



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس

شعبة: علوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الموضوع:

أثر الحوافز المادية على أداء العاملين

دراسة حالة شركة PROTHERM TRADING

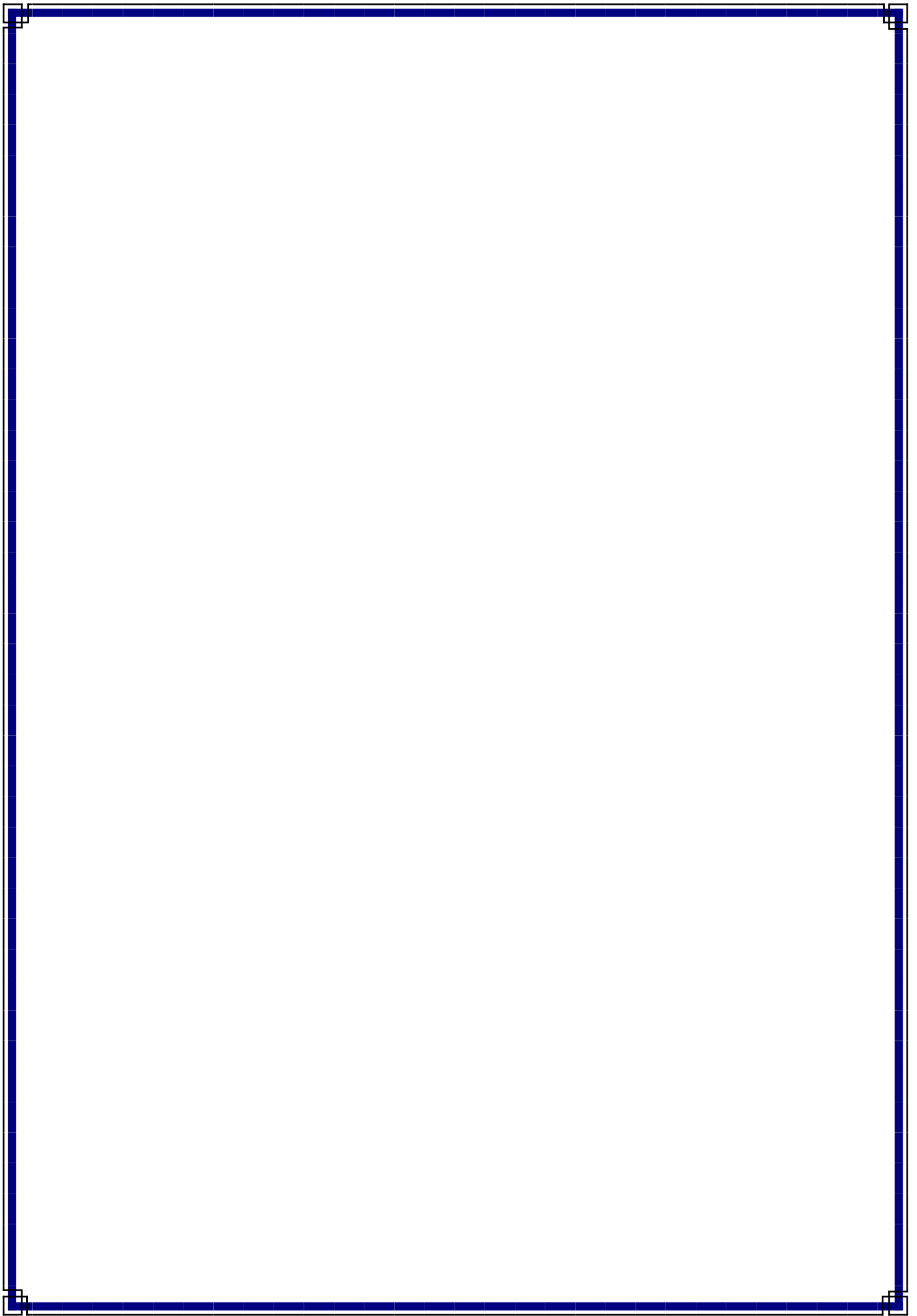
إشراف الأستاذ (ة) :

د. قرونقة وليد

إعداد الطالب:

خير الناس عثمان

السنة الجامعية: 2025/2024



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

في بداية هذا العمل أتقدم بجزيل الشكر لأولئك المخلصين الذين لم يألوا جهدا في مساعدتنا في مجال البحث العلمي، وأخص بالذكر الأستاذ الفاضل " قرونقة وليد " صاحب الفضل في توجيهي ومساعدتي في تجميع المادة البحثية فجزاه الله كل خير.

وإلى كافة الأساتذة، و مسؤول الموارد البشرية في شركة PROTHERM TRADING، و الى كل من أهدى لنا مشورة وقدم لنا يد العون والمساعدة في إخراج هذه الدراسة على أكمل وجه، جزاهم الله عنا جميعا خير جزاء وفي الختام نسأل الله السداد والفلاح، وأن يكون عملنا هذا خالصا لوجه الله تعالى.

والله ولي التوفيق

الاهداء :

أهدي ثمرة جهدي إلى أعز ما أملك في الوجود إلى والدي الكريمين أطل الله في
عمرهما .. أُمي إحسانا وعرفانا وأبي تقديرا وإكراما، إلى كل أفراد العائلة صغيرا
وكبيرا، إلى أساتذتي وكل من علمني حرفا، إلى زملائي طيلة مشواري الدراسي،
إلى أصدقائي ومن كان لي خير سند، وإلى كل من اطلع على هذا العمل
المتواضع.

ملخص:

تعتبر الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في سلوك الأفراد، التي يمكن من خلالها خلق الرغبة لديهم في الأداء، وتكمن أهمية الحوافز في تأثيرها على السلوك الإنساني حيث تعتبر عاملا مهما في تحديد الأداء الفردي في المؤسسة، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير نظام الحوافز في أداء العاملين بالمؤسسة حيث قمنا بمقابلة شملت العديد من الأسئلة التي لها علاقة بموضوع الدراسة في الجانب التطبيقي ، واعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري وبذلك استطعنا الإجابة على الاشكالية التالية.

الكلمات المفتاحية: نظام الحوافز، حوافز مادية، أداء، تقييم، مورد بشري.

Incentives are considered one of the key factors that play an important and vital role in individual behavior, as they can create the desire to perform. The importance of incentives lies in their influence on human behavior, as they are a crucial element in determining individual performance within an organization. This study aims to explore the extent to which the incentive system affects employee performance in the organization. we conducted interviews that included several questions related to the topic of the study in its applied aspect. In the theoretical part, we relied on the descriptive analytical method, through which we were able to address the following research question

Keywords: Incentive system, Financial incentives, Performance, Evaluation, Human resource.

قائمة المحتويات	
I	شكر وتقدير
II	الاهداء
III	ملخص
IV	فهرس المحتويات
الإطار النظري	
أ	مقدمة
1	المبحث الأول: مدخل حول التحفيز
1	المطلب الأول: مفهوم التحفيز أهميته
2	المطلب الثاني: أهداف التحفيز وأنواعه
6	المطلب الثالث: خصائص نظام التحفيز
7	خلاصة المبحث الأول
7	المبحث الثاني: ماهية أداء العاملين
7	المطلب الأول: مفهوم التحفيز أهميته
9	المطلب الثاني: عناصر أداء العاملين
10	المطلب الثالث: وسائل قياس أداء العاملين
11	خلاصة المبحث الثاني
11	المطلب الرابع: العلاقة بين المتغيرين
11	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
11	المطلب الأول: الدراسات العربية
15	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
16	المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة
الفصل التطبيقي	
20	تعريف المؤسسة
20	نتائج المقابلة
22	نتائج العامة
22	خلاصة الفصل الثاني
24	الخاتمة
27	قائمة المصادر والمراجع
30	قائمة الجداول

مقدمة:

مقدمة:

إن العنصر البشري ظل يشكل محور اهتمام المؤسسات وذلك من خلال البحث والتعرف على العوامل التي تساعد وتؤثر على العاملين بغية الارتقاء بكفاءتهم الإنتاجية . للوصول إلى هذا الهدف فإن المؤسسات تعمل على انتقاء العمالة الجيدة و التي تتناسب مع المهام الموكلة إليهم وصولاً للهدف العام للمؤسسة إن القدرة وحدها غير كافية لتحقيق تلك الأهداف في غياب الرغبة، علماً بأن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما القدرة على العمل والرغبة فيه. حيث أن القدرة تتمثل في المهارات التي يمتلكها الفرد والمعارف والقدرات التي ينميها وينقلها بالتدريب والتعليم، بينما الرغبة تتمثل في التحفيز الذي يدفع سلوك الفرد العامل في الاتجاه الذي من خلاله يتم تحقيق أهداف المؤسسة

إشكالية البحث:

بناء على ما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية على النحو الاتي

الى أي مدى يمكن أن تؤثر الحوافز المادية على أداء العاملين

الأسئلة الفرعية:

- ما أنواع الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسات عادة ؟
- ما العلاقة بين حجم الحوافز المادية ومدى التحفيز الفعلي للعاملين ؟
- ما مدى استدامة تأثير الحوافز المادية على المدى البعيد ؟
- هل يمكن للحوافز المادية وحدها أن تضمن أداءً عاليًا؟ أم أن هناك عوامل أخرى مؤثرة ؟

الفرضية الرئيسية:

التحفيز المادي يؤثر على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية

الفرضيات الفرعية:

- تقدم المؤسسات مجموعة متنوعة من الحوافز المادية تشمل الرواتب، المكافآت، والمزايا العينية كالتأمين الصحي والسكن، وتختلف هذه الأخيرة باختلاف حجم المؤسسة وطبيعة القطاع الذي تعمل فيه.
- يمكن للحوافز المادية أن يكون لها أثر قويًا على المدى القصير، لكنه يتضاءل على المدى البعيد إذا لم يُدعم بعوامل تحفيزية أخرى غير مادية.

- الحوافز المادية وحدها لا تضمن أداءً عاليًا، بل يجب أن تتكامل مع عوامل أخرى مثل بيئة العمل، القيادة الفعالة، والتحفيز المعنوي لتحقيق أداء مستدام وفعال.

أسباب اختيار الموضوع:

الأسباب الذاتية:

الرغبة في الاطلاع على واقع الحوافز المادية داخل المؤسسة الاقتصادية
ميول الباحث إلى إدارة الموارد البشرية ومحاولة تحسين انتاجية العنصر البشري

الأسباب الموضوعية:

- ملاحظة مدى اهتمام المؤسسة بتحفيز عمالها.
- أهمية نظام الحوافز إلى جانب تقييم الأداء في المؤسسة.
- تقييم كفاءة وفعالية نظام الحوافز في المؤسسات.

أهداف الدراسة: نسعى من خلال دراستنا هذه إلى تحقيق جملة من الأهداف نلخص أهمها كالآتي:

محاولة إبراز أثر الحوافز المادية على إنتاجية العاملين في المؤسسة

التعرف على أهداف وخصائص نظام الحوافز المادية

ما مدى التزام المؤسسة بتطبيق نظام الحوافز المادية بكل عدالة على العاملين

أهمية الدراسة:

- محاولة تحسيس مسؤولي المؤسسات الجزائرية بمدى أهمية تفعيل نظام الحوافز لتحقيق الانتاجية وكسب الميزة.
- تفتح الدراسة المجال أمام الباحثين للإسهام في إيجاد الحلول لبعض المشاكل المتعلقة بتحفيز العاملين في المؤسسات الجزائرية.
- رغبة الباحث بالتعريف بأهمية العنصر البشري وتحديد العوامل المؤثرة في الإنتاجية.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: يقتصر تطبيق الدراسة على المؤسسة بروتارم الجزائر

الحدود الزماني: أنجزت هذه الدراسة في السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2025/2024

الحدود الموضوعية: ركزنا في دراستنا هذه على متغيرين وما التحفيز المادي كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع.

منهج الدراسة:

للإجابة على الاسئلة المطروحة واختبار الفرضيات ونظرا لطبيعة الموضوع اتبعنا المنهج الوصفي وهذا من خلال تجميع المعلومات الخاصة بالدراسة من المراجع الأساسية والثانوية والمقالات في مجال التسيير، ادارة الموارد البشرية الخ.

أما في الجانب التطبيقي اعتمدنا منهج دراسة حالة لإسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة محل الدراسة، والوقوف على حقيقة نظام الحوافز ومدى تأثيرها على مستوى أداء العاملين، حيث قمت بإجراء مقابلة مع مدير الموارد البشرية في المؤسسة.

الفصل النظري: الإطار النظري أثر التحفيز المادي على أداء العاملين

تمهيد:

يعتبر التحفيز المؤثر الخارجي ذو القوة الدافعية والمحركة للفرد والموجهة لسلوك قصد تلبية الحاجات والرغبات والوصول إلى مستويات الأداء العالية والتميزة لتحقيق أهداف المنظمة .

وتمكن الأهمية الأساسية لتحفيز في أهمية العنصر البشري كأحد العناصر الهامة التي يمكن استخدامها بكفاية لتحقيق أهداف المنظمة و الأفراد والمجتمع ككل كما أن التحفيز هو الوسيلة الرئيسية للإدارة لتأثير في العاملين إذا تمكنت من تحديد الحاجات و ما يشبعها فهناك أشكال عديدة للحوافز التي يمكن للمنظمة استخدامها حسب الفرد و ما تتوخاه من هذه العملية

المبحث الأول: مدخل حول التحفيز**المطلب الأول: مفهوم التحفيز أهميته**

تسعى المنظمة إلى جذب الموارد البشرية بالكم والكيف المناسبين والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء والسعي الدائم بحثهم على بذل الجهد وظائفهم وهذا عن طريق مكافأتهم بحسب المستوى الزائد على المستوى المتوقع من الأداء

الفرع الأول: مفهوم التحفيز:

تعددت الآراء حول تقديم مفهوم موحد ودقيق للحوافز وفيما يلي عرض لبعضها حيث

عرفها احمد ماهر الحوافز بانها ذلك المقابل المادي والمعنوي الذي يحصل عليه الافراد كتعويض عن أدائهم المتميز والذي يشرف على تنفيذه مديرو إدارة الموارد البشرية من خلال قياس أداء الموظفين وتحديد قدرتهم وكفاءتهم في الاداء¹.

كما يعرفها (العاني) بأنها المقابل لأداء المتميز، ويركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء.

ويرى (الخرز) أن الحوافز من العناصر المهمة نحو دفع البشر للإبداع والعطاء، وبدونها يموت الطموح.²

¹ عمير عبد العزيز وزبوشي محمد عبد الرؤوف، أثر الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الاحتراق الوظيفي في الوظيفة العمومي، مجلة طينة للدراسات العلمية، العدد 02،

2023، ص 1555-1583

² محمد بن سعد أبوحيمد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، مجلة العلمية ASJB لنشر العلمي، العدد 21، 2020، ص 635

الفرع الثاني: أهميته التحفيز:

ان للتحفيز دور مهم في المؤسسات فمن خلال الحوافز المقدمة يحدث تأثير فعال في سلوك الافراد ما يترتب عنه تحسن في الأداء، فهي تلعب دور مزدوج من خلال تحقيق أهداف المنظمة من جهة واشباع حاجيات الأفراد من جية أخرى، ما جعلها تحقق الكثير من المزايا والفوائد ومن أهمها ما يلي:

- ✓ يساهم نظام الحوافز زيادة في زيادة الإنتاج وتحسين نوعية ما يحقق عوائد للمؤسسة فالاختيار السليم للحوافز المناسبة يؤدي الى دفع العاملين الى زيادة الانتاج وتحسين نوعيته.
- ✓ يعمل نظام الحوافز على تفجير قدرات الموظفين وطاقاتهم الابداعية وتشجيع الابتكار لدى الموظفين وتنمية المهارات واستخدامها أفضل استخدام، وبالتالي يساهم في إعادة تنظيم احتياجات الموظفين.
- ✓ تعمل الحوافز على تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للمفرد العامل ما ان ارتبطت مصالحه بمصالح المؤسسة محققة اقتصادا في الجهد والأداء.
- ✓ تساهم الحوافز في استقطاب وجذب الكفاءات وزيادة مداخل العاملين وخلق الرضا لدى العاملين والولاء والاستقرار، ما يساعد في حل الكثير من المشاكل الادارية كارتفاع تكاليف الانتاج، كثرة النزاعات والشكاوى وارتفاع معدل دوران العمل³.

المطلب الثاني: أهداف التحفيز وأنواعه

الفرع الأول: أهداف نظام الحوافز:

للحوافز عدة أهداف تسعى المنظمة لتحقيقها ويمكن تقسيمها على النحو التالي:

أهداف الحوافز على المستوى الفردي والجماعي:

أداة للتغذية المرتدة:

يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عملهم ورد فعل الغير اتجاهها، استجابة وإشباع لغرائزهم في حب الاستطلاع. لرغبتهم لمعرفة البيانات والمعلومات عن أدائهم.

³ عميمر، وآخرون مرجع سبق ذكره، ص 1560

الدعم المالي:

يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد، فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.

الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير:

طالما أن العمل السيئ سينال صاحبه الجزاء الرادع من التأديب والتوبيخ والفصل أحيانا من العمل، يجب الاعتراف أيضا بحق من بذل الجهد وأتقن وأخلص في عمله بتشجيعه وحثه على الاستمرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.

إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة .

ويحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي، لذلك يجب على الأفراد إثبات ذاتهم.

تنمية روح المشاركة والتعاون:

تهدف الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة والحصول عليها، كما يسمح للأفراد المشاركة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لإقناع الإدارة بآرائهم ووجهات نظرهم.

تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة:

تمكن الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

أهداف الحوافز على مستوى المنظمة:

التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية:

تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة:

ومنها تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور والخدمات والترقيات، وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.

تهيئة المناخ التنظيمي المناسب:

تهدف الحوافز الى تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد، مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.⁴

الفرع الثاني: أنواع الحوافز:

تعددت واختلفت تقسيمات الباحثين في مجال السموك التنظيمي لأنواع الحوافز فمنهم من يصنفها وفق أثرها وفعاليتها على الفرد والمنظمة على حد سواء الى حوافز إيجابية وحوافز سلبية، ومنهم من صنفها حسب شموليتها وطريقة توزيعها الى حوافز فردية وحوافز جماعية، ومنهم من صنفها حسب طبيعتها الى مادية ومعنوية. غير أن الابحاث تناولتها حسب طبيعتها في نوعين من الحوافز هما الحوافز المعنوية والحوافز المادية.⁵

الحوافز المادية: هي تلك المبالغ التي تُدفع للعاملين اما على شكل دفعة واحدة أو على شكل دفعات شهرية وتعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة والفورية وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده، إذ أنها تساهم في المحافظة على كفاءة الأداء الحالي والتحفيز للقادم، وتكون على أشكال مختلفة منها.

الزيادة في الأجور: ويعد الأجر من أهم الحوافز المادية التي من شأنها أن تدفع بالعامل لبذل مجهود أكبر حتى يتوافق مع مستوى دخله الشهري.

مكافآت العمل الإضافي: بعض الأعمال تحتاج إلى أوقات عمل أكثر من ساعات العمل الأساسية المعتادة مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.

المشاركة في الأرباح: حيث تقوم بعض الإدارات بإعطاء عاملها أسهما في شريكاتها كمكافأة نتيجة لزيادة أرباحها.

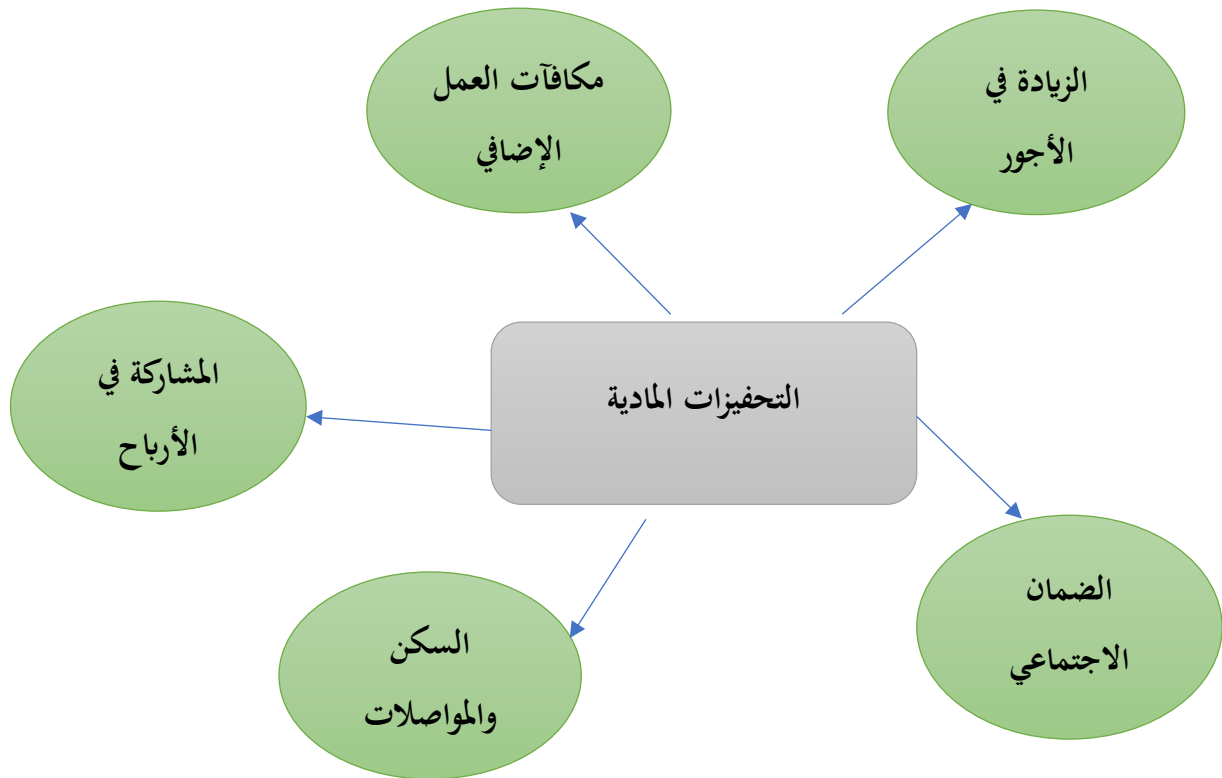
السكن والمواصلات: تعتبر حافزا جيد لما فيه من تخفيف أعباء النفقات.

⁴ عمار حسن علوش، أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2019.

⁵ عمير عبد العزيز وزبوشي محمد عبد الرؤوف، أثر الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الاحتراق الوظيفي في الوظيفة العمومي، مجلة طلبة للدراسات العلمية، العدد 02، 2023، ص 1560

الضمان الاجتماعي: ضمان التقاعد للعامل بعد سن معين من العمل أو لظروف صحية التي تؤدي إلى توقف العامل عن مزاولة عمله بصفة طبيعية، ويوفر صندوق الضمان الاجتماعي ضماناً مادياً من أجل حياة كريمة.⁶

مخطط (1) يوضح التحفيزات المادية وأنواعها:⁷



من اعداد الطالب اعتماد على ما سبق

المطلب الثالث: خصائص نظام التحفيز:

- **القابلية للقياس:** يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.
- **إمكانية التطبيق:** ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.

⁶ منيرة سامي إبراهيم النغموش، تأثير سياسة الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين، *International Journal of Research and Studies Publishing*، المجلد 06، الإصدار 21، نوفمبر 2024 م

⁷ من اعداد الطالب اعتماد على ما سبق

- **الوضوح و البساطة:** لا بد من وضوح نظام الحوافز و إمكانية فهمه و استيعاب أسلوبه، و الاستفادة منه و ذلك من حيث إجراءات التطبيقية و حسابه.
- **التحفيز:** يجب أن يتسم بإثارة الأفراد و حثهم على العمل و التأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك و تدقيق الأداء المنشود.
- **المشاركة:** يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتنشيتهم و تحمسهم و زيادة اقناعهم به و الدفاع عنه.
- **تحدد معدلات الأداء:** يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة و موضوعية للأداء و يجب أن أشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.
- **القبول:** يتسم النظام الفعال بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه ، و إلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.
- **الملائمة:** تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها ، إذ يجب أن تعتمد في مدخلها و طرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية و الأعمار السنوية و الحاجات الإنسانية و الكميات و الأرقام و الجودة وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.
- **المرونة:** يجب أن يتسم بالاستقرار والانتظام، إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر كذلك.
- **التوفيق المناسب:** تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوفيق، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف⁸

تمهيد

من أهم عوامل النجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري و بمدى تحقيق رغباته و آماله، فبقاء المؤسسات و استمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر، ولكن لا يكفي للبقاء و الاستمرار جلب عاملين اكفأه فقط بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار و تعتبر سياسة دراسة الأداء من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيد حتما المؤسسات في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل .

⁸ زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية ، دار الراية للنشر و التوزيع ، الأردن ،الأردن 2011، ص 148،149

و المعرفة هذه المعلومات والإجراءات سوف تتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الأداء و عناصره و دور ديناميكية التحفيز على الأداء.

المبحث الثاني: ماهية أداء العاملين

المطلب الأول:

الفرع الأول: تعريف الأداء

التعريف الأول: الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل الأداء والجهد

التعريف الثاني: الأداء هو مدى إنجاز المهام، حيث يرى البعض أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، وهو ما يراه باحثون آخرون حين عرفوه بأنه يعني الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج لإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية من خلال الفترة الزمنية المدروسة.

التعريف الثالث: الأداء هو مستوى الإنتاج الذي يصله الفرد في عمله، وأن الأداء كفاءة العامل لعمله ومسلكه فيه، ومدى صلاحيته في الخوض بأعباء عمله وتحمله لمسؤولياته في فترة زمنية محددة.⁹

وعليه نستنتج من خلال التعاريف السابقة

أن الأداء هو قدرة الموظف على تأدية المهام المأكلة اليه داخل المنظمة بكل كفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة.

الفرع الثاني: مفهوم أداء العاملين

يعد مفهوم أداء العاملين من المفاهيم الجوهرية للمنظمات، وذلك لأهمية هذا المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة، وقد عرف أحمد الأداء بأنه قيام الفرد بأداء مهامه وواجباته داخل المنظمة، حيث يتكون عمل الفرد من المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يجب عليه القيام بها على أكمل وجه.

⁹ قرونقة وليد ، أهمية إستراتيجية تدريب المورد البشري في تحسين أداء العاملين في المؤسسات البترولية، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2018

كما عرفه أبو جليدة بأنه الأثر الصافي للجهود التي يبذلها العامل والتي تعتمد على قدراته ومهاراته، وكذلك إدراكه للمهام الموكلة له، أي أنه الأثر الناتج عن العلاقة المتداخلة ما بين الجهود والقدرات وإدراك وفهم المهام.

يعرف مولخوي ورزلاوي أداء العاملين بأنه مجموعة الأنشطة الإدارية المتضمنة توفير العاملين للمنظمة وتطويرهم وتحفيزهم بما يحقق أهداف المنظمة بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.¹⁰

وعليه ومن خلال كل هذه التعاريف يمكن أن تستنتج أن أداء العاملين هو بمثابة ناتج لسلوك الفرد داخل المنظمة والمتمثل في قيامه بأنشطة والمهام المخولة اليه، حيث بها يتم قياس ما مدى كفاءة وفعالية الفرد في أداء مهامه.

المطلب الثاني: عناصر أداء العاملين:

يتضمن الأداء مجموعة من العناصر أهمها ما يلي:

المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

• **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

• **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

• **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل المنجز و انجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.

وهناك من يرى أن عناصر الأداء تعد بمثابة الأساس الذي يجب على المسؤول المباشر التقيد به عند تقييم أداء مرؤوسيه، لأنه ومن خلال هذه الدراسة يتبين له الواجبات والمسؤوليات المترتبة على الموظف ومن الواجب عليه القيام بها.

¹⁰ يسر المومني، لبنى المومني، أثر الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، الأردن، العدد 01، 2023، ص 151.

ولتحقيق هذا الأداء ينبغي توفر عنصرين هامين وهما:

➤ القدرة على الأداء

➤ الرغبة في الأداء

أ. القدرة على الأداء:

تعرف على أنها إمكانيات الموظف على القيام بعمل ما، تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي يمنحها التعليم والتدريب وبالتالي فالقدرة هي المحصلة لعنصرين أساسيين هما المعرفة والمهارة، فالمعرفة هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الموظف العامل تجاه شيء معين فمثلا الموظف في بداية انجازه للعمل الموكل إليه وقبل أن يجرب العمل على الآلة يجب أن يعرف شيئا عنها، نوعها، تركيبها.....الخ

أما المهارة فهي مستوى الكفاءة والإتقان التي يستطيع الموظف أن يؤدي العمل الموكل إليه.

ب. الرغبة في الأداء: الرغبة في الأداء هي القوى الكامنة في العامل التي تحركه لكي يسلك سلوك معين لتأدية العمل، وتنعكس هذه القوى في كثافة الجهد الذي يبذله وفي درجة المثابرة والإتقان، وتتأثر رغبة الموظف في العمل بثلاث عناصر أساسية هي: ظروف العمل المادية، ظروف الموظف الاجتماعية، حاجات ورغبات الموظف¹¹.

المطلب الثالث: وسائل قياس أداء العاملين:

إن قياس أداء العاملين عملية ضرورية لأي مؤسسة، خاصة للمؤسسات الخدمية، حيث أنه يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة شؤون العاملين، ومن خلال عملية التقييم والتي من خلالها يمكن بالحكم على أهلية العاملين للبقاء في العمل، أو استحقاقهم للترقية، أو تنزيل أو رفع درجاتهم ورواتبهم، أو حتى الاستغناء عنهم، وذلك لأن العامل يعتبر عنصر من عناصر الإنتاج، ووسيلة لتحقيق غايات المؤسسة وإستراتيجياتها، لذلك لا كان من الإلزام على المؤسسات من أن تقيس هذه العناصر البشرية في قيامها بالمهام الموكلة إليها.

طرق قياس أداء العاملين من خلال الآتي:

¹¹ أ/ الهاني عاشور، أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحركة فيه، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 44، 2016، ص 585-586.

أ. كمية الجهد المبذول:

تشير إلى مقدار الطاقة الجسمانية، أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، كذلك السرعة في أداء العمل.

ب. نوعية الجهد المبذول:

تشير إلى مستوى الجودة في إنجاز العمل، و درجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، فبعض الأعمال لا يتم التركيز فيها على كمية الأداء، أو سرعة، إنما يتم التركيز على درجة خلو الأداء من الأخطاء، ومدى مطابقة الإنتاج للمواصفات المطلوبة.

ج. نمط الأداء:

هي الطريقة التي تتم بها تأدية أنشطة العمل، فمثلا يمكن من خلال نمط الأداء، و قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل، أو إقرار لمشكلة معينة.

د. معدلات الأداء:

تعنى بأن يقوم المقيّم بزيادة انتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءة الموظف في العمل من حيث الجودة، وكمية من خلال فترة زمنية محددة، ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد.¹²

المطلب الرابع: العلاقة بين المتغيرين

نستنتج أن الحوافز المادية لها دورا كبيرا في التأثير على أداء العاملين سواء بشكل إيجابي أو سلبي، ويشكل عدم توفرها وعدم توزيعها بشكل عادل ومدرّوس تأثر بصفة مباشر في أداء العاملين (الموظفين) وبالتالي يقلل من فرصة تحقيق المؤسسة لأهداف المرجوة، والتحفيز في الأساس عملية إدارية تهدف إلى التأثير في السلوك العاملين وتوجيههم من خلال الاعتماد على إثارة الدافعية، وهي عملية نفسية تعمل على تحريك وتوجيه السلوك والأداء، أي أنها العملية التي تحفز الأفراد للعمل، وإنجاز المهام المطلوبة منهم، وهكذا فإن ارتباط الحوافز بدوافع الأفراد في المنظمة أمر ضروري، لأن حوافز العمل يجب أن تتوافق مع دوافع الأفراد، ولأن انعدام الانسجام بينهما يؤدي إلى انعدام فاعلية الحوافز.

¹² د/ سمغوني توفيق فيصل ود/ كريم فيصل، نظام الحوافز ودوره في تحسين مستوى أداء العاملين، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، العدد 03، تاريخ 2019، ص 215-216.

خلاصة المبحث الأول:

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة حيث حاولنا أن نحيط بالخلفية النظرية لنظام الحوافز وأداء العاملين، وتبين من خلاله أنواع الحوافز التي تقدمها الشركة الحوافز المادية المعنوية، وتم تبيان أهمية الحوافز بالنسبة للفرد وللمجتمع ككل وبالنسبة للشركة التي تقدمها. وتم الحديث عن أهم النظريات التي فسرت نظام الحوافز بكافة أبعاده، وما هي أهمية وأهداف الحوافز، بالإضافة إلى أن الحوافز تحقق الرضا الوظيفي للعاملين وبالتالي تحسين أدائهم، ويوضح هذا الفصل أيضا كيف يعد تحقيق الأداء العالي من الأهداف الرئيسية للمنظمة من أجل الحفاظ أو الزيادة في الإنتاجية وبالتالي الحفاظ على مركزها التنافسي، بالإضافة إلى تحديد عناصر الأداء المرتبطة بالإنتاجية والتي يفترض على العاملين الإلمام بها.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات العربية¹³

الدراسة	الهدف	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	عينة البحث	النتائج	المكان
(نوار خراشي، 2017)	1. دراسة واقع نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي وإظهار أهميته ومصادره وبيان خطوات نجاحه في المنشآت الرياضية. 2. التعرف على دور الحوافز المادية في تحسين الأداء الوظيفي بالمنشآت الرياضية.	نظام الحوافز	الأداء الوظيفي	20 موظف من موظفي المركب المتعدد الرياضات - 18 فبراير - لولاية بسكرة	1. الزيادة في الأجر برفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمنشأة الرياضية. 2. المكافآت التي يحصل عليها العمال تساهم في رفع المجهودات في المنشأة الرياضية. 3. اشراك العاملين في اتخاذ القرار يؤدي إلى	الجزائر

¹³ عمار حسن علوش، أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2019.

					3. التعرف على دور الحوافز المعنوية في تحسين الأداء الوظيفي بالمنشآت الرياضية.	
	رفع الروح المعنوية لديهم والزيادة في مواظبتهم على العمل. 4. للترقية أهمية كبيرة في تحسين أداء الوظيفي للعاملين داخل المنشأة الرياضية.					

			أداء العاملين	نظام الحوافز	هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان.	(حسن القضاة، 2017)
الأردن	1. يوجد عالقة ذات دلالة احصائية للحوافز المادية على جودة وكفاءة وفاعلية العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن. 2. يوجد عالقة ذات دلالة احصائية للحوافز المعنوية على جودة وكفاءة وفاعلية العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن. 3. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للحوافز المادية والمعنوية (تعزى للمتغيرات الوسيطة) الجنس، العمر، والمؤهل العلمي (لدى العاملين في	120 عامل وعاملة				

	المستشفيات الخاصة في الأردن					
--	-----------------------------	--	--	--	--	--

فلسطين	لا يوجد ارتباط له دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة المستقلة (الحوافز المادية، والحوافز المعنوية) ورضا العاملين في مشفى نابلس	78 من العاملين في مشفى نابلس التخصصي في مدينة نابلس	أداء الموظفين	الحوافز المادية .الحوافز المعنوية	1. التعرف على نوعية الحوافز المقدمة للعاملين بمستشفى نابلس التخصصي. 2. التعرف على مدى رضا العاملين عن نظام الحوافز المتبع. 3. التعرف على العلاقة بين نظام الحوافز ورضا العاملين.	(بكر عواد ومحمود عودة 2011،)
--------	---	---	---------------	-----------------------------------	--	-------------------------------

كينيا	1-الحوافز لها تأثير ايجابي على اداء العاملين في قطاع الصحة. 2-توفير الحوافز لموظفي المستشفى يحفزهم ويشجعهم نحو إظهار السلوك المطلوب لتعزيز الأداء. 3-تقاني والتزام العمال لتقديم الخدمات في المستشفى بشكل كبير.	205 من العاملين في المستشفيات من أطباء وممرضين وممرضات	أداء العاملين في المستشفى ات	نظام الحوافز . الولاء الوظيفي.	1.دراسة دور أنظمة الحوافز على أداء الموظفين في المستشفيات العامة في كينيا. 2.تصميم وتنفيذ أنظمة حوافز فعالة للموظفين في المستشفيات العامة.	(Atambo et al,2015)
-------	---	--	------------------------------	--------------------------------	---	---------------------

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية¹⁴

الهند	1. هناك تأثير إيجابي قوي للحوافز على أداء العاملين. 2. لا يعتبر الموظفون أن الحوافز هي السبب الرئيسي لبقائهم في الشركة لوقت أطول وإنما هناك عوامل أخرى تلعب الدور الأساسي في بقاؤهم في الشركة لوقت أطول	120 موظف	أداء الموظفين	نظام الحوافز	لتقييم أثر الحوافز على الإنتاجية، دافع العمل، التغيب، دوران العمل، معنويات الموظفين، مكافأة الموظف الفعال، المشاكل المتعلقة بالصحة والعمل الجماعي. التأكيد على فحص مستويات الرضا من العمال والموظفين حول خطط الحوافز المنفذة ؛ لفحص إذا كان هناك أي اختلافات كبيرة في الاستفادة منها، وأخي را اقتراح تدابير لتحسين نظام الحوافز.	(Sravan Kumar Reddy and Sarfraz Karim,2013)
-------	--	-------------	------------------	-----------------	--	---

تايوان	1. نظام الحوافز له تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي وبالتالي الرضا الوظيفي له دور إيجابي في تحسين أداء العاملين.	300 موظف من الفنادق السياحية الدولية والفنادق العامة	الأداء الوظيفي	نظام المكافآت والحوافز . المهارات الوظيفية . الرضا الوظيفي	1. الاستكشاف رأي موظفي صناعة الفنادق السياحية على نظام الحوافز . 2. استكشاف العلاقة بين أنظمة الحوافز والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. 3. إثبات ما إذا كان الرضا الوظيفي هو متغير	(Su-Ming Huang, 2015)
--------	---	---	-------------------	---	--	-----------------------

¹⁴ مرجع سبق ذكره

الوسيطين نظام الحوافز وأداء العاملين.	4. إثبات ما إذا كان الحوافز هي العامل الوسيط المشرف بين الدافع والرضا الوظيفي.	في اربع مدن كبرى في تايوان	2.المهارات الشخصية تعمل دور الوسيط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.
			3- الرقابة الداخلية للموظف (رقابته على نفسه) تمكنه من محاسبة نفسه عن التقصير وبالتالي دفعه الى المزيد من الجهد من أجل تحسين أدائه.

المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة:

من حيث المنهج نلاحظ الباحث أن الدراسات السابقة كلها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لدراسة موضوع الحوافز والدافعية وهذه خاصية مشتركة بين البحوث السابقة، والبحث الحالي يتبنى نفس المنهج الوصفي التحليلي مسترشدا بالبحوث والدراسات السابقة إضافة إلى المنهج الاستنباطي الذي يهدف إلى التحول من العام إلى الخاص. أما من حيث الأهداف فقد تباينت أهداف الدراسات السابقة عن بعضها البعض من حيث دراسة الحوافز على حدة ودراسة الدافعية على حدة ودراسة العالقة بينهما، ودراسة العالقة بينهما ظلت هدف مشترك في الغالبية العظمى من الدراسات وهذا هو هدف تشترك فيه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة كهدف مركزي وجوهري

اعتمدنا على هذا الجدول لتلخيص أوجه المقارنة بني الدراسة الحالية و الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية حيث سنوضح ما يلي:

جدول (1) يوضح مقارنة الدراسة الحالية بالسابقة

الدراسات السابقة	الحدود المكانية والزمانية للدراسة	عينة الدراسة	أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
نوار خرخاشي واقع نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي.	الجزائر 2017	20 موظف من موظفي المركب المتعدد الرياضات	اختلفت الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في مكان وزمن الدراسة	تشابهات مع الدراسة حسب المتغير المستقل والتابع
حسن القضاة تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين.	الأردن 2017	120 عامل وعاملة في المستشفيات الخاصة	اختلف في الحوافز المعنوية	تشابهات مع الدراسة حسب المتغير المستقل وهو الحوافز المادية و التابع هو أداء العاملين.
بكر عواد ومحمود عودة الحوافز المادية والحوافز المعنوية على أداء العاملين.	فلسطين 2011	78 من العاملين في مشفى نابلس التخصصي	الاختلاف من ناحية بيئة الدراسة وكذا عينة الدراسة	تشابهات مع الدراسة حسب المتغير المستقل وهو الحوافز المادية و التابع هو أداء العاملين.

Atambo et al	كينيا 2015	205 من العاملين في المستشفيات من أطباء وممرضين وممرضات	اختلفت الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في مكان وزمن الدراسة	نفس متغيرات الدراسة
--------------	---------------	---	--	------------------------

نفس متغيرات الدراسة	اختلفت الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية من حيث العينة وزمن الدراسة	120 موظف	الهند 2013	Sravan Kumar Reddy and Sarfraz Karim أثر الحوافز على أداء الموظفين
نفس متغيرات الدراسة	اختلفت الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في مكان الدراسة وكذا العينة المدرسة	300 موظف من الفنادق السياحية الدولية والفنادق العامة	تايوان 2015	Su-Ming Huang نظام الحوافز نظام المكافآت والحوافز والمهارات الوظيفية على أداء الوظيفي

الفصل الثاني

تعريف المؤسسة:

شركة بروتارم ترادينق (Protherm Trading) هي شركة جزائرية خاصة ذات مسؤولية محدودة (SARL)، تأسست بتاريخ 10 فبراير 2019، ويقع مقرها في بلدية شبلي، ولاية البليدة.

تأسست الشركة بهدف تلبية حاجيات السوق الوطني من التجهيزات عالية الجودة التي تضمن الراحة الحرارية والنجاعة الطاقوية داخل المنازل، المباني السكنية، والمؤسسات.

مجالات النشاط: التدفئة المركزية: توفير أحدث أنظمة التدفئة باستخدام غلايات الغاز، المشعات، المضخات الحرارية، وأنظمة التحكم الذكي في الحرارة.

الترصيص الصحي: توريد وتركيب تجهيزات الحمامات، المطابخ، أنظمة توزيع المياه، وصهاريج مخفية (chasse encastrée).

نتائج المقابلة:

س1 هل تعتقد أن الحوافز المادية وحدها كافية لتحفيز العاملين. لماذا

ج لا، الحوافز المادية وحدها لا تكفي. رغم أهميتها، إلا أن الحوافز غير المادية مثل التقدير، بيئة العمل الإيجابية، والشعور بالانتماء، تلعب دوراً جوهرياً في رفع الدافعية. الجمع بين النوعين أكثر فاعلية.

س2 ما مدى عدالة نظام الحوافز في المؤسسة

ج عدالة النظام تُقاس بشفافيته، ووضوح معايير، وتكافؤ الفرص بين الموظفين. وعكس ذلك، يفقد مصداقيته ويؤثر سلباً على الروح المعنوية.

س3 كيف يمكن قياس أثر الحوافز المادية على إنتاجية الموظف بشكل عملي

ج مقارنة الأداء قبل وبعد تقديم الحوافز.

استخدام الذكاء الاصطناعي لقياس المؤشرات مثل: معدل الإنتاج، جودة العمل، عدد المهام المنجزة.

إجراء استبيانات دورية لقياس رضا الموظفين وربطه بالأداء.

س4 ما التحديات التي تواجه تطبيق نظام الحوافز

ج صعوبة تحديد معايير بموضوعية لتوزيع الحوافز.

محدودية الميزانية المؤسسة.

تأثير الحوافز على التنافسية السلبية إن لم تُدار جيداً.

س5 هل ترى أن الحوافز المادية أكثر تأثير في رفع معنويات الموظفين. لماذا

ج نعم، لان ذلك يعزز شعور الموظفين بالقيمة والانتماء.

س6 هل سبق ولاحظت تراجعاً في اداء عند غياب الحوافز المادية. كيف ذلك

ج نعم، يُلاحظ ذلك من خلال انخفاض الالتزام، وزيادة دوران الموظفين. عندما تغيب الحوافز، يشعر البعض بأن الجهد الإضافي لا يُكافأ.

س7 كيف تقيس فعالية نظام الحوافز المطبق حالياً

ج بقياس الأداء الفردي والجماعي.

من خلال معدلات الرضا الوظيفي، عبر مقارنة الأهداف المحققة بالنسبة للأهداف المخطط.

س8 كيف تتعامل مع حالات من الموظفين لعدم استجابة النظام الحوافز

ج دراسة الأسباب: هل تعود لطبيعة العمل؟ نوع الحافز؟ ضعف التواصل؟

تخصيص الحوافز: البعض يتفاعل أكثر مع الحوافز أخرى بدلاً على المادية.

إشراكهم في تصميم النظام ليصبح أكثر تحفيزاً لهم.

س9 كيف تأثر طريقة توزيع الحوافز على مستوى رضا الموظفين

ج التوزيع غير العادل يؤدي إلى الإحباط والشعور بالتمييز، بينما التوزيع المنصف والواضح يعزز

الرضا، ويحفز الموظفين على تقديم الأفضل.

س10 ماهي المعايير التي ترها ضرورية لاعتمادها في نظام الحوافز

ج الشفافية والوضوح.

الارتباط المباشر بالأداء الفعلي.

القابلية للقياس.

المرونة للتعديل والتحسين.

س11 كيف تصف فلسفة مؤسستكم في ما يتعلق بالتحفيز المادي للعاملين؟

ج نحن نؤمن أن التحفيز المادي هو أداة استراتيجية لدفع الأداء وتحقيق الأهداف، خاصة في الوظائف المرتبطة بخلق مخرجات كمية، ونسعى إلى ربط التحفيز بمبدأ "الأداء مقابل القيمة".

س12 هل لاحظتم اختلافاً في تجاوب الموظفين مع الحوافز المادية باختلاف المستوى الوظيفي أو القسم؟

ج نعم، الموظفون في المبيعات والإنتاج يتجاوبون بشكل كبير مع الحوافز المباشرة. أما المناصب العليا فتفضل الحوافز المعنوية المرتبطة.

س13 هل تلعب المنافسة السوقية أو رواتب السوق دوراً في تصميم نظام الحوافز لديكم؟

ج بشكل مباشر. نراجع تقارير الرواتب في السوق المحلي سنوياً، ونحرص على أن تكون حوافزنا منافسة لاستقطاب الكفاءات.

س14 هل هناك توازن بين التحفيز المادي والتكلفة التشغيلية؟ وكيف يتم اتخاذ قرارات تتعلق بالحوافز دون الإضرار بميزانية المؤسسة؟

ج نعم، يتم تخصيص نسبة ثابتة من الأرباح السنوية لصندوق الحوافز، ونجري تحليل لضمان أن الحوافز لا تتجاوز العائد المتوقع منها.

نتائج العامة:

تعتبر الحوافز المادية المؤثر الأول لرفع معنويات العمال تجاه العمل، ذلك لان التحفيز المادي لا يزال مقبولا من طرف العمال في المؤسسة، وهذا راجع الى اهتمام المؤسسة برأس المال البشري حيث لديها قناعة راسخة بان الرضا والولاء الوظيفي يولد الابداع،

- تعتبر الحوافز المادية جزءاً أساسياً في استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
- الإدارة العليا تولي أهمية كبيرة لموضوع الحوافز والتي تساهم في أداء من خلال تخصيص ميزانية تحفيزية سنوية.
- تعتمد المؤسسة بشكل أساسي على التحفيز المادي خاصة ما تعلق الامر بالوظائف الانتاجية .

- تستخدم المؤسسة أدوات كمية ونوعية لتقييم الأداء مثل: (نماذج تقييم خاصة بالمؤسسة - ملاحظات المسؤول المباشر - تقييم الزملاء)
- تسعى المؤسسة الى تبني توجهات استراتيجية مستقبلا حيث تركز على دمج تكنولوجيا في نظام التحفيز بالإضافة إلى توظيف تقنية الذكاء الاصطناعي في تحليل وتقييم أداء العاملين داخل المؤسسة

خلاصة الفصل الثاني:

في ختام هذا الفصل التطبيقي الذي تضمن عرضاً وتحليلاً لمقابلة ميدانية مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية لدى شركة ، تبين أن التحفيز يعد أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في تطوير رأس مالها البشري وتحسين أداء موظفيها، وقد أظهرت نتائج المقابلة أن هناك إدراكاً واضحاً لأهمية التحفيز في رفع كفاءة أداء العاملين، وتحقيق فعالية أكبر في الإنجاز.

كما أبرزت المقابلة عدداً من التحديات أهمها صعوبة قياس الأثر الفعلي للتحفيز على الأداء، وضرورة إشراك الموظفين في تصميم نظام التحفيز. وقد تم التأكيد أيضاً على دور الذكاء الاصطناعي في تطوير أساليب تطبيق وقياس نظام التحفيز مما يفتح آفاقاً للمؤسسات لاستقطاب الكفاءة وتكييفها مع المتغيرات الرقمية.

الخاتمة

الخاتمة:

نظرا للأهمية البالغة للعنصر البشري، يجب تفعيل دور هذه الموارد في المؤسسات لتحقيق أهدافها المبتغاة والمنشودة عن طريق استشارة دوافع الأفراد، من خلال تطبيق نظام إداري فعال يعمل على تحفيز الأفراد وذلك من خلال الاهتمام بالحوافز المعنوية والمادية، فنظام الحوافز يشغل موقعا هاما في سياسة تسيير الموارد البشرية من منطلق أن الإنسان بحاجة إلى محرك لدفعه من أجل إثبات ذاته بين الأفراد في التنظيم، والذي يتمثل في العلاوات والترقيات الخ والتي تحتها على أداء أعماله بأكمل وجه.

في هذا الإطار سعينا من خلال دراستنا إلى الاحاطة بالموضوع بالتعرض بالتحليل النظام الحوافز في المؤسسة الاقتصادية والتركيز على الحوافز المادية التي تعتبر أحد أهم المؤثرات في رفع مستوى أداء العمال داخل المؤسسة ، وكمحاولتنا منا قمنا بدراسة هذا المجال ، بالتعرف والاطلاع على العلاقة بين نظام الحوافز ومدى تأثيرها على أداء العاملين ، حيث قمنا بدراستنا تحت عنوان " أثر الحوافز على أداء العاملين والتي احتوت على جانبين نظري وتطبيقي من اجل الاحاطة بالإشكالية والتساؤلات تم تقسيم الدراسة إلى فصلين كالآتي :

الفصل النظري حاولنا الاطلاع بالإشكالية الدراسة متناولين ثلاث مباحث المبحث الأول تضمن الإطار الفكري لنظام الحوافز ، اما المبحث الثاني فتضمن أداء العاملين، اما المبحث الثالث فعالج أهم الدراسات السابقة المتعلقة التي قامت عليها دراستنا.

اما الجزء التطبيقي فقد ألم بالدراسة تطبيقية في المؤسسة الاقتصادية قمنا بمقابلة تناولنا فيها الحوافز المادية وذلك قصد اظهار أهمية الموضوع ومدى مساهمته في أداء العاملين بالمؤسسة.

من خلال ما تم استعراضه من دراسة ونتائج نقترح مجموعة من التوصيات التي بموجبها يمكن معالجة الضعف والخلل، وتعزيز نقاط القوة وهي كالآتي:

- العمل على زيادة فاعلية أثر نظام الحوافز، وذلك من خلال اعادة النظر بتقييمها لأنظمة الحوافز عموما، وأن تنشط الجانب المعنوي للعاملين كونه أقل تكلفة، وأكثر فاعلية.
- دراسة معوقات التحفيز قبل وضع نظامها والعمل على تفاديها.
- ضرورة الاهتمام والتركيز على جوهر التحفيز بالمؤسسة والتي تساهم في زيادة أداء.
- القيام بالأبحاث والدراسات حول كيفية انجاح أنظمة الحوافز في المؤسسات الجزائرية.

- محاولة استعانة ادارة كل مؤسسة بالدراسات المطبقة في مؤسساتهم لحل مشاكل وتحسين من مستواهم والتقليل.
- - اجراء أبحاث حول أهم الطرق الحديثة للتحفيز المطبقة في الدول المتقدمة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

كتب:

1. منيرة سامي إبراهيم النغموش، تأثير سياسة الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين، **International Journal of Research and Studies Publishing**، المجلد 06، الاصدار 21، نوفمبر 2024 م
2. زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية ، دار الراية للنشر و التوزيع ، الأردن ،الأردن 2011.

مذكرات:

3. عمير عبد العزيز وزبوشي محمد عبد الرؤوف، أثر الحوافز المادية والمعنوية عمى مستوى الاحتراق الوظيفي في الوظيف العمومي، مجلة طبنة للدراسات العلمية، العدد 02، 2023.
4. عمار حسن علوش، أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2019.
5. قرونقة وليد ، أهمية إستراتيجية تدريب المورد البشري في تحسين أداء العاملين في المؤسسات البترولية، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2018
6. يسر المومني، لبنى المومني، أثر الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية، جملة البحوث الاقتصادية المتقدمة، الأردن، العدد 01، 2023.
7. عمار حسن علوش، أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2019.

المجالات:

8. بن قيراط وفاء وقرفي سليمة، واقع العالقات العامة في الإذاعات المحلية، مذكرة الماستر، جامعة 8 ماي 1954، قالمة، 2016.
9. محمد بن سعد أبوحيمد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، مجلة العلمية **ASJB** لنشر العلمي، العدد 21، 2020.
10. عمير عبد العزيز وزبوشي محمد عبد الرؤوف، أثر الحوافز المادية والمعنوية عمى مستوى الاحتراق الوظيفي في الوظيف العمومي، مجلة طبنة للدراسات العلمية، العدد 02، 2023.

11. أ/ الهاني عاشور، أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحكمة فيه، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 44، 2016.
12. د/ سمغوني توفيق فيصل ود/ كريم فيصل، نظام الحوافز ودوره في تحسين مستوى أداء العاملين، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، العدد 03، تاريخ 2019.

الملاحق

ملحق 01:

مخطط يوضح التحفيزات المادية وأنواعها

ملحق 02:

جدول يوضح مقارنة الدراسة الحالية بالسابقة

ملحق 03:

أسئلة المقابلة:

س1 هل تعتقد أن الحوافز المادية وحدها كافية لتحفيز العاملين. لماذا

س2 ما مدى عدالة نظام الحوافز في المؤسسة

س3 كيف يمكن قياس أثر الحوافز المادية على إنتاجية الموظف بشكل عملي.

س4 ما التحديات التي تواجه تطبيق نظام الحوافز

س5 هل ترى أن الحوافز المادية أكثر تأثير في رفع معنويات الموظفين. لماذا

س6 هل سبق ولاحظت تراجعاً في أداء عند غياب الحوافز المادية. كيف ذلك

س7 كيف تقيس فعالية نظام الحوافز المطبق حالياً

س8 كيف تتعامل مع حالات من الموظفين لعدم استجابة النظام الحوافز

س9 كيف تأثر طريقة توزيع الحوافز على مستوى رضا الموظفين

س10 ماهي المعايير التي ترها ضرورية لاعتمادها في نظام الحوافز

س11 كيف تصف فلسفة مؤسستكم في ما يتعلق بالتحفيز المادي للعاملين؟

س12 هل لاحظتم اختلافاً في تجاوب الموظفين مع الحوافز المادية باختلاف المستوى الوظيفي؟

س13 هل تلعب المنافسة السوقية أو رواتب السوق دوراً في تصميم نظام الحوافز لديكم؟

س14 هل هناك توازن بين التحفيز المادي والتكلفة التشغيلية؟ وكيف يتم اتخاذ قرارات تتعلق بالحوافز

دون الإضرار بميزانية المؤسسة