



كلية العلوم
الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير

جامعة جيلالي بونعامة
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية
قسم علوم التسيير



العنوان:

أثر الحوافز على أداء العاملين

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في ادارة الموارد البشرية
تخصص إدارة موارد بشرية

من إعداد :

- رحالي فتحية

- رقيق رزيقة

لجنة التقييم:

د/ سعيد منصور فؤاد أستاذ محاضر "أ" رئيسا

أ/ظريف عبد الله أستاذ بمساعد "أ" مشرفا ومقرا

أ/ زروقي نسرين أستاذ بمساعد "أ" ممتحنا

السنة الجامعية: 2020/2019

إهداء

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه

أهدي ثمرة جهدي إلى:

من ربتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات، إلى أعلى إنسانة في هذا الوجود
"أمي" الحبيبة.

إلى من إفتقدته في مواجهة الصعاب وتمنيت أن يرافقني في كل خطوة نجاح في حياتي
ولم تمهله الدنيا لأرتوي من حنانه "أبي" رحمه الله.

إلى سندي في الحياة أخواتي "مليكّة، ياسمينّة، حبيبة، سعاد وأبنائهم "سندس، يعقوب،
أمانى، رؤية، أمل، والكتكوتة آية، وإلى توأمي سناء".

وإلى زوجي عبد الباقي أطال الله في عمره وحفظه إن شاء الله.

إلى رفيقة دربي التي قاسمتني عناء هذه المذكرة وتعبها "فتحية".

وإلى صديقاتي وحبيباتي "شريفة، وفاء، إيمان".

إلى كل من ملك مكانة في قلبي .

وجميع زملاء الدفعة الثانية ماستر إختصاص موارد بشرية.

رقيق رزيقة

الشكر والتقدير:

الحمد والشكر لله الذي وفقنا إلى ما استطعنا الوصول إليه لإنجاز هذا العمل وإذا كان الحمد لله وحده، وإذا كان الشكر لله وحده قبل كل شيء، نحمده ونشكره على توفيقه لنا.

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير نحن الطالبتان "رقيق رزيقة" و "رحالي فتحية" إلى مدير جامعة الجبيلي بونعامة خميس مليانة وإلى أستاذنا الكريم والفاضل "ظريف عبد الله" على توجيهه وإشارته وتحفيزه ونصائحه القيمة.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل الأساتذة الكرام الذين تدرجنا عندهم طيلة المرحلة، وإلى طاقم المكتبي والإداري.

قائمة الأشكال

| الصفحة | الشكل |
|--------|---|
| 30 | الشكل رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب السن |
| 31 | الشكل رقم (02) : توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي الشكل |
| 32 | الشكل رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة |
| 33 | الشكل رقم (04) :توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي |
| 34 | الشكل رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية |

قائمة الجداول

| الصفحة | الجدول |
|--------|--|
| 28 | الجدول رقم(01): مقياس لكارات الخماسي |
| 28 | الجدول رقم (02): الاحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان |
| 29 | الجدول رقم (03): اختبار ألفا كرونباخ |
| 30 | الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب السن |
| 31 | الجدول رقم (05) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي |
| 32 | الجدول رقم (06) : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة |
| 33 | الجدول رقم (07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي |
| 34 | الجدول رقم (08) :يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية |
| 35 | الجدول رقم(09):عرض وتحليل عبارات الدراسة حول |
| 37 | الجدول رقم (10): عرض وتحليل العبارات عينة الدراسة حول الحوافز المعنوية |

| | |
|----|--|
| | واجهة |
| | الاهداء |
| | الشكر و التقدير |
| | قائمة الاشكال |
| | قائمة الجداول |
| أ | مقدمة..... |
| | المبحث الأول: أساسيات حول الحوافز |
| 08 | المطلب الأول: ماهية الحوافز |
| 08 | الفرع الأول: مفهوم الحوافز..... |
| 09 | الفرع الثاني: أهمية وأهداف الحوافز..... |
| 10 | المطلب الثاني: أنواع و أسس الحوافز |
| 10 | الفرع الأول: أنواع الحوافز |
| 12 | الفرع الثاني: خصائص الحوافز..... |
| 13 | المطلب الثالث: الشروط والمبادئ الأساسية لنظام الحوافز..... |
| 13 | الفرع الأول: شروط نجاح نظام الحوافز |
| 14 | الفرع الثاني: المبادئ الأساسية لنظام الحوافز: |
| | المبحث الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية |
| 16 | المطلب الأول: مفهوم الأداء، مكوناته ومحدداته..... |
| 16 | الفرع الأول: مفهوم الأداء |
| 17 | الفرع الثاني: مكونات الأداء..... |
| 17 | الفرع الثالث: محددات الأداء..... |
| 18 | المطلب الثاني: المحددات التنظيمية المؤثرة على أداء العاملين |
| 19 | المطلب الثالث: علاقة الأداء بالحوافز..... |
| | المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة لدراسة الحالية |
| 20 | المطلب الأول: عرض لبعض الدراسات السابقة |
| 21 | المطلب الثاني: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة |
| 22 | خلاصة..... |
| | المبحث الأول : تقديم الشركة الجزائرية للتأمينات |
| 24 | المطلب الأول : تعريف الشركة و نشأتها |
| 25 | المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي للشركة..... |
| | المبحث الثاني :منهجية الدراسة و أدواتها |
| 27 | المطلب الأول: تقنيات الدراسة |
| 27 | الفرع الأول: منهج الدراسة الميدانية : |
| 27 | الفرع الثاني: مجتمع و عينة الدراسة..... |
| 27 | الفرع الثالث: أسلوب جمع البيانات |
| 28 | المطلب الثاني: الاحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان واختيار ثبات وصدق الاستبيان..... |
| 29 | الفرع الأول: الاحصائيات الخاصة بالاستبيان: |
| 29 | الفرع الثاني: ثبات الاستبيان: |
| | المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات |
| 29 | المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة..... |
| 30 | الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب السن: |
| 31 | الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي: |
| 32 | الفرع الثالث: سنوات الخبرة: |
| 33 | الفرع الرابع: المستوى الوظيفي: |
| 34 | الفرع الخامس: الحالة الإجتماعية: |
| 35 | المطلب الثاني: نتائج الاحصاء الوصفي..... |
| 35 | الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج المحور الأول..... |
| 37 | الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج المحور الثاني: الحوافز المعنوية |
| 39 | الفرع الثالث: عرض وتحليل نتائج المحور الثالث: رضا العاملين وأدائهم..... |
| 41 | المطلب الثالث : اختبار الفرضيات |
| 45 | خلاصة..... |
| 47 | خاتمة..... |
| | قائمة المراجع |

مقدمة

توطئة :

في ظل التغيرات الاقتصادية الراهنة والتطور التكنولوجي الذي تعرفه الأسواق المحلية والعالمية وكذا ظهور العولمة واتساع المنافسة، تسعى المؤسسات إلى البحث عن الخيارات والإستراتيجيات التي تمكنها من مواجهة هذه التحديات، ولعل الإهتمام بالموارد البشرية يعد من أكثر الخيارات الإستراتيجية أمنا، باعتبار أن الموارد البشرية هي الثروة الجوهرية للمؤسسة، كونها تمتلك طاقات وقدرات لا تمتلكها بقية الموارد الأخرى وأنها تعد من أهم عناصر الإنتاج. ولهذا تسعى المؤسسات للإستفادة من هذه الموارد بأقصى درجة ممكنة وذلك بتطويرها وتحسين قدراتها مما ينعكس في النهاية على جودة الأداء نحو الأفضل فمن خلال تقييم أداء العاملين يتم الكشف عن النقائص الموجودة على مستوى المنصب أو العامل نفسه .

تعتبر الحوافز من العوامل الأساسية التي تلعب دورا هاما في سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء الجيد، الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها إلى حد كبير على نجاح الإدارة في وضع نظام فعال للحوافز الذي يثير دوافع العاملين للإنتاج ويحقق لهم الرضا عن ذلك العمل، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء، حيث أن أساليب وأنواع التحفيز متعددة فيمكن أن تكون إيجابية أو سلبية، فردية أو جماعية، مادية أو معنوية .

وأداء العاملين يحضى بأهمية مرموقة في العملية الإدارية إذ يتم تحسين الأداء بتطبيق سياسات التحفيز كوسيلة لدفع الأفراد للعمل بحيوية ونشاط، ولجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهم بشكل مستمر، ما يدفع المرؤوسين للعمل بفعالية فينعكس ذلك بالإيجابية على أدائهم .

إشكالية الدراسة:

نظرا للأهمية المتزايدة للموارد البشرية التي أصبحت أحد الركائز الأساسية لتمكين المؤسسة من التحكم أكثر في الظروف السائدة وسط محيط سريع التغير، وباعتبار هذا الإهتمام يعكس دور الحوافز في المؤسسة وإدراك أهميته في تضيق الفجوة بين أداء العمال ومتطلبات الوظيفة، يظهر التساؤل التالي :

كيف تساهم الحوافز في الرفع من أداء العاملين في الشركة الجزائرية للتأمينات وكالة خميس مليانة ؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة تساؤلات فرعية الممثلة في النقاط التالية :

الأسئلة الفرعية :

ما مدى إهتمام المؤسسة بأداء العاملين ؟

ما مدى إهتمام الحوافز أسلوبا للتأثير على أداء العاملين في المؤسسة ؟

هل توجد علاقة بين الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة ؟

الفرضيات

من خلال هذه الدراسة نسعى للإجابة على الإشكالية المطروحة وفق الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى: هناك مستوى عال لإهتمام المؤسسة بأداء العاملين .

الفرضية الثانية: تعتبر الحوافز أسلوب تعتمد عليه المؤسسة في التأثير على أداء العاملين .

الفرضية الثالثة: دراسة وتحليل وقياس أثر الحوافز على أداء العاملين في وكالة خميس مليانة للتأمينات .

أسباب اختيار الموضوع :

يرجع اختيار الموضوع لأسباب ذاتية وأخرى موضوعية وتظهر كما يلي:

أسباب موضوعية:

معرفة وإظهار أثر الحوافز على أداء العاملين داخل المؤسسة.

ضرورة الاهتمام بمستوى أداء الفرد وتحسينه داخل المؤسسة.

أسباب ذاتية:

ميل الباحث إلى إدارة الموارد البشرية .

محاولة تقديم بحث أكاديمي متناسب والتخصص المدروس .

أهداف الدراسة:

تبيان أثر الحوافز على أداء العاملين داخل المؤسسة .

تبيان ماهية الحوافز كأداة في تقييم أداء العاملين.

أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع المهمة والمطروحة على ساحة النقاش الاقتصادي، وتبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تتطرق إلى أحدث أدوات تقييم الأداء لدى العاملين وهو الحافز.

لذا أنصبت هذه الدراسة على مدى تأثير الحوافز على أداء العاملين في المؤسسة.

حدود الدراسة :

تمثلت حدود دراستنا فيما يلي:

الحدود المكانية: الشركة الجزائرية للتأمينات وكالة خميس مليانة.

الحدود الزمانية: خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2020/2019.

الحدود البشرية: اقتصرت عينة الدراسة على عينة عشوائية من العاملين في وكالة خميس مليانة للشركة الجزائرية للتأمينات.

منهج الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية موضوع الدراسة وتحليل أبعادها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لبناء وصياغة الإطار النظري للدراسة، ومن ثم القيام بالتحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان.

أدوات الدراسة ومصادر البيانات والمعلومات:

تمثلت هذه المصادر والأدوات فيما يلي:

المسح المكتبي للكتب والدوريات والدراسات العلمية السابقة والتقارير بالإضافة إلى شبكة الأنترنت والوثائق ذات صلة بالموضوع.

الدراسة الميدانية المتمثلة في أفراد عينة الدراسة وإجاباتهم على أسئلة الاستبيان.

صعوبات الدراسة:

تمثلت أهم الصعوبات التي واجهناها خلال إعدادنا لدراستنا هذه فيما يلي:

تخوف العاملين من ملئ استمارة الاستبيان.

صعوبة التنقل إلى الجامعة المتزامن مع الوباء المنتشر.

هيكل البحث:

من أجل معالجة موضوع الدراسة قمنا بتقسيمه إلى فصلين:

الفصل الأول: هو بمثابة مدخل مفاهيمي للحوافز والأداء والعلاقة بينهما والذي قسمناه إلى ثلاث مباحث، حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى المفاهيم الأساسية الخاصة بالحوافز من أهداف، أنواع، خصائص، والعوامل المؤثرة على نظام الحوافز وشروط نجاحه، أما المبحث الثاني فسنتناول فيه مفهوم الأداء، مكوناته ومحدداته، وكذلك المحددات التنظيمية المؤثرة على أداء العاملين، ومن ثم استخلصنا تأثير الحوافز على الأداء من خلال دوره في تحسين الأداء، في حين سنخصص المبحث الثالث للدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عنه .

الفصل الثاني: وهو عبارة عن دراسة ميدانية للشركة الجزائرية للتأمينات وكالة خميس مليانة، حيث سيتم التعرف فيه على منهجية الدراسة المتبعة وتوضيح عينة الدراسة، ثم سنعرض كيفية بناء أداة الدراسة لجمع المعلومات اللازمة تطبيق الدراسة ميدانيا وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات، ثم سنتطرق إلى القياس الكمي لاتجاهات العاملين في المؤسسة محل الدراسة، ومن ثم القيام بعرض وتحليل نتائج الدراسة من خلال توضيح نتائج الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، كما سنتناول اختبار وتحليل الفرضيات المتعلقة بالدراسة وتفسيرها بواسطة الأساليب الإحصائية الوصفية منها الاستدلالية.

وسنختم هذه الدراسة بخاتمة عامة نعرض فيها أهم النتائج المتوصل إليها بالإضافة إلى تقديم جملة من التوصيات والاقتراحات.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

للحوافز وأداء العاملين

تمهيد:

يعد موضوع الحوافز من الموضوعات الرئيسية والمحورية في علم الإدارة، وذلك لأنه يمس صميم العامل البشري، ذلك العامل الذي يمثل الهدف والوسيلة وغاية النتائج لإنجاز أي عمل. فالحوافز هي قوة محرّكة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والتميز بمعنى أنه بمثابة المقابل لأداء المتميز، وبالتالي فإن للحوافز تأثيرا كبيرا ومباشرا على توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات وزيادة الإنتاجية والارتفاع بمستوى رضا العاملين، كما أنها تعمل على منح شعور الفرد بالإحباط وتدفع العامل إلى المثابرة في عمله وتجعل أدائه فعال. وللحوافز عدة جوانب سنتطرق إليها بالتفصيل في هذا الفصل الذي تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث حيث تمت عنونة المبحث الأول بأساسيات حول الحوافز، والمبحث الثاني بماهية أداء الموارد البشرية، والمبحث الثالث بالدراسات السابقة والقيمة المضافة للدراسة الحالية.

المبحث الأول: أساسيات حول الحوافز

تعتبر الحوافز من البرامج الأساسية في إدارة الموارد البشرية، إذ تنفق الكثير من الإدارات أموالاً طائلة على هذه العملية أملاً في تحسين ورفع كفاءة وأداء العاملين، مما يساعد على تحقيق أهدافها بصفة عامة وأهداف العامل بصفة خاصة، وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى أدبيات الحوافز من مفهوم وأهمية وأهداف وأنواع وخصائص وشروط نجاح نظام الحوافز ومبادئه الأساسية.

المطلب الأول: ماهية الحوافز

الفرع الأول: مفهوم الحوافز

وردت تعاريف عديدة توضح مفهوم الحوافز من بينها:

تعرف الحوافز على أنها "مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية، مما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل وهذا بالشكل الذي يحقق لهم حاجتهم و أهدافهم و رغباتهم".¹

وتعرف بأنها "الإمكانات المتاحة في البيئة المحيطة بالشخص والتي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتعويض النقص في إشباع حاجاته".

وتعني الحوافز "أنها إشباع حاجات العامل أو رغباته أو أمنياته و آماله".²

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".³

وعرفت أيضاً "الحوافز هي دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين أو إيقافه أو تغيير مساره فهو شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين".⁴

وقد عرفت على أنها "قوى خارجية تؤثر بشكل أو بآخر في السلوك الإنساني وبذلك فإن للمدير أن يستخدم أدوات الحفز إذا أراد أن يغير في اتجاهات الموظف و بالتالي أداءه".⁵

¹د.منير أحمد بن دريدي، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص36.

²د.داوود معم، منظمات الأعمال، دار الكتابة الحديث، القاهرة، 2006، ص28.

³دحو زين العابدين، أثر الحوافز على أداء العاملين، دراسة حالة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لعين تموشنت، مذكرة ماجستير وإدارة الموارد البشرية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، 2015_2016، ص12.

⁴غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين، في مؤسسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص9.

⁵د، محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزي، الطبعة الثانية، 2006، ص133.

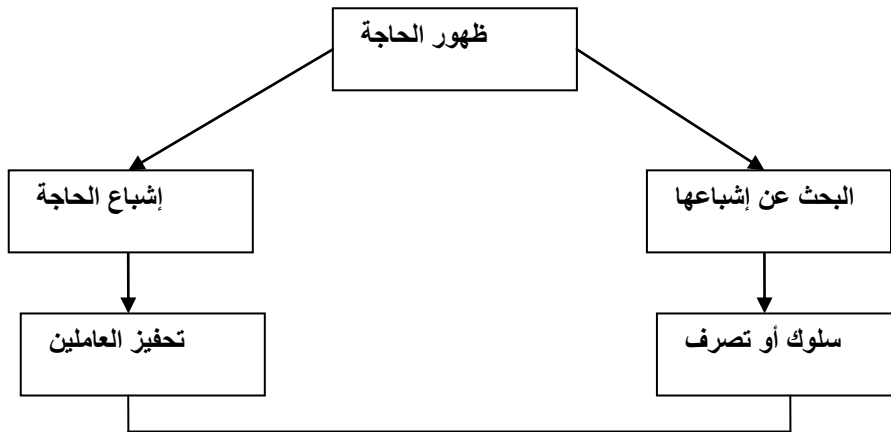
الحوافز هي "المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز، وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافزا أو مكافئة ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة القادرة على قياس أداء العاملين لديها بحيث يكون الحافز على قدر الكفاءة في الأداء".⁶

الحوافز بالتحديد هي "العوامل التي تهدف إلى إثارة القوة الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية".⁷

الحوافز هي "مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه على الفرد وتشجعه على القيام بأداء أفضل، وبعبارة أخرى فإن الحوافز تتعامل مع المؤثرات الأخرى وكيف يمكن أن توجه هذه المؤثرات سلوك الفرد".⁸

ومن خلال ما سبق يمكن أن نحدد السلوك الإنساني وطريقة تخفيفه 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، ص10.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف الحوافز:

أولاً: الأهمية:

لعملية تحفيز العاملين أهداف لا بد من مراعاتها من قبل إدارات المؤسسات كالاتي :

- 1) -تحسين الإنتاجية بزيادة نتائج العمل في شكل كميات، جودة إنتاج، مبيعات، وأرباح.
- 2) -إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام .
- 3) - شعور العاملين بروح العدالة داخل المنظمة وتنمية روح لتعاون بين العاملين ورفع روح الولاء والانتماء.

⁶أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، مصر 2007، ص248.

⁷منير النوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010، ص284.

⁸عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، الطبعة الأولى، لبنان، 2006، ص210.

- (4)- تخفيض نسبة تغيب العامل في المؤسسة وتأخره في العمل.
- (5)- إكساب العاملين سلوكا إيجابيا أفضل.
- (6)- تشجيع الإبداع و الابتكار الجديد.
- (7)- حفز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء.
- (8)- الاستثمار في العنصر البشري من خلال جعله متطور عبر الزمن لاستغلال قدراته وإبداعاته.⁹
- (9)- ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين .

ثانيا: الأهداف:

تريد المنظمة والإدارات من تحفيز العمال أن تحقق الأهداف التالية :

- (1)- تشجيع المنافسة بين العاملين.
- (2)- حفز العاملين ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم.
- (3)- تمييز الأفراد ذوي الأداء المتميز .
- (4)- إبراز هوية المؤسسة في الأداء المتميز .
- (5)- إستمرار التميز في الأداء وتطوير الأداء المستقبلي.¹⁰

المطلب الثاني: أنواع و أسس الحوافز

الفرع الأول: أنواع الحوافز

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز، وهي متداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، ومن أهم هذه التصنيفات:

1_حوافز مادية: الحافز المادي هو الحافز ذو طابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، والحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية، فهي تشجع العاملين على بذل أقصى مجهود في العمل، وتجنيب ما لديهم من قدرات والارتقاء بمستوى كفاءتهم، ومن هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات، والمشاركة في

⁹يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص215.
¹⁰سعد عامر أبو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص149.

الأرباح، والمكافآت عن الاقتراحات، والحوافز المادية تشمل كل الطرائق المتعلقة بدفع مقابل مادي على أساس الإنتاج، لزيادته من حيث الكم أو تحسينه من حيث النوع، أحدهما أو كلاهما وعلى ذلك فإن العامل كلما أنتج أكثر أو أفضل، كلما تحصل على كسب أكبر، في حين أن التقصير الكمي أو النوعي في الإنتاج قد يصيبه بالحرمان الجزئي أو الكلي.¹¹

وتكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة منها:

الأجر: ويعد من أهم الحوافز المادية وكلما كان كبيراً كان له دور في إشباع أكبر قدر ممكن من الحاجات مما يعطي رضا وظيفي أكبر.

مكافآت العمل الإضافي: بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر ساعات من المعتاد مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.

المشاركة في الأرباح: حيث تقوم بعض الإدارات بمنح عاملها بعضاً من أسهمها في الشركة لتحفيزهم.

الترقية: حيث لها دور كبير في حفز العاملين وتعد حافزاً مادياً تتضمن زيادة الأجر ويمكن أن تكون حافزاً معنوياً أيضاً إذ يترتب عليها وظيفة ذات مستويات أكبر.

2_ الحوافز المعنوية: (كلمات وعبارات التقدير هي القوة الأكثر فعالية، لاستخراج الخير على وجه الأرض) جورج دابليو كران.

يقصد بالحوافز المعنوية تلك النواحي في جو العمل، التي توفر الإشباع لحاجات الأفراد الاجتماعي والذاتية، أي هي تلك العوامل التي تجذب الأفراد وتدعوهم للعمل، حيث أنها تساعد على إشباع حاجة اجتماعية أو ذاتية معينة وأهمها:

الشكر والتقدير: يعد من أهم الحوافز المعنوية التي لها الأثر الفعال على العاملين مما ينمي روح المنافسة بينهم لتقديم الأفضل ويكون عادة في شكل تكريمات وشهادات شرفية وتقديرية، وتجدر الإشارة هنا الوقت المناسب.

فرص الترقية والتقدم: يعتبر هذا الحافز من أكثر الحوافز المعنوية أهمية في زيادة كفاءة الأفراد، وفعالية الترقية كحافز على العمل يتوقف على درجة ارتباط الترقية بإنتاجية الفرد.

المشاركة في الإدارة: تتمثل في إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار الإداري، وتندرج ضمن هذه المشاركة اشتراك العمال في اللجان أو مجلس الإدارة، وبذلك تحقق إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات.

¹¹اللوذي موسى، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاردن، 2003، ص376.

التوافق المهني: والمقصود بذلك الموافقة بين عمل أو وظيفة الفرد ومعارفه وقدراته وكذا رغبته وطموحاته، فالعامل البشري يمكن أن يصل إلى مستويات عالية من الأداء إذا كان راغباً في عمله ومحبا له وقادراً على أدائه، ويمكن اعتبار كل الخدمات الصحية والاجتماعية والثقافية وغيرها حوافز معنوية تعمل على جلب راحة العامل وبالتالي بلوغ الرضا الوظيفي وزيادة الأداء والإنتاج.¹²

إذن لا يجب على إدارة المؤسسة أن تكتفي بالحوافز المالية فقط، ذلك لأنها لا تستطيع أن تشبع سوى جانب واحد من حاجات الإنسان الأساسية ولا تشبع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية إلا بقدر ضئيل، فالحوافز المعنوية هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرقى في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه.¹³

3_ حوافز فردية: وهي تتمثل في كافة الحوافز المادية أو المعنوية و الإيجابية أو السلبية الموجهة لموظف معين دون غيره، وذلك التصرف أو السلوك معين كالإنذار و المكافآت والحسم وغير ذلك، وتختص هذه الحوافز بالمجهود الفردي للأفراد أي لا تشمل الجماعات، مثلاً أن تمنح مكافآت مالية لأفضل موظف أو بتوجيه خطاب شكر لكل فرد حقق قدراً عالياً من الإنتاج أو الأداء، وهذا النوع من الحوافز يخلق جواً من التنافس داخل أفراد المجموعة مما يدفعهم للمزيد من الأداء الجيد.¹⁴

4_ حوافز جماعية: هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين ومن أمثلتها المزايا العينية، والرعايا الاجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد في وحدة إدارية أو قسم واحد أو إدارة واحدة لتحفيزهم على تحسين ورفع كفاءة الإدارة الإنتاجية، وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية.¹⁵

الفرع الثاني: خصائص الحوافز

1: القابلية للقياس: يجب ان تترجم السلوكيات و التصرفات و الانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره و قياس أبعاده.

2: إمكانية التطبيق: و سيتم هذا إلى تحري الواقعية و الموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات والأرقام.

3: الوضوح والبساطة: لا يمكن وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه و الاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.

¹² عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، مص، 2009، ص289.

¹³ خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص256.

¹⁴ هاني صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مجموعة النيل العربية، الإسكندرية، 1992، ص89.

¹⁵ هاني صلاح، مرجع سبق ذكره، ص90.

- 4: المشاركة: يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي لتثبتهم وتحمسهم وزيادة اقتناعهم به و الدفاع عنه.
- 5: تحديد محددات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات وواضحة وموضوعية للأداء ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.
- 6: القبول: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستخدمين منه وأهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.
- 7: المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك لا ينفى إمكانية تطويره أو بتعديل بعض معاييره إذا استوفي الأمر لذلك.¹⁶

المطلب الثالث: الشروط والمبادئ الأساسية لنظام الحوافز

الفرع الأول: شروط نجاح نظام الحوافز

- هناك مجموعة من الشروط الأساسية التي لا بد من الإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار إذا أرادت أن تحقق من وراء الحوافز فوائد ترتبط بإنجاز ونجاح العمل منها:
- 1: أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا .
- 2: أن تخلق صلة وثيقة بين الحوافز والهدف .¹⁷
- 3: أن يتصف نظام الحوافز ب العدل والمساوات و الكفاءة .
- 4: حجم الحافز إذ أن الحافز كبير الحجم يكون له أثر كبير الحجم من الحافز الصغير .
- 5: مناسبة حجم الحافز مع مستوى الحافز و الإنتاج فيجب أن يكون الحافز كبير و ملموس مقارنة بالراتب و الأجر .
- 6: أن ترتبط الحوافز ارتباطا قويا مع الجهود المبذولة لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد .
- 7: أن يكون الحافز متناسب مع دوافع الفرد .
- كما يمكن أن نضيف الشروط التالية و التي من شأنها ان تسير نجاح الحوافز:

¹⁶ عبد بشير يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، الأردن 2008، ص148_149.

¹⁷ مهدي حسن، إدارة الأفراد في منضور كمي، مكتبة الاقصى، عمان، 1984، ص188.

- 1: يجب تعريف المرؤوسين بالسياسة التي يتم بموجبها تنظيم الحوافز.
- 2: يجب على المؤسسة الإيفاء بالتزاماتها التي تقرها نظم الحوافز المعتمدة لديها.¹⁸
- 3: يجب أن يتناسب الحافز مع طبيعة شخصية الفرد و ثقافته حيث هناك أفراد يهتمهم الجانب المادي و آخرون يهتمهم الجانب المعنوي.
- 4: يجب أن تتناسب الحافز مع المستوى الإداري في التنظيم ومع المستوى الاجتماعي للفرد، فغالبا الأفراد في المؤسسة الإدارية التنفيذية ذات الرواتب المنخفضة تصمم الحوافز المادية.
- 5: يفضل تحضير المرؤوس بصورة معلنة للزملاء تشجيعا للأداء المتميز.¹⁹

الفرع الثاني: المبادئ الأساسية لنظام الحوافز:

يمكن تحديد المبادئ الأساسية لنظام الحوافز كالاتي:

1- مبدأ التبعية: ويقصد به الثواب والعقاب ينبغي أن يكون نابعا أو معتمدا على السلوك المرغوب، بمعنى أن الموظف الذي يكون أدائه متميزا وفق مستوى معين يمكن أن يتم تحفيزه بمنحة زيادة في راتبه، وذلك عكس الحال ولو حصل الموظف على زيادة سنوية عادية في راتبه، فإن الثواب هنا لا علاقة له ولا يتبع أي سلوك معين أو مستوى أداء إن تنفيذ مبدأ إتباع الثواب والعقاب بالسلوك يسمح للموظفين القيام بسلوك يعرفون مسبقا أنه مجزى لهم.

2- مبدأ الإدراك:

يقصد بذلك أنه لكي ينجح مبدأ التبعية بين الحوافز والسلوك لابد أن يكون الناس مدركين للعلاقة الموجودة في هذا المبدأ، ففي المثال السابق إذا لم يعرف الموظف مسبقا أن زيادة راتبه سيتبعها إرتفاع مستوى الأداء فلن يكون لمبدأ التبعية أي وجود، من هذا يجب على المشرف عندما يريد أن يقيم علاقة تبعية بين الحوافز والسلوك المرغوب ينبغي أن ينقلب هذا المبدأ إلى الموظفين وإلا فإنهم لن يتعرفوا على المبدأ.

مبدأ التوقعات: الحافز أو الثبات الذي يتبع السلوك بسرعة يكون أفضل من الذي يحدث بعد فترة طويلة من حدوثه، لذلك ينبغي على المشرف إذا وجد أن الموظف قام بسلوك مرغوب وأداء متميز أن يتبع ذلك بصرف حافز له في أسرع وقت حتى يشعر بعلاقة التبعية بين الحافز والسلوك.

مبدأ الحجم: يتعلق هذا المبدأ بكبر وصغر الحافز لنفسه، فالحافز الكبير سيكون له أثرا أكبر من الحافز الصغي.

¹⁸ علي، الحوافز والدوافع، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة 1984، ص29.

¹⁹ محمد نايف، الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير، عمان، 2006، ص147.

مبدأ الثبات: ويقصد بذلك أن يكون نظام الحوافز ثابتا عبر الوقت وبين الأفراد، بمعنى آخر ينبغي على المشرف أن يكافئ كل المرؤوسين كان أداءه جيدا ونال تقديرا من المشرف فإن المرؤوسين الآخرين يجب أن ينالوا تقديرا مماثلا في حالة الأداء الجيد.

مبدأ التحكم: ويتعلق بدرجة تحكم الموظف في السلوك الذي يرغبه المشرف، فإذا كان للموظف سيطرة تامة على السلوك المرغوب (كأن يكون ملتزما بمواعيد العمل الرسمية في الحضور والانصراف)، فإن تطبيق مبادئ نظام الحوافز يمكن أن يؤثر على السلوك، أما إذا كان الموظف لا يستطيع التحكم في السلوك لظروف خارجية عن إرادته كعدم قدرة الموظف على القيام بعمله بالجودة أو المستوى المطلوب بسبب مانع صادر من قسم آخر، فإن استخدام الحوافز هنا له نوعا من الإحباط.²⁰

محمد فتحي السيد قاسم، نظريات التحفيز بين الفكر الإداري والفكر الإسلامي، القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع، 1999، ص232.²⁰

المبحث الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية

مما لا شك فيه أن أداء الموارد البشرية هو الشغل الشاغل للإدارة الحديثة الناجحة، فمستوى الأداء هو المعيار الأول لتحقيق الأهداف المخطط لها من طرف المؤسسة، وعدم وجود إدارة واعية بمتابعة الأداء قد يترتب عنه ضياع للجهد وتحمل تكاليف تتعكس سلباً على ربحية المؤسسة ونموها، لذا كان من الواجب على القائمين على إدارة المؤسسة الاهتمام المستمر بمتابعة جهود العاملين من خلال توفير الظروف الملائمة لمزاولة المهام من جهة ومراقبة أدائهم وتقييمه من جهة أخرى.

المطلب الأول: مفهوم الأداء، مكوناته ومحدداته.

الفرع الأول: مفهوم الأداء

لقد تعددت التعريفات المقدمة للأداء وهذا لتعدد الباحثين المهتمين بهذا الموضوع.

الأداء هو "عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي يؤديها الفرد والتي تعبر عن مستوى كفاءته في إنجاز المهام والواجبات خلال فترة زمنية معينة".²¹

ويعني الأداء "إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ وهذا ينسجم مع اتجاه التركيز على الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق إتمام وظيفته".²²

كما يشير الأداء إلى "النتائج المحددة للسلوك ولذا فإن الأداء الإيجابي هو النتائج المرغوبة المحددة للسلوك أما الأداء السلبي هو النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك كما ويعبر عن الأداء أحياناً بالفعالية والكفاءة".²³

ويشير الأداء إلى "النتائج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال".²⁴

والأداء هو "انعكاس لقدرة الفرد من عدمها في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أياً كانت طبيعة هذا العمل".²⁵

إذا فالأداء يدل على القيام بعمل ما وهو فعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.

²¹حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 2002، ص236.

²²بوبرك ملياني، تأثير الاتصال الرسمي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009_2010، ص46.

²³إسماعيل المبروك أحمد الطوبلي، أثر سياسات الموارد البشرية على أداء العاملين، دراسة تطبيقية على مصرف الجمهورية الليبية أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، نيلاي، 2017، ص79.

²⁴سالم بن بركة براك الفايدي، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2008، ص84.

²⁵علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلطنة عمان، العدد1، 2009، ص06.

الفرع الثاني: مكونات الأداء

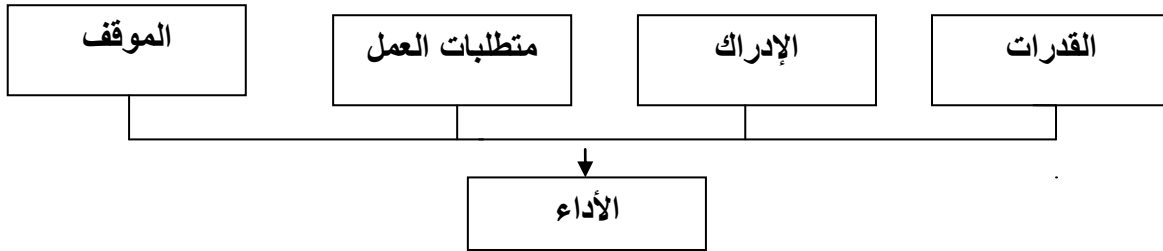
تتمثل مكونات الأداء فيما يلي:

- 1/ المعرفة بمتطلبات العمل: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية للعمل والمجالات المرتبطة به.
- 2/ كمية العمل: أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة الإنجاز.
- 3/ نوعية العمل: وتعني مستوى الدقة والجودة ومدى مطابقة الجهد المبذول للمواصفات، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا تهتم كثيرا سرعة الأداء أو كميته بقدر ما تهتم نوعية وجوده الجهد المبذول.²⁶
- 4/ متطلبات العمل: تشمل المهام والمسؤوليات أو المهارات التي يتطلبها عمل من الأعمال.
- 5/ المثابرة والثوق: وتشمل الجدية في العمل وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وإنجازه في وقته المحدد.
- 6/ كفاءة العامل: وتعني ما لدى العامل من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم.
- 7/ بيئة المؤسسة: وتتضمن عوامل داخلية كالهيكـل التنظيمي والأهداف والموارد المختلفة، وعوامل أخرى خارجية كالعوامل الاقتصادية والاجتماعية.²⁷

الفرع الثالث: محددات الأداء

إن الأداء هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها العمل، وهو ينتج عن تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر عليه، ويطلق على هذه العناصر محددات الأداء وهي كالاتي :

الشكل رقم (02) محددات الأداء



المصدر: محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور بخنشلة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص67.

²⁶ عوض الله محمد علي الهدي، دور التدريب في أداء العاملين، دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإمام المهدي، السودان 2017، ص61.

²⁷ أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص34.

بناءً على الشكل الموضح فإن محددات الأداء تتمثل في:

القدرات: هو الجهد الناتج عن حصول الفرد على التحفيز والممثل في الطاقات الجسدية والعقلية التي يبذلها لأداء مهمته.

إدراك الدور أو المهمة: تعني الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري أن يوجه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك اللذان يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

الموقف (بيئة العمل): تتضمن مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية، نظام الاتصال السلطة، ونظام الحوافز.²⁸

المطلب الثاني: المحددات التنظيمية المؤثرة على أداء العاملين

لقد كان الاعتقاد السائد في مرحلة من الزمن أن العوامل المؤثرة في الأداء هي الظروف المادية للعمل فقط غير أن الأبحاث والدراسات أثبتت وجود مؤثرات أخرى نوجزها فيما يلي :

1/ الرضا الوظيفي: لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين ذلك لأنه يتعلق بالعنصر البشري، فالرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة أداء العاملين حيث أن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله، وبالتالي يزداد حماسه للعمل وإقباله عليه وترتفع معنوياته وامتثانه لعمله ومؤسسته فترتفع بذلك إنتاجيته وأداءه.²⁹

2/ الحوافز: تعبر الحوافز عن كل ما يحصل عليه الفرد مقابل ما يؤديه من عمل، والتحاق الفرد بالمؤسسة وبقاؤه فيها مرتبط بالقيمة التي يتصورها عن الحوافز التي يحصل عليها، فالحفز هو عبارة عن قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة.³⁰

وتستعمل الحوافز من أجل التأثير على القوى الدافعة داخل الفرد من أجل تقديم مستوى أداء معين، ذلك أن الناس يتجهون نحو المسلك الذي تكافؤهم المؤسسة عليه.

3/ الثقافة التنظيمية: تعبر الثقافة التنظيمية على مجموعة القيم والاعتقادات التي بتشاركها أعضاء التنظيم الواحد، حيث تعمل الثقافة التنظيمية القوية على خفض معدل دوران العمل وبالتالي تحسين الأداء، كذلك الثقافة المرنة التي تعتمد على مناخ مفتوح من الاتصالات وتبادل المعلومات وإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في عملية إتخاذ القرارات ووضع الأهداف واقتراح حلول ترفع من مستويات الأداء.³¹

²⁸سي أحمد نذير، نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سونطراك وسيفيتال أطروحة دكتوراة في علوم التسبير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسبير، جامعة الجزائر 2013، 03_2013، ص06.

²⁹محمد السعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص224.

³⁰محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2005، ص280.

³¹زياد سعيد خليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستويات الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص61_62.

4/ **الولاء التنظيمي:** يعبر الولاء التنظيمي عن حالة توحد العامل مع المؤسسة التي يعمل فيها ومع أهدافها ورغبته في المحافظة على عضويته بها، فللعامل حاجات ورغبات يسعى إلى إشباعها وكلما حصل على هذا الإشباع من قبل المؤسسة كلما زاد ولاءه لها الأمر الذي يدفعه لبذل المزيد من الجهد في العمل.³²

المطلب الثالث: علاقة الأداء بالحوافز

تعتمد المؤسسة على الأداء كمعيار أساسي لتقييم فاعلية أنظمة التحفيز، حيث يقصد به الرغبة في العمل والقدرة على إتاحة الفرصة أمام الفرد، حيث أن ما يؤثر على خلق الرغبة في العمل هو ما تقدمه الإدارات من حوافز، فالمؤسسة تستطيع تحريك رغبة الفرد عن طريق إرضاء حاجاته، ولكن تعجز في بعض الأحيان الحاجة المشبعة من أن تكون الدافع الحقيقي للسلوك الإنساني، ومن ثم المؤشر الفعال على الكفاءة الإنتاجية والأداء، لذلك تسعى الإدارات الحديثة إلى تنمية رغبات الأفراد، ومعرفة بملائمة نوع العمل لميول العاملين واتجاهاتهم، وتسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها من خلال الأدوار والمهام والواجبات التي يؤديها الأفراد العاملون فيها على مختلف مستوياتهم الوظيفية، وتنجح المؤسسة عندما تتسق بين متطلبات أدوارها التي حددتها ورسمتها وبين حاجات وتوقعات الأفراد، فمثلاً يمتلك العاملون حاجات غير مشبعة والتي تجعلهم يتصرفون بطريقة معينة، فإن المؤسسات أيضاً تمتلك حاجات غير مشبعة والمتمثلة في أهداف يتعين تحقيقها، إلا أن هذه الاحتياجات لن تتحقق إلا من خلال جهود العاملين وأدائهم.

والتحفيز في العمل، كما رأينا هو مظهر حيوي من مظاهر العمل الجيد، فهو يعالج قضية التزام الأشخاص بعملهم وإطلاعهم بأعباء وظيفتهم أو عملهم بجد وهمة ونشاط، وبالتالي تحقيق ما يصرّون على تحقيقه من أهداف شخصية، حتى ولو كانت هذه الأهداف سهلة المنال، كالرغبة في الحصول على مزيد من المال أو الحصول على الترقية أو غير ذلك من أهداف العاملين.³³

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

³² موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 134.

³³ محمد السلطان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 301.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة لدراسة الحالية

قصد إثراء موضوع دراستنا تم الإطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة التي تصب في نفس مجال دراستنا

المطلب الأول: عرض لبعض الدراسات السابقة

أولاً: دراسة عزوز محمد: رسالة ماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية تخصص الموارد البشرية تسيير المنشآت الرياضية بعنوان دور الحوافز في تحسين الأداء من جهة نظر العاملين، دراسة حالة: المركب الأولمبي الرياضي محمد بوضياف الجزائر العاصمة سنة 2009.

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

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

ثانياً: دراسة شنافي نوال: رسالة ماجستير في تسيير المؤسسات الصناعية بعنوان تأثير التحفيز على الأداء الوظيفي، دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بسكرة سنة 2005.

هدفت الدراسة إلى معرفة أنظمة الحوافز المستعملة في المؤسسة في المؤسسة ومعرفة مدى تأثيرها في تحسين أداء عاملها.

توصلت الدراسة إلى أن العمال غير راضين عن نظام الحوافز المتبع بالمؤسسة وكذا استعمال المؤسسة كليات تحفيز تقليدية لا تتماشى مع أهداف المؤسسة.

ثالثاً: دراسة نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح: رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بعنوان تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة حالة: شركة الاتصالات الفلسطينية سنة، 2010.

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر عمالها وتوصلت الدراسة إلى:

_ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية نظام الحوافز وأداء الموظفين.

_ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف في منح الحوافز وأداء الموظفين.

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

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

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

_ وجود علاقة خطية ترابطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة.

_ حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على مستوى منخفض.

خامسا: دراسة ماجد سليمان ناصر سليم المسكري: أطروحة دكتوراه في كلية العلوم الإنسانية بجامعة التكنولوجيا الماليزية، بعنوان **أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

استجابات الباحثين نحو الحوافز المعنوية في المرتبة الأولى والحوافز المادية جاءت في المرتبة الثانية، وتبين أن هناك أثر ايجابي للحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي.

المطلب الثاني: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

لقد تميزت دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة في التركيز على العلاقة القائمة بين الحوافز والأداء وكيف أن الحوافز تلعب دورا مهما في تحسين أداء العاملين على المستوى النفسي، إذ تعتبر الحوافز عاملا من أجل تحسين أدائه من خلال جعله يدرك ويفهم أهميته بالنسبة للمؤسسة مكان العمل، وكيف أنها حريصة على كل ما يتعلق به، وعلى المستوى العملي من خلال تحسين مهارات وقدرات العامل أو إكسابه لمهارات وقدرات أخرى جديدة .

خلاصة:

لقد قمنا في هذا الفصل بتناول الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين، حيث قمنا بعرض مفهوم الحوافز بناء على التعريفات المقدمة إليها من قبل عديد الباحثين، كما قمنا بعرض أهداف وخصائص وأنواع الحوافز، وعوامل وشروط نجاح نظام الحوافز.

بناء على ما سبق فإن الحوافز هي البرنامج الذي يسعى إلى إحداث تغييرات إيجابية على المستوى الفكري والبدني للموارد البشرية، حيث تتكفل إدارة المؤسسة بالإشراف على هذه البرامج التحفيزية، من خلال اختيار نوع وأسلوب التحفيز المناسب والقادر على تحقيق الأهداف المزمّن تحقيقها، كما تقوم بمتابعة مراحل تطبيقها.

كما عرضنا أهم المفاهيم المتعلقة بالأداء ومكوناته والمحددات المؤثرة فيه .

وفي الأخير اهتدينا إلى وجود علاقة بين الحوافز والأداء حيث يلعب نظام الحوافز دور كبير في تحسين أداء العاملين، إذ أنه يؤثر على الأداء من خلال التأثير على جوانب مختلفة لدى الفرد العامل، الأمر الذي يدفع بأداء العامل نحو التميز.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لشركة
التأمين وكالة خميس مليانة

المبحث الأول : تقديم الشركة الجزائرية للتأمينات

تأسست الشركة الجزائرية للتأمينات تكريسا لمبدأ التخصص الذي كان منتهجا في فترة السبعينيات و الثمانينات، وسوف يتم تقديم الشركة من خلال التعرف على نشأتها و تطورها و مواردها البشرية و هيكلها التنظيمي .

المطلب الأول : تعريف الشركة و نشأتها

في إطار إعادة هيكلة الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين

أنشأت هذه الشركة في 30 افريل 1985 و التي من اختصاصها كل أنواع التأمين الخاص بحوادث النقل البري فهي إذن مؤسسة عمومية ذات أسهم أنشأت سنة 1985 وفق المرسوم 82/85.

و مع دخولها في إستقلالية المؤسسات الإصلاحية الإقتصادية، أصبحت تمارس كل أنواع التأمين على غرار كل المؤسسات الأخرى .

إن الشبكة الوطنية لشركة التأمين و في إطار التطور المستمر، قد بذلت مجهودات خاصة و أظهرت إستعدادات محددة في برنامج عملها و كذا منذ نشأتها، و الآن شركة التأمين تحتوي على 7 وحدات متواجدة عبر القطر الوطني على النحو التالي :

3 وحدات في الجزائر العاصمة (الجزائر العاصمة ،حيدرة ،الحراش)

وحدة في عنابة

وحدة في قسنطينة

وحدة في وهران

وحدة في غرداية

بحيث كل وحدة من هذه الوحدات تراقب و تتحكم في عدة وكالات التي أنشأت لمواجهة الطلب المتزايد و منافسة الشركات الأخرى التي لها شبكة كبيرة مثل SAA و CAAR

كما أن شركة التأمين تساهم في رأس مال عدة شركات إقتصادية نذكر منها :

الشركة الجزائرية لضمان الصادرات CAGEX

شركة إعادة التأمين AFRIC RE

مهام و دور الشركة :

من بين مهام الشركة عرض الضمانات للزبون على الاخطار الممكن أن تلحق به في حياته الإجتماعية و المهنية، إذ تقوم بتنظيم نشاط التأمين بدلالة الحاجات و الرغبات المحتملة للزبائن، هذا بالإضافة إلى أن شركة التأمين مرتبطة بالتطور للبلاد، و تركز على إستراتيجية توسع القاعدة الصناعية، و مهامها على هذا المستوى تتمثل في:

ممارسة كل العمليات للتأمين

تمويل المشاريع الإئتمانية

العمل على دراسة سوق التأمينات و إقتراح مقياس لموازرة الإقتصاد في إطار سياسة البلاد .

القيام بإستثمارات سياسية وإقتصادية .

تستعمل سياسة الإدخار و تساهم و تشارك كمستثمر تأسيسي .

حماية ممتلكات المواطن.

أهداف الشركة :

تنويع محفظة الشركة و توسيع نشاطها، ذلك بتغطية الأخطار الصناعية البسيطة على الاشخاص و غيرهم .

تطوير شبكة التوزيع الوطنية، بإنشاء وحدات ووكالات جديدة لمواجهة الطلب المتزايد و منافسة الشركات الاخرى مثل SSA وCAAR الخ.

تشجيع الإدخار في المدى الطويل، و المساهمة في الإقتصاد الوطني و التوظيف.

رؤوس الاموال شكل ودائع لدى البنوك .

المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي للشركة

يتم عرض هذا المطلب الهيكل التنظيمي لكل من المديرية العامة ثم الوكالة أين تم التبريص و كذا المجال الذي تنشط فيه الشركة .

مجال الشركة

مجال الشركة للتأمين يتحدد في عدة نشاطات منها :

المصانع الخاصة و المتعلقة بالمنتجات الصناعية .

الميناءات و المطارات .

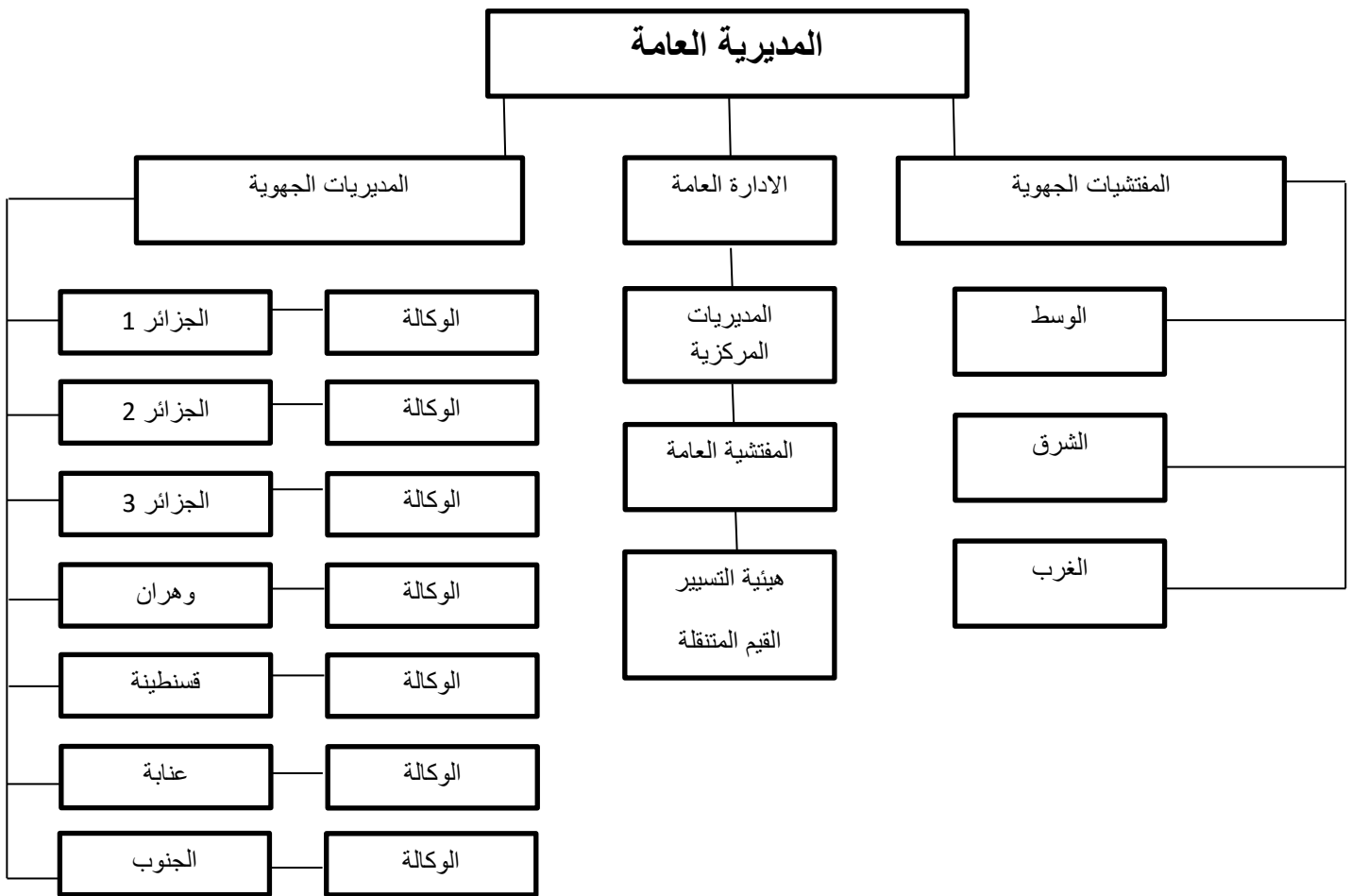
النقل و التفريغ .

العبور و التخزين.

البنوك و الفنادق .

كل انواع التجارة .

الهيكل التنظيمي لشركة التأمين وكالة خميس مليانة



المبحث الثاني: منهجية الدراسة و أدواتها

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى معرفة مجتمع و عينة الدراسة و تحديد العينة المستهدفة و الأدوات المستخدمة في جمع البيانات للقيام بالإختبارات الكافية على أداة الدراسة للتأكد من صدقها و ثباتها .

المطلب الأول: تقنيات الدراسة

الفرع الأول: منهج الدراسة الميدانية :

بناء على طبيعة الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع و تحليلها و تفسيرها للوصول إلى استنتاجات نزيد بها رصيد المعرفة و الالمام عن الموضوع محل الدراسة .

و باعتبار البحث يدور حول متغيرين : المتغير المستقل و المتغير التابع، حيث يتمثل المتغير المستقل في حوافز المؤسسة، و المتغير التابع يتمثل في أداء العاملين .

الفرع الثاني: مجتمع و عينة الدراسة

تم حصر مجتمع الدراسة في فئة واحدة و تتمثل في عمال مؤسسة التأمين la cat وكالة خميس مليانة، حيث شملت توزيع استمارة و تم استرجاع 35 استمارة استبيان منها، حيث تم إلغاء منها بسبب عدم صلاحيتها للبحث العلمي، و الإحتفاظ 30 صالحة للدراسة .

الفرع الثالث: أسلوب جمع البيانات

تضمن الاستبيان على توطئة من اجل معرفة هدفه و الغاية من استعماله، كما تم تبيان أن جميع المعلومات التي تم الحصول عليها ستحظى بالسرية التامة و لن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

و قد احتوى الاستبيان على 04 محاور تتضمن 30 سؤال .

المحور الأول: يبين المعلومات الشخصية عن افراد العينة بحيث يتضمن 05 اسئلة .

المحور الثاني: يحتوي على 09 عبارات تتعلق بالحوافز المادية.

المحور الثالث :يحتوي على 09 عبارات تتعلق بالحوافز المعنوية .

المحور الرابع :يحتوي على 12 عبارات تتعلق برضا العاملين و أدائهم .

وقد تم توزيع هذه الاستمارات على موظفي المؤسسة للتأمينات محل الدراسة .

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تمت الاستعانة بحزمة البرامج الإحصائية في تحليل البيانات التي تم تجميعها، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية مثل : التوزيع التكراري و النسب المئوية و سيتم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي و هو مقياس ترتيبي حيث تتراوح أوزان الإجابات فيه كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم(01): مقياس لكارات الخماسي

| المستوى | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-----------------|----------------|-----------|-----------|---------|------------|
| المتوسط الحسابي | 1.8-1 | 2.6-1.8 | 3.40-2.60 | 4.2-3.4 | 5-4.2 |
| مستوى الموافقة | ضعيف جدا | ضعيف | متوسط | عالي | عالي جدا |

المطلب الثاني: الاحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان واختيار ثبات وصدق الاستبيان

الفرع الأول: الاحصائيات الخاصة بالاستبيان:

تم توزيع 35 استمارة استبيان وتم استرجاعها كاملة دون إلغاء أي واحدة منها :

الجدول رقم (02): الاحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان

| البيان | الاستبيان | |
|---------------------------------|-----------|--------|
| | العدد | النسبة |
| عدد الاستمارات الموزعة | 35 | 100% |
| عدد الاستمارات المسترجعة | 35 | 100% |
| عدد الاستمارات المستبعدة | 00 | 0 |
| عدد الاستمارات الملائمة للدراسة | 35 | 100% |

المصدر: من اعداد الطالبتين

الفرع الثاني: ثبات الاستبيان:

من أجل اختبار مصداقية وثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة عن الأسئلة الاستبيان سيتم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتحقيق الغرض المطلوب. حيث أن معامل ألفا كرونباخ يأخذ قيما بين الصفر و الواحد (0-1)، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تكزن مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الواحد الصحيح كالتالي:

الجدول رقم (03): اختبار ألفا كرونباخ

| النسبة المئوية | ألفا كرونباخ | |
|----------------|--------------|----------|
| 21,6% | 0,216 | |
| 56,1% | 0,561 | |
| 82,8% | 0,828 | الاجمالي |

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات SPSS

بلغت قيمة معامل الثبات لكافة فقرات الاستبيان (82,8 في المائة) وهو معامل ثبات جيد يفى لأغراض البحث العلمي.

وفي إعداد وتصميم الاستبيان تم مراعات التدرج في الأسئلة والتسلسل المنطقي من أجل إثارة اهتمام الافراد العينة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات

سنتطرق في هذا المبحث إلى تحليل نتائج الاستبيان المتحصل عليها واختبار الفرضيات، بحيث تم تقسيم هذا المبحث إلى عدة مطالب.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

لتحديد خصائص عينة الدراسة (السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، الحالة الاجتماعية) فقد تم تضمين قائمة الاستقصاء مجموعة من الاستفسارات التي تمثل معلومات عامة عن عينة الدراسة من موظفي المؤسسة محل الدراسة، وقد كانت النتائج كالتالي:

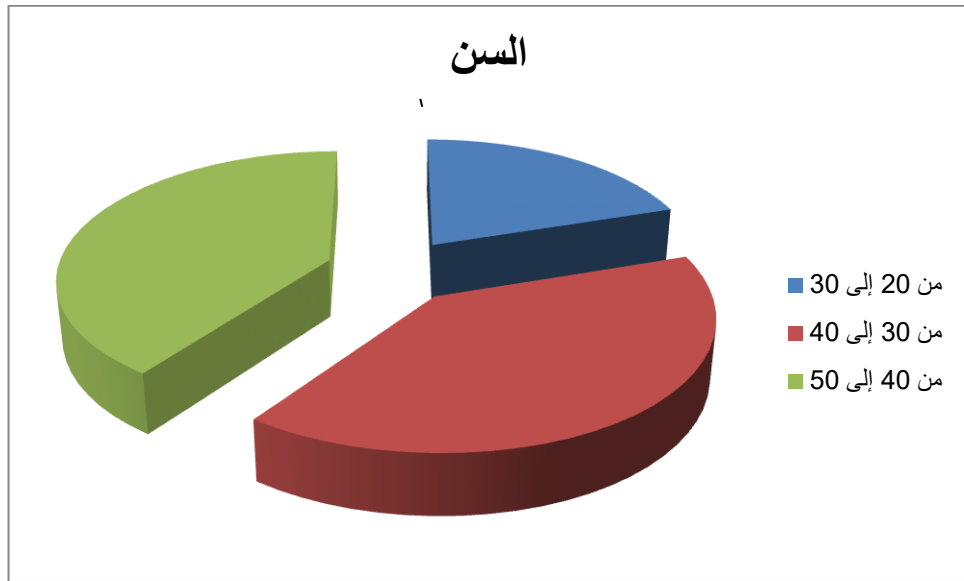
الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب السن:

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب السن

| السن | النسبة المئوية |
|----------------|----------------|
| من 20-30 سنة | 20% |
| من 30-40 سنة | 40% |
| من 40-50 سنة | 40% |
| 50 سنة فما فوق | 0% |
| المجموع | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات SPSS

الشكل رقم (01) : توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات SPSS

تم تقسيم الأعمار إلى أربع شرائح عمرية: من 20 إلى 30 سنة، من 30 إلى 40 سنة، من 40 إلى 50 سنة، من 50 فما فوق ، من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة و 40 إلى 50 سنة هم الفئة الغالبة في العينة بنسبة متساوية 40 بالمئة، وفي المرتبة الثانية نجد الأفراد من 20 إلى 30 سنة

بنسبة 20 بالمئة، ولا يوجد عمال تفوق أعمارهم 50 سنة ، في ضوء هذه البيانات يمكن القول أن غالبية عينة الدراسة هم شباب تتراوح أعمارهم 30 إلى 40 سنة.

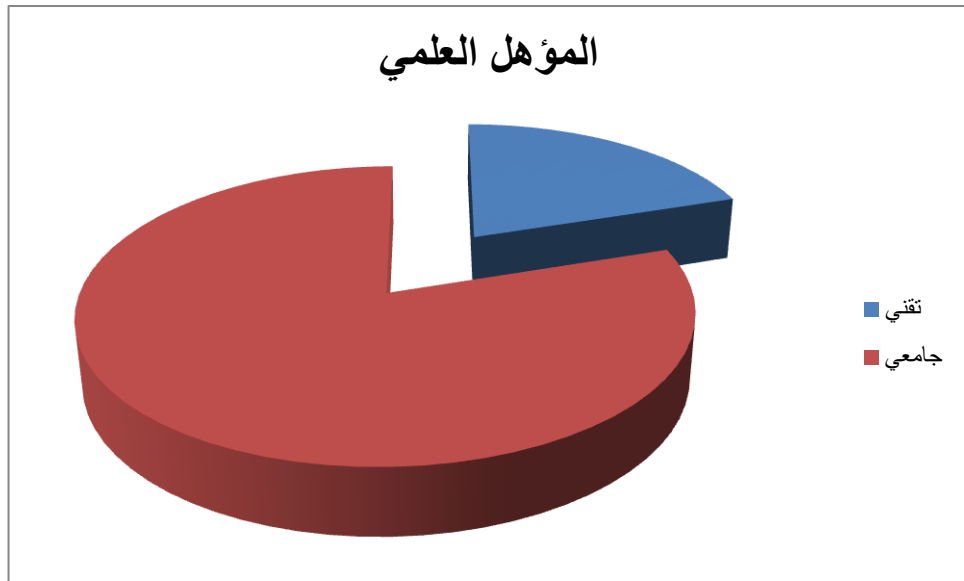
الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (05) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

| النسبة المئوية | المؤهل العلمي |
|----------------|---------------|
| 20% | تقني |
| 80% | جامعي |
| 100% | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS

الشكل: (2) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي الشكل



من إعدادات الطالبتين حسب مخرجات spss

من خلال النتائج المحصل عليها نجد أن غالبية أفراد العينة هم أصحاب المستوى الجامعي بنسبة 80 بالمئة، وتقني بنسبة 20 بالمئة ، وهذا يدل على أن غالبية الأفراد يملكون مؤهل دراسي جيد.

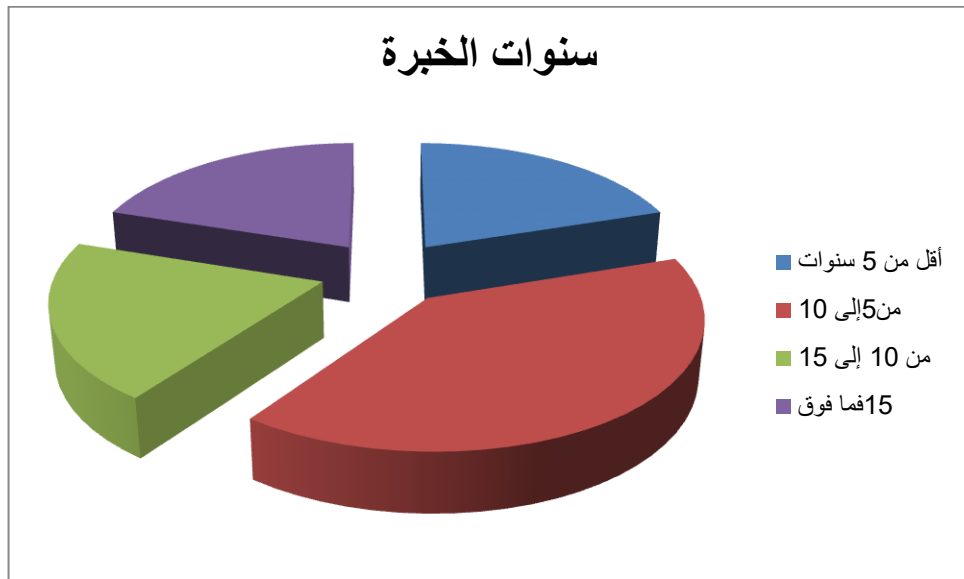
الفرع الثالث: سنوات الخبرة:

الجدول رقم (06) : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة | النسبة المئوية |
|-------------------|----------------|
| أقل من 5 سنوات | 20% |
| من 5 إلى 10 سنوات | 40% |
| من 10 إلى 15 سنة | 20% |
| 15 سنة فما فوق | 20% |
| المجموع | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامادا على مخرجات SPSS

الشكل (3) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامادا على مخرجات SPSS

يتضح من خلال العينة أن غالبية أفراد العينة مدة خبرتهم تتراوح من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 40 بالمئة في المرتبة الأولى، بينما لدينا بعض الأفراد خبرتهم أقل من خمس سنوات و بعضهم من 10 إلى 15 سنة ومن 15 سنة فما فوق بنسب متساوية بنسبة 20 بالمئة، وهذا مؤشر يدل على أن الغالبية منهم لديهم خبرة مهنية بالمؤسسة.

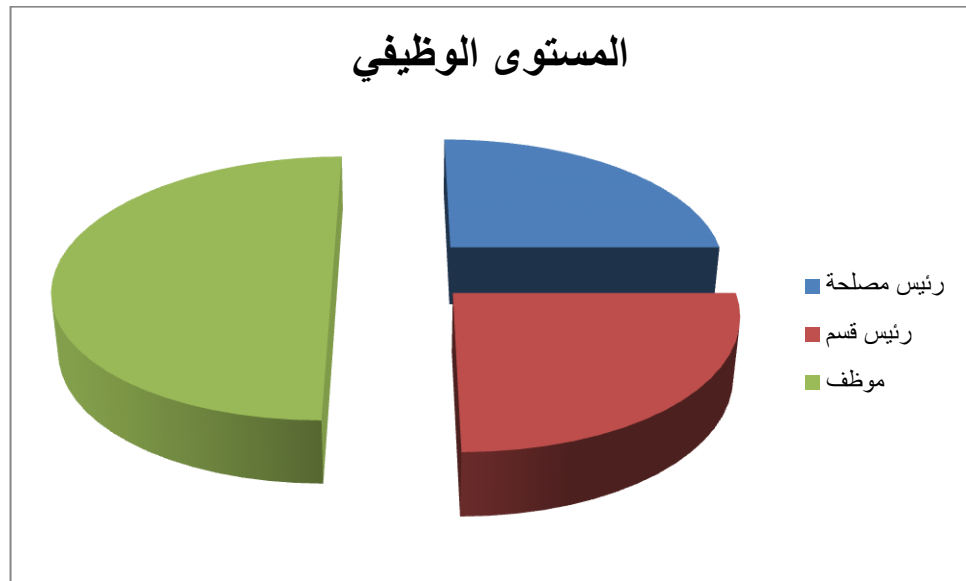
الفرع الرابع: المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

| النسبة المئوية | المستوى الوظيفي |
|----------------|-----------------|
| 40% | رئيس مصلحة |
| 20% | رئيس قسم |
| 40% | موظف |
| 100% | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات SPSS

الشكل (4) توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة أن المستوى الوظيفي لهم هم رئيس مصلحة و موظف بنسبة متساوية وهي 40 بالمئة، أما رتبة رئيس قسم بنسبة 20 بالمئة.

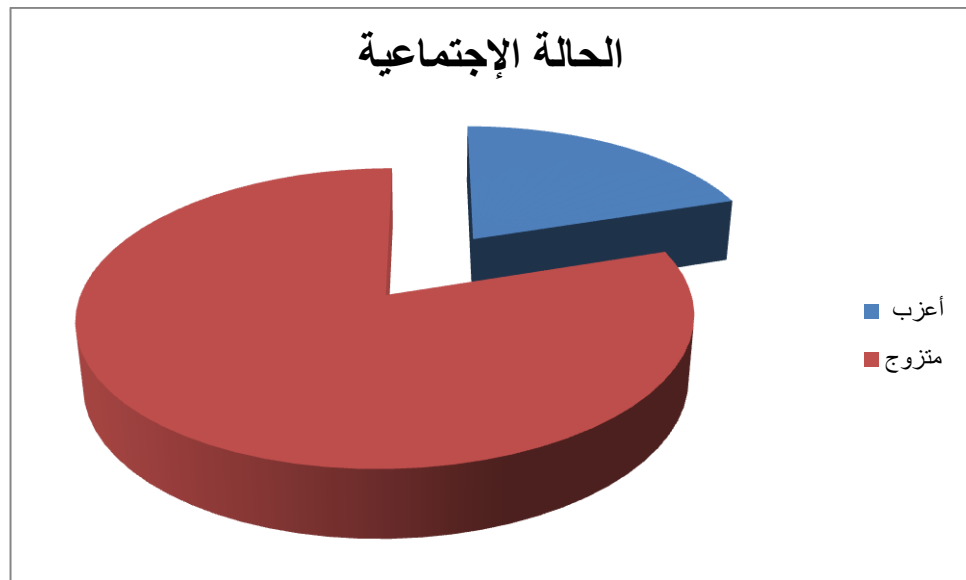
الفرع الخامس: الحالة الإجتماعية:

الجدول رقم (08): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية

| النسبة المئوية | الحالة الإجتماعية |
|----------------|-------------------|
| 20% | أعزب |
| 80% | متزوج |
| 100% | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات SPSS

الشكل رقم (05) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية .



المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة بحالة إجتماعية متزوج بنسبة 80 بالمئة وهي نسبة عالية، أما أفراد العينة بنسبة 20 بالمئة فهي للحالة الاجتماعية عزباء .

المطلب الثاني: نتائج الاحصاء الوصفي

الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج المحور الأول

الجدول رقم(09) عرض وتحليل عبارات الدراسة حول

| الإتجاه | درجة الموافقة | | | | | | العبارة |
|------------|---------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|---------------------------------------|
| | الوسط الحسابي | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | |
| محايد | 3.20 | 0 | %60 | 0 | 40% | 0 | يوفر لي عملي أجر يتناسب مع مؤهلاتي |
| موافق | 4 | 0 | %100 | 0 | 0 | 0 | تمنح الشركة علاوات على الراتب الأساسي |
| موافق | 4 | 0 | %100 | 0 | 0 | 0 | توزع الشركة نسبة من الأرباح |
| موافق | 4 | 0 | %100 | 0 | 0 | 0 | توزع الشركة مكافأة نهاية الخدمة |
| موافق بشدة | 4.20 | 0 | %80 | 0 | 0 | 0 | تعطي الشركة خدمات مواصلات |
| محايد | 3.40 | 0 | 40% | %60 | 0 | 0 | توفر الشركة لي تأمين صحي |
| موافق بشدة | 4.20 | 40% | %60 | 0 | 0 | 0 | توفر لي الشركة خدمات سكن |
| غير موافق | 2.20 | 0 | 20% | 20% | 20% | 40% | العلاوات الإجتماعية (الزوجة والأبناء) |
| موافق | 4.40 | 40% | %60 | 0 | 0 | 0 | تعطي الشركة إجازات بدون إنقطاع الراتب |

مناقشة نتائج المحور الأول: الحوافز المادية

-العبارة الأولى: 60 بالمئة من أفراد العينة كانت إجابتهم موافق على أن عملهم يوفر لهم أجر يتناسب مع مؤهلاتهم، وتليها نسبة 40 بالمئة إجابتهم غير موافق، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الذي قدر ب: 3.20 فهو ينتمي إلى الفئة الثالثة من سلم لكارتر الخماسي وهو مايعبر عن وجهة نظر الفئة والذي يتمحور حول العبارة محايد.

-العبارة الثانية: مئة بالمئة من أفراد العينة كانت إجابتهم موافق على أن الشركة تمنح علاوات على الراتب الأساسي، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4 فهو ينتمي إلى الفئة الرابعة من سلم لكارتر الخماسي وهو مايعبر عن وجهة نظر الفئة والذي يتمحور حول العبارة موافق.

-**العبارة الثالثة:** مئة بالمئة من أفراد العينة كانت إجابتهم موافق على أن الشركة توزع نسبة من الأرباح، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4 فهو ينتمي إلى الفئة الرابعة من سلم لكارث الخماسي وهو مايعبر عن وجهة نظر الفئة والذي يتمحور حول العبارة موافق.

-**العبارة الرابعة:** 80 بالمئة من أفراد العينة كانت إجابتهم موافق على أن الشركة تعطي مكافآت نهاية الخدمة، وتليها نسبة 20 بالمئة إجابتهم موافق بشدة، وبمتوسط حسابي قدر ب: 4.20 فهو ينتمي إلى الفئة الخامسة من سلم لكارث الخماسي وهو مايعبر عن الرأي العام للعينة ويتمحور حول العبارة موافق بشدة.

-**العبارة الخامسة:** 60 بالمئة من أفراد العينة كانت إجابتهم محايد على أن الشركة لا توفر مواصلات، ومثلت نسبة موافق 40 بالمئة وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.40 الذي ينتمي إلى الفئة الثالثة من مقياس لكارث الخماسي والذي يعبر عن الاتجاه العام للعمال ويتمحور حول العبارة محايد.

-**العبارة السادسة:** 80 بالمئة من أفراد العينة كانت إجابتهم موافق على أن الشركة توفر تأمين صحي، ونسبة 20 بالمئة إجابات موافق بشدة، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي الذي قدر ب: 4.20 المورد في العبارة الخامسة من سلم لكارث الخماسي الذي يعبر عن الرأي العام للعينة والذي يتمركز حول العبارة موافق بشدة.

-**العبارة السابعة:** 40 بالمئة من أفراد العينة كانت إجابتهم غير موافق بشدة على أن الشركة لا توفر السكن، أما بالنسبة للإجابات غير موافق، محايد، موافق فكانت بنسب متساوية 20 بالمئة، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الذي قدر ب 2.20 الموجود في العبارة الثانية من سلم لكارث الخماسي الذي يعبر عن وجهة نظر العينة والذي يتمحور حول العبارة غير موافق.

-**العبارة الثامنة:** 60 بالمئة كانت إجابتهم موافق على أن الشركة تقدم علاوات اجتماعية (الزوجة، الأبناء) وبالنسبة للإجابات غير موافق بشدة وغير موافق بنسب متساوية 20 بالمئة وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الذي قدر ب: 3 الموجودة في العبارة الثالثة من سلم لكارث الخماسي والذي يعبر عن وجهة نظر العينة والذي يتمحور حول العبارة محايد.

-**العبارة التاسعة:** 60 بالمئة من إجابة العمال كانت موافق على أن الشركة تعطي إجازات بدون إنقطاع الراتب، و40 بالمئة للإجابات موافق بشدة بالنظر إلى المتوسط الحسابي الذي قدر ب: 4.40 الموجود في العبارة الخامسة من سلم لكارث الخماسي والذي يتمحور حول العبارة موافق بشدة.

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج المحور الثاني: الحوافز المعنوية

الجدول رقم (07): عرض وتحليل العبارات عينة الدراسة حول الحوافز المعنوية

| الإتجاه | درجة الموافقة | | | | | | العبارة |
|------------|---------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|--|
| | الوسط الحسابي | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | |
| محايد | 3 | %20 | %20 | 0 | 60% | 0 | السلطات الممنوحة كافية وتساعدني على القيام بالأعمال الموكلة لي |
| موافق | 3,60 | 0 | %60 | %40 | 0 | 0 | تتاح لي فرصة مناسبة للمشاركة في إتخاذ القرارات |
| موافق | 3,80 | %20 | 60% | 0 | 0 | %20 | التقدير والاحترام من الرؤساء أهم الأمور التي تدفعني للعمل |
| موافق | 4 | 0 | 10% | 0 | 0 | 0 | عملي في الشركة يعطيني مقدار من التميز في المجتمع |
| محايد | 3 | 0 | %60 | 0 | %20 | %20 | الأجهزة والمعدات التي أستخدمها في العمل جيدة ومتناسبة |
| موافق | 3,80 | 0 | %80 | %20 | 0 | 0 | تمثيل الشركة أمام الجهات الرسمية لها قيمة كبيرة |
| موافق | 3,60 | %20 | %40 | %20 | %20 | 0 | عملي في الشركة يوفر لي شعور بالراحة |
| موافق بشدة | 4,20 | %20 | %80 | 0 | 0 | 0 | أشعر بأهمية العمل الذي أقوم به |
| موافق | 3,40 | 0 | %60 | %20 | %20 | 0 | تتاح لي فرصة مناسبة للمشاركة في وضع الخطط المستقبلية |

من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج

مناقشة نتائج المحور الثاني: الحوافز المادية

-العبارة العاشرة: 60 بالمئة من العمال كانت إجابتهم غير موافق على أن السلطات كافية وتساعد وتساعد على القيام بالأعمال الموكلة لي وبالنسبة للإجابات موافق و موافق بشدة بنسبة متساوية 20 بالمئة و بالنظر إلى المتوسط الحسابي الذي قدر ب: 3 الموجود في العبارة الثالثة من سلم لكارتر الخماسي والذي يتمحور حول العبارة محايد.

-**العبارة الحادية عشر:** 60 بالمئة من العمال كانت إجابتهم موافق على أن تتاح لي فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات و40 بالمئة محايد، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.60 الموجود في العبارة الرابعة من سلم لكارث الخماسي والذي يعبر عن وجهة نظر العينة والذي يتمحور حول العبارة موافق.

-**العبارة الثانية عشر:** 60 بالمئة من العمال كانت إجابتهم موافق على أن التقدير والاحترام من الرؤساء أهم الأمور التي تدفعني للعمل و40 بالمئة محايد، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الذي قدر 3.60 الموجود في العبارة الرابعة من سلم لكارث الخماسي والذي يتمحور حول العبارة موافق.

-**العبارة الثالثة عشر:** 100 بالمئة من الإجابات كانت موافق على أن عملي في الشركة يعطي مقدار من التميز في المجتمع وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4، فهو ينتمي إلى الفئة الرابعة من سلم لكارث الخماسي وهو ما يعبر عن وجهة نظر الفئة والذي يتمحور حول العبارة موافق.

-**العبارة الرابعة عشر:** 60 بالمئة من أفراد العينة كانت إجابتهم موافق على أن الأجرة والمعدات التي استخدمها في عمل جيدة ومناسبة، وتليها نسبة 20 بالمئة إجابتهم غير موافق بشدة وغير موافق بنسب متساوية، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3 الموجود في العبارة الثالثة من مقياس لكارث الخماسي والذي يعبر عن الاتجاه العام للعمال ويتمحور حول العبارة محايد.

-**العبارة الخامسة عشر:** 80 بالمئة من أفراد العينة كانت إجابتهم موافق أن تمثل الشركة أمام الجهات الرسمية لها قيمة كبيرة، وتليها نسبة 20 بالمئة إجابتهم محايد، وبالنسبة إلى المتوسط الحسابي 3.80 فهو ينتمي إلى الفئة الرابعة من مقياس لكارث الخماسي وهو ما يعبر عن الرأي العام للعتبة زهر يتمحور حول العبارة موافق.

-**العبارة السادسة عشر:** 40 بالمئة وافقوا على أن عملهم في الشركة يوفر لهم شعور بالراحة، تليها نسبة 20 بالمئة بنسب متساوية للإجابات، غير موافق، محايد، موافق بشدة، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الذي قدر ب3،60 فهو ينتمي إلى الفئة الرابعة من سلم لكارث الخماسي وهو ما يعبر عن وجهة نظر العينة والذي يتمحور حول العبارة موافق.

-**العبارة السابعة عشر:** 80 بالمئة من العمال كانت إجابتهم موافق على أن أشعر بأهمية العمل الذي أقوم به، ونسبة 20 بالمئة للعبارة موافق بشدة، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الذي قدر ب4،20 فهو ينتمي إلى الفئة الخامسة من سلم لكارث الخماسي فهو ما يعبر عن وجهة نظر العينة والذي يتمحور حول العبارة موافق بشدة.

-**العبارة الثامنة عشر:** 60 بالمئة هي نسبة الموافقة على أن تتاح لهم فرصة مناسبة للمشاركة في وضع الخطط المستقبلية وهي نسبة لأبأس بها، تليها نسبة 20 بالمئة بنسب متساوية للإجابات غير موافق، محايد، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الذي قدر ب3،40 فهو ينتمي إلى الفئة الرابعة من سلم لكارث الخماسي وهو ما يعبر عن وجهت نظر العينة والذي يتمحور حول العبارة موافق.

الفرع الثالث: عرض وتحليل نتائج المحور الثالث: رضا العاملين وأدائهم.

جدول رقم:(07)عرض وتحليل عبارات عينة الدراسة حول رضا العاملين وأدائهم

| الإتجاه | درجة الموافقة | | | | | | العبرة |
|------------|---------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|---|
| | الوسط الحسابي | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | |
| موافق | 3,60 | %20 | %40 | %20 | 20% | 0 | عملي في الشركة يوفر لي شعورا بالراحة والإستقرار |
| موافق بشدة | 4,40 | %40 | %60 | 0 | 0 | 0 | من المزايا التي أحصل عليها من خلال عملي في الشركة الدورات التدريبية |
| موافق | 4 | 0 | 100% | 0 | 0 | 0 | أشعر بالرضا عن الإجازات المرضية |
| موافق | 4 | 0 | %100 | 0 | 0 | 0 | أحتفظ بالعلاقات طيبة مع رؤساء بالعمل |
| موافق | 3,80 | 0 | %100 | 0 | 0 | 0 | أشعر بالرضا عن التأمين الصحي |
| موافق | 3,80 | 0 | %80 | %20 | 0 | 0 | أشعر بالرضا عن مستوى أدائي لعملي |
| موافق | 4 | %20 | %60 | 0 | %20 | 0 | رئيسي المباشر راضي عن مستوى أدائي لعملي |
| موافق | 4 | 0 | %100 | 0 | 0 | 0 | أعتقد أن نتائج التقييم هي المعيار الأساسي لمنح الحوافز والمكافئات |
| موافق | 3,80 | %20 | %60 | 0 | %20 | 0 | أرى أن المدراء يهتمون بنتائج تقييم الأداء على أساس أنه معيار للثواب والعقاب |
| موافق | 3,60 | 0 | %80 | 0 | %20 | 0 | أشعر بالإنصاف والعدالة نتيجة تقييم أدائي |
| موافق | 3,80 | 0 | %80 | %20 | 0 | 0 | أجد أن نتائج تقييم الأداء الإيجابية تحفزني وتدفعني للعمل |

من إعداد الطالبتين إيمادا على برنامج SPSS

مناقشة نتائج المحور الثالث:

-العبارة التاسعة عشر: 40 بالمئة من إجابة العمال كانت موافق على أن عملهم في الشركة يوفر لهم شعور بالراحة والإستقرار، وبنسبة متساوية 20 بالمئة للإجابات غير موافق ومحايد وموافق بشدة، وقدر المتوسط الحسابي ب 3,60 وهو ما يعبر عن الفئة الرابعة من سلم لكارث الخماسي ومايدل على الإتجاه العام لرأي العينة موافق.

-العبارة عشرون: 60 بالمئة من إجابة العمال كانت بموافق على أن المزايا التي يحصل عليها العمال من خلال العمل في الشركة والدورات التدريبية، و 40 بالمئة كانت للإجابة موافق بشدة، وبنسبة للمتوسط الحسابي 4,40 وهو يعبر عن الفئة الخامسة من سلم لكارث الخماسي وهو ما يدل على الإتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الإتجاه موافق بشدة.

-العبارة الواحد والعشرون: 100 بالمئة من إجابة العمال من إجابة العمال كانت بموافق على أنهم يشعرون بالرضا عن الإجازات المرضية، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الذي قدر ب 4 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من لكارث الخماسي وهو ما يدل على الإتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الإتجاه موافق.

-العبارة الثاني والعشرون: 100 من أفراد العينة كانت إجابتهم موافق على أن العلاقات الطيبة مع الرؤساء بالعمل، وبنسبة للمتوسط الحسابي 4 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم لكارث الخماسي وهو ما يدل على الإتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الإتجاه موافق.

-العبارة الثالث والعشرون: 100 بالمئة من أفراد العينة كانت إجابتهم موافق على أنهم يحتفظون بعلاقات طيبة مع الزملاء بالعمل، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم لكارث الخماسي وهو ما يدل على الإتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الإتجاه موافق.

-العبارة الرابع والعشرون: 80 بالمئة من العمال كانت إجابتهم موافق على أن العمال يشعرون بالرضا عن التأمين الصحي و 20 بالمئة كانت إجابتهم محايد، بالنسبة للمتوسط الحسابي الذي قيمته 4 فهو يدل ويعبر عن الفئة الرابعة من سلم لكارث الخماسي وهو مايفسر الإتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الإتجاه موافق.

-العبارة الخامس والعشرون: 60 بالمئة من العمال كانت إجابتهم موافقون على أنهم يشعرون بالرضا عن مستوى أدائهم للعمل و بنسبة 20 بالمئة للإجابات غير موافق وموافق بشدة، وقدر المتوسط الحسابي ب 3,80 فهو يدل على الفئة الرابعة من سلم لكارث الخماسي وهو مايفسر الإتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الإتجاه موافق.

-العبارة السادس والعشرون: 100 بالمئة من إجابات العمال كانت موافق على أن رئيسهم في العمل راضي عن مستوى أدائهم لعملهم، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الذي قدر ب 4 فهو يدل ويعبر عن الفئة الرابعة من سلم لكارث الخماسي وهو مايفسر الإتجاه العام لرأي العينة حول الإتجاه موافق.

-**العبرة السابع والعشرون:** 100 بالمئة من إجابات العمال كانت إجابتهم موافق على أن نتائج التقييم هي المعيار الأساسي لمنح الحوافز والمكافآت وبمتوسط حسابي قدر ب 4 فهو يدل ويعبر عن الفئة الرابعة من سلم لكارث الخماسي فهو يفسر الإتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الإتجاه موافق.

-**العبرة الثامن والعشرون:** 60 بالمئة من إجابات العمال كانت موافق على أن المدراء يهتمون بنتائج تقييم الأداء على أساس أنه معيار للثواب والعقاب وبنسبة متساوية 20 بالمئة للإجابات غير موافق وموافق بشدة، وبمتوسط حسابي 3,8 فهو يدل ويعبر عن الفئة الرابعة من سلم لكارث الخماسي وهو ما يفسر الإتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الإتجاه موافق.

-**العبرة التاسع والعشرون:** 80 بالمئة من إجابات العمال موافق على أنهم يشعرون بالإنصاف والعدالة لتقييم أدائهم، وبنسبة 20 بالمئة من العمال غير موافقون على العبارة، وبنسبة لمتوسط الحسابي الذي قدر ب 3,60 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم لكارث الخماسي وهو ما يفسر عن الإتجاه العام لرأي العينة موافق.

-**العبرة الثلاثون:** 80 بالمئة من العمال كانت إجابتهم موافق على أن نتائج تقييم الأداء الإيجابية تحفزهم وتدفعهم للعمل، ونسبة 20 بالمئة إجابتهم محايد، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي 3,80 فهو يدل ويعبر عن الفئة الرابعة من سلم لكارث الخماسي، وهو ما يفسر الإتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الإتجاه موافق.

المطلب الثالث : إختبار الفرضيات :

بعد تحليل و مناقشة نتائج إجابات عينة الدراسة سوف نتطرق إلى إختبار ستيودنت و قد قمنا باستخدام الإختبار ذو الجانب العلوي و البحث عن إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية .

$$t = \frac{\bar{x} - \mu}{s/\sqrt{n}}$$

حيث: المتوسط الحسابي

μ الوسط الحسابي للمجتمع

S الانحراف المعياري

n حجم العينة

إختبار الفرضيات باستخدام t عند الدلالة 5% الذي يدل على احتمال الخطأ المسموح به يكون في حدود 5% مما يعكس مجال الثقة بين 95% وهذا على أساس قاعدة القرار التالية:

قبول الفرضية الصفرية $H_0 = \mu \leq 3.4$

قبول الفرضية البديلة $H_0 = \mu > 3.4$

وعليه إذا كان $t_{cal} \geq t_{(a, (n-1))}$ مما يدل على فروق معنوية .

من جداول توزيع t بدرجة حرية (df=30) و مستوى معنوية (a = 0.05) تبين أن قيمة t الحرجة هي : 1.697

اختبار فرضيات المحور الأول : الحوافز المادية

العبارة الأولى:

يوفر لي عملي أجريت مناسب مع مؤهلاتي

لدينا: $t_{cal} = 1.190$

$t_{tab} = 1.697$

ومنه: $t_{cal} \leq t_{tab}$

نقبل H_0

أي أن متوسط الإجابة أقل من 3.4 و منه نستخلص أن الموظفون غير موافقون على أن عملهم لا يوفر لهم أجر يتناسب مع مؤهلاتهم .

العبارة الخامسة :

تعطي الشركة بدلات مواصلات

لدينا: $t_{cal} = 00$

$T_{tab} = 1.697$

ومنه $t_{cal} \leq t_{tab}$

أي أن متوسط الإجابة أقل من 3.4 و منه نستخلص أن الموظفين غير موافقين على أن المؤسسة لا توفر لهم بدلات مواصلات .

اختبار فرضيات المحور الثاني : الحوافز المعنوية

العبارة العاشرة :

السلطات الممنوحة لي كافية و تساعدني على القيام بالأعمال الموكلة لي

$$t_{cal} = 1.844$$

$$T_{tab} = 1.697$$

ومنه $t_{cal} > t_{tab}$ أي نرفض H_0

أي ان متوسط الإجابة أعلى من 3.4 و منه نستخلص أن الموظفين موافقين على أن المؤسسة تساعدنا على القيام بالأعمال الموكلة لهم .

العبارة الثاني عشر:

التقدير و الاحترام من الرؤساء أهم الأمور التي تدفعني للعمل .

$$t_{cal} = 2.380$$

$$T_{tab} = 1.697$$

ومنه $t_{cal} > t_{tab}$ أي نرفض H_0

أي متوسط الإجابة أعلى من 3.4 و منه نستخلص أن الموظفين موافقين على أن التقدير و الإحترام من الرؤساء أهم الأمور التي تدفعني للعمل .

العبارة الخامس عشر:

تمثيل المؤسسة أمام الجهات الرسمية لها قيمة كبيرة .

$$t_{cal} = 5.831$$

$$T_{tab} = 1.697$$

ومنه $t_{cal} > t_{tab}$ أي نرفض H_0

أي ان متوسط الإجابة أعلى من 3.4 و منه نستخلص أن الموظفين موافقين على أن المؤسسة تمثل قيمة كبيرة أمام الجهات الرسمية .

العبارة الثامن عشر:

تتاح لي فرصة مناسبة للمشاركة في وضع الخطط المستقبلية .

$$t_{cal} = 00$$

$$T_{tab} = 1.697$$

ومنه $t_{cal} < t_{tab}$ أي نقبل H_0

أي أن متوسط الإجابة اقل من 3.4 و منه نستخلص أن الموظفين غير موافقين على أنهم لا تتاح لهم فرص مناسبة للمشاركة في وضع الخطط المستقبلية .

اختبار فرضيات المحور الثالث: رضا العاملين و أدائهم

العبارة التاسع عشر:

عملي في المؤسسة يوفر لي شعورا بالراحة و الاستقرار .

$$t_{cal} = 1.144$$

$$T_{tab} = 1.697$$

ومنه $t_{cal} < t_{tab}$ أي نقبل H_0

أي أن متوسط الإجابة أقل من 3.4 و منه نستخلص أن الموظفين غير موافقين على أن عملهم في المؤسسة لا يوفر لهم شعورا بالراحة و الإستقرار .

العبارة الرابع و العشرون :

أشعر بالرضا عن التأمين الصحي .

$$t_{cal} = 5.831$$

$$T_{tab} = 1.697$$

ومنه $t_{cal} > t_{tab}$ أي نرفض H_0

أي أن متوسط الإجابة أعلى من 3.4 و منه نستخلص أن الموظفين موافقين على أنهم يشعرون بالرضا عن التأمين الصحي.

العبارة الثامن و العشرون :

أرى أن المدراء يهتمون بنتائج تقييم الأداء على أساس أنه معيار للثواب و العقاب .

$$t_{cal} = 2.380 \text{ لدينا}$$

$$T_{tab} = 1.697$$

ومنه $t_{cal} > t_{tab}$ أي نرفض H_0

أي أن متوسط الإجابة أعلى من 3.4 و منه نستخلص أن الموظفين موافقين على أن المدراء يهتمون بنتائج تقييم الأداء على أساس أنه معيار للثواب و العقاب .

العبارة الثلاثين :

أجد أن نتائج تقييم الأداء الإيجابية تحفيزي و تدفعني للعمل بكفاءة .

$$t_{cal} = 5.831 \text{ لدينا}$$

$$T_{tab} = 1.697$$

ومنه $t_{cal} > t_{tab}$ أي نرفض H_0

أي أن متوسط الإجابة أعلى من 3.4 و منه نستخلص أن الموظفين موافقين على تقييم أدائهم لأن النتائج إيجابية و تحفزهم و تدفعهم للعمل بكفاءة .

خلاصة :

بعد تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري الحوافز لجأنا في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات ، و قد إستخدمنا عدة أساليب إحصائية (المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، اختبار ستيودنت) ، ومن خلال تحليل أسئلة الاستبيان توصلنا إلى أنه يظهر أثر الحوافز في نتائج يمكن ملاحظتها ، و إن المؤسسة تتجه للبحث عن أداء العاملين من خلال تلك الحوافز التي لا تحتل مكانة الاهداف التي تسعى إليها المؤسسة

خاتمة

يتضح لنا من خلال ما تم عرضه في دراستنا هذه بجانبها النظري والتطبيقي فيما يخص أثر الحوافز على أداء العاملين في الشركة الجزائرية للتأمينات وكالة خميس مليانة، يتضح لنا أن تحفيز العاملين يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية من أجل تحسين مستوى أداء العاملين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم واستخراج أقصى ما لديهم من طاقات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

وكما سبق وأن أشرنا فإن دراستنا قد إشملت على فصلين، فأما الفصل الأول فقد تناولنا فيه الجانب النظري للدراسة، أين قمنا بتحديد ماهية الحوافز والأداء والعلاقة القائمة بينهما، أما الفصل الثاني فقد تناولنا فيه واقع الحوافز في وكالة خميس مليانة للتأمينات وأثره على أداء العاملين.

ولقد حاولنا من خلال دراستنا الإجابة على إشكالية بحثنا الرئيسية المتمثلة في:

كيف تساهم الحوافز من الرفع من أداء العاملين في الشركة الجزائرية للتأمينات وكالة خميس مليانة؟

أولاً: نتائج الدراسة

لقد أثرنا من خلال دراستنا هذه جملة من التساؤلات كما قدمنا جملة من الفرضيات المتعلقة بأثر الحوافز على أداء العاملين في وكالة خميس مليانة للتأمينات، حيث تمكنا من حل إشكالية البحث كما قمنا بالوصول إلى نتائج بخصوص صحة الفرضيات من عدمها، وفيما يلي إبراز لأهم النتائج المتوصل إليها:

النتائج النظرية

في ضوء مراجعة الأدبيات النظرية واستنادا إلى التراكم المعرفي الذي تم التوصل إليه فيما يخص متغيري الدراسة استنتجنا ما يلي:

- الحوافز هي إمكانيات متاحة أو عوامل تقدم للفرد، أو تحيط به من أجل تحديد نمط السلوك المطلوب من طرف المؤسسة.
- إن ثمار نجاح عملية التحفيز لا تقتصر على الفرد فقط بل تتعداه لتصل إلى المؤسسة أيضا.
- تهدف الحوافز إلى تحريك قدرات الأفراد، مما يزيد من قدراتهم الإنسانية والعملية على نحو أكبر.
- تختلف أنواع الحوافز حسب المكان والزمان التي تمت فيهم وحسب الهدف المرجو منه، وتقع على عاتق المؤسسة مهمة اختيار نوع الحافز المناسب، وكذا الأسلوب الذي يتناسب مع الفئة المستهدفة.
- الحوافز ليس غاية في حد ذاته وإنما هو وسيلة تلجأ إليها المؤسسة من أجل تنمية وتحسين أداء العاملين.
- تعتبر الحوافز الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي من أهم المحددات المؤثرة على أداء العاملين.
- تساهم الحوافز وبشكل فعال في تحسين أداء العاملين إذ تؤثر على جوانب مختلفة لدى الفرد، فهي تحث لديه الشعور بأهميته بالنسبة للمؤسسة كما يحسن قدراته ومهاراته واتجاهاته الأمر الذي ينعكس على أدائه نحو الأفضل.

النتائج الميدانية

-تقوم شركة الجزائرية للتأمينات وكالة خميس مليانة بتوظيف العمال دون مراعات السن ومراعات المؤهل العلمي (مستوى جامعي، تقني) .

-لدى عمال شركة الجزائرية للتأمينات خبرة مهنية.

- شركة الجزائرية للتأمينات وكالة خميس مليانة توفر لمعظم العمال أجر يتناسب مع المؤلاتهم العلمية كما كما توزع عليهم أرباح و تمنح لهم علاوات على الراتب الأساسي.
- توزع شركة الجزائرية للتأمينات وكالة خميس مليانة مكافأة نهاية الخدمة كما توفر خدمة المواصلات لعمالها.
- شركة الجزائرية للتأمينات وكالة خميس مليانة لا توفر التأمين الصحي للعمال .
- توفر الشركة للعمال خدمات السكن والعلاوات الاجتماعية (الزوجة، الأبناء) كما تمنح إجازات دون انقطاع الراتب.
- السلطات الممنوحة للشركة غير كافية ولا تساعدني على القيام بالأعمال الموكلة لي.
- تمنح الشركة لعمالها فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات كما تمنح لهم التقدير والاحترام من الرؤساء وهذا الأمر الذي يدفع العامل للعمل.
- تمنح الشركة للعمال فرصة تمثيل الشركة أمام الجهات الرسمية.
- شركة الجزائرية للتأمينات وكالة خميس مليانة فرصة مناسبة للعمال للمشاركة في وضع الخطط المستقبلية .
- في شركة التأمينات نتائج تقييم الأداء هي المعيار الأساسي لمنح الحوافز والمكافأة كما مدراء المؤسسة يهتمون بنتائج تقييم الأداء على أساس أنه معيار للثواب.

ثانيا إختبار الفرضيات

- بعدما تم إختبار الفرضيات التي مفادها أنه هناك مستوى عال لهتمام المؤسسة بأداء العاملين، كانت نتائجها جيدة وتحصلت على نتائج جيدة .
- بعدما تم إختبار الفرضية التي مفادها ان الحوافز أسلوب تعتمد عليه المؤسسة في التأثير على أداء العاملين، ومن خلال النتائج المتوصل إليها نقبل الفرضية لأن نتائجها كانت متوسطة.
- بعدما تم إختبار الفرضية التي مفادها أن قياس أثر الحوافز على أداء العاملين في وكالة خميس مليانة وحسب النتائج المتوصل إليها، تبين أنه يوجد تأثير للحوافز على أداء العاملين لذا تم قبولها.

ثالثا توصيات الدراسة

- وفقا للنتائج المتحصل عليها من الإطار النظري للبحث وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات تم الخروج بإقتراحات التالية:
- العمل على زيادة فعالية أثر الحوافز، وذلك من خلال إعادة النظر بتقييمها لأنظمة الحوافز عموما؛
- العمل على تفعيل نظام المكافآت من خلال توجيهها لمن يستحقها؛
- العمل على غرس الولاء التنظيمي، وذلك من خلال إشراك العاملين في إتخاذ القرارات؛
- ضرورة توفير أنظمة للعلاوات الدورية والإستثنائية وللهدايا العينية تكفل إنجاز الأعمال بشكل جيد؛
- على الشركة الجزائرية للتأمينات لولاية عين الدفلى التطوير من نظام الحوافز من أجل بعث الدافعية لديهم من أجل تحسين أدائهم.

رابعاً: آفاق الدراسة

من أجل فتح الباب أمام مواصلة البحث في موضوعنا ودراسة الجوانب التي لم نتتمكن من التطرق إليها والتي نراها مهمة ويمكن أن تكون مواضيع يمكن البحث فيها نتطلع لدراسات مستقبلية نتناول ما يلي:

-أهمية نظام الحوافز والمكافآت في الرفع من الإنتاجية للمؤسسات؛

-واقع تقييم الأداء والحوافز والمكافآت في المؤسسات؛

-تأثير المناخ التنظيمي على تحفيز الأفراد؛

-الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين.

وفي الأخير نأمل أن نكون قد وفقنا في بحثنا وأن يكون انطلاقة للبحث في البحث في مواضيع ودراسات مستقبلية.

المراجع:

-الكتب

- منير أحمد بن دريدي، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- داوود معمر، منظمات الأعمال، دار الكتابة الحديث، القاهرة، 2006
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2006.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، مصر 2007.
- منير أنوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010.
- عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، الطبعة الأولى، لبنان، 2006.
- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006.
- سعد عامر أبو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
- اللوزي موسى، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2003.
- عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، مص، 2009.
- خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005.
- هاني صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مجموعة النيل العربية، الإسكندرية، 1992.
- علي، الحوافز والدوافع، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة 1984.
- محمد نايف، الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير، عمان، 2006.
- محمد فتحي السيد قاسم، نظريات التحفيز بين الفكر الإداري والفكر الإسلامي، القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع، 1999.
- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 2002.
- محمد السعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004.
- محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2005.
- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.

-الرسائل:

- دحو زين العابدين، أثر الحوافز على أداء العاملين، دراسة حالة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لعين تموشنت، مذكرة ماجستير وإدارة الموارد البشرية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، 2015_2016.
- غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين، في مؤسسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
- يوبكر ملياني، تأثير الاتصال الرسمي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009_2010.
- إسماعيل المبروك أحمد الطويلي، أثر سياسات الموارد البشرية على أداء العاملين، دراسة تطبيقية على مصرف الجمهورية الليبية أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، نيلاي، 2017.
- سالم بن بركة براك الفايدي، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2008.

- عوض الله محمد علي الهدي، دور التدريب في أداء يصل الإسلامي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإمام المهدي، السودان 2011.
- أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008.
- دحو زين العابدين، أثر الحوافز على أداء العاملين، دراسة حالة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لعين تموشنت، مذكرة ماجستير وإدارة الموارد البشرية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، 2015_2016.
- غازي حسن عودة الحلايية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين، في مؤسسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
- ¹سي أحمد نذير، نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سونطراك وسيفيتال أطروحة دكتوراة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2013_03.
- زياد سعيد خليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستويات الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.

-الدوريات:

- علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلطنة عمان ، العدد 1، 2009.