادي للأجور والحوافز المادية.
- 2- المادة 120 من القانون رقم 90./11

د/ عيسى مرازقة، أ/ حدة متلف ————— علاوة المردودية كحافز لتحسين اداء الأفراد

- 3- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار وائل، الطبعة الثانية، عمان، 2005.
- 4- ثابت عبد الرحمن ادريس، إدارة الأعمال نظريات ونماذج، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 5- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 6- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، 2005.
- 7- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (منظور القرن الحادي والعشرين)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 8- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الطبعة الثانية، عمان، 2005.
- 9- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، 2003.
- 10- بوحفص عبد الكريم، الإحصاء المطبق في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- 11- H. Koontz et C. O'Donnell, Management (principes et méthodes de gestion), Editions Mc Graw-hill, Québec, 1980.
- 12- Christian Batal, La gestion des ressources humaines dans le secteur public, Editions d'organisation, 2ème édition, Paris, 2000.

الهوامش:

- (1) المرسوم التنفيذي 80/48 المؤرخ في 23 فيفري 1980 والمتضمن التنظيم الاقتصادي للأجور والحوافز المادية.
- (2) المادة 120 من القانون رقم 90/11.
- (3) H. Koontz et C. O'Donnell, Management (principes et méthodes de gestion), Editions Mc Graw-hill, Québec, 1980, P 466.
- (4) سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار وائل، الطبعة الثانية، عمان، 2005، ص 230.
- (5) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 219.
- (6) Christian Batal, La gestion des ressources humaines dans le secteur public, Editions d'organisation, 2ème édition, Paris, 2000, P 95.
- (7) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص 516-517.
- (8) أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 381.
- (9) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، مرجع سابق، ص 510.
- (10) خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الطبعة الثانية، عمان، 2005، ص 168.
- (11) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، 2003، ص 241.