



الميدان: علوم انسانية واجتماعية

الشعبة: علم الاجتماع

التخصص: تنظيم وعمل

العنوان:

نظام الحوافز والاداء الوظيفي للمورد البشري في

المؤسسة الاقتصادية

مقاطعة نيفال للتسويق تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر " ل.م.د "

دفعة: 2020/2019

إشراف الأستاذ(ة):

إعداد الطلبة:

د/ غرايبيبة فضيلة

1- خذيري محمد الشريف

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
شتوح فاطمة	أستاذة محاضرة _ أ_	رئيساً
غرايبيبة فضيلة	أستاذة محاضرة _ب_	مشرفاً ومقرراً
مهري نادية	أستاذة محاضرة _ب_	عضواً مناقشاً

السنة الجامعية: 2020/2019

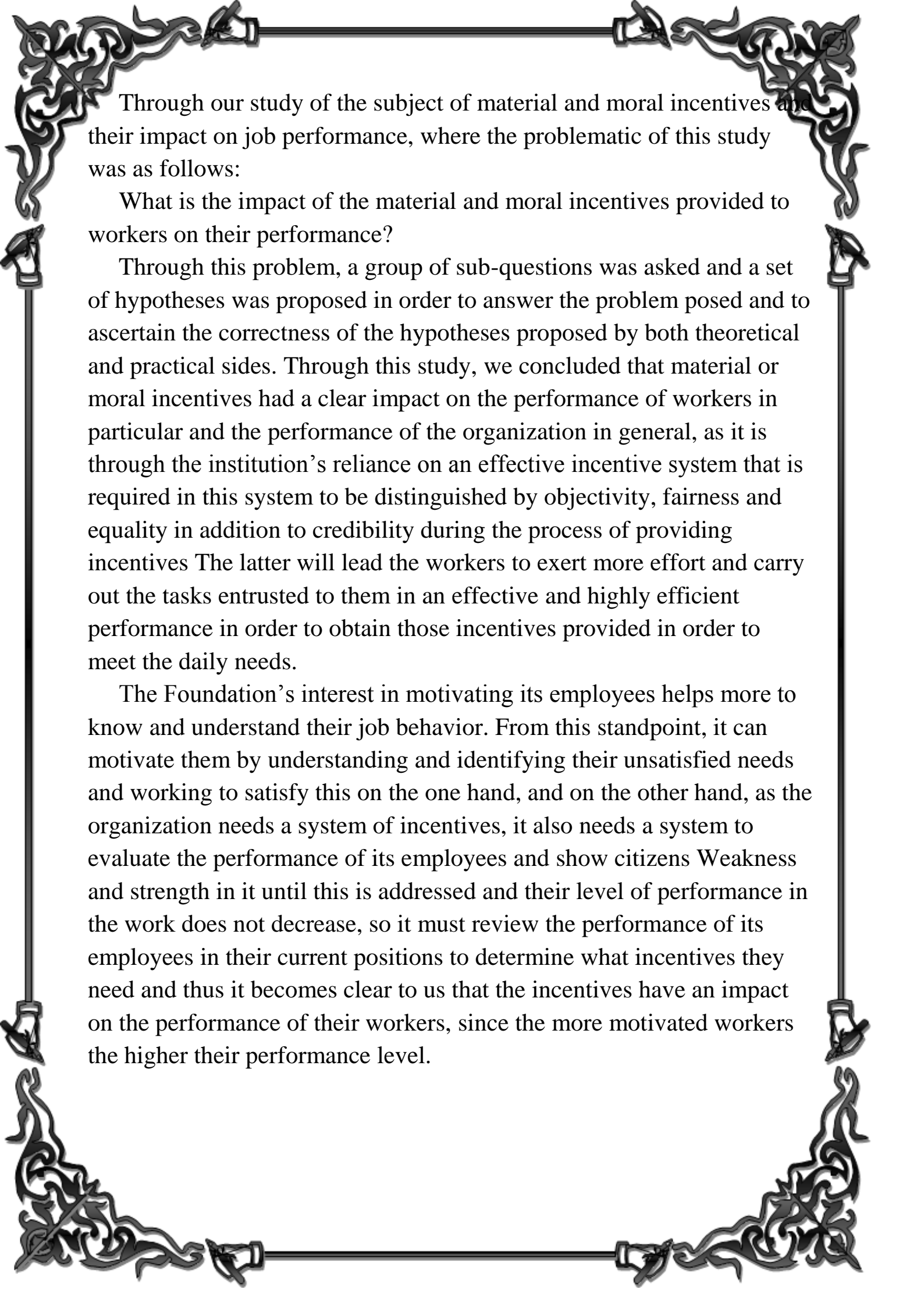
ملخص الدراسة:

من خلال دراستنا لموضوع الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي حيث كانت إشكالية هذه الدراسة على النحو التالي:

"ما هو أثر الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين على أدائهم "

ومن خلال هذه الإشكالية طرحت مجموعة من الأسئلة الفرعية واقترحت مجموعة من الفرضيات وذلك قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات المقترحة من الجانبين النظري والتطبيقي. ومن خلال هذه الدراسة استنتجنا أن للحوافز المادية كانت أو المعنوية أثر واضح على أداء العاملين بصفة خاصة وعلى أداء المؤسسة بصفة عامة، إذ أنه من خلال اعتماد المؤسسة على نظام فعال للحوافز والذي يشترط في هذا النظام تميزه بالموضوعية والعدل والمساواة بالإضافة إلى المصادقية أثناء عملية تقديم الحوافز هذا الأخير سيؤدي بالعاملين إلى بذل جهد أكبر والقيام بالمهام الموكلة إليهم بأداء فعال وذات كفاءة عالية ذلك بغية الحصول على تلك الحوافز المقدمة وذلك لتلبية الحاجيات اليومية.

فاهتمام المؤسسة بتحفيز عاملها يساعد أكثر على معرفة وفهم سلوكهم الوظيفي ومن هذا المنطلق فإنها تستطيع تحفيزهم عن طريق فهم حاجاتهم غير المشبعة وتحديدها والعمل على إشباعها هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإنه كما تحتاج المؤسسة نظام للحوافز، فهي تحتاج أيضا نظام لتقييم أداء عاملها وتبيين مواطن الضعف والقوة فيها حتى يتم معالجة ذلك ولا ينخفض مستوى أدائهم في العمل فيتوجب عليها مراجعة أداء عاملها في مناصبهم الحالية لتحديد ما يحتاجونه من حوافز وبهذا يتبين لنا أن الحوافز لها تأثير على أداء عاملها، حيث أنه كلما تم تحفيز العاملين ارتفع مستوى أدائهم.



Through our study of the subject of material and moral incentives and their impact on job performance, where the problematic of this study was as follows:

What is the impact of the material and moral incentives provided to workers on their performance?

Through this problem, a group of sub-questions was asked and a set of hypotheses was proposed in order to answer the problem posed and to ascertain the correctness of the hypotheses proposed by both theoretical and practical sides. Through this study, we concluded that material or moral incentives had a clear impact on the performance of workers in particular and the performance of the organization in general, as it is through the institution's reliance on an effective incentive system that is required in this system to be distinguished by objectivity, fairness and equality in addition to credibility during the process of providing incentives. The latter will lead the workers to exert more effort and carry out the tasks entrusted to them in an effective and highly efficient performance in order to obtain those incentives provided in order to meet the daily needs.

The Foundation's interest in motivating its employees helps more to know and understand their job behavior. From this standpoint, it can motivate them by understanding and identifying their unsatisfied needs and working to satisfy this on the one hand, and on the other hand, as the organization needs a system of incentives, it also needs a system to evaluate the performance of its employees and show citizens Weakness and strength in it until this is addressed and their level of performance in the work does not decrease, so it must review the performance of its employees in their current positions to determine what incentives they need and thus it becomes clear to us that the incentives have an impact on the performance of their workers, since the more motivated workers the higher their performance level.

شكر و عرفان

قال الله تعالى:

{وَإِذ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ...}

سورة إبراهيم الآية (V)

الحمد لله كثيرا على نعمة العلم ونشكر الله الذي أعاننا ووقفنا على إنجاز هذا العمل المتواضع.

نتقدم بجزيل الشكر ووافر العرفان إلى الأستاذة الدكتورة القديرة: غرابية فضيلة

لقبولها الإشراف على مذكرتنا والمساعدة التي قدمتها لنا والتوجيهات الجليلة التي أنارت بها

دربنا في إنجاز هذه الدراسة فلك منا أستاذتنا الفاضلة فائق عبارات الشكر والتقدير والاحترام.

يد العون من قريب أو بعيد وفي الأخير نتوجه بالشكر والعرفان إلى كل من قدم لنا



فهرس

الموضوعات

الصفحة	الموضوع
	الملخص باللغة العربية / ملخص باللغة الإنجليزية
	شكر وتقدير
II - I	فهرس المحتويات
IV - III	فهرس الجداول
ا - ب	مقدمة الدراسة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة
01	1- إشكالية الدراسة
02	2- تساؤلات الدراسة
03	3- فرضيات الدراسة
03	4- أسباب اختيار الموضوع
04	5- أهمية الدراسة
04	6- أهداف الدراسة
05	7- تحديد المفاهيم المتعلقة بالدراسة
08	8- الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: ماهية الحوافز
15	1- تمهيد
16	2- أهمية الحوافز
16	3- عناصر الحوافز
17	4- أنواع الحوافز
21	5- أهداف الحوافز
22	6- نظريات التحفيز
26	7- العوامل المؤثرة على الحوافز
27	8- خصائص الحوافز
28	9- العوائق التي تعترض نظام الحوافز وأهم سلبياته

31	10- خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
32	1- تمهيد
33	2- أهمية الأداء الوظيفي
33	3- نظريات الأداء الوظيفي
35	4- عناصر وأبعاد الأداء الوظيفي
37	5- مكونات ومحددات الأداء الوظيفي
40	6- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
41	7- أسباب ومظاهر ضعف الأداء الوظيفي
41	8- تقييم الأداء الوظيفي
45	9- علاقة الحوافز بالأداء الوظيفي
47	10- خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة	
48	1- الإطار المكاني
49	2- الإطار الزمني
50	3- الإطار البشري
50	4- منهج الدراسة
52	5- مجتمع الدراسة
52	6- عينة الدراسة
54	7- خصائص العينة
62	8- الأدوات والأساليب الإحصائية
الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير البيانات	
65	1- عرض وتحليل بيانات المحور الثاني
78	2- عرض وتحليل بيانات المحور الثالث
89	3- تحليل النتائج في ضوء الفرضيات

93	4- النتائج النهائية للدراسة
94	5- خاتمة
	6- الملاحق
	7- قائمة المصادر والمراجع

الصفحة	فهرس الجداول	الرقم
54	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	01
55	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.	02
56	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الإجتماعية.	03
57	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	04
58	يوضح الإقامة داخل أو خارج المدينة.	05
59	يوضح نوع الوظيفة المشغولة في المؤسسة.	06
60	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل.	07
61	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوضعية المهنية.	08
65	يبين الأجر الذي يتقاضاه العمل شهريا.	09
66	يبين تغطية الأجر الذي يتقاضاه العامل لكامل إحتياجاته.	10
67	يبين رضا العامل عن الأجر الذي يتقاضاه.	11
68	يبين ارتفاع أجر العامل منذ إلتحاقه بالوظيفة.	12
69	يبين نوع الزيادة التي تحصل عليها العامل.	13
70	يتبين لنا رأي المبحوثين في الزيادة في الأجر وهل تساهم في رفع مستوى الإنتاج.	14
71	يبين تناسب الجهد المبذول مع الأجر الملتقى شهريا.	15
72	يبين توزيع المؤسسة لمكافئات على عمالها.	16
73	يبين هل توزيع المكافئات يكون بشكل عادل بين العمال.	17
74	يبين هل تؤثر المكافئات على أداء العمال.	18
75	يبين استفادة العمال من الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة.	19
76	يبين نوع الخدمات الاجتماعية المتوفرة في المؤسسة.	20
77	يبين كفاية الخدمات الاجتماعية المقدمة.	21
78	يبين تنظيم المؤسسة دورات تكوينية.	22

79	يبين أين يتم تنظيم الدورات التدريبية.	23
80	يبين مساهمة الدورات التدريبية في تطوير المهارات وتحسين الأداء في العمل.	24
81	يبين حتمية تنظيم دورات تدريبية للعمال لزيادة إنتاج المؤسسة	25
82	يبين إستشارة العمال بخصوص إتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالعمل.	26
83	يبين مشاركة العامل في إتخاذ القرار.	27
84	يبين هل تعتمد المؤسسة على نظام الترقية.	28
85	يبين على أي أساس يتم منح الترقية في المؤسسة.	29
86	يبين خضوع الترقية إلى معايير موضوعية.	30
87	يبين عدالة معايير الترقية تجعلك تسعى إلى رفع مستوى الإنتاج بمقاطعة نفضال للتسويق-تبسة-.	31
88	يبين تأثير الحوافز بنوعها على أداء العاملين في مقاطعة نفضال للتسويق-تبسة-.	32

مقدمة

مقدمة:

تتجه المؤسسات في الوقت الحالي على إختلاف طبيعة نشاطها وتوجهاتها لتحقيق معدلات اعلى في مجال الإنتاج والتنمية الاقتصادية وهي تمضي قدما في إحراز التقدم، عليها مواجهة متطلبات التنمية وإحتياجاتها بواسطة آليات وأفراد يتمتعون بفدر كبير من الكفاءة ومن دون شك لا يمكن تجسيد هذه المطالب إلا من خلال الأنشطة التنظيمية الفعالة التي تؤدي إلى بلوغ الأهداف وتمكينها من مواكبة التطور المطلوب، فالتكوين والتحفيز يمثلان أحد المحاور الأساسية لأنها تعد من بين السياسات التي لا تقل شئنا عن باقي السياسات الإدارية على إعتبار أنها نشاط حيوي تسعى الإدارة من خلاله إلى الشير الإيجابي على الفرد في جوانب عدة من حيث الإرتقاء بالأداء الوظيفي وتحسين الجانب الاجتماعي لهم في سبيل تنمية العلاقات العامة الداخلية التي تسود بين المؤسسة ومروؤسيها في كافة المستويات الإدارية وفي مختلف الأقسام والفروع التي تضمها ولأن نوعية العلاقات العامة التي تربط عناصر البيئة الداخلية في محيط العمل تمثل معياراً أساسياً في تحديد مقياس نجاح المؤسسة أو فشلها لذا فمن الضروري التعامل مع المورد البشري بما أنه مصدر كل الطاقات وهو المسؤول عن تحصيل كل الإنجازات من خلال التحفيز الذي يعتبر مطلباً هاماً لكونه يمثل إستثمار طويل الأجل يساهم في توجيه سلوكيات الفرد ودفعه إلى إستقطاب جهوده من منطلق تحديد الإحتياجات الفعلية لهم وإشباعها بطريقة تتناسب مع حيوية الدور الذي يقومون به من أجل تنمية العلاقات العامة بين كل الأطراف الداخلية للتنظيم ولما يترتب عليه من مناخ إيجابي يميزه الإنسجام والثقة المتبادلة حتى يتسنى للمؤسسة الوصول إلى المستويات المقررة للأداء لما يخدم الأهداف المسطرة مسبقاً.

ومن هذا المنطلق قمنا بدراسة (نظام الحوافز والأداء الوظيفي للمورد البشري في

المؤسسة الاقتصادية) وقد وقع إختيارنا على مقاطعة نفضال للتسويق -تبسة- وعليه تم تقسم الدراسة إلى جانب نظري والأخر تطبيقي حيث جاء في الجانب النظري الفصول الأتية:

❖ الفصل الأول المعنون كالاتي: الإطار المفاهيمي للدراسة وقد جاء فيه ما يلي

إشكالية الدراسة، تساؤلات الدراسة، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع
أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، تحديد المفاهيم المتعلقة بالدراسة، الدراسات السابقة
وفي الأخير المقاربة النظرية السوسولوجية.

❖ الفصل الثاني: ماهية الحوافز وقد جاء فيه ما يلي

أهمية الحوافز، عناصر الحوافز، أنواع الحوافز، أهداف الحوافز، نظريات التحفيز
العوامل المؤثرة على الحوافز، خصائص الحوافز، العوائق التي تعترض نظام الحوافز
وأهم سلبياته.

❖ الفصل الثالث الأداء الوظيفي: وجاء فيه العناصر التالية أهمية الأداء الوظيفي،

نظريات الأداء الوظيفي، عناصر وأبعاد الأداء الوظيفي، مكونات ومحددات الأداء
الوظيفي، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، أسباب ومظاهر ضعف الأداء الوظيفي،
تقييم الأداء الوظيفي، علاقة الحوافز بالأداء الوظيفي.

❖ الفصل الرابع: وقد خصصناه بالإطار المنهجي للدراسة وجاء فيه

الإطار المكاني، الإطار الزمني، الإطار البشري، منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة
الدراسة، خصائص العينة الأدوات والأساليب الإحصائية

أما الفصل الخامس والأخير من الدراسة جاء تحت عنوان:

عرض وتحليل وتفسير البيانات وقد خصصناه لما يلي

عرض وتحليل نتائج الدراسة، مناقشة عامة للنتائج في ضوء التساؤلات، مناقشة عامة
للنتائج في ضوء الفرضيات، النتائج النهائية للدراسة.



الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للدراسة

إشكالية الدراسة



تساؤلات الدراسة



فرضيات الدراسة



أسباب اختيار الموضوع



أهمية الدراسة



أهداف الدراسة



تحديد المفاهيم المتعلقة بالدراسة



الدراسات السابقة



01- إشكالية الدراسة:

يعد إستقطاب المورد البشري من ذوي الكفاءات الجيدة من الطرق والأساليب التي تتخذها المؤسسة في الرفع من مستوى الأداء لديها، فهي تسعى دائماً إلى توفير العنصر البشري الكافي والمؤهل حتى تتمكن من أداء الواجبات والمهام المكلفة بها بكل احترافية حتى تصل إلى تحقيق الأهداف المنشودة بنجاح، لكن تركيز المؤسسة على ما يمتلكه الفرد من استعدادات شخصية ومهارات ومعارف وقدرات مكتسبة من خلال عملية التعليم والتكوين والخبرة العلمية لا يكفي لوحده حتى يتمكن العامل من العمل وإعطاء وإخراج بكل ما لديه من مهارات لأداء عمله بكفاءة عالية إذا لم تكن لديه رغبة ودافع قوي يدفع العامل في الاتجاه الصحيح بطريقة تزيد من رفع مستوى أدائه داخل المؤسسة، ومن هذه الدوافع التي تتخذها المؤسسة حتى ترفع من أداء العامل الحوافز.

حيث أنه لا تخلو مؤسسة أو منظمة من وجود نظام أو برنامج محدد ومدروس للحوافز وذلك ليساعد الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم للعمل مما ينعكس بشكل إيجابي على تفعيل دور المؤسسة داخل المجتمع، وبالتالي تكون قادرة على تحقيق أهدافها يقاس النجاح في أي منظمة بقدرة العاملين على تحقيق المطلوب أو المتوقع لمستوى أداء مهامهم الوظيفية، وترتكز جهود إدارة الموارد البشرية على كيفية الحصول على الإنتاجية المرتفعة من خلال التحليل الوظيفي لأساليب الاستقطاب والاختيار الفعالة، توجيه العاملين والتصميم الملائم للبرامج التدريبية.

وعلى الرغم من أن هذه الأنشطة على درجة عالية من الأهمية، إلا أن من الصعب الافتراض بأن الحوافز كافية لوحدها لتحقيق النتائج المرغوبة والتي تتمثل في امتلاك قاعدة منتجة من الأيدي العاملة، فالمؤسسة قد تستطيع استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات في سوق العمل وإعداد برامج فعالة للتوجيه وتصميم برامج جيدة لتطوير قدراتهم إلا أن ذلك لا يضمن الحصول على أداء مرض وفعال، لذلك فإذا أرادت إدارة المؤسسة أن تدفع عاملين نحو زيادة الإنتاج

وتنظيم المستوى أداء، فعليها أن تفكر في نوعية الحوافز التي تناسب دوافعهم فقد تلجأ إلى مكافآت المادية كالأجور، وقد تلجأ إلى مكافآت التقدير المعنوي كما يتم الجمع بين النوعين بنسب متفاوتة لتحقيق النظام التحفيزي الأنسب، لذلك أن ضمان استمرار الأداء بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية يعتبر أحد المهام الأساسية لأي مسؤول في المؤسسة، وحين يتحقق ذلك يجب فهم دوافع وتصرفات وأنماط سلوك العاملين ومدخل التأثير عليها، وبالتالي تحديد كيفية تحفيزهم بطريقة فعالة يترتب عليها تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الذاتية

وله دور كبير في إقامة العلاقات الإنسانية وتعزيزها، ولبلوغ مستوى عالي من الفعالية في الأداء يجب على المؤسسة اتخاذ مختلف الحوافز المادية والمعنوية لزيادة رغبة العمال ورفع مستوى الأداء في المؤسسة التي تعتبر نسقاً مفتوحاً يؤثر ويتأثر بالمحيط الخارجي.

وفي العصر الحديث زاد الإهتمام بدراسة سلوك الأفراد العاملين بالاعتماد على مفاهيم حديثة ونظريات تختلف عن النظريات الكلاسيكية التي تركز على الإنتاج، وأصبح التركيز على عنصري الإنتاج والعامل في النظريات الحديثة

وباعتبار الحوافز المحرك الرئيسي لطاقات ورغبات الأفراد في العمل فغيابها وعدم فعالية نظامها ينعكس سلباً على أداء العاملين، ويظهر ذلك في انخفاض مستوى الأداء وقلة الانتاج وكثرة الغياب.... الخ مما انعكس سلباً على فعالية المؤسسة ككل، ولهذا تعددت الطرق والأساليب في تحسين أداء العاملين لدى العديد من المؤسسات المعاصرة وإن أصبحت الحوافز دون المستوى يعود ذلك إما لعدم اتباع تلك المنظمات لنظام حوافز الأمر الذي أثر سلباً على أداء العاملين في المؤسسة، وإما لعدم وضعها خطة لعملية الحوافز،

وهذا ما استوجب طرح وصياغة التساؤل الرئيسي التالي:

"هل يؤثر نظام الحوافز على مستوى أداء العاملين بمقاطعة نفضال للتسويق-تبسة-

ويتفرع عن السؤال الرئيسي السؤالين التاليين وهما كما يلي:

1 هل تؤثر الحوافز المادية على زيادة وتيرة الإنتاج لدى العاملين؟.

2 هل تساهم الحوافز المعنوية في رفع معنويات العاملين لتحسين أدائهم بمقاطعة نفضال للتسويق-تبسة-

3-فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

يؤثر نظام الحوافز على مستوى أداء العاملين بمقاطعة نفضال للتسويق-تبسة-

فرضيات جزئية:

1-تؤثر الحوافز المادية على زيادة وتيرة الإنتاج بمقاطعة نفضال للتسويق تبسة.

2- لا تساهم الحوافز المعنوية في رفع معنويات العاملين لتحسين أدائهم أثناء أدائهم بمقاطعة نفضال للتسويق تبسة.

4 -أسباب اختيار الموضوع:

4-1 الأسباب الذاتية:

- الرغبة في إستكمال المشوار الجامعي بإنجاز مذكرة الماستر.

-واقع تطبيق الحوافز المادية والحوافز المعنوية وإنعكاسه على أداء العاملين ومحاولة ربط هذا الموضوع بالواقع، الميول والرغبة في مثل هذه المواضيع.

-محاولة تحقيق نتائج صالحة للتطبيق لحد ما من خلال هذه الدراسة.

-محاولة معرفة الوضع السائد لدى العامل من جانب موضوع الحوافز والأداء في داخل

مؤسسته.

4-2 الأسباب الموضوعية:

-محاولة التعرف على واقع الحوافز في المؤسسة العمومية الجزائرية ومعرفة مدى تطبيق هذا النوع من المؤسسات لنظام الحوافز ومستوى الأداء لدى العاملين بمقاطعة نفضال للتسويق تبسة.

-لسهولة الموضوع وكثرة الدراسات والأبحاث العلمية التي تناولته مع توفر المراجع التي

تناوله.

-تزايد الإهتمام بموضوع الحوافز سواء من طرف الباحثين الأكاديميين أو من طرف المنظمات.

-قابلية الموضوع للدراسة الميدانية.

5- أهمية الدراسة

-تعمل الحوافز بنوعيتها (مادية ومعنوية) على الرفع من مستوى الأداء ورفع معنوياتهم وتعزيز روح الإلتزام لدى العامل بالمؤسسة التي ينتمي إليها والزيادة في الإنتاجية وتحقيق أهدافها.

-الحوافز بنوعيتها (مادية ومعنوية) لها دور مهم وملحوس في زيادة رفع كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة ودعمها التطور والتقدم.

-الإهتمام المتزايد بالحوافز من الباحثين والدارسين بهذا الموضوع، حيث الإهتمام بمثل هذه المواضيع يعد معيارا أساسيا يقاس من خلاله بمدى مساهمة الجامعة من حيث البحوث والدراسات بما يجري من تطور ما بين المنظمات في السوق التنافسية ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة.

-تزايد الإهتمام بالموارد البشري من طرف المنظمات بإعتباره العنصر الفاعل في تطور وتقدم المؤسسة ونجاحها.

6- أهداف الدراسة:

-إبراز العلاقة بين تطبيق الحوافز بنوعيتها (المادية والمعنوية) و إنعكاسها على أداء العاملين في رفع الإنتاج بمقاطعة نفضال للتسويق تبسة.

-التعرف على أي نوع من الحوافز (المادية والمعنوية) له إنعكاس أكبر على الرفع من أداء العاملين والزيادة في مقاطعة نفضال للتسويق تبسة.

-التعرف على مدى تطبيق الحوافز بنوعيتها (المادية والمعنوية) و إنعكاسها على أداء العاملين في رفع الإنتاج بمقاطعة نفضال للتسويق تبسة.

7- تحديد المفاهيم المتعلقة بالدراسة

الحوافز:

أ/ لغة:

الحفز حفز الشيء من خلفه سوقا وغير سوق حفزه يحفزه حفزا¹
 نقول حفز حفزا حثه وحركه، ومنه يتضح أن التحفيز يدل على تلك العوامل الخارجية التي
 تدفع الفرد إلى الحركة والقيام بعمل ما، (تحفز - تهيأ للمضي فيه).²
 حفّزه، دفعه الى الخلف، والليل يحفز النهار أي يسوقه ورايته متحفزا اي مستفزا مستعجلا لا
 يمكن جلوسه في الأرض.³

ب /اصطلاحا:

تعرف الحوافز على أنها "مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم
 الإنسانية، بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل وذلك بالشكل الذي يحقق
 لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم".⁴

ج/التعريف الإجرائي للحوافز:

الحوافز هي مجموعة العوامل التي تؤدي إلى إثارة الفرد من أجل بذل جهد يفضي إلى تنفيذ
 مهام محددة تؤدي إلى رفع مستوى العامل والتميز في الأداء ويكون بذلك قد حقق إشباع
 حاجاته أو بعضها، وهي تمثل مختلف الوسائل التشجيعية سواء المادية منها كالأجور
 والمكافآت والخدمات الاجتماعية وغيرها، أو المعنوية كالترقية والتدريب والمشاركة في اتخاذ
 القرار وغيرها، التي تمنح للعاملين في المؤسسة".

¹ابن منظور: لسان العرب، مجلد 11، دار الكتب العلمية، لبنان، 2013، ص 11

²المنجد في اللغة والإعلام: دار المشرق العربي، بيروت، 2000، ص 3

³رضا أحمد: معجم متن اللغة، موسوعة لغوية حديثة، المجلد الثاني، منشورات دار مكتبة الحياة، بيروت، 1958، ص 122.

⁴أراشد محمد عبد الجليل: استراتيجية تكامل إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة، عمان، 200، ص2

الأداء:

أ/لغة: هو مصدر الفعل أدى، ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به يعود أصل كلمة الأداء إلى الكلمة الإنجليزية (PERFORMANCE) والتي كانت تعني

وضعية الحصان في السباق، وبعدها ترجمتها إلى اللغة الفرنسية أخذت حقلا واسعا للتطبيق، فأصبحت أيضا تعني إتمام العمل أو شغل ما أو العقد¹

ب/ اصطلاحا:

"يعبر عن درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع، بها الفرد متطلباته الوظيفي².

تعريف الأداء الوظيفي:

هو يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.³

تعريف آخر:

هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء⁴

¹ ابن منظور: مرجع سبق ذكره، ص 26.

² صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال، للبحث والترجمة، الجزائر، 2006، ص 92.

³ أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات في العلوم الاجتماعية، لبنان، 1981، ص 383.

⁴ نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجامعية، 2010، ص 11.

المؤسسة:

أ/لغة:

إن مصطلح المؤسسة اشتق من لفظة *Entrepreneur* والتي تعني التعهد والالتزام بإنجاز عمل يكتسي أهمية كبرى، أي التكفل بمهمة هامة نسبياً، وتعتبر فرنسا البلد الأول الذي ظهر فيه مصطلح المؤسسة في القرن 15 *enterprise* وكذا المصطلح المرافق له وهو المقاول *entrepreneur*¹

ب/ اصطلاحاً:

إن المؤسسة عبارة عن إطار قانوني لتجمع بشري هادف يتم في نطاقه توحيد وتنسيق جهود الأعضاء لتحقيق أهداف معينة، كما يمكن اعتبارها بأنها نظام مستقل أنشئ من أجل غايات معينة ومحددة حسب طبيعة المؤسسة، وهي مفتوحة على النظام الاقتصادي والذي من خلاله تحصل على عوامل الإنتاج وتؤثر فيه عن طريق منتجاتها، وهي مسيرة من طرف مجموعة بشرية منظمة، وتشكل خلية اجتماعية خاصة لها وسائل قانونية ومالية ومادية، وهي أيضاً مركز اتخاذ القرارات²

تعريف العامل:

أ/ لغة: عامل يعامل، معاملة، فهو معاملة، والمفعول معاملة.

عامل فلاناً: تصرف معه في بيع أو غيره³

ب/ اصطلاحاً: كل ذكر أو أنثى يؤدي أعمالاً يدوية أو غير يدوية لقاء اجرا مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل وتحت سلطة إشرافه⁴

¹معجم المعاني الجامع، عربي عربي

² كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000، ص 113.

³صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات العصرية، مصر، 1998، ص 490.

⁴نفس المرجع: ص 491.

تعريف آخر : هو " الفرد الذي يقوم بعملية معينة مقابل مكافأة وتعويض في شكل أجر ويوجد عمال مؤهلين وعمال مختصين "

8-الدراسات السابقة:

للدراسات السابقة أهمية كبيرة جدا لأي باحث وخاصة الباحث الإجتماعي فهو يستفيد منها في جميع مراحل بحثه، سواء من حيث فهم موضوع بحثه، أو من حيث توفر المعلومات.

8-1الدراسة الجزائرية

دراسة ميدانية أجراها الباحث (معمّر داود) بعنوان " تحفيز ومكافأة العامل في النظام الصناعي . " رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع خلال الموسم الجامعي

2004/2003

1/إشكالية الدراسة:

تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول دور التحفيز ومكافأة العامل في النظام الصناعي.

2/فرضيات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أربع فرضيات كانت كالتالي:

الفرضية الأولى:

للحوافز والمكافآت آثار إيجابية وسلبية على العمال في مجال عملهم.

الفرضية الثانية:

للمكافآت المختلفة أثر إيجابي في زيادة الإنتاج.

الفرضية الثالثة:

يلعب التكوين والتدريب والترقية والخدمات دورا هاما في استقرار العامل بمكان عمله.

الفرضية الرابعة:

لعلاقات العمل الاجتماعية دور في تحديد المكافآت والحوافز التي يحصل عليها العامل.

3/منهج الدراسة:

إعتمد الباحث على منهج يجمع بين ثلاثة فروع، أطلق عليه اسم المنهج ما بين الفرعي بمعنى أن المقاربة كانت اجتماعية، نفسية، اقتصادية، ضمت عينة البحث 120 عاملا موزعة على أربع وحدات لسونالغاز - عنابة.

4/ عينة الدراسة:

أما طريقة المعاينة فكانت عن طريق العينة الحصصية وذلك بسحب % 15 من مجتمع البحث.

5/ نتائج الدراسة:

من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

تأكيد العمال على الحصول على الحوافز المادية بنسبة (% 70,83) مقابل الحوافز المعنوية. يركز عمال العينة على أن دفع المكافآت يعتمد على أساسين هاميين: أ- فائض الإنتاج.

ب- جهود العامل بنسبة 79,16 %

-كما أن العمال يؤيدون نظام المكافآت الفردية والجماعية بنسبة % 74,14 مقابل معارضية 25,8 بنسبة %

يرى أغلب العمال بأن أجورهم التي يحصلون عليها غير كافية بنسبة % 87,49 مقابل 05 % فقط لا يرون بأن الأجر الذي يحصلون عليه في المؤسسة كاف.

-إن استفادة العمال بالترقية بلغت نسبة 59,1 %

6/ الاستفادة من الدراسة:

إن دراسة موضوع تحفيز ومكافأة العامل في النظام الصناعي العمومي يعتبر ذو أهمية بالغة باعتبار المؤسسة ميدان البحث هي مؤسسة عمومية خدماتية ونظام الحوافز المطبق بها خاضع إلى قوانين تحدد مختلف الحوافز المادية والمعنوية، التي يستفيد منها العاملون بها.

ولقد جمعت هذه الدراسة بين الحوافز بنوعها المادية والمعنوية لأنها مكتملة لبعضها البعض، وتشبع الحاجات النفسية والاجتماعية والاقتصادية للعاملين، وبالتالي فقد استفاد الباحث من هذه الدراسة من حيث كونها جمعت بين الجانبين المادي والمعنوي، إضافة إلى كونها مؤسسة عمومية خدمتية، والمؤسسة العمومية بصفة عامة مهما كان القطاع الذي تنتمي إليه لا تختلف كثيرا في نظام الحوافز والقوانين التي تحددها.

ب/الدراسة الجزئية:

أجرى هذه الدراسة الباحث " الطاهر الوافي " بعنوان " التحفيز وأداء الممرضين " مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، خلال الموسم الجامعي

2013/2012

1-إشكالية الدراسة:

تناول صاحب هذه الدراسة في الإشكالية واقع فئة الممرضين في المؤسسة العمومية الإستشفائية بعد الاستقلال وظروفهم وأدوارهم ومن ثم عن هويتهم، من خلال الكشف عن حقيقة نظام الحوافز المعمول به في، المؤسسة الإستشفائية، في ظل التغيرات والتطورات التي طرأت على جميع الأصعدة والإصلاحات التي شهدتها البلاد. ولتحليل هذه الإشكالية صاغ الباحث التساؤل الرئيسي التالي:

"ما العلاقة بين الحوافز المقدمة للممرضين ومستوى آدائهم في المؤسسة العمومية الإستشفائية؟. وطرح السؤالان الفرعيان:

1- ما علاقة الحوافز المادية (الأجر، المكافآت والخدمات الاجتماعية) بمستوى أداء

الممرضين في المؤسسة العمومية الإستشفائية؟.

2- ما علاقة الحوافز المعنوية (الترقية، المشاركة في اتخاذ القرار والتدريب) بمستوى رضا

الممرضين واستقرارهم ؟.

منهج الدراسة:

اتبع الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، لجمع البيانات والمعلومات الظاهرة المدروسة، والعمل على تحليلها وتفسيرها.

3- عينة الدراسة:

للإجابة على تساؤل الدراسة، قام الباحث بإستخدام عينة طبقية عشوائية شملت 259 ممرض.

4- نتائج الدراسة:

توصلت نتائج الدراسة إلى أن الحوافز المادية تساهم في رفع الروح المعنوية للممرضين ودفعهم إلى العمل وتحسين الأداء، لكن عند اقترانها بالحوافز المعنوية فهذا الأمر يجعله يعمل بكل نشاط ومثابرة، وتبني أهداف مؤسسته ببذل كل ما لديه من جهد لتحقيقها. إضافة إلى عدم وجود نظام مرن للأجور والمكافآت يراعي الأعباء الوظيفية ومتطلبات الحياة اليومية للممرضين والعمل بصفة عامة، وهذا راجع إلى المركزية الشديدة لنظام الأجور في القطاع العمومي بصفة عامة قطاع الصحة العمومية بصفة خاصة.

5- الإستفادة من الدراسة:

وذلك من خلال المنهج المتبع من طرف الباحث، وكذلك طريقة التحليل للبيانات والمعلومات القيمة المتعلقة التي تفيدنا في دراستنا الحالية.

8-2 الدراسة العربية

دراسة أجراها الباحث " عبد العزيز شنيق " بعنوان " الحوافز والفعالية التنظيمية " مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع تخصص تنظيم وعمل، للموسم الجامعي.

2007/2006

1- إشكالية الدراسة:

تمحورت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

-كيف تؤثر الحوافز على الفعالية التنظيمية؟.

ثم تبلورت في الفرضيات التالية:

-الحوافز المادية أكثر تأثيرا على معدل الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.
-ارتفاع الروح المعنوية يؤدي إلى تحقيق أكبر قدر من الإشباع الوظيفي وكذلك تخفيض معدلات الغياب.

2-منهج الدراسة:

حاول الباحث في دراسته استخدام المنهج الوصفي باعتباره يتلاءم مع طبيعة المشكلة.

3-عينة الدراسة:

للإجابة على تساؤلات الدراسة، قام الباحث باستخدام عينة بشكل عشوائي شملت 103 موظف من مجموع أفراد مجتمع البحث.

4-نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

بأن هناك علاقة بين الحوافز والفعالية التنظيمية، وذلك من خلال معرفة تأثير الحوافز المادية على الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة المينائية بسكيكدة يؤدي إلى تحقيق فعالية تنظيمية، من خلال شعور الفرد بارتفاع روحه المعنوية وشعوره بالاستقرار وتعاونه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، يؤدي إلى عدم التفكير في مغادرتها.

* مناقشة وتعقيب حول الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

1-نقاط الاتفاق:

بالنسبة للدراسة الأولى:

تتشابه الدراستان في مجتمع البحث والذي هو العامل في المؤسسة، وفي تطرقهما لنفس الموضوع وهو الحوافز لدى العمال في المؤسسة.

بالنسبة للدراسة الثانية:

تتفق الدراستان حول تناول موضوع الحوافز بأنواعها وعلاقتها بأداء العاملين، وكذلك في أداة جمع البيانات وهي استمارة الاستبيان.

بالنسبة للدراسة الثالثة:

تتشابه مع الدراسة الحالية من حيث التطرق إلى أنواع الحوافز، وهي الحوافز المادية والحوافز المعنوية وتأثيرها داخل المؤسسة

2-نقاط الاختلاف:

1-من حيث المنهجية:

بالنسبة للدراسة الأولى:

تختلف مع الدراسة الحالية في المنهج المستخدم وأداة جمع البيانات.

بالنسبة للدراسة الثانية:

تختلف الدراستان في مجتمع البحث المتمثل في فئة الممرضين العاملين في القطاع الصحي

بالنسبة للدراسة الثالثة:

تختلف الدراستان في متغيرات الدراسة، في أن الدراسة الثالثة تعرضت للحوافز والفعالية

التنظيمية، بينما الدراسة الحالية تعرضت للحوافز والأداء.

2-من حيث الهدف:

تهدف الدراسة الراهنة إلى التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية في زيادة كفاءة

أداء العاملين، وكذا إبراز مدى تأثير ترسيخ ثقافة المشاركة في عملية تحفيز كفاءة أداء

العاملين، وقد اختلفت كل دراسة من الدراسات السابقة على دراستنا الحالية فيما يلي:

بالنسبة للدراسة الأولى:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن آثار الحوافز والمكافآت على أداء العاملين، وكذا دور

علاقات العمل الإجتماعية في تحديد المكافآت والحوافز التي يحصل عليها العمال.

بالنسبة للدراسة الثانية:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة الإستشفائية

العمومية الجزائرية، وكذا معاينة أهم المشاكل والعراقيل التي تعترض الأداء الفعال في

المؤسسة الإستشفائية العمومية بصفة عامة، والتعرف على معيقات ومشكلات نظم التحفيز خاصة فيها.

بالنسبة للدراسة الثالثة:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير الحوافز المادية على معدل الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، وكذا الكشف عن ارتفاع الروح المعنوية وما تؤديه إلى تحقيق أكبر قدر من الإشباع الوظيفي وكذلك تخفيض معدلات الغياب.

3- من حيث المجال المكاني:

يمثل المجال المكاني لهذه الدراسة عمال مديرية اتصالات الجزائر بتبسة ، بينما اختلفت مجالات الدراسات السابقة كما يلي:

بالنسبة للدراسة الأولى:

أجرى الباحث دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة سونالغاز بولاية عنابة.

بالنسبة للدراسة الثانية:

أجرى الباحث دراسة ميدانية على عينة من فئة الممرضين بمستشفى " عالية صالح"، ولاية تبسة.

بالنسبة للدراسة الثالث:

أجرى الباحث دراسة ميدانية على عينة من موظفي المؤسسة المينائية ولاية سكيكدة.

أوجه الإستفادة:

تتمحور أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة التي تم التطرق إليه في هذا البحث، هو تناول نفس المتغير المستقل والمتمثل في التحفيز، مما ساعد كثيرا على تحديد ورسم معالم الدراسة الحالية، كما ساعدت على الإستفادة في التوجه إلى المراجع، كما يمكن مقارنة نتائج هذه الدراسة مع الدراسة الحالية.

الفصل الثاني

ماهية الحوافز

تمهيد

أهمية الحوافز

عناصر الحوافز

أنواع الحوافز

أهداف الحوافز

نظريات التحفيز

العوامل المؤثرة على الحوافز

خصائص الحوافز

العوائق التي تعترض نظام الحوافز وأهم سلبياته

خلاصة الفصل

تمهيد

تعتبر الموارد البشرية من أهم المدخلات وأكثرها تأثيرا على المؤسسة، لذا فهي تحاول أن تسخر كل مجهوداتها ومختلف وسائلها من أجل تعزيز رضا الموظفين بها، إن نجاح أي مؤسسة تقاس بمدى تأهيل الطاقة الكامنة لدى الموظف لتجسيد ذلك في مستويات راقية من إمكانية العطاء والعمل على تطوير هذا العطاء للوصول إلى تحقيق درجة رضاهم عن العمل وكذا أداء فعلي مرتفع، وهو الهدف الذي تضعه المؤسسة من أولى إهتماماتها للسير على الطريق الصحيح للوصول إلى نتائجها المسطرة. والبحث عن سبل تحقيق هذا الرضا عن العمل والأداء لدى الموظفين للعمل في الاتجاه الإيجابي للمؤسسات .

1- أهمية الحوافز: يمكن تحديد أهمية الحوافز في النقاط التالية¹:

- 1- تساهم الحوافز في تفجير طاقات وقدرات العاملين واستخدامها أفضل استخدام، هذا ما يؤدي إلى تقليص أعداد أفراد العاملين وتسخير الفائض منها لسد النقص في مجالات أخرى.
- 2- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للأفراد، وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة.
- 3- تعمل الحوافز على تقليص تكاليف الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل واعتماد أساليب ووسائل حديثة من شأنها تقليص الهدر في الوقت والمواد الأولية والمصاريف الأخرى.
- 4- تساهم في خلق رضا العاملين عن عملهم مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارات مثل انخفاض قدرات الإنتاج والإرتفاع في معدلات التكاليف وكذلك معدلات الغياب.
- 5- تحقيق نظم الحوافز والزيادة في أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة والإنتاجية للعاملين.
- 6- التسيير إلى المبادرة المستمرة والإبداع المتجدد.
- 7- تحقيق التوازن الذي يجعل عناصر النظام العملي تتحرك بانسجام.

2- عناصر التحفيز:

هناك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز وتعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدّد قيمة دالة التحفيز وهي²:

- **القدرة:** فالشخص المؤهل والقادر على القيام بعمل معيّن يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير مدرب أو غير مؤهل أصلاً.
- **الجهد:** الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معيّن حيث أنّ مجرد وجود القدرة لا تكفي، فالطبيب المؤهل فعلاً يجب أن يبذل جهداً وينفق وقتاً ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.
- **الرغبة:** إذا لم تكن الرغبة موجودة فإنّ فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل

¹منصور فهمي، الإنسان والإدارة، دار النهضة العربية، مصر، 1983، ص 335
²محمد الصيرفي، السلوك الإداري- العلاقات الإنسانية- دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2007، ص 235.

حتى ولو تمّ أدائه فعلا.

3- أنواع الحوافز:

هناك عدة أنواع للتحفيز وعدة تصنيفات وسوف نعتمد في هذا التصنيف على معايير وهذا حسب كل نوع ولا يمكن أخذ معيار واحد للتصنيف، لأنّ هذه المعايير تختلف من منظمة إلى أخرى وكذلك باختلاف العنصر البشري

أولاً: تقسيم الحوافز حسب طبيعتها: وفقاً لهذا المعيار نجد الحوافز المادية والحوافز المعنوية ويمكن إبرازهما وتوضيحهما فيما يلي:¹

أ/ الحوافز المادية: تعتبر من أكثر الحوافز استعمالاً وشيوعاً، وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد، ومن أمثلة هذه الحوافز نذكر:

- المكافآت والزيادات الدورية.

- المشاركة في الأرباح.

- تأقلم الحوافز المادية مع بيئة العمل كربط الأجر بالإنتاج.

تتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من منظمة لأخرى، وتتمثل في المكافآت المادية، ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه، ويرجع اعتبار المال للملبس والمسكن، كما أنه ضروري للصحة والتعليم وبالإضافة إلى أنّ توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي يعتمد على المال إلى حد كبير، ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل ويوزع هذا الأجر على الإنسان بطرق شتى ولكل طريقة من هذه الطرق أثره في حفزه ودفعه على العمل ومن هذه الطرق:²

- الأجر باليومية: لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للعمال الماهرة لبذل جهد أعلى لشعورهم وإدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة والأجر مع غيرهم من العمال غير

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص 265.

² حسن ابراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، 2005، ص 383.

الأكفاء إلا أنه على الرغم من ذلك فإن هذه الطريقة باليومية أو بالساعة أو بالأسبوع أو بالشهر تعطي الفرصة للعامل ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بغض النظر عن الوقت وليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في إنجاز عمله حتى يزداد أجره.

● **الأجر بالقطعة:** يرتبط أجر العامل في هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم به لأنها تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية وبطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالمعرفة وبالصحة والحيوية وهذه الطريقة تلقي بعبء الإنتاج على العمال أنفسهم فإذا زاد فهو في مصلحتهم وإذا قلّ إنخفض الأجر.

● **الأجر على حسب الخبرة في العمل:** أي كلما كانت خبرة العامل كبيرة كان أجره عالياً ويمكن أن يكون المعيار لذلك مدة السنوات التي قضاها في العمل.

● **الأجر حسب احتياجات الفرد:** أي يزداد أجره كلما زادت حاجاته مع زيادة عدد أفراد أسرته، وإذا كانت الأنواع السابقة تمثل أكثر الحوافز المادية إنتشاراً إلا أن هناك أنواعاً أخرى مثل:

-العلاوات المستحقة بداية كل عام.

-العلاوات الاستثنائية.

-الإشتراك في الأرباح.

-الأجور التشجيعية.

-العمولات

- الخدمات التي تشبع في الفرد الكثير من الحاجات الأساسية، كالخدمات الغذائية والصحية والتعليمية والسكنية.

ب / الحوافز المعنوية: على الرغم من أهمية الحوافز المادية إلا أنها لا تكفي وحدها فالأفراد يختلفون في دوافعهم، وتعتبر الحوافز المعنوية (غير المادية) مكملة ومرافقة للحوافز المادية فيكون استخدامها لتحقيق مستوى أفضل من الأداء، ومن أمثلة هذه الحوافز ما يلي¹:

¹راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص116.

- ضمان العمل وإستقراره
- الحوافز الإجتماعية المعنوية.
- التقدم الوظيفي.
- المشاركة في إتخاذ القرارات.
- العمل الجماعي والعلاقات الإجتماعية.
- المركز والمكانة.

ثانيا: تقسيم الحوافز حسب أثرها: تبعا لهذا المعيار هناك الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية

أ /الحوافز الإيجابية: تتمثل الحوافز التي تجذب الأفراد العاملين نحو إنجاز عمل معين تستهدفه المنظمة وتتمثل في الحوافز المادية والمعنوية المختلفة، فالحوافز الإيجابية تشجّع الأفراد العالمين على إحداث السلوك المرغوب فيه من طرف المنظمة التي تحدّد السلوك الإيجابي والحوافز المادي أو المعنوي المستعمل لتحقيقه، وهي أشدّ الدوافع الإيجابية وأكثر تحديا لإدارة المنظمات بتحسين المستوى المعيشي والحياتي الأساسي وأهم تلك الحوافز نذكر منها¹:

- الرواتب والأجور وغيرها من التعويضات المادية التي يحصلها الأفراد كمشاركة في الأرباح.

-المكافآت النقدية (زيادة ساعات العمل المدفوعة).

-التقديمات الإجتماعية والصحية (طب، منح، تعليم، سكن). ...

-منح تدريب وعطل سنوية.

-تقديمات المحافظة والتنمية البشرية (مكاتب لائقة، تدفئة، مستوصف، تكييف، إنارة مناسبة،

نظافة، ملابس..).

ب /الحوافز السلبية²: وهي حوافز ردعية تجنبنا للأخطاء وتكرارها وبالتالي خوفا من العقوبة

ونتائجها، وتعتبر هذه الحوافز هادفة وتوجيهية أكثر منها عدائية وإحباطية وفيما يأتي سوف نقدم هذه الحوافز.

¹ هيثم العاني، الإدارة بالحوافز -التحفيز والمكافآت -دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 60.

² صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ سلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2005، ص 131.

-الإذار والتنبيه الشفهي أو الخطي.

-خصم الراتب أو التعويضات جزئيا أو كليا.

-وقف الترقيه أو الترفيع أو المناقلات أو تجميدها مؤقتا.

-إنزال الرتبة أو سحب الصلاحيات جزئيا أو كليا.

-وقف المكافآت النقدية مؤقتا.

-الإنصراف أو التسريح المؤقت أو النهائي.

ثالثا: تقسيم الحوافز من حيث المصدر: وتصنف حسب هذا المعيار إلى حوافز داخلية وأخرى خارجية¹

أ /الحوافز الداخلية: هي الحوافز المرتبطة بالوظيفة نفسها مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية الشخصية في العمل، وتوفير المعلومات المتعلقة بمقدار ونوعية العمل من مصدر موثوق به.

ب /الحوافز الخارجية: فلا ترتبط بالعمل نفسه بل ترتبط بمصادر أخرى في المنظمة وتتمثل في:

-الحوافز المالية، المتمثلة في الأجر الشهري أو الراتب.

-المزايا الإضافية، مثل الإجازة المدفوعة، علاوات التأمين الصحي، علاوات الوجبات الغذائية والمكافآت التقديرية.

-تقدير زملاء العمل والمهنة.

-الترقيات في الوظيفة.

-الحصول على راتب بعد تقاعد الشخص عن العمل .

رابعا: تقسيم الحوافز من حيث المستخدمين منها: وتقسّم الحوافز حسب هذا المعيار إلى حوافز فردية، جماعية.

أ /الحوافز الفردية: هي حوافز موجهة لكل فرد على حدي، فهي مرتبطة بالأداء الفردي وقد

¹على غربي وأحزون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 212.

تدفع الأفراد للتنافس من أجل الحصول عليها¹

ب /الحوافز الجماعية: وهي حوافز تهدف إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين، بحيث يحرص كل واحد منهم على أن يتعارض عمله مع زملائه، لأن ذلك يحدث ضرر بالأهداف الرئيسية للعمل، ويدخل هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة لأحسن إدارة في وزارة أو فرع في شركة أو بنك أو كلية في جامعة ما، فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق وروح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التناقض أحيانا

خامسا: تقسيم الحوافز من حيث موقعها:

وفق هذا المعيار نجد أنه تتدرج ضمنه الحوافز المباشرة والحوافز غير المباشرة، وسوف نوضحها ونقدمها فيما يأتي²:

أ /الحوافز المباشرة: هي التي يشعر بها الفرد بشكل ملموس ونجد فيها الحوافز المالية مثل المكافآت والمنح والحوافز العينية كالعلاج المجاني بالمنظمة، وتقديم الخدمات الاجتماعية وكذا الحوافز المعنوية مثل الميداليات، لوحات الشرف.

ب /الحوافز غير المباشرة: هي الحوافز التي لا تمسّ العامل بصفة مباشرة ومن الأمثلة على ذلك لدينا: ظروف العمل الملائمة، العلاقات التي تربط العاملين ببعضهم البعض وبالأخرين خصوصا المسؤولين، التكوين ... إلخ.

4- أهداف الحوافز: تستخدم المؤسسة حوافز من أجل أهداف أهمها ما يلي³:

- 1-زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة ومبيعات وأرباح.
- 2- تخفيض التكاليف وتخفيض كميات الخامات.
- 3- إشباع احتياجات العاملين المتنوعة، وبالأخص بما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.

¹ما جده العطية، سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة - دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003، 115.

²دنييري لظفي، تحفيز الموارد البشرية في نظرية العدالة، شبكة نأ المعلوماتية، 2007، ص 13

³محمد بهجت جاب الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص 40.

- 4- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- 5- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع، وأيضا تحسين نوعه وجودته.
- 6- تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن.
- 7- جذب العاملين داخل المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.
- 8- تشجيع الابتكارات والإختراعات لدى العمال الممتازين.
- 5- **نظريات التحفيز:** يعتبر موضوع التحفيز محل اهتمام الكثير من الباحثين، فكل باحث له تياره الخاص ونظرته الخاصة للتحفيز، وهذا انطلاقا منذ بداية تنظيم العمل في الحياة الاقتصادية وخاصة مع تطور وظهور الحاجات والرغبات البشرية وعليه تعددت النظريات وتنوعت ونذكر منها¹:
- 1/ **النظرية الكلاسيكية:** من أهم مؤسسيها فريديريك تايلور سنة 1991 وأطلق عليها مصطلح الإدارة العلمية قام من خلالها بدراسة وتصميم طرق العمل بصورة تزيد من كفاءة العامل وتزيد من إنتاجيته وتقوم هذه النظرية على الفرضيات التالية²:
 - إن مشكلة عدم الكفاءة هي مشكلة الإدارة وليست مشكلة العامل.
 - للعمال انطباع زائف في أنهم إذا أدوا العمل بسرعة فستستغني الإدارة عنهم ويصبحون عاطلين وبالتالي فإن إطالة مدة الإنجاز يعني ضمان عمل لمدة أطول.
 - من مسؤولية الإدارة توفير الأفراد المناسبين للعمل المعين، وتدريبهم على أكثر الوسائل كفاءة لأداء عملهم.
 - للعمال ميل طبيعي للعمل بأقل من طاقاتهم.
 - يجب ربط أداء العاملين مباشرة بنظام الأجور أو بحافز فوري أو نظام الأجر بالقطعة.

¹محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق -دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005، ص 90.
²مهدي حسن زويلف، الإدارة نظريات ومبادئ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 31.

أي أنّ تايلور إعتقد أن كفاءة الموظفين سترتفع إذا ما تمّ تحفيزهم عن طريق نظام الأجر بالقطعة وبتصميم العمل بصورة تتيح الإستفادة من الطريقة الوحيدة المثلى.

بناء على ما سبق نلاحظ أنّ النظرية أهملت الجانب الإنساني في العملية الإدارية فتتظر للعامل كأنه آلة وعنصر من عناصر الإنتاج الأخرى مثل المال، الأرض، اليد العاملة وتجاهلها أيضا أنّ الفرد كائن حي لديه أحاسيس ومشاعر.

2/ نظرية العلاقات الإنسانية¹:

صاحبها إلتون مايو، ظهرت كرد للنظرية الكلاسيكية واهتمت بالعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل داخل المؤسسة وتضيف هذه النظرية بأن للعامل حاجات جسمية ونفسية واجتماعية زيادة عن الحاجات المادية وعليه تؤكد أن العامل يسعى إلى إشباع حاجات أخرى مختلفة عن الحاجات التي تستهدف الأجر وهذا من خلال التجربة المدروسة بإكتشاف أثر ظروف العمل المادية كالإضاءة والتهوية، وفترات الراحة والرطوبة والنظافة والضوضاء تتمثل في تجارب هوثورن التي أحدثت تحولا أساسيا في مفهوم الدوافع وموجهات السلوك الإنساني.

قام إلتون مايو وفريق بحثه بإجراء العديد من التجارب بشركة الكهرباء بمصانع هوثورن بمدينة شيكاغو من 1927 إلى 1932 م

فركزت هذه الدراسات على إيجاد العلاقة بين بعض العوامل المادية وإنتاجية الفرد، بمعنى آخر كيف يكون لهذه العوامل المادية درجة الإضاءة، فترات الراحة وطريقة دفع الأجر، أن تؤثر على تصرفات الفرد وبالتالي على مستوى أدائه، تماشيا مع النظرية التقليدية عن الفرد، كانت الفرضية الأساسية التي بنيت عليها هذه الدراسات هي أن إدخال أي تحسين على هذه المتغيرات

المادية سيصاحبه إيجابية في السلوك، إلا أن النتائج أثبتت وجود عوامل أخرى أكثر أهمية

¹سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص236

في توجيه السلوك الإنساني في التنظيم، فهناك العوامل الإجتماعية والنفسية أكثر تأثيراً على تصرفات الفرد، بناء على هذه النتائج ولأول مرة في تطور الفكر الإداري تم إثبات وجود حاجات نفسية وإجتماعية لدى الفرد تدفعه إلى الإنضمام إلى التنظيمات غير الرسمية لإشباع هذه الحاجات خاصة وأن الجانب الرسمي للتنظيم غالباً ما يتجاهل هذه الرغبات¹.

نتج عنها مجموعة من الافتراضات الأساسية المتعلقة بالعنصر البشري وكيفية تحفيزه ويمكن حصرها فيما يلي:

- أن الأجر وملحقاته لا تمثل وحدها الحافز الذي يشجع العامل على زيادة إنتاجه.

- توجد عوامل معنوية مثل: رغبة العامل في الإستقرار والأمن الوظيفي وإحساسه بأهمية الإنتماء للمنظمة التي يعمل فيها، وأنّ العامل لا يتصرف بمعزل عن باقي أفراد الجماعة. وعليه فهذه النظرية اعتبرت الإنسان كائناً إجتماعياً وتلعب العلاقات مع الآخرين دوراً هاماً في سلوكه واتجاهاته، ونلاحظ أيضاً الأهمية الحيوية للجانب الإنساني التي أظهرتها هذه النظرية، فللفرد آمال وطموحات وأهداف يسعى إلى تحقيقها.

3/ نظرية الحاجات الإنسانية (نظرية سلم الحاجات): هذه النظرية تعتبر من النظريات المهمة

في التحفيز وأهم ما جاءت به ما يلي²

تعرف هذه النظرية باسم "نظرية ماسلو للحاجات" والتي طوّرها في الأربعينيات من القرن الماضي معتبراً أن الإنسان في كل سلوكياته إنّما يسعى إلى إشباع حاجات تنحصر في خمس مجموعات، وتظل الحاجة غير المشبعة هي المتحكمة في السلوك، في حين لا تؤثر الحاجات المشبعة في السلوك، وبالتالي ينتهي دورها في التحفيز، كما أن حاجات الفرد تكون مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم أو هرم تحتل الحاجات الفيزيولوجية قاعدته، وتليها إلى الأعلى باقي الحاجات الأخرى.

¹ نفس المرجع السابق: ص 238.

² نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 209.

4/ نظرية العاملين لهرزبورغ¹: قدّم هذه النظرية العالم فريديريك هرزبورغ كمحاولة تفسير العلاقة بين دوافع الإنسان ورضاه وإنتاجيته أو جدّه لأداء الأعمال التي يكفّف بها، تركز النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المنظمة على العاملين، كما تهتم بتفسير العلاقة بين الرضا والدوافع الإنتاجية.

تعتبر نظرية هرزبورغ نقطة تحول أساسية في نظريات الدوافع، فقد كان الاعتقاد السائد بين الباحثين في هذا المجال أن العوامل التي تجعل الفرد غير راض عن عمله إذا تغيرت ستؤثر إيجابيا على رضا الموظف، كذلك العوامل التي تزيد من رضا الموظف.

قام هرزبورغ بدراسة ميدانية بمقابلة 200 مهندس ومحاسب، وذلك بسؤالهم عن آخر المواقف التي شعروا فيها بعدم الرضا أو الرضا وما هي الظروف التي أدت إلى وجود هذا الشعور لديهم، بعد تحليل إجاباتهم توصل هرزبورغ وفريقه إلى أن هناك مجموعتين من العوامل، المجموعة الأولى وجودها يزيد من رضا الموظف لكن انعدامها لا يؤثر سلبيا على رضا الموظف، وسميت هذه العوامل بالعوامل الدافعة "Motivators"، أما المجموعة الثانية من العوامل التي يمنع وجودها حالة عدم الرضا ولكنها لا تزيد من رضا الموظف إذا وجدت وهذه العوامل سميت بالعوامل الوقائية "Hygienes"، بمقارنة هاتين المجموعتين من العوامل، نجد أن المجموعة الأولى "العوامل الدافعة" بوجه عام مرتبطة بطبيعة العمل نفسه بينما المجموعة الثانية "العوامل الوقائية" مرتبطة ببيئة العمل، لذلك اعتقد هرزبورغ أن كلا المجموعتين مختلفتان لأن مصدريهما مختلفان. وتكمن أهمية نموذج هرزبورغ في أنه لفت الأنظار إلى أهمية العناصر المتعلقة بالعمل نفسه في تحفيز الأفراد، ذلك ان منشآت كثيرة ظلت زمنا طويلا تركز جهودها بخصوص التحفيز على ظروف العمل من غير إعطاء وزن يذكر للعمل نفسه، وما يتصل به مباشرة².

¹حسن حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 113.

²نفس المرجع: ص 116

6- العوامل المؤثرة على الحوافز:

هناك ثلاثة عوامل تؤثر بشكل مباشر على الحوافز لدى الموظف أو الفرد والتي تتلخص في الاختلاف في الحاجات والموقف الفردية والممارسات داخل المنظمة بالإضافة إلى خصائص الوظيفة، وسوف نقوم باستعراض كل عامل من هذه العوامل على حدا كما يلي¹:

✓ الاختلافات الفردية:

إنّ الأفراد يختلفون فيما بينهم من حيث الحاجات والرغبات والقيم والموقف والاهتمام الذي دفعهم لهذه الوظيفة وبسبب هذه الاختلافات في الصفات ما بين فرد وآخر تختلف الحوافز فما يحفز شخص ليس بالضرورة أن يكون هو نفسه ما يحفز شخصا آخر، فبعض الأفراد يحفزهم ويدفعهم المنصب الوظيفي وآخرون يحفزهم المرتب وآخرون ربما يحفزهم خطاب شكر وتقدير أو منح الموظف فرصة أو إرساله إلى دورات تدريبية، ومن هنا نجد أن الاختلافات في الصفات بين العاملين في المنظمة تؤثر بشكل مباشر على نوع الحافز الذي يدفع العامل عن غيره².

✓ صفات الوظيفة:

وهي تمثل المهارات اللازمة ودرجة إمكانية هذا الموظف على أن يقدم مهام هذه الوظيفة على أكمل وجه وأهمية صفات كل وظيفة تختلف من وظيفة إلى أخرى، وبالتالي فإنّ كل صفة من هذه الصفات لها طريقة لتحفيزها.

✓ الممارسات والتطبيقات للقوانين داخل المنظمة:

هذه الممارسات والتطبيقات هي اللوائح والقوانين التنظيمية والسياسات والأنشطة الإدارية المختلفة وقانون المكافأة، بدل النقل كلها تشجع وتجعل الموظف يقوم بعمله خير قيام وينعكس على أدائه ككل.

¹بكر قباني: الجوانب النظامية لحوافز الخدمة، بحث مقدم لندوة الحوافز، الرياض، 2003، ص 14
²محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص 100.

- 7- خصائص الحوافز: لكي تحقق المنظمة أهدافها ولكي يكون لها تأثير على العاملين فيها من خلال تحفيزهم في بذل الجهود الإضافية، لا بد من توافر بعض الخصائص والصفات لنظام الحوافز هي:¹
- القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.
 - إمكانية التطبيق: ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات؛.... الخ
 - الوضوح والبساطة: لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه، والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقية.
 - التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم، لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.
 - المشاركة: يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم، مما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم، وزيادة إقناعهم به والدفاع عنه.
 - تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة، وموضوعية للأداء.
 - القبول: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المرجوة.
 - الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مدخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنية والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة... وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.

¹ أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، 1983، ص 83.

-المرونة :يجب أن يتسم نظام الحوافز بالإستقرار والإنتظام، إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطوير أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر¹.

-الجدوى التنظيمية :يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعمالها، وذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل وبعد تطبيق نظام التحفيز.

-التوقيت المناسب :تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.

8-العوائق التي تعترض نظام الحوافز وأهم سلبياته:

1/الصعوبات:

هناك بعض الصعوبات والمشكلات التي يمكن أن تشكل عوائق وعقبات أمام تحقيق الهدف المنشود من الحوافز ومنها²:

- _عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز.
- _تطبيق نظم واحدة ونمطية في عدد كبير من المؤسسات.
- _غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم.
- _عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز في ضوءها.
- _عدم دقة تقويم أداء الأفراد.
- _غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز.
- _سوء استخدام الحوافز من قبل بعض المديرين.
- _ارتفاع تكاليف الحوافز.
- _عدم وجود مقياس دقيق للتكلفة والعائد من الحوافز.
- _فصل المتابعة والرقابة عن الحوافز من حيث فاعليتها.

¹حامد حرفة، موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز، الدار العربية للموسوعات، 1980، ص 32

² معمر داود: تحفيز ومكافأة العامل في النظام الصناعي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عنابة، 2003-2004، ص 32.

فقدان مفهوم الأخذ والعطاء والحوافز.

نقص المهارة لدى المديرين في تطبيق الحوافز.

2/ سلبيات نظام الحوافز¹:

إن تطبيق المؤسسة لنظام الحوافز ينعكس في غالبية الأحيان إيجابيا عليها وعلى الأفراد العاملين، وإذا ما تحقق الرضا الوظيفي لعملها، فإن المؤسسة ستحقق أهدافها المسطرة. ويقول بعض الباحثين، أنه إذا كان هناك إستجابة مؤقتة، لأن هناك تغيير دائم في الإنطباعات والسلوك وبصفة عامة يمكن تلخيص سلبيات الحوافز فيما يلي:

أ - الأجر ليس حافزا كافيا:

يعتبر الأجر من أهم الإحتياجات التي يفكر فيها الفرد دائما، وقد يبدو بديهيا أن الحصول على المال يأتي في مقدمة المطالب، لكن الحقيقة هي غير هذا فتصفح الدوافع الداخلية للفرد، يفضي أن الحصول على المال يأتي في المرتبة السادسة أو السابعة وأن هناك إحتياجات يفكر فيها الفرد غير المال مثل تحقيق الذات والمشاركة ومراعاة المشاعر الإنسانية وغير ذلك. وهناك من يرى أن إنقاص راتب الفرد إلى النصف سيؤدي إلى معاناته ولكن زيادته لن تؤثر في تحسين أدائه وزيادة إنتاجيته وخصوصا إذا كان من ميسوري الحال.

ب- المعاقبة بالمكافآت

إن منح المكافآت عن طريق الحوافز قد تكون مرغوبة وبشكل قوي ولكن الحصول عليها يعتمد على حدوث سلوك معين، وهذا بالطبع لا يؤدي إلى سيطرة الرئيس على مرؤوسيه بطريقة فعالة وكلما كانت المكافأة مرغوبة كان فقدها أو عدم منحها محبط للمعنويات².

ج - منح المكافآت من خلال الحوافز يصدع العلاقات:

¹ نفس المرجع: ص 33

² الطاهر الوافي: التحفيز وأداء الممرضين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة قسنطينة 2، 2012-2013، ص 40.

إذا كانت مجموعة من الأفراد العاملين منسجمة وتسود بينهم علاقات جيدة، فإن تدافعهم من أجل الحصول على المكافآت قد يصدع العلاقات الجيدة، حيث أن كل فرد منهم يحاول الضغط على النظام من أجل الحصول على مكاسب فردية وليس تحسين النظام لتحقيق مكاسب جماعية وهذا ما يعزز النزعة الفردية.

د- إعطاء الحوافز يسهل الأسباب

معنى هذا أن منح الإدارة للأفراد الحوافز دفعة واحدة بانتظار تحسين الأداء يبعث بحث الأسباب التي أدت إلى تردي مستوى الأداء، حيث أنه على الإدارة أن تعامل مواردها البشرية معاملة حسنة، وتزودهم بتغذية مرتدة مفيدة، ودعمهم إجتماعيا ونفسيا، وعدم التلويح بإعطاء الحوافز مقابل تحقيق نتائج جيدة، بدون البحث عن الأسباب أولا أو الإنتظار حتى حصول تدني في الأداء ليتم حفزه بالمال.


هـ- الحوافز تعوق المخاطر وتنقص الإهتمام¹:

إن تشجيع الأفراد وتزويدهم بالحوافز وحصولهم على المكافآت يؤدي بهم إلى عدم ميولهم للمخاطر والإبداع، وربما أن المكافآت تحفز الأفراد فقط للحصول عليها ولا تحفزهم في أداء أعمالهم، وإذا كان هدف الأفراد هو التفوق فلا يمكن لأي حافز مصطنع أن يضاهي قوة الدوافع الداخلية لهم.

¹ نفس المرجع: ص 41.

خلاصة الفصل

الحوافز هي مثيرات خارجية تستخدم لتحريك دوافع العاملين والتأثير في سلوكياتهم مما يدفعهم إلى بذل جهد أقصى وزيادة مما يحقق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة ككل، وقد قامت بدراسته عدة نظريات ووصلوا إلى هدف محدد بأن الحوافز لها الدور البالغ والأهمية الكبيرة في تقويم سلوك العامل في المؤسسة لأنها الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها أدائه المتميز وعمله المنتقن، وهي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها فهي الوسيلة الفعالة التي تستعملها المؤسسة لدفع وحث عمالها على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم ما أمكن لذلك من سبيل وذلك بجانب توافر الإمكانيات المادية للمؤسسة وخبرة العاملين بالمؤسسة كل في مجاله ولكي يكون الحافز فعال يجب إتباع الخطوات المتبعة قبل وأثناء وبعد وضع نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه وقواعد وخصائصه وكذلك مراحل ومن ثم تقييمه إن كان ناجحاً أو لا فكلما زادت الحوافز تحسن أداء العامل مما يؤدي مباشرة إلى تحسين أداء المؤسسة.



الفصل الثالث
الأداء الوظيفي

تمهيد

أهمية الأداء الوظيفي

نظريات الأداء الوظيفي

عناصر وأبعاد الأداء الوظيفي

مكونات ومحددات الأداء الوظيفي

العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

أسباب ومظاهر ضعف الأداء الوظيفي

تقييم الأداء الوظيفي

علاقة الحوافز بالأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد:

الأداء نشاط يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقه، بالمخرجات التي تسعى المؤسسة بمختلف توجهاتها إلى تحقيقها، ولا شك أن الأداء يدل على ما يتمتع به الموظفون في المؤسسات بصفة عامة قدرات وإمكانيات ومهارات، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض المطلوب منه، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجازه فإنه يتطلب إستحداث وسائل وطرق جديدة وتكوين الموظفين أثناء الخدمة على ذلك لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أداءهم وهذا لا يتم التعرف عليه إلا في ظل تقييم أداء الموظفين من أجل بسط النقائص ونقاط الضعف وتحديد الإحتياجات التكوينية اللازمة لتحسينها وتداركها بشكل يساهم بفاعلية في رفع قدرات الموظفين بغية الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء.

الأداء الوظيفي

1- أهمية الأداء الوظيفي: يمكن القول أن حياة المنظمة أياً كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه يتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا ما قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهماتهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة، فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق الأهداف المنشودة، كالبقاء والنمو والتوسع ، وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب فإنه سيشكل عائقاً كبيراً أمام المنظمة في تحقيق أهدافها، بل يؤدي أحياناً إلى تصفية المنظمة، بسبب جوهرية الأهداف التي يمكن أن تحققها العملية، فإنها تعطي إهتماماً خاصة من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة للوصول من خلالها إلى المزايا الهامة المتمثلة في رفع الروح المعنوية للعاملين، وإشعارهم بالعدالة ودفعهم إلى تحمل المسؤولية ، وتتبلور أهمية الأداء فيما يلي:

1- يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ القرارات الخاصة بالنقل والترقية.

2- غالباً ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد، وهذا ما يؤدي إلى اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.

3- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدثت أي تعديلات في أنظمة الإدارة، فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالإستغناء عن خدماتهم.¹

2- نظريات الأداء الوظيفي

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به العامل في العملية الإنتاجية قد وجه إنتباه الدارسين والباحثين إلى بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والجماعات والتنظيم، ونستعرض لبعض نظريات الإدارة التي تفسر الأداء الوظيفي من خلال تفسي عملية الإدارة وتحليل مكوناتها، وهي في النهاية تسعى لزيادة وتحسين مستوى الأداء لدى العاملين وإن اختلفت الطرق والوسائل المستخدمة في ذلك.

¹فايز عبد الرحمان الفروخ: التعليم وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 44.45.

01- نظرية الإدارة العلمية: يعتبر فريديريك تايلور (TAYLOR1856) من أبرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجاً يقل عن طاقاتهم الإنتاجية، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج أو الناتج اليومي، المتوقع للعمال وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجر والإنتاج كما أشار إلى ذلك كل من (العديلي1995) و(بدر1982) وقد ركزت هذه النظرية على وسائل وطرق زيادة الإنتاجية، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة كما أكدت هذه النظرية على ضرورة الإختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أفضل طريقة لأداء العمل، وقد قدمت وسائل التخطيط وجدولة الإنتاج، وإعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المؤسسة من آلات وأموال مواد خام، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل زيادة الإنتاجية.

02- نظرية التقسيم الإداري¹: يعتبر هنري فايول من أبرز رواد هذه النظرية والتي تؤكد على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات، وأقسام تقوم بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية ونقص التكاليف، كما تؤكد على تسلسل الهيكل الإداري حيث تتسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة لعملية التفويض وقد وجد فايول fayol أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن ينقسم إلى ست مجموعات رئيسية هي: نشاطات فنية، نشاطات تجارية، نشاطات مالية، نشاطات أمنية، نشاطات محاسبية، نشاطات إدارية، ووقد اهتم كذلك في دراسته بالأنشطة الإدارية باعتبارها أهم هذه الأنشطة وقسمها إلى خمس عناصر هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، والرقابة، كما صاغ أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكداً أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار عليها وهذه المبادئ هي

- 1- تحسين العمل - السلطة والمسؤولية - الانضباط في العمل - وحدة الأمر .
- 2- وحدة الإتجاه - تغليب مصلحة المؤسسة على مصلحة العامل - المكافآت .
- 3- المركزية - التسلسل الهرمي - النظام - المساواة - الاستقرار الوظيفي .

¹موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 104.

4- الإبتكار والمبادرة

5- العمل بروح الفريق.

03- النظرية البيروقراطية:

تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس وبيبر 1864 weber حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة، من أهم الدراسات التي أسهم بها، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب توزيع السلطة داخل تلك المؤسسات، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي تجيب عن أسئلة مثل توضيح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملين بأداء الأعمال وفقا للتعليمات التي تصدر إليهم؟ وبين الفرق بين القوة والمواسفات التي تمكن القائد من أن يدفع العاملين معه إلى طاعته فيما يصدر من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، واهتم كذلك بتوضيح مفهوم السلطة التي تصدر من خلال المراكز الموجودة داخل تلك المؤسسات، بحيث يقبل الأفراد العاملين بها طواعية على تنفيذها.¹

04- نظرية العدالة:

تشير نظرية العدالة التي وضعها آدمز 1963 على الإفتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المؤسسة، ويشير العامل من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنة نسبة الجهود التي يبذلها العامل بالمكافآت والحوافز التي يتحصل عليها من تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف وتتضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي حين يشعر العاملون بأن مكافآت المؤسسة كالراتب والإحترام والتقدير والمشاركة، موزعة بالتساوي وفقا لجدارتهم ودرجة إستحقاق كل واحد منهم بشكل عادي فيما بينهم.²

3- عناصر وأبعاد الأداء الوظيفي:

أ/ عناصر الأداء الوظيفي:

¹ نفس المرجع: ص 105.

² إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين الإدارة والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان الأردن،

2013، ص-ص 76-79.

عندما يوصف الأداء بأنه النتائج التي يحققها الموظف حينئذ تتضح الكثير من العوامل المساهمة أو المؤثرة في الأداء، وتخضع هذه العوامل لسيطرة الموظف بينما يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة، وتبرز من هنا ثلاثة عناصر للأداء المهني هي:

- **الموظف:** بما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
- **الوظيفة:** بما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحد وتحتوي على عنصر التغذية الراجعة كجزء منه.
- **الموقف:** بما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.¹

ب/ أبعاد الأداء الوظيفي:

بعد تعرضنا سابقاً إلى مجموعة من التعاريف المفسرة لمفهوم الأداء، نتناول فيما يلي الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء بينما البعض الآخر في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، إذ تتمثل هذه الأبعاد ما يلي²:

✓ البعد التنظيمي للأداء المهني:

-نقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية الاقتصادية، يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

✓ البعد الاجتماعي للأداء المهني:

¹ماريون امي هايز: إدارة الأداء دليل شامل للإشراف الفعال، معهد الإدارة العامة للنشر والتوزيع، الرياض، 1984، ص

273.

²مصطفى يوسف كافي: إدارة الأداء، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 22.

-يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسساتهم وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي في مواردها البشرية فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة أي لكل صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة(صراعات، أزمات، ضغوطات..... إلخ.

4- مكونات ومحددات الأداء الوظيفي

أ/ مكونات الأداء الوظيفي:

يتكون مفهوم الأداء الوظيفي من مكونين أساسيين الأول الكفاءة والثاني الفعالية، بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالأداء فهي تجمع بين الفعالية والكفاءة لذلك فإنه من المفيد أن نتعرض لكل من المفهومين بالتحليل وذلك على النحو التالي¹:

● الفعالية:

ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية إلى أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة، إنطلاقا من أن الفعالية تمثل معيار درجة تحقيق الأهداف الموضوعية، وقد تعددت وجهات النظر حول ماهية وطبيعة ومفهوم الفعالية، فقد إعتبر المفكرون التقليديون أن الفعالية تتمثل في الأرباح المحققة، وبهذا فإن فعالية المؤسسة تقاس بحجم الأرباح فيها، وقد عرفها أحد أقطاب وجهة النظر هذه وهو فنسنت (vincent2009) بأنها القدرة على تحقيق النشاط بينما عرفها كل من وولكر وروبر حسب ما أورد إمايل بأنها " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصصها في السوق مقارنة بالمنافسة .

¹ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيم، معهد الإدارة السعودية، 1993، ص 161.

وهكذا ينطبق على المؤسسات ذات الطبيعة النوعية أي التي لا تهتم بالجانب المالي كنشاط رئيسي لها كالمؤسسات التربوية والمؤسسات البحثية وبيوت الخبرة... إلخ، ونستنتج مما سبق أن الفعالية تعني أداء المهام أو الأعمال بشكل صحيح وسليم، وترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وبالتالي بدرجة تحقيق النتائج، بمعنى آخر فإن الفعالية تعبر عن الفرق بين النتائج المتوقعة والنتائج المحققة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بتحقيق أهداف المؤسسة، واعتمادا على ذلك يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية وينعكس ذلك على أداء المؤسسة ككل وتقاس الفعالية عادة بإحدى الطريقتين، الأولى نسبة الأهداف المحققة إلى الأهداف المتوقعة وبهذه الطريقة يمكننا الحكم على درجة تحقيق الأهداف، أما الثانية فتعتمد على النسبية بين الإمكانيات المستخدمة إلى الإمكانيات المتوقعة لتحقيق الأهداف.

• الكفاءة:

لا يوجد اتفاق بين المهتمين على تعريف محددات الكفاءة حيث يتقاطع مع عدة مفاهيم كالإنتاجية، المردودية، الأمثلية.

ونستعرض بعض التعريفات لمفهوم الكفاءة، فقد عرفها كل من ولسر وروكيرشن بأنها قدرة المؤسسة ومعنى ذلك أنها تشير إلى العلاقة بين المدخلان والمخرجات وتقاس من خلال فهي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات، والنشاط الكفؤ هو الأقل كلفة حيث نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني المدخلات أي إستعمال مدخلات أقل، كما تعرف الكفاءة على أنها "الإستخدام الأمثل للموارد المؤسسية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر"، وهناك تعريف آخر ينظر للكفاءة على أنها "الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات"

ومن هذا التعريف يمكن الإستنتاج أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية وطبيعة إستخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث لا بد من الإستغلال الرشيد، والمزج بين عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة، كما يمكن الإستنتاج بأن الكفاءة يمكن ترجمتها وتمثيلها في ثنائية (تعظيم الأرباح- مقابل تدني التكاليف)، وهذا يشير إلى أن عملية الإنتاج تعتبر غير كفؤة إذا تطلبت إستعمال كمية كبيرة من المدخلات مقارنة بكمية أقل من المدخلات لإنتاج نفس الكمية من الناتج، وهنا يتطلب الإشارة إلى أن الكفاءة في المؤسسة تتأثر بحجم مدخلاتها، بالإضافة إلى عوامل أخرى أهمها المحيط، جودة إدارتها وتنظيمها.... إلخ

نستنتج من التعريفات التي أوردناها سابقا أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج وتدني التكاليف، بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة، وتقاس الكفاءة عادة من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات¹.

ب/ محددات الأداء الوظيفي: جذب هذا الموضوع إنتباه الكثير من الباحثين والممارسين في محاولات متعددة لمعرفة ماهية العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي، ولتفسير التذبذب فيه صعودا وهبوطا ومحددات الأداء هي:

أ/ الدافعية الفردية: يجب أن يتوافر لكل فرد الدافع على العمل، وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا.

ب/ مناخ أو بيئة العمل: يجب أن يتم تهيئة مناخ العمل، سواء على مستوى التنظيم كله أو الإدارة أو القسم أو على جميع المستويات، بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد، والتي هي إنعكاس لدافعه على العمل.

¹ إبراهيم محمد محاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2013، ص-ص 109-

ج/ القدرة على أداء العمل المطلوب: يجب أن تتوافر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له¹

وهناك عوامل أخرى تنتج عن تفاعل الموظف مع الموقف فيما يتعلق بالأداء المطلوب وهي:

- 1- ما يعرفه الفرد عما يجب عمله في الموقف
- 2- الوسائل المتوفرة للعمل في الموقف
- 3- القدرات التي لدى الفرد للعمل في الموقف
- 4- ما يمكن أن يشبعه الفرد من حاجات نتيجة العمل في الموقف.²
- 5- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

تتأثر العوامل التي تحدد الأداء بالموظف (أي القدرات والخبرة السابقة) وممارسات الموارد البشرية H.R وبيئة العمل بحيث من المحتمل أن تكون المعرفة الصريحة مشكلة كبيرة لأنه عندما يتم التعرف على نقص المعرفة وتحديده، فيكون لدى الموظفين فرص عديدة لملاً الفجوة، رغم هذا ربما بمشكلات الأداء بأكثر بالمعرفة الإجرائية.

بالنسبة للمعرفة الإجرائية ربما تكون لدى الموظفين بالفعل المعرفة بأداء مهمة معينة لكن ربما لا يكون لديهم المهارة للقيام بسبب نقص المعرفة للممارسة بالنسبة للدافع، فإن مؤشرات العجز ربما تكون قد سبب (أعراض للنجاة) التي تشتمل على صيانة مشاعر الموظفين المتعلقة بالإحباط، الإستياء، والغضب، وربما يكون لهذه المشاعر تأثيرات سلبية قوية على الدافع، وربما يبذل الموظفون حداً أدنى للطاقة بأعمالهم لهذا هناك ثلاث خصائص فريدة تحدد الأداء والمعرفة الصريحة والمعرفة الإجرائية والدافع بالإضافة لذلك يمكن أن تؤثر ممارسات الموارد البشرية وبيئة العمل على الأداء عند التعامل مع مشكلات الأداء، يحتاج المديرون أولاً لتحديد أي من هذه العوامل تتعلق بالأداء وبعد ذلك مساعدة الموظف على تحسين أدائه.³

¹ عصمت سليم الغزالية: الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 51

² فايز عبد الرحمان الفروخ: التعليم وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 46.

³ هارمان أتينيس: إدارة الأداء، ترجمة د سامح عبد المطلب عامر، دار الفكر، عمان- الأردن، 2011، ص 115.

6- أسباب ومظاهر ضعف الأداء:

أ/ أسباب ضعف الأداء:

- قلة التغذية الراجعة عن الأداء.

- ضع التحفيز

- ضعف في المعرفة والمهارات

- معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل.

- ضعف في التركيز على الزبائن والمجتمع والمحيط.¹

ب/ مظاهر ضعف الأداء

يمكن إبراز وملاحظة ضعف الأداء من مظاهر تظهر في المؤسسة والعاملين من خلال النقاط التالية:

- الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها.
- عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.
- الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين وخاصة الجدد.
- عدم الإنسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة.
- فقدان الحافزية وازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.
- تجنب وفقدان روح المخاطرة والتأخير في اتخاذ القرارات.
- عدم وجود رغبة في النمو والتطور الوظيفي.²

7- تقييم الأداء

أ/ مفهومه:

- ينظر إلى تقييم الأداء كونه على العمليات والدراسات التي ترمي بتحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة إستخدامها من قبل المؤسسة مع دراسة تطور العلاقة المذكورة

¹مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص69.

²مصطفى يوسف كافي: إدارة الإدارة، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2016، ص-ص 67-68.

خلال فترات زمنية متتابعة أو فترة زمنية محددة عن طريق إجراء المقارنات بين المستهدف والمتحقق من الأهداف بالإستناد إلى مقاييس ومعايير معينة¹ ويمكن تعريفه أيضا أنه عملية التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جراءة الأداء واتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمنظمة بما يحقق الأهداف المرجوة منها.²

كما يعرف أيضا بأنه الأداة التي تستخدم للتعرف على نشاط المشروع بهدف قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة بغية الوقوف على الانحرافات وتشخيص مسبباتها مع إتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات وغالبا ما تكون المقارنة بين ما هو متحقق فعلا وما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة وهي سنة في الغالب.

ونلخص مما سبق أن تقييم الأداء يعني مجموعة الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة وكفاءة الوحدة أو المؤسسة من إدارة نشاطها في مختلف جوانبه الإدارية والإنتاجية والتقنية والتسويقية والتخطيطية والخدمائية... إلخ، خلال فترة زمنية محددة ومهارتها في تحويل المدخلات أو الموارد إلى مخرجات بالنوعية والكمية والجودة المطلوبة، وبيان مدى قدرتها ففي تطوير كفاءتها سنة بعد أخرى إضافة إلى تحسين درجة نجاحها في التقدم.³

ب/ أهمية تقييم الأداء: تقييم الأداء ليس هو النهاية بذاتها إنما هو مطلوب لتقديم المعلومات الضرورية لإعداد التوصيات الإدارية الملائمة، وإجراء مناقشات التغذية الراجعة المفيدة للعاملين ويحدد المواقع التي تتطلب إجراء تعديل أو تحسين في الأداء، ويوفر التقييم سجلات مكتوبة تعزز أي إجراء قد يتخذ للتطوير ويوفر التقييم سجلات مكتوبة تعزز أي إجراء قد يتخذ للتطوير والتميز بين العاملين.

¹مجيد الكرخي: تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص 31.

²علي السلمي: قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 159

³مجيد الكرخي: مرجع سابق، ص 31.

وتستفيد المنظمات في مجالين هما: إتخاذ القرارات وتأكيد ملائمة هذه القرارات، كما يستفيد العاملين من ذلك بطريقتين هما: إيجاد القاعدة لتغذية مرتدة موضوعية والعمل دون تجاهل الأفراد. -كما يحظى موضوع التقييم المؤسسي باهتمام خاص قد يتعدى مهمة تنفيذ البرامج، والسبب هو الرغبة في معرفة مدى نجاح البرامج الحكومية وبرامج المنظمات في تحقيق أهدافها، وتستعمل وسائل التقييم المتطورة بدلا من الوسائل التقليدية وتتخذ القرارات وتصنع القرارات الجديدة وتبدأ الدورة بتكرار نفسها والتقييم يصبح الوظيفة الأساسية لمساعدة الإداريين أو منفي البرامج كي يخططوا ويعملوا نشاطاتهم بهدف تحقيق العمل المطلوب¹.

كما تستهدف عملية تقييم الأداء ثلاث غايات على مستوى كل من المنظمة المدير والفرد الموظف التنفيذي:

• أهميتها على مستوى المنظمة:

- 1- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتموظف الأخلاقي الذي يبعد إحتمال تعدد شكاوى الموظفين إتجاه المنظمة.
- 2- رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم مما يساعدهم على التقدم والتطور
- 3- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية ونتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
- 4- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

• أهميتها على مستوى المديرين:

- 1- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تفويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
- 2- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

¹محمد قدرى حسن: إدراج الأداء المتميز-قياس الأداء-تقييم الأداء-تحسين الأداء-مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2015، ص-ص 167-169.

• أهميتها على مستوى الموظفين:

تجعل الموظف أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.

2- دفع الموظف للعمل باجتهد وجدية وإخلاص ليتربح فوزه باحترام وتقدير رؤساءه معنويا وماديا.¹

ج/ أهداف تقييم الأداء:

تقييم الأداء يأخذ في الاعتبار كلا من الأداء الحالي للعاملين وقدراتهم المستقبلية. كما يراعي شقين أساسيين هما: مبدأ كفاءة الفرد في أداء العمل وصفاته الشخصية مثل المبادأة وإمكانية الاعتماد عليه، لذلك فإن نظام تقييم الأداء يحقق فوائد وأهداف عديدة سواء للمنظمة أو للعاملين أنفسهم ومن أهم هذه الأهداف:

01- توفير معلومات هامة في مستوى أداء العاملين، تساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير الإداري، وبذلك فإن نتائج تقييم الأداء يمكن أن تكون مرشدا أو موجها لعدد برامج التطوير الإداري.

02- الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد وغير المستغلة في عملهم الحالي ويمكن أن يكون ذلك مدخلا لإعادة تقييم العمل وتوزيع المسؤوليات والأعباء والأدوار بما يكفل للإفادة من هذه الطاقات والقرارات البشرية غير المستغلة.

03- الكشف عن العاملين الذين لا تتفق قدراتهم واستعداداتهم مع ما يقومون به من أعمال تتطلب مستوى أعلى من القدرات والمهارات

04- معاونة الرؤساء الإداريين فب اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين، والعمل على تقويتها.

05- توفير الأساس الموضوعي العادل لمكافأة المجدين من العاملين ومعاينة المقصرين

¹حمزة الجبالي: تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار المشرق الثقافي ودار أسامة، عمان، الأردن، 2008، ص 8

- 06- تقدير مدى صلاحية اختبارات التوظيف والوسائل والطرق التي اتبعت لإتمامها إلى جانب عمليات التعيين، حيث يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- 07- تحديد الإحتياجات التدريبية ومدى كفاءة وصلاحية برامج التدريب ومدى الحاجة إلى تطويرها ومجالات هذا التطوير، ومدى حاجة العاملين إلى برامج تدريبية لتقوية جوانب ضعفهم في مجالات أخرى.
- 08- رفع معنويات العاملين وخلق مناخ صالح للعلاقات الإنسانية وشعور العاملين، بأن مختلف أساليب وسياسات التوظيف تؤسس هي قواعد موضوعية وعادلة جوهرها الكفاءة الوظيفية.
- 09- استمرار الرقابة والإشراف على أداء العاملين فالرؤساء ملزمون بوضع تقديرات عن أداء مرؤوسيههم، ووضع هذه التقديرات يتطلب من الرؤساء متابعة ومراقبة نشاط وأداء مرؤوسيههم بصفة مستمرة
- 10- إشعار العاملين بالمسؤولية، فهم طالما يدركون أن نتائج أدائهم للأعمال الموكلة إليهم وكذا سلوكهم الوظيفي سيكون موضع تقييم من الرؤساء.
- 11- دعم العلاقة بين العاملين وجهة الإدارة، فوجود أسس تكفل الموضوعية والعدالة في الحكم على كفاءة العاملين وتجنب أي مجال للمحاباة والأهواء الشخصية للرؤساء.
- 12- كشف ما قد يكون من مشكلات إدارية، سواء عدم تعاون العاملين مع المشرفين، أو وجود صراع بينهم وبين المشرفين، أو نقص إنتاجية غالبية العاملين مما يكشف عن عدم وجود معايير عادلة لتحديد مستوى الإنجاز المطلوب.¹

• **علاقة الحوافز بالأداء الوظيفي:**

يقوم الإعتقاد بأن الحوافز تدفع للأداء، وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجنب العناصر المؤهلة على الافتراض بأن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها. وبصفة عامة يمكننا القول أن الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم المؤسسة عليه، فمن الممكن إذن أن يكون توقع المكافآت حافزا قويا لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع

¹محمد قدرى حسن، مرجع سابق، ص-ص 257-259.

إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل، زيادة على ذلك فإن للحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لكونها تسد حاجيات تتعلق بالعمل، فتعمل الحوافز كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي، كما أنها تشبع الحاجات، وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة للسلوك، وتقوم بتوجيه الفرد في اختياره بين الأنماط السلوكية البديلة، فالرضا بالوظيفة وتفاعل الفرد بالدرجة التي يشبع بها حوافز الوظيفة المرتبطة بالعمل ويستمر السلوك في اتجاه معين أو يتغير اتجاهه أو يتم اكتساب أنماط سلوكية جديدة جزئياً على أساس الرضا الوظيفي فإذا كان هناك موظف ما على سبيل المثال غير راض باستمرار عن الأجر الذي يتقاضاه من صاحب العمل فقد يكون لديه دافع قوي للشروع في البحث عن وظيفة براتب أفضل من تلك التي يشغلها ففي ظل نظام للحوافز يربط بين الأجر والأداء المباشر، قد يغير نفس الموظف سلوكه عن طريق زيادة نتائج عمله (يزيد إجمالي دخله) ، إذن معرفة الحوافز التي توفرها الوظيفة مع معرفة تقدير الأفراد لتلك الحوافز عامل أساسي وهام لفهم السلوك الوظيفي والأداء .

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق يتبين لنا أهمية الحوافز في تنمية وتطوير أداء العاملين والإرتقاء بسلوكياتهم فضلا عن انعكاساتها الإيجابية الأخرى ، فكل ذلك دعا إلى الاهتمام بالحوافز كأحد الموضوعات التي شغلت أذهان العلماء والمفكرين في مجال الإدارة، فضال عن أن زيادة الحوافز يؤدي إلى إرتفاع مستوى الأداء والإنتاجية مما يعود بالنفع للمؤسسات والعاملين، حيث أنه من الممكن أن يكون هناك علاقة إيجابية بين الحوافز والأداء، وكذلك من خلال دور الحوافز في الحد من سلبيات العمل، فهو الأساس الذي يحقق التوافق الإجتماعي للعاملين، ويساعد على حسن الأداء الوظيفي لإرتباطه بطبيعة العمل والظروف التي تنشأ ومدى تمكن الموظف من المشاركة في اتخاذ القرارات وإحساسه بالعدالة والإهتمام من قبل رؤسائه، فمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يعطيهم الشعور بأهميتهم مما يؤدي إلى الإخلاص في العمل والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة. فإن نجاح أي منظمة يعتمد على قدرة ألياتها في اتخاذ القرارات المناسبة والتي تسهم في رفع أداء العاملين وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق أهداف المؤسسة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.



الفصل الرابع

الإطار المنهجي للدراسة

الإطار المكاني 

الإطار الزمني 

الإطار البشري 

منهج الدراسة 

مجتمع الدراسة 

عينة الدراسة 

خصائص العينة 

الأدوات والأساليب الإحصائية 

1-الإطار المكاني:

لقد تم إختيار مقاطعة نפטال للتسويق-تبسة - الكائن مقرها شرق الولاية وتبعد عن وسط المدينة بحوالي 04 كم محاذية للطريق الرابط بين الولاية وبلدية بكارية. لإجراء دراستنا الميدانية وفيما يلي سنعرف المؤسسة محل الدراسة.

إن الجزائر من الدول التي تسعى جاهدة إلى التطوير والتقدم وتنمية اقتصادها ومن أجل هذا فهي تعتمد بقوة على قطاع المحروقات، فمداخل الجزائر من العملة الصعبة والتي تمثل حوالي 97 بالمئة طمن الدخل الوطني هي من قطاع المحروقات الذي يعد قطاع إستراتيجي وحيوي ومن أهم المؤسسات الوطنية التي تساهم بفاعلية في تحريك هذا القطاع والتنمية نجد مؤسسة نפטال التي تعد الرائدة على المستوى الوطني في مجال تخزين نقل وتوزيع المنتجات البترولية ومشتقاتها تاريخيا وبالضبط بعد إستقلال الجزائر كان نشاط تخزين وتوزيع المحروقات من مهام مؤسسة سوناطراك.

إلى أن صدر المرسوم رقم 101-08 في 6 أفريل 1980 المتعلق بإنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية، حيث بدأت نشاطها في جانفي 1982، واهتمت بصناعة وتوزيع المنتجات البترولية، عدلت وقسمت فيما بعد وفق المرسوم 87 / 189 في 25 أوت 1987 إلى مؤسستين وطنيتين هما:

- NAFTEC مختصة في تصفية وتكرير البترول (نفطاك).
- NAFTAL متخصصة في توزيع وتسوي المنتجات البترولية ومشتقاتها على مستوى التراب الوطني (نفطال)

وعرفت على الصعيد الوطني الدولي باسم المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية ويتكون المصطلح الأجنبي لمؤسسة نفطال (NAFTAL) من جزئين:

1- (naft) وهو مصطلح عربي ويقصد به النفط 2- (al) وهو اختصار لكلمة الجزائر.

بداية من 8 أفريل 1998 أصبحت مؤسسة نפטال مؤسسة مساهمة بأرسمال يقدر بـ :
6.500.000.000.00 دج مقسمة إلى 665 سهم أي بقيمة 10 ملايين دينار جزائري لكل
سهم تابعة 100 % لمؤسسة سونطراك.

ليزيد رأسمالها فيما بعد في سنة 2002 حيث أصبح يقدر بـ 15.650.000.000.00 دج
وفي سنة 2018 زاد رأسمالها إلى 40.000.000.000.00 دج.

يقع المقر الرئيسي للمؤسسة في الشراكة بتييازة ورمزها 5 يحوي خطوط تمثل فروع مؤسسة
نפטال وهي: فرع الوقود CBR، فرع الغاز المميع GPL، فرع الزيوت LUB فرع الزفت
والعجلات PNM، وأخيرا فرع الشراكة والنشاطات الدولية، والدور الرئيسي لمؤسسة نפטال هو
تسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها عبر كامل التراب الوطني

2- الإطار الزمني:

يتمثل المجال الزمني للدراسة في الفترة الزمنية المحددة لإجراء الأبحاث والمهام الخاصة
بالدراسة حيث يقوم الباحث فيها بتحديد الفترة الزمنية الكافية لإجراء بحثه والحصول على نتائج
لدراسته، ويعتمد الباحث إلى تقسيم هذه الفترة الزمنية إلى مراحل متتالية تسمح بإجراء البحث
بطريقة منظمة، وفي هذه الدراسة قسمت الفترة الزمنية المحددة إلى مرحلتين:

2-1 مرحلة الدراسة الإستطلاعية:

لقد بدأنا دراستنا الإستطلاعية في شهر مارس سنة 2020 حيث قمنا فيها بإجراء مقابلات
مع مختلف المسؤولين في المقاطعة وأولها كانت مع السيد مدير المؤسسة قصد السماح لنا بإجراء
التربص الميداني، وتحديد مدته. إضافة إلى معرفة الأساسيات التي تسير عليها مقاطعة نפטال
للتسويق-تبسة-كمرحلة أولية، إضافة إلى الحصول على بعض المعلومات المتعلقة بالهيكل
التنظيمي للمقاطعة، وعدد مواردها البشرية، وكل ما من شأنه أن يخدم هذه الدراسة من خلال
زيارات ومقابلات مع مختلف الأعضاء الفاعلين وإجراء جولات داخل المقاطعة لملاحظة الأداء
وكل ما يتعلق بالموضوع.

2-2 مرحلة الدراسة الميدانية:

- لقد بدأت دراستنا بقيامنا بإجراء مقابلات مع الأعضاء الفاعلين في مقاطعة نفطال للتسويق- تبسة- ، وهم رؤساء مصالح في الغالب من أجل الحصول على معلومات وبيانات من شأنها أن تخدم موضوعنا وكان ذلك يوم 6 مارس 2020
- وفي يوم 2020/03/10 تم إجراء جولات إضافية لإستكمال الملاحظات المتعلقة بالعمال وأدائهم والمهام الموكلة لهم
- في يوم 2020/04/28 تم توزيع الإستمارات على المبحوثين حيث قدرت بـ 89 إستمارة.
- في يوم 2020/05/15 تم إسترجاع الإستمارات والمقدر عددها بـ 89 إستمارة.

3-الإطار البشري:

يشكل مجتمع الدراسة الميدانية ركيزة أساسية من ركائز البحث في مجال العلوم الاجتماعية عموما وبما أن دراستنا تهدف إلى الوقوف على الحوافز والأداء المهني فإن مجتمع دراستنا يتكون من عمال مقاطعة نفطال للتسويق-تبسة- وبما أن العدد الكلي للعمال في هذه المقاطعة يقدر بـ 445 عامل، ولكون مسوحات العينة تسفر عن نتائج أكثر دقة من التعدادات، ولأن لعدد الكلي للعمال يعتبر كبير نوعا ما فقد إرتأينا الإعتماد على العينة الطبقية لكونها الأكثر ملائمة لموضوع دراستنا حيث تتيح لنا الوقت للإشراف الدقيق على الأعمال الميدانية وتجهيز النتائج وتقليل الأخطاء البشرية¹.

4-منهج الدراسة:

يعتبر المنهج العمود الفقري في تصميم البحوث لأنها الخطة التي تحتوي على خطوات تحديد مفاهيم وشرح المعاني الإجرائية وإطار الدراسة ووسيلة جمع البيانات وتحديد مجتمع البحث وتوضيح مجالات الدراسة...الخ، والواقع أن اختيار المنهج الملائم يعتمد اعتمادا أساسيا على طبيعة الظاهرة المدروسة والموضوع المراد بحثه ويركز المهتمون بمنهج البحث على أن الباحث ليس حرا في اختياره للمنهج إنما طبيعة الظاهرة موضوع الدراسة وخصائصها المميزة وطبيعة

¹عبد الحميد البلداوي، البحث العلمي والتحليل الإحصائي دار الشروق، الأردن، 2007، ص 49.

العلاقة التي تربط متغيراتها، والأهداف التي يصبوا الباحث إلى تحقيقها، كل هذه الأمور تعمل مجتمعة لتفرض على الباحث المنهج الملائم للدراسة.

فالمنهج هو مجموعة من الأسس والقواعد والخطوات والعمليات العقلية التي يستعين بها الباحث ويسير في ضوئها لتحقيق الهدف الذي يصبوا إليه وهو اكتشاف الحقيقة واستخلاص النظريات والقوانين التي تحكم الظاهرة والتنبؤ بما سيحدث في المستقبل¹

فنحن نسعى من خلال هذه الدراسة إلى الكشف عن متغيري الدراسة الحوافز والأداء المهني والكشف عن العلاقة الموجودة بينهما لذا إعتدنا على المنهج الوصفي القائم على وصف الظواهر والمنهج التحليلي لتحليلها، وهذا لملاءمتها لطبيعة الموضوع المدروس وفرضياته وهما المنهجان الأنسبان لهذا النوع من الدراسات، حيث يشير كمال المغربي "أن المنهج الوصفي يهتم بتصوير ما هو كائن أي الوضع الراهن أو الحادثة الآتية، فهو يصف خصائصها ومركباتها ويصف العوامل التي تؤثر عليها والظروف التي تحيط بها². أما المنهج التحليلي يعتمد عليه لتحليل وتفسير تداخلات الظواهر والظروف المؤثرة فيها.

¹حسين عبد الرحمن رشوان: أصول البحث العلمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص47
²محمد بوعلاق: الموجه في الإحصاء الوصفي والاستدلالات في العلوم النفسية والاجتماعية، دار الأمل للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص15.

5-مجتمع الدراسة

الجدول رقم 1 : التعداد الإجمالي لعمال مقاطعة نفضال للتسويق تبسة.

المجموع	أعوان تنفيذيين	أعوان تحكم	إطارات	الصنف مراكز الوحدة
8	3	1	4	المديرية
16	2	8	6	دائرة المالية
23	9	8	6	دائرة المستخدمين
50	12	33	5	الدائرة التقنية
17	1	12	4	دائرة التجارة
175	107	64	4	مركز تخزين وتوزيع المواد البترولية تبسة
14	11	3	1	مركز لتعبئة المازوت
3	0	3	2	مركز الطب الإجتماعي
10	4	5	1	فرع الشؤون الإجتماعية الإجتماعي
115	92	23	10	شبكة محطات البيع
445	241	160	44	المجموع

المصدر: وثائق مقدمة من طرف مصلحة تسيير الموارد البشرية بمؤسسة نفضال تبسة بتاريخ

2020/03/12 من الساعة 13:00 إلى الساعة 14:30

6-عينة الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه المجتمع الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءاً من الكل بأنه تأخذ مجموعة من أفراد المجتمع على ان تكون ممثلة للمجتمع الذي ستجرى عليه الدراسة العينة هي جزء معين أو نسبة معينة من افراد المجتمع الاصيلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع ككل.

لذلك فقد إعتدنا في بحثنا هذا على العينة العشوائية البسيطة لأنها تستخدم في الدراسات الإستطلاعية.

وقد تم اختيارها إنطلاقاً من إعتبرات خصوصية مجتمع البحث وهم عمال مقاطعة نطال للتسويق -تبسة-.

طريقة إختيار عينة الدراسة

تم إختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، والفرق بين هذه العينة والعينات الأخرى هو أن جميع الأعضاء في المجتمع الأصلي تتاح لهم الفرصة المتساوية للدخول في العينة، لذلك تم التركيز على جملة الموظفين والمتمثلين في الإطارات وأعوان التنفيذ والتقنيين والمنتمين إلى فرق عمل على مستوى مؤسسة نطال تبسة، أي ما يعادل 20% من مجموع الكلي للعمال.

المجتمع الإحصائي هو 445 عامل.

$$445 = N - \text{معدل المعاينة } 20\%$$

$$(445 \times 20) \div 100 = 89$$

عينة الدراسة هي 89 عامل

7- خصائص العينة:

عرض وتحليل بيانات المحور الأول: (البيانات الشخصية)

جدول رقم 1: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	العدد	الجنس
85	76	ذكر
15	13	أنثى
100	89	المجموع

بالإعتماد على ما تم التوصل إليه من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن ما نسبته 85% من المجموع الكلي لأفراد العينة تمثل نسبة الذكور، في حين بلغت نسبة الإناث 15% من المجموع الكلي لأفراد العينة أي ما يعادل 13 فرداً من أصل 89. وهذا ما يدل على أن مجتمع الدراسة هو من فئة الذكور وهذا راجع إلى طبيعة العمل على مستوى المؤسسة إذ تعتمد على فئة الذكور في الميدان الخارجي أكثر من الإناث التي يمكن أن تعتمد عليها في الأعمال الإدارية.

جدول رقم 2: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة %	العدد	السن
71	63	أقل من 35 سنة
29	26	أكبر أو يساوي 35 سنة
100	89	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة العمرية أقل من 35 سنة إحتلت المرتبة الأولى بنسبة 71%، في حين إحتلت الفئة العمرية أكبر أو يساوي 35 سنة المرتبة الثانية بنسبة 29%. وهذا ما يدل على مجتمع الدراسة من فئة الشباب وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعتمد على الفئة الشبابية في إنجاز عملها وتعطي الشباب الفرصة للإندماج في عالم الشغل.

جدول رقم 3: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الإجتماعية

النسبة %	العدد	الحالة الإجتماعية
31	28	أعزب
65	57	متزوج
01	1	أرمل
03	3	مطلق
100	89	المجموع

يبين الجدول أعلاه الحالة العائلية لعينة البحث والتي يمكن تصنيفها الى فئتين أساسيتين وهما فئة المتزوجين والتي تمثل أعلى نسبة ب 65% وتليها فئة العزاب بنسبة 31%، أما نسبة فئة الأرمال فتمثل نسبة 01%، أما فئة المطلقين تمثل نسبة 03% من المبحوثين.

من خلال قراءة البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة المتزوجين من المبحوثين تقارب نسبة الغير متزوجين، مما يجعلنا أمام فئتين تتباين اهتماماتهم وأولوياتهم، وبالتالي تختلف الوسائل والدوافع التي تحفزهم على الأداء، وبالتالي فان مراعاة هذه الاختلافات يجب أن يوضع في الاعتبار أثناء إعداد أنظمة التحفيز في المؤسسة.

جدول رقم 4 يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

النسبة %	العدد	المستوى التعليمي
00	0	متوسط
25	22	ثانوي
36	32	معهد متخصص
39	35	جامعي
100	89	المجموع

بالإعتماد على ما تم التوصل إليه من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن ما نسبته 100 % من المجموع الكلي لأفراد العينة هم ذو مستوى علمي حيث أن المستوى الجامعي تصل نسبته 39%، أما فئة المعهد المتخصص فقد احتل المرتبة الثانية بنسبة 36 % من المجموع الكلي لأفراد العينة، لتحل فئة الثانوي المرتبة الأخيرة بنسبة 25% وهذا ما يدل على أن المجتمع الدراسي ذو مستوى علمي جيد مما يؤهلهم لتحقيق أعلى مردودية بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة بطرق علمية وممنهجة من جهة، ومن جهة أخرى تساعدنا إجاباتهم على مستوى الإستمارة لتحقيق وإختبار صحة الفرضيات.

جدول رقم 5 يوضح الإقامة داخل أو خارج المدينة

النسبة %	العدد	مكان الإقامة
97	86	داخل المدينة
3	3	خارج المدينة
100	89	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد العينة هم الذين يقيمون بمحل إقامة عملهم أي داخل مدينة تبسة بنسبة مئوية تقدر ب 97%، ثم تليها فئة الموظفين المقيمين خارج مدينة تبسة بنسبة 03%، أي القرب من مكان العمل يساهم في عملية الاستقرار بالمؤسسة ونقص بعض تكاليف مثل تكاليف النقل والسكن.

أما الموظف البعيد عن مكان العمل فيشكل نوع من عدم الاستقرار في العمل مثل تكاليف النقل وكذا تكاليف السكن.

جدول رقم 6 يوضح نوع الوظيفة المشغولة في المؤسسة.

النسبة %	العدد	نوع الوظيفة
13	12	عون تنفيذ
51	45	عون تحكم
36	32	إطار
100	89	المجموع

من خلال البيانات الموضحة أعلاه نلاحظ أن ما نسبته 13% من المجموع الكلي لأفراد العينة يشغلون منصب أعاون التنفيذ، وتليها نسبة 51% لمنصب أعاون التحكم، لتصل نسبة أفراد العينة الذي يشغلون منصب إطار 36% ، وهذا ما يدل على أن مجتمع الدراسة مزيج بين القادة الإداريين (الرؤساء) والمنفذين والمتحكمين (المرووسين)، وهو ما يخدم موضوع مذكرتنا .

جدول رقم 7 يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل

النسبة %	العدد	الأقدمية في العمل
70	62	أقل من 20 سنة
30	27	أكثر من او يساوي 20 سنة
100	89	المجموع

من خلال البيانات الموضحة أعلاه نلاحظ أن ما نسبته 70% من المجموع الكلي لأفراد العينة ذو خبرة مهنية أقل من 20 سنة، في حين بلغت نسبة الخبرة المهنية للأفراد الذين يشغلون مناصهم أكثر من او يساوي 20 سنة ب 30%، وهذا ما يدل على أن مجتمع الدراسة ذو خبرة مهنية عالية وكافية لتطبيق متغيرات الدراسة عليه، وأن معظم مجتمع الدراسة مارس وظيفة القيادة خلال مساره المهني سواء رئيس أو مروض أي لديهم ما يكفي من الخبرة لبناء فريق عمل ناجح على مستوى مؤسسة نفعال تبسة.

جدول رقم 8 يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوضعية المهنية.

النسبة %	العدد	الوضعية المهنية
92	82	مثبت
00	00	متعاقد
07	07	متربص
100	89	المجموع

يوضح الجدول أعلاه الوضعية المهنية لأفراد العينة، حيث نلاحظ أن نسبة العمال المثبتين تقدر ب 92% و هي أعلى نسبة ، ويليهما المتربصين بنسبة 07 % وذلك ما يدل على ان الإلتحاق بمناصب العمل في مقاطعة نفظال يكون على أساس التعيين المباشر في المناصب الشاغرة دون الإعتماد على سياسية الإدماج المهني مثل الإدارات العمومية أو المؤسسات الأخرى

8- الأدوات والأساليب الإحصائية

نظرا إلى أن دراستنا تنتمي إلى الدراسات الوصفية ونظرا إلى أن مجتمعنا كبير نسبيا ولكي نقوم ببحث دقيق ومفصل، أردنا أن نعتمد على الأدوات الثلاثة التالية وهي الملاحظة، المقابلة والاستبيان.

01- الملاحظة:

عندما يجمع الباحث بيانات لأغراض بحث علمي فإنه قد يحتاج لمشاهدة الظواهر بنفسه، أو قد يستخدم مشاهدات الآخرين، ويمكن تعريف الملاحظة بأنها الإعتبار المنتبه للحادثة أو لظاهرة أو شيء ما، أما الملاحظة العلمية: فهي الإعتبار المنتبه للظواهر والحوادث بقصد تفسيرها واكتشاف أسبابها والوصول إلى القوانين التي تحكمها.

وقد تأخذ ملاحظات الباحث عدة أشكال، ويكون لها وظائف متعددة تبعا لأغراضه وأسلوب بحثه، فقد يقوم بملاحظة بعض الظواهر التي يستطيع السيطرة على عناصرها، كما يحدث في التجارب التي يجريها الباحث في المختبر والتي تقع في حقول العلوم الطبيعية، أو قد يقوم بملاحظة الظواهر التي لا يستطيع التأثير في عناصرها، كما يحدث في حقل علم الفلك، وفي الحالتين يتوجب على الباحث الحصول على المعلومات والبيانات بنفسه عن طريق مشاهداته للظواهر شخصيا¹

وباعتبار أن الملاحظة هي منطلق الدراسة الميدانية، حيث تساعد المبحوث على الحصول على البيانات والمعلومات لموضوع الدراسة وكذلك الكشف عن صفات الظاهرة، وقد اعتمدنا الملاحظة المباشرة التي تمكننا من ملاحظة الواقع المعاش داخل مقاطعة نפתال للتسويق-تبسة- بالإضافة إلى جمع المعلومات من خلال الإستطلاع الميداني وذلك من خلال مراقبة مجتمع الدراسة، وقمنا بتسجيل بعض المعلومات والحقائق أثناء زيارتنا الميدانية المتكررة التي تفيد موضوعنا.

¹ فوزي غرايبي وآخرون: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجامعة الأردنية، كلية الاقتصاد والتجارة، الأردن، 1977، ص 33.

المقابلة:

تعرف المقابلة على أنها "عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين، بهدف الوصول إلى الحقيقة أو موقف معين يسعى الباحث من خلاله إلى تحقيق أهداف الدراسة¹. وتعرف المقابلة أيضا بأنها إحدى الوسائل والأدوات للتعرف على الحقائق والآراء والمعتقدات لدى الأشخاص للحصول على البيانات التي يريدها الباحث، كما يمكن أن يستخدمها الباحث للتأكد من المعلومات والبيانات التي قد يكون حصل عليها من مصادر أخرى². تم إستعمال المقابلة من خلال اللقاءات التي أجريت خلال فترة التربص الميداني وقد تم مقابلة رؤساء المصالح للإطلاع على الإطار المكاني، وكذلك الحصول على العدد الأصلي للعمال والهيكل التنظيمي لمقاطعة نفضال للتسويق، كذلك تم مقابلة بعض الأعضاء الفاعلين في مقاطعة نفضال للتسويق-تبسة-للحصول على بيانات ومن أجل معرفة جميع المعلومات التي تخدم البحث.

02- الإستبيان:

يعتبر الاستبيان أحد وسائل البحث العلمي المستعملة على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بأحوال الناس أو ميولهم أو اتجاهاتهم، ومن أهم ما يميز الإستبيان أنه إقتصادي في الجهد والوقت إذا ما قورن بالمقابلة والملاحظة، وأنه من أدوات جمع المعلومات بالرغم مما يتعرض له من إنتقادات، فالإستبيان يتألف من إستمارة تحتوي على مجموعة من الفقرات والأسئلة يقوم كل مشارك بالإجابة عليها بنفسه دون مساعدة أو تدخل من أحد³. تعتبر الإستمارة مجموعة من الأسئلة التي مفادها الحصول على المعلومات، وآراء تخص الظاهرة المدروسة والتي يتم إعتماؤها كأهم وسيلة لجمع البيانات وأسئلتها جاءت منطلقاً من فرضيات البحث التي تمكننا من معرفة مدى صدق الفرضية، من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة، تكونت الإستمارة من أسئلة مفتوحة وأخرى مغلقة وقد مرّت بعدة مراحل حتى تم إنجازها.

¹محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي -القواعد والمراحل والتطبيقات -، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، الأردن، 1999، ص 55.


²عبد الرحمان السعدي وآخرون: مدخل إلى البحث العلمي، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص 79.

³نجاح خليفات: كيف نصل للطلاب الذي نريد، دار اليازوري للنشر والتوزيع، لأردن، 2014، ص 154.

تم إعتقاد مؤشرات الفرضيات والتي تعتبر مرتكزات يعتمد عليها في صياغة أسئلة الإستمارة ثم مناقشتها مع الأستاذ المشرف وتعديلها وتصحيحها، إذ احتوت الإستمارة على 32 سؤال موزعا على النحو التالي:

- **المحور الأول:** ويتمثل في البيانات العامة والشخصية للمبحوثين يتكون من 8 أسئلة مختلفة مرقمة من 01 إلى 08.
- **المحور الثاني:** يتمثل في البيانات والمعلومات المتعلقة بالفرضية الأولى ويتكون من 13 سؤال مرقمة من 09 إلى 21.
- **المحور الثالث:** يتمثل في البيانات والمعلومات المتعلقة بالفرضية الثانية ويتكون من 11 سؤال مرقمة من 22 إلى 32.

إذ تم عرضها على الأستاذة المشرفة والإلتزام بملاحظاتها حول الأسئلة التي تتطلب بعض منها التعديل حتى تخدم الفرضية بشكل صحيح، وبعدها تم صياغة الإستمارة لتأخذ مجراها الأخير بعد موافقة الأستاذ المشرفة، ثم قمنا بتوزيع الإستمارات على أفراد العينة في مقاطعة نفال للتسويق-تبسة-.



الفصل الخامس
الإطار الميداني للدراسة

عرض وتحليل بيانات المحور الثاني:

المحور الثاني: تؤثر الحوافز المادية على زيادة وتيرة الإنتاج بمقاطعة نفضال للتسويق-

تبسة-

الجدول رقم(09) يبين الأجر الذي يتقاضاه العمل شهريا

النسبة المئوية	التكرار	
22.48	20	أقل من 40000
58.42	52	من 40000 إلى 60000
19.10	17	أكثر من 60000
100	89	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 58.42% من المبحوثين تتراوح أجورهم ما بين 40000 إلى 60000 دج ويبلغ عددهم 52 عامل، ثم تليها نسبة 22.48 %، والذين تتراوح أجرتهم أقل من 40000 دج والذين يتراوح عددهم 20 عامل، أما نسبة 19.10 % فتمثل الموظفين الذين تتراوح أجرتهم أكثر من 60000 دج والذين يتراوح عددهم 17 عامل.

وحسب الدلالة الإحصائية المتطرق إليها في الجدول المبين أعلاه، والذي يوضح توزيع الرواتب الشهرية بمقاطعة نفضال للتسويق-تبسة-، فالتحليل السوسيولوجي يشير أن هذه المؤسسة تقوم بتوزيع رواتب جيدة على موظفيها وتعمل على تحفيزهم وكسب ثقة عمالها لدفعهم للعمل أكثر وهذا ما تؤكدُه النسب المبينة في الجدول أعلاه، وهذا ما يجسد ويتفق مع المقاربة السوسيولوجية مدرسة الإدارة العلمية لرائدها "فريدريك تايلور" التي من بين أسسها تطبيق الحوافز النقدية-الحوافز المادية-لتحفيز الأفراد.

الجدول رقم(10): يبين تغطية الأجر الذي يتقاضاه العامل لكامل إحتياجاته.

التكرار	النسبة المئوية	
67	75.29	نعم
22	24.71	لا
89	100	المجموع

من خلال البيانات المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن الأغلبية المطلقة من المبحوثين وبنسبة تقدر بـ 75.29 % والممثلة لـ 67 عامل يرون أن الأجر الذي يتقاضونه في المؤسسة يغطي إحتياجاتهم ويعود ذلك بصفة عامة إلى قدرة هذا الراتب تلبية متطلبات القدرة الشرائية للمواطن الجزائري خصوصا العاملين في قطاع الوظيفة العمومي هذا من جهة، والتقليص من الأعباء الاقتصادية والاجتماعية على فئة الموظفين المتزوجين والذين يعيلون أسرهم من جهة أخرى أما الفئة التي أعربت عن عدم رضاها عن الأجر الذي تتلقاه بمقاطعة نفضال للتسويق - تبسة - فكانت بنسبة 24.71 % وهي في مجملها من فئة الشباب العزاب، ومرد ذلك إلى عدم وجود مسؤوليات اقتصادية واجتماعية كبيرة على عاتق هؤلاء الشباب، بالإضافة إلى الذين وظفوا لأول مرة فهم راضين عن الأجر لأنهم تخلصوا من شبح البطالة أو الذين يشغلون مناصب نوعية تمكنهم من الاستفادة من عدة امتيازات مادية ومعنوية غير متاحة للجميع. وهذه النتائج تؤكد أنه مع ازدياد أقدمية العمال في المقاطعة يتزايد مستوى رضاهم عن الأجر الذي يتقاضونه وذلك بسبب كفايته وتغطيته إحتياجاتهم المتزايدة مع مرور الزمن، وهذا الإحساس يزيد الدافعية لدى الموظفين وبالتالي يؤثر على مستوى أدائهم.

جدول رقم (11) يبين رضا العامل عن الأجر الذي يتقاضاه

النسبة المئوية	التكرار	
75.28	67	نعم
24.71	22	لا
100	89	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية التي يبينها هذا الجدول يتضح أن الأغلبية من الموظفين أعربوا عن تناسب الأجر مع الجهد الذي يبذلونه داخل مقاطعة نضال للتسويق-تبسة - وذلك بنسبة 75.28% والتي تمثل 67 عامل، فيما ترى فئة قليلة وبنسبة 24.71% أي 22 عامل أن الأجر الذي يتقاضونه لا يتناسب مع الجهد المبذول وأغليبتهم من ذوي الوظائف التي تتطلب بذل مجهود كبير أما بالنسبة للموظفين الذين صرحوا بعدم تناسب الأجر مع الجهد المبذول، فهذا يرجع إلى عدة عوامل منها الحجم الساعي للعمل، وأغلبهم يقومون بأعمال كبيرة مقابل الأجرة المنخفضة التي لا تتناسب مع الجهد المبذول مقارنة بأجرة الفئات الأخرى من فئة الإطارات المرتفعة أجورهم عن الفئة السابقة بإعتبار أن أعمالهم تحتاج إلى جهد فكري، ولذا نجد أن أغلبهم لهم قناعات عن الأجور التي يحصلون عليها.

جدول رقم(12) يبين ارتفاع أجر العامل منذ إلتحاقه بالوظيفة

التكرار	النسبة المئوية	
89	100	نعم
00	00	لا
89	100	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن جميع أفراد العينة متفقين على رأي واحد وهو أن أجورهم إرتفعت تدريجيا منذ إلتحاقهم بالمؤسسة وتفسير هذه الإجابة المطلقة هو أن المؤسسة تتبنى سياسة رفع الأجر كلما زاد نشاط العامل وكلما إزداد تحقيق كفاءة مهنية عالية.

جدول رقم (13) يبين نوع الزيادة التي تحصل عليها العامل

النسبة المئوية	التكرار	
78.65	70	المردودية
21.35	19	الفوائد
100	89	المجموع

يبين الجدول أعلاه من خلال المعطيات أن أغلبية المبحوثين استفادوا من مكافآت وعلاوات داخل مقاطعة نفضال للتسويق-تبسة-، حيث أكد أن نسبة 78.65 % من عينة البحث إنهم استفادوا من مردودية، في حين نجد أن 19 من أفراد عينة البحث أي ما نسبته 21.35% تلقوا فوائد، والسبب يعود أنهم ليسوا حديثي الالتحاق بالمؤسسة وتم تكليفهم بمهام تستدعي التعويض.

الجدول رقم (14) يتبين لنا رأي المبحوثين في الزيادة في الأجر وهل تساهم في رفع مستوى الإنتاج

النسبة المئوية	التكرار	
91.01	81	نعم
8.99	8	لا
100	89	المجموع

من خلال الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 91.01% من أفراد عينة البحث يرون أن المكافآت التي تمنحها المؤسسة تساهم بشكل مباشر وفعال في زيادة دافعية الموظفين نحو بذل جهود كبيرة من أجل الوصول نحو أداء متميز. في حين نجد أن 8.99% من المبحوثين نفوا مساهمة المكافآت وحدها في زيادة دافعية الموظفين لمضاعفة المجهود ورفع نسق الأداء في المؤسسة، ويرون أن الأعمال التي يقومون بها كبيرة ويأخذون مكافآت لا تتناسب مع الجهد المبذول مع أنهم أصحاب كفاءات لا تتناسب مستوياتهم المهنية مع هذه المكافآت المقدمة من طرف هذه المؤسسة.

جدول رقم (15) يبين تناسب الجهد المبذول مع الأجر المتلقى شهريا

التكرار	النسبة المئوية
61	68.53
28	31.46
89	100

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول والمتعلقة بمدى تناسب الجهد المبذول مع الأجر المتلقى شهريا كفاية، أن نسبة 68.53 % من أفراد عينة البحث والممثلة ل 61 مفردة راضون عن الأجر المتقاضى شهريا من طرف المؤسسة، في حين أن نسبة 31.46% من أفراد عينة أي 28 عامل البحث لا يرون ذلك فهم يعتبرونها غير كافية ولا تستجيب لبعض الحاجات التي يسعون إلى إشباعها .

الجدول رقم (16) يبين توزيع المؤسسة لمكافئات على عمالها

التكرار	النسبة المئوية	
75	84.26	نعم
14	15.74	لا
89	100	المجموع

من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه يتضح أن مقاطعة نفضال للتسويق-تبسة تقوم بتوزيع مكافئات لفائدة الموظفين، حيث يؤكد 84.26 % والممثلة ل 75 من أفراد عينة البحث الذين أجابوا (بنعم) بأن المؤسسة تحفز موظفيها قصد الحفاظ عليهم، وهذا ما تم ملاحظته من خلال النسب المبينة في الجدول أعلاه وهذا راجع لكبر حجم العائدات التي تتحصل عليها هذه المؤسسة وهذه المكافئات التي تقدمها المؤسسة هي جزء من الحوافز المالية التي يستفيد منها الموظف، أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بعدم الإستفادة من المكافئات فنسبتهم 15.74%، والمقدر عددهم ب 14 عامل من خلال أسئلة الإستبيان أرجعوه لعدم كفاءة لجنة الخدمات.

جدول رقم (17) يبين هل توزيع المكافآت يكون بشكل عادل بين العمال

التكرار	النسبة المئوية	
51	57.30	نعم
38	42.70	لا
89	100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 57.30 % من المبحوثين والمقدر عددهم ب 51 عامل يرون أن مقاطعة نفضال للتسويق-تبسة-توزع المكافآت بشكل عادل على موظفيها، أما نسبة 42.70 % والمقدر عددهم ب 38 فلا يرون ذلك. ويمكن تفسير ذلك بكون مقاطعة نفضال للتسويق -تبسة-مؤسسة خدمانية تقدم أرباحها ومكافئاتها نهاية كل سنة وعلى حسب الرتب المهنية للعمال.

جدول رقم (18) يبين هل تؤثر المكافآت على أداء العمال.

التكرار	النسبة المئوية
86	96.62
03	3.38
89	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن النسبة الكبيرة من العمال والمقدرة بـ % 96.62 أي ما يعادل 86 عامل يرون أن المكافآت تؤثر على أدائهم الوظيفي، أما 03 موظفين والمقدرة نسبتهم بـ % 3.38 لا يرون ذلك

ويمكن تفسير ذلك بكون المؤسسات وبإختلاف نوع نشاطها تستخدم الحوافز بنوعيتها من أجل تشجيع العمال على العمل أكثر وزيادة كفاءتهم الإنتاجية.

جدول رقم (19) يبين استفادة العمال من الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	
96.62	86	نعم
3.38	03	لا
100	89	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول والمتعلقة بحصول العمال على خدمات الاجتماعية من طرف المؤسسة، نجد أن نسبة 96.62 % من أفراد عينة البحث قدمت لهم خدمات إجتماعية من طرف المؤسسة، في حين أن نسبة 3.38 % من أفراد عينة البحث لم يتحصلوا على الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة فمن خلال الإجابات المستقاة من أسئلة إستمارة الإستبيان يتبين أن أغلب العاملين إستفادوا من الخدمات الاجتماعية والمتمثلة في وجود المراكز الطبية، الاتفاقيات مع مخابر التحاليل الطبية، المخيمات الصيفية.

جدول رقم (20) يبين نوع الخدمات الاجتماعية المتوفرة في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	
7.86	7	سلفيات
00	00	تجهيزات كهر ومنزلية
89.90	80	منحة عيد الأضحى
2.24	02	عطل الصيفية
100	89	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 89.90% والممثلة لـ 80 مفردة من عينة الدراسة يرون أن الخدمة الاجتماعية المتوفرة في مقاطعة نضال للتسويق-تيسة- هي تقديم منحة عيد الأضحى والتي يتم تقديمها لكافة العمال، أما نسبة 7.86% والممثلة لـ 07 عمال فيرون أن الخدمة الاجتماعية المتوفرة هي السلفيات، أما باقي النسبة 2.24% والممثلة لمفردتين فيرون أن الخدمة الاجتماعية المتوفرة في المؤسسة هي العطل الصيفية.

ويمكننا تفسير هذا التنوع في الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة إلى حرصها على إرضاء كافة العمال بما يتناسب ومتطلباتهم وما يلبي إحتياجاتهم المادية، ولإعتبار أن التحفيز المادي يجعل العامل يحس بإنتمائهم الفعلي للمؤسسة مما يزيد في كفاءته الإنتاجية.

الجدول رقم(21) يبين كفاية الخدمات الاجتماعية المقدمة

التكرار	النسبة المئوية	
61	68.53	نعم
28	31.46	لا
89	100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 68.53% والممثلة لـ 61 عامل يرون أن الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة كافي بالنسبة لهم، أما النسبة المتبقية % 31.46 والممثلة لـ 28 عامل يرون أن الخدمات الاجتماعية غير كافية. يمكننا تفسير هذه النتائج بالقول إن كفاية الخدمات الاجتماعية ورضا العاملين عنها هو دليل أو مؤشر على قدرة المؤسسة على توفير خدمات إجتماعية لعمالها بما يوفر لهم الرضا والإستقرار في العمل.

المحور الثالث: لا تساهم الحوافز المعنوية في رفع معنويات العاملين لتحسين أدائهم بمقاطعة نفضال للتسويق-تبسة-

جدول رقم(22) يبين تنظيم المؤسسة دورات تكوينية

التكرار	النسبة المئوية
88	98.87
01	1.13
89	100

من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه والمتعلق مبدى استفادة الموظفين من التكوين فبينت المعطيات أن أغلبية المبحوثين والذين يمثلون نسبة 98.87% من أفراد العينة والممثلة ل 88 مفردة استفادوا من دورات تكوينية سواء داخل المؤسسة أو خارجها، والتي تدخل في إطار التكوين المتواصل وتحسين المستوى، الذي أصبح ضروريا لمواكبة التطورات المتسارعة التي تطرأ في كل حين، في حين أقرت نسبة 1.13 % من المبحوثين والممثلة لمفردة واحدة أنهم لم يستفيدوا من دورات تكوينية، وقد أكد أغلبية المبحوثين أن مؤسستهم تتوع كثيرا البرامج والدورات التكوينية الموجهة للعمال من أجل إكسابهم خبرات ومهارات جديدة وتشجعهم على الإبداع والتطوير في عملهم.

جدول رقم (23) يبين أين يتم تنظيم الدورات التدريبية:

التكرار	النسبة المئوية	
04	4.50	داخل المؤسسة
85	95.50	خارج المؤسسة
89	100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 95.50% والتي تمثل 85 مفردة من مفردات العينة القوا الدورات التدريبية التي تنظمها المؤسسة تكون داخل المؤسسة، أما باقي النسبة أي 4.50% والممثلة لـ 04 مفردات تلقوا دورات تدريبية خارج المؤسسة. وكتفسير لهذه النتائج يمكننا القول إن المؤسسة من ميزاتها تنويع دورتها التدريبية سواء خارج المؤسسة أو داخلها يمنح العامل ثقة فيها لإحساسه بأن المؤسسة تهتم بعمالها وتحاول دائما تحسين كفاءتهم المهنية.

جدول رقم (24) يبين مساهمة الدورات التدريبية في تطوير المهارات وتحسين الأداء في العمل

التكرار	النسبة المئوية	
88	98.88	نعم
01	1.12	لا
89	100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 98.88 % والممثلة لـ 88 مفردة يرون أن الدورات التدريبية تساهم وبشكل كبير في تطوير مهارات العمال وتحسين أدائهم في العمل، أما باقي النسبة والمقدرة بـ 1.12 % والممثلة لمفردة واحدة فلا ترى ذلك. كتفسير للبيانات الإحصائية يمكننا القول أن الدورات التدريبية لها انعكاسات إيجابية على أداء العاملين مما يحفزهم على العمل أكثر ويوطد علاقتهم بالمؤسسة.

جدول رقم (25) يبين حتمية تنظيم دورات تدريبية للعمال لزيادة إنتاج المؤسسة

التكرار	النسبة المئوية	
84	94.39	نعم
05	5.61	لا
89	100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 94.39% والممثلة لـ 84 مفردة يرون أن تنظيم دورات تدريبية للعمال من أجل زيادة الإنتاجية هو أمر ضروري ومهم، أما باقي النسبة أي 5.61% والممثلة لـ 05 مفردات لا يرون ذلك.

وكتفسير لهذه النتائج يمكننا القول أن تنظيم دورات تدريبية للعمال يساهم في زيادة كفاءتهم الإنتاجية ويزيد في خبرتهم المهنية ويعزز ثقتهم بالمنظمة.

جدول رقم (26) يبين إستشارة العمال بخصوص إتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالعمل:

النسبة المئوية	التكرار	
8.99	08	نعم
91.01	81	لا
100	89	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 91.01% من عينة الدراسة والممثلة لـ 81 مفردة من عينة الدراسة يرون أنه يتم إستشارتهم بخصوص إتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالعمل، أما باقي النسبة و8.99% والممثلة لـ 8 مفردات لا يرون ذلك. وكتفسير لهذه النتائج يمكننا القول إن إستشارة العمال يعزز ثقتهم في المؤسسة ويقوي ارتباطهم بها.

جدول رقم (27) يبين مشاركة العامل في إتخاذ القرار يشعره ب:

النسبة المئوية	التكرار	
25	02	ارتفاع الروح المعنوية
12.5	01	الشعور بالتقدير
62.5	05	الشعور بالرضا وتحسين الأداء
100	08	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل شعور العمال حول مشاركتهم في إتخاذ القرار نجد أن نسبة 62.5% والممثلة لخمس مفردات يشعرون بالرضا وتحسن أدائهم بسبب مشاركتهم في إتخاذ القرارات، أما نسبة 25% أي ما يمثل مفردتين فهم يشعرون بإرتفاع الروح المعنوية، وباقي النسبة 12.5% أي ما يمثل مفردة واحدة يشعرون بالتقدير.

وكتفسير لهذه النتائج نستطيع تفسيرها بالقول مشاركة المؤسسة لعمالها في إتخاذ القرارات له دور كبير في دعم التحفيز المعنوي للعاملين من خلال رفع الروح المعنوية والشعور بالتقدير وكذلك الشعور بالرضا مما ينتج عنهم جميعا تحسین في الأداء.

جدول رقم(28) يبين هل تعتمد المؤسسة على نظام الترقية:

التكرار	النسبة المئوية	
89	100	نعم
00	00	لا
89	100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع مفردات العينة البالغ عددهم 89 وبنسبة 100% يؤكدون على أن مقاطعة نפטال للتسويق-تبسة-تعتمد على نظام الترقية. وكتفسير اهذه النتائج يمكننا القول إن أهمية الترقية فهي تحفز العاملين وهذا أمر منطقي فكل عامل يطمح منذ التحاقه بالعمل على الترقية ويدرك أنها تستلزم منه العمل المضاعف في مساره المهني كذلك الطموح بالترقية تجعل من العامل ينضبط ويلتزم من النواحي في كل ما يخص العمل.

جدول رقم (29) يبين على أي أساس يتم منح الترقية في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	
15.73	14	تقييم المشرف
4.50	04	الكفاءة
79.77	71	الأقدمية
100	89	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 79.77 % والممثلة لـ 71 عامل فيرون أن مقاطعة نفضال للتسويق تمنح عمالها ترقية على أساس الأقدمية، أما نسبة 15.73 والممثلة لـ 14 عامل فيرون أن الترقية تتم بالإعتماد على رأي المشرف، وباقي النسبة 4.50 والممثلة لـ 04 عامل فيرون أن الترقية تتم تبعا للكفاءة المهنية للعامل.

وبتفسير هذه النتائج يمكننا القول أن إختلاف وجهات انظر حول أسس الترقية في مقاطعة نفضال للتسويق-تبسة-، يجعل العمال يعيشون نوعا من الحيرة والإرتباك حول الأساس الذي سيتبع في المرة القادمة لترقيتهم.

جدول رقم (30) يبين خضوع الترقية إلى معايير موضوعية:

التكرار	النسبة المئوية	
42	47.20	نعم
47	52.80	لا
89	100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن النسب متقاربة جدا فيمن يرون أن الترقية تخضع لمعايير موضوعية وفيمن لا يرون ذلك، فنجد أن نسبة 47.20% والممثلة لـ 42 مفردة يرون أن الترقية في مقاطعة نפטال للتسويق-تبسة-تخضع لمعايير موضوعية أما باقي النسبة أي 52.80 والممثلة لـ 47 عامل فلا يرون ذلك.

وكتفسير لهذه النتائج يمكننا القول إن معيار الموضوعية في تقديم الترقيات يعتمد بشكل كبير على الجهد المبذول في العمل ومدى تقديره من قبل المسؤول الأعلى، رغم أنه عينة الدراسة بنت إجابتها على فكرة مخالفة وهي أن الترقية تكون على أساس سنوات الخبرة في العمل وهذا العنصر قد يكون محجفا في حق بعض العمال الذين قد تكون خبرتهم المهنية قليلة ولكن كفاءتهم عالية.

جدول رقم (31) يبين عدالة معايير الترقية تجعلك تسعى إلى رفع مستوى الإنتاج بمقاطعة نفضال للتسويق-تبسة-


التكرار	النسبة المئوية	
63	70.79	نعم
26	29.21	لا
89	100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 70.79% من العمال والمقدرة ب 63 عامل يرون أن معايير الترقية المتبعة في المؤسسة تجعلهم يسعون إلى رفع مستوى الإنتاج بمقاطعة نفضال للتسويق-تبسة-أما نسبة 29.21% والممثلة ل 26 عامل فلا يرون ذلك. ويمكن تفسير هذه النتائج بالقول إن معايير الترقية التي تتبعها مقاطعة نفضال للتسويق-تبسة-هي نفسها المتبعة من قبل المقاطعات التابعة لباقي ولايات الوطن وعلى حد سواء في باقي دول العالم، وهذا مما يجعل العمال راضين نوعا ما عن معايير الترقية وهذا ما يدفعهم إلى رفع مستوى الإنتاج.

جدول رقم (32) يبين تأثير الحوافز بنوعيتها على أداء العاملين في مقاطعة نפטال للتسويق -
تبسة-

النسبة المئوية	التكرار	
84.26	75	نعم
15.74	14	لا
100	89	المجموع

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه المتعلق برأي المبحوثين حول تأثير الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي للموظفين، ترى أن الحوافز تلعب دورا كبيرا في رفع مستوى أداء الموظفين وذلك لأسباب مادية ومعنوية، فكانت أعلى نسبة ارتأوا أن التحفيز يؤثر على أدائهم وبلغت نسبتهم 84.26% وأرجعوا ذلك إلى الاطمئنان على تلبية حاجاتهم المادية وتحسين مستوى المعيشة، وشعورهم بأن الإدارة مهتمة بهم وبكل ما يحتاجون إليه في العمل من ترقية ومشاركة في اتخاذ القرار وتدريب وغيره من الامتيازات المادية والمعنوي في حين ترى نسبة 15.74% من أفراد العينة أن ال تأثيري للحوافز على الأداء، وعند استفسارنا لهم قالوا أن سبب ذلك يعود إلى عدم وجود معايير عادلة في تقديم ومنح هذه الحوافز، وبالتالي فهم لا ينتظرون أية حوافز استثنائية لإتخاذها معيارا للأداء المتميز.



تحليل النتائج
في ضوء الفرضيات

مناقشة النتائج الجزئية والعامية:

تشير البيانات والمعلومات التي تم جمعها حول الحوافز والأداء الوظيفي، أن هذين المتغيرين يرتبطان في كثير من الأوجه، هذا دون إغفال تأثير المتغيرات التنظيمية الأخرى على الأداء بنسب متفاوتة، وعموماً فإن الشواهد الكمية توضح طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين، وبعد إجراء الدراسة الميدانية وتبويب وتحليل إجابات المبحوثين من خلال الجداول الإحصائية توصلت الدراسة الراهنة إلى عدد من النتائج الجزئية والعامية.

أولاً. نتائج الدراسة وفق الفرضية الأولى: تؤثر الحوافز المادية على وتيرة الإنتاج بمقاطعة نفال للتسويق -تبسة-

تؤدي الحوافز المادية (الأجر المكافآت، الخدمات الاجتماعية) إلى زيادة مستوى الأداء بالنظر إلى البيانات المتعلقة بهذه الفرضية، خاصة فيما يتعلق بالأجر، فإن الموظفين بمقاطعة نفال للتسويق تبسة- يعيشون ظروفًا مريحة، نظراً للزيادة في أجورهم وتحقيق الاكتفاء لمتطلباتهم اليومية، وهذا ما تقره نسبة، (100% من المبحوثين كما يبينه الجدول 12).

حيث عبرت نسبة 78.65% من المبحوثين على ذلك كما تبينه معطيات الجدول رقم 13، الشيء الذي يجعلهم قادرين عن تلبية حاجيات أسرهم، وبالتالي استقرار مستوى معيشتهم تدريجياً أمام التزايد المستمر لأسعار السوق وارتفاع نفقات المعيشة، نظراً لوجود نظام مرن للأجور والمكافآت يراعي الأعباء الوظيفية ومتطلبات الحياة اليومية للموظفين والعمل بصفة عامة، وهذا راجع إلى المركزية الشديدة لنظام الأجور في القطاع الإقتصادي بصفة عامة ومقاطعة نفال بصفة خاصة.

وكذلك الحال بالنسبة لنظام المكافآت فهو فعال ويستجيب لتطلعات العاملين في مقاطعة نفال للتسويق تبسة- .

ان المكافآت تشبع الحاجات النفسية والمادية للموظفين وبالتالي تساهم في رفع معنوياتهم داخل المؤسسة والزيادة في رفع مستوى الأداء في العمل وهذا ما تقر به نسبة % 80.00 من المبحوثين

✓ ومن خلال هذا يمكننا القول ان الفرضية الاولى تؤثر الحوافز المادية على وتيرة الإنتاج بمقاطعة نفضال للتسويق -تبسة- محققة.

ثانيا: نتائج الدراسة وفق الفرضية الثانية:

النتائج الخاصة بالفرضية الثانية: لا تساهم الحوافز المعنوية في رفع معنويات العاملين لتحسين آدائهم بمقاطعة نفضال للتسويق -تبسة-

تساهم الحوافز المعنوية (المشاركة في اتخاذ القرار، الترقية، التكوين) في زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته بمقاطعة نفضال للتسويق -تبسة- فهي تلعب دورا هاما في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة وزيادة مستوى الشعور بالرضا لدى الموظفين، فكلما تحصل الموظف على هذه الحوافز المعنوية، كلما شجعه ذلك على بذل مجهودات أكبر في العمل، ويخلق لديه الرضا عن الوظيفة مما يدفعه لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.

وكذا تحسين الأداء في العمل وهذا ما تؤكدته نسبة **98.87%** من إجمالي العينة في الجدول رقم 22 حول مشاركة الموظفين في دورات تكوينية المتعلقة بالعمل، فكلما كانت المشاركة في المستوى الذي يرضي الموظف، بقدر ما زاد آدائه في العمل. كما أن إسناد الترقية إلى معايير موضوعية له دور في تحسين الأداء لدى الموظفين وبالتالي ينعكس ايجابا على زيادة الإنتاجية كما ورد في الجدول رقم 28 و 29 فعدالة معايير الترقية ووضوحها تجعل الموظفين يؤمنون بالأهداف المسطرة من طرف المؤسسة مما يدفعهم إلى رفع مستوى الأداء وبالتالي الزيادة في الإنتاج وتحسين الخدمة.

✓ ومن خلال هذا يمكننا القول ان الفرضية الثانية لا تساهم الحوافز المعنوية في رفع معنويات العاملين لتحسين آدائهم بمقاطعة نفضال للتسويق -تبسة- غير محققة.

ثالثا. نتائج الدراسة على ضوء الفرضية العامة:

يؤثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين بمقاطعة نفطال للتسويق -تبسة-

يتضح من خلال الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها مقاطعة نفطال للتسويق -تبسة- وأداء الموظفين، ومن خلال نتائج الدراسة في ضوء الفرضيتين الجزئيتين أن الفرضية العامة محققة إلى درجة كبيرة من خلال ما تبينه الشواهد الكمية والبيانات الإحصائية الموجودة في الجداول، خاصة الجدول رقم (32) الذي يبين أن الأداء الوظيفي للموظفين يرتبط بالحوافز إلى حد كبير بنسبة 84.26% من إجمالي العينة.

فدقة وتحقق الفرضية العامة أيضا هو وجود العلاقة ذات الدلالة الإحصائية في نشر الثقة عن طريق المشاركة في القرارات المصيرية التي تتحكم في مصير الموظفين، سواء ما تعلق بعملهم اليومي أو المرتبطة بمسارهم الوظيفي بصفة عامة، وتوفير جو مناسب للتعبير وإبداء الرأي في مختلف القضايا المصيرية للمؤسسة، وهو ما يؤدي إلى الشعور بالانتماء إلى المؤسسة وبالتالي تبيني أهدافها والسعي إلى تحقيقها.

وبالرغم من التطور الملموس الذي عرفه نظام الوظيفة العمومية بصفة عامة ومقاطعة نفطال للتسويق -تبسة- بصفة خاصة منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، ألا أن ذلك لم يرقى إلى مستوى التغيرات التي عرفها المجتمع الجزائري في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية... الخ، وأن إصلاح مقاطعة نفطال للتسويق -تبسة- يمر حتما بالاهتمام بالموارد البشري فيها عن طريق تحفيزه نحو أداء متميز مما ينعكس على نوعية الخدمات في المؤسسة بصفة عامة.

ومن خلال هذا يمكننا القول ان الفرضية العامة يؤثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين بمقاطعة نفطال للتسويق -تبسة- محققة.



النتائج

النهائية للدراسة

من خلال ما تقدم توصلنا إلى النتائج النهائية والتي تتمثل في:

✓ تؤثر الحوافز المادية على وتيرة الإنتاج بمقاطعة نفضال للتسويق -تبسة-.

✓ تساهم الحوافز المعنوية في رفع معنويات العاملين لتحسين آدائهم بمقاطعة نفضال للتسويق
-تبسة-

✓ يؤثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين بمقاطعة نفضال للتسويق -تبسة-.

الخاتمة

تعكف الدراسة الحالية على موضوع الحوافز المادية والحوافز المعنوية ومدى إنعكاسها على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الجزائرية.

حيث خلصت الدراسة النظرية إلى أن الحوافز مطلب مهم جدا في كل بناء تنظيمي داخل أي منظمة، فهذا ناتج عن الزيادة في الأجر والمكافآت والعلاوات وتحسين الإنتاج، والمركز الوظيفي والاجتماعي، ويتخذ عدة أشكال وأنواع، مثل: الترقيّة، التكوين، الخ، ومدى تأثير الحوافز على الإستقرار وحاجات العامل إليها حتى يحقق الإستقرار المعنوي والمادي معا ومدى إنعكاسه على أداء العامل.

وقد أضحت للتحفيز أهمية كبيرة في الإدارة المعاصرة، وعلى أساس ذلك سعت المؤسسة الجزائرية إلى تحسين هذا الجانب من الحوافز، وذلك من أجل التغيير الحركية والفعالية، داخل وخارج المؤسسة، سواء من حيث معالجة قضايا مهمة تتعلق بموضوع الدراسة والحاجة إلى الحوافز المادية والحوافز المعنوية معا.

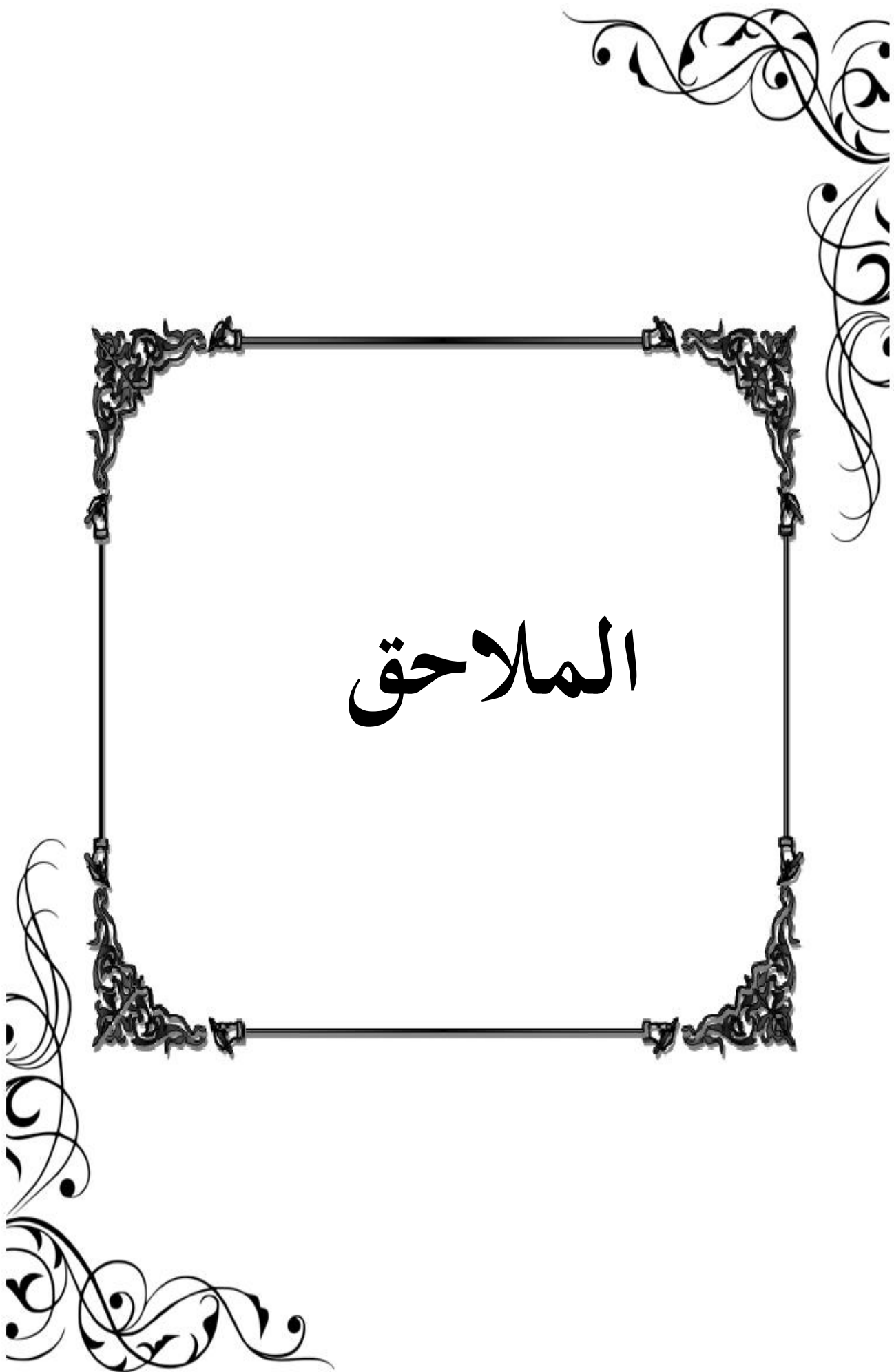
وهذا ما تبينه الدراسة الحالية في إبراز مدى إنعكاس هذه الحوافز على أداء المورد البشري داخل المؤسسة، وهذا ما سعت إليه إدارة الموارد البشرية بالإهتمام بالمورد البشري في المؤسسة الجزائرية، مع توفير له الحوافز بكل أنواعها، وذلك من أجل إستقرار العامل في المؤسسة والعمل بكل روح معنوية مرتفعة وأرضية ضمن إهتماماتها وحرصها في المحافظة على درجة الروح المعنوية لموردها البشري وتنميتها.

من أجل تحقيق الإندماج بين الفرد العامل ومنظّمته حتى تحقق أداء فعال وزيادة الإنتاج وتحقيق أهداف كلا الطرفين، خصوصا وأن البيئة التنافسية في وقتنا الحالي تستدعي قوة عاملة ومحفزة وملتزمة من أجل الوصول للأهداف المسطرة من طرف المنظمة.

وبالرغم أن الدراسة الحالية حاولت تقصي وتبيان العلاقة بين مختلف أنواع الحوافز والأداء الوظيفي، وحاولت تحديد المتغيرات التي تحاول اختبار العلاقة بين المتغير المستقل

والمتغير التابع، إلا أن البناء التنظيمي يتضمن الكثير من المتغيرات التي يصعب عزلها والتحكم فيها.

الملاحق



جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإجتماعية
تخصص - تنظيم وعمل -

إستمارة إستبيان بحث علمي حول:

نظام الحوافز والأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

مقاطعة نفضال للتسويق تبسة - نموذجاً -

الأستاذ (ة) المشرفة:

د-غرايبية فضيلة

إعداد الطالب:

1- خديري محمد الشريف

ملاحظة: بعد التحية والسلام أتقدم لسيادتكم بهذه الإستمارة البحثية التي
نرجو ملأوها بعناية، مع العلم أن المعلومات التي ستدلون بها ستبقى سرية
ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

تقبلوا مني فائق التقدير والإحترام

السنة الجامعية: 2020/2019

المحور الأول: البيانات الشخصية

01/ الجنس : ذكر أنثى

02/ السن :

03/ الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج أرمل مطلق

04/ المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي معهد متخصص

05/ مكان الإقامة: وسط المدينة خارج المدينة

06/ نوع الوظيفة : إطار سامي عون تحكم عون تنفيذي

07/ الأقدمية في العمل: سنة

08/ الوضعية المهنية : مثبت متربص متعاقد

المحور الثاني: تؤثر الحوافز المادية على زيادة وتيرة الإنتاج بمقاطعة نفضال للتسويق-تبسة-

09/ ماهو الأجر الذي تتقاضاه شهريا؟..... دج

10/ هل ترى أن الأجر الذي تتقاضاه يغطي جميع احتياجاتك؟

نعم لا

11/ إذا كانت إجابتك بنعم، هل أنت ارض عن هذا الأجر؟

نعم لا

12/ هل زاد أجرك منذ إتحاقت بالمؤسسة؟

نعم لا

13/ إذا كانت إجابتك بنعم ففيما تتمثل هذه الزيادة؟

14/ هل ترى أن الزيادة في الأجر تساهم في رفع مستوى الإنتاج للعمال بمقاطعة نفضال للتسويق -تبسة-؟

نعم لا

15/ هل ترى أن الجهد المبذول في العمل يتناسب مع أجرك المتحصل عليه شهريا؟

نعم لا

16/ هل تقوم مؤسستكم بتوزيع مكافئات؟

نعم لا

17/ إذا كانت الإجابة بنعم، هل توزيعها يكون بشكل عادل على العمال؟

نعم لا

18/ حسب إعتقادك، هل تؤثر المكافئات على أداء العمال؟

نعم لا

19/ هل تستفيد من الخدمات الإجتماعية المقدمة من طرف مؤسستك؟

نعم لا

20/ إذا كانت إجابتك بنعم، فما هي الخدمات الاجتماعية المتوفرة في المؤسسة؟

سلفيات

تجهيزات كهربومنزلية

أخرى تذكر.....

21/ هل ترى أن الخدمات الإجتماعية المقدمة من طرف مؤسستك كافية؟

نعم لا

المحور الثالث: لا تساهم الحوافز المعنوية في رفع معنويات العاملين لتحسين أدائهم بمقاطعة نفضال للتسويق -تبسة-

22/ هل تنظم مؤسستكم دورات تكوينية؟

نعم لا

23/ إذا كانت الإجابة ب (نعم) فأين يتم؟

داخل المؤسسة

خارج المؤسسة

24/ هل تساهم الدورات التدريبية المقدمة في تطوير مهارتك وتحسين أدائك في العمل؟

نعم لا

25/ هل ترى أنه لابد من تنظيم دورات تدريبية للعمال لزيادة إنتاج المؤسسة؟

نعم لا

26/ هل يتم إستشارة العمال بخصوص إتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالعمل؟

نعم لا

27/ إذا كانت الإجابة بنعم، هل مشاركتك في إتخاذ القرارات تشعرك بأهمية العامل بالمؤسسة والذي يؤدي إلى:

- ارتفاع الروح المعنوية

- الشعور بالتقدير

- الشعور بالرضا وتحسين الأداء

28/ هل يتم إعتداد نظام الترقيّة داخل المؤسسة؟

نعم لا

29/ إذا كانت الإجابة بنعم، على أي أساس يتم منح الترقية في المؤسسة؟

- تقييم المشرف

- الكفاءة

- الأقدمية

30/ هل تخضع الترقية إلى معايير موضوعية؟

نعم لا

31/ هل ترى أن عدالة معايير الترقية تجعلك تسعى إلى رفع مستوى الإنتاج بمقاطعة نفضال للتسويق-تبسة-

نعم لا

32/ حسب رأيك هل الحوافز المادية والمعنوية لها تأثير على أدائك بالمؤسسة؟

نعم لا



قائمة المراجع

أ/ قائمة المعاجم:

- 1- ابن منظور: لسان العرب، مجلد 11، دار الكتب العلمية، لبنان، 2013.
- 2- أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات في العلوم الاجتماعية، لبنان، 1981.
- 3- المنجد في اللغة والإعلام: دار المشرق العربي، بيروت، 2000.
- 4- رضا أحمد: معجم متن اللغة، موسوعة لغوية حديثة، المجلد الثاني، منشورات دار مكتبة الحياة، بيروت.
- 5- معجم المعاني الجامع، عربي عربي.

ب/ قائمة الكتب:

- 1- إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين الإدارة والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013
- 2- إبراهيم محمد محاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2013
- 3- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، 1983
- 4- حسن ابراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، 2005
- 5- حسن حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004
- 6- حسين عبد الرحمن رشوان: أصول البحث العلمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003،
- 7- حمزة الجبالي: تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار المشرق الثقافي ودار أسامة، عمان، الأردن، 2008
- 8- دنبري لطف، تحفيز الموارد البشرية في نظرية العدالة، شبكة نبأ المعلوماتية، 2007
- 9- راشد محمد عبد الجليل: إستراتيجية تكامل إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة، عمان، 2000.
- 10- راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1999
- 11- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة على ها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
- 12- صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات العصرية، مصر، 1998.

- 13- عبد الحميد البلداوي، البحث العلمي والتحليل الإحصائي دار الشروق، الأردن، 2007.
- 14- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007.
- 15- عبد الرحمان السعدي وآخرون: مدخل إلى البحث العلمي، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
- 16- عصمت سليم الغزالة: الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 17- على غربي وأحزون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 18- علي السلمي: قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
- 19- فايز عبد الرحمان الفروخ: التعليم وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 20- فايز عبد الرحمان الفروخ: التعليم وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 21- فوزي غرابية وآخرون: أساليب البحث العلمي في العلوم الإجتماعية والإنسانية، الجامعة الأردنية، كلية الاقتصاد والتجارة، الأردن، 1977.
- 22- كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000.
- 23- ما جده العطية، سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة - دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003.
- 24- ماريون امي هايز: إدارة الأداء دليل شامل للإشراف الفعال، معهد الإدارة العامة للنشر والتوزيع، الرياض، 1984.
- 25- مجيد الكرخي: تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.
- 26- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق - دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005.
- 27- محمد الصيرفي، السلوك الإداري - العلاقات الإنسانية - دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2007.
- 28- محمد بهجت جاب الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.

- 29- محمد بوعلاق: الموجه في الإحصاء الوصفي والاستدلالات في العلوم النفسية والاجتماعية، دار الأمل للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
- 30- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003.
- 31- محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي بالقواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، الأردن، 1999.
- 32- محمد قدرى حسن: إدراج الأداء المتميز-قياس الأداء-تقييم الأداء-تحسين الأداء-مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2015.
- 33- مصطفى يوسف كافي: إدارة الأداء، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 34- منصور فهمي، الإنسان والإدارة، دار النهضة العربية، مصر، 1983.
- 35- مهدي حسن زويلف، الإدارة نظريات ومبادئ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- 36- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 37- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 38- ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيم، معهد الإدارية السعودية، 1993.
- 39- نجاح خليفات: كيف نصل للطلاب الذي نريد، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 40- نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجامعية، 2010.
- 41- هارمان أتينييس: إدارة الأداء، ترجمة د سامح عبد المطلب عامر، دار الفكر، عمان- الأردن- 2011.
- 42- هيثم العاني، الإدارة بالحوافز-التحفيز والمكافآت-دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

ج/قائمة المذكرات:

- 1- الطاهر الوافي: التحفيز وأداء الممرضين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة قسنطينة 2، 2012-2013.
- 2- معمر داود: تحفيز ومكافأة العامل في النظام الصناعي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عنابة، 2003-2004.

د/ قائمة مجلات

- 1- بكر قباني، الجوانب النظامية لحوافز الخدمة، بحث مقدم لندوة الحوافز، الرياض، 2003.

قائمة المراجع

- 2- حامد حرفة، موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز، الدار العربية للموسوعات، 1980.
- 3- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الإتصال، للبحث والترجمة، الجزائر، 2006.