وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of higher education and scientific research
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
Echahid Cheikh Larbi Tebessi University- Te ssa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
faculty of humanities and social sciences



قسم علوم الاعلام والاتصال
تخصص: تنظيم وعمل – شعبة علم الاجتماع -

مذكرة ماستر تحت عنوان

نظام الحوافز وعلاقته بالأداء الوظفي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية على مستوى المديرية العملية لاتصالات الجزائر – تبسة –

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

من إعـداد الـطالبـة:
- مالكية رفيدة

إشراف الأستاذ(ة):
- د. جبلي فاتح

أعضاء لجنة المناقشة:

الاســـم واللقـــب	الرتبـــة العلميـــة	الصفـــــة
د. شاوي رياض	أستاذ محاضر – أ –	رئيســـــــــا
د. جبلي فاتح	أستاذ محاضر – أ –	مشرفـــا ومقررا
د. بوعزة عبد الرؤوف	أستاذ محاضر –ب –	عضوا ممتحنـــا

السنة الجامعية 2022 / 2023



شكر وعرفان

الحمد لله بالجلال والاكرام والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى

نحمد الله ونشكره شكرا كثيرا الذي اعاننا ووفقنا بتوفيقه على انهاء هذا العمل المتواضع، أتقدم بكل معاني

الشكر والعرفان لكل من له علينا الفضل بعد الله عزوجل في مساعدتي لإتمام هذا العمل، وأخص بالذكر

الأستاذ الدكتور "جبلي فاتح" والأستاذ الدكتور "بوعزة عبد الرؤوف" لإشرافهم على هذه المذكرة،

ومنحهم لي من الوقت والجهد والتوجيهات أثناء مراحل الدراسة فلهم مني خالص الوفاء والتقدير

وأتوجه بالشكر لعائلتي الكريمة أمي أبي زوجي واخوتي وابنتي الحبيبة وكل من مد لي بيد العون ووقفوا

بجانبي وقدموا لي مجموعة من التوجيهات والنصائح التي أفادتني

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
مقدمة	**أ – ب**
الجانب النظري	
الفصل الاول: الاطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة	
تمهيد	**5**
اولا: اشكالية الدراسة	**6**
ثانيا: فرضيات الدراسة	**8**
ثالثا: اسباب اختيار الموضوع	**8**
رابعا: اهمية الدراسة	**9**
خامسا: اهداف الدراسة	**11**
سادسا: تحليل متغيرات الدراسة	**12**
سابعا: مفاهيم الدراسة	**14**
ثامنا: الدراسات السابقة	**16**
خلاصة الفصل	**24**
الفصل الثاني: نظام الحوافز في المؤسسة	
تمهيد	**28**
اولا: ماهية التحفيز	**29**
1- مفهوم التحفيز وأهميته	**29**
1-1- مفهوم التحفيز	**29**
1-2- أهمية التحفيز	**30**
2- أنواع التحفيز	**31**
2-1- حسب طبيعة الحافز	**32**
2-2-حسب أثر الحوافز	**33**
3- أسس منح الحوافز	**35**
ثانيا: نظام الحوافز والمكافآت التشجيعية	**36**
2-1- مفهوم نظام الحوافز	**36**

2-2- التطور التاريخي لنظام الحوافز " المكافآت "	**36**
2-3- خصائص نظام الحوافز الفعال	**37**
2-4 قواعد نظام الحوافز	**39**
2-5- شروط نظام الحوافز	**41**
2-6- أساليب الحوافز	**43**
ثالثا: نظريات الحوافز	**44**
3-1- نظرية ماسلوا	**44**
3-2- نظرية ألدفير	**45**
3-3- نظرية الإنجاز لمكليلند	**47**
3-4- نظرية العاملين فرديرك هرزبيرج	**47**
3-5- نظرية التوقع أو التفصيل	**49**
3-6- نظرية الحاجة إلى الانجاز	**50**
3-7- نظرية X ونظرية Y	**51**
3-8- نظرية مكافئة الأداء	**52**
خاتمة الفصل	**53**
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
تمهيد	**56**
اولا: ماهية الآداء الوظيفي	**57**
1-1- مفهوم الآداء الوظيفي	**57**
1-2 -أهمية الآداء الوظيفي	**58**
1-3- أهداف الآداء الوظيفي	**58**
1-4- أنواع الآداء الوظيفي	**59**
1-5- محددات الاداء الوظيفي	**62**
1-6- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	**63**
ثانيا : عملية تقييم الأداء الوظيفي	**65**
2-1- مفهوم عملية تقييم الأداء الوظيفي	**65**

2-2- أهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي	**67**
2-3- أهداف عملية تقييم الأداء	**69**
2-4-معايير عملية تقييم الأداء الوظيفي	**70**
2-5- طرق عملية تقييم الأداء الوظيفي	**72**
2-6-العلاقة بين الأداء الوظيفي ونظام الحوافز	**74**
2-7- دور نظام الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي بالمؤسسة	**77**
خلاصة الفصل	**78**
الجانب الميداني	
الفصل الرابع:الاجراءات المنهجية للدراسة	
تمهيد	**81**
اولا- مجالات الدراسة	**82**
1-المجال المكاني	**82**
2-المجال الزماني	**89**
3-المجال البشري	**89**
ثانيا-عينة الدراسة وكيفية اختيارها	**90**
1- أدوات جمع البيانات	**90**
ثالثا- منهج الدراسة	**94**
1.3.مجتمع الدراسة وكيفية اختيارها	**94**
رابعا-اساليب تحليل البيانات	**95**
خامسا: خصائص مجتمع الدراسة	**96**
1.5.البيانات السيسوديمغرافية	**96**
خلاصة الفصل	**103**
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة	
تمهيد	**106**
أولا-عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة حسب الفرضيات	**107**
1-عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الاولى	**122**

2-عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية	**128**
خلاصة الفصل	**142**
الخاتمة	
قائمة المصادر والمراجع	
الملاحق	
ملخص الدراسة	

فهرس الأشكال

العنوان	الصفحة
الفصل الثاني: نظام الحوافز	
الشكل رقم (01): يبين أنواع الحوافز الايجابية والسلبية.	**34**
الشكل رقم (02): يوضح قواعد نظام الحوافز الفعال.	**41**
الشكل رقم (03): سلم الحاجات الانسانية لماسلو.	**45**
الشكل رقم (04): سلم الحاجات عند آلدفير.	**46**
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
الشكل رقم (05): يوضح تصنيفات لمعايير الأداء وفقا لكونها كمية ونوعية.	**71**
الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة	
الشكل رقم (06): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات تبسة.	**84**
الشكل رقم (07): يوضح الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية تبسة	**85**

فهرس الجداول

فهرس الجداول	الصفحة
الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة	
جدول رقم (01): يوضح توزيع مجتمع دراسة حسب متغير الجنس	**96**
جدول رقم (02): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب السن	**97**
جدول رقم (03): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	**99**
جدول رقم (04): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	**100**
جدول رقم (05): يوضح توزيع الدراسة حسب الأقدمية	**101**
الفصل الخامس: تحليل ومناقشة الفرضيات	
جدول رقم (06): الاهتمام بطوير الكفاءة المهنية داخل المؤسسة وعلاقتها بالترقية المقدمة من طرف المؤسسة	**107**
جدول رقم (07): استخدام المؤسسة نظام أجور يدفع العمال الى رفع أدائهم وعلاقته بتطوير المهارات والتحكم في العمل أكثر	**108**
جدول رقم (08): تشجيع نظام المنح في المؤسسة للعمال على زيادة الإنتاجية وعلاقته بتطوير أساليب العمل في نشاطهم	**110**
جدول رقم (9): تقديم المؤسسة نظاما للعلاوات الاستثنائية كي تكفل انجاز المهام بشكل جيد وعلاقتها بتطوير المهارات للتحكم في العمل أكثر	**111**
جدول رقم (10): تقديم المؤسسة حوافز مالية على العمل الاضافي ما يدفع الموظف على القيام بالعمل وعلاقتها بتطوير الوسائل والادوات المستعملة في العمل	**112**
جدول رقم (11): العوامل التي تحفزك على العمل داخل المؤسسة	**114**
جدول رقم (12): الحرص على تجديد طريقة العمل وعلاقتها برضا العاملين على الحوافز المادية المقدمة من طرف المؤسسة	**115**
جدول رقم (13): استخدام المؤسسة لنظام أجور يدفع العمال الى رفع أدائهم	**116**

وعلاقته بالاهتمام على الاطلاع على البحوث والافكار الجديدة المتعلقة بمجال العمل	
جدول رقم (14): حرص المبحوثين على تطوير مهاراتهم في للتحكم في عملهم أكثر وعلاقته بالترقية المقدمة من طرف المؤسسة	**118**
جدول رقم (15): تحسين المؤسسة ظروف العمل المادية لاستمرار مما يدفع العامل بالتمسك بالعمل وعلاقته بتطوير أساليب العمل في النشاط	**119**
جدول رقم (16): أي من هذه العراقيل تحد من استخدام المؤسسة نظام التحفيز	**120**
جدول رقم (17): تقديم المؤسسة نظاما للعلاوات الاستثنائية كي تكفل انجاز المهام بشكل جيد وعلاقتها بتطوير الوسائل والادوات المستعملة في العمل	**121**
جدول رقم (18): الشعور من طرف المشرف بالتقدير والاحترام وعلاقتها بالصعوبات التي يواجهها في ممارسة نشاطه	**128**
جدول رقم (19): تقديم المؤسسة امتيازات نقل الموظف لوظيفة أفضل لتحسين الأداء وعلاقتها بالصعوبات التي تواجههم في الانسجام مع زملاء العمل	**129**
جدول رقم (20): تقدم المؤسسة شهادات التقدير للمستحقين لتشجيع الموظفين على العمل بكفاءة وعلاقتها بالصعوبات في فهم مسؤوليات الوظيفة	**131**
جدول رقم (21): معاقبة المؤسسة العاملين في حالة فشلهم في انجاز نشاطهم وعلاقتها بمواجهة الصعوبات مع التغيرات التي تحصل في نظام العمل	**133**
جدول رقم (22): اهتمام المؤسسة باقامة حفلات تشجيعية في مختلف المناسبات وعلاقتها بمواجهة الصعوبات في الانسجام مع الزملاء في العمل	**134**
جدول رقم (23): تشجيع الزملاء بالمؤسسة على تجاوز مشاكل العمل وعلاقتها بمواجهة الصعوبات في فهم مسؤوليات الوظيفة	**135**
جدول رقم (24): مواجهة الصعوبات في التعامل مع الوسائل التكنولوجية في العمل وعلاقتها بالاستفادة من الدورات التدريبية داخل المؤسسة لتطوير مهارات العمل	**137**
جدول رقم (25): سماح المؤسسة بتكوين الصداقات داخل العمل وعلاقتها بالصعوبات التي يواجهونها في الانسجام مع زملاء العمل	**138**

جدول رقم (26): تشجيع المؤسسة المبحوثين على التعاون بين العمال وعلاقتها بمواجهة الصعوبات في ممارسة نشاطها	**140**
جدول رقم (27): توفير المؤسسة نظام للهدايا العينية مما يشجع الموظف لبذل جهد أكبر في العمل وعلاقتها بمواجهة الصعوبات في أداء الوظيفة	**141**
جدول رقم (28): شعور المبحوثين بالتقدير والاحترام من طرف مشرفهم وعلاقتها بمواجهة الصعوبات في فهم التعليمات الادارية لدى العاملين	**142**

مقدمة

مقدمة

ادى التقدم العلمي والتكنولوجي لتغيرات جوهرية عالميا وإقليميا في شتى المجالات وفي كافة القطاعات والمؤسسات ، كان عن نتائجها إهتماما بالعنصر البشري في إدارات المؤسسات وذلك من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين ، بعمل المسؤولين على توفير العالمة المؤهلة للمهارات المطلوبة لشغل الوظيفة ، إلا أن هذه المعايير وحدها لا تكفي لكي يحقق الفرد الانتاجية العالية ما لم يكن هناك دافع يحركها حيث ان الكفاءة الفردية متوقفة على عنصرين وهما: القدرة على العمل والرغبة في العمل.

يقوم بتفعيل وحدة الموارد البشرية في المؤسسة على فرضية رئيسية وهي مفادها ما علاقة الحوافز المادية والمعنوية بالأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية المديرية العملية للاتصالات –تبسة– لتحديد مدى الفعالية أو الانعدام، بارتباط الحوافز بنوعية الآداء والكفاءة إلى تحقيق مردودية أعلى ونسبة اكبر في الارباح بخدمة غرضين في المؤسسة، تطوير اداء العاملين وخلق منظمة ناجحة، ومن هنا يتضح ان الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز سواء كان ذلك في الكمية او الجودة او الوفرة في وقت العمل أو في التكاليف.

وتكمن اهمية هذه الدراسة التي تهدف الى معرفة طبيعة علاقة نظام الحوافز بالأداء الوظيفي، في أنها تعالج موضوعا هاما خاصة مع اداء العاملين في المؤسسة والتي من الممكن ان يكون سوء أدائهم سببا مباشر إضافة الى اسباب تنظيمية اخرى في عدم التحفيز في المؤسسة، كما تستمد هذه الدراسة اهميتها من تسليطها الضوء على عامل اساسي من العوامل التحفيزية ألا وهو نظام التحفيز على الاداء، وكون هذه الاخيرة تلعب دورا اساسيا وفعالا في إمداد العاملين بتلك المهارات والقدرات التي تتطلبها المؤسسة.

ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا بغرض التحقيق الميداني لمعرفة طبيعة العلاقة بين نظام الحوافز والاداء الوظيفي متخذة من المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ميدانا لها وحصره مكانيا بمؤسسة اتصالات الجزائر –تبسة– ولتحقيق ذلك، والمحاولة منا للاحاطة بكل جوانب الدراسة الراهنة قمنا

بتقسيمها الى خمس فصول، ما تناول ثلاثة منهم الجانب النظري، وفصلين عالجا الجانب الميداني وعليه كان التقسسيم كالآتي:

الفصل الاول: التي تضمن اطارا تصوريا ومفاهيميا لهذه الدراسة، وتمثل في اشكالية البحث، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع وأهميته وكذا أهداف الدراسة، وأهم المفاهيم الاساسية للدراسة، بالإضافة الى مجموعة من الدراسات السابقة للموضوع.

الفصل الثاني: خُصص هذا الفصل لنظام الحوافز حيث تناولنا فيه، مفاهيم التحفيز، أهداف التحفيز، أنواع التحفيز، نظام الحوافز والمكافآت التشجيعية.

الفصل الثالث: تناول الاداء الوظيفي وتعرضنا فيه الى مفاهيم الاداء، اهداف الاداء الوظيفي، انواع الاداء الوظيفي، العوامل المؤثرة في الآداء، عملية تقييم الأداء الوظيفي، العلاقة بين الأداء الوظيفي ونظام الحوافز، ودور نظام الحوافز في رفع كفاءة الاداء الوظيفي.

الفصل الرابع: تناولنا فيه الاجراءات المنهجية للدراسة، وتم فيه تحديد مجالات الدراسة والمنهج، والتطرق لعينة الدراسة، وكيفية اختيارها، وكذا الأدوات المستخدمة في جمع البيانات واساليب التحليل التي وظفتها الدراسة.

الفصل الخامس: خُصص لعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة من خلال عرض البيانات في جداول، والقيام بالتحليل الإحصائي والكيفي للبيانات بغرض اختبار صحة الفرضيات والاجابة على اسئلة الدراسة، كما تم مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة.

الجانب النظري

الفصل الاول
الاطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

تمهيد

اولا: اشكالية الدراسة

ثانيا: فرضيات الدراسة

ثالثا: أهداف الدراسة

رابعا: أسباب اختيار الموضوع

خامسا: أهمية الدراسة

سادسا: مفاهيم الدراسة

سابعا: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد:

عبر البحث العلمي عن عمليات مترابطة ومتسلسلة منطقيا ، يراد من ورائها الوصول الى الحقائق ، عبر اتباع مجموعة من الخطوات المنهجية ،ومن اجل محاولة الكشف عن العلاقة بين الاداء لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية ومتطلبات نظام الحوافز في المؤسسة الاقتصادية ، وفي ضوء مجموعة من الابعاد والمؤشرات المكونة لمتغيري الدراسة ، سوف نتطرق في البداية الى الاطار التصوري والمفاهيمي لموضوع الدراسة ، الذي يتضمن اشكالية الدراسة وفرضياتها، اسباب اختيار الموضوع واهميته، وكذا الاهداف المبتغاة من البحث، كما سنتطرق الى المفاهيم المركزية للدراسة.

اولا: اشكالية الدراسة

إن المهمة الرئيسية للإدارة هي تحريك المؤسسة نحو بلوغ الأهداف المرسومة من قبل بشكل فعال ويمكن تحقيق ذلك بتطبيق أساليب تحفيز الموظفين من اجل خلق بيئة عمل يسودها الامن والامان سواء كان مادي أو معنوي وذلك من خلال شعور بالمسؤولية والولاء وروح الفريق، مما يعمل ذلك على تحريك الدافع الاساسي للعامل من أجل الرفع من أدائه وقدراته الانتاجية داخل المؤسسة، وعليه تعتبر الحوافز التي يكتسبها المورد البشري في العمل من إحدى المسائل الهامة التي تساهم في ترقي بالمؤسسة والتطور، لان العنصر البشري يحتاج لمحرك للعمل أكثر بالتالي تحقق المؤسسة هدفها من خلال جودة الأداء والكفاءة الأدائية، وتعمل الحوافز على أداء العاملين لمهامهم ولواجباتهم بشكل ايجابي وذلك لما تتركه لديهم من انطباعات جيدة مثل رضاهم على إدارة العمل وبالأخص عند شعورهم بأنه قد تم تقديم التقدير لهم، وهي لها العديد من النتائج الايجابية على الكيان أو المؤسسة منهما: زيادة إنتاجية العاملين والتطور في أنشطة المؤسسة.

ان تحفيز ورفع الروح المعنوية للعاملين المتميزين في المؤسسة تعتمد على طبيعة الحوافز التي تقدمهما المؤسسة وعلى طبيعة العمل أو النشاط التي تقوم به، ومن ذلك تقوم إدارة العمل باختيار نوع الحوافز المقدم منها إلى العاملين بها على فكرها الإداري أيضا وخبراتها السابقة حول طبيعة العاملين بها لتتمكن للوصول إلى أفضل أنواع الحوافز المناسبة للعاملين.

وتساهم الحوافز المادية في المحافظة على كفاءة الأداء الحالي للعاملين، وتقوم بالبحث في الطرق المناسبة للعمل وعلى تطويره لاحقا واستخدام الأمور المادية والتي تتعلق بوجود زيادة في نسبة الراتب أو الدخل للعامل فهي ذات مردود مؤشر وقوي لدى العاملين، واستهداف الجانب النفسي ورفع معنوياته بتحفيز معنوي في بيئة عمله مثل ترقية العامل المتميز وذو الكفاءة العالية، أو حتى منحه بعضا من الصلاحيات الوظيفية الأعلى مثل متابعة الآخرين أو القيام بتوجيههم حيث يكون مردود تلك النوعية من الحوافز جيدا للغاية سواء على العامل المقدمة إليه والذي أصبح يشعر أن المؤسسة تضع ثقتها فيه وتعتمد عليه في تحقيق أهدافها باستغلال الأداء والكفاءة الفعالية فهو الناتج بمحصلة جميع أنشطتها ويلعب دورا هاما في استقرارها، إذ انه مفتاح بقائها

كذلك ينعكس ايجابيا أو سلبيا على البيئة الخارجية للمؤسسة لذلك فان إدارة المؤسسة تولي اهتماما بالغا لمستوى الأداء فيها وتسعى إلى تطوير أدائها بصورة مستمرة للوصول إلى أهدافها.

فان الأداء الوظيفي داخل المنظمة لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا، فالاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع الأداء وتقلل من معدل دوران العمل والتغيب، وتجذب العناصر المؤهلة على افتراض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في واقعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بهما، ويمكننا القول بوجه عام أن العاملين يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم عليه المؤسسة فمن الممكن إذا أن يكون توقع المكافآت حافزا قويا لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل، زيادة على ذلك فالحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لأنها تشد حاجات تتعلق بالعمل فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي كما أنها تشبع الحاجات أو تخفض قوة الدافع وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك ،وإخراج الطاقة الكامنة في العامل باستخدام أنواع التحفيز سواء مادية كانت أو معنوية مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

ففي ظل غياب مؤشر معدل الإنتاج لدى المؤسسة فان هذا يعني ضعف النظام التحفيزي في المؤسسة وان كان هناك ارتفاع في معدل الإنتاج فان هذا يعني توفر نظام حوافز في المؤسسة سواء كانت مادية أو معنوية ويؤدي إلى زيادة أو ضعف أداء العاملين، ولدراسة طبيعة العلاقة بين إستراتيجية الحوافز كمتغير تابع والأداء الوظيفي كمتغير مستقل، نسلط الضوء على دور المتغيرات التي تلعب دورا كبيرا في تفعيل وتوظيف نظام الحوافز في المؤسسة، ومن هنا يمكننا طرح الاشكال التالي:

ما علاقة الحوافز المادية والمعنوية بالأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية؟

وعليه تم تفكيك التساؤل الرئيسي الى أسئلة فرعية كالتالي:

- ما علاقة الحوافز المادية بتطوير الأداء لدى العاملين؟
- ما علاقة الحافز المعنوي بتجاوز صعوبات الاداء؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

للاجابه على التساؤلات السابقه وضعنا مجموعه من الفرضيات حيث ان الفرضيات هي عباره عن اجابات مؤقته لا يمكن لا يمكن التاكد من صحتها او خطائها الا بعد نزول الى الميدان معتقدين ان للتحفيز علاقه بالغه على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسه بصوره عامه وهذه العلاقه قد تكون سلبيه او ايجابيه على العامل وبناء على ذلك لقد تمت صياغه فرضيتين تتمثلان في:

1- توجد علاقة طردية جزئية بين نظام الحوافز المادية بالمؤسسة وتطوير العاملين لآدائهم في العمل .

2- توجد علاقة طردية جزئية بين نظام الحوافز المعنوية في العمل وقدرة العاملين علا تجاوز الصعوبات .

ثالثا: اسباب اختيار الموضوع:

توجد عدة أسباب اختيار هذه الدراسة :

<u>أسباب ذاتية</u>:

- إرتباط هذا الموضوع بمجال التخصص إذ يعتبر ذات صلة متينة وقوية بتخصص تنظيم وعمل.
- رغبتي في دراسة الموضوع ومعرفة خبايا هذه المؤسسة ومدى اهتمامها بالظاهرة المدروسة.
- تناسب الموضوع مع المؤسسة المستقبلة
- معرفة ما مدى صحة مادرسناه وتطبيقه على أرض الواقع.

أسباب موضوعية:

- يعتبر التحفيز والأداء الوظيفي أداة هامة في تسيير المؤسسة من أجل تحقيق التوازن بين حاجات العمال والحاجات العملية .
- التعرف على الدور الفعال الذي يلعبه النظام التحفيزي على الأداء الوظيفي في المؤسسة.
- كون الموضوع وسيلة فعاله لرفع مستوى المؤسسة وعلاقتها بجودة الأداء و الخدمة لإرضاء الزبائن وتحقيق أهداف المؤسسة.
- السعي الى معرفة العلاقة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي .

رابعا: اهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أنها تعالج موضوع العلاقة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة ومعرفة الدور الكبير في دافعية العاملين وذلك باتباع الأصول المناسبة و القواعد السلوكية والإنسانية التي تجعل المدير او رب العمل قادرا علا تحفيز مرؤوسيه و دفعهم بالأداء الوظيفي الفعال الى العمل.

01-رفع مستوى الإنتاجية والكفاءة

نظام الحوافز يعمل كعامل محفز رئيسي للموظفين لبذل المزيد من الجهد والالتزام بأداء مهامهم على أفضل وجه. عندما يشعر العامل أن جهوده ستُكافأ مادياً أو معنوياً، يزداد لديه الدافع لإنجاز العمل بسرعة ودقة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة.

02-تحقيق رضا العاملين ورفع الروح المعنوية

الحوافز المعنوية مثل التقدير والاعتراف بإنجازات الموظفين تُعزز من شعورهم بالانتماء والاحترام داخل المؤسسة. هذا الشعور يؤدي إلى رفع معنوياتهم، مما يجعلهم أكثر تحمّلاً للصعوبات وأكثر استعداداً للعمل بروح إيجابية، وهو ما ينعكس إيجابياً على الأداء العام.

03-تقليل معدل التغيب والتأخر

عندما يشعر الموظف بأنه يحصل على حوافز عادلة تتناسب مع أدائه، فإنه يكون أكثر حرصاً على الالتزام بالمواعيد والحضور المنتظم. هذا يقلل من حالات الغياب والتأخير، ويحسّن الانضباط الوظيفي داخل المؤسسة، ما يساعد على تحقيق الاستمرارية في العمل.

04-زيادة الولاء التنظيمي والاحتفاظ بالكفاءات

نظام الحوافز الفعّال يعزز من ارتباط الموظفين بالمؤسسة، ويجعلهم يشعرون بأن المؤسسة تهتم بهم وتقدر جهودهم. هذا يقلل من رغبتهم في البحث عن فرص عمل أخرى، مما يحافظ على استقرار الموارد البشرية ويقلل من تكاليف التوظيف والتدريب.

05-تحفيز الابتكار وتحسين الأداء المستمر

الحوافز تشجع الموظفين على التفكير الإبداعي وتقديم أفكار جديدة لتحسين العمل. بوجود نظام يحفز الابتكار، يمكن للمؤسسة أن تستفيد من مقترحات موظفيها لتطوير العمليات، وزيادة الكفاءة، وتقديم منتجات أو خدمات أفضل.

06-تعزيز العدالة والمساواة داخل بيئة العمل

وجود نظام حوافز واضح وشفاف يمنع الشعور بالظلم أو التمييز بين الموظفين، مما يقلل من النزاعات الداخلية ويزيد من التعاون وروح الفريق. العدالة في توزيع الحوافز تضمن أن كل موظف يحصل على مكافأته بناءً على جهده وأدائه.

07-دعم تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية

عبر ربط الحوافز بتحقيق الأهداف المحددة، يصبح الموظفون شركاء في نجاح المؤسسة. هذا الربط يجعلهم يركزون على الأهداف الرئيسية للمؤسسة، مما يعزز الأداء العام ويساعد على تحقيق النمو الاقتصادي والاستدامة.

خامسا: أهداف الدراسة

تعتبر اهداف الدراسة هي الغايه من البحث التي يسعى الباحث للوصول اليها و لدراستنا هذه عدة اهداف:

01-تحفيز العاملين لزيادة الإنتاجية:

- رفع مستوى الجهد المبذول من قبل الموظفين.
- تشجيع الأداء المتميز والمبادرة في العمل.

02-تحسين جودة العمل والأداء الوظيفي:

- تعزيز دقة وجودة إنجاز المهام.
- دعم الالتزام بمعايير المؤسسة وخططها.

03-زيادة الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة:

- توفير بيئة عمل تحفز الموظفين على الاستمرارية.
- تقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي.

04-تعزيز الروح المعنوية ورفع الدافعية الذاتية:

- تعزيز شعور الموظفين بالتقدير والاعتراف بجهودهم.
- دعم الثقة بالنفس والرغبة في تطوير الذات.

05-تطوير مهارات العاملين:

- تحفيز التعلم والتدريب المستمر.
- تشجيع الابتكار وتحسين الكفاءة.

06-ضمان العدالة والمساواة في المكافآت:

- تحقيق توزيع عادل للحوافز بين العاملين حسب الأداء.

- تعزيز الشعور بالإنصاف داخل المؤسسة.

07-تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة:

- رفع مستوى الأداء العام بما ينعكس على نمو المؤسسة.
- جذب والحفاظ على الكفاءات المتميزة.

سادسا: تحليل متغيرات الدراسة:

أولاً :المتغير المستقل (المؤثر)

نظام الحوافز

هو المتغير الذي يُفترض أن يؤثر في الأداء الوظيفي. ويمكن تحليله إلى الأبعاد التالية:

01- الحوافز المادية:

- الرواتب والأجور.
- المكافآت والحوافز المالية.
- التعويضات والمنح.
- الترقية المرتبطة بالأداء.

02- الحوافز المعنوية:

- التقدير والاعتراف بجهود العاملين.
- إشراك الموظفين في اتخاذ القرار.
- منح المسؤوليات والثقة.
- بيئة عمل محفزة.

03- عدالة نظام الحوافز:

- مدى شعور الموظفين بالعدالة في توزيع الحوافز.
- مدى شفافية النظام ووضوح معاييره.
- تطابق الحوافز مع الجهد المبذول.

04- ملاءمة الحوافز لاحتياجات الموظفين:

- مدى توافق الحوافز مع الحاجات الشخصية والمهنية.
- مدى مرونة النظام في تلبية الفروقات الفردية.

ثانياً :المتغير التابع (المتأثر)

الأداء الوظيفي

هو المتغير الذي يتأثر بنظام الحوافز. ويمكن تحليله إلى الجوانب التالية:

1-الإنتاجية:

- كمية المخرجات (المنتجات/الخدمات).
- جودة الأداء في المهام اليومية.

02- الانضباط الوظيفي:

- الالتزام بالحضور والانصراف.
- احترام القوانين والإجراءات الداخلية.

03- الروح المعنوية والرضا الوظيفي:

- الرغبة في الاستمرار في العمل.
- مستوى الرضا عن الوظيفة والمؤسسة.

04- الابتكار والمبادرة:

- تقديم أفكار جديدة.
- المشاركة الفعالة في تحسين الأداء العام.

ثالثاً :المتغيرات الوسيطة أو الضابطة (التي قد تؤثر على العلاقة بين المتغيرين)

- **السن.**
- **المستوى التعليمي.**
- **الخبرة المهنية.**
- **المنصب الوظيفي.**

- **نوع المؤسسة (صغيرة/متوسطة/كبيرة).**

رابعاً :فرضيات محتملة للدراسة

1. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي.
2. تختلف تأثيرات الحوافز باختلاف نوع الحوافز (مادية/معنوية).
3. تلعب العدالة في توزيع الحوافز دورًا وسيطًا في تحديد مدى تأثيرها على الأداء.

خامساً :نموذج مفاهيمي مقترح للدراسة

نظام الحوافز (مادي/معنوي)

↓

الرضا الوظيفي والتحفيز الداخلي

↓

الأداء الوظيفي الفعلي

سابعا: مفاهيم الدراسة

نظام التحفيز:

- لغة: التحفيز في اللغة العربية من الفعل حفز، بمعنى الحث على الشيء.
- اصطلاحا: مجموعة الدوافع التي تدفع إلى عمل الشيء، فهي كل قول أو فعل أو إشارة تدفع الانسان الى القيام بسلوك أفضل أو تعمل على استمراره فيه، وهي أيضا تشمل شحن وتقوية المشاعر والأحاسيس الداخلية التي تقود الى تحقيق الأهداف المرسومة.[1]

كما يُعرف على أنه عبارة عن عملية تنشيط الموظفين بطرق إيجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الانتاج وتحسين الأداء، ويعرف بجميع الوسائل الممكنة لحث العاملين على العمل الجيد وتشمل كل الاساليب المستخدمة لحث العاملين.[2]

---

[1] الناطور، فايز عبد الكريم (2011)، التحفيز ومهارات تطوير الذات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص66.

[2] الجريد، عارف 2007، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير غير منشورة، ص142.

- اجرائياً: ويعرفه الباحث على أنه "كل ما تقدمه المؤسسات الحكومية من وسائل مادية أو معنوية والتي تئدي إلى رفع أداء المدراء إشباع حاجاتهم ورغباتهم وضمان ولائهم".

الأداء الوظيفي:

- لغة: أدى، يؤدي، تأدية، وأداة ومؤد (المؤدي) مؤدي.
- اصطلاحا: هو العمل اذي يقوم به العامل أو الموظف بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ومن مستوى جودة معينة، ويؤدى بطريقة معينة.[1] كما يُقصد به مستويات كفاءة العامل وقدراته الفنية وقياس مدى مساهمته في تحقيق النتائج المطلوبة منه.[2] ويُعرّف أيضا على أنه تنفيذ الموظف لعمله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته لها.[3]
- اجرائياً: السلوك الذي يقوم به موظفو المؤسسات الاقتصادية، والذي يسهم في تنفيذ الأعمال، ويشمل قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل، ومرونة الموظف أثناء تأدية العمل، والتجديد والابتكار في العمل، والمهارات الفنية والمهنية لدى الموظف أثناء العمل، ومقدرة الموظف على انجاز أعماله دون الوقوع بأخطاء.

المؤسسة الاقتصادية:

- لغة: ورد في معجم العرب لابن منظور في فعل أسس والأسس والأساس[4]، فهي مأخوذة من الفعل أسس وتعني جمعية أو شركة.
- اصطلاحا: المؤسسة هي وحدة اقتصادية تضم مجموعة من العوامل اتي تهدف الى انتاج مختلف الخدمات والمنافع الموجهة للبيع في الأسواق.[5]

---

[1] أبو علان، خالد علي، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، جامعة الخليل، **2016**، ص**270**.

[2] رجم خالد، مناصرية رشيد، واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود، مجلة الباحث، المجلد **18** (العدد **01**)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، **2018**، ص**415**.

[3] هلال، محمد عبد الغاني، التفكير والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة: مركز تطوير الأداء للتنمية النشر، **2009**، ص**124**.

[4] حسن رضا النجار، تكنولوجيا الاتصال المفهوم والتطور، د.ط، العراق، الجامعة المستنصرية، د.س، ص**495-494**.

[5] كرم شبلي، معجم المصطلحات الاعلامية، د.ط، عمان: المنظمة العربية للعلوم الادارية، **1998**، ص**33**.

كما حدد مفهومها "دادي ناصر" بأنها "كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في اطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الانتاج أو تبادل السلع أو الخدمات تختلف باختلاف الحيز الزمني والمكاني الذي يوجد فيه وتبعا لحجم ونوع نشاطه.[1]

- اجرائيا: هي تنظيم يجمع بين أفراد ووسائل تقوم بأنشطة ذات طابع صناعي واقتصادي، تهدف من خلاله لتقديم سلعة أو خدمة معينة ومديرية سونلغاز تمكننا من أن نطلق عليها مصطلح المؤسسة الاقتصادية، كونها تقوم بنشاط صناعي اقتصادي لتقديم خدمة للمجتمع.

ثامنا: الدراسات السابقة

دراسات اجنبية عربية:

الدراسة الأولى :

الدراسة بعنوان : تقييم اثار الحوافز على المستوى الاداء الوظيفي في شركه الاتصالات الفلسطينية

من جهة نظر العاملين الطالب نادر عبد نادر حامد عبد الرزاق ابو شرح ابو شرح 1431هـ2010م

هدفت هذه الدراسة الى تقييم اثار الحوافز على المستوى الاداء الوظيفي في شركه اتصالات الفلسطينية من وجهه نظر العاملين واستخدمت هذه الدراسة المنهجيه الوصفيه التحليليه حيث تم توزيع 220 استبيان على العاملين في شركه الاتصالات الفلسطينيه وقد تم استرجاع 210 استبيان اي بنسبه 95.5% لقد اظهرت نتائج الدراسات ما يلي:

1_ اظهرت النتائج وجود علاقه ذات دلاله احصائيه بين الفاعليه فاعليه نظام الحوافز واداء الموظفين

2_اظهرت النتائج وجود علاقات ذات دلاله احصائيه بين الحوافز الماديه واداء الموظفين

3_ الحوافز الماديه واداء الحوافز المعنويه

[1] مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، د.ط، الجزائر: د.ط، **1992**، ص**1**.

4_أظهرت النتائج وجود علاقه ذات دلاله احصائيه بين الترقيات واداء الوظيفه

5_ اظهرت النتائج وجود علاقات ذات دلاله احصائيه بين الاصناف في منح الحوافز واداء الموظفين

6_وجود فوارق ذات دلاله احصائيه باستجابات المبحوثين حول مجال مستوى الاداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور

7_وجود فروق ذات دلاله احصائيه لمتغير الدائرة في مجال منح الحوافز والمكافات لصالح الدائره الاداري وفي مجال اقدميه الحوافز لصالح الدائره التجارية

8_ عدم وجود فروق ذات دلاله احصائيه في استجابات المبحوثين في جميع المجالات تعزى لمتغيرات الدرجة الوظيفيه العمر الخبره المؤهل العلمي الماجستير كامله نادر كامله نادر ابو شرح فلسطين

الدراسة الثانية :

الدراسة بعنوان : تأثير الحوافز على العاملين في مشفى نابلس التخصصي سنة 2011 جامعة النجاح الوطنية كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية. بكر عواد ومحمود عودة.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على نوعية الحوافز المقدمة للعاملين بمستشفى نابلس التخصصي وعلى التعرف على مدى رضا العاملين عن نظام الحوافز المتبع والتعرف على العلاقة بين نظام الحوافز ورضا العاملين ، استندت هذه الدراسة على المنهجية الوصفية السببية من أجل التعرف الى تأثير الحوافز على العاملين في مشفى نابلس التخصصي حيث يستخدم الباحثان أداة الدراسة والتي هي استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة، الذي يتكون عددهم من 150 فردا، بعد التأكد من صدق هذه الدراسة تم استخراج معامل ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، حيث بلغ معامل الثبات لأداة الدراسة 79 مما يجعلها قابلة ومناسبة لأغراض البحث العلمي، وقد توصلت الى النتائج التالية:

-لا يوجد ارتباط له دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة المستقلة (الحوافو المادية والمعنوية) ورضا العاملين في مستشفى نابلس

الدراسة الثالثة:

الدراسة بعنوان : اثار الحوافز في تحسين الاداء لدى موظفي امانه عمان الكبرى

رساله ماجستير في اداره الاعمال دراسه الاستاذ الدكتور محمد النعيمي الاردن 2013 جامعه الشرق الاوسط

هدفت الدراسه الى تقصي اثار الحوافز في تحسين الاداء لدى موظفي امانه عمان الكبرى والى التعرف على مستوى الاداء لدى موظفي امانه عمان الكبرى والكشف عن الفروق ذات الدلالات الاحصائيه باستجابه افراد العينه حول اثر الحوافز في تحسين مستوى الاداء لدى موظفي امانه عمان الكبرى وفقا للمتغيراتيه فيما يتعين يضع فيما يتعلق بقيه الدراسات فقد تم اختيار عينه بالطريقه الطبقيه العشوائيه تتكون من 150 موظف من مديرين ورؤساء اقسام وموظفين الاداره في عمان الكبرى بنسبه 33 من قيمه الدراسه البلد عددها 449 موظف وتحقيق اهداف الدراسه تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاساليب الاحصائيه في الرزمان الاحصائيه في الرزمانه الاحصائيه للعلوم الاجتماعيه

حيث اشير الى ابرز انتائج :

حيازه كل من الحوافز الماديه والمعنويه على المستوى المنخفض

2 .حيازه الحوافز الاجتماعيه والاداء على المستوى المستوى المتوسط

3وجود علاقه خطيه وترابطيه قويه بين استخدام ابعاد الحوافز وتحسين الاداء لدى موظفي الامانه

الدراسة الرابعة:

دراسة بعنوان : أثر الحوافز المادية والمعنوية علا أداء العاملين في شركات المشروبات الفليسطينية 2016 خالد علي بوعلان فلسطين 2016

هدفت الدراسة الى التعرف علا أنظمة الحوافز المادية والمعنوية و أثرها علا أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية و لتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد المنهج الوصفي الذي يعتمد علا جمع البيانات الظاهرة وقد تم الاعتماد علا الاستبانة كأداء لجمع البيانات وطبقت الدراسة علا عينة تكونت من أكبر أربعة شركات مشروبات عاملة الضفة الغربية و ذلك من حيث عدد العاملين في هذه الشركات ووزعت 200استبانة علا العاملين في هذه الشركات استرجع منها 187منها 168صالحة للتحليل الاحصائي اي نسبة 93بالمئة من الاستبانات الموزعة .

لخصت الدراسة الى عدة نتائج كان من أهمها وجود علاقة ارتباطية طردية بين الحوافز المادية والمعنوية و مستوى اداء العاملين هناك علاقة ارتباطية طردية بين فاعلية نظام الحوافز ومستوى اداء العاملين درجة مستوى الحواز المادية في شركات المشروبات الفليسطينية متوسطة عدم مراعات سلم الاجور والرواتب لمعدلات غلاء المعيشة.

4وجود فروق دلاله احصائيه تعز الى الجنس لصالح الذكور والى المسمى الوظيفي لصالح رئيس والى ثانويه الخبره لصالح ذوي الخبره القليله بالاضافه الى عدم وجود فروق داله احصائيه تعز الى المؤهل العلمي.

<u>الدراسة الخامسة:</u>

<u>دراسة بعنوان:</u> تأثير نظام الحوافز على أداء الموظفين في القطاع العام بدولة الإمارات العربية المتحدة

Al-Kahtani, N. S. (2019). *The Effect of Incentive System on Job Performance: Motivation as Mediator for Public Sector Organization in UAE*. ResearchGate.

تناولت هذه الدراسة تأثير نظام الحوافز على أداء الموظفين في القطاع العام بدولة الإمارات، مع التركيز على دور الدافعية كوسيط. استخدمت الدراسة منهجًا كميًا لتحليل البيانات المجمعة من خلال استبيانات

النتائج :أشارت النتائج إلى أن الحوافز، سواء كانت مالية أو غير مالية، تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين، وأن الدافعية تلعب دورًا وسيطًا في تعزيز هذا التأثير .

الدراسة السادسة:

دراسة بعنوان: تأثير الحوافز والمكافآت على أداء الموظفين في القطاع الصناعي السعودي

Al-Malki, A. M., & Al-Shehri, A. M. (2023). *The Impact of Incentive and Reward Systems on Employee Performance in the Saudi Industrial Sectors*. Sustainability, 15(4), 3415.

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير أنظمة الحوافز والمكافآت على أداء الموظفين في القطاعات الصناعية بالسعودية، مع التركيز على دور الرضا الوظيفي كوسيط في هذه العلاقة. استخدمت الدراسة نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل البيانات المجمعة من 216 موظفًا بدوام كامل.

النتائج :أظهرت النتائج أن الحوافز والمكافآت تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين، وأن الرضا الوظيفي يلعب دورًا وسيطًا مهمًا في تعزيز هذا التأثير .

الدراسة السابعة:

دراسة بعنوان: تأثير الحوافز المالية والمعنوية على أداء الموظفين في الجامعات الحكومية الليبية

Elhadi, M. A., & Abuzriba, M. A. (2023). *Evaluating the Impact of Financial and Moral Incentives on Employee Performance in Libyan Governmental Universities*. SSRN.

استهدفت الدراسة تحديد أهمية الحوافز المالية والمعنوية المقدمة للموظفين في الجامعات الحكومية الليبية وتأثيرها على أدائهم.

النتائج :أشارت النتائج إلى أن الحوافز المالية والمعنوية تلعب دورًا مهمًا في تحسين أداء الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي.

دراسة اجنبية:

الدراسة الثامنة:

دراسة بعنوان: تأثير الحوافز القائمة على الأداء على إنتاجية الموظفين في المؤسسات التجارية في نيجيريا

Okon, E. E., & Etim, E. E. (2021). *Performance-Based Incentives and Employees' Productivity in Commercial Organizations*. ResearchGate.

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين الحوافز القائمة على الأداء وإنتاجية الموظفين في المؤسسات التجارية في ولاية كروس ريفر بنيجيريا.

النتائج :أظهرت النتائج أن الحوافز مثل الترقيات والمكافآت والتقدير تعزز من إنتاجية الموظفين، وأن نظرية التوقعات تفسر كيف تؤثر هذه الحوافز على الأداء.

دراسة محلية:

الدراسة التاسعة:

دراسة بعنوان : تأثير نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين . حوريه حوريه عاشور 2016.

هدفت الدراسه الى التعرض على حقيقه نظام الحوافز المعمول به في المديريه التجاره والتعرف على اكثر الحوافز الجاذبة بالنسبه للعمال والبحث عن علاقه بين الحوافز وبين تحسين اداء العاملين بالمؤسسه التي يعملون بها .

التعرف على تاثير الحوافز في اداء المورد عينه البحث 28 موظف, المتغيرات المستقله نظام الحوافز البلد الجزائر المتغيرات التابعه اداء العاملين

نتائج الدراسه :تلعب والحوافز دورا هاما في تحسين اداء العاملين وتطويره ويوجد عدة انواع للحوافز منها الماديه والمعنويه الايجابيه والسلبيه وكما يمكن قياس مستوى الاداء المورد البشري باستخدام طريقتين رئيسيتين الاولى هي طريقه غير مباشره التي تعتمد على حساب المعدلات وتواريخ العمل وحوادث العمل التغيب عن العمل الدوران العمل والثانية هي الطريقه المباشره التي تعتمد على قوائم الاقصائيه الاستقصاء وهذه الاخيره تستخدم بشكل اكبر.

الدراسة العشرة:

دراسة بعنوان : أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات: دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات – وكالة باتنة

عبد القادر قارة، مجلة الباحث، العدد 6، 2017

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة موبيليس للاتصالات وكالة باتنة. تم جمع البيانات من عينة عشوائية من الموظفين باستخدام استبيان.

النتائج :أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التحفيز والأداء الوظيفي، حيث أن الحوافز المادية والمعنوية تساهم في رفع مستوى الأداء وتحسين جودة العمل.

الدراسة الحاديه عشرة:

دراسة بعنوان : دور نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية البليدة

حمزة بن سليمان، جامعة ورقلة، 2019

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية البليدة. استخدم الباحث الاستبيان والمقابلة لجمع البيانات.

النتائج :توصلت الدراسة إلى أن الحوافز المادية والمعنوية لها تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي، وأن نظام الحوافز الفعال يساهم في تحسين رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

الدراسة اثنا عشرة:

دراسة بعنوان : أثر الحوافز على أداء العاملين: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن – وحدة وهران

سليم بوشامة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 1، 2019

هدفت الدراسة إلى معرفة نظام الحوافز ومدى تأثيره على أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للدهن – وحدة وهران. تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة من 30 موظفًا.

النتائج :توصلت الدراسة إلى أن نظام الحوافز بالمؤسسة فعال ويساعد على تحسين الأداء، وأوصت بضرورة العمل على زيادة فاعلية نظام الحوافز في المؤسسات الاقتصادية.

الدراسة ثلاثة عشرة:

دراسة بعنوان : أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة جامعة المسيلة

أحمد بن عيسى، جامعة محمد بوضياف – المسيلة، 2020

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في جامعة المسيلة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات من خلال استبيان موجه للموظفين.

النتائج :أظهرت النتائج أن الحوافز المادية والمعنوية تلعب دورًا مهمًا في تحسين أداء العاملين، وأن توفير نظام حوافز فعال يساهم في زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة.

الدراسة اربعة عشرة:

دراسة بعنوان : أثر الحوافز المادية والمعنوية على جودة الأداء الوظيفي داخل المؤسسة

وليد شفيق علي البيضة، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 2021

هدفت الدراسة إلى تحديد أكثر أنواع الحوافز تأثيرًا على مستوى الأداء الوظيفي. تم الاعتماد على المنهج الوصفي الاستقرائي.

النتائج :خلصت الدراسة إلى أن الحوافز المادية والمعنوية أكثر أنظمة الحوافز تأثيرًا على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، وأوصت بضرورة التركيز على هذين النمطين ودراسة درجة مواءمة تلك النظم مع الاحتياجات الفعلية للموظفين.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الى العناصر الاساسية التي يبنى عليها موضوع دراستنا والتي توضح تصورنا للموضوع ، حيث حددنا اشكالية الدراسة من خلال بلورة سؤال مركزي، تفرع الى اسئلة فرعية ترجمت الى فرضيات تعرض جوانب دراستنا، و سلطنا الضوء على الاسباب التي دفعتنا لإختيار الموضوع ، والاهداف المبتغاة من وراء الدراسة ، كما تطرقنا الى الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات دراستنا مبينين الفجوة العلمية فيها والتي نريد تغطيتها من خلال دراستنا.

الفصل الثاني:

نظام الحوافز في المؤسسة

لفصل الثاني: نظام الحوافز في المؤسسة

تمهيد

أولا/ ماهية التحفيز

1. مفهوم التحفيز وأهميته

1.1مفهوم التحفيز

2.1. أهمية التحفيز

2. أهداف التحفيز

1.2. على المستوى الفردي

2.2. على مستوى المنظمة

3. أنواع التحفيز

1.3. حسب طبيعة الحافز

أ- الحوافز المادية

ب_ الحوافز المعنوية

2.3. حسب أثر الحوافز

أ- الحوافز السلبية

ب- الحوافز الإيجابية

4- أسس منح الحوافز

ثانيا/ نظام الحوافز والمكافآت التشجيعية

1.2مفهوم نظام الحوافز

2.2. التطور التاريخي لنظام الحوافز "المكافآت"

3.2. خصائص نظام الحوافز الفعال

4.2. قواعد نظام الحوافز

5.2.شروط نظام الحوافز

6.2.أساليب الحوافز

ثالثا: نظريات الحوافز

3-1- نظرية ماسلوا

3-2- نظرية ألدفير

3-3- نظرية الإنجاز لمكليلند

3-4- نظرية العاملين فرديرك هرزبيرج

3-5- نظرية التوقع أو التفصيل

3-6- نظرية الحاجة إلى الانجاز

3-7- نظرية X ونظرية Y

3-8- نظرية مكافئة الأداء

خاتمة الفصل

تمهيد:

تعمل المؤسسة جاهدة للوصول الى أهدافها من خلال توظيف الجهود والامكانيات المتاحة كافة، ويبقى الفرد هو محور النجاح والتقدم، والعنصر المتغير دوما والذي يعول عليه الكثير في المنافسة والنجاح للمنظمات.

من المعلوم أن لكل انسان حاجات متعددة، تدفعه الى اتخاذ سلوك معين من اجل اشباعها والوصول الى حالة الرضا والاستقرار، وبما ان كفاءة افراد المنشأة تتحكم في كفاءة المنشأة ككل وجب الاهتمام بهم وايجاد آلية تحث الموارد البشرية على العمل وتوجيه سلوكهم في المنشأة، ومما لا شك فيه أن التحفيز أكبر باعث ومحرك لهذه الجهود.

فالحافز من أهم محددات سلوك العمل، لذلك وجب ان يكون اولى اهتمامات ادارة الموارد البشرية في كل مؤسسة اقتصادية تحفيز العمال لما له من علاقة طردية مع انتاجية العامل، والمؤسسة ككل[1].

[1] Michaël Aguilar : "L'Art de motiver", 2éme édition Dunod, Paris, 2016, P13.

أولا/ ماهية التحفيز

1.مفهوم التحفيز وأهميته

1.1.مفهوم التحفيز

هو عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما إذن فأنت – كمدير– لا تستطيع لهم أن تحفز مرؤوسيك ولكنك تستطيع أن توجّد لهم أو تذكرهم بالدوافع التي تدفعهم وتحفزهم على إتقان وسرعة العمل[1].

يعتبر التحفيز هو المولد الأساسي للنشاط والفاعلية في العمل ،لذلك يجب استخدام أسرع الأساليب وأكثرها فائدة لتحقيق أهداف المؤسسة وهي زيادة الإنتاج والنمو الاقتصادي ، و هو الدافع الأساسي الذي يدفع الإنسان على التميز والنجاح مما يؤدي إلى ظهور التقدير والاحترام له من قبل المجتمع[2].

قامت الكثير من الدراسات العربية والأجنبية حول موضوع التحفيز وأهميته في حياة الإنسان ،حيث أن العمليات التحفيزية ضرورية لتشجيع الأفراد على الاستمرارية في العطاء سواء علي المستوي الشخصي في الحياة الاجتماعية أو المستوي العملي وتقديم الدعم الإيجابي ورفع الروح المعنوية لهم، سوف نتعرف على المفهوم العام للتحفيز ومساهمته في تعزيز وتوجيه الفرد على حسب المصلحة العامة ، وأيضاً تأثير التحفيز على نفسية الانسان .

كما عرف "بيندر" التحفيز في ميدان العمل على انه مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص و من محيطه، في أن واحد ، و هي تحث الفرد العامل على تصرف معين في عمله و تحدد اتجاهه، وشدته، و مدته.

---

[1] نزار عوني اللبدي،إدارة العلاقات العامة وتنميتها،دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ص **87**.

[2] للدكتور ابراهيم الفقي، قوة التحفيز، ثمرات للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، صدرت الطبعة الأولى من الكتاب عام **2011** .

و اعتبر البعض الأخر التحفيز بمثابة للأداء المتميز، لارتباطه بأداء الفرد لعمله. و على هذا الأساس تم التركيز على نظام تقييم الأداء. ويرتبط تحفيز العمال بعدة عناصر مهمة تؤثر مباشرة على فاعلية المنظمة:

ا-التحكم بعناصر المحيط التنظيمي الداخلي:

مثل زيادة أهمية العمل و إثرائه و تنظيمه و تشجيع أنواع التحفيز الآتية من الوظيفة نفسها.

ب-التعرف على نظام القيم لكل عامل:

ليس فقط بدراسة الخصائص المهنية و لكن كذلك باعتبار حياته خارج العمل.

ويحدد ما ينتظره العمال من منظماتهم، عبر إدراكهم للأشياء و وضعيتهم في المنظمة، تصرفاتهم و سلوكهم في العمل[1].

2.1. أهمية التحفيز

يؤكد المختصون والقادة الإداريون على أهمية التحفيز في مسار العمل لأنه يعتبر السبيل إلى المبادرة، والإبداع والتجدد. أنه الطريق إلى المقترحات الخلاقة التي تعالج جوانب القصور الحاصل في العمل .

يعتبر التحفيز أداة تبعث التطور، والتصحيح عبر إدخال عناصر فعالة، وجديدة في مواقف العمل لتزيد من حيويتها.

يؤدي إلى تحقيق التوازن الذي يجعل عناصر نظام العمل تتحرك بانسجام، وحيوية تطورية.

يحدث فعل قوي في بيئة العمل الداخلية والخارجية ويؤثر بفعالية على التنفيذ والمتابعة وغالبا لا يمكن فهم أهمية نظام التحفيز في المؤسسة، والإدارات قبل أن يتم فهم منظومة المؤسسة ومسار تطويرها الذي تتكامل فيه الأعمال، والنشاطات التطويرية التي تخص البنية والهياكل

[1] د. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية المطبعة الجهوية بقسنطينة، مديرية النشر بجامعة قالمة، سنة **2004**، ص **151**.

التنظيمية والأنظمة وإجراءات العمل، وتعليماته وتنمية الموارد البشرية بغية تحقيق الأهداف المحددة، وكل ذلك وسط بيئة محيطة تؤثر وتتأثر بها وتتواصل مع بعضها بعضا بطريقة شبكية وفعالة خلال ممارسة العمليات الإدارية والانتاجية المتنوعة[1]، كما يمكن القول أن التحفيز له أهمية في نجاح الوظائف الادارية والعملية، فقد استخدم تايلور الحوافز المادية عندما ربط الأجر بعدد الوحدات المنتجة وكذلك هنري الذي استخدم المكافآت الاضافية على كل زيادة في الجهد العمالي كما هو مخطط، وطبق هنري فايول الزيادة في الاجور بنسبة 150% شرط أن ينفق العامل هاته الزيادة على غذاءه وظروف حياته ورفاهيته[2].

تساهم الحوافز في خلق الرضا لدى العاملين مما يؤثر ايجابا على حل المشاكل التي تعاني منها الادارة كانخفاض قدرات الانتاج، والغيابات وغيرها من مشاكل العمل، كما أنها تحسن وضع الفرد المادي والنفسي والاجتماعي، فهي بذلك تربط مصالحه بمصالح المنظمة التي ستستفيد من زيادة في أرباحها جرّاء زيادة الكفاءة الانتاجية العمالية بفعل التحفيز.

وهنا نقول أن أهمية التحفيز تنبع أساسا من أهمية العنصر البشري في المنظومة ككل، وباعتباره الفاعل الحقيقي الذي تعتمد عليه المنظمة وتناشده لتحقيق أهدافها وأهداف المجتمع، كالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وجب عليها التفكير في رفع كفاءته من أجل نيل رضاه وخلق الرغبة داخله في العمل، وهذا الهدف الأسمى الذي تسعى كل مؤسسة اقتصادية لتحقيقه عن طريق التحفيز.

2. أنواع الحوافز

يمكن تقسيم الحوافز التي توفرها الشركات والمؤسسات الاقتصادية لموظفيها قصد اثارة دافعيتهم نحو العمل وزيادة انتاجيتهم حسب طبيعة الحافز الى حوافز مادية أو معنوية، وحسب أثر الحافز الى ايجابية أو سلبية.

---

[1] محمد مرعى مرعي ،" التحفيز وكيفية تفعيلها في القطاع العام الحكومي العربي" ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة **2003** ، ص **07** .

[2] موسى خليل،" الإدارة المعاصرة المبادئ والوظائف الممارسة" ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، ط**1**، **2005**.

1.2.حسب طبيعة الحافز:

أ.**الحوافز المادية:** تتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية وتعتبر من أهم وأقوى طرق التحفيز في مختلف الشركات والمؤسسات، ويرجع ذلك الى أهمية المال في حياتنا واعتباره السبب الذي يجعل الكثيرين يخرجون للعمل كل يوم، ولأن ظروف الوظيفة تفرض على العامل التفكير دوما في دخل اضافي يغطي به احتياجاته كاملة من أكر وسكن وصحة وتعليم، والمال أيضا يجعله يحتل مراكزا اجتماعية أكبر.

فلهذه الأسباب تنظر المنظمة لما يصبو اليه العامل وتسعى جاهدة لتوفيره له مقابل بذله لجهد أكبر أو قيامه بعمل خارج مهامه.

ويتمثل المال لدى العامل في الأجر الذي يتقاضاه يوميا أو شهريا أو على حسب اتمامه لعمل ما (الأجر بالقطعة)، وهنا يأتي الأجر بالقطعة في المركز الأول كأكثر تحفيز تأثيرا على العامل في المؤسسات الاقتصادية فهو سيبذل قصارى جهده ليكمل مهمته في أقصر وقت ممكن ويبدأ الثانية، كذلك قد يختلف الأجر على حسب سنوات الخبرة أو احتياجات الفرد، مثلا لا يمكن أن يتقاضى عاملان أحدهما يعمل في مناخ ملاءم والآخر في مناخ صحراوي نفس الأجر.

ب –**الحوافز المعنوية:** قد لا يهتم العامل بالزيادة في الأجر وفقط، بل يسعون الى جوانب اخرى تكسبهم راحة نفسية وهدوءً وحبا لما يفعلونه كالاطمئنان على مستقبلهم ومعاملتهم بالحسنى من طرف مدراءهم، وبناء على ما أثبتته الدراسات والتجارب، أخذ المسؤولون في مواقع العمل والانتاج المختلفة على عاتقهم البحث عن هاته الحوافز المعنوية التي تتمثل غالبا في النمو الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرار، وكذلك فرص التعبير عن الذات وابداء الرأي وتقديم الشكاوي[1].

وكما ذكرنا من الحوافز المعنوية المدح والتشجيع وتكريم المجدين بلوحات الشرف مثلا والأوسمة والمكافآت العائلية شكرا لهم على ما يقدمونه وتحفيزا للآخرين ليبذلوا جهدا أكبر. كذلك

[1] سامر جلدة: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، أسامة للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،**2009**،ص**1**

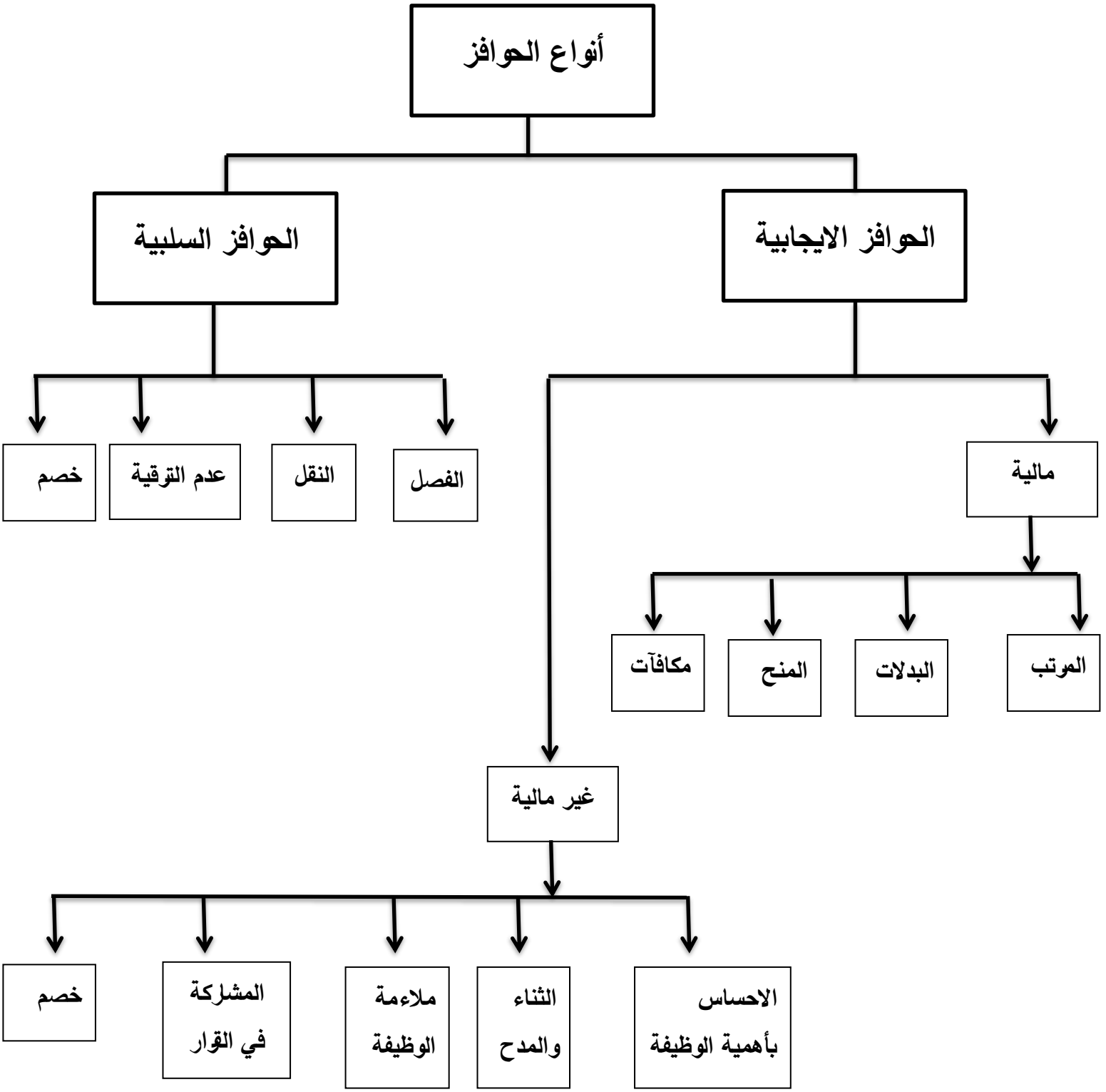
التسهيلات الاجتماعية حين يكون العمل ضمن فريق فلا يحس العامل بالتعب الشديد ويبعث ذلك على زيادة الاداء والانتاج[1].

2.2حسب أثر الحوافز:

أ- **حوافز ايجابية:** التحفيز الايجابي هو الذي يمنح الفرد مزايا معينة اذا تمكن او استطاع القيام بالأعمال الموكلة اليه بكفاءة وفعالية، هنا نقف عند ترغيب الفرد في زيادة العمل والانتاجية.

ب- **حوافز سلبية:** تعني حرمان الموظفين من مزايا هي أصلا من حقهم ويتمتعون بها، وكذلك معاقبتهم نتيجة أفعال معينة كالتهاون والكسل والتراخي في أداء واجباتهم، أي أن التحفيز السلبي يحمل نتائج وخيمة ترهب العامل من تقصيره وتجعله يخشى وقوع ذلك.

[1] حمد محمد غنيم، أساسيات الإدارة في عصر العولمة، دار الحارثي للطباعة2005،ص118.



الشكل (1) يبين أنواع الحوافز الايجابية والسلبية.[1]

[1] نجم عبد الله العزاوي , د.عباس حسين جواد , الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية , دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع , الاردن , عمان، ص **337**

3- أسس منح الحوافز

لاعتماد التحفيز من طرف الادارة قد لا يكفي تحديد نوعه فقط بل يجب النظر والاطلاع على اسس اخرى تفرق بين العاملين.

ان أهم أساس (أو معيار) على الاطلاق لمنح الحوافز هو التمييز في الأداء ولا يمنع الامر من استخدام معايير اخرى على غرار المجهود كالأقدمية والمهارة، نستعرضها كالآتي[1]:

أولا/ الأداء:

يعتبر الأداء هو المعيار الأساسي وربما الأوحد لدى العض، ونقصد بالأداء زيادة عن المعدل النمطي للعمل سواء في الكمية أو في الجودة، أو وفرة في وقت العمل أو وفرة في التكاليف أو وفرة مورد آخر بسبب اجتهاد اضافي من طرف فرد داخل المنظمة

ثانيا/ المجهود:

قد يتبادر الى اذهننا ان المجهود هو الأداء ولكنهما مختلفان، قد يزيد عامل من أداءه في شيء محدد دون بذل مجهود كبير، في الطرف الآخر تتطلب زيادة الأداء لدى عامل آخر مجهودا مضاعفا، في هذه الحالة لا يمكننا مكافئتهم بنفس القدر، ولكنه يصعب أحيانا قياس المجهود لأنه غير ملموس، وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة، ويجب الاعتراف ان هذا المعيار أقل أهمية من الأداء لعدم موضوعيته في كثير من الاحيان لكن لا سمكن اهماله في نفس الوقت.

ثالثا/ الأقدمية:

ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير الى حد ما الى الولاء والانتماء، حيث يجب مكافأته بشكل أو آخر على ذلك، وتأتي في غالب الأحيان على شكل زيادات في الراتب كلما كنت أ:ثر قدما بالنسبة للشركة أو المؤسسة التي تزاول عملك فيها، ونلاحظ اعتماد هذا المعيار كثيرا في الحكومة مقارنة بالقطاع الخاص.

---

[1] مداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2004،ص 158.

رابعا/ المهارة:

عند وجود فرد داخل المنظومة لديه مهارة ما لا يتمتع بها غيره أو شهادات أعلى أو رخص أو براءات وجب تفريقه عنهم ايضا بمنحه تحفيزات لإبقائه مع المؤسسة وترغيبه في استخدام مهاراته لصالحها.

خامسا/ تحقيق الاهداف:

ويقصد بها عدد الاهداف المحققة من طرف فرد ما مقارنة بباقي الأفراد ، وهو معيار مستخدم كثيرا في المنظمات الحديثة التي تضجع عمالها على انجاز الاهداف المسطرة والمحددة مسبقا.

ثانيا/ نظام الحوافز والمكافآت التشجيعية

2.1.مفهوم نظام الحوافز

تختلف الحوافز بين جماعات العمل باختلاف الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية فكل شخص تحفزه عوامل مختلفة وأشياء مختلفة فالشيء الذي يحفز العمال ويدفعهم للعمل في مؤسسة ما، ليس نفسه ما يحفز عمال مؤسسة أخرى، أو ما حفزهم اليوم قد لا يحفزهم في فترة أخرى، لذا من الجدير الاهتمام بنظام الحوافز ومراعاة ظروف وأوضاع اجتماعية مختلفة ومناسبة لأهداف واستراتيجيات المؤسسة.

2.2.التطور التاريخي لنظام التحفيز

مع بداية القرن الثامن عشر، حين برزت حركة الادارة العلمية، بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع التحفيز، ويمكن التمييز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر الاداري فيما يخص موضوع التحفيز كالآتي[1]:

[1] الفارس، سليمان، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، **2011**، ص**27**.

أ. **المرحلة التقليدية:** تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الادارة، حيث تعتبر المنظمة وحدة اقتصادية مثالية، لا علاقة لها بالبيئة الخارجية، فمن وجهة نظر رائد النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر) أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول، إذ يسعى دائما الى اشباع حاجاته المادية، وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط، وكذلك ركزت على مدرسة الادارة العلمية بقيادة فريديريك تايلور في سياستها التحفيزية على الاساس المادي.

ب. مدرسة العلاقات الانسانية: لقد أشير الى وجهة نظر هذه المدرسة، اذ أشير الى ان المنظمة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين، يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الانساني، وبالتالي فالمنظمة تعتبر وحدى اجتماعية فنية تم في داخلها التفاعل بين الجانب الانساني والجانب الفني، وتنظر الى الفرد على انه يمتلك مشاعر واحاسيس، ويعمل داخل في الجماعات.

ب- **المرحلة الحديثة:** تمثل هاته المرحلة نظريات الادارة الحديثة كنظرية الادارة بالأهداف ونظرية النظم، حيث حاولت هاته المرحلة تجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة بذلك من تجاربها، اذ تنظر هذه المرحلة الى الجهاز الاداري في المنظمات على أنه نظام مفتوح وليس مغلقا، كما أشارت اليه المدارس التقليدية، حيث دعت المدارس الحديثة الى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة، ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية، حسب مستويات الأداء، واشراك العاملين مع الادارة في وضع خطط الحوافز.

3.2 خصائص نظام الحوافز الفعال:

يجب أن يبتسم نظام الحوافز ببعض الخصائص من أهمها[1]:

- القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات و التصرفات و الإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.

[1] نعيمة سعداوي، نظام التحفيز لرقي الفرد والمنظمة، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ص241-242.

- إمكانية التطبيق: ويشير هذا إلى تحري الواقعية و الموضوعية عند تحديد معايير الحوافز في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.
- الوضوح و البساطة: لابد من وضوح نظام الحوافز و إمكانية فهمه و استيعاب أسلوبه و الاستفادة منه وذلك من حيث اجراءات تطبيقه وحسابه.
- التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل و التأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على الأداء المنشود.
- المشاركة: يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم وزيادة اقتناعهم به.
- تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء ويجب أن يشعر الأفراد بأن بمجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.
- القبول: يتسم النظام الفعال للحافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.
- الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية و الأعمار و الحاجات الإنسانية والكميات و الأرقام والجودة و ... غيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.
- المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار و الانتظام'' إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييره إذا استدعى الأمر ذلك.
- الجدوى التنظيمية: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها و أرباحها أو نتائج أعمالها، ويتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل وبعد النظام.
- التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت؛ فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل و التصرف.

4.2.قواعد ونظام الحوافز الفعال

يبنى نظام الحوافز على عدة قواعد يجب الاهتمام بتأسيسها ح يحقق النظام فعاليته المنشودة هذا ويجب أن يتسم ذلك النظام بالعديد من الخصائص و المقومات الي تضمن له النجاح مع توفر الالتزام التنظيمي المعتمد على وضع رؤية واضحة ومحددة للمنظمة والحرص على تحقيق العدالة التنظيمية من خلال دعم الاحساس بروح الجماعة وفيما يلي نعرض هذه القواعد وتلك الخصائص على النحو التالي:

أ. قواعد نظام الحوافز: تعتمد أنظمة الحوافز الفعالة والى تحقق الأهداف من تصميمها؛ على عدة مبادئ وهي[1]:

- الاعتمادية: ينبغي أن يكون تابعا أي معتمدا على السلوك المرغوب فيه. إذ أن الناس ينشدون الخبرات الجزية لهم ويتجنبون الخبرات غير الجزية – قانون الأثر.
- الوعي: ينبغي أن يعرف العاملون؛ السلوكيات الادائية الي سيتم مكافأتهم عليها، سواء من المنظمة بصفة عامة؛ أو من المشرف بصفة خاصة.
- التوقيت: يتحدد سلوك الأداء أثناء العمل بفترات قصيرة فإذا قام المرؤوس اليوم بسلوك مطلوب وقدم له الحافر بعد سنة} تلاشت الرابطة المطلوبة بين السلوك و الحافز. وعليه'' فالحافز يتبع السلوك بسرعة؛ دون تأجيل أو تعطيل.
- الحجم: يوازي حجم الحافز، الجهود و الانجاز الذي تم'' وذلك نسبيا، بمعي أن هناك تباينا بالضرورة وفقا للظروف وللهيكل الوظيفي'' و حجم الجهد و نوعيته! وطبيعة الأفراد؛ والمنظمات ومكانها الجغرافي. 3
- الثبات: ضرورة أن يكون نظام الحوافز ثابتا عبر الوقت وبين الأفراد'' وبعبارة أخرى ينبغي على المشرف أن يكافئ كل المرؤوسين لنفس الشيء؛ وتقدم المكافأة على نفس الأشياء. وعليه؛ توحيد المعيار الحافي من ناحية؛ وتوحيد المقياس الحافزي من ناحية أخرى'' مما يبعث في النفوس الطمأنينة'' بسبب العدالة المتوفرة من الثبات.

---

[1] يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية –مدخل استراتيجي متكامل– الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص416.

- السيطرة: تحكم العامل في مكونات الأداء وفي ظروف الأداء'' والظروف الحياتية، حن يتم ارجاع النتائج إلى ادائه ومن ثم بمكن مكافاته!*

كما بمكن أن يبنى نظام الحوافز على عدد من القواعد الاخرى تتمثل فيما يلي[1]:

وضوح الهدف والغاية: يجب أن يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير و كذلك على المدى البعيد، بحيث تسعى جميع الأطراف إلى تحقيقه.

المساواة و العدالة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة ومن ثم فلكل فرد الحق أن يتقاضى نصيب متساوي من الحوافز ما دام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة'' ويتمثل اتفاق المساهمين على تقسيم أرباح الشركة بالتساوي بينهم حسب عدد الأسهم صورة لهذه القاعدة. حيث يحصل كل منهم على حصة متساوية من الأرباح.

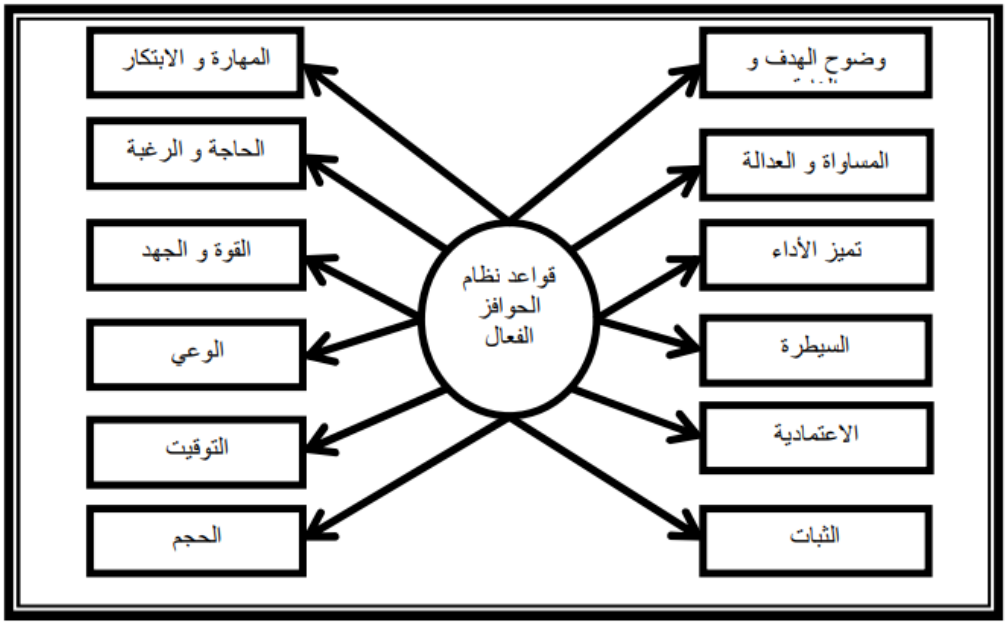
تميز الأداء: يعد تميز الأداء من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز إذا يجب أن تزيد كمية الأداء وجودته أو تنخفض تكلفة الإنتاج أو وقته... حق يتم حساب الحوافز.

القوة و الموجود: يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا أن الحال في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل و الأسباب و المجهود المبذول.

الحاجة و الرغبة: توزيع الحوافر على الأفراد وفق حاجاتهم ورغباتهم وكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته'' فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية العليا.

المهارة و الابتكار: تمتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكارا وحلولا ابتكارية لمشكلات العمل و الإدارة.

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، ادارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الحادي والعشرين، كلية التجارة، جامعة المنصورة، **2007**، ص ص**370-372**.



الشكل رقم 02: قواعد نظام الحوافز الفعال[1]

5.2. شروط ومبادئ نظام الحوافز :

أصبح ادراج الموارد البشرية ضمن استراتيجية المنظمة أمرا ضروريا وذلك بإختيار سياسة تنموية بشرية واجتماعية تتماشى مع التوجيهات الاقتصادية ،واعطاء الأهمية البالغة لهذا المورد لتتمكن من تنمية قدراتها وطاقتها عن طريق تبني مجموعة من السياسات كسياسة التوظيف ، سياسة التكوين ، سياسة التحفيز .....إلخ والتي تسمح بخلق جو مناسب لتأدية مهامه على أكمل وجه ومن ثم زيادة انتاجية المنظمة ورفع مرورديتها وهو الهدف الذي يسعى إليه كلّ منظمة اقتصادية .

- **شروط النظام الجيد للحوافز:**

هناك عدة مبادئ وشروط تأخذها بعين الاعتبار ادارة الموارد البشرية في المنظمة عند تصميم وتنفيذ وتحديد أنظمة الحوافز أهمها:[2]

---

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص **221**.

[2] نفس المرجع السابق ص ص **244،245،246**. التخطيط في الموارد البشرية

1- البساطة والوضوح والاختصار في وضع وصياغة بنود النظام وحساباته.

2- التحديد في أنواع السلوك والتصرف الذي من خلاله يتم التحفيز

3- امكانية تحقيق النظام وتحقيق التصرفات التي سيتم تحفيزها أمرا واردًا.

4- أن تكون التصرفات والسلوك التي سيتم تحفيزها والأهداف والعوائد قابلة للقياس بسهولة.

5-أن يتم وضع معايير لأداء السلوك محددة أو مؤشرات الإنجاز والأهداف يمكن تحقيقها.

6-ربط الحوافز بالأداء وذلك من خلال شعور الأفراد بأن مجهودهم يؤدي إلى الحصول على التحفيزات

7- التفاوت في الحصول على نفس القدر من الحوافز للعاملين وأن ذلك على أساس مقدار أداء الفرد.

8-العدالة في منح الحوافز على الأفراد أن يكون مناسبا لأدائهم دون التفرقة بينهم .

9- يجب أن يضمن نظام الحوافز دخلها لايقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه.

10-السيطرة الكاملة على الأعمال التي يقوم بها الأفراد وذلك للتمكن من تقييمهم على الأداء .

11.يجب أن يشمل النظام كل العاملين بالمنظمة

6.2. أساليب أنظمة التحفيز

توجد أساليب عديدة لأنظمة التحفيز الفرد على الخلق والإبداع في العمل وتعميق ولائه للمنظومة التي يعمل فيها. ومن هذه الأساليب تلك المتعلقة بمشاركة الفرد في اتخاذ القرارات أو الاطلاع على أوجه النشاط في هذه الأساليب هي[1]:

❖ أسلوب توسيع العمل

بدلاً من أن يقتصر عمل الفرد على مجال متخصص أو محدد جداً فإن الفرد يمنح تمكين الفرد من الاطلاع على إجراءات العمل الكلي في دائرته المختصة مما يجعله في وضع يشعر أنه بالفعل جزء من هذه الدائرة وأنه فعلا شارك في نشاطاتها وشارك أيضا في خال القرارات اللازمة.

❖ أسلوب إثراء العمل

يقصد بمبدأ إثراء العمل إعطاء العاملين فرصا أكثر وحرية أوسع في تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أعمالهم وهذا يعني زيادة التوسع العمودي في الأعمال بينما أسلوب توسيع العمل يعني زيادة التوسع الأفقي في العمل.

❖ أسلوب الإدارة بالأهداف

علاوة على أهمية أسلوب الإدارة بالأهداف كأحد أبرز أساليب الحفز في وقتنا الحاضر فإن هذا الأسلوب يستخدم أيضا كأسلوب من أساليب تقييم الأداء.

إن الإدارة بالأهداف هو أسلوب يمكن وصفه بأنه فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق أعلى درجات الحفز الداخلي للأفراد، من خلال آلية اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف وزيادة رقابة المرؤوس على العمل.

كما أن هناك أساليب أخرى تعتمدها المنظومات، نذكر منها:

- مشاركة العاملين في الأرباح التي تنتجها الوحدة الاقتصادية.
- التمتع بالخدمات الصحية والاجتماعية والترفيهية.

[1] العلاق، بشير، علم الادارة الحديثة: نظريات ومفاهيم،ط**1**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، **2008**، ص**183**.

- توفير فرص الترقية والتقدم في العمل.
- البعثات الدراسية والتدريبية خارج المنشأة.

اقتصار عضوية مجالس ادارات الشركات والنقابات والمجالس على البارزين من العاملين[1].

ثالثا: نظريات الحوافز

1.3. نظرية ماسلو

وهي من النظريات المعروفة في الحاجات الإنسانية. قدمها ابراهام ماسلو والتي تسمى باسم نظرية تدرج الحاجات. والافتراض الرئيسي في هذه النظرية في أن الفرد إذا نشا في بيئة لا تشبع حاجاته فإنه من المحتمل أن يكون أقل قدرة على التكيف وغير صحيح وظيفياً[2].

ووفقا لنظرية ماسلو فإن الفرد لديه خمسة أنواع من الحاجات وتقسم هذه الحاجات حسب أهميتها الإنسانية. ودرجة الحاحها في تدرج هرمي يبدأ في (قاعدة الهرم) بالحاجات الأساسية وينتهي في (قمه الهرم) بالحاجات ذات المستوى الأعلى وهذه الحاجات هي[3]:

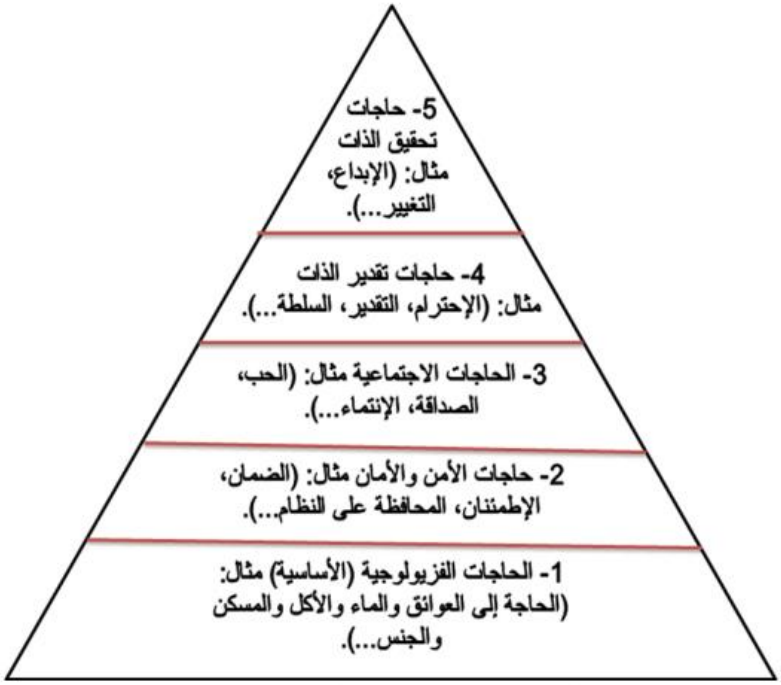
- ❖ الحاجات الفسيولوجية.
- ❖ الحاجة إلى الأمن.
- ❖ الحاجة للمحبة والانتماء.
- ❖ الحاجة إلى الاحترام والتقدير.
- ❖ حاجات تحقيق الذات.

---

[1] العلاق بشير، مرجع سابق، ص**186**.

[2] أبو النصر، مدحت محمد، ادارة وتنمية الموارد البشرية والاتجاهات المعاصرة، ط**1**، **2007**، مدينة النصر – القاهرة، ص**341**.

[3] دره، عبد الباري، مروة أحمد، زهير الصباغ، ياسر العدول، إدارة القوى البشرية، جامعة القدس المفتوحة، **2008**، عمان – الأردن، ص**104**.



الشكل رقم 3 : سلم الحاجات الانسانية لماسلو[1]

2.3. نظرية آلدفير

قام ''كلايتون آلدفير'' باقتراح تعديل على نظرية ''ماسلو'' في محاولة لتبسيطها و الرد على النقد حول نقصها للتحقيق والصحة وقد حددت نظرية ERG ثلاثة أصناف في الحاجات:

أ. حاجات البقاء :الحاجات للسعادة (الرفاه) المادية.

ب.حاجات الإنتماء (القرب) :الحاجات لعلاقات مرضية مع الآخرين.

ت.حاجات النمو والتطور :الحاجة لتطور القدرات الإنسانية و الرغبة في التطور الشخصي و زيادة الكفاءة.

[1] مدحت أبو النصر، الادارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط2، 2012، ص118.

إن نموذج ERG هي مشابه لنموذج ''ماسلو '' للحاجات كليهما يفترض أن الأفراد ينتقل والى الأعلى في السلم الهرمي خطوة واحدة في وقت ما على أي حال فإن آلدفير قلل عدد مجموعات الحاجات إلى ثلاثة مجموعات و اقترح بأن الحركة إلى الأعلى في السلم الهرمي هو أكثر تعقيد، تعكس مبدأ الانجاز الإحباط.

إن نموذج هو اقل صرامة من السلم الهرمي لحاجات ''ماسلو'' والتي تقترح بأن الأفراد يمكن أن يتنقلوا إلى الأسفل و أيضا إلى الأعلى في السلم الهرمي معتمدين على قدراتهم في تلبية الحاجات[1].



الشكل رقم4: سلم الحاجات عند آلدفير[2]

إن نظرية الحاجات الهرمية تساعد في تفسير سبب إيجاد المنظمات طرق للاعتراف بالموظفين وتساعد في تشجيع مشاركتهم في صنع القرار.

[1] هشم العاني، لإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت، كنوز المعرفة، عمان، ط**1**، **2007**، ص **61**.

[2] هيثم العاني، نفس المرجع، ص**62**.

3.3. نظرية الانجاز لمكليلند[1] :

اقترح ''مكليلند'' سنة 1967 نظرية الإنجاز التي شملت ثلاثة حاجات أساسية للفرد هي:

- ❖ الحاجة إلى القوة.
- ❖ الحاجة إلى الانجاز.
- ❖ الحاجة إلى الانتماء.

أ. الحاجة إلى القوة : إن الأفراد الذين تكون لديهم الحاجة إلى القوة يعني ذلك حاجتهم إلى السيطرة و التحكم في سلوك الآخرين وفي ذلك نجد اندفاعهم نحو المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة.

ب. الحاجة إلى الإنجاز : إن الحاجة للإنجاز تجعل الأفراد يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق فحسب رأي "مكليلند"، أن الأفراد الذين لديهم حاجة الإنجاز يتحلون بالعديد من الخصائص و المميزات التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية في حل المشكلات و اتخاذ القرار ووضع الأهداف ومن جملة الخصائص لهذا النوع نذكر:

- ▪ الرغبة في وضع بعض الأهداف فيها التحدي.
- ▪ يجدون العمل المنفرد بدلا من العمل الجماعي.

جـ. الحاجة إلى الانتماء : الحاجة إلى الانتماء تدفع بالأفراد إلى البحث عن فرص لتكوين علاقات صداقة جديدة مع الآخرين بمحيط العمل فيشعرون بالارتياح و من ثمة بتحقيق رضاهم الوظيفي هذا من جهة ومن جهة أخرى نجدهم يختارون من زملاء العمل أصدقائهم بالدرجة الأولى.

4.3.نظرية العاملين "فريدريك هيرزبيرج" :

الفضل في تأسيس هذه النظرية يرجع إلى ''هيرزبيرج'' وزملاءه حيث توصلا إلى أن لكل إنسان مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات الإنسانية و أولهما يؤثران على سلوك الفرد بطرق متباينة وقد وجد أن استياء الفرد ينتج عن عدم توفر بيئة صالحة ومناسبة للعمل كما توصلا إلى

[1] طارق طه، الادارة، منشأ المعارف للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2002، ص645.

أن رضا الفرد عن عمل ما إنما يعود إلى العمل ويرى ''فريدريك'' أن الإنسان لن يشعر بالرضا إلا إذا تحققت له جميع وسائل الإشباع المختلفة من عوامل صحية و بيئة مادية و هذا الإشباع يمنع الاستياء وشعور العامل بالتعاسة و محددات الرضا التي اصطلح على تسميتها (العوامل الحافزة) هي التي تعمل على تحريك جهود الأفراد و زيادة و تحقيق أداء جيد مما ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المنظمة، أما محددات عدم الرضا اصطلح على تسميتها (بالعوامل الوقائية) وهي سياسة الإدارة والإشراف و العلاقات الشخصية والراتب وظروف العمل ...و تعمل هذه العوامل على مساعدة الفرد على الانتماء لعمله و إن هذه العوامل تساعد على النمو النفسي السوي

ويتضح لنا من هاتين المجموعتين من العوامل أن المجموعة الأولى وجودها يزيد من رضا الفرد و لكن انعدامها لا يؤثر سلبا على رضا الفرد و سميت بالعوامل الدافعية. أما المجموعة الثانية من العوامل التي يمنع وجودها حالة عدم الرضا و لكنها لا تزيد من رضا الفرد و إذا وجدت هذه العوامل سميت بالعوامل الوقائية أي أن مجموعة العوامل الأولى مرتبطة بطبيعة العامل نفسه، أما العوامل الثانية مرتبطة ببيئة العمل فطبيعة العلاقة بين المجموعتين من العوامل تمثل جوهر هذه النظرية و لذلك سميت بنظرية العاملين[1].

إن نظرية ''هيرزبيرج ''حاولت تقديم تفسير لهذه الظاهرة، فترى أن تركيز الإدارة على العوامل الوقائية فقط يجردها من القدرة على تحفيز العمال على بذل العمل اللازم . كما ترى أنها ضرورية لأي تنظيم لكن وجودها يدفع الفرد إلى التفكير في حاجات أخرى كالإنجاز، التقدير...[2]

[1] الطجم عبد الغني , وطلق بن عوض السواط , السلوك التنظيمي المفاهيم النظريات التطبيق .دار النشر ,جدة, **1415** هـ ,ص **102.**

[2] سعاد نائف برطوني، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، **2001**، ص**224**.

5.3.نظرية التوقع أو التفضيل

يعتبر فروم ، وبور تر، ولولر من ابزر أنصار هذه النظرية ، ينظر إلى أن نظرية التوقع على أنها عملية تختص بتفسير الكيفية التي يمكن بها تنشيط سلوك الفرد وتوجيهه والمحافظة عليه فهي النظرية التي قدمها فروم سنة 1946.

فنظرية التوقع تركز على جوانب معينة من المردود الذي يعود على الفرد من العمل وهي لا تتعامل مع الأجر فقط وإنما تتعامل مع عدة عوامل إيجابية مثل الشكر والثناء والاعتراف بالفضل والرضا المهني ويعتمد تطبيق النظرية على تحقيق الشروط التالية:

– أن يتوفر لدى الفرد اهتمام بالمحفزات المالية وهذا ما يمكن أن يتحقق لدى الأفراد العاملين الشباب

– اعتماد الفرد بأن يكون هناك احتمال قوي وكبير بين الأداء والمردود أي أن الأداء العالي يصاحبه مردود عالي.

– اعتقاد الفرد بان هناك احتمال قوي وكبير أن الجهود التي يبذلها تقود إلى أداء ناجح.

ركزت هذه النظرية على العلاقات القائمة بين ثلاثة عوامل يتوقع الأفراد حدوثها قبل أن يحددوا الجهد المطلوب إعطاءه لبلوغ مستويات معينة من الأداء وهذه العوامل هي : التوقع، الوسيلة والتكافؤ[1].

ان هذه النظرية التي وضعها (فروم) وطورها (ليمان بوتر) (إدوارد لولر) بعد ذلك تعد هذه النظرية من النظريات التي لاقت قبولا واسعا اذ انها اعتبرت الحافز ما هو الا نتيجة للعائد المرغوب، بعبارة اخرى اذا أراد الفرد تحقيق نتيجة معينة برغبة قوية، فإن الطريق المتاح للحصول على تلك النتيجة وما عليه الا سلوكه، مثال ذلك ، لو رغب احد الموظفين الاداريين في مختبر طبي بالترقية لوظيفة صحية في المختبر (مساعد مختبر)، وعند تقييمه لهذه الحالة وجدان الترقية

---

[1] علي الشرقاوي، "السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)" دار الشروق للنشر والتوزيع، **2000**، ص**47**.

الى الوظيفة الجديدة تتطلب تحصيلا علميا في العلوم الصحية ولما لم يكن لديه مثل هذا التحصيل فإن فرصته ستكون معدومة في الحصول على هذه الوظيفة، وبالتالي فإن توقع عدم توافر الفرصة للترقية سوف لن يندفع هذا الموظف الى البحث عن تلك الوظيفة والعكس صحيح.

ويمكن التعبير عن هذا النموذج في المعادلة التالية.

الحافزية= القوة الرغبة × التوقع

منه يتضح ان الفرد يعتمد على خبرته السابقة في توقع الحصول على نتيجة معينة من اتباعه سلوكا معينا، وبالتالي فإن العاملين سيتخذون الموقف ويسلكون التي يتوقعون بناء على تجاربهم الماضية انها اكثر ملائمة لتحقيق النتائج المرغوبة، اي ام الفرد (الموظف) يرتبط بين سلوكه وتصرفه والنتيجة التي يتوقعها من ذلك السلوك وقد اضاف (ليمان بورتر) و(إدوارد لولر) بعدين اخرين للتوقع هما دور الادراك اي الطريقة التي بها يدرك الفرد العامل، وما يتوقع ان يحصل عليه من مكافآت داخلية كالإنجاز[1].

6.3.نظرية الحاجة إلى الانجاز :

تعد هذه النظرية حديثة وركزت على الحاجة إلى الانجاز والتي تبين أن بعض الأفراد يملكون دافع ذاتي للإنجاز العالي.

هذه النظرية جاء بها العالم الأمريكي ماكيلان حيث قام بعدة دراسات في دافع الانجاز وقدم العديد من المحاضرات لمجموعة من أصحاب العمل بغرض إثارة الحاجة للإنجاز فيهم واقتراح أن هناك ثلاث 03 حاجات رئيسية تؤثر في عملي التحفيز وهي[2]:

أ. الحاجة إلى الانجاز.

ب. الحاجة الى الانتماء.

---

[1] نجم عبد الله العزاوي , د.عباس حسين جواد , الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية , دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع , الاردن , عمان، ص **341-342**.

[2] محمد سعيد سلطان، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للتوزيع، الاسكندرية، د ط، ص**140**.

جـ. الحاجة الى القوة (السلطة).

7.3. نظرية X ونظرية Y

وصاحب هذه النظريتان هو "دوجلاس ماك جريجور" الذي قدم نظريتان تأتيان على النقيض من بعضهماK حيث يرى في نظرية (X) أن الأفراد بطبيعتهم يكرهون العمل وفي حين أن نظرية (Y) ترى عكس ذلك وأن الأفراد يعتبرون العمل جزءاً لا يتجزأ من حياتهم[1].

افتراضات نظرية(X) :

- الأفراد لا يحبون العمل ويتجنبونه كلما استطاعوا.
- أن معظم الأفراد يجب دفعهم وحثهم على العمل وتوجيههم نحو إنجاز أهداف المنظمة.
- يفضل الأفراد توجيههم وذلك لتجنب تحمل المسؤولية؛ كما أن طموحاتهم محدودة ويرغبون فقط في تحقيق الأمان.

افتراضات نظرية(Y) :

- الأفراد لا يكرهون العمل، بل يعتبر العمل بالنسبة لهم جزءاً أساسيا.
- الأفراد لديهم دافع داخلي لتحقيق الأهداف المكلفين بها.
- تتحدد درجة التزام الأفراد بالتكليفات الصادرة للمكافأة المرتبطة بذلك.
- قد يبحث الأفراد عن المسؤولية ويتحملونها ولكن في ظل ظروف مشجعة ومواتية.
- الأفراد لديهم القدرة على الإبداع وحل مشكلات التنظيم.
- قد تؤدي ظروف المنظمة إلى عدم إستغلال الأفراد لقدراتهم وتوظيف إمكاناتهم في خدمة المنظمة.

[1] دره و أخرون، مرجع سابق، ص**108**- ص **109**.

- **8.3. نظرية مكافئة الأداء**

يمكن القول ان جميع النظريات التحفيز التي سبق ذكرها تتضمن جوانب قوة وجوانب ضعف و مما يؤخذ عليها تعذر استخدامها لتفسير ظاهرة التحفيز بشكل كامل اما نظرية مكافأة الأداء التي نحن بصددها فإنها جمعت جوانب القوة لبعض من هذه النظريات.[1]

[1] نجم عبد الله العزاوي , د.عباس حسين جواد , الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية , دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع , الاردن , عمان، ص **344**.

خاتمة الفصل:

نجد أن الحوافز بناء، على ما سبق، تتنوع وتتعدد حسب طبيعتها ونطاقها، لكنها تصب جميعا في محصلة العلاقة بين المنظمة والمرؤوسين، أين نذكر بأن هناك علاقة ارتباطية قوية بين دوافع العمل والمتمثلة أساسا في الرغبات الانسانية وفي الاستجابة لرسالة المنظمة وأهدافها، من جهة وبين الوسائل المتبعة من قبل المنظمة وحوافزها أو وسائلها التي من شأنها اثارة الكثير من الاهتمام بالعمل والتي توفرها المنظمة لمواردها البشرية من جهة اخرى، بهدف المحافظة على الأكفاء منهم وكسب ولاءهم وتفانيهم في تحقيق الإنتاجية العالية.

الفصل الثالث
الأداء الوظيفي

تمهيد

أولا: ماهية الآداء الوظيفي

ثانيا : عملية تقييم الأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

تمهيد

أولا : ماهية الأداء الوظيفي

1.1. مفهوم الأداء الوظيفي

2.1 أهمية الأداء الوظيفي

3.1 أهداف الأداء الوظيفي

4.1 أنواع الأداء الوظيفي

5.1 محددات الأداء الوظيفي

6.1 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

ثانيا: عملية تقييم الأداء الوظيفي

1.2 مفهوم عملية تقييم الأداء الوظيفي

2.2 أهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي

3.2 أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي

4.2 معايير عملية تقييم الأداء الوظيفي

5.2 طرق عملية تقييم الأداء الوظيفي

6.2.العلاقة بين الأداء الوظيفي ونظام الحوافز

7.2. دور نظام الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي بالمؤسسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي وربما الواحد لدى بعض المؤسسات لتوزيع الحوافز والتمييز في الأداء يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية او الجودة.

حيث يعتبر الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الادارية، وذلك لأهمية الأمر بالنسبة للفرد والمنظمة ولتداخل المورثات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، فالأداء هو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الادارية للعمل بحيوية وفعالية، حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية، لذلك فالغرض من طرح هذا الموضوع هو تسليط الضوء على الأداء والتعرف على مفهوم الأداء وعناصره والتعرف أيضا على العوامل المؤثرة في الأداء، بالإضافة الى التعرف على طرق تقييمه، وهذا ما سنستعرضه في هذا الفصل بالتفصيل.

أولا/ ماهية الأداء الوظيفي

1.1.مفهوم الأداء

تم تعريفه على عدة مفاهيم متنوعة تصب كلها في نفس المعنى تقريبا، بدايةً بتعريفه اللغوي الذي يعني انجاز العمل او الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه[1]، حيث أُشير اليه على أنه يمثل درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج [2].

كما يُرى أن الأداء على أنه هو تصور مخرجات وأهداف ظهورها وانتاج لمدخلات معطاة، لكن هذه المدخلات ننوي بها تفجير وتجديد الطاقات المرجوة داخل المنظمة، بتسليط الضوء عليها من اجل احراز هذا التصور الذي تسعى اليه المنظمة[3].

في حين يعرف الاداء أيضا على انه تفاعل لسلوك الوظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة، إذ يمثل قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها، وهو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة[4].

لقد تمت الاشارة الى مفهوم الأداء على انه من أهم محاول العمل المهني في أي مجال وظيفي، فإذا كان هذا الأداء مميزا في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة، فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه الى مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل فيها، وفي ظل عالم يسوده

---

[1] عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص02

[2] الصواف ماهر محمد، تقويم الأداء الوظيفي: دراسة مقارنة للنماذج المستخدمة بالمملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية، مجلة الادارة العامة، القاهرة، مصر، 2000، ص24.

[3] وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة ادارة الأداء الاستراتيجي، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009، ص40.

[4] أبو شيخة، نادر أحمد، ادارة الموارد البشرية، عمان، 2000، ص152.

التغيير المتسارع والمنافسة الشديدة، لن تستطيع المنظمة الدخول للمنافسة الا اذا كان الأداء العالي أحد أهم خصائصها، وهذا الأداء ينبع أساسا من حصيلة أداء الأفراد في داخلها ككل[1].

2.1.أهمية الأداء الوظيفي:

إن حياة المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها ، تتوقف على أداء العاملين فيها فإذا ما قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على أكمل وجه والمخطط لها بشكل صحيح ،من قبل الإدارة فإن هذا سيقود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المنشودة، كالبقاء والنمو والتوسع، فاذا كان الأداء دون المستوى المطلوب، فإنه سيشكل عائقا كبيرا لدى العاملين نحو تحقيق أهدافها، يؤدي أحيانا إلى تصفية المؤسسة.

تتمحور أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي:

- يعتبر الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.

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

- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.[2]

3.1.أهداف الأداء الوظيفي

1- التعرف على أداء العاملين بالمؤسسة بشكل علمي ومدى تحقيق المنظمة لمهامها.

2- تشجيع الموظفين على تحسين أدائهم في العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

---

[1] الطعامنة محمد، معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها، **2009**، www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/.../arado/unpan024617.pdf

[2] فايز عبد الرحمان الفروخ: التعلم التنظيمي وأثره على تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع عمان، **2010**، ص**44-45**.

3- وضع حوافز مادية ومعنوية لفائدة العاملين من أجل تحسين أدائهم وزيادة الإنتاجية.

4- محاولة التعرف على أسباب تأخر العمل على المقاييس المحددة له، مع عدم تجاهل المشاكل التي تواجه الموظفين والتي تعرقل العمل وإيجاد حلول مقترحة لها عن طريق مناقشتها.

5- تحديد حركة التنقلات وترقية الموظفين بالمنظمة على أساس علمي وهذا من خلال تقييم أدائهم.[1]

4.1. أنواع الأداء

يصنف الأداء إلى ثلاثة أنواع كالآتي:

1. أداء المهام:

يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات؛ والبيع وجرد المخزون؛ و كل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة فمثلاً في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء أو السلوك إلى الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي؛ كذلك أيضاً يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لأداء المهام[2].

2. الأداء الظرفي:

يشير الأداء الظرفي إلى السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة؛ وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة. والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته؛ وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية؛ ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات" فمثلاً ممكن أن يكون موجهاً نحو الزملاء ومساعدتهم في حل مشكلة لها علاقة بالعمل؛ أو نحو المنظمة ككل من خلال

---

[1] يوسف حجيم الطائي وأخرون: إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي متكامل-، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص454.

[2] Gibbs, John (2004) "Performance Measure Properties and Incentives- Institute for the Study of Labor, No.(1356), On Line, Available at: www.alazhar.edu.ps/library/aattachedFile.asp

الحرص و استمرارية الحماس؛ وبذل مجهود إضافي في العمل" أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة؛ وكذلك إتباع اللوائح التنظيمية؛ والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد[1]. Kiyoshi 2006-223 586586

3. الأداء المعاكس أو المجابه:

يختلف الأداء المعاكس عن النوعين السابقين، حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب، وقد يشمل سلوكيات مثل: الانحراف، العدوان، سوء الاستخدام، العنف، روح الانتقام والمهاجمة[2].

كذلك يمكن تصنيف وتقسيم انواع الأداء حسب معياري المصدر والشمولية[3] الى:

1. **حسب معيار المصدر:** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي و الأداء الخارجي.

أ. **الأداء الداخلي:** و يطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج أساسا مما يلي:

* **الأداء البشري:** هو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة و تحقيق الأفضلية من خلال تسيير مهاراتهم.

* **الأداء التقني:** الذي يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتهم بشكل فعال.

* **الأداء المالي:** يكمن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.

---

[1] Kiyoshi, Takahashi, (2006): " Effects of wage and promotion incentives on the motivation levels of Japanese employees", Research paper, Journal: Career Development International Volume: 11 Issue: 3.

[2] Gibbs, John (2004) "Performance Measure Properties and Incentives- Institute for the Study of Labor, No.(1356), On Line, Available at: www.alazhar.edu.ps/library/aattachedFile.asp p43.

[3] عادل عشي، "الاداء المالي للمؤسسة رسالة ماجيستير" معهد العلوم الاقتصادية، جامعة بسطرة، 2002، ص ص: 05-06.

ب. **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه و لكن المحيط الخارجي هو الذي يولده. فهذا النوع بصفة عامة يظهر من النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع السعر، و كل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، و هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها و تحديد أثرها.

2. حسب معيار الشمولية: و حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي:

ا. الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة» و لا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية. الربح و النمو، كما أن الأداء في المؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب. **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، و ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب للمعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج أداء وظيفة التسويق[1].

[1] بن سعيد غنية، تأثير الحوافز على أداء العاملين، معهد العلوم الاقتصادية، البويرة، **2011**، ص **51**.

اضافة لذلك فقد تعددت تصنيفات الأداء في المنظمات المختلفة ,وقد صنف نظام إدارة الأداء الخالص في جامعة كارولانيا الشمالية في الولايات المتحدة الأمريكية أداء العاملين إلى التصنيفات الآتية[1]:

1-الأداء الممتاز : وهو ذلك الأداء الذي تجاوز التوقعات المحددة للأداء العادي، وعادة يكون الفصل في تحقيقه عائد إلى جهود الموظف ومهاراته.

2-لأداء الجيد جدا : ذلك الأداء الذي يحقق توقعات العمل المحددة ويتجاوزها في بعض الأحيان وسببه عادة جهود ومهارات الموظف.

3-لأداء الجيد: ذلك الأداء الذي يحقق توقعات العمل، وهو عائد كذلك لجهود ومهارات الموظف نفسه.

4-الأداء دون الجيد: ذلك الأداء الذي يحقق بعض توقعات العمل بلكن لا يحقق الباقي، وعادة يعود سبب ذلك إلى نقص في جهود ومهارات الموظف, وأحيانا بيئة العمل.

5-لأداء غير المرضي : هنا يفشل الأداء عادة في تحقيق توقعات العمل ,أو متطلباته .ويحتاج الموظف هنا إلى إشراف مباشرة ,أو قد يحتاج إلى تكرار القيام بنفس العمل عدة مرات لإنجازه، وسببه جهود ومهارات الموظف الضعيفة أو بيئة العمل .

1-5- محددات الأداء الوظيفي

نعني بأداء الفرد للعمل، القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء وهذه الأبعاد هي:

-الجهد المبذول.

-كمية الجهد.

-نمط الأداء.

[1] مصباح ايمان، ميدون أمال، أثر الحوافز على رفع أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج ليسانس في علوم التسيير، جامعة ورقلة، **2010**، ص**09**.

1- كمية الجهد المبذول:

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء، أو كميته من خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2- الجهد المبذول:

يعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات، والتي تقيسه درجة خلو الأداء من الأخطاء، والتي تقيس درجة الإبداع والإبتكار في الأداء.

3- نمط الأداء:

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذ كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.[1]

1-6- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

يعد المورد البشري أحد أهم المقومات الأساسية للعملية الإنتاجية لأية مؤسسة ، وهو يتأثر بما تتأثر به المنظمة سواءا من عوامل تخص البيئة الداخلية أو عوامل تخص البيئة الخارجية، فهذه العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد ولكنها تؤثر على أدائه الوظيفي، تُعد أبرز العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ما يلي:

1- غياب الأهداف المحددة: فالمؤسسات التي تعمل دون أن يكون لها خطط تفصيلية للأعمال ومعدلات إنتاج محددة، فإنها لا يمكنها أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات وأن تحاسب موظفيها

[1] كمال بوالشرش: الثقافة التنظيمية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، **2015**، ص **91 -92**.

على معدلات إنتاجهم ففي هذه الحالة سوف يتساوى الموظف الذي يؤدي بالأخر الذي يكون أدائه محدودا أو محدودا.

2- عدم المشاركة في الإدارة: تعتبر ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في صنع القرارات من العوامل التي ساهمت في إيجاد فجوة بين القيادات الإدارية العليا والموظفين في المستويات الدنيا، مما ينتج عنها ضعف المشاركة ضعف العمل الجماعي وضعف الشعور بالمسؤولية الذي بدوره إلى اخفاق مستوى الأداء للمواطنين حيث يشعرون بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في تحليل المشاكل وبالتالي تنخفض حماستهم للعمل ومعدلات إنتاجهم.

3- مشاكل الرضا الوظيفي: فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى الموظفين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء، والرضا الوظيفي لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء.

4- التسيب الإداري: ويعد من الظواهر الإدارية التي لها أثر كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين، مما يعني ضياع ساعات العمل الذي يقضيها المسؤول أو الموظف خارج أوقات العمل أو في أعمال ليس لها صلة بمجال عمله.

5- نقص المهارات أو المعرفة لدى العاملين: فقد تنعكس على مستوى أدائهم فإن مهمة إدارة الموارد البشرية لا تقتصر فقط على تهيئة القوى العاملة بل وقد ترفع من الكفاءة الإنتاجية لكوادر البشرية وذلك عبر البرامج التدريبية الخاصة والمتعلقة بحاجياتهم.

6- بيئة العمل: تساعد البيئة الملائمة للعمل على تحقيق الممارسات الإبتكارية في الوظيفة وإمكانية التعلم الأسرع والأفضل داخل المنظمة، بينما تؤدي البيئة الرديئة إلى تدني مستويات الأداء الوظيفي بين العاملين عن المعدلات الطبيعية.

7- نظم الحوافز: تلعب نظم الحوافز دورا هاما ومؤثرا على مستوى الأداء وفي زيادة الإنتاج فنقصها أو تقليصها أو حرمان الموظف منها يؤدي إلى جوانب سلبية تنعكس على الموظف وأدائه وإنتاجيته.[1]

بالإضافة إلى هذه العوامل هناك عوامل أخرى تؤثر على الأداء الوظيفي وهي كالتالي:

- **العوامل البيئية كعوائق للأداء:**

ان من أكثر عوائق الأداء شيوعا في أو تصارع المتطلبات على وقت الفرد، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات، والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، نقص التعاون من الآخرين، ونمط الأشراف، والحرارة، والإضاءة، والضوضاء، وترتيب الآلات الورديات، حتى الحظ والصدفة يمكن أن تكون عائق للأداء.

ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أدائها، مؤثرات على الجيد والقدرة، والإتجاه فعلى سبيل المثال، أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل أيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيء، يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود بنفس الطريقة، فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيء للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أهم وأكبر مستويات الإدارة هي:

أ- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين.

ب- توفير بيئة مدعمة، يقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.

ثانيا/ عملية تقييم الأداء الوظيفي

مفهوم عملية تقييم الأداء الوظيفي:

يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية (الأفراد) في المنظمة: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم، ومستوى

---

[1] عبد المجيد أونيس: مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، دار اليازوري، دون بلد نشر، دون سنة نشر، ص269-270.

قدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا الحكم على امكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، وترقية لوظيفة أخرى"[1].

إذ أنه وبعد التمعن في هذا التعريف نجد أنه ينص على توضيح تقييم أداء الفرد من خلال نتائج عمله من جهة وعلى سلوكه وتصرفاته من جهة أخرى، وأن التقييم يشمل على نجاح الفرد وتفوقه في وظيفته الحالية من ناحية، ومن ناحية أخرى مدى نجاحاته وفرص ترقيته في المستقبل.

كما يمكن أن نقول أن تقييم أداء الفرد هو "قياس كفاءة الأداء الوظيفي والحكم عليه وعلى قدراته واستعداده للتقدم"[2].

كما يعرف أحمد ماهر تقييم الأداء بأنه "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم"[3].

ويرى **عبد الغفار حنفي** في تقييم الأداء "الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة أو استحقاق معين (ممتاز، جيد جدا، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا....)[4].

وبهذا يمكننا القول أن تقييم الأداء هو دراسة لما يقدمه الفرد في المنظمة وتحليل لمختلف سلوكياته ونتائجه وذلك للحكم على مدى امكانياته في التقدم والتطور الوظيفي داخل المنظمة التي يعمل فيها.

---

[1] صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، **2005**، ص**285**.

[2] محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، **2003**، ص**294**.

[3] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، **2005**، ص**284**.

[4] عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، **2007**، ص**295**.

2.2.أهمية عملية تقييم الأداء

لقد حظي موضوع تقييم الأداء بأهمية بالغة في اطار الفعالية الادارية بصورة عامة بحيث تتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء في تخطيط الموارد البشرية، تحسين الأداء وتطويره وكذلك تحديد الاحتياجات التدريبية[1]

من خلال كل ما سبق وانطلاقا من المفهوم الذي يميز عملية تقييم الأداء يمكننا أن نحدد أهمية هذه العملية في بعض النقاط، وهي كما يلي:

- ✓اختيار الأفراد الصالحين للعمل و كذا الأفراد الصالحين للترقية.
- ✓تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم عليها الترقية، زيادة الأجور.....
- ✓تنمية المناقشة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر.
- ✓امكانية قياس انتاجية الأفراد والأقسام المختلفة المشكلة للتنظيم.
- ✓تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يصلوا إلى مناصب أعلى.
- ✓معرفة الأفراد الذين يحتاجون للتدريب لتحسين كفاءتهم.
- ✓المحافظة على مستوى عالي للكفاءة والانتاجية.
- ✓مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال.
- ✓تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.
- ✓تشخيص المشاكل التي تنتج عن العمل وممارسة الأفراد له.
- ✓مكافأة الأفراد ذوي المهارات الفعلية والانتاج المتميز والالتزام الدقيق.
- ✓تشخيص الحاجة الى التدريب واعادة البرامج اللازمة لذلك.

---

[1] خيضر كاظم حمود ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص-ص 153-152.

كما يوجد تصنيف أخر لأهمية عملية تقييم الأداء يمكن ادراجها فيما يلي: يمكن توضيحها وفق الأداء ثلاث مستويات هي المنظمة، المدير، الفرد، وذلك كما يلي[1]:

أ- على مستوى المنظمة:

- ايجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد الشكاوي للعاملين اتجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وامكانياتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقديم برامج وسياسات ادارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسة.
- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

ب - على مستوى المدراء:

ان مواجهة المدير او المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة أبدا وإنما تعتبر عملية تتميز بطالع من التحدي الذي يدفع المدراء الى تنمية مهاراتهم وامكانيتهم الفكرية، وتعزيز قدراتهم الابداعية للوصول الى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيتهم، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب اليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.

جـ- على مستوى الفرد:

فزيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم تؤخذ لعين الاعتبار من قبل المؤسسة يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية، ويدفعهم الى العمل بجدية والاجتهاد والاخلاص ليترقبوا فوزهم باحترام وتقدير رؤسائهم معنويا وكافأتهم ماديا.

[1] حمداوي وسيلة، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، **2005**، ص**170**.

3.2-أهداف عملية تقييم الأداء

تسعى المنظمات من وراء تبني و استخدام إدارة الأفراد لتحقيق ثلاثة أنواع من الأغراض: الإستراتيجية والإدارية والتنموية، وسنتناولها بتوسيع أكبر فيما يلي[1]:

أ. أهداف استراتيجية: يتمثل الغرض الرئيسي لاستخدام إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين و الأهداف أو الغايات التنظيمية، و يستند التنفيذ الفعال للاستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة وأنماط السلوك و نوعيات السمات الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات و التي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطهم السلوكية للوصول إلى النتائج المحددة.

ولتحقيق هذا الغرض الاستراتيجي فإن النظام يجب أن يتسم بالمرونة؛ لأنه عندما تتغير الأهداف والاستراتيجيات فإن النتائج والأنماط السلوكية والقدرات المطلوبة تتغير بالضرورة.

ب. أهداف إدارية: تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء، في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية ابرزها إدارة المرتبات (الأجور)، الترقيات والتسريح المؤقت من العمل (الاستغناء عن العمال)، تقرير الأداء الفردي.

وعلى الرغم من أهمية هذه القرارات، فإن العديد من المدراء، والذين يعتبرون المصدر الرئيسي لهذه المعلومات » يرون عملية تقييم الأداء باعتبارها "شر لابد منه" للقيام بمتطلباتهم الوظيفية حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين، وعرض نتائج هذا التقييم على العاملين ومن ثم فإنهم قد يميلون للمغالاة في تقييم أو اعطاء تقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم موضوعيته وبالتالي أهميته[2].

ج. أهداف تنمية: يتمثل الجانب الأخير من أغراض الإدارة في تنمية العاملين و تطوير أساليب أدائهم للعمل عندما يؤدي الموظف عمله علي النحو المتوقع، فإن إدارة الأداء تسعى إلى تنمية

---

[1] جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الابراهيمية، **2006**، ص-ص **407-408**.

[2] عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، **2007**، ص**298**.

أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء و التي تعكس نواحي الضعف في الأداء.

- ومن الناحية المثالية، فإن أنظمة إدارة الأداء و التي تعكس نواحي الضعف في الأداء، ولكن كذلك أسباب الضعف وهل ترجع إلى قصور في المقدرة أو الحوافز أو علاقات العمل.....

ومما ورد نستخلص أن أغراض النظام الفعال لإدارة الأداء تتمثل في التوافق أو الارتباط بين مهام العاملين و الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة أو المنظمة، وتوفير معلومات مفيدة ودقيقة لاتخاذ قرارات بشأن العاملين وأيضا تزويد العاملين بمعلومات مرتدة (التغذية الراجعة) تفيد في تحقيق أغراضهم

4.2.معايير عملية قياس الأداء الوظيفي

تبلورت عملية التقييم في المنظمات ومؤسسات العمال وأصبحت مع مرور الوقت وظيفة متخصصة، لها قواعد ويقوم بها أفراد مدربون على أداءها، وتستعمل فيها معايير ومقاييس رسمية توضع على أسس علمية وموضوعية.

هاته المعايير والعناصر يجب أن تتضمنها عملية تقييم أداء العاملين، ويعتبر توافرهم شرطا لا غنى عنه، تنقسم هاته المعايير الى قسمين هما[1]:

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

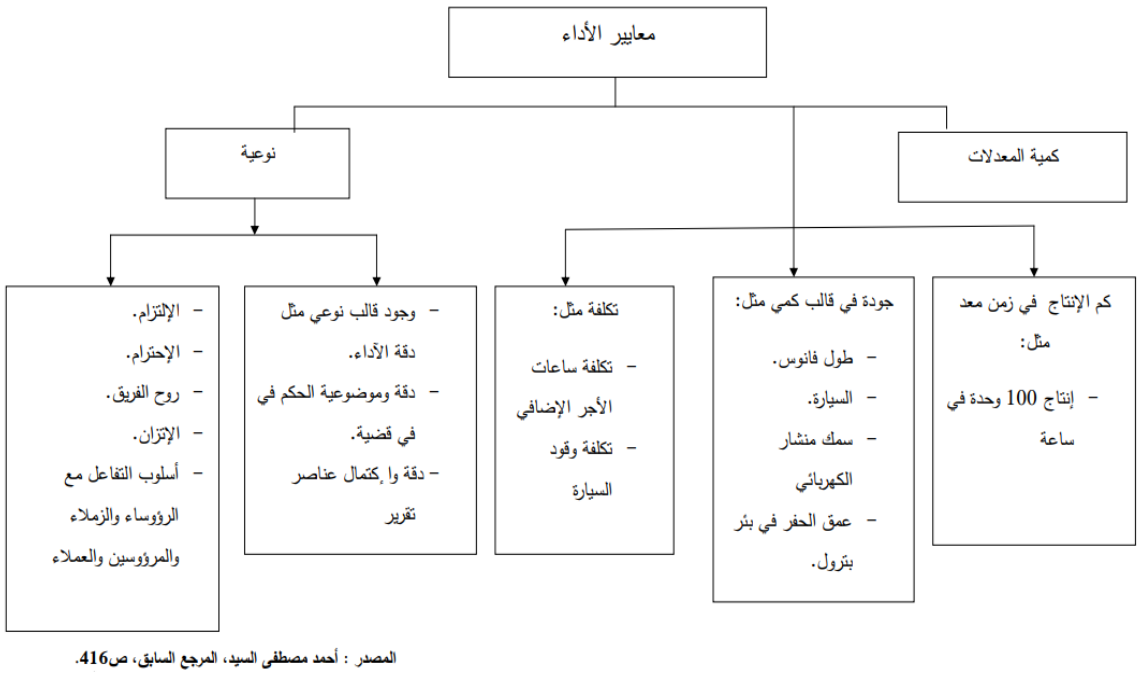
- العناصر غير الملموسة: من البديهي أن يكون القياس أصعب في عملية القياس للعناصر غير الملموسة، ومن الأمثلة على ذلك الأمانة والصدق والانتماء وغير ذلك.

[1] موسى اللوزي، تنظيم واجراءات العمل؛ ط1ء دار وائل للنشر والطباعة. عمان الأردن، 2002م، ص 217.

- العناصر الملموسة: والتي يمكن قياسها بسهولة كعملية حضور الموظف وانصرافه في الأوقات المحددة[1].

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

- معدلات كمية :تشمل المعايير الكمية لقياس الجوانب التي من السهل التعبير عنها كميا مثل، كمية الوحدات المنتجة أو كمية المبيعات التي يتم التعبير عنها بالوحدات المنتجة ذات قوة شرائية .
- معدلات نوعية :وتعني وجوب وصول أداء الشخص إلى مستوى معين من الجودة والدقة والاتقان.
- معدلات كمية ونوعية: هذا المعدل مزيج من الكم والنوع إضافة الى وجوب انتاج عدد معين من وحديت الانتاج يجب أن يصل مستوى الأداء الى حد معين من الجودة والدقة والاتقان ويعرض النموذج كالآتي[2]:



المصدر : أحمد مصطفى السيد، المرجع السابق، ص416.

الشكل رقم (05): يوضح تصنيفات لمعايير الاداء وفقا لكونها كمية و نوعية

[1] فيصل حسونة. إدارة الموارد البشرية. ط1ء دار أسامة للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2002م، ص149.

[2] موسى اللوزي، أسس العلاقات العامة: المفاهيم والأسس، ط1، زمزم ناشره وموزعه، عمان الأردن، 2010، ص166.

5.2. طرق عملية تقييم الأداء:

وتتمثل طرق عملية تقييم الأداء فيما يلي:

أ. **مقابلة الأداء الفعلي بالمعياري:** حيث يقارن الأداء الفعلي بمعدلات الأداء المعيارية ويتيح معدل الأداء بالنسبة للأعمال التي يمكن قياسها كميا، تحديد الوقت الكلي النمط (المعياري) لأداء عملية معينة بواسطة فرد عادي، بحيث يمكن تعميم هذا النمط من الأداء (وحدة أداء/وقت) على العاملين والعاملات في نفس المجال عند قياس وتقيم أدائهم، أما بالنسبة للأعمال التي يتعذر قياسها كميا مثل الأعمال القيادية والذهنية فيقيم أداء شاغليها بمدى تحقيق الأهداف المخططة بأبعادها الفنية والوقتية والمالية.

ويعد أسلوب الإدارة بالأهداف من ابرز الأمثلة على ذلك حيث تمثل الأهداف معايير رقابية تستخدم في قياس الأداء بعد فترة أو فترات محددة.

ب. **إعداد التقارير الدورية:** حيث تحدد وتعرف عناصر التقييم بشكل واضح ومفهوم لكل من الرؤساء والمرؤوسين وتشمل كل من:

- الأداء الفني من حيث الكم والجودة والتطور والابتكار.
- الأداء السلوكي من حيث الايجابية والمبادرة، والتعاون والالتزام والمواظبة، والاتصال بالآخرين وكذلك القيادة والابتكار.
- إمكانات التقدم المستقبلية في العناصر السابقة.

ج. **التوزيع الإجباري** : وفق هذه الطريقة يقسم الرئيس مرؤوسيه لمجموعات بحسب المستوى العام لأداء الفرد وليس مستواه في عنا التقييم كل على حداء ويرتب مجموعات المرؤوسين حسب موقعها على ما يشبه منحنى التوزيع الطبيعي حيث ترتكز الظواهر حول الوسط ونقل

عند الأطراف وهكذا يكون معظم المرؤوسين في مستوى متوسط واقلهم في المستوى الأعلى أو الأدنى[1].

د. **الترتيب التنازلي:** هنا يقوم الرئيس بترتيب مرؤوسيه تنازليا من خلال مقارنة مستوى العام لأداء بعضهم ببعض، دون تمحيص مستوى الأداء في كل عن من عنا التقييم، وقد بدأ الرئيس بتحديد أحسن مرؤوسيه وأسوئهم ثم يحدد مستويات الباقين بين هذين المستوين حتى ينتمي من الترتيب العام لمرؤوسيه، ورغم سهولة هذه الطريقة فمي غير موضوعية حيث تتوقف على كل من التقدير والاتجاه الشخصي للرئيس وما يشوب ذلك من تحيز، كما أن إغفال تقدير مستوى أداء الفرد في كل عنصر على حدا لا يهيئ صورة مفيدة عن نواحي القوة أو الضعف كأساس للتقييم وتحديد الاحتياجات التدريبية وأخيرا يصعب استخدام هذه الطريقة في حالة زيادة عدد المرؤوسين.

هـ. **المقارنة المزدوجة للعاملين:** لا تعتمد هذه الطريقة على استخدام معايير محددة للتقييم، فبدلا من مقارنة أداء الفرد بأنماط معيارية للأداء أو السلوك، يقارن الرئيس بالمرؤوسين في قسمته أو إدارته بتقييمهم كأزواج من حيث الإنتاج وجودته والتعاون مع الرئيس والزملاء ويقيم المرؤوس بحسب عدد المرات التي يمتاز فيها، أو كان أحسن من زملائه.

فهناك تقييم لطرق قياس الأداء وتتمثل في طرق ذاتية وطرق موضوعية وتتمثل فيما يلي:

- طريقة الترتيب : تقوم هذه الطريقة على مبدأ المقارنة بين الأفراد إذ يقوم المقيم بترتيب المرؤوسين تنازليا وفقا لمستوى أداء الأفراد من الأفضل إلى الأسوء وذلك وفقا لبعض الخصائص المفترض توفرها في أفراد المجموعة، ويمتاز هذا الأسلوب بسهولة استخدامه من خلاله تتم المفاضلة بين الأفراد الذين يعملون تحت إشراف رئيسهم المباشر لاختيار أفضل الأفراد ثم الذي يليه حتى تتم عملية الترتيب للوصول إلى أسوء أفراد الجماعة[2].

---

[1] أحمد مصطفى السيد، أساسيات الادارة في عصر العولمة، دار الحارثي للطباعة، **2005**، ص**62**.

[2] الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، فرع ادارة الأعمال، المسيلة، **2006**.

- طريقة المقارنة المزدوجة : حيث تتم مقارنة كل موظف بالموظفين الآخرين (مقارنة زوجية، ثنائية) ليتم اختيار أفضل وهكذا. أما عدد المقارنات الزوجية التي يحتاج إليها المقيم فيتحدد من خلال المعادلة التالية: عدد المقارنات الزوجية = $\frac{(1-ن)ن}{2}$ حيث تمثل ن عدد الأفراد المطلوب تقييمهم.
- طريقة التمثيل البياني: يتم حصر الصفات والخصائص والواجبات المطلوبة والتي يجب أن تتوفر بالفرد ويطلب من المقيم قياس مدى توفر ذلك في الموظف.

طريقة الحوادث أو الوقائع الحرجة: يتم ملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر ودقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف أثناء العمل وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناءً على ذلك[1].

6.2. العلاقة بين الأداء الوظيفي ونظام الحوافز

1.6.2. علاقة الحوافز بالأداء الوظيفي

إن التحفيز في العمل مظهر حيوي من مظاهر العمل الجيد فهو يعالج التزام الأشخاص بعملهم وبالتالي تحقيق ما يصبون اليه من أهداف شخصية، حتى لو كانت هذه الأهداف سهلة المنال كالرغبة فب الحصول على المزيد من المال أو الحصول على الترقية أو غير ذلك من أهداف العاملين.

وتعتبر عملية تحفيز العاملين من المشاكل التنظيمية بسبب تنوع حاجات الأفراد و تغييرها من وقت لآخر واستحالة قيام أي منظمة بإشباع جميع حاجات العاملين فيها ومن جهة أخرى نجد أن للمنظمة حاجاتها المتمثلة في تحقيق الهدف الرسمي من خلال الأفراد العاملين، وهذا يتطلب تكامل حاجات كل من الفرد والمنظمة، بالإضافة إلى أهمية إشباع حاجات الأفراد العاملين لضمان تحفيزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر كفاءة وفعالية.

[1] فضل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط**1**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، **2008**، ص**152**.

وهناك جانب آخر هام وهو التأكد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل» لأن الأداء المرتفع الذي تصب إليه المنظمة يساوي القدرة على الأداء و الرغبة فيه.

الأداء المرتفع = القدرة على الأداء × الرغبة في الأداء

فبدون هذه الرغبة في الأداء "درجة عالية من تحفيز المرؤوسين بواسطة المدير" لا يمكن ضمان مستوى عالي من الأداء و الإنتاجية، الأمر الذي يجعل من الضروري للمدير تفهم كيفية تحفيز مرؤوسيه سيمكن استخراج ما فيهم من طاقة ومواهب[1].

2.6.2. أثر الحوافز على أداء العاملين وتقييمه

يقوم الاعتقاد بأن الحوافز تدفع للأداء، و تقلل من معدل دوران العمل و الغياب و تجنب العناصر المؤهلة، على الافتراض بأن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بما وبصفة عامة يمكننا القول آن الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافؤهم المؤسسة عليه؛ فمن الممكن آن يكون توقع المكافآت حافزا قويا لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي الذي يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل» زيادة على ذلك فإن للحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لكونها تسد حاجياتهم لق بالعمل.

تعمل الحو فز كعوامل لتعزيز أنماط مختلفة من السلوك الفردي كما أنما تشجع الحاجات؛ و تؤدي إلى تعلم أنماط جديدة للسلوك، و تقوم بتوجيه الفرد في اختياره بين الأنماط السلوكية البديلة؛ فالرضا بالوظيفة و تفاعل الفرد بالدرجة التي يشبع بما حوافز الوظيفة الحاجات المرتبطة بالعمل و يستمر السلوك في اتجاه معين أو يتغير اتجاهه أو يتم اكتساب أنماط سلوكية جديدة جزئيا على أساس الرضا الوظيفي، فإذا كان هناك موظف ما على سبيل المثال غير راض باستمرار عن الأجر الذي يتقاضاه من صاحب العمل فقد يكون لديه دافع قوي للشروع في البحث عن وظيفة براتب أفضل من تلك التي يشغلها، ففي ضل نظام الحوافز يربط بين الأجر و الأداء

[1] خضرة براهمة حنيفة، دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره على تحسين الأداء الوظيفي، **2014/2013**، ص-ص **26-27**.

المباشر قد يغير نفس سلوكه عن طريق زيادة نتائج عمله؛ إذن معرفة الحوافز التي توفرها الوظيفة مع معرفة تقدير الأفراد لتلك الحوافز عامل أساسي و هام لفهم السلوك الوظيفي و الأداء.

كذلك لو تحدثنا عن أثر الحوافز على تقييم الأداء فمن الطبيعي أن كل إنسان يعمل ويجتهد بالعادة ينتظر من الآخرين أن يقوموا بمدحه والثناء عليه لمجهوداته التي قدمها واعتقاده أنه نفذ أعمالا مفيدة ومتميزة تستحق من الآخرين أن يثمنوا ما قام به من أعمال، ولو نظرنا للموظف في أي منظمة لنجد أنه يختلف كثيرا عن الإنسان في محيطه الاجتماعي، فالموظف يتوقع من مرؤوسيه في العمل أن يقدر له جهوده و أداءه في عمله و يترجم ذلك ما سوف يتلقاه من حوافر مادية أو معنوية[1].

إنه يقع على عاتق المدراء والمشرفين مسؤولية مهنية تتعلق بالاعتراف بالأداء الجيد، وتدعيمه ومقاومة الأداء الضعيف وتحسينه، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال نظم تقييم الأداء تصممها المنظمة بناءً على أسس ومعايير لمعايرة الأداء، وغالبا ما تعرف بنموذج لتقييم الداء العاملين الذي عرف أنه " قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم على قدراته و استعداده للتقدم" كما أن عملية تقييم الأداء تهدف للتعرف على القيمة العملية والإنتاجية في المنظمة بناءً على ما يشمله العمل من أعباء، ومن المعروف آنه كلما زادت أعباء العمل كلما زاد الفرد من زيادة إنتاجيته وجهده وخبرته، وفي المقابل لابد من إعطاء الفرد العامل استحقاقاته من الترقية والأجور و الحوافز بأشكالها. ومن هذا المفهوم فإن عملية تقييم الأداء ماهي إلا عملية مراجعة لنشاط وأداء العامل، من أجل تقييم مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة، و تقييم الأداء نشاط مستمر يشمل الأفراد مختلف مستوياتهم و درجاتهم.

فعملية تقييم الأداء هي الطريقة التي يمكن أن تعتمد عليها سياسات أنظمة الحوافز بناءً على النتائج التي حققها الفرد من خلال تأديته لمهامه الفعلية في تحقيقه لأهداف المنظمة فهو يمكن أن يساعد في الجدوى من زيادة أو خفض الأجور و الحوافز في سبيل تحسين و تطوير الأداء

[1] خالد عبد الرحيم الهبتي، مرجع سابق، ص269.

الوظيفي و ذلك بعد الربط بين نتائج تقييم الأداء كمقياس لمخرجات و جهود الفرد و نظام الحوافز التي يتلقاها الفرد مقابل تميزه في عمله.

7.2. دور نظام الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي للمؤسسة

يحتل موضوع الحوافز بأنواعه و علاقتها بكفاءة الأداء مكانا بارزا لدى الكثير من الباحثين، وهذا منذ بداية الفكر الإداري» و بينت الكثير من الدراسات بأن المؤسسة التي تستهدف زيادة إنتاجية أداء أفرادها العاملين، عليها أن تهتم بالأداء وبمسألة الحوافز، كما تشير دراسات أخرى إلى أن الحوافز الفردية تحقق أغراضها في المؤسسات التي تحتم بالأداء الفردي و العائد الفردي، بينما تحقق الحوافز الجماعية أهدافها في المؤسسات التي تبنى على فلسفة و مفهوم فريق العمل و جماعة العمل.

بناءً على ذلك تتفق الدراسات بأن عملية التحفيز يمكن أن تقود إلى تحسين في الأداء عندما لا يتم التعامل معها بشكل منفصل عن العوامل الفردية» التنظيمية و البيئية الأخرى، لأن الأفراد العاملين بالمؤسسة يتوجهون بشكل دائم إلى الفريق الذي يحقق لهم المكافأة و بالتالي فإن الحافز يعتبر دافعا قويا للأداء المتميز[1]. هذا يعني بأن على المؤسسة التي تستهدف تحسين إنتاجية أن ترتكز عند وضع نظامها التحفيزي على ما يلي:

أ. تحليل دقيق للعمل الذي يرتبط بكفاءة الأداء:

أي أن يتم تحليل لجزيئات العمل المنجز ومن الطبيعي جدا القول بأنه ليس كل مكونات العمل يمكن أن تقود إلى تحسين كفاءة الأداء خاصة مع الأوصاف الوظيفية الضعيفة في بعض الأحيان لذا على المؤسسة أن تدقق نتائج تحليل العمل وارتباطه بكفاءة الأداء.

ب. تصميم أو إعادة تصميم العمل:

[1] خالد عبد الرحيم الهبتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، **2003**، ص**267**.

هذا يعني بأنه على المؤسسة الممثلة بإدارة مواردها البشرية أن تبحث عن التصميم الذي لا يحتاج إلى جهد كبير في عملية التحفيز، و مقوماتها الموضوعية والمتمثلة في الهدف منها (ومن علاقة الحوافز بالإنتاجية هناك من يؤيد وهناك من يعارض على وجود هذه العلاقة).

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نشير إلى أهمية الأداء و طرق تقييمه؛ فتقييم الأداء الوظيفي ذو أهمية كبيرة في حالات العمل في المنظمات القابضة سواء أكانت صناعية أو خدمية أو حكومية لأن نتائجه تعكس مستويات الأداء وكفاءة كل من يعمل في المنظمة فتساعد على معرفة حقيقة الأداء بإيجابياته وسلبياته، وهذه المعرفة تمثل الأساس الذي يقوم عليه تطوير و تحسين الأداء الوظيفي ثم الأداء التنظيمي ككل للمؤسسة وذلك يتبني نتائجه لإعداد برامج التحفيز لمناسبة وتصحيحها كلما استدعت الضرورة لذلك.

وعلى أساس ذلك، كان يجب أن بحضي تقييم الأداء بالاهتمام الكبير والعناية التامة باعتبار أن المعطيات توفر التغذية العكسية والمعلومات المرتدة التي تقيد ادارة الموارد البشرية في جميع قراراتها المستقبلية و المتعلقة بوظائفها المتعددة كالتخطيط والاستقطاب، والتوظيف والتنمية والتدريب والتعويضات والأجور.....الخ.

الجانب الميداني

الفصل الرابع
الاجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

اولا- مجالات الدراسة

ثانيا-عينة الدراسة وكيفية اختيارها

ثالثا- منهج الدراسة

رابعا- ادوات جمع البيانات

خامسا-اساليب تحليل البيانات

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد ان قمنا بالتعرض للجوانب النظرية التي تخص موضوع الدراسة ، وتسليط الضوء على العناصر الاساسية التي نرى انها تخدم هدف دراستنا ، سنطرق في هذا الفصل الذي يعد نقطة البداية في الدراسة الميدانية الى الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة، ويشمل ذلك مجالات الدراسة و عينة الدراسة وكيفية اختيارها ، بالإضافة الى التطرق للمنهج المستخدم في الدراسة وكذا الادوات التي وظفت لجمع البيانات و الاساليب التي استخدمت في معالجة وتحليل تلك البيانات.

أولا- مجالات الدراسة:

يعتبر تحديد مجالات الدراسة من بين اهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية ولقد اتفق العديد من الباحثين والمتخصصين في مناهج البحث الاجتماعي على انه لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية[1] هي:

- المجال المكاني
- المجال البشري
- المجال الزمني

- **المجال المكاني:**

ويقصد بالمجال المكاني الحيز او النطاق الذي اجريت فيه الدراسة، وقد اتخذت دراستنا المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر تبسة كمجال جغرافي للدراسة الميدانية.

- المكان الزماني (الجغرافي): تمت بمؤسسة اتصالات الجزائر –تبسة- والتي نشأة المؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Télécom بموجب المرسوم رقم 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 في إطار الإصلاحات التي مست قطاع البريد و المواصلات و التي أدت الى تقسيم البريد و المواصلات الى قسمين هما : بريد الجزائر و اتصالات الجزائر و تعتبر مؤسسة اقتصادية بدأت مزاولة نشاطها في 01 جانفي 2003 وهي من الناحية القانونية عبارة عن شركة ذات اسهم برأسمال قدره : 115.000.000.00 دج المقيدة في السجل التجاري برقم 18083B02 و تشمل 58 مديرية موزعة على التراب الوطني تقوم بتقديم مجموعة من المنتجات الخدمية بشكل طبيعي او معنوي .

[1] - محمد شفيق: **البحث العلمي(الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية)** ، المكتبة الجامعية، الاسكندرية، **2001** ، ص **211**.

1-تطور المؤسسة :

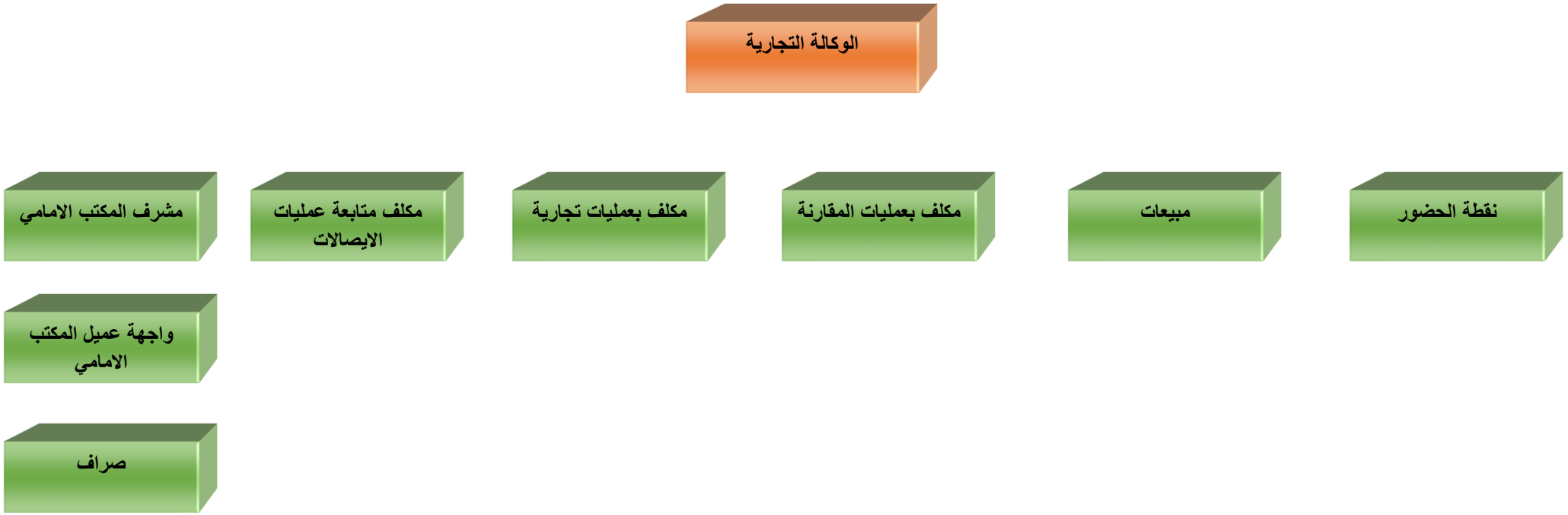
يتمثل تطور مؤسسة اتصالات الجزائر في انها شركة ذات اسهم ملكيتها 100% للدولة و انشاءة عبر تقسيم وزارة البريد و المواصلات سابقا و بدات ببيع الهاتف الثابت و ثم توفير شبكة الانترنات للزبائن و توفير شبكات الانترنات الداخلية لمؤسسات الدولة.

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات تبسة



المصدر:من إعداد المتربصة بالرجوع إلى قسم الموارد البشرية للمديرية العملية للاتصالات تبسة

الشكل رقم(07):الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية تبسة



المصدر:من إعداد المتربصة بالرجوع إلى قسم الموارد البشرية للمديرية العملية للاتصالات

يمكن شرح الهيكل التنظيمي وذلك بإبراز المهام الرئيسية الموجودة ضمن هذا الهيكل والأقسام التي يشغلها ويتضمنها، وستزيد بعض المهام فيما يلي:

1- المهام والنشاطات المسندة للمدير العام(المسؤول العام):

تحت إدارة مدير الوكالة نجد المسؤول العام وتتمثل مسؤوليته فيما يلي:

- يقوم بملأ لوحة الواجهة Tableau de bord بالإحصائيات المالية والتجارية.

- مسؤول على تحليل النتائج والمقاييس الإصلاحية.

- إمكانية اقتراح تعديلات داخلية لتحسين نوعية الخدمات المفروضة على زبائن اتصالات الجزائر في الوكالات.

- أما النشاطات التي يقوم بها المسؤول العام أو المباشر تتمثل فيما يلي:

- انتاج لوحات الواجهة للوكالة في المواعيد المضبوطة.

- تصغير نختلف التقارير لتسهيل قرار omgo

- تحليل نتائج الواجهة والتداينات مع التوقعات

- تحليل مختلف النتائج المتحصل عليها وتطورها ومقارنتها مع التوقعات.

- اقتراح المقاييس الإحصائية(انتاج، خدمات، ووسائل).

- تحديد الموارد الضرورية لحل بعض المضاعفات.

2- مهام ونشاطات مدير الوكالة

- مدير الوكالة مكلف بعدة مهام نذكر منها ما يلي:

- السهر على التنظيم الداخلي والخارجي للوكالة.

- السهر على السياسة التجارية "الاتصالات الجزائر" على مستوى الوكالة.

- متابعة البيانات الفردية والجماعية لأعضاء الوكالة كما ونوعا.

- حل النزاعات وتهدئتها.

- ضمان انتاج وتصغير لوحات الواجهة وخلاصات النتائج لنشاطات الوكالة(بيع، تسويق، توزيع).

- استعمال تقنيات الحوار أثناء الاتصال بفريق العمل.

- التذكير بالإنجازات المحققة على مستوى الوكالة.

- ابراز وتوضيح الخطط المفصلة لسير الأعمال على مستوى الوكالة.

- إدارة الطاقم الإداري والارتقاء للكفاءات ذات أحسن فعالية.

- الحفاظ على راحة الزبون وجعله يثق بالوكالة.

3- مهام ونشاطات رئيس قسم الزبائن

رئيس قسم الزبائن مكلف هو أيضا بعدة مهام.

- إدارة أعمال أعوان الاستقبال.

- ضمان انتشار المعلومة(الاعلانات) بين أعضاء الفريق.

- ضمان احترام الأوامر والتوجيهات بين أعضاء مكتب الاستقبال.

- توفير الوسائل المساعدة لدعم نشاطات ومهام الأعوان.

- المساهمة مع مدير الوكالة والمسؤول العام في تحليل نتائج نشاط الوكالة.

4- نشاطات رئيس مصلحة الأمان

ويعمل على تنظيم أعمال مدير الوكالة وتمرير الامضاءات واستقبال الزبائن ومتابعة البريد الوارد وكذا الصادر والتنسيق بين مدير الوكالة والفروع التابعة لها مستوى الدوائر والبلديات.

5- مهام المسير المالي أو المحاسب

أسندت عدة مهام للمسير المالي بالوكالة منها:

- ضمان التناسق بين المعطيات الصندوق من طرف كاتب الحسابات داخل الوكالة.
- تسيير المنتوج ومرافقة المخزون وكذا تسييره أيضا.
- تحويل الأموال مع البريد ومعالجة الصكوك.
- متابعة العمليات المحاسبية في ACTEL مراقبة رقم هذه الأخيرة.

6- نشاطات رئيس قسم الموارد البشرية

من مهام رئيس قسم الموارد البشرية ما يلي:

- ضمان التسيير الإداري للعمال.
- اعداد الميزانية وعقد التسيير الخاص بالموظفين.
- ضمان ومتابعة ثم مراقبة شروط تسيير الموظفين.
- السهر على اعداد احصائيات الموظفين الخاصة بالوكالة ومراقبة جدواها وصحتها.
- السهر على التطبيق المتكامل للقوانين ومراقبة تنفيذها.
- السهر على اعداد أجور الموظفين.

2- المجال الزمني للدراسة:

تم الشروع في انجاز هذه الدراسة خلال سنة 2023 حيث انقسمت فترة إنجازها الى جانبين:

جانب نظري: استمر البحث فيه طوال الفترة الممتدة من جانفي الى جوان 2023.

الجانب الميداني: نشرع فيه من مرحلة جمع المعلومات ومرحلة الزيارات الاستطلاعية، بعد الحصول على التصريح من قسم العلوم الاجتماعية لاجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية –تبسة– وقد قمت بزيارة المؤسسة يوم 02ماي 2023حت 17ماي2023 وبعد موافقة مدير المؤسسة بدأت الدراسة الميدانية حيث تم في هذه المرحلة جمع بعض المعلومات الأولية عن موضوع الدراسة عن موقع المؤسسة وهيكلها التنظيمي وطريقة، العمل فيها وكان الحضور مع رؤساء المصالح حيث تم تقديم معلومات عن المؤسسة.

ثم تم توزيع81 استمارة على المبحوثين وذلك يوم 14 ماي وتم جمع الاستمارات يوم 15 ماي 2023.

3- المجال البشري(مجتمع الدراسة):

استخدمت المسح الشامل احدى شروط البحث العلمي فهي تسمح بالوصول في حالات كثيرة على المعلومات المراد جمعها وقد تم اختيار مسح شامل من مجتمع الدراسة وقد تمثلت في 81 فردا .

ثانيا: عينة الدراسة وكيفية اختيارها

1- أدوات جمع البيانات:

1.1. الملاحظة: تعد الملاحظة من بين التقنيات المستعملة في الدراسة الميدانية لأنها الأداة التي تجعل الباحث أكثر اتصالا بالبحوث والملاحظة العلمية تمثل طريقة منهجية يقوم بها الباحث بدقة تامة وفق قواعد محددة للكشف عن تفاصيل الظواهر ولمعرفة العلاقات التي تربط بين عناصرها.

وقد استخدمت الملاحظة كأول تقنية في ملاحظة مجتمع البحث والمجال المكاني له وكذلك العلاقات بين أفراد العينة واستخدمت أيضا في ملاحظة تعابير الوجه والانفعالات التي قد تحدثها بعض الأسئلة للمبحوثين.

2.1.المقابلة الحرة : تعد المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية كما أنها تعد أثر وسائل جمع المعلومات شيوعا وفاعلية في الحصول على البيانات الضرورية التي تخدم موضوع الدراسة الراهنة، وقد استخدم المقابلة الحرة في جمع بعض البيانات الضرورية التي تخدم موضوع الدراسة فقد استخدمت المقابلة الغير مقننة في المجالات التالية:

1- مقابلة مع بعض الإداريين بغرض الحصول على بعض البيانات المتعلقة بالإمكانيات المادية والبشرية، الهيكل التنظيمي، توزيع العمال والمشرفين والمدراء على مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة وتوضيح ما هو غائب عن البحث فيما يخص كيفية تنظيم العمل وتقسيم الأدوار وأساليب التسيير المعتمدة.

2- مقابلة مع عمال اتصالات الجزائر –تبسة- وتوضيح الأهداف المرجوة والغرض منها.

3- مقابلة مع العمال وذلك لشرح، الغرض من البحث والاستفسار عن الظروف التي يعملون بها وهذا من أجل كسب ثقتهم وبالتالي الأداء الموضوعي للمعلومات والبيانات.

3.1.الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما في البحوث الاجتماعية ويرجع ذلك الى الميزان التي تحققها هذه الأداة سواء بالنسبة الى اختصار الجهد أو التكلفة أو سهولة معالجة بياناتها احصائيا.

والاستمارة هي عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه الى المبحوثين من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة يتم ملؤها مباشرة وتسمى الاستبيان يطلب من المبحوث الإجابة عنها مباشرة وقد ترسل عن طريق البريد وتسمى الاستبيان البريدي وتضم الاستمارة مجموعة من الأسئلة والتي بدورها الى بيانات ترتبط بالموضوع بحيث يتعلق كل نوع من أنواع البيانات بجانب من جوانب الموضوع أو متغير من متغيرات البحث ومن الشروط الأساسية للسؤال الجيد هو ارتباطه الوثيق بإشكالية البحث وفرضياته بحيث تتعلق كل بمجموعة من الأسئلة باختبار فرضية معينة وذلك بهدف الحصول على الإجابة الواضحة عنها وتتنوع أسئلة الاستمارة بصفة عامة الى أسئلة تحتوي على خيارات أسئلة مفتوحة أسئلة قياس الاتجاهات وبالتالي فإن نجاح البحث يتوقف على الاختيار الرشيد والأنسب للأدوات الملائمة لجمع البيانات وكذلك على الجهد الذي يبذله الباحث في تمحيصها وتنقيتها وجعلها على مستوى عال من الكفاءة والدقة والموضوعية مما يجعلها تحقق درجة مناسبة من اليقين العلمي.

وقد استخدمت الاستمارة كأداة تجمع البيانات وهذا بإعداد الأسئلة التي رأيتها تشمل نقاط بحثي وحاولت قدر المستطاع تبسيطها وتوضيحها حتى لا يجد الموظف صعوبة أو احراجا في الإجابة عليها حيث انها احتوت على 37 سؤالا بين الأسئلة المفتوحة والمغلقة ونصف المفتوحة وقسمتها الى:

- بيانات شخصية(عامة)

- بيانات خاصة بتصغير علاقة الحافز المادي بتطوير المورد البشري لأدائه.

- بيانات خاصة بتصغير علاقة الحافز المعنوي في المورد البشري على تجاوز صعوبات الاداء .

4.1.خطوات تصميم الاستمارة:

قبل قيام بتصميم الاستمارة في صورتها النهائية ينبغي الإشارة مختلف الخطوات التي سبقت الاعداد النهائي لهذه الأداة والتي كانت على النحو التالي:

لقد كان للدراسة الاستطلاعية الدور الكبير في الكشف عن بعض الحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة والتي ساعدتني في تنفيذ الفرضية ومجتمع الدراسة ووضع جملة من البنود التي ستضمها الاستمارة المعالجة لفرضيات الموضوع وذلك في صورتها المبدئية كما لا يمكن اغفال دور الجانب النظري في صياغة أسئلة الاستمارة.

بعد ذلك تم عرض الاستمارة على أستاذ في قسم العلوم الاجتماعية وذلك لإبداء رأيه وتحكيم الاستمارة حتى تكون أكثر دقة وخدمة للبحث وقابلة للتوزيع على أفرادمجتمع الدراسة حيث تم من خلال الملاحظات المقدمة من طرف الأستاذ ، تم حذف بعض الأسئلة التي تبين أنها لا تخدم الموضوع في حين تم إعادة صياغة بعضها الآخر وكذا تعديل الموضوع في حين تم إعادة صياغة بعضها الآخر وكذا تعديل أسئلة أخرى إضافة الى تبسيط بعض البنود الأخرى.

بعد الأخذ بعين الاعتبار جملة الآراء المقدمة من قبل الأستاذ تم تصميم الاستمارة في صورتها النهائية حتى تكون معدة للقياس والاختبار والثبات وقد تضمنت 3 محاور أساسية.

الاستمارة في شكلها النهائي:

بعد التأكد من صدق الأداة وثباتها من خلال اثبات مستويات اتساق داخلية قوية لكل من المحورين كانت الاستمارة في شكلها النهائي مكونة من 37 بندا موزعين كالآتي:

المحور الأول:

يتعلق بالبيانات المتعلقة بالبيانات الشخصية لمجتمع الدراسة ويتكون من 5 أسئلة تحمل الأرقام من 1 الى 5.

المحور الثاني:

يحتوي على 20 عبارة تتعلق بالمتغير المستقل في الدراسة (نظام الحوافز المادية) مقسمة وفق أبعاد المتغير في الفرضيات الى: 9 عبارات تتعلق ببعد الحافز المادي في المؤسسة،

تحمل أرقام من 6 الى 14

- 6 عبارات متعلقة بقياس التجديد والتطور في الأداء

تحمل أرقام من 15 الى 20

المحور الثالث:

يتكون من 18 عبارة تسعى لقياس علاقة الحوافز المعنوية وقدرة العمال على تجاوز صعوبات الأداء الوظيفي وبغية تحقيق ذلك تم تقسيمها وفق الأبعاد الموظفة في فرضيات الدراسة.

- 10 عبارات لقياس استجابات المبحوثين حول الحوافز المعنوية المقدمة لهم من طرف المؤسسة وتحمل أرقام من 21 الى 30.
- 8 عبارات تتعلق بصعوبات الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة وتحمل أرقام من 31 الى 37.

– وقد تم توزيع الاستمارات على الملحوثين تم اعتمادهم في تجريب الأداء وقد تم استرجاع 73 استمارة و8 استمارات لم تتم الإجابة على الأسئلة فيها بسبب العطل والغيابات ليكون العدد النهائي الذي ستطيق عليه الدراسة 73 استمارة.

ثالثا: منهج الدراسة

ان الدقة المفروضة في البحث العلمي تحتم على الباحث أن يقدم وصفا دقيقا للإجراءات في دراسته للظاهرة، ويعتبر المنهج العمود الفقري في تصميم البحوث، لأنه الخطة التي تحتوي على خطوات تحديد المفاهيم وشرح المعاني الإجرائية، واطار الدراية ووسيلة جمع البيانات، وتحديد مجتمع البحث وتوضيح مجالات الدراسات... الخ.

والواقع أن اختيار المنهج الملائم يعتمد أساسا على طبيعة الموضوع المراد دراسته هي التي توضح نوع المنهج المنتج في الدراسة الراهنة، وبما أن هذه الدراسة تنتمي الى الدراسات (الوصفية التحليلية) الأمر الذي يفرض علينا استخدام المنهج الوصفي كمنهج أساسي للدراسة، وذلك لتشخيص وتحليل وتفسير الأبعاد الموضوع

نظام الحوافز وعلاقته في الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية فهذا المنهج يهدف أساسا الى تحديد الوضع الحالي للظاهرة، ويعمل على وصفها ويحتاج في تكميمه للبيانات الى مساعدة الطريقة الإحصائية التي تمكننا من ضبط النتائج ما يرفع من مصداقية البحث.

1.3.مجتمع الدراسة وكيفية اختيارها:

يشير مجتمع الدراسة الى جزء مختار من المجتمع الأصلي للدراسة وفي دراستنا الهادفة لمعرفة العلاقة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر يتم اختيار المسح الشامل للدراسة التي تعرف على أنها بحث شامل لكافة أفراد المجتمع الاحصائي محل البحث والدراسة وهو مجموع وحدات البحث المراد الحصول على معطيات تتعلق بدراسة جانب من جوانب ويتميز المسح الشامل بالدقة والاتقان لشموله لكافة أفراد المجتمع ، وقد تم اختيار هذه المؤسسة قصد اخضاعها للمسح الشامل لتوفر الشروط فيها وهذا ما يمكن ايضاحه من خلال تعرض للمراحل التي بلورت هذا الاختيار .

- **المرحلة الأولى:** قمت بالتنقل الى المديرية العملاتية اتصالات الجزائر تبسة قصد الحصول على احصائيات تتعلق بمجتمع الدراسة والتي هي 253 عينة التي تتعلق بعدد العمال المتواجدين في فروع الدوائر والبلديات و فروع الأحياء تبسة .تحصلي على هذه المعلومات والبيانات المتعلقة بمجتمع الدراسة تبين لي من خلال إجراء المقابلة مع مسؤول تسيير الموارد البشرية بذات المؤسسة أن عدد الفروع المتواجدة في الولاية والتي يمكن أن تكون مجالا لدراستنا غير محدودة وكثيرة نسبيا حيث أوضح لي أنه هناك 24 فرع فقمت باختيار المديرية والوكالة التجارية بتبسة ونظرا للصعوبات والعراقيل الإدارية وضيق الوقت المخصص للدراسة الميدانية فقمت لاختيار المسح الشامل التي تشمل عمال المديرية والوكالة التجارية وهي الفئة التي تستهدف دراستي وكذلك حصولي على تسهيلات فيما يتعلق بالموافقة الإدارية على اجراء تربص راجعا لاستعمال العلاقات الخاصة مع عمال اتصالات الجزائر وتم اجراء مسح شامل لعمال اتصالات الجزائر بالمديرية والوكالة التجارية المختارين في عملية المعاينة ويبلغ عددهم 81 عامل اناث وذكور.

رابعا: أساليب تحليل البيانات:

يعد جمع البيانات والمعطيات الميدانية التي تحتاجها الدراسة، وبالوسائل المعتمدة المتمثلة في الاستبيان والمقابلة والملاحظة تم الاستعانة بأسلوبي التحليل الكمي والكيفي.

فقد تم توظيف الأسلوب الكمي ومن خلال الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وبرنامج ميكروسوفت اكسل Microsoft Excel في حساب:

- التوزيع التكراري والنسب المئوية للمساعدة في عرض البيانات..
- الأشكال والتمثيلات البيانية.

- معامل الارتباط لكرامر من أجل التأكد من قوة العلاقة و ثبات الاستبيان.

- معامل كيدو يفرض معرفة العلاقة بين المتغيرين.

- أما الأسلوب الكيفي فيتجلى استخدامه في تفسير وتحليل والتعليق على الأرقام والبيانات الإحصائية المحصل عليها، وتحويلها الى أفكار وجمل تحمل الصيغة السسولوجية.

خامسا: خصائص مجتمع الدراسة:

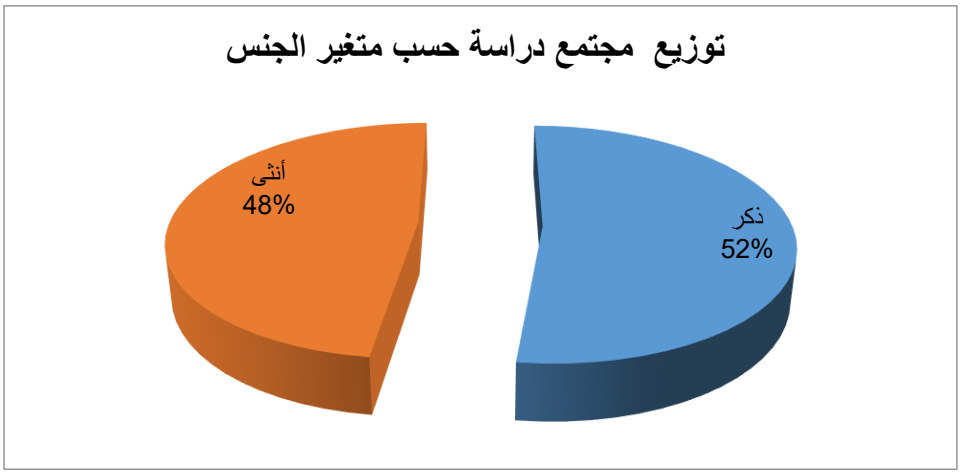
1.5.البيانات السيسوديمغرافية

1- الجنس:

الجدول رقم 01 : يوضح توزيع مجتمع دراسة حسب متغير الجنس

الجنس/مجتمع الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	38	52.02 %
أنثى	35	47.92 %
المجموع	73	100.00 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss



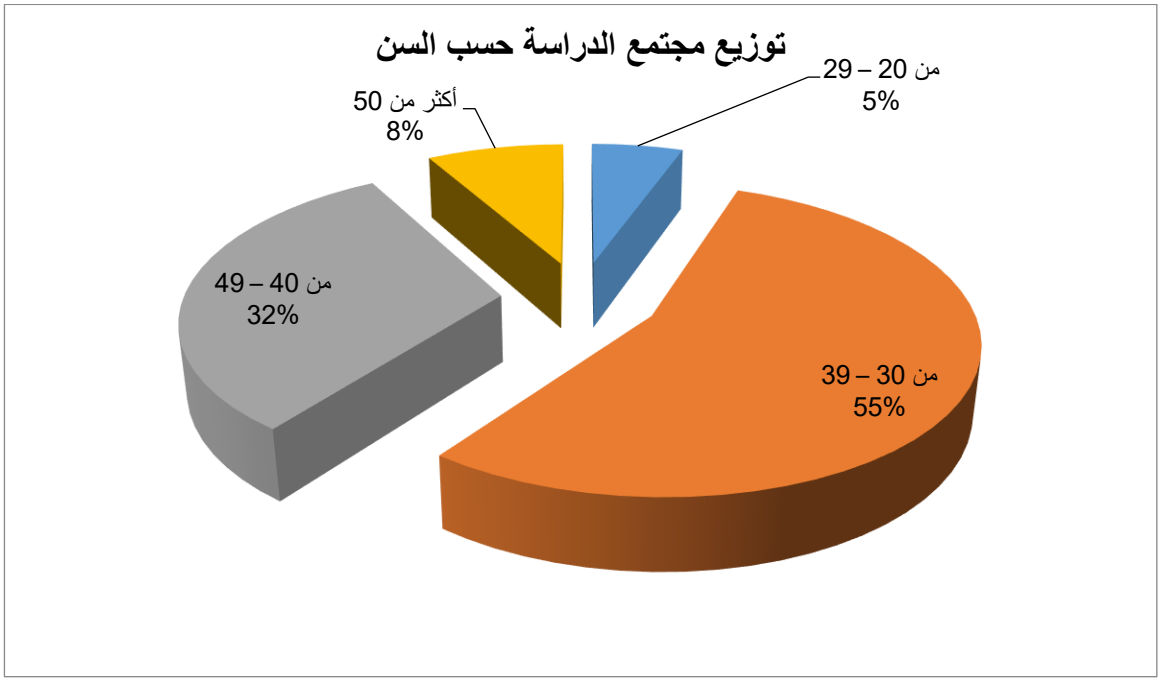
من خلال هذا الجدول نلاحظ أن هناك 73 مفردة موزعة بين جنس ذكر وأنثى حيث أن جنس ذكر بنسبة 52.02% بينما جنس الأنثى نسبة 47.9% ومن هذه المعطيات نستنتج أن عينة الدراسة يغلب عليها الطابع الذكوري وهذا ما يمكن ارجاعه الى طبيعة المؤسسة التي تمت عليها الدراسة. فالإطارات المسيرة للعمل الميداني (الإنتاج) خاصة في المصالح والفروع ذات التقنية وتعد حظوظ العنصر الأنثوي قليلة في ذلك بالرغم من السياسات المتجهة من طرف الدولة والرامية الى اشراك المرأة في شتى المجالات وعلى جميع المستويات والأصعدة، ولاحظت أن بروز الذكور في العالم المهني فهو أصبح يساهم في النمو الاقتصادي فهو يجعله يتحمل المخاطر في القيام بالأعمال ويمتلك روح المبادرة وتحمل المسؤولية والبحث في الاستدامة وتطوير المشاريع وهذا ما يجعلهم مهيمنين في المؤسسات الاقتصادية.

- السن:

الجدول رقم 02: يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب السن

الفئات / مجتمع الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
من 20 – 29	4	5.50
من 30 – 39	40	54.8
من 40 – 49	23	31.50
أكثر من 50	6	8.21
المجموع	73	%100.00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss



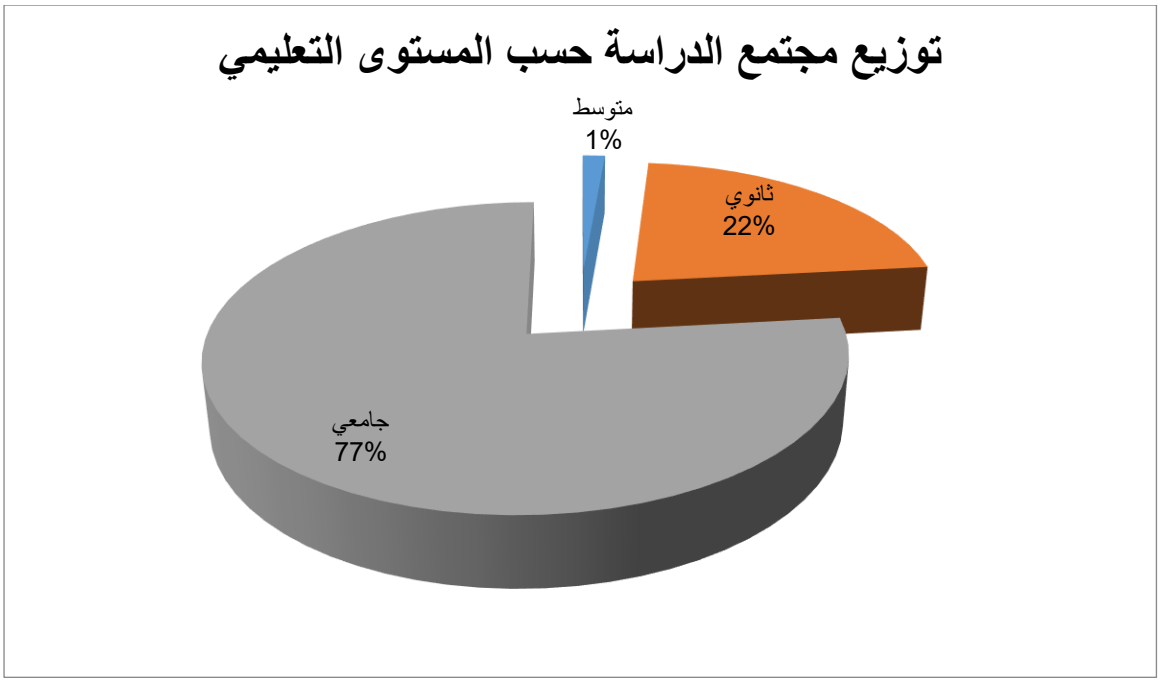
من خلال الجدول الموضح لتوزيع مجتمع الدراسة حسب السن يتبين أن نسبة 54,8% تتواجد ضمن الفئة العمرية (من 30 – 39 سنة). ثم تأتي الفئة العمرية (40 – 49 سنة) وذلك بنسبة تقدر بـ 31.5% ثم تليها الفئة العمرية (20–29) ونسبتها المئوية 5.5% وهذا يعني أن ما نسبته 86.5%آ من أفراد مجتمع الدراسة لا تتعدى أعمارهم 49 سنة، في حين أن نسبة أفراد الدراسة التي تبلغ أعمارهم من 20 – 29 لا تقدر سوى 5.5% والذين تتراوح أعمارهم من 50 سنة تقدر نسبة أعمارهم 8.2%.

يرجع هذا التفاوت في النسب العمرية لدى عمال اتصالات الجزائر الى المسار المهني الطويل الذي تمر به الموارد البشرية داخل المؤسسة بالإضافة الى سياسة التوظيف حسب الحاجة التي تتبعها المؤسسة بحيث أنها توظف حسب مكامن النقص(المناصب الشاغرة) مع ملاحظة ارتفاع النسبة في المجال المحصور بين (30–39) سن العطاء وتفجير الطاقات والإبداع للموارد البشرية.

الجدول رقم 03: يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

الفئات / مجتمع الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	1	1.4.%
ثانوي	16	21.91%
جامعي	56	76.71%
المجموع	73	%100.00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss



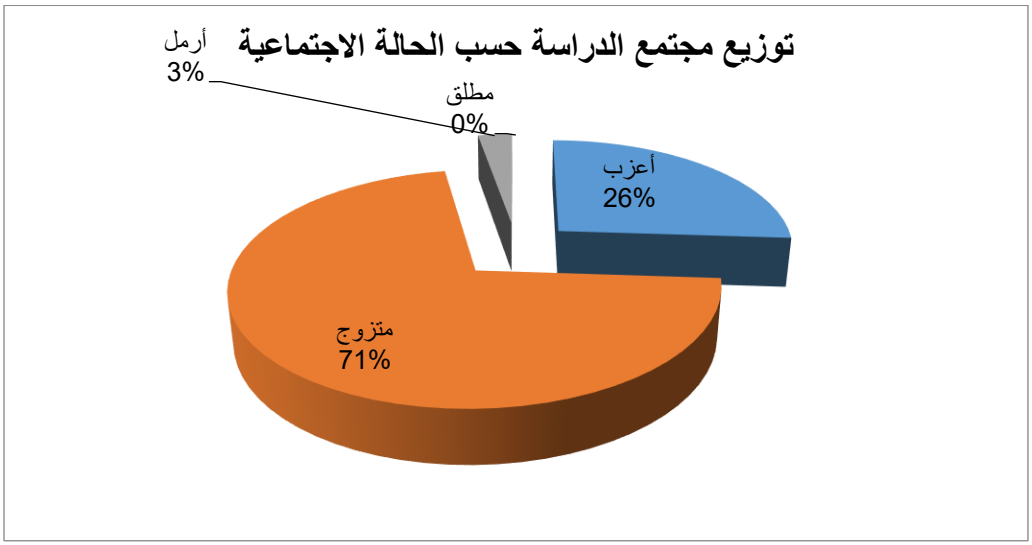
يؤثر المستوى التعليمي في اتجاهات الأفراد نحوى الأشياء لأن العلم يكسب الأفراد قيم وخبرات تستعمل الى حد كبير في اتجاهات إيجابية أو سلبية نحوى موضوع معين وبالرجوع الى الدراسة الراهنة ومن خلال الجدول يتضح أن أغلبية مجتمع الدراسة من ذوي المستوى الجامعي وقد قدرت نسبتهم بـ 76.7% ثم تليها نسبة ذوي المستوى الثانوي بنسبة: 21,9% أما نسبة ذوي مستوى المتوسط فقد قدرت بـــ1.41%

يدل ارتفاع نسبة ذوي المستوى الجامعي والثانوي الى مؤشر إيجابي ومؤشر طبيعي ومنطقي في هذا النوع من المؤسسات حيث يرجع هذا التوجيه النوعي الذي تسلكه المؤسسة كبناء رأس مالي فكري قادر على تقديم الخدمات الأمثل، وأن المؤسسة حريصة على توظيف كوادر بمؤهلات عالية وتخصصات مناسبة أما بالنسبة لفئة ذوي التعليم المتوسط فهذا يرجع الى المسار المهني الطويل لموظفي اتصالات الجزائر بنسبة حيث أن أغلب هذا المستوى هم مقاربة من التقاعد.

الجدول رقم 04 : يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

الفئات / مجتمع الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	19	20,02 %
متزوج	52	71,23 %
أرمل	2	2,73 %
مطلق	0	0 %
المجموع	73	100.00%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss



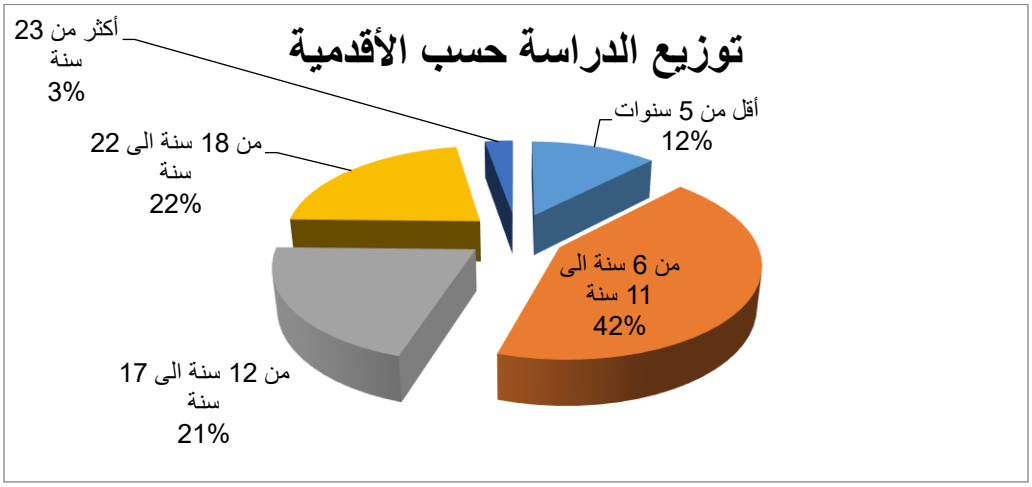
من خلال الجدول الموضح نلاحظ أن أغلبية مجتمع الدراسة متزوجين وقد قدرت نسبة هذه الفئة بـــ: 71,2% ثم تليها نسبة العزوبية التي تقدر بـــ: 20% في حين لم تتجاوز نسبة كل من فئة الأرامل والمطلقين سوى 00%; 0

و 2,7% على التوالي وحين قراءتنا لنتائج هذه الجدول نستخلص أن هناك استقرار عائلي لمعظم مجتمع الدراسة وهذا عامل إيجابي، بحيث أن عدم الاستقرار أو الالتزام في مناصبهم من أجل توفير متظلبات الأساسية.

الفئات / مجتمع الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	9	12,32 %
من 6 سنة الى 11 سنة	31	42,46 %
من 12 سنة الى 17 سنة	15	20,54 %
من 18 سنة الى 22 سنة	16	21,91 %
أكثر من 23 سنة	2	2,73 %
المجموع	73	100.00%

الجدول رقم05 : يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss



نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 42,5% من مفردات مجتمع الدراسة تتواجد ضمن فئة العمال التي لهم أقدمية في العمل تتراوح من 6 الى 11 سنة ثم تأتي فئة العمال ذات الخبرة المهنية من 18-22 بنسبة تقدر بـــ: 21,91% كما قدرت كما قدرت ذات نسبة 20,5% ذوي الخبرة من 12-17 سنة ثم تليها ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات بنسبة 12,3% وأخيرا نسبة فئة الأقدمية أكثر من 25 سنة تقدر بـ: 2,7% تدل هذه النتائج على أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة تملك خبرة مهنية متوسطة مقدرة بـ: 42,5% و 21,3% توضح نسبة أفراد مجتمع الدراسة الذين يملكون خبرة مهنية عالية، والتي من خلالها تلعب دورا مهما في تطوير المسار المهني للعمال وتطوير مستوى الأداء، ويدل ذلك أيضا على أن المؤسسة اتصالات الجزائر تمتلك كوادر ذات خبرة نتيجة لسياسة تثبيت العمال في مناصبهم مع المحافظة على هذه الخبرات من خلال تقديم تحفيز مناسب.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل توضيح الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة ،من خلال تحديد مجالات الدراسة الثلاث و التي تهدف الى رسم حدود الدراسة ، ثم التعرض الى العينة المختارة للدراسة وكذا الادوات الموظفة لجمع البيانات ،حيث تم التطرق الى كيفية بناء وتصميم استمارة الاستبيان وكذلك مدى صدقها وثباتها من خلال تطبيق المعادلات الاحصائية اللازمة لذلك، ثم حاولنا التعريف بالأساليب الاحصائية المستخدمة في معالجة البيانات، ويأتي كل هذا كمدخل وجسر للانتقال الى المراحل الاخيرة المتعلقة بالجانب الميداني ، والمتمثلة في تحليل وتفسير البيانات واستخراج النتائج من خلال التحقق من صحة الفروض الموضوعة للدراسة

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولا-عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة حسب الفرضيات

1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الاولى

2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية

خلاصة الفصل

تمهيد :

بعدما تناولنا في الفصل الأول محددات الدراسة من إشكالية وفرضيات وتساؤلات وأهداف الدراسة ، والمفاهيم الاساسية للدراسة وكذا الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، و تطرقنا في الفصلين الثاني والثالث الى التراث النظري لمتغيري الدراسة ،ثم تعرضنا في الفصل الرابع إلى مجالات الدراسة وإلى كيفية اختيار العينة وتحديد كيفية جمع البيانات مع الوسائل الموظفة في ذلك ، سنقوم في هذا الفصل الأخير من بحثنا هذا بعرض و تحليل المعطيات التي تحصلنا عليها ميدانيا من أجل الوصول الى العلاقة بين المتغيرين والتأكد من صحة أو خطا الفرضيات ،والإجابة بشكل دقيق على الإشكالية التي قمنا بطرحها في البداية .

أولا-عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة حسب الفرضيات

1-عرض وتحليل الفرضية الأولى ومناقشتها:

أ- عرض جداول الفرضية الأولى:

جدول (06): 6 - 15 الاهتمام بطوير الكفاءة المهنية داخل المؤسسة وعلاقتها بالترقية المقدمة من طرف المؤسسة

هل سبق وأن تحصلت على ترقية من طرف المؤسسة التي تعمل فيها؟ / هل تهتم بتطوير كفاءتك المهنية داخل المؤسسة؟	نعم	لا	مجموع	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
دائما	31 70,5%	13 29,5%	44 100,0%	0,099	0,699
احيانا	17 68,0%	8 32,0%	25 100,0%		
نادرا	2 50,0%	2 50,0%	4 100,0%		
مجموع	50 68,5%	23 31,5%	73 100,0%		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

تبين معطيات الجدول أن أغلبية المبحوثين تحصلوا على ترقية من طرف مؤسستهم بنسبة 68.35٪ وقد سجلنا فيها نسب متساوية 70.5٪ و 68٪ بدائما وأحيانا باهتماماتهم لتطوير كفاءتهم المهنية داخل المؤسسة وبنسبة 50 قادرا.

وباستعمال برنامج **SPSS** مقياس كأي تربيع تحصلنا على قيمة معنوية قدرت ب **0.699** وبمقارنتها مع مستوى الدلاة هامش الخطأ **0.05** نجد القيمة المعنوية أكبر من مستوى الدلالة مما

يؤكد لنا نسبة 95% عدم وجود فروق جوهرية بين اجابات المبحوثين وبالتالي عدم وجود علاقة بين الترقية من طرف المؤسسة وتطوير الكفاءات لدى العاملين.

ويشير معامل لارتباط كرامر الى وجود علاقة طردية جزئية ضعيفة لا يؤخذ بها.

وتستخلص من هذه النتائج المعنوية أعلاه أن الترقية لها تأثير كبير على واقعية العاملين نحو التطوير والزيادة في أدائهم وعموما تبين العكس داخل مؤسسة اتصالات الجزائر أنه نادرا ما يتم ترقية العاملين ويرجع ذلك الى التجاء مسؤولي المؤسسة الى المحسوبية وعدم الأخذ بالمعايير المتفق عليها منذ اجراء عملية الترقية وهي الكفاءة والجدارة والأقدمية لا تأخذ بعين الإعتبار وهذا يبين أن الترقية ترتبط يرفع وزيادة أداء العاملين وعدم وجودها يأثر على أداء العاملين.

جدول (07): 18 – 7 استخدام المؤسسة نظام أجور يدفع العمال الى رفع أدائهم وعلاقته بتطوير المهارات والتحكم في العمل أكثر

هل تستخدم المؤسسة نظام أجور يدفع العمال الى رفع أدائهم؟ / هل تحرص على تطوير مهاراتك للتحكم في عملك أكثر ؟	دائما	احيانا	نادرا	مجموع	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
دائما	16 42,1%	11 28,9%	11 28,9%	38 100,0%	0,288	0,017
احيانا	6 18,2%	6 57,6%	33 24,2%	33 100,0%		
نادرا	0 0,0%	0 0,0%	2 100,0%	2 100,0%		
مجموع	22 30,1%	30 41,1%	21 28,8%	73 100,0%		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

يشير الجدول انه تم تسجيل نسبة 41.1% بالنسبة للمبحوثين الذين احيانا ما تحفزهم المؤسسة بنظام اجور بدفع العمال الى رفع ادائهم , ثم سجلنا فيها نسبة 57.6% من المبحوثين الذين دائما يحرصون على تطوير مهاراتهم للتحكم في عملهم اكثر و نسبة 28.9% بأحيانا .

وهذا عند حساب بمقياس كاس تربيع عبر البرنامج الاحصائي SPSS تحصلنا على القيمة المعنوية 0.077 وبمقارنتها مع مستوى الدلالة (هامش/خطأ) 0.005 نجد القيمة المعنوية اصغر من مستوى الدلالة مما يؤكد لنا بنسبة 95% انه هناك فروق جوهرية بين اجابات المبحوثين و بالتالي يتضح انه هناك علاقة بين استخدام المؤسسة لنظام الحوافز لدفع العمال على رفع ادائهم وحرص العمال على تطوير مهاراتهم للتحكم في عملهم اكثر.

ونستخلص من هذه النتائج المدونة اعلاه ان نظام الاجور يحفز العمال على رفع الاداء و تطوير المهارات كما ركز وليام اوشي في نظرياته في مجال التحفيز انه يقود الى تطوير المهارات وتنمية الشعور بالالتزام ويكون التحفيز ذا مردودية عندما يكون مرتبط بوظيفة تشبع الحاجات و الشعور الفرد بالمسؤولية حول نتائج عمله ومعرفته لمهامه ولأهميتها من خلال تمتعه بالكفاءة المناسبة .

ونستخلص ان العوامل التنظيمية التي تناولها فريدريك تايلور خلال دراسته انه يجب ان يدرب الفرد على الوظيفة حتى تزيد مهارته وانتاجيته ويجب ان نقسم العمل في العمل في منظمة بين الادارة و العمال ودفع الموظفين بتحمسهم على أداء العمل فذلك من خلال الخطوات المادية "الأجور و الحوافز المادية" وان كلما زادت الانتاجية زاد التحفيز وزاد الرضى

ويشير معامل الارتباط كرامر الى وجود علاقة جزئية ضعيفة لا يؤخذ بها .

جدول (08): 8 – 16 تشجيع نظام المنح في المؤسسة للعمال على زيادة الإنتاجية وعلاقته بتطوير أساليب العمل في نشاطهم .

هل نظام المنح في المؤسسة يشجع العمال على زيادة الانتاجية؟ / هل تهتم بتطوير اساليب العمل في نشاطك؟	دائما	احيانا	نادرا	مجموع	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
دائما	22 52,4 %	11 26,2 %	9 21,4%	42 100,0 %	0,306	0,009
احيانا	7 26,9 %	16 61,5 %	3 11,5%	26 100,0 %		
نادرا	1 20,0 %	1 20,0 %	3 60,0%	5 100,0 %		
مجموع	30 41,1 %	28 38,4 %	15 100,0 %	73 100,0 %		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

تبين معطيات الجدول ان اكثرية المبحوثين بنسبة 41.1% يقولون انه هناك دائما نظام منح في المؤسسة يشجع العمال على زيادة الانتاجية وقد سجلنا فيها بنسبة 52.4% من المبحوثين الذين دائما يطورون اساليب عملهم ونسبة 26.9% من الذين احيانا يهتمون بتطوير اساليب العمل ونسبة 20.01% و باستعمال برنامج PSS حساب مقياس كاي بتربيع تحصلنا على القيمة المعنوية قدرت ب 0.009 وبمقارنتها مع مستوى الدلالة لهامش الخطأ 0.05% تجد القيمة المعنوية اصغر من مستوى الدلالة مما يؤكد نسبة 95% توجد فروق جوهرية بين اجابات

المبحوثين وبالتالي تبين انه هناك علاقة بين نظام المنح للتي تشجع العمال على زيادة الانتاجية واهتمام المبحوثين بتطوير اساليب العمل في نشاطهم .

ويشير معامل الارتباط كرامر الى وجود علاقة طردية جزئية ضعيفة لا يأخذ بها .

ونستخلص ان العوامل المحفزة مربوطة بمحتوى الوظيفة فاذا توفرت كان الافراد راضيين عن وظائفهم فهي تؤدي الى تحفيزهم للأداء عند غياب هذه الوظائف لا يؤدي بالضرورة الى حالة عالية من الاستياء وعدم الرضا لدى العامل كما يرى هرزبرخ في نظريته الى ضرورة الاهتمام بالعوامل المرتبطة بالعمل ذاته باعتبار ان ما يثير حماس الموظف وتحفزه هو ادائه لعمل جاذ يتفق مع قدراته ويحقق لها طموحاته ويثير لديه اهتمامات و تحديات من خلال نظام التحفيز وقد اثبت تايلور في نظريته الكلاسيكية ان تطبيق الحوافز النقدية يؤدي الى زيادة الانتاج بمجهود و زمن معقولين ،و ان الحوافز المادية هي الاساس لحفز العمال وزيادة الانتاج وتمنح هذه الحوافز المادية للعاملين الممتازين الذين يحققون مستويات محددة للإنتاج و يهتمون بتطوير اساليب العمل.

جدول (09): 9 – 18 تقديم المؤسسة نظاما للعلاوات الاستثنائية كي تكفل انجاز المهام بشكل جيد وعلاقتها بتطوير المهارات للتحكم في العمل أكثر

هل تقدم المؤسسة نظاما للعلاوات الاستثنائية كي تكفل انجاز المهام بشكل جيد؟ / هل تحرص على تطوير مهاراتك للتحكم في عملك أكثر ؟	دائما	احيانا	نادرا	مجموع	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
دائما	10 26,3%	15 39,5%	13 34,2%	38 100,0%	0,222	0,126
احيانا	7 21,2%	19 57,6%	7 21,2%	33 100,0%		
نادرا	0 0,0%	0 0,0%	2 100,0%	2 100,0%		
مجموع	17 23,3%	17 23,3%	22 30,1%	73 100,0%		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

تبين معطيات الجدول السابق أن أكثرية المبحوثين الذين يقولون أنه أحيانا ما تقدم المؤسسة نظاما للعلاوات الاستثنائية كي تكفل انجاز المهام بشكل جيد بنسبة 46.4% حيث سجلنا فيها نسبة 57.6٪ للمبحوثين الذين أحيانا ما يحرصون على تطوير مهارتهم للتحكم في عملهم وأيضا بنسبة 39.5 ودائما ما يطورون مهارتهم وبالنسبة لنادرا معدومة.

وباستعمال مقياس كأي تربيع عبر البرنامج الاحصائي spss تحصلنا على القيمة المعنوية وقدرت ب 0.129 وبمقارنتها مع هامش الخطأ 0.05 نجد ان القيمة المعنوية أكبر من مستوى الدلالة مما يؤكد لنا نسبة 95 % انه لا يوجد فروق جوهرية بين اجابات المبحوثين وبالتالي يتضح أنه لا توجد علاقة بين نظام العلاوات الاستثنائية المقدمة من المؤسسة وتطوير المبحوثين مهارتهم .

ويشير معامل لارتباط كرامر الى وجود علاقة طردية جزئية ضعيفة لا يؤخذ بها..

جدول (10): 19-10 تقديم المؤسسة حوافز مالية على العمل الاضافي ما يدفع الموظف على القيام بالعمل وعلاقتها بتطوير الوسائل والادوات المستعملة في العمل

هل تقدم المؤسسة حوافز مالية على العمل الاضافي ما يدفع الموظف على القيام / هل تعمل على تطوير الوسائل والادوات المستعملة في العمل ؟	دائما	احيانا	نادرا	مجموع	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
دائما	15	9	10	34 100,0 %	0,341	0,002
احيانا	3	18	11	32 100,0 %		
نادرا	2	0	5	7 100,0 %		
مجموع	20	27	26	73 100,0 %		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

يوضح الجدول ان اغلبية المبحوثين قالو انه احيانا ما تقدم المؤسسة حوافز مالية على العمل الاضافي ما يدفع الموظف على القيام بالعمل بنسبة 37.0% وقد سجلنا فيها نسبة 56.3% من المبحوثين الذين احيانا ما يعملون على تطوير الوسائل و الادوات المستعملة في العمل و ايضا نسبة 26.5% من المبحوثين الذين دائما ما يعملون على تطوير الوسائل و الادوات المستعملة ونسبة 00.00% لنادرا.

وعند حساب مقياس كاي تربيع باستعمال برنامج SPSS تحصلنا على قيمة معنوية قدرت ب 0.002 ومع مقارنتها مع هامش الخطأ 0.05 نجد القيمة المعنوية اصغر من مستوى الدلالة مما يؤكد لنا نسبة 95% انه هناك فروق جوهرية بين اجابات المبحوثين وبالتالي هناك علاقة بين الحوافز المالية التي تقدمها المؤسسة على العمل الاضافي وتطوير الوسائل و الادوات المستعملة في العمل.

ويشير معامل الارتباط كرامر الى وجود علاقة طردية جزئية ضعيفة لا يؤخذ بها.

ومنه يمكن القول ان المؤسسة غالبا ما تقدم تحفيزات مالية للعمال على الاعمال الاضافية التي يقدمونها والمجهودات المقدمة من طرف العمال وهو ما يؤثر بصورة مباشرة على المبحوثين مما يجعلهم يطورون ويعملون على تطوير الوسائل و الادوات المستعملة في العمل بدفع وتحميس العاملين على اداء العمل . حيث يتم ربط التحفيزات المالية او مكافئات التي تمنح للعمال على اساس الاداء المرغوب وان يجد العاملون صلة مباشرة بين مجهوداتهم و التحفيز المالي باستخدام مقاييس معتمدة لتحقيق الهداف .

الجدول 11: العوامل التي تحفزك على العمل داخل المؤسسة

العوامل	التكرار	التكرار النسبي
الرقابة والأمن في العمل	14	%19.2
الأجر	36	%49.3
الخدمات الاجتماعية	5	%6.8
العلاوات	17	%23.3
نفوذ	1	%1.4
المجموع	73	%100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول أن أكثر العوامل التي تحفز المبحوثين هو الأجر الذي نسبته 49.3% بالإضافة الى العامل الأخر المحفز بنسبة 23.3% حيث بلغت نسبة المبحوثين الذين يحفزهم عامل الرقابة والأمن في العمل الى 19.2% حيث يتضح لنا أن المبحوثين لا يولون اهتمامهم الكبير للخدمات الاجتماعية والنفوذ التي قدرت نسبتهم بين 1% الى 7% وربما هذا راجع الى سياسة نظام التحفيز التي تنتهجها المؤسسة في منح عوامل تحفيزية للعاملين .

جدول (12): الحرص على تجديد طريقة العمل وعلاقتها برضا العاملين على الحوافز المادية المقدمة من طرف المؤسسة

هل تحرص على تجديد طريقة عملك؟ / هل أنت راض على الحوافز المادية المقدمة من طرف المؤسسة؟	نعم	لا	مجموع	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
دائما	25 65,8%	13 34,2%	38 100,0%	0,289	0,047
احيانا	10 35,7%	18 64,3%	28 100,0%		
نادرا	3 42,9%	4 57,1%	7 100,0%		
مجموع	38 52,1%	35 47,9%	73 100,0%		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

يوضح الجدول اعلاه ان اغلبية المبحوثين هم راضون عن الحوافز المادية المقدمة من طرف المؤسسة بنسبة 52.2% حيث سجلنا فيها بنسبة 65.81% من المبحوثين الذين دائما يحرصون على تجديد طريقة عملهم ونسبة 42.9% الذين نادرا ما يحرصون على تجديد طريقة عملهم ثم نسبة 35.7% احيانا .

وباستعمال برنامج SPSS حساب مقياس كاي تربيع تحصلنا على القيمة المعنوية وقدرت ب 0.047 وبمقارنتها مع مستوى الدلالة (هامش/خطأ) 0.05 نجد القيمة المعنوية اصغر من مستوى الدلالة مما يؤكد نسبة 95% انه لا يوجد فروق جوهرية بين اجابات المبحوثين و بالتالي يتضح انه هناك علاقة بين رضى المبحوثين وبالتالي يتضح ان هناك علاقة بين رضى المبحوثين على الحوافز المادية المقدمة من طرف المؤسسة و حرصهم على تجديد طريقة عملهم .

ويشير معامل الارتباط كرامر الى وجود علاقة طردية جزئية ضعيفة لا يؤخذ بها

وعليه القول ان اغلب العاملين راضون على الحوافز المادية المقدمة من طرف المؤسسة وذلك للمجهودات المقدمة وهو ما يؤثر بصورة مباشرة على رفع معنويات المادية للعاملين ويقوي ارتباطهم بالمؤسسة و استقرارهم في العمل و يحفزهم على زيادة أدائهم مما يحقق لديهم الرضا كما ركز تايلور في نظريته لإدارة العملية لأهمية الحوافز المادية حيث افترض ان العاملين لا يمكن تحفيزهم الا من خلال الرواتب و العوائد المالية فقط وهو ما يعمل على زيادة الانتاج .

جدول (13): 7-20 استخدام المؤسسة لنظام أجور يدفع العمال الى رفع أدائهم وعلاقته بالاهتمام على الاطلاع على البحوث والافكار الجديدة المتعلقة بمجال العمل

هل تستخدم المؤسسة نظام أجور يدفع العمال الى / هل تهتم رفع أدائهم؟ بالاطلاع على البحوث والافكار الجديدة المتعلقة بمجال عملك؟	دائما	احيانا	نادرا	مجموع	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
دائما	19 47,5 %	13 32,5 %	8 20,0 %	40 100,0 %	0,320	0,005
احيانا	2 8,3%	14 58,3 %	8 33,3 %	24 100,0 %		
نادرا	1 11,1 %	3 33,3 %	5 55,6 %	9 100,0 %		
مجموع	22 30,1 %	30 41,1 %	21 28,8 %	73 100,0 %		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

تبين معطيات الجدول السابق ان اكثر المبحوثين يقولون انه احيانا ما تستخدم المؤسسة نظام اجور يدفع المال الى رفع ادائهم بنسبة 41.1% بحيث سجلنا فيها نسبة 58.3% من المبحوثين الذين احيانا ما يهتمون في الاطلاع على البحوث و الافكار الجديدة المتعلقة بمجال عملهم ونسب متساوية 32.5 و 37.3 دائما ونادرا.

وباستعمال مقياس كاي بالتربيع عبر برنامج الاحصائي SPSS تحصلنا على القيمة المعنوية وقدرت ب0.005 وبمقارنتها مع هامش الخطأ مستوى الدلالة 0.05 نجد ان القيمة المعنوية اصغر من مستوى الدلالة مما يؤكد لنا نسبة 95% انه هناك فروق جوهرية بين اجابات المبحوثين وبالتالي هناك علاقة بين نظام الاجور الذي تستخدمه المؤسسة لرفع اداء العمال و اهتمام المبحوثين بالاطلاع على الافكار الجديدة المتعلقة بمجال العمل .

ويشير معامل الارتباط كرامر الى وجود علاقة طردية جزئية ضعيفة لا يؤخذ بها

ويمكن تفسير النتائج السابقة الى ارتفاع نسبة اهتمام المبحوثين على الاطلاع على البحوث و الافكار لاستخدام المؤسسة نظام تحفيز وهو لأجور واتبعت مبدأ في تحفيز العاملين بصنع مقدرة على تفهم الهدف الحقيقي من اختيارهم العمل و بالتالي فان نمو المؤسسة وازدهارها انما يعود على المؤسسة وعليهم نتائج عظيمة بتلبية حاجاتهم الاساسية من الناحية المادية .

جدول (14): 6-18 حرص المبحوثين على تطوير مهاراتهم في للتحكم في عملهم أكثر وعلاقته بالترقية المقدمة من طرف المؤسسة

هل سبق وأن تحصلت على ترقية من طرف المؤسسة التي تعمل فيها؟ / هل تحرص على تطوير مهاراتك للتحكم في عملك أكثر؟	نعم	لا	مجموع	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
دائما	28 73,7%	10 26,3%	38 100,0%	0,126	0,562
احيانا	21 63,6%	12 36,4%	33 100,0%		
نادرا	1 50,0%	1 50,0%	2 100,0%		
مجموع	50 68,5%	23 31,5%	73 100,0%		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

يتبين معطيات الجدول السابق أن أكثرية المبحوثين تحصلون على ترقية من طرف المؤسسة التي يعملون فيها بنسبة 68.5٪ ود سجلنا فيها نسب متساوية على حرصهم في تطوير مهارتهم للتحكم في عملهم أكثر بنسبة 37.7٪ و 63.66٪ دائما وأحيانا ونسبة 50.4٪ للمبحوثين الذين نادرا ما يطورون في مهارات عملهم.

وباستعمال مقياس كاي تربيع في برنامج spss تحصلنا على القيمة المعنوية 0.562 وبمقارنتها مع هامش الخطأ 0.05 نجد ان القيمة المعنوية أكبر من مستوى الدلالة ما يؤكد لنا نسبة 95% أنه لا توجد فروق جوهرية بين اجابات المبحوثين وبالتالي ليس هناك علاقة بين ترقية المؤسسة للعمال وحرصهم على تطوير مهارتهم في التحكم بعملهم.

ويشير معامل لارتباط كرامر الى وجود علاقة طردية جزئية ضعيفة لا يؤخذ بها.

ومنه نستنتج أن المبحوثين لم تؤثر عليهم تحفيزات الترقية على تطور مهارتهم لوجود عوامل ومتغيرات أخرى تحفزهم على تطوير أدائهم في المؤسسة مثل تقديم الترقية على الإنجاز الجيد وليس الأقدمية والخبرة في العمل بين القيم التي أضافتها هذه الإنجازات في المؤسسة وهو ما انعكس على رغبتهم في ممارسة نشاطهم.

جدول (15): 11-16 تحسين المؤسسة ظروف العمل المادية لاستمرار مما يدفع العامل بالتمسك بالعمل وعلاقته بتطوير أساليب العمل في النشاط

هل تحسن المؤسسة ظروف العمل المادية للاستمرار مما يدفع العامل / هل تهتم بالتمسك بالعمل؟ بتطوير اساليب العمل في نشاطك؟	دائما	احيانا	نادرا	مجموع	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
دائما	17 40,5 %	15 35,7 %	10 23,6 %	42 100,0 %	0,188	0,270
احيانا	10 38,5 %	8 30,8 %	8 30,8 %	26 100,0 %		
نادرا	0 0,0 %	4 80,0 %	1 20,0 %	5 100,0 %		
مجموع	27 37,0 %	27 37,0 %	19 26,0 %	73 100,0 %		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

سجلنا في هذا الجدول نسب متساوية بين العمال الذين يقولون أنه دائما ما تحسن المؤسسة ظروف العمل المادية باستمرار مما يدفع العامل بالتمسك بالعمل بنسبة 37% دائما واحيانا

.37% وقد سجلنا في دائما تقارب نسب 40.5% و 35.5% دائما وأحيانا باهتمامهم لتطوير أساليب العمل في نشاطهم ونسبة معدومة في نادرا ما يهتمون بتطوير أنفسهم .

وباستعمال برنامج spss حساب مقياس كأي تربيع تحصلنا على القيمة المعنوية قدرت ب 0.270 وبمقارنتها على مستوى الدلالة لهامش الخطأ 0.05 نجد القيمة المعنوية اكبر من مستوى الدلالة مما يؤكد نسبة 95% أنه لا توجد فروق جوهرية بين اجابات المبحوثين وبالتالي يتبين انه لا توجد علاقة بين تحسين المؤسسة لظروف العمل لتحفيز العامل بالتمسك بالعمل واهتمام العامل بتطوير أساليب عمله.

ويشير معامل لارتباط كرامر الى وجود علاقة طردية جزئية .

كما نستنتج أن لتحسين ظروف العمل الانتاج هو تحفيز العمال فالمحفز المادي هو خبر دافع للعمل والعامل بطبيعته يسعى دائما الى زيادة أجره ويجب أن يختار الفرد بطريقة تناسب الوظيفة المصممة ويجب دفع وتحميس العاملين على أداء العمل وذلك من خلال الخطوات المادية "الأجور والحوافز" كما رأى تايلور أن العمال كلما زادت انتاجيتهم كلما زاد رضاهم.

الجدول 16 :أي من هذه العراقيل تحد من استخدام المؤسسة نظام التحفيز

العراقيل	التكرار	التكرار النسبي
عدم وضوح الأهداف لدى المؤسسة	24	%32.9
أخطاء إدارية كتعدد القرارات وتضاربها	28	%38.4
بسبب الأداء السيء للعاملين	21	%28.8
المجموع	73	%100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين الذين يؤيدون أن العراقيل التي تحد من استخدام المؤسسة لنظام التحفيز بنسبة 38.4% هي أخطاء إدارية كتعدد القرارات وتعددها وبالنسبة للمبحوثين الذين يرون أن العراقيل التي تحد من استخدام المؤسسة لنظام تحفيز، عدم وضوح الأهداف والأداء السيء للعاملين بنسب متساوية 32.9% و 28.8% .

جدول (17): 19-9 تقديم المؤسسة نظاما للعلاوات الاستثنائية كي تكفل انجاز المهام بشكل جيد وعلاقتها بتطوير الوسائل والادوات المستعملة في العمل

هل تقدم المؤسسة نظاما للعلاوات الاستثنائية كي تكفل انجاز / هل تعمل المهام بشكل جيد؟ على تطوير الوسائل والأدوات المستعملة في العمل؟	دائما	احيانا	نادرا	مجموع	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
دائما	10 29,4%	16 47,1%	8 23,5%	34	0,226	0,115
احيانا	6 18,8%	17 53,1%	9 28,1%	32 100,0%		
نادرا	1 14,3%	1 14,1%	5 71,4%	7 100,0%		
مجموع	17 23,3%	34 46,6%	22 30,1%	73 100,0%		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

يوضح الجدول اعلاه ان اغلبية المبحوثين الذين اجابوا احيانا ما تقدم المؤسسة نظاما للعلاوات الاستثنائية كي تكفل انجاز المهام بشكل جيد بنسبة 46.6% وقد سجلنا فيها بنسبة 47.1% بان المبحوثين دائما يعملون على تطوير الوسائل و الادوات المستعملة في العمل ونسبة 53.1

للمبحوثين الذين احيانا فقط ما يعملون على تطوير الوسائل و الادوات المستعملة في العمل ونسبة 14.3 الذين نادرا ما يعملون على تطوير الوسائل

و باستعمال برنامج PSSولحساب مقياس كاي تربيع تحصلنا على القيمة المعنوية وقدرت ب 0.115 وبمقارنتها مع هامش الخطأ مستوى الدلالة 0.05 نجد ان القيمة المعنوية اكبر من مستوى الدلالة ما يؤكد لنا بنسبة 95% انه لا يوجد اي فروق جوهرية بين اجابات المبحوثين وبالتالي يتضح انه ليست هناك اي علاقة بين تقديم المؤسسة نظام العلاوات الاستثنائية لتكفل انجاز المهام بشكل جيد وتطوير العمال الوسائل و الادوات المستعملة في العمل

ويشير معامل الارتباط كرامر الى وجود علاقة طردية جزئية ضعيفة لا يؤخذ بها .

ومنه نستنتج من الجذول انه لا توجد علاقة بين المتغيرين لان عوامل التحفيز ضعيفة فالعاملون يريدون الشعور بالتحفيز اكثر للعمل عندما يدركون ان ما يقومون به يشكل اضافة نوعية الى عمل المؤسسة فيتحفزون للاستمرار وبنفس الجد و الاجتهاد و ربط العلاوات بالإنجاز الجيد للعمل و ليس بالمعايير الوظيفية و الاقدمية.

1- عرض وتحليل الفرضية الاولى ومناقشتها:

نتائج الفرضية الاولى :

يمكن ان نوجز اهم النتائج المحصل عليها في الفرضية الاولى في النقاط التالية

- لا توجد علاقة بين نظام الترقية في المؤسسة التي تعمل فيها و الاهتمام بتطوير الكفاءة المهنية داخل المؤسسة بحيث نجد ان كل المبحوثين يهتمون بتطوير كفاءتهم المهنية داخل المؤسسة .

و باستعمال معامل الارتباط كرامر لقياس فترة العلاقة ,وجدنا انه هناك علاقة طردية جزئية ضعيفة لا يؤخذ بها .

-هناك علاقة بين استخدام المؤسسة لنظام الحوافز لدفع العمال على رفع ادائهم و حرص العمال على تطوير مهارتهم للتحكم في عملهم اكثر .

و باستعمال معامل الارتباط لقياس قوة العلاقة نجد ان هناك علاقة طردية جزئية ضعيفة لا يؤخذ بها.

– لا توجد علاقة بين تقديم المؤسسة نظاما للعلاوات الاستثمارية لي تكفل انجاز المهام بشكل جيد و حرص المبحوثين على تطوير مهارتهم للتحكم في عملهم اكثر .

و باستخدام معامل الارتباط كرامر لقياس قوة العلاقة وجدنا انه هناك علاقة طردية جزئية ضعيفة لا يؤخذ بها .

– هناك علاقة بين الحوافز المالية التي تقدمها المؤسسة على العمل الاضافي و تطوير الوسائل و الادوات المستعملة في العمل بحيث نجد ان تأثير المؤسسة لتحفيزها للعاملين بالحوافز المالية مما يجعلهم يطورون الوسائل و الادوات المستعملة

و باستخدام معامل الارتباط لقياس قوة العلاقة وجدنا انه هناك علاقة طردية جزئية ضعيفة لا يؤخذ بها .

– هناك علاقة بين رضى المبحوثين على الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة و حرص العاملين على تجديد طريقة عملهم ,بحيث ان اغلب المبحوثين راضيين على الحوافز المادية المقدمة لعهم و تأثيرها بصورة مباشرة على رفع المعنويات المادية لهم .

و باستخدام معامل الارتباط لقياس قوة العلاقة نجد ان هناك علاقة طردية جزئية ضعيفة لا يؤخذ بها.

– هناك علاقة بين نظام الاجور الذي تستخدمه المؤسسة لرفع أداء العاملين و اهتمام المبحوثين بالاطلاع على الافكار الجديدة المتعلقة بمجال العمل

و باستخدام معامل الارتباط كرامر لقياس قوة العلاقة وجدنا انه هناك علاقة طردية جزئية ضعيفة لا يؤخذ به

– لا توجد علاقة بين ترقية المؤسسة للعمال وحرصهم على تطوير مهارتهم في التحكم بعملهم لوجود عوامل ومتغيرات اخرى تحفزهم على تطوير ادائهم في العمل .

و باستخدام معامل الارتباط كرامر لقياس قوة العلاقة وجدنا انه هناك علاقة طردية جزئية ضعيفة لا يؤخذ بها

– لا توجد علاقة بين تحسين المؤسسة لظروف العمل بتحفيز العامل بالتمسك بالعمل و اهتمام العامل بتطوير اساليب العمل

و باستخدام معامل الارتباط كرامر لقياس قوة العلاقة وجدنا انه هناك علاقة طردية جزئية ضعيفة لا يؤخذ بها

– لا توجد علاقة بين تقديم المؤسسة نظام العلاوات الاستثنائية لتكفل انجاز المهام بشكل جيد و تطوير العمال و الوسائل و الادوات المستعملة في العمل .

و باستخدام معامل الارتباط كرامر لقياس قوة العلاقة وجدنا انه هناك علاقة طردية جزئية ضعيفة لا يؤخذ به

- **مناقشة الفرضية الاولى في ضوء النتائج الدراسية الميدانية .**

افترضنا في الفرضية الاولى انه لا توجد علاقة طردية جزئية بين نظام الحوافز المادية بالمؤسسة و تطوير العاملين لأدائهم في العمل , و في هذا الصدد حاولنا التحقق من المؤشرات الميدانية الخاصة بنظام الحوافز المادية وعلاقتها بتطوير العمال لأدائهم .

وعليه توصلنا في الجدول (2) الذي يشير الى العلاقة بين استخدام المؤسسة لنظام اجور بدفع العمال الى رفع ادائهم و الحرص على تطوير مهارات و التحكم في العمل .

بحيث نجد ان المؤسسة احيانا ما تستخدم لنظام أجور بدفع العمال الى رفع ادائهم , ونجد ان المبحوثين دائما ما يعملو على تطوير مهارتهم مقارنة مع الذين احيانا ما يطورون ا دائهم الوظيفي .

اما في الجدول (3) فيوضع نظام المنح في المؤسسة ليشجع العمال على زيادة الانتاجية و تأثيره على اهتمام العاملين بتطوير اساليب عملهم . لاسهامه الدائم على المبحوثين في اهتمامهم بتطوير اساليب عملهم , بحيث كلما كان التحفيز ايجابي كلما زادت حافزتهم .

اما في الجدول (7) فيوضح لنا رضى المبحوثين على الحوافز المادية المقدمة من طرف المؤسسة و علاقتها بتجديد طريقة عملهم بحيث كلما زاد رضا المبحوثين على الحوافز المادية المقدمة لهم زادت رغبتهم في الأداء و التجديد و ممارسة نشاطهم .

و تشير احصائيات الجدول (12) حول تقديم المؤسسة لنظام العلاوات الاستثنائية كي تكفل انجاز المهام بشكل جيد وتأثيره على تحفيز العاملين على تطوير الوسائل و الادوات المستعملة في العمل , بحيث كلما قدمت المؤسسة تحفيز علاوات زادت انجازاتهم على تطوير الوسائل اكثر بحيث نجد احيانا ما يكون نظام العلاوات و ايضا احيانا ما يطور الباحثون الوسائل و الادوات

مناقشة النتائج الفرضية الاولى على ضوء الدراسات السابقة :

- بعد تحصلنا لحصيلة من النتائج في دراستنا لموضوع العلاقة بين نظام الحوافز و الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية ومن خلال مقارنتها لهما وفق الدراسات التي وظفناها في مسار بحثنا تبين لنا , عدم اتفاق النتيجة التي توصلنا اليها و المتعلقة بعدم وجود علاقة طردية بين نظام الحوافز و الاداء الوظيفي مع النتيجة التي توصلت لها دراسات (خالد ملي بوعلان فلسطين 2016) التي لخصت انه توجد علاقة ارتباطية طردية بين الحوافز المادية و المعنوية ومستوى اداء العاملين "درجة مستوى الحوافز." المادية في شركة المشروبات الفلسطينية , كما تطابقت نتائج دراستنا مع دراسة سابقة (لمحمد النعيمي الاردن 2013) التي اشيرت الى ابرز النتائج

- حيازة كل من الحوافز المادية و المعنوية على المستوى المنخفض . وجود فروق دلالة احصائية نقر الى الجنس لصالح الذكور و الى المسمى الوظيفي لصالح رئيس و الى ثانوية الخيرة لصالح ذوي الخبرة القليلة , فيما ترى

دراستنا ان حيازة الحوافز المادية على العاملين و على الاداء تستجيب بصفة متوسطة للكفاءات المطلوبة للعامل ,

اما دراسة (عمار لحسن علوش 2019 سوريا) حيث التي تميز الدراسة التي توصلن الى اختيار تأثير نظام الحوافز في اداء العاملين و معرفة اتجاه نظام الحوافز المادية و المعنوية وقد اكدت الدراسة على وجود اثر ايجابي متوسط

القوة للحوافز المادية و الحوافز المعنوية هي اكثر ابعاد النظام الحوافز تأثير في أداء العاملين مقارنة مع دراستنا التي اكدت على وجود علاقة ضعيفة جدا لا يؤخذ بها .

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الاولى

نص الفرضية : توجد علاقة طردية جزئية بين نظام الحوافز المادية بالمؤسسة و تطوير العاملين لأدائهم في العمل .

بفرض اختبار الفرضية ثم الاعتماد على برنامج SPS3 في حساب معامل الارتباط كرامر بين البعدين (الحوافز المادية –التجديد و التطوير في الاداء)

$$V = \frac{x^2}{n(f-1)}$$

2كا: x2

n : عدد افراد العينة

f : اصغر حد للعينة

–تشير ادبيات الاحصائية بخصوص معامل الارتباط كرامر الى ان ورود قيمته محصورة بين

0 – 0.35 علاقة طردية ضعيفة

0.70 – 0.35 علاقة طردية متوسطة

1 -- 0.35 علاقة طردية قوية

- اما اتجاه العلاقة , فاذا كانت القيمة موجبة فالعلاقة طردية اما اذا كانت سالبة فالعلاقة عكسية .
- – يتضح من خلال هذه الشواهد الكمية , ان هناك علاقة طردية جزئية ضعيفة ودال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 بين علاقة الحوافز المادية بتطوير العمال لأدائهم , وان فرضيتنا لم تحقق ,وهذا ما يدل على ان نظام الحوافز لم يساهم في تطوير العمال لكفائتهم بشكل جيد فقد عكست مجموعة من النتائج التي تشير ان ليست هناك علاقة بين الحافز المادي و التجديد و التطوير في الاداء و منه نلجأ الى الفرضية البديلة أنه لا توجد علاقة طردية بين نظام الحوافز المادية و تطوير العمال لادائهم عملهم .

2- عرض وتحليل الفرضية الثانية ومناقشتها:

أ- عرض جداول الفرضية الثانية:

جدول (18): 21-32 الشعور من طرف المشرف بالتقدير والاحترام وعلاقتها بالصعوبات التي يواجهها في ممارسة نشاطه

هل تشعر من طرف مشرفك بالتقدير والاحترام؟ / هل تواجه صعوبات في ممارسة نشاطك؟	دائما	احيانا	نادرا	مجموع	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
دائما	11 78,6%	2 14,3%	1 7,1%	14 100,0%	0,207	0,181
احيانا	28 62,2%	16 35,6%	1 2,2%	45 100,0%		
نادرا	10 71,4%	2 14,3%	2 14,3%	14 100,0%		
مجموع	49 67,1%	20 27,4%	4 5,5%	73 100,0%		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من الجدول اعلاه ان أغلبية المبحوثين يشعرون بالاحترام و التقدير من طرف مشرفهم بنسبة 67.1% حيث سجلنا نسب متساوية بنسبة 78.6% و 71.4% دائما نسبة 78.6 % في الصعوبات التي يواجهها المبحوثين في ممارسة نشاطهم و نسبة 71.4% بنادرا وسجلنا ايضا نسبة 62.2% بأحيانا..

وباستعمال مقيت سكاي تربيع ببرنامج SPSS تحصلنا على القيمة المعنوية وقدرت ب 0.181 وبمقارنتها مع هامش الخطأ مستوى الدلالة 0.05 نجد ان القيمة المعنوية اكبر من مستوى الدلالة مما يؤكد لنا نسبة 95% انه لا يوجد فروق جوهرية بين اجابات المبحوثين و بالتالي يتضح انه لا توجد علاقة بين تقدير واحترام المشرف للمبحوثين ومواجهتهم للصعوبات في ممارسة نشاطهم .

ويشير معامل الارتباط كرامر الى وجود علاقة طردية جزئية ضعيفة لا يؤخذ بها .

وعليه يمكن القول بان تقدير المشرف واحترامه للعامل يشكل حافز معنوي ضعيف جدا في مواجهة المبحوثين الصعوبات في نشاط عملهم فيرجع هذا الي بنية العمل او عدم مناسبة الوظيفة للموظف ومن خلال ذلك يجب خلق بيئة محفزة للعمل ومن تدخلات تعزيز الدوافع و امداده بالملاحظات العامة بوجود مسار مجدد يستطيع من خلاله معرفة الامور التي ينبغي انجازها.

جدول (19): 22-35 تقديم المؤسسة امتيازات نقل الموظف لوظيفة أفضل لتحسين الأداء وعلاقتها بالصعوبات التي تواجههم في الانسجام مع زملاء العمل

هل تقدم المؤسسة امتيازات نقل الموظف لوظيفة أفضل لتحسين / هل تواجه صعوبات في الانسجام مع زملائك في العمل؟	دائما	احيانا	نادرا	مجموع	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
دائما	8 44,4 %	9 50,0 %	1 5,6%	18 100,0 %	0,303	0,010
احيانا	6 20,7 %	19 65,5 %	4 13,8 %	29 100,0 %		
نادرا	11 42,3 %	6 23,1 %	9 34,6 %	26 100,0 %		
مجموع	25 34,2 %	34 46,6 %	14 19,2 %	73 100,0 %		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من الجدول اعلاه ان اغلبية المبحوثين قالو انه احيانا ما تقدم المؤسسة امتيازات نقل الموظفين لوظيفة افضل لتحسين الاداء بنسبة 46.6% وقد سجلنا فيها نسبة 65.5% للمبحوثين الذين احيانا ما يواجهون صعوبات في الانسجام مع زملائهم في العمل ونسبة 50.0% دائما

يواجهون صعوبات في الانسجام مع زملائهم في العمل وايضا نسبة 23.1% بنادرا ما يواجهون صعوبات .

وباستعمال مقياس كاري تربيع برنامج SPSS تحصلنا على القيمة المعنوية ووقدرت بنسبة 0.010 وبمقارنتها مع هامش الخطأ مستوى الدلالة 0.05 نجد ان القيمة المعنوية اصغر من مستوى الدلالة مما يؤكد لنا نسبة 95% انه هناك فروق جوهرية بين اجابات المبحوثين و بالتالي يتضح انه توجد علاقة بين امتيازات التي تقدمها المؤسسة بنقل الموظفين لوظيفة افضل لتحسين الاداء ومواجهتهم في الصعوبات الانسجام مع الزملاء في العمل .

ويشير معامل الارتباط كرامر الى وجود علاقة طردية جزئية ضعيفة لا يؤخذ بها .

ومنه يمكن القول ان استخدام المؤسسة لنظام التحفيز لنقل الموظفين لوظيفة افضل أحيانا لانسجام المبحوثين وعدم مواجهتهم لصعوبات مع زملاء عملهم وهذا راجع الى الراحة النفسية واتي تسود بين الزملاء في بيئة العمل .

جدول (20): 23-33 تقدم المؤسسة شهادات التقدير للمستحقين لتشجيع الموظفين على العمل بكفاءة وعلاقتها بالصعوبات في فهم مسؤوليات الوظيفة

هل تقدم المؤسسة شهادات التقدير لتشجيع للمستحقين / هل تواجه الموظفين على صعوبات في فهم العمل بكفاءة؟ مسؤوليات وظيفتك ؟	دائما	احيانا	نادرا	مجموع	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
دائما	7 50,0 %	3 21,4 %	4 28,6 %	14 100,0%	0,161	0,435
احيانا	11 34,4 %	13 40,6 %	8 25,0 %	32 100,0%		
نادرا	7 25,9 %	14 51,9 %	6 22,2 %	27 100,0%		
مجموع	25 34,2 %	30 41,1 %	18 24,7 %	73 100,0%		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

يتبين لنا من الجدول ان الاغلبية من المبحوثين يقولون بنسبة 41.1% انه احيانا ما تقدم المؤسسة شهادات التقدير المستحقين لتشجيع الموظفين على العمل بكفاءة حيث سجلنا فيها نسب

متساوية انه نادرا يواجه المبحوثين صعوبات في فهم مسؤوليات وظيفتهم بنسبة 51.9% و 40.6% احيانا و دائما ما يواجهون صعوبات في فهم مسؤوليات وظيفتهم بنسبة 21.4% .

وباستعمال مقياس كاي تربيع ببرنامج SPSS تحصلنا على القيمة المعنوية وقدرت بنسبة 0.435 وبمقارنتها مع هامش الخطأ مستوى دلالة 0.05 نجد ان القيمة المعنوية اكبر من مستوى الدلالة مما يؤكد لنا نسبة 95% انه لا توجد فروق جوهرية بين اجابات المبحوثين وبالتالي يتضح انه لا توجد علاقة بين تقديم المؤسسة للشهادات التقدير المستحقين لتشجيع الموظفين على العمل بكفاءة ومواجهتهم للصعوبات في فهم مسؤوليات عملهم

يشير معامل الارتباط كرامر الى وجود علاقة طردية جزئية ضعيفة لا يؤخذ بهما .

نسنتج انه احتياجات العامل الى التحفيز المعنوي كالشهادات لتقدير مجهوداته الوظيفية فافتقار الموظف الى الحافز الذي يستطيع من خلاله مواصلة عمله يعتبر سببا من اسباب الاداء الضعيف الذي يؤدي الى صعوبات فهم مسؤوليات وظيفته ومن اكثر الاشياء التي ينتظرها الموظفون في بيئة عملهم هي وجود مسار محدد يستطيع من خلاله معرفة الامور التي ينبغي انجازها حتى يشعر خيالها بالمسؤولية و الدقة دون تركه بللا بوصلة ولا مؤشر واضح لطبيعة العمل كما ركز الفرنسي هنري قايول في نظرية المبادئ العملية في وحدة التوجيه بان ترتبط الانشطة العامة بخطة عامة واحدة نحو تحقيق الهدف المحدد .

جدول (21): 24-36 معاقبة المؤسسة العاملين في حالة فشلهم في انجاز نشاطهم وعلاقتها بمواجهة الصعوبات مع التغيرات التي تحصل في نظام العمل

في حالة فشلك في انجاز نشاطك هل تعاقبك المؤسسة؟ / هل تواجه صعوبات مع التغيرات التي تحصل في نظام عملك؟	دائما	احيانا	نادرا	مجموع	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
دائما	4 66,7 % 27	1 16,7 % 1	1 16,7 % 6	6 100,0 % 100,0	0 ,157	0 ,461
احيانا	7 35,0 % 16	10 50,0 % 19	3 15,0 % 12	20 100,0 % 47		
نادرا	16 34,0 % 37,0	19 40,4 % 30	12 25,5 % 16	47 100,0 % 73		
مجموع	27 37,0 % 37,0	30 41,1 % 41,1	16 21,9 % 21,9	73 100,0 % 100,0		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من الجدول ان نسبة 41.1% من المبحوثين الذين احيانا في حالة فشلهم في انجاز نشاطهم تعاقبهم المؤسسة وقد سجلنا فيها نسبة 50% من المبحوثين الذين احيانا ما يواجهون صعوبات مع التغيرات التي تحصل في نظام عملهم وتليها نسبة 40% نادرا ونسبة 16.7% من المبحوثين الذين دائما يواجهون صعوبات مع التغيرات التي تحصل في نظام عملهم .

وباستعمال مقياس كاي تربيع ببرنامج SPSS تحصلنا على القيمة المعنوية وقدرت بنسبة 0.461 وبمقارنتها مع هامش الخطأ مستوى الدلالة 0.05 نجد ان القيمة المعنوية اكبر من مستوى الدلالة مما يؤكد لنا بنسبة 95% انه لا يوجد فروق جوهرية بين اجابات المبحوثين وبالتالي يتضح انه لا

توجد علاقة بين عقاب المؤسسة العمال في حالة فشلهم والصعوبات التي يواجهونها مع التغيرات التي تحصل في نظام عملهم .

يشير معامل الارتباط كرامر الى وجود علاقة طردية جزئية ضعيفة لا يؤخذ بها .

نستنتج ان لتسيير النظام يشكل قواعد ونظم على اطاعة الاوامر لرسمية لتطبيق اجزاءات و العقوبات للوحدة التنظيمية لكي لا يكون تأثير سلبي على العمال وانعكاس الطابع المتمرد لديهم ونقص الدوافع الادائية لديهم والتنمية الذاتية ويختلف سلوك العامل بمقدار قوة وتحكم الحاجة المسيطرة عليه

جدول (22): 25-35 اهتمام المؤسسة باقامة حفلات تشجيعية في مختلف المناسبات وعلاقتها بمواجهة الصعوبات في الانسجام مع الزملاء في العمل

هل تهتم المؤسسة بإقامة حفلات تشجيعية لكم في مختلف المناسبات؟ / هل تواجه صعوبات في الانسجام مع زملائك في العمل؟	دائما	احيانا	نادرا	مجموع	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
دائما	8 44,4 % 100,0 %	5 27,8 % 27,8 %	5 27,8 % 18	18 100,0 %	0,193	0,244
احيانا	8 27,6 % 100,0 %	16 55,2 % 17,2 %	5 29	29 100,0 %		
نادرا	9 34,6 % 34,6 %	8 30,8 % 34,6 %	9 26	26 100,0 %		
مجموع	25 34,2 % 100,0 %	29 39,7 % 26,0 %	19 73	73 100,0 %		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

يوضح الجدول اعلاه بنسبة 39.7% هم اقلية المبحوثين الذين يقولون انه احيانا ما تهتم المؤسسة باقامة حفلات تشجيعية لهم وقد سجلنا فيها بنسبة 55.2% من المبحوثين الذين احيانا ما يواجهون صعوبات في الانسجام مع زملاء العمل ونادرا بنسبة 30.8%

اما المبحوثين الذين دائما يواجهون الصعوبات في الانسجام مع الزملاء في العمل بنسبة 27.8%

وباستعمال برنامج SPSS بحساب مقياس كاي تربيع تحصلنا على القيمة المعنوية وقدرت ب 0.244 وبمقارنتها مع مستوى الدلالة (هامش الخطأ) 0.05 نجد القيمة المعنوية اكبر من مستوى الدلالة مما يؤكد لنا بنسبة 95% انه لا توجد اية فروق جوهرية من اجابات المبحوثين وبالتالي ليست هناك علاقة بين اقامة المؤسسات للحفلات التشجيعية ومواجهة الصعوبات مع زملاء العمل

ويشير معامل الارتباط كرامر الى وجود علاقة طردية جزئية ضعيفة لا يؤخذ بها.

جدول (23): 26-33 تشجيع الزملاء بالمؤسسة على تجاوز مشاكل العمل وعلاقتها بمواجهة الصعوبات في فهم مسؤوليات الوظيفة

هل يشجعك زملائك بالمؤسسة على تجاوز مشاكل العمل؟ / هل تواجه صعوبات في فهم مسؤوليات وظيفتك؟	دائما	احيانا	نادرا	مجموع	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
دائما	8 57,1%	4 28,6%	2 14,3%	14 100,0%	0,192	0,250
احيانا	9 28,1%	18 56,3%	5 15,6%	32 100,0%		
نادرا	12 44,4%	9 33,3%	6 22,2%	27 100,0%		
مجموع	29 39,7%	31 42,5%	13 17,8%	73 100,0%		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

يوضح الجدول ان نسبة المبحوثين الذين احيانا فقط يشجعونهم زملائهم بالمؤسسة على تجاوز مشاكل العمل بنسبة 42.5% وسجلنا فيها نسبة 56.3% من المبحوثين الذين احيانا ما يواجهون صعوبات في فهم مسؤوليات وظيفتهم ونسبة 33.3 من الذين قالو انه نادرا ما يواجهون هذه الصعوبات ثم تأتي نسبة 28.6% دائما .

وباستعمال برنامج SPSS حساب مقياس كاي تربيع تحصلنا على القيمة المعنوية قدرت ب0.250 وبمقارنتها مع مستوى الدلالة (هامش الخطأ) 0.05 نجد القيمة المعنوية اكبر من مستوى الدلالة مما يؤكد نسبة 95% انه لا يوجد فروقات جوهرية بين اجابات المبحوثين وبالتالي يتضح انه لا توجد علاقة بين تشجيع الزملاء بالمؤسسة على تجاوز مشاكل وصعوبات التي يواجهونها في فهم مسؤوليات عملهم .

ويشير معامل الارتباط كرامر الى وجود علاقة طردية جزئية ضعيفة لا يؤخذ بها.

نستنتج انه لا توجد روح تعاونية وروح تكوين فريق العمل بين الزملاء حتى يكون هناك تنسيق للجهود وتبادل الخبرات وتنمية ثقافة الانتماء للمؤسسة والى فريق العمل فأطلق عليها التون في نظرية العلاقات الانسانية السلوك في العمل سلوك مجموعي يتوقف على شعور افراد المجموعة ومدى تالفهم والترابط والتعاون الذي بينهم و الامر الذي يزيد من نشاطهم ويعمل على زيادة انتاجيتهم بالتعاون بين العمال و على اساس الطرق العملية وذلك لتحقيق الاهداف التنظيمية .

جدول (24): 27-34 مواجهة الصعوبات في التعامل مع الوسائل التكنولوجية في العمل وعلاقتها بالاستفادة من الدورات التدريبية داخل المؤسسة لتطوير مهارات العمل

هل تواجه صعوبات في التعامل مع الوسائل التكنولوجية / هل تستفيد من الدورات التدريبية داخل مؤسستك في عملك؟ لتطوير المهارات؟	دائما	احيانا	نادرا	مجموع	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
دائما	5 15,6 %	10 31,3 %	17 53,1 %	32 100,0 %	0,110	0,780
احيانا	4 11,4 %	14 40,0 %	17 48,6 %	35 100,0 %		
نادرا	0 0,0%	3 50,0 %	3 50,0 %	6 100,0 %		
مجموع	9 12,3 %	27 37,0 %	37 50,7 %	73 100,0 %		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول ان هناك نسبة 50.7% من المبحوثين الذين ما واجهوا صعوبات في التعامل مع الوسائل وسجلنا فيها نسبة 53.1% بدائما لأنه يستفيد المبحوثين من الدورات التدريبية داخل المؤسسة لتطوير المهارات ونسبة 50.0% في انه نادرا ما من يستفيدون من الدورات وتليها نسبة احيانا 48.6% من خلال استفادتهم للدورات التدريبية نادرا ما يواجهون الصعوبات في التعامل مع الوسائل التكنولوجية في المؤسسة .

وباستعمال برنامج SPSS حساب مقياس كاري تربيع تحصلنا على القيمة المعنوية قدرت ب0.78 وبمقارنتها مع مستوى الدلالة هامش الخطأ 0.05 نجد القيمة المعنوية اكبر من مستوى

الدلالة مما يؤكد نسبة 95% انه لا توجد فروق جوهرية بين اجابات المبحوثين من الدورات التدريبية و الصعوبات التي يواجهها العمال مع الوسائل

نستنتج انه لا توجد علاقة بين الصعوبات التي يواجهها الباحثون في التعامل مع الوسائل التكنولوجية واستفادتهم من الدورات التدريبية داخل مؤسستهم لتطوير المهارات ناتج عن التحفيزات المعنوية في المؤسسة بتشجيع العاملين على زيادة الانتاجية و اداء وظيفي ومواجهة صعوبات الاداء وقد استهدف تايلور في نظرية الادارة العلمية ان تحويل المصالح المتعارضة بين العاملين عن طريق البحث في كيفية زيادة الانتاجية لتحقيق الارباح المرتفعة فدعا الى استخدام اسلوب العلمي في دراسة الادارة بالتدريب العاملين على اداء وظيفي حتى تزيد مهارته و انتاجيته واشباع حاجات العمال في العمل .

جدول (25): 28-35 سماح المؤسسة بتكوين الصداقات داخل العمل وعلاقتها بالصعوبات التي يواجهونها في الانسجام مع زملاء العمل

هل تسمح لكم المؤسسة بتكوين صداقات داخل العمل؟ / هل تواجه صعوبات الانسجام مع زملائك في العمل؟	دائما	احيانا	نادرا	مجموع	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
دائما	11 61,1 %	5 27,8 %	2 11,11 %	18 100,0 %	0,200	0,213
احيانا	12 41,1 %	15 51,7 %	2 6,9%	29 100,0 %		
نادرا	18 69,2 %	6 23,1 %	2 7,7%	26 100,0 %		
مجموع	41 56,2 %	26 35,6 %	6 8,2%	73 100,0 %		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

تلاحظ من خلال الجدول ان نسبة المبحوثين 56.2% قامت المؤسسة بالسماح لهم بتكوين صداقات داخل العمل وسجلنا فيها نسبة 69.2% انه نادرا ما تواجههم صعوبات في الانسجام مع

زملائهم في العمل و نسبة 61.1% لدائما ما يواجهون صعوبات داخل عملهم و تليهم نسبة 41.4% باحيانا ما يواجهون هذه الصعوبات في الانسجام مع زملاء العمل في المؤسسة .

وباستعمال برنامج SPSS وحساب مقياس كاي تربيع تحصلنا غلى القيمة المعنوية قدرت ب 0.213 وبمقارنتها مع مستوى الدلالة لهامش الخطأ 0.05 نجد القيمة المعنوية اكبر من مستوى الدلالة مما يؤكد نسبة 95% انه لا توجد فروق جوهرية بين اجابات المبحوثين وبالتالي يتضح انه لا توجد علاقة بين تكوين الصداقات داخل العمل ومواجهة الصعوبات في الانسجام مع زملاء العمل .

ويشير معامل الارتباط كرامر الى وجود علاقة طردية جزئية ضعيفة لا يؤخذ بها.

ونستنتج انه ضعف الحافز المعنوي بتشجيع المؤسسة للمبحوثين على تكوين الصداقات داخل العمل لمواجهة الصعوبات وانسجامهم مع بعضهم وتوين روح التعاون و تكامل المجهودات وتبادل الخبرات فيما بينهم وتنمية ثقافتهم.

جدول (26): 29-32 تشجيع المؤسسة المبحوثين على التعاون بين العمال وعلاقتها بمواجهة الصعوبات في ممارسة نشاطها

هل تواجه صعوبات في ممارسة نشاطك / هل تشجع المؤسسة على التعاون بين العمال؟	دائما	احيانا	نادرا	مجموع	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
دائما	7 50,0%	4 28,6%	3 21,4%	14 100,0%	0,209	0,173
احيانا	18 40,0%	22 48,9%	5 11,1%	45 100,0%		
نادرا	9 64,3%	2 14,3%	2 21,4%	14 100,0%		
مجموع	34 46,6%	28 38,4%	28 15,1%	73 100,0%		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

تبين معطيات الجدول السابق أنه تم تسجيل نسبة 46.6٪ من المبعوثين الذين دائما تشجعهم المؤسسة على التعاون بين العمال وقد سجلنا فيها نسبة 46.6 لنادرا ما يواجه المبعوثين صعوبات في ممارسة نشاطهم نسبة 50٪ دائما ونسبة 40٪ أحيانا ما يواجه المبعوثين صعوبات في ممارسة نشاطهم هذا . و عند حساب مقياس كأي تربيع عبر البرنامج الإحصائي SPSS و تحصلنا على القيمة المعنوية 0.172 و بمقارنتها مع هامش الخطأ 0.05نجد أن القيمة المعنوية أكبر من مستوى الدلالة مما يؤكد لنا نسبة 95٪ انه لا توجد فروق جوهرية بين اجابات المبعوثين وبالتالي يتضح أنه لا توجد علاقة بين تشجيع المؤسسة على التعاون بين العمال ومواجهة المبعوثين الصعوبات في ممارسة نشاطهم و يشير معامل الارتباط كرامز إلى وجود علاقة طردية جزئية ضعيفة.

جدول (27): 30-31 توفير المؤسسة نظام للهدايا العينية مما يشجع الموظف لبذل جهد أكبر في العمل وعلاقتها بمواجهة الصعوبات في أداء الوظيفة

هل توفر المؤسسة نظاما للهدية العينية / هل تواجه صعوبات في أدائك للوظيفة؟ مما يشجع الموظف لبذل جهد أكبر	دائما	احيانا	نادرا	مجموع	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
دائما	5 27,8%	6 33,3%	7 38,9%	18 100,0%	0,141	0,572
احيانا	9 23,1%	21 53,8%	9 23,1%	39 100,0%		
نادرا	4 25,0%	6 37,5%	6 37,5%	16 100,0%		
مجموع	18 24,7%	33 45,2%	22 30,1%	73 100,0%		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية المبعوثين الذين أجابو بأحيانا ما توفر لهم المؤسسة نظاما للهدايا """ مما يشجع الموظف لبذل جهد اكبر في العمل بنسبة 45.2% وسجلنا فيها نسبة 53.8% للمبعوثين الذين قالوا انه احيانا ما يواجهون صعوبات في الأداء الوظيفي ونسبة متساوية 37.5 و 33.3بين نادرا ودائما و باستعمال برنامج " لحساب مقياس كأي تربيع تحصلنا على القيمة المعنوية و قدرت ب0.572 وبمقارنتها مع هامش الخطأ مستوى الدلالة 0.05 نجد أن القيمة المعوية أكبر من مستوى الدلالة مما يؤكد لنا بنسبة 95% أنه لا يوجد فروق جوهرية بين اجابات المبعوثين وبالتالي يتضح أنه هناك لا توجد علاقة بين توفير المؤسسة لنظام الهدايا العينية لتشجيع العمال والصعوبات التي يواجهها المبعوثين في الأداء الوظيفي.

ويشير معامل الارتباط كرامز إلى وجود علاقة طردية جزئية ضعيفة لا يؤخذ بها

ومنه نستنتج أن المؤسسة غالبا ما تقوم بتشجيع العمال لبذل جهد أكير عبر تكريمهم وتشجيعهم بالهدايا وبالتالي فالمبعوثين لا تؤثر عليهم في تحفيز هم على مواجهة صعوباتهم في أدائهم

الوظيفي لأن لكل عامل. مسؤوليات ومهام عمل تميزه. فبوجودها يزيد من رضى العاملين وانعدامها لا يؤثر سلبا على رضى العاملين.

جدول (28): 21-37 شعور المبحوثين بالتقدير والاحترام من طرف مشرفهم وعلاقتها بمواجهة الصعوبات في فهم التعليمات الادارية لدى العاملين

هل تشعر من طرف مشرفك بالتقدير والاحترام / هل تواجه صعوبات في فهم التعليمات الإدارية؟	دائما	احيانا	نادرا	مجموع	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
دائما	6 85,7%	0 0,0%	1 14,3%	7 100,0%	0,158	0,459
احيانا	13 65,0%	6 30,0%	1 5,0%	20 100,0%		
نادرا	30 65,2%	14 30,4%	2 4,3%	46 100,0%		
مجموع	49 67,1%	20 27,4%	4 5,5%	73 100,0%		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية المبعوثين يشعرون بالتقدير والاحترام من طرف مشرفهم بنسبة 67.1% وسجلت فيها نسبتان متساويتان65.0 ما بين أحيانا ونادرا في أنهم يواجهون صعوبات في فهم التعليمات الإدارية ونسبة 85.7% دائما ما يجعلنا القول ان شعورهم بالتقدير والاحترام يجعلهم لا يواجهون صعوبات في فهم التعليمات الإدارية،

وعند حساب مقياس كأي تربيع باستعمال ب برنامجSPSS تحصلنا على قيمة معنوية قدرت ب 0.495% ومقا رنتها مع ها مش الخطأ يقدر ب 0.05 نجد القيمة المعنوية أكبر من مستوى الدلالة مما يؤكد لنا بنسبة 95% عدم وجود فروق جوهرية بين اجابات المبعوثين وبالتالي عدم

وجود علاقة بين الشعور المبعوثين بالاحترام والتقدير من مشرفهم والصعوبات التي تواجههم في فهم التعليمات الإدارية

و يشير معامل الارتباط كرامز إلى وجود علاقة طردية جزئية ضعيفة لا يؤخذ بها نستنتج أنه اغلبية العمال مواجهون الصعوبات في فهم التعليمات وشعورهم بالتقدير والاحترام حيث يحتاج العامل بأن يشعر بأهميته الذاتية واستقلاليته واهليته لإنجاز عوامل احترام الذات وكذلك لان يشعر بتقدير والاحترام من الاخرين مثل الرؤساء والزملاء في العمل و لان يرى نفسه على درجة أو اكثر و هذا الجانب يشكل حافز معنوي على العامل لتجاوز الصعوبات في فهم التعليمات الادارية حيث ذكر التون مايو في مدرسة العلاقات الإنسانية أن احتياجات العامل إلى توفير الأمان ومنح التقدير اللازم يعد الأكثر أهميته في بلورة معنويات العمال وانتاجياتهم من الظروف الطبيعية للعمال.

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية :

نتائج الفرضية الثانية :

- يمكن ان نوجز اهم النتائج المحصل عليها في الفرضية الثانية في النقاط التالية :

- لا توجد علاقة بين تقدير و لااحترام المشرف للمبحوثين و مواجهتهم للصعوبات في ممارسة نشاطهم
- باستعمال معامل الارتباط كرامر لقياس قوة العلاقة يشير الى وجود علاقة طردية حزئية ضعيفة لا يؤخذ بها .
- هناك علاقة بين الامتيازات التي تقدمها المؤسسة بنقل الموظفين لوظيفة احسن لتحسين الاداء و مواجهة المبحوثين للصعوبات في الاستجام مع الزملاء في العمل
- باستعمال معامل الارتباط كرامر لقياس قوة العلاقة يشير الى وجود علاقة طردية حزئية ضعيفة لا يؤخذ بها .

- لل توجد علاقة بين تقديم المؤسسة لشهادات التقدير للمستحقين لتشجيع الموظفين على العمل بكفاءة ومواجهة للمبحوثين للصعوبات في فهم مسؤوليات عملهم .
- باستعمال معامل الارتباط كرامر لقياس قوة العلاقة يشير الى وجود علاقة طردية حزئية ضعيفة لا يؤخذ بها .
- لا توجد علاقة طردية بين معاقبة المؤسسة للعمال و الصعوبات التي يواجهونها مع التغيرات التي تحصل في تظام عملهم
- باستعمال معامل الارتباط كرامر لقياس قوة العلاقة يشير الى وجود علاقة طردية حزئية ضعيفة لا يؤخذ بها .

- ليست هناك علاقة بين اقامة المؤسسات للحفلات التشجيعية لتحفيز المبحوثين على تجاوز الصعوبات مع الزملاء في العمل
- باستعمال معامل الارتباط كرامر لقياس قوة العلاقة يشير الى وجود علاقة طردية حزئية ضعيفة لا يؤخذ بها .
- لا توجد علاقة بين تشجيع الزملاء بالمؤسسة و تجاوزهم للمشاكل و الصعوبات التي يواجهونها في فهم مسؤوليات عملهم
- باستعمال معامل الارتباط كرامر لقياس قوة العلاقة يشير الى وجود علاقة طردية حزئية ضعيفة لا يؤخذ بها .

- لا توجد علاقة بين استفادة المبحوثين من الدورات التدريبية و الصعوبات التي يواجهها العمال مع الوسال التكنولوجية
- باستعمال معامل الارتباط كرامر لقياس قوة العلاقة يشير الى وجود علاقة طردية حزئية ضعيفة لا يؤخذ بها.

- لاتوجد علاقة بين تكوين الصداقات داخل المؤسسة ومواجهة الصعوبات في اللانسجام مع زملاء العمل
- باستعمال معامل الارتباط كرامر لقياس قوة العلاقة يشير الى وجود علاقة طردية حزئية ضعيفة لا يؤخذ بها .
- لا توجد علاقة بين شعور المبحوثين بالاحترام و التقدير من مشرفهم و الصعوبات التي تواجههم في فهم التعليمات الادارية
- باستعمال معامل الارتباط كرامر لقياس قوة العلاقة يشير الى وجود علاقة طردية حزئية ضعيفة لا يؤخذ بها.
- لا توجد علاقة بين تشجيع المؤسسة على التعاون بين العمال و مواجهة المبحوثين الصعوبات في ممارسة نشاطهم .
- باستعمال معامل الارتباط كرامر لقياس قوة العلاقة يشير الى وجود علاقة طردية حزئية ضعيفة لا يؤخذ بها .
- لا توجد غلاقة بين توقير المؤسسة لنظام لتشجيع العمال و الصعوبات التي يواجهها المبحوثون في الاداء الوظيفي
- باستعمال معامل الارتباط كرامر لقياس قوة العلاقة يشير الى وجود علاقة طردية حزئية ضعيفة لا يؤخذ بها.

مناقشة الفرضية الثانية في ضوء النتائج الدراسية الميدانية .

افترضنا في الفرضية الثانية انه توجد علاقة طردية جزئية بين نظام الحوافز المعنية و الصعوبات التي نواجه العاملين لأدائهم في العمل و في هذا الصدد حاولنا التحقق من

المؤشرات الميدانية الخاصة بنظام الحوافز المعنوية وعلاقتها بالصعوبات التي يواجهها العاملون في الاداء الوظيفي .

وعليه توصلنا في الجدول (21-32) الذي يشير الى العلاقة بين الشعور بالتقدير و الاحترام ومواجهة الصعوبات في ممارسة النشاط بحيث نجد ان عدد المبحوثين الذين دائما يشعرون بالتقدير و الاحترام بتسجيل اعلى نسبة للمبحوثين الذين دائما يواجهون الصعوبات في ممارسة نشاطهم مقارنة مع الجدول (21-37) الذي يشير الى شعور المبحوثين بالتقدير و الاحترام وعلاقتهما بمواجهة الصعوبات في فهم تعليمات الادارية التي نتيجتها متساوية مع الجدول السابق و ان اغلبية المبحوثين يواجهون صعوبات في فهم التعليمات وممارسة نشاطهم .

اما في الجدول (22-35) فيوضح لنا تقديم المؤسسة امتيازات نقل الموظف لوظيفة افضل لتحسين الاداء وعلاقتهما بالصعوبات التي تواجههم في الانسجام مع زملاء العمل ومن خلال اجابات المبحوثين نجد ان المؤسسة احيانا ما تقدم حافز معنوي لنقل الوظيفة وان استجابات المبحوثين لهذا التحفيز له تأثير متوسط على الصعوبات التي يواجهونها مع زملائهم في العمل مقارنة مع الجذول (28-35) الذي يشير الى سماح المؤسسة بتكوين الصداقات داخل العمل وعلاقتهما لا تفرض عليهم خصوصيات بل دائما تحفزهم على خلق روح الفريق بتكوين علاقات الصداقة داخل العمل ومواجهة الصعوبات في الانسجام داخل العمل .

وتشير احصائيات الجذول (27-34) الذي يوضح لنا مواجهة الصعوبات في التعامل مع الوسائل التكنولوجية في العمل وعلاقتهما بالاستفادة من الدورات التدريبية داخل المؤسسة لتطوير مهارت العمل وحسب اجابات المبحوثين نجد انه نادرا ما يواجهون الصعوبات مع الوسائل التكنولوجية واذا نقول ان الاستفادة من الدورات التدريبية للمبحوثين اثرت بشكل ايجابي عليهم .

مناقشة الفرضية الثانية في ضوء الدراسات السابقة :

بعد تحصلنا لحصيلة من النتائج في دراستنا لموضوع العلاقة بين نظام الحوافز و علاقتهما بالاداء الوظيفي فمن خلال مقارنتنا لابحاث الدراسة وفق الدراسات التي وظفناها في مسار بحثنا تبين لنا

اتفاق النتيجة التي توصلنا اليها و المتعلقة بعدم وجود علاقة من نظام الحوافز المعنوية في العمل وقدرة العمال على تجاوز الصعوبات مع النتيجة التي توصلت لها الدراسة السابقة (بكر عواد محمود عودة 2011) في العرف على نوعية الحوافز المقدمة للعاملين بمستشفى نابلس التخصصي وعلى مدى رضا العاملين عن نظام الحوافز المتبع و التعرف على العلاقة بين نظام الحوافز و رضا العاملين لعتبة بحث 78 من العاملين في مستشفى نابلس انه لا يوجد ارتباط له دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة .

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية :

نص الفرضية 2: : توجد علاقة طردية جزئية بين نظام الحوافز المعنوية في العمل و قدرة العمال على تجاوز الصعوبات

بغرض اختبار الفرضية تم الاعتماد على برنامج SPS3 في حساب معامل الارتباط كرامر بين البعدين (الحوافز المعنوية –تجاوز العمال للصعوبات)

$$V = \frac{x^2}{n(f-1)}$$

2كا: x^2

n : اصغر بعد للجدول

–تشير ادبيات الاحصائية بخصوص معامل الارتباط كرامر الى ان ورود قيمته محصورة بين

0 – 0.35 علاقة طردية ضعيفة

0.35 – 0.70 علاقة طردية متوسطة

0.35 -- 1 علاقة طردية قوية

- يتضح من خلال هذه الشواهد الكمية ان هناك علاقة جزئية ضعيفة ودال احصائيا مستوى الدلالة 0.05 بين علاقة الحوافز المعنوية في العمل وقدرة العمال على تجاوز الصعوبات لغياب التأثيرات العاملة في تحسين الاداء الوظيفي , كما ان عدم توفر الحوافز المناسبة للعاملين يؤثر سلبا على ادائه ويسهم في ضعف انتاجيته و بالتالي يقلص فرصة تحقيق الأهداف المرجوة . وان فريضيتنا لم تتحقق و لجأنا الى الفرضية البديلة وهي أنه لاتوجد علاقة بين الحوافز المعنوية وقدرة العمال على تجاوز الصعوبات .

استنتاج

- اهتمام مديرية اتصالات الجزائر بعناصر التحفيز . وهذا نتيجة لادراكها لأهمية الحوافز في تحسين اداء الموظفين .
- يتضح من نتائج الدراسة ان هناك اثر لعناصر التحفيز في مديرية اتصالات الجزائر – تبسة على تطوير اداء الموظفين لها .
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للحوافز المادية و المعنوية على الاداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر – تبسة
- لا يوجد علاقة في اهتمامات مديرية اتصالات الجزائر –تبسة بالتحفيز المعنوي من حيث تأثيره على الاداء الوظيفي والصعوبات التي يواجهونها
- لايوجد علاقة في اهتمامات مديرية اتصالات الجزائر تبسة بالتحفيز المادي من حيث تأثيره على تطور الاداء الوظيفي للعمال .

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل وباستخدام أسلوب التحليل الكيفي بترجمة المعلومات الكمية التي تحصلنا عليها من تفريغ استمارة الاستبيان ، وبعد تحليل هذه المعطيات قمنا بمناقشة النتائج المتحصل عليها في ضوء الفرضيات التي طرحناها ، فتوصلنا إلى إثبات عدم صحة الفرضية الأولى والفرضية الثالثة ، وإلى إثبات صحة الفرضية الثانية ، ثم قمنا بمناقشة هذه النتائج في ضوء الدراسات السابقة ومقارنة النتائج المتحصل عليها في كل دراسة مع النتائج التي توصلنا إليها بعد تحليل كل تلك البيانات.

الخاتمة

الخاتمة:

سعت دراستنا للتعرف على طبيعة العلاقة بين برامج التكوين الجامعي ومتطلبات سوق العمل، من خلال معالجة الموضوع من الجانبين النظري والميداني، فقد سعينا من خلال الجانب النظري للإحاطة بملامح متغيرات الدراسة، ومعرفة العناصر والابعاد التي تكونها ليتسنى لنا الربط بينهما في فروض الدراسة، اما في الجانب الميداني فقد استهدفنا فئة الاطارات المسيرة بالمؤسسات كونها حظت بتجربة مع التكوين الجامعي من جهة، وتدخل كفاعل اساسي في عملية الاختيار المهني وعلى اطلاع بالمتطلبات النوعية لسوق العمل، وقد توصلت دراستنا لنتيجة رئيسية مفادها وجود علاقة ضعيفة جدا بين برامج التكوين الجامعي ومتطلبات سوق العمل، والى نتائج فرعية متعلقة بإختبارنا لفروض الدراسة، فخلصنا الى انه هناك علاقة موجبة ضعيفة جدا بين طرق التدريس المستخدمة في التكوين الجامعي وتنمية الكفايات الشخصية بما يوائم ما يتطلبه سوق العمل، وانه يوجد ارتباط موجب متوسط القوة بين جودة محتوى البرامج والكفايات المعرفية التي يملكها الخريج ، فيما توصلت دراستنا ميدانيا الى ان اهداف برامج التكوين لا علاقة لها بتنمية مهارات الفرد، وهذا ما يخالف تراث الفكر التربوي الذي يرى وبمبررات موضوعية ان تشكل اي كفاية يتم من خلال التخطيط، الذي يترجم الى اهداف ويرتبط تشكل الكفايات بمدى تحقق تلك الاهداف، وقد استنتجنا من خلال المقابلات التي قمنا بها في اطار التحقيق الميداني ان فئة الاطارات المسيرة بالجزائر لا تملك الاهلية لإعطاء معلومات صحيحة ودقيقة حول اهداف برامج التكوين الجامعية، نظرا لعدم امتلاكها او فهمها لمفهوم اهداف البرنامج وتطبيقاته ،وهذا من شأنه فتح مجالات للدراسة تصب اجمالا في الفهم الحقيقي الواقعي و التعرف على طبيعة العلاقة بين برامج التكوين الجامعي و متطلبات سوق العمل.

قائمة المصادر والمراجع

1. أبو النصر، مدحت محمد، ادارة وتنمية الموارد البشرية والاتجاهات المعاصرة، ط1، 2007، مدينة النصر – القاهرة.
2. أبو شيخة، نادر أحمد، ادارة الموارد البشرية، عمان، 2000.
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005
4. أحمد مصطفى السيد، أساسيات الادارة في عصر العولمة، دار الحارثي للطباعة، 2005، [1] الصواف ماهر محمد، تقويم الأداء الوظيفي: دراسة مقارنة للنماذج المستخدمة بالمملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية، مجلة الادارة العامة، القاهرة، مصر، 2000،
5. بن سعيد غنية، تأثير الحوافز على أداء العاملين، معهد العلوم الاقتصادية، البويرة، 2011،
6. جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الابراهيمية، 2006.
7. حمد محمد غنيم، أساسيات الإدارة في عصر العولمة، دار الحارثي للطباعة2005
8. حمداوي وسيلة، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005،
9. خالد عبد الرحيم الهبتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003
10. خضرة براهمة حنيفة، دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره على تحسين الأداء الوظيفي، 2014/2013
11. خيضر كاظم حمود ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007،
12. د. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية المطبعة الجهوية بقسنطينة، مديرية النشر بجامعة قالمة، سنة 2004،
13. دره، عبد الباري، مروة أحمد، زهير الصباغ، ياسر العدول، إدارة القوى البشرية، جامعة القدس المفتوحة، 2008، عمان – الأردن،
14. سامر جلدة: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، أسامة للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2009،
15. سعاد نائف برطوني، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2001، [1] صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005،
16. طارق طه، الادارة، منشأ المعارف للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2002،
17. الطجم عبد الغني , وطلق بن عوض السواط , السلوك التنظيمي المفاهيم النظريات التطبيق .دار النشر ,جدة, 1415
18. الطعامنة محمد، معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها، 2009،
19. عادل عشي، "الاداء المالي للمؤسسة رسالة ماجيستير" معهد العلوم الاقتصادية، جامعة بسطرة، 2002،

20. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، ادارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الحادي والعشرين، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2007، ص
21. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2007،
22. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007،
23. عبد المجيد أونيس: مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، دار اليازوري، دون بلد نشر، دون سنة نشر،.
24. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001،
25. العلاق، بشير، علم الادارة الحديثة: نظريات ومفاهيم،ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008
26. علي الشرقاوي، "السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)" دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000،
27. الفارس، سليمان، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 2011،
28. فايز عبد الرحمان الفروخ: التعلم التنظيمي وأثره على تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع عمان، 2010
29. فضل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008،
30. فيصل حسونة. إدارة الموارد البشرية. ط1ء دار أسامة للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2002م،
31. كتاب قوة التحفيز للدكتور ابراهيم الفقي.
32. كمال بوالشرش: الثقافة التنظيمية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015،[1] مصباح ايمان، ميدون أمال، أثر الحوافز على رفع أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج ليسانس في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2010،
33. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003،
34. محمد سعيد سلطان، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للتوزيع، الاسكندرية، د ط،
35. محمد مرعى مرعي ،" التحفيز وكيفية تفعيلها في القطاع العام الحكومي العربي" ، [1] مداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2004،[1] مدحت أبو النصر، الادارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط2، 2012،

36. موسى اللوزي، أسس العلاقات العامة: المفاهيم والأسس، ط1، زمزم ناشره وموزعه، عمان الأردن، 2010،

37. موسى اللوزي، تنظيم واجراءات العمل؛ ط1ء دار وائل للنشر والطباعة. عمان الأردن، 2002م،

38. موسى خليل،" الإدارة المعاصرة المبادئ والوظائف الممارسة" ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، ط1، 2005.

39. نجم عبد الله العزاوي , د.عباس حسين جواد , الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية, دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع , الاردن , عمان،

40. نجم عبد الله العزاوي , د.عباس حسين جواد , الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية , دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع , الاردن , عمان،

41. نجم عبد الله العزاوي , د.عباس حسين جواد , الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية , دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع , الاردن , عمان،

42. نزار عوني اللبدي، 5102

43. نعيمة سعداوي، نظام التحفيز لرقي الفرد والمنظمة، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ص241-242.

44. هستم العاني، لإدارة بالحوافز : التحفيز والمكافآت، كنوز المعرفة، عمان، ط1، 2007،

45. وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة ادارة الأداء الاستراتيجي، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009،

46. الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، فرع ادارة الأعمال، المسيلة، 2006.

47. يوسف حجيم الطائي وأخرون: إدارة الموارد البشرية –مدخل إستراتيجي متكامل–، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006

48. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي متكامل– الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006،

المراجع الالكترونية:

1. Gibbs, John (2004) "Performance Measure Properties and Incentives-Institute for the Study of Labor, No.(1356), On Line, Available at: www.alazhar.edu.ps/library/aattachedFile.asp

2. Gibbs, John (2004) "Performance Measure Properties and Incentives- Institute for the Study of Labor, No.(1356), On Line, Available at: www.alazhar.edu.ps/library/aattachedFile.asp.

3. Kiyoshi, Takahashi, (2006): " Effects of wage and promotioincentives on the motivation levels of Japanese employees", Research paper, Journal: Career Development International Volume: 11 Issue: 3.

4. Michaël Aguilar : "L'Art de motiver", 2éme édition Dunod, Paris, 2016, www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/.../arado/unpan024617.pdf

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي
كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية
قسم: علم الاجتماع

استمارة استبيان موجهة للإطارات المسيرين حول:

نظام الحوافز وعلاقته الاداء الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بالمديرية العملية للاتصالات – تبسة –

في اطار مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

من اعداد الطالبة:
مالكية رفيدة

تحت اشراف:
د/ جبلي فاتح

ملاحظة: نرجو منكم ملء هذه الاستمارة للإجابة على هذه الأسئلة بوضع علامة **(x)** في الخانة التي تعبر عن رأيك، وتوجد ثلاثة استجابات أمام كل عبارة **(دائما، أحيانا، نادرا)** نتمنى من سيادتكم الاجابة بموضوعية وصدق وهذا اسهاما منكم في انجاز البحث، مع العلم أن المعلومات التي تصرحون بها لا تستعمل الا لغرض علمي وتبقى سرية، وفي الأخير نشكركم على تعاونكم.

السنة الجامعية: 2023/2022

المحور الأول: محور الاسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية

1. **الجنس : انثى ☐ ذكر ☐**
2. **السن:]20 – 29] ☐ [30-39] ☐ [40-49] ☐ [اكثر من 50[☐**
3. **المستوى التعليمي: متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐**
4. **الحالة الاجتماعية : اعزب ☐ متزوج ☐ أرمل ☐ مطلق ☐**
5. **الأقدمية:] أقل من 5 سنوات [☐ [من 6 سنوات الى 11 سنة] ☐**

[من 12 سنة الى 17 سنة] ☐ [من 18 سنة الى 22 سنة] ☐

[أكثر من 23 سنة [☐

المحور الثاني: علاقة الحوافز المادية بتطوير العمال لأدائهم

أ/ نظام الحوافز المادية

	نعم	لا
6. هل سبق وأن تحصلت على ترقية من طرف المؤسسة التي تعمل فيها؟	☐	☐

هل تمت ترقيتك على اساس: الخبرة ☐ الأقدمية ☐ الكفاءة ☐

	دائما	أحيانا	نادرا
7. هل تستخدم المؤسسة نظام أجور يدفع العمال الى رفع ادائهم؟	☐	☐	☐
8. هل نظام المنح في المؤسسة يشجع العمال على زيادة الانتاجية؟	☐	☐	☐
9. هل تقدم المؤسسة نظاما للعلاوات الاستثنائية كي تكفل انجاز المهام بشكل جيد؟	☐	☐	☐
10. هل تقدم المؤسسة حوافز مالية على العمل الاضافي ما يدفع الموظف على القيام بالعمل؟	☐	☐	☐
11. هل تحسن المؤسسة ظروف العمل المادية باستمرار مما يدفع العامل بالتمسك بالعمل؟	☐	☐	☐

12. أي هذه العوامل تحفزك على العمل داخل المؤسسة: الرقابة والأمن في العمل ☐

الأجر ☐ الخدمات الاجتماعية ☐ العلاوات ☐ عوامل أخرى:.....

13. هل يحفزك تنظيم المؤسسة على العمل؟ نعم ☐ لا ☐

14. أي من هذه العراقيل تحد من استخدام المؤسسة نظام التحفيز: عدم وضوح الأهداف لدي المؤسسة ☐

أخطاء ادارية كتعدد القرارات وتضاربها ☐ بسبب الأداء السيء للعاملين ☐

عراقيل أخرى:.....

ب /التجديد و التطوير في الاداء:

15. هل تهتم بتطوير كفاءتك المهنية داخل المؤسسة؟	☐	☐	☐
16. هل تهتم بتطوير أساليب العمل في نشاطك؟	☐	☐	☐
17. تحرص على تجديد طريقة عملك؟	☐	☐	☐
18. هل تحرص على تطوير مهاراتك للتحكم في عملك أكثر؟	☐	☐	☐
19. هل تعمل على تطوير الوسائل والأدوات المستعملة في العمل؟	☐	☐	☐
20. هل تهتم بالاطلاع على البحوث والأفكار الجديدة المتعلقة بمجال عملك؟	☐	☐	☐

المحور الثالث: علاقة الحوافز المعنوية و قدرة العمال على تجاوز الصعوبات الاداء الوظيفي

ا/الحوافز المعنوية:	دائما	أحيانا	نادرا
21. هل تشعر من طرف مشرفك بالتقدير و الاحترام؟	☐	☐	☐
22. تقدم المؤسسة امتيازات نقل الموظف لوظيفة افضل لتحسين الاداء؟	☐	☐	☐
23. تقدم المؤسسة شهادات التقدير للمستحقين لتشجيع الموظفين على العمل بكفاءة؟	☐	☐	☐
24. في حالة فشلك في انجاز نشاطك هل تعاقبك المؤسسة؟	☐	☐	☐
25. هل تهتم المؤسسة بإقامة حفلات تشجيعية لكم في مختلف المناسبات؟	☐	☐	☐
26. هل يشجعك زملائك بالمؤسسة على تجاوز مشاكل العمل؟	☐	☐	☐
27. هل تسفيد من الدورات التدريبية داخل مؤسستك لتطوير مهارات؟	☐	☐	☐
28. هل تسمح لكم المؤسسة بتكوين صداقات داخل العمل؟	☐	☐	☐
29. هل تشجع المؤسسة على التعاون بين العمال؟	☐	☐	☐
30. هل توفر المؤسسة نظاما للهدايا العينية مما يشجع الموظف لبذل جهد اكبر في العمل؟	☐	☐	☐
ب/صعوبات الاداء الوظيفي:			
31. هل تواجه صعوبات في أدائك في الوظيفة؟	☐	☐	☐
32. هل تواجه صعوبات في ممارسة نشاطك؟	☐	☐	☐
33. هل تواجه صعوبات في فهم مسؤوليات وظيفتك؟	☐	☐	☐
34. هل تواجه صعوبات في التعامل مع الوسائل التكنولوجية في عملك؟	☐	☐	☐

اذا كانت الاجابة بدائما، هل هي صعوبات تعامل مع:

البرمجيات ☐ المعدات ☐

صعوبات أخرى:.....

35. هل تواجه صعوبات في الانسجام مع زملائك في العمل؟	☐	☐	☐
36. هل تواجه صعوبات مع التغيرات التي تحصل في نظام عملك؟	☐	☐	☐
37. هل تواجه صعوبات في فهم التعليمات الادارية؟	☐	☐	☐

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع
المرجع رقم : ...../ق ع إ ج 2023

إلى السيد (ة) : مديرية اتصالات الجزائر
وكالة تبسة .

إذن بالدخول

بعد واجب التحية والاحترام...

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة الماستر بقسم علم الاجتماع يرجى منكم السماح للطالب

بإجراء زيارات ميدانية بمؤسستكم لغرض إجراء الدراسة الميدانية لمذكرة الماستر.

الطالب1 : ملكية رميدة ..... التخصص : علم اجتماع التنظيم والعمل

الطالب2 : ..... التخصص : .....

موضوع البحث :

نظام الحوافز وعلاقته بالاداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

.....

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التحية والاحترام.

تبسة في 23/05/02
alc du 02/05/2023 a

الأستاذ المشرف
د. جبل ناذي

رئيس القسم
15/05/2023

المؤسسة المستقبلة
Chef de Département Ressources Humaines
HANNACHI Selma