

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



تأثير نوع الحوافز على الأداء الوظيفي للعمال

دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM تيزي وزو

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل

تحت اشراف:

- الأستاذة شرناعي فتيحة

من اعداد الطالبين:

- راجي تينهيان

- صحراوي حياة

السنة الجامعية 2015 - 2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة الشكر

أولا وقبل كل شيء الشكر لله العلي القدير.

يسعدنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى التي كانت السند بجهدا والأستاذة بعلمها والمشرفة بحكمتها، صاحبة الصدر الرحب الأستاذة المشرفة " شرناعي فتيحة" والتي لم تبخل علينا بالنصيحة القيمة والارشاد المتواصلين حتى بلغت المذكرة شكلها النهائي.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى السيدة " خليفة كهينة" على مساعدتنا في انجاز الجانب الميداني من البحث، كما نشكر جميع عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM بالخصوص عمال " وحدة التبريد".

وإلى " يمينة غزالي" التي لها الفضل الكبير في انهاء المذكرة في وقتها المحدد.

كما نشكر جميع أساتذتنا خاصة أساتذة علم الاجتماع الذين بفضلهم حققنا ما نصبوا اليه.

كما نشكر جميع الذين ساندونا ولو بكلمة طيبة.

شكرا.

الاهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى:

- من سهرا من أجل راحتي ودفعاني لاختيار سبيل العلم إلى منبع فخري واعتزازي: أبي وأمي
حفضهما الله.
- إلى أخوايا وزوجاتهما
- إلى من ساعدني كثيرا وأنار لي الطريق: خطيبي الغالي.
- إلى جميع أفراد العائلة كبيرا وصغيرا، قريبا و بعيدا.

تينهينان

أهدي ثمرة جهدي إلى:

- إلى الذين ساندوني بحب وعطاء ومنحوني الكثير من وقتهم لينهض هذا البحث ويتم.
- أمي
- أبي
- إخوتي
- وإلى كل الأحبة والاصدقاء

حياة

فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|---------------|---|
| أ | المقدمة |
| الجانب النظري | |
| 6 | الفصل الأول: الإطار التمهيدي لإشكالية البحث |
| 6 | I. أسباب اختيار الموضوع |
| 6 | II. أهمية الموضوع |
| 6 | III. أهداف الموضوع |
| 7 | IV. إشكالية البحث |
| 9 | V. الفرضيات |
| 10 | VI. تحديد المفاهيم |
| 15 | VII. الدراسات السابقة |
| 24 | VIII. الدراسات السابقة و البحث الحالي |
| 25 | IX. صعوبات البحث |
| 27 | الفصل الثاني: معالم ادارة الموارد البشرية |
| 27 | تمهيد |
| 27 | I. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية |
| 30 | II. مهام إدارة الموارد البشرية |
| 33 | III. تنمية الموارد البشرية |
| 35 | IV. تسيير الموارد البشرية |
| 36 | خلاصة الفصل |
| 38 | الفصل الثالث: ماهية الحوافز |
| 38 | تمهيد |
| 38 | I. التطور التاريخي للحوافز |
| 41 | II. أهمية وأهداف الحوافز |

| | |
|------------------------|---|
| 44 | .III أنواع الحوافز |
| 49 | .IV النظريات المختلفة لدراسة الحوافز |
| 56 | خلاصة الفصل |
| 58 | الفصل الرابع: الأداء الوظيفي |
| 58 | تمهيد |
| 58 | .I مكونات الأداء الوظيفي |
| 59 | .II إجراءات الأداء الوظيفي |
| 61 | .III العوامل المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي |
| 64 | .IV طرق تقييم الأداء الوظيفي |
| 71 | خلاصة الفصل |
| الجانب التطبيقي | |
| 74 | الفصل الخامس: لإجراءات المنهجية للبحث |
| 74 | تمهيد |
| 74 | .I الدراسة الاستطلاعية |
| 74 | .II المنهج المتبع |
| 75 | .III الأدوات المستعملة |
| 76 | .IV العينة ومميزاتها |
| 85 | الفصل السادس: عرض و تحليل ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى |
| 85 | تمهيد |
| 85 | .I عرض وتحليل مدى تلقي العمال للحوافز المادية |
| 92 | .II عرض وتحليل مدى تلقي العمال للحوافز المعنوية |
| 97 | .III استنتاج الفرضية الأولى |
| 99 | الفصل السابع: عرض، تحليل ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية |
| 99 | تمهيد |
| 99 | .I عرض وتحليل مواقف العمال اتجاه بعض معالم الحوافز المادية و المعنوية |
| 105 | .II عرض وتحليل مواقف العمال اتجاه بعض الاقتراحات المتعلقة بالحوافز المادية و المعنوية |
| 111 | .III استنتاج الفرضية الثانية |

| | |
|-----|---|
| 113 | الفصل الثامن: عرض، تحليل مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة |
| 113 | تمهيد |
| 113 | I. عرض و تحليل لبعض معالم أداء العمال داخل المؤسسة |
| 120 | II. عرض و تحليل مدى تأثير كل من الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي للعمال |
| 126 | III. استنتاج الفرضية الثالثة |
| 127 | الاستنتاج العام |
| 131 | الخاتمة |
| 133 | قائمة المراجع |
| | الملاحق |

فهرس الجداول

| الرقم | العنوان | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 01 | - توزيع أفراد العينة حسب الجنس | 77 |
| 02 | - توزيع أفراد العينة حسب السن | 78 |
| 03 | - توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية | 79 |
| 04 | - توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي | 79 |
| 05 | - توزيع أفراد العينة حسب الشهادة العلمية | 80 |
| 06 | - توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة | 81 |
| 07 | - توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة | 82 |
| 08 | - توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة | 82 |
| 09 | - توزيع أفراد العينة حسب اختيار المهنة | 85 |
| 10 | - توزيع أفراد العينة حسب كيفية الالتحاق بالمؤسسة | 86 |
| 11 | - مدى تقديم المؤسسة المكافآت لعمالها | 87 |
| 12 | - مدى تقديم المؤسسة تعويضات لساعات العمل الإضافية | 87 |
| 13 | - مدى توفير المؤسسة النقل لعمالها | 88 |

| | | |
|-----|----|---|
| 89 | 14 | - مدى توفير المؤسسة الإطعام المجاني لعمالها |
| 89 | 15 | - مدى رضى العمال عن أجرتهم |
| 90 | 16 | - علاقة الرضى عن الأجر بالجنس |
| 91 | 17 | - علاقة الرضى عن الأجر بسنوات الخبرة |
| 92 | 18 | - مدى تقديم المؤسسة لعبارات الشكر و الثناء |
| 93 | 19 | - مدى سماح المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات |
| 93 | 20 | - مدى تقديم المؤسسة للإجازات والعطل |
| 94 | 21 | - مدى توفير المؤسسة للأمن و الاستقرار |
| 94 | 22 | - مدى الحصول على الترقية في المؤسسة |
| 95 | 23 | - مدى التعامل بين العمال على أساس الاحترام |
| 96 | 24 | - علاقة الترقية مع سنوات الخبرة |
| 99 | 25 | - الحافز الذي يحفز أكثر |
| 100 | 26 | - علاقة الحافز الذي يحفز أكثر بالجنس |
| 101 | 27 | - مدى مساهمة الحوافز في تحسين أداء العمال |
| 102 | 28 | - علاقة مساهمة الحوافز في تحسين أداء العمال بالسن |
| 103 | 29 | - الحافز الضروري أكثر |

| | | |
|-----|----|---|
| 104 | 30 | - علاقة الحافز الضروري أكثر بالحالة العائلية |
| 105 | 31 | - اختيار العمال: العمل بأجر مضاعف في مؤسسة لا يوجد فيها احترام أو العمل بأجر قليل في مؤسسة فيها احترام |
| 106 | 32 | - علاقة اختيار العمال: العمل بأجر مضاعف في مؤسسة لا يوجد فيها الاحترام أو العمل بأجر قليل في مؤسسة فيها الاحترام بالجنس |
| 107 | 33 | - تفضيل العمال للعمل في مكان فيه مشاكل وصراعات بأجر كبير أو العمل في مكان خال من المشاكل والصراعات لكن الأجر قليل |
| 108 | 34 | - اختيار العمال: العمل في جو لا يوجد فيه الهدوء والأمن بأجرة كبيرة أو العمل في جو يوجد فيه الهدوء والأمن بأجرة قليلة |
| 109 | 35 | - اختيار العمال: العمل لساعات كثيرة مقابل ترقية أو العمل لساعات كثيرة مقابل أجرة مضاعفة |
| 110 | 36 | - اختيار العمال: العمل في مؤسسة تمنح المكافآت ولكن لا تقدم عبارات الشكر أو العمل في مؤسسة لا تمنح المكافآت ولكن تقدم عبارات الشكر |
| 113 | 37 | - نوع المعاملة القائمة بين العمال في عملهم |
| 114 | 38 | - مدى التزام العمال بالقوانين والأنظمة |
| 114 | 39 | - مدى تأدية العمال لعملهم كما ينبغي |
| 115 | 40 | - مدى إيجاد العمال الراحة والاطمئنان في عملهم |
| 116 | 41 | - مدى حرص العمال على سمعة المؤسسة |
| 116 | 42 | - مدى تغيب العمال عن عملهم |
| 117 | 43 | - العلاقة بين نوع المعاملة القائمة بين العمال والوظيفة |
| 118 | 44 | - علاقة الالتزام بالقوانين والأنظمة بسنوات الخبرة |

| | | |
|-----|---|----|
| 119 | - علاقة أداء العمل كما ينبغي بالجنس | 45 |
| 120 | - علاقة الرضى عن الأجر بأداء العمل كما ينبغي | 46 |
| 121 | - علاقة تقديم المؤسسة للمكافآت بالحرص على سمعة المؤسسة | 47 |
| 122 | - علاقة توفير المؤسسة للنقل مع الغياب | 48 |
| 123 | - علاقة تقديم المؤسسة لعبارات الشكر والثناء بأداء العمل كما ينبغي | 49 |
| 124 | - علاقة توفير المؤسسة للأمن والاستقرار بالحرص على سمعة المؤسسة | 50 |
| 125 | - علاقة الحصول على الترقية بالالتزام بالقوانين و الأنظمة | 51 |

فهرس الأشكال

| الرقم | العنوان | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 01 | - مخطط لأنواع الحوافز | 48 |
| 02 | - شكل تخطيطي لنظرية (X) و (Y) | 51 |
| 03 | - سلم حاجات لأبرهام ماسلو | 53 |
| 04 | - هرم الحاجات حسب "ماكليلاند" | 54 |
| 05 | - مكونات الأداء والعوامل المؤثرة فيه والنتائج التي يحققها | 63 |
| 06 | - دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس | 77 |
| 07 | - دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب السن | 78 |
| 08 | - دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية | 79 |
| 09 | - دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة | 79 |
| 10 | - دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي | 80 |
| 11 | - دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الشهادة العلمية | 81 |
| 12 | - دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الوظيفة | 82 |
| 13 | - دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة | 82 |

المقدمة

يشكل العنصر البشري أهمية خاصة في جميع المنظمات وعلى مختلف أنواعها وتكمن أهميته في تجسيد الخطط والبرامج والقيام بالأفعال ومن ثم تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة ، فالعنصر البشري هو اساس النشاط الإنتاجي والذي بفضلله يتم الاستغلال الأمثل لباقي الموارد المتوفرة في المؤسسة، ويعد موضوع التحفيز والأداء مرتبط بالعنصر البشري ، وتعتبر الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في سلوك الأفراد ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء، فهي توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل مما ينعكس إيجابيا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية.

تتشكل أهمية الحوافز من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهميته و أهمية ما يقوم به من مجهودات و يعتبر وجود نظام الحوافز أمرا مهما، فمهارات الأفراد و قدراتهم لا تكفي للحصول على الانتاجية العالية ما لم يكن هناك نظام للحوافز قادرا على تحريك دوافع الأفراد بهدف الاستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لديهم.

لقد حظي موضوع الحوافز باهتمام العديد من المفكرين والعلماء ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز بنوعها المادية والمعنوية واحدة من أهم المتغيرات المستقلة الإيجابية والتي تدفع العامل للعمل أكثر. وتنقسم الحوافز حسب طبيعتها إلى حوافز مادية المتمثلة في الأجر، المكافآت، المنح، النقل، السكن وغيرها، ومعنوية المتمثلة في عبارات الشكر، الثناء شهادات التقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات وغيرها.

تظهر نتائج عملية التحفيز في عدة مؤشرات داخل المنظمة ومن بين هذه المؤشرات مستوى أداء العمال. و للوصول إلى معرفة مدى تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة، قمنا بتقسيم بحثنا إلى جانبين نظري وميداني وكل جانب ينقسم بدوره إلى أربعة فصول على النحو التالي:

الفصل الأول: خصصناه للإطار التمهيدي لإشكالية البحث، ويتضمن أسباب اختيار الموضوع، أهمية الموضوع، أهداف الموضوع، الإشكالية والفرضيات، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة والبحث الحالي وكذلك صعوبات البحث.

الفصل الثاني: خصصناه لمعلم إدارة الموارد البشرية وفيه التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، مهام إدارة الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية و تسيير الموارد البشرية.

الفصل الثالث: خصصناه للحوافز ونجد فيه التطور التاريخي للحوافز، أهمية وأهداف الحوافز أنواع الحوافز كما نجد النظريات المختلفة لدراسة الحوافز.

الفصل الرابع: خصصناه للأداء الوظيفي، ويتضمن مكونات الأداء الوظيفي إجراءات تحسين الأداء الوظيفي، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، وطرق تقييم الأداء الوظيفي.

الفصل الخامس: خصصناه للإجراءات المنهجية للبحث وتضمن كل من الدراسة الاستطلاعية وكذلك المنهج المتبع والأدوات المستعملة و العينة وخصائصها.

الفصل السادس: خصصناه لعرض وتحليل ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى وتضمن عرض وتحليل مدى تلقي العمال للحوافز المادية ومدى تلقيهم للحوافز المعنوية وكذلك استنتاج الفرضية الأولى.

الفصل السابع: خصصناه لعرض، تحليل ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية وتضمن عرض وتحليل مواقف العمال اتجاه بعض معالم الحوافز المادية والمعنوية وعرض وتحليل مواقف العمال اتجاه بعض الاقتراحات المتعلقة باختيارهم للحوافز المادية والمعنوية وكذلك استنتاج الفرضية الثانية.

الفصل الثامن: خصصناه لعرض وتحليل ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة وتضمن عرض وتحليل معالم أداء العمال داخل المؤسسة وكذلك تضمن عرض وتحليل مدى تأثير كل من الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي للعمال واستنتاج الفرضية الثالثة. لتتوصل في الأخير إلى استنتاج عام وفيه تتضح نتائج هذه الدراسة.

الجانِب النظري

الفصل الأول:

الإطار التمهيدي لإشكالية البحث

- .I أسباب اختيار الموضوع
- .II أهمية الموضوع
- .III أهداف الموضوع
- .IV إشكالية البحث
- .V الفرضيات
- .VI تحديد المفاهيم
- .VII الدراسات السابقة
- .VIII الدراسات السابقة و البحث الحالي
- .IX صعوبات البحث

I. أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع منها:

- ميلنا الشخصي و اهتمامنا الكبير بمثل هذه المواضيع وخاصة أنه يتوافق مع تخصصنا ألا وهو علم اجتماع التنظيم والعمل.
- هذا الموضوع كان موضوع دراستنا في شهادة الليسانس، لذا حاولنا التعمق في بعض معالمه أكثر للتعرف على واقع الحوافز في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية "ENIEM"
- مساهمة منا لإثراء مكتبتنا ببحوث نظرية وميدانية بما يخص موضوع الحوافز بنوعيه.

II. أهمية الموضوع:

هذه الدراسة تستمد أهميتها من أهمية الدور والاثـر الذي تلعبه الحوافز على الأداء، فباعتبار الحوافز، سواء كانت مادية أو معنوية، هي أساس التقدم والارتقاء علما أن ازدهار أي مؤسسة مرهون بطريقة تقديمها للحوافز وتطبيق بعض مزاياها. كما أنّ أداء العمال داخل المؤسسة موضوع لا يستهان به أيضا، و موضوع بحثنا هذا يدور حول تأثير، نوع الحوافز على أداء العمال، فهو جدير بالدراسة كذلك، حيث يكشف لنا عن مدى تأثير نوع الحوافز على سلوك العاملين وكذا مدى التأثير على أدائهم في عملهم.

III. أهداف الموضوع:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن حصرها فيما يلي :

- التعرف على أنواع الحوافز المتبعة من طرف المؤسسة.
- الكشف عن نوع (طبيعة) الحوافز التي يفضلها العمال في المؤسسة (مادية، معنوية)
- الكشف عن تأثير نوع الحوافز (مادية، معنوية) على أداء العمال في المؤسسة الصناعية.

IV. إشكالية البحث:

يعتبر المورد البشري العنصر الأساسي الذي تتشكل منه الدول، كما أنه من أهم عناصر المؤسسة الصناعية، فهو المحرك الأساسي لرفع كفاءة الأداء التنظيمي، كما يعتبر كذلك مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة وفي نفس الوقت هي التي تشارك في رسم أهدافها، وتحدد أهداف تنمية الموارد البشرية في تمكين الأفراد من العيش بصحة جيدة وتوفير التعليم وتكريس الحرية والمشاركة الشعبية واحترام حقوق الإنسان.

كما تكمن أهميتها في كونها القوة المحركة للموارد المختلفة ولعناصر الإنتاج المتنوعة فهي الثروة الحقيقية التي يجب المراهنة عليها في أي مجتمع، وتكمن مهام إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات في كل ما يتعلق بأنشطة العنصر البشري داخل المؤسسة وتنقسم هذه المهام إلى ثلاثة أنواع فالأولى متعلقة بالوظائف الإدارية والتي نجد فيها كل من التخطيط، التنظيم، التنسيق، القيادة و الرقابة، ثم القسم الثاني المتمثل في الوظائف التخصصية، وفي الأخير نجد القسم الخاص بالوظائف الاستشارية والتي تعني تقديم المشورة لجميع الإدارات بخصوص العاملين.

يعرف المورد البشري أنه المسير الرئيسي للمنظمة وخاصة إذا أحس بالولاء والانتماء إليها، فحسب "جون بيار باج" يعتبر نجاح أي مؤسسة في نوع تسيير هذه الأخيرة لهذا المورد البشري كنموذج فعال فيها، بحيث اعتبر المؤسسة والمورد البشري كمركب كيميائي فبتفاعل هذه العناصر (المورد البشري و المؤسسة) تستطيع المؤسسة تسيير حاضرها والتنبأ بالمستقبل.⁽¹⁾ ولذلك عملت المؤسسات على إشباع رغباتهم واحتياجاتهم من خلال استعمالها لنظام الحوافز.

تعرف الحوافز أنها " إيجاد الوسائل والاسباب التي من شأنها أن ترفع بالقوى البشرية إلى المزيد من البذل والعطاء وتحسين دورتهم الإنتاجية،"⁽²⁾ ولذلك فأهميتها كبيرة لأنها أداة فعالة ومهمة، فهي تثير الحماس وتشجع على المنافسة كما أنها تنمي روح المشاركة والتعاون، وتعمل على تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد، فالحوافز

¹ Jean pierre page, **traité de la qualité totale**, Dunod, paris, 1990 p. 33

² بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجحة للنشر و التوزيع عمان، الأردن، 2009، ص. 141 .

بمختلف أنواعها، تنقسم حسب طبيعتها إلى (مادية/ معنوية) وحسب أثرها إلى (إيجابية/ سلبية) وحسب المستفيد منها إلى (جماعية / فردية) وحسب التأثير إلى (مباشرة/ غير مباشرة)، وكل نوع له تأثير على الأداء .

في هذا البحث وقع اهتمامنا أكثر على الحوافز حسب طبيعتها وهي الحوافز المادية المتمثلة في الأجر، العلاوات، المنح، المكافآت، النقل والسكن وغيرها والحوافز المعنوية المتمثلة في عبارات الشكر، الثناء، المشاركة في اتخاذ القرارات، الإجازات والعطل وغيرها، فحسب نظرية " ماسلو" للحاجات، فلقد صنفها في سلم تدريجي إلى خمس مجموعات تندرج من الحاجات الدنيا (الأساسية) والتي تتمثل في الحوافز المادية إلى حاجات التقدير والالتناء وهي الحوافز المعنوية. أما الباحث " تايلور" في نظريته فلقد اعتبر الفرد عنصرا كسولا وأنه يجب دفعه للعمل وأفضل طريقة لذلك هي نظام الحوافز، فالنظام الجيد للحوافز له فوائد عديدة أهمها إشباع احتياجات العاملين وكذلك زيادة الإنتاجية وجذب العاملين إلى المؤسسة، كما تهدف الحوافز إلى إشباع رغبات وأحاسيس واحتياجات الأفراد العاملين لأنها تعتبر من أهم الأليات ذات التأثير المباشر على الأداء.

يعرف هذا الأخير " أنه الأثر الصافي لمجهود الفرد الذي يبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام ويشير إلى درجة تحقيق واطماف المهام المكونة لوطففة الفرد"⁽¹⁾ فهو يعكس الكطففة التي فحقق وشفبع الفرد بها متطلباته، فالفرد ففباس على أساس النتائج التي فحققها وتتمثل هذه النتائج فف كطففة العمل أو نوعففة أو نمط ففجازة. كما ففج هناك عوامل عديدة تؤثر على الأداء أهمها طفبفة الإدارة والعوامل النظامفة والبفففة وكذلك نطاق الإشراف وافضا ففقفم الأداء الذي ففقسف إلى طرفقتف الأولى هي فقلفدفة والثانفة ففدفة كما ففج أيضا الفعوفض الإدارف، فكل هذه العوامل فعد بمثابة حوافز مؤثرة على أداء العمال الذي فمثل مؤشرا لسفرورة الفنتاج.

لقد حظف هذا الموضوع بدراسات سابقة عديدة أهمها، رسالة فكتوراه فف ففسفر الموارد البشرية فف عنوان "فحففز العمال الأجراء فف الصفن" من اعداد "Yufie An" فف فف تساؤل عن ماهفة الفحففز والعوامل

¹ ففج سعفد سلطان، السلوك فف المنظمات، دار الجامعة الففدفة للفشر، مصر، 2001 ص.219.

الرئيسية له وماذا يحفز العمال والاستراتيجيات الواجب اتباعها، وتوصل إلى أن التخفيض من الجهود البدني للعامل يؤدي إلى تحفيزه وكذلك تنظيم العمل يؤدي إلى اضعاف مناخ عمل ايجابي وغيرها من النتائج، كما نجد مجهودا آخر يتمثل في رسالة ماجستير في علم الاجتماع تحت عنوان " حوافز العمل في الصناعة" من اعداد معمر داود، حيث تسأول اذا كانت الحوافز تؤثر على الأداء، وما نوع التأثير وما هي درجته ولقد توصل الباحث إلى أن أغلبية العمال يرغبون في الحصول على رواتب عالية ويرغبون في الحصول على مكافآت مادية.

أما الدراسة التي نجدها قريبة جدا من دراستنا فهي رسالة ماجستير في الادارة العامة تحت عنوان " أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان" ⁽¹⁾، فلقد كانت تساؤلاته عن أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين ومن بين أهم نتائجه توصل إلى عدم وجود فروق في اتجاهات أفراد العينة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين باختلاف العمر والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي، أما عن هذه الدراسة فهي تهدف إلى الكشف عن تأثير طبيعة الحوافز على الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM، ولقد جاءت تساؤلاته كالتالي : ما نوع (طبيعة) الحوافز التي يتلقاها العمال في المؤسسة؟ هل هي مادية أو معنوية أو الاثنين معا؟ وأي الحوافز المفضلة لدى العمال؟ هل هي مادية أو معنوية؟ وأي نوع من الحوافز (مادي/معنوي) له تأثير على الأداء الوظيفي للعمال؟

V. الفرضيات :

1. يتلقى العمال كل من الحوافز المادية والمعنوية في المؤسسة.
2. يفضل العمال الحوافز المادية أكثر من المعنوية في المؤسسة.
3. تؤثر الحوافز المادية على الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة.

¹ عبد الله بن حمد بن محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير في الادارة العامة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، دون ذكر بلد النشر، 2010-2011 .

VI. تحديد المفاهيم:

تمثل المفاهيم حلقة وصل بين النظري و الميدان، وهي تساعد على إزالة اللبس أو الغموض، وتحديدتها يقربنا من الموضوع و الموضوعية أكثر للوصول إلى نتائج ذات مصداقية.⁽¹⁾، كما أن طبيعة البحث العلمي هي التي تفرض على الباحث استعمال مفاهيم معينة دون غيرها و من أهم المفاهيم التي اعتمدنا عليها ما يلي:

1. مفهوم الموارد البشرية:

تعرف الموارد البشرية في المؤسسات أنها جميع الأفراد الذين يعملون بها، بينما يقصد بها في الدولة جميع الأفراد الذين يحملون جنسية هذه الدولة و يقيمون بها.⁽²⁾ ويقصد بها " هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكوّن المؤسسة في وقت معين و يختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، طموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية و في مساراتهم الوظيفية".⁽³⁾

و تعرف على أنها " مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف و سياسات و نشاطات و إنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات، تنقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات وهي الموارد الاحترافية، الموارد القيادية، الموارد الإشرافية، باقي الموارد المشاركة و الاتحادات العمالية".⁽⁴⁾

¹ علي غربي، أجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سرتا كوبي، قسنطينة، 2005، ص. 45 .

² لعلى بوكميش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية " مع دراسة الواقع في الدول العربية"، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان الأردن 2012 ص. 15.

³ الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، 2008، ص. 10 .

⁴ سعيد بن بينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص. 9 .

وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها " الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية، بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية"⁽¹⁾ ويعتبر تخطيط الموارد البشرية على أنه استراتيجية الحصول على واستخدام وتطوير الموارد البشرية في المنظمة.⁽²⁾

إجرائيا : نقصد به كل العمال الذين يعملون في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية "ENIEM".

2. مفهوم الحوافز:

لغة : الحافز كلمة مشتقة من فعل حفز، يحفز، تحفيزا أي حثه ودفعه من الخلف.⁽³⁾ و يقصد به التحريض أو التشجيع.⁽⁴⁾

اصطلاحا : هي بمثابة المقابل للأداء المتميز ويفترض هذا التعريف أن الأجر أو الراتب قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة وبالالتعبية، قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة وطبيعة الوظيفة وقيمة المنصب. كما يفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء فإن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي أو ربما وفقا لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر.⁽⁵⁾

¹ جمال الدين مُجّد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص. 16.

² طاهر مُجّد الكلالدة، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص. 29 .

³ المجدد في اللغة و الإعلام، 1987، دون صفحة.

⁴ جروان السابق، قاموس الإقتصاد، دون صفحة.

⁵ هيثم العاني، الإدارة بالحوافز " التحفيز و المكافآت"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص. 15 .

- الحوافز هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية.⁽¹⁾
 - الحافز على العمل " هو شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص، تجذب إليها الفرد باعتباره وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها."⁽²⁾
 - وتعرف أيضا " الفوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة كنتيجة لتمييزه عن أقرانه"⁽³⁾ وهو مجموعة العوامل التي تتوفر في محيط العمل، والتي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته.⁽⁴⁾
- إجرائيا :**

- الحوافز المادية: هي مجموعة من الأبعاد والمؤشرات المتمثلة في: الأجر، العلاوات، المنح، المكافآت، التعويضات، النقل والسكن...إلخ
- الحوافز المعنوية : هي مجموعة من الأبعاد والمؤشرات المعنوية المتمثلة في عبارات الشكر والثناء والمشاركة في اتخاذ القرارات، الإجازات، العطل...إلخ

3. مفهوم الأداء:

لغة : أدى، يؤدي، أداء، أي فعل وقام به أو تصرف.⁽⁵⁾

¹ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010 ص. 183.

² محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر، الرياض، 2008، ص. 183 .

³ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية مصر، 2008، ص. 112.

⁴ طلعت إبراهيم لطفي، علم إجتماع التنظيم، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1993، ص. 75 .

⁵ القاموس الجديد للطلاب، ص. 24 .

اصطلاحاً: يعرف أحمد صقر عاشور الأداء " على أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يكون منها عمله"⁽¹⁾

أداء العاملين يعني قياس كفاءتهم ومهاراتهم ومساهماتهم في إنجاز الأعمال المحاطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ويقصد بأداء العمال : تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى قدرتهم على تحمل المسؤولية.⁽²⁾

ونقصد به " تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه وقياس مدى صلاحياتهم وكفاءتهم في النهوض باعتبار الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسئولياتهم وإمكانية تقليدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى عالي.⁽³⁾ كما نقصد به: تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.⁽⁴⁾

- إجرائياً : نقصد بالأداء كفاءة العامل في عمله، وتحمله للمسؤولية في عمله كما يمكن أن يكون الأداء جيدا أو رديئا. ونقصد بالأداء الجيد في بحثنا: حب العمل، إتقان العمل، الكفاءة في العمل و الانضباط، الالتزام، الاهتمام... إلخ، و يعمل على تطوير مردودية المؤسسة. كما نقصد بالأداء الرديء في بحثنا: مجموعة من الأبعاد السلوكية المتمثلة في الغيابات، الغضب، خلق النزاعات، الإنتاج الضعيف... إلخ.

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة؛ الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص. 196.

² يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل وآخرون، إدارة الموارد البشرية؛ مدخل إستراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، 2006، ص. 226.

³ محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص. 162.

⁴ Hamadouche ahmed , **Critères de mesure de performance des entreprises publique industrielles dans les PVD**, doctorat, institut de science économique-université, alger, 1992,p.135

4. مفهوم المؤسسة:

لغة: المؤسسة جمعها مؤسسات، جمعية أو معهد أو شركة، أسست لغاية اجتماعية، خيرية، علمية أو اقتصادية.⁽¹⁾

اصطلاحاً: تمثل المؤسسة الخلية الاقتصادية الأساسية للمجتمع " فهي وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي".⁽²⁾

وتعرف أيضاً " مجموعة من الطاقات البشرية، المادية والمالية والتي تشغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوثيق محدد قصد إنجاز أو أداء المهام المنطوية بها من طرف المجتمع".⁽³⁾

أما معجم العلوم الاجتماعية فيعرفها على أنها وحدة إنتاجية أو تنظيم يؤلف بين عناصر الإنتاج من أجل إنتاج سلعة أو خدمة، ويتمتع بالاستقلال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاط القائم من أجله، ويظهر هذا الاستقلال في تحمل المشروع للربح أو الخسارة الناتجين عن هذا النشاط ويمكن تصنيف المشاريع إلى ثلاثة أنواع رئيسية⁽⁴⁾: المشروع الخاص، المشروع العام و المشروع المختلط

إجرائياً : هي المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية "ENIEM" المتواجدة بولاية تيزي وزو.

¹ إبراهيم مذكور وآخرون، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة العامة للكتاب، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1975 .

² عرابجي إسماعيل، اقتصاد المؤسسة " أهمية التنظيم ديناميكية الهياكل"، دون ذكر الناشر ودون ذكر بلد النشر، 1998 .

³ مجّد بوتين، الخاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، دون ذكر بلد النشر 1998 .

⁴ إبراهيم مذكور وآخرون، نفس المرجع، ص. 545-546.

VII. الدراسات السابقة:

إن الاعتماد والبحث عن الدراسات السابقة الخاصة بموضوع البحث هي عملية ضرورية لأي دراسة علمية كونها تساعد على الاطلاع على التراث العلمي للموضوع، ومن بين الدراسات التي اطلعنا عليها حسب حدود معرفتنا، نجد ما يلي:

1. الدراسة الأجنبية:

رسالة دكتوراه في تسيير الموارد البشرية تحت عنوان " تحفيز العمال الأجراء في الصين؛ إضفاء مناخ تحفيزي في المؤسسة"، من إعداد "يوفي أن Yufei AN". تتكون الرسالة من (05) فصول ويتحدث عن تحفيز العمال في الصين وجاءت تساؤلاته على النحو التالي:

- ماهية التحفيز؟ ما هي العوامل الرئيسية للتحفيز؟ و ماهي الخطوات التي تتبع لتطبيق سياسة التحفيز؟
- ماهي الاستراتيجيات الواجب إتباعها لتحفيز العامل الصيني؟
- ما هي العوامل التي تساعد على التحفيز؟
- كيف نضفي مناخ عمل محفز في المؤسسة؟

أما فرضيات الدراسة فكانت كالتالي:

- التخفيض من المجهود البدني للعامل يؤدي إلى تحفيزه والرضا عن العمل.
- الوضع البسيكولوجي للعامل داخل المؤسسة لديه أثر على تحفيزه ورضاه
- خصائص العمل الذي يؤديه الفرد يؤثر على تحفيزه ورضاه في العمل.
- أهمية العمل تحدد التحفيز (العوامل التي تؤدي بالفرد ليحس أنه كفا).⁽¹⁾

¹ Yufei AN, **Motivation des salariés en chine, établir un climat motivant dans l'entreprise**, thèse de doctorat conservatoire national des arts et métiers, France, 2013.

- تحديد الأهداف في المؤسسة يحسن تحفيز العمال.
 - تنظيم العمل يؤدي إلى إضفاء مناخ عمل إيجابي يساعد على تحفيز العمال.
- أما نتائجه: كلها تثبت صحة فرضياته، ونتائج إحصاءاته كلها تفوق 90%.⁽¹⁾

2. الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: رسالة ماجستير في إدارة الأعمال تحت عنوان "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في

تحسين الأداء الوظيفي" في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، من إعداد علاء خليل مُجد العكش وإشراف الدكتور يوسف عبد عطية بحر للسنة الجامعية 2007. تتكون الدراسة من سبعة (07) فصول وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، و اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ولقد كانت مشكلة دراسته كما يلي:

- ما هو أثر نظام الحوافز على رفع مستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية؟

وفرضيات الدراسة جاءت كالآتي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أليات الترقية في نظام الحوافز والمكافآت ومستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية؟
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ربط نتائج تقييم الأداء كأساس في منح الحوافز ومستوى أداء العاملين؟
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف في منح الحوافز والترقيات ومستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية؟⁽²⁾

¹ Yufei AN, référence citée précédemment

² علاء خليل مُجد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2007. ص. 03.

ومن أهم نتائج البحث مايلي :

- هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.
- وجود خلل في طرق وأليات الترقية، وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز.
- نظام المكافآت غير فاعل ومتدني، ومعظم الموظفين ليس لديهم علم بنظام منح المكافآت.
- الوزارات لا تستخدم أساليب المنافسة (المسابقات والاختبارات) في منح الحوافز.
- الإدارات العليا في الوزارات لا تربط بين نتائج تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز.
- لا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت، وذلك أثر سلبا على أداء الموظفين.⁽¹⁾

الدراسة الثانية : رسالة ماجستير في الإدارة العامة تحت عنوان " أثر الحوافز المادية والمعنوية في

تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان" من إعداد الطالب عبد الله بن حمد مُجَدّ الجساسي، سنة 2010، 2011 . تتكون الدراسة من (05) خمسة فصول وجاءت مشكلة دراسته على أن الحوافز تلعب دورا كبيرا في التأثير على أداء العاملين سواءا بشكل إيجابي أو بشكل سلبي ويعني عدم توفرها وعدم توزيعها بشكل عادل قد ينعكس مباشرة على أداء العاملين ولقد كان تساؤل الدراسة على النحو التالي :

- ما هو أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التعليم بسلطنة عمان؟ ولقد تفرع

التساؤل العام إلى تساؤلات جزئية منها:

- ما هي أهم الحوافز المادية التي تقدم للعاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟
- ما هو أثر الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟⁽²⁾

¹ علاء خليل مُجَدّ العكش، مرجع سابق.ص.133، 134.

² عبد الله بن حمد مُجَدّ الجساسي، مرجع سابق. ص. 14.

- ماهي الحوافز المعنوية التي تقدم للعاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟
- ما هو أثر الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟
- هل هناك فروق واضحة من الناحية الإحصائية في آراء المبحوثين حول تساؤلات الدراسة حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية؟

وأهم النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال بحثه هي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، باختلاف متغير العمر والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي والمسمى الوظيفي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد الدراسة العاملين في مسقط وأفراد الدراسة العاملين في (الظاهرة-الداخلية-طفار-الباطنة شمال) حول أثر الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التعليم والتربية بسلطنة عمان. (1)

3. الدراسات الجزائرية:

الدراسة الأولى : رسالة ماجستير في علم الاجتماع تحت عنوان "حوافز العمل في الصناعة." دراسة ميدانية بمركب التجهيز وتتميم الصوف بخنشلة (C.T.F.L) من إعداد معمر داود وإشراف الدكتور خير الله عمار للسنة الجامعية 1986-1987. تتكون من سبعة (07) فصول، وكانت إشكاليته تتمحور حول : محاولة اختيار العلاقة بين المتغيرين، المتغير المستقل المتمثل في الحوافز والمتغير التابع المتمثل في الاتجاه نحو العمل. وكانت تساؤلاته على النحو التالي (2):

¹ نفس المرجع السابق.

² معمر داود، حوافز العمل في الصناعة، رسالة ماجستير، معهد علم الاجتماع في جامعة الجزائر، 1986-1987. ص. 204، 205.

- هل فعلا تؤثر الحوافز باعتبارها متغيرا مستقلا على الاتجاهات باعتبارها متغيرا تابعا؟ وإذا كانت تؤثر، فما

نوع هذا التأثير وماهي درجته؟

فكانت النتائج التي توصل إليها كالآتي:

- إن كثرة العمال يرغبون في الحصول على رواتب عالية وبالطبع فإن حصولهم على دخل أعلى حسب تصريحاتهم

يزيد في درجة إيجابية اتجاههم.

- بحصول العمال على مكافئات مادية يكون اتجاههم موجبا، لأنهم يفضلون الحوافز المادية ويرغبون في رفع

الأجور.

- تشجيع المؤسسة (المشرفين) للعمال على العمل وهذا يشير إلى وجود العلاقة بين الطرفين.

- إن استفادة العمال من تطبيق القانون العام للعمال يعد حافزا معنويا إيجابيا للعمال ويحمل ان يكون قد ساهم

في استقرار العمال إلى حد ما.

- بالرغم من أن أغلب العمال راضون عن عملهم غير أن الارتباط بالمؤسسة يعود في الأصل إلى الراتب فقط.⁽¹⁾

الدراسة الثانية : رسالة ماجستير في علم الاجتماع تحت عنوان " الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة

الصحية العمومية الجزائرية" دراسة ميدانية بمستشفى الحكيم ضربان بعنابة، من إعداد نور الدين بوالشرش

وإشراف الدكتور عبد الرحمان برقوق للسنة الجامعية 2005-2006. تتكون من (07) فصول

حول الموضوع، ولقد كان الباحث يسعى فيها إلى تسليط الضوء على ظاهرة الحوافز في قطاع

الصحة. و لقد طرح تساؤلا عاما وهو⁽²⁾:

¹ معمر داود، مرجع سابق.

² نور الدين بوالشرش، الحوافز واداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2005-2006 .

- ما العلاقة بين الحوافز بمختلف أنواعها ومستوى العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، سيما في ظل الإصلاحات التي يشهدها قطاع الصحة حاليا؟
- ولقد طرح الباحث تساؤلين فرعيين ولقد جاء على النحو التالي.
- ما علاقة الحوافز المادية بأداء العاملين في المؤسسة العمومية الجزائرية؟
- ما علاقة الحوافز المعنوية على رفع الروح المعنوية للعاملين واستقرارهم في العمل؟
- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي :
- تأكيد العاملين بنسبة 80,90 % على عدم كفاية الأجر.
- عدم فعالية نظام المكافآت المطبق في المؤسسة وعدم استجابتها لتطلعات العاملين.
- اختلاف في نظام الترقية ولدا الإحباط وعدم استقرار العاملين في عملهم.
- عدم اهتمام المؤسسة الصحية العمومية بعملية التدريب وذلك ما أكدته نسبة 76,76 % من المبحوثين.
- غياب ثقافة الانتماء في أفعال الفاعلين داخل المؤسسة الصحية، ناتج أساسا على انسداد في قنوات الاتصال بين مختلف الترتيبات الموجودة في المؤسسة.
- عدم وجود منظومة اتصال فعالة داخل المؤسسة، وعدم نجاعتها في إيصال المعلومات.
- ومنه استنتج الباحث أن للحوافز علاقة كبيرة بمستوى أداء العاملين، وأن انخفاض أداء العاملين ناتج عن وجود نظام حوافز فعال يشبع الحاجات المختلفة للأفراد ويعكس ذلك على نوعية الخدمات الصحية بصفة عامة.⁽¹⁾

¹ نور الدين بوالشرش، مرجع سابق. ص 07، 181، 182.

الدراسة الثالثة : مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تحت عنوان "سياسة التحفيز

وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة"، دراسة ميدانية بمؤسسة "أرسيلور ميتال" بعنابة من إعداد الطالبة بوكروش بسمة وإشراف الأستاذ معمر داود، السنة الجامعية 2011-2012. تتكون من ستة (6) فصول ولقد كان الموضوع يتمثل في مدى مساهمة سياسة التحفيز في تنمية العلاقات العامة، وهذا من خلال تسليط الضوء على الأساليب التحفيزية المتداولة في المؤسسة وإبراز حدود فعاليتها في إزالة النقص الناجم عن مجموعة من الحاجات والطموحات.

ولقد كان تساؤلها العام على النحو التالي :

- كيف تكون تأثيرات سياسة التحفيز على نماء العلاقات العامة بـ "أرسيلور ميتال"؟

أما التساؤلات الجزئية فهي :

- ما هي مستويات تأثير الحوافز المادية على الرضا والاستقرار؟

- ما مدى مساهمة الحوافز المعنوية في رفع الروح المعنوية ؟

- ما هي مستويات تأثير الحوافز غير المباشرة على انتماء العامل وولائه؟

أما النتائج العامة التي توصلت إليها الباحثة بعد تحليل البيانات وتفسيرها هي :

- بالرغم من أن فرع "أرسيلور ميتال" بعنابة تابع إلى "أرسيلور" العالمية إلا أن الحوافز الممنوحة حاليا

للمستخدمين لا تغطي احتياجاتهم الضرورية.

- إن الروح المعنوية إيجابية نوعا ما بسبب بعض الحوافز التي يراها العمال أنها مفيدة لهم بالرغم من قلتها

وعدم تغييرها منذ مدة طويلة.⁽¹⁾

¹ بسمة بوكروش، سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2011-2012 . ص. 09، 233.

- الانتماء والولاء إلى المؤسسة سلبى.
- سياسة التحفيز الحالية في إطار الخوصصة لا تختلف عن مثلتها في مراحل تنظيمية سابقة قبل الخضوع لنظام الخوصصة.
- وقد توصلت الباحثة إلى سياسة التحفيز على مستوى المؤسسة لا تنمي العلاقات العامة في الاتجاه الإيجابي.⁽¹⁾

الدراسة الرابعة : رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل تحت عنوان " التحفيز وأداء

الممرضين" دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عالية صالح-بمدينة تبسة من إعداد الطالب الطاهر الوافي وإشراف الدكتورة ياسمينه غضبانة فرشيحي، للسنة الجامعية 2012-2013. تتكون الرسالة من (07) سبعة فصول، وكانت الإشكالية تتمحور حول العلاقة الموجودة بين الحوافز والأداء الوظيفي، ولقد قام بطرح التساؤل المركزي على النحو التالي:

- ما العلاقة بين الحوافز المقدمة للممرضين ومستوى أدائهم في المؤسسة العمومية الاستشفائية؟

ولقد تفرع هذا التساؤل إلى تساؤلات جزئية وهي :

- ما علاقة الحوافز المادية (الأجر، المكافآت) بمستوى أداء الممرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية؟

- ما علاقة الحوافز المعنوية (الترقية، المشاركة في اتخاذ القرارات) بمستوى رضا الممرضين واستقرارهم.

أما فرضيات الدراسة فكانت على النحو التالي:

الفرضية العامة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الحوافز التي تقدمها المؤسسة ومستوى أداء

الممرضين.⁽²⁾

¹ نفس المرجع السابق.

² الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2012-2013 . ص. 04.

الفرضيات الجزئية:

- تؤدي الحوافز المادية إلى زيادة مستوى الأداء لدى المرضى.
- تساهم الحوافز المعنوية في رفع مستوى رضا المرضى و استقرارهم.

ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي :

- تأكيد المرضى بنسبة 82,61% على عدم كفاية الأجر.
 - عدم فعالية نظام المكافآت المطبق في المؤسسة، وعدم استجابتها لتطلعات المرضى كما عبرت نسبة 84% من المبحوثين.
 - عدم اهتمام المؤسسة الاستشفائية بعملية التدريب وذلك ما أكدته نسبة 82,05% من المبحوثين.
- ومنه فإن انخفاض أداء المرضى يعود بالأساس إلى عدم وجود نظام حوافز فعال يشبع الحاجات المختلفة للأفراد.⁽¹⁾

¹ الطاهر الوائي، مرجع سابق. ص.205، 206.

VIII. الدراسات السابقة والبحث الحالي

هناك نقاط تشابه ونقاط اختلاف بين الدراسات السابقة والبحث الحالي في عدة متغيرات أولتها، الدرجة العلمية فنجد أن الدراسات السابقة تنوعت بين دراسات الماجستير والدكتوراه بينما هذا البحث حضرناه على مستوى الماجستير.

كما نجد اختلافًا في عناوين البحوث من حيث الصياغة مع الاحتفاظ بنفس المتغيرات وهما، المتغير المستقل المتمثل في الحوافز والمتغير التابع المتمثل في الأداء، كما نجد اختلافًا في المجال الزمني والمكاني للدراسات، فنجد دراسات محلية، عربية وأجنبية، كما أنه هناك دراسات جديدة وقديمة.

عينة الدراسة كذلك مختلفة بين البحوث، فنجد دراسات أجريت على عمال المصانع وأخرى على عمال الصحة، كما نجد عينة من عمال التربية وكذلك عمال الوزارات. أما عينة هذا البحث تتمثل في عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية "ENIEM".

أما فيما يخص تساؤلات وفرضيات الدراسة، فلقد تعددت وتنوعت، ورغم وجود عناوين و فرضيات و بالأخص متغيرات متشابهة إلا أن اختلاف المجال والعينة سمح للباحثين بإيجاد نتائج جديدة ومختلفة من بحث لآخر، وهذا ما نأمله من إجرائنا لبحثنا هذا وهو الوصول إلى طرح مخالف و بالتالي الوصول إلى نتائج جديدة تفيد البحث العلمي.

IX. صعوبات البحث:

عادة لا نجد بحثا يخلو من الصعوبات تماما، فهذه الصعوبات هي التي تدفع بالباحث إلى بذل الجهد والعمل أكثر للوصول إلى النتائج التي يصبوا إلى تحقيقها ونحن وخلال إجراءنا هذا البحث تلقينا بعض الصعوبات المتمثلة فيما يلي:

- قصدنا مؤسسة معينة لإنجاز البحث الميداني، و في منتصف العمل لم تلتزم المؤسسة بالموافقة التي منحتنا إياها لإجراء البحث، و دون سابق إنذار رفضوا أن نقوم بمبدأ الاستثمارات، علما أنه لم يتم رفضنا في الدراسة الاستطلاعية، وهذا ما أرغمنا إلى البحث عن مؤسسة أخرى لإتمام البحث.
- طلبت منا المؤسسة الأولى ترجمة الاستثمارات إلى اللغة الفرنسية، و هذا طبعا أخذ منا مجهود و وقت معتبر.
- عند إعداد هذا البحث الميداني في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية "ENIEM" تلقينا صعوبات أثناء مقابلاتنا لملء الاستثمارات مع عمال الورشة بسبب عدم تحكّمهم في اللغة، الأمر الذي أدى بنا إلى ترجمة جميع الأسئلة إلى اللغة الأمازيغية، بالإضافة إلى اللغتين العربية و الفرنسية، و هذا ما تطلب منا مجهود أكبر مما كنا نتوقعه من قبل.

الفصل الثاني:

معالم ادارة الموارد البشرية

تمهيد

I. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

II. مهام إدارة الموارد البشرية

III. تنمية الموارد البشرية

IV. تسيير الموارد البشرية

خلاصة الفصل

تمهيد:

يمثل إدارة الموارد البشرية حقلا من حقول علم الإدارة، ولقد استقر مفهومه بعد سلسلة من التطورات التي مرت على العنصر البشري وسنتناول في هذا الفصل أهم التطورات والمراحل، بداية من التطور التاريخي للموارد البشرية وصولا إلى تسيير هذه الأخيرة، مروراً بالمهام التي تمارسها وكيفية تنمية الموارد البشرية.

I. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية :

لقد تشكلت إدارة الموارد البشرية عبر التاريخ بتداخل مجموعة من المتغيرات والقوى ونوجزها فيما يلي:

1. ظهور الثورة الصناعية:

لقد تطورت الحياة الصناعية تطورا كبيرا منذ ظهور الثورة الصناعية فقبل ذلك كانت الصناعات منذ القرن 18 وقبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، وكان الصناع يمارسون صناعاتهم اليدوية في منازلهم مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة. وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة عوامل أهمها:

- التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال.
- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- تجمع عدد من العمال في مكان العمل وهو المصنع.
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.

لقد كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية للكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنشأة فبالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور، فقد كان يعتبر العامل سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.⁽¹⁾

¹ سعيد بن يمينة ، مرجع سابق، ص. 19 ، 20.

2. مرحلة ما بعد الحرب العالمية الأولى:

لقد تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال وأنشأت مراكز الخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان، ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية، وفي هذه الفترة أنشأت أقسام الموارد البشرية مستقلة، وفي سنة 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة. وفي حلول 1920 أصبح مجال إدارة الموارد البشرية متواجد على نحو ملائم وأنشأت كثير من إدارات الموارد البشرية من الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية. و من جهة أخرى فإن ظهور حركة الإدارة العلمية في بدايات القرن العشرين (1911) قد ساهم في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل ملموس حيث ركزت على أهمية استخدام أساليب علمية للتعرف على العاملين الذين يمتلكون المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق الأداء الفعّال للعمل من خلال:

- استخدام حوافز العمل للحث على زيادة الإنتاجية.
- منح العاملين فترات للراحة.
- دراسة وتحليل الوظائف للتعرف على أفضل الوسائل لأداء العمل.

3. مرحلة ما بين الحربين:

كان هناك تطور لمصالح المستخدمين خصوصا في المؤسسات الضخمة، اختصت في تنظيم العمل وإدارة المستخدمين بحيث أخذت إدارة الموارد البشرية بالحسبان " التكوين في مهامها الأولية وقامت بالاعتناء ببعض الخدمات الاجتماعية، وحتى 1930 تبلورت ممارسات ادارة الموارد البشرية فيما كان يعرف بقسم الأفراد، والذي يتمثل دوره في تصميم سجلات العاملين والاحتفاظ بها.⁽¹⁾

¹ نفس المرجع السابق، ص. 20 ، 21.

4. مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية :

في هذه المرحلة ظهر اتجاه العلاقات الصناعية الذي جمع بين دور النقابة كهيئة مدافعة عن حقوق العمال والشركاء الاجتماعيين، وفيها أيضا ساهمت بعض العوامل في تطور الموارد البشرية منها : كبر حجم المؤسسات وتعقد وظائف الإدارة، وتطور ظروف العمل، التخصص في العمل، ظهور تسيير المنظمات، وتطور التشريع الاجتماعي وحركة النقابة، التطور التكنولوجي، تعدد وظائف العمال، ومع بداية الستينات أصبحت إدارات الأقسام مسؤولة عن التأكد من توافق ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.

5. مرحلة بداية الثمانينات حتى يومنا هذا :

أصبحت وظيفة تسيير الموارد البشرية تكتسي طابعا ذا أهمية بالغة في الإدارة العامة و أصبح رؤساء الموارد البشرية يسمون بمدراء الموارد البشرية حيث أضحت تحظى بالقيمة الكافية. و لقد اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فشملت تدريب وتنمية العاملين، و وضع برامج لتعويضهم عن جهودهم، تحفيزهم و ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل ويتضح ذلك في الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث.⁽¹⁾

¹ نفس المرجع السابق، ص. 22 ، 23 ، 24.

II. مهام إدارة الموارد البشرية:

عند الحديث عن مهام إدارة الموارد البشرية تبرز وجهتا نظر، تشير الأولى إلى أن وظائف إدارة الموارد البشرية يجب أن تنفذ من خلال اختصاصيين في إدارة الأفراد أو الموارد البشرية، أما الثانية فتشير إلى أن جميع المديرين العاملين في المنظمة هم مديرو موارد بشرية، وهذا نابع من الاعتقاد بأن مادام جميع المديرين يتعاملون مع الأفراد في إدارتهم فهم إذن أقدر على تفهمهم وتلبية حاجاتهم.

إن إدارة الموارد البشرية في معناها الأساسي تعني عملية اتخاذ القرارات في كل ما يتعلق بأنشطة العنصر البشري داخل المنظمة، وهي بالتالي تهتم بوضع وتنفيذ سياسات وبرامج تتكفل ببناء تنظيم تسوده العلاقات الإنسانية التي تثمر تعاوناً وثيقاً يحقق أهداف تلك المنظمة.⁽¹⁾ تختلف مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع و هي: وظائف إدارية، ووظائف تخصصية و وظائف استشارية.

1. الوظائف الادارية:

- تشارك الوظائف الادارية مع مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة بممارساتها وتمثل في:
- التخطيط: وضع الأهداف و الخطط والتنبؤ بالأعمال في ضوء الواقع.
 - التنظيم: تحديد مهام وأعمال الأفراد والعاملين وتوزيعهم للقيام بتنفيذ تلك الخطط والسياسات والبرامج وصولاً إلى تحقيق أهدافها.
 - التنسيق: وضع خطوط الاتصال بين العاملين وتشجيع التعاون بينهم لتحقيق أهداف المنظمة.
 - القيادة: توجيه الأفراد العاملين نحو العمل ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل من خلال التحفيز والترغيب وجعل أهداف المنظمة وأهداف العاملين مشتركة.

¹ نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية "إطار نظري وحالات عملية" ، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان، ط1 ، 2010 ، ص. 31 ، 32.

- **الرقابة :** التأكد بأن الأداء الفعلي للعاملين يتناسب أو يتماشى أو يتطابق مع المقاييس الموضوعة لتحقيق الهدف وإذا كان هناك انحرافات عن ذلك اتخاذ الإجراءات الوقائية أو التصحيحية (العلاجية).⁽¹⁾

2. الوظائف التخصصية:

تمارس بإدارة الموارد البشرية بدءا بتخطيط الموارد البشرية، ومرور بالتدريب وتقييم الأداء وانتهاء بالسلامة المهنية ورعاية العاملين، وذلك على النحو التالي:

- **تخطيط الموارد البشرية:** ويقصد بها تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما و نوعا. ويتطلب هذا تقدير طلب المنظمة من العاملين وتحديد ما هو متاح منها، ومن ثم المقارنة بين جانبي الطلب والعرض لتحديد صافي العجز أو لزيادة في الموارد البشرية.

- **تحليل وتوصيف الوظائف :** ويقصد بها التعرف على واجبات ومسؤوليات كل وظيفة وتحديد مواصفات من يشغلها.

- **وضع نظم الاختيار والتعيين:** أي الحصول على الموارد البشرية وإجراء عمليات المقابلة والاختبارات وغيرها لضمان وضع التخصص المناسب في المكان المناسب.

- **تصميم نظام الأجور:** أي تحديد قيمة كل وظيفة وأهميتها النسبية وتحديد أجرها.

- **تصميم نظم الحوافز:** ويقصد بهذه المهمة منح مقابل عادل للأداء المتميز، وتحديد الحوافز الفردية والجماعية، كما تعني هذه المهمة بانضباط العاملين، ووضع نظم الترقية والنقل الخاصة بهم.

- **تصميم خطة التدريب:** وتستهدف تحسين كفاءة العاملين من خلال تزويدهم بالمعلومات واكتسابهم المهارات المناسبة والاتجاهات الإيجابية المناسبة للعمل.⁽²⁾

¹ نجم عبد الله الفراوي ، عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية " المفهوم، الاستراتيجية، الموقع التنظيمي " ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن ، 2010 ص. 82، 83.

² نادر أحمد أبو شيخة ، مرجع سابق ص. 33، 34.

- تصميم نظام تقويم أداء العاملين: وتعني وضع نظام لتقويم أداء العاملين يتضمن كيف نقوم، لماذا نقوم، متى نقوم وأثار التقويم ونتائجه.
- وضع نظم الترقية والعمل.
- صيانة ورعاية العاملين: وتعني وضع نظم السلامة المهنية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين.
- تطوير علاقات العمل: تتضمن تهيئة جو من الثقة والتفاهم بين العاملين وتعمل على بحث مطالب النقابات العمالية، و وضع نظام لبحث ومعالجة شكاوى العاملين.
- حفظ النظام: أي وضع قواعد النظام والسلوك في المنظمة وتحديد أنواع العقوبات و الجزاءات التي تترتب على مخالفة هذه القواعد.
- تقييم الخدمات للعاملين: وتعني الخدمات و التأمينات المختلفة و البرامج الاجتماعية و الترفيهية والتسهيلات التعليمية.
- تخطيط المسار الوظيفي: ويقصد بما تخطيط التركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة.⁽¹⁾

3. الوظيفة الاستشارية:

إن إدارة الموارد البشرية بحكم تخصصها في أعمال تخطيط، تنظيم، اختيار، تعيين، تأهيل، تدريب، ونقل وترقية العاملين في المنظمة تعد أقدر الادارات على تقديم المشورة لجميع الإدارات الأخرى بخصوص العاملين فيها سواء من الناحية القانونية أو الفنية، و اقتراح التحسينات وتطوير التعليمات والأنظمة المتعلقة بالعاملين من أجور، حوافز، خدمات، ظروف عمل وغيرها، ويستلزم هذا أن تكون إدارة الموارد البشرية أكثر اتصالا و التصاقا بالإدارات الأخرى في المنظمة.⁽²⁾

¹ نادر أحمد أبو شيخة ، مرجع سابق ص. 33، 34.

² نجم عبد الله الفراوي ، عباس حسين جواد ، مرجع سابق، ص. 83.

III. تنمية الموارد البشرية:

من التعاريف الشاملة لتنمية الموارد البشرية، "كل جهد علمي منظم يبذل من أجل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية التي تمتلكها المنشأة، وبما يضمن الإرقاء بالمستوى المهاري و المعرفي للعنصر البشري من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف وبصورة مستمرة. (1)

لقد انتقلت تنمية الموارد البشرية من كونها تركز على الجوانب التقليدية (الصحة، الغذاء و محاربة الأمية) إضافة إلى ابعاد اخرى تتعلق بمحو الأمية المعلوماتية والتركيز على الكفاءة والتدريب لهذه الموارد، انتقلت من التركيز على تنمية الموارد البشرية ضمن إطار الدولة الواحدة أو مراعاة الظروف الداخلية لهذه الدولة إلى التركيز على تحليل الظروف الدولية العالمية التي نتجت عن ظاهرة العولمة وتوحد اسواق العمل الدولية. (2)

1. أهمية تنمية الموارد البشرية:

تكمن أهمية تنمية الموارد البشرية في كونها القوة المحركة للموارد المختلفة و لعناصر الإنتاج المتنوعة، فالذي كان يزرع الأرض هو البشر والذي يشغل الآلة في المصنع هو البشر. لقد أصبحت تنمية الموارد البشرية في الوقت الحاضر تكتسي أهمية بالغة بسبب تنامي التقدم العلمي والتقني وبسبب تزايد مساهمة اقتصاد المعرفة في الاقتصاد العالمي وفي الناتج القومي للدول. (3) هذا ما يجعلنا نؤكد أن الموارد البشرية هي الثورة الحقيقية التي يجب المراهنة عليها في أي مجتمع كان، وتنميتها هو السبيل لموجهات التحديات.

¹ عبد الرحمان توفيق، التدريب الأصول والمبادئ العلمية ، مركز الخبرات العلمية والإدارية ، القاهرة، مصر، 1994، ص. 133.

² لعلى بوكمش ، مرجع سابق ص. 17.

³ نفس المرجع السابق ، ص. 21-22.

2. أهداف تنمية الموارد البشرية:

يمكن تحديد أهداف تنمية الموارد البشرية فيما يلي :

- تمكين الافراد من العيش بصحة جيدة ولمدة طويلة، وذلك من خلال إشباع الحاجات الأساسية لهم والمتمثلة في توفير الغذاء اللازم والضروري، توفير السكن والخدمات العمومية.
- تعليم الأفراد والقضاء على الأمية.
- ضمان مشاركة كاملة للمرأة في كافة مناحي الحياة.
- تكريس الحرية السياسية، والمشاركة الشعبية و احترام حقوق الإنسان.
- تمكين الموارد البشرية من التكيف مع التطورات التكنولوجية.⁽¹⁾
- هدف أي إدارة هو إيجاد قوة منتجة، مستقرة و فعالة :
- **منتجة:** بمعنى أنها تحقق الإنتاج المطلوب بالقدر الكافي وفي الوقت المحدد.
- **مستقرة:** بمعنى أن دوران العمل أقل ما يمكن.
- **فعالة:** إنجاز المهام بأحسن الطرق وأقل التكاليف وأقصر وقت.
- وعليه يمكن حصر الأهداف الأساسية لتنمية الموارد البشرية فيما يلي :
- **الإنتاجية :** من خلال رفع وتحسين القدرة في الأداء.
- **الفعالية:** من خلال رفع و تحسين الجودة.
- **الاستقرار :** ويعني تحقيق الانتماء والتقليل قدر الإمكان من معدل دوران العمل.⁽²⁾

¹ نفس المرجع السابق، ص. 22، 23.

² مريم بجاوي ، علاقة الاتصال بتنمية الموارد البشرية في المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2005-2006 ، ص. 55، 56.

IV. تسيير الموارد البشرية:

- إن تسيير الموارد البشرية ينطوي على ممارسة العملية التسييرية من تخطيط، تنظيم، توجيه، و رقابة للعنصر البشري في المؤسسة. و يمكن تلخيص الأسباب الدافعة للاهتمام بتسيير الموارد البشرية فيما يلي :
- **تغير احتياجات العاملين :** وذلك لارتفاع مستوى معيشتهم، وزيادة درجة وعيهم وثقافتهم، بحيث أصبح العامل يتوقع من عمله ومن المؤسسة التي يعمل فيها أكثر من مجرد الحصول على عائد مادي، بل يتطلع أيضا إلى العمل في مناخ ملائم ولإشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية والذاتية.
 - **تعقد المهام التسييرية :** تتسم المهام التسييرية الآن بالتعقد، وذلك لبروز المنافسة الأجنبية، التطور التكنولوجي الهائل، ثورة المعلومات، تزايد معدلات الابتكار والتطور، عدم الاستقرار البيئي، نتيجة لذلك تحتاج المؤسسات إلى مشاركة مديري الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتنمية القدرة التنافسية.
 - **زيادة درجة التدخل الحكومي :** تطالب قوانين وتشريعات العمل المعاصرة الإدارة في مختلف المؤسسات الاقتصادية باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لتسهيل الوظائف دون تمييز، كذلك من المجالات الأخرى التي تمتد إليها التشريعات الحكومية، سياسة الأجور، ساعات العمل، الأمن، وعلاقات العمل، الأمر الذي يتطلب ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق هذه القوانين.
 - **تغير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء :** تتسم الوظيفة في المؤسسة المعاصرة بالتعقد الفني وتطلبها لمهارات مميزة، أيضا فقد انحارت الفواصل بين الوظائف، مما أدى إلى التأثير على أداء الفرد لعمله ضمن فريق العمل الجماعي، مما يزيد من أهمية دور الموارد البشرية في تقييم وتنفيذ البرامج وسياسات الأفراد.⁽¹⁾

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية القاهرة، مصر، 2003 ص. 20

- **حدة المنافسة:** ساهم الاتجاه المتزايد لتحرير التجارة الخارجية وفتح الأسواق في إبراز الحاجة إلى زيادة الإنتاجية، وتخفيض تكاليف الإنتاج، والتطور المستمر في المنتجات وأنظمة العمل، وذلك من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية، والتطوير المستمر في الأنشطة ذات العلاقة بها.
- **الحاجة إلى نظام معلومات الموارد البشرية :** يتطلب صياغة وتنفيذ استراتيجيات فعالة للموارد البشرية، يساهم في التعرف على القدرات والمهارات المتاحة واستثمارها في الوظائف المناسبة، وخاصة ونحن نعيش التكنولوجيا المتقدمة وثورة المعلومات.
- **الارتفاع المتزايد في تكلفة العنصر البشري:** من الأسباب الأخرى لزيادة أهمية تسيير الموارد البشرية ارتفاع قيمة الاستثمارات الموجهة للعنصر البشري، كما أن ترشيد تلك الاستثمارات وزيادة فعالية الأداء تستلزمان معرفة ومهارة متخصصة لتسيير الموارد البشرية.⁽¹⁾

الخلاصة :

لقد حاولنا في هذا الفصل إعطاء نظرة ولو بسيطة حول موضوع الموارد البشرية والذي يعتبر من أهم العناصر التي تتشكل منه أي مؤسسة، فالعنصر البشري هو المسير، المخطط والمنفذ داخل المؤسسة ولذلك أهميته ودوره كبير ولا يمكن أبدا الاستغناء عنه.

¹ نفس المرجع السابق، ص. 20.

الفصل الثالث:

ماهية الحوافز

تمهيد

I. التطور التاريخي للحوافز

II. أهمية وأهداف الحوافز

III. أنواع الحوافز

IV. النظريات المختلفة لدراسة الحوافز

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن تحفيز العنصر البشري يظهر عندما يبدع العامل في عمله من خلال محفزات قد تكون مادية أو معنوية، فالمؤسسات الناجحة تهدف باستمرار إلى تشجيع المنافسة بين العاملين و تحفيز الأفراد ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم و إبراز هوية المنظمة في أداء متميز، مستمر ومتطور. هذه الأهداف يمكن تحقيقها من خلال وظيفة تحفيز فعالية و هذه الحوافز تشعر العمال بان الإدارة تسهر على راحتهم و تقدر مجهوداتهم المبذولة .

I. التطور التاريخي للحوافز:

لقد مرت الحوافز بتطورات عبر الحقب التاريخية المختلفة و طبقا لطبيعة الفلسفة الفكرية لهذه المدرسة أو تلك إلا أنها باتت من أكثر الوظائف الإدارية تأثيرا على السلوك الإنساني في تحقيق أهداف المنظمة. و من الناحية التاريخية يوجد هناك ثلاث مراحل سائدة بالنسبة لزيادة الحوافز في المؤسسات الصناعية و الشركات و تتمثل هذه المراحل في:

1. المرحلة الأولى (المدرسة التقليدية):

تمثل هذه المدرسة التقليدية في الإدارة " التي ترى أن المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها مع البيئة الخارجية و هدفها تعظيم الأرباح فقط"، و تمثل في بداية الثورة الصناعية بأوروبا حيث رأى أصحاب هذه المصانع و المديرون المهنيون بأن العامل كسول لا يجب العمل، العمل شاق و العامل غير طموح و أنه دائما يتجنب المسؤولية و العامل ي الإشراف المباشر الذي يعفيه من المساءلة، و بناء على ذلك فإن ما يبذله من طاقة و جهد يرتبط ارتباطا سلبيا مع مستوى الأجرة، و في نهاية الأمر كلما ارتفع الأجر قل الحافز على العمل و بالعكس. وقد بنوا رأيهم هذا على أساس أن العلاقة بين الأجر و الجهد المبذول تكون موجبة، أي كلما زاد الأجر زاد الجهد⁽¹⁾.

¹ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل و آخرون، مرجع سابق، ص. 405.

يصل العامل في الإنتاج إلى حد معين يرى فيه أنه بعد هذا الجهد لا تكون هناك منفعة في الدخل تعادل ما يبذله من الجهد في ساعات إضافية أخرى بعد هذا الحد ، و المقصود بذلك أنه بعد هذا الحد تصبح العلاقة بين الأجر و الجهد الذي يبذله العامل علاقة سلبية و معنى ذلك أن ارتفاع الأجر بعد هذا الحد يصاحبه زيادة في تفضيل العامل لوقت الفراغ على الجهد المبذول ووفقا لهذه المرحلة تقوم الإدارة في الانفراد بالقرارات دون الرجوع إلى أحد و تهيمن على سير العمل و كل خطوة تتم في العمل تحت إشرافها و لا تثق إلا بنفسها و تسعى الإدارة لتحقيق أهدافها بكل الوسائل و لا تقبل أي كلمة نقد توجه إليها، لذلك اقتضت الحوافز في هذه المرحلة على الأمور المادية فقط مثل الأجور و ملحقاته من المكافآت و العلاوات النقدية .

2. المرحلة الثانية (المدرسة الإنسانية):

نظرت هذه المرحلة للعامل على أساس أنه مخلوق اقتصادي و أنه يستمتع بالعمل و تحقيق إنجاز مهم يعتبر كالأجر تماما بالنسبة للعامل. و العمال ملتزمون بطبيعتهم، كما أنهم مبدعون في حين توفر الفرصة المناسبة و عليه فإن الإدارة تكوّن عملها كالآتي:

- تكون القرارات بالتشاور مع العاملين و تشعر العاملين بالانتماء للعمل، كما تساعدهم على التطور و تشجعهم على العمل الجماعي.
- كما حددت العلاقة بين الأجر و الجهد المبذول في شكل علاقة موجبة مستقيمة أي كلما زاد الأجر زاد الجهد المبذول.

و من الواضح أن المدرسة التقليدية ركزت على الحوافز المادية فقط و أهملت الحوافز المعنوية لذلك نجد أن الإدارة في المرحلة الثانية تقدم حوافز معنوية، فإلى جانب الحوافز المادية هناك الحوافز المعنوية كالتقدير و الاحترام⁽¹⁾.

¹ نفس المرجع السابق، ص. 406.

3. المرحلة الثالثة (المدرسة المعاصرة):

تجسد هذه المرحلة الفكر الإداري السائد حالياً ، حيث تطورت النظرية إلى المنظمة، الفرد و الحوافز إلى حد بعيد و أصبحت تعكس الواقع بشكل أكثر من السابق ، فالمنظمة في هذه المرحلة أصبحت مفتوحة تؤثر و تتأثر بالمجتمع الذي تعيش فيه ، و الفرد أو الموظف هو جوهر المنظمة و ركيزتها الأساسية في تحقيق مختلف أهدافها نظراً لتمتعه بطاقات إبداعية متنوعة.

ولأنه إنسان ناضج فإن الإدارة تتوقع منه ان يكون رقيباً على نفسه دون الحاجة إلى رقيب خارجي . و الأفراد بعد ذلك متباينون في خصائصهم و دوافعهم و حاجاتهم و إبداعاتهم لذلك لا بد من الوقوف عليها بالدراسة العلمية الميدانية لغرض استخدامها و تطويرها و توجيهها نحوى الاتجاه السليم ، أن الحوافز في هذه المرحلة المعاصرة متنوعة و متباينة و مقترنة بأداء الفرد ، و مدى تحقيقه للأهداف المنوطة به.

هذا و قد تباينت معايير تقدير الحوافز عبر هذه المراحل الثلاث ففي النظريات التقليدية و الإنسانية سرية للغاية ، و من حق الإدارة العليا (الراشدة) الاحتفاظ بها و عدم الإفصاح عنها إلا في أضيق الحدود ، بينما نجدها ، أي المعايير ، مختلفة تماماً في النظريات الإدارية المعاصرة ، فهي واضحة و أكثر موضوعية و غالباً ما تقدم في صيغ كمية و يساهم الأفراد في تحديدها لذلك تعمل كوسيلة مباشرة على تشجيع الإبداع و التجديد.

و أخيراً إذا أخذنا دور إدارة الموارد البشرية في كل مرحلة من هذه المراحل نجد انحصار دورها في المرحلة الأولى و اقتصره على توفير البيانات اللازمة عن العاملين و تتبع حركتهم الوظيفية و ترقياتهم و حصولهم على الحوافز.⁽¹⁾

¹ نفس المرجع السابق ص. 406 .

II. أهمية وأهداف الحوافز :**1. أهمية الحوافز**

تعتبر الحوافز أداة فعالة و مهمة في أيدي المشرفين الإداريين في أي مؤسسة ، حيث يتم استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين كونهم المستفيدين الأوائل منها و تحقيق أهداف و طموحات المؤسسة بشرط أن تستخدم استخدامها حسنا في الوقت المناسب لها.

أ. أهمية الحوافز على مستوى الجماعات:

- إثارة حماس الجماعات و تشجيع المنافسة بين أفراد الجماعة: يجب الأفراد إثبات ذاتهم و من هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة و التحدي.
- تنمية روح المشاركة و التعاون : تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف جهود الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها ، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم و تفاعلهم لتنفيذها و شعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم و و جهات نظرهم.
- تنمية المهارات بين أفراد الجماعة: تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية و التدريب أثناء العمل.⁽¹⁾

ب. أهمية الحوافز على مستوى المنظمة:

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية و الخارجية : تساهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و الحكومية مما يتطلب على المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها و الحفاظ على مكانتها، هذا يستدعي بدوره الاستغلال الامثل للموارد المادية و البشرية المتاحة .

¹ محمد عساف عبد العاطي ، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، دار زهران ، عمان ، 1999 ، ص. 86 .

- التكامل و الترابط بين نشاط التحفيز و أنشطة الموارد البشرية المختلفة : و منها تخطيط الموارد البشرية، و تحليل الوظائف و الاستقطاب و الاختيار و التعيين و التدريب و التنمية و تقييم الأداء و الأجور ، و المنافع و الخدمات و الترقيات ، و تؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.
- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تساهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عند العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على مصلحة العامة و السعي لزيادة الإنتاجية و تحقيق أهداف المنظمة.⁽¹⁾

يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة أهمها:

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج ، جودة إنتاج، مبيعات و أرباح
- تخفيض كميات الخامات و تخفيض الفائض في الموارد البشرية و أي موارد أخرى
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعه و بالأخص ما يسمى بالتقدير و الاحترام و الشعور بالمكانة
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع .
- تنمية التعاون بين العاملين و تنمية روح الفريق و التضامن.
- جذب العاملين إلى المنظمة و رفع روح الولاء و الانتماء.⁽²⁾

¹ بشار يزيد الوليد، مرجع سابق، ص. 142، 143.

² هيثم العاني ، مرجع سابق ، ص. 15، 16.

2. أهداف الحوافز :

كما نجد للحوافز هدفين رئيسيين وهما :

1. **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 و نوعيتها التي تعود بالفائدة عليها أولاً ، وكذلك على العاملين لديها.
2. **الهدف المعنوي :** " و هو المتعلق بالعامل مباشرة حيث أنه العنصر الأهم من عناصر الإنتاج و المتحكم في العملية الانتاجية و عقلها المؤثر و هو المستهدف من وضع نظام للحوافز و لا بد لهذا النظام من المساهمة في إشباع بعض رغباته و أحاسيسه و مشاعره و احتياجاته التي لا بد من فهمها للتعامل معه" (1)

¹ عادل جودة، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، 2000، ص. 87 .

III. أنواع الحوافز:

1. الحوافز حسب طبيعتها:

أ. الحوافز المادية:

تعددت صور و أشكال الحوافز المادية و تختلف أيضا من مؤسسة إلى أخرى حيث تتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية و يعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه و ذلك لأن النقود تشبع كل حاجيات الإنسان تقريبا و هي حقيقة واقعية و قابلة للتداول يعكس الوسائل الأخرى التي تعتبر مجردة و زائلة ، و بالإضافة لذلك فإن النقود تنسق مع مفهوم الناس في الظروف الراهنة من العمل كمنشأ يقدمه العمال و غيرها لقاء وسائل كالنقود ، و هذه الوسائل تهيئ، بالتالي يشبعوا حاجياتهم الفطرية خارج عن نطاق عملهم.

و يرجع اعتبار المال من الحوافز الرئيسية للعمل إلى أنه عن طريق المال تشبع ضروريات الحياة، بالإضافة إلى توفير كماليات الحياة و المراكز الاجتماعية يعتمد على المال إلى حد كبير.⁽¹⁾ وتتمثل هذه الحوافز في :

- الأجر: تمثل الأجر أهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة و تختلف أنظمة دفع الأجر في المؤسسات، كما تختلف في المؤسسة الواحدة بالنسبة لأنواع مختلفة من الأفراد، أو أنواع مختلفة من العمل. يعرف الأجر على أنه "ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل مقابل ما يكلفه به، وفقا للاتفاق الذي تم بينهما." وتوجد طريقتان رئيسيتان لحساب الأجر: إما على أساس الوقت، أو على أساس كمية الإنتاج.⁽²⁾
- ملحقات الأجر: من أهم الملحقات نجد، العلاوات الدورية، العلاوات والمكافآت التشجيعية، المشاركة في الأرباح، المكافآت وغيرها.

¹ هيثم العاني ، مرجع السابق ، ص. 25، 26.

² صلاح الدين عبد الباقي ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص. 324 .

- **ظروف العمل المادية الملائمة:** إن توفير ظروف عمل ملائمة يؤدي إلى زيادة رغبة العاملين في بذل الجهد المطلوب وكذلك تساعدهم على السرعة في الإنتاج وتحسينه، وكذلك التخفيف من التعب، الملل و الإرهاق.
- **الخدمات الاجتماعية:** تمثل هذه الخدمات كل المزايا والخدمات التي تهدف إلى تحقيق رضا العاملين بالمؤسسة وأهمها خدمات التغذية، النقل والخدمات الصحية.⁽¹⁾

ب. الحوافز المعنوية :

يوجد اتجاه عام كبير يشير إلى أن البواعث المالية النقدية أو نظام الأجور لا يعتبر إلا عاملاً واحداً ضمن مجموعة كبيرة من العوامل التي تثير كفاءة العامل الواحد ، إن العمال لا يهتمون بزيادة الأجور بالدرجة الأولى بل يفضلون عليه نواحي تتمثل في الاطمئنان على المستقبل في عضوية الجماعة و التواجد معها و بناء على ما برهنت عليه التجارب و الدراسات، أخذ المسؤولين في مواقع العمل و الإنتاج المختلفة على عاتقهم البحث عن الحوافز أخرى تثير قدرات العامل و تربطه بعمله، و هي الحوافز المعنوية⁽²⁾ و التي تتمثل في :

- **التدريب :** يلعب دوراً حيوياً في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد لغاية رفع الاداء وتحسينه ويعرف على أنه " النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات، الخبرات والاتجاهات التي تجعله قادراً على مواصلة عمله " ⁽³⁾ وله العديد من المزايا فهو يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، رفع معنويات الأفراد، تخفيض حوادث العمل.
- **الضمان الوظيفي:** ونعني به بقاء العامل في منصب عمله وثباته في العمل الذي يقوم به.
- **الاعتراف بأهمية العامل:** وهو اعتراف الإدارة بأهمية العامل وتقدير ما يبذله من جهد في عمله وفي إثبات كفاءته.

¹ صلاح الدين الشينواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1970.

² صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص. 29 .

³ يوسف قزاقرة وآخرون، إدارة الخدمات الصحية والتمريضية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2002 ص. 127 .

- العلاقة الطيبة بين العاملين: ونعني بها إقامة صداقات وعلاقات مع زملائه في العمل وتكون هذه العلاقات ما يسمى الجماعات غير الرسمية.

- القيادة العادلة ذات الكفاءة: وتعرف بأنها " عملية التأثير في المرؤوسين لتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة" (1)

- الإتصال والمشاركة في إتخاذ القرارات: من الضروري لمجموعة من الأفراد إعطائهم الكمية المناسبة من التعليمات والحصول منهم على الكمية الملائمة من المعلومات حتى يتم العمل على أحسن وجه.

2. الحوافز حسب أثرها:

أ. الحوافز الإيجابية :

يقصد بها الحوافز التي تشجع العاملين على إحداث السلوك المرغوب فيه داخل التنظيم ، أي لها تأثير إيجابي خاصة إذا ما أشبعت حاجات ملحة و مهمة لدى الفرد ، مما يؤدي إلى رضا العمال و ارتفاع روحهم المعنوية ، و لكي تكون الحوافز إيجابية أو ذات تأثير إيجابي ينبغي مراعاة ما يلي :

- البحث عن الوسائل التي تستطيع أن تهيئ الجو الملائم للعمل السليم دون معوقات أو إحباط في نفسية العامل.

- البحث عن الوسائل التي تشجع العمال على السرعة في الإنجاز و الدقة في العمل، و أدائه بالصورة التي تحقق الأهداف المسطرة من طرف كل من العامل و المؤسسة على حد سواء.(2)

- إضافة إلى ما سبق، يمكن إدراج " الأمن و الاستقرار" في العمل كحافز إيجابي، و أيضا توفير النقل و مشروع لإسكان العاملين ، و العلاج المجاني و الإجازات الاستثنائية و توفير ظروف العمل مناسبة.

¹ محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات، الوظائف، التقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص. 189 .

² صلاح البيومي ، حوافز إنتاج الصناعي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1982 ، ص. 97 .

ب. الحوافز السلبية :

هي الحوافز التي تدفع العاملين لتجنب سلوكيات معينة ، يمكن أن تكون هذه الحوافز السلبية اما مادية أو معنوية و تسعى التأثير على سلوك العاملين من خلال العمل أو النظام التأديبي المتمثل في عقوبات مادية كالخصم من الراتب أو الحرمان من العلاوات أو تأجيل مواعيد استحقاقها ، أو الحرمان من الترقية و العقوبات الشفهية كالتأنيب و الإنذار ، و الهدف من استخدام الحوافز السلبية هو التلويح بالعقاب كوسيلة لمنع العاملين من أن يسلكوا سلوكًا معيّنًا أو القيام بتكراره أو مخالفة قواعد العمل.⁽¹⁾

3. الحوافز حسب الاستفادة منها :**أ. الحوافز الفردية :**

توجه للفرد بغية مكافأته على مجهوداته و سلوكياته الجيدة لإنجاز عمل ما . و يطبق هذا نوع من الحوافز بزيادة معدلات الإنتاج و خاصة إذا كان العمل يأخذ الأقسام بالمؤسسة ، و لا يعتمد بصورة مباشرة على قسم او أقسام أخرى، حيث يكون لها تأثير عندما يستطيع العمال أن يعملوا في استقلال عن بعضهم البعض.⁽²⁾

ب. الحوافز الجماعية :

هي الحوافز التي تقدم للعاملين كمجموعة و ليس للفرد باعتباره كائنا مستقلا و التي تهدف إلى حفز و تشجيع العمل الجماعي و كذلك زيادة إنتاجية و مستوى كفاءة أداء العاملين كمجموعة.⁽³⁾

و تتميز الحوافز الجماعية بما يلي:

- إدماج كل فرد في هدف المنظمة المشترك بدلا من أن يركز حول هدفه الفردي
- لا يتحمل كل فرد المسؤولية الكاملة في الخسائر التي يصعب تحديد المسؤولية الفردية عنها

¹ عبد العزيز خوجة ، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب، وهران، 2005 ، ص. 199 .

² صلاح البيومي ، مرجع السابق ، ص. 12 .

³ أحمد عادل راشد، مذكرة في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية لنشر، بيروت، 1981، ص. 306.

- تعمل على غرس القيم الروحية و تشجيع الاتصال المباشر و المستمر، و تدفع إلى التعاون بين الأفراد.

4. الحوافز حسب التأثير:

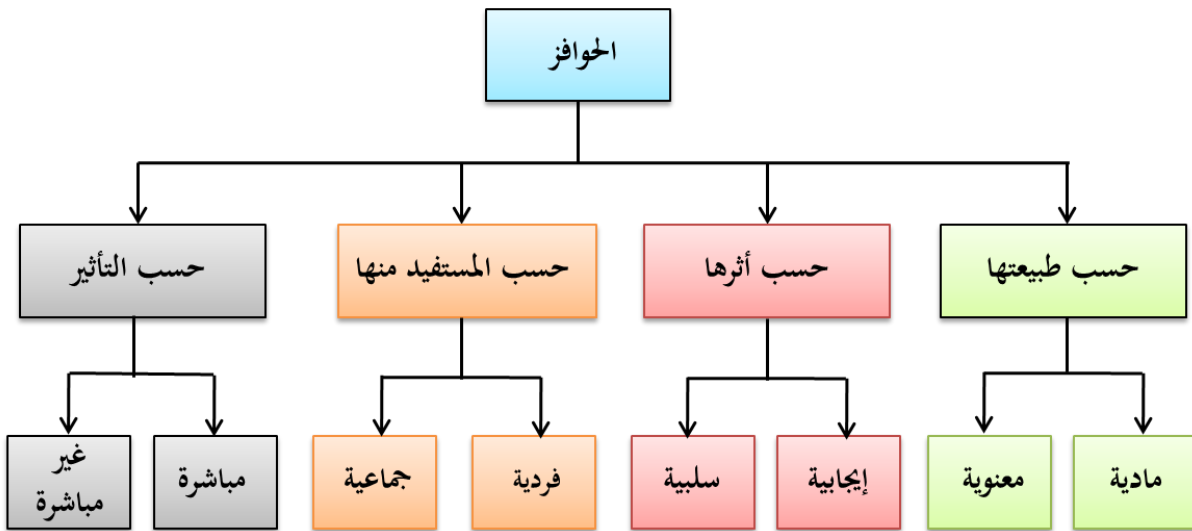
أ. الحوافز المباشرة :

هي كل الأساليب و الوسائل التي تشجع العاملين على سرعة الإنجاز و دقة الأداء في العمل ، هذا النوع من الحوافز له تأثير مباشر على تحفيز العاملين و يمكن أن تكون إما مادية أو معنوية. (1)

ب. الحوافز الغير مباشرة:

يعبر عنها في غالب الأحيان في شكل توفير أو تحسين ظروف العمل كإدخال الآلات و المعدات الجديدة ، و تغيير بعض الإجراءات و استبدالها بأخرى أفضل لتوفير الجو المناسب وإزالة العقبات التي يمكن أن تعترض السير الحسن للعمل. (2) ولقد حاولنا ترتيب أنواع الحوافز من خلال اجتهادنا الشخصي وتقديمها

بالشكل التالي :



شكل رقم (1) يوضح مخطط لأنواع الحوافز

¹ صلاح البيومي، مرجع سابق، ص. 13 .

² نفس المرجع السابق، ص. 30 .

IV. النظريات المختلفة لدراسة الحوافز:

1. النظريات الكلاسيكية : فريدريك تايلور (1856-1915) FREDERICK TAYLOR

نظرية فريدريك تايلور في البحث عن الحوافز : لقد عمل تايلور في هذا الاتجاه لفترة معينة في أبحاثه ليصل إلى طريقة لرفع الإنتاج باستعمال أحسن و أكثر للطاقت البشرية لدى العمال ، و قد توّصل إلى ذلك بفضل تقسيم العمل و المهام أساسا ، إلى مهام أولية و بسيطة و تفادي المجهودات الغير المنتجة مما يسمح بزيادة سرعة تنفيذ العمل و يحقق النتيجة المطلوبة.

و قد أوضح تايلور أن زيادة وتيرة العمل في المؤسسة سوف يحقق مصلحة كل من العامل و صاحب العمل و هو ما يؤدي إلى التخلي عن الصراع بين الطرفين و يترك المجال للتعاون.⁽¹⁾

و لقد اعتبر الفرد عنصرا كسولا و أنه يجب دفعه للعمل بواسطة الحوافز و لذلك فلقد صمم العمل و نظم الاجر وفقا لذلك⁽²⁾. و يرى تايلور أن إدارة مؤسسة يعتبر علم.⁽³⁾

2. إلتون مايو (1880-1949) ELTON MAYO

درس مسألة الحوافز من خلال نظرية العلاقات الإنسانية ، و تقوم هذه النظرية على أهمية الأفراد أي كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم و تصرفاتهم و ميولهم و رغباتهم، حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل و التعاون المشترك و المشاركة الجماعية ، و لقد أجريت هذه النظرية في مصانع "هوثرن" بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية ، حيث كانت تعاني إدارتهم من ظاهرة خطيرة هي تقييد العمال لإنتاجهم و عند البحث في العلاقة بين الإنتاجية و ظروف العمل المادية مثل الاجور و الاضاءة و أيام العمل و فترات الراحة

¹ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة ، 2004 ، ص. 71 .

² سهيلة مُجد عباس وعلي حسن علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والطباعة ، القاهرة ، 1999 .

³ Les memos management, **Théorie des organisations**, El dar Othmane, p. 18.

اتضح أنها ليست هي العامل المؤثر على كفاءة الإنتاجية ، فأتجهت الدراسة إلى عامل النفس و الاجتماع للبحث عن المحرك الأساسي للحوافز العمل المبني على أساس العلاقات الإنسانية.(1)

3. نظرية X و Y) لـ "دوجلاس ماك جريجور" (1906-1964) DOUGLAS McGREGOR

ترتكز على معاملة الافراد و تبسيط العمليات الادارية و تحسين الرقابة و تطوير طرقها و التي بالتالي لها عادة تأثيرا عكسيا على العملية التحفيزية و قد لاحظ صاحب النظرية نتيجة اتصاله بعدد كبير من المديرين بأن هناك فئتين من المديرين.

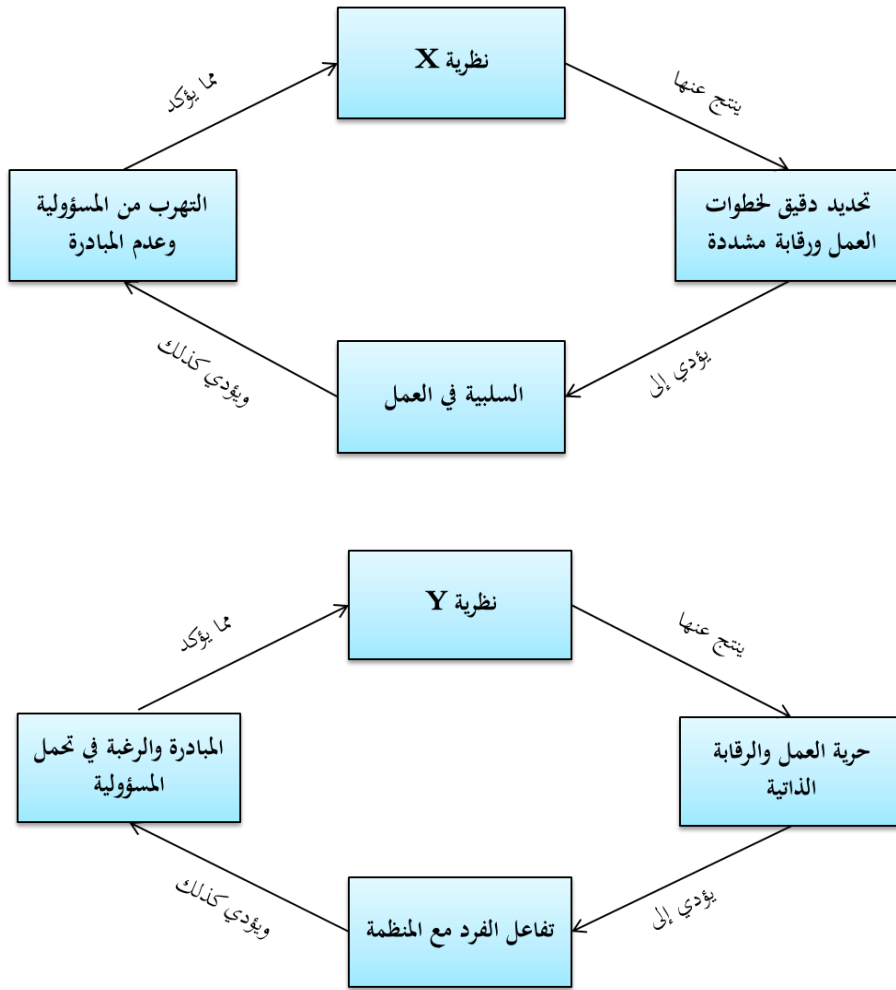
الأولى : و يطلق عليها نظرية (X) و تنظر للعامل بأنه من طبعه كسول و لا يحب العمل و لا تهمه المنظمة ، و همه هو ذاته فقط ، و هو شخص لا يريد العمل بطبعه ، فكل هذه الافتراضات تتطلب من الادارة توجيه هذه الطاقات من الافراد و تحفيزها و رقابة أفعالها و محاولة تغيير سلوكهم بما يوافق حاجات المنظمة و على الادارة في ذلك استعمال عملية القوة و التشديد في التوجيه و المراقبة مباشرة و محكمة للعمال ، وهذه هي فلسفة الضغط و ما يسمى بنظرية (X) .

الثانية : و يطلق عليها بنظرية (Y) و تختلف عن الاولى تماما لأنها تنظر إلى العامل على أنه كفاء و قادر على العمل و مسؤول و يسعى لتحقيق أهداف المنظمة . و لذلك فإن مسؤوليات الادارة هي خلق الظروف الملائمة التي تجعل الافراد أكثر قدرة على تحقيق الاهداف، و لذلك لا تراقبهم الادارة مباشرة و تعطيم الحرية الكافية لإشباع حاجاتهم و تحقيق ذاتهم و إتباع مبدأ اللامركزية و مشاركة الافراد في اتخاذ القرارات و غير ذلك ، مما يقرب بين هدف الفرد و أهداف المنظمة التي ينتمي إليها ، و معنى ذلك أن الفرد يعد مقيما لنفسه بنفسه، لأنه قام بوضع الأهداف التي يسعى لتحقيقها و هذا ما تسعى إليه الفلسفة الإدارية.(2)

¹ نوري منير، مرجع سابق، ص. 295.

² نيل رسلان ، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1978 ص. 40 ، 43 .

والشكل التالي يمثل نظرية (X) و (Y) :



شكل رقم (2): شكل تخطيطي لنظرية (X) و (Y) (1)

4. نظرية "ماسلو" للحاجات (1908 - 1970) ABRAHAM MASLOW

طور "ماسلو" نظرية سلم الحاجات في بداية 1935، إذ يوضح بأن هناك خمس مجموعات من الحاجات لدى الفرد تندرج من الحاجات الدنيا (الاساسية) التي سماها الحاجات الفسيولوجية إلى الحاجات المتعلقة

¹ Gilbert J.B., **organisation et mangement**, les éditions d'organisation Paris,1997, p. 50.

بالأمان و من ثم الحاجات الاجتماعية ومن ثم الحاجات التقدير و أخيرا حاجات تأكيد الذات (التطور والنمو).⁽¹⁾

إن الحاجات التي صنفها "ماسلو" لا تخرج عن إطار الهدف المعين ، بأن للإنسان حاجات متعددة و متنوعة حسب الظروف و ان الانسان موجه من طرف الحاجات التي يشعر بها.⁽²⁾ وتتمثل هذه الحاجات في:

- **الحاجات الأساسية:** تتضمن مجموعة الحاجات الضرورية لبقاء الفرد (الطعام، الماء، الهواء والنوم،...) ويقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات هي حاجتهم إلى الأجور والحوافز المادية بأنواعها، الوجبات الغذائية، وأوقات الاستراحة... إلخ

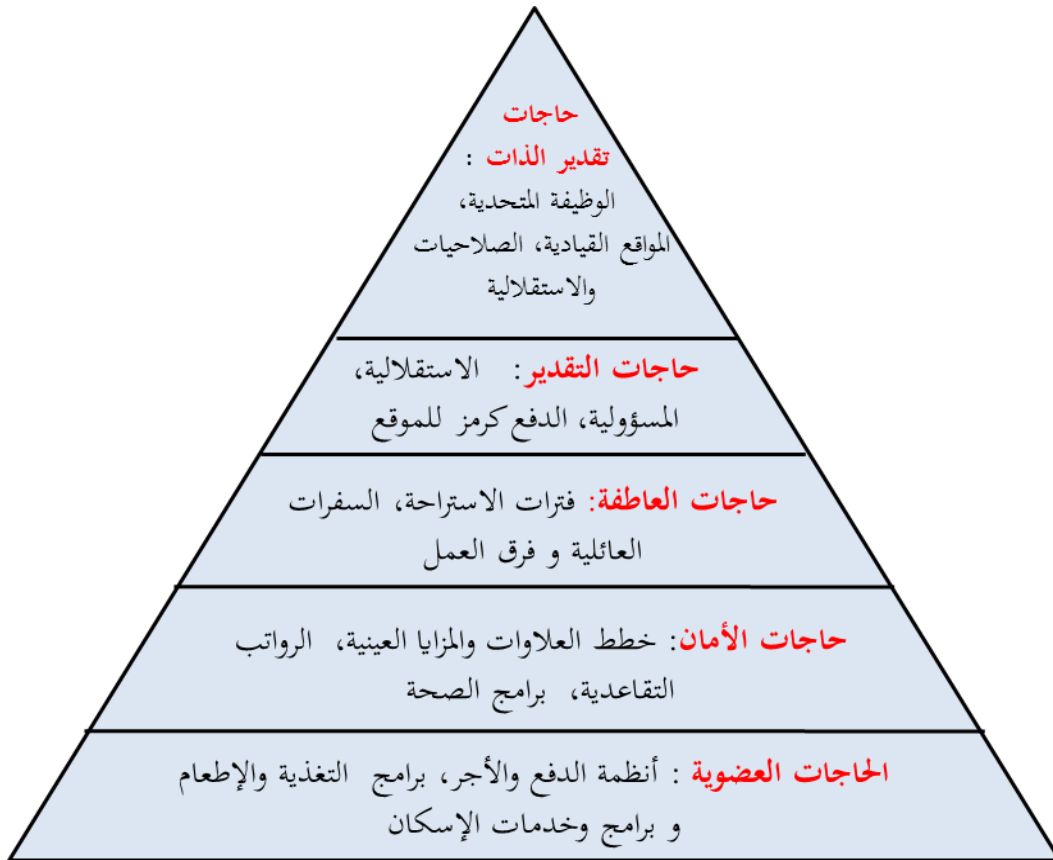
- **حاجة الأمن والسلامة:** تتمثل في حاجة الفرد إلى الأمن والحماية بما في ذلك حماية نفسه من الأخطار التي تهدد حياته أو مستقبله أو مستقبل أسرته، وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات الحاجة إلى الأمان الوظيفي في المدى القصير (إنهاء الخدمة)، أو في المدى الطويل (الحصول على تقاعد في نهاية الخدمة)، الحماية من الإصابات والحوادث في العمل.

- **الحاجات الاجتماعية :** وتعرف ايضا بالحاجة إلى الانتماء، وتتضمن الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي وتتمثل في الحاجة إلى الانتماء للأسرة أو الجماعة أو الوطن والحاجة إلى الصداقة، الحب و من أمثلة هذا النوع من الحاجات في المنظمات هي حاجة الأفراد للانتماء إلى جماعات العمل الرسمية أو غير الرسمية، الانتماء إلى المنظمة وسيادة علاقات الصداقة مع الرؤساء في العمل.

¹ نوري المنير، مرجع سابق، ص. 289.

² Nicole Auber, **Diriger et Motiver, secret et pratique**, les éditions d'organisation, paris 1998, p. 6.

- **الحاجة إلى تقدير الذات:** تتعلق هذه الحاجة بشعور الفرد بالكفاءة أو الجدارة، الاستقلالية، القوة، الثقة بالنفس والتقدير والاعتراف من قبل الآخرين، ومن بين العوامل التنظيمية التي تقابل هذا النوع من الحاجات هي إتاحة الفرصة للفرد في المنظمة للقيام بأعمال أو مهام مميزة ومهمة نجعل منه بالإيجاز وتحمل المسؤولية.
- **الحاجة إلى تحقيق الذات:** وهي اصعب أنواع الحاجات، وتضم هذه الحاجة رغبة الفرد في تكوين قدراته، تطويرها والتعبير إلى أقصى حد عن مهارات الفرد وعواطفه على النحو الذي يحقق ذاته في الواقع العملي.
- ومن العوامل التنظيمية التي تساعد على إشباع هذا النوع من الحاجات هي توفير فرص الابتكار والإبداع والنمو للأفراد، فضلا عن توفير فرص التنمية الذاتية وتحقيق التقدم في المسار الوظيفي.⁽¹⁾



شكل رقم (3) : سلم حاجات ل"أبرهام ماسلو" (2)

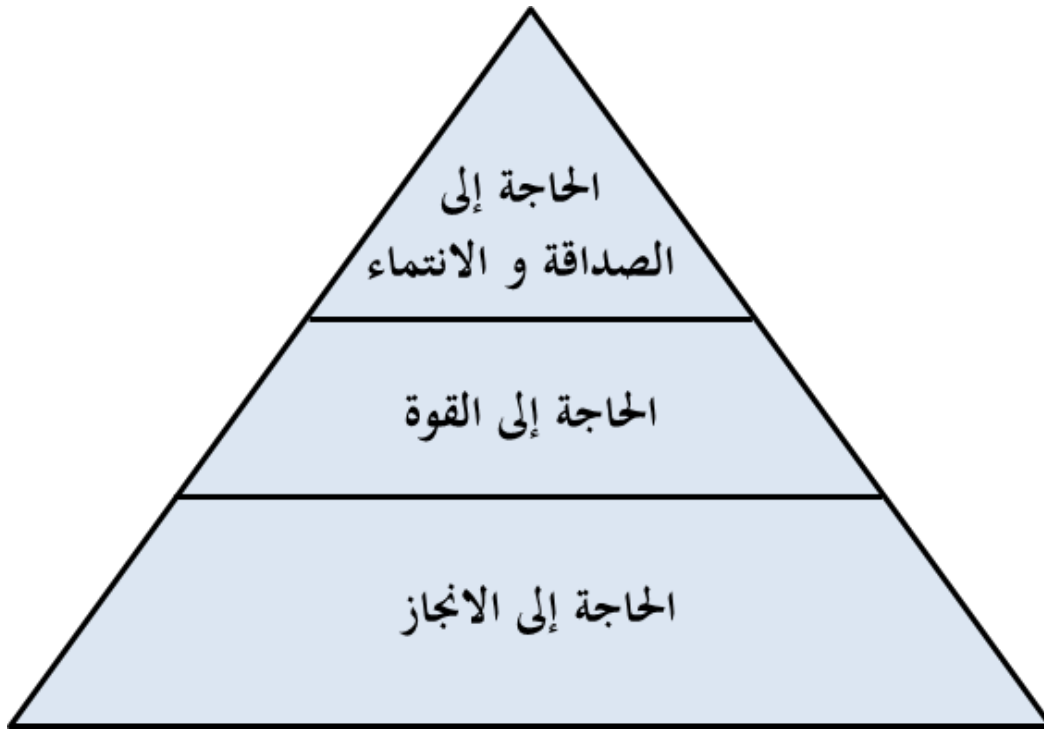
¹ محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعليب، إدارة الموارد البشرية " مدخل معاصر"، دار الفكر الجامعي، مصر، 2010، ص.299 .

² نوري منير، مرجع سابق ص. 289.

5. نظرية الحاجات الثلاثة المكتسبة لما كلياند : DAVID McCLELLAND

أجرى "ديفيد ماكلياند" أبحاثاً تطبيقية متعددة وخرج من هذه الأبحاث بأن ثمة حاجات ثلاثة لها تأثير كبير في تحريك سلوك العاملين في المنظمات وهذه الحاجات هي:

- الحاجة إلى الإنجاز: وهي الحاجة إلى أن يبذل الإنسان جهداً، وأن انجازات معينة وأن يتفوق فيها وفقاً لمعايير معينة.
- الحاجة إلى القوة: وهي الحاجة إلى أن يكون الإنسان مؤثراً في الآخرين، وأن يجعلهم يسلكون بطريقة معينة تتفق مع ما يريده.
- الحاجة إلى الصداقة والانتماء.



شكل رقم (4) : هرم الحاجات حسب "ماكلياند".

إن النظرية تمكن المديرين من معرفة حاجات الأفراد وبالتالي كيفية التعامل معها عن طريق إشباعها و استعمال حوافز مناسبة لذلك. على حسب "دافيد ماكلياند" فإن هناك أفراد يملكون سمة الحاجة للإنجاز فهم لا يحتاجون إلى من يحفزهم وبالتالي لا تحتاج المنظمة أن تمارس التحفيز بل عليها فقط باستقطاب وتعيين من يملكون سمة الحاجة للإنجاز، وطالما أن هؤلاء يحفزون أنفسهم يكفي المنظمة أن تستقطب وتعيين من يملكون الاستعداد للإنجاز بالمستوى الذي يناسبها.⁽¹⁾

6.6. نظرية العاملين المتغيرين لـ "هيرزبرج" (1923 – 2000) FREDERICK HERZBERG

لقد طور "فردريك هرزبرج" نظرية مشهورة أخرى للحوافز و تدعى نظرية ذات العاملين و قد قام بمقابلة مئات من العاملين عن الأوقات التي يتم تحفيزهم فيها بشكل كبير للعمل و الأوقات الأخرى التي لم يكونوا راضيين فيها و لم يحفزوا ، و تقترح النظرية ذات العاملين بأن خصائص العمل المصحوبة بعدم الرضا تختلف تماما عن تلك التي تؤدي إلى الرضى و التي لفتت الملاحظة بأن هناك عاملين اثنين تؤثر على تحفيز العمال وهما:⁽²⁾

- **العوامل الصحية (العوامل الوقائية) :** هي العوامل التي ترتبط ببيئة العمل داخل المؤسسة كالأجر و العلاقات مع الزملاء و الرؤساء و ظروف العمل المادية و الفيزيائية و سياسة المؤسسة و غيرها

يؤكد "هرزبرج" أن عدم توافر العوامل الصحية يؤدي إلى ظهور علامات عدم الرضا عن العمل".⁽³⁾

- **العوامل الدافعية :** سميت كذلك لأنها تعد عوامل نفسية تدفع بالعامل إلى حتمية الرضا الوظيفي في العمل ، تدعى كذلك بالعوامل المحفزة لأنها تحرك و تحفز الفرد العامل و تزيد من نشاطه وتحقق الأداء المطلوب.⁽⁴⁾

¹ Nicole Aubert, **Diriger et motiver, art et pratique du management**, Edition d'organisation, paris, 2^{eme} édition, 2008, p. 20.

² هيثم العاني ، مرجع سابق ، ص. 27 .

³ خالد عبد الرحيم ، مطر الهيبي ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1999 ، ص. 239 .

⁴ عبد العزيز خوجة ، مرجع سابق ، ص. 205 .

7. نظرية الأهداف – ليثام و لوك : GARY LATHAM et EDWIN LOCKE

أسس هذه النظرية كل من "ليثام" و "لوك" عام 1979 ومحور النظرية يدور حول مشاركة العاملين في وضع الأهداف ، فإن كانت للموظفين أهداف محددة قاموا بالمشاركة في وضعها فإن ذلك يحفزهم للعمل⁽¹⁾. إن الهدف يوجه ويحفز الفرد ، ولا يكفي لتحفيزه دفعه إلى فعل أقصى ما يمكنه بل يجب أن تكون الأهداف محددة بدقة ، فالهدف هو الطموح المحدد ، وعند قبوله من طرف شخص واقتناعه به ، فإنه يعمل في حد ذاته كحافز أفضل مما تفعله الأهداف السهلة أو غير المحددة ، كما أن التغذية المرتدة تقوي الحافز وتساعد على الاستمرار.

ومن أهم العوامل في زيادة تأثير الهدف كحافز هو الاقتناع والالتزام بالهدف و الاقتناع بالقدرة على القيام به ، بينما يرى مؤيدو نظرية التدعيم أن التدعيم يوجه ويحفز الفرد ، وأن الإجراءات التالية للتصرف الإنساني تؤثر في احتمال تكرار الفرد للتصرف الذي قام به ومستوى الأداء المتوقع في المرات التالية . فإذا أتم الفرد عملاً فإنه يتوقع رد فعل أو تغذية مرتدة من الآخرين ، فإذا كان رد الفعل إيجابياً فإن الفرد يميل إلى تكرار الفعل بصورة ماثلة ، أو بصورة أفضل حسب مدى رد الفعل ، أما إذا كان رد الفعل سلبياً ، فرمما يؤدي هذا إلى الامتناع عن الفعل⁽²⁾.

الخلاصة:

وعلى ضوء ما سبق نتوصل إلى استنتاجات مفادها أن الحوافز تثير دافعية الانجاز لدى العاملين فهي بمثابة محرك لهم فضلاً عن تحقيق الأرباح و رفع الإنتاجية بشكل أو بآخر، فهي بهذا المنهج المعتمد لدى الإدارة لتشجيع العمال وتحريك عجلة الاقتصادية وإنعاش القطاعات، فهو بذلك مصدر جوهري لتنمية المواهب والتصدي للفشل وخلق جو مناسب ينبض بالنشاط.

¹ عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر ، عمان الأردن ، 2005 ، ص. 50 .

² محمد رسلان الجبوسي وجميلة جاد الله ، الإدارة علم وتطبيق ، دار السيرة للنشر ، عمان الأردن ، 2000 ص. 160.

الفصل الرابع:

الأداء الوظيفي

تمهيد

- I. مكونات الأداء الوظيفي
- II. إجراءات الأداء الوظيفي
- III. العوامل المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي
- IV. طرق تقييم الأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الأداء من أهم الأنشطة و العمليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية سواء كان ذلك سلوكا ظاهرا محسوسا في صورة تصرفات يمكن ملاحظتها خارجيا كالحركات و المجهود البدني المبذول أو سلوكا مستمرا يغلب عليه الطابع الذهني مثل أعمال الإدارة و التخطيط حيث تختلف أساليب قياسه حسب نوع النشاط المؤدي فالأداء يعتبر نقطة هامة من حيث الدراسة اذ تقاس قوة و استمرارية حياة المنظمات في المجتمعات بقوة الأداء و فعاليته فهو المحرك الفعال لأي عملية إنتاجية كما يعتبر أيضا المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الأفراد داخل المؤسسة .

I. مكونات الأداء الوظيفي:

1. **كمية العمل:** يعبر عن مقدار الثقافة العقلية، النفسية و الجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، تعبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء و الكمية خلال فترة زمنية عن البعد الكمي لطاقة المبذولة.
2. **نوعية العمل:** تعني مستوى الدقة، الجودة و مدى مطابقتها في بعض أنواع الأعمال قد لا تهتم كثيرا سرعة الأداء و الكمية و لكن ما يهم هو نوعية و جودة الجهد المبذول، و الكثير من المقاييس تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات و التي تقيس درجة الإبداع و الابتكار في الأداء .
3. **نمط انجاز العمل :** يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله و قياسه ببعض الحركات و الوسائل و الطرق التي قام بها في أدائه لعمله، فعلى أساس نمط الانجاز يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات او أنشطة معينة، ومزيج هذه الحركات و الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى.⁽¹⁾

¹ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، للنشر، مصر، ص. 219.

II. إجراءات تحسين مستوى الأداء الوظيفي :

إن واحد من اهم الأهداف لعملية تقييم وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:

1. تحديد الاسباب الرئيسية لمشاكل الأداء :

لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الادارة و العاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء و فيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية و هل انخفاض الأداء عائد للعاملين و إن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما و ان الصراعات بين الادارة و العاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الاسباب المؤدية الى انخفاض الأداء و من هذه الأسباب الدوافع و التقنيات و العوامل الموقفية في بيئة المنظمة، و العمل و الفاعلية تعكس المهارات و القدرات التي يتمتع بها العاملون أما الدوافع فتتأثر بالعديد من العوامل الخارجية مثل الأجور و الحوافز إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) و العوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا او ايجابا كنوعية المواد المستعملة و نوعية الاشراف والتدريب و ظروف العمل... الخ . ان غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي الى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء .

2. تطوير خطة عمل للوصول الى الحلول:

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها، التعاون بين الادارة والعاملين من جهة و الاستشاريين و الاختصاصيين في مجال التطوير و تحسين الأداء .

فاللقاءات المباشرة و الآراء المفتوحة و المشاركة في مناقشة المشاكل و عدم السرية في الكشف الحقائق و

المعلومات حول الأداء ، تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين و تحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.⁽¹⁾

¹ سهيلة مجد عباس، مرجع سابق، ص. 157.

3. الإتصالات المباشرة:

إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء و لا بدى من تحديد محتوى الاتصالات و أسلوبه و انماط الاتصال المناسبة. و لتحسين أداء الأفراد فهناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي:

أ. **تحسين الموظف:** و هو من أكثر العوامل أهمية لان الموظف دائما بحاجة الى تحسين الأداء و ذلك عن طريق:

- التركيز على مواطن القوة و ما يجب عمله واتخاذ اتجاه ايجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.

- التركيز على ما يرغب الفرد به و على ما يؤديه باعتبار وجود علاقة سببية بين الرغبة و الأداء تؤدي إلى زيارة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها و يؤديها بشكل ممتاز.

- الربط بين الأهداف الشخصية حيث ان يجب ان يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط و منسجم مع اهتمامات و اهداف الموظف و الاستفادة منها من خلال اظهار التحسين المرغوب.

ب. **تحسين الوظيفة:** إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد و نفوره منها.

بالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله و أداءه بالمستوى المرغوب و بذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض و ازالة الملل و هذا يعطي منفعة للموظفين.⁽¹⁾

¹ نفس المرجع السابق، ص. 157، 158.

III. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي :

1. طبيعة الإدارة:

تختلف طبيعة الإدارة حسب طبيعة الملكية فإذا كان من يدير المؤسسة هو نفسه صاحب رأسمالها فإن المؤسسة تحقق عائداً عالياً، و يكون تخصيص الموارد فيها بكفاءة أعلى من المؤسسة التي تكون فيها الوظيفة الإدارية منفصلة عن ملكية بشكل كبير لان المدير أكثر استعداداً للمخاطرة من المالكين.

2. النجاح الإداري:

اختلفت الآراء حول مسألة النجاح الإداري للمؤسسة و يمكن حصر ثلاث وجهات نظر تسعى جميعها الى اظهار العلاقة بينه و بين أداء المؤسسة ممثلاً فان وجهة النظر الأولى ترى ان النجاح الإداري يحسن من مستوى أداء المؤسسة، بينما تدعي أن النجاح يعرقل مسار الأداء في حين ان وجهة النظر الثالثة تنفى وجود اي علاقة بين الأداء و النجاح.

3. التعويض الإداري:

إن زيادة أو ارتفاع حجم المبيعات يؤدي حتما الى زيادة التحفيزات المقدمة للعاملين حيث يعتبر التحفيز هو الأساس الموضوعي لتشجيع كل فرد من العاملين في المنظمة ليكون متميزاً في سلوكه و علاقته و أداءه بصورة تؤكد اهتمام الفرد بواجبات وظيفته و حرصه الدائم على تطوير سلوكه و تحسين أدائه و علاقته.

4. العوامل التنظيمية:

من أهمها : الحجم و التكنولوجيا اللذان يعتبران الأكثر تأثيراً في المؤسسة فحجم الموارد المتاحة هو المرآة المعاكسة لحجم المؤسسة كما يؤثر في هذا الحجم طبيعة النشاط الاقتصادي الذي تعمل المنظمة في إطاره.⁽¹⁾

¹ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، مكتب الجامعي الحديث الاسكندرية، 1999، ص. 216.

5. العوامل البيئية:

إن العوامل البيئية بنوعها " الكلية و الجزئية " ليست ثابتة هذه الحقيقة تعني ضرورة متابعة أنشطة الأداء و تعديلها إذا لزم الأمر لضمان اتجاهها في الطريق الموصل الى تحقيق الأهداف كذلك فان الأمر يتطلب تعديلا في الأهداف نفسها إذا دعت الظروف البيئية الى ذلك.

6. نطاق الإشراف :

إن الإشراف الجيد على المرؤوسين و حسن معاملتهم من العوامل المهمة في رفع معنوياتهم و ذلك بإيجاد علاقات طيبة و خلق جو من الثقة و الاحترام بين الرئيس و مرؤوسيه و العدالة في معاملاتهم و بث روح التعاون بينهم ففعالية الإشراف في تحقيق مستوى عال من الأداء تعتمد بشكل أساسي على مدى قدرة الرئيس على جعل الآخرين يقومون بأعمالهم بكفاءة و فعالية.⁽¹⁾

7. تقييم الأداء :

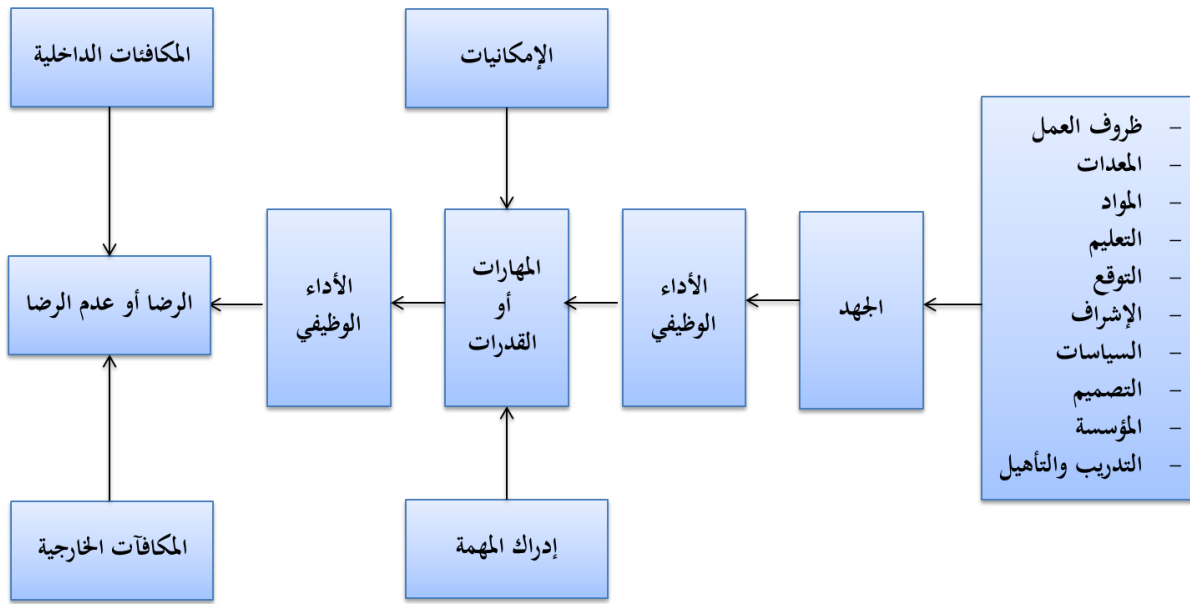
إن تقييم الأداء هو تقييم أنشطة المؤسسة في ضوء ما توصلت اليه من نتائج في نهاية فترة معينة و ذلك بهدف التعرف على العوامل المؤثرة في هذه النتائج و تحديد الصعوبات التي تعرقل التنفيذ و تحديد المسؤوليات.⁽²⁾

- يمكن تلخيص ما سبق من مكونات الأداء وإجراءات تحسينه وكذلك للعوامل المؤثرة فيه من خلال الشكل

التالي :

¹ مريم حسين، السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد في المؤسسات "، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 1995 ص . 16.

² محال فريد مصطفى، أساسيات الأعمال، مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر الإسكندرية، بدون سنة النشر، ص. 173.



شكل رقم (4) يوضح مكونات الأداء والعوامل المؤثرة فيه والنتائج التي يحققها.⁽¹⁾

¹ موفق حديد مجّد، الإدارة العامة، هيكلة الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، دار الشروق، عمان الأردن، 2000 ص. 210.

IV. طرق تقييم الأداء :**1. طريقة التقييم التقليدية:**

هي الطريقة التي تعتمد على أحكام و قيم سواء الإشراف المباشر أو الادارة و من هذه الطرق التقليدية التي يمكن الاستفادة منها في وضع مقاييس تقييم الأداء :

أ. طريقة الترتيب البسيط:

تعد هذه الطريقة من أقدم طرق تقييم الأداء و تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بتسلسل حيث يقوم المقيم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويبدأ المقيم باختيار أفضل الموظفين أداء ا و ذكر اسمه في اعلى القائمة ثم اختيار أسوء العاملين أداء مع ذكر اسمه في اسفل القائمة و بذلك يتم تحديد التقييم المطلوب للعاملين حسب أهميتهم من الأعلى إلى الأسفل و مما يؤخذ على هذه الطريق في احتمال التحيز من قبل المقيم في عملية الترتيب لذلك يفضل اعتماد أكثر من مقيم بعملية الترتيب مما يمكن من ان يقلل من التحيزات.⁽¹⁾

ب. طريقة المقارنة المزدوجة :

بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخترونهم أيضا للتقييم في المجموعة نفسها فمثلا إذا كان هناك خمسة افراد فانه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني و الثالث فالرابع فالخامس أي يجب مقارنة كل موظف بكل عامل في المنظمة و تسجيل عدد المرات التي يتميز كل منهم فيها حتى يتم معرفة من هو الأفضل.

¹ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل و آخرون، مرجع سابق، ص. 243.

ج. طريقة التدرج:

وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات، الأداء المرضي، الأداء الغير المرضي و الأداء المتميز وضع هذا التصنيف من قبل الادارة او المقيم و من ثم تتم مقارنة أداء المتميز و مع هذه التصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه لذلك فان كل فرد من الأفراد العاملين اما ان يستلم درجة متميزة او مرضي أو غير مرضي.

د. طريقة التدرج البياني:

تعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعا و التي تعتمد صفات محددة في المقارنة و في تقييم العاملين و يقاس أداء الموظف وفق معايير محددة التي تحدد الصفات التي بموجبها تقيم العاملين.

هـ. طريقة قوائم المراجعة:

إن هذه الطريقة تستخدم مجموعة من الصفات و السلوكيات و كذلك المواصفات المطلوبة للعمل و على المقيم أن يؤشر او يختار العبارة او الصفة التي تصنف أداء العاملين و يكون تأثير المقيم إما ب نعم أو لا و عند اتمام قوائم المراجعة تذهب الى ادارة الأفراد لتحليلها و تحديد الدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها⁽¹⁾.

و. طريقة المراجعة الميدانية:

تتطلب هذه الطريقة قيام ممثل عن ادارة الموارد البشرية بإجراء مقابلات متتالية لمدرء الادارات العاملة في المنظمة للاستفسار عن أداء العمال و مناقشتهم و اخذ البيانات و المعلومات التفصيلية على ان يعد قائم بالعاملين و يتم ترتيبهم حسب ادائهم و يعرضها على المدرء لمراجعة و ادخال التعديلات عليهم و من فوائد هذه الطريقة

¹ نفس المرجع السابق، ص. 243، 244.

أنها تتوخى الحيادية في تقييم العاملين من قبل ادارة الموارد البشرية الا أن تدخل إدارة الموارد البشرية في تقييم العاملين و قد يثير حفيظة المدراء و المشرفين الى جانب استغراق هذه الطريقة زمنا طويلا.⁽¹⁾

ز. طريقة الاختيار الإجباري:

تقوم هذه الطريقة على جمع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء الفرد ويتم توزيع تلك العبارات في الثنائيات كل منها يعتبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة في الفرد والثنائيات كل منها يعتبر عن ناحيتين من النواحي غير المرغوب فيها مثال ذلك.

- هذا الشخص سريع الملاحظة و الفهم.
- إنه شخص حاضر البديهة.
- هذا الشخص يميل إلى التأجيل في اتخاذ القرارات الهامة.
- من صفاته التردد في أوقات الأزمات.

ويتم تحديد شفرة خاصة تحدد بها العبارات التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وتلك الشفرة لا يعرف عنها المقيم عادة ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها يحتوي أربعة عبارات اثنين منها تعبر عن النواحي الطيبة في الشخص واثنين عن النواحي غير المرغوب فيها. من مميزات هذه الطريقة كونها لا تسمح بالتحيز حيث لا يعلم المقيم بالعبارات الحقيقية الواردة في الشفرة ولكنها رغم ذلك صعبة الإدراك إلى جانب صعوبة الاحتفاظ بسرية الشفرة.⁽²⁾

² نفس المرجع السابق، ص. 245، 246 .

² نوري منير، مرجع سابق.

ح. طريقة المواقف الحرجة:

تعد هذه الطريقة من الطرق التي تم تطويرها في فترة متأخرة و بموجب هذه الطريقة يحتفظ الرئيس المباشر بسجل يطلق عليه سجل الأداء حيث تدون فيه الوقائع أو الأحداث الجوهرية التي تواجه الفرد في عمله و كيفية سلوكه.⁽¹⁾ ويوضح تحديد السلوكيات وتسجيلها من قبل المقيم السلوكيات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها.⁽²⁾

ط. طريقة المقالة:

وفقا لهذه الطريقة يقوم القيم بكل تقارير تفصيلية يصف فيها إنجازات و أداء العاملين بطريقة انشائية يختار على ان يلتزم بمواضيع معينة ككمية و نوعية الانتاج و معرفة بالعمل و القدرة و نقاط الضعف و القوة في الأداء . و من مميزات هذه الطريقة انها بسيطة تتطلب تدريباً عالياً لإنجازها. و ما يؤخذ عليها انها غير منظمة بشكل ثابت بحيث تخضع للتغير من قبل المقيم فإما ان تزداد فيها المعلومات او تقل و اعتماد المقيم على أسلوبه الخاص الذي قد يعترضه الغموض و عدم الوضوح لذلك فان هذه الطريقة لا تمتلك مواصفات معيارية خاصة بشكل التقرير و ماهية مكوناته و مدى طوله، و لعل هذه الأسباب هي التي تفقد التقرير عنصر المقارنة مع تقارير الأخرى التي يعدها مشرفين مختلفين.⁽³⁾

2. طرق تقييم الأداء الحديثة:

نظرا لأهمية عملية تقييم الأداء الفرد والمنظمة فلقد تواصلت الجهود تطوير طرق و اساليب جديدة لتقييم أداء الأفراد تهدف الى تقليل درجة الأخطاء و الصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية و من هذه الطرق الحديثة التي تم تطويرها ما يلي :

¹ يوسف حجيم الطائي، مؤيد الحسن الفضل وآخرون، مرجع سابق، ص.247.

² وسيلة حدادوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004 ص. 132.

³ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل و آخرون، مرجع سابق، ص. 248 .

أ. طريقة مقياس السلوكية المتدرجة:

تعد هذه الطريقة من الطرق الحديثة المعتمدة على الأداء المتوقع وفقا للصفات السلوكية المحددة على المقياس العمودي المتدرج حيث أن كل صفة من الصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوبة تحدد لها درجات و يتم وضع وصف كامل لكل درجة من هذه الدرجات و في ضوء الوصف المحدد يتم تحديد أداء الأفراد العاملين و يعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني و الموافق الحرجة و يتم توضيح و تفسير المستويات المختلفة السلوك كأن يكون أداء متميز او جيد او ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقييمه مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

تعتمد هذه الطريقة على تصميم مقياس يتكون من سلسلة من المقاييس الفردية العمودية من (5- 10) مقاييس حيث أن كل مقياس عمودي يتضمن صفة مهمة تعكس متطلبات انجاز العمل بحيث يوفر للمقيم دليل لتحديد موقع الفرد و من امثلة هذه المقاييس ما يأتي حسب المعرفة بالعمل، إجراءات استقبال من قبل سكرتيرة المدير و غيرها من المقاييس. و من مزايا هذه الطريقة:

- تساهم في تقليل الأخطاء المترتبة في عملية التقييم بسبب تحديدها لإبعاد العمل للمقيم و كذلك لائمتها للفرد العامل.⁽¹⁾
- إمكانية استخدامها من قبل الرؤساء و كذلك الزملاء في العمل و المرؤوسين أنفسهم يمكن أخذ متوسط تقييمات الأطراف جميعه.
- انها مقنعة لكل الأفراد العاملين و المقيمين مما يؤدي الى التقليل من الصراع عند العاملين حول نتائج التقييم.
- يتم وضع مقاييس بالمشاركة بين الأفراد العاملين الذين يمتلكون المهارة في الأداء ما يؤدي الى موضوعية هذا المقياس.

¹ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل و آخرون، مرجع سابق، ص. 248.

و من المأخذ على هذه الطريقة ارتفاع الكلف و الوقت و الجهد المطلوب في تطوير المقاييس و تنفيذها كما تتطلب مقاييس متعددة لكل عمل من الأعمال ، و بالرغم من عدم وجود دليل قاطع على قلة الأخطاء إلا أن الأبحاث أشارت إلى أن كفاءة هذه الطريقة و موضعيتها يمكن زيادتها عند استخدامها مع طريقة الادارة بالأهداف.

ب. طريقة التقييد السري :

وفقا لهذه الطريقة الحديثة تتبع المنظمات في تقييم أداء العاملين عن طريق تقييم كل فرد عامل في منظمة من قبل الرئيس المباشر و زميله في العمل و مرؤوسه ثم تصميم نماذج تحتوي على أسئلة يتطلب الاجابة عليها حول أداء العامل من قبل الرئيس المباشر و مرؤوسيه وزملائه و يتطلب من كل طرف يقيم العامل ان يتم العملية بشكل سري تعبئة النماذج دون اطلاع الغير و من بعد يتم اختيار العناصر و الصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين على تقييم ثم يتم احاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها.

من مزايا هذه الطريقة : تواخي الحيادية و المحسوبية بالإضافة إلى عدالتها و الاستماع الى أكثر من طرف قبل الحكم على أداء العامل و من المأخذ على هذه الطريقة التكلفة العالية و ضياع الوقت و الجهد المبذول و المال و تحتاج الى اشخاص مختصين قادرين على تصميم نماذج تقييم الأداء خاصة بالرئيس و المرؤوس و الزميل في العمل تعتبر مختلفة في نمطها و في نوع الأسئلة و عناصر التقييم.⁽¹⁾

ج. طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:

لقد طور هذا المقياس لتلاقي عيوب و المأخذ المترتبة على مقياس السلوكية المدرج و لا يختلف هذا المقياس عن السابق. إن المقيم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين برتبهم (5) أو زاد عن خمسة يعد سلوك خاص بالعامل. و مما يميز هذه الطريقة عن سابقها فقط انها على السلوك الملاحظ اي تتم ملاحظة السلوك بدلا من السلوك المتوقع المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة و متابعة الأفراد العاملين في حين أن طريقة مقياس السلوكية المدرجة يقوم المقيم بعملية التقييم وفقا لتوقعه و معرفته لسلوك الأفراد العاملين.

¹ نفس المرجع السابق، ص. 249، 250.

د. طريقة الإدارة بالأهداف:

انتشر حديثاً استخدام هذه الطريقة و بشكل خاص بعد اثر العيوب و الانتقادات التي وجهت لأساليب التقييم سالفة الذكر و هي من بين احدى الطرق التي تجنب التغلب على تقليل نتائج التقييمات و هي فلسفة لإدارة اقترحها العالم الأمريكي "دراكر" في سنة 1957 م.

وتعرف الادارة بالأهداف على أنها عملية اجتماع الرئيس مع مرؤوسه في بداية المشروع او فترة العمل و الاتفاق على النتائج التي ينبغي انجازها.

بحيث تتبثق الأهداف من معدلات الأداء ، فإذا ما تدنى مستوى الأداء الفعلي من المعدل المطلوب عندئذ يوضع هدف لإعادة الأداء الى ما يجب ان يكون عليه. و تمتاز هذه الطريقة بخاصيتين فرديتين هما:

- موجهة نحو النتائج الفعلية.
 - تعمل بشكل افضل عندما يشارك العاملون في عملية الإدارة.
- و هذه الإدارة لديها موظفين اسسوا أهدافها منها (تكاليف الإنتاج و المبيعات لكل منتج، معايير الجودة والأرباح.... الخ) من خلال استشارة مشرفيهم و من ثم استخدام هذه الأهداف كمصدر للتقييم.⁽¹⁾

هـ. طريقة مراكز التقييم :

تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات و صفات معينة مثل التخطيط التنظيم والعلاقات الإنسانية... إلخ، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها و تستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا.⁽²⁾

¹ نفس المرجع السابق، ص. 252 .

² وسيلة حمداوي، مرجع سابق، ص. 133.

الخلاصة :

على هذا الأساس توصلنا إلى خلاصة مفادها أن معظم النشاطات والعمليات التي يمارسها العامل في المنظمة العلمية بمثابة وحدة أولية فهي جوهر الحركة والتواصل وعليه فإن أداء العمال مؤشر لسيرورة الإنتاج فضلا عن كون هذا الأداء يشبع حاجاته الفيزيولوجية لجهود المبذولة من خلال هذا يكون لأداء الفئة العاملة فضلا كبيرا على المؤسسة الذي يتمثل في رفع المر دودية الإنتاجية وتحقيق ربح مادي واكتساب المؤسسة المكانة راقية في السوق.

الجانب التطبيقي

الفصل الخامس:

الإجراءات المنهجية للبحث

تمهيد

I. الدراسة الاستطلاعية

II. المنهج المتبع

III. الأدوات المستعملة

IV. العينة ومميزاتها

تمهيد:

تعتبر الخطوات المنهجية المتبعة في البحث أمر ضروري، لذلك قمنا بهذا الفصل الذي يعتبر بمثابة اقتراح منهجي للدراسة الميدانية، ولقد تناولنا فيه كل من الدراسة الاستطلاعية وكذا المنهج المتبع والأدوات المستعملة والعينة ومميزاتها.

I. الدراسة الاستطلاعية:

تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى التعرف على ميدان البحث ومدى وجود مراجع ومعرفة الصعوبات التي قد تواجه الباحث أثناء القيام ببحثه وبالتالي محاولة تجاوزها، وهي الخطوة الأولى التي يستلزم على الباحث القيام بها. لقد أجرينا دراستنا الاستطلاعية بتاريخ 2015/12/28، على عينة تتكون من (10) عشرة عمال، باستعمال تقنية الاستمارة فتوصلنا إلى أن الموضوع جدير بالدراسة والعينة موجودة، أما التقنية ففيها صعوبة تتمثل في عدم الاجابة على جميع الأسئلة ولذلك قمنا بتغيير التقنية فاستعملنا في الدراسة الأساسية استمارة المقابلة.

II. المنهج المتبع :

تتمثل دراستنا في التعرف على تأثير الحوافز على أداء العمال في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية "ENIEM"، ولقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، فالمنهج الوصفي يتميز بوصفه للظاهرة وصفا دقيقا والتعبير عنها كميا وكيفيا، فالتعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار الظاهرة وحجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى. أما التعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها.⁽¹⁾

¹ عبيدات ذوقان وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان 2001، ص. 301.

III. الأدوات المستعملة:

إن استعمال منهج معين في اي بحث يتطلب على الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة ومناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة والتي يستطيع بواسطتها معرفة واقع وميدان الدراسة.⁽¹⁾ وفي هذا البحث استخدمنا استمارة المقابلة كتقنية أساسية لجمع المعلومات من الميدان.

ولقد عرّف موريس أنجرس "Maurice Angers" استمارة المقابلة أنها تتم عن طريق الطرح الشفوي للأسئلة وتسجيل الإجابات، وهذا يتطلب من الباحث وقتا وت دخلا أكثر.⁽²⁾ و للاستمارة دور كبير في توسيع نطاق البحث والبرهنة عليه إحصائيا.⁽³⁾ ولقد اعتمدنا على هذه التقنية حتى نضمن اجابة جميع أفراد العينة على كل الأسئلة. ولقد تضمنت استمارة مقابلة هذا البحث على (51) سؤال، (35) منها مغلقة و(16) منها مفتوح. أما عن شكل وتصميم هذه الاستمارة فإنها تضمنت (04) محاور أساسية مقسمة كما يلي:

المحور الأول : خصصناه للبيانات الشخصية ويتضمن (08) أسئلة منها(07) مغلقة وسؤال واحد مفتوح.

المحور الثاني: خصصناه للبيانات المتعلقة بالحوافز المادية والمعنوية، ويتضمن (20) سؤال منها (15) مغلقة و(05) مفتوحة.

المحور الثالث: خصصناه للبيانات المتعلقة بمواقف العمال حول نوع الحوافز وفيها (13) سؤال منها (08) مغلقة و (05) مفتوحة.

المحور الرابع: خصصناه للبيانات المتعلقة بالأداء ويتضمن (10) أسئلة منها (05) مغلقة و(05) أسئلة مفتوحة.

¹ ربحي مصطفى عليان، عثمان مُجد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي " النظرية والتطبيقية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000ص81 .

² موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية " تدريبات علمية"، ط2، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصب للنشر، الجزائر، 2012، ص. 206.

³ Combessie, Jean claud, **la méthode en Sociologie**, édition casbah, Alrie,1998, p. 45.

IV. العينة ومميزاتها:

1. العينة :

تعد العينة ضرورية لاجراء أي بحث ميداني فهي تمثل المجتمع الأصلي " حيث يفترض أنها تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا صادقا".⁽¹⁾

أ. حجمها: في بحثنا هذا قمنا باختيار عينة تتكون من (100) عامل من مجتمع أصلي مكون من (700) عامل.

ب. نوعها : لقد اعتمدنا في اختيارنا على عينة قصدية، حيث لا حضنا أنها ملائمة مع موضوع الدراسة، بحيث قصدنا كل عامل يعمل بالمؤسسة مهما كان سنه وجنسه وأقدميته شرط أن يكون مرسما وغير مؤقت.

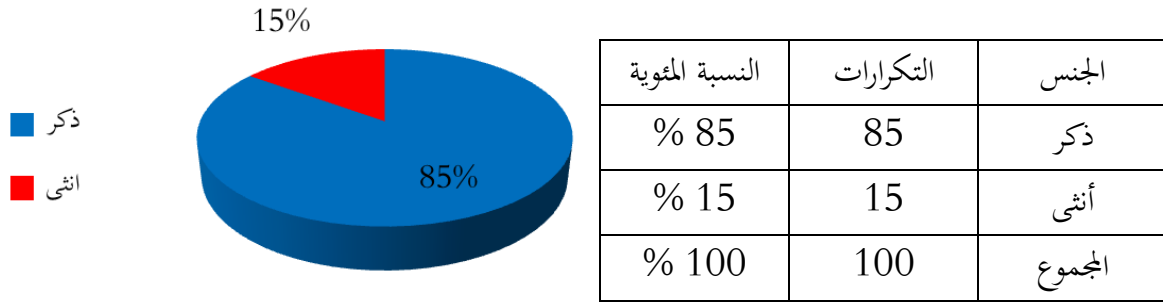
ج. مجالاتها:

- المجال البشري: يتمثل في مجموعة من العمال (ذكور، إناث) الذين يعملون بالمؤسسة.
- المجال الزمني : انطلقنا في الدراسة الميدانية من 17 أفريل 2016 إلى غاية 28 أفريل 2016 وقد إستغرقتنا 12 يوما محاولة منا الإلمام بكل جوانب الظاهرة.
- المجال الجغرافي : أجرينا دراستنا في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية "ENIEM" وبالتحديد في وحدة التبريد. تقع المؤسسة في قلب المنطقة الصناعية " عيسات إيدير " بواد عيسى على بعد 10 كلم شرق مدينة " تيزي وزو " وهي تابعة إداريا لبلدية ودائرة تيزي راشد. (أنظر الملحق رقم 05 ص. 25).

¹ عبد القادر حلبي، مدخل الاحصاء، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993 ص. 19.

2. مميزات العينة (البيانات الشخصية):

جدول رقم (1) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس



شكل رقم (06) يمثل دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) أن نسبة 85 % تمثل فئة العمال الذكور تقابلها فقط 15 % تمثل

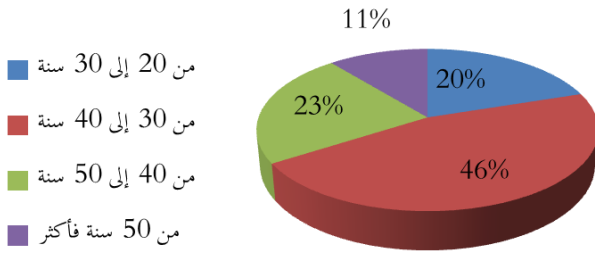
فئة العمال الاناث.

نستنتج فئة العمال الذكور تفوق بكثير نسبة الاناث، وحسب مقابلتنا لهم في الميدان فان هذا التفاوت الكبير

بين النسب حسب الجنسين يعود إلى أن أغلبية العمال هم عمال الورشة، والتي يعمل فيها الكثير من الذكور. وهذا

ما يتضح أكثر من خلال الشكل رقم (06).

جدول رقم (2) يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

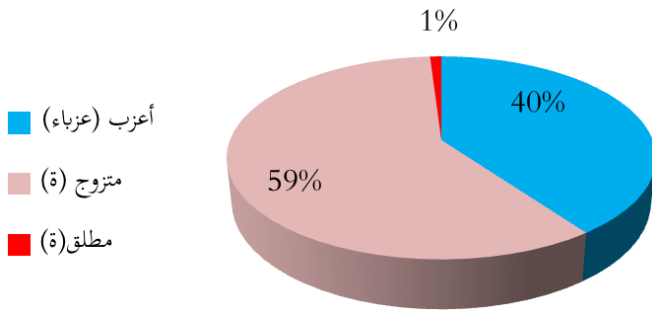


| النسبة المئوية | التكرارات | السن |
|----------------|-----------|-----------------|
| 20 % | 20 | [20 - 30] سنة |
| 46 % | 46 | [30 - 40] سنة |
| 23 % | 23 | [40 - 50] سنة |
| 11 % | 11 | من 50 سنة فأكثر |
| 100 % | 100 | المجموع |

شكل رقم (07) يمثل دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب السن

من خلال الجدول رقم (2) نلاحظ أن أكبر نسبة من العمال تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 40 سنة، وقدرت بـ 46 %، كما نجد تقارب في النسب فيما يخص العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 20 و 30 سنة، 40 إلى 50 سنة، بينما سجلنا نسبة قليلة جدا قدرت بـ 11 % بالنسبة للعمال الذين تتجاوز أعمارهم 50 سنة. نستنتج من خلال ذلك أن أغلبية عمال المؤسسة سنهم أقل من 50 سنة، وحيث أنه لم نسجل سوى القليل منهم يفوق سنهم الخميس سنة وهذه النتيجة تعكس لنا أن سن العمال بعيد عن سن التقاعد الأمر الذي يضمن للمؤسسة نوع من الاستقرار وهذا ما يتضح أكثر من خلال الشكل رقم (07).

جدول رقم (3) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية



| الحالة العائلية | التكرارات | النسبة المئوية |
|-----------------|-----------|----------------|
| أعزب (عزباء) | 40 | 40 % |
| متزوج (ة) | 59 | 59 % |
| مطلق(ة) | 1 | 1 % |
| المجموع | 100 | 100 % |

شكل رقم (08) يمثل دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

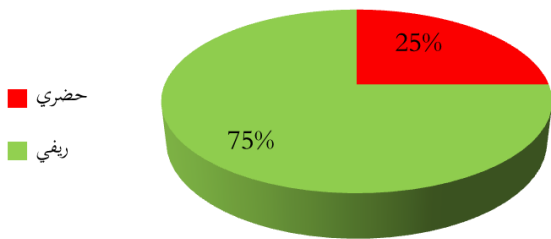
نلاحظ من خلال الجدول رقم (3) أن أكثر من نصف أفراد العينة متزوجين بنسبة 59 % ونسبة العزاب

هي 40 % وهي نسبة لا بأس بها، بينما لم تمثل نسبة المطلقين سوى 1 % كما أن نسبة الأرمال معدومة.

نستنتج من خلال هذه المعطيات أن أغلبية العمال المتزوجين، تليها نسبة معتبرة من العزاب وبالتالي فالمؤسسة

لديها تنوع في الحالة العائلية. وهذا ما يتضح من خلال الشكل رقم (08).

جدول رقم (4) يمثل توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة



| مكان الإقامة | التكرارات | النسبة المئوية |
|--------------|-----------|----------------|
| حضري | 25 | 25 % |
| ريفية | 75 | 75 % |
| المجموع | 100 | 100 % |

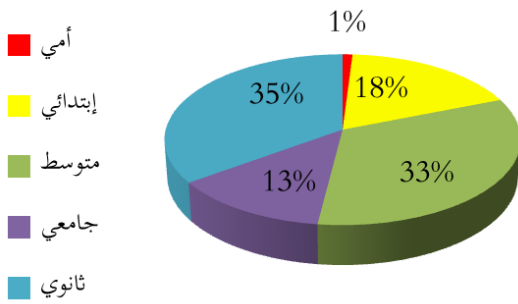
شكل رقم (09) يمثل دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4) أن أغلبية أفراد العينة من أصل ريفي، بحيث قدرت النسبة بـ 75 %،

وتقابله نسبة الحضري بـ 25 % وقد يعود ذلك إلى موقع المؤسسة، لأنها محاطة بالعديد من القرى وبعيدة عن

المدينة. وهذا ما يتضح أكثر من خلال الشكل رقم (09).

جدول رقم (5) يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

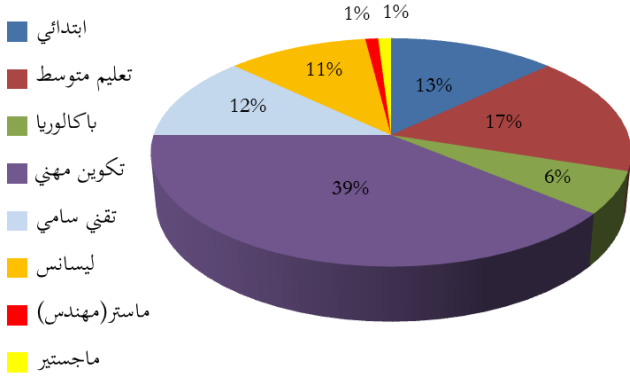


شكل رقم (10) يمثل دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

| المستوى التعليمي | التكرارات | النسبة المئوية |
|------------------|-----------|----------------|
| أمي | 1 | 1% |
| ابتدائي | 18 | 18% |
| متوسط | 33 | 33% |
| ثانوي | 35 | 35% |
| جامعي | 13 | 13% |
| المجموع | 100 | 100% |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5) أن هناك تباين في المستوى التعليمي لأفراد العينة بحيث أن أعلى نسبة هي الثانوي وقدرت بـ 35%، وتليها المتوسط بنسبة 33% ثم الابتدائي بـ 18%، أما نسبة الجامعيين فقدرت بـ 13% وأغلبيتهم إطارات تابعون للإدارة أما نسبة الأميين فلم تسجل سوى القليل جدا حيث قدرت بـ 1%. نستنتج من خلال ذلك أن عمال المؤسسة أغلبيتهم لديهم مستوى تعليمي يتراوح بين كل من الابتدائي، المتوسط والثانوي، في عموميتها. كما لاحظنا أن المستوى الجامعي غير منعدم ولكن ضئيل جدا مقارنة بالمستويات الأخرى. وهذا ما يتضح أكثر من خلال الشكل رقم (10).

جدول رقم (6) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الشهادة العلمية

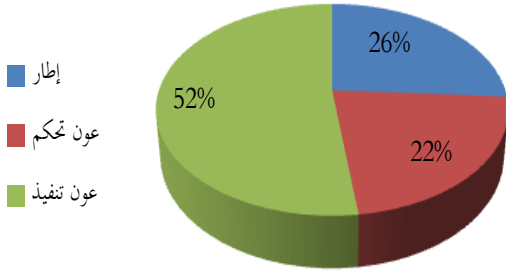


| الشهادة العلمية | التكرارات | النسبة المئوية |
|-----------------|-----------|----------------|
| ابتدائي | 13 | % 13 |
| تعليم متوسط | 17 | % 17 |
| باكالوريا | 6 | % 6 |
| تكوين مهني | 39 | % 39 |
| تقني سامي | 12 | % 12 |
| ليسانس | 11 | % 11 |
| ماستر (مهندس) | 1 | % 1 |
| ماجستير | 1 | % 1 |
| المجموع | 100 | % 100 |

شكل رقم (11) يمثل دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الشهادة العلمية

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6) أن عدد كبير من العمال متحصلين على شهادة التكوين المهني نسبة 39% وتليها شهادة التعليم المتوسط بنسبة 17%، ثم شهادة التعليم الابتدائي بـ 13%، تقني سامي بـ 12% تليها الليسانس بـ 11%، البكالوريا بـ 6% ونلاحظ أن هناك تقارب في نسب الشهادات العلمية، بينما نجد نسبة 1% لكل من شهادة الماستر، الماجستير و انعدام شهادة الدكتوراه. وهذا ما يتضح من خلال الشكل رقم (11).

جدول رقم (7) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

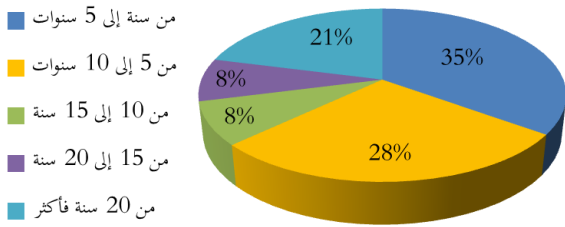


| الوظيفة | التكرارات | النسبة المئوية |
|-----------|-----------|----------------|
| إطار | 26 | 26% |
| عون تحكم | 22 | 22% |
| عون تنفيذ | 52 | 52% |
| المجموع | 100 | 100% |

شكل رقم (12) يمثل دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (7) أن أكثر من نصف أفراد العينة هم عمال تنفيذ، وقدرت نسبتهم بـ 52%، بينما نجد 26% من الإطارات ونسبة 22% أعوان تحكم. وهذا ما يتضح من خلال الشكل رقم (12).

جدول رقم (8) يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



| سنوات الخبرة | التكرارات | النسبة المئوية |
|-----------------|-----------|----------------|
| [1-5] سنوات | 35 | 35% |
| [5-10] سنوات | 28 | 28% |
| [10-15] سنة | 8 | 8% |
| [15-20] سنة | 8 | 8% |
| من 20 سنة فأكثر | 21 | 21% |
| المجموع | 100 | 100% |

شكل رقم (13) يمثل دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (8) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة، بحيث نلاحظ أن أكبر نسبة يمثلها العمال الذين تتراوح سنوات خبرتهم من سنة إلى 5 سنوات، وقدرت هذه النسبة بـ 35%. تليها نسبة 28% للعمال ذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات، و نجد نسبة 21% للذين تتجاوز خبرتهم العشرين سنة. بينما نجد

تساوي في النسب المئوية فيما يخص الخبرة التي تتراوح من 10 إلى 15 سنة، و ذوي الخبرة ما بين 15 إلى 20 سنة ولقد قدرت نسبتهم بـ 8%.

نستنتج ان أغلبية العمال لديهم خبرة قليلة لا تتجاوز 5 سنوات، أي يمكن اعتبارهم من فئة العمال الجدد، كما يمكننا القول أن المؤسسة قد قامت بعملية التوظيف في السنوات الأخيرة. كما نستنتج أيضا أن هناك نسبة معتبرة من العمال الذين لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات، بالإضافة إلى ذلك هناك نسبة لا بأس بها من العمال تتراوح سنوات خبرتهم أكثر من 20 سنة، وهذا ما يعكس لنا أن المؤسسة توفر نوعا من الاستقرار لعمالها. وهذا ما يتضح أكثر من خلال الشكل رقم (13).

الفصل السادس:

عرض و تحليل ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى.

تمهيد

I. عرض وتحليل مدى تلقي العمال للحوافز المادية

II. عرض وتحليل مدى تلقي العمال للحوافز المعنوية

III. استنتاج الفرضية الأولى

تمهيد:

لمعرفة مدى صدق الفرضية الأولى التي مفادها: يتلقى العمال كل من الحوافز المادية والمعنوية في المؤسسة، حاولنا عرض وتقديم ذلك في جداول إحصائية من خلال محورين. المحور الأول خصصناه لعرض وتحليل مدى تلقي العمال للحوافز المادية والمحور الثاني خصصناه لعرض وتحليل مدى تلقي العمال للحوافز المعنوية وما يلي يوضح ذلك:

I. المحور الاول: مدى تلقي العمال للحوافز المادية

جدول رقم (9): يمثل توزيع أفراد العينة حسب اختيار المهنة.

| إختيار المهنة | التكرارات | النسبة المئوية |
|---------------|-----------|----------------|
| نعم | 71 | 71 % |
| لا | 29 | 29 % |
| المجموع | 100 | 100 % |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (9) أن نسبة 71 % من أفراد العينة هم الذين اختاروا مهنتهم، بينما نجد 29 % منهم لم يختاروها.

نستنتج أن أغلبية كبيرة من أفراد العينة هم الذين اختاروا مهنتهم مقارنة بنسبة أفراد العينة الذين لم يختاروا مهنتهم، وهذا ما قد يساهم في الأداء الجيد لعملهم

جدول رقم (10): يمثل توزيع أفراد العينة حسب كيفية الالتحاق بالمؤسسة.

| النسبة المئوية | التكرارات | كيفية الالتحاق بالمؤسسة |
|----------------|-----------|-------------------------|
| 11 % | 11 | الشهادة |
| 62 % | 62 | مكتب التوظيف |
| 12 % | 12 | امتحان |
| 10 % | 10 | وسائط |
| 5 % | 5 | اخرى |
| 100 % | 100 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب كيفية الالتحاق بالمؤسسة أن أكثر من نصف أفراد العينة بنسبة 62 % التحقوا بها عن طريق مكتب التوظيف، بينما نجد تقارب في النسب بين الالتحاق بالمؤسسة عن طريق الشهادة وقدرت بـ 11 % وبين الالتحاق عن طريق الامتحان بحيث مثلت 10 %، ونجد نسبة لا بأس بها التحقت بالمؤسسة عن طريق الوسائط ومثلت بـ 10 % بينما نجد نسبة 5 % من أفراد العينة التحقوا بطرق أخرى⁽¹⁾.

نستنتج أن أغلبية أفراد العينة التحقوا بالمؤسسة عن طريق مكتب التوظيف وكذلك عن طريق الامتحان و الشهادة، أي توظيفهم تم بطريقة رسمية. و أثناء احتكاكنا بالميدان وجدنا ان هذه الفئة تمثل عمال التنفيذ، ولكن هذا لم يمنع من وجود نسبة لا بأس بها من أفراد العينة التحقوا بالمؤسسة عن طريق الوسائط، ولكن الالتحاق بالمؤسسة في عموميته يتم بطريقة رسمية.

¹ نقصد بأخرى : إحلال محل الوالد، بالقوة (إغلاق الطريق).

الجدول رقم (11): يمثل مدى تقديم المؤسسة المكافآت لعمالها.

| النسبة المئوية | التكرارات | تقديم المؤسسة مكافآت لعمالها |
|----------------|-----------|------------------------------|
| 68 % | 68 | نعم |
| 32 % | 32 | لا |
| 100 % | 100 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن نسبة 68 % من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تقدم مكافآت

لعمالها، بينما نجد 32 % منهم صرحوا أن المؤسسة لا تقدم المكافآت.

نستنتج أن الأغلبية من أفراد العينة يتلقون المكافآت مقارنة بالذين لا يتلقون، وقد يعود سبب عدم تلقيهم

لها إلى أنهم عمال جدد لم تتسنى لهم الفرصة للحصول عليها، وما يدعم ذلك الجدول الخاص بسنوات الخبرة

(جدول رقم 08) فأكبر نسبة سجلناها لدى العمال الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين 01 و05 سنوات. وتمثل

هذه المكافآت حسب تصريحاتهم في الهدايا ومكافآت نهاية السنة والمكافآت بالتدرج المهني، وكذلك رفع الأجرة.

جدول رقم (12): يمثل مدى تقديم المؤسسة تعويضات لساعات العمل الإضافية.

| النسبة المئوية | التكرارات | تقديم المؤسسة تعويضات لساعات العمل الإضافية |
|----------------|-----------|---|
| 94 % | 94 | نعم |
| 6 % | 6 | لا |
| 100 % | 100 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن الأغلبية الكبيرة بنسبة 94 % من أفراد العينة صرحوا بأن

المؤسسة تقدم تعويضات لساعات العمل الإضافية، بينما نجد نسبة ضئيلة جدا قدرت بـ 6 % من أفراد العينة

صرحوا بأن المؤسسة لا تقدم تعويضات لساعات العمل الإضافية.

نستنتج من خلال هذا الجداول أن الأغلبية الساحقة من العمال تقدم لهم المؤسسة تعويضات لساعات العمل الاضافية مقارنة بالذين صرحوا أنهم لا يتلقون هذه التعويضات ومنه نستنتج أن المؤسسة تعطي للعمال حقوقهم، وحسب تصريحاتهم لنا أثناء مقابلتهم فإن هذا الأمر يحفزهم على تأدية الساعات الاضافية بكل رضى.

جدول رقم (13): يمثل مدى توفير المؤسسة النقل لعمالها.

| النسبة المئوية | التكرارات | توفير المؤسسة النقل للعمال |
|----------------|-----------|----------------------------|
| 68 % | 68 | نعم |
| 32 % | 32 | لا |
| 100 % | 100 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) الذي يمثل مدى توفير المؤسسة للنقل أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة والتي قدرت بـ 68 % صرحوا بأن المؤسسة توفر النقل لعمالها، بينما نجد نسبة 32 % صرحوا بأن المؤسسة لا توفر النقل.

نستنتج أن أغلبية أفراد العينة توفر لهم المؤسسة النقل، مقارنة بالذين صرحوا أن المؤسسة لا توفر النقل ويعود سبب عدم توفير المؤسسة النقل لنسبة من أفراد العينة إلى أنهم يسكنون قريبا منها، حسب تصريحاتهم أثناء مقابلتهم، ومنه فالمؤسسة على دراية تامة بمكان اقامة العمال، كما نجد اثباتا على أن المؤسسة تقدم النقل في شهادة كشف الراتب المرفقة في الملاحق. (أنظر ملحق رقم 04 ص. 23)

جدول رقم (14): يمثل مدى توفير المؤسسة الإطعام المجاني لعمالها.

| النسبة المئوية | التكرارات | توفير المؤسسة الطعام للعمال |
|----------------|-----------|-----------------------------|
| 63 % | 63 | نعم |
| 37 % | 37 | لا |
| 100 % | 100 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن نسبة كبيرة من أفراد العينة والتي تقدر بـ 63 % صرحوا أن المؤسسة توفر الطعام لعمالها، بينما نجد نسبة 37 % صرحوا أن المؤسسة لا توفر الطعام.

نستنتج أن أغلبية أفراد العينة توفر لهم المؤسسة الاطعام المجاني مقارنة بالذين صرحوا أن المؤسسة لا توفر لهم ذلك، ويعود سبب عدم توفير المؤسسة للإطعام المجاني لنسبة من أفراد العينة إلى أنهم يسكنون قريبا منها، وهذا ما يدعم الجدول السابق، كما نجد اثباتا عن ذلك أيضا في شهادة كشف الراتب المرفقة في الملاحق. (أنظر ملحق رقم 04 ص. 23)

جدول رقم (15): يمثل مدى رضی العمال عن أجرتهم.

| النسبة المئوية | التكرارات | الرضى عن الأجر |
|----------------|-----------|----------------|
| 36 % | 36 | نعم |
| 64 % | 64 | لا |
| 100 % | 100 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب الرضى عن الأجر أن أكبر نسبة منهم والتي قدرت بـ 64 % غير راضين عن أجرتهم ، بينما نجد نسبة 36 % منهم راضون عنها.

نستنتج أن أكبر نسبة غير راضون عن أجرتهم مقارنة بنسبة أفراد العينة الذين صرحوا أنهم راضون عن أجرتهم، وبمقارنة نتائج هذا الجدول بنتائج الجدول رقم (03) حيث وجدنا أن أغليته العمال متزوجين فيمكن أن يكونوا هم الغير راضون واذا كان الأمر كذلك فنحن نعلم جيدا غلاء المعيشة في وقتنا هذا، كما أن متطلبات

الحياة غير محدودة وغير منتهية، فمهما حقق الانسان من متطلباته وحاجاته، فهو دائما يتطلب للمزيد، وندعم قولنا هذا بمحتوى نظرية أبراهام ماسلو⁽¹⁾.

- وللتوضيح أكثر عن مدى رضى العمال عن أجرهم بالربط بينه وبين الجنس والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (16) : يمثل علاقة الرضى عن الأجر بالجنس.

| المجموع | الجنس | | الرضى عن الأجر |
|--------------|--------------|--------------|----------------|
| | أنثى | ذكر | |
| 36 % 36.0 | 12 % 80.0 | 24 % 28.2 | نعم |
| 64 % 64.0 | 3 % 20.0 | 61 % 71.8 | لا |
| 100 % 100 | 15 % 100 | 85 % 100 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن أكبر نسبة من الراضين عن الأجر هم الاناث بنسبة 80 % تقابلها نسبة 28 % من الذكور صرحوا أنهم راضون عن الأجر، ونجد أن أعلى نسبة من أفراد العينة الغير راضون عن الأجر هم الذكور بنسبة 71,8 % بينما تقابلها نسبة 20 % فقط عند الإناث.

نستنتج أن جنس الاناث راضيين عن الأجر أكثر مقارنة بجنس الذكور وقد يعود ذلك إلى أن الاناث حاجتهن للمورد المالي أقل من الذكور، فنحن نعلم جيدا القوامه للرجال، فهم المسؤولون بالدرجة الأولى عن تكاليف الأسرة.

¹ للمزيد من المعلومات، أنظر الجانب النظري، الفصل الثالث، ص. 51، 52، 53.

الجدول رقم (17) : يمثل علاقة الرضى عن الأجر بسنوات الخبرة.

| المجموع | أكثر من 20 سنة |]20-15] سنة |]15-10] سنة |]10-5] سنوات |] 5 -1[سنوات | سنوات الخبرة |
|--------------|-------------------|----------------|----------------|-----------------|------------------|----------------|
| | | | | | | الرضى عن الأجر |
| 36 % 36.0 | 7 % 33.3 | 3 % 37.5 | 4 % 50.0 | 8 % 28.6 | 14 % 40.0 | نعم |
| 64 % 64.0 | 14 % 66.7 | 5 % 62.5 | 4 % 50.0 | 20 % 71.4 | 21 % 60.0 | لا |
| 100 % 100 | 21 % 100 | 8 % 100 | 8 % 100 | 28 % 100 | 35 % 100 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن أعلى نسبة نجدها عند أفراد العينة الغير راضون عن الأجر و الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات و قدرت بنسبة 71,4 % وتليها نسبة 66,7 % الذين سنوات خبرتهم أكثر من 20 سنة، ثم نسبة 62,5 % وهم الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين 15 و 20 سنة ، ثم نسبة 60 % وهم الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين سنة و 5 سنوات وأخيرا نجد 50 % من الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين 10 و 15 سنة. أما فيما يخص الراضين عن الأجر هم الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين 10 و 15 سنة و قدرت بـ 50 % ، تليها نسبة 40 % وهم الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين 1 و 5 سنوات، ثم نسبة 37,5 % الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين 15 و 20 سنة، ثم نسبة 33,3 % وهم الذين تتراوح سنوات خبرتهم أكثر من 20 سنة وأخيرا نجد نسبة 28,6 % وهم الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين 5 و 10 سنوات.

نستنتج أن أغلبية أفراد العينة مهما كانت سنوات خبرتهم غير راضين عن الأجر مقارنة بالذين صرحوا أنهم راضين عن الأجر، ومنه فإن سنوات الخبرة لا تؤثر عن مدى الرضى على الأجر، و منه يمكننا القول أن رضى العمال هو وليد عوامل أخرى سواء مادية أو معنوية و ليس للخبرة علاقة لذلك حسب نتائج الجدول.

II. المحور الثاني: مدى تلقي العمال للحوافز المعنوية

الجدول رقم (18): يمثل مدى تقديم المؤسسة لعبارات الشكر و الثناء.

| النسبة المئوية | التكرارات | تقديم المؤسسة عبارات الشكر و الثناء |
|----------------|-----------|-------------------------------------|
| 47 % | 47 | نعم |
| 53 % | 53 | لا |
| 100 % | 100 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) الذي يمثل مدى تقديم المؤسسة عبارات الشكر والثناء أن هناك

تقارب في النسب، حيث نجد نسبة 53 % صرحوا أن المؤسسة لا تقدم عبارات الشكر والثناء وهي أعلى نسبة،

بينما نجد نسبة 47% صرحوا أن المؤسسة تقدم عبارات الشكر والثناء.

نستنتج أن أغلبية أفراد العينة لا يتلقون عبارات الشكر والثناء مقارنة بالذين يتلقون وهذا قد يؤثر على

أداءهم، لكن هذا لا يمنع من وجود فئة معتبرة تتلقى عبارات الشكر و الثناء و منه يمكننا القول أن هذه الأخيرة

غير غائبة في المؤسسة.

الجدول رقم (19): يمثل مدى سماح المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

| النسبة المئوية | التكرارات | سماح المؤسسة بالمشاركة في إتخاذ القرارات |
|----------------|-----------|--|
| 13 % | 13 | نعم |
| 87 % | 87 | لا |
| 100 % | 100 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) أن أغلبية كبيرة من أفراد العينة صرحوا أن المؤسسة لا تسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات وقدرت النسبة بـ 87 %، بينما نجد نسبة قليلة قدرت بـ 13 % أجابوا أن المؤسسة تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

نستنتج أن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة لا تسمح لهم المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات مقارنة بالذين تسمح لهم بالمشاركة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة لا تشارك عمالها في القرارات التي تتخذها ولا تمنح لهم حق التدخل في شؤونها، أما النسبة القليلة التي تسمح لها في المشاركة في اتخاذ القرارات فقد تكون من فئة الجامعيين الذين مستواهم التعليمي عالي وما يدعم قولنا هذا هو معطيات الجدول رقم (05) حيث سجلنا نسبة متساوية بلغت 13 % من فئة الجامعيين قد يكونون هم الذين تسمح لهم المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات وبالتالي فإن كان الأمر كذلك فالمؤسسة تعي جيدا مع من تتخذ القرارات.

جدول رقم (20) : يمثل مدى تقديم المؤسسة للإجازات والعطل.

| النسبة المئوية | التكرارات | تقديم المؤسسة إجازات وعطل |
|----------------|-----------|---------------------------|
| 71 % | 71 | نعم |
| 29 % | 29 | لا |
| 100 % | 100 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن نسبة كبيرة صرحوا أن المؤسسة تقدم إجازات وعطل وقد قدرت هذه النسبة بـ 71 % ، بينما نجد نسبة 29 % من أفراد العينة صرحوا أن المؤسسة لا تقدم إجازات وعطل.

نستنتج أن أغلبية أفراد العينة صرحوا أن المؤسسة تقدم إجازات وعطل مقارنة بالذين صرحوا أنها لا تقدم الإجازات والعطل، فالمؤسسة في عموميتها تمنح الاجازات والعطل وهذا ما قد يساهم في الرضى والأداء الأفضل للعمال.

جدول رقم (21): يمثل مدى توفير المؤسسة للأمن و الاستقرار.

| النسبة المئوية | التكرارات | توفير المؤسسة الأمن و الاستقرار |
|----------------|-----------|---------------------------------|
| 81 % | 81 | نعم |
| 19 % | 19 | لا |
| 100 % | 100 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 81 % صرحوا أن المؤسسة توفر الأمن والاستقرار، بينما نجد نسبة قليلة تقدر بـ 19 % صرحت أن المؤسسة لا توفر الأمن والاستقرار.

نستنتج أن أغلبية أفراد العينة صرحوا أن المؤسسة توفر الأمن والاستقرار مقارنة بالذين صرحوا بعدم توفير المؤسسة لذلك، وحسب هرم "ماسلوا" للحاجات، فالأمن من الحاجات الضرورية لتحفيز العاملين.⁽¹⁾

جدول رقم (22): يمثل مدى الحصول على الترقية في المؤسسة.

| النسبة المئوية | التكرارات | الحصول على ترقية في المؤسسة |
|----------------|-----------|-----------------------------|
| 50 % | 50 | نعم |
| 50 % | 50 | لا |
| 100 % | 100 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) أن هناك تساوي في النسب حيث نجد 50 % صرحوا أنهم تحصلوا على ترقية، و 50 % صرحوا أنهم لم يتحصلوا على ترقية.

¹ أنظر الجانب النظري، الفصل الثالث، ص. 52.

نستنتج من خلال الجدول أن هناك تساوي في النسب فيما يخص الحصول على ترقية، وحسب تصريجات العمال تتمثل هذه الترقيات في الترقية في المنصب من عون تحكم إلى اطار أو حسب الشهادة إلى مراقبين ومسيرين.

جدول رقم (23): يمثل مدى التعامل بين العمال على أساس الاحترام

| النسبة المئوية | التكرارات | مدى التعامل بين العمال على أساس الاحترام |
|----------------|-----------|--|
| 86 % | 86 | نعم |
| 14 % | 14 | لا |
| 100 % | 100 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) أن أغلبية أفراد العينة صرحوا أن التعامل بين العمال أساسه الاحترام المتبادل وتقدر هذه النسب بـ 86 %، بينما نسبة قليلة تقدر بـ 14 % صرحوا أن التعامل بين العمال ليس على أساس الاحترام.

نستنتج أن أكبر نسبة من أفراد العينة صرحوا أن التعامل بين العمال أساسه الاحترام مقارنة بالذين صرحوا أن التعامل بين العمال ليس على أساس الاحترام، وهذا ما يعكس السمعة الجيدة للمؤسسة فيما يخص الاحترام بين العمال.

بهدف إثراء الفرضية أكثر قمنا بالربط بين كل من المتغيرين التاليين : الحصول على الترقية وسنوات الخبرة والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (24): يمثل علاقة الترقية مع سنوات الخبرة.

| المجموع | أكثر من 20 سنة |]20-15] سنة |]15-10] سنة |]10-5] سنوات |] 5 -1[سنوات | سنوات الخبرة |
|---------|-------------------|----------------|----------------|-----------------|------------------|---------------------|
| | | | | | | الحصول على ترقية |
| 50 | 12 | 1 | 3 | 16 | 18 | نعم |
| % 50 | % 57.1 | % 12.5 | % 37.5 | % 57.1 | % 51.4 | |
| 50 | 9 | 7 | 5 | 12 | 17 | لا |
| %50 | % 42.9 | % 87.5 | % 62.5 | % 42.9 | % 48.6 | |
| 100 | 21 | 8 | 8 | 28 | 35 | المجموع |
| % 100 | % 100 | % 100 | % 100 | % 100 | % 100 | |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) أن أكبر نسبة هم أفراد العينة الذين لم يتحصلوا على ترقية و الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين 15 و 20 سنة وتقدر بـ 87,5 % ، وتليها نسبة 62,5 % عند الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين 10 و 15 سنة و نجد نسبة 48,6 % عند الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين 1 و 5 سنوات ونجد تساوي في النسب بين أفراد العينة الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات والذين لديهم أكثر من 20 سنة خبرة وتقدر هذه النسبة بـ 42,9 % . أما أعلى نسبة من أفراد العينة المتحصلين على الترقية هم الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين 5 و 10 سنوات كما نجد نفس النسبة والمقدرة بـ 57,1 % عن الذين لديهم أكثر من 20 سنة خبرة ، ثم تليها نسبة 51,4 % ونجدها عند الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين 1 و 5 سنوات ، ثم نسبة 37,5 % نجدها عند الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 10 إلى 15 سنة ، تليها نسبة 12,5 % وهي نسبة قليلة جدا ونجدها عند الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين 15 و 20 سنة.

نستنتج من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة الذين لم يتحصلوا على ترقية هم الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 15 إلى 20 سنة، أما أكبر نسبة تحصلوا على الترقية فهم الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات والذين لديهم أكثر من 20 سنة خبرة، ومنه يمكن القول أن سنوات الخبرة ليس لها علاقة بتقديم الترقيات.

III. استنتاج الفرضية الأولى:

من خلال عرض وتحليل الجداول الخاصة بالفرضية الأولى التي مفادها " يتلقى العمال كل من الحوافر المادية والمعنوية" استخلصنا النتائج التالية:

أكبر نسبة من أفراد العينة صرحت بأن المؤسسة تقدم مكافآت كما أن أغليبيتهم يتحصلون عليها، ووجدنا أن الأغلبية الساحقة صرحت بأن المؤسسة تقدم تعويضات لساعات العمل الاضافية وهذا ما يدفع العمال على تأديتها بكل رضى، كما صرحت نسبة كبيرة بأن المؤسسة توفر النقل والاطعام المجاني.

إلا أنه وجدنا نسبة كبيرة من أفراد العينة صرحت بأن المؤسسة لا توفر السكن، كما وجدنا نسبة كبيرة أيضا غير راضيين عن أجرتهم.

أما فيما يخص تقديم المؤسسة لعبارات الشكر والثناء فلقد صرحت الأغلبية بأن المؤسسة لا تقدم هذه العبارات ولا تمنح شهادات التقدير كما أنها لا تسمح بالمشاركة في الاجتماعات الدورية، ولا تنظم حفلات تكريمية كما أنها لا تسمح في المشاركة في اتخاذ القرارات الا أن هذا لا يمنع من أن المؤسسة تقدم إجازات وعطل كما أنها توفر كذلك الأمن والاستقرار الذي يعتبر عاملا مهما بالنسبة للعمال.

من خلال ما سبق نستنتج أن مؤسسة "ENIEM" توفر لعمالها كل من الحوافر المادية والمعنوية إلا أنه من خلال معطيات الجداول السابقة الذكر استخلصنا أن الحوافر المادية تفوق الحوافر المعنوية ومنه فإن الفرضية تحققت نسبيا.

الفصل السابع:

عرض، تحليل ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية

تمهيد

- I. عرض و تحليل مواقف العمال اتجاه بعض معالم الحوافز المادية و المعنوية
- II. عرض و تحليل مواقف العمال اتجاه بعض الاقتراحات المتعلقة بالحوافز المادية و المعنوية
- III. استنتاج الفرضية الثانية

تمهيد

لمعرفة مدى صدق الفرضية الثانية التي مفادها: يفضل العمال الحوافز المادية أكثر من المعنوية، حاولنا عرض وتقديم ذلك في جداول إحصائية من خلال محورين. المحور الأول خصصناه لمواقف العمال اتجاه بعض معالم كل من الحوافز المادية والمعنوية أما المحور الثاني فخصصناه لمواقف العمال اتجاه بعض الاقتراحات المتعلقة بتفضيلاتهم اتجاه كل من الحوافز المادية والمعنوية، وما يلي يوضح ذلك:

I. المحور الأول: مواقف العمال اتجاه بعض معالم كل من الحوافز المادية والمعنوية.

جدول رقم (25): يمثل الحافز الذي يحفز أكثر.

| النسبة المئوية | التكرارات | ما الذي يحفز أكثر في المؤسسة |
|----------------|-----------|------------------------------|
| 55% | 55 | الحافز المادي |
| 45% | 45 | الحافز المعنوي |
| 100% | 100 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) أن أكبر نسبة من أفراد العينة صرحوا أن الحافز المادي هو الذي يحفز أكثر ولقد قدرت النسبة بـ 55 %، بينما نجد نسبة كبيرة أيضاً صرحت أن الحافز المعنوي هو الذي يحفز أكثر وقد قدرت بـ 45 %.

نستنتج أن أغلبية العمال صرحوا أن الحافز المادي هو الذي يحفز أكثر وهذا لم يمنع من وجود نسبة معتبرة من أفراد العينة صرحوا أن الحافز المعنوي يحفز وبالتالي يمكننا القول أن كل من الحافز المادي والمعنوي له تأثيره ولو ظهر نوع من التفاوت في تفصيل المبحوثين لنوع الحوافز فلقد ظهر تفصيل المبحوثين للحوافز المادية مدعمين ذلك بقولهم أن النقود تؤدي إلى السعادة (L'argent fait le bonheur) ولا يمكن الاستغناء عنها، ونحن نعلم أن حقيقية المثل هي (L'argent ne fait pas le bonheur) ولكن المبحوثين ألقبوا المثل رأساً على

عقب، قد يعود سبب ذلك إلى ظروف الحياة الصعبة في يومنا هذا. ولمعرفة علاقة الحافز الذي يحفز أكثر بالجنس قمنا بالجدول التالي:

جدول رقم (26) يمثل علاقة الحافز الذي يحفز أكثر بالجنس.

| المجموع | الجنس | | نوع الحافز |
|--------------|-------------|--------------|------------------|
| | أنثى | ذكر | |
| 55 % 55 | 7 % 46.7 | 48 % 56.5 | الحوافز المادية |
| 45 % 45 | 8 % 53.3 | 37 % 43.5 | الحوافز المعنوية |
| 100 % 100 | 15 % 100 | 85 % 100 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) أن أكبر نسبة من أفراد العينة الذين تحفزهم الحوافز المادية أكثر هم الذكور بنسبة 56,5% تقابلها نسبة 46,7% من الإناث، بينما نجد أن أعلى نسبة من أفراد العينة الذين تحفزهم الحوافز المعنوية أكثرهم من الإناث بنسبة 53,3% وتقابلها نسبة 43,5% من الذكور.

نستنتج أن أغلبية الاناث تحفزها الحوافز المعنوية مقارنة بالذكور الذين تحفزهم الحوافز المادية أكثر، وذا قد يعود إلى مسؤوليات الذكور التي عادة ما تكون أكثر من مسؤولية الاناث خاصة فيما يخص المصاريف كما يمكننا الإشارة إلى أن هذه النتائج تدعم نتائج الجدول رقم (16) (أنظر الصفحة 90).

جدول رقم (27) يمثل مدى مساهمة الحوافز في تحسين أداء العمال.

| النسبة المئوية | التكرارات | الحوافز تساهم في تحسين أداء العمال |
|----------------|-----------|------------------------------------|
| 94% | 94 | نعم |
| 6% | 6 | لا |
| 100% | 100 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (27) أن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة صرحوا بنسبة 94 % أن

الحوافز تساهم في تحسين أداء العمال، بينما نجد نسبة ضعيفة جدا قدرت بـ 6 % يرون أن الحوافز لا تساهم في

تحسين أداء العمال.

نستنتج من خلال الجدول أن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة يرون أن الحوافز تساهم في تحسين أداء

العمال مقارنة بالذين صرحوا أن الحوافز لا تساهم في تحسين الأداء وهذا يدل على الأهمية البالغة التي تحظى بها الحوافز.

ولمعرفة مدى مساهمة الحوافز في تحسين الأداء وعلاقته بالسن قمنا بالجدول التالي:

جدول رقم (28) يمثل علاقة مساهمة الحوافز في تحسين الأداء بالسن

| المجموع | أكثر من 50 سنة |]50-40] سنة |]40-30] سنة |]30-20[سنة | السن |
|---------|-------------------|----------------|----------------|----------------|---|
| | | | | | مساهمة الحوافز في تحسين أداء العمال |
| 94 | 11 | 21 | 43 | 19 | نعم |
| % 94 | % 100 | % 91.3 | % 93.5 | % 95.0 | |
| 6 | 00 | 2 | 3 | 1 | لا |
| % 6 | % 0.0 | % 8.7 | % 6.5 | % 5.0 | |
| 100 | 11 | 23 | 46 | 20 | المجموع |
| % 100 | % 100 | % 100.0 | % 100.0 | % 100.0 | |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (28) أن أعلى نسبة من الذين يرون أن الحوافز تساهم في تحسين أداء العمال هي 100 % والتي تمثل أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم من 50 سنة فأكثر ، تليها مباشرة نسبة 95 % وهم الذين تتراوح أعمارهم بين 20 و 30 سنة وتليها نسبة 93,5 % ويمثلها أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة وأخيرا نجد نسبة 91,3 % وهم الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و 50 سنة.

بينما نسبة أفراد العينة الذين صرحوا أن الحوافز لا تساهم في تحسين أداء العمال فهي نسب ضعيفة جدا حيث نجد أعلى نسبة تقدر بـ 8,7 % ونجدها عند أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و 49 % ، ثم نجد نسبة 6,5 % وهم الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة، ثم تليها نسبة 5 % وهم الذين تتراوح أعمارهم بين 20 و 30 سنة بينما نجد النسبة منعدمة عند الذين تتراوح أعمارهم أكثر من 50 سنة.

نستنتج من خلال معطيات الجدول أن جميع الفئات العمرية ترى أن الحوافز تساهم في تحسين أداء العمال هذا يبين لنا أن مهما اختلف السن فالنتيجة واحدة، حيث ظهرت النسب بشكل جد متقاربة لفكرة مساهمة الحوافز في تحسين أداء العمال.

جدول رقم (29) يمثل الحافز الضروري أكثر.

| الحافز الأكثر ضرورة | التكرارات | النسبة المئوية |
|---------------------|-----------|----------------|
| الحافز المادي | 47 | 47 % |
| الحافز المعنوي | 53 | 53 % |
| المجموع | 100 | 100 % |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) أن هناك تقارب في النسب ولكن النسبة الأكبر هي 53 % من الذين صرحوا أن الحافز المعنوي هو الضروري أكثر، بينما نجد نسبة 47 % من أفراد العينة صرحوا أن الحافز المادي هو الضروري أكثر.

نستنتج من خلال هذا الجدول أن هناك تقارب في النسب بين أفراد العينة الذين صرحوا بضرورة الحافز المادي وضرورة الحافز المعنوي، وهذا ما يدل على أن كلا الحافزين ضروريين.

ولمعرفة علاقة الحافز الضروري أكثر بالحالة العائلية قمنا بالجدول التالي:

جدول رقم (30) يمثل علاقة الحافز الضروري أكثر بالحالة العائلية.

| المجموع | مطلق (ة) | متزوج (ة) | أعزب (عزباء) | الحالة العائلية |
|---------|----------|-----------|--------------|---------------------|
| | | | | الحافز الأكثر ضرورة |
| 47 | 1 | 28 | 18 | الحوافز المادية |
| % 47.0 | % 100.0 | % 47.5 | % 45.0 | |
| 53 | 00 | 31 | 22 | الحوافز المعنوية |
| % 53.0 | % 0.0 | % 52.5 | % 55.0 | |
| 100 | 1 | 59 | 40 | المجموع |
| % 100 | % 100.0 | % 100.0 | % 100.0 | |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (30) أن أعلى نسبة من الحافز الضروري أكثر نجدها في الحوافز المادية ولقد قدرت بـ 100 % ومثلت فئة المطلقين، تليها نسبة 47,5 % وتمثل المتزوجين، ثم نسبة 45 % عند العازبين، أما فيما يخص الحوافز المعنوية فنجد أعلى نسبة قدرت بـ 55 % وهي العازبين، بينما نجد نسبة 52,5 % عند المتزوجين ونجد نسبة منعدمة عند المطلقين.

نستنتج من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة الذين يفضلون الحوافز المادية هم المطلقين مقارنة بالعزاب والمتزوجين و هذا الاختلاف في التفضيل يرجع في نظرنا إلى الحالة الاجتماعية و الاقتصادية.

II. المحور الثاني : مواقف العمال اتجاه بعض الاقتراحات المتعلقة بتفضيلاتهم لنوع

الحوافز.

جدول رقم (31) يمثل اختيار العمال: العمل بأجر مضاعف في مؤسسة لا يوجد فيها احترام أو العمل بأجر قليل في مؤسسة فيها احترام.

| النسبة المئوية | التكرارات | اختيار العمال |
|----------------|-----------|---|
| 10 % | 10 | العمل بأجر مضاعف في مؤسسة لا يوجد فيها الاحترام |
| 90 % | 90 | العمل بأجر قليل في مؤسسة يوجد فيها الاحترام |
| 100 % | 100 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (31) أن الأغلبية من أفراد العينة صرحوا أنهم يفضلون العمل بأجر قليل في

مؤسسة يوجد فيها الاحترام ولقد قدرت النسبة بـ 90 %، بينما نجد نسبة ضئيلة قدرت بـ 10 % اختاروا العمل بأجر مضاعف في مؤسسة لا يوجد فيها الاحترام.

نستنتج أن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة صرحوا أنهم يفضلون الاحترام أكثر من الزيادة في الأجر، وهذه

النتيجة تبين أن حاجات الانسان ارتفعت من المطالبة بالحاجات الفيزيولوجية إلى المطالبة بحاجات تقدير الذات والتي تتواجد في قمة هرم "ماسلو" للحاجات.⁽¹⁾

ولإثراء ذلك قمنا بالجدول التالي:

¹ أنظر الجانب النظري، الفصل الثالث، ص. 53.

جدول رقم (32) يمثل علاقة اختيار العمال: العمل بأجر مضاعف في مؤسسة لا يوجد فيها الاحترام أو العمل بأجر قليل في مؤسسة فيها الاحترام بالجنس.

| المجموع | أثى | ذكر | الجنس |
|--------------|--------------|--------------|---|
| | | | الأجرة |
| 10 % 10.0 | 1 % 6.7 | 9 % 10.6 | أجر كبير في مؤسسة لا يوجد فيها الاحترام |
| 90 % 90.0 | 14 % 93.3 | 76 % 89.4 | أجر قليل في مؤسسة يوجد فيها الاحترام |
| 100 % 100 | 15 % 100 | 85 % 100 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (32) أن أعلى نسبة قدرت بـ 93,3% من الذين صرحوا أنهم يفضلون العمل بأجر قليل في مؤسسة يوجد فيها الاحترام وهم من جنس الإناث تقابله نسبة كبيرة قدرت بـ 89,4% من الذكور، بينما نجد نسبة قليلة من أفراد العينة الذين صرحوا أنهم يفضلون العمل بأجر كبير في مؤسسة لا يوجد فيها الاحترام ولقد قدرت النسبة بـ 10,6% عند الذكور و 6,7% عند الإناث.

نستنتج من خلال الجدول أن الأغلبية من الذكور والإناث يفضلون العمل بأجر قليل في مؤسسة يوجد فيها احترام، ومنه يتبين لنا أن الجنس ليس له علاقة بالاختيار، فكل من الجنسين يفضلون الاحترام.

جدول رقم (33) يمثل : تفضيل العمال للعمل في مكان فيه مشاكل وصراعات بأجر كبير أو العمل في مكان خال من المشاكل والصراعات لكن الأجر قليل.

| النسبة المئوية | التكرارات | تفضيل العمال |
|----------------|-----------|---|
| 11 % | 11 | العمل في مكان فيه مشاكل وصراعات لكن الأجر كبير |
| 89 % | 89 | العمل في مكان خال من المشاكل والصراعات لكن الأجر قليل |
| 100 % | 100 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (33) أن أغلبية أفراد العينة يفضلون العمل في مكان خال من المشاكل والصراعات حتى وإن كان أجرهم قليل ولقد قدرت النسبة بـ 89 %، بينما نجد نسبة 11 % فقط يفضلون العمل في مكان فيه مشاكل وصراعات مقابل أجر كبير.

نستنتج أن أغلبية العمال يفضلون العمل في مكان خال من المشاكل عن اختيار الأجر الكبير، وهذا يعكس لنا مدى حرص العمال على راحتهم وتفاديهم للمشاكل ولو على حساب الأجر المرتفع. ما يمكن ملاحظته أيضا من خلال نتائج هذا الجدول أن العمال ولو ظهروا محبين للحافز المادي أكثر من المعنوي في الجدول رقم (25) إلا أن نتائج هذا الجدول تتناقض معه، منه نستخلص أنه بالرغم من أن العمال يفضلون الحافز المادي إلا أنه ليس على حساب راحتهم.

جدول رقم (34) يمثل اختيار العمال: العمل في جو لا يوجد فيه الهدوء والأمن بأجرة كبيرة أو العمل في جو يوجد فيه الهدوء والأمن بأجرة قليلة.

| النسبة المئوية | التكرارات | اختيار العمال |
|----------------|-----------|---|
| 8 % | 8 | العمل في جو لا فيه الهدوء والأمن ولكن الأجرة كبيرة |
| 92 % | 92 | العمل في جو يوجد فيه الهدوء و الأمن ولكن الأجرة قليلة |
| 100 % | 100 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (34) أن أكبر نسبة من أفراد العينة والمقدرة بـ 92 % يفضلون العمل في جو يوجد فيه الهدوء والأمن بأجرة قليلة، بينما نجد 8 % فقط منهم اختاروا العمل في جو لا يوجد فيه الهدوء والأمن بأجرة كبيرة. نستنتج أن أغلبية أفراد العينة يفضلون الهدوء والأمن عن الأجرة الكبيرة، حسب تصريحاتهم الهدوء يساعد على العمل أفضل والأمن ضروري لضمان السلامة من الأخطار و الحوادث.

نستنتج من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة يفضلون الهدوء والأمن عن الأجرة الكبيرة، فحسب تصريحاتهم الهدوء يساعد على العمل أفضل كما أن الأمن ضروري لضمان السلامة من الأخطار والحوادث، وعلى حد تعبيرهم (la santé avant tout) وهذه النتائج تتوافق مع نتائج الجدول السابق.

جدول رقم (35) يمثل اختيار العمال: العمل لساعات كثيرة مقابل ترقية أو العمل لساعات كثيرة مقابل أجره مضاعفة.

| النسبة المئوية | التكرارات | اختيار العمال |
|----------------|-----------|-----------------------------------|
| 23% | 23 | ساعات عمل كثيرة مقابل ترقية |
| 77% | 77 | ساعات عمل كثيرة مقابل أجره مضاعفة |
| 100% | 100 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (35) أن نسبة كبيرة قدرت بـ 77% من أفراد العينة يفضلون العمل لساعات كثيرة مقابل أجره مضاعفة، بينما نجد نسبة 23% من أفراد العينة اختاروا العمل لساعات كثيرة مقابل ترقية.

نستنتج أن أغلبية أفراد العينة يفضلون أجره مضاعفة مقارنة بالذين يفضلون الترقية، فحسب تصريحتهم الأجره المضاعفة هي الأفضل من الترقية.

جدول رقم (36) يمثل اختيار العمال: العمل في مؤسسة تمنح المكافآت ولكن لا تقدم عبارات الشكر أو العمل في مؤسسة لا تمنح المكافآت ولكن تقدم عبارات الشكر.

| النسبة المئوية | التكرارات | اختيار العمال |
|----------------|-----------|--|
| 61 % | 61 | العمل في مؤسسة تمنح المكافآت ولكن لا تقدم عبارات الشكر |
| 39 % | 39 | العمل في مؤسسة لا تمنح المكافآت ولكن تقدم عبارات الشكر |
| 100 % | 100 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (36) أن نسبة كبيرة من أفراد العينة تفضل العمل في مؤسسة تمنح المكافآت ولكن لا تقدم عبارات الشكر وقدرت هذه النسبة بـ 61 %، بينما نجد نسبة 39 % صرحوا أنهم يفضلون العمل في مؤسسة لا تمنح المكافآت ولكن تقدم عبارات الشكر.

نستنتج أن أغلبية أفراد العينة يفضلون المكافآت عن تقديم عبارات الشكر فحسب تصريحاتهم تقديم المكافآت هي التي تشجعهم وتدفعهم للعمل أكثر.

III. استنتاج الفرضية الثانية:

من خلال عرض وتحليل الجداول الخاصة بالفرضية الثانية التي مفادها " يفضل العمال الحوافز المادية أكثر من المعنوية في المؤسسة " استخلصنا النتائج التالية:

نسبة كبيرة من أفراد العينة صرحوا أن الحافز المادي هو الذي يحفز أكثر وهو ضروري الا أنهم صرحوا كذلك أن الحافز المعنوي ضروري أيضا، والأغلبية من أفراد العينة ترى أن الحافز المعنوي هو الضروري أكثر من المادي ، أما فيما يخص اختيار العمال، فأغلبيتهم اختاروا العمل بأجر قليل في مؤسسة فيها احترام، كما اختاروا كذلك العمل في مكان خال من المشاكل والصراعات رغم قلة الأجر، وكذلك اختاروا العمل في جو يوجد فيه الهدوء والأمن بأجرة قليلة، أما فيما يخص تفضيلهم العمل لساعات كثيرة مقابل أجرة كبيرة، أو العمل لساعات كثيرة مقابل ترقية، فلقد فضلوا الأجرة الكبيرة، كما فضلوا كذلك المؤسسة التي تمنح المكافآت وحتى وإن لا تقدم عبارات الشكر، إلا أنهم يفضلون العمل في مؤسسة لا توفر النقل ولكن تسمح في المشاركة في اتخاذ القرارات.

من خلال ما سبق نستنتج أن العمال يفضلون الحوافز المعنوية أكثر من المادية وهذا عكس ما افترضناه،

ففرضتنا غير محققة.

الفصل الثامن

عرض، تحليل مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة

تمهيد

- I. عرض و تحليل لبعض معالم أداء العمال داخل المؤسسة
- II. عرض و تحليل مدى تأثير كل من الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي للعمال
- III. استنتاج الفرضية الثالثة

تمهيد:

لمعرفة مدى صدق الفرضية الثالثة التي مفادها: تأثير الحوافز المادية على الأداء الوظيفي للعمال، حاولنا عرض وتقديم ذلك في جداول إحصائية من خلال محورين. المحور الأول خصصناه لأداء العمال داخل المؤسسة والمحور الثاني خصصناه لمدى تأثير كل من الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي والجداول التالية توضح ذلك.

I. المحور الأول: أداء العمال داخل المؤسسة.

- جدول رقم (37) يمثل نوع المعاملة القائمة بين العمال في عملهم.

| النسبة المئوية | التكرارات | نوع المعاملة القائمة بين العمال في المؤسسة |
|----------------|-----------|--|
| 42 % | 42 | جيدة |
| 54 % | 54 | حسنة |
| 4 % | 4 | سيئة |
| 100 % | 100 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (37) أن أكثرية أفراد العينة بنسبة 54 % صرحوا أن المعاملة القائمة بين العمال حسنة، ثم تليها نسبة 42 % من أفراد العينة صرحوا أن المعاملة جيدة، ونجد نسبة ضعيفة قدرت بـ 4 % من أفراد العينة صرحوا بأن المعاملة سيئة.

نستنتج أن المعاملة القائمة بين العمال في المؤسسة تتفاوت بين الحسنة والجيدة وهذا ما قد يساعد على الأداء الاحسن للعمال وهذا لا يتنافى مع نتائج الجدول رقم (23) حيث كانت الأغلبية قد صرحت أن العلاقة القائمة بين العمال مبنية على أساس الاحترام.

جدول رقم (38) يمثل مدى التزام العمال بالقوانين والأنظمة.

| النسبة المئوية | التكرارات | مدى التزام العمال بالقوانين و الأنظمة الخاصة بالمؤسسة |
|----------------|-----------|---|
| 87 % | 87 | نعم |
| 13 % | 13 | لا |
| 100 % | 100 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (38) الذي يمثل مدى التزام العمال بالقوانين والأنظمة الخاصة بالمؤسسة

أن نسبة 87 % وهي أعلى نسبة أجابوا بـ " نعم" بينما نجد 13 % منهم فقط لا يلتزمون بالقوانين والأنظمة.

نستنتج من خلال الجدول أن أغلبية العمال في المؤسسة يلتزمون بالقوانين والأنظمة مقارنة بالذين لا

يلتزمون وهذا ما يدل على أن العمال جديين في عملهم ويحترمون مؤسستهم.

جدول رقم (39) يمثل مدى تأدية العمال لعملهم كما ينبغي.

| النسبة المئوية | التكرارات | مدى تأدية العمال لعملهم كما ينبغي |
|----------------|-----------|-----------------------------------|
| 95 % | 95 | نعم |
| 5 % | 5 | لا |
| 100 % | 100 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (39) أن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة والمقدرة بـ 95 % يادون عملهم

كما ينبغي ، بينما نجد نسبة قليلة جدا منهم والمقدرة بـ 5 % أجابوا أنهم لا يؤدون عملهم كما ينبغي .

نستنتج من خلال هذه المعطيات أن الأغلبية الساحقة تؤدي عملها كما ينبغي وأثناء مقابلتنا لهم، وضخوا

لنا ذلك بقولهم أنهم يحبون عملهم ويحترمون زملائهم، ويصلون في الوقت ويحرصون على عدم الغياب، وبالتالي

فكيف لا يادون عملهم على أحسن ما يرام؟ كما أكدوا أثناء تعليقهم على ذلك أن اتقان العمل واجب عليهم

لراحة ضميرهم أمام الله وأمام الانسان.

جدول رقم (40) يمثل مدى إيجاد العمال الراحة والاطمئنان في عملهم.

| النسبة المئوية | التكرارات | وجود الراحة و الاطمئنان في العمل |
|----------------|-----------|----------------------------------|
| 40 % | 40 | دائما |
| 57 % | 57 | أحيانا |
| 3 % | 3 | أبدا |
| 100 % | 100 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (40) أن نسبة كبيرة من أفراد العينة والتي تقدر بـ 57 % صرحوا أنهم أحيانا يجدون الراحة والاطمئنان في عملهم ثم تليها نسبة 40 % وهي نسبة العمال الذين صرحوا أنهم يجدون الراحة والاطمئنان في عملهم. بينما نجد نسبة ضعيفة جدا قدرت بـ 3 % من أفراد العينة الذين صرحوا أنهم لا يجدون الراحة والاطمئنان في عملهم.

نستنتج أن أغلبية أفراد العينة صرحوا أنهم يجدون الراحة والاطمئنان في عملهم أحيانا، كما نجد نسبة معتبرة منهم صرحت أنهم يجدون دائما الراحة والاطمئنان في عملهم، أما أفراد العينة الذين صرحوا أنهم لا يجدون الراحة والاطمئنان فنسبتهم ضعيفة جدا، ومنه يمكننا القول أنه الشعور بالراحة والاطمئنان موجود لدى العمال في عموميتها.

جدول رقم (41) يمثل مدى حرص العمال على سمعة المؤسسة.

| مدى الحرص على سمعة المؤسسة | التكرارات | النسبة المئوية |
|----------------------------|-----------|----------------|
| نعم | 91 | 91 % |
| لا | 9 | 9 % |
| المجموع | 100 | 100 % |

من خلال الجدول رقم (41) نلاحظ أن 91 % من أفراد العينة صرحوا أنهم يحرصون على سمعة المؤسسة بينما نجد 9 % فقط قالوا أنه لا تهمهم سمعة المؤسسة. نستنتج أن الأغلبية الكبيرة من أفراد العينة يحرصون على سمعة المؤسسة.

نستنتج أن الأغلبية الكبيرة من أفراد العينة يحرصون على سمعة المؤسسة مقارنة بالذين صرحوا أنهم لا يحرصون، وهذا ما يدل على حب ووفاء العمال للمؤسسة التي ينتمون إليها، وبناء على ما توصلنا إليه في الجدول رقم (38)، فهذا بالضرورة يدل على أن العامل يحرص على سمعة المؤسسة.

- جدول رقم (42) يمثل مدى تغيب العمال عن عملهم.

| مدى تغيب العمال عن عملهم | التكرارات | النسبة المئوية |
|--------------------------|-----------|----------------|
| نعم | 63 | 63 % |
| لا | 37 | 37 % |
| المجموع | 100 | 100 % |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (42) الذي يمثل مدى غياب العمال عن عملهم، أن أكبر نسبة من أفراد العينة المقدرة بـ 63 % صرحوا أنهم يتغيبون عن عملهم، بينما نجد نسبة 37 % صرحوا بأنهم لا يتغيبون.

نستنتج من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة يتغيبون عن عملهم مقارنة بأفراد العينة الذين لا يتغيبون، ويعود سبب غيابهم حسب تصريحاتهم إلى التعب والروتين والمرض وفي غالب الأحيان في الحالات الخاصة أما الذين لا يتغيبون فلقد أرجعوا سبب ذلك إلى الرغبة في العمل، ولتفادي الخصم من الراتب.

ولإثراء أكثر لهذا المحور قمنا بالجدول التالية:

جدول رقم (43) يمثل العلاقة بين نوع المعاملة القائمة بين العمال والوظيفة.

| المجموع | عون تنفيذ | عون تحكم | إطار | الوظيفة | |
|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------------------------|--|
| | | | | نوع المعاملة القائمة بين العمال | |
| 42 % 42.0 | 22 % 42.3 | 10 45.5% | 10 % 38.5 | جيدة | |
| 54 % 54 | 29 % 55.8 | 10 % 45.5 | 15 % 57.7 | حسنة | |
| 4 % 4 | 1 % 1.9 | 2 % 9.1 | 1 % 3.8 | سيئة | |
| 100 % 100 | 52 % 100 | 22 % 100 | 26 % 100 | المجموع | |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (43) أن أعلى نسبة من أفراد العينة الذين صرحوا أن المعاملة القائمة بين أفراد العينة معاملة حسنة فنجدها مقدرة بـ 57,5% وصرح بها الإطارات تليها نسبة 55,8% صرح بها أعوان التنفيذ، ثم نسبة 45,5% صرح بها أعوان التحكم. أما أعلى نسبة من أفراد العينة الذين يرون أن المعاملة بين العمال جيدة قدرت بـ 45,5% ونجدها عند أعوان التحكم تقابلها نسبة 42,3% عند أعوان التنفيذ ونجد نسبة 38,5% عند الإطارات. أما فيما يخص أفراد العينة الذين صرحوا أن المعاملة القائمة بين العمال سيئة

فوجد نسب ضعيفة أعلى نسبة قدرت بـ 9,1 % وصرح بها أعوان التحكم بينما نجد نسبة 3,8 % صرح بها الإطارات أما أقل نسبة هي 1,9 % فلقد صرح بها أعوان التنفيذ.

نستنتج أن أغلبية أفراد العينة باختلاف وظائفهم يرون أن المعاملة القائمة بين العمال من حسنة إلى جيدة، و بالتالي فليس هناك تمايز في نوع المعاملة بين العمال حسب متغير الوظيفة.

جدول رقم (44) يمثل علاقة الالتزام بالقوانين والأنظمة بسنوات الخبرة.

| المجموع | أكثر من 20 سنة |]20-15] سنة |]15-10] سنة |]10-5] سنوات |] 5 -1[سنوات | سنوات الخبرة |
|--------------|-------------------|----------------|----------------|-----------------|------------------|-----------------------|
| | | | | | | الالتزام بالقوانين |
| 87 % 87 | 17 % 80.9 | 7 % 87.5 | 7 % 87.5 | 22 % 78.6 | 34 % 97.1 | نعم |
| 13 % 13 | 4 % 19.1 | 1 % 12.5 | 1 % 12.5 | 6 % 21.4 | 1 % 2.9 | لا |
| 100 % 100 | 21 % 100 | 8 % 100 | 8 % 100 | 28 % 100 | 35 % 100 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (44) أن أعلى نسبة من أفراد العينة الذين يلتزمون بالقوانين هي 97,1 % وهم أفراد العينة الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين 1 و 5 سنوات، تليها نسبة 87,5 % والتي نجدها عند الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 10 إلى 15 سنة ومن 15 إلى 20 سنة نجد نسبة 80,9 % ولقد صرح بها العمال الذين لديهم أكثر من 20 سنة خبرة ونسبة 78,6 % نجدها عند أفراد العينة من 5 إلى 10 سنوات خبرة ، أما أعلى نسبة من أفراد العينة الذين لا يلتزمون بالقوانين فهم الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات و قدرت بـ 21,4 % وتليها نسبة 19,1 % عند الذين لديهم أكثر من 20 سنة خبرة ونجد تساوي في

النسب بين الذين تتراوح خبرتهم من 10 إلى 15 سنة ومن 15 إلى 20 سنة وتقدر النسبة بـ 12,5% بينما نجد نسبة ضعيفة جدا قدرت بـ 2,9% عند الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 1 إلى 5 سنوات.

نستنتج من خلال الجدول أن أغلبية العمال ومهما كانت سنوات خبرتهم فهم يلتزمون بالقوانين والأنظمة، كما أن النسب مرتفعة و متقاربة ونجد أكبر نسبة عند الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 1 إلى 5 سنوات، فهم يلتزمون أكثر رَّبما خوفا من طردهم بما أنهم جدد.

جدول رقم (45) يمثل علاقة تأدية العمل كما ينبغي بالجنس.

| المجموع | أنثى | ذكر | الجنس |
|--------------|--------------|--------------|---------------------------|
| | | | مدى تأدية العمل كما ينبغي |
| 95 % 95.0 | 14 % 93.3 | 81 % 95.3 | نعم |
| 5 % 5.0 | 1 % 6.7 | 4 % 4.7 | لا |
| 100 % 100 | 15 % 100 | 85 % 100 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (45) أن أعلى نسبة من أفراد العينة الذين يادون عملهم كما ينبغي هم الذكور بنسبة 95,3% تقابله نسبة الإناث بـ 93,3%، بينما نجد نسبة ضعيفة من أفراد العينة الذين لا يادون عملهم كما ينبغي هن الإناث بنسبة 6,7% تقابلها الذكور بنسبة 4,7%.

نستنتج من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة ذكورا واناثا يادون عملهم كما ينبغي، وهذا قد يساهم في نجاح المؤسسة.

II. المحور الثاني: تأثير كل من الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي.

جدول رقم (46) يمثل علاقة الرضى عن الأجر بأداء العمل كما ينبغي.

| المجموع | لا | نعم | الرضى عن الأجر |
|--------------|--------------|--------------|---------------------------|
| | | | مدى تأدية العمل كما ينبغي |
| 95 % 95 | 60 % 93.8 | 35 % 97.2 | نعم |
| 5 % 5 | 4 % 6.2 | 1 2.8 | لا |
| 100 % 100 | 64 % 100 | 36 % 100 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (46) أن أعلى نسبة من أفراد العينة الذين يأدون عملهم كما ينبغي راضون عن أجرهم بنسبة 97,2% تقابلها نسبة 93,8% من أفراد العينة الغير راضون عن الأجر ، أما أفراد العينة الذين لا يؤدون عملهم كما ينبغي فنجد نسبة 6.2% غير راضيين عن الأجر و 2,8% من أفراد العينة راضون عن أجرهم.

نستنتج من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة الراضون عن الأجر هم الذين يأدون عملهم كما ينبغي، وهذا ما يدل على أنه هناك علاقة بين الرضى عن الأجر وأداء العمال لعملهم كما ينبغي.

جدول رقم (47) يمثل علاقة تقديم المؤسسة للمكافآت بالحرص على سمعة المؤسسة.

| المجموع | لا | نعم | تقديم المؤسسة لمكافآت |
|--------------|--------------|--------------|------------------------|
| | | | الحرص على سمعة المؤسسة |
| 91 % 91 | 29 % 90.6 | 62 % 91.2 | نعم |
| 9 % 9 | 3 % 9.4 | 6 % 8.8 | لا |
| 100 % 100 | 32 % 100 | 68 % 100 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (47) أن أعلى نسبة من أفراد العينة الذين يحرصون على سمعة المؤسسة و المقدرة بـ 91,2 % تقدم لهم المؤسسة مكافآت تقابلها نسبة 90,6 % من أفراد العينة لا تقدم لهم مكافآت، بينما نجد نسب ضعيفة من أفراد العينة الذين لا يحرصون على سمعة المؤسسة ، فقدرت نسبة الذين لا تقدم لهم المؤسسة مكافآت بـ 9,4 % .بينما الذين تقدم لهم المؤسسة مكافآت فقدرت بـ 8,8 %.

نستنتج من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة الذين تقدم لهم المؤسسة المكافآت هم الذين يحرصون على سمعتها، كما نجد نسبة كبيرة ايضا من أفراد العينة الذين لا تقدم لهم المؤسسة المكافآت ولكن يحرصون على سمعتها، وهذا ما يدل على أن العمال كلما تحصلوا على مكافآت أكثر قد يحرصون على سمعة المؤسسة أكثر.

جدول رقم (48) يمثل علاقة توفير المؤسسة للنقل و تأثيرها على غياب العمال.

| المجموع | لا | نعم | توفير المؤسسة للنقل |
|--------------|---------------|---------------|---------------------|
| | | | التغيب عن العمل |
| 63 % 63.0 | 17 % 53.1 | 46 % 67.6 | نعم |
| 37 % 37.0 | 15 % 46.9 | 22 % 32.4 | لا |
| 100 % 100 | 32 % 100.0 | 68 % 100.0 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (48) أن أعلى نسبة من أفراد العينة الذين يتغيبون عن العمل هم الذين توفر لهم المؤسسة النقل بنسبة 67,6% تقابلها نسبة 53,1% من أفراد العينة لا توفر لهم المؤسسة النقل، بينما نجد نسبة أفراد العينة الذين لا يتغيبون عن العمل هم الذين لا توفر لهم المؤسسة النقل وقد قدرت النسبة بـ 46,9% أما الذين توفر لهم المؤسسة النقل فقدرت نسبتهم بـ 32,4%.

نستنتج أن أغلبية أفراد العينة الذين توفر لهم المؤسسة النقل هم الذين يتغيبون عن العمل، وهذا ما يدل على أن النقل ليس له علاقة بالغياب فرغم أن المؤسسة توفر النقل لعمالها إلا أنهم يتغيبون.

جدول رقم (49) يمثل علاقة تقديم المؤسسة لعبارات الشكر والثناء بأداء العمل كما ينبغي.

| المجموع | لا | نعم | تقديم المؤسسة لعبارات الشكر والثناء |
|--------------|---------------|---------------|-------------------------------------|
| | | | مدى تأدية العمل كما ينبغي |
| 95 % 95.0 | 50 % 94.3 | 45 % 95.7 | نعم |
| 5 % 5.0 | 3 % 5.7 | 2 % 4.3 | لا |
| 100 % 100 | 53 % 100.0 | 47 % 100.0 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (49) أن أعلى نسبة من أفراد العينة الذين يادون عملهم كما ينبغي يتلقون عبارات الشكر والثناء بنسبة 95,7%، بينما تقابلها نسبة 94,3% من أفراد العينة لا يتلقون عبارات الشكر والثناء، أما أفراد العينة الذين لا يودون عملهم كما ينبغي فنجد نسبة ضعيفة تقدر بـ 4,3% منهم تقدم لهم المؤسسة عبارات الشكر والثناء سوى 5,7% منهم لا تقدم لهم المؤسسة عبارات الشكر والثناء.

نستنتج من خلال الجدول أن أعلى نسبة من أفراد العينة الذين يتلقون عبارات الشكر والثناء هم الذين يادون عملهم كما ينبغي، كما أنه هذا لم يمنع من وجود نسبة معتبرة ايضاً من أفراد العينة الذين لا تقدم لهم عبارات الشكر والثناء ولكن يادون عملهم كما ينبغي.

جدول رقم (50) يمثل علاقة توفير المؤسسة للأمن والاستقرار بالحرص على سمعة المؤسسة.

| المجموع | لا | نعم | توفير المؤسسة للأمن و الاستقرار |
|--------------|--------------|--------------|---------------------------------|
| | | | الحرص على سمعة المؤسسة |
| 91 % 91.0 | 14 % 73.7 | 77 % 95.1 | نعم |
| 9 % 9.0 | 5 % 26.3 | 4 % 4.9 | لا |
| 100 % 100 | 19 % 100 | 81 % 100 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (50) أن أغلبية أفراد العينة الذين يحرصون على سمعة المؤسسة توفر لهم الأمن والاستقرار بنسبة 95,1% تقابلها نسبة 73,7% من أفراد العينة الذين لا يوفر لهم الأمن والاستقرار، بينما نجد نسبة من أفراد العينة الذين لا يحرصون على سمعة المؤسسة هم الذين لا يوفر لهم الأمن والاستقرار بنسبة 26,3% تقابله 4,9% من الذين يوفر لهم الأمن والاستقرار.

نستنتج من خلال الجدول أن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة الذين توفر لهم المؤسسة الأمن والاستقرار هم الذين يحرصون على سمعة المؤسسة، ومنه يمكن القول أنه كلما وفرت المؤسسة الأمن والاستقرار، كلما حرص العمال على سمعة المؤسسة أكثر.

جدول رقم (51) يمثل علاقة الحصول على الترقية بالالتزام بالقوانين والأنظمة.

| المجموع | لا | نعم | الحصول على ترقية في المؤسسة |
|---------|--------|--------|-----------------------------|
| | | | مدى الالتزام بالقوانين |
| 87 | 44 | 43 | نعم |
| % 87 | % 88.0 | % 86.0 | |
| 13 | 6 | 7 | لا |
| % 13 | % 12 | % 14.0 | |
| 100 | 50 | 50 | المجموع |
| % 100 | % 100 | % 100 | |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (51) أن أعلى نسبة من أفراد العينة الذين يلتزمون بالقوانين هم الذين لم يتحصلوا على ترقية بنسبة 88% وتقابلها نسبة 86% من أفراد العينة الذين تحصلوا على ترقية بينما نجد سوى 14% من أفراد العينة الذين لا يلتزمون بالقوانين هم الذين تحصلوا على ترقية ، تقابلها نسبة 12% من أفراد العينة الذين لم يتحصلوا على ترقية.

نستنتج من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة الذين لم يتحصلوا على ترقية هم الذين يلتزمون بالأنظمة والقوانين بينما نجد أيضا نسبة كبيرة من أفراد العينة الذين تحصلوا على ترقية يلتزمون بالقوانين، ولذلك فلا علاقة للحصول على الترقية بالالتزام بالقوانين وقد يعود ذلك إلى طريقة الحصول على الترقيات وهذا من خلال ما يبينه الجدول رقم (6) في الملاحق أين نجد أن أكبر نسبة من حيث أساس تقديم الترقيات هي الوسائط، فهذه الفئة من أفراد العينة قد لا يهتمها بالالتزام بالقوانين.

III. استنتاج الفرضية الثالثة:

من خلال عرض وتحليل الجداول الخاصة بالفرضية الثالثة التي مفادها "تأثر الحوافز المادية على الأداء الوظيفي للعمال" استخلصنا النتائج التالية:

الأغلبية الساحقة من العمال يؤدون عملهم كما ينبغي ويلتزمون بالأنظمة وكذلك يجدون الراحة والاطمئنان في عملهم كما يحرصون على سمعة المؤسسة، إلا أن الأغلبية يتغيبون عن عملهم، وصرح أغلبية أفراد العينة بأن الحوافز المعنوية هي التي تساعد على الأداء، ووجدنا أن الأغلبية من أفراد العينة الراضون عن أجرتهم هم الذين يؤدون عملهم كما ينبغي، والأغلبية الذين تقدم لهم المكافآت هم الذين يحرصون على سمعتها إلا أن الأغلبية الذين توفر لهم المؤسسة النقل هم الذين يتغيبون، كما وجدنا الأغلبية الذين يتلقون عبارات الشكر والثناء هم الذين يؤدون عملهم كما ينبغي والأغلبية الذين يوفر لهم الأمن والاستقرار هم الذين يحرصون على سمعة المؤسسة، كما وجدنا أن الأغلبية الذين لم يتحصلوا على ترقية هم الذين يلتزمون بالقوانين.

من خلال ما سبق نستنتج أنه حقا الحوافز المادية تؤثر على الأداء الوظيفي للعمال ومنه الفرضية تحققت، وهذا لم يمنع من وجود كذلك نتيجة أخرى ألا وهي أنه حتى الحوافز المعنوية لا تقل قيمة على تأثيرها على الأداء الوظيفي للعمال.

الاستنتاج العام

لقد تناولنا في بحثنا هذا موضوع تأثير نوع الحوافز (مادية، معنوية) على الأداء الوظيفي للعمال وهو من المواضيع الهامة والتي تستحق البحث فيها، ولقد تساءلنا في بحثنا عن نوع الحوافز التي يتلقاها العمال في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية، هل هي مادية أو معنوية أو الاثنين معا؟، كما كان تسألنا كذلك عن نوع الحوافز المفضلة لدى العمال هل هي المادية أو المعنوية، و أي منهما لها تأثير أكثر على الأداء الوظيفي للعمال؟ وللإجابة على هذه التساؤلات افترضنا ما يلي، يتلقى العمال كل من الحوافز المادية والمعنوية، وافترضنا 3 فرضيات مفادها كالتالي:

1. يتلقى العمال كل من الحوافز المادية والمعنوية في المؤسسة.

2. العمال يفضلون الحوافز المادية أكثر من المعنوية.

3. تؤثر الحوافز المادية على الأداء الوظيفي للعمال.

لتناول ذلك، قسمنا بحثنا إلى جانبين، جانب نظري تضمن كل من الإجراءات المنهجية للبحث، معالم إدارة الموارد البشرية، يليه محور الحوافز ثم الأداء الوظيفي وجانب ميداني تضمن كل من المنهج المتبع والأدوات المستعملة وكذلك عينة الدراسة المتمثلة في مجموعة من العمال قمنا باستجوابهم عن طريق استمارة المقابلة، وبعدها قمنا بتفريغ النتائج المتحصل عليها عن طريق البرنامج SPSS⁽¹⁾ تحصلنا على جداول إحصائية بسيطة ومركبة قصد التحقق من مدى صحة فرضيات البحث، ولقد بينت لنا نتائج معطيات الجداول ما يلي :

¹ لمزيد من المعلومات عن البرنامج SPSS أنظر الملحق رقم 07، ص. 32

فيما يخص مدى صحة الفرضية الأولى التي مفادها " يتلقى العمال كل من الحوافز المادية والمعنوية في المؤسسة ، فلقد بينت لنا المعطيات أن أكبر نسبة من أفراد العينة صرحت بأن المؤسسة تقدم مكافآت كما وجدنا أن الأغلبية الساحقة بنسبة 94 % صرحت أن المؤسسة تقدم تعويضات لساعات العمل الإضافية. وايضا وجدنا أن المؤسسة توفر النقل والإطعام المجاني، إلا أن نسبة كبيرة من العمال غير راضين عن أجرهم كما صرحوا كذلك أن الأجر لا يتوافق مع الجهد المبذول (أنظر الملحق رقم 03 جدول رقم 2) ولكن بالرجوع إلى الحوافز المادية المذكورة سابقا والتي تمنحها المؤسسة لعمالها فيمكننا القول من خلالها أن المؤسسة تمنح حوافز مادية لعمالها. أما فيما يخص الحوافز المعنوية فمن خلال الجداول الخاصة بها توصلنا إلى عدد كبير من العمال صرحوا بأن المؤسسة لا تقدم عبارات الشكر والثناء وكذلك الأغلبية صرحوا أنها لا تمنح شهادات التقدير كما أنها لا تسمح في المشاركة في الاجتماعات الدورية (أنظر الملحق رقم 03، جدول رقم 04 و 05)، كما أنها لا تسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات، ولا تنظم حفلات تكريمية إلا أنها توفر الأمن والاستقرار وهذا لا يكفي لوحده ليمثل الحوافز المعنوية فنستخلص مما سبق أن المؤسسة توفر القليل فقط من الحوافز المعنوية مقارنة بما توفره من حوافز مادية. و هذه المؤشرات و غيرها تدل أن الفرضية قد تحققت نسبيا.

أما عن مدى صحة الفرضية الثانية التي مفادها " يفضل العمال الحوافز المادية أكثر من المعنوية " فقد توصلنا الى أن نسبة معتبرة من العمال صرحوا أن الحوافز المادية هي التي تحفز أكثر، ولكن من جهة أخرى نسبة كبيرة منهم صرحوا أن الحافز المعنوي هو الضروري أكثر ومن خلال هتين الإجابتين نلاحظ أن العمال يفضلون كلا من الحوافز المادية والمعنوية ولكن بعدما حللنا الاسئلة الاختيارية التي طرحناها على أفراد العينة تبين لنا أن الأغلبية يفضلون الحوافز المعنوية ويتبين ذلك في اختياراتهم التي جاءت على النحو التالي " الأغلبية اختاروا العمل في مؤسسة فيها احترام حتى وإن كان الأجر قليل، كما اختاروا العمل في مكان خال من المشاكل والصراعات حتى ولو كان الأجر قليل عوض العمل بأجر كبير في مكان فيه مشاكل وصراعات، كما صرحوا أنهم يفضلون

العمل في مؤسسة لا توفر النقل وتسمح في المشاركة في اتخاذ القرارات، ومما سبق نستنتج أن العمال يفضلون الحوافز المعنوية أكثر من المادية، وهذه النتيجة عكس ما توصل إليه الباحث معمر داود⁽¹⁾ في بحثه حيث وجد أن العمال يرغبون في الحصول على الحوافز المادية و ما يمكن قوله أمام نتيجة هذا البحث أن العمال في وقتنا الحالي وفي المؤسسة مشبعين بالحوافز المادية و متلهفين للحوافز المعنوية، وهذه النتيجة تؤيد وتتماشى مع نظرية "أبرهام ماسلو"⁽²⁾ حيث أن العامل بعدما تتوفر لديه الحاجات الأساسية (الفسولوجية) يبحث عن إشباع حاجات أخرى وهي الحاجات المتعلقة بالأمان وحاجات التقدير، (أي المعنوية).

فيما يخص مدى صحة الفرضية الثالثة التي مفادها " تؤثر الحوافز المادية على الأداء الوظيفي للعمال " فمن خلال نتائج الجداول توصلنا إلى أن أغلبية العمال يؤدون عملهم كما ينبغي. (أنظر الجدول رقم 39)، والأغلبية كذلك صرحوا أن المعاملة بين العمال من حسنة إلى جيدة، كما أن أغلبية العمال يلتزمون بالأنظمة، والأغلبية يحرصون على سمعة المؤسسة، كما نجد كذلك الأغلبية يتغيرون عن عملهم كل هذه المؤشرات تدل على أن هناك أداء جيد في المؤسسة، ولكي نكشف عن مدى تأثير نوع الحوافز (المادية، المعنوية) على الأداء قمنا بالجدول الارتباطية واثناء التحليل توصلنا من خلالها إلى أن أغلبية أفراد العينة الراضون عن أجرهم هم الذين يؤدون عملهم كما ينبغي (أنظر الجدول رقم 46) كما أن الأغلبية الذين تقدم لهم المؤسسة المكافآت هم الذين يحرصون على سمعتها (أنظر الجدول رقم 47) ومن هذه النتائج يمكننا القول أن الحوافز المادية تؤثر حقا على الأداء الوظيفي للعمال. وهذا لم يمنع أن نستخلص كذلك ما إذا كانت الحوافز المعنوية لها تأثير على الأداء وأوضحنا لنا نتائج الجداول أن أغلبية العمال الذين يتلقون عبارات الشكر والثناء هم الذين يأدون عملهم كما ينبغي (أنظر الجدول رقم 49) وكذلك الأغلبية الذين يوفر لهم الأمن والاستقرار هم الذين يحرصون على سمعة المؤسسة، وهذا يعني أن رغم قلة الحوافز المعنوية التي تقدمها المؤسسة إلا أنها تؤثر على أداء العمال، ومنه نستنتج

¹ أنظر الجانب النظري، الفصل الأول، الدراسات السابقة، ص. 19.

² أنظر الجانب النظري، الفصل الثالث، ص. 51.

أنه ليس فقط الحوافز المادية هي التي تؤثر على الأداء الوظيفي للعمال وإنما الحوافز المعنوية كذلك لها تأثيرها على الأداء. وبالرجوع إلى مؤشرات هذه الفرضية و نتائجها يمكن القول أنها تحققت. وفي الأخير نقول أنه لا يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة بل تبقى خاصة بعينة محدودة الحجم وبمجال جغرافي معين.

الخاتمة

إن نجاح أي مؤسسة يرتكز أساساً على العنصر البشري، وأداء هذا الأخير يتحقق إذا تم تحفيزه بالحوافز المناسبة، إذ تعتبر الحوافز أداة مهمة وفعالة حيث يتم استخدامها لتحقيق أهداف وطموحات المؤسسة والمتمثلة في زيادة الانتاجية وتحسين نوعية منتجاتها.

وتنقسم الحوافز حسب طبيعتها إلى مادية وهي المكافآت والأجور والعلاوات وغيرها وكذلك الحوافز المعنوية والمتمثلة في عبارات الشكر والمشاركة في اتخاذ القرارات وغيرها، فالحوافز لها تأثير على مستوى أداء العاملين في المؤسسة ويظهر ذلك في مكونات الأداء الوظيفي والمتمثلة في كمية العمل ونوعيته واتقانه وكذلك حب العمل والاهتمام به.

ومن خلال الاطلاع النظري لهذا الموضوع وكذا من خلال نتائج الدراسة الميدانية السابقة الذكر توصلنا إلى التعرف على أنواع الحوافز المتبعة من طرف مؤسسة ENIEM والمتمثلة في كل من الحوافز المادية والمعنوية، كما كشفنا عن مواقف العمال بخصوص موضوع الحوافز بنوعيه وحيث توصلنا إلى أن العمال يفضلون الحوافز المعنوية أكثر من المادية.

وفيما يخص تأثير نوع الحوافز على الأداء الوظيفي للعمال، فلقد كشف لنا البحث أن الحوافز باختلاف أنواعها (طبيعتها) مادية كانت أو معنوية، فهي تؤثر على الأداء الوظيفي للعمال. فالحوافز باختلاف أنواعها لها أهمية كبيرة، وازدهار أي مؤسسة مرهون بطريقة تقديمها للحوافز، كما أن أداء العمال داخل المؤسسة مرتبط بها وهذا الأخير يكشف لنا مدى استقرار العمال وارتباطهم بعملهم.

وفي الأخير نأمل أن تكون هذه الدراسة فاتحة لبحوث مستقبلية انشاء الله.

والله ولي التوفيق.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

I. قائمة المراجع باللغة العربية:

أ. الكتب:

1. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة؛ الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000.
2. أحمد عادل راشد، مذكرة في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية لنشر، بيروت، 1981.
3. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
4. جمال الدين مُجَّد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية القاهرة، مصر، 2003.
5. جمال الدين مُجَّد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
6. خالد عبد الرحيم، مطر الهيثي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999.
7. راوية مُجَّد حسن، إدارة الموارد البشرية، مكتب الجامعي الحديث الاسكندرية، 1999.
8. ربحي مصطفى عليان، عثمان مُجَّد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي " النظرية والتطبيقية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000.
9. سهيلة مُجَّد عباس وعلي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، القاهرة، 1999.
10. صلاح البيومي، حوافز إنتاج الصناعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
11. صلاح الدين الشينواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1970.
12. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.

13. طاهر مُجّد الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليزوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.
14. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1993.
15. عادل جودة، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، 2000.
16. عبد الرحمان توفيق، التدريب الأصول والمبادئ العلمية، مركز الخبرات العلمية والإدارية، القاهرة مصر، 1994.
17. عبد العزيز خوجة، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب، وهران، 2005.
18. عبد القادر حلبي، مدخل الاحصاء، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
19. عبيدات ذوقان وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان 2001.
20. عرباجي إسماعيل، اقتصاد المؤسسة " أهمية التنظيم، ديناميكية الهياكل"، دون ذكر الناشر ودون ذكر بلد النشر، 1998.
21. علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيرتا كوبي، قسنطينة، 2005.
22. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان الأردن 2005.
23. لعل بوكميش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية " مع دراسة الواقع في الدول العربية"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012.
24. مُجّد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر، الرياض، 2008.
25. مُجّد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، دون ذكر بلد النشر 1998.
26. مُجّد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية مصر، 2008.
27. مُجّد رسلان الجيوسي وجميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار السيرة للنشر، عمان الأردن، 2000.

28. مُجَدِّ رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات، الوظائف، التقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
29. مُجَدِّ سعيد سلطان، السلوك في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2001.
30. مُجَدِّ سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003.
31. مُجَدِّ عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعليب، إدارة الموارد البشرية " مدخل معاصر"، دار الفكر الجامعي، مصر، 2010.
32. مُجَدِّ عساف عبد العاطي، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان 1999.
33. مريم حسين، السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد في المؤسسات "، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 1995.
34. موريس أنجس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية " تدريبات علمية"، ط1، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2012.
35. موفق حديد مُجَدِّ، الإدارة العامة: هيكله الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، دار الشروق، عمان الأردن، 2000.
36. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية "إطار نظري وحالات عملية"، دار صفاء للنشر و التوزيع ،عمان، 2010.
37. ناصر داددي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، 2004.
38. نبيل رسلان، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام، دار النهضة العربية، القاهرة، 1978.
39. نجم عبد الله الفراوي، عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية " المفهوم، الاستراتيجية، الموقع التنظيمي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
40. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
41. نihal فريد مصطفى، أساسيات الأعمال، مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر الإسكندرية، بدون سنة النشر.

42. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز " التحفيز و المكافآت"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
43. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004.
44. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل وآخرون، إدارة الموارد البشرية؛ مدخل إستراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، 2006.
45. يوسف قزاقره وآخرون، إدارة الخدمات الصحية والتمريضية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

ب. المجالات :

46. الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، 2008.

ج. القواميس و المعاجم :

47. إبراهيم مذكور وآخرون، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة العامة للكتاب، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1975.
48. جروان السابق، قاموس الاقتصاد.
49. القاموس الجديد للطلاب.
50. المجند في اللغة و الإعلام، 1987.

د. الرسائل الجامعية:

51. الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2012-2013.
52. بسمة بوكرش، سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2011-2012.
53. عبد الله بن حمد مُجَّد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، دون ذكر البلد، 2010-2011.
54. علاء خليل مُجَّد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2007.

55. مريم يحياوي، **علاقة الاتصال بتنمية الموارد البشرية في المؤسسة**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2005-2006.
56. معمر داود، **حوافز العمل في الصناعة**، رسالة ماجستير، معهد علم الاجتماع في جامعة الجزائر، 1986-1987.
57. نور الدين بوالشرش، **الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية**، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2005-2006.

.II المراجع باللغة الفرنسية :

a. Ouvrages Généraux :

58. Combessie, Jean claud, **la méthode en Sociologie**, édition casbah, Algerie, 1998.
59. Gilbert J.B, **organisation et mangement**, les éditions d'organisation Paris, 1997.
60. Jean pierre page, **Traité de la qualité totale**, édition Dunod, Paris 1990
61. Les memos management, **Théorie des organisations**, EL dar Othmane.
62. Nicole Auber, **Diriger et Motiver, secret et pratique**, les éditions d'organisation, paris 1998.
63. Nicole Aubert, **Diriger et motiver, art et pratique du management**, Edition d'organisation, 2^{eme} édition, paris, 2008.
64. Jean pierre page, **Traité de la qualité totale**, édition Dunod, Paris 1990.

b. Thèses :

65. Hamadouche ahmed , **Critères de mesure de performance des entreprises publique industrielles dans les PVD**, doctorat, institut de science économique-université, alger, 1992
66. Yufei AN, **Motivation des salariés en chine, établir un climat motivant dans l'entreprise**, thèse de doctorat conservatoire national des arts et métiers, France, 2013.

الملاحق

ملحق رقم 01

استمارة البحث باللغة العربية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة مولود معمري " تيزي وزو "



كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع - تخصص تنظيم و عمل

استمارة بحث

نحن طلبة السنة الثانية "ماستر"، اختصاص : علم اجتماع التنظيم و العمل، بصدد التحضير لمذكرة

تخرج "ماستر II" بعنوان : "تأثير نوع الحوافز على الأداء الوظيفي للعمال".

نقدم لكم هذه الاستمارة قصد القيام بدراسة ميدانية حول الموضوع، نرجو منكم الإجابة على هذه

الأسئلة بكل صدق و شفافية، ونعدكم أن هذه المعلومات ستستعمل لغرض البحث العلمي لا غير.

تقبلوا منا فائق عبارات التقدير و الإحترام

شكرا.

I. بيانات أولية حول المبحوثين :

1. الجنس ذكر أنثى
2. السن من 20 إلى 30 سنة من 30 إلى 40 سنة
 من 40 إلى 50 سنة من 50 سنة فأكثر
3. الحالة العائلية أعزب (عزباء) متزوج (ة)
 مطلق (ة) أرمل (ة)
4. المستوى التعليمي أمي ابتدائي
 متوسط ثانوي جامعي
5. الشهادة العلمية ابتدائي تعليم متوسط باكالوريا
 تكوين مهني تقني سامي ليسانس
 ماستر(مهندس) ماجستير دكتوراه
6. مكان الإقامة حضري ريفي
7. الوظيفة إطار عون تحكم عون تنفيذ

أخرى :

8. سنوات الخبرة من 1 إلى 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
 من 10 إلى 15 سنة من 15 إلى 20 سنة
 من 20 سنة فأكثر

II. بيانات حول الحوافز المادية و المعنوية :

9. هل اخترت مهنتك ؟ نعم لا
10. كيف التحقت بالمؤسسة ؟ الشهادة مكتب التوظيف امتحان وسائط
أخرى :
11. هل تقدم المؤسسة مكافآت لعمالها ؟ نعم لا
12. هل سبق لك و تحصلت على مكافآت ؟ نعم لا
في حالة الإجابة ب «نعم»، كم مرة : وما نوع هذه المكافآت ؟
- هل أثر ذلك على أدائك ؟ نعم لا
13. هل تقدم المؤسسة تعويضات لساعات العمل الإضافية ؟ نعم لا
- إذا كانت إجابتك ب "نعم"، هل يدفعك ذلك لعمل ساعات إضافية ؟ نعم لا
- إذا كانت إجابتك ب "لا"، هل تمنع من تأديتها ؟ نعم لا
14. هل أنت راض عن أجرتك ؟ نعم لا
15. في رأيك، هل أجرتك تتوافق مع جهدك المبذول ؟ نعم لا
16. هل توفر المؤسسة النقل لعمالها ؟ نعم لا
17. هل توفر المؤسسة السكن لعمالها ؟ نعم لا
18. هل يوجد إطعام مجاني للعمال في المؤسسة ؟ نعم لا
- إذا كانت إجابتك ب "نعم"، هل يؤثر ذلك على أدائك بطريقة إيجابية ؟ نعم لا

19. هل تقدم المؤسسة عبارات الشكر و الثناء ؟
 نعم لا
- إذا كانت إجابتك ب "نعم" ، هل يؤثر ذلك على أدائك بطريقة جيدة ؟
 نعم لا
20. هل تمنح المؤسسة شهادات التقدير ؟
 نعم لا
21. هل تسمح المؤسسة بالمشاركة في الاجتماعات الدورية ؟
 نعم لا
22. هل تحصلت على ترقية في المؤسسة ؟
 نعم لا
- في حالة الإجابة ب "نعم" ، كم مرة: ومانوع هذه الترقيات ؟
 نعم لا
23. هل أثر ذلك على أدائك بطريقة جيدة ؟
 نعم لا
23. على أي أساس تقدم الترقية في المؤسسة؟
 التقييم الأقدمية الكفاءة
 أخرى :
24. هل تنظم المؤسسة حفلات تكريمية ؟
 نعم لا
- إذا كانت إجابتك ب "نعم" ، هل يؤثر ذلك على أدائك بطريقة جيدة ؟
 نعم لا
25. هل تسمح المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات ؟
 نعم لا
26. هل تقدم المؤسسة إجازات و عطل ؟
 نعم لا
- إذا كانت إجابتك ب "نعم" ، هل يؤثر ذلك على أدائك بطريقة جيدة ؟
 نعم لا
27. هل توفر المؤسسة الأمن و الاستقرار ؟
 نعم لا
28. هل التعامل بين العمال أساسه الاحترام المتبادل ؟
 نعم لا

III بيانات حول مواقف العمال حول نوع الحوافز:

29. ما الذي يحفزك أكثر في المؤسسة ؟ الحافز المادي الحافز المعنوي

لماذا؟.....

30. ماذا يمثل لك الحافز المادي ؟ ضروري غير ضروري

31. ماذا يمثل لك الحافز المعنوي؟ ضروري غير ضروري

32. حسب رأيك ما هو الحافز الضروري أكثر؟ الحافز المادي الحافز المعنوي

لماذا ؟

33. هل الحوافز تساهم في تحسين أداء العمال ؟ نعم لا

إذا كانت إجابتك ب"نعم"، أيهما أكثر مساهمة ؟ المادي المعنوي الاثنان

34. لديك الإقتراحين بخصوص أجرتك، أيهما تختار :

العمل بأجر مضاعف في مؤسسة لا يوجد فيها الاحترام

العمل بأجر قليل في مؤسسة يوجد فيها الاحترام

35. أيهما تفضل :

العمل في مكان فيه مشاكل و صراعات لكن الأجر كبير

العمل في مكان خال من المشاكل و الصراعات لكن الأجر قليل

36. من بين هذين الاقتراحين، أيهما تختار :

العمل بعيدا عن منزلك (خارج الولاية) مقابل أجر مضاعف

العمل بعيدا عن منزلك (خارج الولاية) مقابل ترقية

فسر إجابتك :

37. من بين هذين الاقتراحين، أيهما تختار:

العمل في جو لا يوجد فيه الهدوء و الأمن و لكن الأجرة كبيرة

العمل في جو يوجد فيه الهدوء و الأمن و لكن الأجرة قليلة

فسر اجابتك :

38. أين تفضل العمل :

في مؤسسة تقدم أجر مضاعف دون إجازات و عطل

في مؤسسة تقدم أجر قليل و لكن هناك إجازات و عطل

39. في حالة ما عرض عليك هذين الاقتراحين، أيهما تختار :

ساعات عمل كثيرة مقابل ترقية

ساعات عمل كثيرة مقابل أجره مضاعفة

40. أيهما تفضل :

العمل في مؤسسة تمنح المكافآت و لكن لا تقدم عبارات الشكر

العمل في مؤسسة لا تمنح المكافآت و لكن تقدم عبارات الشكر

41. من بين هذين الاقتراحين، أيهما تختار :

العمل في مؤسسة توفر النقل ولا تسمح في المشاركة في اتخاذ القرارات

العمل في مؤسسة لا توفر النقل و تسمح في المشاركة في اتخاذ القرارات

فسر إجابتك :

IV. بيانات حول الأداء :

42. هل تؤدي عملك كما ينبغي ؟ نعم لا
- في كلتا الحالتين، كيف ذلك؟
43. ما نوع المعاملة القائمة بين العمال في المؤسسة ؟ جيدة حسنة سيئة
44. هل هناك قوانين و أنظمة خاصة بالمؤسسة ؟ نعم لا
- إذا كانت إجابتك ب "نعم"، هل تلتزم بها حرفيا ؟ دائما أحيانا أبدا
45. هل تجد في عملك الراحة و الاطمئنان ؟ دائما أحيانا أبدا
46. هل تحرص على سمعة المؤسسة ؟ نعم لا
47. هل تبالي في حالة ما إذا خسرت المؤسسة ؟ نعم لا
48. في حالة ما إذا حققت المؤسسة أرباحا ، بماذا تطالب ؟
49. هل سبق و حدث سوء فهم بينك و بين العمال ؟ نعم لا
- كيف كان شعورك ؟ مبالي غير مبالي
50. هل تتغيب عن عملك ؟ نعم لا
- إذا كانت إجابتك "نعم"، كم مرة في الشهر ؟ مرة مرتين أكثر
- و ما سبب ذلك ؟ حالات خاصة التعب الروتين المرض
- أخرى :
- إذا كانت إجابتك ب"لا"، ما سبب ذلك ؟ الرغبة في العمل الخوف من التوبيخ
- الابتعاد عن الفراغ و الملل لتفادي الخصم من الراتب
- أخرى :
51. ما الذي يساعد العامل على أداء عمله الحوافر المعنوية الحوافر المادية
- كما ينبغي ؟
- أخرى :

ملحق رقم 02

استمارة البحث باللغة الفرنسية

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université de Mouloud MAMMERRI -Tizi Ouzou



Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Spécialité : Sociologie de l'Organisation et du Travail

Questionnaire

Nous, étudiantes en deuxième année master, spécialité : Sociologie de l'Organisation et du Travail. Nous préparons notre mémoire de fin d'études « Master II », ayant pour thème :

L'effet de la nature des motivations sur la performance des employés

Nous vous adressons ce questionnaire, pour but de faire une étude sur terrain autour du sujet. Veuillez répondre aux questions qui suivent, avec toute transparence et sincérité. En fin, Soyez certains, que les informations recueillies seront à usage restreint à la recherche scientifique.

Veuillez agréer, Mesdames et Messieurs, nos Salutations les plus Distinguées

Merci.

I. Premier axe : Données personnelles

1. Sexe Homme Femme
2. Age 20 - 30 ans 30 - 40 ans
40 - 50 ans 50 ans ou plus
3. Situation familiale Célibataire Marié (e)
Divorcé (e) Veuf (Veuve)
4. Niveau d'études illettré (e) Primaire
Moyen Secondaire
Universitaire
5. Diplôme Primaire BEF-BEM
Baccalauréat Formation professionnelle
Technicien supérieur License
Master (Ingénieur) Magister
Doctorat
6. Lieu de Résidence Urbain Rural
7. Fonction Cadre Agent Maitrise
Agent Exécuteur
Autres:
8. Expérience 1-5 ans 5-10 ans
10-15 ans 15-20 ans
20 ans ou plus

II. Deuxième axe :Les motivations matérielles et morales

9. Avez-vous choisit votre profession? Oui Non
10. Comment avez-vous rejoint l'entreprise ? Concours Diplôme
 Personne intermédiaire Bureau de main d'œuvre
11. Est-ce que l'entreprise récompense ses employés ? Oui Non
12. Avez-vous déjà été récompensé(e) ? Oui Non
 Si « Oui », Combien de fois ..., Quel genre de récompense :
- Est-ce que cela a influencé votre performance ? Oui Non
13. Est-ce que l'entreprise paye les heures supplémentaires ? Oui Non
 Si « Oui », cela vous pousse-t-il à travailler des heures supplémentaires d'avantage ? Oui Non
 Si « Non », refusez-vous de faire des heures supplémentaires ? Oui Non
14. Êtes-vous satisfait de votre salaire ? Oui Non
15. Pensez-vous que votre salaire correspond vraiment à votre effort fourni au travail ? Oui Non
16. Est-ce que l'entreprise assure les moyens de transport pour ses employés ? Oui Non
17. Est-ce que l'entreprise fourni des logements pour ses employés ? Oui Non
18. Est-ce que l'entreprise assure la restauration gratuite pour ses employés ? Oui Non
 Si « Oui », cela affecte-t-il votre performance au sens positif (améliore votre rendement) ? Oui Non

19. Est-ce que l'entreprise emploie des expressions de remerciement et de gratitude envers ses employés ? Oui Non
 Si « Oui », cela affecte-t-il votre performance au sens positif (améliore votre rendement) ? Oui Non
20. Est-ce que l'entreprise sert des « Certificat d'appréciation » pour ses employés ? Oui Non
21. Est-ce que l'entreprise vous invite à participer aux réunions périodiques ? Oui Non
22. Avez-vous eu droit à des promotions au sein de l'entreprise ? Oui Non
 Si « Oui », Combien : ... Quel genre de promotion :
- Cela a-t-il affecté votre performance au sens positif (améliore votre rendement) ? Oui Non
23. A votre avis, sur quelle base se fait-elle la promotion dans l'entreprise ? Evaluation
 La compétence L'ancienneté
 Autres :
24. Est-ce que l'entreprise organise des cérémonies pour honorer ses employés ? Oui Non
 Si « Oui », cela affecte-t-il votre performance au sens positif (améliore votre rendement) ? Oui Non
25. Est-ce que l'entreprise vous autorise à participer dans le processus de la prise de décisions ? Oui Non
26. Est-ce que l'entreprise vous accorde des congés ou des jours de repos ? Oui Non
 Si « Oui », cela affecte-t-il votre performance au sens positif (améliore votre rendement) ? Oui Non
27. L'entreprise vous assure-t-elle la sécurité et la stabilité au travail ? Oui Non
28. Est-ce que la relation entre les employés est basée sur le respect mutuel ? Oui Non

III. Troisième Axe : Positions des employés envers le type des motivations

29. Qu'est-ce qui vous motive le plus ?
- Les Motivations Matérielles
- Les Motivations Morales
- Pourquoi ? :.....
30. Qu'est-ce que représentent pour toi les motivations matérielles ?
- Indispensables
- Pas Nécessaires
31. Qu'est-ce que représentent pour toi les motivations morales ?
- Indispensables
- Pas Nécessaires
32. A votre avis, les quelles des deux motivations est le plus nécessaire ?
- Les Motivations Matérielles
- Les Motivations Morales
- Pourquoi ? :.....
33. Est-ce que les motivations contribuent à l'amélioration du rendement (des performances) des employés ?
- Oui Non
- Si « Oui », les quelles des motivations contribuent le plus ?
- Les Motivations Morales
- Les Motivations Matérielles
34. Vous avez deux propositions, la quelle choisissez-vous :
- Travailler pour un bon salaire dans une entreprise qui manque du respect
- Travailler pour un mauvais salaire dans une entreprise où règne le respect
35. Qu'est-ce que vous préférez :
- Travailler pour un bon salaire dans une entreprise pleine de problèmes et de conflits
- Travailler pour un mauvais salaire dans une entreprise où il y a pas de problèmes et de conflits

36. Vous avez deux propositions, la quelle choisissez-vous :
- Travailler loin du domicile (Hors wilaya) pour un bon salaire
- Travailler loin du domicile (Hors wilaya) pour une promotion
- Justifiez :
37. Vous avez deux propositions, la quelle choisissez-vous :
- Travailler dans un climat ou y a pas le calme et la sécurité, pour un bon salaire
- Travailler dans un climat calme et sécurisé, pour un mauvais salaire
- Justifier :
38. Qu'est-ce que vous préférez :
- Travaillez pour un bon salaire, sans repos et sans congés
- Travaillez pour un mauvais salaire, avec beaucoup de jours de repos et de congés
39. Qu'est-ce que vous préférez :
- Plusieurs heures de travail contre une promotion
- Plusieurs heures de travail contre un bon salaire
40. Qu'est-ce que vous préférez :
- Travailler dans une entreprise qui donne des récompenses, sans expressions de remerciement
- Travailler dans une entreprise qui ne donne pas des récompenses, mais qui emploie des expressions de remerciement
41. Qu'est-ce que vous préférez :
- Travailler dans une entreprise qui assure le transport pour ses employés, mais ne les autorise pas à participer à la prise de décisions
- Travailler dans une entreprise qui n'assure pas le transport pour ses employés, mais les autorise à participer à la prise de décisions
- Justifier :

IV. Quatrième Axe : La performance

42. A votre avis, Est-ce que vous faites votre travail convenablement ? Oui Non
- Expliquez :
43. Quelle est la nature de la relation entre les employés ? Bonne
- Moyenne Mauvaise
44. Y a-t-il un règlement (des lois) propres à l'entreprise ? Oui Non
- Si « Oui », le respectez-vous à la lettre ? Toujours
- Des fois Jamais
45. Trouvez-vous le confort et le réconfort au travail ? Oui Non
46. Veillez-vous sur la réputation de votre entreprise ? Oui Non
47. Seriez-vous affecté si l'entreprise perd financièrement ? Oui Non
48. Si l'entreprise réussirait des bénéfices, qu'est-ce que vous allez demander (réclamer) ? :
49. Est-ce que vous avez eu un mal entendu avec l'un des employés ? Oui Non
50. Quel était votre réaction (sentiment) ? Affecté Indifférent
51. Est-ce que vous absentez au travail ? Oui Non
- Si « Oui », combien de fois par mois ? Une Deux

ملحق رقم 03

جداول إحصائية تدعيمية

ملحق رقم 03

جداول إحصائية تدعيمية

جداول خاصة بالفصل السادس (الحوافز المادية و المعنوية)

1. جدول رقم (01) يمثل مدى حصول العمال على المكافآت.

| النسبة المئوية | التكرارات | حصول العمال على مكافآت |
|----------------|-----------|------------------------|
| 54 % | 54 | نعم |
| 46 % | 46 | لا |
| 100 % | 100 | المجموع |

2. جدول رقم (02) يمثل مدى توافق الأجرة مع الجهد المبذول.

| النسبة المئوية | التكرارات | مدى توافق الأجرة مع الجهد المبذول |
|----------------|-----------|-----------------------------------|
| 32 % | 32 | نعم |
| 68 % | 68 | لا |
| 100 % | 100 | المجموع |

3. جدول رقم (03) يمثل مدى توفير المؤسسة السكن لعمالها.

| النسبة المئوية | التكرارات | توفير المؤسسة السكن للعمال |
|----------------|-----------|----------------------------|
| 6 % | 6 | نعم |
| 94 % | 94 | لا |
| 100 % | 100 | المجموع |

4. جدول رقم (04) يمثل مدى منح المؤسسة لشهادات التقدير.

| النسبة المئوية | التكرارات | منح المؤسسة شهادات التقدير |
|----------------|-----------|----------------------------|
| 17 % | 17 | نعم |
| 83 % | 83 | لا |
| 100 % | 100 | المجموع |

5. جدول رقم (05) يمثل مدى سماح المؤسسة بالمشاركة في الاجتماعات الدورية.

| النسبة المئوية | التكرارات | سماح المؤسسة بالمشاركة في الاجتماعات الدورية |
|----------------|-----------|--|
| 23 % | 23 | نعم |
| 77 % | 77 | لا |
| 100 % | 100 | المجموع |

6. جدول رقم (06) يمثل على أي اساس تقدم الترقية في المؤسسة.

| النسبة المئوية | التكرارات | على أي أساس تقدم الترقية في المؤسسة |
|----------------|-----------|-------------------------------------|
| 16 % | 16 | تقييم المشرف |
| 22 % | 22 | الأقدمية |
| 29 % | 29 | الكفاءة |
| 33 % | 33 | أخرى |
| 100 % | 100 | المجموع |

7. جدول رقم (07) يمثل مدى تنظيم المؤسسة للحفلات التكريمية.

| النسبة المئوية | التكرارات | تنظيم المؤسسة لحفلات تكريمية |
|----------------|-----------|------------------------------|
| 14 % | 14 | نعم |
| 86 % | 86 | لا |
| 100 % | 100 | المجموع |

جداول خاصة بالفصل السابع (مواقف العمال حول نوع الحوافز)

8. جدول رقم (08) يمثل مدى ضرورة الحافز المادي.

| النسبة المئوية | التكرارات | مدى ضرورة الحافز المادي |
|----------------|-----------|-------------------------|
| 89 % | 89 | ضروري |
| 11 % | 11 | غير ضروري |
| 100 % | 100 | المجموع |

9. جدول رقم (09) يمثل مدى ضرورة الحافز المعنوي.

| النسبة المئوية | التكرارات | مدى ضرورة الحافز المعنوي |
|----------------|-----------|--------------------------|
| 87 % | 87 | ضروري |
| 13 % | 13 | غير ضروري |
| 100 % | 100 | المجموع |

10. جدول رقم (10) يمثل اختيار العمال العمل بعيدا عن المنزل (خارج الولاية) مقابل أجر مضاعف

أو العمل بعيدا عن المنزل (خارج الولاية) مقابل ترقية.

| النسبة المئوية | التكرارات | اختيار العمال |
|----------------|-----------|--|
| 71 % | 71 | العمل بعيدا عن منزلك (خارج الولاية) مقابل أجر مضاعف |
| 29 % | 29 | العمل بعيدا عن منزلك (خارج الولاية) مقابل ترقية |
| 100 % | 100 | المجموع |

11. جدول رقم (11) يمثل اختيار العمال العمل في مؤسسة تقدم أجر مضاعف دون إجازات وعطل أو

العمل في مؤسسة تقدم أجر قليل ولكن هناك إجازات وعطل.

| النسبة المئوية | التكرارات | اختيار العمال |
|----------------|-----------|--|
| 20 % | 20 | في مؤسسة تقدم أجر مضاعف دون إجازات وعطل |
| 80 % | 80 | في مؤسسة تقدم أجر قليل ولكن هناك إجازات وعطل |
| 100 % | 100 | المجموع |

12. جدول رقم (12) يمثل اختيار العمال العمل في مؤسسة توفر النقل ولا تسمح في المشاركة في اتخاذ القرارات أو العمل في مؤسسة لا توفر النقل ولكن تسمح في المشاركة في اتخاذ القرارات.

| النسبة المئوية | التكرارات | اختيار العمال |
|----------------|-----------|---|
| 40 % | 40 | العمل في مؤسسة توفر النقل ولا تسمح في المشاركة في اتخاذ القرارات |
| 60 % | 60 | العمل في مؤسسة لا توفر النقل و تسمح في المشاركة في اتخاذ القرارات |
| 100 % | 100 | المجموع |

جداول خاصة بالفصل الثامن (الأداء الوظيفي)

13. جدول رقم (13) يمثل مدى حدوث سوء تفاهم بين العمال.

| النسبة المئوية | التكرارات | حدوث سوء تفاهم بين العمال |
|----------------|-----------|---------------------------|
| 33 % | 33 | نعم |
| 67 % | 67 | لا |
| 100 % | 100 | المجموع |

14. جدول رقم (14) يمثل مدى مبالاة العمال ما إذا خسرت المؤسسة.

| النسبة المئوية | التكرارات | المبالاة في حالة ما إذا خسرت المؤسسة |
|----------------|-----------|--------------------------------------|
| 88 % | 88 | نعم |
| 12 % | 12 | لا |
| 100 % | 100 | المجموع |

15. جدول رقم (15) يمثل الحافز الذي يساعد العامل على أداء عمله كما ينبغي.

| النسبة المئوية | التكرارات | الحافز الذي يساعد العامل على أداء عمله كما ينبغي |
|----------------|-----------|--|
| 51 % | 51 | الحوافز المعنوية |
| 49 % | 49 | الحوافز المادية |
| 100 % | 100 | المجموع |

ملحق رقم 04

شهادة كشف الراتب لمؤسسة ENIEM

ملحق رقم 05
التعريف بالمؤسسة

ملحق رقم 05

التعريف بالمؤسسة

المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية " ENIEM "

المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية وتختصر (م.و.ص.ك.م. - ENIEM) هي شركة عمومية جزائرية لصناعة الآلات الكهرو منزلية تأسست في 2 يناير 1983، ولكنها موجودة منذ 1974 تحت وصاية مؤسسة "سونيلاك" يقع مقرها الاجتماعي في مدينة تيزي وزو. وهي مؤسسة معتمدة وفق المنظمة الدولية للمعايير (م.د.م. - ISO 9002 - 9002) منذ 1998، هي المؤسسة العمومية الاقتصادية سليمة إعادة الهيكلة لمؤسسة ("سونيلاك" - Sonelec).

I. الوضعية الجغرافية

يقع مقرها الاجتماعي في مدينة تيزي وزو.

- وحدات الإنتاج : التبريد ، الطهي وتكييف الهواء موجودة في المنطقة الصناعية عيسات ايدير لواد عيسي ، تبعد بـ 7 كم عن المقر الرئيسي للولاية.
- الوحدة الصحية نصبت في مليانة ، بولاية عين الدفلة.
- فرع المصايح في المحمدية، بولاية معسكر.

II. أهدافها

التخصص في صناعة وتطوير الأجهزة الكهرو منزلية. وكذلك ضمان المتاجرة والخدمة ما بعد البيع لمنتجاتها.

.III .منتجاتها

تشكيلة متعددة من المنتجات، منزلية وتجارية منها:

- الثلاجات: نموذج صغير ونموذج كبير.
- آلات الطبخ.
- مكيفات.
- آلات غسيل.
- مسخّنات الماء.
- خزانات زجاجية.
- حافظات.

.IV .لمحة تاريخية عن المؤسسة :

تعتبر المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية مؤسسة اقتصادية عمومية ، ولها دور هام تعد من أهم المؤسسات الاقتصادية التي تحتل الصدارة على المستوى الوطني، وقد مر تطورها بعدة مراحل يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. المرحلة الأولى (1977- 1980):

هي مرحلة الانطلاق في الانتاج حيث تم ابرام عقد شراكة بين الشركة الوطنية لصناعة وتركيب العتاد

الكهربائي SONELEC والشركة الألمانية DIAG ، تحوي الاتفاقية على مختلف العمليات المتعلقة بالتسيير

الأولى للمركب، الذي بدأ بإنتاج آلات كهرو منزلية بسيطة كمجفف الشعر.

2. المرحلة الثانية (1980 -1986):

مرحلة تطوير التصنيع والتركيب من طرف عمال الوحدة داخل المؤسسة.

3. المرحلة الثالثة (1986 – 1988):

في هذه المرحلة قامت المؤسسة بتطوير الانتاج واكتساب خبرات جديدة ومنتطورة عن طريق التعاقد مع

الشركة اليابانية المتخصصة في انتاج التلاجات والمبردات **MITSUITOSHIBA**

4. المرحلة الرابعة (1989 – 1991):

▪ بداية الانتاج في وحدة الطهي عن طريق الشريك الايطالي **INTERCOOP/ TECHNOGAZ**

▪ اكتوبر 1989: استقلالية مؤسسة **ENIEM** بموجب قانون 88.01 المؤرخ في 1988 والذي نص

عل توجيه المؤسسات العمومية والاقتصادية. و اتخذت المؤسسة اسما هو : **SPA. EPE. ENIEM**

5. المرحلة الخامسة (1992 – 1996):

▪ انشاء مصنع انتاج المجمدات الأفقية للشريك اللبني **LEMAITIC**

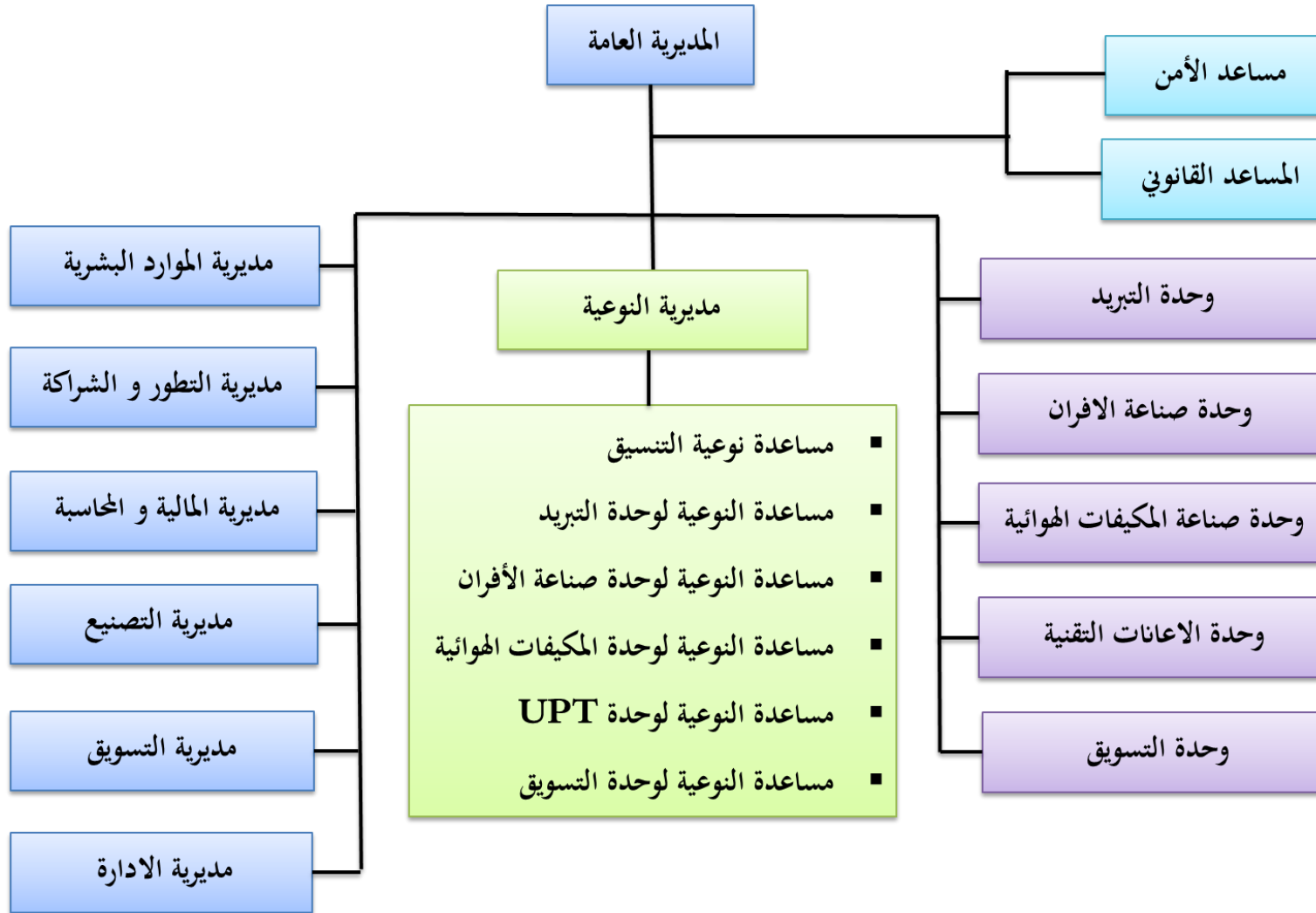
▪ جانفي 1993: العودة إلى تركيب الآلات الكهرو منزلية البسيطة

▪ فيفري 1993 : صنع مدفأة تشتغل بغاز البوتان (**CATALYTIQUE**)

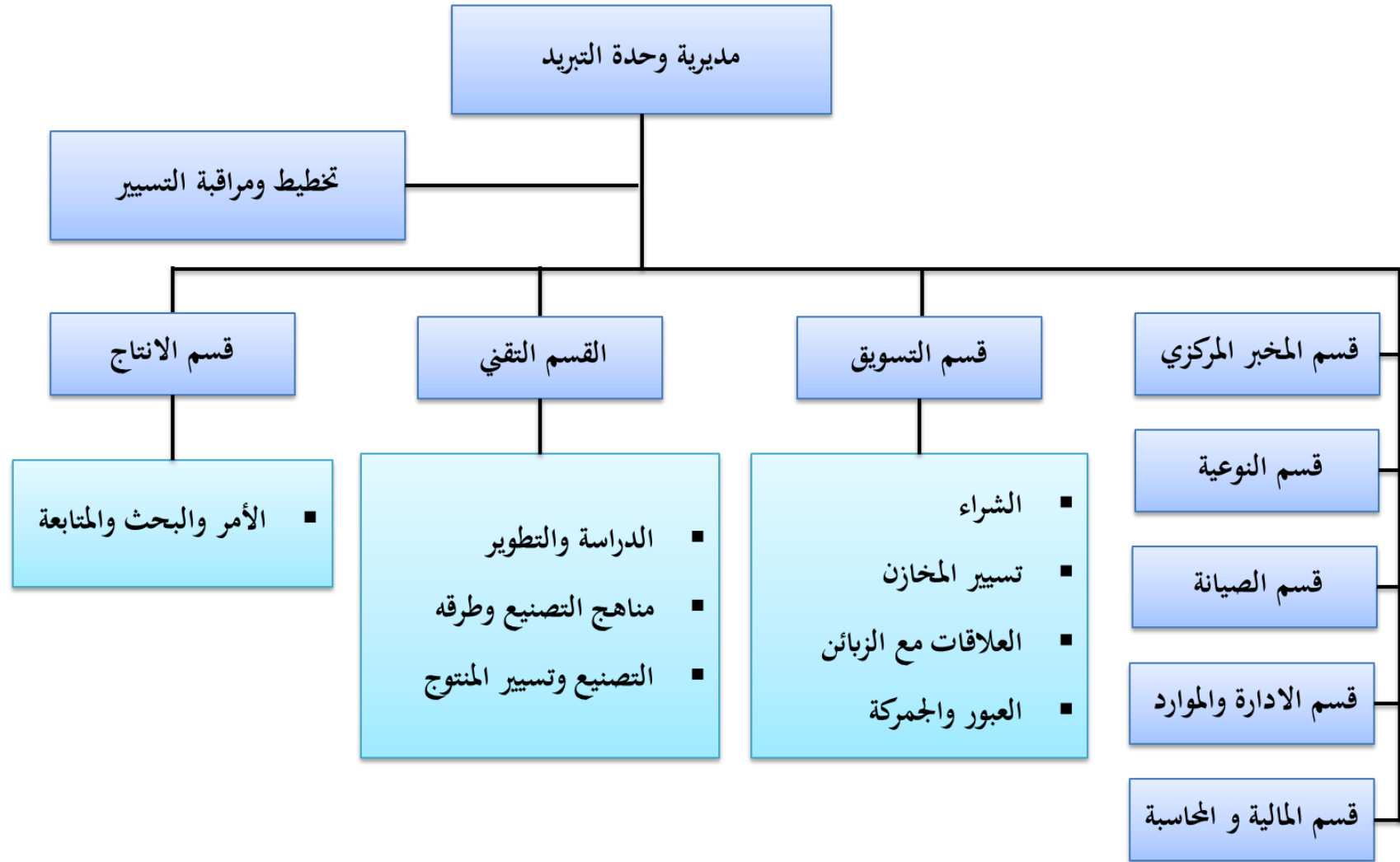
▪ السداسي الأول لسنة 2005: نجاح مشروع صنع تلاجة 5201.

ملحق رقم 06

الهيكل التنظيمي للمؤسسة



مخطط الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENIEM



مخطط الهيكل التنظيمي لوحدة التبريد

ملحق رقم 07

أساسيات استعمال البرنامج الاحصائي SPSS

ملحق رقم 07

أساسيات استعمال البرنامج الإحصائي SPSS

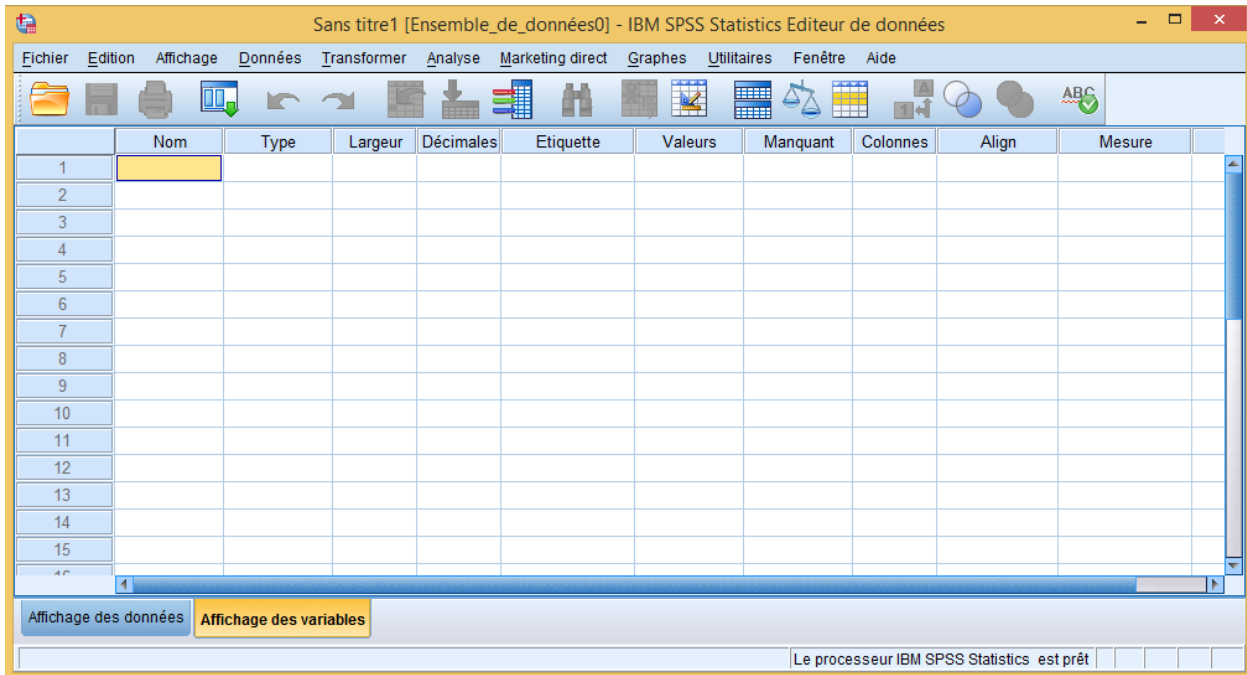
Statistical Package for Social Sciences

SPSS هي اختصار للأحرف اللاتينية الأولى من اسم "الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية"، وهي حزم حاسوبية متكاملة لادخال البيانات وتحليلها .

I. تفرغ بيانات الاستمارة باستعمال البرنامج الإحصائي:

1. تقديم الشاشة الرئيسية للبرنامج:

عند تشغيل البرنامج تظهر الشاشة الرئيسية المسماة بـ "محرر البيانات"، التي هي عبارة عن شبكة من الصفوف "Lignes" والأعمدة "Colonnes" تستخدم لإنشاء وتحرير ملفات البيانات. في محرر البيانات، كل صف يمثل "حالة" أي أن الصف الأول يفرغ فيه إجابات الاستبيان الأول والصف الثاني يفرغ فيه إجابات الاستبيان الثاني... الخ



شكل رقم 1 يمثل الشاشة الرئيسية (محرر البيانات) للبرنامج SPSS 20.0

أما الأعمدة فتتمثل المتغيرات أي أن كل سؤال في الاستبيان يمثل بمتغير "Variable" أي بعمود. وتسمى نقاط التقاطع بين الصف والعمود بالخلية "Cellule". كما يوجد في أسفل شاشة محرر البيانات:

- عرض البيانات (Affichage des données) لعرض البيانات.
- عرض المتغيرات (Affichage des variables) لعرض خصائص المتغيرات (اسم المتغير، نوعه،... الخ).

2. ترميز بيانات الاستمارة:

الترميز: عملية الانتقال من الاستبيان إلى البرنامج:

الخطوة التي تسبق إدخال بيانات الاستمارة إلى الحاسوب بهدف التحليل هي ترميز البيانات. وترميز البيانات (Le codage) هي عملية تحويل إجابات كل سؤال إلى أرقام أو حروف يسهل إدخالها إلى الحاسوب.

حسب مفهوم SPSS فإن الأشخاص الذين يقومون بالإجابة على أسئلة الاستبيان يطلق عليهم اسم حالات (Cas)، وكل سؤال في الاستبيان هو عبارة عن متغير "variable"، وتسمى إجابات الأشخاص على الأسئلة بقيم المتغيرات "Valeurs des Variables". الجدول التالي يمثل عينة عن ترميز بيانات الاستبيان الأول الخاص بالبيانات الشخصية.

جدول يمثل عينة عن ترميز بيانات الاستبيان الأول الخاص بالبيانات الشخصية:

| الترميز Valeurs des Variables | القيمة الاجابات الممكنة | المتغير Variable |
|----------------------------------|----------------------------|---------------------|
| 1 | ذكر | الجنس |
| 2 | أنثى | |
| 1 | من 20 إلى 30 سنة | السن |
| 2 | من 30 إلى 40 سنة | |
| 3 | من 40 إلى 50 سنة | |
| 4 | من 50 سنة فأكثر | |
| 1 | أمي | المستوى التعليمي |
| 2 | ابتدائي | |
| 3 | متوسط | |
| 4 | ثانوي | |
| 5 | جامعي | |

3. عملية إدخال البيانات في SPSS:

أ. تعريف المتغيرات:

الخطوة الأولى في عملية ادخال البيانات في البرنامج تتمثل في تعريف المتغيرات، هذه العملية تتم في شاشة عرض المتغيرات (شكل رقم 2). نقوم بتسمية المتغيرات في العمود "Nom"، أما بالنسبة للقيم الممكنة للمتغير حسب الترميز المعمول به فهي تعرف في العمود "Valeurs" (العمود المحدد باطار أحمر في الشكل رقم 2).

ملاحظة: البرنامج لا يقبل الفراغات بين الحروف أو الكلمات أثناء تعريف المتغيرات. فمثلا: المتغير

"الحالة العائلية" نقوم بتعريفه كما يلي : "الحالة_العائلية".

| | Nom | Type | Largeur | Décimales | Etiquette | Valeurs | Manquant | Colonnes | Align | Mesure | Rôle |
|----|------------------|-----------|---------|-----------|-----------|--------------------|----------|----------|----------|-----------|--------|
| 1 | الجنس | Numérique | 8 | 0 | | ...{1, ذكر}... | Aucun | 8 | ☰ Droite | Nominales | Entrée |
| 2 | السن | Numérique | 8 | 0 | | {1, 20}... | Aucun | 8 | ☰ Droite | Nominales | Entrée |
| 3 | الحالة_العائلية | Numérique | 8 | 0 | | {1, عزب}... | Aucun | 8 | ☰ Droite | Nominales | Entrée |
| 4 | المستوى_التعليمي | Numérique | 8 | 0 | | ...{1, ابي}... | Aucun | 8 | ☰ Droite | Nominales | Entrée |
| 5 | التهاد_التطوية | Numérique | 8 | 0 | | ...{1, ابتدائي}... | Aucun | 8 | ☰ Droite | Nominales | Entrée |
| 6 | مكان_الإقامة | Numérique | 8 | 0 | | ...{1, حضري}... | Aucun | 8 | ☰ Droite | Nominales | Entrée |
| 7 | الوظيفة | Numérique | 8 | 0 | | ...{1, إدار}... | Aucun | 8 | ☰ Droite | Nominales | Entrée |
| 8 | سنوات_الخبرة | Numérique | 8 | 0 | | {1, 1}... | Aucun | 8 | ☰ Droite | Nominales | Entrée |
| 9 | الرضى_عن_الاجر | Numérique | 8 | 0 | | ...{1, نعم}... | Aucun | 14 | ☰ Droite | Nominales | Entrée |
| 10 | | | | | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | | | | | |
| 12 | | | | | | | | | | | |
| 13 | | | | | | | | | | | |
| 14 | | | | | | | | | | | |
| 15 | | | | | | | | | | | |

شكل رقم 2 يمثل شاشة عرض المتغيرات (Affichage des variables) للبرنامج SPSS 20.0 بعد تعريف المتغيرات الخاصة بالبيانات الشخصية

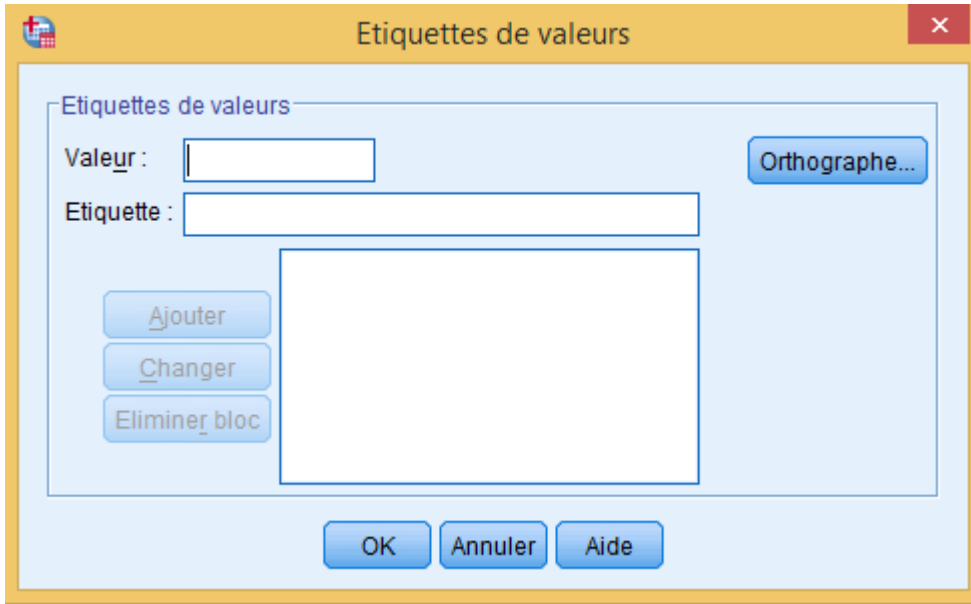
مثال عن تعريف القيم الممكنة للمتغير "الحالة_العائلية":

نقر على المربع الأزرق المشار اليه بالسهم الأحمر في الشكل رقم 2، وتفتح أمامنا الشاشة

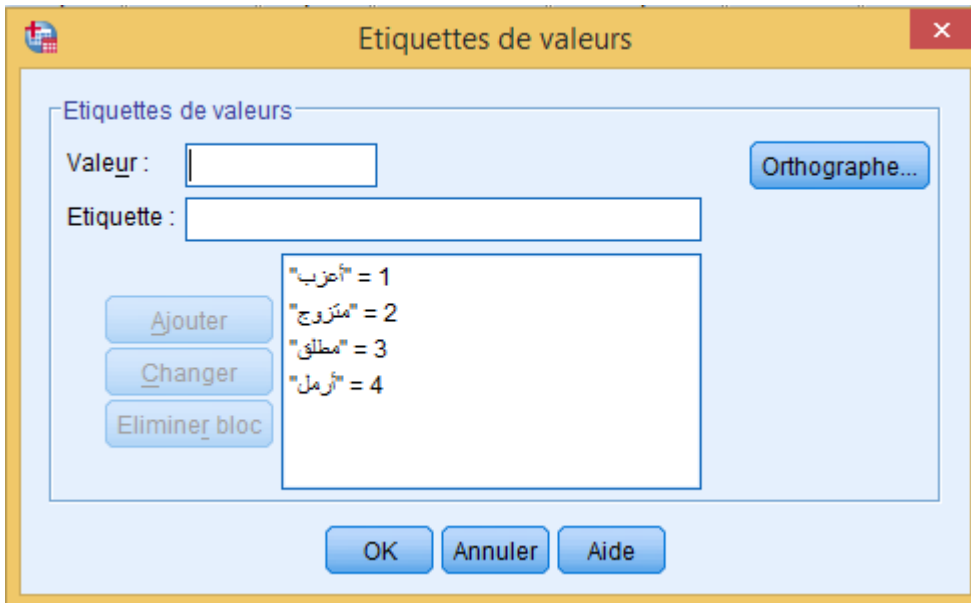
"Etiquettes de valeurs" (الشكل رقم 3). قيم المتغيرات تدخل في الخانة الأولى "valeur"، أما

الاجابات الممكنة تكتب في الخانة الثانية "Etiquette". بعد ادخال كل القيم الممكنة للمتغير "الحالة_العائلية"

نتحصل على الشاشة المبينة في الشكل رقم 4.



شكل رقم 3 يمثل شاشة 'Etiquettes de valeurs' فارغة



شكل رقم 4 يمثل شاشة "Etiquettes de valeurs" بعد تعريف كل القيم الممكنة للمتغير "الحالة_العائلية"

ب. ادخال البيانات:

بعد تعريف كل المتغيرات، نقوم بتفريغ الاستبيانات أفقياً، حيث أن كل صف يمثل استبيان واحد (مبحوث واحد)، حيث أن الصفوف مرقمة من 1 إلى 100، في حالة عينة من 100 مبحوثين. بعد ادخال كل البيانات نتحصل على الشاشة المبينة في الشكل رقم 5.

| الرقم | الجنس | السن | الحالة العائلية | المستوى التعليمي | الشهادة التعليمية | مكان الإقامة | الوظيفة | سنوات الخبرة |
|-------|-------|------|-----------------|------------------|-------------------|--------------|---------|--------------|
| 88 | 1 | 2 | 2 | 4 | 9 | 2 | 2 | 2 |
| 89 | 1 | 4 | 2 | 2 | 8 | 2 | 3 | 5 |
| 90 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 |
| 91 | 1 | 2 | 1 | 4 | 8 | 2 | 3 | 1 |
| 92 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 93 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 94 | 1 | 3 | 2 | 3 | 8 | 2 | 3 | 5 |
| 95 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 |
| 96 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 |
| 97 | 1 | 2 | 2 | 3 | 8 | 2 | 3 | 1 |
| 98 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 5 |
| 99 | 1 | 2 | 1 | 3 | 8 | 2 | 3 | 4 |
| 100 | 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 5 |

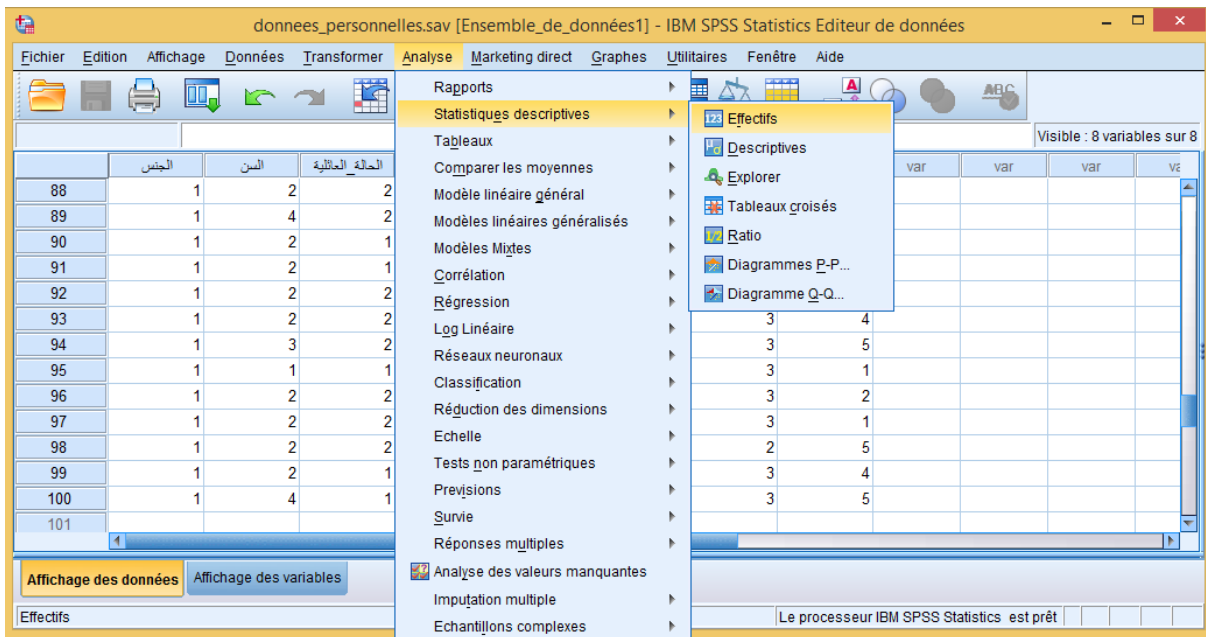
شكل رقم 5 يمثل شاشة عرض البيانات بعد ادخال كل البيانات (100 استبانة)

II. استخراج الجداول البسيطة

بعد ادخال البيانات الخاصة لكل الاستبيانات (مثال : 100 استبيانة) نقوم باستخراج الجداول البسيطة كما

يلي :

ننقر على الخانة "Effectifs" الموجودة في القائمة الخاصة بـ "Statistiques descriptives" التابعة لمحور التحليل الاحصائي "Analyse" (شكل رقم 6)، نتحصل على الشاشة "Effectifs" (الشكل رقم 7).
نقوم باختيار المتغيرات التي نريد استخراج الجداول الخاصة بها ونقوم بنقلها من الخانة اليسرى إلى الخانة اليمنى "Variable(s)" بالنقر على المربع الأزرق بين الخانتين، ثم ننقر على "Ok". فتتحصل على الشاشة "Resultats" المبينة في الشكل رقم 8، اين يمكن أن نتعرف على الجداول البسيطة للمتغيرين الجنس والسن.



شكل رقم 6 يوضح طريقة استخراج الجداول البسيطة



شكل رقم 7 يمثل شاشة اختيار المتغيرات المراد استخراج الجداول البسيطة الخاصة بها

الجنس

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide ذكر | 85 | 85,0 | 85,0 | 85,0 |
| انثى | 15 | 15,0 | 15,0 | 100,0 |
| Total | 100 | 100,0 | 100,0 | |

السن

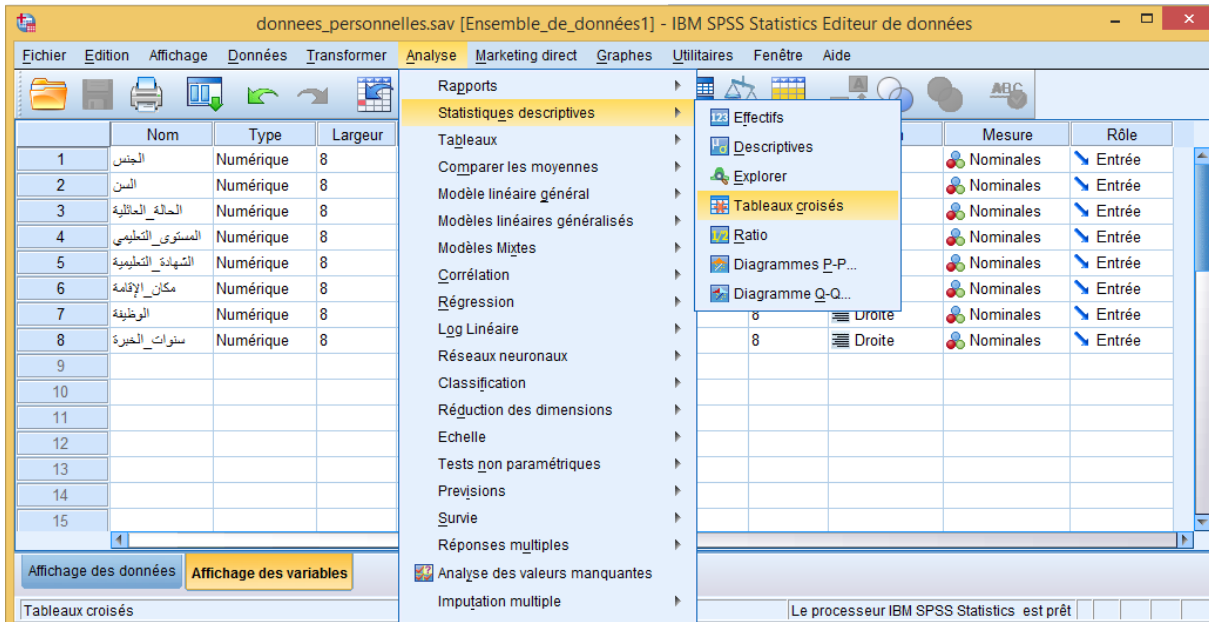
| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide 20 | 20 | 20,0 | 20,0 | 20,0 |
| 30 | 46 | 46,0 | 46,0 | 66,0 |
| 40 | 23 | 23,0 | 23,0 | 89,0 |
| 50 | 11 | 11,0 | 11,0 | 100,0 |
| Total | 100 | 100,0 | 100,0 | |

شكل رقم 8 يمثل شاشة النتائج (التي تبين الجداول البسيطة)

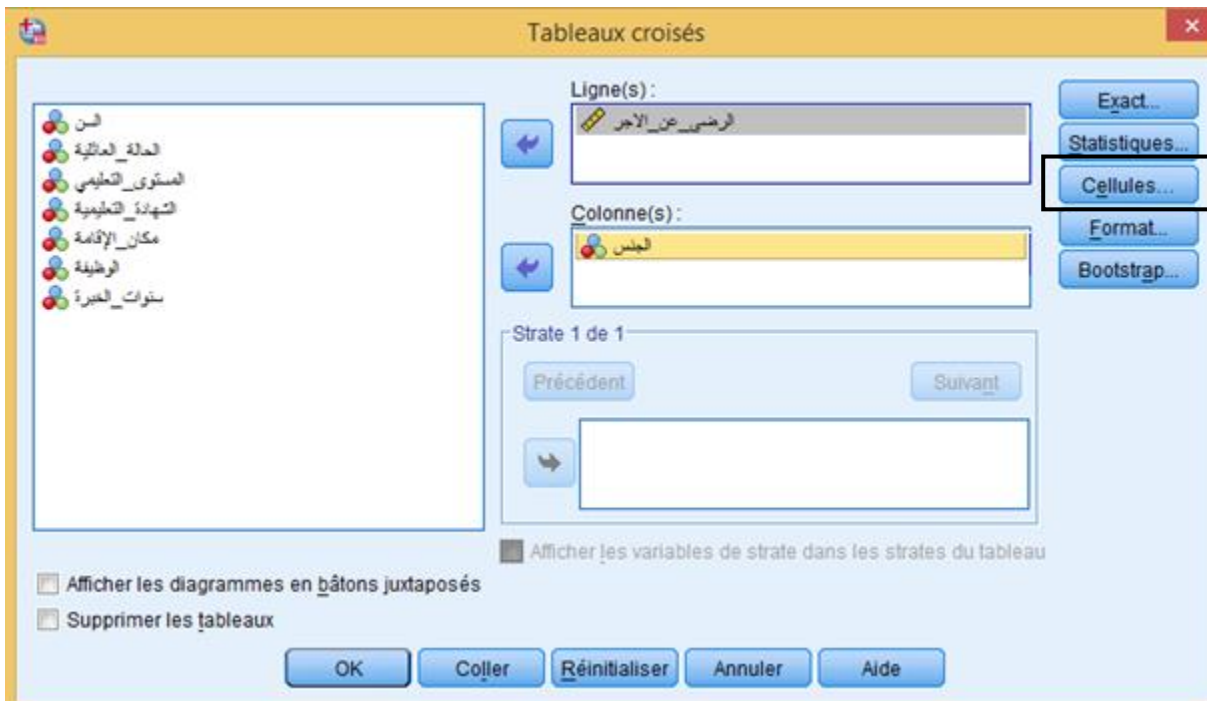
III. استخراج الجداول المركبة

لمعرفة العلاقة بين متغيرين (متغير مستقل ومتغير تابع) نقوم باستخراج الجداول المركبة كما يلي:

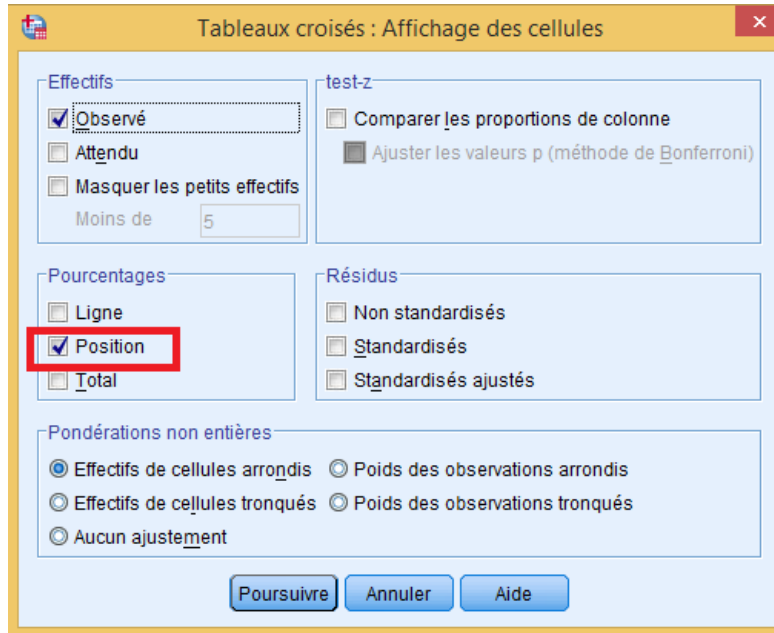
ننقر على الخانة "Tableaux croisés" الموجودة في القائمة الخاصة بـ "Statistiques descriptives" التابعة لمحور التحليل الاحصائي "Analyse" (شكل رقم 9)، نتحصل على الشاشة "Tableaux croisés" (الشكل رقم 10). نقوم باختيار المتغيرات (مثال: الرضى عن الأجر و الجنس) التي نريد استخراج الجدول المركب الخاص بها (مثال: علاقة الرضى عن الأجر بالجنس) ونقوم بنقل المتغير التابع (مثال: الرضى عن الأجر) من الخانة اليسرى إلى الخانة "Ligne(s)" ، ونقوم بنقل المتغير المستقل (مثال: الجنس) من الخانة اليسرى إلى الخانة "Colonne(s)"، و ذلك بالنقر على المربعات الزرقاء بين الخانتين (الشكل رقم 10). بعد ذلك ننقر على الزر "cellules" المحاط بالاطار الاسود (الشكل رقم 10) و نتحصل على الشاشة المبينة في الشكل رقم 11. و للحصول على المجاميع العمودية في الجداول المركبة، نقوم بتعيين المواصفات كما هي مبينة في الشكل 11 ، ثم ننقر على "Poursuivre" (الشكل 11) و أخيرا ننقر على "Ok" (الشكل رقم 10). فنتحصل على الشاشة "Résultats" المبينة في الشكل رقم 12، أين يمكن أن نتعرف على الجدول المركب الخاص بـ علاقة الرضى عن الأجر بالجنس .



شكل رقم 9 يوضح طريقة استخراج الجداول المركبة



شكل رقم 10 يمثل شاشة اختيار تعيين المتغيرين التابع و المستقل لاستخراج الجدول المركب



شكل رقم 11 يمثل طريقة تعيين المواصفات

| | | الجنس | | Total |
|----------------|----------------------|----------------|--------|--------|
| | | ذكر | انثى | |
| الرضى_عن_الأجر | نعم | Effectif 24 | 12 | 36 |
| | % compris dans الجنس | 28,2% | 80,0% | 36,0% |
| لا | Effectif | 61 | 3 | 64 |
| | % compris dans الجنس | 71,8% | 20,0% | 64,0% |
| Total | Effectif | 85 | 15 | 100 |
| | % compris dans الجنس | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

شكل رقم 12 يمثل شاشة النتائج (التي تبين الجدول المركب: علاقة الرضى عن الاجر بالجنس)