



جامعة الجبلية بونعامة خميس مليانة
كلية العلوم الإقتصادية ، التسيير و علوم تجارية
قسم العلوم الإقتصادية



الموضوع :

الحوافز و أثرها على أداء العاملين

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم الإقتصاد
تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات

تحت إشراف الأستاذ:

بوزيان رحمانى جمال

من إعداد الطالبين:

* بويكر سرحان

* مشالي حسين

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و تقدير

الحمد لله الذي لا اله الا هو المستحق للحمد ، و الشكر لله الذي تفضل علينا بالنعمة و علم الإنسان ما لم يعلم فله الحمد كما ينبغي لجلال وجهه و عظيم قدرته و سلطانه، فاللهم كما أكرمت فبارك ، و كما أنعمت و أعطيت فزد . و أصلي و أسلم على حبيبنا محمد صلى الله عليه و سلم سيدنا و نبينا و رسولنا.

بكل مشاعر الإمتنان و العرفان بالجميل نشكر الأستاذ بوزيان رحماني جمال المشرف العلمي المتميز على هذه الرسالة التي منحنا وقته و اهتمامه ، و ما قدمه لنا من علم وافر و توجيه صائب ، و عمل كل ما في وسعه لتعزيز و تقوية هذا العمل الأكاديمي ، و لما قدمه لنا من تشجيع و دعم قوي لمواصلة هذا البحث العلمي رغم صعوبة ظروفنا في هاته السنة و الذي انتهت بالخروج بهذا العمل المتواضع في صورته النهائية ، فله كل معاني الشكر الراقية التي تليق به .

و لا يفوتنا أن نتقدم بشكرنا لكل من ارتويننا من نهل علمهم و أنهينا درجة الماجستير على أيديهم ، الشكر لكل هيئة تدريس تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسة.

كما نتقدم بالشكر و الامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة بتفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث

أخيرا فائق الشكر و التقدير إلى كل من أسدى لنا المشورة أو قدم لنا نصيحة و مد لنا يد العون في إنجاز هذا البحث فجزاكم الله خير الجزاء .

إهداء 1

بدأنا بأكثر من يد و قاسينا أكثر من هم و عانينا الكثير من الصعوبات و ها نحن اليوم و الحمد لله نطوي سهر الليالي و تعب الأيام و خلاصة مشوارنا بين دفتي هذا العمل المتواضع.

إلى حبيبنا و فخرنا عند يوم الميعاد المصطفى المختار صلوات ربنا و سلامه عليه

إلى من كلفه الله بالهبة و الوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار.. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار .. أرجو من الله أن يمد في عمره ليرى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار و ستبقى كلماته نجوم أهتدي بها اليوم و في الغد و إلى الأبد .. والذي الغالي

إلى رمز الحب و القلب الطيب إلى من غمرتني بحبها و جعلت يوم نجاحي يوما لسعادتها أمي الحبيبة

إلى زوجتي الغالية و بناتي شموع الحياة و أمل المستقبل تسنيم و رؤى و إلى جميع الإخوة و الأخوات و كل أصدقائي عبد القادر ، سيد أحمد ، بوبكر و حسين و إلى كل من تذكرتهم ذاكرتي ولم تذكرهم مذكرتي و إلى كل من ساهم في إخراج هذا العمل إلى حيز الوجود

إلى كل هؤلاء جميعا أهدى ثمرة جهدي هذا المتواضع

مشالي حسين

إهداء 2

أهدي هذا العمل ، و ثواب من عمل به إن كان لنا فيه أجر من المولى عز وجل ، و عبارات بسيطة إلى:

● من قال فيها القدير " و قل ربى ارحمها كما ربياني صغيرا " ، والدي رحمه الله ، والدي شفاها و حفظها الرحمن و أطال عمرها . اللهم اجعل أبي و أمي من أهل الفردوس الأعلى و رفقاء شفيعنا محمد صلى الله عليه و سلم في الجنة.

● إلى زوجتي أورثها الرحيم من الجنة قصورا و طمأنينة عن صبرها و سندها ظهري ، و من بعدها قرّر عيناى ، ابنتاى: ألاء إخلاص و براءة ، ولدي: محمد الأمين (حفظهم الله جميعا في طاعته و جمعني و إياهم تحت ظله).

● إلى إخوتي و أخواتي - مد عوني- فردا فردا ، زوجاتهم و أزواجهم و ذرياتهم ، لكم سؤالي من الله حَفْظَكُم في الدارين و سكينه جَمْعَكُم في نوره.

● أهلي و أقاربي.

● أصدقائي و زملائي.

● كافة طلبة العلم في أرض الله لاسيما بربوع الوطن و بجامعة خميس مليانة.

مع إهداء خاص لـ : إلياس عقبة ووالده عسنون ، زميلي حسين .

الطالب بوبكر سرحان

ملخص :

الحوافز عبارة عن مجموعة متنوعة من العوامل تهدف إلى إثارة القوة و التنافس الحركي لدى الفرد ، حيث يعتبر الحافز إحدى العناصر الأساسية المهمة للتأثير على سلوكيات و تصرفات الفرد ، فالحافز أداة و أسلوب يستخدمه أصحاب الأعمال بهدف الحصول على عمل مثمر و مميز من العاملين . و للحوافز أنواع هي أهداف المنظمات في حد ذاتها ، كحوافز الأداء الجيد و هو أن يقوم الفرد بتأدية أعماله على أكمل وجه ، لشعوره بالحماس إثر حافز عرض عليه ، أو كحوافز الأداء الممتاز الذي قد يقود الفرد أو العامل إلى الإبداع و الابتكار و السعي دوما لتخطي العوائق . كما أن للحوافز أنواع منها مادية تتمثل في المكافآت المادية أو شيء ذو قيمة مادية ، و منها حوافز معنوية تتمثل في احترام الإداري لعامله و تقديرهم على جهودهم ، فيكون العاملون سعداء ، و يقدمون كافة ما عندهم لتحقيق الأهداف و الغايات التي يعملون من أجلها .

الكلمات المفتاحية:

الحافز - أداء العاملين - المنظمة

Abstract:

Incentives are a variety of factors aimed at stirring up strength and movement conflict in the individual, where the motivation is considered one of the basic elements important to influence the behaviors and actions of the individual, the incentive is a tool and method used by business owners in order to obtain a fruitful and distinctive job from workers

The types of incentives are the goals of organizations in themselves, such as incentives for good performance, which is for the individual to perform his work to the fullest, because he feels excited after an incentive presented to him, or as incentives for excellent performance that may lead the individual or worker to creativity and innovation and always strive to overcome obstacles

In addition, the incentives have material types, such as material rewards or something of material value, and among them are moral incentives represented in the manager's respect for his workers and their appreciation for their efforts, so the workers will be happy, and give all they have to achieve the goals and objectives for which they work

key words

Motivation - Employee Performance - Organization

فهرس المحتويات

- مقدمة..... أ ، ب ، ج

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية

تمهيد.....(01)

المبحث الأول : ماهية الحوافز(02)

المطلب الأول : الحوافز بين التعريف و النشأة.....(02)

المطلب الثاني : أنواع الحوافز و خصائصها(04)

المطلب الثالث : أهمية و أهداف الحوافز(12)

المبحث الثاني :الأداء و علاقته بالحوافز(13)

المطلب الأول : مفاهيم متعلقة بالأداء(14)

المطلب الثاني : محددات و معايير الأداء(16)

المطلب الثالث : علاقة الأداء بالحوافز(19)

المبحث الثالث : الأبحاث و الدراسات العلمية السابقة(21)

المطلب الأول : عرض الدراسات العلمية السابقة(21)

المطلب الثاني : تقييم الدراسات السابقة(24)

المطلب الثالث : مكانة الدراسة الحالية من الدراسة السابقة(24)

خلاصة الفصل الأول.....(25)

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية

تمهيد.....(27)

- (28).....المبحث الأول : التعريف بمجال الدراسة التطبيقية
- (28).....المطلب الأول : نشأة وتطور مؤسسة الكاهيد
- (29).....المطلب الثاني : أهداف مؤسسة الكاهيد
- (30).....المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- (35).....المبحث الثاني : منهجية الدراسة
- (35).....المطلب الأول : أدوات جمع البيانات
- (36).....المطلب الثاني : منهج الدراسة والوسائل الإحصائية المستعملة
- (36).....المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
- (37).....المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
- (37).....المطلب الأول : تحليل البيانات الشخصية
- (41).....المطلب الثاني : طرح بعض الأسئلة على العمال فيما يخص الحوافز وتأثيرها على أدائهم
- (53).....الخلاصة والاستنتاجات
- (55).....الخاتمة
- (58).....المصادر و المراجع
- (60).....الملاحق

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
28	معلومات عن مؤسسة الكايبد	رقم (01)
36	يوضح توزيع العمال حسب الجنس	رقم (02)
37	يوضح توزيع أفراد العينة وفقا للعمر	رقم (03)
38	يوضح توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى التعليمي	رقم (04)
39	يوضح توزيع أفراد العينة حسب مستوى الخدمة في المؤسسة	رقم (05)
40	يوضح الحوافر المطبقة من طرف المؤسسة	رقم (06)
41	يوضح الحوافر المادية المطبقة	رقم (07)
42	يوضح الحوافر المعنوية المطبقة	رقم (08)
43	يوضح رأي العمال في الحوافر لتحسين الأداء	رقم (09)
44	يوضح اهتمام المسؤول للإنشغالات الشخصية لعماله	رقم (10)
45	يوضح مدى ملائمة ظروف العمل للعمال	رقم (11)
46	يوضح فرص الترقية المتاحة من قبل المؤسسة	رقم (12)
47	يوضح التعامل بين المسؤول و العمال عند القيام بعمل ممتاز	رقم (13)
48	يوضح حصول العمال على ترقية	رقم (14)
49	يوضح معايير تقدير الترقية	رقم (15)
50	يوضح مدى وضع المؤسسة برامج و خطط لتحسين أداء عمالها	رقم (16)
51	يوضح رضا العمال على تقييم أدائهم	رقم (17)

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم الشكل
3	عملية التحفيز عند العاملين	رقم (01)
15	العلاقة بين الكفاءة و الفعالية	رقم (02)
16	العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء	رقم (03)
29	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكايبد	رقم (04)
30	الهيكل التنظيمي لقسم الإدارة و المالية	رقم (05)
36	يوضح توزيع العمال حسب الجنس	رقم (06)
37	يوضح توزيع أفراد العينة وفقا للعمر	رقم (07)
38	يوضح توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى التعليمي	رقم (08)
39	يوضح توزيع أفراد العينة حسب مستوى الخدمة في المؤسسة	رقم (09)
40	يوضح الحوافز المطبقة من طرف المؤسسة	رقم (10)
41	يوضح الحوافز المادية المطبقة	رقم (11)
42	يوضح الحوافز المعنوية المطبقة	رقم (12)
43	يوضح رأي العمال في الحوافز لتحسين الأداء	رقم (13)
44	يوضح اهتمام المسؤول للإنشغالات الشخصية لعماله	رقم (14)
45	يوضح مدى ملائمة ظروف العمل للعمال	رقم (15)
46	يوضح فرص الترقية المتاحة من قبل المؤسسة	رقم (16)
47	يوضح التعامل بين المسؤول و العمال عند القيام بعمل ممتاز	رقم (17)
48	يوضح حصول العمال على ترقية	رقم (18)
49	يوضح معايير تقدير الترقية	رقم (19)
50	يوضح مدى وضع المؤسسة برامج و خطط لتحسين أداء عمالها	رقم (20)
51	يوضح رضا العمال على تقييم أدائهم	رقم (21)

مقدمة

مقدمة :

إن المؤسسات الحديثة هي تلك المؤسسات التي تدرك أسس النجاح وعوامل تحققه، ولعل أسس النجاح عديدة ومتنوعة، غير أن أهم أساس على وجه التحديد هو المورد البشري، لذلك نجدنا نركز عليه كعامل أساسي تستغله لتحقيق نجاحها والوصول لغاياتها. حيث أن التنافس للحصول على المورد البشري المؤهل يتطلب التخطيط الممتاز للحصول على أفضل. غير أن هذا الأخير يحتاج بدوره إلى الاهتمام به و تلبية متطلباته للحفاظ عليه و استغلاله أفضل استغلال. وعلى هذا الأساس فيجب على المؤسسات أن تقوم بتوفير نظام مدروس وإستراتيجية واضحة المعالم لمنظومة الحوافز داخلها، ونجاحها لا يتحقق إلا بالتسيير الحسن والفعال لهذا النظام ويتطلب كذلك نظرة بعيدة المدى حوله، ولكي نضمن نجاح هذه المنظومة لاحقاً، يجب أن تضمن رضا الموظفين عنها لأنها تتمحور بالأساس حولهم، وذلك بفهم سلوكياتهم وإثارة رغباتهم لإشباع حاجياتهم فالرضا الوظيفي للمورد البشري هو المقياس الفعلي الذي يعكس النجاح الحقيقي لكل من الحوافز والمؤسسة على حد سواء حيث أنها بذلك ستخطو خطواتها الأولى في تحسين الأداء و زيادة الإنتاجية و رفع الفعالية داخل المؤسسة .

طرح الإشكالية :

ما مدى تأثير الحوافز على تحسين مستوى أداء المورد البشري بمؤسسة الكايبد بعين الدفلى

هذه الإشكالية تقودنا إلى طرح التساؤلات التالية:

- ما المقصود بكل من الأداء وسياسة الحوافز ؟
- ماهية أهم السياسات التحفيزية الحديثة ؟
- كيف تؤثر الحوافز في أداء العاملين؟.

الفرضيات :

للإجابة على الأطروحة نقدم الفرضيات التالية :

- الأداء هو الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات أما الحوافز فهي شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بـشرائط أو سلوك معين يسعى من ورائه تحقيق أهداف معينة.
- السياسات التحفيزية الحديثة في مؤسسة الكايبد هي الأجر ، الترقيّةالخ.

مبررات اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لموضوع سياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري ليس من قبيل الصدفة وإنما يعود لأسباب ذاتية وموضوعية :

أ. أسباب ذاتية:

- الرغبة في معرفة أهمية الحوافز بمؤسسة الكايبيد.
- اقتناعنا أن العنصر البشري هو أساس نجاح وفاعلية المنظمة وبقيائها لذلك فتحفيزه ماديا ومعنويا. يؤدي بالضرورة إلى تحسين أدائه.

ب . أسباب موضوعية:

- توفر المراجع المتعلقة بالجانب النظري للموضوع.
- التحفيز يعتبر نقطة ارتكاز توجيه الفرد في المنظمة والأساس الذي تستند عليه لتحقيق أهدافها.

أهداف الدراسة: تكمن أهداف الموضوع فيما يلي:

- التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة.
- التعرف على أكثر أنواع الحوافز جاذبية بالنسبة للعمال.
- البحث عن العلاقة بين الحوافز وبين تحسين أداء العاملين بالمؤسسة التي يعملون بها.
- التعرف على تأثير الحوافز في أداء المورد البشري

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الموضوع في أهمية الحوافز وكذلك أداء المورد البشري وتوضح لنا أهمية البحث من خلال ما يلي:

الأهمية العلمية: موضوع الحوافز يعتبر من بين المواضيع الهامة سواء بالنسبة للمنظمة أو للفرد، ويرجع ذلك إلى أن المنظمات تصرف مبالغ كبيرة تضاف إلى أجور العمال يجب أن يقابلها عوائد كزيادة الإنتاج، وتحسين الجودة، وتقليل التكاليف...ويرجع ذلك أيضا إلى أن الحوافز تعد الوسيلة التي يستطيع بواسطتها إشباع بعض الرغبات والحاجات لديه

الأهمية العملية : توجه هذه الدراسة اهتمامها الرئيسي للتركيز والتطبيق على فئة العمال في مؤسسة الكايبيد (عينة الدراسة)، ومن ثم فلن ما نتوصل إليه من نتائج ستعود بالدرجة الأولى على عمال المؤسسة بصفة عامة، وما يترتب على ذلك من توصل إلى أنظمة تحفيز فعالة تساهم بقوة في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف.

حدود البحث: تركز الدراسة في مؤسسة الكايبيد (الجزائرية لقنوات الري و الأبنية الجاهزة) عين الدفلى وهذا خلال الفترة الزمنية الممتدة من شهر سبتمبر إلى شهر أكتوبر 2020.

منهج البحث :

اعتمدنا في هذه الدراسة على الجانب النظري والتطبيقي ، ففي الجانب النظري استخدمنا المنهج الوصفي لأنه الأنسب في الدراسة والذي يعرف على أنه "طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل عملي منظم من أجل الوصول إلى أغراض وضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية أو سكان معينين".

بأسلوب دراسة حالة في دراسة تطبيقية ، حيث سيتم التوجه إلى مؤسسة الكايبيد (الجزائرية لقنوات الري و الأبنية الجاهزة) بعين الدفلى لجمع البيانات والمعلومات حول إشكالية البحث ، وتبويبها وتفسيرها بهدف استخلاص النتائج .

واعتمدنا في هذه الدراسة على أقرب المؤسسي الذي يعتمد على الشرح والتفصيل الوصفي للمؤسسة ، ويهتم بهياكل المؤسسة وبنيتها أي مما يتكون هيكل المؤسسة وتنظيمها الداخلي وتوزيع الأدوار فيها . ونحن بصدد دراسة الحوافز لا بد من التطرق إليها إذا كانت هذه الأخيرة مطبقة في المؤسسة المعنية في الدراسة .

بالإضافة إلى المنهج التاريخي فكل باحث هو بحاجة للاعتماد على هذا المنهج لأن دراسة أي ظاهرة أو مشكلة لا بد أن تكون لها تاريخ فهو يساعد على دراسة تطور تاريخي لمختلف المفاهيم اعتمدت عليه كونه يتناول مراحل التطور التاريخي للحوافز .

صعوبات البحث:

بطبيعة الحال اتسم الموسم الجامعي 2020/2019 بعدة محطات توقف عرقلت مسارنا الدراسي لاسيما منها الفترة المتعلقة بالجانب الصحي الذي عرفه العالم عموما و جزائرا خصوصا و المتمثل في وباء كورونا "كوفيد 19" (حفظ الله الأمة الإسلامية منه جمعا ، و رفعه عنا) ، إلا أن ذلك لم ينقص من عزيمتنا في مواصلة جهودنا الحثيثة لتذليل الصعاب و عدم التخلي عن ركب البحث العلمي.

هيكل البحث :

الفصل الأول: سنتطرق فيه إلى مختلف الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الموضوع، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث ' المبحث الأول ماهية الحوافز ، والمبحث الثاني الأداء وعلاقته بالحوافز ، والمبحث الثالث تحت عنوان الأبحاث والدراسات العلمية السابقة.

الفصل الثاني: سنتناول من خلاله الدراسة الميدانية للموضوع حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث ، المبحث الأول التعريف بمؤسسة الكايبيد (الجزائرية لقنوات الري و الأبنية الجاهزة) عين الدفلى ، والمبحث الثاني منهجية الدراسة ، والمبحث الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة.

الفصل الأول :

الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد :

تعد الحوافز من أكثر المصطلحات الشائعة والأكثر أهمية في حقل علم الإجتماع ، هذا نظرا لما لها من طابع خاص ومن تأثير داخل البري التنظيمية المختلفة على مستوى الموارد البشرية خاصة ، مما يدفع بالتنظيمات المختلفة إلى الاهتمام بهذا المتغير وتعزيزه داخل محيطها، من هذا المنطلق سنتناول ،في هذا الفصل أهم المحاور التي تتعلق بالحوافز، إبتداءا من نشأتها ومراحل تطورها، ثم تبيان أهميتها وأهدافها بالإضافة إلى أهم الطرق المستخدمة في التحفيز، ثم التطرق إلى النظريات المفسرة لها، وأخيرا يتم التطرق إلى قواعد وأسس أنظمة الحوافز .

و قد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث و هي كالاتي :

- المبحث الأول : ماهية الحوافز
- المبحث الثاني : الأداء وعلاقته بالحوافز
- المبحث الثالث : الأبحاث و الدراسات العلمية السابقة

المبحث الأول : ماهية الحوافز

يعتبر موضوع الحوافز من أهم المواضيع التي تحظى في الوقت الحالي باهتمام المؤسسات العمومية و الخاصة فهي تلعب دورا هاما و تؤثر تأثيرا كبيرا في رفع و تحسين اداء العمال بصفة خاصة و المؤسسة بصفة عامة .

و سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف الحوافز و تطورها التاريخي ، أنواعها ،

المطلب الأول : الحوافز بين التعريف و النشأة

أولا : تعريف الحوافز :

الحوافز في حياة الإنسان لها دور هام ، واثر بارز في توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات ، وكذلك فان الحوافز لها تأثير كبير ومباشر على زيادة الإنتاجية والارتفاع بمستوى رضا العاملين وخفض الإحباط . والتحفيز MOTIVATION هو حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم واكتسابهم الثقة في أنفسهم ، بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه ودون شكوى أو تدمير ، وبكلمات مشابهة يعرف نبيل غوث التحفيز بأنه وصول العاملين في المنظمة إلى حالة الشغف والتلهف والسعادة بأعمالهم ، وبلوغهم مرحلة الفداء بكل شيء في سبيل مصلحة العمل والمنظمة.

وتعرف أيضا بأنها إيجاد الوسائل والأساليب التي من شأنها إن ترفع بالقوى البشرية إلى مزيد من البذل والعطاء وتحسين دورتهم الإنتاجية.

ويعرف أيضا على أنها عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين ، تتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجاته ورغباته وبهذا المعنى فان الحافز هو المشير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أجل أدائه لعمل معين.

كما تعرف بأنها مجموعة من القوى التي تحرك الأفراد لكي يتصرفوا بطرق أو اتجاهات معينة ، وهذه القوى تحرك سلوك العاملين نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة .

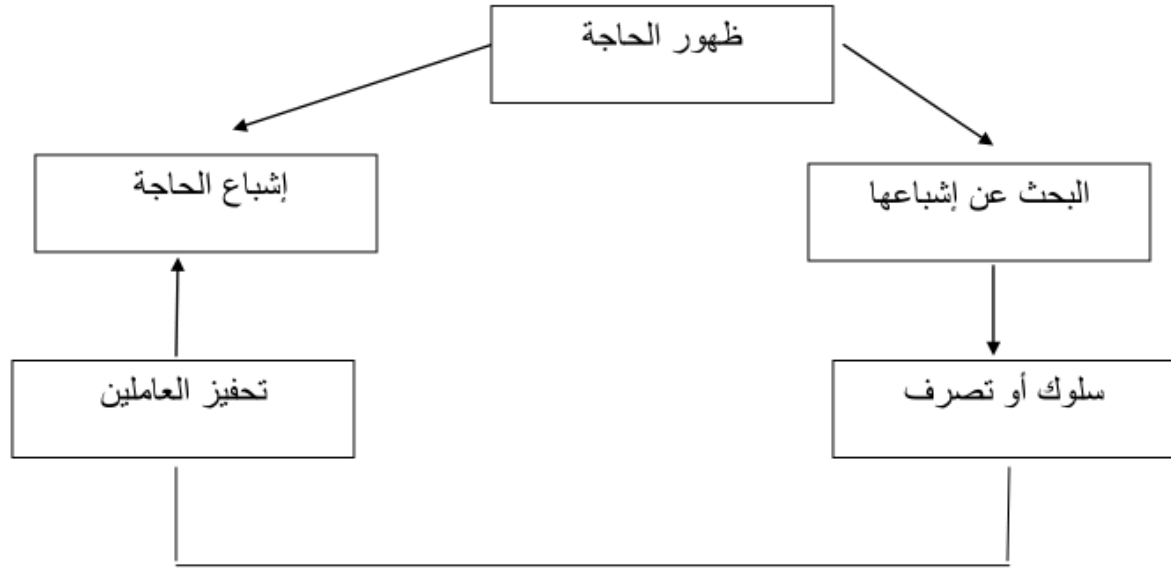
ويعرف الحافز بأنه شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة.

كما يمكن تعريفه بأنه مجموعة من العوامل والمؤثرات التي تدفع العامل نحو بذل جهد أكبر في عمله والامتناع عن الخطأ فيه .

وكتعريف آخر : الحوافز هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إدارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية .

من خلال ما سبق يمكن أن نحدد السلوك الإنساني وطريقة تحفيزه في الشكل التالي :

الشكل رقم (01) : عملية التحفيز عند العاملين



المصدر : علاء خليل محمد العطش ، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء في الوزارات الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، جامعة غزة ، فلسطين ، 2007 ، ص 10

ثانيا : نشأة وتطور نظام الحوافز :

مع بداية القرن الثامن عشر، حين برزت حركة الإدارة العلمية، بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع التحفيز، ويمكن التمييز بين ثالث مراحل لتطور الفكر الإداري فيما يخص موضوع التحفيز كالآتي:

- المرحلة التقليدية:

تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة، حيث تعتبر المنظمة وحدة اقتصادية مثالية، العالقة لها بالبيئة الخارجية، فمن وجهة نظر رائد النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر) أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول، إذ يسعى دائما إلى إشباع حاجاته المادية، وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط، وكذلك ركزت على مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريديريك تايلور في سياستها التحفيزية على الأساس المادي .

- المرحلة الحديثة:

تمثل هذه المرحلة نظريات الإدارة الحديثة كنظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم، حيث حاولت هذه المرحلة تجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة بذلك من تجاربها، إذ تنظر هذه المرحلة إلى

الجهاز الإداري في المنظمات على أنه نظام مفتوح وليس مغلقاً، كما أشارت إليه المدارس التقليدية، حيث دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة، ونادت بضرورة إختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية، حسب مستويات الأداء وإثراء العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز¹

المطلب الثاني : أنواع الحوافز و خصائصها

أولاً : أنواع الحوافز :

أ- الحوافز المادية والحوافز المعنوية:

فالحوافز المادية هي التي تشبع حاجات الفرد وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة، كالأجر والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر والزيادات في نفقات المعيشة والمشاركة في الأرباح والأجور التشجيعية وظروف وإمكانيات العمل المادية وساعات العمل والخدمات المختلفة التي تقدمها الإدارة للعاملين وضمان استقرار العمل²

ويقسم بعض الباحثين الحوافز المادية إلى:

▪ حوافز في شكل نقود:

- زيادة الرواتب.
- توزيع أسهم على العاملين.
- المشاركة في الأرباح
- مكافآت في المناسبات الوطنية والقومية والدينية.

▪ مزايا إضافية :

- التأمين الصحي.
- سيارة خاصة من المؤسسة.
- التأمين على الحياة.
- امتيازات تقاعدية.
- إجازات طويلة ورحلات خارجية.
- عضوية نوادي رياضية أو اجتماعية.

▪ رموز المركز status symbol :

¹غازي حسين عودة الحلايية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، (منشورة)، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الشرق الأوسط ، الأردن ، 2013، ص 10 .
² سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن ، 2011، ص 300 .

- تخصيص سكرتيرة أو عدد منهن أو إذن على باب المسؤول.
 - إلحاق حمام أو مطبخ صغير بمكتب المدير.
 - المكتب الواسع.
 - البرادي والسجاد والصور الزيتية التي تزين جدران المكتب.
 - موقع المكتب.
 - مكان مخصص لوقوف السيارة¹.
- أما **الحوافز المعنوية** فهي تلك الحوافز التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان إلى جانب إشباعها للحاجات الإجتماعية وتزيد من تماسك العاملين وشدهم نحو العمل ومن أبرز أشكالها نجد:
- إتاحة فرص التقدم للعاملين.
 - مشاركة العمال في رسم السياسات.
 - اتخاذ القرارات الخاصة بإدارة العمل.
 - منح الأوسمة والشهادات.
 - منح الألقاب.
 - نشر أسماء المبدعين عن طريق وسائل الإعلام المختلفة.
 - إتباع وسائل التكريم للمبدعين².
- ب- الحوافز الفردية والحوافز الجماعية:**
- ✓ **الحوافز الفردية:**

سميت بالحوافز الفردية لأنها تدفع الفرد على أساس أنه وحدة عمل مستقلة في ضوء جهده وفعالية أدائه منفردا

على الرغم من وجود أنظمة عديدة للحوافز المادية على المستوى الفردي، إلا أن جميعها تربط مباشرة بين أداء الفرد والمكافأة، إذ يستطيع الفرد تلمس هذه العلاقة ، على العكس من هذا نجد هذه العلاقة غير واضحة في حالة المكافآت الجماعية، ولهذا السبب فإن نظام الحوافز الفردية هو أكثر أنواع الحوافز استخداما في المنظمات الصناعية والمنظمات التي لا تستهدف تحقيق الأرباح وهناك أنواع عديدة من الحوافز الفردية لكن أهمها ما يلي:

- **العلووة السنوية:** وهي مبلغ مالي يدفع للفرد آخر نهاية كل فترة زمنية.

¹ : عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع،

2008 ، ص 414

²: مهدي حسين زويلف، إدارة الموارد البشرية مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001 ،

ص 162- 163 .

- الأجر الإضافي: وهو المبلغ الذي تدفعه المنظمة للفرد لقاء عمله خارج أوقات العمل.
- المكافآت: وهي مبلغ نقدي يصرف للفرد المتميز في أدائه.
- وبالرغم من محدودية الحوافز الفردية إلا أن نجاح نظام الحوافز الذي تعتمد المنظمة يتطلب توفر بعض الأمور من بينها:
- أن يكون للفرد رغبة حقيقية للحصول على مكافأة أعلى.
- أن يستطيع الفرد السيطرة على التكاليف.
- إمكانية قياس النوعية والمحافظة عليها.
- أن يكون بالإمكان السيطرة على معوقات العمل .
- عدم تغيير مهام الموظف خلال فترات قصيرة .
- أن تكون طريقة حساب المكافآت سهلة ومفهومة من قبل العاملين .
- أن تكون الطريقة عادلة وموضوعية.¹

بالرغم من اختلاف أنواع خطط الحوافز الفردية، إلا أن جميعها يرتبط بالأداء الفردي بطريقة أخرى، فعلى المستوى غير الإداري في المنظمة، تعتمد الحوافز الفردية على أداء الفرد وليس الجماعة أو المنظمة، ومع ذلك فإن على المستوى الإداري تعتمد الحوافز غالباً على أداء وحدة العمل التي يرأسها المدير.²

✓ الحوافز الجماعية:

عندما يزداد تعقيد المنظمة وتتداخل الأعمال إلى الدرجة التي يصعب فيها قياس أداء الفرد بدقة ، وعندما تؤكد المنظمة على ضرورة التعاون والتماسك وتضافر الجهود من أجل تحقيق نتائج جيدة، تصبح الحوافز الفردية عديمة الجدوى وتنتج المنظمة إلى اعتماد نظم الحوافز الجماعية التي تؤكد العمل الفريق.

ووفقاً للحوافز الجماعية يحصل كل أفراد المجموعة على حوافز تعتمد على أداء المجموعة ككل، في هذه الحالة يكون جهد الجماعة أو فريق العمل هو وحدة دفع الحافز المالي وتعتمد معظم خطط الحوافز الجماعية على ما تحقق من أرباح أو تخفيض تكلفة التشغيل.

ومن بين الأمور التي تساعد على نجاح الحوافز الجماعية، حجم المجموعة وتماسكها ووضوح الأهداف ودرجة الثبات ومدى إدراك الفرد للعلاقة المباشرة بين أدائه وأداء المجموعة.

إذ من الواضح أنه كلما قل حجم المجموعة إزداد تماسكها وكلما إزداد التمسك نحو تحقيق أهداف واضحة إزداد وعي الفرد بأهمية العلاقة بين أدائه والأداء العام للمجموعة.

¹: مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن ، ص ص ، 331-332

² راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001 ، ص

وتأخذ الحوافز الجماعية أشكال عدة من بينها حوافز المشاركة في الأرباح وحوافز تملك العاملين أسهماً في المنظمة وفيما يلي شرح لها:

• المشاركة في الأرباح السنوية:

حيث تقوم الشركة باقتطاع نسبة مئوية محددة مسبقاً من أرباحها المحققة في نهاية السنة لتوزيعها على العاملين على أساس أن هذه الأرباح التي حققتها الشركة هي انعكاس لجهودهم الجماعي المبذول في الأعمال المختلفة.

• تملك العاملين جزء من أسهم الشركة:

كما قد تلجأ بعض المنظمات إلى توزيع جزء من أسهمها على العاملين لديها في نهاية السنة كبديل عن توزيع نسب من أرباحها المتحققة في نهاية السنة و فلسفة هذه الطريقة هي أن توزيع الأسهم على العاملين سيجعلهم يملكون جزءاً من رأس مال الشركة يتقاضون عليه أرباحاً سنوية، الأمر الذي سيعزز انتمائهم و إخلاصهم للشركة ويزيد من حرصهم على نجاحها، وسوف ينعكس كل ذلك على مستويات أدائهم وجودة منتجاتهم¹.

والحوافز هي التي تقدم للجماعة ما دامت أهداف الوحدة الإنتاجية رهينة في تحقيقها بجهود المجموعة ومدى تعاونهم، والحوافز الجماعية لها تأثيرها بالمقارنة مع الحوافز الفردية، وال تعني الحوافز الجماعية إعطاء نصيب موحد لكل فرد في المجموعة بل وفق ما يقدم كل فرد ضمن مجموعته².

ج- الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية

1) الحوافز الإيجابية:

للحوافز الإيجابية أنواع رئيسية ثلاثة هي:

• الحوافز النقدية:

وتعتبر الحوافز النقدية من أهم أنواع الحوافز خاصة بالنسبة للأفراد في مستوى الإدارة الدنيا في المنشأة، حيث أن الحاجات الفسيولوجية الأساسية لم تشبع بعد بالكامل وعليه فإن النقود تعتبر في هذه الحالة دافعا قويا للسلوك الإنساني ، إذ أن الأفراد في هذا المستوى التنظيمي يكون دخلهم محدوداً، وأن حاجتهم للمال تكون من أجل سد احتياجاتهم المعيشية كالمأكل والسكن والملبس وهناك أنواع متعددة للحوافز النقدية نذكر منها ما يلي :

• الأجر:

¹: مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سابق ، ص 332-333 .

²: سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 300 .

تتبع أهمية الأجر كحافز على الإنتاج بأنه يتيح للفرد تحقيق الكثير من الحاجات الأولية والأساسية كالمأكل والمسكن وشراء كل ما تشتهي نفسه كما ويمكن عن طريق الأجر استقطاب وجذب العمالة الجيدة للعمل في المنشآت، ورفع الإنتاج عن طريق ربط الأجر بالإنتاجية، إلا أن هناك وجهتي نظر مختلفتين فيما يتعلق بكون الأجر هو أهم حافز أم لا، إذ يرى أنصار حركة الإدارة العلمية أنه أهم حافز فإن جماعة حركة العلاقات الإنسانية ترى أن الأجر ليس هو الحافز الأهم، إنما المعاملة الحسنة الطيبة للعاملين ودراسة مشاكلهم و الاهتمام بظروف عملهم المادية لها تأثير أقوى من الأجر، وعلى أي حال يمكن القول أن أهمية أي حافز تتبع من مدى توافقه وتكامله مع الحاجة أو الرغبة التي يشعر بها الأفراد، وارتباطه بالإنتاج مباشرة.

• الزيادات السنوية:

لا يمكن القول أن الزيادات السنوية على الراتب هي حافز على العمل إلا إذا ربطت بالإنتاج، أي أن يكون أساس منحها كفاءة ونشاط وتحسن الإنتاجية للفرد، أما إذا اعتمد منح الزيادة بالأقدمية فإن هذا الحافز سيفقد أهميته على إثارة الرغبة في العمل والإنتاج.

• المكافآت:

المكافآت هي مبالغ مالية تعطى للفرد العامل لقاء قيامه بعمل متميز أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج، أو بسبب تحقيقه للنجاح في مجال ما.

• المشاركة في الأرباح:

يمكن تعريفها بأنها نسبة مئوية من الأرباح السنوية تحددتها إدارة المنشأة ليتم توزيعها على العاملين، وتتم طريقة احتساب هذه النسبة، إما على أساس الأرباح الإجمالية، أو على أساس الأرباح الصافية، وبذلك يمكن اعتبار المشاركة في الأرباح حافزا نقديا على زيادة الإنتاج، من منطلق أن العاملين سيعمدون إلى زيادة جهودهم ونشاطهم في العمل من أجل زيادة الإنتاج والأرباح، وبالتالي زيادة الأرباح التي يحصلون عليها.

• الحوافز المعنوية:

يقصد بها تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي، له تطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة ومن أهم الحوافز المعنوية ما يلي:

• فرص الترقية promotion:

تعتمد فعالية الترقية كحافز على العمل فيما إذا ربطت بالكفاءة الإنتاجية، فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل مراكز وظيفية أعلى من مراكزهم الحالية تحقيقا لرغبة أو حاجة لديهم وهي المكانة الوظيفية، وبالتالي تحقيق مركز اجتماعي أعلى، ففي هذه الحال ستكون الترقية حافزا مشجعا للعاملين على العمل والإنتاج.

• **تقدير جهود العاملين : recognition for accomplishment**

ويكون ذلك بمنح شهادات تقدير أو توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات إنتاج جيدة، وذلك كتقدير من قبل إدارة المنشأة لجهودهم المبذولة في إنجاح المنشأة، كما يمكن تقدير جهود العاملين عن طريق تسجيل أسمائهم على لوحة الشرف، التي تعلق في مكان بارز في المنشأة كما يمكن وضع صورهم على هذه اللوحة، مع لمحة موجزة عن نشاطهم وجهدهم، وما حققوه من إنجازات للمنشأة.

• **إشراك العاملين في المنشأة : employee participation**

يقصد بإشراك العاملين في الإدارة أن يكون لهم ممثلون في مجلس إدارة المنشأة يساهمون بأرائهم وأفكارهم في إدارة المنشأة عن طريق الإشتراك في رسم سياستها واتخاذ قراراتها، والهدف الأساسي من إشراك العاملين في الإدارة هو حفزهم على العمل عن طريق إشعارهم بأهميتهم، وأن السياسات والبرامج الموضوعية قد تم وضعها على أساس دارية كاملة لرغبات و الاحتياجات العاملين والتي قام ممثلوهم بنقلها للإدارة العليا.

• **ضمان واستقرار العمل:**

إن الضمان أو الاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين يعتبر حافزا له تأثير كبير على معنوياتهم، وبالتالي على إنتاجيتهم، ألن العمل المستقر والدائم يضمن دخل ثابتا للفرد يعيش به مع أفراد أسرته براحة واطمئنان.

• **حوافز الخدمات الإجتماعية : fringe benefits**

يطلق البعض عليها اسم التعويضات أو الحوافز غير المباشرة، بسبب أن الأفراد يحصلون عليها عن طريق غير العمل، أي غير مرتبط بتقديمها بمستوى أداء العاملين أو إنجازاتهم، وهي تقدم لجميع العاملين بغض النظر عن مقدار نشاطهم وإنجازهم بشكل عام .

ويقصد بها تلك التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين، وتشعرهم بأن الإدارة ترحى مصالحهم الشخصية وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة وتشمل الحوافز الاجتماعية خدمات تقدمها المنشأة للعاملين دون مقابل أو بمقابل بسيط، ومن أهمها:

• **توفير مستلزمات المعيشة:** عن طريق إنشاء جمعية تعاونية إستهلاكية في المنشأة يمكن للعاملين شراء احتياجاتهم التموينية اليومية منها.

• **مساعدة العاملين على إيجاد مسكن ملائم:** وذلك عن طريق بناء مساكن خاصة وتأجيرها للعاملين بأجور زهيدة أو تقديم سلف مالية تساعدهم في شراء أو إقامة مساكن خاصة لهم.

• **إنشاء صندوق للادخار:** يساهم فيه العاملون والمنشأة، يقوم بمنح قروض وإعانات للعاملين في مناسبات اجتماعية متعددة مثل المرض، الزواج أو الولادة... إلخ.

- تقديم خدمات طبية للعاملين: عن طريق إنشاء مركز صحي يقدم الخدمات الصحية المستعجلة والتعاقد مع بعض المستشفيات لتقديم الخدمات العلاجية والجراحية المتخصصة التي قد يحتاج إليها العاملون.
- إنشاء ناد للعاملين وأفراد أسرهم: يجتمعون فيه أيام العطل وفي أوقات الفراغ للاستجمام والراحة وكذلك ممارسة بعض الهوايات الرياضية.

ويمكن القول أخيرا أن تقديم مثل هذه الخدمات هو في الواقع حافز للعاملين على العمل والإنتاج، وذلك عن طريق التأثير على حالتهم المعنوية، الأمر الذي يزيد من حبهم وولائهم وارتباطهم بالمنشأة، وبالتالي غيرتهم على مصلحتها، وكل ذلك سيؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج الذي يعود بالمنفعة على المنشأة والعاملين فيها.¹

(2) الحوافز السلبية:

هي عبارة عن وسائل تستخدم لردع العاملين من القيام بأعمال وتصرفات معينة لضمان حسن سير الإنتاج وأداء العمل بالشكل الطبيعي المعتاد، وهذه الوسائل تعتبر من قبيل العقوبات التي توقع على العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى أقل مما هو مقدر أو متوقع منه ونستطيع أن نذكر عدد من الحوافز السلبية في النقاط التالية:

- الخصم من المرتب أو خفضه.

- تأخير الترقية وعدم تسليم درجات عالية.

- توجيه الإنذار أو التوبيخ.

- الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعاملين.

- الحرمان من النشاط الاجتماعي أو الاقتصادي.

ومما تجدر الإشارة إليه أن الحوافز الإيجابية عادة ما تكون أكثر فعالية من الحوافز السلبية ذلك لأن طبيعة الإنسان تميل إلى التشجيع سواء المادي أو المعنوي، لهذا تستخدم الحوافز الإيجابية في دفع تصرفات العاملين في الاتجاه المرغوب نحو تحقيق الهدف، ولكن بالرغم من ذلك فهي ال تكفي بمفردها لتحقيق أهداف المؤسسة، وال بد من استخدام الحوافز السلبية كعامل له تأثير هام في ضمان تأدية العمال لعملهم على أحسن وجه واستجابتهم للأوامر والتعليمات لكن يجب عدم المبالغة في الحوافز السلبية لأنها تؤدي إلى إحباط العمال.

¹ : مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، غزة، فلسطين، 2005 ، ط 3 ، ص 209-213 .

إن التهديد بالعقاب يسبب الخوف للعمال ويصبح غير قادر على أن يستجيب للسلوك الإيجابي فقد يؤدي العقاب في هذه الحالة إلى أشياء غير تلك التي يقصدها، فالعامل الذي يعاقب على شيء ما فقد يتمادى في خطئه في أشياء أخرى. وعلى هذا يجب أن تطبق الحوافز السلبية بصفة عامة في حدود معقولة حتى لا تؤثر على الإتجاه العام للمؤسسة.¹

فهل توجد أنواع أخرى للحوافز؟

نعم توجد أنواع أخرى كثيرة وما تم عرضه هو أشهرها، ولكن الحدود للابتكار في أنواع الحوافز، وذلك حسب احتياج العاملين، وطريقة العمل، ومشاكل للأداء وهدف المنظمة ومن أمثلة هذه الحوافز مايلي:

- مكافأة استثنائية عن عمل طارئ متميز.
 - رحلة مجانية.
 - عمرة أو حج.
 - سيارة.
 - أجهزة منزلية.
 - أدوات شخصية (ساعة مثال).
 - خطابات الشكر.
 - دروع أو كؤوس الامتياز.
- وما تم ملاحظته أن معظم الجوائز الممنوحة تأخذ شكل الحوافز المعنوية.²

ثانيا : خصائص الحوافز :

ينتسم نظام الحوافز الفعال ببعض الخصائص من أهمها:

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

إمكانية التطبيق: تشير هذه الخاصية إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام. الوضوح والبساطة: يجب أن يتصف نظام الحوافز بالصفات التالية:

¹ : صالح البيومي، حوافز النتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982 ، ص 35 .

² : أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007 ، ص 364 .

- **الوضوح .**
- إمكانية فهمه واستيعابه و الاستفادة منه من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه
- ✓ **المشاركة:** على الإدارة أن تشارك العاملين في وضع نظام الحوافز وهذا لتثبيتهم وتحمسهم له وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه.
- ✓ **تحديد معدلات الأداء:** يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود مع دلالات محددة وواضحة وموضوعية الأداء ويجب أن يشعر الفرد أن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.
- ✓ **القبول:** النظام العام للحوافز في مداخلتها وطريقتها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والحاجات الإنسانية والكميات والجودة وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز، كون أن الحوافز تفقد أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها.
- ✓ **المرونة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن هذا لا ينفى إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها، إذا استدعى الأمر ذلك.
- ✓ **الجدوى التنظيمية:** يجب أن ينعكس تطبيق نظام الحوافز إيجابيا على المؤسسة، وهذا في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعمالها، ويتم هذا بمقارنة نتائج أعمال المؤسسة قبل وبعد النظام.
- ✓ **التوقيت المناسب:** تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف¹.

المطلب الثالث: أهمية و أهداف الحوافز:

أولا : أهمية الحوافز :

لنظم الحوافز أهمية كبيرة في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى لتحقيقها وذلك عن طريق تحفيز الأفراد بشكل فعال وتأتي أهمية الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها والتي منها:

- تحقق نظم الحوافز زيادة في أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إذ أن الاختيار السليم للحوافز (المادي أو المعنوي) يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.

تساهم نظم الحوافز في تفجير فدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام ويؤدي هذا إلى اختزال في القوى العاملة المطلوبة وتسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في اليد العاملة.

¹: بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الزاوية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، 148-149 .

- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد العامل وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة.
- تعمل نظم الحوافز على تقليص كلفة الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل.
- كذلك تهدف إلى إشباع حاجات العاملين بشتى أنواعها وإشعارهم بروح العدالة داخل المنظمة وبالتالي زيادة تمسك العاملين بشتى أنواعها وإشعارهم بروح العدالة داخل المنظمة وبالتالي زيادة تمسك العاملين بمنظمتهم ورفع روح الولاء و الانتماء لها.¹

ثانيا :أهداف الحوافز :

إن تحفيز المرؤوسين هي إحدى المهارات السلوكية والقيادية التي يجب أن تتمتع بها الإدارة في مختلف المستويات الإدارية لممارسة وظيفة التوجيه، حيث يحقق تحفيز الأفراد العديد من الأهداف منها:

- جعل الأفراد يعملون بكفاءة وفعالية من خلال رفع أدائهم.
- تجنب الصراعات والنزاعات بين أعضاء المنظمة، حيث سيؤدي التحفيز الفعال على توجيه جميع الجهود نحو تحقيق الهدف.
- إن التحفيز الفعال والجيد سيحقق ولاء أعضاء المنظمة، لمنظمتهم(الولاء التنظيمي) والذي يؤدي إلى بناء ثقافة المنظمة، والتي تعد الأساس في نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها.²
- كما أن الإدارات بصفة عامة والتربوية بصفة خاصة تريد أن تحقق من خلال نظام الحوافز مجموعة من الأهداف منها:
- تشجيع المنافسة بين العاملين معلمين و الإداريين.
- تمييز الأفراد ذوي الأداء المتميز
- حفز العاملين ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم.
- إبراز هوية المؤسسة التعليمية في الأداء المتميز.
- استمرار التميز في لأداء وتطوير لأداء المستقبلي.³

¹ : جمال مراد، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي، مذكرة ماجستير، (منشورة)، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار ، عنابة، 2011، ص30-31 .

² : مصطفى يوسف كافي، سمير أحمد حمودة وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 194 .

³ : سعد عامر ابو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون سنة، ص 149 .

المبحث الثاني: الأداء وعلاقته بالحوافز

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة من جهة، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى.

المطلب الأول: مفاهيم متعلقة بالأداء

أولاً: مفهوم الأداء.

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي ترتبط بكل من سلوك الفرد والمؤسسة ، حيث يحتل مكانة خاصة داخل أية مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي بالمؤسسة ولقد أخذ الأداء عدة تعاريف، حيث عرفه فينش finish على أنه " القدرة على استخدام مهارة خاصة أو مهارة وظيفية استجابة لمتطلبات خاصة "

وعرفه كذلك بأنه " إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ".¹

ويعرف أيضا ب " قيام الموظفين أو الأفراد بواجباتهم ونشاطاتهم المطلوب منهم القيام بها".²

وهناك من عرفه على " أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله "

ويعرف أيضا "الأثر الصافي لجهود الموظف التي تبدأ بالقدرة وإدراك الدور أو المهام، والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الموظف " .

ويعرف توماس الأداء على أنه "التفاعل بين السلوك والانجاز أي أنه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس".³

يرى على السلمي أن الأداء هو " الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء ".⁴

وكلمة الأداء تشمل كلا من عنصري الفعالية والكفاءة فعن طريقهما تصل المنظمة إلى تحقيق أهدافها باستخدام أقل الموارد، وفي الواقع الكفاءة و الفعالية وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بقياس الانجازات .⁵

¹: سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلم الدول حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة ، 2005 ن ص35 .

² : موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2002 ، ص 213 .

³ : عبد الباري إبراهيم ذرة، تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003 ، ص 25 .

⁴ : عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، 2001 ، ص86 .

⁵ : عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية ،مرجع سبق ذكره، ص 86

"الأداء هو القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل فاقد للموارد المتاحة وبذلك نجد أن للأداء مركبين أساسيين يتفاعلان مع بعضهما وهما: الفعالية المقترنة بتحقيق الأهداف ، والكفاءة المقترنة بتدنية التكاليف".

1

ثانيا: مفاهيم حول الأداء

1- الكفاءة والفعالية:

• الكفاءة: الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات.²

• الفعالية: القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، فالفعالية تهدف فقط إلى قياس مدى تحقيق الأهداف أي أنها تختص ببلوغ النتائج.³

والفعالية تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة.

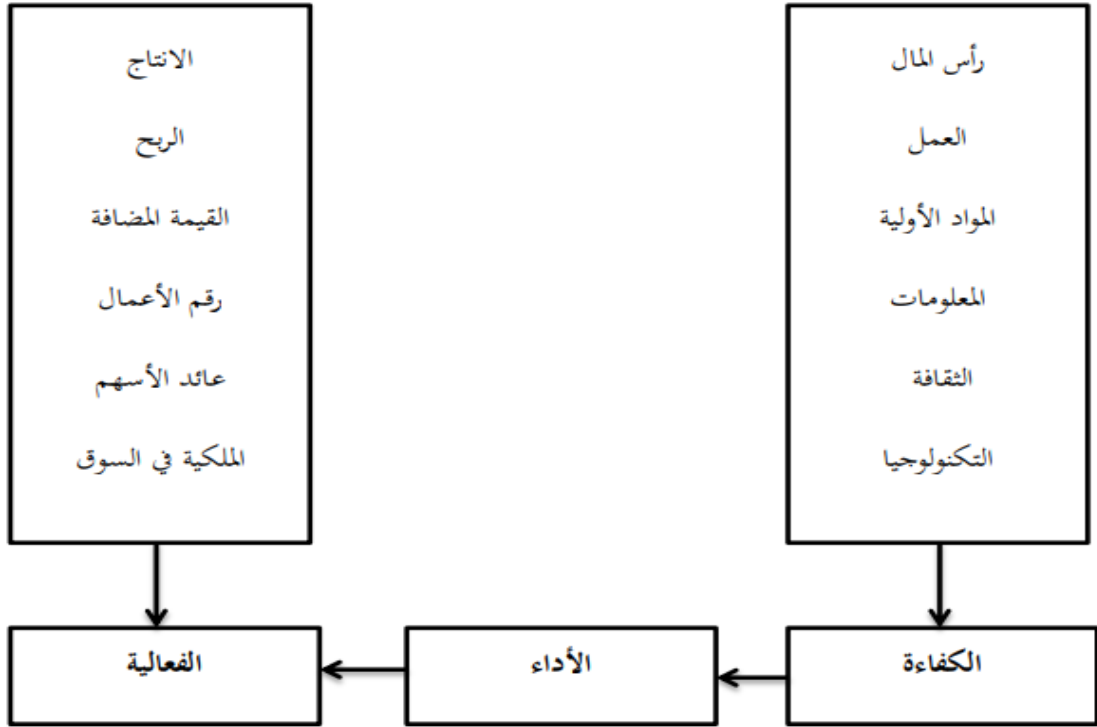
ويمكن تمثيل العلاقة بين الكفاءة والفعالية من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (02): العلاقة بين الكفاءة و الفعالية :

¹ : مزغش عبد الحلم، تحسين أداء المؤسسة ف ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر ، 2012 ، ص20 .

² : عبد السالم أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة، دار المعرفة، الطبعة الأولى، عمان،الأردن ، 2001، ص20

³ : عبد الرزاق بن حبيب، الاقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، الجزائر، 2009، ص 127



المصدر: قديد فوزية، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006، ص 17.

2- الرضا الوظيفي: هو عبارة عن الاهتمام بظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد.¹ و نلمس من هذا التعريف، أن العامل يرضى نتيجة توفر المعاملة الجيدة من المشرف والزملاء وتوفر الظروف المساعدة على العمل.

ويمكننا النظر إلى الرضا الوظيفي كمتغير يمثل محصلة لعوامل فرعية ، توضحها المعادلة التالية :

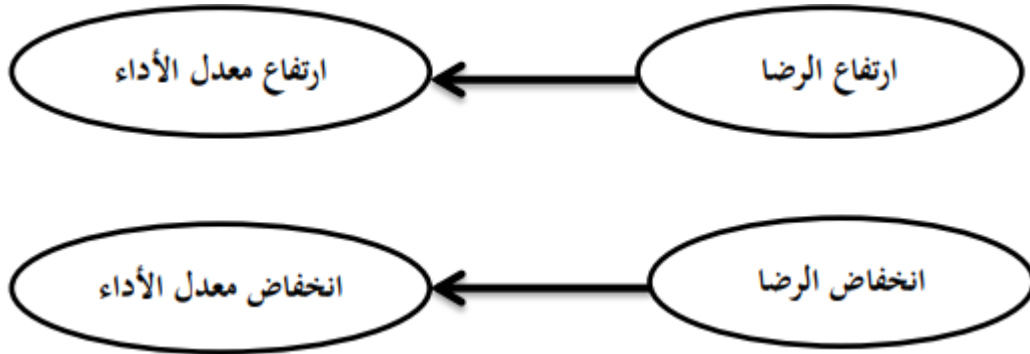
الرضا الوظيفي = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن الاشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل

المصدر: محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003، ص 273.

وهناك علاقة طردية بين الرضا والأداء يمكن توضيحها في الشكل الآتي:

¹ : محمد سعد أنور سلطان، السلوك التنظيم، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص 195 .

الشكل رقم (03): العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء.



المصدر: علي بن يحي الشهرى، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، رسالة الماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2003، ص64
المطلب الثاني : محددات و معايير الأداء

أولاً : محددات الأداء

الأداء يحدده ثلاثة عوامل رئيسة و هي:¹

الإطار القطري لأداء العاملين

1- الجهد المبذول:

وهو درجة الحيوية والحماس التي تنتاب الفرد العامل عند أدائه لعمله، ويقدر ما يزيد الفرد من جهده المبذول بقدر ما يعكس ذلك درجة دافعيته لأداء العمل، فالجهد المبذول يمثل حقيقة دافعية الفرد للأداء، فهو بذلك مرشح أن يكون أحد أهم محددات الأداء، كما أنه يعني كمية الطاقة التي يبذلها الفرد العامل في أداء مهام عمله، وهذا الجهد كما يرى (بورتر ولولر) يختلف عن الأداء نفسه، لأن الجهد يرتبط بقوة المحفز أكثر من ارتباطه بالأداء، وكمية الجهد تعتمد على التفاعل بين تقييم المكافأة وإدراك احتمالية مكافأة الجهد، وهذا التقييم للمكافأة يعتمد على درجة الرغبة أو التجاذب معها، فالراتب والترقية والتقدير والاعتراف تختلف في تقييمها باختلاف الأفراد وفروقهم الفردية كما أن إدراك احتمالية مكافأة الجهد يعتبر تدخلا في الجهد. وهذا المتغير يعرف بأنه إدراك العاملين لاحتمال أن تعتمد المكافآت المختلفة على كميات مختلفة، وعند التوحيد بين هذين المتغيرين (تقييم المكافأة وإدراك احتمالية الجهد) تتحدد كمية الجهد المبذول، فإذا كان العاملون يعطون تقييما عاليا للجهد ويدركون احتمالية كبيرة بأن جهودهم ستقود إلى هذه المكافآت فإنهم

¹ : عزوز محمد، دور الحوافز ف تحسين أداء من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، إدارة الموارد البشرية وتسيير

سوف يبذلون كمية كبيرة من الجهد، ولكن هذا الجهد في رأي الباحثين لا يقود مباشرة إلى المستوى المطلوب من الأداء.

2- القدرات والخصائص الفردية:

هذا العنصر يمثل قدرات الفرد وخبراته الشخصية التي اكتسبها قبل أو أثناء مراحل عمله التي تحدد الجهد المبذول، والتي تحدد درجة فاعليته على عنصر الجهد المبذول، حيث أن العامل يشعر بقدراته على العمل فيه كل خبراته من أجل تحقيق الأداء بالمستوى المطلوب.

3- إدراك العامل لدوره الوظيفي:

وهو يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، ويعكس أيضا اطلاع العامل على ما يجري حوله في عمله، بمعنى أن تتجسد في مخيلته مجموعة من التصورات والانطباعات عن السلوك و الأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله، وكذلك تحديد الأهداف التي هي المخرجات المطلوبة والتي تسعى المؤسسة لتحقيقها، إلى جانب الكيفية التي ينبغي أن يمارس الفرد العامل بما دوره في المؤسسة، وهذه المحددات لا يمكن أن تعمل خارج اتحادها بل لابد من وجود مزيج يجمعها لتحديد هذا الأداء. ويمكننا انطلاقا من الفكرة التي قدمها (فروم) والتي تقول بأن العوامل التي تحدد أداء الفرد في العمل تتفاعل فيما بينها لتحديد هذا الأداء، لنقيس على هذه الفكرة ونقيم مضمونه أن أداء الفرد في العمل هو محصلة تفاعل دافعيته للأداء مع قدرته على الأداء مع إدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي، ويمكننا صياغة هذا الفرض في المعادلة المبسطة التالية :¹

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} * \text{القدرات} * \text{الإدراك}$$

ومعنى هذا التفاعل بين

العوامل الثلاثة المحددة للأداء، أن إذا كان عامل من هذه العوامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة، وإنما من خلال امتزاجه بالعاملين بالآخرين، فأثر الدافعية على الأداء لا تتحدد بدرجة الدافعية وحدها، وإنما بمستوى أو درجة العاملين الآخرين المتمثلين في القدرات والإدراك، وكذلك فإن مستوى معين من القدرات لدى الفرد على أدائه يتوقف على قوة الدافعية لديه، وعلى نمط إدراكه للدور المطلوب منه أن يؤديه .

وعليه فإن أثر التغيير في أحد العوامل على الأداء يتوقف على المستوى أو الدرجة المتوافرة من كل عامل من العاملين الآخرين، فلا شك أن أثر التدريب (زيادة في القدرات على الأداء يتحسن بدرجة أكبر لدى الفرد الذي تكون دافعيته للأداء عالية من ذلك الذي تكون دافعيته للأداء منخفضة، بفرض تماثل مقدار الزيادة في القدرات الذي أحدثه لدى الفردين، وبالمثل فإن التحسن الذي يحدث في الأداء نتيجة زيادة وضوح الدور الوظيفي ومكونات العمل في ذهن الفرد (تغيير إدراكه) يكون أكبر لدى الفرد الذي تكون دافعيته وقدراته

¹ : محمد سعد أنور سلطان، السلوك التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص230 .

عالية، عن آخر تغيير ادراكه بنفس المقدار لكن دافعيته كانت منخفضة وقدراته كانت أيضا منخفضة، خلاصة هذا أن سلوك الأداء الذي يمارسه الفرد يتحدد بتفاعل وامتزاج دافعيته مع قدراته ومع إدراكه.

ثانيا: معايير أداء العاملين:

تعتبر معايير أداء العاملين مهمة من خلال معرفة الطريق المناسب للوصول إلى أفضل مستوى الأداء و في نفس الوقت التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء و تنحصر أهم معايير أداء العاملين فيما يلي:¹

1- الجودة:

تمثل جودة الأداء مدى مطابقة أداء العامل لما هو منتظر منه (مستوى أداء العاملين) وتنعكس أيضا إلى مدى تلبية رغبات العملاء.

2- الكمية:

يقصد بها حجم العمل المنجز، حيث يتم مقارنة كمية أو حجم العمل المنجز مع ما هو مستهدف وذلك بعد تحديد كمية العمل المطلوبة من العامل، حيث يجب أن تكون الكمية المستهدفة متوافقة وقدرات العامل.

3 - الوقت:

يمثل الوقت أحد أهم موارد المؤسسة الموارد المعلومات، الأفراد، الموارد المالية، الوقت) وما يميزه أنه غير متجدد وغير قابل للتعويض مما يتطلب تحديد الوقت المناسب و الكافي لكل نشاط حتى يتم استغلاله أحسن استغلال.

4- الإجراءات:

هي خطوات أداء العامل الضرورية للنشاط أو المهمة لذلك يجب الاتفاق على الطرق و الأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف .

المطلب الثالث: علاقة الأداء بالحوافز²

تعتمد المؤسسة على الأداء كمعيار أساسي لتقييم فاعلية أنظمة التحفيز، حيث يقصد به الرغبة في العمل و القدرة عليه مع إتاحة الفرصة أمام الفرد، حيث أن ما يؤثر على خلق الرغبة في العمل هو ما تقدمه الإدارات من حوافز، فالمؤسسة تستطيع أن تحرك الرغبة في الفرد، عن طريق إرضاء حاجاته، و لكن تعجز في بعض الأحيان الحاجة المشبعة من أن تكون الدافع الحقيقي للسلوك الإنساني، و من ثم المؤشر الفعال على الكفاءة الإنتاجية والأداء، لذلك تسعى الإدارات الحديثة إلى تنمية رغبات الأفراد و معرفتها بملائمة نوع العمل الميول العاملين واتجاهاتهم، و تسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها من خلال الأدوار و المهام و الواجبات التي يؤديها الأفراد العاملون فيها على مختلف مستوياتهم الوظيفية، و تتجح المؤسسة عندما تنسق بين متطلبات أدوارها التي حددتها و رسمتها وبين حاجات و توقعات الأفراد، فمثلا يمتلك العاملون حاجات غير مشبعة و التي

¹ : محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص 73-75 .

² : محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 301 .

تجعلهم يتصرفون بطريقة معينة، فإن المؤسسات أيضا تمتلك حاجات غير مشبعة و المتمثلة في أهداف يتعين تحقيقها، إلا أن هذه الاحتياجات لن تتحقق إلا من خلال جهود العاملين و أدائهم.

والتحفيز في العمل، كما رأينا هو مظهر حيوي من مظاهر العمل الجيد، فهو يعالج قضية التزام الأشخاص بعملهم واطلاعهم بأعباء وظيفتهم أو عملهم بجد وهمة ونشاط، وبالتالي تحقيق ما يصبون على تحقيقه من أهداف شخصية، حتى ولو كانت هذه الأهداف سهلة المنال، كالرغبة في الحصول على مزيد من المال أو الحصول على ترقية أو غير ذلك من أهداف العاملين.

وتعتبر عملية تحفيز العاملين من المشاكل التنظيمية بسبب تنوع حاجات الأفراد وتغييرها من وقت لآخر، واستحالة قيام أي منظمة بإشباع جميع حاجات العاملين فيها، ومن جهة أخرى نجد أن المؤسسة حاجاتها الخاصة المتمثلة في تحقيق الهدف الرسمي من خلال الأفراد العاملين، وهذا يتطلب تكامل حاجات كل فرد والمؤسسية.

وبالإضافة لأهمية إشباع حاجات الأفراد العاملين لضمان حفزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر كفاءة وفعالية، هناك جانب التأكد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل.

ولكن في الواقع العملي كثيرا ما نسمع المديرين يشكون من أن العاملين لا يعملون بأقصى طاقتهم، ومن واقع البحوث والدراسات في هذا المجال فإنه يمكن الإشارة إلى خمسة أسباب رئيسة كل منها يشير بشكل مباشر أو غير مباشر إلى نوع ما من الحوافز وهذه الأسباب هي:¹

- 1- عدم جاذبية الحوافز التي توفرها المؤسسة للعاملين بها، وذلك لأنه من الأخطاء شائعة الافتراض بأن العاملين متساوين من حيث تأثير الحافز المعين عليهم، بينما في الحقيقة أن البعض قد يرغب في الحوافز المادية بينما البعض الآخر قد يرغب في غير المادي.
- وبالتأكيد فإنه ما لم يكن الحافز مرغوبا فيه من الفرد العامل فإن تأثيره على الأداء سوف يقترب من الصفر.
- 2- ضعف العلاقة بين الحافز والأداء، وذلك أنه على الرغم من كثرة الحديث عن ربط الأجر أو أي حافز بالأداء والإنتاج فإنه نادرا ما يتم الربط في الواقع العملي.
- 3- عدم الثقة في الإدارة والذي ينتج عادة من عدم وفاء الإدارة بعودها الخاصة بالحصول على حوافز ومزايا معينة في حالة الأداء الجيد.
- 4- عدم ثراء الوظيفة بحيث تجذب العامل لبذل جهود غير عادية، واستغلال إمكانياته ومهاراته في الارتقاء بمستوى الأداء.

5- ضعف إشراك العاملين أو أخذ رأيهم في نوعية الأعمال التي يقوم بأدائها، الأمر الذي يجعل هذه الأعمال تكليفا أكثر منها احتياجا أو إشباعا.

¹ : عبد الرحمن بن علي الوابل، دور الحوافز المعنوية والمادية ف رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين ف 14 موسم الحج، رسالة ماجستير، جامعة نائف للعلوم الأممية، السعودية، 2005، ص 71 .

ونستخلص من كل هذا أنه يمكن الحكم على فاعلية التحفيز من خلال الأداء، و يتم ذلك بالاعتماد على جودة الخدمات، بالإضافة إلى إمكانية قياس فاعلية التحفيز من خلال معدلات تحقيق الأهداف الفرعية أو العامة للمؤسسة.

المبحث الثالث : الأبحاث و الدراسات العلمية السابقة

المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة

الفرع الأول : الدراسات باللغة العربية

1- دراسة غازي حسن عودة الخلائية: رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بعنوان اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، سنة 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى تفصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وإلى التعرف على مستوى أدائهم، والكشف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى أداء موظفي الأمانة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض. - وجود علاقة خطية وترابطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة.

2- دراسة عبد الله محمد الجاساسي ، رسالة الماجستير بعنوان " اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين" 2011

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين سواء بشكل سلبي أو ايجابي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم الباحث الإستبانة لجمع المعلومات ، حيث تكونت عينة الدراسة من 290 رئيساً من رؤساء الانقسام والموظفين في المديریات وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق باتجاهات أفراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في سلطنة عمان باختلاف متغير العمر، والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي والمسمى الوظيفي ووصى الباحث على صرف الحوافز وفق مستوى الأداء وذلك لحث العاملين على بذل أقصى جهد لتحسين أدائهم.

3- دراسة ليلي غضبان رسالة ماجستير بعنوان الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين " 2010 تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الترقية كحافز معنوي ومادي يعمل على تشجيع الأفراد العاملين لتحسين أدائهم، وتوضيح أسس ومعايير وأهمية هذا الحافز بصفة خاصة والحوافز الأخرى بصفة عامة ومدى¹ مساهمتها في رفع الروح المعنوية للعاملين ، ولتحقيق هذا الهدف تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي و استعمال أدوات البحث المتمثلة في الاستبيان والمقابلة والملاحظة بنوعيتها، واختيار عينة البحث حيث بلغ حجم العينة 137 عامل دائم، وتم التوصل للنتائج التالية:

- اتضح أن المؤسسة محل البحث تعتمد في سياستها على نظام الترقية في المؤسسة الاقتصادية هو حافز ايجابي لتحسين الأداء ، كما يرون أن نتائج تقييم الأداء لا تؤخذ بعين الاعتبار في حل السياسات المتعلقة بالأفراد، وأوصت الدراسة بتحسين الوضع الحالي بالمؤسسة في مجال التحفيز بصفة عامة والترقية بصفة خاصة كحافز بالإضافة إلى نظام تقييم أداء العامل بالمؤسسة.

¹ ليلي غضبان ، الترقية كحافز لتحسين الأداء (دراسة ميدانية) ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، غي منشورة ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2010.

4- دراسة عزوز محمد : رسالة ماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية تخصص إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية بعنوان دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين، دراسة الحالة: المركب الرياضي محمد بوضياف بالجزائر العاصمة، سنة 2009.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أكثر الحوافز أهمية من وجهة نظر العمال ومعرفة مستوى أدائهم في المركب الاولمبي وكذلك علاقة الحوافز بتحسين أداء العاملين في المؤسسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن عمال المركب يعملون في واقع غير مشجع، ويفتقد للحوافز والمكافآت التي تخلق الرضا الوظيفي وتدفع العاملين لتحسين أدائهم.

5- دراسة علاء خليل محمد العكش، رسالة الماجستير بعنوان " نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي " 2007

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي، وتقييم مدى فعاليته وأثره على الأداء، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الاستبانة لاستطلاع عينة الدراسة، وكان حجم العينة 346 فرد واستخدام برنامج الإحصائي لتحليل البيانات، ومن أهم النتائج التي توصل إليها أن هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وأنه لا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت وذلك اثر سلبا على أداء الموظفين، ومن أهم التوصيات إعادة برمجة نظام الحوافز الحكومي وتطويره بشكل متناسب وأن تمنح الحوافز والترقيات وفق للضوابط والمعايير التي حددها القانون.

الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

1. GANA, ALIMIBABA & Bababe, fatima Bbkar : The Effects of motivation on Workers performance : A CASE Study off Maiduguri flour Mill LTD. Borno state , Nigeria” , University of Maiduguri,Borno State , Nigeria, 2011.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الآثار المترتبة على أداء العاملين في مطاحن الدقيق في نيجيريا، ولتحقيق أغراض الدراسة بذل الباحثان جهدا في تقييم العاملين الحاليين في شركة مطاحن الدقيق ميدوجوري ، بغية دراسة اثر التحفيز على أدائهم، وتحديد هوية المتغير فيها بشكل مباشر أو غير مباشر التي هي المسؤولة على أداء العاملين، وشملت عينة الدراسة 60 عامل، وقد تم استخدام استبيان للدراسة، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن معظم سياسات التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية احتياجات العمال،

كما أشارت النتائج إلى أنه فيما لو تم تعديل الحوافز بشكل يلبي احتياجات العاملين فإنه سيلاحظ تحسن كبير في أدائهم، و أوصت الدراسة بضرورة تعديل نظام الحوافز بما يتوافق مع احتياجات العاملين.

2. Jabeen, Maimona: "Impact of Performance Appraisal on Employees

Motivation " The Islamia University of Bhawllpur, punjub, pkistan, European Journal of Business and Management vol 3, Pakistan, Eueopean Journal of Management vol 3, No.4, 2011.

تهدف هذه الدراسة إلى البحث عن العلاقة بين تقييم أداء الموظفين، وأثره على تحفيزهم، وتكونت عينة الدراسة من مجموع موظفي القطاع التربوي من جامعة بنجاب الإسلامية، ولتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة بالاستفادة من الجانب النظري للدراسات المتعلقة بالموضوع، إضافة إلى تحليل نتائج الجانب العلمي للدراسة ، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى تقييم أداء الموظفين يحقق نتائج ايجابية في تحفيزهم، وبث روح التنافس فيما بينهم، وبالتالي جاء أداء الموظفين بدرجة مرتفعة.

3. Gure, Naima Abdullahi: »The Impact of Motivation on Employee performance:A Study of nationlink Telecom Somalia " Masteers thesis, Unversiti Utara Malaysia ,2010.

تهدف هذه الدراسة إلى البحث إلى الكشف عن ما إذا كانت هناك إي علاقة بين محفزات العمل، والرضا عن العمل وأداء الموظف، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بإجراء المسح البياني، ثم قام بمعالجتها باستخدام العديد من المتغيرات مثل الإحصائية الوصفية كالتردد والنسبة المئوية بوصف الشخصية كنوع الجنس والعمر والحالة الاجتماعية، إضافة إلى المسمى الوظيفي كما قام الباحث باستخدام ارتباط بيرسون لقياس المتغيرات المستقلة غير المستقلة ودرجة العلاقة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن التحفيز له تأثير ايجابي قوي أداء العاملين بشكل أكبر من الرضا الوظيفي، وفي المقابل فان الرضا الوظيفي لديه تأثير منخفض فيما يتعلق بتأثيره على أداء الموظفين إذ بلغ 20 بالمائة ، وأوصى الباحث بزيادة تحفيز الموظفين حيث يشكل التحفيز دافعا لدى الموظفين وهذا ما يسهم في تحسين أدائهم

المطلب الثاني : تقييم الدراسات السابقة

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة في مجال الترقية والحوافز والأداء والرضا الوظيفي وجدنا أنها أظهرت نتائج وتوصيات متعددة وفي مجالات مختلفة، وأبرزت أهمية كل عنصر وعلاقته مع الأداء البشري إلا أن الدراسات السابقة تباينت في طريقة تناولها من مناطق جغرافية مختلفة شملت على سبيل المثال: (فلسطين، سلطنة عمان، ماليزيا، الجزائر ، نيجيريا، الصومال.....) باستخدام الاستبيان الذي وزع على الموظفين ورؤساء الأقسام والمقابلة ، بناء على مختلف المشاكل والأهداف والمنهجيات التي تم إتباعها، بإضافة إلى

دراسة الحالة التي كانت معظمها في مؤسسات كبيرة أو حتى قطاعات مما تم الاستفادة منها للوصول بالبحث إلى أفضل صورة ممكنة .

المطلب الثالث : مكانة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

تبين لنا أن جميع الدراسات السابقة والدراسة الحالية من خلال التشابه تناولت بشكل عام موضوع الحوافز والأداء من خلال أبعاد وتعريفات مختلفة، كما تسلط الضوء على اختلاف موضوع الدراسة الحالية من خلال نظام الحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية وكيفية زيادة الرغبة من أجل تحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمؤسسات العمومية وبذلك نجد أن الدراسة الحالية تتفق بشكل كبير مع جميع الدراسات السابقة التي تم عرضها فيما سبق .

خلاصة الفصل :

نستخلص من هذا الفصل بأن الحوافز هي مؤثرات خارجية تستخدم لتحريك دوافع العاملين و التأثير في سلوكياتهم، مما يدفعهم إلى بذل جهد أقصى مما يؤدي إلى تحقيق أهدافهم الشخصية و أهداف محددة فالحوافز لها الدور البالغ و الأهمية الكبيرة في تقويم السلوك العامل في المؤسسة ،ولأنها الطريقة التي من خلالها تعتبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز و عمله المتقن، و هي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها فهي أنجع وسيلة تستعملها المؤسسة لدفع وحث عمالها على تحسين أدائهم و زيادة إنتاجهم ولكي تكون الحوافز فعالة يجب إتباع الخطوات المتبعة قبل وأثناء وبعد وضع نظام للحوافز والعوامل المؤثرة فيه وقواعد وخصائصه وكذلك مراحل ثم تقييمه إن كان ناجحاً أولاً، فكلما زادت الحوافز حسن أداء العامل مما يؤدي مباشرة إلى تحسين أداء المؤسسة .

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

تمهيد :

بعدما تطرقنا للجانب النظري سوف نحاول إسقاط ما تم تناوله في هذا الأخير من خلال إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة الكاييد (الجزائرية لقنوات الري والأبنية الجاهزة) الكائنة بولاية عين الدفلى ، بحيث يتم معالجة الموضوع من خلال إعطاء لمحة عامة عن المنشأة والتعريف بمؤسسة الكاييد بالإضافة إلى الوظائف والهيكل التنظيمي واهم مصالحها .

وعليه سنتعرض في هذا الفصل إلى ثلاثة عناصر أساسية :

- التعريف بمجال الدراسة التطبيقية

- منهجية الدراسة

- عرض وتحليل الدراسة

المبحث الأول: التعريف بمجال الدراسة التطبيقية

للمؤسسات الاقتصادية أهمية كبرى ودور فعال في الحياة الاقتصادية لاعتبارها المحرك الأساسي ومركز اتخاذ القرار الاقتصادي المتعلق بطبيعة وكمية الأسعار المتعلقة بالموارد الأولية ومختلف الخدمات والأنشطة الاقتصادية ومدى فعالية التحكم والمزج بين مختلف الموارد خاصة المالية منها وطبيعة استغلالها بالشكل الذي يؤدي إلى الوصول إلى التوازن المالي وتحقيق المردودية ومن هذا المنطلق فإننا سنقوم في هذا المبحث إلى نشأة المؤسسة والتعريف بها ، إضافة إلى إبراز مهامها والهيكل التنظيمي

المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة الكاهيد

تهتم الدولة الجزائرية كغيرها من الدول بالمؤسسات الصناعية وتعمل جاهدة على توفير كافة السبل لنجاحها لما لها من دور كبير في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

أولاً: نبذة تاريخية عن المؤسسة:

تقع مؤسسة الكاهيد غرب ولاية عين الدفلى وهي مؤسسة قنوات الري والأبنية الجاهزة، تم إنشاؤها سنة 2008 كمؤسسة ذات مسؤولية المحدودة، وفي سنة 2014 أصبحت مؤسسة ذات أسهم، وهي عبارة عن فرع تابع لمجمع أمنهيد.

تحتل مؤسسة الكاهيد الريادة في الجزائر في ميدان الخرسانة والبناء الجاهز وكل ما هو متعلق بتصنيع الأنابيب وكل أنواع حجارات الأرصفة، وكذلك الأحواض المائية الكبيرة الخاصة بنقل المياه باعتبار أن المؤسسة متخصصة في كل مشاريع التهيئة ومعالجة المياه، وتتميز هذه المؤسسة بإضافة لمسة ابتكارية مستمرة في كل منتجاتها وبجودة عالية وممتازة وذلك بفضل فريق عمل هذه المؤسسة الذي يعمل بجد للقضاء على كل الثغرات، حيث تتبنى مؤسسة الكاهيد شعارا واضحا وهو "الجودة هي العمود الفقري في كل النشاطات" وتعتمد السياسة التسويقية لمؤسسة الكاهيد على عاملين أساسيين لضمان وفاء الزبون وهما الجودة والشفافية في تعاملاتها مع كل الأطراف الفاعلة فيها موضحا أن عوامل نجاح المؤسسة عديدة، ولكن العامل الأبرز يتوقف أساسا على التكوين المستمر لموظفيها، حيث أن المؤسسة تنظم دورة تكوينية بصفة منتظمة وهذا سواء في وحدتها المتواجدة في بودواو أو في وحدتها التابعة بعين الدفلى ومن جهة أخرى فإن مؤسسة الكاهيد تتعامل مع العديد من المؤسسات الأجنبية والجزائرية كما أنها أنجزت عدة مشاريع منها ترامواي الجزائر ووهران، كما ساهمت في مشروع تهيئة الجزائر العاصمة ومشروع المسجد الكبير ومشروع تهيئة واد الحراش ومشروع ترامواي بلعباس ومستغانم وورقلة.

كما أن المؤسسة طموحة وتعمل دائما على تطوير منتجاتها لتفرض نفسها في سوق المنافسة، الذي يعرف صراع كبير بين مختلف المؤسسات.

ثانيا: معلومات عن مؤسسة الكاهيد:

الجدول رقم (1) يوضح معلومات عن مؤسسة الكاهيد :

الصفة القانونية	المقر	رقم الأعمال	عدد العمال	التسمية
شركة مساهمة 2014 SPA	المنطقة الصناعية _ عين الدفلى القطاع 38 _ 39	1029060000 دج	193 عامل	الجزائرية للقنوات الري _ الكاهيد

المطلب الثاني: أهداف مؤسسة الكاهيد

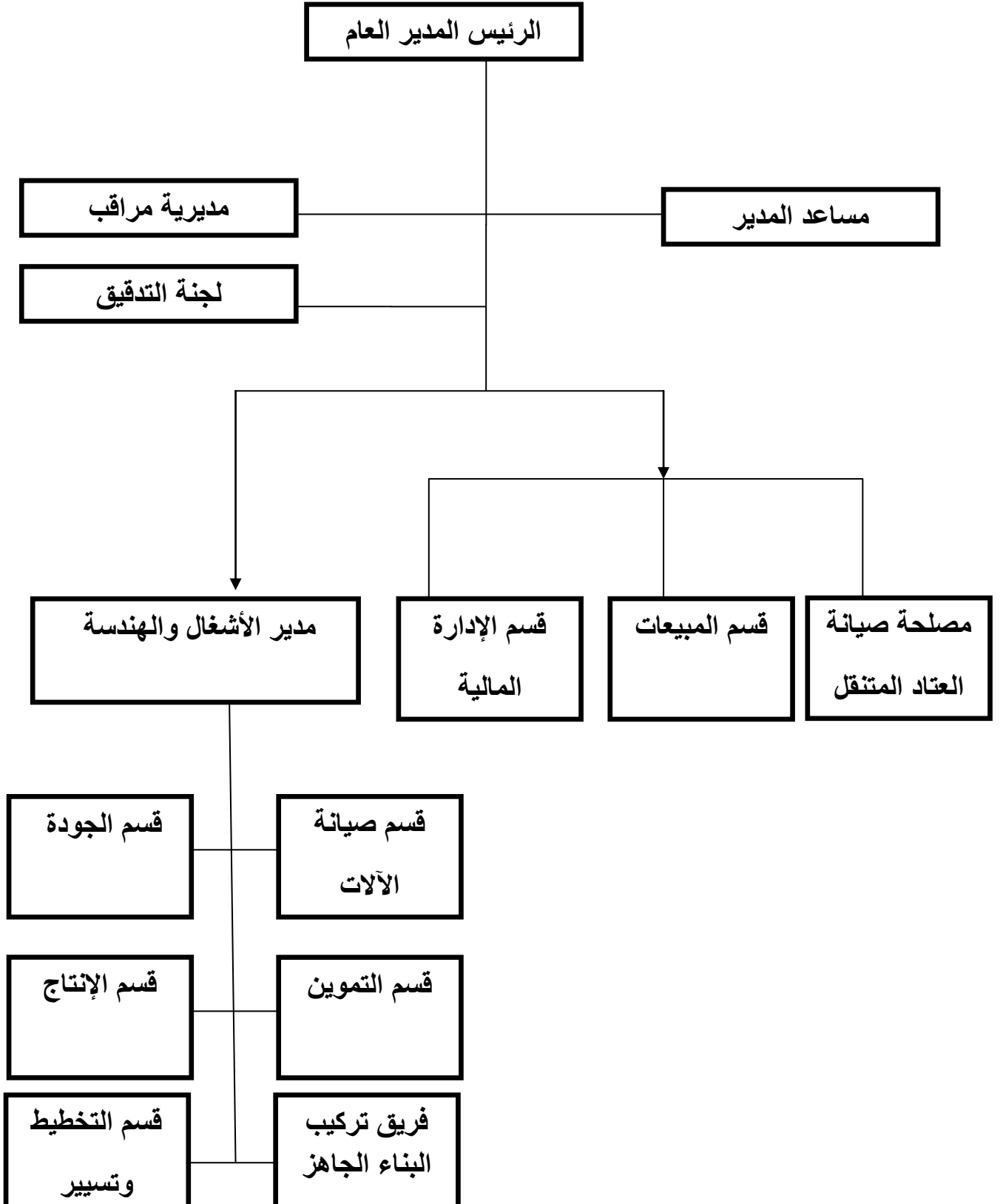
يوجد عدة أهداف تسعى مؤسسة الكاهيد لتحقيقها منها:

- 1_ الاستمرارية لأطول فترة ممكنة ومحاولة تحقيق أهداف الشركة المرسومة عند التأسيس.
- 2_ السعي إلى تحقيق أكبر قدر من الإرباح لأقل تكاليف ممكنة.
- 3_ اكتساح السوق وذلك من خلال فرض المنتج بكل روح تنافسية ومحاولة تصدير النتج إلى الخارج.
- 4_ عصرنه الشركة وتماشيا مع التطور الحاصل في البيئة الخارجية (التطور التكنولوجي) استخدام آلات ومعدات متطورة من أجل ضمان جودة عالية للمنتج.
- 5_ تحسين نوعية المنتج وتنويعه حسب متطلبات البيئة الخارجية.
- 6_ محاولة تطبيق معايير الجودة في الإنتاج وإرضاء جميع الأذواق لدى الزبائن.
- 7_ السهر على تكوين العمال في الشركة وضمان حقوقهم.
- 8_ جعل الخدمة أكثر موثوقية بفضل تدعيم أنظمة المعلومات وتأمين وحماية شبكة المؤسسة.
- 9_ تحقيق الأداء العلمي والكفاءة الاقتصادية (من خلال تحسين المداخل، والتحكم في التكاليف، تسيير المشتريات والمخزونان بطريقة فعالة وجعل النفقات ذات مردودتي.
- 10_ الزيادة في حجم المبيعات وهو الهدف الرئيسي.
- 11_ تنمية النشاط السوقي وهو الهدف الرئيسي.
- 12_ إمداد السوق الوطنية بمختلف المنتجات مثل قنوات الري وجدران الخرسانة المسلحة.

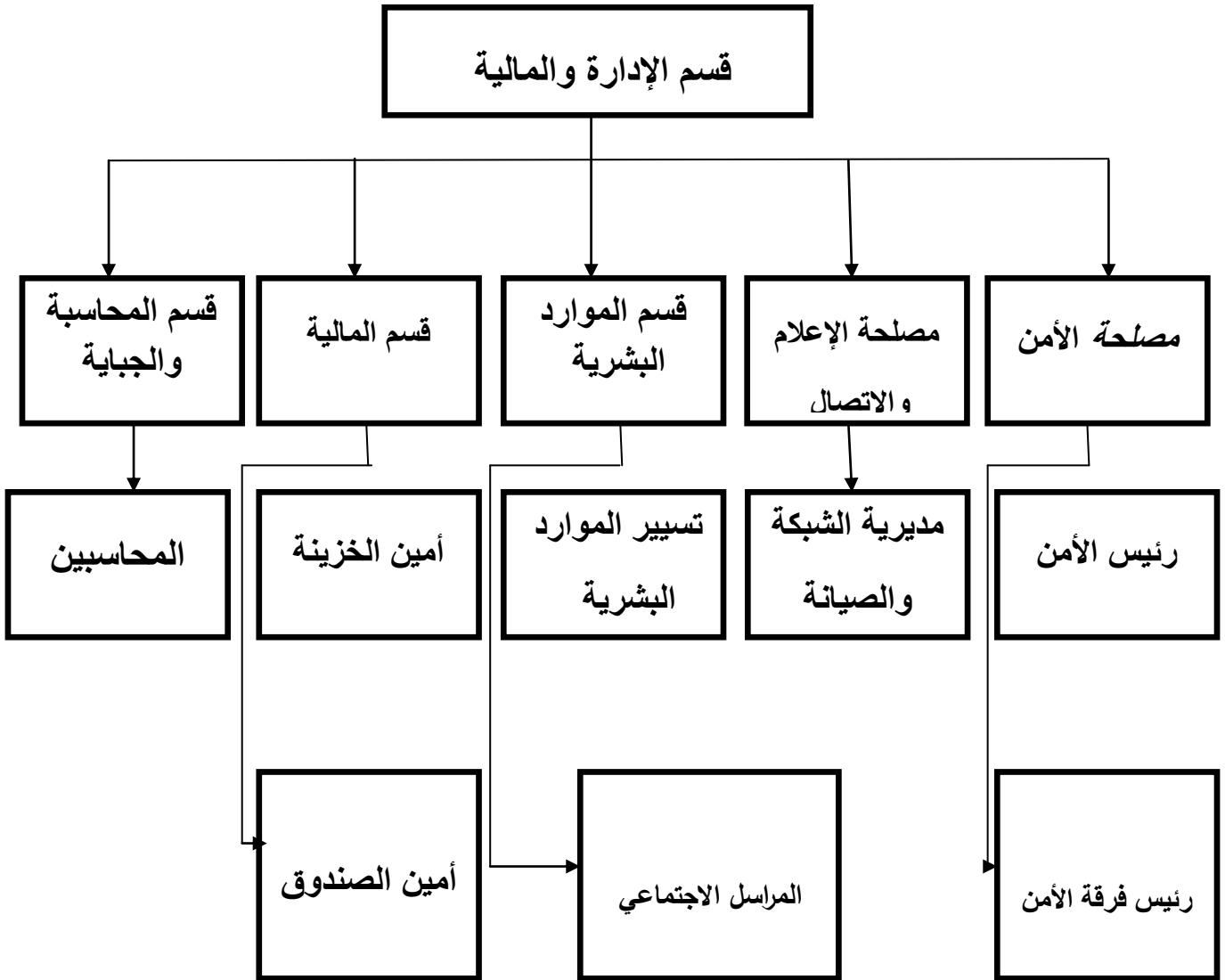
13_ المساهمة في تطوير الاقتصاد الوطني.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم : (04) الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكاهيد



الشكل رقم : (05) الهيكل التنظيمي لقسم الإدارة والمالية



ثانيا: شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يكن الهيكل التنظيمي من إعطاء صورة عاكسة للمؤسسة حيث يبرز مختلف العلاقات التي تربط بين العديد من المديرية والمصالح وهي كالتالي:

1_ المديرية العامة: وهي المسؤولة عن كل الخدمات البشرية والمالية للمؤسسة كما أنها مكلفة بمايلي:

- تحديد مهام كل المصالح الموجودة في المؤسسة.
- تقسيم الأعمال الخاصة بكل الأقسام.
- دراسة كل العقود المتعلقة بالمؤسسة.
- ضمان حقوق المؤسسة.

2_ مصلحة ضمان النوعية والجودة:تقوم بما يلي:

- التخطيط وبرمجة ومتابعة المجهود (نظام إدارة الجودة).
- ضمان الإجراءات الضرورية لنظام إدارة الجودة وتطبيقها.
- السهر على ضمان السير الحسن لنظام إدارة الجودة وتوثيقه.
- المساهمة في التنمية النوعية بالتحسين، الإعلام وبمساهمة المستخدمين.
- ضمان حضور مراقبي الجودة ومتابعة نشاطها.
- تسيير وإنجاز مخطط سنوي لمراقبة الجودة.
- متابعة ومعالجة احتياجات المتعاملين (الزبائن).

3_ مصلحة الغدارة والمحاسبة: أنظر إلى الشكل (2)

- القيام بجميع العمليات المحاسبية للمؤسسة.
- السهر على إعداد ملفات العمليات المحاسبية يوميا.
- السهر على تنفيذ العمليات الخاصة بالخرينة وطرق التطبيق بالمؤسسة.
- تحليل مختلف الحسابات المحاسبية.
- المشاركة في إعداد الميزانية السنوية.
- وضع اختيار الاستثمارات.
- تأمين علاقة البنك بالمؤسسة.

- تسيير ومراقبة السياسة المالية.
- إعداد مخططات التمويل.
- متابعة كل ما يتعلق بالجباية.
- التخطيط ومتابعة الحسابات البنكية.

4_ قسم التمويل تسيير المخزون والوسائل العامة:

- التفكير في وضع سياسة الشراء الملائمة لنشاطات المؤسسة.
- تقديم ملفات التمويل للوحدات.
- تسيير المخزونان.
- صيانة وتنمية أنظمة الإعلام الآلي المستعملة على مستوى الوحدات.
- القيام بعمليات حسابات الاستهلاك وإعداد أسعار البيع.

5_ مديرية الميزانية ومراقبة التسيير: تسهر هذه المديرية على مايلي:

- تنشيط وتأطير أعمال الموازنة في مختلف المراحل.
- إعداد مناشير الانطلاق.
- إعداد الموازنة التقديرية.
- تقديم الموازنة التقديرية أمام مجلس الإدارة.
- إعداد تقارير النشاطات المختلفة.
- تحويل تقرير تقديري لنهاية السنة.

6_ مديرية الموارد البشرية: من أهم مهام هذه المديرية نجد:

- الاقتراح والتفكير في تسيير الموارد البشرية وتكييفها مع مختلف مناصب العمل حسب دراسة الطلب عليها.
- متابعة برنامج التكوين.
- دراسة ملفات التوظيف.
- تشغيل العمال حسب المستوى المهني.
- المساهمة في إنشاء الميزانية السنوية.

- تأمين تسيير وحدة المقر بالمتابعة والمحافظة على ممتلكات المؤسسة.
- تأمين المراقبة والتوظيف العلمي على مستوى الوحدات.
- تحسين وتأطير الإجراءات المناسبة.
- تطبيق القوانين الخاصة بالموارد البشرية.
- المساهمة والمشاركة في تجديد نظام الترقية.

7_ مصلحة صيانة العتاد المتنقل: وتقوم بما يلي:

- السهر على ضمان سلامة العتاد المتنقل بما فيه (شاحنات نقل - سيارات وحتى آلات داخل المؤسسة)
- اتخاذ الاحتياطات اللازمة لضمان وصول المنتج بأحسن وضعية له.
- محاولة تطوير الكفاءات المهنية لفريق الصيانة وتزويده بآلات متطورة.

8_ فريق تركيب البناء الجاهز: من مهامه مايلي:

- جمع وتركيب أجزاء البناء الجاهزة باحترافية مطابقة للخطة المعمول للبناء.

9_ مصلحة التجارة: وتقوم بمجموعة من المهام أهمها:

- تأمين ومتابعة مخطط تطوير دفتر الطلبات للوحدات.
- إجراء تحليل بالنسبة للزبائن الأساسيين.
- تأمين ومتابعة المشاريع الهامة للمؤسسة بوسائل ملائمة لتحقيق النجاح.
- المساهمة في التخطيط مع الوحدات والهيكل المركزية.
- دراسة السوق ومتطلباته.
- متابعة وإجراء التعديلات على الأسعار وفقا لمتطلبات السوق.
- تسيير المخزونان.
- صيانة وتنمية أنظمة الإعلام الآلي المستعملة على مستوى الوحدات والهيكل المركزية.
- القيام بعمليات حسابات الاستهلاك وإعداد أسعار البيع.

المبحث الثاني : منهجية الدراسة

في عملية جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة ، يعد من الضروري تقديم نظرة عن المنهج المتبع لذلك نستعرض فيما يلي أدوات البيانات ، مجتمع الدراسة.

المطلب الأول : أدوات جمع البيانات

تعتبر أدوات جميع البيانات وسيلة من الوسائل الأساسية للحصول على الحقائق التي يسعى الباحث للوصول إليها باعتبارها أهم مراحل الهامة التي تتطلب العناية الخاص ، حيث أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض علينا نوع الأدوات المناسبة لذلك ، وعلى هذا الأساس فقد اعتمدنا في دراستنا على الأدوات التالية :

الاستبيان :

" هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على المعلومات أو آراء المبحوثين حول الظاهرة أو مرفق معين".¹

يعتبر الاستبيان أحد الوسائل التي تعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها ، ويعتمد الاستبيان على استنطاق الناس المستهدفين بالبحث من أجل الحصول على إجاباتهم عن الموضوع والتي يتوقع الباحث أنها شافية بالتمام ، مما يجعله يعمم أحكامه من خلال النتائج المتوصل إليها على آخرين لم يشتركوا في النطاق الاستبياني.²

كما للاستبيان دور كبير في توسيع نطاق البحث والبرهنة إحصائيا ، والتي قسمت إلى قسمين:

المحور الأول : خاص بالبيانات الشخصية كالجنس ،العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة .

المحور الثاني : طرح بعض الأسئلة على العمال فيما يخص الحوافز و تقييم الأداء من ناحية تأثيرها على الأداء .

¹ محمد عبيدات واخرون ، منجية البحث العلمي القواعد والخرائط والتطبيقات ، ط2 ، عمان : دار النشر ، 1999 ، ص63 .
² عقيل حسن عقيل ، فسفة مناعج البحث العلمي ، طءء القاهرة : مهتبة مدبولي لنشر ، 1999 ، ص148 .

المطلب الثاني : منهج الدراسة والوسائل الإحصائية المستعملة

أ. منهج الدراسة :

يعرف المنهج على انه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة.¹ نلاحظ أن الباحث ليس حرا في اختياره للمنهج ، بحيث أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض عليه استخدام منهج معين .

ومن خلال هذه المقدمات يتضح لنا أن هذه الدراسة وصفية ولتحقيق أهداف واختيار فرضياتها فقد تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوب دراية الحالة الذي يقوم على جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة بل يتعدى ذلك إلى تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه ، وذلك من خلال البحث الوصفي لتحديد سياسة الحوافز السائدة بمؤسسة الكايبد ، وكذلك بالنسبة لأداء المورد البشري.

ب. الوسائل الإحصائية المستعملة:

استخدمنا في تحليل بيانات البحث الوسائل التالية :

النسب المئوية : لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا بديل من البدائل أسئلة الاستبيان ، كما اعتمدنا على بعض الأساليب الإحصائية في عملية تفريغ البيانات وتبويبها في جدول بسيطة. إن الإحصاء كمنهج للبحث العلمي يساعد الإنسان في اتخاذ قرارات حكيمة عند مواجهة عدم التأكد ، ويعتبر أسلوب منظم للتفكير يعتمد على جمع الحقائق المتعلقة بالظواهر موضوع الدراسة ، تسجل البيانات على شكل أرقام ، ويتم معالجتها بوسيلة عملية لاستخراج المقاييس في وقت مناسب لتساعد على إظهار نتائج الاحتمالات بصورة واضحة يسهل بها الكشف عن المؤشرات التي تتحكم في هذه الظاهرة .

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

أ. مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين بمؤسسة الكايبد بما فيهم رؤساء المصالح و الأقسام بحيث يقدر العدد الإجمالي للعاملين بالمؤسسة ب 193 ، وقد تم توزيع الاستبيانات على مجتمع الدراسة باستخدام الطريقة التقليدية وهي الاستبيان الورقي .

¹ عما بوحش ، المرجع سابق ، ص 99

ب. عينة الدراسة : نظرا لصعوبة تغطية لكل أفراد مجتمع الدراسة وصعوبة مسح جميع الدراسات تم اختيار عينة عشوائية تتألف من 30 مبحوث من مجتمع الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول : تحليل البيانات الشخصية

للتعرف على توزيع مفردات الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية، تم حسب تكرارات النسبة المئوية جاءت النتائج كما يلي :

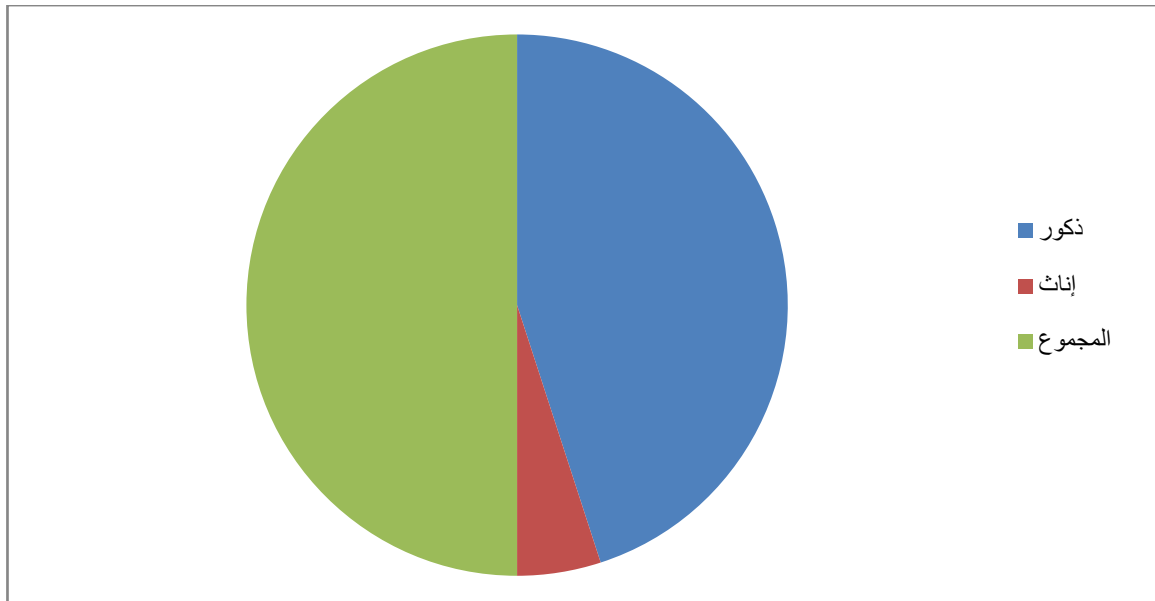
أ. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس :

الجدول رقم : (02) : يوضح توزيع العمال حسب الجنس

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرارات	27	03	30
النسبة المئوية%	%90	%10	%100

المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان

يمكن ان نوضح بيانات هذا الجدول في شكل رقم (06) التالي :



المصدر : من إعداد الطالب

من خلال الجدول رقم 02 والشكل رقم 06 وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة دراسة البالغ حجمها إجمالاً 30 نلاحظ ما يلي :

أن أكثر فئات الجنس هي فئة الذكور بنسبة 90% أما بنسبة الإناث فقد كانت أقل تكراراً أي ما يعادل 10% من خلال البيانات الإحصائية يتضح لنا أن أغلبية العمال المؤسسة ذكور وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة حيث أنها تحتاج لتكوين خاص لا يتوفر لدى الإناث .

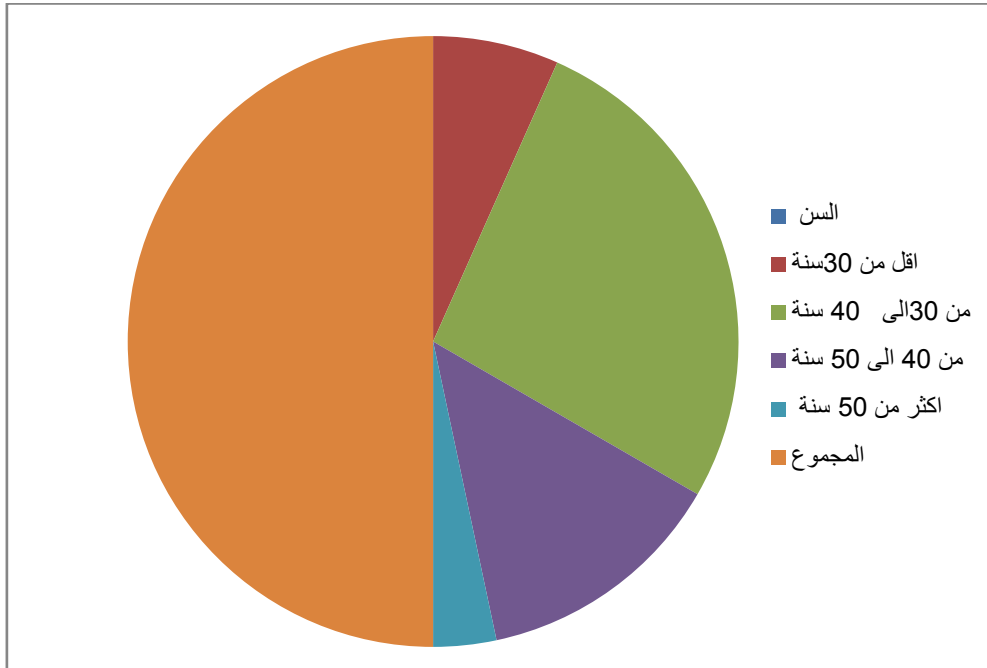
ب. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للعمر :

الجدول رقم (03) : يوضح أفراد العينة وفقاً للعمر

السن	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	من 40 إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة	المجموع
التكرارات	04	16	08	02	30
النسب المئوية %	13.33 %	53.33 %	26.66 %	06.66 %	100 %

المصدر من إعداد الطالب اعتماداً على بيانات الاستبيان

يمكن أن نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم (07) التالي :



المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول رقم 03 والشكل 07 وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة دراسة البالغ حجمها إجمالاً 30

نلاحظ ما يلي :

أن أكثر فئات العمر تكرارا هي فئة (30 - 40 سنة) بنسبة 53.33 تليها مباشرة فئة (40 - 50) بنسبة 26.66 ، أما فئة اقل من 30 سنة فبنسبة 13.35 وفي ما يتعلق فئة أكثر من 50 سنة فقد كانت النسبة 6.66 .

من خلال تحليل الفئات العمرية لعينة الدراسة نستنتج ان فئة الشباب احتلت النسبة الأكبر ، ثم فئة الكهول ، هذا ما يدل على أن فئة الكهول هي سند ومرجع للخبرة التي تمتلكها لمواجهة كل التحديات ، أما بالنسبة لفئة الشباب تكون قادرة على القيام بالأعمال بالإضافة إلى الاستيعاب الجيد لهذه الفئة .

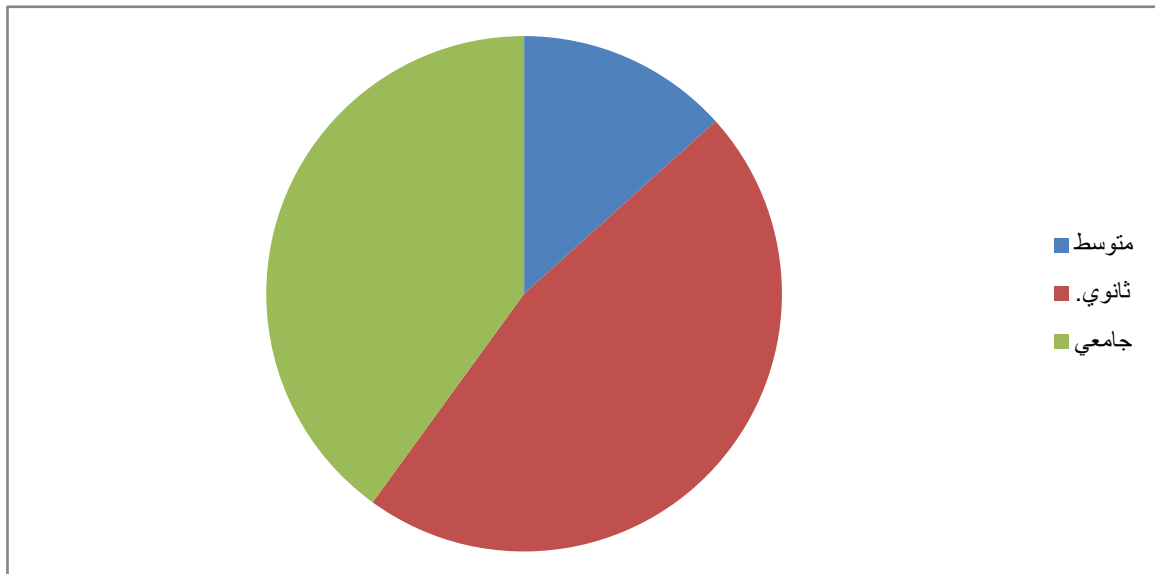
ج. توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى التعليمي :

جدول رقم (04) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	المستوى التعليمي
30	12	14	04	التكرارات
% 100	%40	% 46.66	%13.33	النسب المئوية%

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان .

يمكن ان نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم (08) التالي :



من خلال الجدول رقم 04 والشكل 08 وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة دراسة البالغ حجمها إجمالاً 30 نلاحظ ما يلي :

أن نسبة العمال الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي تغطي الحجم الأكبر في المؤسسة 46.66 % ثم الجامعيين بنسبة 40% أما المتوسط بنسبة 13.33 % وهذا دلالة على أن المؤسسة تعطي الأولوية في توظيف أصحاب المستوى الثانوي وخريجي الجامعة لأجل تدعيم الكفاءة اللازمة لشغل المنصب .

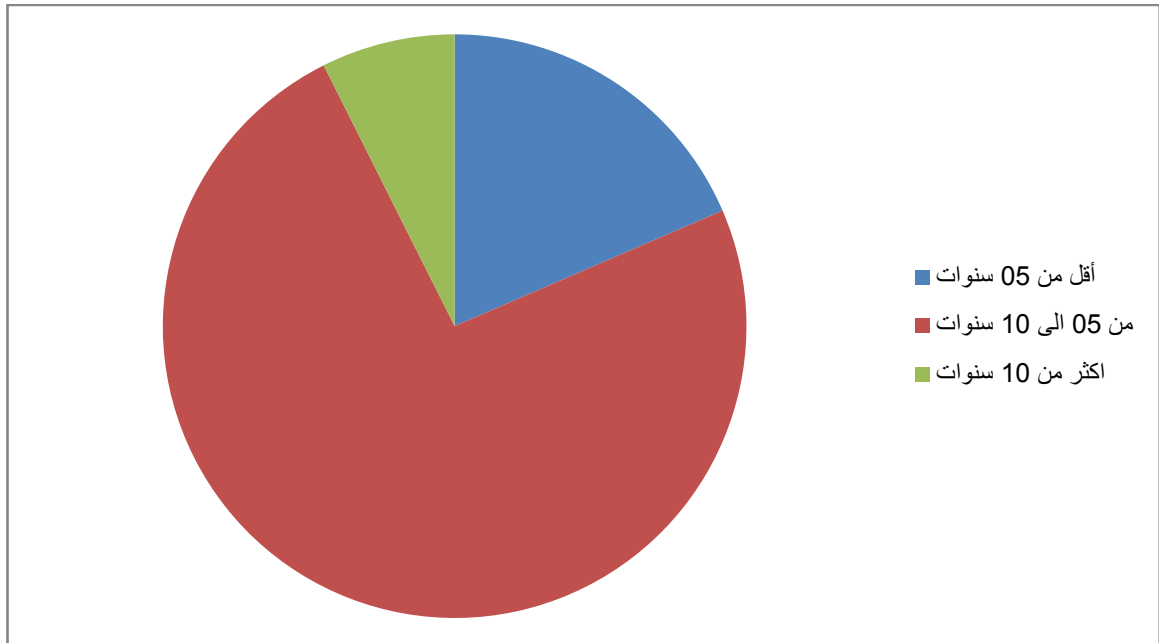
د. توزيع العينة وفقاً لسنوات الخبرة :

الجدول رقم : (05) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة في المؤسسة

المجموع	أكثر من 10 سنوات	من 05 إلى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	مدة الخدمة
30	02	20	05	التكرارات
% 100	%06.66	% 66.66	%16.66	النسب المئوية %

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على بيانات الاستبيان .

يمكن أن نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم (09) التالي :



من خلال الجدول رقم 05 والشكل 09 وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة دراسة البالغ حجمها إجمالاً 30

نلاحظ ما يلي :

أن أفراد العينة حسب مدة الخدمة في المؤسسة بنسبة 66.66% من ذوي الخبرة المهنية وظائفهم ما بين 05 و 10 سنوات ، مقابل نسبة 16.66% مدة خدمتهم بالمؤسسة أقل من 05 سنوات في حين تم تسجيل نسبة 6.66% ممن تفوق مدة خدمتهم 10 سنوات هذا مما يدل على أن المؤسسة تسعى للحفاظ على عمالها وتطوير قدراتهم .

المطلب الثاني : طرح بعض الأسئلة على العمال فيما يخص الحوافز وتأثرها على أدائهم

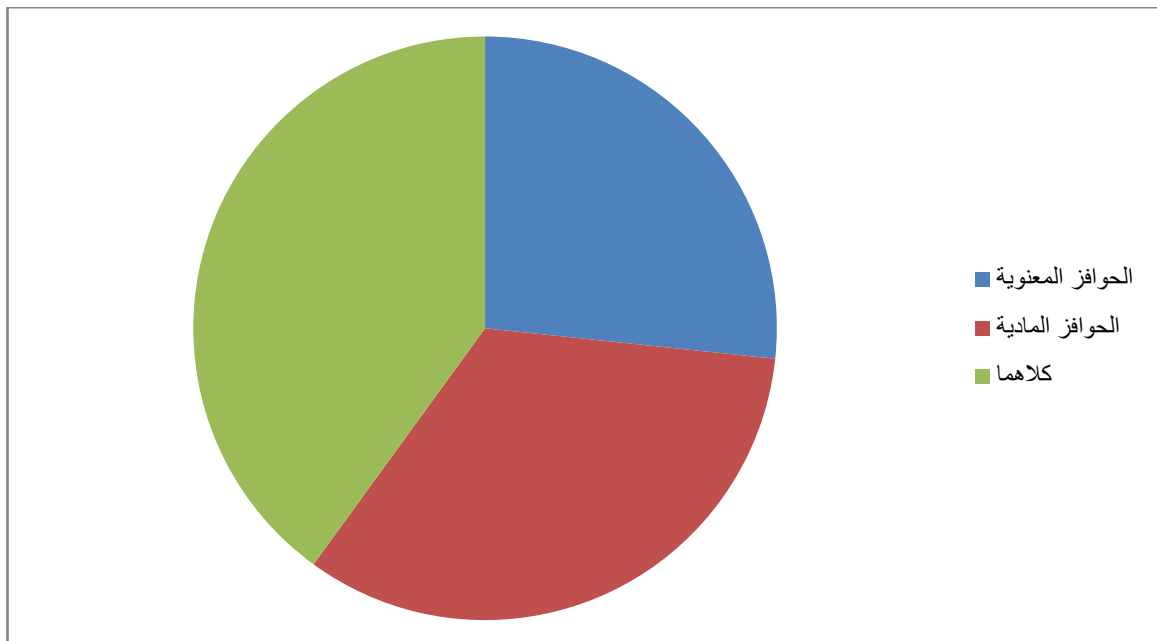
س1: ماهي الحوافز المطبقة في المؤسسة؟ وكانت الإجابات كالاتي:

جدول رقم (06) : يوضح الحوافز المطبقة من طرف مؤسسة التاييد :

الإجابات	الحوافز المادية	الحوافز المعنوية	كلاهما	المجموع
التكرارات	10	08	12	30
النسب المئوية %	33.33%	26.66%	40%	100%

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على بيانات الاستبيان

يمكن ان نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم (10) التالي :



المصدر : من إعداد الطالب

من خلال الجدول أعلاه والشكل التالي وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة دراسة البالغ حجمها إجمالاً 30 نلاحظ ما يلي :

أن في المؤسسة تتوفر كلا الحوافز المادية والمعنوية بنسبة 40% ثم تلبية الحوافز المادية بنسبة 33.33% ثم تلبية الحوافز المعنوية بنسبة 26.66% وذلك لضمان الأداء الجيد والولاء في العمل .

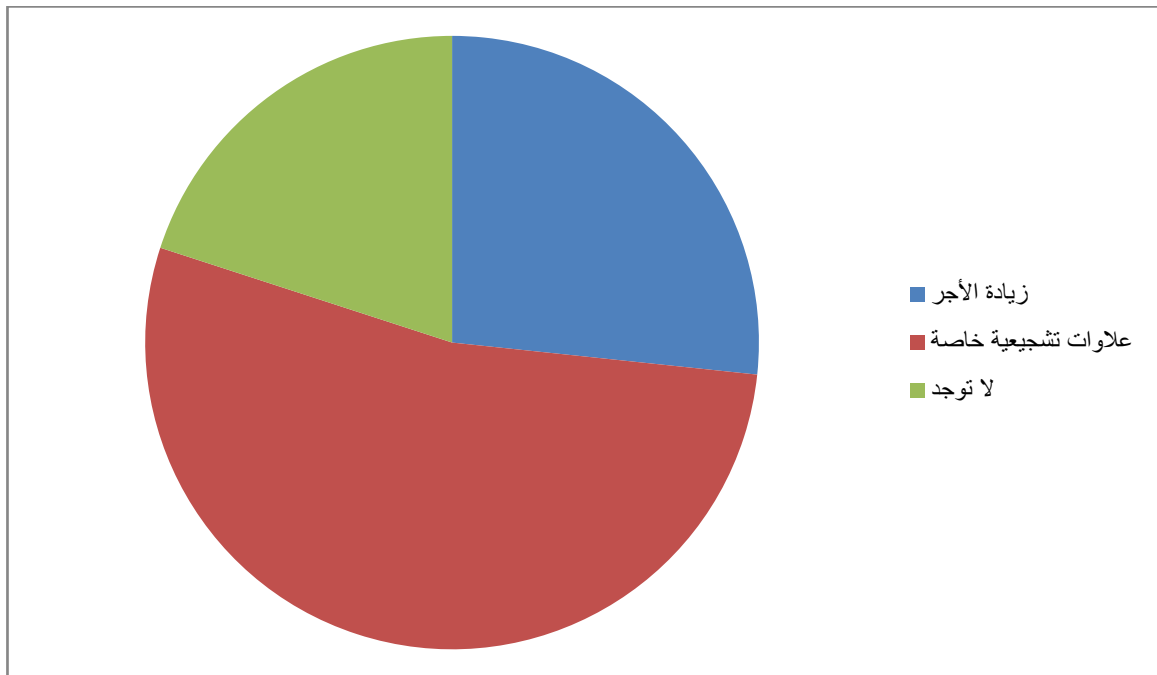
س2: إذا كانت هذه الحوافز مادية فهي على أي شكل ؟ وكانت الإجابات كالاتي:

جدول رقم (07) : يوضح الحوافز المادية المطبقة :

المجموع	لا توجد	علاوات تشجيعية خاصة	زيادة الأجر	الإجابات
30	06	16	08	التكرارات
% 100	%20	% 53.33	%26.66	النسب المئوية %

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على بيانات الاستبيان

يمكن أن نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم (11) التالي :



المصدر : من إعداد الطالب

من خلال الجدول رقم 07 والشكل 11 وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة دراسة البالغ حجمها إجمالاً 30 نلاحظ ما يلي :

أن الحوافز المادية موجودة فعلياً في المؤسسة وهي على شكل علاوات تشجيعية خاصة بنسبة 53.33% و زيادة في الأجور بنسبة 26.66% كما أن ما نسبته 20% لا تقدم لهم حوافز مادية

س3: إذا كانت هذه الحوافز معنوية فهي على أي شكل ؟

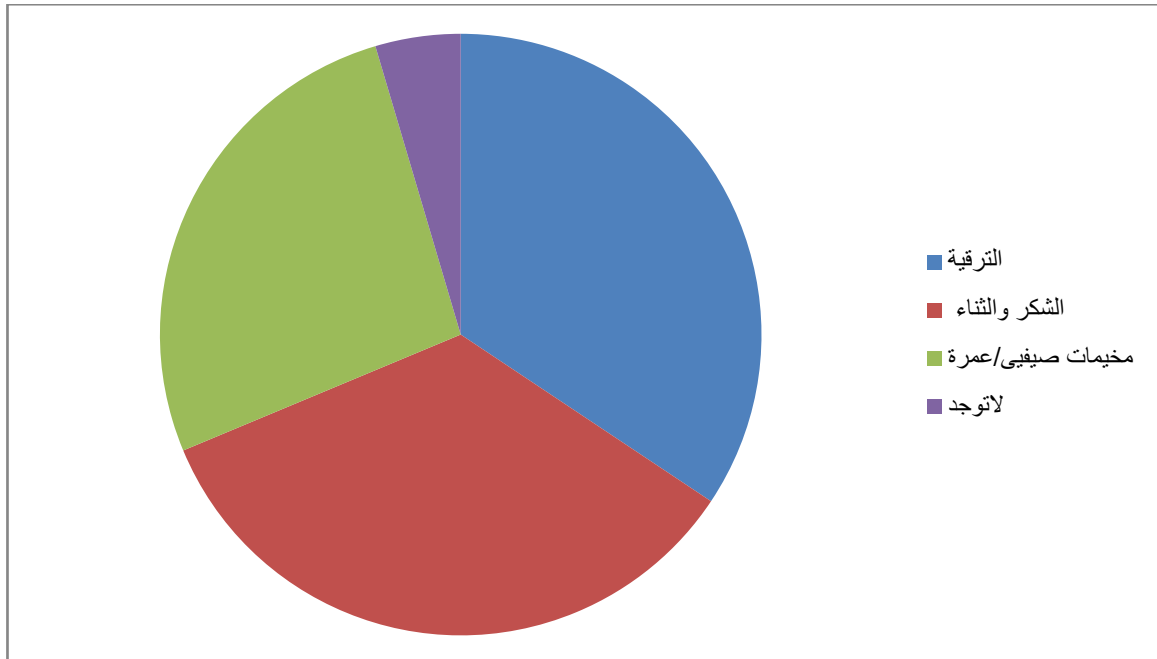
وكانت الإجابات كالآتي:

جدول رقم (08) : يوضح الحوافز المعنوية المطبقة :

المجموع	لا توجد	رحلات/ عمرة	الشكر والثناء	الترقية	الإجابات
30	05	07	09	09	التكرارات
% 100	%16.66	% 23.33	%30	%30	النسب المئوية%

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على بيانات الاستبيان

يمكن أن نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم (12) التالي :



المصدر : من إعداد الطالب

من خلال الجدول أعلاه والشكل التالي وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة دراسة البالغ حجمها إجمالاً 30 نلاحظ ما يلي :

أن نسبة 30% من عمال المؤسسة يقولون أن الحوافز المادية المطبقة في المؤسسة عبارة عن حافز الترقية و 30% آخرين يقولون أنها حوافز الشكر والثناء يليها حافز الرحلات والعمرة بنسبة 23.33% فيما سجلنا نسبة 16.66% من العمال يقولون أن الحوافز المعنوية لا توجد بالمؤسسة

ومنه فإن المؤسسة تحرص بقدر كبير على تشجيع العمال وحثهم على العمل بحيوية ونشاط في المؤسسة من خلال اهتمامها بمنح الحوافز المعنوية.

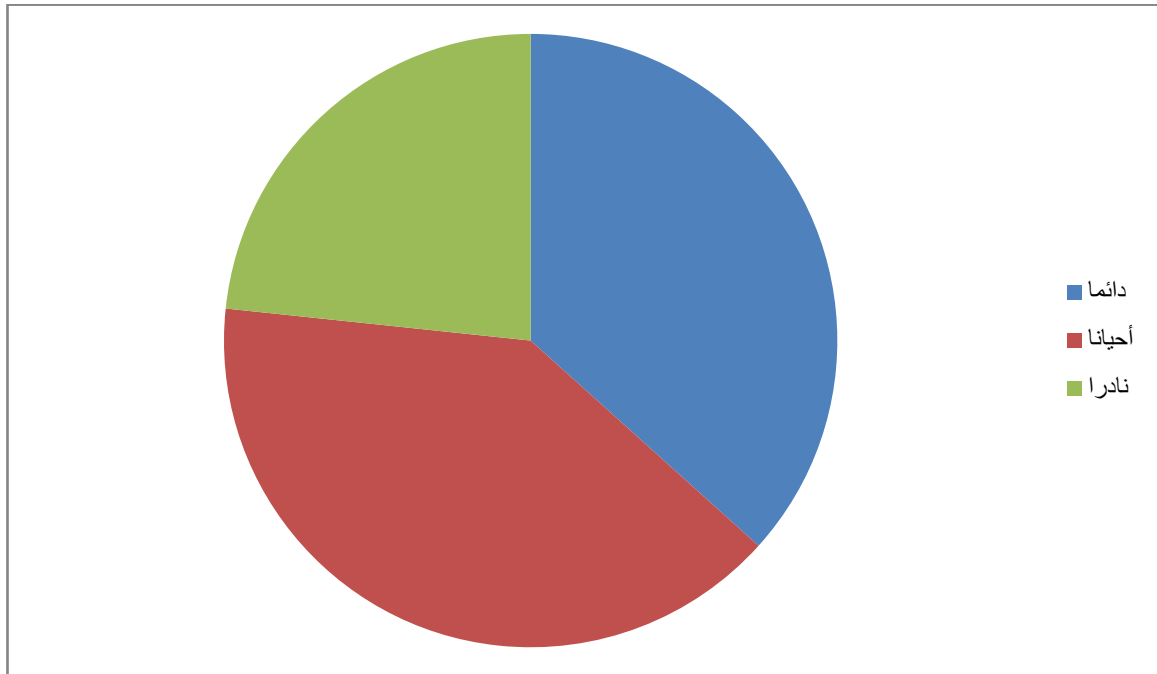
س4: هل هذه الحوافز تساعد على رفع مستوى أدائك داخل المؤسسة؟ وكانت الإجابات كالاتي:

جدول رقم (09) : يوضح رأي العمال في الحوافز لتحسين الأداء :

الإجابات	دائما	أحيانا	نادرا	المجموع
التكرارات	11	12	07	30
النسب المئوية%	36.66%	40%	23.33%	100%

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان

يمكن أن نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم (13) التالي :



المصدر : من إعداد الطالب

معظم الأجوبة كانت أحيانا بنسبة 40% وهذا يعنس أن الحوافز لها تأثير على مستوى أداء العمال في المؤسسة، ثم تليها نادرا بنسبة 36.66% ودائما بنسبة قليلة 23.33% وهذا مايدل على الدور الذي تلعبه الحوافز على رفع أداء العامل وتحسين مستوى الكفاءات .

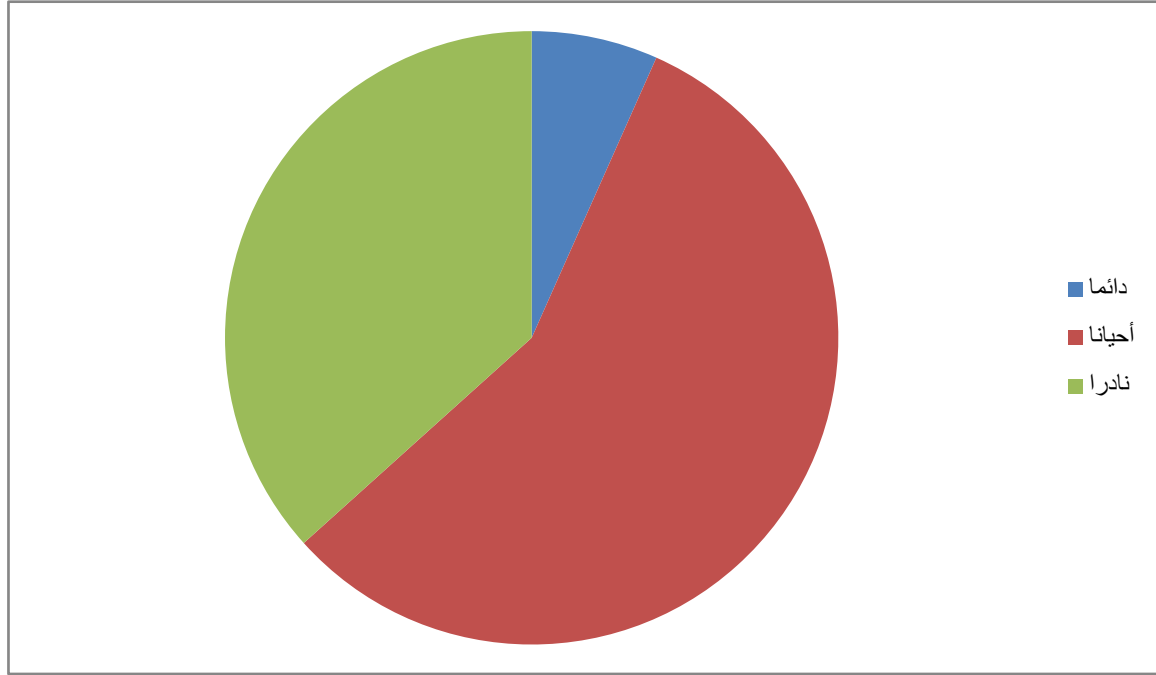
س5: هل يهتم رئيسك لانشغالاتك الشخصية وكانت الإجابات كالآتي :

الجدول رقم (10) : يوضح الإهتمام بلانشغالات الشخصية للعمال

الإجابات	دائما	أحيانا	نادرا	المجموع
التكرارات	02	17	11	30
النسب المئوية%	6.66%	56.66%	36.66%	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان .

يمكن إن نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم (14) التالي :



المصدر : من إعداد الطالب.

من خلال الجدول أعلاه والشكل التالي وبلنظر إلى التكرارات أفراد عينة دراسة البالغ حجمهم إجمالا 30 نلاحظ مايلي :

أن المسؤول بالمؤسسة أحيانا ما يهتم بإشغالات للعمال فكانت الإجابات أحيانا بنسبة 56.66% على عكس نادرا فكانت بنسبة 36.66% أما دائما فكانت بنسبة ضئيلة 6.66% . الملاحظة هنا أن المسؤول يهتم بالأأمور الشخصية للعمال وبراعي ظروفهم .

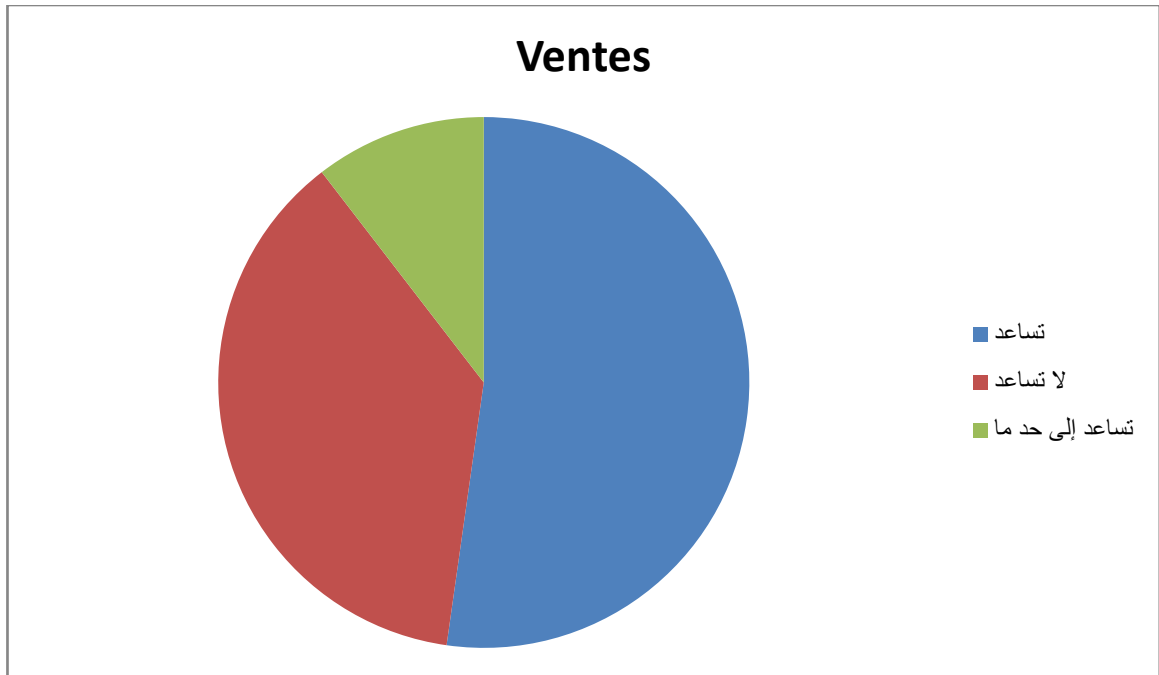
س6 : كيف ترى ظروف العمل في المؤسسة ؟ وكانت الإجابات كالتالي :

جدول رقم (11) : يوضح مدى ملائمة ظروف العمل للعمال

المجموع	تساعد إلى حد ما	لا تساعد	تساعد	الإجابات التكرارات
30	18	05	07	
%100	% 60	%16.66	%23.33	النسب المئوية%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان .

يمكن إن نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم (15) التالي :



المصدر : من إعداد الطالب .

من خلال الجدول أعلاه والشكل التالي وبلنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة الهالغ حجمهم إجمالاً 30 نلاحظ مايلي :

أن اغلب العمال في المؤسسة ترى أن ظروف العمل تساعد إلى حد ما ، وذلك بنسبة 60% ونسبة قليلة ترى أن ظروف العمل تناسبهم بنسبة 23.33 % وبنسبة 16.66% ترى أنه لا تناسبهم وهذا ما يبين أن ظروف العمل ملائمة إلى حد ما.

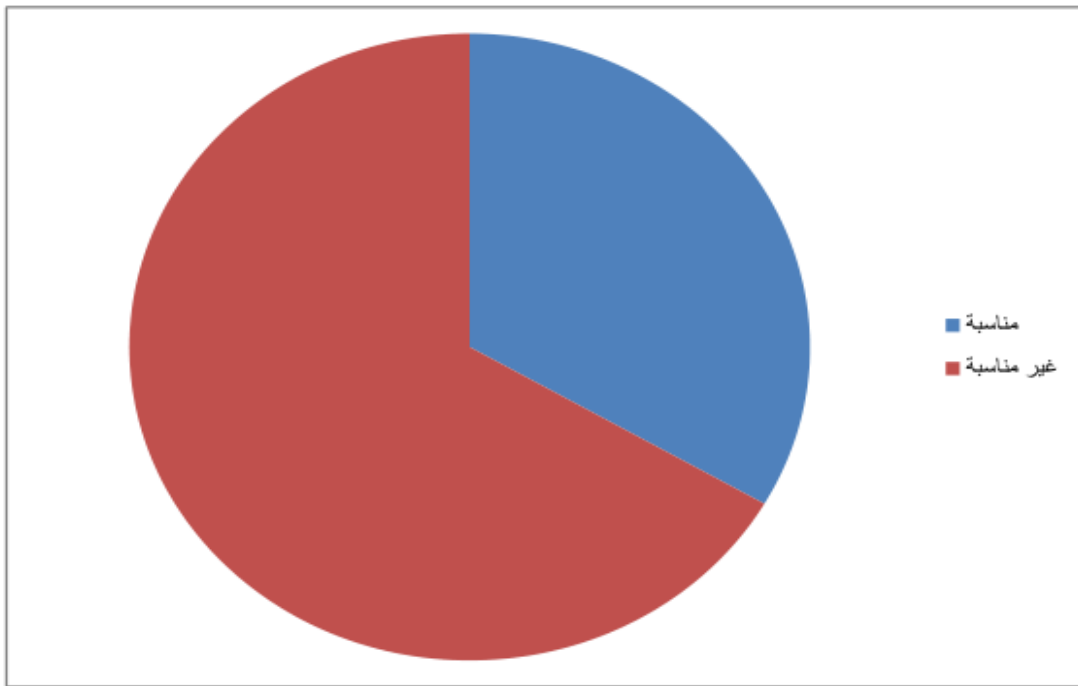
س 7 : كيف ترى فرص الترقية في المؤسسة ؟ وكانت الإجابات كالتالي :

جدول رقم (12) : يوضح فرص الترقية المتاحة من قبل المؤسسة

المجموع	غير مناسبة	مناسبة	الإجابات
30	19	11	التكرارات
%100	%63.33	%36.66	النسبة المئوية%

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يمكن إن نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم (16) التالي :



المصدر : من إعداد الطالب

من خلال الجدول أعلاه والشكل التالي وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة البالغ حجمها 30 نلاحظ أن هناك نسبة كبيرة من العمال في المؤسسة ترى أن فرص الترقية المقدمة من طرف مؤسسة الكايبك غير مناسبة وكانت نسبة الإجابات 66 . 66 % وبنسبة متوسطة أي ما يعادل 33.33 % ترى نسبة الترقية مناسبة ، مما يدل أن العمال في المؤسسة يبحثون عن فرص ترقية من أجل الزيادة في الصلاحيات والمسؤوليات في وظائفهم التي يرتقون إليها .

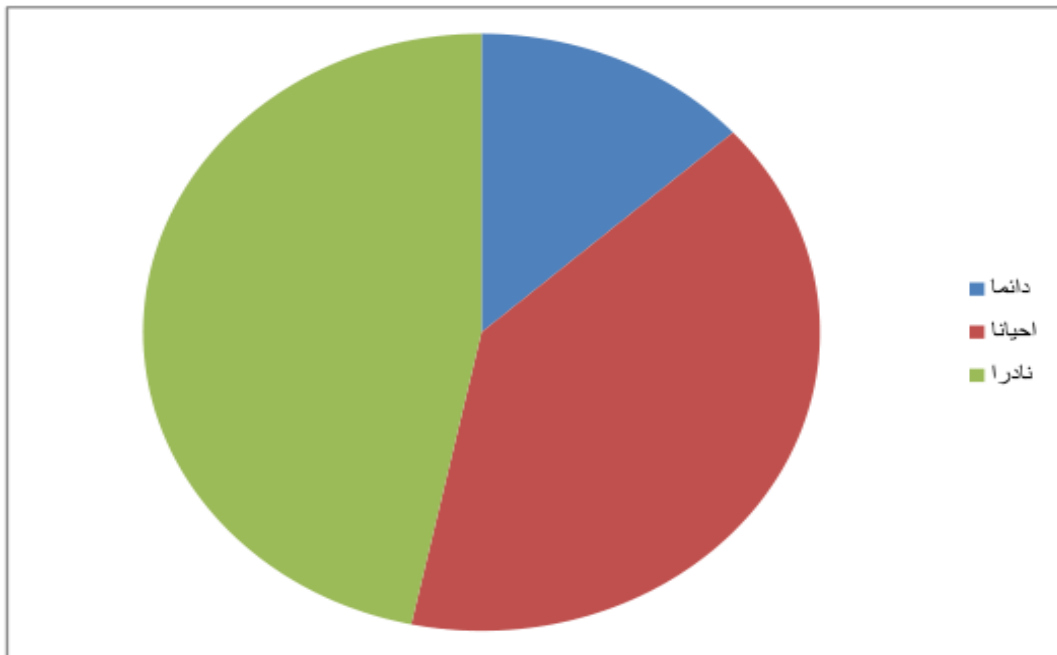
س8: في حالة قيامك بعمل ممتاز هل تنال الشكر والثناء من رئيسك ؟ وكانت الإجابات كالتالي :

جدول رقم (13) : يوضح التعامل بين المسؤول والعمال عند القيام بعمل ممتاز

الإجابات	دائما	أحيانا	نادرا	المجموع
التكرارات	05	12	13	30
النسب المئوية%	%16.66	%40	% 43.33	%100

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يمكن إن نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم (17) التالي :



المصدر : من إعداد الطالب .

من خلال الجدول أعلاه والشكل التالي وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة البالغ حجمها 30 نلاحظ ما يلي :

أن معظم عمال المؤسسة يؤكدون بنسبة 43.33 % أنهم لم يتلقوا الشكر والثناء عند قيامهم بعمل ممتاز ، وتلقوا الشكر والثناء في بعض الأحيان بنسبة 40% وبنسبة ضئيلة 16.66% ترى أنها دائما تنال الشكر والثناء من المسؤول عن العمل الجيد الذي قام به في الشركة .

والملاحظ هنا على الرغم من العمل الذي يقوم به العمال إلا أنهم لا تقدم لهم أي كلمات شكر وامتنان على أدائهم .

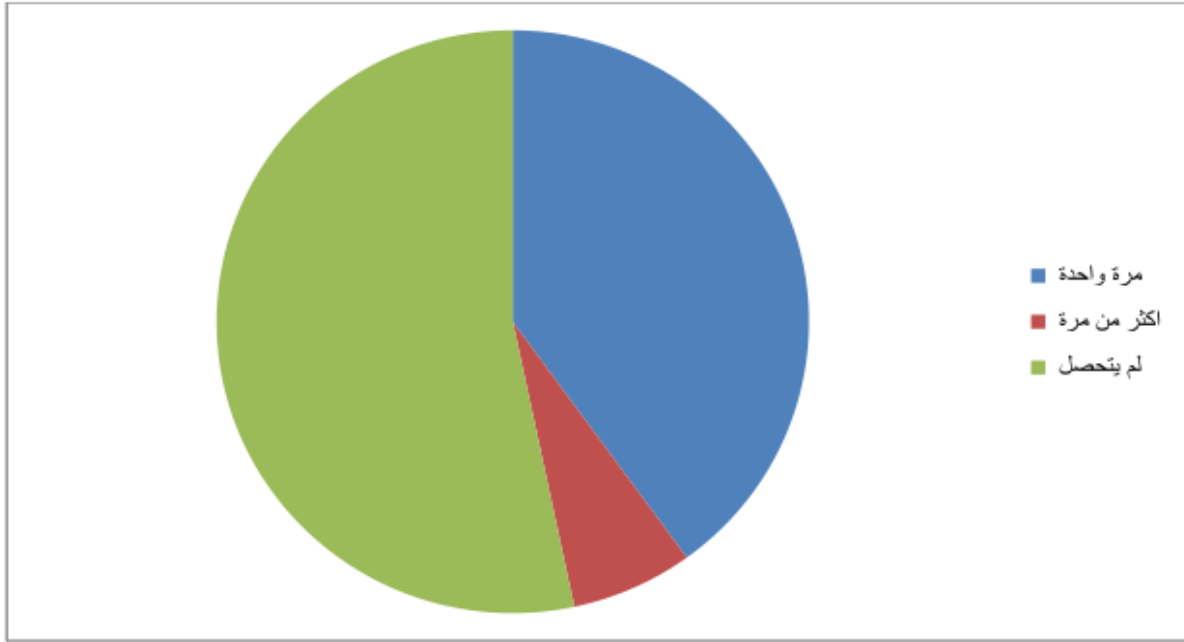
س9: هل تحصلت على الترقية ؟ وكانت الإجابات كالتالي :

جدول رقم (14) : يوضح حصول العمال على ترقية

المجموع	لم يتحصل	أكثر من مرة	مرة واحدة	الإجابات
30	17	02	11	التكرارات
%100	% 56.66	%6.66	%36.66	النسب المئوية%

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يمكن أن نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم (18) التالي :



المصدر : من إعداد الطالب .

من خلال الجدول أعلاه والشكل التالي وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة البالغ حجمها 30 نلاحظ ما يلي :

أن هناك نسبة من العمال في المؤسسة لم يتحصلوا على ترقية أي بنسبة 56.66 % ونسبة 36.66 % من العمال تحصلوا على الترقية مرة واحدة، ونسبة ضئيلة جدا بالنسبة للعمال الذين تحصلوا على ترقية أكثر من مرة تقدر بـ 6.66 %.

والملاحظة هنا أن المؤسسة لا تحرص على ترقية عمالها للمحافظة عليهم وتشجيعهم على العمل.

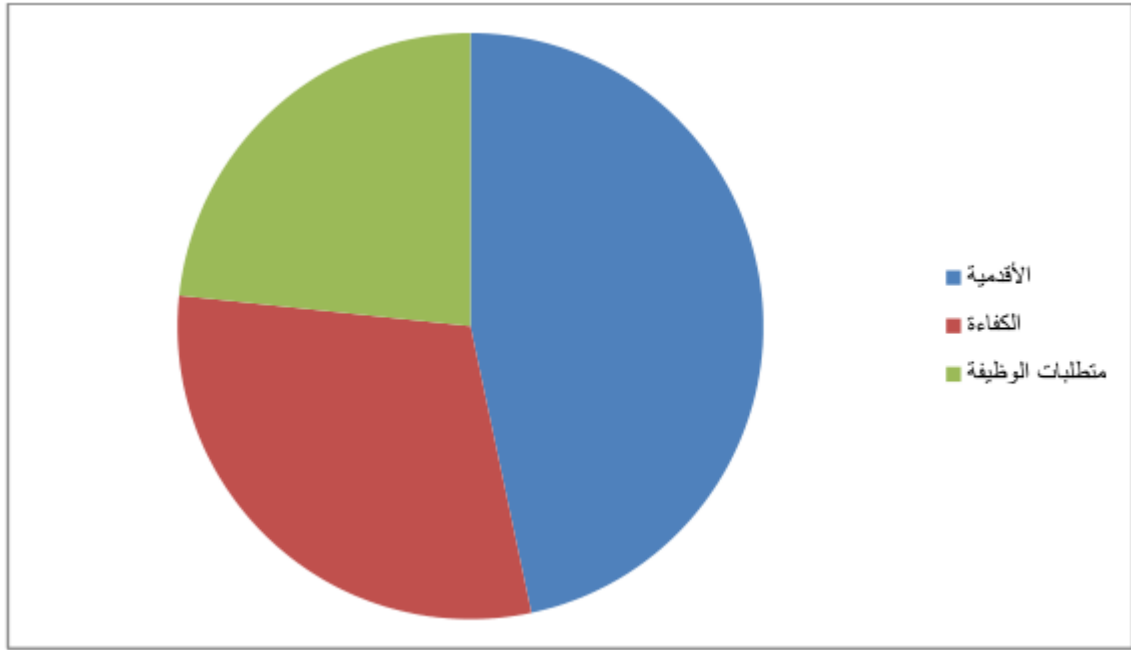
س10 ما هي معايير الترقية ؟ وكانت الإجابات كالتالي :

جدول رقم (15) : يوضح معايير تقدير الترقية

الإجابات	الأقدمية	الكفاءة	متطلبات الوظيفة	المجموع
التكرارات	14	09	07	30
النسب المئوية%	%46.66	%30	% 23.33	%100

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يمكن أن نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم (19) التالي :



المصدر : من إعداد الطالب

من خلال الجدول أعلاه والشكل التالي وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة البالغ حجمها 30 نلاحظ ما يلي :

أن نسبة 46.66 % من العمال قالوا بلن الترقية تتم على معيار الأقدمية ، مقابل نسبة 30 % من العمال قالوا بلن الترقية تتم على معيار الكفاءة في العمل مقابل نسبة 23.33 % من العمال قالوا بأن الترقية تتم على أساس متطلبات الوظيفة .

من خلال البيانات يتضح لن أن أغلبية العمال يتحصلون على الترقية بناء على معيار الأقدمية وبالتالي فإن الترقية تكون فعالة لكنها في نفس الوقت لا تعطي لجل العاملين الفرص في الترقية وهذا من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض مستوى رضا العمال أصحاب الكفاءات والعمال الآخرين .

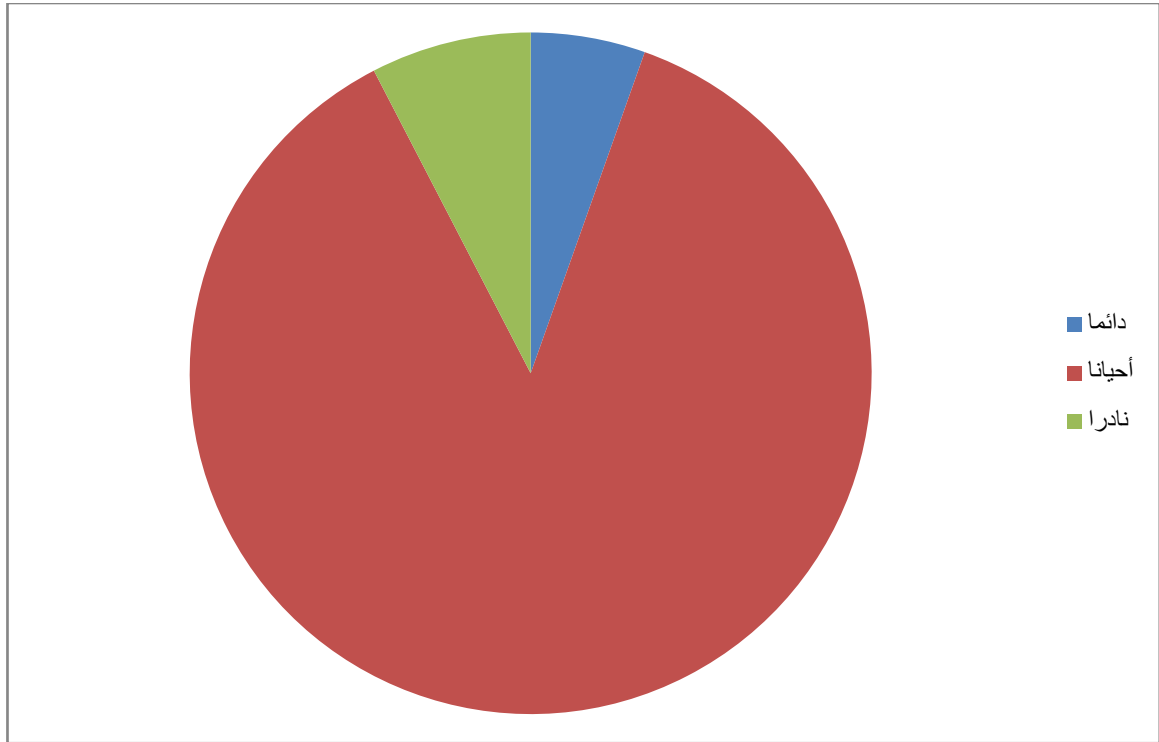
س11- هل ترى أن المؤسسة تضع برنامج ومخطط لتحسين أداء عاملها ؟ وكانت الإجابات كالتالي :

جدول رقم (16) : يوضح ما مدى وضع المؤسسة برامج ومخطط لتحسين أداء عاملها

الإجابات	دائما	أحيانا	نادرا	المجموع
التكرارات	01	16	13	30
النسب المئوية%	%3.33	%53.33	% 43.33	%100

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان .

يمكن أن نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم (20) التالي :



المصدر من إعداد الطالب .

من خلال الجدول أعلاه والشكل التالي وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة البالغ حجمها 30 نلاحظ ما يلي :

أن المؤسسة أحيانا ما تضع برامج ومخططات لتحسين أداء عاملها وكان ذلك بنسبة 53.33% بينما نسبة 43.33% ترى أن المؤسسة نادرا ما تضع برامج ومخططات لتحسين الأداء بنسبة ونسبة قليلة جدا 3.33% ترى أنه دائما توضع برامج ومخططات من قبل المؤسسة وهذا ما يدل على أن المؤسسة لا تضع برامج ومخططات لتحسين الأداء بالشكل المطلوب.

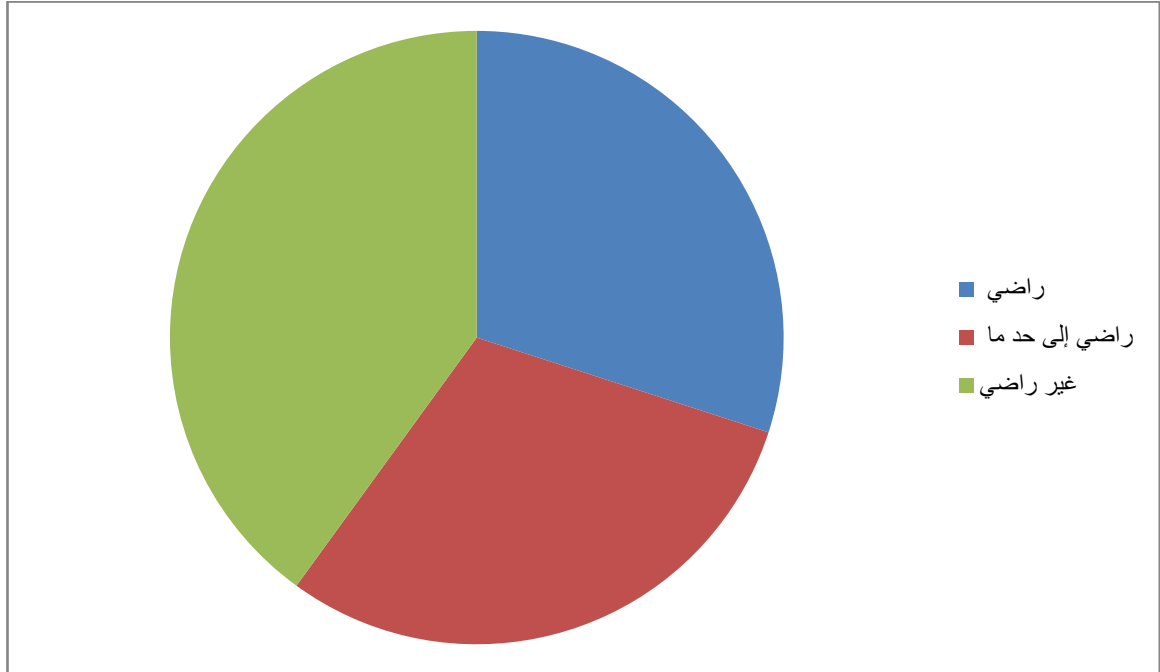
س12- هل أنت راض على تقييم مسؤولك لآدائك ؟ وكانت الإجابات كالآتي :

جدول رقم (16) : يوضح رضا العمال على تقييم آدائهم

المجموع	غير راضي	راضي إلى حد ما	راضي	الإجابات
30	12	09	09	التكرارات
% 100	% 40	%30	%30	النسب المئوية %

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان .

يمكن أن نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم (20) التالي :



المصدر من إعداد الطالب .

من خلال الجدول أعلاه والشكل التالي وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة البالغ حجمها 30 نلاحظ ما يلي :

أن ما نسبته 40% من العمال غير راضين عن تقييم آدائهم في المؤسسة في حين أن هناك 30% من العمال راضون عن التقييم و نفس النسبة الأخيرة راضية إلى حد ما .

الخلاصة والاستنتاجات :

من خلال دراستنا لسياسة الحوافز وتحسن أداء المورد البشري في مؤسسة الكايبد بعين الدفلى ، تبين بأنه هناك حوافز مختلفة مادية ومعنوية فكلاهما ذات تأثير على مستوى أداء الأفراد العاملين ، فالحوافز تختلف من شخص إلى آخر ومن مستوى إلى آخر .

إن موضوع الحوافز يعتبر من المواضيع الهامة خاصة إذا ارتبط بالأداء العاملين إذا لم يكن لديهم أداء جيد في عمله لن يستطيع تحسين علاقات وتحقيق التكامل بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة وبعد جمعنا للاستبيان من طرف المبحوثين وتفريغها في جداول توصلنا إلى النتائج التالية :

- قلة الحوافز المادية المقدمة من طرف المؤسسة كزيادة في الأجرة والعلاوات والمكافآت .
- قلة الحوافز المعنوية المقدمة من طرف المؤسسة كالترقية و الشكر و الثناء ، الرحلات والعمرة .
- تولي مؤسسة الكايبد أهمية كبيرة في توظيف أصحاب المستوى التعليمي الثانوي و خريجي الجامعات .
- ظروف العمل في المؤسسة ملائمة بالنسبة للعمال .
- أن فرص الترقية في المؤسسة أكثر من المؤسسات الأخرى .
- يحصل العمال على فرص الترقية أكثر من مرة في المؤسسة .
- أن أغلبية العمال يحصلون على ترقية على معيار الأقدمية ، فهي لا تعطي لجل العاملين .
- نادرا ما تضع المؤسسة برامج وخطط لتحسين أداء عمالها .
- يهتم المسؤول لانشغالاتك وآراءك إلا في بعض الأحيان .
- رضا العمال على تقييم أدائهم في المؤسسة إلى حد ما .

الختاتمة

الخاتمة

نظرا لما يشهده العالم اليوم من تطورات وتغيرات في مختلف المجالات حظي موضوع الحوافز باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين، ولا يزال يثير الكثير من النقاش، مما أدى إلى تغير نظرة المؤسسة إلى مفهوم المورد البشري، حيث فقد تزايد اهتمام المنظمات للحوافز باعتبارها من أحسن الطرق التي يمكن بواسطتها الربط بين أهداف المؤسسة وأهداف عماله، فنظام الحوافز أصبح من الأدوات الأساسية التي تنتهجها المؤسسة التي ترغب في تحسين إنتاجيتها والمحافظة على مكانتها في الساحة التنافسية، وذلك لا يتم إلا من خلال تحسين مستوى أداء عاملها.

ومن خلال هذا البحث درسنا سياسة الحوافز المادية والمعنوية سواء كانت على شكل تحفيز فردي أو جماعي، وقد تكون أيضا سلبية أو معنوية، كما حاولنا إبراز مفهوم الأداء وعلاقته بالحوافز. ولقد بينت لنا دراستنا في جانبها النظري والتطبيقي أن الحوافز تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة والتي تؤثر على سلوك وأداء عاملها، وبالتالي هي تشكل دافعا مهما نحو بقاء المؤسسة و إستمراريتها في سوق المنافسة.

وقد تم إسقاط دراستنا على مؤسسة الكايبيد بولاية عين الدفلى ومن خلال ما سبق تم التوصل إلى النتائج التالية:

- الحوافز تعتبر باعثة محركا لطاقات ورغبات العامل عن العمل.
- هناك عدة أنواع للحوافز منها المادية والمعنوية، السلبية والايجابية...الخ. .
- إن الحوافز تساهم في دخل العامل وفي رفع معنوياته.
- إن الحوافز تلعب دورا في حفز العاملين على العمل وتحسين أدائهم وإنتاجيتهم.
- يمكن قياس مستوى أداء المورد البشري باستخدام طريقتين رئيسيتين الأولى هي طريقة غير مباشرة التي تعتمد على حساب المعدلات ونواتج العمل وحوادث العمل، تغيب عن العمل دوران العمل، والثانية هي الطريقة المباشرة التي تعتمد على قوائم الاستقصاء (الاستبيان) هذه الأخير أكثر قبولا واستخداما بين الباحثين لموضوعيته ودقة نتائجه.
- نقترح مجموعة من التوصيات:
- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة .
- ضرورة الاهتمام والتركيز على جوهر التحفيز بالمؤسسة والذي يساهم في تحسين الأداء .
- الاهتمام بتفعيل الحوافز المادية خاصة الاهتمام برفع الأجور .

- خلق أجور مناسبة يسوده الأمن لإعطاء الفرص للعامل في المؤسسة لإثبات وجوده وإشراكه في اتخاذ القرار.

- قبل وضع نظام الحوافز على المؤسسة دراسة الحاجات الأولية للعمال ومن ثم السعي إلى تحقيقها. من خلال ذلك يمكن القول إن الحوافز في مؤسسة الكايبيد بعين الدفلى موجودة بشكل قليل ، حيث لاحظنا عدم رضا بعض العمال عليها، لذا لابد من نظام حوافز في المديرية يتماشى مع رغبات العمال وظروفهم و أن يكون واضحا وعادلا لهم.

المراجع

قائمة المراجع

- 1-مدح محمد ابو ناصر، الإدارة بالحوافز،المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى ، مصر2012
- 2 - بشار يزيد الوليد ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، دار الراهة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ،2008.
- 3 - فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، دار النشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ،2011 ،
- 4- سعد عامر ابو شندي ، ادارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ،2011 ،.
- 5- نوري منير ،تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية في الجزائر 2010 6 - خالد عبد الرحيم مطر الهيتمي، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، العراق ،2005
- 7 - سعيد يس عامر ، علي محمد عبد الوهاب ، القمر المعاصر في تنظيم والإدارة، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، الطبعة الثانية،1998 8 - طاهر محمود الكلاله ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ،2011 9- عمر وصفي عقلي ، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية ، 1982.
- 10- نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ،، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الجزائر 11- عبد السلام ابو قحف ، محاضرات في نظريات التنظيم والإدارة دار المعرفة الجامعية ، الطبعة الأولى ،بيروت ،2000.
- 12- حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، قسنطينة 2004
- 14- موسى اللوزي ، التنظيم وإجراءات العمل ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2002
- 14- عبد البارى إبراهيم ذرة ، تكنولوجيا الأداء في المنظمات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة 2003،
- 15- عبد الرزاق بن حبيب ، الاقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2009
- 16- محمد سعيد انور سلطان ن السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، مصر ،2003.
- 17- عبيدات واخرون ، مرن جية البحث العلمي القواعد والخرارحل والتطبيقات ،ط2 ، عمان : دار النشر 1999،
- 18- عقيل حسن عقيل ،فلسفة مناهج البحث العلمي ، دط، القاهرة : مهتبه مدبولى لنشر 1999
- 19- عمار بوحوش مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية

20-Michel amiel. francis bannat .joseph .management de l'administration.2eme édition.Boeck lancie sa.1998

21-Omar aklouf, le management entre tradion et renouvellement, 4émé édition,canada,gaétan marin, 2006.

المذكرات

- 1- سناء عبد الكريم الخناق ، مظاهر الاداء الاستراتيجي والميزة التنافسية ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء التميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، 2005 ،
- 2- مزغيش عبد الحليم ، محسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر 2012
- 3- عزوز محمد ، دار الحوافز في تحسين أداء من جهة نظرة العاملين ، رسالة ماجستير ، إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية ، 2009.
- 4- محمد بن على المانع ، تقنية الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2006 ،
- 4- محمد بن على المانع ، تقنية الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2006 ،
- 5- عبد الرحمان بن علي الوابل ، دور الحوافز المعنوية والمادية في رفع مستوى أداء العاملين من جهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج ، رسالة ماجستير ،جامعة نايف للعلوم الأمنية ، السعودية 2005
- 6- ليلي غضبان ، الترقية كحافز لتحسين الأداء (دراسة ميدانية) ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، غي منشورة ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2010. المجالات
- 1 - عبد الملوك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفاعلية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول ، جامعة بسكرة،

الملاحق

جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

السنة الثانية ماستر

استبيان

أخي الكريم أختي الكريمة :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، أما بعد:

يسرني أن أقدم لكم هذا الاستبيان الخاص بذاكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر بقسم العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة تحت عنوان : الحوافز و أثرها على أداء العاملين

ارجوا منكم التكرم بقراءته والإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل دقة وموضوعية من خلال وضع العلامة (*) أمام الاختيار الذي يتفق مع إجابتك التي سيكون لها أثر كبير للوصول إلى نتائج صادقة ومفيدة ، مع العلم أن إجابتكم والمعلومات التي تدلون بها سوف تعامل بسرية ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي

وأني أشكركم على ما تبذلونه من جهد ووقت في هذا الاستبيان أتمنى لكم التوفيق

الطالبان : مشالي حسين

بويكر سرحان

المحور الأول : البيانات الشخصية :

- 1- الجنس ذكر أنثى
- 2- السن : أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة
- من 40 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة
- 3- المستوى التعليمي : متوسط ثانوي جامعي
- 4- مدة الخدمة : أقل من 5 سنوات 05-10 سنة
- أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني : طرح بعض الأسئلة على العمال فيما يخص الحوافز و الأداء و تقييم الأداء من ناحية تأثيرها على الأداء :

س1- ماهي الحوافز المطبقة فعليا في المؤسسة ؟

الحوافز المادية الحوافز المعنوية كلاهما

س2- إذا كانت هذه الحوافز مادية فهي على أي شكل ؟

زيادة في الأجر علاوات تشجيعية خاصة لا توجد

س3- إذا كانت هذه الحوافز معنوية فهي على أي شكل ؟

الترقية الشكر و الثناء رحلات / عمرة لا توجد

س4- هل هذه الحوافز تساعدك على رفع مستوى أدائك داخل المؤسسة ؟

دائما أحيانا نادرا

س5- هل يهتم رئيسك بانشغالاتك الشخصية ؟

دائما أحيانا نادرا

س6- كيف ترى ظروف العمل في المؤسسة ؟

تساعدك لا تساعدك تساعد إلى حد ما

س7- كيف ترى فرص الترقية في المؤسسة ؟

مناسبة غير مناسبة

س8- في حالة قيامك بعمل ممتاز هل تتال الشكر و الثناء من رئيسك ؟

دائماً أحياناً نادراً

س9- هل تحصلت على الترقية ؟

مرة واحدة أكثر من مرة لم تتحصل

س10- ماهي معايير الترقية ؟

الأقدمية الكفاءة المحاباة

س11- هل ترى أن المؤسسة تضع برنامج و مخطط لتحسين أداء عاملها ؟

دائماً أحياناً نادراً

س12- هل أنت راض على تقييم مسؤولك لآدائك ؟

راضي راضي إلى حد ما غير راضي