

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الاجتماعية



الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين
دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية للصناعات
الأجهزة الإلكترونية - عزازقة-

مذكرة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

معيوش براهيم

إعداد الطالب:

خلاف محند

الموسم الجامعي 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

شكر و عرفان

قال الله تعالى "لئن شكرتم لأزيدنكم"

سورة إبراهيم الآية 7

إن الحمد لله نحمده ونستعينه والشكر لله لأنه سهل لنا المبتغى على إنجاز هذا العمل المتواضع ونسأله أن يكون عملا خالصا لوجهه الكريم.
كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى من مد لي يد العون والمساعدة والتوجيهات الصائبة ولم يبخل علي بالنصح والإرشاد، إلى الأستاذ الفاضل "معيوش"
إلى جميع أساتذة قسم علم الاجتماع بجامعة مولود معمري تيزي وزو
وإلى جميع عمال مؤسسة الصناعات وإلى جميع طلبة التخرج دفعة 2023
وبالأخص تنظيم وعمل

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد إلى جميع من ترك

بصمة طيبة في هذا العمل المتواضع

إهداء

لك الحمد ربي على فضلك العظيم وكثير عطائك

إنه لا يسعني في هذه اللحظات التي لا أملك أغلى منها إلا أن أهدي ثمرة هذا

العمل المتواضع إلى:

إلى التي سهرت الليالي من أجلي وغمرتني بحنانها أُمي العزيزة على قلبي

أرجو من الله عز وجل أن يطيل في عمرها ويديم لها الصحة والعافية

إلى الذي سخر لي كل الإمكانيات المادية والمعنوية ودفعني دوماً إلى هذا الطريق

وكان وراء نجاحي أبي العزيز أطال الله في عمره وأدام له الصحة والعافية

إلى من تحلو معهم الحياة وقاسموني طفولتي وكانوا شموعاً تنير حياتي

أخواني الأعز على قلبي

إلى كل أعمامي وعماتي وإلى كل أخوالي وخالاتي وإلى أبنائهم جميعاً الذين

شاركوني أحلى أيام حياتي.

إلى أستاذي الكريم "معيوش" وإلى كافة أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الذين ساهموا في ارتقائي إلى هذا المقام

إلى كل أصدقائي في الجامعة وخارج الجامعة وإلى كل من خطر في القلب

وغاب عن القلم

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	كلمة شكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
	تمهيد
4	أولاً: إشكالية البحث
5	ثانياً: فرضيات البحث
5	ثالثاً: أهمية و أهداف الدراسة و أسباب اختيار الموضوع
6	رابعاً: تحديد المفاهيم
11	خامساً: الدراسات السابقة
13	سادساً: النظريات المفسرة للحوافز
15	سابعاً: صعوبات الدراسة.
الفصل الثاني: نظرة عامة حول التحفيز.	
	تمهيد
18	أولاً: التطور التاريخي للحوافز.
19	ثانياً: أهمية وأهداف الحوافز.
20	ثالثاً: أنواع الحوافز.
23	رابعاً: أهم نظريات الحوافز.
26	خامساً: نظام التحفيز الفعال.
29	سادساً: أسس نظام الحوافز.
30	سابعاً: خصائص نظام التحفيز الفعال.
30	ثامناً: معوقات التحفيز.
32	تاسعاً: شروط نجاح نظام الحوافز.
الفصل الثالث: أداء العاملين	
	تمهيد
37	أولاً: تعريف الأداء.
38	ثانياً: أنواع الأداء.
41	ثالثاً: أهمية أداء العاملين.
42	

43	رابعاً: أهمية وأهداف عملية تقييم الأداء.
45	خامساً: العوامل المؤثرة في أداء العاملين.
48	سادساً: معايير قياس الأداء.
49	سابعاً: طرق تقييم الأداء.
51	ثامناً: دور ديناميكية التحفيز على الأداء.
الجانب الميداني	
56	تمهيد
56	أولاً: التعريف بالمؤسسة
58	ثانياً: إجراءات الدراسة:
58	ثالثاً: أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة
58	رابعاً: خصائص مجتمع الدراسة
78	خامساً: نتائج الدراسة
83	خاتمة
83	توصيات واقتراحات الدراسة
85	قائمة المراجع
الملاحق	

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان
58	الجدول رقم 01: يمثل توزيع مفردات العينة حسب السن.
59	الجدول رقم 02: يمثل توزيع مفردات العينة حسب الجنس
59	الجدول رقم 03: يمثل توزيع مفردات العينة حسب الحالة العائلية
60	الجدول رقم 04: يمثل توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي
60	الجدول رقم 05: يمثل توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية
61	الجدول رقم 06: يمثل مدى توقع الحصول على مكافئة تشجيعية مقابل العمل:
61	الجدول رقم 07: يمثل مدى جدية المؤسسة في منح المكافآت اللازمة
62	الجدول رقم 08: يمثل مدى منح المؤسسة للمكافآت اللازمة للعاملين.
62	الجدول رقم 09: يمثل مدى مشاركة الرئيس لعماله في اتخاذ القرار في مشاكل العمل.
63	الجدول رقم 10: يمثل مدى تقدير المدير لعمل الموظفين.
63	الجدول رقم 11: يمثل مدى إتاحة الوظيفة القيام بأعمال تشجيعية.
64	الجدول رقم 12: يمثل مدى وجود دور الترقيات في إبراز قدرات العاملين ومدى رضا العامل على منصب العمل
64	الجدول رقم 13: يمثل مدى معرفة أنواع الحوافز
65	الجدول رقم 14: يمثل مدى حرص الإدارة على جعل الأعمال التي تتطلبها الوظيفة
65	الجدول رقم 15: مدى العلاقات الموجودة بين الحوافز والرضا الوظيفي
65	الجدول رقم 16: يمثل مدى وجود حوافز استثنائية في المؤسسة
66	الجدول رقم 17: مدى منح المؤسسة المكافآت للعاملين ورضا الموظفين على الراتب
66	الجدول رقم 18: يمثل مدى فرص الترقية الجيدة
67	الجدول رقم 19: مدى تحديد العلاوات في المؤسسة بشكل عادل لجميع الموظفين.
67	الجدول رقم 20: يمثل توافق الراتب مع المسؤوليات ونظام العلاوات داخل المؤسسة.

68	الجدول رقم 21: يمثل مدى وجود الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار أثناء العمل
68	الجدول رقم 22: مدى توافق المنصب مع مؤهلات العلمية العملية
69	الجدول رقم 23: يمثل مدى توقع إنتاجية وفعالية في أداء العمل
69	الجدول رقم 24: يمثل مدى أهمية العمل الذي يقوم به الموظف.
70	الجدول رقم 25: يمثل مدى توافق الأجر والجهد المبذول في المؤسسة ومدى توافق الراتب مع الحاجيات الشخصية.
70	الجدول رقم 26: يمثل مدى رضا الموظفين على مناصبهم
71	الجدول رقم 27: يمثل مدى تناسب الوظيفة مع العامل
71	الجدول رقم 28: يمثل مدى الحصول على الحوافز المادية في المؤسسة ومدى تناسب الوظيفة مع العامل
72	الجدول رقم 29: يمثل مدى استمتاع العمال بحضورهم إلى العمل كل يوم.
72	الجدول رقم 30: يمثل مدى توافق الراتب مع احتياجات الموظف.
73	الجدول رقم 31: يمثل مدى توافق الراتب مع المسؤوليات التي يقوم بها العامل.
73	الجدول رقم 32: يمثل مدى مساعدة العلاوات في رفع معنويات العاملين داخل المؤسسة ومدى وجود صلاحيات الكافية لاتخاذ القرار.
74	الجدول رقم 33: يمثل مدى شعور الموظف بتحقيق طموحه الوظيفي.
74	الجدول رقم 34: يمثل مدى رضا الموظف على راتبه
75	الجدول رقم 35: يمثل مدى رضا الموظف على أداءه الوظيفي
75	الجدول رقم 36: يمثل مدى شعور العامل بالعدالة على ما يتحصل عليه مقابل ما يقدمه من عمل
76	الجدول رقم 37: يمثل مدى توافق المنصب مع المؤهلات العلمية العملية ومدى الرغبة في الاستمرار في العمل في المؤسسة
76	الجدول رقم 38: يمثل مدى تأثير مكان العمل على الرضا الوظيفي
77	الجدول رقم 39: يمثل مدى وجود عدالة في التعامل الرؤساء مع الموظفين
77	الجدول رقم 40: يمثل مدى تأثير مكان العمل على أداء العاملين ومدى شعور الموظف بتحقيق طموحه الوظيفي.
78	الجدول رقم 41: يمثل مدى رغبة العمال في استمرارهم بالعمل في المؤسسة

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان
25	شكل رقم (01): مخطط توضيحي لأنواع الحوافز
27	شكل رقم(02): يوضح سلم الحاجات عند "ماسلو"
40	الشكل رقم (03): محددات الأداء
46	الشكل رقم (04): العوامل المؤثرة على الأداء
49	الشكل رقم (05): يوضح تصنيفات لمعايير الأداء وفقا لكونها كمية ونوعية

مقدمة

ترتكز جميع القطاعات على المنظمات والتي تشترك في قواسم وظيفية مشتركة كما أن كلا منها تسعى إلى هدفها الخاص ويستحيل تحقيق هذه الأهداف إذا لم تتوفر الموارد البشرية المناسبة، ولم يحظ العنصر البشري بقدر من الأهمية فقد كان يعبر كآلة إنتاج وتآزمت أوضاعه بعد الثورة الصناعية وظهور الآلات والمصانع بدلا من لوسائل الإنتاج اليدوية البدائية وحلت محل الإنسان حيث ضاعت حقوقه وتم استغلاله أسوء استغلال، وبظهور حركة الإدارة العلمية بدأ رسم مكان واضح للعمال بالرغم من أنها ساوت بينهم وبين الآلات ولكن إلى جانب ذلك دعت إلى الاختيار السليم وتدريب العمال وتقديم الأجور والحوافز إلى جانب دراسات الحركة والزمن.

كمعايير أدائية للعمال تم نادت بضرورة وجود وحدة تنظيمية مستقلة للعناية بشؤون العمال ودعمت فكرة العناية بالعنصر البشري بعد ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية التي دعمت فكرة العناية بالعنصر البشري والتعامل الإنساني مع العاملين وسرعان ما انبثقت عنها حركة العلوم السلوكية التي تهتم بالنواحي السلوكية للعمال.

تتمثل عملية التحفيز في المؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة وتحسين أداءه كما ونوعا، ونظرا لأهميتها ودورها كأحد العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد العاملين في تحقيق أهداف المنظمة، فقد تزايد الاهتمام بها من طرف باحثي وعلماء الإدارة

لذا في هذا البحث سنقوم بدراسة الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية للصناعات الأجهزة الإلكترونيةتقنية عزازقة بولاية تيزي وزو.

والدراسة الراهنة تعالج ظاهرة تنظيمية ذات أهمية كبيرة تحت عنوان الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، ونحاول تشخيص الواقع الفعلي لهذه الظاهرة من خلال دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية للصناعات الأجهزة الإلكترونية عازقة ولتحقيق هذا المبتغى قسمت الدراسة إلى أربع فصول ثلاثة منها تناولت الجانب النظري وفصلا تناول الجانب الميداني للدراسة، وعلى هذا الأساس تناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة و تناولنا فيه إشكالية البحث، فرضيات البحث، أهمية وأهداف الدراسة و أسباب اختيار الموضوع، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة، النظريات المفسرة للحوافز، صعوبات الدراسة، أما الفصل الثاني فتناولنا فيه التطور التاريخي للحوافز، أهمية وأهداف الحوافز، أنواع الحوافز، أهم نظريات الحوافز، نظام التحفيز الفعال، أسس نظام الحوافز، خصائص نظام التحفيز الفعال، معوقات التحفيز، شروط نجاح نظام الحوافز.

كما تطرقنا في الفصل الثالث إلى أداء العاملين وقد تناولنا فيه تعريف الأداء، أنواع الأداء، أهمية أداء العاملين، أهمية وأهداف عملية تقييم الأداء، العوامل المؤثرة في أداء العاملين، معايير قياس الأداء، طرق تقييم الأداء، وأخيرا دور ديناميكية التحفيز على الأداء.

أما فيما يخص الفصل الرابع الذي هو الجانب الميداني الذي يتعلق بعرض وتحليل البيانات الميدانية ونتائج الدراسة فقد تطرقنا إليه من خلال التعريف بالمؤسسة، إجراءات الدراسة، أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة، خصائص مجتمع الدراسة، نتائج الدراسة، كما قمنا بعرض نتائج الفرضيات، خاتمة، مراجع، ملاحق.¹

¹ عبد العزيز شنيق، الحوافز و الفعالية التنظيمية، دراسة حالة المؤسسة المؤسسة الميدانية لسكيدة، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية)، جامعة سكيكدة، 2008 ص 23 24.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- (1) إشكالية البحث
- (2) فرضيات البحث
- (3) أهمية و أهداف الدراسة و أسباب اختيار الموضوع
- (4) تحديد المفاهيم
- (5) الدراسات السابقة
- (6) النظريات المفسرة للحوافز
- (7) صعوبات الدراسة

1) الإشكالية:

تعمل المؤسسات منذ نشأتها على تقديم أفضل ما لديها من أجل الحصول على رضا العملاء و المستهلكين و كذا محيطها الخارجي بصفة عامة، محققة من خلال ذلك الأرباح والتي بدورها تمكن المؤسسات من تحقيق الغايات التي وجدت من أجلها و على رأسها البقاء و الاستمرار، غير أنه في أيامنا هذه ارتفع عدد المؤسسات بشكل كبير جدا من حيث أصبح البشر يتجمعون في شكل مؤسسات من أجل الوصول إلى الأهداف التي يرغبون فيها، ما جعل مجال الأعمال غنيا بالمخرجات المتنوعة كما وكيفا و التي تخدم مصالح العملاء و المستهلكين و تشبع احتياجاتهم المتنوعة.

و إذا كان الأداء هو محصلة تفاعل جانبي المقدرة على العمل و الرغبة فيه، والاختيار و التوجيه و التدريب أنشطة ذات علاقة بالمقدرة، فإن التحفيز يمثل أداة الرغبة و الحماس لتوظيف المقدرة لتحقيق الأهداف المحددة، إذا أصبح لازما على القيادات الإدارية أن تسعى إلى توليد الحماس لدى أفرادها من خلال تقديم الحوافز لهم على سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، و هذا يتوقف على وضع نظام حوافز فعال.

أما الرغبة في العمل فتمثلها الحوافز التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة.

و الحوافز تتمثل في العوامل المؤثرات و المغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، و تقدم نتيجة لأدائه المتفوق و المتميز، و تؤدي إلى زيادة رضائه و ولاءه للمؤسسة و بالتالي إلى زيادة أدائه و إنتاجه مرة أخرى و الحوافز متعددة و متنوعة فيمكن أن تكون إيجابية أو سلبية و يمكن أن تقدم بشكل فردي أو جماعي و يمكن أن تكون في شكل تحفيز مادي ملموس أو معنوي.

و تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء سواء إما من حيث الكمية أو النوعية، و من هذا المنطق تحاول الدراسة تشخيص الواقع الفعلي لظاهرة التحفيز و الوقوف على مختلف أبعادها، و مختلف نتائجها و تأثيرها على أداء و سلوك الموارد البشرية.

و من خلال ما ذكر يمكن طرح الإشكال التالي و هو: إلى أي مدى تساهم الحوافز في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة؟

و يرتبط بهذا التساؤل جملة التساؤلات يمكن صياغتها كالآتي:

1. كيف تساهم الحوافز المادية (الأجور، المكافآت) في رفع الإنتاج بالمؤسسة؟
2. ما مدى تأثير الحوافز على أداء العاملين؟

3. كيف تؤثر عناصر التّحفيز على تحسين أداء الموظفين؟¹

(2) فرضيات الدّراسة: من الإشكالية المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1. التحفيز ممارسة يثير دوافع الفرض و يولد الرّغبة و الحماس له لإشباع مختلف حاجاته و رغباته.
2. كلما كان الفرد راضيا عن عمله كلما زاد عطاؤه و جهده للمنظمة.
3. الإنصاف في التّحفيز يزيد من شعور العامل بالرّضا.

(3) أهمية الدّراسة:

1. أهمية تحفيز الأفراد في إثارة دافعهم أكثر على العمل بالشّكل الذي يحقق الميزة التنافسية.
2. ترجع أهمية دراسة هذا الموضوع إلى أنّ معظم المؤسسات الجزائرية تفتقد و بشكل فعلي و ملموس إلى نظام حوافز فعّال و لهذا يسعى الباحث إلى إبراز الدور الفعلي للحوافز في تحقيق الميزة التنافسية.
3. إنّ التّغيرات الحاصلة في الاقتصاد و الاتجاه نحو الخصوصية و فتح الأسواق للمؤسسات الخاصة، دفع هذه الأخيرة إلى السّعي للبروز و التّطور و الازدهار و بالتّالي البحث عن السّبل التي تسمح لها بتحقيق الميزة التنافسية في ضوء الاهتمام بالعنصر البشري، و لا يمكن الاهتمام بالعنصر البشري إلاّ من خلال نظام حوافز فعّال قادر على استغلال الطّاقات الكامنة لدى أفراد المؤسسة.

(4) أهداف الدّراسة: مثلما هو متفقٌ و متعارفٌ عليه فإنّ كل دراسة يقوم بها الباحث مهما اختلفت طبيعتها، و سواء كان مبتدئا أو صاحب شخصية علمية بارزة فلا بدّ أن يكون من وراء إختياره موضوعا للدراسة جُملةً من الأهداف والغايات يسعى لتحقيقها وبلوغها، وفي موضوعنا هذا محل البحث تتمثل أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1. التّوصل إلى نتائج و آراء تساعد على فهم تأثير الحوافز في الميزة التنافسية والاستفادة منها بالنّسبة للمؤسسة.
2. الكشف عن العلاقة بين نظام الحوافز و الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الإلمام بالموضوع من كل الجوانب و المتغيرات بالمؤسسة ميدان الدّراسة.

¹ علي المطيري، الحوافز... هل هي وسيلة فعالة لزيادة الإنتاجية (معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005) ص124.

3. التعرف على الإجراءات المعتمدة في تحفيز الأفراد و تأثير ذلك على واقع التنافسية و إبراز المتغيرات المرتبطة بها و المعايير و الأسس المتبعة داخل المؤسسة ميدان الدراسة.
 4. الكشف عن المعوّقات التي تواجه نظام الحوافز و تأثيرها على الميزة التنافسية و انعكاساتها على الأداء الكلي للمؤسسة.
 5. معرفة دور الحوافز في تحسين أداء العاملين.
- (5) أسباب اختيار الموضوع:** إنّ الدافع الذي دعانا لإجراء هذه الدراسة مرده أسباب عدة منها الذاتية ومنها الموضوعية، ويمكن أن نلخصها فيما يلي

-الأسباب الذاتية:

1. الاهتمام الشخصي بموضوع الحوافز و التنافسية في المؤسسة الجزائرية الخاصة.
2. الاهتمام بأساليب تطوير الإبداع في المؤسسة الجزائرية الخاصة.
3. ملاحظة الباحث أنّ ضعف الميزة التنافسية للمؤسسات يعود إلى ضعف نظام الحوافز فيها.
4. تقديم دليل علمي على أهمية نظام الحوافز في تحقيق الميزة التنافسية.

-أسباب موضوعية:

1. كون الموضوع له أهمية بالغة للدراسة في علم الاجتماع العمل و التنظيم.
2. قابلية الظاهرة للدراسة كونها ظاهرة معاشة و مجسدة على أرض الواقع.
3. قلة الاهتمام بطرق و أساليب التحفيز و دوره في تحقيق الميزة التنافسية.
4. الكشف عن خصوصية التحفيز و التنافسية في المؤسسة الجزائرية ذات طابع الخاص.
5. ملاحظة مدى اهتمام المؤسسة بتحفيز أفرادها من أجل تعزيز مكانتها التنافسية.
6. معرفة و تقييم كفاءة نظام الحوافز في المؤسسة ميدان الدراسة
7. معرفة فوائد نظام الحوافز على الميزة التنافسية للمؤسسة ميدان الدراسة.
8. بحكم تخصصنا في علم الاجتماع تنظيم و عمل و ميلنا في دراسة المواضيع المتعلقة بكل ما هو تحفيز و ميزة تنافسية للمؤسسة.
9. إبراز دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.

(6) تحديد المفاهيم:

1- الحوافز:

تعتبر الحوافز في مجال العمل من الأمور الهامة للتأثير على سلوك الفرد لكي يغير أدائه لما يتناسب و تحقيق الأهداف المرسومة، و قد أثبتت الدراسات التحليلية أنّ الفرد لا يمكن أن يؤدي ما يكلف به بكفاءة دون وجود حافز معين يدفعه إلى ذلك، و فيما يلي نتناول مجموعة من التعاريف المتعلقة بمفهوم الحوافز عند بعض المهتمين بالموضوع في حقل العلوم الإنسانية و علم اجتماع العمل بالأخص .

-المعنى اللغوي:

نقول حفز حافزا حثه و حركه. و منه يتضح أن التحفيز يدل على تلك العوامل الخارجية التي تدفع الفرد إلى الحركة و القيام بعمل ما.(تحفز - تهيأ للمضي فيه)¹.

-المعنى الاصطلاحي:

تعرف الحوافز على أنها "مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية، بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر و أفضل و ذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم و أهدافهم و رغباتهم"²

أي أنّ الإدارة تهدف إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل التكاليف و بأقل وقت ممكن، و هذا لا يكون إلاّ بتحسين أداء العامل و رفع كفاءته و تحسينها عن طريق توفير مجموعة من العوامل المادية و المعنوية و تهيئة ظروف العمل الملائمة.

كما تعرف كذلك بأنها " مجموعة العوامل و الأساليب التي تحفز العاملين إلى بذل الجهد الأكبر و العمل بصورة أفضل، فهي تحرك قدرات العاملين نحو مزيد من كفاءة الأداء اتجاه أعمالهم تحقيقاً لأهداف رسالة المنظمات التابعة لها"³

أي أن الإدارة تهدف إلى إشباع حاجات و رغبات العمال و ذلك لإخراج و تحريك الطاقة الكامنة للعمال و زيادة الكفاءة في إنجاز العمل و بالتالي زيادة الإنتاج و هو الهدف الأسمى و الأهم للمنظمة.

و يعرفها عادل الجودة بأنها " : مجموعة العوامل و المؤثرات التي تدفع العاملين أيا كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد كفاءة لرفع مستوى العمل كما و نوعاً"⁴

¹ لويس معلوف : المنجد في اللغة و الأعلام، دار المشرق العربي، بيروت، الطبعة 38، 2000، ص3.

² نبيل أرسلان: الحوافز في قوانين العاملين و القطاع العام، دار النهضة، مصر، 1979، ص20.

³ خيرى خليل الجملي: التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية ، البناء الاجتماعي للمجتمع، المكتب الحديث، الإسكندرية، 1998، ص122.

⁴ عادل الجودة: الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، 2000، ص14.

و يذهب أحمد ماهر في تعريف الحافز "بأنه العائد الذي يحصل عليه الفرد كنتيجة للتميز في الأداء، إذ كان الأجر أو المرتب هو المقابل الذي يحصل عليه كقيمة للوظيفة التي يشغلها".¹

أما علي السلمي فيعرف الحوافز على أنها "شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص تجذب إليها الفرد باعتبارها وسائل لإشباع حاجاته التي يشعر بها".²

في حين يعرف صلاح الشنواني الحوافز بأنها "مجموعة القيم المادية و المعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين و التي تشبع لديهم حاجة و تدفعهم إلى سلوك معين".³

و في السياق نفسه يضيف محمد عبد الفاتح ياغي أنّ الحوافز هي " كلّ الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد و التي تمكن من توجيه سلوكه و استثارة رغبته نحو القيام بعمل محدد، أو الابتعاد عن فعل معين و ذلك بغرض إشباع حاجاته و تجنب ضرر ما حتى يتم تحقيق أهداف المنظمة و رفع مستوى أدائها"⁴

و على ضوء التعاريف السابقة نستطيع صياغة التعريف الإجرائي التالي:

"الحوافز هي مجموعة العوامل التي تؤدي إلى إثارة الفرد من أجل بذل جهد يفضي إلى تنفيذ مهام محددة تؤدي إلى رفع مستوى العامل و التميز في الأداء و يكون بذلك قد حقق إشباع حاجاته أو بعضها، و هي تمثل مختلف الوسائل التشجيعية سواء المادية منها كالأجور و المكافآت، أو المعنوية كالترقية و التدريب و المشاركة في اتخاذ القرار وغيرها.

2- الأداء:

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي و تسيير الموارد البشرية، ولهذا سوف نحاول من خلال إعطاء عدة تعريفات لغوية و اصطلاحية لتوضيح هذا المفهوم.

-المعنى اللغوي:

¹ أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1985.
² علي السلمي: إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مكتبة الغريب، القاهرة، 1985، ص214.
³ صلاح الشنواني: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار الجامعات العصرية، القاهرة، ص420.
⁴ محمد عبد الفاتح باغي: الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف و القرارات الإدارية، مكتبة دار زهوان للنشر و التوزيع، جدة، 1993، ص510.

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى، ويقال أدى الشيء أوصله و الاسم الأداء: أدى الأمانة، و أدى الشيء قام به.¹

-المعنى الاصطلاحي:

"يعبر عن درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية".²

إذا فهو يرتبط بالجهود و المستوى الذي يبذله كل فرد في المؤسسة سواء من ناحية كمية و جودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به.

3- تعريف الأداء الوظيفي:

تعددت التعاريف لمفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها:

تعرف راوية حسن الأداء بأنه "يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، و غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"³

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته.

و يمكن تعريف الأداء على أنه درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة للوظيفة.

و يعرفه عاشور على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله، و يمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها و هذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد و نمط الأداء"⁴

حيث تعبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة و الجودة، أما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله.

¹ أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور الإفريقي: لسان العرب، المجلد الأول، دار بيروت للطباعة و النشر، بيروت، 1956، ص26.

² صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة 2006، ص92.

³ حسن راوية محمد: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص216.

⁴ عاشور أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص25.

و نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، و هو محصلة تفاعل بين كل من كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد و نمط الأداء.

يعرفه آخرون على أنه: " قدرة الإدارة على تحويل المداخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة و بأقل تكلفة ممكنة"¹

يعرفه آخرون على أنه: " جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المداخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات و قدرات و خبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة و بيئة العمل الملائمة علي القيام بهذا الجهد بدقة، أقصر وقت و أقل تكلفة"²

يتضح من هذا التعريف أن الأداء هو نتيجة تفاعل كل من الدافعية، بيئة العمل الملائمة إضافة إلى مهارة، قدرة و خبرة العاملين.

و يعرفه آخرون على أنه "محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات و التقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة"³

¹ العميرة محمد بن عبد العزيز: "علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص51.

² الخليفة زياد سعيد: "الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستوى الأداء"، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة و الأركان للقوات المسلحة السعودية"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2007، ص34.

³ إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد: "العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار و علاقته بمستوى أداءهم" دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى"، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، للسعودية، 2008، ص3.

(7) الدراسات السابقة:**(1-7) تجارب مصنع بتلهم للصلب:**

قام بهذه الدراسة فريد ريك، و تسلو تايلور، و الذي كان يعمل مهندسا مستشارا في الإدارة بهذا المصنع في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث عرفت هذه الدراسة بدراسة الحركة ، و الزمن، تهدف إلى تقليص تكاليف الجهد، و الوقت، و الرفع من أداء العمال أجريت الدراسة على 75 عامل، و كانت أهم النتائج المتوصل إليها كالآتي:

-نقص عدد العمال بنسبة 70 بسبب عدم الحاجة إليهم.

-زاد متوسط دخل العامل بنسبة 64 بسبب استخدام الحوافز المادية.

(2-7) تجارب مصانع هاوثرن:

قام بهذه التجارب التون مايو حيث كان يحتوي المصنع على حوالي 30000 عامل من الرجال ،و النساء، و كان الهدف من الدراسة بحث التغيرات المادية على إنتاجية العامل حيث عرفت التجربة أكثر من مرحلة، و في كل مرحلة كان التون مايو يغير من نظام الحوافز ، و قد استخلصت الدراسة تأثير كل من الحوافز المادية، و المعنوية على أداء العامل بالمصنع.

(3-7) دراسة بعنوان التحفيز في المؤسسات الصناعية الجزائرية:

و هي دراسة متمثلة في رسالة ماجستير أجراها السيد بوقفة عبد الرّحمان في مؤسسة الأوراسية للغزل و النسيج سافيلكو بعين جاسر باتنة سنة 2001 و قد اعتمد فيها على المنهج الوصفي من أجل الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: هل تعتبر أدوات التحفيز المطبقة من طرف المؤسسة الصناعية تؤدي إلى تحقيق الرضا لدى الأفراد؟ و بالتالي تحفيزهم، و قد توصل من خلالها إلى الاستنتاج العام التالي لم تصل المؤسسة إلى حد معين من مراعاة حاجات الأفراد مما أدى إلى قلة تحفيزهم ،و اهتمامهم بالعمل في المؤسسة.¹

(4-7) تجربة الشركة العامة المصرية:

¹ محمد الفاتح، محمود بشير الهجري، ادارة الموارد البشرية، (المملكة الأردنية الهاشمية: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016) ص162.

قام بهذه التجربة المهندس درويش فؤاد درويش بالقاهرة ،و كان أهم ما يميز العمل في هذا المصنع أنه كانت تمنح الأجور، و المرتبات بشكل ثابت سواء لمن يعمل مباشرة في الإنتاج أو في الخدمات أو الأعمال المكتبية ،و قد عرفت التجربة الدمج بين الحوافز المادية ،و المعنوية ،و استخلصت الدراسة ارتفاع دخول العاملين بعد تطبيق حافز الأجر على العمال كما تبين كذلك أن نظام الأجر المعمول به لم يحظى بقبول جميع العمال خصوصا بالنسبة لمن هم متحصلون على شهادات دراسية تؤهلهم لأن يكونوا عمال فنيين ،و قد تم مساواتهم في الأجر و الرتبة مع بقية العمال الآخرين.

(7-5) دراسة درويش عبد الرحمان يوسف:

العلاقة بين دافعية العمل الداخلية و الالتزام التنظيمي، و الأداء الوظيفي و الخصائص الفردية حيث مثل مجتمع الدراسة عينة من العاملين في القطاع الحكومي، و الخاص في دولة الإمارات العربية المتحدة شملت 25 مؤسسة و استخدام فيها 600 استبيان، و تتلخص نتائج الدراسة في الكشف عن وجود علاقة ارتباط موجبة بين مستوى الدافعية الداخلية، و الالتزام التنظيمي، و الأداء الوظيفي إذ ينجم عن الدافعية الداخلية قوة عاملة أكثر التزاما.

(7-6) دراسة مأمون احمد سليم الدقاسمة:

و المعنونة بمستويات إشباع حاجات العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن ، و يمثل مجتمع الدراسة عينة من العاملين في الوظائف الإشرافية إذا كان حجمها 323 شخص، و قد خلصت الدراسة ما يلي:

كانت أكثر الحاجات إشباعا في بيئة العمل حاجات الانتماء ،و الاستقلالية.

-كانت الإناث أكثر إشباعا لحاجات الانتماء من الذكور، و نفس الشيء بالنسبة للمتزوجين مقارنة مع غير المتزوجين.¹

(7-7) دراسة ناصر محمد العد يلي:

المعنونة بالدوافع، و الحوافز ،و الرضا الوظيفي، في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع الموظفين بالقطاع الحكومي

¹ زهية عزيون، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري (رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير) جامعة سكيكدة، 2007، ص133.

السعودي، و تهدف إلى التعرف على وسائل دفع، و تحفيز، و إرضاء الموظفين، و إثارة الدوافع الكامنة للإنتاجية، و الأداء الجيد.

و خلصت الدراسة ما يلي:¹

-يعطي الموظفون الرواتب، و المكافآت الأهمية القصوى.

-يعطي الموظفون الترقيات الوظيفية، و الضمانات في العمل و اعتراف الزملاء بالجهد المبذول المرتبة الثانية.

-يعطي موظفو الإدارة العليا أهمية أكبر للدوافع، و الحوافز المعنوية نتيجة لتطلعاتهم لإشباع حاجاتهم الراقية و إثبات الذات.

-يعطي موظفو إدارة الوسطى، و التنفيذية أهمية أكبر للحوافز المادية (الراتب، الترقية في الوظيفة، ضمانات الوظيفة).

8) النظريات المفسرة للحوافز:

أ- النظرية الكلاسيكية:

نبعت هذه النظرة أساسا من التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة التي نادى بها فريديريك تايلور الذي يعتبر مؤسس هذه النظرية، و تركزت هذه النظرية أساسا في مجال الحوافز على أن النفوذ هي خير دافع للعمل في المؤسسات وأن العامل بطبيعته يسعى دائما لزيادة أجره.

وتطبيقا لهذا الاتجاه فإنه يجب ربط الأجر بإنتاجية العمل بمعنى أنه كلما زاد الإنسان في إنتاجيته زاد أجره.

و تعتبر نظرية تايلور بداية لتطور مفاهيم وأسس الإدارة و كانت مساهماتها ثورة على بعض المفاهيم السائدة وانطلاقة نحو المزيد من الدفع للحركة الإنتاجية في المؤسسات المختلفة.

وقد أنشأ فريديريك تايلور نظرية الإدارة العلمية للأفراد على فرضيتين أساسيتين هما:

- 1- أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاية في الإنتاج.
- 2- أن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

¹ فايز الزغبي، محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة (الأردن: دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1997)

يعتقد البعض أن النظرية الكلاسيكية نظرية متشائمة تعتمد على أن العاملين كسالى بطبعهم لا يرغبون في العمل و يتميزون بالأنانية و السلبية وطموحاتهم ضئيلة ويفضلون الانقياد.

و الحوافز التي تقدمها هذه النظرية لا تخرج عن كونها حوافز مادية باعتبار أن العامل مخلوق اقتصادي تنحصر حاجاته في الأشياء المادية والأمان.

نقد هذه النظرية: وعليه فإن الانتقادات الأساسية التي توجه لهذه النظرية هي أنها تتجاهل آدمية الإنسان، ومعاملته كالألة من خلال تركيزها على الحافز المادي حيث يرى أنه بزيادته تزيد الإنتاجية متجاهلة العوامل المعنوية و النفسية و الاجتماعية.¹

ب-نظرية العلاقات الإنسانية:

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

وترى هذه النظرية أن العامل له حاجات ودوافع لا تنحصر فقط في الحاجات الجسمية وحاجات الأمان ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين أهمها إحرام النفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين لذا فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب ألا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى إلى الحوافز المعنوية.

ساهم في هذه النظرية عدد من علماء الإدارة "التون مايو" وتميزت هذه النظرية بعدد من القواعد والأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في دفع العاملين وتحفيزهم وتركيز مجموعة الأساليب هذه على ثلاث أنشطة إدارية رئيسية هي:

-تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.

-إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفير قدر أكبر من التحدي لقدرات العاملين ومن المشاركة في نشاطات المؤسسة.

-تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس والمرؤوس.²

ج- نظرية Y،X:

¹ قيرة إسماعيل وبلقاسم سلاطينية: التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص111.

² محمد عبيد: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1970، ص130.

تنطلق هذه النظرية في جوهرها من نظرة المديرين للأفراد العاملين؛ حيث نظر بعض المديرين إلى العامل على أنه كسول متراخي يكره المسؤولية بطبعه وغير مبادر، بينما ينظر البعض الآخر من المديرين إلى العامل على أساس أنه كفؤ وقادر على العمل وراغباً ولا يكره المسؤولية بل يتحمس للقيادة.¹

ويرى **دوجلاس ماكريجور** مؤسس هذه النظرية أن الفئة الأولى من المديرين X تنظر إلى العامل نظرة متشائمة سوداوية وغير إنسانية، حيث يرون في الأجور والمرتبات و الحوافز أنها لا تخرج من كونها (الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها في مقابل أداءه) و بالتالي فان التواني في العمل يحول هذه الوسائل إلى (العصا) التي يمكن للإدارة استخدامها للضغط على العاملين، وعليه لكي تتمكن الإدارة من القيام بأعمالها يجب عليها أن تتخذ وسائل العنف والتهديد المستمر والإشراف والرقابة المحكمة، وهذه هي فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية X أما المديرين (Y) الذين يمثلون الفئة الثانية فتتنظر إلى العامل نظرة متفائلة وإنسانية حيث يرون ضرورة تحرير الفرد العامل من الرقابة المباشرة وإعطائه الحرية لتوجيه أنشطته وتحمل المسؤولية فيما تتطلب الأخذ بمبدأ اللامركزية وتعويض السلطات للمرؤوسين ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وهذا هو جوهر الفلسفة Y.

نقد النظرية:

ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية أنها تجاهلت وجود منطقة وسطى ما بين (X،Y).

حيث أنه ليس بالضرورة أن ينتمي جميع الأفراد أما ل(X) أو (Y) كما تجاهلت هذه النظرية أسلوب القيادة الفعالة، إلا أن القائد الفعال يستطيع أن يغير أسلوبه القيادي بما يتوافق مع طبيعة المشكلة التي يواجهها.²

9 صعوبات الدراسة: لا شك أن الولوج إلى مجال البحث العلمي واعتماده في إيصال النفع للبلاد والعباد ليس بالأمر الهين على الإطلاق إذ أن الباحث وبالخصوص علم الاجتماع تعترضه عقبات تزيده جهداً ووقتاً إضافيين تحُص بشكل أساسي طبيعة حُطط بحث مواضيع هذا العلم في حد ذاتها وكذا أهدافها، وفيما يخص موضوعنا محل الدراسة يمكن أن نوجز الصعوبات التي اعترضت سير البحث فيما يلي :

1. ضيق وقت جمع المادة العلمية و الوصول إليها.

¹ محمد إبراهيم: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2009، ص30.
² أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية ، 2000 ، ص200.

2. تشعب الموضوع وتشابك المادة العلمية.
3. تشابه المادة العلمية مع اختلاف في وجهات النظر.
4. عدم تجاوب بعض العمال مع موضوع البحث.
5. بداية جمع المعلومات الخاصة بالموضوع تزامن مع فصل الصيف و غلق الجامعات.

خلاصة:

تعتبر الحوافز في مجال الأعمال من الأمور الهامة التي تهيئها الإدارة من أجل تحقيق الرضا الوظيفي وإشباع حاجات و رغبات العمال، وتآثر على أدائهم الذي يتمثل في الجهد والمستوى الذي يبذله كل فرد من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

ومنه يجب معرفة كل الاختلافات الفردية في الإدارة لوضع الحوافز والمكافآت، أي أن تكون فيه الشفافية والعدالة في إعطاء الحوافز.

الفصل الثاني: نظرة عامة حول التحفيز.

- 1- التطور التاريخي للحوافز.
- 2- أهمية وأهداف الحوافز.
- 3- أنواع الحوافز.
- 4- أهم نظريات الحوافز.
- 5- نظام التحفيز الفعال.
- 6- أسس نظام الحوافز.
- 7- خصائص نظام التحفيز الفعال.
- 8- معوقات التحفيز.
- 9- شروط نجاح نظام الحوافز.

تمهيد:

يقاس النجاح في أي منظمة بقدرة العاملين على تحقيق المطلوب أو المتوقع لمستوى أداء مهامهم الوظيفية، و لذلك نجد المنظمات تركز مجهودها على كيفية الحصول على الإنتاجية المرتفعة و الأداء الفعال من خلال أساليب الاستقطاب و الاختيار الفعالة، توجيه العاملين و التصميم الملائم للبرامج التكوينية و التدريبية و غيره، و على الرغم من أن هذه الأنشطة على درجة عالية من الأهمية إلا أنه من الصعب الافتراض بأنها كافية لوحدها لتحقيق النتائج المرغوبة و المتمثلة أساسا في المستويات المرتفعة من أداء العاملين، فالمنظمة تستطيع استقطاب و توظيف أفضل الكفاءات في سوق العمل و إعداد برامج فعالة للتوجيه و تصميم برامج جيدة لتطوير قدراتهم، إلا أن ذلك لا يضمن الحصول على أداء مرض و فعال، لذلك فإذا أرادت إدارة المنظمة أن تدفع العاملين نحو زيادة الإنتاج و تعظيم مستوى الأداء فعليها أن تفكر في نوعية الحوافز التي تناسب دوافعهم، فقد تلجأ إلى المكافآت المادية كالأجور و العلاوات و غيرها، و قد تلجأ إلى مكافآت تقدير المعنوي كما قد يتم الجمع بين النوعين بنسب متفاوتة لتحقيق النظام التحفيزي الأنسب ، ذلك أن ضمان استمرار الأداء بأعلى قدر من الكفاءة و الفعالية يعتبر أحد المهام الأساسية لأي مسؤول في المنظمة ، وحتى يتحقق ذلك يجب فهم دوافع و تصرفات و أنماط سلوك العاملين ومداخل التأثير عليها، و بالتالي تحديد كيفية تحفيزهم بطريقة فعالة يترتب عليها تحقيق أهداف المنظمة و أهدافهم الذاتية .

و قصد التعرف على هذا الموضوع والإلمام بمختلف جوانبه سنتعرض من خلال هذا الفصل إلى مختلف أنواع الحوافز و الأسس التي يركز عليها نظام التحفيز في المؤسسة وأهم نظريات الحوافز وشروط نجاحها.

1) التطور التاريخي للحوافز:

مع بداية القرن 18 وخاصة عند بروز حركة الإدارة العلمية، بدأ العلماء بالاهتمام ببحوثهم ودراساتهم بموضوع الحوافز ويمكن أن يصلوا إلى التطبيق الأمثل له في المنظمات وانطلاقاً من كل هذا يمكن أن نعرض على ثلاث مراحل لتطور الإدارة وهي كالتالي:

1- المدرسة الكلاسيكية "التقليدية": لقد ساهمت هذه المدرسة بإنتاجها الغزير وبحثها في الإدارة، حيث تنطوي هذه المدرسة على عدة توجهات وتيارات نذكر منها:

أ- الإدارة العلمية: كانت بقيادة "فريدريك تايلور" الذي جاء بالأسس العلمية للإدارة وأداء العمل، كما نجد إلى جانبه "فرانك جيل برت، هنري فايول"، حيث اهتمت حركة الإدارة العلمية بموضوع الحوافز بوضع "تايلور" نظام جديد لرفع الأجور على أساس القطعة المنتجة وهو أول من قدم أنظمة الحوافز.

لذلك وضع "تايلور" نظام الأجور والمكافآت على أساس الإنتاج وتميزت الإدارة في هذه المرحلة ب:

- ❖ التسلط و الفردية في اتخاذ القرار.
- ❖ عدم استشارة وإشراك العاملين.
- ❖ استغلال جهد العاملين¹.

ب- الإدارة البيروقراطية: أي سلطة المكتب ورائدها "ماكس فيبر" والذي ركز على أن البيروقراطية نظام له مجموعة من المزايا وهي كالتالي: الدقة، السرعة، المعرفة، الاستمرارية، الوضوح مع الخضوع المطلق للرؤساء ونوي القوة والسيطرة القانونية والتنظيمية.

2- المدرسة السلوكية: ركزت على سلوك العنصر البشري كمحور أساسي في إنجاز الأعمال وارتكزت على ثلاث مداخل في دراسة السلوك هي: علم النفس التجاري والصناعي، علم الاجتماع، علم دراسة الإنسان والسلوك الإنساني.

❖ من بين رواد هذه المدرسة نجد "التون مايو، ماري باركر فيوليت، شيلستر برنارد"، حيث ساهموا في إدخال مفاهيم أساسية على علم الإدارة، حيث شكلت هذه المساهمات إلى حد كبير مدخلا أساسيا في تفعيل الأداء الوظيفي.

¹ منيف لكحل: تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات، دار المثقف للنشر والتوزيع، لبنان، 2018، ص12.

❖ ونفت هذه المدرسة صورة الآلة واعتبرت الفرد أو الإنسان بأنه يرغب في العمل و لديه القدرة على تحمل المسؤولية، وهذا ما يستوجب مراعاة سلوكه واحترامه، وبأن هناك حوافز تجذب الفرد للعمل، فتقدير واعتراف الإدارة بجهوده واستخدامها لعبارات الشكر والثناء تشعره بأهميته الأمر الذي يساهم في رفع معنوياته وبعث الحماس في نفسه لبذل أقصى جهد في سبيل تحقيق الأهداف.

3-المدرسة الحديثة: تمثل هذه المدرسة نظريات الإدارة الحديثة كنظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم، حيث حاولت هذه المرحلة تجنب أخطاء النظريات المدارس السابقة مستفيدة بذلك من تجاربها، إذ تنظر هذه المدرسة إلى الجهاز الإداري في المنظمات على أنه نظام مفتوح وليس مغلقاً، كما أشارت إليه المدارس التقليدية، حيث دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة، ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية، حسب مستويات الأداء، واشترك العاملون مع الإدارة في وضع خطط الحوافز.¹

(2) أهمية وأهداف الحوافز

أ-أهمية التحفيز:

يعتبر التحفيز شيئاً لا غنى عنه في المؤسسات لأن فارقاً كبيراً بين الأداء للفرد المحفز عن أدائه وعندما لا يكون محفزاً فالحوافز ذات أهمية كبرى وتأثير فعال في تسيير العملية الإنتاجية فإذا ما استخدمت بطريقة عقلانية فهذا يؤدي إلى رفع الكفاية الإنتاجية و رفع حاجات العمال المختلفة إذن فعملية التحفيز ذات أهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة ومن جهة أخرى تهدف إلى إشباع حاجيات الفرد المختلفة.²

ويمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية:

- ❖ زيادة كمية الإنتاج وسرعته.
- ❖ خفض التكاليف وزيادة حجم المبيعات.
- ❖ المحافظة على جودة الإنتاج وتحسينه.
- ❖ وضع أساس متين للتحكم في الإنتاج والعمالة.
- ❖ مراقبة العمال وذلك من خلال قياس كفاءتهم الإنتاجية في أوقات محددة.

¹ منيف لكحل: مرجع سبق ذكره، ص13.

² عبد المالك لبيهي وآخرون: " دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية"، (مذكرة شهادة الماستر لشعبة علوم اقتصادية)، جامعة واد السوف، 2018، ص4.

- ❖ ربط الأجر بالإنتاج و تحفيز العمال حسب جهودهم.
- ❖ المحافظة على الآلات وصيانتها.
- ❖ تحقيق رضا العمال وإشباع حاجاتهم الضرورية والنفسية والاجتماعية.
- ❖ المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية.
- ❖ المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها.
- ❖ المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك و تعزيزه أو تعديله.
- ❖ تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف العاملين.
- ❖ تنمية الطاقات الإبداعية والإبتكارية لدى العاملين بما يضمن نتيجة ازدهار المنظمة.¹

ب- أهداف الحوافز:

تستخدم المؤسسة الحوافز من أجل تحقيق أهدافها المرجوة والمتمثلة فيما يلي:

1. زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة ومبيعات وأرباح.
2. إشباع احتياجات العاملين المتنوعة وعلى الأخص بما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة داخل المؤسسة.
3. تخفيض التكاليف وتخفيض كميات الخدمات.
4. إشعار العاملين بروح الانتماء والولاء داخل المنظمة وذلك من خلال تحقيق العدالة و المساواة فيما بينهم.
5. تحسين صورة المشروع أمام المجتمع، وأيضا تحسين نوعيته وجودته.
6. تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.
7. جذب العاملين داخل المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.
8. تشجيع الابتكارات و الاختراعات لدى العمال الممتازين.

ويرى جودت أن لدى وضع نظام للحوافز في منظمة ما لابد من الأخذ بعين الاعتبار الأهداف التالية:

¹ إبراهيم بلقايد، شوقي بوري: "علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، العدد17، 2017، ص257.

أ-الهدف الاقتصادي: حيث أن وضع نظام للحوافز في منظمة ما يجب أن يعود بالفائدة على المنظمة و العاملين لديها حيث تسعى المنظمة عن طريق الاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية وتحسين منتجاتها ونوعياتها التي تعود بالفائدة عليها أولاً، وكذلك على العاملين لديها.¹

ب-الهدف المعنوي:

وهو المتعلق بالعامل مباشرة حيث أنه العنصر الأهم من عناصر الإنتاج والمتحكم في العملية الإنتاجية وعقلها المؤثر وهو المستهدف من وضع نظام للحوافز ولا بد لهذا النظام من المساهمة في إشباع بعض رغباته وأحاسيسه ومشاعره التي لا بد من فهمها للتعامل معه.

بالإضافة إلى كل هذه الأهداف هناك أهداف أخرى والتمثلة في:

1-ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين فيها، فبينما تسعى المؤسسة إلى تحقيق أفضل الإنتاج كما ونوعاً وتقديم أفضل الخدمات لموظفيها فان للحوافز المادية الإيجابية أثراً طيباً على رفع مستوى معيشة العامل وزيادة دخله إذ أنها تمكنه من الوفاء ببعض التزاماته المادية، كما يؤدي استخدام الحوافز المعنوية الإيجابية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل بإخلاص، والتفاني في خدمة المؤسسة.

2-ربط أهداف المؤسسة و العاملين فيها بأهداف المجتمع، فمن النتائج التي تترتب على استخدام أسلوب الحوافز دفع العاملين وترغيبهم فيه بحيث يؤدي إلى إنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية، سواء من سلع أو خدمات وتوفيرها لأفراد المجتمع في الزمان و المكان المناسبين، هذا بدوره ينعكس إيجاباً على سمعة المؤسسة في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه، فيدفع أفراد هذا المجتمع للتفاعل مع المؤسسة وتفضيلها على غيرها.²

¹ مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2012، ص178.

² علي محمد عبد الوهاب: إستراتيجية التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 1982، ص151.

3) أنواع الحوافز

توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي متداخلة مع بعضها البعض حيث توصل الباحثون في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى درجة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين وهي كالآتي:

1- الحوافز السلبية والإيجابية:**أ- الحوافز السلبية**

فالحوافز السلبية تؤدي إلى تخويف العمال وتهديدهم بالعقاب ويمكن تقسيمهم إلى قسمين:

- حوافز سلبية مادية:

تتمثل الحوافز السلبية المادية في:

1. العزل المؤقت.
2. تنزيل درجة الموظف.
3. وقفه عن العمل.
4. الخصم من الأجر.

- حوافز سلبية معنوية:

1. حرمان العامل من نشر اسمه على لوحة الشرف.
2. توجيه تنبيه للعامل المقصر في عمله وتعليقه على لوحة الإعلانات.
3. تتصف الحوافز السلبية بمعارضتها لكل تجديد وإبداع وتقترن على أحسن تقدير بأقل ما يمكن من مستوى العطاء والالتزام.¹

ب- الحوافز الإيجابية:

تلك الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل وتدفع بالعامل لاستخدام قدراته ومهاراته في العمل و تحسين أداءه.

¹ اليد عليوة: تنمية المهارات ومسؤولي شؤون العمل ، الأمل للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص104.

- الحوافز المادية:

هي الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية وهي عبارة عن حوافز ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة كالأجر والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في النفقات المعيشية والمشاركة في الأرباح والمكافئات والأجور التحفيزية وضمان استقرار العمل وظروف وإمكانيات العمل المادي وساعات العمل والخدمات المختلفة التي تقدمها الإدارة للعاملين.

- الحوافز المعنوية:

هي تلك الحوافز التي ترضي الحاجيات الذاتية للإنسان إلى جانب إشباع الحاجيات الاجتماعية و التي تزيد من تماسك العاملين وشدهم نحو العمل ومن أبرز أشكالها:

1. إتاحة فرص التقدم أمام الأفراد.
2. إتاحة الفرص للمشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة العمل.
3. منح الأوسمة والشهادات وإعطاء الألقاب.
4. نشر أسماء المبدعين والبارزين عن طريق وسائل الإعلام المختلفة وإتباع وسائل التكريم للمبدعين.¹

¹ اليد عليوة، مرجع اسبق ذكره، ص104.



الشكل رقم (01): مخطط توضيحي لأنواع الحوافز¹

¹ مجيد عبد الله شرارة، الاتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دون ناشر ، 2019، ص183

4) أهم نظريات الحوافز

مثل باقي المواضيع المعرفية وبخاصة في مجال علم الاجتماع، فقد ظهرت مجموعة من نظريات تناولت هذا الموضوع، ويمكن حصرها في الآتي:

1- نظرية سلم الحاجات عند ماسلو:

وضعت هذه النظرية من قبل "أبراهام ماسلو" وهي من أكثر النظريات الحفز شيوعاً وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في إشباعه للحاجات وتقوم على أن الحاجات مرتبة حسب الأولوية لحاجات الفرد وأن ما يؤثر على سلوك الفرد بشكل سلبي هي الحاجات غير مشبعة والحفز والعكس صحيح¹ حيث طورها في الأربعينات من القرن الماضي، معتبراً أن الإنسان في كل سلوكه إنما 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 الفيزيائية قاعدته، وتليها إلى الأعلى باقي الحاجات الأخرى (كما يوضح الشكل) وهي:

أ- الحاجات الأساسية الجسمية:

أو الرغبة الفيزيائية، وهي تلك المرتبطة بضرورات البقاء على قيد الحياة كالمأوى والأكل والملبس والهواء والنوم والمحافظة على النوع ولعل الوسيلة الرئيسية التي تحافظ بها المؤسسة لإشباع الحاجات الأساسية لمواردها البشرية هي النقود، سواء كانت في شكل رواتب وأجور أو في شكل مكافآت.

ب- حاجات الأمان والسلامة:

كالرغبة في الحماية من الخطر أو لأخطار، وإيجاد مناخ أمن اقتصادي ملائم... الخ.

ج- الحاجات الاجتماعية:

وتأتي بعد إشباع الحاجات السابقة، حيث تظهر الحاجة إلى الانتماء ودعم الآخرين، والحاجة إلى جماعات العمل غير الرسمية الإيجابية.

¹ طاهر محمود الكلاله: تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص132.

د- حاجات التقدير والاحترام الشخص:

كالثقة والاعتداد بالنفس، وشعور الفرد بأنه مفيد، وكذلك حاجة الفرد باعتراف الآخرين به

هـ - حاجات تحقيق أو (إثبات) الذات:

وهي رغبة الفرد المتنامية في التميز، ورغبته في أن يصبح أكثر دقة على فعل أي شيء يستطيعه، وفيما يلي شكل توضيحي لسلم الحاجات عند "ماسلو"



شكل رقم(02) يوضح سلم الحاجات عند "ماسلو" ¹

¹ علي غربي، بلقاسم سلاطينية: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2003، 1، ص210.

2- نظرية تحديد الهدف:

تأكد الشواهد الواقعية التنظيمية أن النوايا والأمانى المعبرة عنها بالأهداف، يمكن أن تكون مصدرا للدافعية والتحفيز للقيام بعمل معين، خاصة إذا كانت ذات منفعة قيمة بالنسبة للفرد، فالأهداف المحددة تؤدي إلى زيادة أداء الفرد، كما أن الأهداف الصعبة عندما يقبلها الفرد (كما يعتقد: " Tubbs ت وبس " 1986) تؤدي إلى تحسين وزيادة مستوى أدائه بدرجة أكبر من الأهداف السهلة، ومن جهة يلخص " لوك Locke 1986 " وهو من أبرز ممثلي هذه النظرية، أهم مضامينها في التالي:

أ – أن الهدف المحدد والصعب التحقيق يؤدي إلى تحقيق مستوى أعلى من الإنتاج والأداء، وذلك على العكس من الهدف العام، فالفرد الذي يكون له هدف محدد " إنتاج 20 وحدة في اليوم مثلا " يعمل بصورة أفضل من ذلك الذي ليس له هدف على الإطلاق، أو الذي يحدد له هدف عام مثل "افعل ما تستطيع"

ب – كلما زادت صعوبة القرار كلما كان مستوى الأداء عالي.

ج - مشاركة الفرد في تحديد الأهداف، تزيد من قبوله لهذه الأهداف حتى لو كانت صعبة.

د – يمكن زيادة تأثير الأهداف كحوافز أو محددات للدافعية، من خلال:

-تحديد الأهداف بدلا من جعلها عامة.¹

-جعل الأهداف بها تحديات لقدرات الفرد وعلى درجة من الصعوبة، حتى تثير فيه الحماسة وإبداء أداء أفضل.

-المشاركة في وضع الأهداف تزيد من درجة القبول والالتزام بتحقيقها.

-العمل على جعل الأهداف بعد تحديدها قابلة للقياس فكلما جاءت في صورة كمية كلما أمكن الفرد التعرف على نتائج محاولاته لتحقيق تلك الأهداف وبهذا تزداد دافعيته.

¹ علي غربي، المرجع السابق، ص 210.

(5): نظام التحفيز الفعال

لكي يتحقق الهدف من وضع نظام الحوافز، فإنه لابد من مراعاة مجموعة من الشروط يجب توافرها لتحقيق ذلك من أهمها:

- 1- مدى تناسب الحافز مع الدافع الموجود لدى الفرد، فإذا كانت الحوافز المعطاة للعاملين تتفق مع رغباتهم من حيث الكم والكيف كلما أدى ذلك إلى زيادة فعالية نظام الحوافز، إذ أن أي نقص في الحافز سيؤدي إلى عدم تحقيق الإشباع المطلوب، الأمر الذي يؤدي إلى استمرار حالة عدم التوازن عند الفرد.
- 2- أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وتفاعله معها، وذلك عن طريق تعميق مفهوم ربط الحافز بالأداء الجيد.
- 3- أن تواكب هذه الحوافز التغييرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والحضارية التي يمر بها البلد والتي قد تؤثر على سلوك العاملين.
- 4- أن يتسم نظام الحوافز بالوضوح بالنسبة لجميع العاملين، بحيث يكون لدى كل فرد فكرة واضحة عن نظام الحوافز الموجود في المؤسسة التي يعمل بها.
- 5- أن ترتبط هذه الحوافز ارتباطاً وثيقاً بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها الموظف أو العامل في تحقيق الحد الأدنى للأداء و الإنتاجية.
- 6- مرونة نظام الحوافز حتى يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي في مجال العمل، لاسيما وأن دوافع العاملين في تغير مستمر.¹
- 7- أن يركز نظام الحوافز الفعال على إشباع الدوافع الأكثر إلحاحاً لدى الفرد، حيث أنها المسيطرة على سلوكه وتصرفاته عن غيرها من الدوافع.

¹ نفس المرجع السابق، ص 218- 219.

(6) أسس نظام الحوافز:

حتى تكون الحوافز ذات فعالية لابد من توفير مجموعة من الأسس تعتمد عليها الإدارة في منح هذه الحوافز ويمكن عرض هذه الأسس كما يلي:

1-الأداء:

يعتبر التميز في الأداء من أهم الأسس لمنح الحوافز في كمية المنتج أو وقت العمل في بعض المؤسسات، ويمكن أن نلاحظ هذا التميز في كمية المنتج أو وقت العمل والتكاليف التي يتم توفيرها.¹

2-الجهود:

تلجأ المؤسسة لهذا الأسلوب عندما يصعب قياس نتائج العمل كما هو الحال في وظائف الخدمات والأعمال الحكومية، لذلك تأخذ المؤسسة في الحسبان المجهود.

3-الأقدمية:

ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير إلى الحد ما إلى الولاء والانتماء للمؤسسة ولذلك يجب مكافأته، وتظهر هذه المكافأة على شكل علاوة وحوافز.

4-المهارة:

هي معظم الأحيان نجد بعض المؤسسات تعوض و تكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا أو إجازات أو دورات تدريبية.²

(7) خصائص نظام الحوافز الفعال:

يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض الخصائص من أهمها:

❖ القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي يتسم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.

¹ أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995، ص77.

² وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، 2004، ص157.

- ❖ إمكانية التطبيق: ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.
- ❖ الوضوح والبساطة: لابد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.
- ❖ 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 العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم وزيادة إقناعهم به.
- ❖ تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء ويجب أن يشعر الأفراد بأن جهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.
- ❖ القبول: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.
- ❖ الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار، والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة و... غيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.
- ❖ المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار و الانتظام، إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك.
- ❖ الجدوى التنظيمية: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعمالها، ويتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل وبعد النظام.

❖ التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.¹

(8) معوقات التحفيز:

إن تعدد الحوافز وتباين أهداف العاملين ودوافعهم وتبدلها أو تغييرها بين وقت وآخر تجعل مسألة اختيار الحافز مشكلة حقيقية أمام العاملين في إدارة الموارد البشرية، وتزداد هذه المشكلة عمقا في بلادنا العربية لأن غالبية المؤسسات العاملة فيها تعاني من مشاكل عديدة بشأن الحوافز إلى جانب ضعف دور إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات نجدها أي المؤسسات تعاني من واحدة أو أكثر من المشاكل الآتية بخصوص الحوافز:

- ❖ عدم وضوح أهداف نظام الحوافز لكل من الإدارة والمستفيدين.
- ❖ غياب الدراسات العلمية والبحوث الميدانية المتعلقة واتجاهات العاملين.
- ❖ عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء لكي تمنح الحوافز بناءا عليها، وقد أدى ذلك إلى حصول أعداد كثيرة من العاملين على الحوافز واحدة أو مشابهة بالرغم من وجود المفارقات المهارية والثقافية فيما بينهم.
- ❖ عدم دقة تقويم أداء العاملين وخضوع عملية تقسيم للعوامل الشخصية في أغلب الأحيان.
- ❖ نقص مهارة المديرين في تطبيق الحوافز، وتحفيز بعضهم وتدخل العوامل الشخصية في تطبيق الحوافز.
- ❖ قصور المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فعاليتها والأثر الذي تتركه على الأفراد والعائد المتحقق منها والنظريات التي توجد فيها، والنواحي التي تحتاج للتعديل وغياب الإحصاءات الدالة على ذلك.²
- ❖ إن أنظمة الحوافز قد يعاب عليها بأن لها أعراض جانبية سيئة، وإن لم تستطيع المنظمة أن تدرس هذه الأعراض وأن تداويها، فإن هذه الأعراض قد تفضح النظام، ومن أهم أسباب فشل نظام الحوافز ما يلي:
- ❖ عدم وجود أهداف ومعايير للأداء ويرجع ذلك إلى تحليل العمل والتوصل إلى الأنشطة والمهام المكونة للعمل والتي يتم ترجمتها بعد ذلك معايير الأداء.

¹ الحميد عبد الفاتح المغربي: إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الحادي والعشرين، كلية التجارة، جامعة المنصور، 2007، ص363.

² عادل حرشوش وآخرون: إدارة الموارد البشرية، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2006، ص120.

- ❖ خوف العاملين من رفع المعايير في المستقبل، ويرجع هذا الخوف إلى ظن العاملين من أن الإدارة يمكن أن ترفع معايير الأداء على خلفية أن العاملين قادرين على تحقيقها، فإذا كانت هذه المعايير مبنية على دراسة لوصف الوظيفة وإيقاف العاملين، وأنها تتسم بأنها مفهومة وبها شيء من التحدي فيجب على الإدارة ألا ترفعها.
- ❖ صعوبات قياس معايير الأداء: وترجع الصعوبة على عدم إمكانية التعبير عن معايير الأداء في شكل كمي واضح، أو أن تسجيله صعب أو لعدم توافر الأشخاص التي تقوم بقياسه وتسجيله.
- ❖ عدم سيطرة العاملين على تحقيق المعايير: ويرجع ذلك إما إلى عدم واقعية المعايير المطلوبة أو أنها غير مفهومة، أو لعدم تدريب العاملين على أداء الأنشطة والمهام الخاصة بالعملاء بعدم قيام المنظمة بتوفير الموارد المطلوبة لتحقيق العمل.
- ❖ الصراع والمناقشة: إن التنافس بين الأفراد على إبراز أدائهم الأفضل قد يؤدي إلى الشعور بأن الآخرين يهددون مصالحهم.
- ❖ في إمكانية التوصل إلى المعايير الخاص بالأداء، وهو ما يؤدي إلى وجود صراع بين العاملين.
- ❖ فقدان الثقة بين الإدارة والعاملين، تحدث مواجهة بين العاملين المسؤولين عن تحقيق المعدلات و المعايير والذين يظنون أن الإدارة تقوم برفع المعايير وتغييرها.¹

¹ محمد الفاتح، محمد بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص90.

(9) شروط نجاح نظام الحوافز:

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

- ❖ أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا.
- ❖ إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته.
- ❖ اختيار الوقت الملائم لاستخدام الحوافز، وخاصة الحوافز المادية منها.
- ❖ ضمان استمرارية الحوافز وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الأفراد، بتوقع انتظام تلقي الحوافز.
- ❖ أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة والمساواة والكفاءة.
- ❖ أن تنمي الحوافز في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد و الحصول على الحافز.
- ❖ أن يكون الحافز متناسبا مع أداء الفرد.
- ❖ إدراك ومعرفة الأفراد للسياسة التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز.

أما في حالة عدم الاهتمام بعمليات التحفيز، التي ينجم عنها نقص الحوافز، فإن ذلك يؤدي إلى مشكلات ومخاطر تؤثر سلبا على أداء الموظفين كالاتي:

- ❖ تدني مستوى أداء العاملين.
- ❖ انخفاض معدلات الإنتاجية إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة.
- ❖ شعور العاملين بعدم الرضا في أعمالهم.
- ❖ القضاء على روح التعاون في إطار العمل وتكريس النزعة المصلحية الذاتية.
- ❖ عدم الاكتراث واللامبالاة وغياب المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها الموظفون.
- ❖ ارتفاع نسبة دوران العمل، وترك المؤسسة حين يتوفر فرص عمل في مؤسسات أخرى.
- ❖ ارتفاع نسبة التغيب المقصود عن العمل بذرائع مرضية، أو ظروف اجتماعية.
- ❖ عدم تمتع الإدارة العليا بالاحترام والتقدير من العاملين في المؤسسة، ولومها بأنها مقصرة في تلبية حقوقهم وامتيازاتهم.
- ❖ ازدياد حوادث العمل والأمراض الناتجة عن ممارسة بعض المهن نتيجة للأخطاء، وحالات الإهمال عند الممارسة¹

¹ أبو شيخة، نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص66.

الخلاصة:

تسعى الحوافز بمختلف أنواعها المادية والمعنوية إلى تحقيق هدفين منه أهداف المؤسسة أي أن تعود بالفائدة على المنظمة، ومنه إشباع رغبات العمال و مساندتهم في الوظائف الصعبة و الغامضة و تحسين مستوى العمل وظروفه وذلك من أجل نجاحهم في العمل و هذا سيعكس مكانتهم في داخل المجتمع.

وتعتمد الإدارة على مجموعة من الأسس من أجل نجاح الحوافز منها الأداء، الجهود، الأقدمية، والمهارة.

الفصل الثالث: أداء العاملين

- 1) تعريف الأداء.
- 2) أنواع الأداء.
- 3) أهمية أداء العاملين.
- 4) أهمية وأهداف عملية تقييم الأداء.
- 5) العوامل المؤثرة في أداء العاملين.
- 6) معايير قياس الأداء.
- 7) طرق تقييم الأداء.
- 8) دور ديناميكية التحفيز على الأداء.

تمهيد:

حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ وشهد بحوثا مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي ، إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق فضلا عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري و الاقتصادي والاجتماعي لجميع الدول المتقدمة و الدول النامية على حد سواء ، و مازالت المنظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هيكلها ، ومحاولتها إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر ، واستحدثت نظام حلقات الجودة وإبتداع حوافز جديدة للجهود الفردية و الجماعية الملموسة ، ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء .

وفي هذا الفصل سوف نستعرض البعد الثالث من الإطار النظري للدراسة وهو الأداء الوظيفي وذلك من خلال التطرق إلى تعريف الأداء ، أنواعه ، أهمية أداء العاملين ، أهمية وأهداف عملية تقييم الأداء ، العوامل المؤثرة في أداء العاملين ، معايير قياس الأداء ، طرق تقييم الأداء ، و دور ديناميكية التحفيز على الأداء.

1) تعريف الأداء

لقد تعددت التعاريف التي أطلقت على الأداء وسوف نذكر أهمها:

أ- تعريف الأداء:

يعتبر الأداء من المفاهيم المهمة في المنظمات الحديثة من خلال اهتمام الباحثين والممارسين به على حد سواء وأغلب التعاريف المتعلقة بمصطلح الأداء تتضمن إما أبعاد تنظيمية أو بشرية أو مجالات كمية أو كل الجوانب معا¹.

وعموما فإن مصطلح الأداء من المصطلحات الواسعة للاستخدام وقد تعددت مفاهيمه حسب تعدد استخداماته فبالنسبة لمدير منشأة الأداء المرورية والقدرة على المنافسة وبالنسبة للموظف فهو يعني مناخ العمل أما بالنسبة للزبون فهو يعبر عن نوعية الخدمات و المنتجات التي تقدمها المنشأة، وبصفة عامة يعرف الأداء في التسيير على أنه الجمع بين الفعالية والكفاءة ومن المستوى الذي يحققه العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجود العمل المقدم والأداء هو أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال ولقد تعددت التعاريف التي أطلقت على الأداء وسوف نذكر منها:

1-التعريف اللغوي:

من المعاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل ويقال أدى الشيء الذي أوصله واسم (الأداء): أي أدى الأمانة وأدى الشيء بمعنى قام به².

2-التعريف الإصطلاحي:

يعرف "الحراز" الأداء الوظيفي على أنه "يتمثل في مدى المهارات التي تتمتع بها الموارد البشرية في التعامل مع الوظائف التي تقدم بها والأجهزة وكافة الموارد المتاحة لتحقيق مستوى كاف من التوافق وبأقل التكاليف الممكنة³.

ويعرف أيضا على أنه نتيجة التفاعلات الإيجابية أو السلبية العمال داخل المنظمة، وذلك بهدف النجاح وتحقيق أهداف المنظمة، وهناك العديد من المختصين لإعطاء

¹ صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، 2008، ص5.

² ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد14، ط3، 1994، ص26.

³ مبارك بن الحراز، الحوافز وأثرها على أداء العمال، مكتبة دار الحق، عمان، 1987، ص201.

مفهوم دقيق وشامل للأداء ومن أبرزها نموذج قدمه موران سافو في سنة 1994 حيث يرى أن الأبعاد الأساسية التي تشكل الأداء كما يلي:

- ❖ المنشأة: (نوعية المنتج، المرد ودية المالية، المركز التنافسي).
 - ❖ الكفاءة الاتصالية: (الاستغلال الاقتصادي للموارد الإنتاجية).
 - ❖ متغيرات الموارد البشرية: (حركة الأفراد، مناخ العمل، مرد ودية الأفراد) شرعية اتجاه الجماعات الخارجية.
- ب- محددات الأداء:**

يرى بعض الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي: الرغبة، القدرة، بيئة العمل

- ❖ الرغبة: هي حاجة ناقصة لإشباع تدفع الفرد يسعى لإشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة:
- أ- اتجاهات وحاجته التي يسعى لإشباعها.

ب- المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل، ومدى كونها مواتية أو المعاكسة لاتجاهاته.

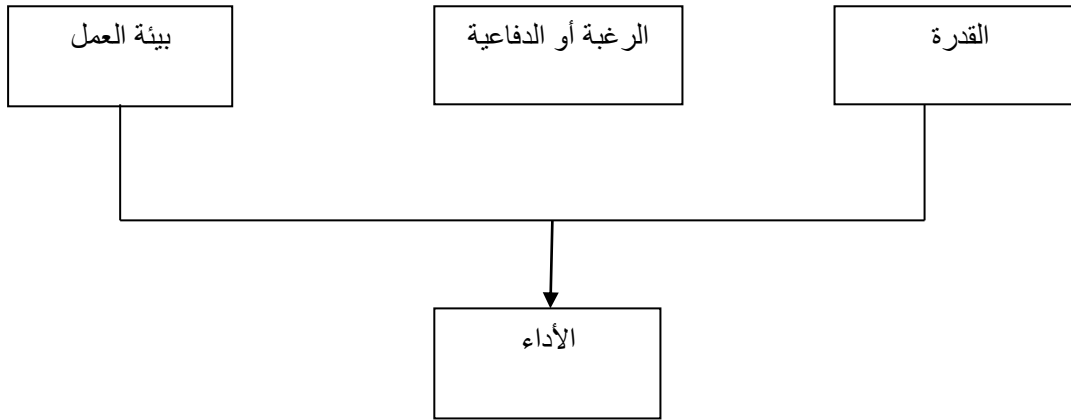
- ❖ القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء، وتتألف بدورها من محصلة:
- أ- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.

ب- المهارة أي تمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله أو مهارة استخدام المعرفة.

ج- مدى وضوح الدور.

- ❖ بيئة العمل: تتمثل في معطيات مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعة العمل، التجهيزات، والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين والشكل التالي يبين محددات الأداء.¹

¹ مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 146-147.



الشكل رقم (03): محددات الأداء

المصدر: مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص146.

كما يصنف بعض الباحثين محددات الأداء الوظيفي إلى:¹

1- الجهد:

ويشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2- القدرات:

وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة وتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة.

3- إدراك الدور (المهمة):

يشير الاتجاه إلى اعتقاد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل، ولا بد من وجود حد كبير من الإتقان في كل أعماله بمعنى أن الفرد مهما يبذل من جهود كبيرة

¹ الأمين بوشليق: دور التكوين في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة الوطنية لأشغال الآبار ENTP، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، ميدان علوم التجارية شعبة علوم اقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير بترولي، 2015، ص07.

ولديه قدرات فائقة لا بد أن يفهم دوره ومهمته في المنظمة، وهذا يكون عمله موجها في الطريق الصحيح.

(2) أنواع الأداء

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه فإذا نظرنا إليه من حيث الشمولية نجد أن الأداء قد يكون كلياً أي خاصاً بالمؤسسة تساهم فيه كل وظائفها دون تمييز بينهما، وقد يكون جزئياً أي مختلف الاداءات التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة ككل على حدى كأداء وظيفة التخزين أداء الموارد البشرية وقد يكون حسب المصدر داخلي وخارجي، وقد يكون حسب الطبيعة اقتصادي تكنولوجي إداري.¹

1- حسب معايير المصدر:

أ-الأداء الداخلي: ينتج الأداء الداخلي من التوليفة التالية:

-الأداء البشري: وهو أداء الموارد أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

-الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

-الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب-الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة.

إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أي يمكن قياسها وتحديد أثرها.²

2-حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي وجزئي:

¹ عادل عشي: "تقييم الأداء المالي للمؤسسة"، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2006، ص5.

² عبد المليك مزهودة: "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، نوفمبر، 2001، ص2.

أ-الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية الأرباح، الشمولية، النمو.

ب-الأداء الجزئي: هو الذي يتحقق من مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد للتقييم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن تنقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة الموارد البشرية أداء وظيفة التموين أداء وظيفة التسويق أداء وظيفة المالية.

ونشير أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو تفاعل اداءات أنظمتها الفرعية كما يؤكد أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مختلف وظائفها.¹

(3) أهمية أداء العاملين:

يحضى موضوع الأداء باهتمام متزايد في المجتمعات كافة، فالجميع يحاول ويعمل على تحسين مستوى الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معيارا ومؤشرا أساسيا لتقدم تلك المجتمعات، لما له من أثر إيجابي في معدلات التنمية الاقتصادية والإدارية والاجتماعية وما ينتج عنها من إسهامات في رفع مستوى معيشة الأفراد والنمو في مصادر الدخل القومي للبلاد.

وعليه تحتل موضوع أداء العاملين موقعا متقدما من حيث الأهمية لدى إدارات المنظمة و مسؤوليها بمستوياتهم المختلفة، حيث يمثل الأداة أو الوسيلة التي يمكن من خلالها تستطيع المنظمات من تحقيق أهدافها سواء كانت خدمية أو إنتاجية. بعبارة أوضح، فإن أداء المنظمات هو حصيلة تفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل العاملين ومستوى تمتعهم بالكفاءة (القدرة – الرغبة) في أداء المهام الموكلة لهم.

لذا يعتبر الأداء مفهوماً جوهرأ وهاماً للمنظمات كافة (الخدمية – الإنتاجية) فهو المرآة التي تعكس وضع المنظمات أو الأفراد العاملين فيها، بمعنى أدق هو التفاعل بين السلوك والإنجاز لإنتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء المنظمة وعاملها ضمن البيئة التنافسية في سوق العمل.

¹ عبد الملك مزهودة، المرجع السابق، ص5.

وهذا ما يفسر اهتمام جميع مسؤولي إدارات المنظمة وبمختلف مستوياتهم التنظيمية اهتماماً كبيراً بأداء عاملهم، باعتبار أن الأداء لا يعد انعكاساً لقدرات الفرد ودافعيته فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه المنظمات ودرجة فاعليتها في تحقيق أهدافها.

ويتسع هذا التأثير في مدياته ليصل إلى مستوى الدولة، وذلك لأن الأداء على مستوى الدولة ما هو إلا تعبير عن أداء المنظمات فيها. فضلاً عن اهتمام الفرد بأدائه والعمل على تحسينه و تنميته سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به وتتمثل في الأهداف الاقتصادية (حوافز، ترقية، زيادة أجور...الخ) وكذلك أهدافه النفسية والاجتماعية (الحاجة إلى الاستقرار الوظيفي، الشعور بالرضا عن العمل، إثبات الذات).

إن أحد المداخل الرئيسية للاهتمام بأداء العاملين لتحسين مستوياته من حيث كميته وجودته هو وجود إستراتيجية واضحة المعالم وممكنة التطبيق للموارد البشرية في تلك المنظمات، بهدف الارتقاء بأدائهم وتعظيم مخرجات عملهم.¹

4) أهمية وأهداف عملية تقييم الأداء

1-أهمية تقييم أداء العاملين:

لقد حظي موضوع تقييم الأداء بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة بحيث تتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي:

-تخطيط الموارد البشرية: إن فعالية تقييم و أسس ناجحة يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية لاسيما وإن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دورياً وسنوياً لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها، وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا يرتبط بالسياسة التنظيمية واستقطاب الموارد البشرية الكفوء واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها.

-تحسين الأداء وتطويره: إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين وتطوير، إذا أن عملية تقييم تساعد الإدارة العليا المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوى والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، ثم إن هؤلاء الأفراد لابد لهم من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مسار الوظيفي وتطويره بشكل أفضل.

¹ محمد عاطف محمد ياسين: "إدارة الأعمال"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، آب 2018، ص38.

-تحديد الاحتياجات التدريبية: مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين و تطوير أداء العاملين في المنظمة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائيا أو اعتباطا وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة

- وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت.
- انجاز عمليات النقل و الترقية.
- معرفة معوقات و مشاكل العمل.¹

2-أهداف تقييم الأداء:

تتحقق عملية تقييم أهداف عديدة وذلك وفق ثلاث مستويات هي المنظمة، المديرين، المرؤوسين، وفق ما يلي:

أ-على مستوى المنظمة:

- ❖ إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة.
- ❖ رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- ❖ تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية لأن نتائج هذه العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للتحكم على دقة هذه السياسات.
- ❖ مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

ب-على مستوى المديرين:

إن مواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما تعتبر عملية تمييز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم و موضوعي لأداء تابعيهم، وهذا ما يدفع تجاهه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب على مشاكلهم وصعوباتهم.²

¹ خيضر كاظم حمود ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص152.

² عبد الباري إبراهيم درة: "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات"، بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد382، القاهرة، 2003، ص136.

ج- على مستوى الفرد:

إن زيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية ويدفعهم إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتربحوا فوزهم باحترام وتقدير مسؤوليتهم معنويا ومكافآتهم ماليا.

وهناك أهداف أخرى تترتب على أداء الأفراد العاملين منها:

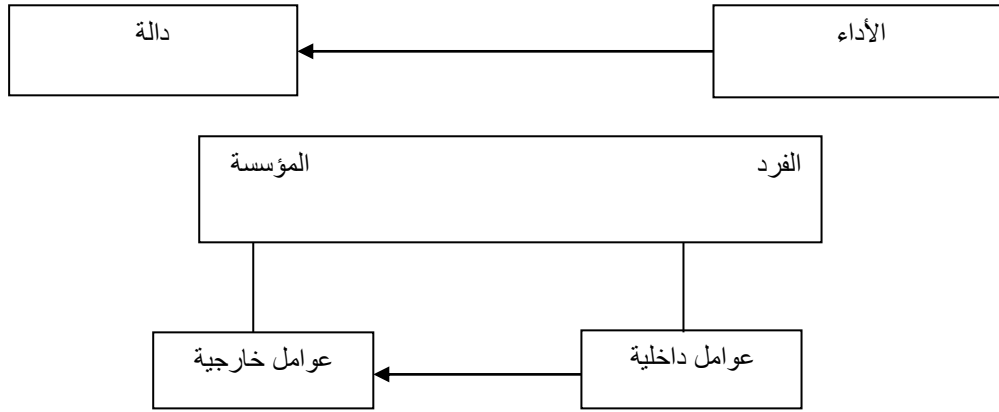
- ❖ التحقق من مدى تطابق الأداء الفعلي مع النتائج المطلوبة للوصول إليها.
- ❖ متابعة عملية التنفيذ للوصول إلى الأهداف.
- ❖ القدرة على تقييم النتائج النهائية للأداء.
- ❖ تطوير العمليات الإدارية.
- ❖ ترقية الإدارة العليا بالمعلومات اللازمة.
- ❖ إيجاد طريقة عملية للتقييم.
- ❖ تحديد المهام الأعمال.
- ❖ رفع مستوى الإنتاج.¹

(5) العوامل المؤثرة في أداء العاملين

يوجد العديد من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عن التعامل مع سلوك الأفراد وأدائهم حيث يعتبر المورد البشري مزيج من متغيرات الفرد من ناحية و خصائص المؤسسة التي يعمل فيها من ناحية أخرى، فالأداء يتأثر بعوامل داخلية تتعلق بالفرد منها (الحاجات، الخصائص الجسمية، الحالة، المزاجية، الدوافع...) وعوامل خارجية تتعلق بالمؤسسة منها أهداف المؤسسة، ثقافة المؤسسة، نمط القيادة في المؤسسة، سياسات المؤسسة، هذه العوامل موضحة في الشكل التالي:²

¹ ثابت ظهير، كيف نقيم أداء الشركات و العاملين، دط، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص79.

² حسن حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص257.



الشكل رقم (04): العوامل المؤثرة على الأداء

كما توجد أيضا عوامل تؤدي إلى رفع الأداء و عوامل تؤدي إلى خفضه ويمكن حصرها في نوعين رئيسيين هما:¹

1-العوامل الداخلية: يتكون من مجموعة متعددة العوامل نذكر منها:

أ-العنصر البشري: يتشكل أهم مورد في المؤسسة التنافسية، وتطور المؤسسة مرهون في مدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدرتها على الانسجام في الجماعة، ومدى تعاونها معها، وبمدى العناية التي تعطيها للتنمية وتطوير مكانتها والعمل على إيجاد وتنمية الدوافع يديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل ومنه.

$$\text{الأداء} = \text{البيئة} + \text{الدافعية}$$

ب-الإدارة: إن الإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع المواد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها، فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة منه مسؤولية بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

ج-التنظيم: يشمل على توزيع وتحديد المهام و المسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة.

¹ أسماء ميلودي، وفاء حمادي: "الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي جامعة الطاهر مولاي سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص إدارة المشاريع، 2016، ص35.

إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للاستخدامات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف والمنظومة والحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر في الأداء.

لذا وجب على أي مؤسسة أن تكون مرنة، ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

د-بيئة العمل: تشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته لوظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود فيها لسلبية بيئة العمل.¹

هـ-طبيعة العمل: وتشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه للمؤسسة.

و-عوامل فنية: إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية العمل هذه الوسائل.

2-العوامل الخارجية: وتتكون من مجموعة عناصر أهمها:

أ-البيئة الاجتماعية والثقافية: وتتكون بدورها من مجموعة من العناصر أهمها:

-العادات التقليدية الموروثة والعرف وأمور الدين والمستوى التعليمي (نسبة الأمية، نسبة المتعلمين مثلا) وكذلك نسبة تقدير الأفراد للتعليم ورغباتهم في الحصول عليه والتدريب وأنواع برامج التعليم الفني والمهني.

ب-البيئة السياسية والقانونية:

-تتمثل أساسا في طبيعة النظام السياسي وكذلك مدى الاستقرار السياسي ومرونة القوانين والتشريعات، السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة والعلاقات الدولية ونوعيتها.

ج-البيئة الاقتصادية:

-تمثل الإطار العام لاقتصاد الدولة أي طبيعة اقتصادها (اقتصاد حر أو موجه)، والاستقرار الاقتصادي و الأنظمة البنكية ومدى تأثيرها بالسياسات التشريعية ومختلف

¹ منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، الجزائر، 2010، ص288.

الأسواق المالية ومدى وجود أسواق الأسهم والسندات وكذلك السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.

د- عوامل تكنولوجية: متمثلة في مجموعة من التطورات والتغيرات التي تحدثها التكنولوجيا، كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع واختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض التكاليف والجهد والوقت.

6) معايير قياس الأداء

هناك معايير وعناصر يجب أن تتضمنها عملية تقييم أداء العاملين في المنظمات الإدارية ويعتبر توافر العناصر والمعايير شرطاً أساسياً لنجاح هذه العملية وهذه العناصر تقسم معايير الأداء إلى قسمين هما:¹

1-العناصر: تمثل العناصر مجموعة من الصفات والميزات التي يجب أن تتوفر في الموظف لكي يكون قادراً على أداء وظيفته بشكل جيد وفعال، وتقسم هذه العناصر إلى عناصر ملموسة وعناصر غير ملموسة.

أ-العناصر غير الملموسة:

من البديهي أن يكون القياس أصعب من عملية القياس العناصر غير الملموسة، ومن الأمثلة على ذلك الأمانة والصدق والانتماء وغير ذلك.

ب-العناصر الملموسة:

والتي يمكن قياسها بسهولة كعملية حضور الموظف وانصرافه في الأوقات المحددة.²

2-المعدلات:

وهي عبارة عن ميزات يمكن من خلالها قياس إنتاجية الموظف من ثلاث جوانب:

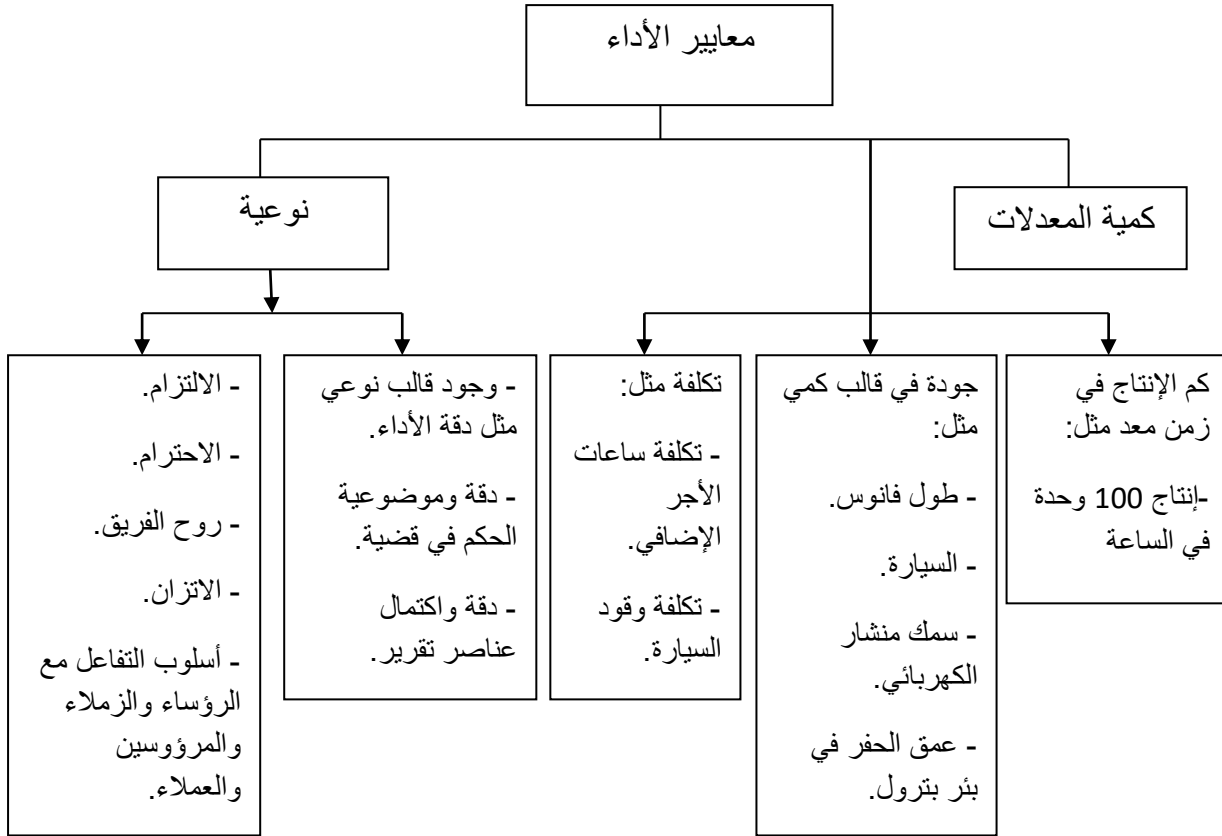
معدلات كمية: تشمل المعايير الكمية لقياس الجوانب التي من السهل التعبير عنها كميًا مثل، كمية الوحدات المنتجة أو كمية المبيعات التي يتم التعبير عنها بالوحدات المنتجة ذات قوة شرائية.

معدلات نوعية: وتعني وجوب وصول أداء الشخص على مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان.

¹ موسى اللوزي، تنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر والطباعة، عمان ، 2002، ص217.

² فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أوسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002م، ص149.

معدلات كمية ونوعية: هذا العمل مزيج من الكم والنوعية بالإضافة إلى وجوب إنتاج عدد معين من وحدات الإنتاج يجب أن يصل إلى مستوى الأداء إلى حد معين من الجودة والدقة و الإتقان ويعرض النموذج التالي:¹



الشكل رقم (05): يوضح تصنيفات لمعايير الأداء وفقاً لكونها كمية ونوعية:

المصدر: أحمد مصطفى السيد، المرجع السابق، ص416.

(7) طرق تقييم الأداء

توجد طرق متعددة لقياس أداء العاملين، ويمكن للمؤسسة المعنية أن تختار منها طريقة أو أكثر، وفيما يلي نذكر أهم تلك الطرق:

1-طريقة التدرج البياني (Graphic Rating Scale): تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً، حيث يقاس أداء الموظف بناء على معايير محددة مثل: نوعية الأداء، كمية الأداء، المظهر، وتحدد الدرجات على أساس هذه المعايير.

¹ موسى اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص166.

2- طريقة الترتيب (Ranking): في هذه الطريقة يقوم المدير بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ثم يقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً اعتماداً على أحسنهم كفاءة.

3- طريقة الوقائع الحرجة (Critical Incident Method): الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحتة، ويتم تقييم الأداء في هذه الطريقة استناداً إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل من خلال تسجيل المدير للوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت جيدة أم سيئة في ملف الموظف تمهيداً لإصدار حكمه على أداء الموظف أثناء التقييم الدوري.

4- طريقة قائمة الاختيار (Checklist Method): تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بأسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف، حيث يقوم المدير بالإجابة على تلك الأسئلة، ثم يقوم بعد ذلك مدير الموارد البشرية بإعطاء الأوزان لتلك الإجابات دون علم القائم بالتقييم وفقاً لأهمية ووزن كل عبارة أو سؤال.

5- طريقة التقرير المكتوب (Essay Method): وهي طريقة بسيطة حيث يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها إضافة إلى جانب ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلاً، ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لذلك الموظف.

6- طريقة التدرج البياني السلوكي (Behaviorally Anchored Rating Scales): الهدف من هذه الطريقة هو التغلب على المشاكل التي امتازت بها طريقة التدرج البياني من افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص على رغم اختلاف أهمية بعضها عن الآخر وخضع معاييرها للجدل، وإمكانية التحيز، وتقوم هذه الطريقة بإدخال العامل السلوكي في التقييم والوقائع الحرجة للموظف المراد تقييم أدائه.

7- طريقة الإدارة بالأهداف (Management By Objectives): تقوم هذه الطريقة على مجموعة افتراضات أساسية، خلاصتها أن العاملين في المنظمة يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقعة منهم القيام بها، ويرغبون في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم، كما يرغبون في الوقوف على مستويات أدائهم باستمرار، الملاحظ لهذه الطريقة أنها تتم قبل عرض تقييم الأداء في الوقت الذي تقوم فيه الطرق الأخرى على تقييم بعد الأداء.¹

¹ بدر سالم العنزي: إدارة الأعمال، رسالة ماجستير في كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، بغداد، 2016، ص64.

8) دور ديناميكية التحفيز على الأداء

أ- الحافز في العمل:

يختار الفرد مهنته أو يختار لها وفقا بقدراته وميوله واهتماماته ولمؤهلاته العلمية الحاصل عليها ومرور الزمن يتدرج في هذا العمل الذي التحق به من خلال ما يكسبه من خبرة فيه أو من خلال البرامج التدريبية أو التعليمية التي يتزود بها سواء كان ذلك ضمن المؤسسة أو خارجها ويحتاج الإنسان في تقدمه ضمن عمله وفي مواصلة الحاجة فيه وزيادة مستواه وكمية إنتاجه كما تدفعه لهذا التقدم والنجاح وزيادة إنتاج تلك التي يطبق عليها حوافز العمل وهي الإجراءات التي تتخذها إدارة العمل بشكل مادي والذي يتمثل في النقود أو في التقدير أو كلاهما بهدف حفز العامل ودفعه لزيادة إنتاجه كما ونوعا لإشباع حاجاته ومن الناحية التاريخية كان هناك تياران سائدين بالنسبة لزيادة الحوافز في الشركات والمؤسسات الصناعية تمثل التيار الأول في بداية الثورة الصناعية بأوروبا حيث رأى أصحاب هذه المصانع والمديرين المهنيون على وضع سياستها بأن العامل (كسلان بطبعه) وبناء على ذلك فإن ما يبذله من طاقة وجهد يرتبط ارتباطا سلبيا مع مستوى الأجر إنه في نهاية الأمر كلما ارتفع الأجر قل الحافز على العمل وبالعكس وقد بنوا رأيهم هذا على أساس العلاقة بين الأجر والجهد المبذول تكون موجبة أي كلما زاد الأجر زاد الجهد حتى يصل العامل بالإنتاج على حد معين يرى العامل أنه بعد هذا الحد لا تكون هناك منفعة في الدخل تعادل ما يبذله من جهد في الساعات إضافية أخرى بعد هذا الحد و المقصود بذلك أنه بعد هذا الحد تصبح العلاقة بين الأجر والجهد الذي يبذله العامل علاقة سلبية ومعنى ذلك أن ارتفاع الأجر بعد هذا الحد يصحب زيادة في تفضيل العامل لوقت الفراغ على الجهد المبذول.¹

أما التيار الثاني الذي جاء بعد التيار السابق فقد نظر العمل على أساس أنه مخلوق اقتصادي وحدود العلاقة بين الأجر والجهد المبذول في شكل علاقة موجبة مستقيمة أي كلما زاد الأجر زاد الجهد المبذول وكان على رأس المؤيدين لذلك "أدم سميت" وفي ذلك يقول الأجر تشجيع للحافز على العمال الذي يقوم بنسبة التشجيع التي يتلقاها ومن الواضح أن كلا وجهتي النظر قد ركزت على الحوافز المادية وأهملت الحوافز المعنوية وعلم النفس يتبع أساس أساليب مبتدأ بأسلوب تحليل العمل أي المعرفة الدقيقة التفصيلية بخطوات العمل وظروفه والواجبات التي يقوم العامل حتى يتم أدائه لعمله.

¹ هيثم العاني، إدارة بالحوافز، التحفيز والمكافآت، مرجع سبق ذكره ، ص26.

ب- أهداف تحليل العمل بالنسبة لأداء الأفراد:

يرجع اعتبار المال من الحوافز الرئيسية للعمل إلا أنه عن طريق المال تشبع ضرورات الحياة من مأكّل تحديد القرارات التفكير أتذكر فهم القدرات الإدراكية من تمييز لأطوال، الأحجام، الألوان والقدرات الحركية والمهارات.

إعداد برامج تدريب العمال فمن خلال معرفة خطوات والآلات ويمكن إعداد المواد البرامج النظرية العلمية التي من شأنها رفع مستوى مهارة العامل.

تقويم الوظائف أي تحديد الأجر المناسب إذ أنه من خلال تحليل العمل الذي يبدأ يأتي من خلاله ملاحظة خطوات العمل ومعايشة الباحث الظروف ومخاطر العمل .

الاهتمام بدراسة مشاكل العمال إعدادات الغياب التمارض لمعرفة العوامل النفسية من ذكاء وسمات شخصية تمهيدا لعلاجها مع إدارة العمل كما يتركز على المشرف والمدير بتحديد الخصائص النفسية من ذكاء شخصية والتي يجب أن يتوافر فيها النجاح داخل البناء الاجتماعي لجماعة العمل.

-العمل والحاجة إلى تحقيق الذات: يدفع الفرد غلى تحقيق إمكاناته وطاقاته أي يضعها موضع إنجاز والإكمال وتحقيق مستوى الطموح الذي وصفه الشخص خلال مفهوم الذات الذي كونه لنفسه والمجهودات التي تشبع هذه الحاجة توجه نحوى السمو والتحصيل وهي الحاجة التي تدفع الفرد على التعبير على ذاته وإثبات شخصيته وتحقيقها وأن يقوم بأعمال نافعة ذات قيمة للأخرين من خلال القيام بعمله الموكل إليه

دوافع الاستقرار والإنجاز في ضوء نظرية "هيرزبرغ" يرى هيرزبرغ أن الدوافع التي تحفز على العمل تنقسم إلى قسمين:¹

1-دوافع الاستقرار: أي حاجة العمال الصناعيين إلى شعورهم بالاستقرار بالعمل وإلى أن هناك عدالة في المعاملة ولا توجد تفرقة من حيث الترقية أو استحقاق العلاوة وذلك الاستقرار من ناحية المستقبل وما يحدث لهم في حالة الوقوع في حادثة أو حالة الإصابة بأي مرض.

2-دوافع الإنجاز: تتمثل بشعور العامل بأنه يؤكد ذاته في عمله من خلال ما يقدمه من تحسينات وابتكارات أو اختراعات فيه أي إحساسه وشعوره بأن ما يقوم به من يتوافق مع الأهداف الوطنية.

¹ لعويصات جمال الدين: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، الجزائر، دار هومة، 2002، ص18.

ج- التحفيز الإيجابي وأثره في الارتقاء بالمؤسسة:

تنجح بعض المؤسسات أو المنظمات في كسب ولاء وإخلاص العاملين بها، وتعتمد هذه المؤسسات على ولاء منسوبيها باعتبارها دعامة رئيسية لإستراتيجيتها والتي تمكنها في ظل توافر الإمكانيات والتكنولوجيا المتاحة مثلاً للالتزام بمعدلات عالية من جودة وتقديم خدمة تنافسية في سوق العمل تضمن لها الاحتفاظ بعملائها واستقطاب أكبر عدد من العملاء الجدد ولذلك فإن العمالة المحفزة ذات معدل الإنجاز مرتفع تعتبر من نقاط القوة والنجاح في وظيفة التحفيز يتحقق إذا توافرت في العاملين نقاط القوة الآتية:

- 1) وجود روح معنوية مرتفعة تكلف إرضاء بالمؤسسة.
- 2) وجود مشاركة واهتمام من العاملين بتقديم مقترحات وأفكار جديدة لحل المشكلات التي تواجه المنظمة أو المؤسسة.
- 3) وجود عدد معقول من الأفكار الجيدة الصالحة لتطبيق ووجود رغبة الابتكار والإبداع.
- 4) وجود معدل مرتفع للالتزام بوقت العمل والحرص عليه وانخفاض معدل الغياب.¹

¹ لعويصات جمال الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص18.

خلاصة:

الأداء هو المهارات التي تتمتع بها الموارد البشرية والتعامل مع الوظائف وكافة الموارد المتاحة لتحقيق مستوى كاف من التوافق، وله عدة أنواع الأداء الداخلي و الخارجي، الأداء الكلي والجزئي، و يحظى بأهمية بالغة في تقدم المجتمعات.

و عملية تقييم الأداء تساعد على تقدم و تطور المنظمة و توفير المناخ المناسب للعمل ورفع أدائهم، لنجاح هذه العملية هناك معايير وعناصر يجب أن تتضمنها التي هي العناصر الملموسة وغير ملموسة و المعدلات التي تتم بطرق مختلفة.

الجانب الميداني

- (1) التعريف بالمؤسسة
- (2) إجراءات الدراسة:
- (3) أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة
- (4) خصائص مجتمع الدراسة
- (5) نتائج الدراسة

تمهيد:

يعد الجانب الميداني أهم مرحلة من مراحل البحث العلمي التي ينتقل فيها الباحث من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي بحيث يتم الربط بين الجانبين.

فيحاول الباحث فيه أن يتعرف على تحقيق فرضياته، ومن المعروف أن كل بحث ميداني يتطلب مجموعة من الإجراءات الميدانية والأساليب الإحصائية، حتى تتمكن من معالجة الظاهرة و الوصول إلى النتائج وهو ما سنحاول معالجته في هذا الفصل.

(1) التعريف بالمؤسسة:

عرض الشركة:

تبلغ مساحة الشركة الصناعات الكهربائية 45 هكتاراً وتقع على الطريق الوطني رقم 12، على بعد 30 كلم من عاصمة ولاية تيزي وزو، وعلى بعد 8 كلم من مدينة عزازقة.

تتخصص شركة Electro-Industries في تصنيع وبيع المحركات الكهربائية ومولدات التيار المتردد ومحولات التوزيع ومجموعات المولدات.

من حيث الجودة، تمتلك الشركة Electro-Industries مختبرات اختبار خاصة بها وقياسات منتجاتها وكذلك للتحكم في الموارد الرئيسية المستخدمة في تصنيعها.

يتم تسجيل قيم الاختبار والقياس المختلفة في التقارير ومخططات التحكم.

يتم إنتاج وفحص منتجات الصناعات الكهربائية وفقاً لمعايير DIN (درجات حماية المحركات الكهربائية) و VDE (اللوائح المتعلقة بالآلات الكهربائية) وتتوافق مع توصيات CE الأوروبية والمعايير الداخلية الصارمة التي أوصى بها المرخص SIEMENS.

تاريخ الشركة:

في الأصل، نتجت الشركة عن إعادة تنظيم القطاع الذي كان يعمل في الجزائر بين عامي 1980 و 2000 مما أدى في عام 1999 إلى إعادة هيكلة ENEL السابقة (الشركة الوطنية للصناعات الكهرو تقنية) إلى عدد معين من الشركات العامة.

(SPA/EPE)، بما في ذلك "ELECTRO-INDUSTRIES" برأس مال 4,753,000,000 دينار جزائري.

تم بناء المصنع بموجب عقد منتج "سليم مفتاح" مع شركاء ألمان، في هذه الحالة، SIEMENS للمنتج و FRITZ WERNER للهندسة والبناء.

يتم تنفيذ البنية التحتية من قبل الشركات الجزائرية ECOTEC و COCIDER و BATIMAL .

(2) إجراءات الدراسة:

1-المنهج:

بطبيعة الحال نحن نعلم أن أي موضوع وطبيعته هي التي تفرض علينا إتباع منهج معين لجمع المعطيات والمعلومات التي تساعدنا لاحقا بالقيام بالدراسة...

وتعرف كلمة المنهج بأنها: "ليست مصطلحا أحادي المعنى في العلم فقد تسعى إلى تجنبها ولكننا لا نستطيع تجاهلها طالما هي مستعملة" إن استعمالها عادة ما يكون مقرونا بنعت يحدد ما هو المنهج المأخوذ بعين الاعتبار: مناهج كمية، كيفية، منهج علمي – تجريبي، تاريخي أو تحقيق ميداني، وذلك على سبيل ذكر البعض منها فقط.

كما يعرف المنهج بأنه: "مجموعة مؤسسة من العمليات تسعى لبلوغ هدف"¹

أيضا يعرف بأنه: " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة"².

و بما أن البحث الاجتماعي يعتمد على عدة مناهج حسب طبيعة الدراسة الاجتماعية.

فقد دفعنا هذا إلى اختيار المنهج الوصفي واعتماده في بحثنا، وهذا راجع إلى طبيعة الظاهرة المدروسة

وقد تعددت تعاريف المنهج الوصفي وتنوعت من بينها نذكر الآتي: وهو "المنهج الذي يقوم فيه الباحث بوصف الظاهرة كما هي في الواقع وصفا دقيقا كما وكيفا"³.

¹ موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصب للناشر، ط1، الجزائر، 2004، ص98.

² عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ص99.

موريس أنجريس: نفس المرجع، ص 33.

ويعرف أيضا بأنه "شكل من أشكال الوصف والتحليل والتفسير العلمي بغية وصف الظاهرة كما وكيف بواسطة جمع المعلومات النظرية والمعطيات الميدانية وتصنيفها وإخضاعها للدراسة"¹

و قد استخدمنا المنهج في موضوع دراستنا المتمثل في كونه يوضح العلاقة بين الموضوع المدروس وأجزائه، ويربط العلاقة بين محاور البحث ويساهم في التحليل الكيفي والكمي للمادة العلمية.

(3) أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة:

تم الاستعانة في بحثنا هذا على الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، بغية الإلمام بجوانب موضوع البحث.

1-الملاحظة: "مشاهدة دقيقة وعميقة لظاهرة ما مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة".

2-أداة المقابلة: "هي تقنية مباشرة تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة، لكن أيضا وفي بعض الحالات مساءلة جماعة بطريقة نصف موجهة تسمح بأخذ معلومات كيفية بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين".

3-الاستمارة: "هي مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يرجى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة عن الأسئلة الواردة فيها والتيتم الاعتماد عليها كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيعها على 35 عامل استرجعت منها 25 استمارة وباقي الاستمارات لم يجب عليها المبحوثين.

(4) خصائص مجتمع الدراسة

الجدول رقم 01: يمثل توزيع مفردات العينة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة
أقل 30 سنة	4	16,0
من 31 إلى 40 سنة	9	36,0
من 41 إلى 50 سنة	10	40,0
من 51 إلى 60 سنة	2	8,0
المجموع	25	100,0

¹ عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: مرجع سبق ذكره، ص47.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه توزيع مفردات العينة حسب السن فنجد أغلبيتهم تتراوح أعمارهم بين (41 إلى 50 سنة) بنسبة 40,0% وهذا يدل أن أغلب عمال المؤسسة يتمتعون بالخبرة لتأطير الفئات الشبابية، و يليها الذين تتراوح أعمارهم بين (31 إلى 40 سنة) بنسبة 36,0% وهي نسبة معتبرة من الشباب وهذا مؤشر إيجابي حول نشاط والحيوية في العمل نظرا لما تتميز هذه الفئة من ديناميكية وحركية تسهل تحقيق أهداف المؤسسة، ومن ثم فئة أقل من (30 سنة) بنسبة 16,0% ما يثبت إهتمام المؤسسة بالشباب وإكسابهم الخبرة اللازمة، بينما فئة (51 إلى 60 سنة) وهم العمال أصحاب التجربة والقادرين على تحمل مسؤوليات العمل، وتمثل أصغر نسبة وهي 8,0% وهذا راجع إلى إحالتها على التقاعد حيث القوانين المعمول بها تنص على ذلك.

الجدول رقم 02: يمثل توزيع مفردات العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	19	76,0
أنثى	6	24,0
المجموع	25	100,0

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن التوزيع الجنسي في عينة العمال غير متكافئ نسبيا، فبينما تقدر نسبة الذكور بـ 76,0% نجد في المقابل نسبة الإناث 24,0%، وهذا يعود إلى طبيعة العمل الصناعي الذي يتطلب في أغلب الأحيان الجهد العضلي الذي لا يتوفر عند الإناث ، ومع ذلك نسبة الإناث تقارب الثلث وهي نسبة معتبرة ما يدل على أن المؤسسة لا تهتم بالجنس بقدر ما تهتم بالكفاءة والفعالية.

الجدول رقم 03: يمثل توزيع مفردات العينة حسب الحالة العائلية:

الحالة العائلية	التكرار	النسبة
متزوج	17	68,0
أعزب	6	24,0
مطلق	2	8,0
المجموع	25	100,0

الجانب الميداني

نلاحظ من خلال الجدول التالي الحالة العائلية للمبحوثين حيث نجد نسبة 68,0% من المبحوثين متزوجين وذلك يعود إلى أن أغلب المبحوثين تجاوزوا سن الزواج، إضافة إلى أن هذا مؤشر يدل على الاستقرار الاجتماعي وتحمل المسؤولية، ثم نجد فئة العزاب بنسبة 24,0% ما يدل على أن العنصر الشباني حاضر في المؤسسة نظرا لاهتمامها بهم، أما المطلقين شبه منعدمين بنسبة 8,0% وهذه نسبة مقبولة نوعا ما، وتدل هذه البيانات ان العمال لا يعانون من ضغوطات اجتماعية زائدة.

الجدول رقم 04: يمثل توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
متوسط	1	4,0
ثانوي	10	40,0
جامعي	14	56,0
المجموع	25	100,0

نلاحظ من خلال الجدول توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي حيث نجد أعلى نسبة تمثل خريجي الجامعات حيث تقدر بـ56,0%، مقارنة بالمستوى الثانوي الذي قدر 40,0% يليها مستوى المتوسط بأقل نسبة وهي 4,0% ، ومن خلال هذا نستنتج أن المؤسسة حريصة على توظيف الأفراد ذوي المستوى العالي وهو مؤشر إيجابي للعمل والتطوير، يعني أنها تملك قوة بشرية مؤهلة ومتعلمة يمكن أن تحقق لها الميزة التنافسية.

الجدول رقم 05: يمثل توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية .

السنوات	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	6	24,0
من 05 إلى 10 سنوات	8	32,0
من 11 إلى 15 سنة	7	28,0
أكثر من 15 سنة	4	16,0
المجموع	25	100,0

نلاحظ من خلال الجدول أن اكبر نسبة من المبحوثين تقدر بـ32,0% تمثل الفئة التي تتراوح مدة خدمتهم من 05 إلى 10 سنوات وهي تعبر عن السياسة الرشيدة للمؤسسة وتمثل عنصرا فعالا في زيادة الإبداع والإنتاجية في المؤسسة، وفي توجيه عنصر

الجانب الميداني

الشباب في العمل وأنهم أكثر تحكما في المهنة، أيضا زيادة فرصهم في الحصول على الحوافز بعد اكتسابهم المهارات اللازمة، وتليها فئة التي تتراوح مدة خدمتهم من 11 إلى 15 سنة بنسبة 28,0% وتمثل أيضا فئة العمال الذين لديهم الخبرة داخل المؤسسة، ثم الذين لديهم أقل من 5 سنوات بنسبة 24,0% وهي نسبة معتبرة تدل على أن عنصر الشباب حاضر وهم الفئة التي تعمل على تلقي الخبرة من الفئة الأكثر أقدمية، وأخيرا أصغر نسبة الذين لديهم أكثر من 15 سنة وهذا راجع لوصولهم لسن التقاعد وهم الفئة التي عاصرت تطور المؤسسة ولها القدرة على التنبؤ بمستقبلها.

الجدول رقم 06: يمثل مدى توقع الحصول على مكافئة تشجيعية مقابل العمل:

الإجابة	التكرار	النسبة
لا	16	64,0
نعم	9	36,0
المجموع	25	100,0

نلاحظ في هذا الجدول مدى توقع الحصول على مكافئة تشجيعية مقابل عمل، حيث نجد نسبة العمال الذين لا يتوقعون الحصول على مكافئة تشجيعية مقابل العمل يمثلون 64,0% وهي أعلى نسبة، تدل على أن المؤسسة تضع عدة معايير للحصول على الترقية، والأداء الجيد هو أحد هذه المعايير إضافة إلى الخبرة والكفاءة العلمية والإبداع والإنتاجية وغيرها، ثم نجد نسبة 36,0% من المبحوثين أجابوا بأن يتوقعون الحصول على مكافئة تشجيعية مقابل العمل، ما يدل على أن الأداء يمثل أحد معايير الحصول على الترقية، واهتمام المؤسسة بتحفيز الأداء من خلال الترقية باعتبار الترقية حافز مادي ومعنوي في نفس الوقت، والترقية لا تكون لجميع العاملين إذ يجب احترام الهيكل التنظيمي والتدرج السلطة، ويجب على الإدارة انتقاء الأفراد ذوي الأداء الجيد.

الجدول رقم 07: يمثل مدى جدية المؤسسة في منح المكافآت اللازمة.

الإجابة	التكرار	النسبة
لا	19	76,0
نعم	6	24,0
المجموع	25	100,0

الجانب الميداني

نلاحظ في هذا الجدول مدى جدية المؤسسة في منح المكافآت اللازمة للموظفين، تبين أن معظم إجابات المبحوثين مالت إلى القول بأن المؤسسة تقصر في منح الموظفين المكافآت اللازمة حيث قدرت بنسبة 76,0% ، بينما 24,0% منهم أجابوا بأن المؤسسة لم تقصر في منحهم كموظفين المكافآت اللازمة، وأغلبهم من الإطارات لأنهم يعملون في الإدارة.

الجدول رقم 08: يمثل مدى منح المؤسسة للمكافآت اللازمة للعاملين.

الإجابة	التكرار	النسبة
لا	21	84,0
نعم	4	16,0
المجموع	25	100,0

نلاحظ من خلال الجدول مدى منح المؤسسة المكافآت اللازمة للعمال، نجد أن العمال الذين لا تمنح لهم مكافآت يمثلون أعلى نسبة وهي 84,0% ما يدل على أن المؤسسة تحرص على الأداء الجيد للعمال وكفاءتهم في العمل ، أما الذين تمنح لهم المكافآت يمثلون نسبة ضعيفة تقدر بـ 16,0% ، وهذا راجع إلى اجتهاد العمال في وظائفهم وطريقة تأدية عملهم وخبرتهم الواسعة في وظيفتهم.

الجدول رقم 09: يمثل مدى مشاركة الرئيس لعماله في اتخاذ القرار في مشاكل العمل.

الإجابة	التكرار	النسبة
لا	7	28,0
نعم	18	72,0
المجموع	25	100,0

نلاحظ في هذا الجدول مدى مشاركة الرئيس لعماله في اتخاذ القرار في مشاكل العمل، نرى أن نسبة العمال الذين يشاركون في اتخاذ القرار هي 72,0% وتمثل أعلى نسبة ما يدل خبرة العمال وقدرتهم على تحمل المسؤولية في مشاكل العمل، كذلك وجود فعالية ونشاط داخل المؤسسة، أما العمال الذين لا يشاركون يمثلون نسبة ضعيفة تقدر بـ 28,0% ، وهم فئة الشباب الذين في لا يملكون الخبرة الكافية لاتخاذ القرارات داخل المؤسسة وهم في طريق اكتساب الخبرة.

الجدول رقم 10: يمثل مدى تقدير المدير لعمل الموظفين.

الإجابة	التكرار	النسبة
لا	17	68,0
نعم	8	32,0
المجموع	25	100,0

نلاحظ في هذا الجدول مدى تقدير المدير لعمل الموظفين، نسبة الإجابة ب "لا" تمثل أعلى نسبة وهي 68,0% وهذا يبين مدى حرص المدير على أن يقدموا الموظفين أفضل ما لديهم من أجل الحصول على التقدير وهذا يساعد العمال على تقديم الأفضل دائماً، أما نسبة الإجابة ب "نعم" تعتبر أصغر نسبة وهي 32,0% وهم أصحاب الخبرة والأقدمية في المؤسسة.

الجدول رقم 11: يمثل مدى إتاحة الوظيفة القيام بأعمال تشجيعية.

الإجابة	التكرار	النسبة
لا	15	60,0
نعم	10	40,0
المجموع	25	100,0

نلاحظ من خلال الجدول مدى إتاحة الوظيفة القيام بأعمال تشجيعية، أن وظيفة معظم العمال في هذه المؤسسة لا تتيح القيام بأعمال تشجيعية حيث أن نسبة الإجابات ب "لا" تمثل 60,0% ، بينما الذين تتيح لهم القيام بأعمال تشجيعية يمثلون 40,0% حيث أن أصحاب المناصب العليا وذوي الخبرة والكفاءة يقومون بأعمال تشجيعية أما المناصب الأخرى لا وهذا من أجل تطوير المؤسسة.

الجدول 12: يمثل مدى وجود دور ترقيات في إبراز قدرات العاملين ومدى رضا العامل على منصب العمل.

المجموع		نعم		لا		الترقية الرضا
		ن	ت	ن	ت	
100,0%	19	57,9%	11	42,1%	8	لا
100,0%	6	50,0%	3	50,0%	3	نعم
100,0%	25	56,0%	14	44,0%	11	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 50,0% من المبحوثين راضين رضا تام على مناصبهم وذلك لتوافق قدراتهم ومؤهلاتهم مع مناصبهم وذلك يشعروهم بالراحة في العمل وبالتالي عدم وجود ضغوطات في العمل وأيضا حصولهم على الترقيات اللازمة، بينما 42,1% منهم غير راضين وهذا راجع إلى نسبة المسؤوليات التي يقومون بها وذلك يقلص من وقت الراحة لديهم، بينما نجد دور الترقيات في إبراز قدرات العاملين أن أجوبة المبحوثين تمثل نسبتين متقاربتين حيث 57,9% يرون أن الترقيات ليس لها دور في إبراز قدرات العاملين بينما 50,0% يرون أن لها دور وهذا راجع إلى نوع الترقيات التي تقدم للعمال.

الجدول رقم 13: يمثل مدى معرفة أنواع الحوافز.

الإجابة	التكرار	النسبة
لا	14	56,0
نعم	11	44,0
المجموع	25	100,0

نلاحظ في هذا الجدول مدى معرفة أنواع الحوافز في المؤسسة المعنية، فأكثر من نصف الموظفون لا يعرفون أنواع الحوافز ويمثلون نسبة 56,0% ، أما 44,0% منهم يعرفونها ، مما يجعلنا نستنتج أن هناك بعض العمال يتحصلون على الحوافز وليس كلهم ربما راجع إلى مناصبهم.

الجانب الميداني

الجدول رقم 14: يمثل مدى حرص الإدارة على جعل الأعمال التي تتطلبها الوظيفة.

الإجابة	التكرار	النسبة
لا	14	56,0
نعم	11	44,0
المجموع	25	100,0

نلاحظ في هذا الجدول مدى حرص الإدارة على جعل الأعمال التي تتطلبها الوظيفة و تمثل نسبتين متقاربتين، حيث أن العمال الذين يرون أن الإدارة لا تحرص على جعل الأعمال التي تتطلبها الوظيفة يمثلون 56,0% ما يدل على أن الإدارة تسهر على سير الحسن للأعمال الوظيفية مما يجعل المؤسسة تحقق أهدافها و تحقيق الميزة التنافسية، أما الذين يرون العكس يمثلون 44,0% .

الجدول رقم 15: يمثل مدى العلاقة الموجودة بين الحوافز والرضا الوظيفي.

الإجابة	التكرار	النسبة
لا	11	44,0
نعم	14	56,0
المجموع	25	100,0

نلاحظ في هذا الجدول نسبة العلاقة الموجودة بين الحوافز والرضا الوظيفي حيث 56,0% من المبحوثين يرون أن هناك علاقة بين الحوافز و الرضا الوظيفي حيث أن الحوافز تساعد العمال بإشباع حاجياتهم المادية والمعنوية وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي، بينما أن 44,0% منهم لا يرون أن هناك علاقة بينهم.

الجدول رقم 16: يمثل مدى وجود حوافز استثنائية في المؤسسة.

الإجابة	التكرار	النسبة
لا	14	56,0
نعم	11	44,0
المجموع	25	100,0

الجانب الميداني

نلاحظ في هذا الجدول مدى وجود الحوافز الاستثنائية في المؤسسة، فنسبة المبحوثين الذين لا يرون وجود حوافز استثنائية في المؤسسة يمثلون نسبة 56,0% ، بينما الذين يرون وجودها يمثلون 44,0% ، و من هنا نستنتج وجود حوافز استثنائية في هذه المؤسسة وتقدم حسب المجهود الذي يبذله الموظف وذلك من أجل إفادة المؤسسة بعمله وأداءه.

الجدول 17: يمثل مدى منح المؤسسة المكافآت للعاملين ورضا الموظفين على الراتب.

المجموع		نعم		لا		المكافآت الرضا
ن	ت	ن	ت	ن	ت	لا
100,0%	20	15,0%	3	85,0%	17	لا
100,0%	5	80,0%	4	20,0%	1	نعم
100,0%	25	28,0%	7	72,0%	18	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 85,0% من أفراد العينة غير راضين على رواتبهم نظرا لكمية الجهد الذي يبذلونه وكذلك لا يكفيهم لسد حاجياتهم الأساسية وذلك لارتفاع الأسعار وغلاء المعيشة أما 20,0% راضين على راتبهم وذلك راجع إلى درجة منصبهم في العمل وخبرتهم في المؤسسة، كما نجد أيضا مدى منح المؤسسة المكافآت للعاملين حيث معظم المبحوثين بنسبة 80,0% يحصلون على مكافآت ما يدل على أن المؤسسة تقدر مجهودات العمال وأداءهم في المؤسسة وذلك ما يجعلهم يقدمون الأفضل دائما، بينما 15,0% لا يحصلون على المكافآت ويستوجب عليهم بذل مجهود أكبر من الحصول عليها فالمؤسسة تحرص دائما على الأداء الجيد.

الجدول رقم 18: يمثل مدى فرص الترقية الجيدة.

الإجابة	التكرار	النسبة
لا	17	68,0
نعم	8	32,0
المجموع	25	100,0

الجانب الميداني

نلاحظ في هذا الجدول أن نسبة فرص الترقية في هذه المؤسسة ضعيفة جداً تقدر بـ 32,0% وهذا يدل على أن المؤسسة تضع عدة معايير للحصول على الترقية، ونلاحظ حسب إجابات المبحوثين أن معظم العمال لا يتحصلون على فرص ترقية جيدة ويمثلون نسبة 68,0% ويجب عليهم الاجتهاد وإتقان عملهم من أجل الحصول على ترقية.

الجدول رقم 19: يمثل مدى تحديد العلاوات في المؤسسة بشكل عادل لجميع الموظفين.

الإجابة	التكرار	النسبة
لا	20	80,0
نعم	5	20,0
المجموع	25	100,0

نلاحظ في هذا الجدول الذي يمثل مدى تحديد العلاوات في المؤسسة بشكل عادل أن 80,0% من المبحوثين لا يحصلون على علاوات بشكل عادل، أما 20,0% منهم يحصلون على علاوات بشكل عادل، نستنتج أن ليس جميع الموظفين في هذه المؤسسة يحصلون على علاوات وهذا راجع إلى مدى خبرة العاملين في عملهم أو مستواهم التعليمي أو يكون حسب المناصب و الرواتب المهنية .

الجدول 20: يمثل توافق الراتب مع المسؤوليات ونظام العلاوات داخل المؤسسة.

المجموع		نعم		لا		نظام العلاوات	الراتب
ن	ت	ن	ت	ن	ت	لا	نعم
100%	18	33.3%	6	66.7%	12	لا	
100%	7	85.7%	6	14.3%	1	نعم	
100%	25	45%	12	52.6%	13	المجموع	

نلاحظ في الجدول أعلاه مدى توافق الراتب مع المسؤوليات تبين أن 66,7% لا يتوافق راتبهم مع المسؤوليات التي يقومون بها وذلك راجع المجهودات التي تتطلبها وظائفهم والمسؤوليات التي يحملونها كما أن تقلص ساعات الراحة تجعلهم يطلبون

الجانب الميداني

الزيادة في الراتب، ونجد نسبة صغيرة منهم تمثل 14,3% يقولون أنها تتوافق وهذا ربما راجع إلى بساطة وظائفهم التي لا تحتاج إلى جهد أكبر، أما نظام العلاوات داخل المؤسسة نرى أن 85,7% أجابوا أن هناك نظام علاوات داخل المؤسسة وذلك راجع إلى اهتمام المؤسسة بتحفيز العمال وذلك يعود عليها بإيجابية حيث أنها تؤثر على أداء العمال.

الجدول رقم 21: يمثل مدى وجود الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار أثناء العمل.

الإجابة	التكرار	النسبة
لا	12	48,0
نعم	13	52,0
المجموع	25	100,0

نلاحظ في هذا الجدول مدى وجود الصلاحيات الكافية للعمال من أجل اتخاذ القرار أثناء العمل، نلاحظ أن نسبة المبحوثين الذين يملكون الصلاحية يمثلون نسبة 0,52% وهذا يدل على وجود تكامل بين الإدارة والعمال وتدل أيضاً على وضوح الأهداف فتوسيع الصلاحيات والمسؤوليات شكل من أشكال تفويض السلطة ويعكس درجة وعي العاملين لأهداف المؤسسة ومنهم مشاركتهم في إنجاز هذه الأهداف، بينما 48,0% من العمال لا يمتلكون الصلاحية وهي نسبة مقبولة نوعاً ما تدل على أن إدارة المؤسسة تحرص على توخي الحذر في توسيع مجال المسؤولية والصلاحيات ولأنه يرتبط بالكفاءة العلمية والخبرة المهنية والتعامل معه يجب أن يكون بطريقة مدروسة.

الجدول رقم 22: يمثل مدى توافق المنصب مع مؤهلات العملية العملية.

الإجابة	التكرار	النسبة
لا	9	36,0
نعم	16	64,0
المجموع	25	100,0

نلاحظ في هذا الجدول مدى توافق المنصب مع مؤهلات العملية العملية، أن المبحوثين الذين تتوافق مؤهلاتهم مع مناصبهم يمثلون 64,0% وذلك مؤشر جيد حيث يجعل العمال يعملون براحة و بدون ضغوطات حيث أن كل واحد لديه خبرة أو معرفة عن منصبه وذلك يمنع أخطاءاً أو مشاكل في العمل، و بالتالي يساعد المؤسسة

الجانب الميداني

على تحقيق أهدافها، أما 36,0% لا تتوافق مؤهلاتهم مع مناصبهم وربما يمثلون العمال الجدد الذين يحصلون على مناصب صغيرة ومع الجهد والعمل يحصلون المناصب التي تتوافق مع مؤهلاتهم.

الجدول رقم 23: يمثل مدى توقع إنتاجية وفعالية في أداء العمل.

الإجابة	التكرار	النسبة
لا	6	24,0
نعم	19	76,0
المجموع	25	100,0

نلاحظ في هذا الجدول مدى توقع إنتاجية وفعالية في أداء العمل، تبين أن نسبة 76,0% من المبحوثين يجيبون أن هناك إنتاجية وفعالية في أداء العمل وهذه نسبة جيدة ونستنتج أن العامل له قدرة كافية على إتقان عمله وهذا ناتج عن الخبرة العالية في العمل التي تساعد في تحسين مردوديته ، وتكوين مهارات عالية تساعد في إنجاز عمله بشكل جيد، أما 24,0% لا يرون إنتاجية وفعالية في أداء العمل وذلك راجع إلى أنهم لا يملكون مناصب عالية.

الجدول رقم 24: يمثل مدى أهمية العمل الذي يقوم به الموظف.

الإجابة	التكرار	النسبة
لا	3	12,0
نعم	22	88,0
المجموع	25	100,0

نلاحظ في هذا الجدول مدى أهمية العمل الذي يقوم به الموظف، نلاحظ أن 0,88% من المبحوثين يعطون أهمية للعمل الذي يقومون به في المؤسسة وهذا راجع إلى حرص العامل على خدمة المؤسسة وهذا ما يدل أيضا على المستوى الذي وصل عليه العامل من خلال الخبرة التي اكتسبها في عمله، بينما 12,0% من المبحوثين لا يرون أهمية للعمل الذي يقومون به وهذا راجع إلى الوظائف الصغيرة التي لا تحتاج إلى مجهود.

الجدول 25: يمثل مدى توافق الأجر والجهد المبذول في المؤسسة ومدى توافق الراتب مع الحاجيات الشخصية.

المجموع		نعم		لا		توافق الراتب مع الحاجيات
		ن	ت	ن	ت	توافق الأجر والجهد
100,0%	18	11,1%	2	88,9%	16	لا
100,0%	7	57,1%	4	42,9%	3	نعم
100,0%	25	24,0%	6	76,0%	19	المجموع

نلاحظ في هذا الجدول أن نسبة توافق الأجر والجهد تمثل 42,9% أي أن معظم العمال لا يتوافق الجهد الذي يبذلونه مع الأجر الذي يتقاضونه وقد يرجع السبب في ذلك إلى طبيعة العمل الذي يعتمل على الجهد الأكبر وأيضا المسؤوليات التي يتحملها العامل ما يجعله يشعر بأن الراتب لا يتوافق مع الأجر وأيضا يرجع ذلك إلى غلاء الأسعار، كما نلاحظ أن 57,1% من المبحوثين تتوافق رواتبهم مع حاجياتهم الشخصية وهذه تمثل نسبة معتبرة تدل على أن المؤسسة تهتم لاستقرار عمالها وذلك ما يجعلهم يقدمون أداء جيد في عملهم، بينما 11,1% لا تكفيهم أجورهم لسد حاجياتهم وهذا يسبب لهم نوع من عدم الرضا على الرواتب.

الجدول رقم 26: يمثل مدى رضا الموظفين على مناصبهم.

الإجابة	التكرار	النسبة
لا	11	44,0
نعم	14	56,0
المجموع	25	100,0

نلاحظ في هذا الجدول مدى رضا الموظفين على مناصبهم، ونرى أن 56,0% من المبحوثين راضين على مناصبهم وهذا لإشباعها لحاجاتهم وحصولهم على راتب مقبول من قبل المؤسسة، كما أن إحساسهم براحة وعدم جود ضغوطات أثناء العمل له دور في شعور الموظف بالرضا تجاه عمله وبالتالي تقديم أفضل ما لديه لتطوير أداءه، بينما 44,0% من المبحوثين يرون العكس وهذا لسعيهم إلى الزيادة وهذا يؤثر

الجانب الميداني

سلبا عليهم، أو يمكن لشعورهم بالضغوطات في العمل لنقص كفاءتهم وخبرتهم، وعلى المؤسسة أن تنظم دورات تدريبية للموظفين من أجل تطوير كفاءتهم ومستواهم العملي.

الجدول رقم 27: يمثل مدى تناسب الوظيفة مع العامل.

الإجابة	التكرار	النسبة
لا	10	40.0
نعم	15	60.0
المجموع	25	100.0

نلاحظ في هذا الجدول مدى تناسب الوظيفة مع العامل، نرى أن 60,0% من الباحثين تتناسب الوظيفة معهم وهذا شيء إيجابي في المؤسسة حيث أكبر نسبة من عمالها يعملون في وظائف تتناسب مع كفاءاتهم العملية، وبالتالي يساعد ذلك في تطوير المؤسسة لأن العمل في مجال تخصصك يجعلك تتفوق في عملك، أما 40,0% يرون أن وظائفهم لا تتناسب معهم وربما هؤلاء العمال يرجون من الإدارة أن تقدم لهم الترقية من أجل الوصول إلى هدفهم وذلك يحدث ببذل مجهود أكبر وتقديم الأفضل في العمل لأن المؤسسة تحرص دائما على هذا.

الجدول 28: يمثل مدى الحصول على الحوافز المادية في المؤسسة ومدى تناسب الوظيفة مع العامل.

المجموع		نعم		لا		تناسب الوظيفة الحصول على الحوافز المادية
ن	ت	ن	ت	ن	ت	لا
100,0%	9	22,2%	2	77,8%	7	
100,0%	16	81,3%	13	18,8%	3	نعم
100,0%	25	60,0%	15	40,0%	10	المجموع

يتضح من خلال الجدول مدى حصول العمال على الحوافز المادية في المؤسسة فتبين أن نسبة 77,8% من الباحثين يجيبون على أنهم لا يحصلون على الحوافز المادية في المؤسسة ربما راجع إلى صرامة المؤسسة في تقديم الحوافز لعمالها، بينما نجد

الجانب الميداني

18,8% يتحصلون على الحوافز بشكل عادي، كما نجد أن معظم العمال تتناسب الوظيفة معهم ويمثلون نسبة 81,3% وهذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم بتوظيف العمال ذوي مستوى عالي في التعليم ومعظم عمالها خريجي الجامعات ما يجعل مستوى أدائها عالي ، ونجد نسبة صغيرة منهم تمثل 22,2% لا تتوافق الوظيفة معهم ربما هذا راجع إلى صعوبة التأقلم مع الوظيفة.

الجدول رقم 29: يمثل مدى استمتاع العمال بحضورهم إلى العمل كل يوم.

الإجابة	التكرار	النسبة
لا	10	40,0
نعم	15	60,0
المجموع	25	100,0

نلاحظ في هذا الجدول مدى استمتاع العمال بحضورهم إلى العمل كل يوم، نرى أن نسبة المبحوثين الذين يستمتعون بحضورهم إلى العمل تمثل أعلى نسبة وهي 60,0% وهذا راجع إلى مدى راحتهم في العمل ودليل على عدم وجود ضغوطات عمل وذلك راجع إلى مدى توافق الوظيفة مع مؤهلاتهم العلمية العملية، وهذا يعتبر من الحوافز المعنوية للعامل، أما نسبة 40,0% تمثل المبحوثين الذين لا يستمتعون في عملهم ربما راجع إلى ساعات العمل الطويلة أو طبيعة العمل الذين يقومون به.

الجدول رقم 30: يمثل مدى توافق الراتب مع احتياجات الموظف.

الإجابة	التكرار	النسبة
لا	19	76,0
نعم	6	24,0
المجموع	25	100,0

نلاحظ في هذا الجدول مدى توافق الأجر مع احتياجات الموظف، تبين أن غالبية العمال لا يكفي راتبهم لسد احتياجاتهم حيث النسبة 76,0% هو ما سيشكل نوع من عدم الرضا للعامل وبالتالي سيؤثر بالسلب على أداءهم داخل المؤسسة، في حين نجد النسبة المتبقية من العمال والتي قدرت بـ 24,0% راضون تمام الرضا على أجورهم الشهرية ويرن أنها كافية لسد حاجياتهم.

الجدول رقم 31: يمثل مدى توافق الراتب مع المسؤوليات التي يقوم بها العامل.

الإجابة	التكرار	النسبة
لا	18	72,0
نعم	7	28,0
المجموع	25	100,0

نلاحظ في هذا الجدول مدى توافق الراتب مع المسؤوليات التي يقوم بها العامل، نجد أعلى نسبة تمثل 72,0% من المبحوثين أجابوا بأن الراتب الذي يتقاضونه لا يتوافق مع المسؤوليات التي يقومون بها، وهذا يرجع إلى الضغوط التي تنشأ من جراء رفع الإنتاج وعدم تأقلم العامل مع هذا الضغط وهو ما يستدعي برامج التدريب لرفع مستوى العامل، أو قد يعود ذلك على بعض الوظائف بسيطة لا تحتاج إلى كفاءة علمية عالية ما ينجز عنها الأجر البسيط وهو الذي يتسبب في عدم الرضا العامل عن أجره، ومن جهة أخرى نجد 28,0% من المبحوثين أجابوا بأن راتبهم يتوافق مع المسؤوليات التي يقومون بها وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بإشباع المادية للعمال قصد الاستثمار في طاقتهم أكثر.

الجدول 32: يمثل مدى مساعدة العلاوات في رفع معنويات العاملين داخل المؤسسة ومدى وجود الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار

العلاوات		لا		نعم		المجموع	
ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن
4	57,1%	3	42,9%	7	100,0%	4	57,1%
12	66,7%	6	33,3%	18	100,0%	12	66,7%
16	64,0%	9	36,0%	25	100,0%	16	64,0%

نلاحظ في هذا الجدول أن 66,7% من المبحوثين يملكون صلاحية كافية لاتخاذ القرار و57,1% لا يتمتعون بهذه الصلاحيات وهذا من الحفاظ على المؤسسة من المشاكل التي من الممكن أن تحدث، ومن جهة أخرى نجد أن 33,3% من المبحوثين يجيبون على أن العلاوات لها دور في مساعدة في رفع معنويات للعمال حيث أنها

الجانب الميداني

تعتبر من الحوافز المعنوية والمادية للعامل، أما نسبة 42,9% لا يرون أنها لها دور في رفع معنويات العمال.

الجدول رقم 33: يمثل مدى شعور الموظف بتحقيق طموحه الوظيفي.

الإجابة	التكرار	النسبة
لا	20	80,0
نعم	5	20,0
المجموع	25	100,0

نلاحظ في هذا الجدول مدى شعور الموظف بتحقيق طموحه الوظيفي، أن أكبر نسبة من الموظفين الذين حققوا طموحهم الوظيفي تمثل 20,0% وهذه نسبة ضعيفة نوعاً ما، أما 80,0% منهم لم يحققوا طموحهم هذا يدل على سعي الموظفين من أجل تحقيق أهدافهم وأحلامهم في عملهم مما يدل على تحسين مستواهم العملي وأداءهم في المستقبل.

الجدول رقم 34: يمثل مدى رضا الموظف على راتبه.

الإجابة	التكرار	النسبة
لا	18	72,0
نعم	7	28,0
المجموع	25	100,0

نلاحظ في هذا الجدول مدى رضا الموظف على راتبه، فأكبر نسبة من المبحوثين تمثل 72,0% وهم الموظفين الذين لا يشعرون بالرضا على راتبهم وهذا بسبب طبيعة عمله الذي يتطلب جهد كبير وبالتالي الموظف يشعر بأن يجب حصوله على راتب أكبر و هذا ما يسبب عدم الرضا له، أما 28,0% من الموظفين راضين تماماً على رواتبهم ما يدل على أن المؤسسة تقدر مجهودات الموظفين.

الجدول رقم 35: يمثل مدى رضا الموظف على أداءه الوظيفي.

الإجابة	التكرار	النسبة
لا	7	28,0
نعم	18	72,0
المجموع	25	100,0

نلاحظ في هذا الجدول مدى رضا الموظف على أداءه الوظيفي، أن نسبة 72,0% من المبحوثين راضون على أداءهم الوظيفي ما يدل على أن الإدارة تحرص على تشجيع العاملين وتوفير جو ملائم وبيئة شعور الاستقرار والارتياح في العمل من أجل رفع الأداء، أما 28,0% من المبحوثين لا يشعرون بالرضا ما يجب عليهم تطوير من أداءهم من أجل تحقيق الرضا الوظيفي.

الجدول رقم 36: يمثل مدى شعور العامل بالعدالة على ما يتحصل عليه مقابل ما يقدمه من عمل.

الإجابة	التكرار	النسبة
لا	17	68,0
نعم	8	32,0
المجموع	25	100,0

نلاحظ في هذا الجدول مدى شعور العامل بالعدالة على ما يتحصل عليه مقابل ما يقدمه من عمل، نلاحظ أن أكبر نسبة تمثل 68,0% وهم العمال الذين لا يشعرون بالعدالة على ما يقدمونه من عمل حيث أن الإدارة تحفز الموظفين على بذل أكبر جهد ممكن من أجل الحصول على مكافأة، أما 32,0% يشعرون بالعدالة وربما يمثلون العمال ذو الخبرة و الأكثر أقدمية في المؤسسة حيث عملوا بجهد من أجل الحصول على ما هم عليه.

الجدول 37: يمثل مدى توافق المنصب مع المؤهلات العلمية العملية ومدى الرغبة في الاستمرار في العمل في المؤسسة.

المجموع		نعم		لا		المؤهلات الاستمرارية
		ت	ن	ت	ن	لا
100,0%	6	62,5%	10	37,5%	6	لا
100,0%	9	66,7%	6	33,3%	3	نعم
100,0%	25	64,0%	16	36,0%	9	المجموع

نلاحظ في هذا الجدول 37,5% من المبحوثين في هذه المؤسسة لا يرغبون بالاستمرار في العمل وهذا ربما لعدم حصولهم على الحوافز اللازمة، بينما 33,3% يرغبون بالاستمرار في عملهم وهذا راجع إلى إتيانهم له وشعورهم بالرضا والراحة في وظائفهم، كما نجد نسبة توافق المؤهلات العلمية العملية لدى العمال تمثل 66,7% وهذا بسبب مستوى العلمي العالي للعمال ما يساعدهم على إتيان عملهم، ونجد نسبة 62,5% من المبحوثين لا تتوافق مع مناصبهم ومن أجل تحسين ذلك يجب على المؤسسة تنظيم دورات تدريبية لهم ما يساعدهم على رفع من مستواهم العملي في المؤسسة.

الجدول رقم 38: يمثل مدى تأثير مكان العمل على الرضا الوظيفي.

النسبة	التكرار	الإجابة
44,0	11	لا
56,0	14	نعم
100,0	25	المجموع

نلاحظ في هذا الجدول مدى تأثير مكان العمل على الرضا الوظيفي، تبين أن 56,0% يرون أن مكان العمل يؤثر على الرضا الوظيفي حيث أن العمل في مكان أكثر راحة يساعد على الشعور بالحيوية والنشاط وبالتالي يحسن الأداء الوظيفي بينما العمل في مكان أقل راحة يجعل العامل يشعر بعدم الراحة، أما نسبة 44,0% من العمال لا يرون فرق بين أماكن العمل.

الجدول رقم 39: يمثل مدى وجود عدالة في التعامل الرؤساء مع الموظفين.

الإجابة	التكرار	النسبة
لا	19	76,0
نعم	6	24,0
المجموع	25	100,0

نلاحظ في هذا الجدول مدى وجود عدالة في التعامل الرؤساء مع الموظفين، نجد نسبة 76,0% من المبحوثين يرون أن لا توجد عدالة وذلك أن الرؤساء يتركون مسافة بينهم وبين العمال وذلك لخلق سيء من الخوف في العمال من أجل تطبيق تعليماتهم لحماية المؤسسة من المشاكل، أما الباقي ربما يمثلون جزء من الإدارة.

الجدول 40: يمثل مدى تأثير مكان العمل على أداء العاملين و مدى شعور الموظف بتحقيق طموحه الوظيفي.

المجموع		نعم		لا		تأثير مكان العمل	
						تحقيق الطموح الوظيفي	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	لا	نعم
100,0%	14	21,4%	3	78,6%	11	لا	
100,0%	11	27,3%	3	72,7%	8	نعم	
100,0%	25	24,0%	6	76,0%	19	المجموع	

نلاحظ في هذا الجدول أن نسبة 78,9% من المبحوثين لم يحققوا طموحهم الوظيفي ما يدل على أن الموظفين يسعون بكل جهد لتحقيق مستوى عالي من النجاح في العمل، بينما نجد 72,7% منهم توصلوا إلى تحقيق طموحهم الوظيفي وهذا يدل على أن عمال المؤسسة يبذلون جهدهم للوصول إلى الأهداف المرجوة، كما نجد أن مكان العمل له تأثير على أداء العاملين حيث 27,3% من المبحوثين يؤكدون ذلك وهذا له دور في وصول الموظفين إلى تحقيق طموحهم، أما 21,4% لا يرون أن مكان العمل له تأثير في ذلك.

الجدول رقم 41: يمثل مدى رغبة العمال في استمرارهم بالعمل في المؤسسة.

الإجابة	التكرار	النسبة
لا	13	52,0
نعم	12	48,0
المجموع	25	100,0

نلاحظ في هذا الجدول مدى رغبة العمال في استمرارهم بالعمل في المؤسسة، نرى أن 52,0% لا يريدون الاستمرار في العمل في المؤسسة ربما ذلك لعدم وصولهم لإشباع رغباتهم في وظائفهم، أما 48,0% يريدون الاستمرار ما يدل على أن المؤسسة توفر لهم احتياجاتهم و تحرص على توفير جو من الراحة والأمان داخل المؤسسة وهذا ما يجعل موظفيها يحققون الأهداف المرجوة من المؤسسة.

(5) نتائج الدراسة

تشير البيانات والمعلومات التي تم جمعها حول الحوافز والأداء، أن هذين المتغيرين يرتبطان في كثير من الأوجه، هذا ذو إغفال تأثير المتغيرات التنظيمية الأخرى على الأداء بنسب متفاوتة، وعموما فإن الشواهد الكمية توضح طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين.

استنتاج الفرضيات:

الفرضية الأولى: التحفيز ممارسة تثير دوافع الفرض ويولد الرغبة والحماس له لإشباع مختلف حاجاته ورغباته:

يعتبر الأجر أحد أهم أنواع الحوافز التي تلبي حاجات العاملين وإشباع رغباتهم وتدفعهم إلى بذل جهد أكبر وتولد الحماس في عملهم، إلا أننا لم نرى ذلك من خلال الجداول (12، 25، 26، 28) لاحظنا أن أغلبية الموظفين لا يحصلون على راتب يكفي لسد حاجياتهم الأساسية، زيادةً عن ذلك أيضا لا يتوافق راتبهم مع الجهود التي يبذلونها، ويتوجب على المؤسسة تغيير ذلك من أجل مصالحها و مصالح عمالها.

كما أن العلاوات والمكافئات لها دور في تحفيز العمال و شعورهم بالرضا في المؤسسة ، حيث أن التمسنا الرضا عن بعض العاملين لتحصلهم على مكافئات والعلاوات، بينما أغلبية الموظفون لم يحصلوا عليها، وهذا ما لحظناه من الجداول (6، 16، 17) على المؤسسة ضرورة تقديم هذا الحافز لجميع الموظفين بالعدل وذلك

نظرا لأهمية هذا الحافز على العاملين و المؤسسة حيث يساعد على تحسين أداء الموظفين.

وهنا نجيب عن التساؤل الفرعي الأول، حيث تساهم الحوافز المادية في رفع الإنتاج بالمؤسسة وذلك بإشباع حاجات العمال وإحساسهم بالرضا والاستقرار والطمأنينة داخل المؤسسة وبالتالي تولد لديهم الشعور بالحماس وتقديم الأفضل ويصبحون عامل أساسي في رفع إنتاج المؤسسة.

-من خلال ما توصلنا إليه عبر البيانات و النتائج تبين لنا تحقيق هذه الفرضية، أي أنه التحفيز يثير دوافع الفرض ويولد الرغبة والحماس لإشباع مختلف الحاجات العامل ورغباته.

الفرضية الثانية: كلما كان الفرد راضيا عن عمله كلما زاد عطاءه وجهده للمنظمة:

يعتبر الرضا الوظيفي أحد أهم عناصر لزيادة عطاء وجهد الموظف للمنظمة التي يعمل فيها، ويعني أن توفر المؤسسة المتطلبات الأساسية المادية والمعنوية لأداء الأعمال وتقديم مختلف الحوافز عن طريق المشاركة في القرارات المصيرية وتوفير جو مناسب للعمل، وهذا ما توصلنا إليه من خلال الجداول (14، 22، 27، 29) حيث لاحظنا أن أغلبية العمال يزداد أداءهم بوجود الرضا الوظيفي، وبالتالي لاحظنا خاصة في الجدول (29) الذي بين أن الأداء الوظيفي للعمال يرتبط بالحوافز إلى حد كبير كما تبين أن المكافآت المادية والمعنوية تؤدي إلى رفع الأداء وتحسين جودة الأداء و الإلتقان، ما يدل على أن الغدرة تحرص على رفع الأداء وتحسين جودته عن طريق توفير مجموعة من الحوافز والذي يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي المساهمة في زيادة إنتاج المؤسسة عن طريق أداء العمال.

وهنا سنجيب عن التساؤل الفرعي الثاني، تأثر الحوافز تأثيرا إيجابيا على العمال سواء ماديا أو نفسيا، فالحوافز بمختلف أنواعها (التقدير، الأجور، العلاوات،...) تجعل العامل يشعر بالراحة والتقدير وبالتالي يحفز على إيصال المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية وتحقيق أهدافها، فالعامل يكون عنصر أساسي في المؤسسة.

-من خلال البيانات والنتائج المتوصل إليها تبين لنا تحقيق هذه الفرضية بعد تحقيق جل مؤشراتها، أي أنه يؤدي الرضا الوظيفي إلى زيادة إبداع المؤسسة.

الفرضية الثالثة: الإنصاف في التحفيز يزيد من شعور العامل بالرضا:

وجود عدالة بين الموظفين في تقديم الحوافز تعتبر أهم شيء لزيادة شعور العامل بالرضا، إن المكافآت تشبع الحاجات النفسية والمادية للعمال وبالتالي تساعد في رفع

معنوياتهم داخل المؤسسة وخاصة إذا كان الإنصاف في تقديمها، وهذا ما لاحظناه في الجداول (7، 8، 32) أن نسبة كبيرة من العمال لا يحصلن على الحوافز بشكل عادل في المؤسسة وهذا يؤثر سلبا على أداء العمال في المؤسسة، فعلى المؤسسة أخذها في عين الاعتبار ، فالحوافز تلعب دورا هاما في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة وزيادة مستوى شعور العامل بالرضا لدى العاملين فكلما تحصل على الحوافز زادت الإحساس بالرضا، ومن خلال ما لاحظناه في الجدول (33) تبين أن 52% من الموظفين لا يرغبون في الاستمرار بالعمل في المؤسسة وهذا راجع إلى عدم تقديم الحوافز لهم في شكل عادل ما يستوجب على المؤسسة حل ذلك في أسرع وقت.

وهنا سنجيب عن التساؤل الفرعي الثالث تأثر عناصر التحفيز على أداء العاملين عبر الإنصاف في تقديمها وهذا شيء مهم لنيل رضا الموظفين وذلك يشعرهم أن الإدارة تقدر عملهم ، وبالتالي يرجع ذلك بشكل إيجابي على المؤسسة، أما عدم وجود عدالة في تقديم الحوافز ذلك يجعل العامل يشعر بعدم الرضا وبالتالي يبحث لسد حاجاته في مؤسسات أخرى كما هو في الجدول رقم (33).

-من خلال النتائج والبيانات التي تم التوصل إليها تبين لنا تحقيق هذه الفرضية بنسبة كبيرة جدا بعد التحقق من مؤشراتنا، أي أن الإنصاف في التحفيز يزيد في شعور العامل بالرضا.

الاستنتاج العام:

يعتبر التحفيز بكل أنواعه (الأجر، المدح، الترقيّة، العلاوات،...) ذو قيمة وأهمية كبيرة، ومن العوامل التي تدفع العنصر البشري (العامل) إلى رفع الإنتاجية في المنظمة من أجل تحقيق التقدم، ومن خلال الاستنتاجات التي توصلنا إليها سابقا وتبين ذلك من خلال الشعور بالراحة والرضا الوظيفي وهذا أدى إلى خلق الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، وتم تحقيق الفرضية الأولى "التحفيز ممارسة تثير دوافع الفرض ويولد الرغبة والحماس لإشباع مختلف حاجاته ورغباته" وتحقيق الفرضية الثانية "كلما كان الفرد راضيا عن عمله كلما زاد عطاءه" وكذا تحقيق الفرضية الثالثة والتي تبين أن "الإنصاف في التحفيز يزيد من شعور العامل بالرضا" ونستنتج أن:

-عملية التحفيز هي الركيزة الأساسية لتحقيق الاستقرار داخل المؤسسة بصفة عامة .

-الحوافز المادية والمعنوية مثل المكافآت وتحسين مناخ العمل وخلق جو مناسب يبعث روح الاستقرار والطمأنينة في العمال وتنمي روح الإبداع لديهم.

-أن أداء العامل يزيد مع تقديم الحوافز له.

وعلى العموم فإن دراستنا تتفق بشكل واضح مع الدراسات السابقة التي دعمنا بها موضوع بحثنا في العديد من النقاط.

الخاتمة

الخاتمة:

و في الأخير و من خلال دراستنا لموضوع دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، حيث ساهم التحفيز بصورة كبيرة في جعل العمل داخل المؤسسة أكثر تطورا و تحسين أداء العاملين ، وبالتالي الزيادة في الأرباح مما يجعل المؤسسة توثق طريقها نحو النجاح ، أما من الناحية العلمية وأداء العاملين فقد حققوا أهداف المؤسسة بكفاءة عالية وذلك يعود لتحفيزهم ماديا ومعنويا ومكافئتهم للحصول على أداء راقى واستراتيجي فعال، وأيضا حرص المؤسسة على توظيف أصحاب المستوى العالي في التعليم، فالحوافز تشكل ركيزة ذات أهمية كبيرة في منظومة تحقيق الأهداف المنشودة وأنها بمثابة أداة لترغيب الأفراد في العمل ودفعهم لزيادة المجهود وتحسين الإنتاج الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه.

ومن ذلك نثبت صحة الفرضيات المقدمة، بحيث يوجد تأثير التحفيز على الأداء مما يؤثر على الإنتاج سواء كانت الحوافز مادية أو معنوية، كما له دور في تحسين الأداء لدى العاملين، وذلك ما يساهم في إنتاجية المؤسسة.

توصيات واقتراحات الدراسة:

بناء على ما تقدم من نتائج يمكن أن نطرح بعض الاقتراحات التالية:

1. إعادة صياغة نظام ومعايير الترقيات للعاملين.
2. تفعيل دور الحوافز المادية كونها عامل مهما في الالتزام التنظيمي.
3. زيادة الاهتمام بالعنصر البشري (العمال) داخل المؤسسة.
4. الحرص على الترقيات التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى العاملين وحثهم على التميز في العمل وزيادة التزام لأهداف وسياسات المنظمة.
5. العدالة عند تقديم الحوافز للعمال.
6. الاهتمام بأساليب التحفيز الحديثة والتي تعتمد على منح مختلف الحوافز.
7. إشعار العامل في المؤسسة بمدى أهميته ومساهمته في تحقيق أهدافها.
8. الشفافية والموضوعية في تحديد معايير منح الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، سلبية أو إيجابية.
9. يجب على المؤسسة معرفة احتياجات العاملين وما يؤثر عليهم عند تصميم نظام الحوافز.
10. الوقوف دوريا عند آثار تطبيق الحوافز بالمؤسسة، وذلك من أجل تعديلها وتطويرها حتى تحقق نظم للحوافز أكثر فعالية والتي تحقق مستوى عالي من الكفاءة الإنتاجية.

11. مشاركة الرئيس للعمال في اتخاذ القرار وذلك يولد الحماس لدى الموظفين في العمل.

قائمة المراجع:

1. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1985.
2. أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور الإفريقي: لسان العرب، المجلد الأول، دار بيروت للطباعة والنشر، بيروت، 1956.
3. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
4. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995.
5. أبو شيخة، نادر أحمد: إدارة الموارد البشر، عمان دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2000.
6. إبراهيم بلقايد، شوقي بوري: علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، العدد 17، 2017.
7. ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 14، ط3، 1994.
8. اليد عليوة: تنمية المهارات ومسؤولي شؤون العمل، ابتراك للطباعة، القاهرة، مصر، 2001.
9. الحميد عبد الفاتح المغربي: إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الحادي والعشرين، كلية التجارة، جامعة المنصور، 2007.
10. ثابت ظهير: كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دط، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.
11. حسن رواية محمد: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
12. حسن حريم: إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
13. خيرى خليل الجملي: التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، البناء الاجتماعي للمجتمع، المكتب الحديث، الإسكندرية، 1998.

14. خيضر كاظم حمود ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
15. صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات العصرية، القاهرة.
16. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
17. صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، 2008.
18. طاهر محمود الكلالدة: تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
19. عادل الجودة: الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، 2000.
20. علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة الغريب، القاهرة، 1985.
21. عاشور أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
22. علي محمد عبد الوهاب: إستراتيجية التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، 1982.
23. علي غربي، بلقاسم السلاطنية، إسماعيل قيرة: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر.
24. عادل حرشوش، صالح وآخرون: إدارة الموارد البشرية، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2006.
25. عبد المليك مزهودة: الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، 2001.
26. عبد الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 382، 2003.

27. عمار بوحوش: محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر.
28. علي المطيري، الحوافز... هل هي وسيلة فعالة لزيادة الإنتاج (معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005).
29. فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أوسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002.
30. فايز الزغبي ، محمد إبراهيم عبيدات، اساسيات الإدارة الحديثة (الأردن: دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1997.
31. قبيرة إسماعيل وبلقاسم سلاطنية: التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
32. لويس معلوف :المنجد في اللغة والأعلام، دار المشرق العربي، بيروت، الطبعة38، 2000.
33. لعويسات جمال الدين: السلوك التنظيمي والتطور الإداري، الجزائر: دار هومة، 2002.
34. محمد عبد الفاتح باغي: الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف و القرارات الإدارية، مكتبة دار زهوان للنشر والتوزيع، جدة، 1994.
35. محمد عبيد :إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1970.
36. محمد إبراهيم: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2009.
37. محمد الفاتح، محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية (المملكة الأردنية الهاشمية: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016.
38. منيف لكحل: تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات، دار المثقف للنشر والتوزيع، 2018.
39. مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2012.

40. مجيد عبد الله شرارة: الاتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية، بدون ناشر، رقم الإيداع 2413، 2019.
41. محمد الفاتح، محمد بشير المغربي: إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
42. مباركة بن الحراز: الحوافز وأثرها على أداء العمال، مكتبة دار الحق، مسقط، عمان، 1987.
43. مصطفى أحمد سيد: إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
44. منير نوري: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، الجزائر، 2010.
45. موسى اللوزي: تنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر والطباعة، عمان الأردن، 2002.
46. موسى اللوزي: أسس العلاقات العامة المفاهيم والأسس، ط1، زمزم ناشرة وموزعة، عمان الأردن، 2010.
47. موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصب للنشر، ط1، الجزائر، 2004.
48. نبيل أرسلان: الحوافز في قوانين العاملين والقطاع العام، دار النهضة، مصر، 1979.
49. هيثم العاني: إدارة بالحوافز، التحفيز والمكافآت.
50. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، 2004.

- رسائل ماجستير:

1. أسماء ميلودي، وفاء حمادي: "الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير أكاديمي جامعة الطاهر مولاي سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص إدارة المشاريع، 2016.

2. إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد: "العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أداءهم" دراسة على الموظفين في مجلس الشورى"، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2008.

3. العميرة بن محمد بن عبد العزيز: "علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.

4. الخليفة زياد سعيد: " الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء"، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة و الأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007.

5. الأمين بوشليق: " دور التكوين في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة الوطنية لأشغال الآبار ENTP"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، ميدان علوم التجارة شعبة علوم اقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير بترولي، ورقلة، 2015.

6. بدر سالم العنزي: "إدارة الأعمال"، رسالة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2016.

7. زهية عزيزون، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري (رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير) جامعة سكيكدة 2007.

8. عبد المالك لبيهي وآخرون: " دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية"، مذكرة شهادة الماجستير شعبة علوم اقتصادية، جامعة واد السوف، 2018.

9. عادل عشي: "تقييم الأداء المالي للمؤسسة"، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006.

10. عبد العزيز شنيق، الحوافز و الفعالية التنظيمية، دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية)، جامعة سكيكدة، 2008.

10. محمد عاطف: " إدارة الأعمال"، رسالة ماجستير قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2018.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولود معمري - تيزي وزو -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية



تخصص: تنظيم وعمل

قسم: العلوم الاجتماعية

استبيان

الأستاذ المشرف:

- معيوش براهيم

الطالب:

- خلاف محند

تحية طيبة

في إطار تحضير لمذكرة ماستر في التخصص تحت عنوان الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية للصناعات الأجهزة الإلكترونية وتقنية، فلكم جزيل الشكر مسبقا على مساعدتكم القيمة وعلى مشاركتكم الفعالة في إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم على أسئلة هذا الاستبيان.

سيكون هذا الاستبيان لخدمة البحث العلمي، لذلك نرجو منكم الإجابة بكل صراحة على الأسئلة المطروحة فيه، كما نعدكم بأن الإجابات تبقى سرية.

عند الإجابة على أسئلة الاستبيان الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

أسئلة المقابلة:

-المعلومات الشخصية:

- السن :
- الجنس : ذكر أنثى
- الحالة العائلية : متزوج أعزب مطلق
- المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- عدد سنوات العمل : أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 من 10 إلى 15 أكثر من 15

-الحوافز المادية والأداء:

الرقم	الأسئلة	نعم	لا
1	مقابل عملك هل تتوقع أن تحصل على مكافئة تشجيعية؟		
2	هل المؤسسة لم تقصر في منحك كموظف المكافئات اللازمة؟		
3	هل ترى أن مؤسستك تمنح العاملين المكفئات اللازمة؟		
4	هل يشاركك رئيسك في اتخاذ القرار في مشكل العمل؟		
5	هل مديرك يرى أهمية عملك؟		
6	هل تتيح لك وظيفتك القيام بأعمال تشجيعية من وقت إلى آخر؟		
7	هل تعرف أنواع مختلف الحوافز؟		
8	هل تحرص إدارتك على جعل الأعمال التي تتطلبها الوظيفة؟		
9	هل ترى أن هناك علاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي؟		
10	هل يوجد في مؤسستك حوافز استثنائية؟		
11	هل لديكم فرص الترقية جيدة؟		
12	هل تحدد العلاوات في المؤسسة بشكل عادل لجميع الموظفين؟		
13	هل لديكم الصلاحيات الكافية لاتخاذ قرار في حال تطلب الأمر؟		

-أداء العاملين:

لا	نعم	الأسئلة	الرقم
		هل منصبك متوافق مع مؤهلاتك العلمية العملية؟	1
		هل تتوقع أن هناك إنتاجية وفعالية في أداء عملك؟	2
		هل تشعر بأهمية ما تقوم به من عمل؟	3
		هل أنت راض لمنصبك؟	4
		هل تشعر بأنك في الوظيفة التي تتناسب معك؟	5
		هل تستمتع بالحضور إلى عملك كل يوم؟	6
		هل الراتب الذي تتلقاه يكفي لسد احتياجاتك؟	7
		هل يتوافق راتبك مع المسؤوليات التي تقوم بها؟	8
		هل تشعر أنك حققت طموحك الوظيفي؟	9
		هل أنت راض عن راتبك؟	10
		هل أنت راضي على أدائك الوظيفي؟	11
		هل تشعر بعدالة على ما تحصل عليه مقابل ما تقدمه من أعمال؟	12
		هل مكان عملك يؤثر على رضاك الوظيفي؟	13
		برأيك هل توجد عدالة في تعامل الرؤساء مع الموظفين؟	14
		هل ترغب في الاستمرار بالعمل في مؤسستك؟	15

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الاجتماعية



الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين
دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية للصناعات
الأجهزة الإلكترونية – عزازقة-

مذكرة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

معيوش براهيم

إعداد الطالب:

خلاف محند

الموسم الجامعي: 2023/2022

