



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

عنوان المذكرة:

دور الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة

دراسة ميدانية على عينة من عمال شركة الجبس ومشتقاته بغرداية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

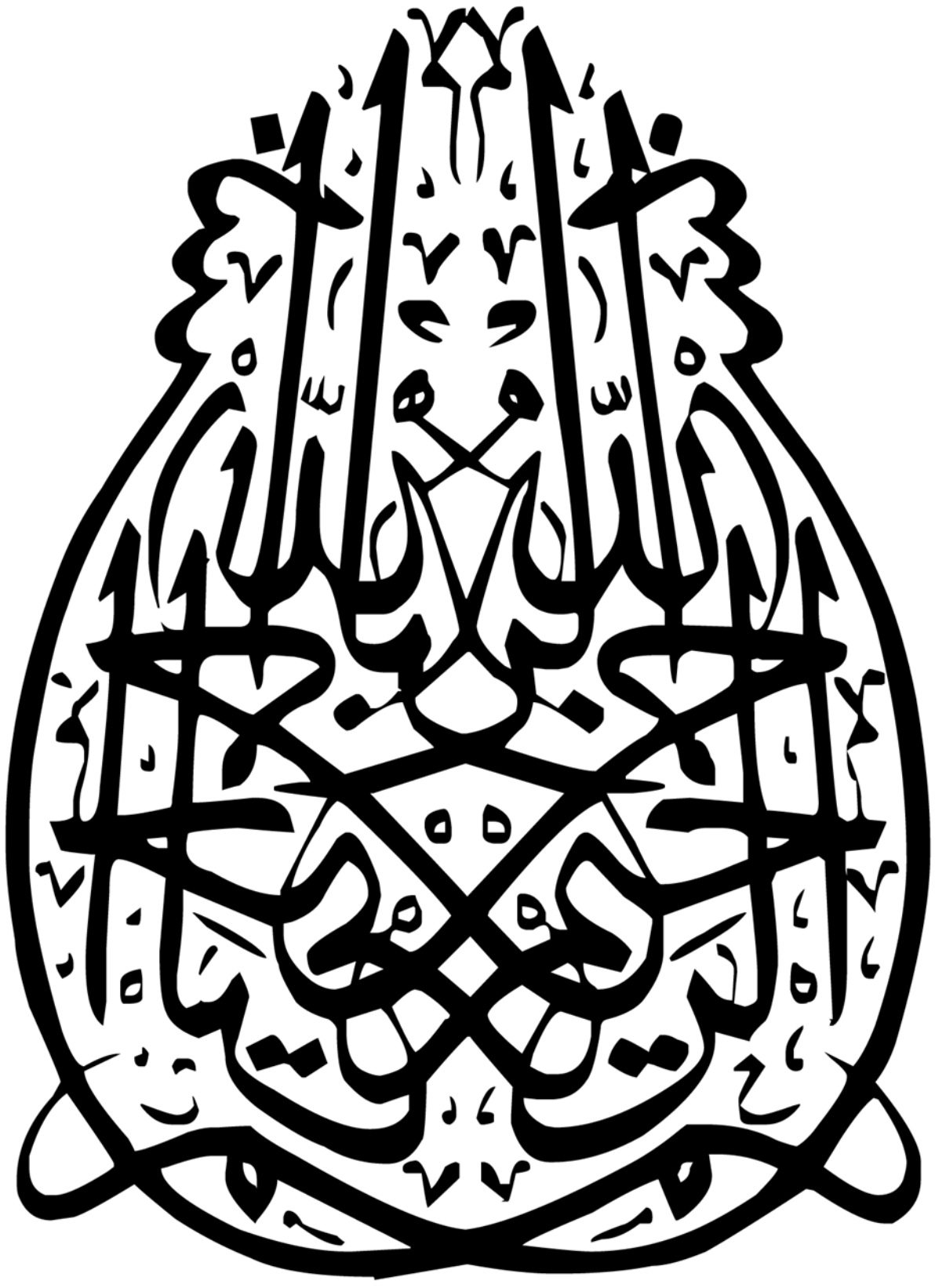
إشراف أ.د:

محمد طويل

من إعداد الطالب:

عبد الحميد قليل

السنة الجامعية: 2020/2019



الإهداء

إلى من أحمل اسمه بكل فخر

يا من افتقدك منذ الصغر

يا من يرتعش قلبي لذكرك

يا من أودعتني لله ، أهديك هذا العمل . والدي رحمة الله عليك .

إلى من أرضعتني الحبه والحنان .

إلى رمز الحبه وبلسم الشفاء .

إلى القلب الناصع بالبياض ، والدتي أطال الله في عمرها .

إلى إخوتي وأخواتي ، أدم الله عزهم .

إلى زوجتي وقرّة عيني و أولادي ، عبد الرحمان و أماني حفظهم

الله

إلى كل أصدقائي من قريب أو بعيد ، وإلى كل من ساعدني

ولو بكلمة طيبة .

شكر و عرفان

قال الله تعالى " رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ
وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ
الصَّالِحِينَ " صدق الله العظيم (النمل-19).

أحمد الله وأشكره على نعمه الظاهرة والباطنة الذي وفقني في اتمام عملي ،واتقدم بخالص عبارات الشكر والعرفان إلى استاذي الفاضل: د. محمد طويل الذي رافقني طيلة مراحل اعداد المذكرة، ولم يبخل علي بتوجيهاته وارشاداته، وقراءته للبحث والوقوف على أخطائه وعثراته. كما أتوجه بالشكر إلى جميع عمال شركة الجبس ومشتقاته بگرداية وعلى رأسهم المدير العام للشركة الذي لم يبخل علي بأي معلومة و كذا أساتذة قسم علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل، عرفانا لهم لما قدموه لنا طيلة مسارنا الجامعي، وكذا كل الزملاء والزميلات وبالخصوص زميلي مرابط مصطفى الذي وقف الى جانبي طيلة مدة إنجاز المذكرة وكل من ساعدني من قريب أو بعيد.

فهرس المحتويات العام

أ.....	الإهداء.....
ب.....	الشكر.....
ج.....	فهرس المحتويات العام.....
ز.....	فهرس الجداول.....
ط.....	فهر الأشكال.....
1.....	مقدمة:.....
3.....	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.....
4.....	أولا: الإشكالية:.....
5.....	ثانيا: فرضيات الدراسة:.....
5.....	ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:.....
6.....	رابعا: أهمية الدراسة:.....
6.....	خامسا: أهداف الدراسة:.....
7.....	سادسا: تحديد المفاهيم:.....
9.....	سابعا: الدراسات السابقة:.....
12.....	ثامنا: المقاربة السوسولوجية:.....
13.....	الفصل الثاني: الحوافز المادية.....
14.....	تمهيد:.....
15.....	المبحث الأول: ماهية الحوافز.....

15	المطلب الأول: مفهوم ونشأة الحوافز
17	المطلب الثاني: أهمية واهداف الحوافز
20	المطلب الثالث: أسس تصنيف الحوافز
24	المبحث الثاني: الحوافز المادية
24	المطلب الأول: مفهوم الحوافز المادية
25	المطلب الثاني: أنواع الحوافز المادية
29	المطلب الثالث: نظريات الحوافز
33	المبحث الثالث: أسس منح الحوافز ومعوقاتهما
33	المطلب الأول: أسس منح الحوافز
34	المطلب الثاني: معوقات الحوافز
36	خلاصة الفصل:
37	الفصل الثالث: الأداء وعلاقته بالحوافز المادية
38	تمهيد
39	المبحث الأول: ماهية الأداء
39	المطلب الأول: مفهوم الأداء وعناصره
40	المطلب الثاني: محددات الأداء
41	المطلب الثالث: أهمية الأداء و العوامل المؤثرة فيه
45	المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين
45	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته
47	المطلب الثاني: خطوات وطرق قياس عملية تقييم الأداء

52	المطلب الثالث: صعوبات عملية تقييم الأداء ومتطلبات نجاحها
55	المبحث الثالث: فاعلية نظام الحوافز في أداء العاملين بالمؤسسة
55	المطلب الأول: أثر نظام الحوافز في تحسين الأداء
57	المطلب الثاني: الطرق المتبعة في تحسين الأداء
59	خلاصة الفصل
60	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية في شركة الجبس ومشتقاته غرداية
61	تمهيد
62	المبحث الأول: شركة الجبس ومشتقاته بغرداية كتنظيم إجتماعي
62	المطلب الأول: نبذة عن شركة الجبس ومشتقاته غرداية
63	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة
67	المطلب الثالث: الحوافز المطبقة في الشركة
69	المبحث الثاني: الخطوات المنهجية والأدوات المستخدمة
69	المطلب الأول: منهج الدراسة
70	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
71	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
72	خلاصة الفصل
73	الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة وفرضياتها
74	تمهيد
75	المبحث الأول: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
75	المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة

75	المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة
84	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الفرضيات
84	المطلب الأول: تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
91	المطلب الثاني : تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:
96	خلاصة الفصل:
97	نتائج الدراسة:
100	التوصيات:
102	الخاتمة
103	قائمة المراجع
109	الملاحق
117	ملخص المذكرة:

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
68	يبين طريقة توزيع منحة المردودية في المؤسسة على حسب طاقة الإنتاج للفرد العامل	01
69	طريقة صرف مستحقات المهمات لأصناف العاملين على التراب الوطني	02
75	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	03
76	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	04
78	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	05
80	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الإجتماعية	06
81	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	07
82	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	08
84	يوضح العلاقة بين مستوى الدخل الشهري للفرد و تقييم المسؤول لمستوى الأداء	09
85	يوضح المكافآت المضافة على الأجر وعلاقتها بالمقابل المادي النوعي مقابل الأداء الجيد	10
86	يوضح العلاوات الممنوحة مقابل الأجر الإضافي وعلاقته بتحسين الأداء	11
87	يوضح العلاقة بين مستوى التحفيز المادي بالمؤسسة ومستوى الأداء العام	12
88	يوضح العلاقة بين تلقي تكريمات في المناسبات الوطنية ومساهمة العلاوات المادية في تحسين الأداء	13
88	يوضح العلاقة بين كيفية تطبيق الحوافز المادية وتقييم الأداء	14
89	استفادة العمال من منح الخدمات الإجتماعية ومستوى الأداء	15
90	يبين العلاقة بين كيفية توزيع المكافآت وتقييم المسؤول للمستوى الأداء	16

90	يوضح العلاقة بين تلقي العامل علاوات في المناسبات الدينية ومستوى الأداء العام	17
91	يوضح العلاقة بين المسافة بين مقر العمل واقامة العامل و تحسين الأداء	18
92	يوضح كيفية التحاق بالعمل وتأثيره على مستوى الأداء	19
93	يوضح العلاقة بين وسائل الحماية وتأثيرها على مستوى الأداء العام	20
94	يوضح العلاقة بين الفحوصات الطبية للعمال وتأثيره على الأداء العام	21
94	يوضح العلاقة بين مستوى الظروف الفيزيائية لبيئة العمل وتأثيرها على مستوى الأداء العام	22

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	أهداف الحوافز	01
23	تصنيفات الحوافز	02
31	سلم الحاجات لماصلو	03
52	مراحل عملية تقييم الأداء	04
56	أثر الحوافز في تحسين الأداء	05
66	الميكمل التنظيمي لشركة الجبس ومشتقاته غرداية	06
76	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	07
77	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	08
79	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	10
80	الحالة الإجماعية لأفراد عينة الدراسة	11
82	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	12
83	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية	13

مقدمة:

يعتبر موضوع حوافز العمل من المواضيع التي لطالما نالت اهتمام الدارسين بميدان التنظيم والعمل عبر مر العصور، وازداد الاهتمام بها أكثر في المنظمات الحديثة الفاعلة التي تركز على العنصر البشري باعتباره الحلقة القوية في عملية الإنتاج، لذلك فإن المؤسسة تقوم بعملية الحفز او التحفيز للوصول لأداء أفضل للعاملين، وهو ما أدى إلى تنوع طرق ووسائل التحفيز بنوعيهما المعنوي والمادي، وهذا الأخير أي الحافز المادي هو محل دراستنا.

إن طرق التحفيز تختلف من مؤسسة لأخرى، وذلك يعود لتباين أهداف كل مؤسسة، فتنوع الطرق وتستخدم مداخل مختلفة للتحفيز ترجع لنوع الموارد البشرية والإمكانيات المتاحة لها، ونوعية الوظائف التي يبنى عليها الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

وعلى هذا الأساس، فإن الطاقم المسؤول على إدارة الموارد البشرية في المنظمة يسعون دوماً إلى أن يحقق العاملين أكبر قدر من الفعالية والأداء وتحقيق نسب عالية من الإنتاج. وللوصول إلى هذا الهدف تسعى المؤسسة إلى توظيف عاملين مؤهلين ومكونين لهد القدرة على تحقيق أكبر قدر من الإنتاج، وذلك لتكون عملية التحفيز أسهل في ظل توفر الشروط المناسبة في العاملين. ولنجاح هذه العملية توجب على المؤسسة فهم طبيعة الحاجات والدوافع التي تحرك الفرد نحو العمل، لذلك يتطلب منها توفيرها من أجل تحسين أدائهم الوظيفي في المؤسسة، وتجدر الإشارة إلى أنه عدم الاهتمام بنظام التحفيز قد يؤدي إلى عدم تحقيق الفعالية اللازمة للمؤسسة.

وقد أصبح التحفيز أحد المهارات المهمة التي يركز عليها المدراء ورؤساء المؤسسات لتمكين الأفراد العاملين من تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة.

فنجاح أي مؤسسة يعود بالدرجة الأولى إلى الكفاءات التي تمتلكها ومدى تأثير نظام التحفيز المتبع بها.

والحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في تنشيط سلوك الأفراد وتفعيله من خلال خلق الرغبة لديهم في رفع الأداء، وهو ما أدى بالمؤسسة إلى الاهتمام بأهداف الافراد وذلك من أجل تحقيق أهدافها وخلق ثقة بين الفرد والمؤسسة .

وانطلاقا مما سبق تم التطرق لموضوع: دور الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، وذلك من خلال تقسيم الموضوع إلى قسم نظري وقسم ميداني.

أما القسم النظري فتضمن ثلاث فصول ،الفصل الأول تضمن الإطار النظري للدراسة و إشكالية الموضوع والفرضيات ،الاهمية، الأهداف، تحديد المفاهيم والدراسات السابقة، والفصل الثاني جاء بعنوان الحوافز المادية وتم التطرق فيه لماهية الحوافز بشكل عام والحوافز المادية بشكل خاص حيث احتوى على مفهوم وأهمية وأسس وأهداف وانواع الحوافز المادية.

والفصل الثالث جاء بعنوان الأداء وعلاقته بالحوافز المادية وتناولت في هذا الفصل ماهية الأداء، تعريفه ومكوناته، أسسه ومعاييرته ثم مراحل قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه وماهية تقييم الأداء من خلال التطرق إلى المفهوم وطرق وأليات ومراحل قياس الأداء وأخيرا الطرق الحديثة المتبعة في تحسين الأداء.

أما الفصل الرابع فخصصته للدراسة الميدانية ،حيث تضمن لنبذة للمؤسسة المراد اجراء الدراسة فيها وهي شركة الجبس ومشتقاته بغرداية والهيكمل التنظيمي للشركة والحوافز المطبقة في المؤسسة ،ثم بعد ذلك الخطوات المنهجية وادوات جمع المعلومات والأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة.

والفصل الخامس والأخير فتضمن عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها في الدراسة وذلك عن طريق عرض وتحليل الفرضيات وأخيرا الإستنتاج العام و قائمة المراجع والملاحق.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: تحديد المفاهيم

سابعاً: الدراسات السابقة

ثامناً: المقاربة السوسيولوجية

أولاً: الإشكالية:

إن الهدف الأسمى لكل مؤسسة هو تحقيق أعلى نسبة من الأداء من طرف الأفراد العاملين، ولكن الوصول إلى هذا الهدف يواجهه العديد من الصعوبات والعقبات التي تقف مانعا لتحقيقه، ومن أسباب المساهمة في تراجع أداء المؤسسات هو غياب عنصر التحفيز في معظم المؤسسات. فالحوافز من الوسائل التي تدفع العمال إلى تقديم أحسن وأفضل ما لديهم بالمؤسسة.

ويعتبر العنصر البشري الطرف الأهم في هذه المعادلة، بحيث يعد المحرك الأساسي لعملية الإنتاج في المؤسسة وذلك من خلال المهمة التي يؤديها كل عامل في منصبه والدور الذي يلعبه العامل هو فعل الأداء بمتطلباته. لقد اختلف الباحثون في حقل علم الاجتماع حول موضوع الأداء وأهميته وأهدافه ذلك لكون موضوع الأداء تختلف زوايا تناوله من جهة، ولما يكتسبه من أهمية بالغة من جهة أخرى، ومن جانب آخر هناك اختلاف في عملية تقييم الأداء، تختلف مقاييس ومعايير قياس الأداء من مؤسسة إلى أخرى وذلك يرجع لتخصص وميدان كل منها.

لتحقيق الأداء الجيد والتميز لابد من حافز يحرك العامل لبذل أقصى مجهوداته وتحقيق أعلى نسب من الأداء، وتختلف هذه الحوافز وتتنوع من مؤسسة إلى أخرى، فهناك حوافز مادية وحوافز معنوية، فالحوافز المادية لها أنواعها و الحوافز المعنوية لها أنواع هي الأخرى، ولاختيار النوع الأنسب للعامل يجب أولاً قياس الأداء لدى كل العاملين وتطبيق نظام الحوافز بنوعيه المادي والمعنوي وذلك لمعرفة أي حافز يؤثر بشكل كبير على العامل، وأي منهما يحقق أداء عالي و متميز وهو ما يستدعي توفير جهاز خاص في كل مؤسسة لتكفل بهذه العملية.

- وتبقى للحوافز المادية الأولوية من ناحية تحفيز العامل على تحسين الأداء بإعتبار الحوافز المادية القاعدة الأساسية والهدف المشترك ما بين العمال والمؤسسة، والمرجو تحقيقه ضمن متطلبات وحاجيات العمال لأية مؤسسة.

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن إشكالية الدراسة هي التحقق من وجود دور لعنصر التحفيز المادي بجميع أنواعه وأهميته وكيفية تطبيقه لتحسين أداء العاملين بالمؤسسة. ومن هذا المنطلق يطرح الإشكال الرئيسي لهذه الدراسة وهو: ما مدى تأثير الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة؟

يتفرع من هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية على النحو الآتي:

1. هل المكافآت المادية المضافة على الأجر لها دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة؟
2. هل بيئة العمل لها تأثير في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

نظرا لما تطرحه إشكالية البحث من تساؤلات فرعية فإن الدراسة استلزمت منا صياغة فرضية عامة وفرضيتين فرعيتين.

الفرضية العامة:

- الحوافز المادية لها أثر في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.

الفرضية الفرعية الأولى:

1- المكافآت المادية المضافة على الأجر لها دور في تحسين أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الثانية:

2- تساهم بيئة العمل في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

تعدد أسباب اختياري لهذا الموضوع فهناك أسباب ذاتية وأخرى موضوعية.

أ- الأسباب الذاتية:

- ✓ الرغبة في إكشاف موضوع الحوافز المادية وتأثيره على الأداء وخبائاه .
- ✓ العديد من جوانب الحوافز المادية غير واضحة مما شكل لي دافع لدراستها.
- ✓ إبراز مدى أهمية ومساهمة نظام الحوافز في تطوير المؤسسات.

ب- الأسباب الموضوعية:

- ✓ المساهمة بهذا العمل وذلك للإثراء الموضوع خاصة المؤسسات التي تركز على نظام الحوافز المادية لتحقيق أهدافها.
- ✓ تدني فاعلية العديد من المؤسسات الجزائرية بالرغم من تطبيق نظام الحوافز المادية.
- ✓ تركيز أغلبية الباحثين على نظام الحوافز المعنوية كدافع لتحسين أداء العاملين وإهمال الحوافز المادية.
- ✓ عدم وجود قوانين قارة وواضحة تبين مكونات نظام الحوافز المادية في المؤسسات.

رابعاً: أهمية الدراسة:

إن موضوع حوافز العمل وخاصة المادية منها نالت اهتمام الباحثين في ميدان علم الاجتماع تنظيم والعمل وحتى ارباب العمل وذلك لكون موضوع الحوافز المادية من المواضيع البالغة الأهمية في المؤسسات في الوقت الراهن. حيث تساهم بدور كبير في تحسين أداء العاملين ورفع مستوى فعاليتهم. هذا من جهة. ومن جهة أخرى، إدارة الموارد البشرية من طرف المؤسسة والتركيز على العنصر البشري وذلك من خلال منحه امتيازات مادية تساهم في رفع مستوى نشاطه المهني بالمؤسسة وتحقيق الأهداف المسطرة من قبلها. وإبراز العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء المهني بالمؤسسات.

خامساً: أهداف الدراسة:

تكمن الأهداف الأساسية لهذه الدراسة فيما يلي:

- إبراز دور الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين.
- التطرق لمختلف أنواع الحوافز المادية وشرحها.
- توضيح العلاقة بين الحوافز المادية ومستوى الأداء المهني بمؤسسة الجبس ومشتقاته غرداية.
- الاطلاع على نظام الحوافز المادية المتبعة بذات المؤسسة ومدى نجعتها في تحسين أداء العاملين بها.
- التعرف على مدى مساهمة بيئة عمل العاملين بمؤسسة الجبس ومشتقاته غرداية في رفع مستوى الأداء.

سادسا: تحديد المفاهيم:

تحتوي هذه الدراسة على مجموعة من المفاهيم التي يجب تفكيكها قبل الدخول في صلب الموضوع لأن ذلك يعتبر المفتاح الرئيسي لكي يفهم القارئ معاني الكلمات و المصطلحات .ومن المفاهيم التي وردت في هذا البحث ما يلي:

1- الحوافز:

لغة: الحوافز لغة جمع حافز، أشتق من الفعل الثلاثي حفز، والحفز هو الحث والإعجال والتقارب. **اصطلاحا:** لقد تعدد تعريفات الحوافز ونذكر من منها ما يلي :

هي مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية، والذهنية في الإنسان، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته، و جميع الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر، الحوافز كذلك تعرف بأنها الوسائل والعوامل الخارجية التي تشبع حاجات العامل، وتوجه سلوكه على نحو معين ، وهي عبارة عن وسائل مادية ومعنوية متاحة، لإشباع الحاجات، والرغبات المادية، والمعنوية للأفراد. ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الحوافز هي مجموعة من العوامل ، والمؤثرات الخارجية التي تهدف إلى التأثير على سلوك الناس، من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجهم. وللإشارة يجب التفريق بين الحافز والدافع، فالحافز يكون خارجيا، وأما الدافع فهو داخلي، ينبع من داخل الإنسان، ولكن الحوافز يمكن أن تحرك الدوافع وتوقظها.¹

2- الأداء:

لغة: يعني تنفيذ الشيء أي تأديته، ودفعه للتنفيذ أو هو بلوغ الشيء، ويقال أداه بمعنى تمت تأديته وتنفيذه، وللأداء مرادفات لغوية منها(اتمام، إنجاز، تحقيق، تمضية، تنفيذ، عمل، فاعلية). والأداء مستمد لغة من الكلمة الإنجليزية (to perform) والذي أشتق من اللغة الفرنسية القديمة (performer) والتي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.²

¹ عمر عبد العزيز هلال، وسائل التواصل الاجتماعي وأحكامها في الفقه الإسلامي، دار الكتب العلمية، بيروت، 2019، ص216.

² محمد وائل القيسي، الأداء الإستراتيجي الأمريكي بعد عام 2008، دار العبيكان للنشر، ط1، الرياض، 2016، ص46.

اصطلاحاً: يعني النتائج العلمية والإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال، أو تنفيذ الأعمال، ويرى (توماس جلبرت) أنه لا يجوز الخلط بين مفهومي السلوك و الإنجاز والأداء ، بسبب أن السلوك هو ما يقوم به الفرد وما تمليه عليه المنظمة التي يعملون بها مثل: انعقاد اجتماعات، التغذية الراجعة، أو تصميم نموذج أو التفتيش، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الإنجاز.¹

فالمفهوم الإجرائي للأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد.²

3 - المؤسسة:

يعرف فرانسوا بورو المؤسسة على أنها شكل من أشكال الإنتاج تدمج أسعار مختلف عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة بهدف بيع سلعة أو خدمات في السوق من أجل الحصول على دخل نقدي.

كما أن المؤسسة هي منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة مع استعمال رؤوس الأموال من أجل إنتاج سلعة والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفه.

ويعرفها لوبرتو على أنها شكل من أشكال التنظيم الاقتصادي المستقل ماليا والذي يقترح نفسه للإنتاج سلع أو خدمات معينة.

كما أعتبر البعض بأن المؤسسة هي منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تأخذ فيها القرارات حول تركيبة الموارد البشرية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف المرسومة من طرف هذه الأخيرة.

¹ أمال بن شمس، الأداء البشري بالإدارة المحلية، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر، ط1، عمان، 2018، ص51.

² -راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص25.

كما أن المؤسسة عبارة عن خلية اجتماعية تقوم بتشغيل العمال إذ أنها تقوم بوظيفة اجتماعية تكمن في سد حاجات العمال، مثل الأجر الممنوح للعامل للخدمات الاجتماعية لتكوين وغيرها.

أما المفهوم الإجرائي للمؤسسة هي وحدة اقتصادية واجتماعية تضم العديد من العاملين الذين يبذلون جهود عقلية أو بدنية لتحقيق أهدافهم وأهداف مؤسستهم.¹

سابعا: الدراسات السابقة:

1-الدراسات المحلية:

أ- دراسة صالح محرز، أثر الحوافز المادية على أداء الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قلمة 08 ماي 1945، 2010. حيث تهدف هذه الدراسة التعرف على أثر الحوافز المادية على مستوى اداء العاملين، ومدى أثر منح الحوافز بإنصاف وعدالة على هذا الأخير. وذلك من خلال دراسة عينة من موظفي مؤسسة الإسمنت عن طريق الإستبيان. وفي الأخير توصل الباحث إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء العاملين في مؤسسة الإسمنت. كما توصل أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف والعدالة ومستوى أداء العاملين.²

ب- دراسة نور الدين شنوفي، فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية أجريت هذه الدراسة سنة 1996 لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية شعبة التسيير بجامعة الجزائر العاصمة وتهدف لمعرفة كيفية عمل نظام الحوافز وعلاقته بالكفاية الإنتاجية، أما الإشكالية التي أنطق منها الباحث هي ما الحوافز المطبقة فعلا في المؤسسة الجزائرية والتي يستجيب إليها العاملين؟

¹ ناصر داددي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، بدون سنة، ص12.

² محرز، أثر الحوافز المادية على أداء الافراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة 08ماي1945، قلمة، 2010

لقد أفترض الباحث انه يوجد عناصر مؤثرة على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة لم تستغل كليا من طرف الإدارة. وكذلك يرى أن التسيير العقلاني للعمال لم يعمل بعد إلى الحد المطلوب ويراه العنصر الأكثر فاعلية في مستوى الكفاية الإنتاجية، وأخيرا اعتقد ان نظام الحوافز يحمل المؤسسة تكاليف إضافية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي الإحصائي والمقابلة الشخصية لكل أفراد العينة مع أدوات أخرى، أما مجتمع الدراسة فقد اختار الباحث سائقي الوكالة النقابية للنقل الجزائري للعاملين على الخطوط، وبلغ حجم العينة 200.

توصل الباحث الى أن الافراد يستجيبون لعدد كبير من المحفزات لا يتم التعبير عنها في صورة مالية فقط، بل هي ذات أنواع مختلفة فردية أو اجتماعية، مالية أو معنوية، ايجابية أو سلبية، تحركها محددات نسبية متغيرة ينبغي على نظام الحوافز أن يراعي هذه التغيرات لكي يحقق هدفه.

كما تبين للباحث بان نظام الحوافز سلاح في يد الإدارة يمكنها من تحقيق كفاية انتاجية عالية اذا ما احسنت استعماله. ويمكن أن يؤثر على المؤسسة سلبا بتحمل أعباء إضافية في حالة ما إذا أسيء استخدامه.¹

2- الدراسات العربية:

أ- دراسة باسم شراب 2007: تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى.²

-هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين الحوافز واداء الموظفين في عملهم ببلديات قطاع غزة الكبرى، وذلك من خلال تحليل العلاقات الترابطية بين مجالات الحوافز ومستوى الأداء واستخدام القدرات والتنافس بين الموظفين والحوافز المفضلة، ويضم مجتمع الدراسة موظفي البلديات الأربع في قطاع غزة ويقدر عددهم بحوالي 283 فرد بينما كانت عينة الدراسة 288 فرد.

¹ - نور الدين شنوفي، فاعلية نظم الحوافز على الكفاية الإنتاجية، رسالة ماجستير، معهد علم الإقتصاد، جامعة الجزائر، 1996.

² - باسم شراب، تقييم أثر الحوافز على مستوى أداء الموظفين في قطاع غزة، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية، فلسطين 2007.

- لاحظ الباحث أن تأثير الحوافز المادية على أداء الموظفين ضعيف، حيث بلغ المعدل النسبي لإستجابة الموظفين 46.69%، وإن تأثير الحوافز المادية ككل على الأداء متوسط، وأن الحوافز المادية غير كافية ولا توجد أنظمة للحوافز مرتبطة بأهداف أو بمستويات أداء مقررة مسبقاً، ولا تشجع الموظفين على التنافس في تحسين الأداء، حيث بلغ معدل من هم يستخدمون قدراتهم بشكل متوسط في تأدية مهامهم 57%، ويوصي الباحث على زيادة الحوافز المادية وخصوصاً علاوة الزوجة والابناء وربط الراتب بغلاء المعيشة، وبناء نظام حوافز للقطاعات العامة يشمل تحديد مستويات الأداء ومستويات المكافآت وأن تكن المكافأة ذات قيمة.

■ تقييم الدراسة:

- للحوافز المادية أثر على مستوى الأداء، أي كلما قلت الحوافز المادية ضعفت نسبة أداء الموظفين.
- قامت هذه الدراسة بتحليل العلاقات الرابطة بين مجالات الحوافز ومستوى الأداء، واستخدام القدرات والتنافس بين الموظفين.

ب- دراسة سعود ضيف الله الدالة: أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض.

تناولت هذه الدراسة تأثير الحوافز بمختلف أنواعها على مستوى الأداء الوظيفي لأطباء السعوديين العاملين بمستشفى قوى الأمن بالرياض، استخدم الباحث كل من المنهج الوصفي التحليلي دراسة الحالة واعتمد في جمع البيانات على الاستمارة، قام بأختيار مجتمع الدراسة المتكون من 137 طبيب، الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على أكثر أنواع الحوافز أهمية من وجهة نظر الأطباء، والتعرف كذلك لأثر الحوافز على أطباء العاملين بمستشفى قوى الأمن بالرياض.
توصل الباحث إلى أن الحوافز المادية الأكثر أهمية بين الأطباء هي العلاوات الفنية والحوافز التشجيعية المتعددة.

■ تقييم الدراسة:

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى معرفة أهم الحوافز المقدمة بالمستشفيات العمومية ومدى تأثيرها على مستوى أداء العاملين، وساهمت بتقديم بعض التصورات من أجل فهم الإطار العام للبحث وكذلك إبراز الحوافز المعتمد عليها في إطار موضوع البحث.¹

ثامنا: المقاربة السوسولوجية:

إن المقاربة النظرية في مواضيع علم الاجتماع تكتسي أهمية بالغة، لأن البحث العلمي يتطلب نظرية يسير على مناهجها، وذلك لتمكين للإجابة على الإشكالية والفرضيات التي طرحت في البحث.

لموضوع الحوافز العديد من المداخل النظرية، أما بخصوص المدخل النظري الذي اخترته لتناول موضوع الحوافز المادية وتأثيرها على الأداء، هو النظرية الكلاسيكية ويعتبر فريدريك تايلور من مؤسسي هذه النظرية بحيث يرى أن النقود هي الدافع الرئيسي للعمل بالمؤسسة، بحيث أن العامل يسعى بطبيعته لزيادة أجره، وذلك بزيادة الإنتاج أي كلما زاد الفرد في إنتاجه زاد أجره.

ويبني تايلور نظريته على فرضيتين:

- تطبيق الاساليب العلمية في العمل يؤدي الى زيادة الإنتاج.

- تطبيق الحوافز النقدية يؤدي الى زيادة الإنتاج، والحوافز المادية أساسية لحفز الأفراد لزيادة الإنتاج.

وعليه يمكن زيادة حوافز الإنتاج وذلك من خلال التحكم في نظام الأجور، والفرد الذي يتميز بالأداء عالي وهو ما عبر عنه تايلور بالإنتاج يتم مكافأته بزيادة أجره، وأما الفرد الذي يتميز بأداء ضعيف يتم تدريبه أو نقله الى مهمة أخرى أو فصله. ومن هذا المنطلق النظري يمكننا أن نفهم تصور تايلور للحوافز من ناحية المادية وهي الأجر أو النقود وهو نوع من أنواع الحوافز المادية، وبالتالي فإن هذا التصور النظري من شأنه أن يفيدنا في معالجة موضوع الحوافز المادية وتأثيره على الأداء.

¹ - سعود ضيف الله الدالة، أثر الحوافز على أداء الأطباء العاملين بمستشفى قوى الامن بالرياض، رسالة ماجستير في العلوم إدارية

كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1424هـ/2003م.

الفصل الثاني: الحوافز المادية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الحوافز

المطلب الأول: مفهوم الحوافز وخصائصها

المطلب الثاني: أهمية واهداف الحوافز

المطلب الثالث: أسس تصنيف الحوافز

المبحث الثاني: الحوافز المادية

المطلب الأول: مفهوم الحوافز المادية

المطلب الثاني: أنواع الحوافز المادية

المطلب الثالث: نظريات الحوافز

المبحث الثالث: أسس ومعوقات الحوافز

المطلب الأول: أسس منح الحوافز

المطلب الثاني: معوقات الحوافز

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن الهدف الأسمى لكل مؤسسة هو تنمية العنصر البشري باعتباره المحرك الرئيسي والعنصر الفعال لتحقيق أهدافها، وللوصول إلى أقصى درجات الفعالية وجب الاهتمام بالحوافز المادية كنظام وأسلوب يشجع العامل ويحفزه على تحسين أداءه وقدراته، ذلك لأن الأجر وحده لا يكفي لدفعه للعمل والإنتاج.

لدى فإن المكافآت المضافة على الأجر كالعلاوات وغيرها من شأنها أن تشبع رغبات العامل المادية من جهة، وتدفعه نحو زيادة فعاليته داخل التنظيم من جهة أخرى، لذلك تلجأ العديد من المؤسسات إلى التركيز على الحوافز المادية كعامل مهم لتحقيق أهدافها، ومن هنا ظهر مدى أهمية نظام الحوافز المادية في تحسين وتقوم سلوك الأفراد في المؤسسة ولقد كان موضوع الحوافز محل اهتمام العديد من الباحثين لأهميته البالغة في المؤسسات بشتى تخصصاتها، وهو موضوع دراسي، وللتطرق لهذا الموضوع قمت بطرح الفصل الآتي.

المبحث الأول: ماهية الحوافز

تعتبر الحوافز من مكونات الأساسية لأدرة الموارد البشرية بحيث بواسطتها يتم شحذ همم الأفراد العاملين بالمؤسسة ولفهم الحوافز بشكل أفضل سأتطرق في هّا المبحث

المطلب الأول: مفهوم ونشأة الحوافز

1-المفهوم:

اختلف الباحثين في تحديد مفهوم الحوافز، ومن جملة المفاهيم ما يلي:

- التحفيز هو الممارسة الإدارية للمدير أو المسؤولين المباشرين على المؤسسة ورغبتهم في التأثير في أداء العاملين من خلال تحريك الرغبات والحاجات لغرض إشباعها، وجعل العمال أكثر استعداداً لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء في المنظمة.¹
- أما خضير كاضم حمود فيعرف الحوافز على أنها مجموعة مؤثرات التي تجري استخدامها في إثارة دافعية الفرد، حيث أنها مؤثرات خارجية من شأنها أن تحرك السلوك الذاتي باتجاه إشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها.²
- ويعرفها عادل الجودة بأنها: مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين أيا كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد وكفاء لرفع مستوى العمل كما ونوعاً.³
- وتعرف كذلك بأنها: حالة من الطاقة التي تظهر في المنظمات والتي تحل بالتوازن التنظيمي ومن تم يجب إشباعها أي استيعابها حتى لا تسبب نتائج سلبية.⁴

¹ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، إدارة الأعمال، دار وائل، الأردن، 2007، ص45.

² - خضير كاضم حمود، السلوك التنظيمي، ط1، دار الصفاء، عمان، 2002، ص66.

³ - عادل الجودة، الحوافز، المنظمة العربية لعلوم الإدارية، دمشق، 1972، ص14.

⁴ - فريد نجار، تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية، الشباب الجامع، الإسكندرية، د.ت، ص157.

- هو كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء وجاهتهم بجد وإخلاص، وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية في أداء هذه الواجبات.¹
من خلال هذه التعاريف يمكن استنتاج أن الحوافز هي مجموعة عوامل ووسائل تركز عليها الإدارة من أجل تلبية الحاجات المادية لموظفيها وعمالها، ومن أجل دفع الأفراد العاملين وتشجيعهم لتقديم أحسن خدمة ممكنة لديهم.

الخصائص:

- تتميز الحوافز بجملة من الخصائص والمميزات نذكر منها:
- تثير وتحرك وتنمي السلوك الأدائي للفرد.
- تهدف إلى تحريك القرارات الإنسانية لتحقيق أهداف المنظمة وبذل الجهد في أداء العمل.
- هي وسيلة يتم استخدامها لإشباع الحاجات الإنسانية وتحقيق رغبات الأفراد.²

2- نشأتها:

كانت البدايات الأولى للحوافز مع بداية القرن الثامن عشر وبرز حركة الإدارة العلمية، حيث بدأ الباحثين الاهتمام بموضوع الحوافز، ولقد مرت الحوافز عبر ثلاث مراحل تاريخية وهي:

أ- المرحلة التقليدية:

تميزت هذه على أن الدافع الاقتصادي هو من أهم دوافع العمل وأن الإنسان العامل له مشاعر في عملية الإنتاج، هدفها تعظيم الأرباح وزيادة الإنتاج وخلال هذه المرحلة أخذت الحوافز شكلا ماديا تمثل في الأجر وملحقاته.³

¹ - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، جامعة قلمة، 2009، ص151.

² - محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص21.

³ - مهدي حسين زويلف، إدارة الأفراد، ط1، مكتبة المجتمع العربية، الأردن، 2009، ص177.

ب- مرحلة ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية:

ترى هذه المدرسة أن المؤسسة هي عبارة عن نظام كبير معقد التكوين، حيث يتكون من أجزاء متباينة في الأداء، أهمها الجانب الإنساني والفني، وتعتبر أن الإنسان له مشاعر وأحاسيس ويعمل داخل جماعات، لذا ركزت هذه المرحلة على الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية.¹

ج- المرحلة الحديثة:

استفادت من تجارب المرحلتين السابقتين في وضع فلسفة خاصة بنظام الحوافز، فترى أن المنظمة باعتبارها نظام مفتوح، وأكدت على أهمية الربط بين الحوافز والنتائج المحققة التي تعتبرها معياراً لتحديد ما يستحقه الفرد من محفزات مادية ومعنوية.²

المطلب الثاني: أهمية واهداف الحوافز

1- الأهمية:

تتجلى أهمية الحوافز من خلال الاهتمام بالعنصر البشري الذي يمثل الحلقة الأقوى في عملية الإنتاج في المؤسسة وذلك من خلال الرفع من مستوى الأداء وتشجيعه على روح العمل.

أ- أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة:

وتتجلى أهميتها فيمايلي:

- رفع مستوى الأداء لدى العاملين.
- ترقية المركز التنافسي للمنظمة.
- تحسين جودة الخدمات والمنتجات.
- تخفيض تكاليف عنصر العمل، وذلك من خلال تخفيض نسب التغيب ودوران العمل.³

¹ - عبد الله محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي، رسالة ماجستير الأكاديمية البريطانية لتليم العالي، عمان، 2011، ص26.

² - ظاهر محمود الكلالدة، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2011، ص122.

³ - فرحاني لويذة، الإتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارة، قسم علوم التسيير نباتنة، 2008، ص22.

ب- أهمية الحوافز بالنسبة للفرد:

وتتجلى أهميتها فيما يلي:

- إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية.
- إيجاد علاقات اجتماعية تعاونية بين الأفراد.
- خلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤدي الى تقليل الصراعات.
- تحريك دافعية الفرد نحو العمل.¹

2- الأهداف:

تسعى المنظمات إلى تحقيق أهداف عامة ضمن استراتيجيات محددة، وتهدف إلى عدة أهداف مختلفة ومتباينة من حيث أولويتها إذ تترجم بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، والهدف الأساسي يتمثل في جعل الفرد يحقق أداء متميزاً، و عموماً فإن أهداف التحفيز تشمل في:

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات انتاج، جودة انتاج، مبيعات وأرباح.
- المساهمة في اشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية، بما يحقق هدفا انسانيا مهما في حد ذاته وغرضاً رئيسياً له انعكاساته على زيادة الانتاجية للأفراد وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم بالمنظمة.

- جذب الكفاءات إلى المؤسسة وإشعار الاملين بروح العدالة داخل المؤسسة ورفع روح الانتماء والولاء.

- تنمية الطاقات الإبداعية للمنظمة مما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها.

- ربط اهداف المؤسسة بأهداف العاملين فيها.

- ربط أهداف المؤسسة والاملين فيها بأهداف المجتمع.²

وبالتالي عند وضع نظام للحوافز في المؤسسة لابد أن نأخذ بعين الإعتبار الهدفين الرئيسيين الآتيين:

¹ - عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص88.

² - صالح محرز، أثر الحوافز المادية على أداء الافراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة 08 ماي

1945، قالمة،، 2010، ص10

1. الهدف الاقتصادي:

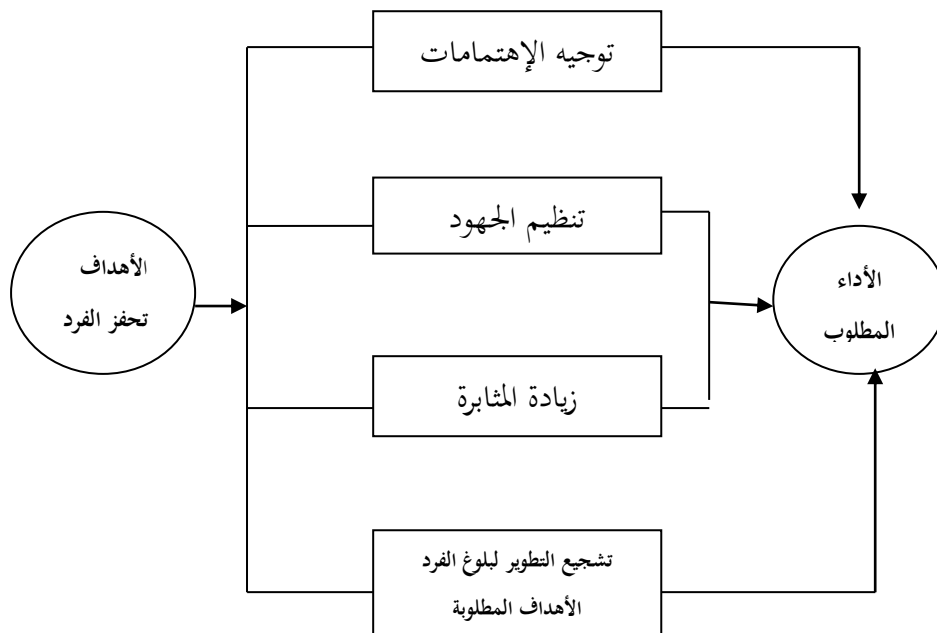
تعتبر زيادة الإنتاج هي الهدف الرئيسي لنظام الحوافز، وبالتالي فهو يهدف إلى تنويع وتحسين نوعية المنتجات وخدمات المؤسسة المطبقة لهذا النظام وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

2. الهدف المعنوي:

هذا الهدف يتعلق بالعنصر البشري مباشرة وذلك لأنه يعتبر العنصر المهم من عناصر الإنتاج والمتحكم في العملية الإنتاجية.¹

الشكل التالي يوضح أهداف الحوافز:

الشكل رقم(1): الحوافز والأهداف



المصدر: بريشان معروف جميل، تحفيز الأفراد بإستخدام نظرية العدالة, دار الكتاب الثقافي،العراق،2004،ص21.

¹ - أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، دار النهضة، بيروت، 1995، ص151.

المطلب الثالث: أسس تصنيف الحوافز

يمكن تصنيف الحوافز إلى تصنيفات متعددة وكل تصنيف تحت مسمى مختلف:¹

1- حسب طبيعة المستلم:

أ- الحوافز الفردية: وهي التي يحصل ليها الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معين، أي تمنح لكل عامل على حدا.

الحوافز الجماعية: وهي التي يحصل عليها مجموعة من الأفراد نتيجة تعاونهم واعتماد بعضهم على بعض داخل مجموعات العمل، وتقسم بينهم بنسب محددة.

2- حسب طبيعة الحافز:

أ- الحوافز المادية: هي تلك المبالغ التي يستلمها العاملون لقاء قيامهم بنشاطات معينة وتتعلق بكمية الإنتاج ونوعيته وتطويره، وهي من الحوافز التي تشجع العاملين على بذل كل ما في وسعهم في العمل في سبيل الحصول على مزايا مادية ومالية كالسكن، النقل والإطعام.

ب- الحوافز المعنوية: وهي مرتبطة بحاجات الفرد العليا أي حاجة الفرد إلى تحقيق الذات وكسب ثقة الإدارة وتقديرها والفرص اللازمة للإبداع والتقدم والترقية.

3- حسب تأثير الحافز:

أ- الحوافز الإيجابية: تهدف إلى رفع وتحسين الإنتاجية والأداء من خلال التشجيع والثواب الذي يشجع الفرد على أن يسلك سلوك معيناً ترغبه الإدارة، وعن طريق التقدير والكسب المادي والأدبي للأداء الجيد.

ب- الحوافز السلبية: وهي التي تسعى للتأثير في سلوك العاملين من خلال العقاب والردع والتخويف، أي العمل التأديبي الذي يتمثل في الخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة أو

¹- بريشان معروف جميل، تحفيز الأفراد تحفيز الأفراد باستخدام نظرية العدالة، دار الكتاب الثقافي، العراق، 2004، ص 21.

الترقية، وهذا الأسلوب تناقص تدريجياً في ظل نمو الحركات النقابية وارتفاع مستوى ثقافة العاملين.¹

4- الحوافز العقابية والإثابية والإقناعية: وتشمل الطرق التالية:

أ- الطريقة الأولى: التحفيز عن طريق الخوف، كذكر الأخطار التي تحيط بالمؤسسة وأ الوقت يداهما وعلينا أن نأخذ الأمر بمحمل الجد قبل فوات الأوان، وهذه الطريقة قد تجدي في أول الأمر ولكن مع مرور الوقت لن تجدي ولن يكون من ورائها أي مردود إيجابي.

ب- الطريقة الثانية: التحفيز عن طريق المكافآت والحوافز المادية، وقد تجدي في أول الأمر ولكن تخف حدتها على المدى البعيد، لأن العمال إذا اعتادوا على ذلك لن يتحروا إلا إذا كان هناك حافز مادي.

ت- الطريقة الثالثة: مخاطبة العقل بالإقناع، أي إقناع العمال ان تطور المؤسسة يعود عليهم جميعاً بالنعف ويساهم في بناء مستقبل أفضل لهم وهي طريقة مفيدة جداً.

5- الحوافز المادية والاجتماعية والنابعة من العمل نفسه:

أ- الحوافز المادية: وتشمل حوافز نقدية مثل زيادة الراتب، مزايا إضافية مثل التأمين الصحي.
ب- الحوافز الاجتماعية بين الأشخاص: وتشمل كتب ورسائل الشكر وتوجيه دعوات لمأدبات غداء.

ت- حوافز تنبع من العمل نفسه: وتشمل إحساس الموظف بالأنجاز، نقل الموظفين إلى وظيفة ذات مسؤولية أكبر.²

6- الحوافز من حيث ارتباطها:

أ- حوافز داخلية: وهي الحوافز التي ترتبط بالعمل نفسه، وتشمل الإحساس بمسئولية الفرد تجاه جزء ذو مغزى من العمل، وتتيح هذه الحوافز للفرد استخدام مهاراته وقدراته ونذكر منها:
● الأستقلالية في العمل.

¹ - بريشان معروف جميل، نفس المرجع، ص33

² - بريشان معروف جميل، نفس المرجع، ص34.

● استخدام المهارات المتنوعة.

● القيام بأداء عمل مهم.

ب- حوافز خارجية: وهي لا ترتبط بالعمل، بل تعود على الفرد من مصادر أخرى في المنظمة وتتمثل الحوافز الخارجية في الحوافز المادية، والمزايا الإضافية والمشاركة في الأرباح، والحوافز التشجيعية، وتقدير زملاء العمل.

ويكون تأثيرها أقل من تأثير الحوافز الداخلية، حيث أن الحوافز الداخلية هي مرتبطة بالوظيفة نفسها، بينما الحوافز الخارجية لا ترتبط بالعمل نفسه.¹

- بالإضافة إلى التصنيفات التي سبق ذكرها هناك تصنيفات أخرى للحوافز نذكر منها:²

أ- الحوافز الرسمية: ويقصد بها الحافز التي تصدر عن طريق قرار من قبل المنظمة أو المؤسسة ومن أمثلتها:

● الترقية

● العلاوات.

ب- الحوافز غير رسمية: وهي الحوافز التي لم يصدر لها قرار من قبل المنظمة أو المؤسسة ومثال على ذلك:

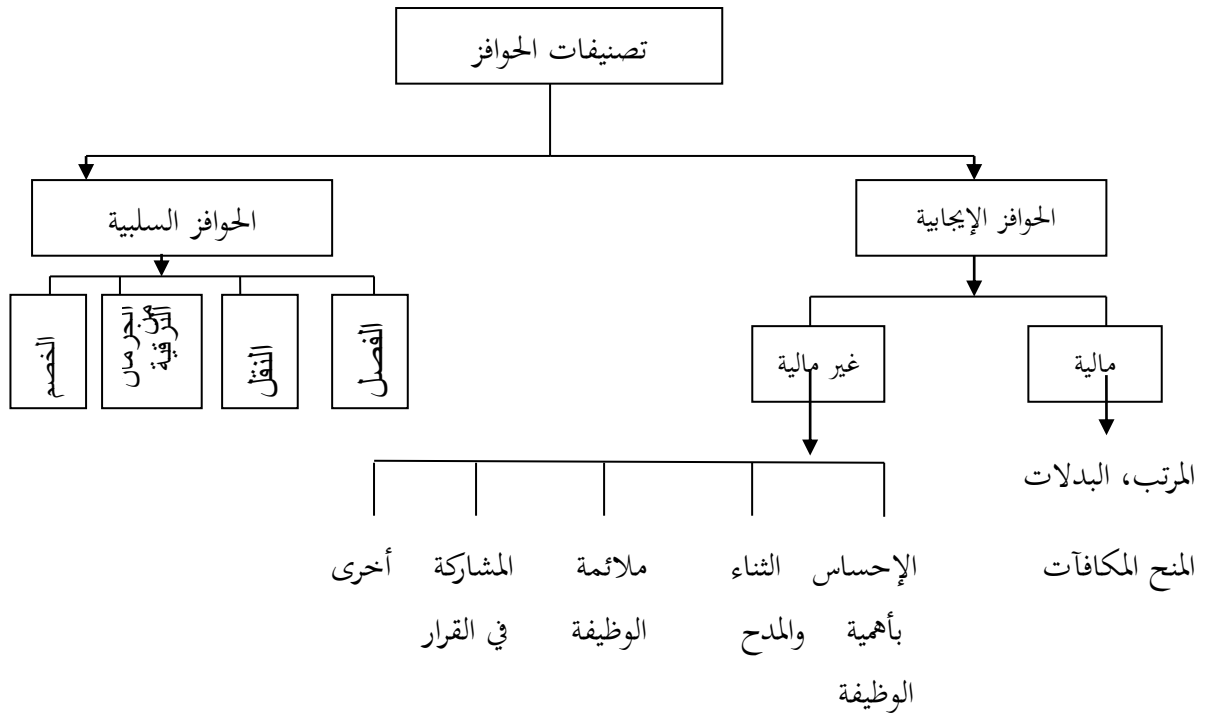
● الثناء والشكر.

● المديح، خطاب تقدير غير رسمي.

¹ - حمزة الجبالي، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص225.

² - مدحت أبو النصر، الإدارة بالحوافز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2011، ص161.

الشكل رقم (02): يوضح تصنيفات الحوافز



المصدر: محمود أحمد عبد الفتاح رضوان، نظرية التدريب، دار الكتب المصرية، ط1، القاهرة، 2013، ص128.

المبحث الثاني: الحوافز المادية

المطلب الأول: مفهوم الحوافز المادية

تعتبر الحوافز المادية من أهم أنواع الحوافز الأكثر استعمالاً في المنظمات وذلك لما لها من أهمية في دفع العاملين على بذل مجهود أقصى في العمل. وتتعدد تعريفات الحوافز المادية ونذكر منها ما يلي:

يعرف كل من محمود حسين الهواسي وحيدر شاكر البرزنجي الحافز المادي أنه ذو طابع مالي أو نقدي أو اقتصادي وهي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الرئيسية، فتشجع العاملين على بذل قصري جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات، والارتفاع لمستوى كفاءتهم.

والحوافز المادية تشتمل على جميع الطرائق المتعلقة بدفع مقابل مادي على أساس الإنتاج لزيادته من حيث الكم أو تحسينه من حيث النوع وعليه فإن العامل كلما أنتج أكثر وأفضل كلما تحصل على كسب أكبر.¹

والحوافز المادية هي التي تشبع حاجات الإنسان الأساسية أو الأولية مثل المأكل والملبس والمسكن وماشابه ذلك، ويعتبر الأجر من الحوافز المادية الأساسية ويمثل ركنا هاما في أي نظام للحوافز المادية، ويدخل ضمن هذه الحوافز إضافة إلى الأجر وملحقاته والمكافآت والمشاركة في الإنتاج، وضمان واستقرار العمل والمزايا الإضافية مثل السكن، النقل المجاني، والتغذية والضمان الصحي وغيرها.²

الحوافز المادية هي الحوافز المالية التي يحصل عليها العاملين بمقابل القيام بأعباء وظائفهم بشكل أفضل ولها أثر فعال في زيادة الإنتاج، خصوصا إذا ما ارتبطت بكمية الإنتاج ونوعيته وهذا النوع من

¹ -محمود حسين الهواسي وحيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، مطبعة ابن العربي، بغداد، 2014، ص120.

² -سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004، ص234.

الحوافز يخلف أثرا في الدول التي يكون فيها مستوى المعيشة منخفضا كما يتميز بأنه سهل القياس، حيث يكون تأثيره أكثر ثباتا واستقرارا.¹

المطلب الثاني: أنواع الحوافز المادية

سبق وتطرق في هذا الفصل إلى أنواع وتصنيفات الحوافز بشكل عام، وفي هذا المطلب سأتطرق لأنواع الحوافز المادية بشكل خاص.

تعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة والفورية، و إحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده، والحوافز المادية قد تكون:

- ايجابية: كمنح المكافآت والمساعدات وتقديم العلاوات.
 - سلبية: الحرمان من المكافآت أو العلاوات والخصم من الأجر.
- وكذلك يمكن للحوافز المادية أن تكون:

- مباشرة: الأجر الإضافي، العلاوات، المكافآت، الأرباح.
 - غير مباشرة: التغذية، الإسكان، المواصلات، القروض، الإعانات، التسهيلات، العلاج.
- ومن أهم أشكال الحوافز المادية وأنواعها مايلي:

1-الأجر:

يعتبر الأجر حافزا مهما، حيث إذا أحس العامل بأن أجره يتكافأ مع ما يبذله من جهد في العمل².

ويعرف الأجر على أنه ، كل ما يحصل عليه العامل لقاء عمله ثابتا كان أو متغيرا نقدا أو عينا. ويعرف كذلك بأنه، ذلك المقابل المادي الذي يفعه صاحب العمل للعامل نتيجة العمل المؤدى.³

¹ - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ط1، القاهرة، 2018، ص302.

² - حمزة الجبالي، مرجع سابق، ص219.

³ - بن عزوز بن صابر، الاتفاقيات الجماعية للعمل في التشريع الجزائري، دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص166.

تتخذ الأجور بدورها العديد من الأنواع والأشكال وهي على النحو التالي:¹

أ- الأجر النقدي والأجر العيني:

الأجر النقدي وهو، المبلغ الذي يتقاضاه الموظف نظير قيامه بالعمل من العملة المتداولة خلال فترة زمنية معينة.

الأجر العيني وهو، المقابل الذي يدفع لعامل في صورة عينية مثل: دفع تكاليف الخدمات التي تقدمها المؤسسة لموظفيها او مزايا اجتماعية عينية، مثل تكاليف العلاج الطبي المجاني، وجبات الغذاء المجانية، سكن إجاري، ايجار رمزي.

ب- الأجر الإجمالي والأجر الصافي:

الأجر الإجمالي وهو ما يتقاضاه الموظف من اجر قبل خصم أي اقتطاعات منه. أما الأجر الصافي هو الجر الذي يتقاضاه الموظف نظير قيامه بعمله بعد اقتطاع جزء منه، مثل الضرائب على الأجر والتأمينات.

ج- الأجر الثابت والأجر المتغير:

الأجر الثابت هو الأجر الذي يدفع للموظف بشكل ثابت حسب نظام دفع الأجور في المؤسسة، وحسب العمل الذي يؤديه الموظف، فالموظف الدائم عادة ما يدفع له من أجر في نهاية كل شهر. الأجر المتغير وهو الأجر الذي يدفع للموظف المؤقت والذي يعمل جزء من الوقت حسب عدد أيام العمل الفعلية وحسب المبلغ المتفق عليه.

د- الأجر التشجيعي:

تقدم المؤسسة أجرا تشجيعيا زيادة عن الأجر الثابت، وذلك في حالة زيادة انتاجه عن المستوى المطلوب وذلك لتحفيزه على زيادة الأداء والإنتاج. ومن أمثلة الأجر التشجيعي أو التحفيزي مايلي:

- البدلات التي تدفع للموظف نتيجة قيامه بمهام، مثل مهمة السفر أو التنقل.

¹ - أحمد جابر علي حسنين، الإحباط الإداري المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، د.م.ط، 2013، ص81.

- الأجور الإضافية التي تدفع مقابل ساعات العمل الإضافية.
- توزيع نسبة من أرباح المؤسسة على العاملين.¹

هـ- الأجر الإسمي والأجر الحقيقي:

الأجر الإسمي هو مقدار المبالغ النقدية التي يتقاضاها الموظف، بمقابل العمل الذي يقوم به، بغض النظر عن قيمة هذه المبالغ أو قوتها الشرائية في السوق. أما الأجر الحقيقي فهو يشير إلى قدرة الشراء الحقيقية لهذا الراتب في السوق، أي مقدار السلع والخدمات التي يمكن شراؤها بهذا الأجر النقدي.

2-العلاوات:

لغة: هي المبالغ تدفع إما على شكل نسبة من الأجور، أو مبلغ مقتطع وبشكل دوري ومستمر كل شهر، وتصبح جزء من الراتب. اصطلاحاً: هي ما زاد عليه أجر العامل. ومن بين أهم العلاوات التي تمنح للموظف كحافز له نذكر منها مايلي:

أ- العلاوات الدورية:

تعتبر من أكبر الحوافز المادية جاذبية في رفع نشاط العمال، وتنقسم إلى علاوات فردية وتمنح للعامل بصفة فردية، وعلاوات جماعية التي تعتبر حافزاً نفسياً واجتماعياً يولد الإحساس بالانتماء للمنظمة.²

ب- علاوة السفر والإعاشة:

وهو المبلغ الذي يصرف لموظف نظير النفقات والمصاريف الضرورية التي يتكبدها بسبب ابتعاده عن الموقع الذي يوجد فيه مقر عمله الرسمي.

ج- علاوة بدل التمثيل:

وهو المبلغ الذي يدفع للموظف من اجل انفاقه في النواحي المتعلقة بالوظيفة مثل، الاستقبال أو التمثيل في الاجتماعات داخل وخارج البلد.

¹ - أحمد جابر علي حسنين، مرجع سابق، ص82

² - حمزة الجبالي، مرجع سابق، ص219.

د- علاوة السكن:

وهو المبلغ الذي يمنح للموظف نظير استغلاله للسكن الممنوح من طرف المؤسسة وذلك ليصرفه على تكليف استهلاك الماء والكهرباء والهاتف والصيانة.

هـ- علاوة المأكل:

تقدم المؤسسة لموظفيها وجبات غذائية في أوقات العمل، كوجبة الغذاء أو الفطور وذلك لتحفيزهم على البقاء في مقرات عملهم ولدوام الخدمة المستمرة.¹

وهناك أنواع أخرى من الحوافز المادية التي سنواصل ذكرها في هذا المبحث وهي:

3. حوافز ومكافآت الإنتاج:

وتصرف إما على أساس يومي أو على أساس شهري، وذلك طبقاً لمعايير المحددة بشأن حجم الأداء والانضباط الوظيفي، وبمعدلات تتناسب مع المستوى الوظيفي أو مستوى الأداء أو كلاهما.

4. المكافآت على ساعات العمل الإضافية:

تصرف هذه المكافآت للموظف الذي يقوم بجهد إضافي، متمثلاً في استمراره في العمل بعد ساعات العمل العادية.

5. توزيع أو المشاركة في الأرباح:

وهي غالباً ما تتم في صورة جماعية تحفز العمال على زيادة إنتاجهم، أملاً في الحصول على نصيب أكبر من الأرباح، حيث يوقف حصولهم على تلك الأرباح على مدى زيادة الإنتاج وخفض تكاليفه، حيث يتم دفع هذه الحوافز مرة في السنة عادة.²

¹ - فؤاد توفيق ياسين، المحاسبة الضريبية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2004، ص 47.

² - حمزة الجبالي، مرجع سابق، ص 220.

المطلب الثالث: نظريات الحوافز

لقد كان موضوع التحفيز الأفراد على الأداء محل دراسة العديد من الباحثين منذ بدأ العمل المنتظم في الحياة الإقتصادية، ومن خلال تلك الفترة تطورت مجالات وتعددت النظريات التي حاولت تفسير أسباب حفز الأفراد.

ومما لاشك فيه أن هذه النظريات تدارست مبادئ هامة وأساليب وافكار ارتكزت على تأملات فكرية وفروض علمية ونتائج أثرت على سير فهم موضوع التحفيز ومن هذه النظريات مايلي:

1. النظرية الكلاسيكية:

يعتبر فريديك تايلور مؤسس هذه النظرية التي انبثقت من التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة.

ترتكز هذه النظرية على أن النقود هي خير دافع للعمل في المنظمات، وأن العامل بطبيعته يسعى دائما لزيادة أجره وعلى هذا فإنه يجب ربط الأجر بإنتاجية العمل بمعنى أنه كلما زاد الإنسان في إنتاجيته زاد أجره.¹

وقد بنى فريديريك تايلور نظريته في الإدارة العلمية على فرضيتين أساسيتين:

- أ- إن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى كثافة الإنتاج.
- ب- إن تطبيق الحافز النقدي يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين، وإن الحوافز المادية هي أساس حفز الأفراد لزيادة الإنتاج.²

¹ - الحارثي فيصل درهوم عايض، رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية، رسالة ماجستير، الرياض، 1987، ص22.

² - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص103.

لقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يقابلها أجر أعلى، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد المنخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله.¹

سميت هذه النظرية بالكلاسيكية لكونها اعتبرت الإنسان يعمل فقط لأسباب اقتصادية وككائن اقتصادي يسعى لتعظيم المنفعة، ومن جملة الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية ما يلي:

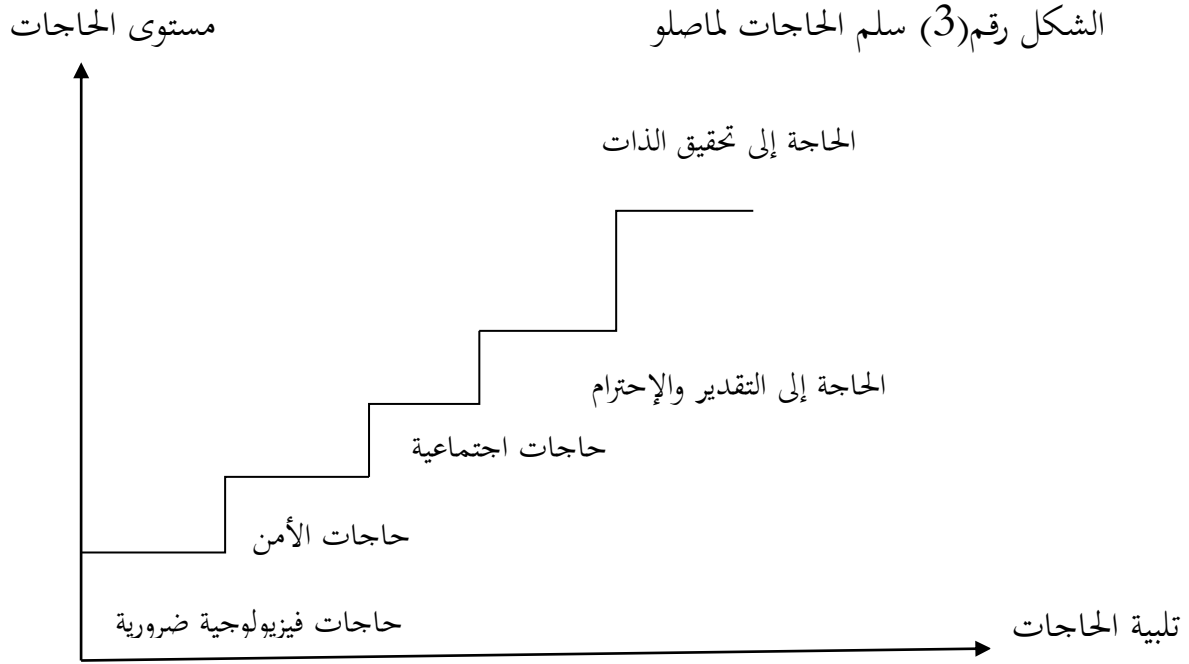
- حدد تايلور الأداء النمطي على أكفأ عامل ويقرض على باي العمال بأن يصلوا إلى مستواه بالرغم من وجود فروق فردية بينهم وإلا كان مصيرهم الطرد في حين أنه كان من المفروض أن يقاس هذا الأداء النمطي على أساس العامل المتوسط.
- لم يهتم تايلور بالمتغيرات النفسية الاجتماعية وتأثيرها على سلوك العمال ومعاملتهم كالألات بحيث على الفرد تنفيذ ما يطلب منه من عمل مهما كان.
- تجاهل تايلور وجود الحوافز المعنوية وأثرها في زيادة جهد العاملين وارتفاع معدلات الأداء وتحقيق رضاهم عن العمل، وركز فقط على الحوافز المادية.²

2- نظريات الحاجات ابراهام ماسلو:

تعتبر من النظريات المعروفة في مجال التحفيز، برزت سنة 1943 وسماها ماسلو بنظرية تحفيز الإنسان، حيث يفرق من خلالها الحاجات البشرية إلى خمسة أنواع كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ - صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1987، ص 490-491

² - ديب نورة، التحفيز بوحدة نوميديا، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 1998، ص 15.



المصدر: راييس وفاء، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة، دار اليازوري العلمية، ط1، عمان، 2016، ص82

ويتضح من خلال الشكل أعلاه مايلي:

1. **الحاجات الفيزيولوجية:** وهي الحاجات الضرورية للحياة كالغذية، الماء، التهوية، النوم والجنس، بحيث يرى ماسلو أنه إذا لم تلبى هذه الحاجات فإن الحاجات الأخرى لا تظهر.
2. **حاجات الأمن:** وتتمثل في الحاجات الضرورية لحماية الإنسان وسلامته من الأخطار المادية التي قد تعترضه كالحاجة إلى المأوى والأخطار الاقتصادية كالخوف من فقدانه لعمله والسعي لضمان دخل يتناسب وطبيعة نشاطه.
3. **حاجات اجتماعية:** إن الطبيعة الإنسانية للفرد تخلق لديه الحاجة للانتماء لجماعة العمل والتفاعل لبناء علاقات معهم.

4. الحاجة للتقدير والاحترام: حسب ماسللو حلما يبدأ الأفراد في اشباع حاجاتهم للانتماء يتجهون إلى البحث عن التقدير، الذي يطمحون الحصول عليه من الآخرين، هذا النوع من الحاجات يشبع من خلال امتلاك السلطة والنفوذ والقانون والثقة بنفسه.¹

5. الحاجة لتحقيق الذات: تقع هذه الحاجة في قمة الهرم وهي رغبة الأفراد في انجاز واستعمال كل طاقاتهم واتمام أعمال معينة، وهنا يشعر الفرد أنه وصل إلى كل ما يطمح إليه ويشعر بحاجة اعتراف الغير بإنجازاته.

3. نظرية العاملين لهارزبارغ:

ظهرت هذه النظرية في الخمسينات نتيجة الأبحاث التي قام بها هارزبارغ وسماها بنظرية العاملين، حيث قام هارزبارغ بدراسة ميدانية لكل من 203 مهندس ومحاسب في تسع مؤسسات مختلفة في امريكا عام 1959.

وتقوم هذه النظرية على اعتبار العمل ذاته هو المصدر الأساسي لتحفيز العاملين، وهناك نوعين من العوامل المؤثرة فيهم وهي:

- أ- العوامل الصحية: وتتمثل في الأجر، المحافظة على الروح المعنوية للعاملين، العلاقات الشخصية، سياسات المشروع، الظروف، ولكن عدم توفرها يخلف عدم الرضا.
- ب-العوامل المحفزة: ومنها طبيعة العمل، الاعتراف و الأهمية، والشعور بإنجاز المسؤولية، وهذه العوامل ترتبط بالعمل.

لقد وجهة بعض الانتقادات لهذه النظرية منها:

- المنهجية المتبعة، حيث اعتمد هارزبارغ في دراسته على عينات متشابهة غالبيتها من أرباب الوظائف التخصصية العالية.

¹رايس وفاء، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة، دار اليازوري العلمية، ط1، عمان، 2016، ص82-83

- عدم قدرة الفرد على تقييم أدائه بنفسه، ولا يقرون عن مسؤولياتهم عن الأخطاء التي يرتكبونها، بل يرجعونها إلى عوامل أخرى.¹

4. نظريات الحاجات المنجزة لدافيد ماكلييلاند:

توصل دافيد ماكلييلاند إلى نظرية الحاجات بعد إجراءه لمجموعة اختبارات شخصية بهدف تحليل الأفكار والحاجات الإنسانية وتفسيرها، وقد توصل إلى أن عوامل الدافعية تتصل برغبات وحاجات الأفراد وهي:

أ- الحاجة للإنجاز: وتعكس رغبة الأفراد لعمل الأشياء بصورة أفضل وتحقيق إنجازات مهمة.

ب- الحاجة للقوة: وتعكس رغبة الأفراد للتأثير في الآخرين وممارسة النفوذ عليهم.

ج- الحاجة المجتمعية: وتمثل الرغبة في تأسيس وإقامة علاقات جيدة مع الآخرين.²

المبحث الثالث: أسس منح الحوافز ومعوقاتها

المطلب الأول: أسس منح الحوافز

إن منح الحوافز لا بد أن يكون مبنياً على مجموعة من الأسس حتى تحقق الأهداف المرجوة منها، ولا تكون سبباً في نتائج عكسية على الموظفين بشكل خاص وعلى المنظمة بشكل عام. ويمكن التطرق لهذه الأسس كما يلي:

1- اعتماد الحافز على السلوك: ويتطلب أن تكون في المنظمة سياسات وقواعد للحوافز توضح

متى، وكيف يمكن للموظف الحصول على الحافز سواء كان الحافز ايجابياً، أو سلبياً وأن يكون الموظفون على علم بهذه السياسات.

2- التوقيت: ويقصد بذلك بأن يأتي الحافز بعد السلوك مباشرة لأنه كلما طالت الفترة بين السلوك والحافز، أصبحت العلاقة بينهم علاقة غامضة ومتناقضة.

¹ - أحمد يوسف دودين، منظمات الأعمال المعاصرة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 91

² - صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار البيزوري العلمية، عمان، 2017، ص 166.

3- **حجم الحافز:** ويعلق بصغر او كبير حجم الحافز، والصغر والكبير مصطلحات نسبية ولكن المقصود بها أن يكون الجزء من نصيب العمل، أي على قدر العمل، ويمكن أن يكون الحافز بدون فائدة إذا لم يعرف الموظف من خلال سياسة الحوافز بالمنظمة ما يجب عليه القيام به للحصول على حافز من نوع معين وكيفية معينة.

4- **نوع الحافز:** تتعدد أنواع الحوافز فمنها المادية والمعنوية والإيجابية والسلبية والداخلية والخارجية والأهم في هذه النقطة أن يكون المشرفون على المنظمة على دراية بالنوع الأكثر تحفيزاً للموظف.

5- **الثبات:** ويقصد به المساواة والعدالة في تطبيق الحافز فإذا قام موظف بعمل جديد بإتقان وحصل على مكافأة مقابل ذلك العمل، فمن الطبيعي أن يحصل أي موظف على نفس المكافأة إذا قام بنفس عمل الموظف السابق.¹

المطلب الثاني: معوقات الحوافز

توجد العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء والتحفيز والدافعية، وهذه المعوقات قد ترجع إلى الفرد ذاته، كما قد ترجع إلى المنظمة. توجد ثلاث محاور من معوقات وهي كالآتي:

1. المعوقات الإدارية:

- عدم المتابعة المنتظمة للعاملين.
- قلة التدريب المهني والفني على الأعمال وقلة التوجيه والإرشاد.
- الأخطاء الإدارية المتكررة تؤثر على صنع القرار وإنجازها.
- استخدام أسلوب القوة والإجبار يبعث الخوف في نفوس العاملين.
- التغاضي عن ارتفاع مستوى المعيشة وتثبيت الحوافز.
- عدم فهم المدير الطباع البشرية المختلفة للعاملين.
- عدم الصياغة الجيدة للأهداف المنظمة.
- التأخير في صرف الحافز.

¹ -عطا الله الزبون، خالد بن حمدان، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2017، ص112

2. المعوقات التنظيمية:

- عدم وضوح الأهداف العامة لدى إدارة المؤسسة.
- ضعف قنوات الاتصال بين المديرين والعاملين أو عدم وجودها.
- كثرة التغيير في القيادات أو المراكز الإشرافية.
- عدم تحقيق التوافق والتوازن والملائمة الوظيفية.
- عدم موضوعية معايير تقييم الأداء.
- عدم توفر معلومات مرتدة عن الأداء.¹

3. المعوقات السلوكية الشخصية:

- التوتر السلبي واللامبالاة للأحداث والمهام.
- الخوف أو الرهبة من المؤسسة أو قياداتها.
- تدهور المستوى الثقافي والتعليمي للعاملين.
- التحكم في الرقابة.
- التقييد في الوظيفة الواحدة.

4. المعوقات السلوكية الشخصية:

- التوتر السلبي واللامبالاة للأحداث والمهام.
- الخوف أو الرهبة من المؤسسة أو قياداتها.
- تدهور المستوى الثقافي والتعليمي للعاملين.
- التحكم في الرقابة.
- التقييد في الوظيفة الواحدة

¹ محمد عبد المنعم شعيب، إدارة الأعمال و إدارة المستشفيات، دار النشر للجامعات، ط1، القاهرة، 2014، ص131.

خلاصة الفصل:

إن لحوافز العمل والحوافز المادية خصوصا مكانة مهمة في أي تنظيم وذلك لما لها من أهمية في سير نظام العمل في المنظمة وهو ما برهنت عنه من خلال هذا الفصل، بداية من مفهوم الحوافز وأهميتها، انواعها وأهدافها، وأهم النظريات التي تناولت موضوع الحوافز وأخيرا بأسس وكيفيات منح الحوافز للعاملين، اهم المعوقات التي تواجهها، والتركيز على الحوافز المادية له دور في رفع أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الثالث: الأداء وعلاقته بالحوافز المادية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الأداء

المطلب الأول: تعريف الأداء وعناصره

المطلب الثاني: محددات الأداء

المطلب الثالث: أهمية الأداء و العوامل المؤثرة فيه

المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته

المطلب الثاني: طرق وأنواع تقييم الأداء

المطلب الثالث: مجالات وأهداف تقييم الأداء

المبحث الثالث: فاعلية نظام الحوافز في أداء العاملين بالمؤسسة

المطلب الأول: أثر الحوافز المادية في تحسين الأداء

المطلب الثاني: الطرق المتبعة في تحسين الأداء

خلاصة الفصل

تمهيد

يعتبر الأداء معيارا أساسيا في تقدم المؤسسة من عدمها ولكونه من العناصر الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة من خلال قوته أو ضعفه ، وهو مفهوم ملازم للعاملين بحيث أن قوة الأداء وضعفه يتحكم فيه العامل، وهو ما أدى إلى الإدارات للاهتمام بموضوع الأداء الوظيفي وذلك من خلال إيجاد أساليب ناجعة لرفع مستوى الأداء لدى العاملين ومنها الحوافز المادية. ومن خلال هذا الفصل سأتطرق لماهية الأداء وعناصره ومحدداته وأهميته وأهم العوامل المؤثرة فيه، وطرق تحسين الأداء الحديثة ودور الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين .

المبحث الأول: ماهية الأداء

المطلب الأول: مفهوم الأداء وعناصره

1. مفهوم الأداء: الأداء احد العناصر المهمة في المنظمة، لذلك كان الأداء محل اهتمام العديد من الباحثين وحتى المنظمات التي تسعى إلى تحقيق أعلى نسبة من الأداء في العمل، ومن أهم التعاريف للأداء ما يلي:

يقابل الأداء لغة اللفظة اللاتينية performer التي تعني إعطاء كلية لشيء ما، والتي اشتقت منه

اللفظة الإنجليزية performance¹.

ويعني حسب معجم المصطلحات المستخدمة لقياس الأداء والتقييم، بأنه إدراك وتحقيق نتائج

هادفة من قبل المنظمة.²

ووفقا لمعجم مصطلحات العلوم الإدارية يعرف الأداء بأنه، القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات

وواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب.³

- يعرف الأداء بأنه نتاج جهد معين قا يبذله فرد أو جماعة لإنجاز عمل معين.⁴

- ويعرف كذلك بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور وصولا لتحقيق وإتمام

المهام لوظيفة الفرد.⁵

¹ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 1، نوفمبر 2001، ص 86.

² Martin le blanc et autres, Glossaire des Termes usuels en mesure de performance et en evaluation pour gestion sains et performante, bibliotheque et archives nationales, Quebec, 2013, p15.

³ حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، 2010، ص 52.

⁴ حاتم علي حسين رضا، الإبداع الإداري ولاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2003، ص 51.

⁵ موسى سلامة اللوزي وعمر عطية الزهراني، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة الباحة بالمملكة العربية السعودية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 39، العدد 1، 2012، ص 03.

من خلال التعريفات لمفهوم الأداء ، يمكننا القول ان هناك إجماع من قبل الباحثين بأنه، غاية وهدف يراد الوصول إليه، ومن ناحية أخرى نلاحظ أن هناك رؤى متباينة في النظر إلى الأداء ، فالبعض تناوله من خلال أداء الفرد، أو أداء فريق عمل، والبعض الآخر تناوله من خلال النظر على أداء المؤسسة ككل.

وعلى هذا الأساس يمكننا تعريف الأداء على أنه مجموعة من أنماط السلوك الأدائي ذات علاقة معبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته، وهي تتضمن جود الأداء، و كفاءة التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، والتفاعل والاتصال مع بقية أعضاء المؤسسة، وقبول مهام جديدة، والإبداع والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل.¹

1. عناصر الأداء:

توجد ثلاث عناصر رئيسية للأداء وهي:

- **العامل:** وهو ما يمتلك العامل من معرفة، ومهارة، وقيم واتجاهات واهتمامات الخاصة للعمل.
- **الوظيفة:** ويقصد بها متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتعة فيها تحديات وتحتوي على عنصر التعذية العكسية بجزء منها.
- **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة، والتي تتضمن مناخ العمل، والإشراف، ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكल التنظيمي.²

المطلب الثاني: محددات الأداء

هناك العديد من العوامل التي تحدد مستوى الأداء لدى الفرد والعناصر المتحركة في قوة وضعف الأداء ومن هذه المحددات مايلي:

أ- الدافعية الفردية:

يجب أن يتوفر لكل فرد الدافع والرغبة في العمل، وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا حسب كل فرد وقدراته.

ب- مناخ أو بيئة العمل:

¹ حسين الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص91.

² عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص51.

تهيئة مناخ العمل ، سواء على مستوى التنظيم كله أو الإدارة، أو القسم أو على جميع المستويات ، بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد، والتي هي انعكاس لدافعه على العمل.

ج- القدرة على أداء العمل المعين:

يجب أن تتوافر لدى العامل القدرة على أداء العمل المحدد له والمكلف به في المنظمة.

- توجد أربعة عوامل ينتج عن تفاعلها المعنى الذي يستشعره الفرد من الموقف، فيما يتعلق بالأداء المطلوب وهي:

- ما يعرفه الفرد عما يجب عمله في الموقف.

- الوسائل المتوفرة للعمل في الموقف.

- القدرات التي لدى الفرد للعمل في الموقف.

- ما يمكن أن يشبعه الفرد من حاجات نتيجة العمل في الموقف.¹

المطلب الثالث: أهمية الأداء و العوامل المؤثرة فيه

1. أهمية الأداء:

إن للأداء أهمية كبرى في المنظمات ذلك لأن استمراريتها تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا ما قاموا بأعمالهم وانجزوا مهامهم على أكمل وجه والمخطط له من قبل الإدارة فإن هذا سيدفع بالمنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة، كالبقاء، النمو، التوسع.

وبسبب جوهرية الأهداف التي يمكن أن يحققها الأداء فأنها تحظى باهتمام الإدارة في المنظمات المعاصرة للوصول من خلالها إلى مزايا هامة منها، رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم نحو تحمل المسؤولية.

وتتبلور أهمية الأداء فيما يلي:

- دعم الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها.

- يساعد في الترجمة العلمية لكل القرارات التي يتم اتخاذها على جميع المستويات في المؤسسة، وحتى يتحقق الأداء الفعال يجب ان يتصف الأداء بالجدية والنزاهة عند اتخاذ القرار.

- الإسهام في القدرة الدائمة على تقديم نتائج ايجابية ومرضية على فترات.

¹ فايز عبد الرحمن الفروخ، التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، ط1، الأردن، 2010، ص45-46

- يدعم الأداء قائمة المهام الرئيسة الموكلة للإدارة، ويأتي في مقدمتها الاهتمام والعناية لتحقيق الأهداف.

- استثمار القدرة لدى الفرد على العمل، والتي تتولد في التدريب واكتساب المهارة اللازمة لأداء عمله.¹

2. العوامل المؤثرة في الأداء:

توجد العديد من العوامل التي تؤثر في الأداء وتحدد مستوى الأداء الفردي للموظف ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

أ- **المناخ التنظيمي:** يعرف المناخ التنظيمي بأنه مفهوم يدل على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم، كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعات المعمول بها والحوافز والمفاهيم الإدراكية وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها من العوامل، يعتبر المناخ التنظيمي مقياس لدى إدراك وفهم العاملين بخصائص بيئة عملهم التي تؤثر بشكل مباشر على كيفية أداء أعمالهم.

وتبرز أهمية المناخ التنظيمي للمنظمات في العديد من الجوانب، يؤثر المناخ التنظيمي السليم على العديد من الجوانب بشكل كبير مثل: التحفيز والرضا الوظيفي لدى العاملين وكذا يرفع من نسبة الأداء في المنظمة.

كما يؤثر المناخ التنظيمي على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة بشكل ايجابي إذا كان المناخ التنظيمي سليم وصحي، ويؤثر كذلك على سلوك وكفاءة العاملين في المنظمة، لأن العمال يقضون معظم وقتهم في العمل.

ب- **الروح المعنوية لدى الموظف:** إن الروح المعنوية للموظف تؤثر وبشكل كبير في الأداء الوظيفي وبشكل أكبر على معنويات العاملين سلبا وإيجابا، وهذا ينعكس سلبا وإيجابا على الأداء الوظيفي وهي علاقة طردية.²

¹ عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2017، ص11.

² حسين الحراشنة، مرجع سابق، ص94.

إن نجاح المؤسسة في اختيار العاملين والعمل على خلق روح معنوية قوية لديهم يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، وحفظ النظام طاعة الأوامر والقوانين واللوائح والضغط على الأفراد في حال الخروج عليها، كما يحقق الاحتفاظ بمستوى مناسب من السلوك والأداء الوظيفي، وتعتمد الروح المعنوية على عدة عناصر ترتبط بعملية العلاقات الإنسانية، كسلامة الإشراف وكذلك عناصر ترتبط بعلية التوظيف، كمقابلة الكفاءات بالوظائف والتدريب والأجور والترقية والخدمات.

إضافة للعاملين اللذين سبقا ذكرهما هناك من يقسم العوامل المؤثرة على الأداء إلى قسمين:

➤ عوامل بيئية وهي:

- أ- المعلومات: و تتعلق بالتوقع بالأداء، وتكون بمثابة إرشادات واضحة ودقيقة عن كيفية أداء العمل، إضافة إلى تغذية عكسية ذات علاقة ومتكررة عن الأداء.
- ب- الموارد: وتتمثل في الأدوات وموارد ووقت ومواد تم تحضيرها لتحقيق أهداف والحاجيات التي يتطلبها الأداء، وعليها أن تكون متوافرة للإدارة القيادية في المؤسسة، مع الأخذ في الحسبان كفاية عدد العاملين، وتوفر عمليات عمل منظمة.
- ج- الحوافز: ويقصد بها توفر الحوافز المادية وغير المادية الكافية والمرتبطة بعملية الأداء، وتوفر فرص نمو مسلكي مهني، وعواقب واضحة للأداء الضعيف.

➤ عوامل تتعلق بالفرد العامل بالمنظمة:

- أ- المعارف: يقصد بها تدريب العاملين ذوي الأداء العالي بطريقة ممنهجة، وتوفير فرص لتدريب.
- ب- القدرات: وجود توافق بين العاملين ووظائفهم، وتوفر عمليات اختيار للعاملين، ضبط جدولة مرنة تلبي قدرات العاملين المتقدمة.
- ج- الدوافع: تقدير رغبة العاملين في العمل للحصول على الحوافز المتوفرة وتقدير دوافعهم، استقطاب العاملين اللذين تتوفر لديهم قدرات تتماشى مع ظروف العمل وحقائقه.¹

¹ إبراهيم درة عبد الباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 80-

✓ توجد مجموعة من العوامل التي تؤثر على أداء العاملين بشكل سلبي ومن جملة هذه العوامل ما يلي:

- نقص أو قصور التكوين العضلي للفرد العامل.
- نقص أو خلل في التكوين النفسي للفرد العامل أو اتجاهاته، وانخفاض مستوى المعارف أو المهارات لدى العاملين عما هو مطلوب لأداء العمل.
- افتقاد للقيم الإيجابية للعمل.
- افتقاد الرغبة في العمل نتيجة شعوره بالإحباط بسبب قصور الإشراف، وافتقاد العدالة، أو المحسوبية، افتقاد الصورة الكاملة للعمل بينه وبين زملائه في العمل.
- وجود خلل في بيئة العمل الاجتماعية والتنظيمية جعل مكان العمل، مكانا طاردا وليس جاذبا للعمل.
- عدم وضوح التعليمات الصادرة من الرؤساء بشأن العمل وإهمال الرؤساء شرح تفاصيل هذه التعليمات للمرؤوسين.
- عدم وجود نظام للمتابعة والتقييم المستمر في أثناء تنفيذ الأفراد لأعمالهم، وتوجيههم المباشر لهم.
- عدم وجود مواصفات محددة للعمل المطلوب، حيث يكون الاعتماد على الخبرة السابقة للأفراد أو للرئيس.
- قصور فعالية نظام تقييم الأداء في تحديد الأفراد ذوي الكفاءات العالية، أو انصافهم وتشجيعهم.
- غياب نظام للتدريب وخصوصا التدريب داخل العمل في رفع مستوى مهارة العاملين بصورة فعالة ومؤثرة تأثيرا ملموسا في ارتفاع انتاجية العامل.
- شيوع ظاهرة الرضا السلبي بين العاملين والتي تعني بقبول العمل عن عجز، وهو غالبا ما يكون مصحوبا بعدم الرغبة في المشاركة و التطوير.¹

¹ محمد كمال مصطفى، تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، ط1، الجزيرة، مصر، 2014، ص31-

المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته

1) مفهوم تقييم الأداء:

تعددت التعارف التي تطرقت لمفهوم تقييم الأداء وذلك لكثرة الباحثين في هذا المجال، ولتطرق لمفهوم تقييم الأداء سنتعرض لجملة من أهم التعارف وهي:

أ- تقييم الأداء هو العملية التي يمكن لأية منظمة من خلالها الحصول على المعلومات الراجعة عن فعالية العاملين فيها.

ب- المقصود بتقييم الأفراد هو ترتيبهم تنازليا أو تصاعديا حسب قدراتهم وخبراتهم، وعاداتهم الشخصية.

ج- وعرف كذلك بأنه نظام إداري رسمي يستخدم لمعرفة جودة الأداء الفردي في أية منظمة.

د- وتم تعريفه بأنه عملية تشمل جانبيين، اولهما يتعلق بقياس مدى أداء الموظف لواجبات ومهام الوظيفة المسندة إليه وفقا لمعيار محدد، وثانيهما يتعلق بتقدير مدى استعدادهم للتقدم والترقية وتحمل أعباء وظيفة ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية.

هـ- هو تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي، للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلا.

و- وهو قياس الأداء الفعلي، اي ما أدي من عمل ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها، او الممكن الوصول إليها، حتى تتكون صورة حية لما حدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف تنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء.¹

ز- وهو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد لمستوى الكفاية أو الجدارة أو استحقاق معين (ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا).²

¹ فايز عبد الرحمان الفروخ، مرجع سابق، ص 47-48.

² مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، 1996، ص 87.

ح- هو الطريقة التي بواسطتها يتم قياس حجم ومستوى ماتم انجازه بمقدرته مع المطلوب انجازه كما ونوعاً.¹

ومن خلال هذه التعريفات التي تطقت لها، يمكن ملاحظة واستنتاج مجموعة من النقاط تجتمع عليها عملية تقييم الأداء وهي:

- هي مقياس لتقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمة وذلك من خلال ماير ومقاييس محددة في المنظمة.
- إن تقييم الأداء هو طريقة يستعملها أرباب العمل للحصول على معلومات كافية عن الفرد العامل.
- التقييم هو أداة لتمييز بين مستوى العاملين بين ما هو كفاء ومتوسط وقوي الأداء.
- التقييم يساعد المنظمة على تصحيح الثغرات التي تواجه صعوبات تحقيق الأهداف.

(2) أهمية تقييم الأداء:

تظهر أهمية عملية تقييم الأداء من خلال ثلاث مستويا وهي كل من المنظمة والمدير والفرد الموظف التنفيذي:

أ- على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتموظف الأخلاقي بعيد عن تعدد شكاوي الموظفين اتجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات.
- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

ب- على مستوى المديرين:

- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وامكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء العاملين.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر، عمان، 1996، ص191.

- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم لتعرف على المشاكل والصعوبات.

ج- على مستوى الموظفين:

- تشعر الموظف بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.

- دفع الموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتقرب فوزه بإحترام وتقدير رؤسائه معنويا وماديا.¹ من خلال أهمية عملية تقييم الأداء على كل مستوى يتبين لنا أنها عملية جد مهمة في اختبار أداء العاملين وتقييمهم بشكل موضوعي وشفاف من خلال مقاييس مضبوطة.

وتقوم عملية تقييم الأداء بتقوية الصلات داخل المنظمة عن طريق التواصل بين المسؤولين والعاملين لمناقشة المشاكل التي قد تواجه عملية الأداء قبل حدوثها، وهذا لمنع حدوث مفاجآت من قبل العاملين او المديرين، وكذلك تساهم عملية التقييم في مشاركة الإدارة عن طريق انصات المديرين للمقترحات ووجهات نظر العاملين من أجل رسم سياسات وأهداف العمل، ويؤدي ذلك أيضا إلى تنمية واكتشاف المواهب والخبرات.²

المطلب الثاني: خطوات وطرق قياس عملية تقييم الأداء

باعتبار عملية تقييم الأداء يعد نظام فهو يتركب من عناصر تعبر عنه وتفسره، وتتمثل هذه العناصر في خطوات الممارسة التطبيقية السليمة لهذه العملية والتي تشمل ما يلي:

1. تحديد الغرض: وهو الهدف المنشود من طرف المنظمة وذلك بجمعها للمعلومات والبيانات والتي تفيدها فيما يلي:

- تقديم معلومات للموظفين أنفسهم على جودة وكفاءة أدائهم وذلك لمعرفة وتحسين الأداء نحو الأفضل.

- تحديد مستوى الأجر والكفاءات والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد مقابل الأداء.

¹ حمزة الجبالي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار المشرق الثقافي ودار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 08.

² أيمن محمود سامح المرجوشي، دار النشر للجامعات، ط 1، القاهرة، 2008، ص 89.

- تحديد الوظيفة الحالية المناسبة، والوظيفة المستقبلية التي يمكن أن ينقل لها الموظف أو الاستغناء عن الموظف، وهذا في حالة ما لم يكن في المستوى المطلوب في الوظيفة الحالية.
 - التعرف على الموظفين والمهام التي يمكن إن تسند إلى الموظف وهذا في حالة الحاجة إلى هذه المهام.
 - تحديد أوجه القصور في أداء الأفراد، واحتياجه إلى التطوير والتنمية وذلك من خلال جهود التدريب.
 - إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنتائج العمل وقيمتها النهائية.
- إن التركيز على نوع من هذه الأغراض هو الذي يعطي الشكل العام لنظام تقييم الأداء، فعلى سبيل المثال إن ركزت المنظمة على غرض تقديم المعلومات للموظفين على أدائهم، فهذا تأكيد على أهمية اعلام الموظفين بنتائج التقييم ومعاييرهم مكتوبة بشكل يسهل ايضاحه وتوصيله للموظفين.
- 2. تحديد المسئول عن العملية:** ويمكن أن يقوم بهذه العملية كل من، الرئيس، المرؤوسين، لجنة التقييم، زملاء العمل.
- أ- الطريقة الأولى:** التقييم عن طريق الرئيس هي أكثر شيوعاً، كما يمكن تقوية هذه الطريقة من خلال قياس الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر باعتماد التقييم حيث يقع على عاتق هذا الأخير مسئولية ضبط وموازنة تقديرات الرؤساء المباشرين ببعضهم البعض والتأكد من اتباعهم للإجراءات والتعليمات بشكل سليم، حيث تقع المسئولية الرئيسية في التقييم على الرئيس المباشر.
- ب- الطريقة الثانية:** حيث يقوم المرؤوسين بتقييم الرؤساء، ويخص المنظمات ذات المواقف الحرجة، وذات الحساسية العالية، ومن أهم مشاكل هذه الطريقة أنها تناقض مبادئ الإدارة بعكس الطريقة الأولى التي تتماشى مع مبادئ الإدارة.
- ج- الطريقة الثالثة:** وهي تقييم الزملاء والتي تعتبر نادرة الاستخدام وتمثل مشاكلها على المستوى التنظيمي الأذنى، لما تخلقه من مشاكل في العلاقات الاجتماعية داخل العمل، كما يمكن استخدامها في المستويات الإدارية بغرض تحديد الاستعدادات القيادية والإدارية لدى مديري المستقبل.¹

¹ حمزة الجبالي، نفس المرجع، ص 10.

د- الطريقة الرابعة: وهي وجود لجنة من الرؤساء يعملون على وضع تقييم مشترك بينهم لكل مرؤوس على حده، وهذه الطريقة تفرض على الرؤساء أن يكونوا بالقرب من المرؤوس، ولديهم المعلومات الكافية للقيام بهذه العملية وهو أمر غير متوفر دوماً مما يجعل المؤسسة تخضع كل رئيس على حده بتقديم التقييم ثم تجمع هذه التقارير مع بعضها البعض لإضفاء عنصر الجماعة.

3. تحديد وقت التقييم:

غالباً ما تقوم المؤسسات بعملية التقييم في نهاية السنة، وهو أمر غير مقبول يهدد عملية التقييم وذلك لضيق الوقت المخصص لهذه العملية، فإذا ما قام الرؤساء بعملية التقييم خلال الفترة كلها وذلك يوجب الإحتفاظ بسجلات عن مدى تقدم المرؤوسين في عملهم وهذا في الواقع مدة أطول من تلك يخصص لها في نهاية السنة.

❖ معايير تقييم الأداء:

وهي العناصر التي تستخدم كركائز لتقييم وتصنف هذه المعايير إلى مايلي:

- معايير نتائج الأداء: وتختص بقياس كمية وجودة الأداء.
- معايير سلوك الأداء: مثل معالجة شكاوي العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل والتعاون مع الزملاء.
- معايير الصفات الشخصية: مثل المبادأة، الإلتباه، الدافعية العالية، الإلتزان الإنفعالي.

❖ المبادئ الأساسية في استخدام المعايير:

- الاستعانة بعدد كبير من المعايير وذلك لتعدد الأنشطة التي يمارسها المرؤوسون بهدف تغطية الجوانب المختلفة للأداء.
- الموضوعية وهي المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل، تغير معايير نواتج الأداء أكثر موضوعية.
- صدق المعيار والذي يعني أن تكون جميع عوامل المعيار تعبر بصدق عن الخصائص التي يتطلبها الأداء.
- ثبات المقياس أو المعيار يجب أن تكون نتيجة الأداء من خلال مقاييس ثابتة.¹

¹ حمزة الجبالي، نفس المرجع، ص11.

- التمييز ويعني ذلك حساسية المعيار لإظهار الإختلافات في مستويات الأداء.
- السهولة في استخدام المعيار.
- قابلية القياس، وتعني امكانية قياس هذا المعيار أو تلك الخاصية.

❖ طرق تقييم الأداء:

تتعدد طرق قياس الأداء من منظمة إلى أخرى وذلك حسب نشاطها وأهدافها ومن هذه الطرق مايلي:

1. قائمة معايير التقييم: وهي عبارة عن جدول يصنف فيه عدة معايير وتحدد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد، ويتم التقييم الكلي للفرد بجميع المقاييس التي وصفت لكل معيار توفر في هذا الفرد.

2. طريقة الترتيب البسيط: يقوم كل رئيس بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأقل أداءا وذلك طبقا للأداء العام وبعيدا عن معايير التقييم.

3. المقارنة الزوجية (بين الموظفين): حيث يتم من خلالها مقارنة الموظف داخل القسم مع باقي الموظفين الآخرين بشكل ثنائي وليس دفعة واحدة، ثم تجمع المقارنات ويتم الترتيب التنازلي لأفراد القسم على هذا النحو، ولكن يصعب استخدام هذه الطريقة ضمن الأقسام الكبيرة العدد.

4. طريقة التوزيع الإجباري: يكون الرئيس مجبرا على توزيع مرؤوسيه وفق درجات تحددها المنظمة، بحيث توضع درجة وسيطة تصنف فيها غالبية الموظفين وتأخذ باقي الموظفين في باقي الدرجات في انخفاض عن نسبة الدرجة الوسيطة.

5. طريقة الإدارة بالأهداف: وتعتمد هذه الطريقة على مايلي:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء.
- خلال فترة التنفيذ لا بد على الرئيس من متابعة تحقيق الأهداف وتقييم المساعدة، حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس.¹

- خلال مرحلة تقييم الأداء وذلك بمقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المخطط لها.

¹ حمزة الجبالي، نفس المرجع، ص11.

6. **قوائم المراجعة:** تكون بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والمدراء المشرفين، وتهتم بالجانب السلوكي والذاتي أكثر منها موضوعي.

حيث تحدد الإدارة تأثير كل صفة أو سلوك على أداء الوظيفة وتحتفظ بهذه المقاييس وتسلم القوائم بدون نسب للرئيس الذي يتولى ملء هذه القوائم بنفسه، وبعودة القوائم إلى الإدارة يكون هناك عملية مطابقة بينها وبين النسب، ليخلص في النهاية إلى التقييم النهائي، ويطلق على هذه الطريقة أيضاً، بالملاحظة السلوكية.

7. **كيفية إخبار المرؤوسين بنتائج التقييم:**

- الصراحة في تقديم المعلومات عن المرؤوس.

- تقديم أكبر قدر من المعلومات إلى المرؤوس.

- إقناع المرؤوس بنتيجة التقييم وذلك من خلال الأدلة والبراهين.

- إعطاء فرصة للمرؤوس لكي يبدي رأيه.

- إتباع أسلوب المقابلة بعرض النتائج، وذلك كسبيل لتطوير وتحسين الأداء.

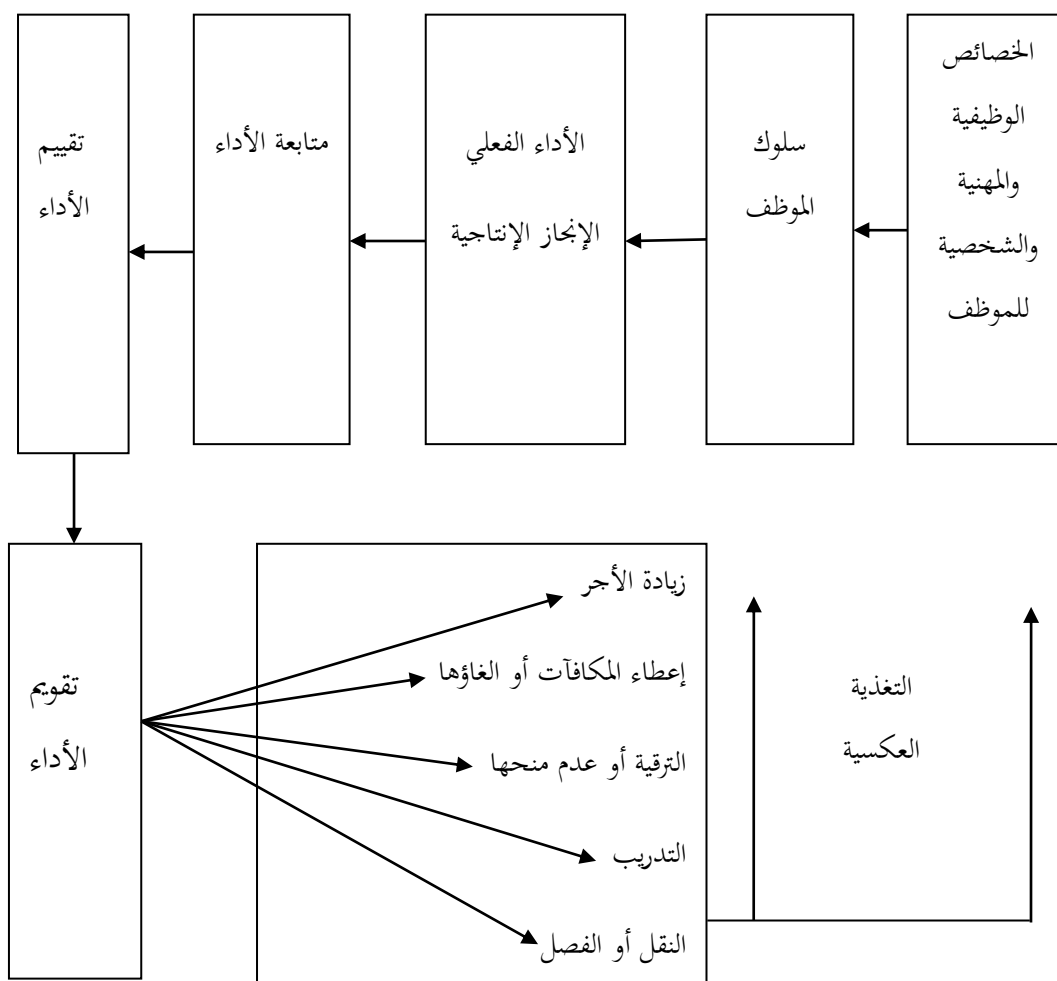
8. **استخدام نتائج تقييم الأداء:** يجب أن يكون هناك ربط بين تحديد أهداف التقييم والمهام

الأخرى لإدارة الموارد البشرية، وذلك باستخدام النتائج كأساس لهذه المهام فعلى سبيل المثال كمعيار للترقية أو منح العلاوات والمكافآت والحوافز وتحديد الاحتياجات من التدريب.¹

الشكل الآتي بين اهم مراحل عملية تقييم الأداء:

¹ حمزة الجبالي، نفس المرجع، ص12.

الشكل رقم (04): مراحل عملية تقييم الأداء



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2008، ص132.

المطلب الثالث: صعوبات عملية تقييم الأداء ومتطلبات نجاحها

1. صعوبات عملية تقييم الأداء:

تعاني العديد من المنظمات، كما يعاني المديرون من صعوبات في عملية تقييم الأداء، الأمر الذي قد يؤدي إلى فشل أنظمة تقييم الأداء، ويمن تقسيم صعوبات تقييم الأداء على قسمين، قسم يتعلق بأنظمة التقييم، وقسم يتعلق بالمديرين:¹

¹ نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة، ط1، الأردن، 2015، ص35.

1. صعوبات أنظمة تقييم الأداء:

- عدم دقة معايير التقييم، وعدم قدرتها على التعبير على الأداء.
- عدم وجود تعليمات سليمة، وكافية في أسلوب التقييم.
- عدم دقة درجات القياس (مثل ممتاز، جيد، متوسط... إلخ) في التمييز بين العاملين.
- عدم وضوح العلاقة بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين، وعدم وضوح وظيفة كل منهما في هذا المجال.

2. صعوبات المديرين القائمين بالتقييم:

- ميل المدير إلى التعميم، وهو أن يتأثر بصفة وحيدة في أداء المرؤوس، تجعله يعممها على باقي صفات الأداء، أو أنه يتأثر بالأداء العام والكلبي للمرؤوسين، فيميل إلى تقييم كل جانب ومعايير الأداء وبنفس القيمة.
- عدم فهم معايير التقييم، فمعايير مثل المبادأة والتعاون قد تكون غامضة في معناها لدى بعض المديرين.
- عدم فهم مقياس التقييم، فإذا كان المقياس مقسماً إلى ممتاز وجيد جداً وجيد ومقبول، فما هو معنى كل درجة؟ وماهي حدودها؟ الأمر قد يكون غير مفهوم، أو أن فهمه يختلف من مدير لأخ.
- التساهل أو التشدد، أو التوسط، حيث يميل بعض المديرين إلى إعطاء تقديرات عالية، أو تقديرات منخفضة، أو تقديرات متوسطة، ويعتبر ذلك نوعاً من عدم الدقة.
- التحيز الشخصي، حيث يميل بعض المديرين إلى التحيز إلى من يفضلونهم من المرؤوسين، وقد يرجع ذلك للقرابة، أو الجنس، أو التشابه في الصفات، أو الصداقة، أو الميل الشخصي للمرؤوسين.¹

2. متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء:

تتطلب نجاح عملية تقييم الأداء مجموعة من الخطوات المهمة التي تساهم في الوصول إلى نتيجة تقييم دقيقة وناجحة، ومن هذه المتطلبات مايلي:

- التنسيق والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة عند اختيار طريقة التقييم المناسبة والمعايير المناسبة والمقاييس المناسبة لتلك الطريقة.

¹ نزار عوني اللبدي، نفس المرجع السابق، ص36.

- أن تكون معدلات او معايير الأداء أدوات تساعد في إثارة دافعية الأفراد وخلق الحوافز لديهم لتحسين وزيادة انتاجيتهم.
- معالجة أخطاء التقييم المعروفة كأخطاء عدم الدقة الناجمة عن مؤثرات العوامل الفنية والتنظيمية والبيئية على كمية وجودة نتاج الأداء، والأخطاء الناشئة بسبب تحيز المقيمين، والأخطاء الناشئة من الصفات الشخصية للمقيمين كالشدة واللين.
- الدقة في اختيار المواصفات.
- وضع معدلات الأداء في ضوء الخبرات السابقة، أو من الواقع الفعلي في المنظمات المماثلة.
- تحديد نماذج واستمارات التقييم وما تنطوي عليه من معلومات بصورة واضحة تمكن المشرف أو المقيم من استخدامها بيسر وسهولة.
- أن يتولى عملية تقييم الأفراد المشرف المباشر.
- أن يخضع جميع العاملين في المنظمة لعملية تقييم الأداء ومها كانت مستوياتهم الوظيفية.
- إخبار العاملين بنتائج التقييم ومناقشتهم بذلك، وإتاحة كل الفرص الممكنة للتعبير عن آراءهم بحرية لمساعدتهم وتوجيههم نحو تنمية قدراتهم ومواهبهم.¹
- توفر توجيه تثقيفي يتعلق بالأداء، أي لا بد من أن يتجه كل فرد في المنظمة بفكرة اتجاه الأداء أو الإنتاجية.
- تحديد الإجراءات لإنجاز العمل حتى يتمكن من مراقبة الأداء.
- يجب ان تؤدي مراقبة الأداء إلى تحسين الأداء، مما يؤدي في النهاية على زيادة حصيله أنظمة من الأرباح والمقاييس الإنتاجية الأخرى.²

¹ حجاج بن صالح بن حجاج المرعي، إدارة الأفراد، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2015، ص183-184.

² يوسف ذيب، زيد منير عبري، هيثم عي حجازي، الإتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي، دار الخليج للصحافة والنشر، ط1، الإمارات العربية، 2015، ص109.

المبحث الثالث: فاعلية نظام الحوافز في أداء العاملين بالمؤسسة

المطلب الأول: أثر نظام الحوافز في تحسين الأداء

تعتبر الحوافز من الوسائل المهمة التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية في المنظمات، وذلك من خلال تطبيق الحوافز المادية والمعنوية.

فنظام الحوافز له أثر كبير في تشجيع العاملين على الإبداع والدافعية، وبذل أقصى مجهود في إنجاز المهام وتطوير مستوى الأداء وزيادة الطاقة الإنتاجية، حيث أن غياب المكافآت المادية والمعنوية المناسبة لتشجيع الأفراد العاملين يعد عائق في زيادة الأداء، بحيث تعتمد طريقة تحسين الأداء بطبيعة الحوافز الممنوحة والطريقة والهدف منها، والمكافآت تكون بأسلوبين وهما:¹

- المكافآت الفردية التي توجه للفرد وحده مقابل أداء مهمة ما.

- المكافآت الجماعية التي تهدف إلى تشجيع روح الجماعة والتعاون بين العاملين، ولقد ركز قطاع الشغل في سنوات التسعينات على العمل الجماعي وهو ما أثر على طبيعة العمل، وأسلوب المكافآت التقليدية التي تشجع الإنجازات الفردية لا تتماشى مع أهداف فرق العمل وهياكلها التنظيمية، حيث أن فرق العمل تركز على روح التعاون، وانظمة المكافآت الفردية تسعى لتحقيق إنجازات فردية وهذا ما قد يدفع الأفراد في المنظمة إلى الامتناع عن تقديم المعلومات والمساعدة لزملائهم.

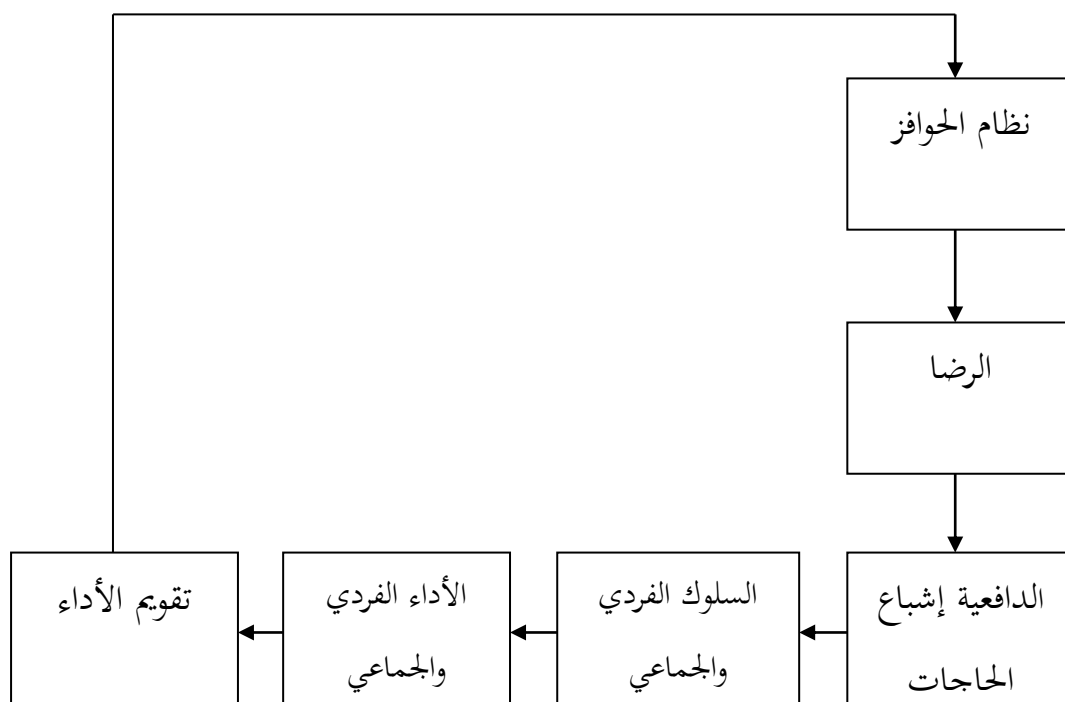
الأثار السلبية للحوافز الفردية دفعت بالخبراء باستبدالها بالمكافآت الجماعية وخصوصا في المنظمات التي تعمل بنظام الفرق، ولكن ما يعاب على المكافآت الجماعية بأنها تساوي بين جميع أفراد العمل سواء كان أداء أفرادها عاليا أو ضعيفا، ويتم استخدام أسلوبين في نظام المكافآت وذلك بتحقيق العدالة والتوازن بين أفراد المنظمة، بحيث تقدم المكافآت الجماعية مقابل ما حققه فريق العمل من أهداف ويكون جهد الفرد يساعد على تقدم زملائه بطريقة غير مباشرة عن طريق تبادل المعلومات أو العمل الجماعي والذي يساهم بدوره في تحسين الأداء.

أما أسلوب المكافآت الفردية، يطبق على العاملين، بحيث لا يتعارض مع أهداف الفريق، وهذه الطريقة تحتاج إلى رؤساء مهرة لهم القدرة على تقييم أعضاء الفريق بشكل لا يؤدي إلى تفكيك

¹ حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، جدة، 2004، ص92

الفريق، كما يجب على المنظمة تنشأ نظاماً للحوافز يقدم الثواب المادي والمعنوي لأفراد الذين يقدمون أفكاراً أو معلومات تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، فالعاملين عندما يجازون على سلوك معين فإن رد فعلهم سيكون بتكرار هذا السلوك، أما إذا لم يتم مكافأتهم أو تأخرت فمن المحتمل أن يصابون بالإحباط وبالتالي يتراجع مستوى الأداء لديهم.¹

الشكل رقم(05): أثر الحوافز في تحسين الأداء



المصدر: نور الدين بوالشرش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص علم اجتماع، جامعة بسكرة، 2006/2005، ص56.

¹ حاتم علي حسن رضا، نفس المرجع، ص93-94.

المطلب الثاني: الطرق المتبعة في تحسين الأداء

إن هدف تحقيق الأداء لا يمكن أن يتحقق إلا عن طريق دراسة عناصر الأداء ومستوياته، وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، واتباع الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير هذه العوامل، وتحسين الأداء يعد من الطرق التي تتبعها المنظمات الحديثة وذلك لأنه من الواجب التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبقية في المنظمة والتي تؤثر على أداء العاملين فيها.

ويحدد هاينز (haynes) ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي:

1. تحسين الموظف:

إن تحسين أداء الموظف يعتبر من أكثر العوامل صعوبة وذلك لكون الفرد العامل قد يكون بحاجة إلى تغيير أو تحسين أداءه إلى الأفضل ومن بين وسائل تحسين أداء الموظف ما يلي:

أولاً: الوسيلة الأولى: التركيز على نواحي القوة لدى الموظف وإيجاد اتجاه إيجابي للموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل بل أي عامل معرض لأن يخطأ، وإدراك حقيقة أنه لا يمكن القضاء على جانب الضعف والقصور لدى الموظف.¹

ثانياً: الوسيلة الثانية: تتمثل في التركيز على ما يرغبه الفرد من عمله وبين ما يؤديه بامتياز وأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأن يؤديوا الأعمال يريدونها، وهذا يعني التوفيق بين الوظيفة واهتمامات العامل.

ثالثاً: الوسيلة الثالثة: وهي ربط الأهداف الشخصية للعامل، وهذا يعني اقناع المؤسسة للعامل بأن تحسين أداءه يخدم اهتماماته ومصالحه الشخصية.

2. تحسين الوظيفة:

يرى هاينز أن تغيير مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفة أو العمل في التحكم في مستوى الأداء، بحيث أنه إذا كانت محتويات الوظيفة مملة أو تفوق مهارات العامل أو أن مهامها غير مناسبة، فإن ذلك سيؤدي إلى تدني مستوى الأداء.²

¹ سيد محمد جاد الرب، التخطيط الإستراتيجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016، ص 284.

² حاتم علي حسن رضا، مرجع سابق، ص 59.

ويركز هاينز على أهم نقطة في دراسة وسائل تحسين الأداء الوظيفية وهي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة، وتحدي العامل المناسب لأداء مهام الوظيفة، بحيث أنه يوجد مهام يمكن نقلها إلى إدارات أو أقسام أخرى، مع توفير مهارات مناسبة لدى العاملين في هذه المهام، ويضيف كذلك أن تحسين الوظيفة يتم من خلال توسيع نطاق الوظيفة مثل جمع المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة بهدف زيادة الارتباط بين العامل والمنتج النهائي والسعي على إثراء الوظيفة، أي زيادة مستويات المسؤولية والحرية المعطاة للعامل، ويركز هاينز إلى زيادة مستوى دافعية العاملين من خلال تغيير المناصب لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل، ويهدف هذا الأسلوب هو التدريب المتبادل بين العاملين، ولنجاح هذا الأسلوب يجب مراعاة المساواة في الصعوبة والتعقيد للوظائف المتبادلة وكفاية فترة تبادل الوظائف، ومن الوسائل التي يقترحها هاينز لتحسين الوظيفة هي إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في فرق الدراسة أو اللجان وتوفير الطرق اللازمة لحل المشاكل.¹

3. تحسين الموقف:

يرى هاينز أن الفرد العامل يتأثر بطبيعة المواقف التي تواجهه وذلك بالرغم مما يملكه من معارف وقدرات ومهارات وسمات شخصية، وطبيعة المواقف التي تؤدي فيها الوظيفية تقدم فرصا للتغيير، والذي يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة المستويات التنظيمية المناسبة للعامل والطريقة التي يتم بها تنظيم جماعة الأفراد العاملين، وضرورة مناسبة خطوط الاتصال ووضوحها، والمسؤولية وقدرة الفعالية لتفاعل التبادل بين الإدارات الأخرى مع الجمهور المستفيد من الخدمة.

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 286.

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق يمكننا القول أن للحوافز العمل تأثير كبير في أداء العاملين وغالبا ما يؤدي هذا التأثير على تحسين وتنشيط أداء العاملين بالمنظمة وذلك لأنه كلما أحس العامل بتلبية حاجياته ومصالحه الشخصية على غرار المكافآت المادية والمعنوية فسيؤدي هذا حتما إلى مضاعفة نشاطه وعمله لكسب ثقة رؤوسيه من جهة وفرض نفسه في المنظمة من جهة أخرى ،لدى فإن تركيز المنظمات الحديثة على طرق وسائل تحسين الأداء على موضوع الحوافز والمكافآت المادية التي حققت نتائج باهرة في رفع مستوى الأداء لدى العاملين ومن ثمة تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة وعليه فإن نجاح أي منظمة مرهون بتحفيز الأفراد العاملين وتقييم أدائهم للوصول لتحقيق أهدافها .

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية في شركة الجبس ومشتقاته غرداية

تمهيد

المبحث الأول: شركة الجبس ومشتقاته بغرداية كتنظيم إجتماعي

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن شركة جبس غرداية

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة

المطلب الثالث: الحوافز المطبقة في الشركة

المبحث الثاني: الخطوات المنهجية والأدوات المستخدمة

المطلب الأول: منهج الدراسة

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد

بعدما تطرقنا في الجانب النظري إلى ماهية نظام الحوافز المادية ودوره كوسيلة هامة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات، ودور كذلك عملية تقييم الأداء كوسيلة لتطوير أداء العاملين من خلال طرق قياس الأداء، سنحاول أسقاط ما تم التطرق إليه سابقا في الجانب النظري في المؤسسة محل الدراسة الميدانية وهي شركة الجبس ومشتقاته بغرداية، ومن خلال هذا الفصل الذي قسمناه إلى مبحثين، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى نبذة عن تاريخ تأسيس الشركة، والهيكلة التنظيمي المكون لها، وأهم الحوافز المادية المطبقة في الشركة، أما المبحث الثاني فقد احتوى على الخطوات المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة، وعينة ومجتمع الدراسة، والأساليب الإحصائية التي اعتمدت عليها الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: شركة الجبس ومشتقاته بقرداية كتنظيم إجتماعي

المطلب الأول: نبذة عن شركة الجبس ومشتقاته قرداية

يطلق على الشركة التي قمنا بالدراسة الميدانية عليها، شركة المساهمة، شركة الجبس ومشتقاته قرداية وتسمى كذلك بـ SPA SOCIETE DU PLATRE ET DERIVES GHARDAIA وتأسست الشركة ذات الأسهم المسماة: شركة الجبس ومشتقاته قرداية بموجب القانون الأساسي بتاريخ 2005/03/05.

1. موقعها:

يقع مقر شركة الجبس ومشتقاته قرداية، بتراب بلدية متليلي، وبضبط بالمكان المسمى متليلي الجديدة النومرات، على بعد 20 كم من مقر الولاية قرداية، ويتم الوصول للشركة عن طريق مسلك غير معبد يبلغ طوله حوالي 1000 م من المخرج الغربي لمنطقة متليلي الجديدة باتجاه الشمال، ويقدر عدد عمالها بـ 95 عامل موزعين على مختلف مهام الشركة.

2. المساحة والهيكل:

تتربع الشركة على مساحة 4.5 هكتار، بما فيها مباني الإدارة، ودورات المياه، والمطعم الخاص بالعمال، وكذلك ورشات صيانة العتاد والماكينات، ومواقف للسيارات والشاحنات، وتحتوي كذلك على مخازن لتخزين المواد الأولية، ووحدة الإنتاج.

3. رأسمالها:

حدد رأس مال الإبتدائي لشركة الجبس ومشتقاته قرداية بـ: 1.045.000.00 دج، مليون وخمسة واربعون الف دينار جزائريا قسم إلى 95 سهما، بقيمة 1000.00 دج الف دينار جزائريا للسهم الواحد محررة كلها، وقد وزعت الأسهم المكتتبة على الشركاء المساهمين.

4. نشاطاتها:

يتمثل موضوع الشركة في الإنتاج الصناعي وتجارة بالجملة ذات النشاطات التالية :

- ✓ الإنتاج الصناعي للجبس ومشتقاته (مصنع الجبس).
- ✓ التجارة بالجملة لمواد البناء الخزف الصحي والزجاج المسطح.

- ✓ التجارة بالجملة للخردوات ولوازم اللحامة والتدفئة ومشتقاتها وتوابعها.
- ✓ كافة العمليات التجارية والمالية والصناعية في كل عقار.

5. الطاقة الإنتاجية:

يعتمد المصنع على مادة الجبس في إنتاج مختلف أنواع مشتقات الجبس وخاصة المخصص للبناء، وينتج المصنع من 100-120 طن يوميا بقدرة تشغيل تعتمد على سبعة أيام في الأسبوع، يتم جلب مادة الجبس التي تعتبر المادة الأولية لصناعة مشتقات الجبس من منجم بمنطقة تبعد حوالي 4 كم من مقر الشركة تسمى رأس فوينيس.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة

من أجل السير الحسن للشركة، تم وضع قانون أساسي ينص على كيفية إدارة الشركة وتسييرها، ويتكون الهيكل التنظيمي للشركة من:

1- مجلس الإدارة: يتولى إدارة الشركة مجلس يتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل ومن اثني عشر عضوا على الأكثر من بينهم خمسة أعضاء على الأقل وعشرة أعضاء على الأكثر معينين أو أعيد تعيينهم في مهامهم من طرف الجمعية العامة العادية.

تنتخب الجمعية العامة التأسيسية أو الجمعية العامة العادية القائمين بالإدارة وتحدد مدة عضويتهم بست سنوات، ولا يجوز أن يكون عضوا في خمسة مجالس إدارة لشركات مساهمة، ويجوز للجمعية العامة العادية إعادة انتخابهم أو عزلهم في أي وقت.

يجب لمجلس الإدارة أن يكون مالكا لعدد من الأسهم يمثل على الأقل 20% من رأسمال الشركة ويحدد القانون الأساسي العدد الأدنى من الأسهم التي يجوزها كل قائم بالإدارة وتخصص هذه الأسهم بأكملها لضمان جميع أعمال التسيير وهي غير قابلة للتصرف فيه.

ينتخب مجلس الإدارة من بين أعضائه رئيسا له شريطة ان يكون شخصا طبيعيا، ويعين لمدة لا تتجاوز مدة نيابته كقائم بالإدارة، ويجب على الرئيس أن يسهر على السير الحسن لهيئات الشركة (مجلس الإدارة، الجمعية العامة) ويجتمع مجلس الإدارة بناء على استدعاء رئيسه أو بطلب من ثلثي أعضائه مرة كل ثلاث أشهر على الأقل، وللمجلس الإدارة جملة من الصلاحيات والسلطات وهي:

- وضع القانون الداخلي.

- يعين ويعزا كل المديرين والمديرين الفرعيين والمكلفين بالمهام وكل المستخدمين والأعوان، ويحدد صلاحيتهم وأجورهم ورواتبهم وكيفية توظيفهم وتقاعدهم.
- يحدد النفقات العامة للاستغلال والإدارة ويقبل ويرخص كل شراء أو بيع أو مبادلة أو تنازل أو ايجار عقارات وحقوق عقارية.
- يقبض كل المبالغ المستحقة للشركة.
- يوقف كل حساب ويقوم بمخالصة كل ورقة نقدية وكل حوالة في الخزينة وصندوق الودائع وكل صندوق توجد فيه أموال وقيم تملكها الشركة.
- يتعاقد ويفسخ كل عقد تأمين على كل مخاطر.
- يمثل مجلس الإدارة الشركة في كل الجمعيات العامة للمساهمين في شركات أخرى.

2- الجمعية العامة:

تعتبر الجمعية العامة الهيئة السيده في حق ملكية أسهم الشركة وتحدد كل الشروط التي تراها تتماشى ومصصلحة الشركة وذلك عن طريق قراراتها في الشكل الذي ينص عليه القانون، والجمعية العامة تكون اما عادية أو غير عادية.

أ- الجمعية العامة العادية:

تعتبر الجمعية العامة العادية في كل الحالات التي تستدعى فيها للبحث في عمليات التسيير أو الإدارة، وتتخذ الجمعية العامة العادية كل القرارات التي تعود صلاحية اتخاذها للجمعية العامة غير العادية، وتداولها في الدعوة الأولى لا يصح إلا إذا حاز عدد المساهمين الحاضرين أو ممثليهم على الأقل ربع الأسهم ولا يشترط أي نصاب في الدعوة الثانية وتبت بأغلبية الأصوات المعبر عنها ولا تؤخذ الأوراق بعين الاعتبار.

ب- الجمعية العامة غير العادية:

تعتبر الجمعية غير عادية في كل الحالات التي تستدعى فيها للبحث في المسائل المتعلقة بتغيير البنية القانونية للشركة وخاصة ما يلي:

- زيادة أو نقص رأسمال الاجتماعي حسب الشروط القانونية.

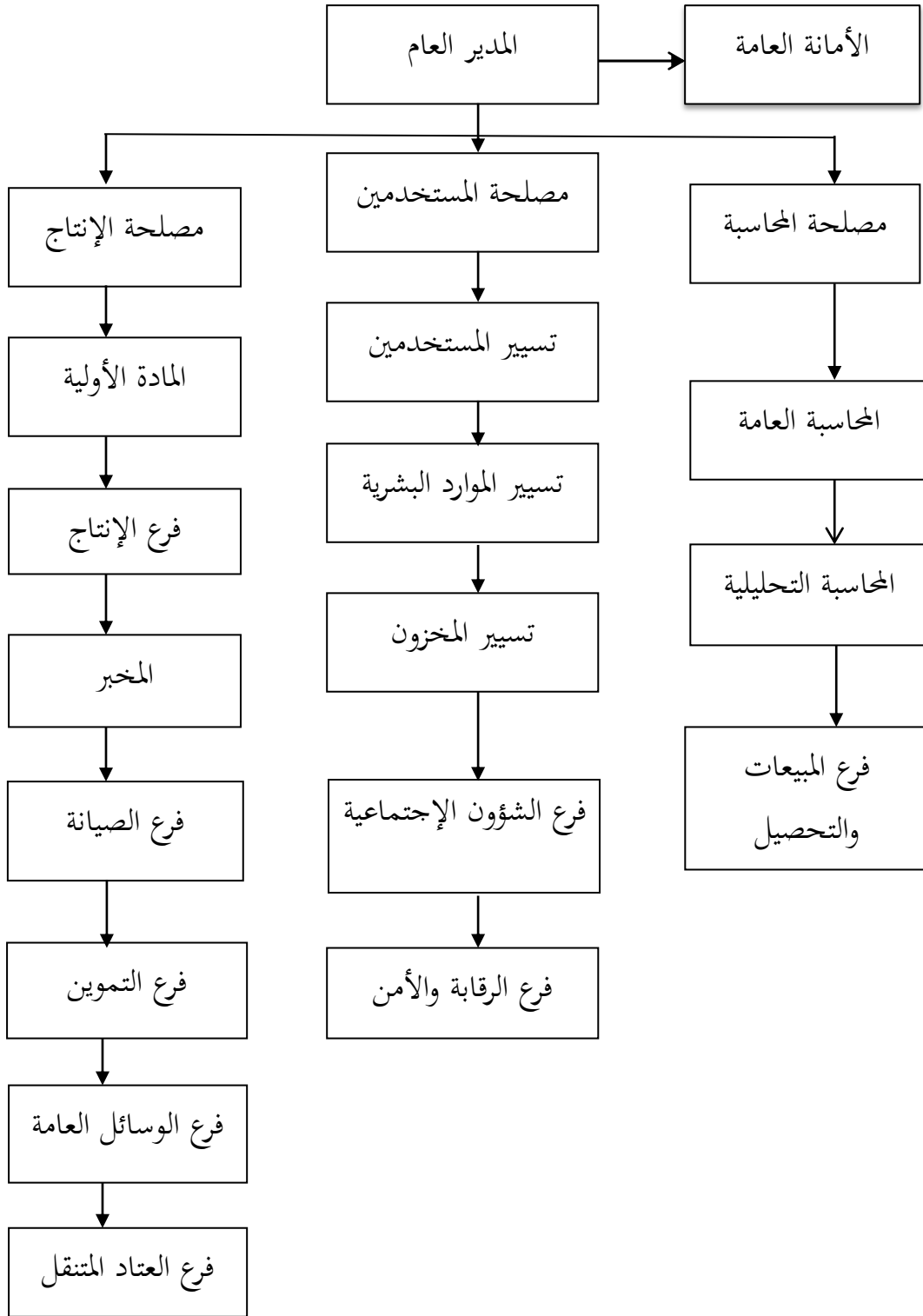
- تقرير ادماج الشركة مع شركة أخرى أو تجزئتها إلى عدة شخصيات معنوية منفردة دون حل الشركة.
- تمديد مدة صلاحية الشركة أو حلها المسبق.
- تغيير المقر الاجتماعي للشركة من مدينة إلى أخرى.
- أخذ مساهمات في الشركات الأخرى.
- الترخيص بالصفقات وكل صلح تجاري.

3.مراقبة الشركة:

علاوة على الصلاحيات المخولة قانونا للهيكل الأخرى فإن الجمعية العامة العادية تعين لمدة ثلاث سنوات مندوبا أو مندوبين للحسابات تختارهم من قائمة الخبراء المعتمدين بغرض التحقيق في الدفاتر والأوراق المالية وقيم الشركة والمراقبة والمصادقة على تنظيم وجدية الجرد والميزانيات وكذا صحة المعلومات المعطاة على حساب الشركة في تقرير مجلس الإدارة وذلك لمدة ثلاث سنوات مالية ويمكن لمجلس الإدارة انشاء لجنة أو انتداب هيئة للمراقبة والمتابعة.

وزيادة للهيكل المذكورة توجد هيكل أخرى بالشركة على غرار وحدة الإنتاج وعمالها ووحدة صيانة الأليات ووحدة التخزين وعمال المطبخ وأعوان الحراسة والسائقين.

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لشركة الجبس ومشتقاته غرداية (أنظر الملحق رقم 02)



المصدر: مصصلحة المستخدمين

المطلب الثالث: الحوافز المطبقة في الشركة

من خلال هذا المطلب سنتعرض لأهم الحوافز التي تتبناها شركة الجبس ومشتقاته غرداية وذلك وفقا لما ورد في قانونها الأساسي ومن أهم الحوافز التي تطبقها الشركة ما يلي:

1. الأجر: تختلف أجور العمال بحسب طبيعة المهام المسندة وبحسب نوعية العقد الذي يربط العامل بالشركة، وعلى سبيل المثال أجر أعضاء مجلس الإدارة:

تتشكل أجور أعضاء مجلس الإدارة من مبلغ ثابت سنوي عن بدل الحضور، ومن حصة نسبية من عدد مكافآت المديرين التي تحدد قيمتها وطرق دفعها من طرف الجمعية العامة للمساهمين ويحدد مجلس الإدارة كيفية توزيع المبالغ الإجمالية التي تمثل بدل الحضور والنسب بين أعضائه، كما يمكن أن تمنح أجر استثنائية عن المهام أو الوكالات المعهود بها للقائمين بالإدارة وفي هذه الحالة يجب أن تخضع هذه الأجر المقيدة على تكاليف الاستغلال لأحكام المواد 628 و630 من القانون التجاري.¹

2. توزيع الأرباح:

بعد خصم المصاريف العامة وكل مصاريف الشركة وكل الاستهلاكات و الأصول وكل تخصيصات المخاطر الصناعية والتجارية للشركة يشكل الباقي الربح الصافي للسنة المالية. تخصم من الأرباح خمسة في المئة 5% لإنشاء صندوق الاحتياط القانوني ويصير هذا الخصم غير ملزم ببلوغ مال الاحتياطي القانوني العشر 10/01 رأسمال الاجتماعي ويستعيد مجراه كل ما مس الاحتياطي لأي سبب يشكل الربح الذي سيوزع من الربح الصافي للسنة المالية مضافا إليه كل ترحيل لفوائد معينة مخصوم منه جميع المصاريف المشار إليها أعلاه.²

3. الحصص والأرباح:

بعد المصادقة على حساب السنة المالية ومعاينة وجود مبالغ للتوزيع تحدد الجمعية العامة القيمة الممنوحة لكل شريك في شكل حصة وكل حصة توزع بخلاف هذه القواعد تعتبر صورية.

¹ الباب الثالث، إدارة الشركة والتسيير، المادة 21 من القانون الأساسي للشركة.

² نفس المرجع، المادة 28.

تحدد الجمعية العامة طرق دفع الأرباح وحصص الشركاء ولا يمكن أن تتجاوز هذه العملية تسعة أشهر بعد غلق السنة المالية ويكون تسديد الحصة النسبية من عدد مكافآت المديرين لمجلس الإدارة مرتبطة بتسيير ارباح وحصص المساهمين أولاً: وتحدد الجمعية العامة مبلغ الحصص النسبية التي تسدد لمجلس الإدارة.

4- منحة المردودية:

تعتبر المردودية من المحفزات المادية التي تعتمد عليها المؤسسة ، ويكون تقسيم منحة المردودية على حسب طاقة إنتاج الفرد ، بحيث أنه لكل طاقة إنتاج نسبة معينة من المنحة التي تحتسب من الأجر القاعدي للعامل، والجدول التالي يبين كيفية تقسيم منحة المردودية:
الجدول رقم(01) يبين طريقة توزيع منحة المردودية في المؤسسة على حسب طاقة الإنتاج للفرد العامل.

الإنتاج/طاقة الانتاج بالطن	نسبة المنحة من الأجر القاعدي %	إنتاج الإسمنت الإنتاج بالطن	نسبة المنحة من الأجر القاعدي %
2400	5	2300	6
2550	10	2600	8
2700	15	2900	12
2850	20	3200	16
3000	25	3500	20
3150	30	3650	24
3300	35	3800	28
3400	40	3950	32
3500	45	4100	34
3600	50	4250	36
3650	55	4400	38
أكثر من 3700	60	أكثر من 4550	40

الجدول رقم(02) يبين طريقة صرف مستحقات المهتمات لأصناف العاملين على التراب الوطني.

الصف	الإقامة	الوجبة	المجموع
أعوان التحكم والتنفيذ	800 دج	350 دج×2	1500 دج
الإطارات	1200 دج	500 دج×2	2200 دج

المبحث الثاني: الخطوات المنهجية والأدوات المستخدمة

في هذا المبحث سنتطرق لتقديم الجانب التطبيقي للدراسة من خلال الخطوات المنهجية والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، منهج الدراسة، والأساليب الإحصائية.

المطلب الأول: منهج الدراسة

المنهج هو خطوات منظمة يتبعها الباحث في معالجته للموضوعات التي يقوم بدراستها إلى أن يصل إلى نتيجة معينة، أي أن المنهج هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم المختلفة عن طريق جملة من القواعد العامة التي تسيطر على سير العقل.¹

تختلف مناهج البحث باختلاف مواضيع البحث فلكل موضوع بحث منهجه الخاص، وانطلاقا من إشكالية البحث والفرضيات والهدف المراد الوصول إليه، اعتمدت على المنهج الوصفي. ويعرف المنهج الوصفي بأنه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا، عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة.²

والهدف من استخدام المنهج الوصفي هو الوصول إلى أكبر قدر من المعلومات والبيانات حول موضوع الحوافز المادية ودورها في تحسين أداء العاملين بمؤسسة الجبس ومشتقاته غرداية والإجابة عن التساؤلات والاستفسارات التي يطرحها موضوع البحث، ويعد المنهج الوصفي المنهج المناسب

¹ محمود أحمد درويش، مناهج البحث في العلوم الانسانية، مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2018، ص17.

² بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلاني، المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2012، ص133.

لإجراء هذه الدراسة وذلك لكونه من مناهج البحث المناسبة لدراسة الظواهر الاجتماعية ولقدرته على فهمها واستنتاج نتائجها.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

إن موضوع البحث هو الذي يتحكم في اختيار نوع أدوات جمع البيانات والمعلومات المراد الوصول إليها من خلال الهدف المراد الوصول إليه، وكذلك طبيعة المنهج الذي تم اختياره في الدراسة، وعلى هذا الأساس فلقد قمت باختيار أكثر من أداة لإجراء الدراسة الميدانية وهي كل من الملاحظة والمقابلة والاستبيان.

أ- الملاحظة:

تعرف الملاحظة بأنها تقنية أو أداة اجتماعية تستخدم لمعاينة مجموعة من الكائنات والظواهر والوقائع، اما بطريقة عفوية مباشرة، واما اعتمادا على مجموعة من الأليات النظرية والأدوات التطبيقية والإجرائية، بغية جمع البيانات والمعطيات حول شخص معين أو موضوع ما ، وذلك لتبني الفرضيات أو إيجاد حلول علاجية أو وقائية أو اجابة عن اشكالية مطروحة.¹

ولقد ساعدتني الملاحظة كثيرا في هذه الدراسة وذلك باطلاعي على وثائق ومستندات قدمت لي من طرف مسئول شركة الحبس ومشتقاته بغرداية ،حيث قمت بتوظيف جميع المعلومات المسقاة من هذه الوثائق والمستندات في بحثي.

ب- المقابلة:

وهي أداة من أدوات جمع المعلومات، وتعرف بأنها محادثة أو حوار موجه بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين، بغرض الوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة، يحتاج الباحث الوصول إليها على ضوء أهداف بحثه وتكون المقابلة على شكل مجموعة من الأسئلة والاستفسارات والايضاحات التي يطلب الاجابة والتعقيب عليها، وجها لوجه بين الباحث والشخص المبحوث.²

¹ جميل حمداوي، ا لبحث التربوي مناهجه وتقنياته، دار الكتب العلمية، بيروت، 2014، ص50.

² عامر ابراهيم قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص213.

ولقد اعتمدت على هذه الأداة من خلال مقابلي مع مدير شركة الجبس ومشتقاته بغرداية حيث وضع تحت تصرفي كل البيانات والمعلومات المطلوبة في البحث.

ج- الاستبيان بالمقابلة:

يعتبر من أهم سائل جمع المعلومات ويكون بشكل استجواب استبائي يكون مكتوب ومن مختلف الأشخاص عن طريق تعبئة استمارات من قبل المستجوبين في شكل اجوبة عن اسئلة يدونها الباحث في استمارات توزع على المستجوبين.¹

ولقد قسم الاستبيان إلى جزئين رئيسيين كما يلي:

الجزء الأول: الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة وتشمل (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الحالة الإجتماعية، المركز الوظيفي، الأقدمية) .

الجزء الثاني: يتضمن 29 فقرة مقسمة على النحو التالي:

- المكافآت المادية المضافة على الأجر: يتضمن (13) فقرة تقيس مجموعة الحوافز المادية بالمؤسسة.

- أداء العاملين: يتضمن (06) فقرة تقيس أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة

- محور بيئة العمل يتضمن (10) فقرة .

حيث كانت جميع الأسئلة لها أجوبة محددة ومغلقة من أجل تسهيل المعالجة الإحصائية لها.

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

قمنا بتحديد المجتمع الهدف وهو مجموعة العمال بمقر شركة الجبس ومشتقاته بغرداية البالغ عددهم 98 عامل، وتم استخدام المسح الشامل بالعينة وهو مسح يشمل كافة أفراد المجتمع الإحصائي ولتعميمه على كافة المجتمع الإحصائي أخذنا عينة، و ذلك نظرا للظروف الاستثنائية التي تمر بها المؤسسة بسبب جائحة كورونا سجلنا عدة غيابات للعمال وتم التوصل فقط لـ 60 عامل، وقمت بتواصل معهم من خلال إجراء الإستبيان بالمقابلة.

¹ غازي عناية، البحث العلمي و منهجية اعداد البحوث والرسائل الجامعية، دار المناهج للنشر والتوزيع،الأردن،2008،ص152.

خلاصة الفصل

تطرت في هذا الفصل إلى خطوات الدراسة الميدانية التي قمت بها بشركة الجبس ومشتقاته غرداية وذلك من خلال التعريف بالشركة وهيكلها التنظيمي و الحوافز المادية التي تتبعها المؤسسة لتحسين ورفع أداء عمالها من خلال نظام حوافز مقنن . ثم بعد ذلك تم التطرق إلى الخطوات المنهجية التي سرت من خلالها لجمع المعلومات والبيانات المطلوبة التي تساعدني في تحليل وتفسير الموضوع المدروس.

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة وفرضياتها

تمهيد

المبحث الأول: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة

المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الفرضيات

المطلب الأول: تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية

خلاصة الفصل

نتائج الدراسة

التوصيات

الخاتمة

تمهيد

في هذا الفصل الأخير سأتطرق الى عرض النتائج المتوصل اليها، ويتعلق الأمر بكل من الفرضيات وتفسيرها وتحليلها عن طريق أدوات احصائية ومقارنتها مع النتائج المتوصل اليها، ثم بعد ذلك الوقوف على النتائج العامة المتوصل اليها ، وكذلك التوصيات وأخيرا خاتمة عامة للدراسة.

المبحث الأول: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول : الأساليب الإحصائية المستخدمة

لغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكالياتها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وهذا نظرا لملائمته لمثل هذه الدراسة ، ومحاولة الحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان واستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

-التوزيعات التكرارية والنسبية: تم اعتماد هذين المؤشرين في كافة عبارات الاستبيان، لمعرفة توجه إجابات أفراد العينة بالنسبة إلى إجمالي العينة لكل متغير.

المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

لقد تمت دراسة خصائص أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية التالية:

(الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية ، المركز الوظيفي، الأقدمية)

أولا - البيانات الشخصية:

1- متغير الجنس

يوضح الجدول التالي نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس :

الجدول رقم (3) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

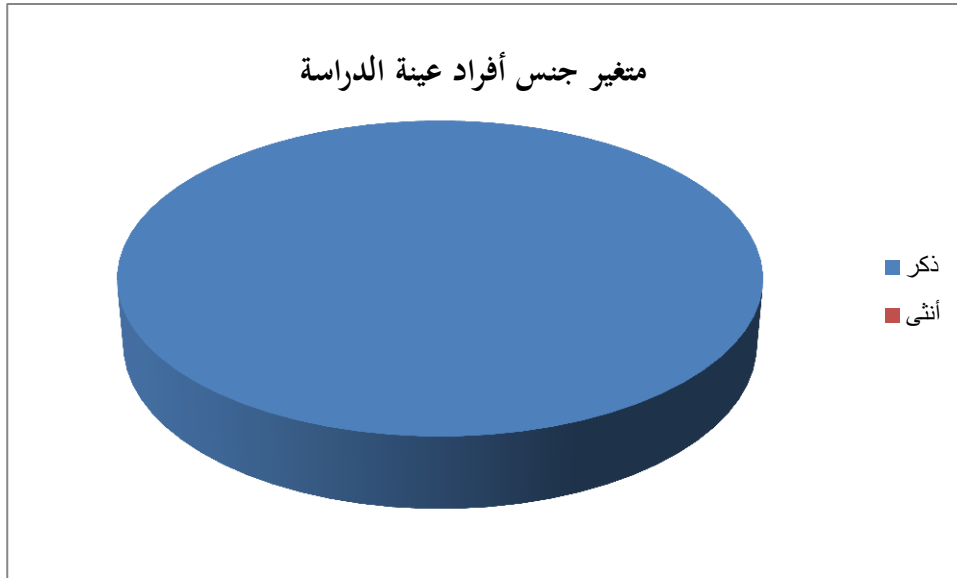
الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	60	100%
أنثى	00	00%
المجموع	60	100%

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين لنا التكرارات المطلقة والنسبية لأفراد العينة المدروسة وذلك حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ أن إجمالي أفراد عينة الدراسة كانوا ذكورا بنسبة تمثل 100 % أي ما يعادل 60 فردا الذين وزعت عليهم الاستبانات، في حين أن نسبة الإناث كانت معدومة ،

وهذا ما يدل على أنه المؤسسة محل الدراسة قد تعتمد على توظيف الذكور بنسبة أكثر من نسبة توظيف الإناث أو قد لا تلجأ إلى توظيف الإناث وفقاً لطبيعة نشاط المؤسسة أو قد يكون بسبب طبيعة توجه المجتمع ونظرة للعمل بخصوص المرأة ، الشكل الموالي يوضح لنا نتائج ذلك:

الشكل رقم (7) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Excel .

2- متغير السن:

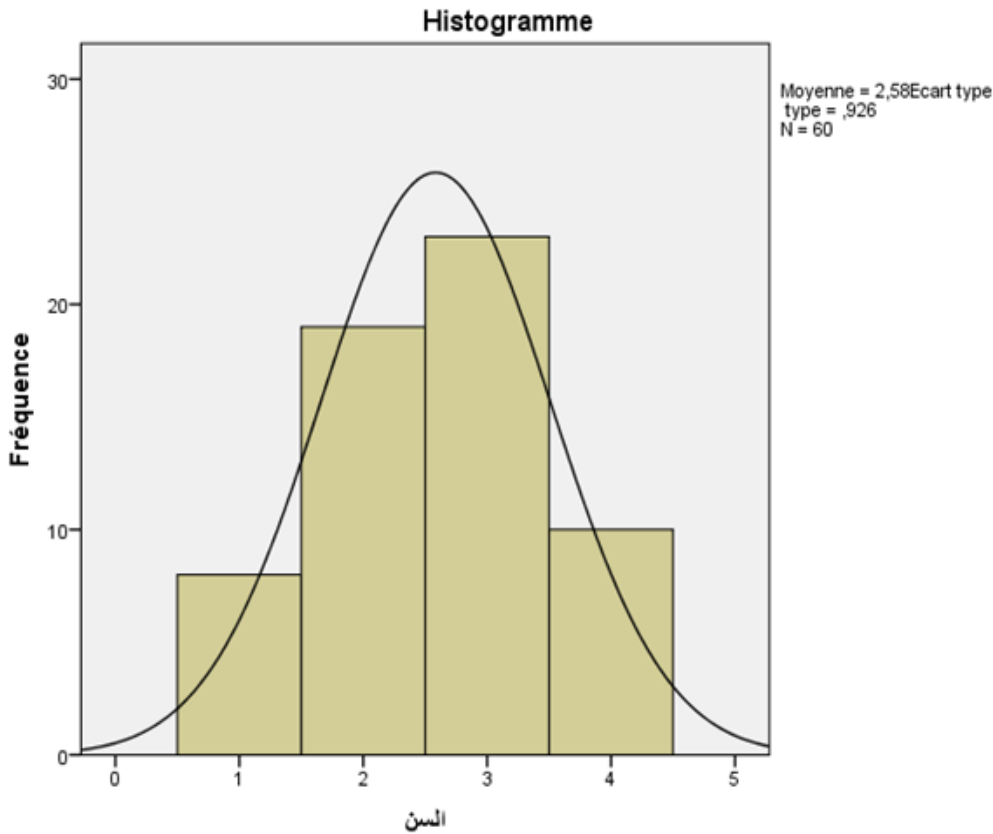
يوضح الجدول التالي نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن :

الجدول رقم (4) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

التكرار النسبي	التكرار المطلق	الفئة العمرية
13,3 %	08	من 20 - 29 سنة
31,7 %	19	من 30 - 39 سنة
38,3 %	23	من 40 - 49 سنة
16,7 %	10	من 50 - 59 سنة
100 %	60	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن ، وهي مقسمة إلى عدة فئات عمرية، حيث نلاحظ أن الفئة العمرية التي شهدت أكثر تكرار هي الفئة الثالثة حيث بلغت بنسبة 38,3 % أي ما يمثل 23 فرد ، أما الفئة التي تليها هي الفئة الثانية التي بلغت نسبة 31,7 % وهو ما يمثل 19 فرد ، ثم بعدها الفئة الأخيرة بنسبة 16,7 % أي ما يمثل 10 أفراد ، لتكون الفئة الأولى هي الأقل تكرار لبلوغها نسبة 13,3 % أي ما يمثل 08 أفراد فقط ، ومنه يمكن القول بأن نسبة الفئة الشبابية بالمؤسسة معتبرة ، بإعتبار أن أغلب موظفيها هم من الفئة الشبابية إلى حد ما وهذا قد يعود لسياسة التوظيف المنتهجة من طرف المؤسسة أو لعراقة عمر المؤسسة والشكل التالي يوضح ذلك :



المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

3- متغير المستوى التعليمي:

يوضح الجدول التالي نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي :

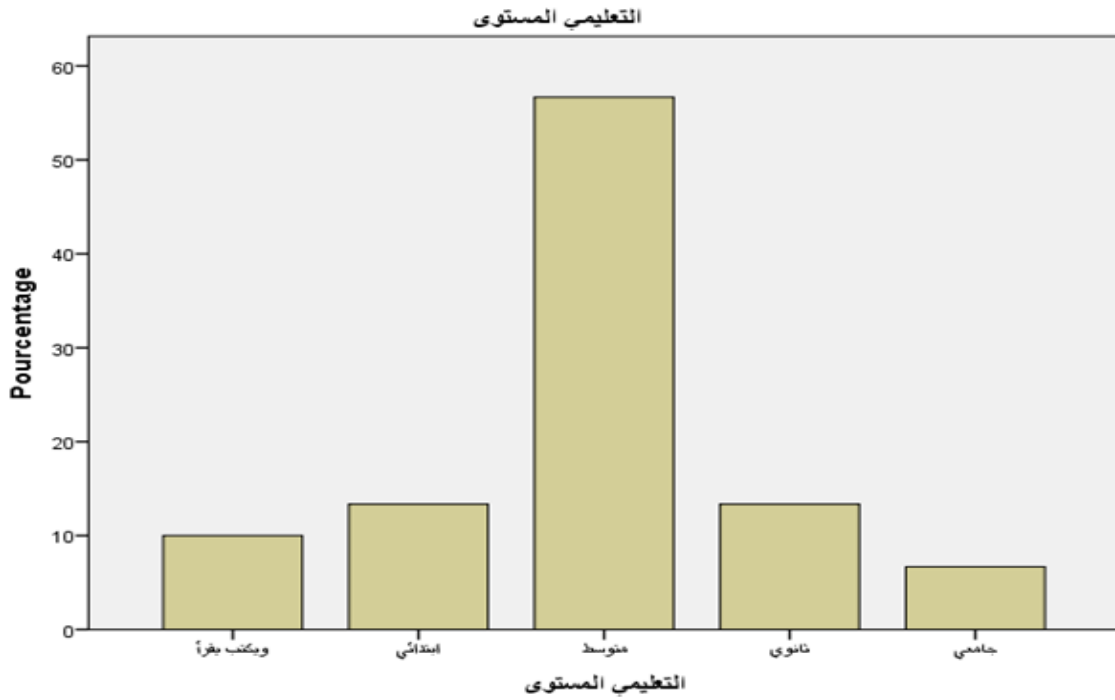
الجدول رقم (5) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
يقرأ ويكتب	06	10,0%
إبتدائي	8	13,3%
متوسط	34	56,7%
ثانوي	08	13,3%
جامعي	04	6,7%
المجموع	60	100%

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS .

يبين لنا الجدول الموضح أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي، حيث كانت أغلبية العينة من الحاصلين على مستوى التعليم المتوسط وذلك بنسبة قدرها 56.7 % أي ما يمثل 34 فرد، ثم تليها نسبة الحاصلين على مستوى التعليم الثانوي والتعليم الإبتدائي بـ 13.3 % ، أما الحاصلين على مستوى جامعي فقد بلغت نسبتهم 6.7 % أي ما يمثل 04 أفراد من العينة ، وبهذا يمكن القول بأن أغلب موظفي المؤسسة محل الدراسة كانوا من الحاصلين على المستوى المتوسط والذين يشتغلون في المستويات التنفيذية وهذا ما يمكننا من الإطمئنان إلى أن عينة الدراسة ستمكن من فهم الأسئلة وبالتالي الحصول على نتائج معبرة أكثر للواقع العملي، بالإضافة إلى أن المؤسسة تعمل على التنوع في التوظيف على حسب طبيعة نشاط المؤسسة نتيجة موظفين يشتغلون في أعمال بسيطة ولا تتطلب مستويات عليا من التأهيل أو التكوين، و الشكل التالي يوضح لنا ذلك :

الشكل رقم (10) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



SPSS المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج

متغير الحالة الإجتماعية:

يوضح الجدول التالي نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي :

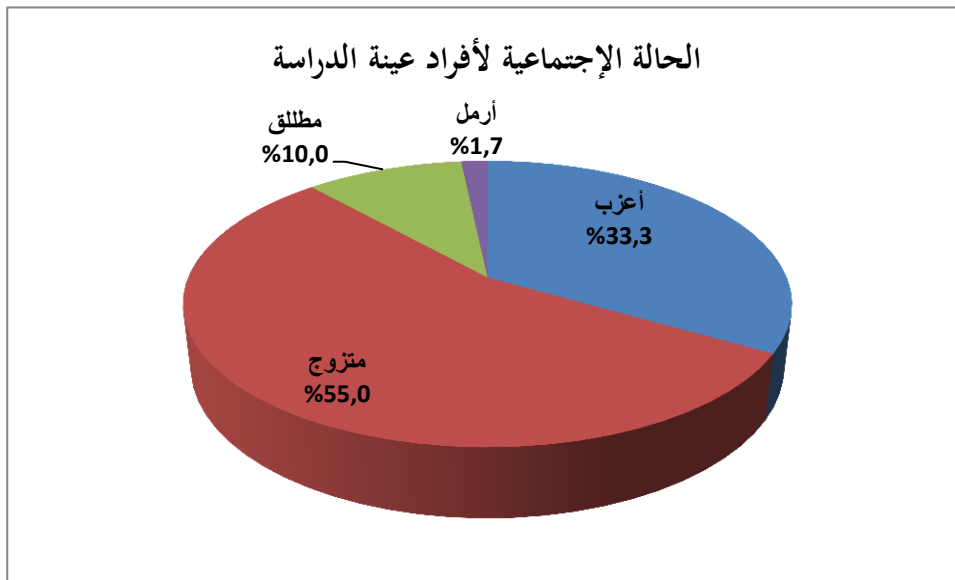
الجدول رقم (6) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الإجتماعية

الحالة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أعزب	20	33,3%
متزوج	33	55,0%
مطلق	06	10,0%
أرمل	01	1,7%
المجموع	60	100%

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح لنا متغير الحالة الإجتماعية لعينة الدراسة موزعة عبر أربع (04) حالات ، حيث إحتلت حالة الموظفين المتزوجين المرتبة الأعلى تكرار بنسبة 55.0 % ما يمثل 33 فرد وتليها حالة الموظفين العزاب بنسبة 33.3 % بما يمثل 20 فرد ، أما الموظفين المطلقين والأرامل فقد بلغت نسب تكرارهم 10.0 % و 1.7% على التوالي وما يقابله 06 و 01 فرد على الترتيب ، ما يتضح لنا أن أغلب موظفي متزوجين أي ما يدل على مؤشرات عديدة بالمؤسسة تجاه الموظفين مثل سن الموظفين بالإضافة إلى مستوى الأجور والخدمات الإجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة .

الشكل رقم (11) : الحالة الإجتماعية لأفراد عينة الدراسة



المصدر : من إعداد الطالب إعتقادا على برنامج Excel

ثانيا- المتغيرات الوظيفية :

يوضح الجدول التالي نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الحالية :

1- متغير المركز الوظيفي:

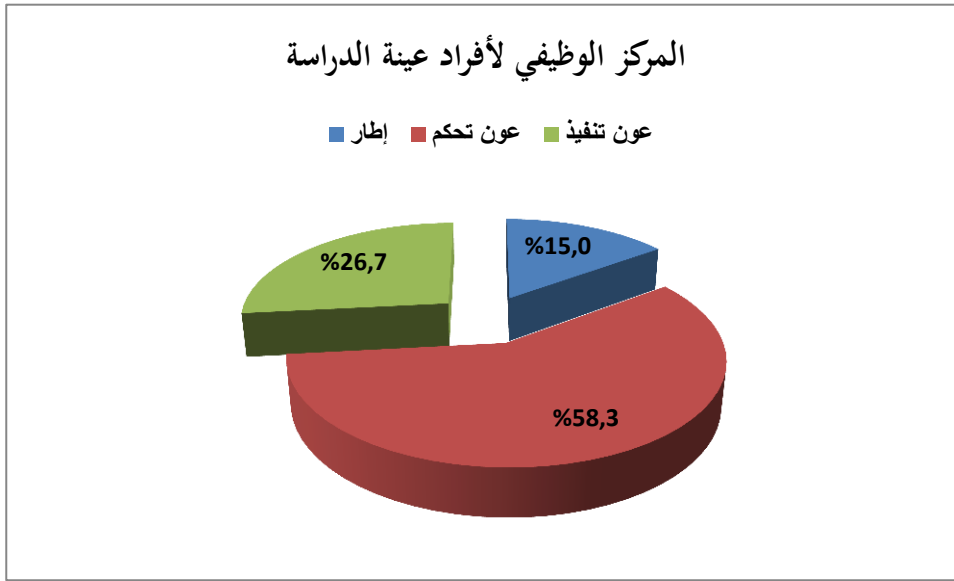
الجدول رقم (7) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

الوظيفة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
إطار	09	15,0%
عون تحكم	35	58,3%
عون تنفيذ	16	26,7%
المجموع	60	100%

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا توزيع التكرارات المطلقة والنسب المئوية حسب متغير المركز الوظيفي موزعة إلى ثلاث (03) وظائف ، حيث شهدت الوظيفة الثانية (عون تحكم) أكثر تكرارا وذلك لبلوغها نسبة 58.3 % أي ما يمثل 35 فردا ، ثم تليها الوظيفة الثالثة (عون تنفيذ) بنسبة 26.7 % و أخيرا الوظيفة الأولى (إطار) بنسبة 15.0 % هذا ما يمثل عدد 9 و 16 فرد على التوالي، لتكون بهذا العينة المدروسة لها عدد كبير من الموظفين يشتغلون كأعوان تحكم وتنفيذ وهذا ما يمكنهم من تنفيذ إجراءات العمل وما لهم من دور كبير في تنفيذ و تحقيق أهداف المؤسسة محل الدراسة وهذا لا يخلو أن تتم هذه الأعمال دون بقية الوظائف الأخرى التي لها دور ، متكامل ومشارك فيما بينها ، و الشكل التالي يوضح لنا نتائج ذلك :

الشكل رقم (12) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي



المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Excel .

2- متغير الأقدمية :

يوضح الجدول التالي نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية :

الجدول رقم (8) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

الفترة الزمنية	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من 05 سنوات	8	13,3%
من 05 - 10 سنوات	18	30,0%
من 11 - 16 سنة	15	25,0%
من 17 - 22 سنة	11	18,3%
من 23 سنة فما فوق	08	13,3%
المجموع	60	100%

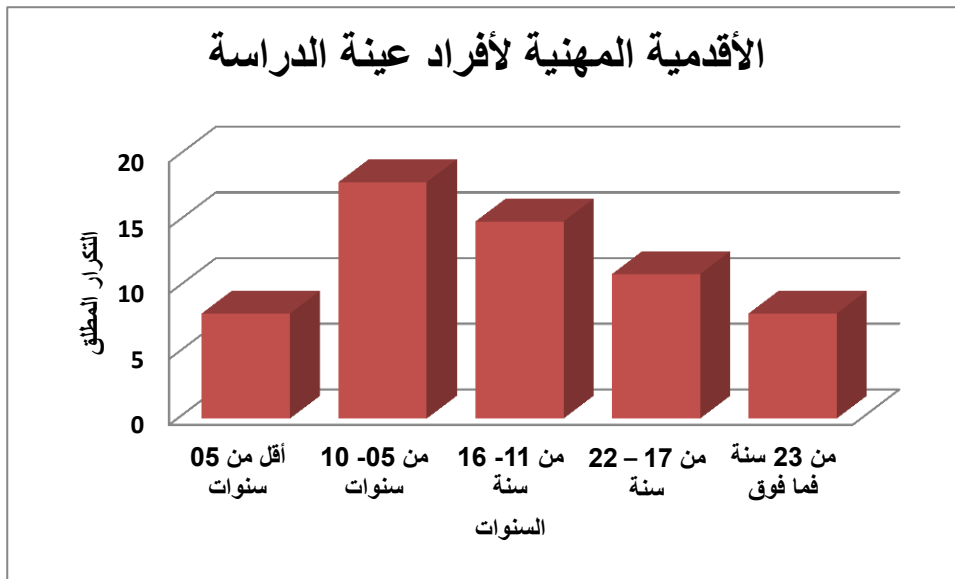
المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS .

يوضح لنا الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية والتي كانت موزعة عبر فئات

زمنية ، حيث نلاحظ أن الفئة الثانية هي التي شهدت أكثر تكرارا بنسبة 30.0 % أي ما يمثل 18

فرد ، ثم تليها الفئة الثالثة بحصولها على نسبة تكرر 25.0 % أي ما يمثل 15 فردا ، لتكون بعدها الفئة الرابعة التي حصلت على نسبة 18.3 % بما يقابل 11 فرد ، أما الفئتين الأولى والأخيرة فقد كان لهما أقل تكرر بحصول كل فئة على نسبة 13.3 % أي ما يمثل 8 أفراد من كل فئة سابق الذكر ، أي ما يشير أن للمؤسسة محل الدراسة لها موظفين ذوي أقدمية مهنية متوسطة ومقبولة تمكنهم من المعرفة الجيدة بإجراءات وظروف العمل وكذا الحلول لبعض صعوبات ومعوقات العمل بالمؤسسة بالإضافة إلى إمكانية إستغلال المؤسسة للموظفين ذوي الأكثر أقدمية في نقل خبراتهم للموظفين الجدد، وهذا يرجع أيضا إلى أن المؤسسة ليست حديثة التكوين والنشأة ، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (13) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية



المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Excel .

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الفرضيات
المطلب الأول: تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى

1- المكافآت المادية المضافة على الأجر

الجدول رقم(9): يوضح العلاقة بين مستوى الدخل الشهري للفرد و تقييم المسؤول لمستوى الأداء

المجموع		ضعيف		متوسط		عال		تقييم مستوى الأداء مستوى الدخل الفردي
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%00	00	%100	00	%00	00	%00	00	أقل من 10.000 دج
%00	00	%100	00	%00	00	%00	00	من 10.000-20.000 دج
%100	13	%00	0	%100	13	%00	0	من 20.000-30.000 دج
%100	47	%25.5	12	%63.8	30	10.6 %	5	من 30.000-50.000 دج
%100	60	%20	12	%71.7	43	%8.3	5	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدخل الشهري للعمال تراوح بين 20.000 دج و50.000 دج ، حيث بلغت نسبة العمال الذين يتقاضون مابين 20.000 الى 30.000 دج 63.8% ، وأما عدد العمال الذين يتقاضون ما بين 30.000 الى 50.000 دج فبلغ نسبته 25.53% ، ويقابل هذه النسب 71.7% من المبحوثين مستوى أدائهم متوسط ، 8.3% مستوى أدائهم عال و20% أدائهم ضعيف، وعليه نستنتج أن مستوى الدخل الفردي في المؤسسة يخضع لتقييم مستوى الأداء لدى الأفراد أذ كلما زاد مستوى الاداء ارتفع مستوى الأجر.

الجدول رقم(10):يوضح المكافآت المضافة على الأجر وعلاقتها بالمقابل المادي النوعي مقابل الأداء الجيد

المجموع		أحيانا		لا		نعم		المقابل المادي نظير الأداء الجيد
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المكافآت المضافة على الأجر
%100	58	%8.6	5	%34.5	20	%56.9	33	نعم
%100	2	00%	0	%50	1	%50	1	لا
%100	60	%8.3	5	%35	21	%56.7	34	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه وحسب النتائج تبين أن 56.7% من المبحوثين يفضلون المقابل المادي نظير أداءهم الجيد، بينما 35% لا يجذبون المقابل المادي نظير أدائهم الجيد و نسبة 8.3% ترى ان أحيانا يفضلون المقابل المادي نظير حسن الأداء، ومقارنة ب50% من المبحوثين يرغبون في الحصول على المكافآت المضافة على الأجر، و50% لا ترغب في الحصول على مكافآت مضافة على الأجر وبالتالي كانت النسبة متعادلة وهو ما يعني أن أغلبية العمال يفضلون المكافأة المادية والنوعية نظير أدائهم الجيد في العمل و هو ما يستوجب على الشركة أن تولي اهتماما كبيرا بعملية تقييم الأداء .

الجدول رقم(11):يوضح العلاوات الممنوحة مقابل الأجر الإضافي وعلاقته بتحسين الأداء

المجموع		لا		نعم		تحسين الأداء العلاوات مقابل العمل الإضافي
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	59	5.1%	3	94.9%	56	نعم
001%	1	00%	0	100%	1	لا
100%	60	%5	3	95%	57	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن ما نسبته 95% من الباحثين يفضلون ان تمنح لهم علاوة مادية مقابل عملهم الإضافي يعني زيادة عن أوقات العمل الرسمية، بينما 5% من العمال لا يفضلون العلاوات المادية مقابل العمل الإضافي، ويقابله 94.9% من الباحثين يوافقون على أن العلاوات المادية مقابل العمل الإضافي تحسن أداء العامل، و 5.1% صرحوا أن العلاوات المادية مقابل العمل الإضافي لا تحسن أداء العاملين، ونستنتج من خلال الجدول أن أغلبية الباحثين يفضلون العمل الإضافي لساعات مقابل منحهم علاوات نظير عملهم لأن ذلك حسبهم يدفعهم لمضاعفة العمل وتحسين أدائهم وهو ما لمستته من خلال محاورتي للعمال في الشركة محل الدراسة، وهو ما تنتهجه ادارة المؤسسة مع العمال وذلك تحفيزا لهم لمضاعفة العمل من جهة وزيادة الإنتاج من جهة أخرى.

الجدول رقم(12): يوضح العلاقة بين مستوى التحفيز المادي بالمؤسسة ومستوى الأداء العام:

المجموع		ضعيف		متوسط		عال		الأداء العام في المؤسسة التحفيز المادي بالمؤسسة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	5	0%	0	10.6%	5	00%	0	عال
%100	43	27.9 %	12	69.8%	30	2.3%	1	متوسط
%100	12	%0	0	100%	12	00%	0	ضعيف
%100	60	%20	%12	%78.3	47	%1.7	1	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 78.3% من الباحثين صرحوا أن مستوى الأداء العام بالمؤسسة متوسط، بينما 20% منهم صرحوا بضعف مستوى الأداء، و 1.7% يرون أن مستوى الأداء في المؤسسة عال وبالتالي يجمع الباحثين على أن المستوى العام لأداء بمؤسستهم متوسط وهذا يرجع لغياب جهاز بالإدارة مكلف بقياس مستوى الأداء العام بالمؤسسة. وبالمقابل كانت نتائج متغير التحفيز المادي العام بالمؤسسة محل الدراسة كالتالي: حيث أن 69.8% صرحوا أن مستوى التحفيز المادي العام بالمؤسسة متوسط، واما 27.9% أن التحفيز المادي بالمؤسسة ضعيف، بينما 2.3% صرحوا أن التحفيز المادي بالمؤسسة عال. وعليه نستنتج من خلال اجابات العينة ان كل ما كان مستوى التحفيز المادي عال كلما زاد مستوى الأداء مرتفع وهو ما يستوجب من المؤسسة محل الدراسة أن تنشأ نظام عام للحوافز المادية وذلك لدراسة حاجيات ورغبات العمال.

الجدول رقم(13): يوضح العلاقة بين تلقي تكريمات في المناسبات الوطنية ومساهمة العلاوات المادية في تحسين الأداء:

المجموع		لا		نعم		مساهمة العلاوات المادية في تحسين الأداء
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	49	%6.1	3	%93.9	46	نعم
%100	11	%00	0	%100	11	لا
%100	60	5%	3	%95	57	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 93.9% من المبحوثين صرحوا أن العلاوات المادية تساهم في تحسين الأداء بالمؤسسة ، بينما 6.1% منهم صرحوا بعدم مساهمة العلاوات المادية في تحسن الأداء بالمؤسسة، و يقابلها نسبة 95% من عينة البحث صرحوا بعدم تلقي تكريمات في المناسبات المادية، و 5% صرحوا أنهم يتلقون تكريمات مادية في المناسبات الوطنية، وعليه نستنتج أن التكريمات المادية التي تقدم في المناسبات المادية تساهم في تحسين أداء العاملين، وهو ما يجب أن تركز عليه إدارة المؤسسة وذلك بتعميم منح التكريمات المادية في المناسبات الوطنية على كافة العمال.

الجدول رقم(14): يوضح العلاقة بين كيفية تطبيق الحوافز المادية وتقييم مستوى الأداء:

المجموع		ضعيف		متوسط		عال		تقييم الأداء
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	53	%15.1	8	%75.5	40	%9.4	5	تطبيق الحوافز المادية
%100	7	%57.1	4	%42.9	3	%00	0	عادل
%100	60	%20	12	%71.7	43	%8.3	5	غير عادل
%100	60	%20	12	%71.7	43	%8.3	5	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 75.5% من المبحوثين صرحوا بأن تطبيق الحوافز المادية بمؤسستهم عادل، و 20% صرحوا على ان تطبيق الحوافز المادية بالمؤسسة غير عادل، ويقابلها نسبة 71.7% صرحوا بأن مستوى الأداء بالمؤسسة متوسط ، و 15.1% صرحوا أن مستوى الأداء بالمؤسسة ضعيف، و 8.3% صرحوا أن مستوى الأداء بالمؤسسة عال، ومنه نستنتج أن تطبيق الحوافز المادية في المؤسسة عادل ويخضع لمستوى تقييم الأداء.

الجدول رقم(15): استفادة العمال من منح الخدمات الإجتماعية ومستوى الأداء:

المجموع		ضعيف		متوسط		عال		تقييم مستوى الأداء
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	منح الخدمات الاجتماعية
%100	56	%21.4	12	%73.2	41	%5.4	3	نعم
%100	4	%00	0	%50	2	%50	2	لا
%100	60	%20	12	%71.7	43	%8.3	5	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان 73.2% من المبحوثين يستفيدون من منح الخدمات الاجتماعية ، بينما 8.3% من مجموع المبحوثين لا يستفيدون، ويقابله 71.7% من المبحوثين مستوى أدائهم متوسط، و 20% أدائهم ضعيف، و 5.4% أدائهم عال، ومنه نستنتج أن المنح الخدمات الإجتماعية المتمثلة في منحة الزواج أو الختان أو ولادة طفل والقروض تمنح على أساس تقييم مستوى الأداء .

الجدول رقم(16): يبين العلاقة بين كيفية توزيع المكافآت وتقييم الأداء:

المجموع		ضعيف		متوسط		عال		تقييم الأداء
								توزيع المكافآت
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	17	%8.6	5	%70.6	12	%00	0	فردية
%100	43	00%	7	%72.1	31	%11.6	5	جماعية
%100	60	%8.3	12	%71.7	43	%8.3	5	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الإتجاه العام يبين أن 71.7% من المبحوثين صرحوا أن مستوى أدائهم متوسط، بينما 8.6% من أفراد العينة صرحوا أن مستواهم ضعيف، ويقابل ذلك 72.1% من المبحوثين صرحوا أن المكافآت الجماعية توزع جماعيا، و11.6% صرحوا أن المكافآت توزع بشكل فردي، ومن خلا هذه النتائج نستنتج أن ادارة المؤسسة محل الدراسة لا تراعي الجهود الفردي للعامل وتقوم بتقييم المستوى جماعي للأفراد وهو ما يعد اجحافا في حق العمال الذين يتميزون بأداء عال.

الجدول رقم(17): يوضح العلاقة بين تلقي العامل لعلاوات المناسبات الدينية ومستوى الأداء العام:

المجموع		ضعيف		متوسط		عال		مستوى الأداء العام
								علاوات المناسبات الدينية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	19	%00	0	%94.7	18	%5.3	1	نعم
%100	33	%6.1	2	%66.7	22	%27.3	9	لا
%100	8	%00	0	%87.5	7	%12.5	1	أحيانا
%100	60	%3.3	2	%78.3	47	%18.3	11	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن 78.3% من المبحوثين لا يتلقون علاوات في المناسبات الدينية، و27.3% منهم يتلقون علاوات في المناسبات الدينية، و12.5% أحيانا يتلقون علاوات في المناسبات الدينية، ويقابله نسبة 94.7% تقييم مستوى أدائهم متوسط، و18.3% مستواهم عال، و3.3% مستواهم ضعيف، و منه نستنتج أن أغلبية المبحوثين مستوى أدائهم متوسط وبالتالي لا يستفيدون من منح المناسبات الدينية ، لأن ادارة المؤسسة تمنح العلاوات للعمال الذين يتميزون بالأداء العالي والجيد.

المطلب الثاني : تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

-تحليل الفرضية المتعلقة ببيئة العمل وتأثيرها على الأداء

الجدول رقم(18): يوضح العلاقة بين المسافة بين مقر العمل واقامة العامل و تحسين الأداء:

المجموع		ضعيف		متوسط		عال		تقييم مستوى الأداء
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
								المسافة بين العمل والإقامة
								من 5-10 كم
%100	1	%00	0	%100	1	%00	0	
								من 11-20 كم
%100	9	%22.2	2	%44.4	4	%33.3	3	
								أكثر من 20 كم
%100	50	%20	10	%76	38	%4	2	
								المجموع
%100	60	%20	12	%71.7	43	%8.3	5	

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن 76% من المبحوثين مقرر سكناه أكثر من 20 كم، أما 33.3% من 11-20 كم، و0% من 5-10 كم وذلك يعود للموقع الجغرافي للمؤسسة حيث هي متواجدة بعيد عن الوسط العمراني، ويقابله 71.7% من عينة البحث مستوى أدائهم متوسط، و4% مستواهم عالي، و22.2% مستواهم ضعيف، ومنه نستنتج أن بعد مسافة المؤسسة تؤثر على أداء العامل من حيث الالتحاق في الوقت المناسب وتفادي التأخرات والغيابات، لأن إدارة المؤسسة تقوم بتقييم الأداء بعدة طرق وأساليب .

الجدول رقم(19): يوضح كيفية التحاق بالعمل وتأثيره على مستوى الأداء:

المجموع		ضعيف		متوسط		عال		مستوى الأداء العام	
								كيفية الإلتحاق بمقر العمل	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
100%	9	0%	0	77.8%	7	22.2%	2	سيارة خاصة	
100%	51	3.9%	2	78.4%	40	17.6%	9	نقل العمال	
100%	0	0%	0	0%	00	0%	00	النقل العمومي	
100%	60	3.3%	2	78.3%	47	18.3%	11	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 78.4% من المبحوثين ينتقلون لمقر عملهم عن طريق النقل التي توفره المؤسسة، و17.6% منهم ينتقلون عن طريق سياراتهم الخاصة، ويقابلها 78.3% من عينة البحث مستوى أدائهم متوسط، و22.2% مستواهم عالي، و3.9% مستواهم ضعيف، ومنه نستنتج أن الإلتحاق بمقر العمل في الوقت المناسب يؤثر على مستوى الأداء وتركيز العامل في مهامه وهو ما دفع بإدارة المؤسسة لتوفير النقل لعمالها وذلك للإلتحاق بالعمل في الوقت المناسب بعملهم.

الجدول رقم(20): يوضح العلاقة بين وسائل الحماية وتأثيرها على مستوى الأداء العام:

المجموع		ضعيف		متوسط		عال		الأداء العام توفر وسائل الحماية
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	نعم
%100	2	%00	0	%100	2	%00	0	
%100	58	%3.4	2	%77.6	45	%19	11	
%100	60	%3.3	2	%78.3	47	%18.3	11	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم(19) صرح 78.3 % من المبحوثين بتوفر وسائل الحماية من حوادث العمل بالمؤسسة، بينما صرح 18.3 % بعدم توفر وسائل الحماية في المؤسسة إلا أن الأغلبية، والمقابل مستوى الأداء الغالب في المؤسسة متوسط حيث بلغ نسبة 77.6 % أدائهم متوسط ، و 19 % أدائهم عال ، و 3.3 % أدائهم ضعيف ، ومن هنا نستنتج أن توفير المؤسسة محل الدراسة لوسائل الحماية والأمن أثر على مستوى الأداء في العمل سيما وأن المؤسسة تحتوي على أخطار عديدة كالألات و المواد الخطيرة كالجبس ومشتقاته التي من شأنها أن تضر الجسم في حالة عدم استعمال وسائل الحماية.

الجدول رقم(21): يوضح العلاقة بين الفحوصات الطبية للعمال وتأثيره على الأداء العام:

المجموع		ضعيف		متوسط		عال		الأداء العام
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
التكرار	النسبة	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الفحوصات الطبية
100%	6	0%	0	100%	6	0%	0	نعم
100%	54	3.7%	2	75.9%	41	20.4%	11	لا
100%	60	3.3%	2	78.3%	47	18.3%	11	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه تبين أن 78.3% من المبحوثين صرحوا بتوفر الفحوصات الطبية الدورية بالمؤسسة، و3.7% صرحوا بعدم توفرها، ويقابلها نسبة 75.9% من أفراد العينة مستوى أدائهم متوسط، و18.3% أدائهم عالي، و3.3% أدائهم ضعيف، وعليه نستنتج أن أغلبية العمال يقومون بالفحوصات الطبية بشكل دوري في المؤسسة وتحرص إدارة المؤسسة على الجانب الصحي للعمال وذلك لأن العنصر البشري في المؤسسة هو العنصر الفعال في زيادة الإنتاج وتحقيق أهداف المؤسسة وهو ما يعتبر تحفيزاً هاماً للعمال.

الجدول رقم(22): يوضح العلاقة بين مستوى الظروف الفيزيائية لبيئة العمل وتأثيره على مستوى الأداء العام:

المجموع		ضعيف		متوسط		عال		مستوى الأداء العام
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	مستوى الظروف الفيزيائية لبيئة العمل
100%	3	0%	0	100%	3	0%	0	عال
100%	56	3.6%	2	76.8%	43	19.6%	11	متوسط
100%	1	0%	0	100%	1	0%	0	ضعيف
100%	60	3.3%	2	78.3%	47	18.3%	11	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن 78.3% من المبحوثين صرحوا أن مستوى الظروف الفيزيائية لبيئة العمل متوسطة، و3.3% صرحوا أنها ضعيفة، 18.3% صرحوا ان مستواها عالي، بينما 76.8% من أفراد العينة مستواهم متوسط وهو الاتجاه العام للإجابة، و3.6 أدائهم ضعيف، و 19.6% أدائهم عال ، ومنه نستنتج أن ادارة المؤسسة محل الدراسة تركز على توفير الظروف الفيزيائية الملائمة للعمال وتعتبره نوعا من التحفيز التي من شأنها أن تحسن من أداء العمال بالمؤسسة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل ومن خلال تحليل وتفسير نتائج الدراسة وتحليل الفرضيات تبين أن للحوافز المادية دور هام وبارز في رفع أداء العاملين بشركة الجبس ومشتقاته بغداية وهو ما يتوافق مع الفرضية الرئيسية، بحيث من خلال أجابات عينة الدراسة يظهر أن الأجر وحده غير كاف لتحفيز العمال بالشركة، بل وجب الاهتمام بالمكافآت المادية المضافة للأجر مثل منحة المردودية وتقسيم الأرباح بين العمال كلها من شأنها أن ترفع من طاقة العامل وبالتالي تحسين أداءه بالعمل من جهة وسد حاجياته ومصاريفه المادية من جهة أخرى.

• نتائج الدراسة:

توصلت في الأخير من خلال هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج والملاحظات التالية:

-بناء على الدراسة النظرية التي تضمنت ابراز مدى تأثير الحوافز المادية في تحسين دور أداء العاملين بالمؤسسة ثم التعرض للمتغيرين وهما، الحوافز المادية والأداء كل على حدى ،واسفرت نتائج الدراسة على مايلي:

- الحوافز المادية لا تقتصر على المكافآت المادية فحسب بل تتعدد الى عدة أنواع.
- يكمن الاختلاف في كيفية منح الحوافز المادية،وذلك لغياب نظام وقانون يحدد كيفية منحها.
- التركيز على نوع واحد من الحوافز يدخل العامل في روتين ،لدى وجب التنويع من الحوافز المادية.
- الحوافز المادية تؤدي الى تعديل سلوك العامل.
- التقييم العادل والمناسب للأداء يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- الحوافز المادية وحدها غير كافية لتحسين أداء العاملين حيث يجب التوفيق بين الحوافز المادية والمعنوية.
- نظام الحوافز المادية يساهم في تعزيز روح الإنتماء للعامل بالمؤسسة وتعزيز الثقة بين الرئيس والمرؤوس.

✓ نتائج الفرضية الأولى:

من خلال تفسير نتائج الفرضية الأولى تبين ما يلي:

- تحققت الفرضية الأولى القائلة بأنه يوجد دور للحوافز المادية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة وتم التحقق من ذلك من خلال النتائج التي أسفرت عنها وتم استنتاج مايلي:
- الدخل الشهري للفرد العامل بالمؤسسة يعد مرتفعا نوعا ما وهو ما يعد حافزا.
- أغلبية العمال يفضلون المقابل المادي النوعي وذلك لأنهم يعتبرونه مكافأة مضافة على الأجر .
- العلاوات الإضافية الممنوحة مقابل الأجر تساهم في تحسين أداء العمال وتدفعهم لمضاعفة العمل.
- مستوى الأداء العام في المؤسسة يلعب دورا كبيرا في رفع مستوى التحفيز، اي أنه كلما كان أداء العاملين أعلى كلما سعت إدارة المؤسسة في زيادة الحوافز المادية.

- لتوزيع الحوافز المادية بشكل عادل، يجب تقييم أداء الأفراد بطرق ومعايير علمية.
- تقديم المنح العائلية والعلاوات في المناسبات الدينية والوطنية يحفز العاملين وهو ماعبر عنه المبحوثين خلال استجوابهم.

✓ نتائج الفرضية الثانية:

من خلال تفسير نتائج الفرضية الثانية تبين ما يلي:

- تحققت الفرضية الثانية والقائلة أن بيئة العمل تساهم في التأثير على أداء العاملين إلى حد كبير وذلك من خلال إجابات عينة البحث بحيث تبين ما يلي:
- المسافة الفاصلة بين مقر العمل واقامة العامل تؤثر على الأداء من حيث الوصول في الوقت أو التأخر أو الغياب عن العمل وهو ما أدى لإدارة المؤسسة توفير النقل للعاملين.
- توفر وسائل الحماية من حوادث العمل بمحيط المؤسسة ساهم في الامن والسلامة المهنية للعامل وبالتالي التركيز في العمل والرفع من الأداء.
- الفحوصات الدورية والسهر على سلامة العمال من خلال توفير عيادة بطاقمها الطبي ساهم في استقرار الحالة الصحية للعمال ،خاصة وأن طبيعة العمل بالمؤسسة تستدعي مجهود بدني وصحي وهو ماساهم في رفع مستوى الأداء.
- مستوى الظروف الفيزيائية داخل مكان العمل وتوفر وسائل العمل لها تأثير على أداء العامل وقد قيمها المبحوثين بالمتوسطة.

من خلال نتائج الدراسة الميدانية في شركة الجبس ومشتقاته بغرداية تم استخلاص مايلي:

- الحوافز المادية المتبعة بالمؤسسة محل الدراسة أدت الى تحسين أداء العمال وقد ظهر ذلك جليا من خلال تحقيق نسب متصاعدة في الإنتاج.
- المكافآت المادية والعلاوات غير كافية وحدها لتحسين أداء العاملين بالشركة محل الدراسة أذ يفضلون المعاملة الجيدة من مسؤوليهم غيرها من الحوافز المادية.
- تحسين أداء العمال لا يقتصر على الحوافز المادية فحسب بل يعتمد على التكوين و التدريب الجيد للفرد.

- يتميز عمال شركة جبس غرداية بروح المسؤولية والرغبة في أداء المهات في أحسن وجه.
- اعتماد المؤسسة على أسس ومعايير علمية في تقييم الأداء أدى الى زرع العدالة والمساواة بين العمال.

- المؤسسة تمنح المكافآت المادية والعلاوات للعمال الذين يتميزون بأداء عالي وجيد.
- المؤسسة تسعى الى تطبيق نظام للحوافز المادية شامل، وذلك لتحقيق أقصى حد من الأهداف المسطرة.

- التقييم السنوي والتحويل الداخلي للعمال يساهم في رفع أداء العمال بالشركة.

- تعتمد المؤسسة على نظام مشاركة الأرباح السنوية مع لعمال وهو ما يشكل حافز للعمال .

التوصيات:

- من خلال دراستي الميدانية والنظرية لموضوع دور الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة توصلت لمجموعة من النتائج التي من شأنها أن تفيد المؤسسات الجزائرية ومن بينها مايلي:
- تحسين الأداء يستدعي من المؤسسات وضع منظومة من الحوافز محكمة ومقننة تستند على معايير علمية.
- الحوافز المادية غير كافية لوحدها في المؤسسات، بحيث يجب التوفيق والمراوحة بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية لأن العامل يحتاج للمصاريف والدعم المعنوي.
- من المستحسن على المؤسسة منح الحوافز استنادا للجهد المطلوب لأن العامل في حالة المكافآت الجماعية يحس أنه لم يستوفي حقه كاملا.
- يجب على المؤسسة وضع نظام شامل للحوافز المادية ووضعه في متناول العمال للإطلاع عليه ومسايرة مستجداته في حال تحديثه.
- بالإضافة للحوافز يجب توفير بيئة العمل المناسبة كوسائل الحماية والأمن والسلامة المهنية والسهر على تلبية حاجيات العمال المادية والمعنوية.
- يجب على المؤسسة أن تخصص ميزانية خاصة للحوافز المادية حتى لا يؤثر ذلك على تغطية تكاليف الإنتاج وسير عملها.
- التنوع والتغيير في نوعية الحوافز المادية المقدمة في المؤسسة لأن البقاء على نفس الحوافز المادية لمدة طويلة يفقد فعاليتها وتأثيرها على سلوك العمال.
- توعية العمال وتوضيح دور كل فرد في عمله، لان فهم الدور يساهم في تحسين الأداء.
- الاهتمام بالعمال وفهم حاجياتهم ومتطلباتهم لأن ذلك يساعد على توفير الحوافز الملائمة للعمال.

من خلال هذه النتائج يجب القول أنه بعد الاطلاع على القانون الأساسي لشركة الجبس ومشتقاته بغرداية تبين وجود العديد من الحوافز المادية على غرار المردودية و وتقسيم الأرباح ومصاريف المهمات وغيرها من المكافآت والعلاوات التي تمنح للعمال، لدى وجب على المؤسسة التوفيق في كيفية منحها لمستحقيها وذلك من أجل رفع مستوى الأداء في المؤسسة وتحقيق أهدافها.

الخصائفة

الخاتمة

ان دراسة الحوافز المادية وتأثيرها على أداء العاملين موضوع متفرع ومتشعب، يحمل في طياته العديد من الرؤى والمواقف بحيث يظهر جليا أن ادارة المؤسسات الحديثة وخصوصا منها الصناعية أصبحت تولى أهمية كبيرة لموضوع الحوافز، وذلك لكونه حافزا هام لرفع من الإنتاج ومضاعفة العمل وبالتالي اتخذت العديد من القرارات بخصوص كيفية وضع نظام عام لكيفية تسيير ومنح الحوافز المادية وتقسيمها على العمال، لأنها تهم العامل بالدرجة الأولى وذلك بالتأثير على دخله ومعيشته وسد حاجياته، إلا أن هذه الحوافز المادية أصبحت تشكل هاجسا بالنسبة لأصحاب العمل لكونها تحتاج الى نسبة مرتفعة من التكاليف وهو ما يؤثر على زيادة الإنتاج وتحقيق الأرباح لدى يستلزم وضع خطة محكمة لكيفية تسيير نظام الحوافز المادية وضبطه لتحقيق اهدافه المرجوة والمسطرة.

وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة تحت عنوان دور الحوافز المادية في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة، بحيث أجريت دراسة ميدانية في شركة الجبس ومشتقاته بغرداية على عينة بلغ عددها 60 عاملا ، من أجل تأثير نظام الحوافز المادية في رفع وتحسين أداء العاملين بالمؤسسة والعلاقة التي تربط الحوافز المادية بالأداء وكان ذلك من خلال توزيع عدد من الإستمارات على الأشخاص المبحوثين وتفسير النتائج المتوصل وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمثل هذا النوع من الدراسة إليها، تمت الأجابة على فرضيات الدراسة، وتبين تأثير نظام الحوافز المادية الممنوحة في شركة الجبس ومشتقاته بغرداية على أداء العاملين بها وهذا يدل على وجود نظام للحوافز المادية بالمؤسسة المذكورة يلائم العمال ويدفعهم الى تحسين أداءهم وتحقيق أهداف المؤسسة المرجوة.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. إبراهيم درة عبد الباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
2. أحمد جابر علي حسنين، الإحباط الإداري المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، ب.د.م.ط، 2013.
3. أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، دار النهضة، بيروت، 1995.
4. أحمد يوسف دودين، منظمات الأعمال المعاصرة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص91.
5. أمال بن شمسة، الأداء البشري بالإدارة المحلية، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر، ط1، عمان، 2018.
6. أيتن محمود سامح المرجوشي، دار النشر للجامعات، ط1، القاهرة، 2008.
7. بريشان معروف جميل، تحفيز الأفراد بإستخدام نظرية العدالة، دار الكتاب الثقافي، العراق، 2004.
8. بلقاسم سلاطينية، حسان الجيلاني، المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2012.
9. بن عزوز بن صابر، الاتفاقيات الجماعية للعمل في التشريع الجزائري، دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، 166، 2010.
10. جميل حمداوي، البحث التربوي مناهجه وتقنياته، دار الكتب العلمية، بيروت، 2014.
11. حجاج بن صالح بن حجاج المرعي، إدارة الأفراد، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2015.
12. حسين الحراحشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
13. حمزة الجبالي، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
14. خضير كاضم حمود، السلوك التنظيمي، ط1، دار الصفاء، عمان، 2002.

15. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
16. رايس وفاء، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة، دار اليازوري العلمية، ط1، عمان، 2016.
17. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، جامعة قلمة، 2009.
18. سيد محمد جاد الرب، التخطيط الإستراتيجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016.
19. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، إدارة الأعمال، دار وائل، الأردن، 2007.
20. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1987.
21. صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2017.
22. ظاهر محمود الكلالدة، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2011.
23. عادل الجودة، الحوافز، المنظمة العربية لعلوم الإدارية، دمشق، 1972.
24. عامر ابراهيم قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
25. عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
26. عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2017.
27. عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
28. عطا الله الزبون، خالد بن حمدان، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2017.
29. عمر عبد العزيز هلال، وسائل التواصل الإجتماعي وأحكامها في الفقه الإسلامي، دار الكتب العلمية، بيروت، 2019.
30. عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر، عمان، 1996.

31. غازي عناية، البحث العلمي و منهجية اعداد البحوث والرسائل الجامعية، دار المناهج للنشر والتوزيع،الأردن،2008.
32. فايز عبد الرحمان الفروخ،التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي،دار جليس الزمان،ط1،الأردن،2010.
33. فريد نجار، تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية، الشباب الجامع،الإسكندرية،د.ت.
34. فؤاد توفيق ياسين، المحاسبة الضريبية، دار اليازوري العلمية،عمان،2004.
35. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع،بيروت،1997.
36. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي،ط1،القاهرة،2018.
37. محمد جمال مصطفى،تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري،مركز الخبرات المهنية للإدارة ط1،الجيزة،مصر،2014.
38. محمد عبد المنعم شعيب، إدارة الأعمال و إدارة المستشفيات، دار النشر للجامعات،ط1،القاهرة،2014.
39. محمد وائل القيسي،الأداء الإستراتيجي الأمريكي بعد عام 2008،دار العبيكان للنشر،ط1،الرياض،2016.
40. محمود أحمد درويش،مناهج البحث في العلوم الانسانية، مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع،ط1،مصر،2018.
41. محمود حسين الهواسي وحيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، مطبعة ابن العربي،بغداد،2014.
42. مدحت أبو النصر، الإدارة بالخوافز، ا مجموعة العربية للتدريب والنشر،ط1،القاهرة،2011.
43. مصطفى نجيب شاويش،إدارة الموارد البشرية،دار الشروق،الأردن،1996.
44. ممهدي حسين زويلف،ادارة الأفراد،ط1،مكتبةالمجتمع العربية،الأردن،2009.
45. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة،الجزائر،ط2،2003.

46. نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة، ط1، الأردن، 2015.
47. يوسف ذيب، زيد منير عبري، هيثم علي حجازي، الإتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي، دار الخليج للصحافة والنشر، ط1، الإمارات العربية، 2015.

ثانيا: الأطروحات والرسائل الجامعية:

1. باسم شراب، تقييم أثر الحوافز على مستوى أداء الموظفين في قطاع غزة، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية، فلسطين 2007.
2. حاتم علي حسين رضا، الإبداع الإداري ولافته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2003، ص51.
3. الحارثي فيصل درهوم عايض، رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية، رسالة ماجستير، الرياض، 1987، ص22.
4. حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، 2010، ص52.
5. ديب نورة، التحفيز بوحدة نوميديا، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة قسنطينة، 1998، ص15.
6. سعود ضيف الله الدالة، أثر الحوافز على أداء الأطباء العاملين بمستشفى قوى الامن بالرياض، رسالة ماجستير في العلوم إدارية كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1424هـ/2003م.
7. صالح محرز، أثر الحوافز المادية على أداء الافراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2010.

8. عبد الله محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم لعالي، رسالة ماجستير الأكاديمية البريطانية لتليم العالي، عمان، 2011، ص26.
9. فرحاني لويزة، الإتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارة، قسم علوم التسيير، باتنة، 2008، ص22.
10. نور الدين بوالشرش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص علم اجتماع، جامعة بسكرة، 2005/2006.
11. نور الدين شنوفي، فاعلية نظم الحوافز على الكفاية الإنتاجية، رسالة ماجستير، معهد علم الإقتصاد، جامعة الجزائر، 1996.

ثالثا: المجالات:

1. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد1، نوفمبر 2001.
2. موسى سلامة اللوزي وعمر عطية الزهراني، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة الباحة بالمملكة العربية السعودية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد39، العدد01، 2012.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Martin le blanc et autres, Glossaire des Termes usuels en mesure de performance et en evaluation pour gestion sains et performante, bibliotheque et archives nationales, Quebec, canada, 2013.

السلامة حق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

دور الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة

دراسة ميدانية على عينة من عمال شركة الجبس
ومشتقاته غرداية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص : تنظيم وعمل

إشراف:
أ.د. محمد طويل

إعداد الطالب:
عبد الحميد قليل

ملاحظة: أخي الكريم، أختي الكريمة
نرجو من سيادتكم التفضل وملا هذه الإستمارة بوضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة، مع العلم أن المعلومات تبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية فقط.

السنة الجامعية: 2019م/2020م

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: من 29-20 من 39-30 من 49-40 من 59-50 من 60 وما فوق
3. المستوى التعليمي: يقرأ ويكتب ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
4. الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج أرمل مطلق
5. المركز الوظيفي: إطار عون تحكم عون تنفيذ
6. الأقدمية: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات من 11-16 سنة من 17-22 سنة من 23 سنة فما فوق

المحور الثاني: المكافآت المادية المضافة على الأجر

- 01- كم يقدر الدخل الشهري الذي تتقاضاه؟ أقل من 10.000 دج من 10.000 إلى 20.000 دج
- من 20.000 إلى 30.000 دج من 30.000 إلى 50.000 دج
02. هل تمنح مؤسستك مكافآت مادية مضافة على الأجر الذي تتقاضاه: نعم لا
- 03- هل تمنحك المؤسسة علاوة مقابل العمل الإضافي: نعم لا
- 04- هل تتلقى علاوات في المناسبات الدينية؟ نعم لا أحيانا
- 05- هل تتلقى تكريمات مادية في المناسبات الوطنية؟ نعم لا

06- هل تتقاضى منح عائلية؟ نعم لا

07- هل سبق لك وأن استفدت من منح الخدمات الإجتماعية؟ نعم لا

08- كيف يتم توزيع المكافآت؟ فردية جماعية

09- هل تتقاضى مقابل على المهمات التي تؤديها؟ نعم لا

10- هل تشارككم المؤسسة في ارباحها السنوية؟ نعم لا

11- هل تطلعكم المؤسسة بالقوانين الخاصة بالتحفيز المادية؟ نعم لا

12- هل ترى أن الحوافز المادية التي تتبعها المؤسسة؟ عادلة غير عادلة

13- كيف تقيم مستوى التحفيز المادي في مؤسستك؟ عالي متوسط ضعيف

المحور الثالث: بيئة العمل

14- هل توفر مؤسستك السكن للعاملين؟ نعم لا

15- كم تقدر المسافة بين اقامتك ومقر العمل؟ من 5-10 كم من 11-20 كم أكثر من 21 كم

16- كيف تلتحق بمقر عملك؟ سيارة خاصة نقل العمال النقل العمومي

17- هل تقدم مؤسستك وجبات الإطعام؟ نعم لا

18- هل توفر المؤسسة وسائل الحماية من حوادث العمل؟ نعم لا

- إذا إجابتك نعم هل تستعملها أثناء العمل؟ نعم لا أحيانا

19- هل تقوم المؤسسة بفحوصات طبية دورية للعمال؟ نعم لا

20- هل يوجد فضاء للرياضة والألعاب الترفيهية؟ نعم لا

21- هل تتوفر المؤسسة على وسائل العمل؟ نعم لا

22- هل تتوفر بيئة عملك على وسائل التبريد والتدفئة؟ نعم لا

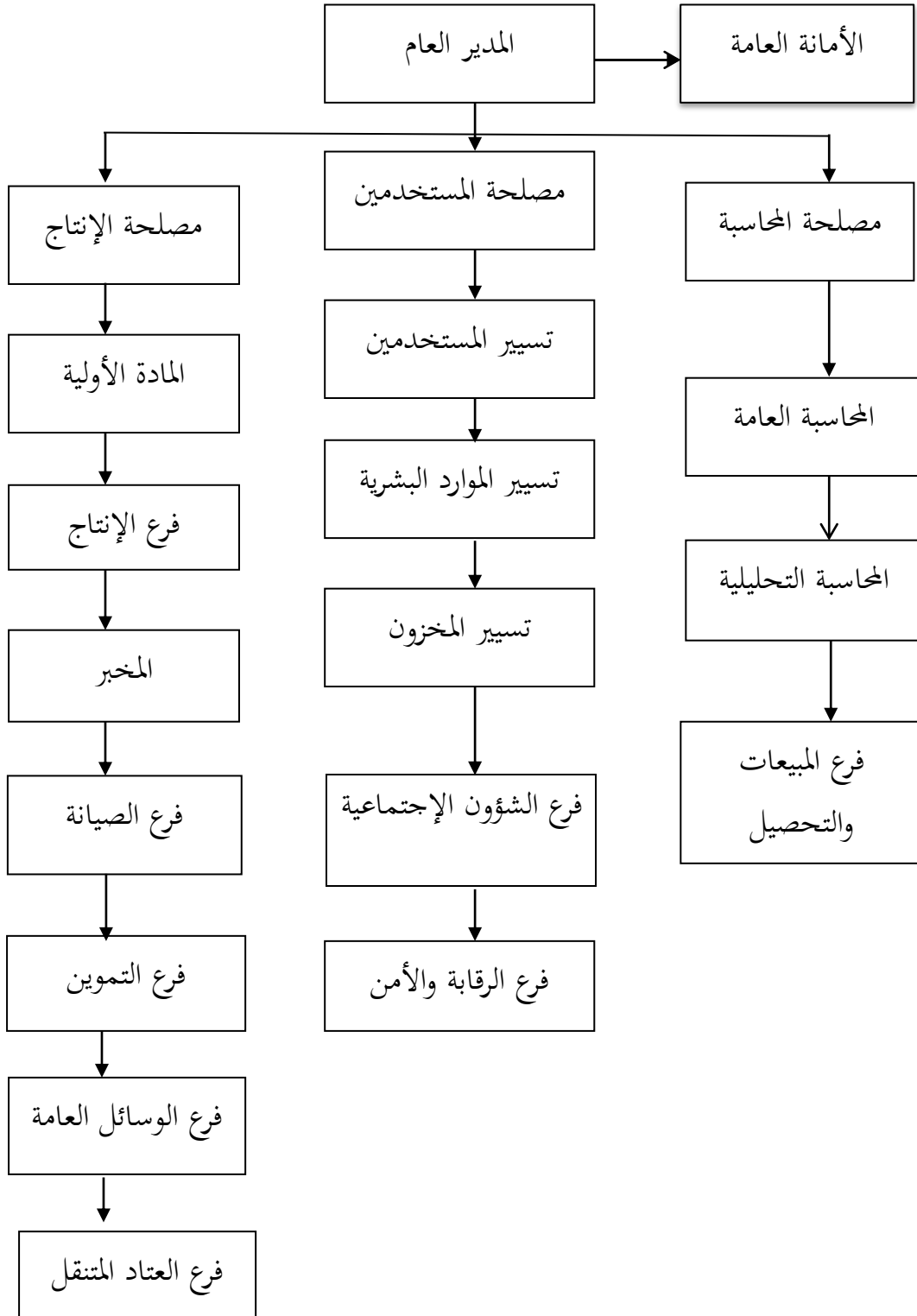
23- كيف تقيم مستوى الظروف الفيزيائية لبيئة عملك؟ عالي متوسط ضعيف

المحور الرابع : الأداء

24- كيف يقيم مسؤول مؤسستك مستوى أداءك؟ عالي متوسط ضعيف

- 25- هل العلاوات المادية التي تتحصل عليها تساهم في تحسين أداءك؟ نعم لا
- 26- هل يتوفر لديكم جهاز مسؤول عن تقييم الأداء؟ نعم لا
- 27- كيف تقييم مستوى الأداء العام في مؤسستك؟ عال متوسط ضعيف
- 28- هل تتلقى مقابل مادي نوعي وخاص نظير حسن أدائك؟ نعم لا احيانا
- 29- هل يتم تقييم الأداء بناء على أسس ومعايير علمية؟ نعم لا

الهيكل التنظيمي لشركة الجبس ومشتقاته غرداية

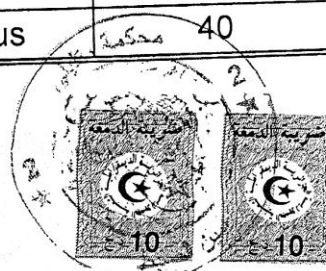


FRAIS DE MISSION SUR LE TERRITOIRE NATIONAL

Catégorie	Hébergement	Repas	Total
Exécution et maîtrise	800 DA	350 DA x 2	1 500 DA
Cadre	1 200 DA	500 DA x 2	2 200 DA

STIMULANTS

PRODUCTION Tonnage Produit	Taux Prime % du S. B.	EXPEDITION CIMENT Tonnage expédié	Taux Prime % du S. B.
2400	5	2300	6
2550	10	2600	8
2700	15	2900	12
2850	20	3200	16
3000	25	3500	20
3150	30	3650	24
3300	35	3800	28
3400	40	3950	32
3500	45	4100	34
3600	50	4250	36
3650	55	4400	38
3700 et Plus	60	4550 et Plus	40



ملخص المذكرة:

تضمنت الدراسة الحالية موضوع تأثير الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة وذلك من خلال طرح الإشكال التالي: ما مدى تأثير الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، ولمعالجة الموضوع تم تبني الفرضيات التالية:

الفرضية العامة: الحوافز المادية لها أثر في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، وتفرعت من الفرضية العامة فرضيتين جزئيتين وهي:

- المكافآت المادية المضافة على الأجر لها دور في تحسين اداء العاملين.

- بيئة العمل تساهم في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة.

ولتحليل واختبار فرضيات الدراسة، أخترت عينة من 60 فرد من شركة الجبس ومشتقاته بغرداية لإجراء الدراسة الميدانية، وباستخدام الأساليب الإحصائية لتحليل، توصلت النتائج الى :

- يوجد تأثير للحوافز المادية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

- بيئة العمل تساهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة وهذا ما لمستته من خلال مقابلي

لهم.

ABSTRACT:

The current study included the issue of the effect of material incentives in improving the performance of the organization's employees by posing the following problem: What is the effect of material incentives in improving the performance of the institution's employees, and to address the issue, the following hypotheses were adopted:

The general hypothesis: the material incentives have an effect on improving the performance of the employees of the organization. Two partial hypotheses are branched out from the general hypothesis, namely:

- Financial rewards added to the wage have a role in improving the performance of employees.
- The work environment contributes to improving the performance of the institution's employees.

To analyze and test the hypotheses of the study, a sample of 60 individuals from the gypsum company and its derivatives were selected in Ghardaia to conduct the field study, and by using statistical methods for analysis, the results reached:

- There is an effect of material incentives in improving the performance of workers in the institution under study.
- The work environment contributes significantly to improving the performance of the employees of the organization, and this is what I saw during my interview with them.