



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

أثر الحوافز على أداء ومردودية العامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة ميدانية بمجمع عبيدي محمد مصبرات غذائية ومطحنة - ولاية قالمة -

رسالة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

إنجاز الطالبتين:

- بغور مروة

- فتوحي مسعودة

المشرف:

- الأستاذ الدكتور غول لخضر

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الصفة
د/غزالة ابن فرحات	أستاذ محاضر "أ"	رئيسا
أ.د/ غول لخضر	أستاذ محاضر "أ"	مؤطرا
د/ فوزية زنفوفي	أستاذ محاضر "أ"	ممتحنا

السنة الدراسية : 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وعرفان

قال تعالى: « ولئن شكرتم لأزيدنكم »

هذا العمل هو تنوير للعمل الجاد والكثير من التضحيات.
نتقدم بالشكر الجزيل أولاً وقبل كل شيء إلى خالق الكون الذي
أعطانا القوة والشجاعة لإنجاز هذا العمل المتواضع.
نود أن نشكر عائلاتنا وأصدقائنا وكل من ساعدنا من بعيد
أو قريب لتطوير هذا العمل.
كما نود أن نعرب عن شكرنا للأستاذ المشرف عن العمل
"عول لخضر"





إهداء

إلى كتوتي الصغيرة

إلى التي لم تتوانى يوما في تربيتي

ورعايتي ودفعني نحو طريق النجاح أمي أطال الله في عمرها

إلى الذي لم يبخل عني بشيء وضحى دوما براحته في سبيل أن

يراني كما أراد أبي أطال الله في عمره

إلى زوجي وسندي في دربي

إلى الذين يذكروهم القلب قبل أن يكتبه القلم

إلى من قاسموني طو الحياة ومرها تحت سقف واحد إخوتي.



مسعودة

إهداء

أتوجه بالشكر إلى الله على ما منحني
من إرادة وعلم لإنجاز هذا العمل فله الشكر
أولا وأخيرا اعترافا بالفضل وتقديرا للجميل

أهدي هذا العمل إلى من كان سندي وقوتي وملاذي بعد الله،

أبي العزيز

والتي جعلت الجنة تحت أقدامها ريحانة حياتي وبهجتها

أمي العزيزة

أسأل الله أن يحفظهما لي

إلى من علموني علم الحياة إخوتي وأخواتي

مروة



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الشكر
-	الإهداء
أ - ج	فهرس المحتويات
د - و	فهرس الجداول
ز - ح	فهرس الأشكال
1 -	مقدمة
3 - 14	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
4	أولاً: إشكالية الدراسة
5	ثانياً: فرضيات الدراسة
6	ثالثاً: أسباب اختيار موضوع الدراسة
6	رابعاً: أهداف وأهمية الدراسة
7	خامساً: تحديد المفاهيم
10	سادساً: الدراسات السابقة
15 - 34	الفصل الثاني: حوافز العمل وشروط نجاحها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
16	تمهيد
17	المبحث الأول: ماهية الحوافز
17	المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الحوافز
18	المطلب الثاني: خصائص وأنواع الحوافز
22	المطلب الثالث: أهداف الحوافز وأهميتها في المؤسسة
24	المبحث الثاني: أساسيات تحفيز العامل في المؤسسة الاقتصادية
24	المطلب الأول: أسس منح الحوافز والعوامل المؤثرة فيها
27	المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز
29	المطلب الثالث: أساليب تفعيل نظام الحوافز وشروط نجاحه
32	المطلب الرابع: معوقات نجاح الحوافز
34	خلاصة

59 - 35	الفصل الثالث: أسس تقييم الأداء ومردودية العامل في المؤسسة الاقتصادية
36	تمهيد
37	المبحث الأول: الأداء الوظيفي
37	المطلب الأول: تطور مفهوم الأداء الوظيفي من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة
38	المطلب الثاني: مكونات الأداء ومحدداته
41	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء
43	المطلب الرابع: أهمية الأداء وكيفية قياسه
45	المبحث الثاني: تقييم أداء ومردودية العامل في المؤسسة الاقتصادية
45	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء
46	المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء
48	المطلب الثالث: أهداف وأهمية تقييم الأداء
51	المطلب الرابع: معايير وأساليب تقييم الأداء
57	المطلب الخامس: معوقات تقييم الأداء
59	خلاصة
75 - 60	الفصل الرابع: علاقة الحوافز بأداء ومردودية العامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
61	تمهيد
62	المبحث الأول: النظريات المفسرة للحوافز وعلاقتها بأداء ومردودية العامل
62	المطلب الأول: نظرية الإدارة العلمية
62	المطلب الثاني: نظرية العلاقات الإنسانية
63	المطلب الثالث: نظرية الحاجات لإبراهام ماسلو
65	المطلب الرابع: نظرية العاملين (لفريدريك هيرزنبيرغ)
68	المطلب الخامس: نظرية الحاجة للإنجاز (نظرية ماكلياند)
69	المبحث الثاني: أثر الحوافز على أداء ومردودية العامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
69	المطلب الأول: مراحل عملية تحسين الأداء
71	المطلب الثاني: دور المدير في عملية تحسين أداء ومردودية العامل
72	المطلب الثالث: أثر نظام الحوافز على أداء ومردودية العامل في المؤسسة الاقتصادية
73	المطلب الرابع: تأثير نظام الحوافز على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة الاقتصادية
75	خلاصة

82 - 76	الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة
77	تمهيد
78	أولاً: منهج الدراسة
78	ثانياً: أدوات جمع البيانات
79	1- الاستمارة
79	2- المقابلة
80	ثالثاً: مجالات الدراسة
80	1- المجال الجغرافي
80	2- المجال الزمني
81	3- المجال البشري
82	خلاصة
121 - 83	الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة
84	تمهيد
85	أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية
110	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
115	ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
118	رابعاً: النتائج العامة للدراسة
120	خامساً: التوصيات والاقتراحات
122	خاتمة
124	قائمة المراجع
-	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
41	يبين محددات الأداء	01
74	يبين تأثير نظام الحوافز على الكفاءة الإنتاجية	02
85	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
85	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	04
86	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	05
86	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	06
87	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	07
87	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية	08
88	يوضح مدى تحصل العامل على مكافآت داخل المؤسسة	09
88	يوضح رأي العامل في نظام المكافآت المعتمد في المؤسسة	10
89	يبين مدى أن نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة يقوم على أسس ومعايير علمية	11
90	يحدد الأساليب المتبعة لتفعيل نظام الحوافز	12
91	يوضح دور الحوافز في الرفع من مستوى الأداء لدى العاملين	13
91	يبين التوقيت المناسب لتقديم الحوافز	14
92	يبين مدى تطبيق نظام عادل للحوافز في المؤسسة	15
93	يبين الأساليب التي يجب اتباعها لنجاح نظام الحوافز في المؤسسة الاقتصادية	16
94	يوضح قيمة الراتب الشهري الذي يتحصل عليه العامل	17
95	يبين مدى كفاية المدخول الشهري لسد الحاجيات الأسرية للعمال	18
95	يوضح نسبة زيادة الراتب منذ الالتحاق بالمؤسسة	19
96	يبين مدى توافق الجهد مع الأجر	20
97	يحدد الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة	21

98	يبين مدى الاستفادة من الترقية في المؤسسة والأسس التي أساسها يتم ترقية العامل	22
99	يوضح مدى مساهمة العمال في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة	23
99	يحدد نوع العلاقات التي تربط العمال بعضهم ببعض	24
100	يوضح فيما إذا كان العامل يتلقى الشكر والثناء من قبل رؤسائه على حسن الأداء	25
101	يبين مدى شعور العامل بالرضا والاطمئنان النفسي اتجاه عمله	26
102	يوضح أثر نظام الحوافز (المادية + معنوية) على أداء ومردودية العامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية	27
103	يبين مدى شعور العامل بأنه يؤدي عمله بكل كفاءة وفعالية	28
104	يوضح مدى إحساس العامل بالتقدير والاحترام وأثر ذلك في تحفيزه على عدم التغيب عن العمل	29
104	يوضح مدى مساهمة المناخ التنظيمي في التحفيز على العمل والإبداع	30
106	يوضح مدى استعداد العامل لبذل مجهود أكبر لمساعدة المؤسسة على النجاح	31
106	يوضح مدى عدالة المسؤول في تقييم أداء العمال	32
107	يوضح معايير قياس الأداء على أسس علمية واضحة	33
108	يبين دور المؤسسة ومساهمتها في تحسين أداء العاملين	34
109	يبين أنجح الأساليب حسب رأي العمال لتطوير قدراتهم ورفع مستوى الأداء لديهم	35

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
64	هرم الحاجات الإنسانية كما حددها ماسلو	01
67	يبين مقارنة بين العوامل الوقائية والعوامل الدفاعية حسب نظرية هيرزنبيرغ	02

مقدمة

مقدمة:

نظراً لما يتسم به موضوع نظام الحوافز من أهمية في توجيه السلوك الإنساني في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، فقد حظي باهتمام كبير من المفكرين والباحثين وأصبح من أبرز محاور البحث في العلوم الاجتماعية، وبوجه خاص علم اجتماع التنظيم والعمل، وهذا لأن المورد البشري هو المحرك الرئيسي في كل المؤسسات على اختلاف أنشطتها وأهدافها، ففاعلية أي مؤسسة ترتبط بكفاءة العنصر البشري فيها وقدرته على العمل، ورغبته فيه، باعتباره العنصر المؤثر والفعال في تحقيق أهداف المؤسسة، لذلك يُعد تحسين الأداء مطلباً هاماً تسعى إليه كل مؤسسة وذلك خلال محاولاتها الدائمة للاهتمام بالأفراد في مكان العمل كتوفير متطلباتهم وإيجاد السبل التي تساعد على تحسين أدائهم، وتُعتبر الحوافز من المؤثرات الأساسية التي لها دور مهم في خلق الرغبة لدى الفرد في تحسين الأداء.

إن هدف كل مؤسسة هو السعي والعمل بأن يصل العاملون بإنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة، لذلك تعمل هذه الإدارات على توفير وتوظيف العمالة الجيدة والمؤهلة والحرص على تدريبهم وإكسابهم المهارات المختلفة من أجل رفع كفاءتهم وقدراتهم في الأداء.

ونظراً لأن التحفيز يُعد شكل التوسط بين حاجات المؤسسة وحاجات الأفراد كما يجسده الواقع التنظيمي فهو بالتالي مساهمة جد فعالة في اندماج الفرد وتعزيز ارتباطه مع أهداف المؤسسة بما يتيح فرصة بقاء واستمرار هذه الأخيرة.

لقد أصبحت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تولي اهتماماً كبيراً بالعامل وتُقدم له التحفيزات اللازمة والمطلوبة لتشجيعه على تحسين أدائه، فقد بينت البيانات التي وردت في الاستمارة لمختلف العاملين داخل مؤسسة عبيدي محمد لولاية قالمة أن الحوافز المادية والمعنوية تلعب دوراً كبيراً وتُعتبر المحرك الأساسي لدافعية ورغبات العاملين للعمل.

ومما لا شك فيه أن أي دراسة علمية تتطلب من الباحث تنظيم دراسته بطريقة منهجية واضحة المعالم مترابطة الأجزاء، وهو ما تم في هذه الدراسة حيث قُسمت الدراسة إلى ستة فصول.

الفصل الأول: وتضمن هذا الفصل موضوع الدراسة والإشكالية وكذلك التساؤل الرئيسي والذي تفرع إلى ثلاثة أسئلة جزئية، ثم تطرقنا إلى تبيان أسباب اختيار هذا الموضوع وأهمية الدراسة، بالإضافة إلى تحديد أهم المفاهيم الأساسية المعتمدة والدراسات السابقة حول الموضوع.

الفصل الثاني: وقد تناول هذا الفصل حوافز العمل وشروط نجاحها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، إذ تعرضنا إلى التطور وخصائص وأنواع الحوافز إضافة إلى أهداف وأهمية الحوافز وطرق وأساليب تفعيل

نظام الحوافز، كذلك أسس منح الحوافز والعوامل المؤثرة فيها ثم تطرقنا إلى مراحل تصميم نظام الحوافز وشروط نجاح الحوافز ومعوقاتهما.

الفصل الثالث: وقد تعرضنا في هذا الفصل إلى أسس تقييم أداء ومردودية العامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، إذ تطرقنا إلى تطور مفهوم الأداء ومكوناته ومحدداته بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيه وأهمية الأداء وكيفية قياسه، كما تعرضنا إلى مفهوم تقييم الأداء وخطواته وأهميته وأيضا معايير وأساليب تقييم الأداء ومعوقاته.

الفصل الرابع: وقد تناول هذا الفصل علاقة الحوافز بأداء ومردودية العامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث تطرقنا إلى النظريات المفسرة للحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي بالإضافة إلى مراحل عملية تحسين الأداء ورفع المردودية، أيضا دور القيادة في عملية تحسين الأداء ومردودية العامل كما تعرضنا إلى أثر نظام الحوافز على أداء ومردودية العامل بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، كذلك تأثير نظام الحوافز على الكفاءة الإنتاجية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الفصل الخامس: تعرضنا في هذا الفصل إلى منهجية الدراسة ثم أدوات جمع البيانات وأساليب تحليلها، ثم تحديد مجالات الدراسة.

الفصل السادس: وخصص إلى تحليل البيانات والنتائج العامة وتم التعرض من خلاله إلى تحليل وتفسير البيانات في الجزء الأول منه ثم عرض النتائج الدراسة في الجزء الثاني.

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب اختيار موضوع الدراسة

رابعاً: أهداف وأهمية الدراسة

خامساً: تحديد المفاهيم

سادساً: الدراسات السابقة

أولاً: إشكالية الدراسة

تعمل المؤسسات الاقتصادية جاهدة للوصول إلى أهدافها من خلال توظيف الجهود والإمكانات المتاحة كافة، لأن نجاح أي منظمة أو فشلها يرتبط بمدى تحكمها واستغلالها الأمثل للموارد المتاحة لها ولعل أبرز هذه الموارد هي الموارد البشرية أي الفرد فهو مصدر نجاحها إذا تم إدارته بشكل جيد ومبتكر وإذا ساء إدارته وتوجيهه يصبح مصدر فشل و إفلاس لها، فالعنصر البشري يُعد أهم عناصر الإنتاج في المؤسسات الاقتصادية بل هو السبب الرئيسي في تطورها واستمرارها وهو الوسيلة التي تصل من خلالها إلى أهدافها، كما أن للمنظمات الحديثة إدارة خاصة بالموارد البشرية وهي مكلفة بعدة وظائف كالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب، كما تقوم بوظيفة تحفيز العاملين في المؤسسة والذي له علاقة طردية مع إنتاجية العامل، وهذا لاشك ينعكس على مردودية المؤسسة، كما أن للحوافز بأنواعها دوراً أساسياً في تحسين أداء العاملين إذا ما اقترنت بتقييم أداء هؤلاء العاملين حيث تعد الحوافز إحدى الأدوات التي يمكن للقائد في المؤسسة استخدامها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، وذلك بضمان توجيه سلوك العاملين وجهودهم نحو تحقيق تلك الأهداف، فالحوافز تتعكس بصورة إيجابية على نفسية العامل وذلك برفع الروح المعنوية لديه، وتحقيق زيادة في إنجاز العمل وينعكس ذلك على الصالح العام، ولقد مرت أساليب التحفيز بمراحل وتبلورت بالصورة التي عليها الآن، فبدأت بالمرحلة التقليدية والتي تم التركيز فيها على الحوافز المادية والمعنوية، ثم المرحلة التي نادى بها مدرسة العلاقات الإنسانية والتي اهتمت بالحوافز المعنوية أو الإنسانية وتعافت الجوانب المادية، ثم جاءت المرحلة الحديثة التي تربط بين الحوافز المادية والمعنوية معاً.

إن مدى فاعلية الحوافز التي تُوفّر للفرد في المؤسسة يمكن تبنيها من خلال مراقبة سلوك العاملين ومدى التزامهم بسياسات وأنظمة المؤسسة ومعدلات الأداء التي يحققونها، فعلى المؤسسة التعرف على حاجات العاملين لديها ومحاولة إشباعها وذلك بتوفير الحوافز المناسبة والتي تُقدم في شكل حوافز مادية أو معنوية أو كليهما معاً، حيث أن الهدف الأساسي للحوافز هو زيادة الإنجاز لدى القوى العاملة من خلال تحسين أداء العاملين وتطوير قدراتهم، وقد تتنافس المؤسسات على توفير أفضل الحوافز لموظفيها في سبيل الحصول على أفضل الكفاءات وتنميتها والمحافظة عليها والعمل على بقائها بنفس مستويات الأداء المطلوبة، وتظهر العلاقة بين الحوافز والأداء في أن التحفيز الجيد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية فعندما يشعر العامل بالرضا تجاه عمله سيحرص على أداء العمل بجهد أكبر، كما أن تحفيز الروح المعنوية لدى العاملين تجعلهم يشعرون أن لهم قيمة في مكان العمل، مما ينعكس بشكل إيجابي على

تفعيل دور المؤسسة الاقتصادية داخل المجتمع، وبالتالي تكون قادرة على تحقيق أهدافها، وهذا ما تسعى إليه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية كغيرها من المؤسسات التي تطمح إلى الزيادة في إنتاجيتها من أجل تشييد مجتمع عصري واقتصاد سوق فعال.

وفي هذا السياق تندرج إشكالية هذه الدراسة والتي تتمحور في التساؤل الرئيسي التالي:

هل تؤثر الحوافز على أداء ومردودية العامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

وعلى ضوء ما تقدم تتبلور لنا معالم إشكالية الدراسة والتي تتمحور في التساؤلات الفرعية التالية:

• هل تفعيل نظام الحوافز يؤثر على مستوى أداء ومردودية العامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

• هل تؤثر الحوافز المادية والمعنوية (الأجر، المكافآت، الخدمات الاجتماعية، الترقية، الشكر والتقدير) على أداء ومردودية العامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

• هل تطبق المؤسسة أسلوب (التدريب، التوجيه، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرارات) لتحسين أداء ومردودية العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

على ضوء ما تم طرحه من تساؤلات حول موضوع البحث يمكن تحديد مجموعة من الفرضيات على النحو التالي:

* الفرضية العامة:

• تؤثر الحوافز على أداء ومردودية العامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

* الفرضيات الفرعية:

• يساهم تفعيل نظام الحوافز في رفع مستوى أداء ومردودية العامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

• تؤثر الحوافز المادية والمعنوية (الأجر، المكافآت، الخدمات الاجتماعية، الترقية، الشكر والتقدير) على أداء ومردودية العامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

• تطبق مؤسسة عبيدي محمد أسلوب (التدريب، التوجيه، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرارات) لتحسين الأداء ورفع مردودية العمال.

ثالثا: أسباب اختيار موضوع الدراسة

لقد وقع الاختيار على موضوع الحوافز وأثرها على أداء العامل في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر نظرا لعدة اعتبارات أو مبررات شخصية وأخرى موضوعية.

أ- المبررات الشخصية:

- علاقة الموضوع بمجال التخصص إذ يُعد موضوع أثر الحوافز على مردودية العامل من أهم مواضيعه.

- الميل والطموح الشخصي لمواجهة مثل هذه الإشكاليات في مجال التنظيم والعمل.

- الفناعة التامة بالدور الذي تلعبه الحوافز في تحريك دافعية الفرد نحو الأداء المطلوب خدمة لأهداف المؤسسة أو التنظيم.

- الاعتقاد بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وتحسين أدائه كونه العامل الأساسي في استمرارية وبقاء المؤسسة.

- الميل للاطلاع أكثر على نُظم الحوافز المادية والمعنوية في المؤسسات الاقتصادية والجزائرية

ب- المبررات الموضوعية:

- أهمية الموضوع المعرفية وغايته العلمية.

- تحريك الجهود نحو الاهتمام أكثر بظاهرة الحوافز وأثرها على أداء العاملين.

- تقييم كفاءة وفعالية الحوافز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

- معرفة مدى اهتمام المؤسسة بتحفيز عمالها على الأداء الجيد.

- محاولة إثراء البحث العلمي وتطبيقاته بما يفيد المجتمع عامة والمؤسسات الجزائرية خاصة إضافة

إلى المكتبة الجامعية بمعلومات جديدة.

رابعا: أهداف وأهمية الدراسة

أ- أهداف الدراسة:

كل دراسة علمية في نهاية الأمر تهدف إلى تحقيق أهداف نظرية كمحاولة تفسير ظاهرة

اجتماعية معينة وأهداف تطبيقية وذلك لمحاولة إيجاد حلول لمشكلات ميدانية، وعليه فإن هذه الدراسة

تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على أثر الحوافز على أداء ومردودية العمال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

- التعرف على مستوى أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

- التعرف على مدى توفر الحوافز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- التعرف على نوعية الحوافز المقدمة للعاملين بالمؤسسة الجزائرية.
- تحديد درجة تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين.
- التعرف على مدى نجاح الحوافز في التوفيق بين أهداف المؤسسة وأهداف عمالها.
- التعرف على أهم الأساليب المتبعة لتحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- معاينة أهم المشاكل والعراقيل التي تعترض الأداء الفعال للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

ب- أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع المهمة وقد اكتسب هذه الأهمية بسبب زيادة المنافسة بين المؤسسات على توفير أفضل الحوافز من أجل تحسين أداء العامل باعتباره محور النجاح في عملية الإنتاج ويمكن النظر إلى أهمية الموضوع من رؤيتين:

* الأهمية العلمية:

أهمية هذه الدراسة تتحقق نتيجة لما تم التوصل إليه من نتائج تُبرز دور الحوافز بمختلف أنواعها في التأثير على أداء العامل، إضافة إلى معرفة السبل التي تجعل العامل يعمل بكفاءة وأداء عالي لتحقيق أهداف المؤسسة، وتقديم إطار نظري يشرح أهمية الحوافز وأثرها على أداء العاملين، وعمومًا فإننا نأمل أن يكون هذا العمل مُكمل للثورة المرجعية التي تملكها جامعة قلمة وجامعات أخرى، وأن يكون أداة بحث ومرجع لمن يودون التعمق في مجال إدارة الموارد البشرية بصفة عامة والحوافز بصفة خاصة.

* الأهمية العملية:

يحاول هذا البحث الكشف عن أثر الحوافز على أداء ومردودية العامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمؤسسة عبيدي محمد مطحنة ومصبرات غذائية ولاية قلمة وما يترتب على ذلك من التوصل إلى أنظمة تحفيز فعالة تساهم بقوة في رفع مستوى أداء العاملين، إضافة إلى تقديم إطار عملي يربط بين التحفيز بأبعاده المختلفة وأداء العاملين.

خامسا: تحديد المفاهيم

يعتبر تحديد المفاهيم من المسائل الهامة والضرورية في البحث الاجتماعي ذلك أن هناك الكثير من المفاهيم التي تنتشعب معانيها ودلالاتها لذلك على الباحث تحديد مضامين هذه المفاهيم، حتى يُزيل اللبس والغموض، وقد حددنا مفاهيم دراستنا فيما يلي:

1- مفهوم الأثر

التعريف اللغوي: أثر، يؤثر، أثر، تأثيراً في الشيء، ترك فيه أثر.¹

التعريف الاصطلاحي: يعني مصطلح الأثر تأثير الشيء على شيء آخر، ويحدث التأثير عند تقديم جديد يخلو الشيء الآخر المؤثر فيه منه، مثل أثر فكرة على فكرة أخرى، أو أثر مفكر على مفكر آخر، أو أثر شخصية ما على شخصية أخرى، أو أثر ثقافة على ثقافة أخرى.²

التعريف الإجرائي: الأثر هو نتيجة تفاعل بين عاملين وهما المؤثر والمتأثر، بحيث يخلق لدى المؤثر عليه رد فعل معين قد يكون بالإيجاب أو بالسلب.

2- مفهوم الحوافز

التعريف اللغوي: جاءت من أصل كلمة حفز بمعنى دفعه من خلفه، تهباً للمضي فيه واستعد.³

التعريف الاصطلاحي: مفهوم التحفيز عند مصطفى نجيب شاوش: هو فرص أو وسائل توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع وتُعرف الحوافز بأنها مؤثر خارجي يؤثر في سلوك الإنسان مثل (المرتب، المكافأة) وتشكل حاجة غير مشبعة تخلق عدم توازن لديه، وتدفعه لسلوك معين بهدف إشباع هذه الحاجة.⁴

كما تُعرف الحوافز بأنها مجموعة من العوامل والأساليب التي تستخدمها منظمة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم بعملهم وأدائهم كماً ونوعاً، مما يؤدي إلى زيادة تكاليف الإنتاج وتخفيض تكاليف العمل ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين وإشباع حاجاتهم.⁵

¹ علي بن هادية، بلحسن البليش وآخرون: القاموس الجديد للطلاب، معجم مدرسي، المؤسسة الوطنية للكتاب ط7، الجزائر، 1991، ص11.

² الموقع: <https://mashroo3na.com>، تم الاطلاع في يوم 2023/06/04، على الساعة 13:58.

³ المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق، ط36، بيروت، لبنان، 2002، ص142.

⁴ منصور محمد اسماعيل العريقي: السلوك التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، ط2، صنعاء، اليمن، 2013، ص78.

⁵ يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي: إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015، ص89.

وتُعرف أيضا بأنها نظام مستحدث في الإدارة من شأنها دفع الأفراد إلى بذل المزيد من الجهد لتحسين ورفع الكفاءة الإنتاجية، ويؤدي الحافز إلى جعل الموظفين يبذلون جهد في وظائفهم أكثر مما هو مطلوب منهم.¹

التعريف الإجرائي: يمكن تعريف الحوافز بأنها العوامل والمؤثرات المادية أو المعنوية التي تعمل على إثارة العمال وخلق دافع قوي لديهم على العمل بحماس وإخلاص وتحقيق أهداف المنظمة.

3- مفهوم الأداء

التعريف اللغوي: أدى، يؤدي، أدّ، تأدية الشيء إلى فلان أي أوصله.²

التعريف الاصطلاحي: هو تفاعل بين السلوك والإنجاز، أو أنه السلوك والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية وبين الإنجاز والنتائج من ناحية أخرى.

أيضا يُعرف بأنه الحصول على حقائق أو بيانات محددة، من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية، للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر والمستقبل.³

التعريف الإجرائي: هو مجموع السلوكات والتصرفات التي يقوم بها العامل لتحقيق أهداف المؤسسة ولإشباع حاجاته الضرورية.

4- مفهوم المردودية

التعريف اللغوي: المردودية من مَرَدَّة، والمردة هي الفائدة.⁴

التعريف الاصطلاحي: تُعرف المردودية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح بصفة دائمة في إطار نشاطها.⁵

¹ رافدة الحريري: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص123.

² علي بن هادية، بلحسن بليش وآخرون: مرجع سابق، ص24.

³ فايز عبد الرحمن الفروخ: التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص43.

⁴ علي بن هادية، بلحسن بليش وآخرون: مرجع سابق، ص1048.

⁵ زغيب مليكة، بوشنقير ميلود: التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، ص87.

كما تُعرف على أنها ذلك العائد المحقق وراء توظيف الأموال واستثمارها وتُقاس مردودية المؤسسة بمدى قدرتها على تحقيق الأرباح من خلال نشاطها للموارد المالية الموضوعة تحت تصرفها، والمردودية بصفة عامة هي نسبة النتائج المحققة إلى الوسائل الموظفة.¹

التعريف الإجرائي: يمكن تعريف المردودية بأنها النتيجة المالية التي تحقّقها المؤسسة نتيجة الفرق بين ما تنتجه من منتجات وتكلفتها، أو الفرق بين مجموع إيراداتها ومجموع نفقاتها خلال فترة نشاطها.

سادسا: الدراسات السابقة

تُعتبر الدراسات السابقة من أهم العناصر المساعدة على حل مشكلة البحث إذ تكتسب أهميتها في المساعدة على التحكم في موضوع البحث وفق خلفية معرفية تساعد الباحث في إعداد دراسته واختيار موضوعه وإثرائه من خلال الاستعانة بنتائجها خاصة وتجنب تكرار ما ورد فيها، فينطلق الباحث على الأسس التي توصل إليها من سبقه وعليه سنورد في هذه الدراسة لجملة من الدراسات السابقة منها:

الدراسة الأولى: لدغفل نعيمة سنة 2014.²

بعنوان أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين.

وكان ذلك في المسيلة حيث استخدمت المنهج التاريخي ومنهج دراسة الحالة من أهداف هذه الدراسة:

- التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في الجامعة بالإضافة إلى التعرف على علاقة الحوافز المعنوية كالترقية والتدريب والمشاركة في اتخاذ القرار بالرضا والاستقرار الوظيفي للعمال في الجامعة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة ما يلي:

- تسعى الجامعة إلى توظيف الكفاءات القادرة على قيادة الجامعة للتغيير والتطور.
- كما تحرص على أن يكون التقييم عادل بين جميع العمال مع توفير ظروف وبيئة عمل جيدة من حيث الوسائل والإمكانيات، كما أوضحت الدراسة حرص الجامعة على توفير الحوافز المادية والمعنوية ولو بشكل قليل وهذا من أجل الحفاظ على عمالها وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، فقبل وضع نظام الحوافز

¹ يوسف حسن يوسف: التمويل في المؤسسات الاقتصادية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2012، ص 107.

² دغفل نعيمة: أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين، رسالة ماستر، قسم العلوم السياسية، كلية العلوم السياسية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2014.

على الجامعة دراسة الحاجات الأولية للعمال ومن ثم السعي إلى تحقيقها، كما لابد من خلق جو مناسب يسوده الأمن لإعطاء فرصة للعامل في الجامعة لإثبات وجوده وإشراكه في اتخاذ القرار.

- تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس فسوء العلاقة بينهم تؤثر بالسلب على العملية الإنتاجية في الجامعة.

الدراسة الثانية: لجيدول أحمد وأمر قويدر سنة 2019.¹

بعنوان الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين.

وهي دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للتأمينات بمدينة الجلفة قُدمت لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل بقسم علم الاجتماع والديمقراطية جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي مع أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستمارة كما اختار الباحثان عينة من مجتمع بحث تمثل في عمال الشركة الوطنية للتأمينات CAAT وكالة الجلفة والتي تتمثل في 19 عاملا.

من أهم أهداف هذه الدراسة:

- التعرف على مفهوم الحوافز وأداء العاملين، بالإضافة إلى التعرف على نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة، وتسليط الضوء على مختلف أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في المؤسسة التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، التوصل إلى توصيات ومقترحات من أجل إيجاد نظام حوافز فعال.

وأهم نتائجها:

- للحوافز علاقة بأداء الموظفين وهي متنوعة المادية والمعنوية.
- الحوافز المادية المطبقة في المؤسسة كافية بشكل نسبي.
- الحوافز المعنوية في المؤسسة مطبقة بشكل أكبر وعافي.
- يختلف تطبيق نظام الحوافز في المؤسسة الجزائرية للتأمينات بوكالة الجلفة من شخص لآخر ومن مستوى لآخر وهذا حسب طبيعة الوظيفة وحسب مكانة العامل.
- أغلبية العمال في المؤسسة راضين عن الحوافز المقدمة لهم وهذا ما يدفعهم إلى زيادة أدائهم.

¹ جيدول أحمد وأمر قويدر: الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين، رسالة شهادة ماستر، قسم علم اجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2019.

الدراسة الثالثة: لغازي حسن عودة الحلايبية سنة 2013¹

بعنوان أثر الحوافر في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن.
هذه الدراسة عبارة عن دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال.

من أهداف هذه الدراسة:

- تقصي أثر الحوافر في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى أو التعرف على مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى بالإضافة إلى تحديد العلاقة بين الحوافر وتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى من خلال الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافر في تحسين مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وفقاً للمتغيرات الديمغرافية.

من أهم نتائج هذه الدراسة:

- أظهرت نتائج الدراسة انخفاض مستوى بعدي المتغير المستقل وهما: الحوافر المادية والحوافر المعنوية إذ بلغ المتوسط الحسابي للتحفيز المادي 1.84 وبلغ الحوافر المعنوية 2.24.
- تبين أن الحوافر الاجتماعية هو الأكثر استخداماً ودراية ومعرفة من قبل موظفي أمانة عمان الكبرى وذلك لحيازته على الرتبة الأخيرة في خانة المتوسط مقارنة بالأبعاد الأخرى للحوافر ويليه الحوافر المعنوية.

- كما تبين أن بُعد الحوافر المادية هو الأقل استخداماً ودراية ومعرفة من قبل موظفي أمانة عمان الكبرى ويليه، الحوافر المعنوية.

- أظهرت نتائج الدراسة أيضاً بأنه هناك علاقة خطية وترابطية قوية تمثلت بوجود علاقة دالة إحصائية في استجابات الباحثين بين استخدام الحوافر وتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى حيث أظهرت النتائج أن التحفيز يؤثر على الأداء إذ تؤثر الحوافر المادية لنسبة 37% وتؤثر الحوافر المعنوية بنسبة 57% أما الحوافر الاجتماعية فتؤثر بنسبة 59%.

- كما أظهرت نتائج الدراسة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لأثر الحوافر في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى تُعزى إلى المؤهل العلمي في حين وجود فروق

¹ غازي حسن عودة الحلايبية: أثر الحوافر في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2013.

ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى المتغيرات الجنس لصالح الذكور وإلى المسمى الوظيفي لصالح رئيس القسم وإلى سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة القليلة.

الدراسة الرابعة: لنادر حامد عبد الرزاق أبو شرح سنة 2010.¹

بعنوان: تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.

وهي رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال.

من أهداف هذه الدراسة:

- التعرف على الحوافز التي يتلقاها العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية ومدى تأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي.

- تشخيص أهم المظاهر التي تتجسد في نظام الحوافز في شركة الاتصالات الفلسطينية بمحافظة غزة، وتقديم بعض التوصيات الإجرائية اللازمة والتي يتوقع أن تساهم في تحسين الأداء في شركة الاتصالات الفلسطينية، كما تساعد الدراسة علي في التعرف على توجهات العاملين بالنسبة للحوافز ومدى تأثيرها على مستوى أدائهم.

من أهم نتائج هذه الدراسة:

- بينت نتائج هذه الدراسة أنه لا يوجد معايير وضوابط إدارية واضحة لمنح الحوافز وأن نظام المكافآت المادية غير فعال، ولا يساعد على تحسين الأداء، بالإضافة إلى عدم وجود معايير إدارية ثابتة في منح الترقيات.

- كما بينت النتائج أنه يسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الزملاء في العمل والعاملين وأن الإدارة تعمل على تعزيز التعاون وروح الفريق، إلا أنها لا تتيح لموظفيها الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات.

- أن الحوافز المقدمة تتناسب مع الجهد المبذول.

- الإدارة العليا والمدراء يربطون بين نتائج تقديم الأداء ومنح الحوافز والمكافآت وأن نظام تقييم الأداء يتم الاستفادة منه في منح المكافآت للموظفين المتميزين في أعمالهم.

¹ نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح: تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010.

- كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية وأداء الموظفين وبين الإنصاف في منح الحوافز وأداء الموظفين بالإضافة إلى وجود علاقة بين الترقيات وأداء الموظفين كما توجد علاقة بين نظام الحوافز الفعال وأداء الموظفين.

الدراسة الخامسة: Naima abdullahi gure 2010

The impact of motivation on employee performance : a study of teecom somalia.

حيث كانت إشكالية هذه الدراسة كالتالي: ما هو تأثير الحوافز على أداء الموظفين حيث هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين التحفيز وأداء الموظف وأيضا دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء الموظف حيث اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان كأدوات جمع البيانات واستخدمت طريقة المسح وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن للتحفيز أثر إيجابي على أداء العاملين.¹

¹ Naima abdullahi gure: **The impact of motivation on employee performance**, a study of national teecom somalia, master of science management, utara malaysia, 2010.

الفصل الثاني

حوافز العمل وشروط نجاحها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الحوافز

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الحوافز

المطلب الثاني: خصائص وأنواع الحوافز

المطلب الثالث: أهداف الحوافز وأهميتها في المؤسسة

المبحث الثاني: أساسيات تحفيز العامل في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: أسس منح الحوافز والعوامل المؤثرة فيها

المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز

المطلب الثالث: أساليب تفعيل نظام الحوافز وشروط نجاحه

المطلب الثالث: معوقات نجاح الحوافز

خلاصة

تمهيد:

تسعى كل مؤسسة إلى الحفاظ على العنصر البشري الخاص بها، وذلك بوضع برنامج يتمثل في وضع خطط وأساليب واضحة لتحفيز العنصر البشري ودفعه نحو زيادة الإنتاج وإيجاد الحوافز المختلفة التي تتناسب مع الافراد العاملين بالمؤسسة، فقد تلجأ المؤسسة إلى منح المكافأة المادية كالأجور والعلاوات وغيرها، وقد تلجأ إلى تقديم مكافآت التقدير المعنوي، كما يتم الجمع بين النوعين بنسب متفاوتة لتحقيق النظام التحفيزي الأنسب.

المبحث الأول: ماهية الحوافز

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الحوافز

إن دراسة السلوك الإنساني في العمل الإداري تستهدف البحث عن أسباب قيام الأفراد بعمل ما بحماس، بينما لا يتوافر هذا الحماس والرغبة عند شخص آخر أو أفراد آخرين أو حتى للشخص نفسه في مراحل زمنية متفاوتة، هذا الاختلاف في السلوك الإنساني يمكن تفسيره جزئياً عن طريق معرفة الحفز الإنساني، ومن المسلم به أن إقرار مبادئ ثابتة للدفاعية ليس بالأمر اليسير حيث إن السلوك الإنساني يتأثر بالاتجاهات التي يكتسبها والمواقف التي يتبناها وعوامل أخرى مؤثرة تحفزه في حياته اليومية.¹ ومع بداية القرن الثامن عشر عندما برزت حركة الإدارة العلمية بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع الحوافز ويمكن أن نميز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز وهذه المراحل كما يلي:²

1- المرحلة التقليدية:

تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة حيث تعتبر المؤسسة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية، ومن وجهة نظر ماكس فيبر رائد النظرية البيروقراطية أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول ويسعى دائماً إلى إشباع حاجاته المادية وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط، وكذلك ركزت مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور في سياستها على التحفيز على الأساس المادي.

2- مدرسة العلاقات الإنسانية:

من وجهة نظر هذه المدرسة أن المؤسسة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين حيث يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني والفني، وهذه المدرسة تنظر إلى الإنسان باعتبار أن له مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخل الجماعات، وبالتالي نرى بوضوح التطور في النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه باعتبار المؤسسة بجانب أنها وحدة اقتصادية فهي وحدة اجتماعية لذلك نجد تنوعاً في منح الحوافز ما بين المادية والمعنوية.

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016، ص293.

² براء رجب تركي: نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015، ص11،12.

3- المرحلة الحديثة:

حيث تطورت النظرة إلى المنظمة والعامل والحوافز، واعترفت بالعامل كونه جوهر المنظمة وركيزتها الأساسية في تحقيق أهدافها المسطرة، ولقد حاولت هذه المدرسة تجنب أخطاء المدارس السابقة، فهي تنظر للإنسان بأنه كائن حي تحكمه محفزات، كما دعت هذه المدارس إلى ربط الحوافز بالنتائج المحققة، ونادت بتمايز المحفزات بين العاملين حسب مستويات أدائهم سواء كانت مادية أو معنوية مع الضرورة الملحة في إشراك العمال مع الإدارة في وضع خطط الحوافز.¹

المطلب الثاني: خصائص وأنواع الحوافز

1- خصائص الحوافز:

يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض الخصائص من أهمها ما يلي:²

- القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي يتم تحفيزه في شكل يُمكن قياس أبعاده.
- إمكانية التطبيق: ويشير هذا إلى تحدي الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.
- الوضوح والبساطة: لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.
- التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم عن العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.
- المشاركة: يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم.
- تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء.
- الملاءمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها.

¹ لكل منيف: تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، المثقف للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2018، ص14.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي: مرجع سابق، ص306.

وقد لخصها مدحت محمد أبو النصر في الآتي:¹

- ضرورة وجود نظام الحوافز الإيجابية لتشجيع العاملين لمزيد من الجهد والإخلاص والتميز في الأداء والابتكار.

- ضرورة وجود نظام للحوافز السلبية لتحقيق التوازن في عملية التحفيز، ولضمان جدية العاملين وبالتالي تطبيق مبدأ الثواب والعقاب.

- لا بد من أن يحقق نظام الحوافز عائدا أكبر أو مساويا بالمقارنة بما تتكلفه المنظمة نظير دفع الحوافز.

- العلانية: معنى أن يعلم جميع العاملين في المنظمة بالحاظر الذي أُعطي للموظف أو لمجموعة من العاملين سواء إيجابيا أو سلبيا حتى يكون فيه تحفيز لهم ببذل جهد أكبر أو الامتناع عن سلوك معين.

- ينبغي أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وتفاعله معها عن طريق ربط الحافز بالأداء الجيد.

- أخذ ثقافة المنظمة في الاعتبار عند تصميم نظام التحفيز: لذلك يجب على الخبراء في هذا الصدد أن يحدثوا نوعا من التوافق بين ثقافة المنظمة وبين نظام التحفيز المستخدم.

2- 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 وأهم هذه التقسيمات:²

أ- الحوافز من حيث هدفها:

تنقسم الحوافز من حيث هدفها إلى قسمين:

- **الأداء الجيد:** تُعطى الحوافز هنا مقابل الأداء العادي أو الجيد وهو ما كانت تشترطه النظريات الكلاسيكية في الإدارة حيث كان المتوقع من الفرد أن يزيد من الأداء العادي أو الجيد، وإذا انخفضت

¹ مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحوافز وأساليب التحفيز الوظيفي الفعال، مجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2009، ص176.

² براء رجب تركي: مرجع سابق ص17،18.

الفصل الثاني: حوافز العمل وشروط نجاحها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

مستويات الأداء بمرور الوقت لتصل إلى الحد الأدنى للأداء وهو الذي يحفظ للفرد وظيفته فينتقاضى راتبه ويحصل على الحوافز المقررة.

- **الأداء الممتاز:** حيث تُقدم الحوافز هنا نظير الأداء الممتاز والذي يتضمن قدرا من الابتكار والتجديد وهذا ما تسعى إليه الاتجاهات الحديثة بالإدارة مثل: منهج الإدارة بالأهداف مثلا: فإنها تتضمن حوافز تقدمها الإدارة مقابل الأداء الممتاز المبني الذي يضيف العامل من خلالها شيئا جديدا.

ب- الحوافز من حيث طبيعتها (قيمتها):

وتتمثل فيما يلي:¹

- **الحوافز المادية:** هي الحوافز التي تعتمد على المكافآت النقدية مثل الزيادات في الراتب، المشاركة في الأرباح، علاوات معينة، خدمات صحية واجتماعية ووسائل النقل، حيث تشكل هذه الخدمات حافزا مهما لمعظم العاملين.

- **الحوافز المعنوية:** وهي التي لا تعتمد على المال في إثارة الأفراد وتحفيزهم بل تتمثل في تقديم عبارات الشكر والثناء أو منح وسام أو ميدالية ...، وقد تكون هذه الحوافز سلبية أيضا وذلك باستخدام وسائل اللوم والتوبيخ للمرؤوسين، وترتبط الحوافز المعنوية بعوامل كثيرة أهمها: الشخص ذاته، نوع الأعمال التي يؤديها، زملاؤه، المشرف المباشر، إدارة المنظمة، البيئة التي يعيش فيها وأخيرا المجتمع الذي يعمل فيه.

ج- الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدون:

وتتمثل في:²

- **الحوافز الفردية:** هي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي، وهي التي تمنح لفرد معين لمضاعفة الأداء أو كمكافأة على إنتاجه المتميز ويؤدي هذا إلى خلق جو من التنافس بين الأفراد.

فالحوافز الفردية هي ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معين ومن أمثلتها: الترقيات،

المكافآت، والعلاوات التشجيعية.

- **الحوافز الجماعية:** هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين وأمثلتها المزايا العينية والرعاية الصحية والرعاية الاجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من العاملين في وحدة إدارية واحدة أو قسم واحد أو إدارة واحدة لتحفيزهم على تحسين ورفع كفاءة الأداء والإنتاجية، وتهدف الحوافز

¹ مصطفى يوسف: إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016، ص80.

² براء رجب تركي: مرجع سابق، ص26، 25.

الفصل الثاني: حوافز العمل وشروط نجاحها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

الجماعية إلى إشباع حاجات نفسية واجتماعية ومادية لدى أعضاء الجماعة الواحدة مثل: حاجات الانتماء، والولاء، وتقدير الآخرين، وتسهم الحوافز الجماعية في زيادة التعاون بين الأفراد وتقوية الروابط وإثارة التنافس بينهم وزيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة.

د- الحوافز التنظيمية:

يعتمد تطبيق الحوافز التنظيمية ككل وفقا لهذه الخطط فإن المكافأة تعتمد على مُرتب الفرد، وتعتمد معظم خطط الحوافز التنظيمية على خلق علاقات التعاون بين الأفراد على جميع المستويات، ومن أشهر الخطط التنظيمية خطط لينكولن فبالإضافة إلى تقديم عدد من المزايا الأخرى تتادي هذه الخطة بتقديم علاوة نهاية السنة وتعتمد هذه العلاوة على أرباح الشركة، وهكذا فإن هذه الخطة تشجع الأفراد على الاتحاد والتعاون مع الإدارة لتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاج، حتى يتسنى للمنظمة زيادة الجزء المستخدم لتمويل هذه العلاوات.¹

هـ- الحوافز من حيث الفاعلية:

وتنقسم إلى نوعين رئيسيين هما:

- **الحوافز الإيجابية:** وتعكس مبدأ الثواب للعاملين، حيث تهدف إلى تشجيع السلوك المرغوب فيه وتحسين الأداء، ومن أهم الأمثلة على الحوافز الإيجابية زيادة الراتب والمكافآت التشجيعية، كما أن الحوافز الإيجابية تستخدمها المشروعات التجارية والصناعية على نطاق واسع تتكون من حوافز نقدية، الأمن والاستقرار في العمل، المديح والثناء، المنافسة كحافز فعال للحث على السلوك المرغوب فيه.²

- **الحوافز السلبية:** وتعكس مبدأ العقاب للعاملين، حيث تهدف لمنع حدوث سلوك غير مرغوب فيه، حيث يمكن تعديله للوصول إلى تحسين الأداء ومن الأمثلة على ذلك حجب العلاوة السنوية أو الخصم من الراتب.

¹ راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص322،321.

² صالح علي عودة الهلالات: الإدارة الفعالة للموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2016، ص309.

- وأشار الطاهر الوافي: بأنه لا 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

المطلب الثالث: أهداف الحوافز وأهميتها في المؤسسة

1- أهداف الحوافز:

- إن الهدف من وضع نظام حوافز جيد يؤدي إلى تحقيق نتائج مفيدة من أهمها:²
- زيادة نواتج العمل في شكل كميات، جودة إنتاج، ومبيعات وأرباح.
- تخفيض الفائض من العمل، مثل تخفيض التكاليف وكمية الخامات وكذلك تخفيض الفائض في الموارد البشرية.
- إشباع احتياجات العاملين بثنتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام.
- السماح للعاملين بزيادة دخلهم مع زيادة مجهودهم عن المعدلات الموضوعية، مما يؤدي إلى تشجيع المهارات على بذل المزيد من الجهد.
- شعور العاملين بروح العدالة داخل المنظمة وتنمية روح التعاون بين العاملين ورفع الولاء والانتماء.
- المساهمة في استنباط أفضل الأساليب والطرق لأداء العمل بأقل مجهود وفي نفس الوقت تحقيق أفضل النتائج.
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.

2- أهمية الحوافز:

تبدو أهمية الحوافز في مختلف المستويات على نحو التالي:³

¹ الطاهر الوافي: التحفيز وأداء الممرضين (دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عالية صالح بمدينة تبسة)، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2012، ص42.

² محمد بن دليم القحطاني: إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر والتوزيع، ط1، الرياض، السعودية، 2007، ص184.

³ محمد الفاتح محمود بشير المغربي: مرجع السابق، ص299، 298.

أ- على المستوى الفردي:

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجته للتقدير: طالما أن العمل السيئ سريعا ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأنيب والتوبيخ والخصم والفصل، أحيانا يجب الاعتراف بمن بذل الجهد وأتقن الأداء وأخلص في العمل من خلال تشجيعه وحثه على الاستقرار بما يُمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.

- أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل الغير اتجاهها واستجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم.

- الدعم المالي: يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد، فالتعويض المالي يحتل أهمية كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجتهم المادية.

ب- أهمية الحوافز على مستوى الجماعات والمنظمة:

1/ على مستوى الجماعات:

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة ويجب على الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمناسبة والتحدي.

- تنمية روح المشاركة والتعاون: تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاثف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.

- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تشجع الحوافز الجماعية ذو المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

2/ على مستوى المنظمة:

تساهم الحوافز على مستوى المنظمة في تحقيق ما يلي:¹

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجيتها وهذا ما يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي: المرجع السابق، ص 299، 300.

- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب وتقييم الأداء، والأجور وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.

- **تهيئة المناخ التنظيمي:** تسهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية، وتحقيق أهداف المنظمة.

المبحث الثاني: أساسيات تحفيز العامل في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: أسس منح الحوافز والعوامل المؤثرة فيها

أولاً: أسس منح الحوافز

إن منح الحوافز لا بد من أن يكون مبنياً على مجموعة من الأسس حتى تتحقق الأهداف المرجوة منها، ولا تكون سبباً في نتائج عكسية على الموظفين بشكل خاص، وعلى المنظمة وأدائها بشكل عام ويمكن إجمال هذه الأسس في الآتي:

- **اعتماد الحافز على السلوك:** ويعني ذلك أن يأتي الحافز على أثر سلوك محدد وهذا يتطلب أن يكون في المنظمات سياسات وقواعد للحوافز توضح متى وكيف يمكن للموظف الحصول على الحافز سواء كان الحافز إيجابياً، أو سلبياً وأن يكون الموظفون على علم بهذه السياسات.¹

- **المجهود:** يصعب أحياناً قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات، والأعمال الحكومية، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث، مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات. وبالتالي فإن العبرة أحياناً بالمحاولة وليس بالنتيجة.

- **الأقدمية:** تعتبر الأقدمية كذلك أحد المعايير التي يمكن أن تُستخدم في منح الحوافز، فهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والائتمان، والذي يجب مكافأته والتي تأتي في غالب الأحيان في شكل علاوات لمكافأة الأقدمية.²

¹ فايزة بوراس: إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، كلية العلوم دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2018، ص30.

² براء رجب تركي: مرجع سابق، ص64.

الفصل الثاني: حوافز العمل وشروط نجاحها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

- المهارة: بعض المؤسسات تعوض الفرد وتكافئه بما يحصل عليه من شهادات أو براءات، أو دورات تدريبية، كما نلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جداً، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب الحوافز للعاملين.¹

وعلى المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية فيها أن تختار التوليفة المناسبة والمثالية لأنواع الحوافز من أجل الوصول إلى نظام متكامل للحوافز يحفز العاملين على الأداء المتميز، وذلك بالمفاضلة بين الأنواع المختلفة للحوافز ومدى ملاءمتها للأفراد، من خلال معرفة حاجاتهم ودوافعهم.²

ثانياً: العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز

نظام وضع الحوافز في أي منظمة من المنظمات، حكومية أو خاصة يتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط لأنظمة الحوافز وتتمثل هذه العوامل في:³

أ- العوامل الخارجية:

على مستوى الدولة وهو ما يخرج عن نطاق سيطرة المنظمة أو هي خارج الحدود الجغرافية للمنظمة أو هي عوامل مجتمعية وهي تشمل تأثير القوانين والتشريعات وتأثير المنافسة والمنافسين والعرض والطلب، واتحادات ونقابات العاملين، وثقافة المجتمع في تأثيرها على الحوافز، مثل: سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية والتي تظهر كقوانين تعمل المؤسسات من خلال إدارتها على تطبيقها وبالتالي فهي تشكل العامل الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشكلات الناجمة عن التطبيق، أو القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم والأولويات في ذلك.

ب- العوامل الداخلية:

على مستوى إدارة المؤسسة ويقصد بها العوامل والقوى الموجودة داخل المنظمة والتي للمنظمة دور أساسي في تشكيلها.

¹ نهى عطايا: الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني (دراسة ميدانية لدى عينة من العاملين في شركتي الاتصالات الخلوية في مدينة دمشق)، رسالة دكتوراه، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2015-2016، ص 63.

² براء رجب تركي: مرجع سابق، ص 64.

³ فايزة بوراس: مرجع سابق، ص 68، 69.

- ومن أهم العوامل الداخلية أهداف المنظمة وما تود المنظمة أن تحققه من أنشطتها وكيف يؤثر ذلك في شكل أنظمة الحوافز.

- اقتصاديات المؤسسة نفسها ومدى فعالية نشاطها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني

- نوع القوى العاملة وتركيبها المهني والاجتماعي والثقافي.

الاتصال المباشر: لا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه دون أن يوفر لهم نظاما مناسباً من الاتصالات يمكن بواسطته توجيه جهودهم وتوضيح مختلف الواجبات والأعمال المطلوب منهم تنفيذها، كما أن نظام الاتصالات المناسب يعد في حد ذاته الوسيلة الفعالة التي يُمكن للقائد أن يُقيم من خلالها جهود مرؤوسيه ويكشف أخطاءهم ويعمل على تصحيحها وفي ذات الوقت فإنه يقرر من خلال المعلومات المتوفرة لديه المكافآت أو الجزاءات التي يجب أن تمنح أو توقع على المرؤوسين.¹

والاتصال المباشر كأحد أشكال الاتصال الإداري يتم وجها لوجه بين القائد والمرؤوس عن طريق

المقابلة الشخصية وللاتصال المباشر مزايا عديدة منها:²

- يعتبر مصدر من مصادر الحماس والتحفيز.

- يؤدي إلى السرعة في توصيل المعلومة

- تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار من خلال ما يتيح من فرص للنقاش.

- تحقيق الوضوح والتفهم عن طريق الاستفسار

- زيادة الخبرات نتيجة الاحتكاك والتفاعل.

كذلك من بين العوامل الداخلية المؤثرة على الأداء ما يلي:³

- **ظروف العمال:** للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل، مثل تحسين الإضاءة والتهوية والنظافة والتحكم في الضوضاء ودرجة الحرارة داخل مقر العمل وتوفير المرافق العامة كالمسجد ودورات المياه وتوفير أدوات وأجهزة العمل المكتبية الحديثة واتخاذ الاحتياطات اللازمة لحماية العاملين من أخطار الحريق وإصابات العمل وغير ذلك من الجوانب والظروف التي يجب أن تعمل الإدارة على تحسينها، فإن ذلك يساعد على زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية بين العاملين، فكلما كانت ظروف العمل مريحة كلما كان ذلك حافزا للعاملين نحو بذل مزيد من الجهد في العمل والارتباط به.

¹ نهى عطايا: مرجع سابق، ص58.

² لكحل منيف: مرجع سابق، ص52، 51.

³ فايضة بوراس: مرجع سابق، ص70.

- الجوانب التنظيمية: يعني ذلك أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسات الأجور، والمراكز الوظيفية وسياسات العمل وإجراءاته والهيكل التنظيمي للمنظمة وتطور الحافزية التنظيمية للعمل في إطار إتاحة المجال لإشباع الحاجات الفردية والتي تتضمن بجانب ما يتيح الراتب من مقابلة الحاجات الضرورية وإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي، وأسلوب الإدارة التي تعكسه سياسات العمل وإجراءاته.

المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز

يجب على من يقوم بوضع نظام الحوافز سواء مستشار خارجي، أو مدير الموارد البشرية أو لجنة من المديرين أن يأخذ في حسبانته شروط النظام الجيد للحوافز، وذلك كنوع من استكمال الأسس السليمة لوضع وتصميم نظام الحوافز وهي:¹

1- تحديد الهدف من نظام الحوافز:

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيداً، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات والإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف، أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف ولتحقيق هذا الهدف العام سواء للمنظمة أو لنظام الحوافز فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية، بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة المصانع، القطاعات، الإدارات، المراكز، الفروع، الأقسام)، وكما نرى فإن هذا الاختلاف الكائن بين هذه الوحدات يبرر أن يكون هناك أهداف خاصة بها ولذلك فإن نظام الحوافز الشامل الكامل، يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله.

2- دراسة الأداء:

وهذا يستدعي ما يلي:²

- وجود تصميم للوظائف على مستوى مرضي.
- تناسب عدد الموظفين مع حاجات المنظمة.
- وجود قواعد عمل سليمة.
- توفر بيئة عمل مناسبة.

¹ أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 256، 257.

² مجيد الكرفي: إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014، ص 202.

- هيمنة الفرد وسيطرته على عمله من حيث الجودة والتدرج.
- تحديد موازنة مناسبة للحوافز تتلاءم مع حاجات وقدرات المنظمة.
- وضع إجراءات عملية لتنفيذ نظام الحوافز لتحديد مستوياتها وتوقيتها وأنواعها وكيفية منحها.
- الاستفادة من قدرات الموظفين وتوظيفها بشكل فعال بما يقلل من سلبيات التحفيز الطبيعي للموظفين.

- استطلاع المجالات التي من شأنها تحفيز الرغبات الذاتية والحاجات الاجتماعية للموظفين ومنها حاجات الاحترام والتقدير والانتماء والأمان والحاجات الفيزيولوجية.

3- تحديد ميزانية الحوافز:

حددها يوسف حجيم الطائي حسب الآتي:¹

- ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:
- قيمة الحوافز والجوائز: حيث تتمثل الغاية العظمى لميزانية الحوافز وهي تتضمن بنودًا جزئية مثل: المكافآت، العلاوات، الرحلات، والهدايا وغيرها.
- التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنودًا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله، الاحتفاظ بسجلات اجتماعية وتدريب المديرين على النظام.
- تكاليف الترويج: وهي تغطي بنودًا مثل النشرات، الكتيبات التعريفية، الملصقات الدعائية، المراسلات وخطابات الشكر والحفلات.

4- وضع إجراءات النظام:

- وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات، وإجراءات متسلسلة وهي تعني تسجيل الأداء وحساباته ونماذجه، واجتماعاته، وأدوار المشاركين فيه، وأنواع الحوافز والجوائز، وتوقيت تقديم الحوافز، وفيما يلي شرح لأهم الإجراءات:²

¹ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل وآخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص415،416.

² أحمد ماهر: مرجع سابق، ص261.

- **تحديد الأدوار:** وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز، واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض، ورفع تقارير إلى جهات محددة (مثل مدير نظام الحوافز أو مدير إدارة الموارد البشرية، أو الرؤساء المباشرين) لاعتماد أو إقرار أو الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى أفراد معينة.

وتتضمن هذه الخطوة تحديد أدوار الرؤساء الأعلى، ومدير نظام الحوافز ومدير إدارة الموارد البشرية، وذلك من حيث الاعتماد والموافقة أو التعديل أو المناقشة.

- **الاجتماعات:** قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز أو قسم الحوافز، أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرين ويحتاج الأمر إلى تحديد من المجتمعين، ودورية الانعقاد.

كذلك نجد من أهم الإجراءات ما ذكره لكل منيف حسب الآتي:¹

- **توقيت تقديم الحوافز:** فقد تكون شهرية أو ثلاثية أو نصف سنوية، أو أنها تمنح بعد الأداء المتميز مباشرة، أو تقدم في مناسبات معينة مثل الأعياد والدخول المدرسي.

- **نوع الحافز:** هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء، كما يجب أن تكون هناك مرونة في تفعيل الحوافز على احتياج من يتلقاها والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز

- **النماذج:** وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي ونماذج لاقتراح صرف وتقديم حوافز معينة.

المطلب الثالث: أساليب تفعيل نظام الحوافز وشروط نجاحه

ولتفعيل نظام الحوافز نتبع جملة من الأساليب أهمها:²

- **أسلوب توسيع العمل:** أي إضافة واجبات ومهام للعمل الذي يقوم به الفرد على نفس مستواه الإداري.

- **أسلوب إثراء العمل:** إعطاء الأفراد فرصاً أكثر حرية وأوسع في تخطيط وتنظيم ومراقبة أعمالهم.

- **أسلوب العمل المرن:** يسمح للعمال باختيار ساعات العمل التي يريدونها ضمن حدود معينة.

- **أسلوب العمل الأسبوعي المكثف:** حيث يسمح للعامل قضاء ساعات العمل الأسبوعية في عدد

أيام أقل.

¹ لكل منيف: مرجع سابق، ص45.

² سامية لحول، فطيمة زعزوع: أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 27، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص235.

- أسلوب مجموعات الجودة: يتضمن تشكيل مجموعات صغيرة من العاملين تجتمع معا باستمرار خلال فترة العمل في المؤسسة.

- أسلوب الإدارة بالأهداف: يهدف إلى تحفيز العمال من خلال إشراكهم في تحديد الأهداف.

- تكييف العاملين: توجيه الأفراد الجدد في بداية عملهم لبيئة المؤسسة.

يمكن أن نضع عنوانا آخر لذلك وهو إدارة نظام الحوافز، حيث يتم العناية في كل الأحوال بتلك المبادئ أو المقومات، التي يجب على إدارة المنظمة أن تأخذها في الحسبان عند تصميم وتنفيذ أنظمة الحوافز.

وفيما يلي شروط النظام الجيد للحوافز:¹

- البساطة: ويعني هذا أن يكون النظام مختصراً، وواضحاً، ومفهوماً وذلك في بنوده، وصياغته وحساباته.

- التحديد: ويقصد به أن يكون أنواع السلوك الذي سيتم تحفيزها مشروحة، فلا يكفي أن نقول أن "ينتج أكثر" أو يؤدي إلى "تخفيض التكاليف" أو "تقليل الحوادث"، فيجب أن يكون هذا أكثر وضوحاً من خلال شرح تفصيلي لما هو متوقع من أنواع مختلفة من التصرف.

وقد أوجز بن عنتر عبد الرحمان شروط نجاح الحوافز في الآتي:²

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

- يجب أن يضمن نظام الحوافز دخلاً لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه.

- أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإجابة في الأداء من حيث الزيادة في الكمية والجودة وتقديم أفكار جديدة.

- العدالة في منح الحوافز بين الأفراد وأن يكون مناسباً لأدائهم دون التفرقة بينهم.

كذلك ومن بين شروط نجاح الحوافز حسب لكل منيف ما يلي:³

¹ أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 253، 252.

² بن عنتر عبد الرحمن: إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس، الأبعاد الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص 212.

³ لكل منيف، مرجع سابق، ص 48.

- أن نربط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً، إذ لا بد من تحديد مسار الحوافز لكي تؤدي إلى تحقيق أهداف الإدارة والعاملين معاً وهذا يتطلب إقامة جسور مشتركة بين أهدافهما.
- أن نخلق صلة وثيقة بين الحوافز، إذ لا فائدة من تلك الحوافز التي لا تثير سلوك الأفراد وبالشكل الذي يدفعه للتصرف تصرفاً هادفاً لتحقيق رغباته.
- مناقشة المشاكل التي تواجه المنظمة في العمل.
- تغيير الهيكل التنظيمي إذا كان معرقلاً لزيادة قدرات الموظفين وتحفيزهم.
- جعل الرواتب والأجور في المنظمة منافسة للمنظمات الأخرى.
- التعرف على الرواتب والأجور التي تدفعها المنظمات الأخرى.
- كما حصر بن عنتر عبد الرحمان شروط نجاح الحوافز في الآتي:¹
 - السيطرة الكاملة على الأعمال التي يقوم بها الأفراد وذلك للتمكن من تقييمهم على الأداء.
 - ضرورة مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز، والقناعة به والتحمس له والمحافظة عليه.
 - يجب أن يكون النظام منفعه في شكل زيادة إيراداتها وإنفاقاً استثمارياً وإلا أصبحت نفقات.
 - يجب أن يشمل النظام كل العاملين بالمنظمة.
 - الاستقلالية والمرونة في تطبيق النظام حتى يتفهمه العاملون.
 - إعطاء الدفعة القوية لنظام الحوافز عند بداية تطبيقه من خلال عقد حفلات تتويج الجوائز والحوافز.
- يجب أن يكون هناك نظام سليم ودقيق وموضوع لتسجيل أنماط وأنواع ومستويات الأداء ودون تحيز.
- كما لا بد للمنظمة من أن تحدد الوقت الملائم الذي تُنفذ خلاله الحوافز وخاصة تلك الحوافز المادية التي يجب أن تكون في أوقات محددة ومتقاربة.
- أن تضمن استمرارية الحوافز وذلك لخلق الطمأنينة لدى الأفراد بتوقع استمرارية قيام المنظمة بإشباع تلك الحاجات، وضمان ذلك الاشباع مستقبلاً.

¹ بن عنتر عبد الرحمان: مرجع سابق، ص 213، 212.

ومن بين شروط نجاح الحوافز حسب صالح علي عودة الهلالات ما يلي:¹

- الجمع بين الحوافز المادية والمعنوية، مع مراعاة النوع الأنسب من الحوافز، والاهتمام بعنصر تكاليف الحوافز.

المطلب الرابع: معوقات نجاح الحوافز

إن تعدد الحوافز وتباين أهداف العاملين ودوافعهم وتبدلها أو تغييرها بين وقت وآخر يجعل مسألة اختيار الحافز مشكلة حقيقية أمام العاملين في إدارة الموارد البشرية، وتزداد هذه المشكلة عمقا في بلادنا العربية لأن غالبية المنظمات العاملة فيها تعاني من مشاكل عديدة بشأن الحوافز، فإلى جانب ضعف دور إدارة الموارد البشرية في هذه المنظمات نجدها -أي المنظمات- تعاني من واحدة أو أكثر من المشاكل بخصوص الحوافز.²

وقد حدد جاري ديسلر معوقات الحوافز في النقاط الآتية:³

- الأجر المحفز لا يعد بديل للإدارة الجيدة، فمكافأة الفرد عن مستوى أدائه يفترض أنها تحفزه على بذل المزيد من الجهد، ولكن ليس الحافز هو المتهم في كل الأحوال، فقد تكون هناك أسباب أخرى للإدارة هي الوحيدة المسؤولة عنها مثل: غموض التعليمات، عدم وضوح الأهداف، عدم العناية بسياسات الاختيار والتدريب.

- التركيز فقط على ما يمنح الحافز من أجله، حيث يشير علماء النفس بأن الأفراد يبذلون أقصى ما لديهم من جهد إذا عرفوا أنهم سوف يكافئوا عليها، ولكن هذه الجهود غالباً ما تركز على ناحية معينة دون الأخرى فلو أن الحافز سوف يُمنح على أساس عدد الوحدات المنتجة فسوف يبذل الفرد أقصى ما لديه من جهد لإنتاج أكبر عدد من الوحدات بغض النظر عن مستوى الجودة.

- أن الأجر ليس الحافز الوحيد وأشار عالم النفس فريدريك هيرزبيرغ (Fredrick Herzberg) أن المال يحقق حالة من الهدوء المؤقت لدى الفرد وسرعان ما يزول تأثير هذا الحافز، ولذلك فهو يرى أن تقديم المزيد من الأموال لن يزيد من دافعية الفرد، ولذلك يقترح هيرزبيرغ أن تُقدم المنظمة قدر ملائم من

¹ صالح علي عودة الهلالات: مرجع سابق، ص 306.

² يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل وآخرون: مرجع سابق، ص 422.

³ جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، (ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال وعبد المحسن جودة)، دار المريخ للنشر، السعودية، 2002، ص 444.

الحوافز المالية بالإضافة إلى مجموعة من الحوافز غير المالية مثل: زيادة فرص إحساس الفرد بالإنجاز وتحقيق النجاح النفسي في وظيفته.

ومن بين معوقات نجاح الحوافز حسب لكل منيف ما يلي:¹

- مكافأة المخطئ فالبعض ينظر إلى المكافأة والعقاب على أنهما وجهان لعملة واحدة، لذلك فإن عبارة "افعل هذا وسوف تحصل على تلك" لا تختلف كثيرا عن عبارة "افعل هذا أو لماذا لم تحصل على تلك" أي أن المكافآت قد تمزق العلاقات بين الأفراد لذلك فهي تقلل من فرص تشكيل فرق العمل بسبب تركيز الفرد على تحقيق مصلحته الخاصة.

- غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم.
- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز في ضوءها.
- عدم دقة تقويم أداء الأفراد.
- غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز.
- سوء استخدام الحوافز من قبل بعض المديرين.
- ارتفاع تكاليف الحوافز وعدم وجود مقياس دقيق للتكلفة والعائد من الحوافز.
- قصور المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فاعليتها.
- فقدان مفهوم الأخذ والعطاء في الحوافز.

¹ لكل منيف، مرجع سابق، ص 47، 46.

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإشارة إلى الحوافز ومدى أهميتها في المؤسسة، حيث أن للحوافز دور كبير وفعال في دفع العامل إلى بذل جهد أكبر في العمل وقد تطورت آليات تحفيز الفرد في المؤسسة وبانت وسائل تشجيعه كثيرة ومتنوعة فهو الهدف والوسيلة التي من خلالها تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها.

الفصل الثالث

أسس تقييم الأداء ومردودية العامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

تمهيد

المبحث الأول: الأداء الوظيفي

المطلب الأول: تطور مفهوم الأداء الوظيفي من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة

المطلب الثاني: مكونات الأداء ومحدداته

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء

المطلب الرابع: أهمية الأداء وكيفية قياسه

المبحث الثاني: تقييم أداء ومردودية العامل في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء

المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء

المطلب الثالث: أهداف وأهمية تقييم الأداء

المطلب الرابع: معايير وأساليب تقييم الأداء

المطلب الخامس: معوقات تقييم الأداء

خلاصة

تمهيد:

يعتبر الأداء الوظيفي عنصرا ضروريا لاستمرار نشاط المؤسسات ونموها لأنه يعطي صورة واقعية عن الوضع الحالي للمؤسسة، فأداء المؤسسة يتحدد بدرجة أساسية بقدرتها على تعظيم الاستفادة من الموارد المختلفة بصفة عامة، فإذا كان الأداء مناسبا للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة لرفع كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم، وهذا لا يتم التعرف عليه إلا في ظل تقييم أداء الموظفين من أجل معرفة نقاط القوة والضعف لتحسينها وتناولها بشكل يساهم بفعالية في رفع قدرات الموظفين بغية الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء.

المبحث الأول: الأداء الوظيفي

المطلب الأول: تطور مفهوم الأداء الوظيفي من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تنسم بالديناميكية وعدم السكونية في محتواها المعرفي، حيث عرف تطوراً منذ بداية استعمالاته الأولى إلى وقتنا الحالي، وهذا بفعل التطورات الاقتصادية وغيرها من العوامل التي ميزت حركية المجتمعات البشرية، والتي كانت بدورها دافعا قويا لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة.

وتتجسد النظرة التقليدية للمفكرين في هذا المجال ومن بينهم المهندس فريديريك تايلور رائد "مدرسة الإدارة العلمية" في إعطاء مفهوم دقيق للأداء والاهتمام بقياسه، وذلك من خلال الدراسة الدقيقة للحركات التي كان يؤديها العمال وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها أي في إطار ما يعرف بدراسة الحركة والزمن.¹

ومع بداية القرن العشرين تحول اهتمام المؤسسات من استراتيجية التركيز على الكميات الممكن بيعها، وتمثل الأداء حينها في التحكم في أسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية. غير أنه مع مرور الزمن عرف مفهوم الأداء تطورا جديداً في محتواه فبدلاً من الاعتماد فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء والتحكم في الأسعار كألية لتحديد مفهوم الأداء وطرق قياسه، تم الانتقال إلى الأخذ في الحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات عند تحديد مفهوم الأداء، وتتمثل أهم هذه التطورات في التحديات الجديدة التي أصبحت تواجهها المؤسسات مع تطور التسويق كعلم وفن، وظهور الفكر الاستراتيجي في الإدارة، والاتجاه المتزايد لتطبيق الاستراتيجيات المختلفة في التسيير خصوصاً استراتيجية التمايز، كل هذه المستجدات وغيرها أثرت بشكل واضح في طرق الإدارة والتسيير، وكذا في شروط النجاح في السوق، ومن ثم فأداء المؤسسة لم يعد يُعبر عن تخفيض التكاليف فقط بل عن القيمة التي يجنيها الزبون من تعامله مع المؤسسة، وقد ظل مفهوم الأداء مقتصرًا لمدة معتبرة على المردودية المالية والاقتصادية للمساهمين لينتقل بعدها في إطار التطور إلى مفهوم أوسع يأخذ في الحسبان مصالح أطراف أخرى من مساهمين، موردين، عمال، المجتمع بصفة عامة.²

¹ مصطفى يوسف: مرجع سابق، ص33.

² الشيخ الداوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد107، جامعة الجزائر، 2009-2010، ص221،222.

المطلب الثاني: مكونات الأداء ومحدداته

أولاً: مكونات الأداء

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها وعليه سنقوم بتحليل لهذين المصطلحين الهامين:¹

1- الفعالية:

ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة ومن ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة.

سنتناول تحليل هذا المصطلح من خلال التعاريف التالية:²

أ- تعريف فعالية المؤسسة حسب فانسون بلاشي (vincent plauchet) ينظر هذا الكاتب إلى الفعالية على أنها: "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة".

ب- تعريف الفعالية حسب ووكر وروبرت (Walker et Ruibert) تصب وجهة نظر هذين الكاتبين في أن الفعالية ترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم الفعالية حسبها تتجسد في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة، إذ نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة، كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة، حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة، وعليه فإن:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{100 \times \text{قيمة المخرجات المتوقعة}}$$

¹ مصطفى يوسف: مرجع سابق، ص24،23.

² الشيخ الداوي: مرجع سابق، ص219.

إذ نستنتج مما سبق أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة (أي ما تم تحقيقه من أهداف) أقرب من النتائج المتوقعة (أي الأهداف المسطرة) كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية والعكس بالعكس.

2- الكفاءة: يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه، ومن ثم فلا غرابة أن وقفنا على حالة التقاطع بين هذا المصطلح وبعض المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مثل الإنتاجية والمردودية.

وعليه سنقتصر هنا على تناول وتحليل بعض الإسهامات في مجال تعريف الكفاءة بما يعني بالغرض من الدراسة، وهي:¹

أ- تعريف الكفاءة حسب ويلبر روكرتز (Wellber et Ruekertiz) الكفاءة هي قدرة مردودية المؤسسة بمعنى أن الكفاءة هي مقياس للمردودية في المؤسسة، أي أنها تتعلق بالمرجات مقارنة بالمدخلات، وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية.

ب- تعريف الكفاءة حسب فانسون بلاشي (Vincent Plauchet) فالكفاءة هي "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات والنشاط الكفاء والنشاط الأقل تكلفة" تستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف (أي استعمال مدخلات أقل) كما تعرف الكفاءة على أنها الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يُذكر".

يتضح لنا من هذا التعريف أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها الموارد مقارنة بمرجاتها، حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلائي ورشيد، أي القيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة وهناك تعريف آخر ينظر للكفاءة على أنها "الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمرجات".

¹ مصطفى يوسف: مرجع سابق، ص27، 26.

نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة يُمكن ترجمتها وتمثيلها في الثنائية (تعظيم الأرباح - تدني التكاليف).

أيضا تُعرف الكفاءة على أنها "كيفية استعمال الموارد بطريقة أحسن في إنتاج شيء ما، إذ نستنتج مما سبق من تعريفات لهذا المصطلح أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج، وتدني التكاليف بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة، بينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة.

ثانياً: محددات الأداء

جذب هذا الموضوع انتباه الكثير من الباحثين والممارسين في محاولات متعددة لمعرفة ماهية العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي ولتفسير التذبذب فيه صعوداً وهبوطاً.¹ وتتمثل محددات الأداء فيما يلي:²

أ- المعرفة التقريرية:

وهي تمثل ما يمتلكه الفرد من المعلومات حول الحقائق والأشياء، مثال ذلك فهم متطلبات أداء عمل معين، والحقائق المرتبطة به ومبادئه، وأهدافه.

ب- المعرفة الإجرائية:

وهي عبارة عن مزيج من معرفة ما يجب القيام به وكيفية القيام به، وتنطوي على المهارات المعرفية، والمادية، والحسية، والحركية، والتفاعلية.

ج- الدافعية:

وتتنطوي على ثلاثة أنواع من الخيارات السلوكية:

- خيار بذل الجهد (على سبيل المثال سوف أذهب إلى العمل).
- خيار مستوى الجهد الذي سيتم بذله (هل سيتم بذل أقصى جهود ممكنة في العمل، أم سيتم الاكتفاء بتقديم الحد الأدنى من الجهود).

¹ فايز عبد الرحمن الفروخ: التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص45.

² عبد المحسن نعلاني: إدارة الأداء الوظيفي -مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية، دار جامعة الملك سعود للنشر، ط2، الرياض، السعودية، 2019، ص166، 165.

- خيار الاستمرار في بذل المستوى ذاته من الجهد.

والجدول رقم (1) يلخص مكونات كل من المعرفة التقريرية، والمعرفة الإجرائية والدفاعية، حيث يجب أن تتوفر العناصر الثلاثة معاً للوصول إلى مستويات عالية من الأداء، بمعنى أن الأداء يأخذ شكل المعادلة الآتية:

$$\text{الأداء} = \text{المعرفة التقريرية} \times \text{المعرفة الإجرائية} \times \text{الدفاعية}$$

الجدول رقم (1): يبين محددات الأداء

المعرفة التقريرية	المعرفة الإجرائية	الدفاعية
- حقائق	- مهارة معرفية	- خيار الأداء
- مبادئ	- مهارة حركية	- خيار مستوى الجهد
- أهداف	- مهارة مادية	- خيار استمرارية الجهد
	- مهارة تفاعلية	

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء

هناك مجموعة من العوامل تؤثر في الأداء الوظيفي وتحدد مستوى الأداء الفردي للموظف، من

أهمها:¹

1- المناخ التنظيمي:

يُعرف المناخ التنظيمي بأنه تعبير يدل على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم، كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعات المعمول بها والحوافز والمفاهيم الإدراكية وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها من العوامل، ويُعد المناخ التنظيمي مقياس لمدى إدراك وفهم العاملين لسمات بيئة عملهم التي تؤثر بشكل مباشر على كيفية أداء أعمالهم.

وتبرز أهمية المناخ التنظيمي للمنظمات في العديد من الجوانب، إذ يؤثر المناخ التنظيمي السليم على العديد من الجوانب، بشكل إيجابي مثل التحفيز والرضا الوظيفي لدى العاملين، وكذلك يرفع من مستوى الأداء في المنظمة، كما يؤثر المناخ التنظيمي على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة بشكل إيجابي إذ كان المناخ التنظيمي سليم وصحي، بالإضافة إلى تأثيره على سلوك وكفاءة

¹ حسين محمد الحراشنة: إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص95-97.

العاملين في المنظمة لأن العاملين يقضون معظم وقتهم في العمل حيث يحتك مع الرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات، ويخضع في سلوكه لتأثيرات المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة.

2- الروح المعنوية لدى الموظف:

إن مواقف الموظفين واتجاهاتهم وميولهم نحو مؤسساتهم التي يعملون بها حظيت بقدر كبير من اهتمام الباحثين، بل وزاد الاهتمام في مواقف الموظفين بعد أن اتضح أن الروح المعنوية للموظفين تؤثر وبشكل كبير في الأداء الوظيفي، وقد توصلت الكثير من الدراسات إلى أن القيادات الإدارية لها تأثير وبشكل كبير على معنويات الموظفين سلبا أو إيجابا وهذا ينعكس سلبا أو إيجابا على الأداء الوظيفي وهي علاقة طردية، وإذا نجحت المؤسسة في اختيار العاملين، وعملت على خلق روح معنوية قوية لديهم (روح الفريق) فإن ذلك يكفل الرضا الوظيفي، وحفظ النظام وإطاعة الأوامر والقوانين واللوائح والضغط على أي فرد يحاول الخروج عليها، كما يكفل الاحتفاظ بمستوى مناسب من السلوك والأداء الوظيفي وتعتمد الروح المعنوية على عدة عناصر ترتبط بعملية العلاقات الإنسانية مثل سلامة الإشراف وأيضا على عناصر ترتبط بعملية التوظيف مثل مقابلة الكفايات بالوظائف والتدريب والأجور والترقية والخدمات.

3- المقدرة على أداء العمل من خلال فهم الدور:

إن الأداء الوظيفي لكل موظف يقاس أولا بالاجتهاد والمثابرة ومدى المهارة التي يملكها كل موظف، وجدية الموظف في اكتساب الخبرات عبر الدورات والاستفادة منها، كما أن القدرات التي يملكها الموظف لا بد أن يستغلها بقدر كاف ولا ينظر لجملة الصعوبات والإحباطات التي تكون ناتجة في عمله بل لا بد أن يتجاوز كل العراقيل التي يصادفها في العمل، فإذا كان هناك ثمة نظرية للأداء في العمل فلا بد أن يعمل بها، بل يحاول المستحيل أن يستثمر الفرص السائحة له فيعمل ويتفاعل مع كل نتاج يكون في صالح العمل.

وفي إطار هذه العوامل الثلاثة، يجب أن نعلم أن تأثير كل عامل من هذه العوامل لا يكون بشكل مستقل على أداء الموظف وإنما من خلال تفاعل العوامل مع بعضها البعض، وإن تحديد مستوى الأداء يكون نتيجة تفاعل تلك العوامل معا، فإذا كانت العوامل إيجابية فإن محصلة الأداء ستكون مرتفعة، في حين إذا كانت جميع العوامل سلبية فإن محصلة الأداء ستكون متدنية، أما في حالة تدني الروح المعنوية لأداء العمل، وارتفاع المقدرة على أداء العمل مع توفر بيئة مناسبة للعمل فإن محصلة الأداء سوف تكون متوسطة.

وقد أشار محمد زكي العامودي إلى العوامل التالية التي تؤثر في الأداء الوظيفي:¹

أ- عوامل إدارية تنظيمية:

- عدم توفر مناخ يساعد على العمل والإنتاجية في المؤسسة.
- الصراع بين الموظف ورئيسه أو بين الموظف وزملائه في العمل.
- عدم تحديد المهام الوظيفية تحديدا دقيقا.
- الإشراف السيئ والنقص في التدريب وعدم تحديد واجبات الموظف.
- نقص في الموارد المادية أو تأخر وصولها.

ب- عوامل بيئية خارجية:

- الصراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع.
- الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل.
- التشريعات الحكومية وسياسات النقابات.
- الاضطراب السياسي.

ج- عوامل تتعلق بالموظف:

- نقص في الرغبة والدافعية في العمل.
- ضعف في الشخصية أو قصور في قدرات الموظف العقلية.
- تغيب مستمر عن العمل والمشكلات العائلية.

المطلب الرابع: أهمية الأداء وكيفية قياسه

أولاً: أهمية الأداء

يمكن القول أن حياة المنظمة أيًا كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا ما قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة، فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة، كالبقاء والنمو والتوسع، وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب، فإنه يشكل عائقًا كبيرًا أمام المنظمة في تحقيق أهدافها، بل قد يؤدي أحيانًا إلى تصفية المنظمة.

¹ محمد زكي العامودي: مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية (دراسة تطبيقية على سلطة الترخيص بوزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة)، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2013، ص50.

وبسبب جوهرية الأهداف التي يمكن أن تحققها العملية، فإنها تعطي اهتماما خاصة من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، للوصول من خلالها إلى المزايا الهامة المتمثلة برفع الروح المعنوية للعاملين، وإشعارهم بالعدالة، ودفعهم إلى تحمل المسؤولية، وتوفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية: كالتوظيف والتدريب والمتابعة.

وتتبلور أهمية الأداء فيما يلي:

- يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.
- غالباً ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد، وهذا ما يؤدي إلى اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.
- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.¹
- كذلك وضحت الرشيدة سليمان فضل الله وعلي عبد الله الحاكم أهمية الأداء كالاتي:²
- يعتبر أداة لمعرفة حالة المنظمة.
- يُستخدم كأداة توجيه للشركات من أجل تحقيق أهدافها.

ثانياً: كيفية قياس الأداء

- لا شك أن عملية قياس الأداء الناجحة هي العملية التي تعطي نتائج موثوقة لإنتاجية العمل، ومن ثم لزم على جميع الإداريين دراسة الكيفية الصحيحة للقيام بالقياسات المختلفة.³
- يجب أن تهتم مقاييس الأداء بأمور ثلاثة هامة وهي:
 - أ- الإنتاجية: التي تتبع أداء المؤسسة في الانتفاع بمواردها لخلق القيمة حيث تتطلب البيئة التنافسية التركيز على الاستخدام الكفاء لمدخلات موارد المؤسسة، مع خلق قيمة مضافة جديدة لمخرجاتها.
 - ب- الجودة الشاملة: وتتم باهتمام المؤسسة بالتحسين المستمر لأعمالها لتقابل المتطلبات المتغيرة للعملاء.

¹ فايز عبد الرحمان: مرجع السابق، ص45،44.

² الرشيدة سليمان فضل الله، وعلي عبد الله الحاكم: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 18، عمادة البحث العلمي، 2017، ص122.

³ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل وآخرون: مرجع سابق، ص232.

ج- التنافسية: والتي تعني مقدرة المؤسسة على الاستمرار بالاحتفاظ بجاذبيتها لعملائها ومساهمتها في الأجل الطويل.¹

- تتعدد طرق قياس الأداء ومن أكثر طرق قياس الأداء الطرق الست التالية:

- 1- **القياس بالمقارنة:** تعمل طرق القياس بالمقارنة من خلال تحديد موظف معين يكون أداءه متميزاً ومقارنة أداء الموظفين الآخرين به، مثال تدريب مجموعة من رجال الشرطة على الرماية لفترة معينة ثم تحديد أوفر منهم (أعلى درجات في الرعاية مع ثبات مستواه) ثم مقارنة الآخرين به.
- 2- **معدلات الأداء الفردية:** وضع معدلات أداء فردية لكل موظف وقياس أدائه الفعلي في ظل ما هو محدد له من أداء، ويُمكن استخدام هذا المقياس لقياس مدى تمتع الموظف بصفات معينة، مثل الود في المعاملة والصبر والجد في العمل أو السلوك، الالتزام بإنهاء المهام في التوقيتات المحددة لها.
- 3- **معدلات توافر الصفات:** تستخدم مجموعة من الصفات للاستدلال على مدى وصول الموظف إلى مستوى معين من الأداء.

- 4- **معدلات الأداء السلوكي:** وتهدف معدلات الأداء السلوكي إلى قياس توافر مواصفات معينة في سلوك محدد، مثل قياس مدى انتظام الموظف في الحضور إلى عمله ومعه متطلبات العمل.
- 5- **قياس النتائج:** ترتبط عملية القياس المرتبط بقياس النتائج المتحققة بمفهوم الإدارة بالأهداف والذي يعني مشاركة كافة الأفراد في وضع الأهداف التي تقترحها الإدارة العليا، وتصبح تلك الأهداف هي المقياس اللازم لأداء العاملين وفي مجال قياس النتائج لا يتم التركيز على الإدارة بالأهداف فقط ولكن يتم قياس مدى تحقق تلك الأهداف من خلال النتائج المترتبة على العمل للموظف الواحد أو لمجموعة العمل.

المبحث الثاني: تقييم أداء ومردودية العامل في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء

يُمثل تقييم الأداء مكاناً حيويًا في الإدارة كنظام يستمد أهميته من كونه جوهر الرقابة ويمثل تحليل ودراسة التغذية العكسية التي تحدد مدى كفاءة المنظمة في إنتاج المخرجات وبالذات البشرية، باعتبارها هي التي تقوم بتشغيل بقية الموارد واستثمارها في ضوء نتائج الأداء، وإن تقييم أداء العاملين يعني قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، كما عُرف تقييم الأداء على أنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة وعادلة

¹ مصطفى يوسف: مرجع سابق، ص36.

لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به.¹

كما يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه الطريقة المستخدمة من قبل المنظمة لمعرفة أداء الموارد البشرية لديها، وتوضح نتائج هذا التقييم فعالية الموظفين لأدائهم الواجبات المطلوبة منهم.² كما يُعرف بأنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعمليهم وملاحظة سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وعلى إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى.³

المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تتكون من أربع خطوات متسلسلة ومتتابعة كالتالي:⁴

1- الاتفاق على تلك الأسس أو المعايير التي سوف يُنسب إليها أو يُقارن بها أداء العاملين عند الحكم عليهم أو تقييم أدائهم، وعلى عكس الأعمال الإنتاجية التي يسهل وضع معايير أدائها في صورة عدد من الوحدات المنتجة في وقت معين ومستوى جودة معين فإن العديد من الأعمال الأخرى، مثل الأعمال الإدارية والإشرافية والمكتبية وأعمال بحوث التطوير، عادة ما يصعب وضع معايير أداء كمية لها، وعلى الرغم من أن هذه العملية كانت تاريخياً وراء اعتمادهم تقييم الأداء بالنسبة للأعمال غير الإنتاجية على ملاحظات الرئيس المباشر على المرؤوس ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها مثل القدرة على التصرف وحل المشكلات، فإن اتجاه تقييم الأداء للأعمال غير الإنتاجية يتجه نحو استخدام عدد من المعايير الكمية بنجاح في العمل أو الأداء.

2- القياس الفعلي لأداء العاملين باستخدام طريقة أو مقاييس التقييم الملائمة.

3- المقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية، و تحديد الانحرافات سواء كانت موجبة أو سالبة.

4- استخدام المعلومات المترتبة على المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المعياري في الوفاء بأهداف تقييم الأداء.

¹ يوسف حجيم الطائي، وآخرون: مرجع سابق، ص226.

² بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيتراك للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2005، ص24.

³ صالح علي عودة الهالات: مرجع سابق، ص263.

⁴ محمد الفاتح محمود بشير المغربي: إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، ط1، القاهرة، مصر، 2013، ص130.

وقد اختلف الباحثون في عدد الخطوات التي تتكون منها عملية تقييم الأداء، فبعضهم توسع في تلك الخطوات وبعضهم ضيق منها، فمثلا: جاري لاثام (Gary platham) وكينيث وكسلي (Kenneth N.wexley) حددا خطوات تقييم الأداء في:¹

- استعراض المتطلبات القانونية.
- إجراء تحليل الوظائف.
- تطوير أداء التقييم.
- اختيار الملاحظين (المقيمين).
- تدريب الملاحظين.
- قياس الأداء.
- تزويد الموظفين بنتائج التقييم.
- وضع أهداف التقييم في ضوء النتائج.
- منح الثناء أو الجزاء نتيجة تقييم الأداء

كما حدد عبد الغاني تغلابت خطوات تقييم الأداء حسب الآتي:²

1. المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف.
2. تسجيل الانحرافات عن الأداء المستهدف.
3. الترتيب إذا كان التقييم بين مجموعة من الأفراد أو النتائج.
4. تفسير أسباب الانحرافات.
5. اقتراح الحلول المناسبة لتصحيح الانحرافات.

¹ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص262.

² عبد الغاني تغلابت: دراسة تحليلية لأثر إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الخدمية الجزائرية)، رسالة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة 01، الجزائر، 2018، ص106.

المطلب الثالث: أهداف وأهمية تقييم الأداء

أولاً: أهداف تقييم الأداء

- تستخدم المنظمة أنظمة تقييم أداء العاملين فيها لتوفير المعلومات المفيدة للمنظمة وعلى الأخص لإدارة الموارد البشرية، والتي يمكنها أن تستخدم هذه المعلومات لعدة أغراض أهمها ما يلي:¹
- 1- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم وذلك لمعرفة وتحسين الأداء للأفضل.
 - 2- تحديد زيادات الأجور، والمكافآت، والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك كنوع من المقابل للأداء.
 - 3- التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسندھا المنظمة إلى الفرد وذلك في حالة احتياجها إلى القيام بهذه الأعمال والمهام.
 - 4- تحديد إمكانية ترقية الفرد، كمكافأة على أدائه المتميز.
 - 5- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد، واحتياجه إلى التطوير والتنمية وذلك من خلال جودة التدريب.
 - 6- إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسهم بنواتج العمل، وقيمه النهائية.
- كما حدد كل من رولا نايف وصالح سليم الحموري الأهداف الفرعية لعملية تقييم الأداء والتي تتمثل في:²

- أنها أداة رقابية حيث يتبين في نهاية الفترة التقييمية دور الموظف في تحقيق المنظمة لأهدافها.
- أداة توجيه وتقويم: تعمل على تحديد مواطن الضعف والقوة، وتوجيه الموظف على هذا الأساس.
- أداة تحفيزية: بناء على نتائج التقييم يتم منح الموظف زيادة سنوية، حوافز مادية ومعنوية، ترفيع وغيرها مما يندرج تحت بند التحفيز.
- أداة تخطيطية: فهي تحدد أهداف الموظف المستقبلية، في بداية الفترة التقييمية وتحديد احتياجاته التدريبية، وبناءً عليه تستطيع المنظمة تحديد الاحتياجات اللازمة، من القوى العاملة لتنفيذ الأهداف المخططة.

¹ عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق: إدارة الموارد البشرية -الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015، ص253،252.

² رولا نايف المعايطه، صالح سليم الحموري: إدارة الموارد البشرية -دليل علمي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2023، ص117.

- وسيلة لتفعيل دور الموظف في العملية الإنتاجية: حيث يُعد التقييم وسيلة للاستغلال الأمثل للموارد البشرية من خلال التحفيز.

كما صنف إسماعيل على بيسيوني أهداف تقييم الأداء إلى مجموعتين رئيسيتين والتي تتمثل في:¹
المجموعة الأولى: وهي عبارة عن استخدامات إدارية.

المجموعة الثانية: وهي عبارة عن استخدامات لتنمية العامل والفرد.

ومن أمثلة المجموعة الأولى: مساعدة الإدارة في اتخاذ قرارات بشأن الترقية والاستغناء المؤقت والنقل، كما تستخدم نتائج تقييم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية لمختلف الوحدات بالمنظمة وفي تقييم نتائج التدريب وجدول العمل وطرق الإنتاج.

ومن أمثلة استخدامات تقويم الأداء كوسيلة لتنمية العاملين واستخدامه لتوصيف نقاط الضعف في الأفراد والتي يمكن التغلب عليها من خلال برامج التدريب، ويستخدم أيضا كوسيلة لتنشيط وتحفيز أداء العاملين.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء

يحقق تقييم الأداء فوائد عديدة للمؤسسة ومن أهمها ما يلي:²

- يُعد تقييم الأداء أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري فهو يتناول جوانب عديدة ومتشابهة منها ما يتصل بالمؤسسة وإجراءات العمل، ومنها ما يتصل بالعاملين أنفسهم، حيث تُسهم عملية تقييم الأداء في توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء العاملين، وتساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير.

- تُسهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين ويُمكن أن تكون مدخلا لإعادة تقييم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار.

- تُسهم عملية تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء العاملين، فهو يُعاون الرؤساء والقادة في اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين والعمل على تقويتها إلى جانب تحديد نوع التوجيه اللازم.

¹ إسماعيل علي بيسيوني: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال، كلية التجارة بنين، جامعة الأزهر، مصر، 2007، ص206، 205.

² موسى محمد أبو حطب: فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص16.

وأشار مصطفى يوسف أن عملية تقييم الأداء تستهدف ثلاث غايات وهي على مستوى كل من المنظمة، المدير والفرد العامل التنفيذي:¹

أ- أهميتها على مستوى المنظمة:

1- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يُبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة.

2- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

3- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تُستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

4- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

ب- أهميتها على مستوى المديرين:

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

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

ج- أهميتها على مستوى العاملين:

أشار الطاهر الوافي بأن أهمية تقييم الأداء على مستوى العاملين تتمثل في:²

- دفع العاملين للعمل بجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين وذلك من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.

- المساهمة في اقتراح طرق ووسائل مناسبة لتطوير سلوك العاملين.

- شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تُأخذ بعين الاعتبار.

¹ مصطفى يوسف كافي: إدارة الموارد البشرية من منظور إداري -تنموي-تكنولوجي-عولمي، مكتبة المجتمع العربي، ط1، عمان، الأردن، 2014، ص227،226.

² الطاهر الوافي: مرجع سابق، ص69.

المطلب الرابع: معايير وأساليب تقييم الأداء

أولاً: معايير تقييم الأداء

يُقصد بمعايير تقييم الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد، وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها جيداً أو مرضياً، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء، ولا بد أن تُصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل.¹

والواقع أن تحديد معايير تقييم الأداء أمر ضروري لنجاح نظام تقييم الأداء لأنه يشكل أرضية واحدة ينطلق منها الأطراف أصحاب العلاقة في التقييم وعلى رأسهم العاملون ورؤسائهم، ومن الأمثلة على المعايير نجد: معرفة العمل، القيادة، المبادرة، الإبداع، نوعية الأداء، حجم العمل، التعاون، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على حل المشكلات، القدرة على الاتصال، والقدرة على التخطيط والتنظيم، والقدرة على تفويض السلطات.²

وأشارت منى عطية بأن معايير تقييم الأداء تتمثل في نوعين أساسيين هما:³

أ- **العناصر:** وتشمل الصفات والمميزات التي يجب توافرها في الأفراد مثل:

- مدى الإلمام بالعمل ومستوى الأداء فيه.
- تحمل المسؤولية.
- القابلية للتوجيه والتدريب.
- المواظبة والالتزام في العمل والانضباط.
- التعاون مع الزملاء والرؤساء.
- تنفيذ المهام المرتبطة بالوظيفة.

¹ موسى محمد أبو حطب: مرجع سابق، ص22.

² عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: مرجع سابق، ص265.

³ منى عطية خزام خليل: إدارة المؤسسات الاجتماعية في بيئة متغيرة، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، مصر، ص199، 200.

ب- **معدلات الأداء:** تتحدد على أساسها مدى كفاءة الفرد لعمله وذلك بمقارنة العمل الذي يحققه الفرد مع المعدل المحدد الذي يتبلور في شكل وحدات كمية ملموسة، يمكن قياسها أو تأخذ شكل أهداف ونتائج يمكن تحقيقها، ويجب توفر مجموعة من المتطلبات لنجاح تحديد المعايير وفعاليتها وهي:

- 1- أن يتم اختيارها على أساس من الدراسة والتحليل الوظيفي.
- 2- الموضوعية في القياس والتقييم بحيث تكون صالحة للاستخدام في قياس أداء الأفراد.
- 3- أن تتميز بالصحة والثبات والوضوح.
- 4- أن توضع أوزان نسبية تتفق مع درجة أهمية مهام الوظيفة.
- 5- الدقة في تقييم الأداء.
- 6- المرونة.
- 7- الواقعية والارتباط بالأهداف.

ثانياً: أساليب تقييم الأداء

كان الأسلوب المتبع في تقييم أداء العاملين في الماضي يعتمد على ملاحظات الرئيس المباشر ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها العامل، أي أن التقييم كان ينصب على صفات الشخص وخصائصه، مثل قدرته على أداء العمل، والمواظبة والانتظام والتعاون مع الزملاء، وغيرها ولم يكن ينصب على الإنتاجية، ولقد تطورت أساليب التقييم، حيث أصبح التقييم مركزاً على نتائج الأداء وليس على الفرد، وفيما يلي سنتعرض لبعض الطرق التقليدية والحديثة في تقييم الأداء:

- الطرق التقليدية لتقييم الأداء: من الطرق التقليدية في تقييم الأداء ما يلي:¹

1- **طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:** وتهتم هذه الطريقة بتحديد مجموعة من الصفات مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والانتظار في مواعيد العمل والسرعة والدقة في أداء العمل والمبادأة، والالتزام، وتحمل المسؤولية، والقدرة على حل المشكلات وغيرها من الصفات، ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديراً معيناً بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد ثم تُجمع تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم أنه يمثل مستوى أداء الفرد.

¹ فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص272.

ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة، إلا أنه يُعاب عليها افتقادها للناحية الموضوعية واستنادها إلى التقدير الشخصي.

2- طريقة الترتيب البسيط: وتركز هذه الطريقة على النقاط الآتية:¹

- الأساس في الترتيب البسيط هو مطالبة المدير والمقيم بأن يرتب العاملين لديه من حيث أدائهم العام، من الموظف ذو الأداء الأفضل إلى الموظف ذو الأداء الأضعف.

- عند استخدام هذه الاستمارة يقوم كل مدير بترتيب العاملين من الأحسن أداء إلى الأضعف أداء، كما تتميز هذه الطريقة في التقييم ببساطتها وسهولة فهمها، إلا أن مشكلتها الرئيسية هي البساطة المبالغ فيها وذلك راجع لما يلي:

1- المقيم يُقيم الجميع على أساس إجمالي الأداء فلا يميز بين موظف قد يكون متميز في عنصر كم الإنتاج ولكنه ضعيف في مجال القدرات.

2- مشكلة أخرى هي ترتيب الموظفين في المراتب الوسيطة، خاصة إذا كان عدد الموظفين كبير نوعاً ما.

3- بعض المنظمات تعالج هذه المشكلة بطلب الترتيب المزدوج أي تطالب المدير بأن يحدد مرتبة كل اثنين سويةً فيقارن بين الموظف "أ" والموظف "ب" ثم "و". "ج" ثم "و". "د" وهكذا.

وهذه الطريقة قد تنفع إذا لم تهتم المنظمة بعناصر الأداء المختلفة وإذا كان عدد العاملين دائماً صغيراً ومحدوداً، لذلك قد تصلح لمنظمة صغيرة جداً ولكنها لا تصلح لمنظمة متوسطة الحجم ذات نشاط مهم.

من بين الطرق التقليدية أيضاً طريقة المقارنة المزدوجة التي أوضحها يوسف حجيم كما يلي:

3- طريقة المقارنة المزدوجة: بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعوا هم أيضاً للتقييم في المجموعة نفسها، فمثلاً إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث والرابع، فالخامس أي يجب مقارنة كل موظف بكل عامل في المنظمة وتسجيل عدد المرات التي يتميز كل منهم فيها حتى يتم معرفة من هو الأفضل.

¹ سعاد نائف برونوطي: إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2001، ص399،400.

4- **طريقة التدرج:** وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات الأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كالاتي: الأداء المرضي والأداء غير المرضي والأداء المتميز، توضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا، حيث يضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه، لذلك فإن كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضي أو غير مرضي.¹

5- **طريقة التوزيع الإجمالي:** يعتمد هذا الأسلوب على التوزيع الطبيعي الذي يأخذ شكل المنحنى الطبيعي، حيث توضع نسبة مئوية معينة من الأفراد في مجموعات يتم تحديدها مسبقا، فجد النسبة الكبيرة من الأفراد ذوي الكفاءة المتوسطة والنسبة القليلة منهم من ذوي الكفاءة العالية أو الضعيفة، لكن هذا الأسلوب للتقويم لا يوضح نواحي القوة والضعف في أداء الفرد.²

6- **طريقة المواقف الحرجة:** وتتميز هذه الطريقة بعدم التحيز الشخصي الذي قد يظهر في الطرق الأخرى ولكنها أيضا تثير بعض المشاكل منها:

- الميل الفطري عند الأفراد للاهتمام بالوقائع السيئة، الأمر الذي قد يؤدي إلى إظهارها بشكل مكثف في ملف الموظف.
- نسيان تسجيل بعض الأحداث والوقائع.
- تتطلب هذه الطريقة نوع من الرقابة اللصيقة على الموظف.³

7- **طريقة قوائم المراجعة:** يعتبر هذا الأسلوب سهل التطبيق وقليل التكاليف ويوفر في الجهد لكنه قد يؤدي إلى وضع تقديرات غير دقيقة وأحيانا تكون غير عادلة أو تكون القائمة غير مرتبطة وغير مناسبة للوظيفة التي يتم تقويمها.

¹ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل وآخرون: مرجع سابق، ص244،243.

² منى عطية خزام خليل: مرجع سابق، ص201.

³ محمد أيمن عبد اللطيف عشوش، أمل عبد الرحمان السيد وآخرون: أساسيات إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2017، ص303.

الطرق الحديثة لتقييم الأداء:

نظرا لأهمية عملية تقييم الأداء للفرد والمنظمة، فلقد توصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة لتقييم أداء الأفراد تهدف إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية، ومن هذه الطرق الحديثة التي تم تطويرها كما يلي:¹

1- طريقة مقياس السلوكية المتدرجة: تعد هذه الطريقة من الطرق الحديثة المعتمدة على الأداء المتوقع وفقا لصفات السلوكية المحددة على المقياس العمودي المتدرج، حيث أن كل صفة من الصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوب تحدد لها درجات ويتم وضع وصف كامل لكل درجة من الدرجات، وفي ضوء هذا الوصف المحدد يتم تحديد أداء الأفراد العاملين، ويتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقييمه مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

وتعتمد هذه الطريقة على تصميم مقياس يتكون من سلسلة من المقاييس الفرعية العمودية من (5-10) مقاييس، حيث أن كل مقياس عمودي يتضمن صفة مهمة تعكس متطلبات إنجاز العمل بحيث يوفر للمقيم دليل لتحديد موقع الفرد فيه، ومن مزايا هذه الطريقة:

- تساهم في تقليل الأخطاء المترتبة في عملية التقييم بسبب تحديدها لأبعاد العمل للمقيم وكذلك ملاءمتها للفرد العامل.

- إمكانية استخدامها من قبل الرؤساء وكذلك الزملاء في العمل والمرووسين أنفسهم
- إمكانية أخذ متوسط تقييمات الأطراف جميعا.
- هي طريقة مقنعة لكل الأفراد العاملين والمقيمين مما يؤدي إلى تقليل الصراع عند العاملين حول نتائج التقييم.

- يتم وضع المقياس بالمشاركة بين الأفراد العاملين الذين يمتلكون المهارة في الأداء مما يؤدي إلى موضوعية هذا المقياس.

ومن المآخذة على هذه الطريقة:

- ارتفاع الكلف والجهد المطلوب في تطوير المقاييس وتنفيذها.

- تتطلب مقاييس متعددة لكل عمل من الأعمال.

¹ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل وآخرون: مرجع سابق، ص248-250.

2- طريقة التقييم السري: وفقا لهذه الطريقة الحديثة تتبع المنظمات في تقييم أداء العاملين تقييم كل فرد عامل في المنظمة من قبل الرئيس المباشر وزميله في العمل ومرؤوسيه، ثم تصميم نماذج تحتوي على أسئلة يجب الإجابة عليها حول أداء العامل من قبل الرئيس المباشر ومرؤوسيه وزملائه، ويطلب من كل طرف تقييم العامل أن يتم العملية بشكل سري بتعبئة النماذج دون إطلاع الغير ومن بعد يتم اختيار العناصر والصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين على التقييم ثم يتم إحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها.

ومن مزايا هذه الطريقة: توخي الحيادية والمحسوبية بالإضافة إلى عدالتها والاستماع إلى أكثر من طرف قبل الحكم على أداء العمل، ومن المآخذ على هذه الطريقة التكلفة العالية وضياح الوقت والجهد المبذول والمال وتحتاج إلى أشخاص مختصين قادرين على تصميم نماذج لتقييم الأداء خاصة بالرئيس والمرؤوسين والزميل في العمل، وتعتبر مختلفة في نمطها وفي نوع الأسئلة وعناصر التقييم.

3- طريقة مقياس الملاحظات السلوكية: لقد طور هذا المقياس لتلافي العيوب والمآخذ المترتبة على طريقة مقياس السلوكية المتدرج، ولا يختلف هذا المقياس عن المقياس السابق إلا في أن المقيم بملاحظته لسلوك الأفراد العاملين يرتبهم على خمسة أوزان لكل بعد سلوكي خاص بالعمل، وما يميز هذه الطريقة عن سابقتها فقط أنها تركز على السلوك الملاحظ أي تتم ملاحظة السلوك بدلا من السلوك المتوقع، أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين في حين أنه في طريقة مقياس السلوكية المتدرجة يقوم المقيم بعملية التقييم وفقا لتوقعه ومعرفته لسلوك الأفراد العاملين.

4- طريقة الإدارة بالأهداف: تعتمد هذه الطريقة على العبرة بالنتائج أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه ولا إلى صفاتهم بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج و تمر هذه الطريقة بعدة خطوات هي كالاتي:¹

أ- يتم تحديد الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها والتي يجتمع الرئيس المباشر مع كل مرؤوسيه لوضع الأهداف والاتفاق عليها أو تحديد المدة التي سيتم تحقيق الأهداف فيها.

ب- أثناء التنفيذ على الرئيس أن يساعد مرؤوسيه في تحقيق الأهداف وأن يتابع تحقيق النتائج، وذلك للتعرف على ما إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس مثلا.

¹ محمد أيمن عبد اللطيف عشوش، أمل عبد الرحمان السيد وآخرون: مرجع سابق، ص305.

ج- عند نهاية المدة المتفق عليها، أو عند وقت تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفعلية بتلك التي تم وضعها عند بداية المدة وتحديد الانحراف عن التنفيذ إيجابا وسلبا.

وتتميز طريقة الإدارة بالأهداف بأنها تحدد بوضوح المطلوب إنجازه من الموظف وكيف يمكن قياس هذا الإنجاز، كما أنها تتضمن التعاون والتفاهم بين المدير والموظف على تحديد الإنجاز أو النتائج المطلوبة وطريقة قياسها.

غير أن من أبرز عيوب هذه الطريقة هو ما تتطلبه من وقت ومجهود من المدير نفسه ومن الموظفين المعنيين بعملية التقييم.

المطلب الخامس: معوقات تقييم الأداء

القائم على عملية تقييم الأداء قد يواجه جملة من المشاكل والأخطاء منها الذاتية والموضوعية والتي تتمثل في:¹

1- المشاكل الذاتية: وتتضمن مجموعة من الأخطاء التي يمكن ارتكابها خلال عملية تصميم نظام تقييم الأداء وتتمثل هذه المشاكل في:

أ- خصائص المقوم: يفضل أن يتميز المقوم بالخبرة والإدراك والاستقرار العاطفي والاعتزاز بالنفس والقدرة على التفاعل الاجتماعي.

ب- التساهل والرفق: يميل بعض المقيمين إلى الرفق والتساهل مع الفرد المراد تقييمه مما ينعكس سلبا على نتائج التقييم.

ج- تأثير الهالة: يتأثر القائم بالتقييم ببعض الخصائص أو الصفات التي يتميز بها من يقوم بالتقييم فتظهر النتائج غير المستهدفة. وقد تظهر نتائج إيجابية في حالة التأثر الإيجابي.

ومن بين المشاكل الذاتية التي أشار إليها إسماعيل حجازي هي:²

- معايير التقييم: إن عدم فهم المعايير المستخدمة يتسبب في كثير من الحالات في ظهور مشاكل.

- التوجه المركزي: يغلب على الكثير من المقيمين إعطاء نقاط تتسم بالتقارب.

- الانحرافات الناتجة عن السلوك الحالي: أي أن الغافلين عن التقييم قد يغفلون عن الأداء السابق للأفراد آخذين فقط بعين الاعتبار الإنجازات الحالية فقط.

¹ صالح علي عودة الهلالات: مرجع سابق، ص278.

² إسماعيل حجازي، معالم سعاد: تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013، ص57.

2- المشاكل الموضوعية: وهي التي تتعلق بالعملية في حد ذاتها والتي تتمثل في:¹

- عدم الوضوح في أهداف العملية يُعطي نوع من العشوائية.
- عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء.
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين.
- عدم وضوح العلاقة بين المديرين التنفيذيين وإدارة الموارد البشرية وعدم وضوح وظيفة كل واحد منهما.

ولقد لخص صالح علي عودة الهلالات النقاط التي يجب أن تُأخذ بعين الاعتبار لتقليل المشاكل

عند تصميم نظام تقييم الأداء والتي تتمثل في:²

- أ- التوقيت الصحيح للعملية.
- ب- صدق وثبات معايير التقييم.
- ج- دقة المعلومات المعتمدة على الأهداف.
- د- يجب أن تتناسب طريقة التقييم مع الأهداف.
- هـ- مؤهلات القائم بعملية التقييم.
- و- كفاية الموارد البشرية المخصصة للعملية.

¹ مصطفى يوسف كافي: مرجع سابق، ص 233

² صالح علي عودة الهلالات : مرجع سابق، ص 280.

خلاصة:

بعد مناقشتنا في هذا الفصل للأداء الوظيفي من عدة جوانب شملت تطور مفهومه، مكوناته ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه، كما تطرقنا إلى أهمية الأداء وكيفية قياسه، تبين لنا أن لهذا العنصر أهمية بالغة لأي مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع المهام والأنشطة التي يقوم بها العامل. كما تطرقنا إلى عملية تقييم الأداء من عدة جوانب شملت مفهومه وخطواته وأهميته وأهدافه، بالإضافة إلى المعايير والأساليب المعتمدة في عملية تقييم الأداء منها الطرق التقليدية والحديثة، كما تعرفنا على معوقات تقييم الأداء الوظيفي.

وعلى هذا الأساس كان يجب أن يحظى موضوع الأداء الوظيفي وتقييمه بأهمية كبيرة باعتباره يتواجد في كل مؤسسة حيث يرتبط نجاحها بالأداء المبذول من طرف الموارد البشرية لتحقيق الأهداف والمصالح المشتركة.

الفصل الرابع

علاقة الحوافز بأداء ومردودية العامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

تمهيد

المبحث الأول: النظريات المفسرة للحوافز وعلاقتها بأداء ومردودية العامل

المطلب الأول: نظرية الإدارة العلمية

المطلب الثاني: نظرية العلاقات الإنسانية

المطلب الثالث: نظرية الحاجات (لإبراهام ماسلو)

المطلب الرابع: نظرية العاملين (لفريدريك هيرزبرغ)

المطلب الخامس: نظرية الحاجة للإنجاز (نظرية ماكلياند)

المبحث الثاني: أثر الحوافز على أداء ومردودية العامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

المطلب الأول: مراحل عملية تحسين الأداء

المطلب الثاني: دور المدير في عملية تحسين أداء ومردودية العامل

المطلب الثالث: أثر نظام الحوافز على أداء ومردودية العامل في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الرابع: تأثير نظام الحوافز على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة الاقتصادية

خلاصة

تمهيد:

إن فعالية الحوافز في المؤسسة يمكن تبنيها من خلال التعرف على حاجات العاملين لديها ومحاولة إشباعها، وذلك بتوفير النظم المناسبة من الحوافز، و لقد ظهرت عدة نظريات تناولت موضوع الحوافز والتعرف على الأسباب التي تحكم سلوك البشر وتصرفاتهم في العمل واستنباط الأساليب التي تضبط من خلالها هذه السلوكات في إطار تحسين جودة الأداء الوظيفي وصولاً إلى تحقيق المزيد من الأداء الناجح.

المبحث الأول: النظريات المفسرة للحوافز وعلاقتها بأداء ومردودية العامل

المطلب الأول: نظرية الإدارة العلمية

تعد هذه النظرية من أقدم المحاولات التي تناولت نظرية الحوافز ودوافع العمل حيث قام فريدريك تايلور بإرساء القواعد الفكرية لهذه النظرية، وتقوم على افتراض أن الدوافع الأساسية للعمل تكمن في العمل الاقتصادي، حيث يعتبر الأجر (المال) العائد المهم الذي يسعى الإنسان لتحقيقه من خلال العمل. ونظرا لكون الإنسان كائن اقتصادي فهو يسلك من خلال عمله سلوكا عقلانيا بالأداء، ونظرا لكون زيادة الإنتاجية يعتبر الهدف الأساسي الذي تسعى المنظمة لبلوغه، فإنه يتحقق من خلال زيادة الأجر النقدي الذي يتم دفعه للعامل، إضافة لتحفيزه ماديا وبشكل مستمر من أجل أن يحقق إنجازاه بالأداء.

وفي ضوء ذلك الإطار الفكري، فقد قام تايلور ببناء نظريته لحساب الأجر الذي ينبغي أن يدفع للعامل بغية تحفيزه في تحسين الأداء وزيادة كفاءته وفعاليتها.¹

وقد كان لها آثار سلبية على تنظيم العمل في من بينها:²

- أ- إفراغ العمل من مضمونه الإنساني الناتج عن تصويره للإنسان كآلة عضوية.
- ب- انتشار وسيادة التكنولوجيا التي أصبحت تتحكم في الإنسان بعد أن كان يتحكم فيها.

المطلب الثاني: نظرية العلاقات الإنسانية

العنصر الإنساني هو العنصر الأهم في عناصر الإنتاج وهو محور العملية الإدارية هذا ما نادى به نظرية العلاقات الإنسانية حيث ركزت على المبادئ التالية:³

- أهمية العمل الإنساني في المؤسسة.
- التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين وخلق جو عمل يحفزهم على الأداء الجيد والتعاون المستمر في سبيل الحصول على نتائج أفضل.
- ضرورة التعرف على أساليب السلوك الإنساني في التنظيم، وأنماط العلاقات بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم وتأثير تلك العلاقات على الإنتاجية.

¹ عمار حسن علوش: أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة الشركة السورية للاتصالات فرع طرطوس)، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2019، ص30.

² داود معمر: منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة، مصر، 2006، ص46

³ محمد فالح صالح: مرجع سابق، ص131.

- السعي إلى تحقيق أهداف العاملين الاقتصادية والاجتماعية والنفسية وتحقيق أهداف الإدارة في زيادة الإنتاج والربح، ويعتمد تحقيق تلك الأهداف على طبيعة العلاقة بين الإدارة والعاملين.

ومن هنا لوحظ أن المؤسسة الاقتصادية تلعب دورين هاميين في حياة الفرد فلها جانب اقتصادي وآخر اجتماعي يحقق من خلالها الفرد حاجاته.

أ- الجانب الاقتصادي: والمتمثل في إنتاج السلع ومنح الحوافز بتقديم مكافآت وعلاوات، كما تتعلق بوضع منظومة فعالة للحوافز.

ب- الجانب الاجتماعي: يتعلق بالعامل الإنساني وهو عبارة عن علاقات اجتماعية أي علاقات الأفراد فيما بينهم وعلاقات الإدارة في مختلف المستويات وتتركز الوظيفة الاجتماعية في إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعمال.¹

المطلب الثالث: نظرية الحاجات لإبراهام ماسلو

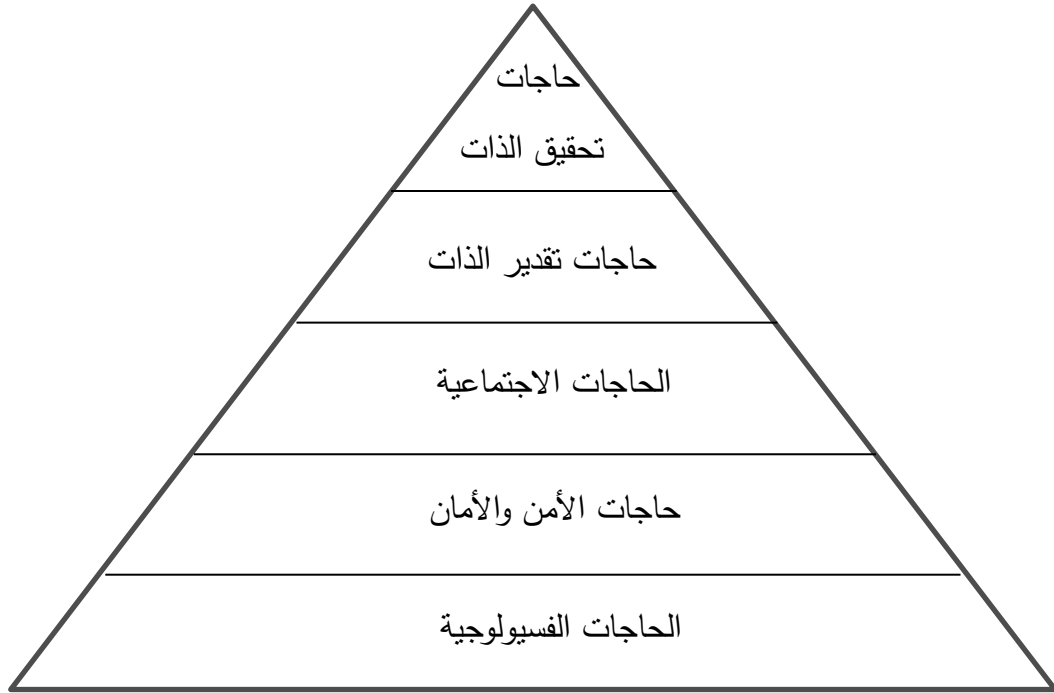
وهي من النظريات المعروفة في الحاجات الإنسانية، قدمها إبراهيم ماسلو والتي تسمى باسم نظرية تدرج الحاجات، والافتراض الرئيسي في هذه النظرية هو أن الفرد إذ نشأ في بيئة لا تشبع حاجاته فإنه من المحتمل أن يكون أقل قدرة على التكيف وغير صحيح وظيفياً.

ويرى ماسلو أن الحاجات الفسيولوجية والأمن والأمان ضرورية للمحافظة على بقاء الفرد، وهي موجودة لدى الإنسان والحيوان، في حين أن الحاجات الاجتماعية وتقدير وتحقيق الذات موجودة لدى الإنسان فقط ولازمة لسعادته وطمأنينته، ولقد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية في شكل هرمي إلى خمسة أنواع كما هو موضح في التالي:²

¹ داود معمر: مرجع سابق، ص 47، 48.

² مدحت أحمد أبو النصر: مرجع سابق، ص 117، 118.

الشكل رقم (1): يوضح هرم الحاجات الإنسانية كما حددها ماسلو



وفي الآتي شرح لهذه الحاجات من وجهة نظر ماسلو:¹

- 1- **الحاجات الأساسية أو الفسيولوجية:** الحاجات الفسيولوجية هي تلك الحاجات المرتبطة بضروريات البقاء على قيد الحياة، وتشمل الطعام والماء والملبس والمأوى.
- 2- **الحاجات الاجتماعية:** يقول ماسلو أنه عندما تتحقق حاجات الفرد الفسيولوجية وحاجات الأمن وتتسبع بشكل عادل ومقبول، تبدأ حاجات الحب والصدقة في الظهور ويُقصد بحاجات الحب والصدقة الحاجات الاجتماعية عند الفرد التي تظهر الحاجة إلى الحب والتعاطف مع الآخرين والانتماء، وربط العلاقة مع الغير.
- 3- **حاجات تقدير الذات:** وهي حاجات الإنسان ورغبته في تكوين صورة إيجابية عن نفسه واعتراف الآخرين به وبأهميته بين الناس، ويرى ماسلو أن هذه الحاجات يمكن تقسيمها إلى نوعين الأول يتمثل في الرغبة في القوة والرغبة في الإنجاز والرغبة في الاستقلال والحرية، والثاني يتمثل في الرغبة في السمعة الحسنة وكسب احترام الغير والمكانة الاجتماعية واعتراف الآخرين.

¹ كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، لبنان، 1997، ص104، 103.

ويعتقد ما سلو أن إشباع الحاجة إلى الاحترام يقود إلى الشعور بالثقة بالنفس والقوة والإحساس بالأهمية والضرورة في هذا العالم.

4- الحاجة إلى تحقيق الذات: تأتي الحاجة إلى تحقيق الذات بعد أن يتم إشباع الحاجات السابقة وهذه الحاجة تُظهر رغبة الفرد في تحقيق ما يتلاءم مع قدراته، أو كما يقول ماسلو -رغبة الفرد في أن يكون ما يود أن يكونه وما يمكنه أن يكون.

- لقد لقيت نظرية الحاجات العديد من الانتقادات من قبل الكتاب والباحثين والتي تمثلت في:¹
- أنه ليس من الضروري انتقال الفرد من حاجة متدنية إلى حاجات أعلى منها مباشرة بنفس الترتيب الذي وضعه ماسلو بمعنى أن هناك جدلا حول ترتيب هذه الحاجات في السلم فقد يحقق العامل حاجاته الأساسية من مأكّل وملبس ومسكن ليسعى لتحقيق الأمان، ثم يبحث عن تحقيق الذات ثم الانتماء أو بالتسلسل العكسي نظراً لاعتبار الحاجات التي سبقتها قد تم تغطيتها بوصلها إلى المنصب.
 - كما أن الفرد ينتقل من إشباع إحدى الحاجات إلى إشباع حاجات أخرى فور إشباع الحاجة الأدنى وهذا حسب ماسلو، وفي الواقع فإن قدرات الأفراد ومهاراتهم قد تسمح في بعض الأحيان بتحقيق أكثر من حاجة في نفس الوقت أو بالتوازي.
 - وبالرغم من أن نظرية ماسلو لا تفسر بشكل واضح وكلي التحفيز الإنساني إلا أن مساهمتها واضحة وأساسية وتُعتبر نقطة البداية في فهم التحفيز عند الأفراد.

المطلب الرابع: نظرية العاملين (لفريدريك هيرزبرغ)

قدم هذه النظرية العالم فريدريك هيرزبرغ كمحاولة لتفسير العلاقة بين دوافع الإنسان ورضاه وإنتاجيته لأداء الأعمال التي يُكلف بها، تركز النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المنظمة على العاملين، كما تهتم بتفسير العلاقة بين الرضا والدوافع الإنتاجية، وتسمى هذه النظرية بثنائية العوامل لأنها ترى بأن العوامل هي نوعين من حيث أثرها على الدافعية:²

¹ ليا زيد وهبية: فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة (دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان)، رسالة دكتوراه، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2013-2014، ص20، 19.

² محمد الحسن التيجاني يوسف: التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، معهد الملك عبد الله بن عبد العزيز لتأهيل الخريجين، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، ص42، 41.

أ- عوامل الصحة البيئية:

وتدخل فيها العوامل الآتية: سياسة الإدارة، العلاقات بين الأفراد، الإشراف، ظروف العمل المادية والنقود.

ب- العوامل المحفزة:

وهي الحاجات التي تشعر الفرد بالرضا نحو عمله، هذه العوامل الحافزة تعمل على تحريك جهود الأفراد وزيادة نشاطهم وتحقيق أداء مميز، مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم فإن توفر هذه الاحتياجات يحقق للمنظمة أثرًا إيجابيًا في دفع الفرد إلى الأداء الصحيح وتحقيق الأهداف، ويدخل في مجموع العوامل الحافزة ما يأتي: الإنجاز، التقدير أو اعتراف الإدارة، زيادة المسؤولية، التقدم والتنمية الذاتية، والترقية.¹

لقد كانت الإدارة قبل ظهور هذه النظرية، تصب جل اهتمامها على معالجة حالة انخفاض الروح المعنوية لدى الأفراد من خلال زيادة أجورهم أو تحسين ظروف العمل، غير أن ما حصلت عليه الإدارة من نتائج من ذلك لم يحقق الأهداف التي تبتغيها وبعد ظهور هذه النظرية، استطاعت الإدارة أن تلعب دورًا أوسع في تحقيق أهدافها من خلال التركيز على العوامل الدافعة.²

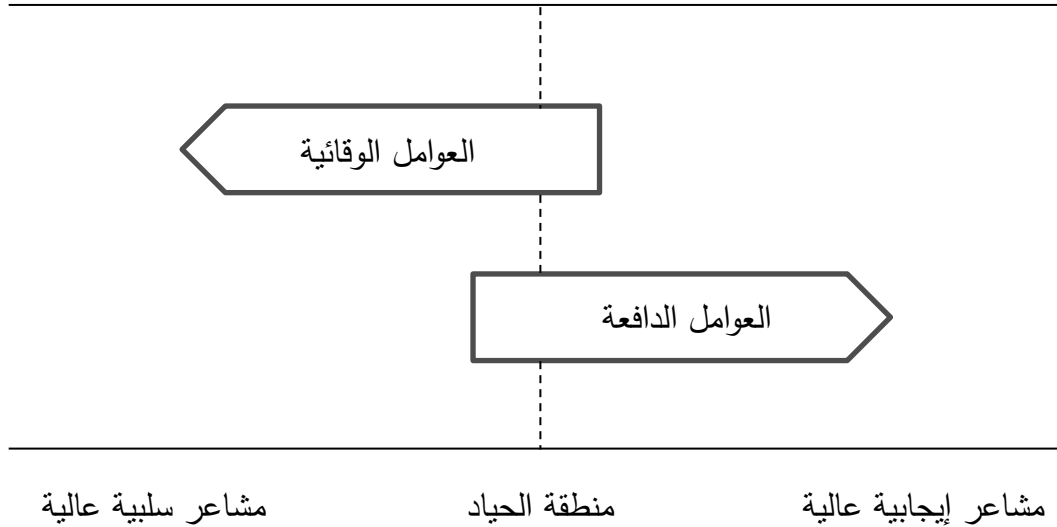
ولقد أضافت هذه النظرية آفاقًا تطويرية جديدة إلى الفكر الإداري فأتاحت الفرصة لبروز دراسات لاحقة انصببت على تحديد درجات الرضا وأثره في دوافع العمل. كما أنها أسهمت في توسيع المعرفة المنظمة عن دراسة العمل ومحتوياته. يوضح الشكل الآتي مقارنة بين العوامل الوقائية والعوامل الدافعة حسب نظرية هيرزبرغ.

كامل بربر: مرجع سابق، ص108، 107.

² خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: **نظرية المنظمة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص281، 280.

الشكل رقم (2): يبين مقارنة بين العوامل الوقائية والعوامل الدافعية حسب نظرية هيرزبرغ

مقارنة بين العوامل الوقائية والعوامل الدافعية حسب نظرية هيرزبرغ



بالرغم من الإسهام الكبير الذي قدمته هذه النظرية إلا أنها قد لاقت انتقادات كثيرة نوجزها فيما يلي:¹

- أن عينة البحث التي استخدمها هيرزبرغ اعتبرت غير كافية، وقد اقتصر فقط على المهندسين والمحاسبين وبالتالي لم تمثل تمثيلا دقيقا للمجتمع.

- لم تأخذ في عين اعتبارها الاختلافات الفردية، فمثلا ظهر الأجر في بعض الحالات كمسبب للرضا وفي بعض آخر من الحالات كمسبب لعدم الرضا، فتأثير العوامل قد يتوقف على عمر الفرد والمستوى التنظيمي الذي يعمل به، وعلى الرغم من هذه الانتقادات، إلا أن نظرية العاملين لا تزال تحظى باهتمام العديد من المديرين الذين يحاولون زيادة الدافعية لدى العاملين أو الميل نحو استخدام العوامل الحافزة التي اقترحتها النظرية ويعود ذلك كله لكون هيرزبرغ قد استخدم لغة سهلة مبسطة خالية من المصطلحات العملية النفسية المعقدة

¹ ليا زيد وهيبية: مرجع سابق، ص 27، 26.

المطلب الخامس: نظرية الحاجة للإنجاز (نظرية ماكيلاند)

تُعد هذه النظرية حديثة نسبياً وتركز على الحاجة للإنجاز ولذا نسميها "بنظرية الحاجة للإنجاز" وتحتل النظرية مكانة خاصة لدافعية العمل لأنها تتناول الخصائص الشخصية لبعض الأفراد التي تجعلهم ذاتياً وكأنما يندفعون طبيعياً للأداء، ويتصرفون كما لو كانوا هم يملكون مصادر ذاتية لتحفيز أنفسهم فهناك أدلة كثيرة تبين بأن الأفراد يختلفون في مدى امتلاكهم لدوافع ذاتية للإنجاز والأداء العالي المتميز والنجاح في تحقيق الأهداف التي يلتزمون بتحقيقها، والتي غالباً ما تكون أهداف عالية المستوى وتبين دراسات بأن أمثال هؤلاء الأشخاص الذين يملكون دافع قوي للإنجاز يندفعون ذاتياً لأداء الأعمال المطلوبة منهم، كذلك التقدم في مجال عملهم، علماً بأن مثل هؤلاء هم ضروريين لأشغال المواقع المهمة خاصة الإدارية، إذ تضمن المنظمة بأنهم يُحفزون أنفسهم ولا يحتاجون تحفيز من طرف خارجي وهذه سمه مهمة في القائد الإداري، وعليه فإذا كانت هناك اختلافات بين الناس من حيث قوة حاجتهم للإنجاز فالمنظمة بحاجة أن تستفيد من هذه السمة فتستقطب أو تعين من يملكون هذا الاستعداد بالمستوى الذي يناسبها وهذا يتطلب قبل ذلك ما يخص هؤلاء الأشخاص.¹

خصائص ذوي الحاجة للإنجاز: يرى ماكيلاند بأن الأفراد الذين يمتلكون حاجة إنجاز عالية يتميزون بالخصائص التالية:

أ- يفضلون ظروف عمل تسمح لهم بتحمل المسؤولية في حل المشكلات، فلا يشعرون بالإنجاز إن لم يكونوا هم المسؤولون عن إيجاد الحلول لمشاكل العمل، كذلك يفضلون العمل الذي يمكنهم التحكم به، فلا يشعرون بالرضا إذا كان الحل يعتمد على عوامل خارج سيطرتهم وإذا كان النجاح فيه لا يعتمد على جهدهم وقدراتهم، لذلك حتى تستفيد المنظمة من خصائصهم هذه عليها أن تُسند إليهم أعمال تنطوي على التحدي وعلى درجة من الاستقلالية.

ب- يملكون النزعة للقيام بمجازفات محسوبة ومنضبطة، ولذلك يضعون لأنفسهم أهداف تنطوي على التحدي والمجازفة ولكن ضمن حدود محسوبة وهم يفعلون ذلك كحالة طبيعية مستمرة، إذ إنهم لا يشعرون باللذة والإنجاز إذا كانت المهام والأهداف فيها التحدي الذي يشعرون بالإنجاز عندما ينجحون في الاستجابة له، كما أنهم لا يشعرون بالإنجاز إذا كانت المهمة من الصعوبة بحيث هناك احتمال عال للإخفاق في تنفيذها، لذلك يتسم الأشخاص ذوي الحاجة العالية للإنجاز لهذه النزعة لوضع سلسلة من

¹ الطاهر الوافي: مرجع سابق، ص 105.

الأهداف كما أن كلا منها ينطوي على التحدي المحسوب ومتى ما نجحوا في تحقيقها يزيدون من صعوبتها، وهذا كمنط الحياة الطبيعية، هذه السمة هي السبب الذي يجعلهم لا يتقدمون في عملهم، وعلى الرغم من أن التقدم هو ليس هدفهم، إذ حتى تجتذب منظمة ما مثل هؤلاء الأفراد تحتاج أن تصمم العمل وظروفه بحيث يستمرون في مجابهة سلسلة متتابعة من الأهداف والتحديات والإنجازات.

ج- يحتاجون تغذية مرتدة مستمرة دقيقة، أي يحتاجون إلى استلام معلومات عن أدائهم تُعرفهم على مدى تقدمهم باتجاه تحقيق الأهداف التي يسعون لها، فإذا لم تتوفر هذه المعلومات لا يستطيعون تكوين الصورة عن تقدمهم.¹

هذه هي بعض المعالم الأهم لهذه النظرية وكنظرية تتميز بأنها تركز على الفروقات بين الأفراد وهو ما لا تفعله النظريات السابقة كما أنه تفترض أنه بإمكان المنظمة أن تختار أشخاصا يتمتعون بمصادر ذاتية للأداء العالي، بحيث لا تحتاج أن تبذل الجهود لحثهم ودفعهم على ذلك يكفي أن تُصمم لهم ظروف عمل تستثيرهم للإنجاز والأداء المتميز.²

المبحث الثاني: أثر الحوافز على أداء ومردودية العامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

المطلب الأول: مراحل عملية تحسين الأداء

إن الهدف الرئيسي الذي يواجه كل منظمة هو تحقيق أفضل أداء من العاملين لديها لأن ذلك ما يجعلها تستمر وتزدهر فالتحفيز الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل كماً ونوعاً من خلال ربط الحوافز بالأداء سواء حوافز مادية كالأجر أو معنوية كفرص التكوين، مما يؤدي إلى رفع العامل لمستوى أدائه على أساس توقع الحصول على الحوافز التي يترقبها بمعنى أن التحفيز يحقق زيادة في نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، جودة منتجات المبيعات والأرباح، وبهذا يمكن القول إن التحفيز يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة لأنه يجعل الأفراد يعملون بحماس لتحقيقها.³ وتقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والتي تعود إلى أي عنصر من عناصر الأداء.⁴

¹ محمد الحسن التيجاني: مرجع سابق، ص45،44.

² الطاهر الوافي: مرجع سابق، ص107.

³ قلال حمزة: أثر نظام الحوافز على أداء المورد البشري في المؤسسات الإنتاجية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012، ص113.

⁴ خلوف زهرة: دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد17، جامعة خميس مليانة الجزائر، 2017، ص23.

وتمر عملية تحسين الأداء بعدة مراحل أساسية والتي تتمثل في:¹

1- تشخيص الأداء:

إن الفكرة الأساسية في عملية تشخيص الأداء هو أن الأداء الفعلي غالبا ما ينحرف عن الخطة المحددة سواء من حيث الكمية، أو التوقيت، أو الجودة، أو التقنية أو التكلفة، وإن الفائدة الحقيقية من تشخيص الأداء تأتي بالتعرف على الأسباب التي قادت لنجاح الأداء عندما ينجح، والأسباب التي قادت إلى فشله عندما يفشل ومن ثم التوصل لكيفية القيام بالمزيد من النواحي الجيدة والتقليل من النواحي السيئة، فذلك هو السر الحقيقي للنجاح الدائم للمؤسسة ولعناصرها البشرية.

2- تطوير خطة إجراءات لمعالجة المشكلة:

متى ما شعر المشرف أنه قد تعرف على السبب أو الأسباب التي أدت إلى ثغرات الأداء، فعندها يكون بحاجة لتطوير خطة إجراءات لمعالجة المسألة، وهذه عملية مباشرة إلى حد ما، ويُفضل أن تتم بالمشاركة مع العامل صاحب العلاقة أيضا.

3- تنفيذ خطة الإجراءات:

بعد الانتهاء من وضع الخطة والتي يمكن توثيقها في الورق ستكون هناك حاجة لتنفيذها وتضم هذه الإجراءات ما يلي:

- اتخاذ الفرد خطوات لتحسين مهاراته وتغيير سلوكه.
- تقديم الرئيس الدعم والتوجيه.
- العمل المشترك بين الرئيس والمرؤوسين لتوضيح أكبر للتوقعات.
- العمل المشترك بين الرئيس والمرؤوسين لتطوير القدرات والمهارات، هذه المشاركة تعني أنه سيتوقع من الأفراد اتخاذ الخطوات لتطوير أنفسهم، لكن مع تقديم المساعدة المطلوبة من طرف الرؤساء من خلال التوجيه، التدريب، وتقديم خبرات إضافية.

¹ عز الدين هروم: واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007-2008، ص134،136.

4- تقييم ما إذا كانت المشكلة قد انتهت:

بعد أن تُوضع الخطة موضع التنفيذ يلزم على المشرف أن يُحدد ما إذا كانت الثغرة ما تزال موجودة فإذا كانت كذلك فلعلة سيكون بحاجة لتفحص الطريقة التي نُفذت بها الخطة إذا لم يكن هناك خطأ في تنفيذ الخطة فإن الاحتمال الثاني لعدم زوال المشكلة قد يكمن في وجود خطأ في تحديد السبب الرئيسي للثغرة ومن ثمة يكون عليه البدء بتشخيص المشكلة من جديد.

المطلب الثاني: دور المدير في عملية تحسين أداء ومردودية العامل

إذا تأملنا في دور الإنسان الكبير في خلق التعاسة والشقاء وجو الحياة إلى الولايات تلوى الولايات، وتجاوبه السريع مع المتغيرات والطوارئ، وبما قد يعيشه من قلق واعتزاز وضعف في الشخصية والإرادة أو التفكير، وإذا تأملنا فيما يمتلكه من عناصر قوة وضعف وانتصار وهزيمة وسعادة وشقاء، فقد نجد أن الإدارة الحقيقية هي التي تقوم على تنمية البشر وتطوير قدراتهم وتهذيب ملكاتهم في مسيرة الحياة الشخصية والعامة، كما أن القيادة الحقيقية تتلخص في السيطرة على الأرواح والقلوب وتبديل الإنسان الميكانيكي أو الآلي الذي ينجز أعماله حسب الوظيفة التي يتقاضى في مقابلها أجرًا أو حسب الخوف على فوات المصالح أو الوقوع في الأضرار كما هو الغالب في الأعمال الإدارية على أي مستوى وصعيد إلى مفكر عظيم، وطاقة جبارة طامحة إلى السمو والرقى بروح الشعور والمسؤولية بدوافعها الذاتية وأهدافها الكبرى وتطلعاتها العالية، وهذا ما يطمح إليه الجميع ويسعى لتحقيقه.¹

تعتبر عملية القيادة من أكثر العمليات تأثيرًا على السلوك التنظيمي، فهي تؤثر على دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل، وتُعد القيادة محورًا أساسيًا للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وهي أيضا من أوجه التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة، فالقائد يمد أفراد الجماعة بالوسائل التي تساعدهم على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، كما يُقدم لهم المكافآت ويهتم بمشاكلهم ويدافع عن مصالحهم، وفي مقابل ذلك يُقدم المرؤوسين بدورهم للقائد الولاء والقبول والطاعة والتقدير من خلال عطاء المرؤوسين، وبهذا يكتسب القائد شرعيته وسلطته كقائد.²

¹ نزار عوني اللبدي: تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة، ط1، الأردن، 2015، ص201.

² عمر عطية الزهراني: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية (دراسة تحليلية للاتجاهات)، رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2009، ص78.

* دور المدير في عملية تطوير وتحسين الأداء: يجب على المدير الحرص على تنفيذ استراتيجيات الأداء ومتابعتها، ويمكن تلخيص دوره في الخطوات التالية:¹

- 1- تحديد المشكلة وتحليل الموقف.
- 2- طلب المشورة المتخصصة وعمل التقييم اللازم.
- 3- وضع وتحديد الأهداف.
- 4- تحديد المدخلات اللازمة.
- 5- التطبيق والتعزيز (زيادة السلوك الإيجابي وتقليل السلبي).
- 6- المتابعة الدائمة وإعادة التقييم والمشورة.

ومنه فإن دور المدير مهم جدًا في إدراك أهمية تحسين الأداء وإزالة العوائق وتعزيز النواحي الإيجابية.

المطلب الثالث: أثر نظام الحوافز على أداء و مردودية العامل في المؤسسة الاقتصادية

الاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع الأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجذب العناصر المؤهلة على افتراض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها ويمكننا القول بوجه عام أن العاملين يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم عليه المؤسسة، فمن الممكن إذا أن يكون توقع المكافآت حافزًا قويًا لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل زيادة على ذلك، فإن للحوافز أهمية بالنسبة للأفراد لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل، فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي كما أنها تُشبع الحاجات أو تُخفض قوة الدافع وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك.²

ويُعتبر التحفيز من أهم الوسائل التي يجب على المؤسسات إتباعها من أجل الوصول إلى درجة أداء فعال، كما تعمل الحوافز على استثارة الدافع الإنساني من أجل زيادة أدائه وتطويره من خلال الرضا الوظيفي، ثم إن نظام الحوافز يؤثر على درجة الأداء وفعاليتها من خلال تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط

¹ مصطفى محمد: الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس، ط1، 2018، ص88.

² محمد بن سعد أبو حيمد: أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، تموز 2020، ص39.

الضعف لدى العاملين بالمؤسسات، وعليه لابد للمؤسسات من التركيز على البرامج التحفيزية وضرورة ربطها بالإنتاج، ومن أبرز ملامح تأثير دور نظام الحوافز الجيد على الأداء الوظيفي ما يلي:¹

- زيادة نواتج العمل من حيث كميات الإنتاج والجودة والكفاءة في الأداء وسرعة التنفيذ والتطوير في الأداء وزيادة فاعليته.

- تخفيض الفاقد في العمل، أي بمعنى زيادة ولاء العاملين للمؤسسة.

- إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية الأمر الذي يحقق هدفا إنسانياً في حد ذاته وغرضاً رئيسياً له انعكاساته على إنتاجية هؤلاء الأفراد، وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المؤسسة.

- التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله وتغييره أو إلغائه إذا لزم الأمر.

- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى وجودها في صفوف العاملين.

- تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين بما يضمن نتيجة ازدهار للمؤسسة وتقدمها.

- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة، وتنمية التقدير الذاتي لديهم.

المطلب الرابع: تأثير نظام الحوافز على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة الاقتصادية

تعتبر الرغبة في العمل والقدرة عليه من العوامل الأساسية المؤثرة على الأداء أو على الكفاءة فالكفاءة تعني العلاقة بين الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج وبين الناتج من تلك العملية، وما يؤثر على خلق الرغبة في العمل هو ما تقدمه الإدارات من حوافز تشجيعية وعلى هذا الأساس تبنى العلاقة العضوية بين الكفاءة الإنتاجية والحوافز.²

¹ وليد شفيق علي البيضة: تأثير الحوافز المادية والمعنوية على جودة الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 46، 2022/04، ص20،21.

² طه بخيت محمد أحمد بخيت: أثر الحوافز على أداء العاملين (دراسة حالة بنك النيلين)، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، مصر، 2017، ص69.

إن الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة تتأثر بنوعين من العوامل الموضحين في الجدول التالي:¹

جدول رقم (2): يبين تأثير نظام الحوافز على الكفاءة الإنتاجية.

العوامل الإنسانية	العوامل الفنية
- القدرة على العمل: حيث تشير إلى معارف ومهارات وخبرات الفرد وذلك عن طريق التعلم والتدريب.	- التقدم الآلي والتكنولوجي.
- الرغبة في العمل: والتي تتحدد بظروف العمل المادية وحاجات ورغبات الفرد وذلك من أجل جعل العمل مشوقا ومثيرا للأفراد عن طريق التحفيز.	- تصميم العمل.
	- المواد الخام
	- طرق وأساليب الإنتاج

وتعتبر العوامل الإنسانية هي المحدد الأساسي للكفاءة الإنتاجية، وبالتالي فإن إنتاجية الفرد تتوقف على عاملين رئيسيين هما المقدرة والرغبة فإذا توفر هذين العنصرين في العامل وهذا بدافع التحفيز فإنه حتما سيؤثر على الكفاءة الإنتاجية عن طريق ما يلي:

- 1- تحسين معدلات استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة.
- 2- ترشيد استخدام الآلات والمعدات وتخفيض الأعطال.
- 3- ترشيد استخدام المواد الخام ومستلزمات الإنتاج.
- 4- تخفيض الوقت في العمليات الإنتاجية بتفادي الأعطال وتسريع الأداء نتيجة لتحسين المهارات واتباع سلوك الأداء الإيجابي.
- 5- تخفيض التكاليف في كافة مراحل العمل وصولا إلى تخفيض التكلفة الكلية للوحدة المنتجة في المتوسط.
- 6- تحسين التصميم والتطوير وتحديث مواصفات السلع المنتجة.
- 7- تحقيق الترابط والتنافس على مستوى العمليات الإنتاجية وفيما بينها وبين العمليات السائدة (المخازن، المشتريات، الموارد البشرية، الحسابات) وفيما بين جميع العمليات التسويقية.
- 8- تحسين معدلات جودة المنتجات، والالتزام بنظام المنتجة الشاملة في كافة مراحل الإنتاج وقطاع العمل بالمصنع.
- 9- تحسين الحالة المعنوية للعاملين، وتأكيد التقدير لجهودهم وحثهم على المشاركة الإيجابية في تحقيق إنجازات مميزة.

¹ بن عنتر عبد الرحمان: مرجع سابق، ص 214-216.

خلاصة:

يمكن القول في نهاية الفصل أن للحوافز أهمية كبيرة، فهي تعتبر ركيزة أساسية تستعملها المؤسسة لتفجير طاقات العمال وتحسين أدائهم وتطوير قدراتهم في العمل، وعليه فإن شعور العامل بالتقدير من خلال منح الحوافز والمكافآت المناسبة له نتيجة على رفع مستوى أدائه وبالتالي الرفع من مردودية المؤسسة.

الفصل الخامس

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

أولاً: منهج الدراسة

ثانياً: أدوات جمع البيانات

1- الاستمارة

2- المقابلة

ثالثاً: مجالات الدراسة

1- المجال الجغرافي

2- المجال الزمني

3- المجال البشري

خلاصة

تمهيد:

لقد أوضحنا في الفصول السابقة الجانب النظري للمتغيرين المستقلين كلا من الحوافز والأداء الوظيفي وذلك بعرض مشكلة البحث والتطرق لأهم الجوانب المتعلقة والمرتبطة بها، ونحاول من خلال دراسة ذلك إبراز أثر الحوافز على أداء ومردودية العاملين وذلك في مجمع عبيدي محمد بولاية قالمة وفي ضوء ما حصلنا عليه من معطيات قمنا بترجمتها بالاستناد إلى استراتيجية منهجية متكاملة تُمكننا من تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية، وذلك من خلال توضيح أهم الجوانب المنهجية والمتمثلة في منهج الدراسة إضافة إلى اختيار الأدوات المستخدمة في جمع البيانات ثم تحديد مجالات الدراسة والتي تمثلت في المجال الجغرافي والزمني والبشري.

أولاً: منهج الدراسة

يعرف عمار بوحوش المنهج على أنه مجموعة القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة.¹

يُعرف بأنه جملة المبادئ والإرشادات التي يجب على الباحث اتباعها من بداية البحث إلى نهايته بغية الكشف عن العلاقات العامة والجوهرية والضرورية التي تخضع لها الظواهر موضوع الدراسة.² وانطلاقاً من موضوع هذه الدراسة التي تدور حول أثر الحوافز على أداء ومردودية العامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ومن أجل الكشف عن طبيعة هذه العلاقة فقد استخدمنا المنهج الوصفي باعتباره أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع البيانات ومعلومات معينة عن الظاهرة المدروسة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.³

ثانياً: أدوات جمع البيانات

وتُعرف أداة البحث بأنها الوسيلة التي يستطيع بها الباحث حل مشكلته مهما كانت تلك الأدوات، إذ أن المشكلة المطروحة هي التي تحدد الأدوات التي يستعملها الباحث في بحثه.⁴ وإذا لم تكن طرق أو وسائل جمع البيانات دقيقة أو ثابتة بدرجة عالية، فمن الضروري الحصول على عينة كبيرة لتعويض الخطأ المتأصل في جمع البيانات، ومن ناحية أخرى يتأثر حجم العينة بنوع الأداة المستخدمة في جمع البيانات، فإذا كان الباحث يستخدم المقابلة أو الملاحظة فإنه يقلل من حجم العينة حتى يقلل من الجهد والوقت، أما إذا كان يستخدم الاستبيان يمكنه في هذه الحالة من جمع بيانات من عينة كبيرة الحجم لتكون ممثلة بسهولة.⁵

¹ عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: **منهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص99.

² عمار بوحوش، عباش عائشة وآخرون: **منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية**، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ط1، برلين، ألمانيا، 2019، ص14.

³ محمد عبد السلام: **منهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية**، مكتبة نور، 2020، ص163.

⁴ سعد سلمان المشهداني: **منهجية البحث العلمي**، الكتاب الجامعي، ط1، الإمارات، 2020، ص138.

⁵ طاهر جسو الزبياري: **أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، لبنان، 2011، ص118.

وعلى هذا الأساس فقد اعتمدت هذه الدراسة على الأدوات المنهجية التالية:

1-الاستمارة:

هي تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة، ذلك لأن صيغ الإجابات تُحدد مسبقاً، هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية وإقامة مقارنات كمية.¹ وهي مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث في ضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها.²

في هذه الدراسة تم تصميم الاستمارة ثم عرضها على الأستاذ المشرف لتصحيحها حيث قام بإعادة ترتيب الأسئلة وحذف بعضها حيث تم تصحيحها بناءً على توجيهاته ثم وضعها في شكلها النهائي، وقد تضمنت 33 سؤال وانقسمت إلى 04 محاور كآتي:

- **المحور الأول:** تضمن 06 أسئلة تدور حول بيانات عامة عن المبحوثين مثل: الجنس السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية.

- **المحور الثاني:** تضمن 08 أسئلة تبين أثر تفعيل نظام الحوافز على مستوى أداء ومردودية العامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

- **المحور الثالث:** تضمن 12 سؤال يتعلق بمدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء ومردودية العامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

- **المحور الرابع:** تضمن 08 أسئلة تحدد الأساليب المتبعة من طرف مؤسسة عبيدي محمد لتحسين الأداء ورفع المردودية .

2- المقابلة:

تُعد تقنية المقابلة من أهم أدوات جمع المعطيات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية ويُعد التحقيق بواسطة المقابلة تقنية يطرح خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة المدروسة والهادفة من أجل خدمة موضوع البحث على مجموعة مختارة من عينة البحث.³

¹ موريس أنجرس: **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، (ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون)، دار القصب، ط2، الجزائر، ص204.

² محمد سرحان علي المحمودي: **مناهج البحث العلمي**، دار الكتب، ط3، اليمن، 2019، ص126.

³ محمد عبد السلام: مرجع سابق، ص47.

فالمقابلة هي عبارة من عملية اتصال مباشر بين الباحث ومساعديه من ناحية وبين المبحوثين أو مفردات العينة المختارة من ناحية أخرى، حيث يُوجه الطرف الأول في العادة جملة من الأسئلة المقننة أو غير المقننة إلى الطرف الثاني.¹

في هذه الدراسة تم إجراء المقابلة بمجمع عبيدي محمد (مطحنة ومصبرات غذائية) بتاريخ 21 مارس 2023 مع السيد سكفالي محمد إطار مالي ورئيس مصلحة عمال المخزون والتجارة والفلاحين، في هذه المقابلة قُمنّا بتوضيح موضوع الدراسة والهدف منه، وبعض المسائل المرتبطة بموضوع الدراسة.

ثالثا: مجالات الدراسة

2- المجال الجغرافي:

وهو النطاق الجغرافي الذي سيضمه البحث² وقد تمت هذه الدراسة بمجمع عبيدي محمد بولاية قالمة والتي تقع بشمال شرق البلاد شمال الأوراس وتبعد عن العاصمة بـ 537 كلم وأقرب الولايات إليها هي عنابة الساحلية وقسنطينة وسوق أهراس علاوة على طابعها الصناعي والفلاحي والرعوي والغابي الذي يعطيها موقعا استراتيجيا هاما في الجزائر حيث يقع المجمع بطريق سدراتة بلخير، قالمة.³

2- المجال الزمني:

يمثل المدة الزمنية المستغرقة لإنجاز ما جاء في الإطار الميداني للدراسة، أي الفترة التي قضاها الباحث في إجراء الدراسة الميدانية بدءًا من إعداد الإطار المنهجي وجمع البيانات وتحليلها، وصولا إلى النتائج والتوصيات.

- الزيارة الاستطلاعية الأولى: تمت يوم 09 مارس 2023 حيث أجرينا استطلاعات على المجمع وتلقينا استقبالا من المؤسسة من طرف موظفي الإدارة وذلك من أجل التعرف على مكان الدراسة ومعرفة عدد العاملين داخل هذه المؤسسة وذلك لتحديد العينة المناسبة للدراسة.

- الزيارة الاستطلاعية الثانية: في يوم 20 مارس 2023 تم توزيع الاستمارات على مختلف الموظفين من إداريين إطارات وعمال، وذلك بغرض الإجابة على الأسئلة التي تخدم دراستنا، في مؤسسة مجمع عبيدي محمد (مطحنة ومصبرات غذائية)، وفي 21 مارس 2023 تم جمع الاستمارات، وذلك من أجل تحليلها وتفسيرها والوصول إلى نتائج الدراسة.

¹ طاهر جسو الزبياري: مرجع سابق، ص136.

² محمد سرحان علي المحمودي: مرجع سابق، ص106.

³ الموقع : www.marefa.org، تم الاطلاع يوم 2023/04/23، على الساعة 15:33.

3- المجال البشري:

يُقصد به مجتمع البحث، وهو الهدف الأساسي من الدراسة حيث أن الباحث يُعمم في النهاية النتائج عليه، ويعني به جميع مفردات أو عناصر الظاهرة التي يدرسها الباحث¹ وعلى ضوء موضوع الدراسة الذي يدور حول أثر الحوافز على أداء ومردودية العامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية فإن المجال البشري يختص بفئة الإطارات والإداريين والعمال، وقد بلغ تعداد الموظفين في المؤسسة محل الدراسة 190 عاملا، وقد أخذنا عينة عشوائية تتكون من 55 عامل وهي تمثل نسبة 28.94% من مجموع العمال، وقد تم توزيع 55 استمارة وبعد الاطلاع عليها والتدقيق فيها تم استرجاع 15 استمارة حيث كانت عدد الاستمارات القابلة للتحليل 40 استمارة أي ما تشكل نسبة 21.05 من عينة الدراسة.

¹ طاهر جسو الزيباري: مرجع سابق، ص117.

خلاصة:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل توضيح أهم الخطوات المنهجية التي تم استخدامها في الدراسة ومن ثم التعرض لأهم الأدوات المنهجية التي استخدمت في جمع البيانات الميدانية، وبالإضافة إلى التعرف على مجالات الدراسة الثلاثة، ومدى ملاءمة المنهج المتبع لموضوع الدراسة. ولقد شكلت هذه العناصر والأدوات سنداً منهجياً هاماً ساعد في معالجة الموضوع ميدانياً وتوفير بيانات هامة ومتنوعة عنه.

الفصل السادس

الإطار التحليلي للدراسة

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

رابعاً: النتائج العامة للدراسة

خامساً: التوصيات والاقتراحات

الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

تمهيد:

بعد التعرض في الفصل السابق إلى مختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة، سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى عرض بيانات الدراسة في الجداول الإحصائية ومن ثم تحليلها وتفسيرها بالاستناد إلى ما تم الحصول عليه خلال دراستنا الميدانية، ومن ثم الخروج بنتائج حول الموضوع ومناقشتها في ضوء الفرضيات وفي ضوء الدراسات السابقة وصولاً إلى النتائج العامة، وأخيراً قمنا بعرض بعض التوصيات الخاصة بهذه الدراسة.

أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية

1- البيانات العامة:

جدول رقم (03): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
55%	22	ذكور
45%	18	إناث
100%	40	المجموع

استناداً إلى بيانات الجدول رقم (03) الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، نلاحظ أن نسبة الذكور أعلى بقليل من نسبة الإناث، حيث تقدر نسبة الذكور بـ 55% أما نسبة الإناث فقد بلغت 45% وهذا يعنى أن هناك تقارب بين النسبتين، ويرجع هذا التناسب بين فئة الذكور وفئة الإناث إلى طبيعة العمل بالمؤسسة.

كما تبين لنا من خلال ما جاء في النسب الإحصائية لهذا الجدول التغير الكبير الذي طرأ على الجانب السوسيوثقافي المتضمن لهذه المؤسسة والذي كان في السابق يعتبر خروج المرأة للعمل خطيئة اجتماعية أصبح الآن يشجع بكل الطرق توظيف المرأة في المؤسسات.

جدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
20.5%	9	أقل من 25 سنة
52.5%	17	من 26 إلى 35 سنة
24.5%	9	من 36 إلى 45 سنة
12.5%	5	أكبر من 45 سنة
100%	40	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (04) أن أكبر نسبة هي نسبة 42.5% وتمثل أفراد العينة الذين أعمارهم تتراوح ما بين 26 إلى 35 سن، وتليها 24.5% من أفراد العينة الذين أعمارهم تتراوح ما بين 36 إلى 45 سنة وكذا نسبة 20.5% من أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم أقل من 25 سنة، وأدنى مرحلة كانت نسبتها 12.5% تخص المبحوثين الذين أعمارهم أكبر من 45 سنة، وهذا راجع إلى أن أغلب الموظفين هم من فئة الشباب وهذا ما يوحي بأن المؤسسة تعمل على تشغيل عنصر الشباب في الإطار الممثل للعمل بها، وذلك لضمان جودة الخدمات وكفاءتها وفعاليتها ولكي تكون قادرة على تقديم

الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

خدمات متميزة نظرا لطبيعة العمل بالمؤسسة التي قد تستوجب الكفاءة والقدرة العقلية والبدنية، مما يساهم في نجاح المؤسسة.

جدول رقم (05): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
2.5%	1	ابتدائي
20%	8	متوسط
35%	14	ثانوي
42.5%	17	جامعي
100%	40	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (05) والخاص بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، نلاحظ أن هناك اختلاف في المستوى التعليمي لعمال مجمع عبيدي محمد حيث نجد أن نسبة 42.5% تمثل مستوى التعليم العالي وتليها نسبة 35% والتي تمثل نسبة مستوى التعليم الثانوي، ثم تليها نسبة 20% وهم المبحوثون الذين يمثلون مستوى التعليم المتوسط، وفي الأخير تأتي نسبة 2.5% والتي تمثل نسبة التعليم الابتدائي وهي أضعف نسبة، ومن هنا نستنتج بأن المؤسسة تهتم بالعمال الذين لديهم مستوى تعليمي عالي كما هو مبين في نسبة الجامعيين.

وهذا مؤشر يدل على أنها تعتمد في سياستها التوظيفية على اليد العاملة المؤهلة لأن التعليم هو الوسيلة الوحيدة لمقابلة تحديات القرن 21، وأساس التقدم والرقي.

جدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة المدنية
32.5%	13	أعزب
62.5%	25	متزوج
5%	2	مطلق
0%	0	أرمل
100%	40	المجموع

يتبين من خلال الجدول (06) أن نسبة المتزوجين هي أكبر نسبة والمقدرة بـ 62.5% وهذا راجع إلى سنهم المتقدم وظروف بعضهم الاقتصادية والاجتماعية تضع على عاتقهم مسؤولية أسرهم وتلبية حاجياتهم العائلية، ثم تليها نسبة العزاب والمقدرة بـ 32.5% وهي نسبة متوسطة مقارنة مع نسبة

الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

المتزوجين كونهم يرغبون في تحقيق طموحاتهم و بناء مستقبلهم، أما نسبة المطلقين فكانت ضئيلة بنسبة 5% ممثلة بمفردتين من المبحوثين.

جدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	6	15%
6 - 15 سنة	22	55%
16 - 25 سنة	12	30%
أكثر من 25 سنة	0	0%
المجموع	40	100%

يوضح الجدول رقم (07) توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية فنلاحظ أن الفئة التي تتراوح أقدميتها بين (6 إلى 15 سنة) تمثل أكبر نسبة وتقدر بـ 55%، ثم تليها الفئة التي تتراوح أقدميتها من (16 إلى 25 سنة) والتي تقدر نسبتها بـ 30%، وتأتي في الأخير فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 15% وهي أقل فئة، ومنه نلاحظ أن المؤسسة تضم الفئة الأكثر خبرة وأقدمية بحيث تمثل النسبة الأعلى، ويدل هذا على أن المؤسسة تعمل على الخبرة وهذا ما يشكل مكسبا لها، فكلما زادت سنوات الخبرة كلما زاد ذلك في تحسن أداء العمال وبهذا تسعى المؤسسة للحفاظ على عمالها ذوي الخبرة الطويلة.

جدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية

الوضعية المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
عامل بصفة دائمة	28	70%
عامل بصفة مؤقتة	12	30%
المجموع	40	100%

يوضح الجدول رقم (08) توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية فنلاحظ أن نسبة 70% هم عمال بصفة دائمة وهي تمثل أكبر نسبة، ثم تليها نسبة 30% وهم عمال بصفة مؤقتة، ومنه نلاحظ أن أغلب العمال هم الذين يعملون بصفة دائمة وهذا يعود إلى أن المؤسسة تسعى للحفاظ على عمالها ذوي الكفاءة والخبرة، وفي نفس الوقت تعمل على توظيف عمال جدد وتحسين مستوى أدائهم انطلاقا من خبرة العمال الذين يعملون بصفة دائمة ونقل خبراتهم لهم.

الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

2- بيانات تبين أثر تفعيل نظام الحوافز على مستوى أداء ومردودية العامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

جدول رقم (09) يوضح مدى تحصل العامل على مكافآت داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	16	40%
لا	24	60%
المجموع	40	100%

يوضح الجدول رقم (09) فيما إذا كان العمال يتحصلون على مكافآت داخل المؤسسة فنلاحظ أن نسبة 60% من أفراد العينة صرحوا بأنهم لم يتحصلوا على مكافآت منذ التحاقهم بالمؤسسة وربما يرجع ذلك لتوظيفهم حديثاً أو أنهم لم يصلوا إلى مستوى الأداء الذي تسعى إليه المؤسسة، بينما نجد 40% من المبحوثين أكدوا على أنهم تحصلوا على مكافآت وربما يرجع ذلك إلى كونهم يتوفرون على الخبرة والكفاءة المطلوبة وبذلك تمنحهم المؤسسة مكافآت لتحفزهم على بذل المزيد من الجهد والمثابرة، وبالتالي الزيادة في المردودية والحفاظ على المؤسسة.

جدول رقم (10): يوضح رأي العامل في نظام المكافآت المعتمد في المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
جيد	10	25%
متوسط	15	37.5%
مقبول	8	20%
ضعيف	7	17.5%
المجموع	40	100%

يوضح الجدول رقم (10) رأي العامل في نظام المكافآت المعتمد في المؤسسة، حيث أكدت نسبة 37.5% من أفراد العينة على أن نظام المكافآت المعتمد في المؤسسة متوسط، بينما عبرت نسبة 25% من المبحوثين بأنه جيد، كذلك نجد نسبة 20% من أفراد العينة تعتبر أن نظام المكافآت مقبول، في حين نجد أن نسبة 17.5% من أفراد العينة يعتبرون أن نظام المكافآت ضعيف لا يقوم على أسس ومعايير علمية وموضوعية.

والملاحظ هنا أن نظام المكافآت بالمؤسسة مقبول حيث يمثل 25% بين الجيد والمتوسط، وهذا ما يدل على أن نظام المكافآت يقوم على أساس الكفاءة والمهارة والأقدمية والجهد الذي يبذله الفرد في

الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

عمله، و هذا ما يجعل العامل متميزاً عن غيره في زيادة الإنتاج أكثر وبالتالي لديه الأهمية في أخذ هذه المكافأة، مما يجعل العاملين الآخرين يسعون للحصول عليها هم أيضاً، وبالتالي تكون المؤسسة بذلك حققت هدفها منه شعور العامل بالرضا ومنه تحقيق هدفها العام وهو الإنتاج.

جدول رقم (11): يبين مدى أن نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة يقوم على أسس ومعايير

علمية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	من الحوافز على أساس	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	26	%65	الأداء	12	%37.5
			الأقدمية	8	%25
			المهارة	4	%12.5
			المجهود	8	%25
			أخرى تذكر	0	%0
لا	14	%35	/	/	/
المجموع	40	%100	المجموع	*32	%100

* هذا العدد لا يمثل أفراد العينة لأن هناك من أجاب على أكثر من احتمال واحد.

من خلال المعطيات الإحصائية التي تظهر في الجدول رقم (11) يتضح أن أعلى نسبة وهي %65 من العدد الإجمالي لأفراد العينة أكدوا على أن نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة يقوم على أسس ومعايير علمية.

ونلاحظ من خلال الجدول أن الحوافز تُمنح حسب الأداء والأقدمية والمهارة والمجهود، حيث أقرت نسبة %37.5 من المبحوثين على أن الحوافز تمنح على أساس معيار الأداء حيث يمثل المعيار الأساسي وربما الأوضح لدى كل المؤسسات، ويعني الزيادة عن المعدل النمطي للأداء في الكمية أو الجودة، في حين نجد %25 من أفراد العينة صرحت بأن معيار المجهود هو الأساس الذي تُمنح عليه الحوافز، وهو أقل موضوعية مقارنة مع معيار الأداء، في حين نجد %12.5 من أفراد العينة أكدوا بأن الحوافز تُمنح على أساس معيار المهارة أي أن المؤسسة تُكافئ العامل بناءً على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو براءات اختراع، أو دورات تدريبية، أو الذين يقدمون أفكاراً أو حلولاً ابتكارية لمشكلات العمل والإدارة.

الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

بينما نجد أن 35% من العدد الإجمالي لأفراد العينة صرحوا بأن نظام الحوافز في المؤسسة لا يقوم على أسس علمية ومعايير واضحة، وبالتالي لا توجد معايير لنظام الحوافز المطبق في المؤسسة.

جدول رقم (12): يحدد الأساليب المتبعة لتفعيل نظام الحوافز

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	الأساليب	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	24	60%	العدالة	7	28%
			الكافية	6	24%
			الجدوى	1	4%
			الاستقرار والمرونة	11	44%
			أخرى تذكر	0	0%
لا	16	40%	/	/	/
المجموع	40	100%	المجموع	32*	100%

* هذا العدد لا يمثل أفراد العينة لأن هناك من أجاب على أكثر من احتمال واحد.

يحدد الجدول رقم (12) فيما إذا كانت المؤسسة تتبع أسلوب لتفعيل نظام الحوافز، حيث نلاحظ أن أغلبية الباحثين وبنسبة 60% من العدد الإجمالي أقرروا بأن المؤسسة تتبع أساليب لتفعيل نظام الحوافز.

وقد أكدت نسبة 44% من أفراد العينة بأن المؤسسة تتبع أسلوب الاستقرار والمرونة إذ لا بد أن يكون نظام الحوافز مستقر في المؤسسة ولا يجب تعديله حتى يفهمه جميع العاملون، ولكن هذا لا ينفي إمكانية تغييره وتعديله إذا استدعى الأمر ذلك، وتليها نسبة 28% من الباحثين أقرروا بأن المؤسسة تتبع نظام العدالة أي أن يحصل جميع العاملون على نفس المقدار من الحوافز باعتبار أن العدالة هي من أهم مقومات نظام الحوافز، في حين نجد نسبة 24% من أفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة تتبع أسلوب الكفاية، إذ لا بد أن يضمن نظام الحوافز أن تكون أجور العمال كافية لسد احتياجاتهم ومتطلباتهم، كما صرحت نسبة 4% من الباحثين بأن المؤسسة تتبع أسلوب الجدوى أي أن نظام الحوافز يحقق منفعة وأرباح للمؤسسة وخاصة بعد تطبيقه.

في حين نجد أن 40% من العدد الإجمالي لأفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة لا تتبع أي أسلوب لتفعيل نظام الحوافز.

الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

جدول رقم (13): يوضح دور الحوافز في الرفع من مستوى الأداء لدى العاملين

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
تشجع	25	62.5%
إلى حد ما	9	22.5%
لا تشجع	6	15%
المجموع	40	100%

يوضح الجدول رقم (13) العلاقة الموجودة بين الحوافز ومستوى الأداء، حيث نلاحظ نسبة 62.5% من المبحوثين أقروا بأن الحوافز تشجع على رفع مستوى الأداء باعتبارها سواء كانت مادية أو معنوية فهي التي تحرك قدرات العاملين بالمؤسسة نحو مزيد من كفاءة الأداء اتجاه أعمالهم وتنمي طاقاتهم الإبداعية، و بالتالي تتحقق الزيادة في نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة إنتاج، في حين عبرت نسبة 15% من أفراد العينة أن الحوافز لا تشجع على رفع مستوى الأداء بالمؤسسة وهي أقل نسبة، وربما يرجع ذلك إلى شعور العامل بغياب العدالة في منح المكافآت أو عدم تناسبها مع الجهد الذي يبذله في المؤسسة، ومنه نستخلص أن الحوافز تعمل على تشجيع العمال لرفع مستوى أدائهم ورفع مردوديتهم بالمؤسسة.

جدول رقم (14): يبين التوقيت المناسب لتقديم الحوافز

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	الترتيب المناسب	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	18	55%	/	/	/
نعم	22	45%	شهرية	0	0%
			ثلاثية	5	14.70%
			نصف سنوية	6	17.65%
			سنوية	7	20.59%
			في المناسبات	23	67.65%
			أخرى تذكر	3	8.82%
المجموع	40	100%	المجموع	34*	100%

ملاحظة: هذا العدد لا يمثل عدد أفراد العينة لأن هناك من أجاب على أكثر من احتمال واحد.

الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

يوضح الجدول رقم (14) التوقيت المناسب لتقديم الحوافز حيث نلاحظ نسبة 55% من العدد الإجمالي للمبحوثين أقرروا بأن المؤسسة لا تسعى لاختيار التوقيت المناسب. بينما نجد نسبة 45% من العدد الإجمالي لأفراد العينة أقرروا بأن المؤسسة تحرص على اختيار التوقيت المناسب لتقديم الحوافز، باعتبار أن الحوافز تشجع العمال وتشعرهم بالرضا والحماس والرغبة في العمل خاصة عند تقديمها في الوقت المناسب.

حيث صرحت نسبة 38,23% منهم بأن أفضل وقت لتقديم الحوافز هو المناسبات باعتبار أنهم بالحاجة إلى التحفيز المادي خاصة في المناسبات كالأعياد، فإذا تحصل العامل على التحفيز المادي في الوقت الذي يكون بأمس الحاجة إليه سيخلق لديه الشعور بالرضا والحماس والولاء، وفي نفس الوقت يحفز على بذل الجهد ورفع مستوى أدائه في المؤسسة، كذلك نجد 20.59% من المبحوثين أكدوا على أن الوقت المناسب لتقديم الحوافز يكون سنويا وهذا ما يشعر العامل بأنه راضي عن مستوى أدائه طوال السنة التي كان يعمل فيها، ثم تليها نسبة 17.65% من أفراد العينة أقرروا بأن الوقت المناسب لتقديم الحوافز هو في نصف السنة، ونلاحظ أن نسبة 17,70% من المبحوثين صرحوا بأن أفضل وقت لمنح الحوافز هو كل ثلاثي، فعند منح التحفيز للعامل في الثلاثي الأول هذا ما يولد الشعور بالحماس لدى العامل على رفع مستوى أدائه في الثلاثي الذي بعده، وفي الأخير تأتي نسبة 8.82% وهي نسبة قليلة جدا وهم الذين ذكروا مواقيت أخرى حسبهم لمنح الحوافز كحالات المرض فعند تحفيز العامل ماديا ومعنويا في حالة مرضه يشعر بأنه جزء هام من المؤسسة وبالتالي فعند شفائه وعودته للمؤسسة يصبح أكثر مواظبة ونشاطا ويسعى دائما إلى رفع أدائه بالمؤسسة.

جدول رقم (15): يبين مدى تطبيق نظام عادل للحوافز في المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	الترتيب المناسب	التكرارات	النسبة المئوية
عادل	28	70%	/	/	/
غير عادل	12	30%	عدم وجود أسس ومعايير لنظام الحوافز	8	66.67%
			عدم وجود نظام للحوافز في المؤسسة	4	33.33%
			أخرى تذكر	0	0%
المجموع	40	100%	المجموع	12	100%

الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

يوضح الجدول رقم (15) مدى تطبيق العدالة في توزيع الحوافز في المؤسسة، حيث نلاحظ أن نسبة 70% من العدد الإجمالي لأفراد العينة أكدوا بأن المؤسسة تطبق نظاما عادلا للحوافز وهي أكبر نسبة وهذا يدل على أن المؤسسة تكافئ موظفيها بالشكل العادل بغض النظر عن مكانتهم ومستوياتهم الوظيفية.

بينما أقرت نسبة 30% من العدد الإجمالي للمبحوثين بأن المؤسسة لا تطبق نظاما عادلا للحوافز حيث نجد أن 66,67% منهم صرحوا بأن السبب في عدم تطبيق المؤسسة لنظام عادل للحوافز يرجع وبنسبة كبيرة إلى عدم وجود أسس ومعايير لنظام الحوافز المطبق في المؤسسة، حيث أن العمال يجهلون الأسس والمعايير التي تعتمد عليها المؤسسة في منح الحوافز فعندما يتم تقديم الحوافز لشخص دون آخر هو ما يولد لديه شعور بالإحباط ولا يدفعه لتحسين أدائه، في حين نجد أن نسبة 33,33% من المبحوثين أقروا بأنه لا يوجد نظام للحوافز من الأساس في المؤسسة.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تطبق نظاما عادلا في منح الحوافز وهذا ما يخلق لدى العمال الشعور بالرضا والاطمئنان ويدفعهم لتحسين أدائهم وبالتالي ترتفع مردودية المؤسسة وتحقق الأهداف المرجوة.

جدول رقم (16): يبين الأساليب التي يجب اتباعها لنجاح نظام الحوافز في المؤسسة الاقتصادية

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
50%	20	العدالة في منح الحوافز بين العمال
25%	10	تبيان أسس ومعايير تقديم الحوافز
7.5%	3	معرفة الوقت المناسب لتقديم الحوافز
17.5%	7	منح الحوافز عند القيام بالأداء المتميز
100%	40	المجموع

يوضح الجدول رقم (16) الأساليب التي يجب اتباعها لنجاح نظام الحوافز في المؤسسة الاقتصادية، فنلاحظ أن إجابات أغلب المبحوثين والتي بلغت 50% أكدت على أن من أهم الأساليب التي لا بد للمؤسسة من اتباعها لإنجاح نظام الحوافز هو أسلوب العدالة في منح الحوافز بين العمال لأن شعور العامل بالمساواة في الأجور والمكافآت المادية أو المزايا والخدمات الاجتماعية والمعنوية يزيد من دافعيته للعمل ويشجعه للعمل والإنتاجية، فالعدالة أمر ضروري للنجاح المؤسسي، كما أقرت نسبة 27.5% من أفراد العينة أن الأسلوب الذي يجب على المؤسسة اعتماده هو تبيان أسس ومعايير تقديم الحوافز أي يجب أن يكون العاملين بالمؤسسة على علم ومعرفة بالأسس التي يتم على أساسها منح

الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

الحوافز وهذا ما يولد لدى العامل الرغبة في تطبيق تلك الأسس سعيا منه للحصول على الحوافز، في حين صرحت نسبة 17.5% من المبحوثين أن الأسلوب الذي يجب اتباعه هو منح الحوافز عند القيام بأداء متميز فهذا بدوره يخلق في ذهن العامل العلاقة بين الأداء المتميز وحصوله على الحوافز وبذلك يصبح لدى العامل الاستعداد الكامل لتقديم أفضل ما لديه للوصول إلى أهدافه المتمثلة في تلبية وإشباع حاجاته وفي نفس الوقت يخلق جو للمنافسة بين العمال على تحقيق أفضل أداء متميز وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة التنظيمية.

علاوة على ذلك أفرت نسبة 7,5% من المبحوثين بأن أسلوب معرفة الوقت المناسب لتقديم الحوافز يعتبر من الأساليب الناجحة لتفعيل نظام الحوافز فعلى المؤسسة أن تعرف التوقيت المناسب لتحفيز العمال سواء كان ذلك سنويا أو في المناسبات أو كل ثلاثي وذلك لأن فعالية تقديم الحوافز تتعلق بالتوقيت المناسب.

3- بيانات تتعلق بمدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء ومردودية العامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

جدول رقم (17): يوضح قيمة الراتب الشهري الذي يتحصل عليه العامل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
20000 - 30000 دج	13	32.5%
30000 - 50000 دج	17	42.5%
50000 - 70000 دج	9	22.5%
70000 فما فوق	1	2.5%
المجموع	40	100%

يوضح الجدول رقم (17) قيمة الراتب الشهري الذي يتقاضاه أفراد عينة البحث فنلاحظ أن الراتب الشهري لأفراد العينة يتراوح بين (2000-أكثر من 70000 دج)، حيث عبرت نسبة 42.5% من أفراد العينة أن راتبهم الشهري يتراوح بين (30000 - 50000 دج) وهي أكبر نسبة وتمثل العمال القدامى الذين استفادوا من زيادات وترقيات لتليها فئة العمال الذين يتراوح دخلهم بين (20000 - 30000 دج) حيث تمثل نسبة 32.5% وهم العمال الذين لم يستفيدوا من أي زيادات في الراتب الشهري، في حين عبرت نسبة 22.5% من أفراد العينة أن راتبهم الشهري يتراوح بين (50000 - 70000 دج) والتي تمثل العمال الذين يتولون مناصب مهمة في المجمع والذين استفادوا هم أيضا من زيادات وترقيات وعلاوات، كما أكدت نسبة 2.5% من أفراد العينة أن راتبهم الشهري يفوق 70000 دج.

الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

جدول رقم (18) يبين مدى كفاية المدخول الشهري لسد الحاجيات الأسرية للعمال

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	17	42.5%
لا	23	57.5%
المجموع	40	100%

يوضح الجدول رقم (18) مدى كفاية المدخول الشهري الذي يتقاضاه أفراد عينة البحث لسد حاجياتهم الأسرية حيث كانت إجابة أغلب المبحوثين وبنسبة 57.5% الذين صرحوا بعدم كفاية مدخولهم الشهري وذلك لأنه غير كافي لسد متطلباتهم واحتياجاتهم وتغطية مصاريف ونفقات المعيشة وذلك راجع إلى غلاء المعيشة وتدني قيمة العملة الوطنية فحتى لو أخذت مبلغا من المال فلن يغطي جزءا كبيرا من المصاريف والاحتياجات. وبالتالي فإنه كلما كان الأجر منخفضا كلما انخفض مستوى المعيشة بحيث لا يستطيع العمال تلبية حاجاتهم ومتطلباتهم، في حين أكدت نسبة 42.5% من أفراد العينة بأن أجرهم كافي لسد حاجياتهم الأسرية، وربما يرجع ذلك إلا أن هؤلاء العمال يتولون مناصب مهمة في المؤسسة وبالتالي تكون الأجور التي يتقاضونها عالية.

جدول رقم (19): يوضح نسبة زيادة الراتب منذ الالتحاق بالمؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	عوامل ارتفاع الرواتب	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	30	75%	الحصول على ترقية	17	56.67%
			الحصول على منحة خبرة	13	43.33%
			الحصول على علاوة	0%	0%
			أخرى تذكر	0%	0%
لا	10	25%	/	/	/
المجموع	40	100%	المجموع	30	100%

يوضح الجدول رقم (19) مدى ارتفاع راتب أفراد العينة منذ التحاقهم بالمؤسسة، فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين والتي بلغت نسبتهم 75% من العدد الإجمالي زاد أجرهم منذ التحاقهم بالمؤسسة، وذلك راجع لأسباب منها حصول البعض من أفراد العينة على ترقية و هذا ما أكدته نسبة 56.67% وربما تمثل فئة العمال الذين توفرت فيهم الأقدمية، والخبرة، والكفاءة، في حين أقرت نسبة 43.33% من المبحوثين أنهم تحصلوا على زيادات في أجورهم بسبب حصولهم على منحة خبرة وبالتالي فإن هذه

الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

المؤسسة تعمل على تشجيع العمال من خلال الزيادة في رواتب العمال بما يتوافق وكفاءتهم وقدراتهم ومهاراتهم، في حين نلاحظ أن 25% من العدد الإجمالي لأفراد العينة أقرروا بأن أجرهم لم يزداد وربما يرجع ذلك لكونهم عمال جدد أو أنهم يعملون بصفة مؤقتة.

جدول رقم (20): يبين مدى توافق الجهد مع الأجر

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	أسباب عدم توافق الأجر مع الجهد	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	18	45%	/	/	/
لا	22	55%	عدم تلاعب الأجر مع المهام	15	68.18%
			عدم وجود دراسة علمية للأجور	3	13.64%
			عدم وجود نظام للأجور	4	18.18%
			أخرى تذكر	0	0%
المجموع	40	100%	المجموع	22*	100%

يوضح الجدول رقم (20) مدى توافق الجهد المبذول مع الأجر فنلاحظ نسبة 55% من العدد الإجمالي لأفراد العينة أن أجرهم لا يتوافق مع جهدهم المبذول في مكان العمل وذلك راجع إلى عدة اعتبارات، حيث أقرت نسبة 68.18% منهم أن سبب عدم توافق الأجر مع الجهد يرجع إلى عدم تلائم الأجر مع المهام الموكلة إليهم حيث أجمع 15 عامل بأن المهام التي يقومون بها كثيرة وأن الجهد في هذه الأعمال كبير وشاق مقارنة بالأجر الذي يتقاضونه، بينما صرح 18.18% من المبحوثين بعدم وجود نظام للأجور وأنهم ليسوا على دراية وعلم على أي أساس تمنح وفقه الأجور في المؤسسة، في حين أقرت نسبة 13.64% من أفراد العينة بأن السبب في عدم توافق الأجر مع الجهد هو عدم قيام المؤسسة بدراسة علمية للأجور وأن الأجور لا تُحسب وفق الجهد المبذول في العمل، وعليه يمكن القول بأنه كلما كانت الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة كافية كلما بذل العمال مجهودا أكبر في زيادة الإنتاج.

علاوة على ذلك نلاحظ أن نسبة 45% من العدد الإجمالي لأفراد العينة صرحوا بأن الأجر الذي يتقاضونه يتوافق مع جهدهم المبذول في العمل وهذا ما يدل على أن المؤسسة تكافئ عمالها بالشكل المناسب، من خلال منح الحوافز للعمال جراء أدائهم لأعمالهم وفقا للجدارة والجهد والمثابرة في العمل حيث تكون المكافأة نتيجة بذل المجهود.

الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

جدول رقم (21) يحدد الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	40	100%	نقل	40	41.66%
			إعانات في الأعياد	23	23.95%
			تأمين صحي	26	27.08%
			إعانات في الدخول المدرسي	7	7.29%
			أخرى تذكر	0	0%
لا	00	0%	/	/	/
المجموع	40	100%	المجموع	32*	100%

* هذا العدد لا يمثل أفراد العينة لأن هناك من أجاب على أكثر من احتمال واحد.

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أن أعلى نسبة وهي 100% من العدد الإجمالي لأفراد العينة صرحوا بأنهم يتلقون خدمات اجتماعية متنوعة من طرف مؤسستهم، حيث أن أغلب المستجوبين بنسبة 41.66% أكدوا بأنهم يستعملون وسيلة نقل المؤسسة للوصول إلى مكان العمل، وهذا ما يجعلهم يشعرون بالارتياح لتجنبهم مشكلة النقل وبهذا يحافظون على أوقات العمل وبالتالي تُجنبهم الدخول في خلافات مع إدارة المؤسسة، ومن زاوية أخرى فإنه بتوفير وسيلة النقل للعامل قد خففت عنه تكاليف النقل، وأثناء زيارتنا الميدانية لاحظنا وفرة وسائل النقل.

في حين نجد 27.08% صرحوا بأنهم يستفيدون من تأمين صحي وهذا تأكيد لتأمينهم اجتماعيا وبالتالي فإن تأمين العامل اجتماعيا له تأثير إيجابي على نفسيته وصحته وترفع من الروح المعنوية لديه، ويعزز ارتباطه بالمؤسسة ويدفعه بذلك إلى تحسين أدائه.

كذلك نجد 23.95% من أفراد العينة أقرروا بأنهم يتحصلون على إعانات في الأعياد وهو ما يساعدهم على تقليل بعض المصاريف اليومية، وإشباع جانب من حاجاتهم وهذا ما يؤثر بشكل إيجابي على نفسياتهم في الحياة العملية والتي لها علاقة وثيقة بالأداء والإنتاج بالمؤسسة.

علاوة على هذا فقد أكدت إجابات المستجوبين بنسبة 7.29% بأنهم يتحصلون على إعانات في

الدخول المدرسي، وهذا ما يسهم بشكل كبير في مساعدة العمال على سد بعض حاجياتهم الأسرية.

الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

جدول رقم (22): يبين مدى الاستفادة من الترقية في المؤسسة والأسس التي أساسها يتم ترقية العامل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	تمت الترقية على أساس	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	21	52.5%	الأقدمية	11	42.30%
			الخبرة والكفاءة	9	34.61%
			المواظبة	6	23.07%
			أخرى تذكر	0	0%
لا	19	47.7%	/	/	/
المجموع	40	100%	المجموع	26*	100%

* هذا العدد لا يمثل أفراد العينة لأن هناك من أجاب على أكثر من احتمال واحد.

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أن أعلى نسبة وهي 52.5% من العدد الإجمالي لأفراد العينة تحصلوا على ترقية داخل المؤسسة، حيث نجد أن 42.30% منهم تمت ترقيتهم على أساس الأقدمية وذلك يعود إلى مدة الخدمة التي قضاها العامل بالمؤسسة، فالترقية بالأقدمية تُكسب العامل الخبرة والمهارة والمعرفة بكل تفاصيل العملية الإنتاجية وكل مستلزمات الآلة، كما أن الترقية بالأقدمية تُحفز العمال أكثر للحصول على فرص ترقية أكبر وكما تُسهم في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء والرفع منه.

هذا وقد أكدت إجابات المستجوبين بنسبة 34.61% أنه قد تم ترقيتهم على أساس الخبرة والكفاءة، وهذه الأخيرة تسهم بشكل كبير في رفع الروح المعنوية للعمال لأنه عند ترقيتهم على أساس الخبرة والكفاءة يشعرون بقدراتهم ومهاراتهم وكفاءتهم وإمكانياتهم بتحقيق الأفضل للمؤسسة، كذلك تُعتبر الترقية على أساس الخبرة والكفاءة عدالة بين الموظفين، علاوة على هذا نجد 23.07% من أفراد العينة صرحوا بأنه تمت ترقيتهم على أساس المواظبة فالعامل الذي يؤدي عمله بكل انضباط والتزام فهو يحقق بصورة مباشرة أهداف المؤسسة، وبالتالي يُسهم بشكل إيجابي في الرفع من مردودية المؤسسة.

في حين نجد 47.5% من العدد الإجمالي لأفراد العينة أقرروا بأنهم لم يتحصلوا على ترقية داخل مؤسستهم، وهذا ما يؤثر بشكل سلبي على نفسية العامل ويشعره بالإحباط وعدم المبالاة اتجاه العمل.

الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

جدول رقم (23): يوضح مدى مساهمة العمال في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	23	57.5%
لا	17	42.5%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أن أعلى نسبة وهي 57.5% من أفراد العينة صرحوا بأنهم يشاركون في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة، وهذا ما يؤثر بشكل إيجابي على نفسية العمال ويرفع من معنوياتهم ويدفعهم إلى تبني أهداف المؤسسة، وبالتالي السعي إلى تحقيقها بكل عزيمة وإصرار باعتبارها أهدافا خاصة بهم، ثم إن المسؤول مهما توافرت فيه قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في اتخاذ القرارات.

وأثناء إجراء المقابلة مع مسؤول مصلحة العمال أكد لنا أنه يسمح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة للعمال والمؤسسة، بينما نجد نسبة 42,5% من أفراد العينة أكدوا على أنهم لا يشاركون في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة، وهذا ما ينعكس سلبيًا على طبيعة العلاقة بين المسؤول والعمال فيجعل المسؤول يُحس بنوع من القيمة والسلطة تبعًا للمكانة التي يشغلها، وتقل من شأن العمال وتجعلهم مجرد آلة يُطبقون فقط، إضافة إلى شعورهم بالملل والضجر والتهاون نتيجة عدم السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخدمهم وتخدم مصلحة المؤسسة معًا.

جدول رقم (24): يحدد نوع العلاقات التي تربط العمال بعضهم ببعض

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
جيدة	19	47.5%
حسنة	11	27.5%
عادية	10	25%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول رقم (24) نلاحظ أن أعلى نسبة وهي 47.5% من أفراد العينة أكدوا على أن العلاقة التي تربط بينهم علاقة جيدة، وذلك راجع للثقة المتبادلة بينهم وطريقة التعامل بين الزملاء، والتفاهم فيما بينهم من أجل خدمة المؤسسة، مما يؤثر ذلك عليهم وعلى خدماتهم بصورة جيدة في نظر المؤسسة، هذه العلاقات الوطيدة التي تربط بين العمال تجعلهم يتعاونون فيما بينهم مما يشجعهم على إتقان العمل والرفع من مستوى أدائهم.

الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

فالعمال بحاجة دائمة إلى من يشعرهم بالتقدير والاحترام من الزملاء وهو ما تشجعه علاقاتهم فيما بينهم، وهذا ما وضعه هرم ماسلو في نظرية الحاجات والتي تقول بتدرج حاجات الإنسان والتي تتوقف على مدى إشباع كل منها حيث أن هذا التدرج الهرمي في مستوياته يبدأ في القاعدة بالحاجات الفسيولوجية ثم تأتي الحاجة إلى الأمن والأمان، وبعد ذلك تأتي الحاجة إلى الحب والصدقة، أي الشعور بالانتماء والاندماج مع الآخرين، في المستوى الرابع ثم تأتي الحاجة إلى التقدير وأخيرا يأتي مستوى تحقيق الذات، بينما نجد 27.5% من المبحوثين صرحوا بأن طبيعة العلاقة التي تربط بينهم حسنة، حيث أن العلاقات الاجتماعية في محيط العمل لها أهمية كبيرة وتظهر لنا خصوصية الإنسان حيث أنه لا يمكن اعتبار العامل آلة يعمل بمعزل عن بقية العمال، بل إن العمال يتشكلون في جماعات رفقاء، الأمر الذي يتيح لهم التكيف والتعاون من أجل بلوغ أداء فعال من جهة والتفيس عما بداخلهم من جهة أخرى. علاوة على هذا نجد 25% من أفراد العينة أقرروا بأن طبيعة العلاقة التي تربط بينهم عادية أي أن العلاقات بينهم تتم في أطر رسمية ضمن ما يسمح به العمل فقط.

جدول رقم (25): يوضح فيما إذا كان العامل يتلقى الشكر والثناء من قبل رؤسائه على حسن الأداء

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	31	77.5%
لا	9	22.5%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ أن أعلى نسبة وهي 77.5% من أفراد العينة أكدوا على أنهم يتلقون الشكر والثناء من رؤسائهم على حسن أدائهم في العمل، فالعامل يحتاج من حين لآخر إلى من يُقدِّره ويشكره على تعبهِ ومجهوده في العمل ففي ذلك دعم نفسي كبير، حيث أن الشكر والثناء يرفع من الروح المعنوية لدى العامل ويُشعره بقيمته الحقيقية وقيمة العمل الذي يقدمه كما يحفره على رفع مستوى الإنتاجية ويجعله يقدم كل ما هو جديد وكل ما قد يُسهم في رفع شأن المؤسسة.

ويُعتبر أسلوب الشكر والثناء حافظاً من الحوافز المعنوية بالمؤسسة الأمر الذي يتماشى مع نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو التي توضح أن للعامل حاجات جسمية ونفسية واجتماعية زيادة على الحاجات المادية، فالمعاملة الحسنة للعاملين من خلال تقديم عبارات الشكر والثناء ترفع من روحهم المعنوية وتزيد قابليتهم للعمل وبذل جهد أكبر، في حين نجد أن 22.5% من أفراد العينة أقرروا بأنهم لا

الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

يتلقون الشكر والثناء من رؤسائهم على حسن أدائهم، وهذا ما يؤثر بشكل سلبي على نفسية العامل ويُخفض من روحه المعنوية اتجاه عمله ولا يحفزه لبذل جهد أكبر في العمل المطلوب منه.

جدول رقم (26): يبين مدى شعور العامل بالرضا والاطمئنان النفسي اتجاه عمله

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	السبب في عدم الشعور بالرضا والاطمئنان	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	62.5%	/	/	/
لا	15	37.5%	عدم الحصول على الترقية	3	16.66%
			الحوافز غير مشجعة	9	50%
			غياب العدالة	6	33.33%
			أخرى تذكر	0	0%
المجموع	40	100%	المجموع	18*	100%

* هذا العدد لا يمثل أفراد العينة لأن هناك من أجاب على أكثر من احتمال واحد.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) أن أعلى نسبة وهي 62.5% من العدد الإجمالي لأفراد العينة أكدوا على أن العمل في المؤسسة يشعروهم بالرضا والاطمئنان النفسي، فشعور العامل بالاهتمام نفسياً و اجتماعياً و صحياً، من خلال توفير جو عمل مناسب من شأنه أن يحقق له السعادة والتي تظهر مؤشراتها برضاه عن العمل وارتفاع الروح المعنوية لديه وتحسين أدائه، واستعداده لبذل كل جهده من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، كذلك نجد أن أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين من خلال السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات يزيد من شعورهم بالرضا والاطمئنان.

في حين نجد أن 37.5% من العدد الإجمالي لأفراد العينة أقرروا بأنهم لا يشعرون بالرضا والاطمئنان النفسي حيث أن 50% منهم صرحوا بأن السبب في عدم شعورهم بالرضا والاطمئنان النفسي عن العمل هو حسب رأيهم أن الحوافز غير مشجعة، فدرجة رضا العمال تتوقف على ما يحصل عليه من جهده المبذول، فكلما كان التوازن بين الجهد والحافز كلما زاد رضا العمال في عملهم وإتقانهم له.

كذلك نجد 33,33% من أفراد العينة أكدوا على أن غياب العدالة في المؤسسة هو السبب في عدم شعورهم بالرضا وهذا ما يؤثر سلباً على مستوى أداء العامل، ويزيد من توتره في العمل مما يجعله يفقد ثقته بزملائه ورؤسائه، علاوة على ذلك نجد 16,66% من أفراد العينة صرحوا بأن عدم شعورهم بالرضا والاطمئنان النفسي في العمل، هو نتيجة عدم حصولهم على ترقية فالكثير من العمال يعانون من الشعور بالإحباط والضيق بسبب عدم قدرتهم على الحصول على ترقية.

الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

جدول رقم (27) يوضح أثر نظام الحوافز (المادية + معنوية) على أداء ومردودية العامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ارتفاع مستوى أداء العامل وزيادة مردودية المؤسسة	21	50%
العمل الجماعي	5	11.90%
رفع المعنويات	7	16.66%
المواظبة	9	21.42%
المجموع	*42	100%

* هذا العدد لا يمثل أفراد العينة لأن هناك من أجاب على أكثر من احتمال واحد.

من خلال معطيات الجدول رقم (27) نلاحظ أن أعلى نسبة وهي 50% من أفراد العينة الذين صرحوا بأن الحوافز (مادية + معنوية) لها دور في رفع مستوى الأداء، والزيادة في مردودية المؤسسة، فالحوافز المادية مثلا المتمثلة في الأجور والمكافآت وغيرها لها دور في تحقيق أداء وظيفي أفضل، وبالتالي المؤسسة تكون قد حققت أهدافها من خلال الزيادة في الأداء ويقابلها الزيادة في الإنتاج، كما نجد أن الحوافز المعنوية هي الأخرى تُشعر العامل بالرضا اتجاه عمله بالمؤسسة وهذا ما يدفعه لتطوير أدائه وتحقيق أهداف المؤسسة بإنتاج عالي وكفاءة أكثر، وأثناء إجراء المقابلة مع رئيس مصلحة العمال أكد لنا أن نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة ساهم في ارتفاع نسبة الإنتاج وأرباح المؤسسة..

في حين نجد 21.42% من المستجوبين أقرروا بأن الحوافز (مادية + معنوية) تجعلهم أكثر مواظبة على عملهم، ويرجع ذلك إلى أن الحوافز تجعل العامل أكثر انضباطا والتزاما بالعمل، فكلما زاد الحافز زاد الاستقرار الوظيفي وهذا ما يؤدي إلى الالتزام بشروط وقواعد العمل.

كذلك نجد 16,66% من أفراد العينة صرحوا بأن الحوافز بنوعها (مادية + معنوية) ترفع من روحهم المعنوية مما يؤدي إلى الرضا عن العمل وزيادة الارتباط بالمؤسسة.

علاوة على ذلك نجد 11.90% من المبحوثين أقرروا بأن نظام الحوافز (مادية + معنوية) يُحفز العمال على التعاون والعمل الجماعي فيما بينهم وتقوية الروابط وزيادة رغبتهم في تحسين ورفع كفاءة الأداء والإنتاجية.

الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

4-بيانات تحدد الأساليب المتبعة من طرف المؤسسة لتحسين الأداء ورفع مردودية العمال
جدول رقم (28): يبين مدى شعور العامل بأنه يؤدي عمله بكل كفاءة وفعالية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	السبب في العمل بكفاءة وفعالية	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	36	%90	الخبرة	26	%66.66
			توفر وسائل العمل	5	%12.82
			التدريب	8	%20.51
			أخرى تذكر	0	%0
لا	4	%10	/	/	/
المجموع	40	%100	المجموع	*39	%100

* هذا العدد لا يمثل أفراد العينة لأن هناك من أجاب على أكثر من احتمال واحد.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (28) أن أعلى نسبة وهي 90% من العدد الإجمالي لأفراد العينة أقرروا بأنهم يقومون بعملهم بكل كفاءة وفعالية، حيث نجد أن 66.66% منهم أكدوا أن خبرتهم في العمل هي التي جعلتهم يشعرون بأنهم ينجزون عملهم بكل كفاءة وفعالية، فالتجارب المتكررة والمتنوعة في مجال العمل أو الإدارة تكسب الفرد قدرات وتصلقه بخبرات فهي مزيج من المعارف والمهارات مما يكسبه بصيرة اتجاه العمل فيصبح أكثر سرعة ودقة في إنجاز عمله مما يساهم في زيادة الإنتاج.

في حين نجد 20.51% من المبحوثين أقرروا بأن التدريب هو عامل مهم في زيادة قدرتهم على إنجاز العمل بكل كفاءة وفعالية، حيث أن التدريب يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الأداء ويساعد على السرعة والدقة وقلة الأخطاء في العمل وتحسين الأداء وإتقانه، فالعمليات التدريبية تجعل العامل يعرف عمله ويتعرف على كيفية إنجازه، وبالتالي سيتحقق ويرتفع الإنتاج لهذه المؤسسة.

علاوة على ذلك نجد 12.82% من المستجوبين أكدوا على أن توفر وسائل العمل بالمؤسسة يساعدهم على إنجاز العمل بكل كفاءة وفعالية.

في حين نجد 10% من العدد الإجمالي لأفراد العينة صرحوا بأنهم لا يشعرون بأنهم يقومون بتأدية عملهم بكل كفاءة وفعالية وربما يرجع السبب في ذلك إلى عدم شعور العامل بالرضا والاستقرار في مكان عمله.

الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

جدول رقم (29): يوضح مدى إحساس العامل بالتقدير والاحترام وأثر ذلك في تحفيزه على عدم التغيب عن العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	33	82.5%
لا	7	17.5%
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) أن أعلى نسبة وهي 82.5% من أفراد العينة أقرروا بأن شعورهم بالتقدير والاحترام يحفزهم على عدم التغيب عن العمل، حيث أن كل المدراء يسعون دائماً إلى تقديم أكبر قدر ممكن من الاحترام والتقدير إلى العمال بهدف زيادة الطاقة والشغف لديهم، وهذا ما يحفزهم على عدم التغيب عن العمل، فالاحترام المتبادل بين العمال والمرؤوسين وبين العمال أنفسهم يمثل العنصر المسيطر على أجواء مكان العمل في المؤسسة، فالعامل في محيط عمله يحتاج إلى التقدير والاحترام لأن ذلك يحفزه على الإنتاج والعمل بجد وإتقان، وهذا ما تؤكدته نظرية الحاجات لماسلو حيث أكد ماسلو بأن إشباع الحاجة إلى الاحترام يقود إلى الشعور بالثقة بالنفس والقوة والإحساس بالأهمية والضرورة في هذا العالم.

في حين نجد 17.5% من أفراد العينة صرحوا بأن شعورهم بالتقدير والاحترام داخل المؤسسة لا يحفزهم بالضرورة على عدم التغيب عن العمل، وربما يرجع ذلك إلى شعور العامل بالإرهاق في مكان العمل، أو عدم مرونة الجداول الزمنية في المؤسسة حيث يكافح العمال لتحقيق التوازن بين حياتهم العائلية والالتزام بعملهم في نفس الوقت.

جدول رقم (30): يوضح مدى مساهمة المناخ التنظيمي في التحفيز على العمل والإبداع

الاحتمالات	التكرارات	النسبة	المناخ التنظيمي	التكرارات	النسبة
نعم	35	87.5%	علاقات العمل الجيدة	21	48.83%
			نظام المكافآت	3	6.97%
			التواصل بين العمال	5	11.62%
			التعاون وروح الفريق	14	32.55%
			أخرى تذكر	0	0%
لا	5	12.5%	/	/	/
المجموع	40	100%	المجموع	43*	100%

* هذا العدد لا يمثل أفراد العينة لأن هناك من أجاب على أكثر من احتمال واحد.

الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (30) أن أعلى نسبة وهي 87.5% من العدد الإجمالي لأفراد العينة أكدوا على أن المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة يُحفزهم على العمل والإبداع، إذ أن بناء الأجواء الملائمة للأداء الفعال وتحقيق الإبداع وتعزيزه باستمرار يقع ضمن المسؤوليات الحيوية لأي مؤسسة اقتصادية، حيث نجد 48.83% منهم أكدوا على أن علاقات العمل الجيدة تحفزهم أكثر على العمل والإبداع، فالمؤسسة عبارة عن تجمع لعدد من العمال يتم بينهم تفاعل، وكلما كان هذا التفاعل مبني على أسس سليمة من التفاهم والانسجام تحقق لنا الرضا الوظيفي وبالتالي تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها وخاصة فيما يتعلق منها برفع الأداء وتحسينه.

في حين نجد أن 32.55% من المستجوبين صرحوا بأن التعاون وروح الفريق يحفزهم أكثر على العمل والإبداع، حيث أن العمال يفضلون العمل داخل جماعات عمل لما تُوفره هذه الأخيرة من استقرار نفسي، فالتفاهم والانسجام داخل جماعات العمل تجعل العامل يشعر بالتوازن والأمان وهذا ما يحفزه على إنجاز عمله بكل كفاءة وفعالية.

في حين نجد 11.62% من أفراد العينة صرحوا بأن التواصل بينهم يُحفزهم على العمل والإبداع، فالتواصل الجيد في بيئة العمل هو العنصر المكمل لنجاح الأعمال، حيث نجد أن العمال ينخرطون أكثر في عملهم ويكونون أكثر دعمًا لأهداف المؤسسة وأهدافهم عند تأسيس ثقافة التواصل الجيد في مكان العمل وعليه فالتواصل الجيد بين العمال يقود إلى فعالية عملية الانتاج.

في حين نجد 6.97% من أفراد العينة أكدوا على أن نظام المكافآت يُحفز العمال على العمل والإبداع، حيث أن المكافآت بأنواعها تُعتبر حافز لبذل جهد أكبر وإتقان العمل بكل كفاءة.

علاوة على ذلك نجد أن 12.5% من إجمالي أفراد العينة أقرّوا بأن المناخ التنظيمي بالمؤسسة لا يحفزهم على العمل والإبداع، فعندما يكون المناخ التنظيمي غير ملائم عادة ما ينعكس ذلك على السلوك الوظيفي ويتدنى مستوى الأداء لدى العمال وتتنخفض دافعيتهم للعمل وتزداد حالات التغيب واللامبالاة في تأدية العمل والقصور في إنجازه وبالتالي انخفاض مستوى أداء المؤسسة ككل.

الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

جدول رقم (31): يوضح مدى استعداد العامل لبذل مجهود أكبر لمساعدة المؤسسة على النجاح

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	39	97.5%
لا	1	2.5%
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (31) أن أعلى نسبة وهي 97.5% من أفراد العينة

صرحوا بأن لديهم استعداد لبذل مجهود أكبر لمساعدة مؤسستهم على النجاح، فالعامل بالمؤسسة يزداد شعوره بالانتماء لها نتيجة ما تُوفره المؤسسة من ظروف عمل ملائمة وأجر شهري مناسب، وأساليب تدريب لاكتساب الخبرة والمهارة فالحوافز والتشجيعات المادية والمعنوية تحقق ارتفاعاً في الروح المعنوية لدى الأفراد، مما يؤدي إلى الرضا عن العمل وزيادة ارتباط العمال بالمؤسسة وولائهم لها، وهذا ما تؤكدته نظرية العاملين لفريدريك هيرزبرغ حيث يرى بأن هناك عاملين للتأثير على دافعية العمال، العامل الأول هو العوامل المحفزة وهي الحاجات التي تجعل العامل يشعر بالرضا نحو عمله، هذه العوامل الحافزة تعمل على تحريك جهود الأفراد وزيادة نشاطهم وتحقيق أداء مميز ويدخل في مجموع العوامل الحافزة (الإنجاز - التقدير أو الاعتراف - زيادة المسؤولية، التقدم والتنمية الذاتية - الترقية)، أما العامل الثاني يُمثل العوامل الصحية (أي الأساسية) وتشمل هذه العوامل (العلاقات بين العمال - الإشراف - سياسة الإدارة - ظروف العمل المادية والنقود).

بينما نجد أن 2.5% من أفراد العينة صرحوا بأنهم ليسوا على استعداد لبذل مجهود أكبر لمساعدة مؤسستهم على النجاح، وربما ذلك يرجع إلى أن الخدمات التي تقدمها المؤسسة غير محفزة وغير مشجعة للعمال لبذل مجهود أكبر، أو أن المؤسسة لا تُوفر كافة الظروف الملائمة التي يحتاجها العمال في مكان العمل.

جدول رقم (32): يوضح مدى عدالة المسؤول في تقييم أداء العمال

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
عادل	15	37.5%
إلى حد ما	23	57.5%
غير عادل	2	5%
المجموع	40	100%

الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

من خلال الجدول رقم (32) نلاحظ أن أعلى نسبة وهي 57.5% من أفراد العينة أكدوا على أن المسؤول عن عملية التقييم عادل إلى حد ما، وعليه فإن المسؤول عن عملية تقييم الأداء لا بد أن تكون لديه الخبرة والمعرفة الكاملة بأهداف تقييم الأداء والآثار الإيجابية والسلبية المترتبة على عملية التقييم على الموظف والمؤسسة، فهناك من المقيمين الذين تنقصهم الخبرة العلمية والمهارة العملية بأساليب وأنواع التقييم وهذا ما يؤثر سلباً على نفسية العامل ويُفقد الرضا والاطمئنان النفسي في العمل.

في حين نجد أن 37.5% من أفراد العينة أقرروا بأن المسؤول عن عملية التقييم عادل في قراراته، وهذا ما يدل على أن المسؤول على عملية التقييم لديه خبرة في إيجاد نظام تقييم للأداء عادل وفعال يقوم على أهداف واضحة بحيث يحفظ حقوق العمال ويشعرهم بالرضا ويحفزهم على بذل مجهود أكبر في العمل والإبداع، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

علاوة على ذلك نجد أن 5% من أفراد العينة أكدوا على أن المسؤول على عملية التقييم غير

عادل، وهذا ما يؤثر بشكل سلبي على العامل ويشعره بالإحباط والتذمر وعدم الإخلاص في العمل.

الجدول رقم (33): يوضح معايير قياس الأداء على أسس علمية واضحة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	الأسس التي يتم على أساسها تقييم الأداء	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	28	70%	جودة العمل	19	50%
			المهارة والكفاءة	4	10.52%
			زيادة الإنتاجية	15	39.47%
			أخرى تذكر	0	0%
لا	12	30%	/	/	/
المجموع	40	100%	المجموع	38*	100%

* هذا العدد لا يمثل أفراد العينة لأن هناك من أجاب بأكثر من احتمال واحد.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (33) أن أعلى نسبة وهي 70% من العدد الإجمالي لأفراد العينة أقرروا بأن تقييم الأداء يقوم على أسس ومعايير واضحة، بحيث نجد 50% من أفراد العينة أكدوا على أن المعايير التي تركز عليها المؤسسة في تقييم أدائهم هي جودة العمل ويمكن إرجاع هذه النسبة المرتفعة إلى كون المؤسسة ترى أنها المعيار أو المقياس المناسب لتقييم الأداء، في حين نجد 39.47% من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة تركز في تقييم الأداء بالمؤسسة على زيادة الإنتاجية، ويمكن إرجاع ذلك إلى

الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

طبيعة نشاط المؤسسة الإنتاجي على مستوى ورشات الإنتاج الذي يركز فيه المقيم أثناء تقييم أداء العاملين بها بالدرجة الأولى على كمية المنتج أو الإنتاج اليومي.

علاوة على ذلك نجد 10.52% من أفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة تُركز في تقييم أدائهم بالمؤسسة على المهارة وكفاءة العامل، أي مدى قدرة العامل على البذل والعطاء والبراعة التي يتحلى بها في مواقف مختلفة وتحقيق النجاح في أداء عمله.

بينما نجد 30% من العدد الإجمالي لأفراد العينة أكدوا بأن نظام تقييم الأداء في المؤسسة لا يقوم على أسس علمية ومعايير واضحة، إذ لا بد أن يتم تقييم أداء العامل وفقاً لمعايير وأسس علمية، وذلك لمعرفة قدرة العامل الحقيقية وتشجيعه على العطاء والبذل أكثر.

الجدول رقم (34): يبين دور المؤسسة ومساهمتها في تحسين أداء العاملين

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
التدريب	15	31.91%
التوجيه	19	40.42%
التحفيز	12	25.53%
المشاركة في اتخاذ القرارات	1	2.12%
أخرى تذكر	0	0%
المجموع	47*	100%

* هذا العدد لا يمثل أفراد العينة لأن هناك من أجاب على أكثر من احتمال واحد.

من خلال الجدول رقم (34) نلاحظ أن أعلى نسبة وهي 40.42% أكدت على أن المؤسسة تسعى إلى تحسين أداء العامل من خلال أسلوب التوجيه فمن خلال هذا الأسلوب يتحقق الاستقرار الاجتماعي داخل مؤسسات العمل، فلا يفكر العاملون في التمرد أو التظاهر، ويؤدي كل منهم دوره عن رضا وإقناع، وبالتالي تزداد كفايتهم الإنتاجية ويتفوقون في عملهم، في حين نجد 31.91% من أفراد العينة أقرروا بأن أسلوب التدريب الذي تقدمه المؤسسة يُحفزهم على تحسين أدائهم حيث أن البرامج التدريبية تلعب دوراً هاماً في إتقان العمل متى كانت الظروف متوفرة، لأن التدريب يُمكن العامل من القدرة على زيادة المعلومات والدفع للعمل وبذل المزيد من الجهد والقيام بأعمال متميزة وتحمل المسؤولية والقدرة على التعلم والإتقان وتحسين نوعية الأداء والتمكن من التنفيذ بسهولة، كذلك نجد فئة من الباحثين ونسبتهم 25.53% أقرت بأن المؤسسة تسعى إلى تحسين أدائهم من خلال أسلوب التحفيز، حيث أن

الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي يلعب دوراً مهماً في رفع معنويات العامل وهذا ما يزيد من ارتباطه واستقراره في العمل والرفع من مستوى أدائه.

علاوة على ذلك نجد 2.12% من أفراد العينة أكدوا بأن المؤسسة تسعى إلى تحسين أداء العامل من خلال إشراك الفرد في اتخاذ القرارات، وهذا الأسلوب قد يؤدي إلى خلق الثقة وروح المسؤولية والشعور بأهمية العامل في مكان عمله، وهذا ما يرجع بالفائدة على الطرفين العمال والمؤسسة أي تحقيق أهداف المؤسسة والتابعين لها.

الجدول رقم (35): يبين أنجح الأساليب حسب رأي العمال لتطوير قدراتهم ورفع مستوى الأداء لديهم

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
التوجيه والإرشاد	14	29.16%
التحفيز المادي والمعنوي	10	20.83%
التدريب	16	33.33%
العمل الجماعي وروح الفريق	6	12.5%
الإشتراك في اتخاذ القرارات	2	4.16%
المجموع	*48	100%

* هذا العدد لا يمثل أفراد العينة لأن هناك من أجاب بأكثر من احتمال واحد.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (35) أن أعلى نسبة وهي 33.33% من أفراد العينة أكدوا على أن أسلوب التدريب يعد من أنجح الأساليب التي ترفع من قدرات العمال وترفع من مستوى أدائهم، حيث أن القيام بالتدريب أثناء الخدمة يتيح الفرصة لزيادة الدقة في العمل والقدرة على التحكم والتنفيذ، كما يسهم في زيادة معدلات الإنتاج والقدرة على مواجهة المشاكل مما يعود على العامل والمؤسسة بالنفع وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين من طاقات وقدرات الأفراد اللازمة لإدارة شؤونهم.

في حين نجد 29.16% من أفراد العينة أقرروا بأن أسلوب التوجيه والإرشاد له دور مهم في الرفع من قدرات العمال وتحسين مستوى أدائهم، فالتوجيه الفعال يعمل على تحفيز العاملين للمبادرة بأداء الأعمال والأنشطة على أكمل وجه وبالتالي تحقيق نجاح المؤسسة، كذلك نجد 20.83% من المستجوبين صرحوا بأن للتحفيز المادي والمعنوي دور مهم في تطوير قدرات العمال والرفع من مستوى أدائهم، وذلك من خلال رفع مستوى الروح المعنوية لديهم والوصول بهم إلى الرضا الوظيفي الذي ينعكس إيجاباً على أدائهم.

الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

علاوة على ذلك نجد 12.5% من المبحوثين أقرروا بأن العمل الجماعي وروح الفريق له أثر على تطوير وتحسين أداء العامل فهو وسيلة لتبادل الخبرات والمعارف حيث يجتمع عدد من الأفراد ليعملوا عملاً جماعياً وذلك من أجل استفادة كل فرد في الجماعة من الآخر، وهذا له الأثر البالغ الأهمية على تطوير وتحسين قدرات العامل والرفع من مستوى أدائه، كذلك نجد 4.16% من أفراد العينة أقرروا بأن إشراك العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة يرفع من روحهم المعنوية ويزيد من شعورهم بالتقدير، وهذا من شأنه أن يحقق قدرًا كبيرًا من سعي العامل إلى الرفع من مستوى أدائه وتحسين قدراته.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

بعد تفريغ الجداول وتحليل البيانات كمرحلة أخيرة من مراحل البحث العلمي الاجتماعي يجب على الباحث أن يعود إلى نقطة البداية في نقطة بحثه وهي فرضيات الدراسة والتي وردت في الفصل الأول من أجل التأكد من مدى صحتها أو بطلانها وبالتالي الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة وهو: هل تؤثر الحوافز على أداء ومردودية العامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

* اختبار صحة الفرضية الجزئية الأولى: والتي مفادها "يساهم تفعيل نظام الحوافز في رفع مستوى أداء ومردودية العامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" ومن خلال بيانات الجدول رقم (09) يتضح أن 40% من عمال مؤسسة عبيدي قد تحصلوا على مكافآت داخل المؤسسة وهم العمال الذين توفرت فيهم الخبرة والكفاءة وبذلك تقوم المؤسسة بمنحهم مكافآت لتحفيزهم على بذل المزيد من الجهد والزيادة في مردودية المؤسسة.

- ومن خلال بيانات الجدول رقم (10) يتضح أن نظام المكافآت المعتمد في المؤسسة متوسط يقوم على أساس المهارة والكفاءة والأقدمية في العمل، مما يجعل العامل يسعى للحصول عليها وفي نفس الوقت تحقق المؤسسة أهدافها وهذا ما عبرت عليه نسبة 37.5% من أفراد العينة.

- كما نجد من خلال بيانات الجدول رقم (11) أن نظام الحوافز المعمول به في مؤسسة عبيدي محمد يقوم على أسس علمية ومعايير واضحة وهذا ما عبرت عليه نسبة 65% من المبحوثين الذين صرحوا بأن المعايير التي تعتمدها المؤسسة في نظام الحوافز هي معيار الأداء وقدر بنسبة 37.5% باعتباره المعيار الأساسي والأجدر لدى كل المؤسسات، ثم يليها معيار الأقدمية والمهارة ثم المجهود.

- كما يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (12) أن المؤسسة تسعى دائماً لإتباع أساليب لتفعيل نظام الحوافز في مؤسسة عبيدي وهذا ما أكدته نسبة 60% من أفراد العينة الذين صرحوا بأن المؤسسة تعتمد على أسلوب المرونة والاستقرار وذلك بنسبة 44% وذلك راجع لطبيعة نشاط المؤسسة، إضافة إلى

الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

معيار العدالة وهو ما أكد عليه نسبة 28% من المبحوثين فعند شعور العامل بالعدالة هذا بدوره يخلق لديه شعور بالرضا والاطمئنان النفسي والولاء في العمل، كما أقر 24% من أفراد العينة على أن إتباع أسلوب الكفاية يعتبر من أجدر الأساليب لتفعيل نظام الحوافز.

- ومن خلال الجدول رقم (13) نجد أن أغلبية أفراد العينة والذين بلغت نسبتهم 62.5% يؤكدون على أن الحوافز تشجع على رفع مستوى أدائهم في العمل وأن المؤسسة تحرص على اختيار التوقيت المناسب لتقديم الحوافز وهذا ما عبرت عنه نسبة 55% من المبحوثين باعتبار أن الحوافز تشجع العمال وتخلق لديهم الرضا والحماس وبذل المزيد من المجهود في العمل خاصة عند تقديم الحوافر في الوقت المناسب وذلك خاصة في المناسبات وهذا ما عبرت عليه نسبة 67.65% باعتبار أنهم يكونون بالحاجة إلى التحفيز المادي خاصة في المناسبات ومن بين الأوقات المناسبة لتقديم الحوافر هي أن تكون سنوية ونصف سنوية وذلك لكي تبعث في العامل تحفيزا ونشاطا أكبر للرفع من أدائه في العمل وهذا ما يوضحه الجدول رقم (14).

- كذلك نجد من خلال الجدول رقم (15) أن المؤسسة تحرص على تطبيق نظام عادل للحوافز وهذا ما أقرت به أغلبية المبحوثين والذين بلغت نسبتهم 70% فالعدالة تعتبر معيار أساسي يشجع العامل ويزيد دافعيته للعمل ويخلق لديه شعور بالرضا الوظيفي والاطمئنان في العمل.

- ومن خلال الجدول رقم (16) يتضح أن أغلبية العمال ونسبتهم 50% صرحوا بأن من بين الأساليب الناجحة لتفعيل نظام الحوافز في مجمع عبيدي محمد هي العدالة بين العمال هذه الأخيرة تخلق لديهم جو من الرضا النفسي وتعمل على زيادة دافعتهم للعمل، كذلك نجد 27.5% من المبحوثين أقروا بأن من بين الأساليب الأخرى لنجاح نظام الحوافز هو اعتماد أسلوب تبيان ومعرفة أسس ومعايير تقديم الحوافر فعند معرفة العامل وعلمه بهذه الأسس هذا بدوره يشجعه على تطبيقها سعيا للحصول على الحوافز.

- كذلك عبرت نسبة 22.5% من المبحوثين على أن أسلوب منح الحوافر عند القيام بالأداء المتميز يرفع من قدرات العامل ويجعله متميزا وأكثر كفاءة وأداءً لمهامه.

- ومن خلال هذه النتائج والتي تؤكد صحة الفرضية الأولى والتي تتمثل في: "يُساهم تفعيل نظام الحوافر في رفع مستوى أداء ومردودية العامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية".

* اختبار نتائج الفرضية الجزئية الثانية: والتي مفادها "تؤثر الحوافز المادية والمعنوية (الأجر، المكافآت، الخدمات الاجتماعية، الترقية، الشكر والتقدير) على أداء ومردودية العامل في المؤسسة

الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

الاقتصادية الجزائرية "وبالنظر إلى البيانات المتعلقة بهذه الفرضية، خاصة فيما يتعلق بالأجر أو الراتب الشهري فنجد أن عمال مؤسسة عبيدي محمد يتراوح دخلهم بين (20000 إلى أكثر من 70000 دج) إلا أن الأجر التي يتقاضاها العمال غير كافية لسد حاجياتهم الأسرية خاصة العمال الذين يتراوح راتبهم الشهري من (20000 إلى 30000) وهذا ما صرحت به نسبة 57.5% من أفراد العينة وهذا ما يوضحه الجدولين (17 و18).

- كذلك أكد عمال المؤسسة بأن أجورهم في زيادة مستمرة بسبب ترقية بعض العمال أو حصولهم على منحة خبرة أو علاوة وهذا ما صرحت به نسبة 75% من أفراد العينة إلا أن هذه الزيادة في الرواتب لا تتناسب مع الجهد الذي يبذله العامل في مكان عمله وهذا ما عبرت عليه نسبة 55% من الباحثين وهذا ما يوضحه الجدولين (19 و20)، وبهذا نستنتج أن مجمع عبيدي محمد يستخدم الحوافز المادية ولكن بشكل نسبي وغير كافي باعتبار أن الحوافز المادية وخاصة الرضا عن الأجر والجهد يؤثر بشكل كبير على أداء العاملين وعلى مردودية المؤسسة.

- يتضح من خلال الجدول رقم (21) أن كل أفراد العينة وبنسبه 100% أكدوا على أن المؤسسة تقدم لهم خدمات اجتماعية متنوعة، كتوفير وسيلة النقل، وتقديم إعانات في المناسبات والأعياد وإعانات في الدخول المدرسي والاستفادة من التأمين الصحي ... كل هذه الخدمات لها دور في رفع الروح المعنوية لدى العمال وتعزيز ارتباطهم بالمؤسسة، وتحفيزهم إلى تحسين أدائهم.

- ومن خلال بيانات الجدول رقم (22) يتبين أن أغلبية أفراد العينة ونسبتهم 52.5% تحصلوا على ترقية داخل المؤسسة، حيث تمت ترقيتهم على أساس الأقدمية بالدرجة الأولى ثم على أساس الخبرة والكفاءة ثم تليها المواظبة، هذا ما يدل على أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا لتحفيز العامل معنويا من خلال منح الترقيات وذلك من أجل تشجيعهم لبذل مجهودات أكبر في العمل.

- من خلال الجدول رقم (23) يتضح أن 57.5% من الباحثين أكدوا مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات، وهو ما يؤثر بشكل إيجابي على نفسية العمال ويرفع من مستوى الرضا والاستقرار لديهم.

- أما بيانات الجدول رقم (24) ف توضح العلاقة التي تربط بين زملاء العمل حيث عبرت نسبة 27.5% من الباحثين أن العلاقات التي تربط بينهم حسنة وهو الأمر الذي يتيح لهم المزيد من التكيف والتعاون من أجل بلوغ أداء فعال من جهة والتفيس عما بداخلهم من جهة أخرى.

الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

- ومن خلال الجدول رقم (25) يتبين أن أغلبية العمال ونسبتهم 77.5% أقرروا بأنهم يتلقون الشكر والثناء من قبل رئيسهم على حسن الأداء في العمل، وهو ما يشكل حافزا من الحوافز المعنوية التي لها تأثير إيجابي على رفع مستوى الإنتاجية وبالتالي خدمة أهداف المؤسسة.

- كما يتضح من خلال الجدول رقم (26) أن أغلبية أفراد العينة أقرروا بنسبة 62.5% أنهم يشعرون بالرضا والاطمئنان النفسي في مكان عملهم، فشعور العامل بالاهتمام نفسيا واجتماعيا وصحيا من خلال توفير جو مناسب من شأنه أن يحقق له السعادة والتي تظهر مؤشراتها برضاه عن العمل وتحسين مستوى أدائه.

- كذلك نلاحظ من خلال الجدول رقم (27) الذي يوضح أثر نظام الحوافز (مادية ومعنوية) على أداء ومردودية العامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث عبرت نسبة 50% من المبحوثين أن للحوافز المادية والمعنوية دور في تحقيق أداء وظيفي أفضل وزيادة في مردودية المؤسسة، فشعور العامل بالرضا اتجاه عمله يدفعه لتطوير أدائه وتحقيق أهداف المؤسسة بإنتاج عالي وكفاءة أكثر، كما أقرت نسبة 21.42% من أفراد العينة بأن الحوافز بنوعها المادية والمعنوية تجعل العامل أكثر التزام في عمله، إضافة إلى أن الحوافز ترفع من الروح المعنوية لدى العمال، كما تحفزهم على التعاون والعمل الجماعي فيما بينهم مما يؤثر إيجابيا على مردوديتهم.

- ومن خلال هذه النتائج والتي تؤكد صحة وتحقق الفرضية الجزئية الثانية والمتمثلة في: "تؤثر الحوافز المادية والمعنوية (الأجر، المكافآت، الخدمات الاجتماعية، الترقية، الشكر والتقدير) على أداء ومردودية العامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية".

* اختبار صحة الفرضية الجزئية الثالثة: والتي مفادها "تطبق مؤسسة عبيدي محمد أسلوب (التدريب، التوجيه، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرارات) لتحسين الأداء ورفع مردودية العمال".

- من خلال بيانات الجدول رقم (28) يتضح أن أغلبية العمال وبنسبة 90% يقومون بإنجاز عملهم بكل كفاءة وفعالية وهذا نتيجة توفر الخبرة المهنية لدى العمال في مجال العمل إضافة إلى توفر التدريب ووسائل العمل بالمؤسسة.

- كذلك نجد بيانات الجدول رقم (29) تبين أن إحساس العامل بالتقدير والاحترام في محيط عمله يحفزه على عدم التغيب عن العمل وهذا ما أكدته أفراد العينة بنسبة 82.5%.

- كما يتضح من خلال الجدول رقم (30) أن المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة له دور كبير في تحفيز العمال على العمل والإبداع، حيث عبرت نسبة 87.5% من المبحوثين أن علاقات العمل الجيدة

الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

وروح التعاون لها أثر كبير على استقرار نفسية العمال وتحفيزهم أكثر على العمل والإبداع، إضافة إلى أهمية التواصل بين العمال وما تقدمه المؤسسة من مكافآت، وبهذا يسهم المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة بشكل فعال في تحفيز العمال على العمل والإبداع.

- وبتبين من خلال الجدول رقم (31) أن أغلبية المبحوثين وبنسبة 97.5% لديهم استعداد لبذل مجهود أكبر لمساعدة المؤسسة على النجاح، وهذا ما يؤكد على أن المؤسسة تسعى بكل جهدها لتقديم خدمات محفزة ومشجعة للعمال.

- كذلك نجد من خلال الجدول رقم (32) أن أغلبية أفراد العينة ونسبتهم 57.5% أقرروا بأن مسؤولهم في عملية تقييم الأداء عادل إلى حد ما، وهذا ما يوضحه أيضا الجدول رقم (33) الذي يبين أن عملية تقييم الأداء بالمؤسسة تقوم على أسس علمية ومعايير واضحة وهذا ما تقر به نسبة 70% من المبحوثين الذين صرحوا بأن المعايير التي تعتمدها المؤسسة في تقييم الأداء هي معيار الجودة والإنتاجية بنسبة كبيرة وذلك يرجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة الإنتاجي، إضافة إلى معيار الكفاءة والمهارة بنسبة قليلة.

- ومن خلال الجدول رقم (34) يتضح أن المؤسسة تسعى إلى تحسين أداء العمال بالاعتماد على أساليب متنوعة، حيث عبرت نسبة 40.02% من المبحوثين أن من بين الأساليب الأكثر اعتمادا في المؤسسة لتحسين أداء العمال هو أسلوب التوجيه لما له من أهمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال وتحفيزهم لبذل مجهود أكبر، كما ترى نسبة 31.91% أن المؤسسة تعتمد على أسلوب التدريب وذلك لأن التدريب يمكن العامل من القدرة على اكتساب الخبرة والمهارة والدفع للعمل وبذل المزيد من الجهد، إضافة إلى أساليب أخرى معتمدة مثل التحفيز ومشاركة العمال في اتخاذ القرارات وغيرها... وهذا ما يوضحه أيضا الجدول رقم (35) الذي يبين أنجح الأساليب لرفع مستوى الأداء وتطويره حسب رأي المبحوثين، حيث تقر نسبة 33.33% من المبحوثين أن أسلوب التدريب له دور كبير في زيادة الدقة في العمل والقدرة على التحكم والتنفيذ، إضافة إلى أساليب أخرى كالتوجيه والتحفيز وأثرهما في رفع الروح المعنوية لدى العمال وتحسين مستوى الأداء، كما أن أسلوب العمل الجماعي وروح الفريق وإشراك العمال في اتخاذ القرارات كلها أساليب ناجحة في تحسين أداء العمال وتطوير قدراتهم.

- ومن خلال هذه النتائج والتي تؤكد صحة وتحقق الفرضية الجزئية المتمثلة في: "تطبيق مؤسسة عبيدي محمد أسلوب (التدريب، التوجيه، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرارات) لتحسين الأداء ورفع مردودية العمال".

ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

دراسة دغفل نعيمة: بعنوان أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين حيث أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- الحوافز فعليا المطبقة في الجامعة حوافز معنوية والحوافز المادية بشكل قليل.
- تولي جامعة المسيلة أهمية كبيرة في التوظيف لخريجي الجامعة.
- ظروف العمل في الجامعة ملائمة بالنسبة إلى العمال.
- عدم رضا بعض العمال على الراتب المقدم لهم.
- الحوافز المقدمة من طرف الجامعة غالبا ما تساعد العامل على تحسين أدائه.
- عند قيام العامل بعمل جيد فإنه لا ينال الشكر والثناء من رئيسه إلا في بعض الأحيان.
- الجامعة نادرا ما تضم برامج ومخططات لتحسين أداء عمالها.
- لم يحصل العمال في الجامعة على فرص ترقية أكثر من مرة بل كان ذلك لمرة واحدة أو لا توجد.

- المسؤول في عملية التقييم عادل إلى حد ما في الجامعة.

ومن نتائج الدراسة الحالية:

- نجد أن نتائج الدراسة الحالية اتفقت مع نتائج الدراسة السابقة في أن:
الحوافز الأكثر استخداما في مجمع عبيدي محمد هي الحوافز المعنوية والحوافز المادية بشكل أقل، كذلك في أن ظروف العمل في المجمع ملائمة بالنسبة إلى العمال، أيضا في عدم رضا العمال عن الراتب باعتباره غير كافي لسد حاجياتهم الأسرية، كذلك في أن المسؤول عن عملية التقييم عادل إلى حد ما في الجامعة.

- في حين اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في:

مؤسسة عبيدي محمد لم تولي اهتماما كبيرا في التوظيف لخريجي الجامعة فقط، بل تقوم بتوظيف جميع الكفاءات وبشتى المستويات (ابتدائي، متوسط، ثانوي، جامعي)، كذلك في أن الحوافز المقدمة من طرف مجمع عبيدي محمد تساعد العامل دائما على تحسين أدائه، كما أن العامل عند قيامه بعمل جيد فإنه ينال الشكر والثناء من رئيسه، أيضا نجد أن مؤسسة عبيدي محمد تسعى إلى تحسين أداء العاملين بالاعتماد على أساليب متنوعة كالتوجيه والتدريب والتحفيز والمشاركة في اتخاذ القرارات، إضافة إلى أن عمال مجمع عبيدي محمد تحصلوا على ترقيات وذلك وفق أسس ومعايير علمية كالأقدمية والكفاءة والخبرة والمواظبة.

الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

دراسة جيدول أحمد واعمر قويدر: بعنوان الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين حيث أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- أن للحوافز المادية والمعنوية علاقة بأداء العاملين.
 - أن الحوافز المادية المطبقة في المؤسسة كافية نسبيا وهذا ما يؤثر على أداء العاملين.
 - الحوافز المعنوية تقدم بدرجة كبيرة داخل المؤسسة وهذا ما يؤثر على أداء العاملين.
 - أغلبية العمال في هذه المؤسسة راضين عن الحوافز المقدمة لهم وهذا ما يدفعهم إلى زيادة أدائهم.
- ومن نتائج الدراسة الحالية:

- أن الدراسة السابقة والدراسة الحالية اتفقت في جميع النتائج، حيث أكدت أن لكل من الحوافز المادية والمعنوية علاقة بأداء العاملين، كما أن الحوافز المطبقة في مجمع عبيدي محمد كافية بشكل نسبي وقليلة الاستخدام مقارنة مع الحوافز المعنوية التي تقدم بدرجة كبيرة، كما أن أغلبية العمال بمجمع عبيدي محمد يشعرون بالرضا والاطمئنان النفسي في المؤسسة.

دراسة غازي حسن عودة الحلابية: بعنوان أثر الحوافز في تحسين الأداء العام لدى العاملين حيث أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- انخفاض مستوى بعدي المتغير المستقل وهما الحوافز المادية والحوافز المعنوية إذ بلغ المتوسط الحسابي للتحفيز المادي 1.84 والنسبة للحوافز المعنوية 2.24، تبين أن الحوافز الاجتماعية هو الأكثر استخداما ودراية ومعرفة من قبل موظفي أمانة عمان الكبرى وذلك لحيازته على الرتبة الأخيرة في خانة المتوسط مقارنة بالأبعاد الأخرى للحوافز ويليه الحوافز المعنوية.

- كما تبين أن بعد الحوافز هو الأقل استخداما ودراية ومعرفة من قبل موظفي أمانة عمان الكبرى ويليه الحوافز المعنوية.

- أظهرت نتائج الدراسة أيضا بأن هناك علاقة خطية وترابطية قوية تمثلت بوجود علاقة دالة إحصائية في استجابات المبحوثين بين استخدام الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى حيث أظهرت النتائج أن التحفيز يؤثر على الأداء إذ تؤثر الحوافز المادية بنسبة 37% وتؤثر الحوافز المعنوية بنسبة 57% أما الحوافز الاجتماعية فتؤثر بنسبة 59%.

ومن نتائج الدراسة الحالية:

- نجد أن نتائج الدراسة الحالية اتفقت مع نتائج الدراسة السابقة في:

الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

- أن الحوافز المادية هي الأقل استخداما مقارنة مع الحوافز المعنوية، وذلك لأن الرواتب التي يتقاضاها العمال في مجمع عبيدي محمد غير كافية لسد حاجياتهم كما أنها لا تتوافق مع جهودهم المبذول.

- في أن هناك علاقة بين استخدام الحوافز وتحسين الأداء الوظيفي.

- أما من الناحية الأخرى نجد أن الدراسة الحالية اختلفت مع الدراسة السابقة في أن الحوافز الاجتماعية هي الأكثر استخداما، في حين نجد أن الحوافز المعنوية في مجمع عبيدي محمد هي الأكثر استخداما.

دراسة نادر حامد عبد الرزاق أبو الشرخ: بعنوان تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين حيث أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- بينت نتائج الدراسة أنه لا يوجد معايير وضوابط إدارية واضحة لمنح الحوافز.

- بينت أنه يسود علاقات التقدير والاحترام بين الزملاء في العمل، إلا أن المؤسسة لا تتيح لموظفيها فرص المشاركة في اتخاذ القرارات.

- أن الإدارة العليا في الشركة تربط بين نتائج تقييم الأداء ومنح الحوافز والمكافآت.

- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية وأداء الموظفين.

- كما أظهرت النتائج وجود علاقة بين الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت وأداء الموظفين.

- وجود علاقة بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين.

- بالإضافة إلى وجود علاقة بين الترقيات وأداء الموظفين.

- وجود فروق في استجابات المبحوثين حول الجنس في مجال مستوى الأداء الوظيفي لصالح الذكور.

- عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين حول الدرجة الوظيفية، العمر والخبرة والمؤهل العلمي.

ومن نتائج الدراسة الحالية:

نجد أن نتائج الدراسة الحالية اتفقت مع نتائج الدراسة السابقة في:

- يسود جو الاحترام والتقدير بين الزملاء في مؤسسة عبيدي محمد، كذلك في أن للتحفيز المادي

والمعنوي دور كبير في تحقيق الأداء الوظيفي، وأيضا أن هناك عدل وإنصاف في منح الحوافز

والمكافآت، كما تشابهت من ناحية تصميم نظام حوافز فعال ومرن قادر على تحقيق أهداف المؤسسة

ورفع وتحسين أداء العاملين.

الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

أما من الناحية الأخرى نجد أن الدراسة الحالية اختلفت مع الدراسة السابقة في: توجد بمؤسسة عبيدي محمد معايير وضوابط واضحة لمنح الحوافز، كما أنها تتيح للعمال فرص المشاركة في اتخاذ القرارات، أيضا في أن هناك تناسب في استجابات المبحوثين حول الجنس في مجال مستوى الأداء الوظيفي حيث يوجد تناسب بين فئة الإناث والذكور بمجمع عبيدي محمد، كما اختلفت نتائج الدراسة السابقة مع نتائج دراستنا الحالية بأنه توجد فروق في استجابات المبحوثين حول الدرجة الوظيفية، العمر والخبرة والمؤهل العلمي.

رابعا: النتائج العامة للدراسة

من خلال ما سبق ومجمل نتائج التساؤلات الفرعية والتي كانت بمثابة التساؤل الرئيسي والمتمثل في: هل تؤثر الحوافز على أداء ومردودية العامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟ تم استخلاص النتائج التالية :

- من خلال بيانات الجدول رقم (09)، (10)، و(11) يتضح أن المؤسسة تسعى إلى تطبيق نظام مكافآت يقوم على أسس ومعايير علمية كالأداء والأقدمية والمجهود والمهارة.
- حرص المؤسسة على إتباع أساليب لتفعيل نظام الحوافز وذلك من خلال اعتمادها على أسلوب المرونة والاستقرار والعدالة والكفاية والجدوى وهذا ما يبينه الجدول رقم (12).
- كذلك نجد في الجدول رقم (13) و(14) بأن هناك علاقة بين الحوافز وأداء العاملين بهذه المؤسسة حيث كلما قدمت المؤسسة حوافز للعاملين فهي بذلك تشجعهم على رفع مستوى أدائهم وفي التوقيت المناسب.
- أغلبية عمال المؤسسة يرون بأن نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة عادل وهذا ما يوضحه الجدول رقم (15).
- نستنتج من خلال الجدول (16) إقرار العمال بأن أنجح الأساليب لتفعيل الحوافز بمجمع عبيدي محمد هو اعتماد أسلوب العدالة بين العمال ثم يليها أسلوب تبيان ومعرفة العمال بأسس ومعايير تقديم الحوافز ثم أخيرا أسلوب منح الحوافز عند القيام بالأداء المتميز.
- نستنتج من خلال الجدولين (17 و18) أن الراتب الشهري يتراوح بين (20000 - 70000 دج) وهذا الراتب غير كاف بالنسبة للعمال الذي يتحصلون على أدنى راتب وبالتالي فهو غير كافٍ لسد حاجياتهم الأساسية بسبب ارتفاع تكاليف المعيشة والغلاء والتضخم.

الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

- تسعى المؤسسة للرفع من رواتب العمال لكن في المقابل نجد أن هذه الزيادة في الرواتب لا تتوافق مع الجهد الذي يبذله العامل في مجمع عبيدي محمد وهذا ما صرح به عمال المجمع وهو ما بينه الجدولين رقم (19 و 20)، وبهذا نستنتج أن مجمع عبيدي محمد يستخدم الحوافز المادية ولكن بشكل نسبي وغير كافي.

- تُقدم المؤسسة خدمات اجتماعية مختلفة لعمالها ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (21) حيث توفر لعمالها وسيلة النقل وتُقدم لهم إعانات في الأعياد والدخول المدرسي والتأمين الصحي.

- تمنح المؤسسة ترقية لعمالها وذلك على أساس الأقدمية بالدرجة الأولى ثم تليها الخبرة والكفاءة والمواظبة، كذلك تهتم المؤسسة بإشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات وهذا ما يوضحه الجدولين (22-23).

- نستنتج من خلال الجدولين رقم (24 و 25) أن العلاقة التي تربط بين العمال جيدة، كما أن أغلبية العمال يتلقون الشكر والثناء من رئيسهم على حسن أدائهم وهذا ما يشكل حافزا من الحوافز المعنوية التي تؤثر على نفسية العامل وتشعره بالرضا وهذا ما يبينه الجدول رقم (26)، وبهذا نستنتج أن الحوافز المعنوية أكثر استخداما في مجمع عبيدي محمد مقارنة مع الحوافز المادية التي تعد أقل استخداما.

- للحوافز المادية والمعنوية دور في تحسين أداء العمال والرفع من مردودية المؤسسة وهذا ما يؤكد عليه الجدول رقم (27).

- إقرار العمال بأنهم يقومون بإنجاز عملهم بكل كفاءة وفعالية نتيجة توفر الخبرة لديهم إضافة إلى ما توفره المؤسسة من تدريب ووسائل عمل وهذا ما نجده في نتائج الجدول رقم (28).

- نستنتج من خلال الجدول رقم (29) أن العامل يتلقى التقدير والاحترام في محيط عمله وهو ما يحفز على عدم التغيب عن العمل وهو ما أكدت عليه نتائج الجدول رقم (30) حيث أن المناخ السائد بالمؤسسة من (علاقات العمل الجيدة، وروح التعاون، والتواصل بين العمال، وتقديم المكافآت) أدى إلى تشجيع العمال للاستعداد لبذل مجهود أكبر وهو ما يؤكد عليه الجدول رقم (31).

- المسؤول عن عملية تقييم الأداء في مؤسسة عبيدي محمد عادل إلى حد ما وهذا ما نجده في الجدول رقم (32)، كما أن عملية تقييم الأداء بالمؤسسة تتم على أسس علمية ومعايير واضحة تمثلت بنسبة كبيرة في معيار الجودة والإنتاجية وهذا ما وضحته تحليلات الجدول رقم (33).

الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

- تعتمد المؤسسة على أسلوب التوجيه بنسبة كبيرة لتحسين أداء العمال ثم يليه أسلوب التدريب إضافة الى أساليب أخرى معتمدة كالتحفيز ومشاركة العمال في اتخاذ القرارات وهذا ما بينه الجدول رقم (34).

- من خلال بيانات الجدول رقم (35) والتي بينت إقرار العمال بأن أنجح الأساليب التي تسهم في تحسين الأداء هو أسلوب التدريب بنسبة كبيرة ثم تليها أساليب أخرى كالتوجيه والتحفيز والعمل الجماعي وإشراك العمال في اتخاذ القرارات.

خامسا: التوصيات والاقتراحات

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج حول موضوع أثر التحفيز على أداء ومردودية العامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات كالاتي:

- على المؤسسة أن تطبق نظام للتحفيز المادي وبشكل دائم وبصفة جيدة لكي يساهم في رفع مستوى أداء العاملين بالمؤسسة.

- ضرورة ربط الحوافز مع الجهود المبذولة لتؤدي دورها في تحفيز العمال.

- زيادة في الأجر ليتلاءم مع ارتفاع الأسعار والتضخم ومستوى المعيشة للأفراد العاملين بالمجمع.

- الاهتمام أكثر بالحوافز المادية كونها تؤثر على الرغبة في الاستمرار بالعمل.

- إطلاع العاملين على نظام الحوافز وآلياته التي يجري خلالها توزيع الحوافز.

- مواصلة تعزيز علاقات العمل الإيجابية بين العمال (الرسمية وغير الرسمية) وتوجيهها بشكل ينسجم مع أهداف المؤسسة.

- على المؤسسة تكثيف الدورات التدريبية لتشمل كافة العاملين بالمؤسسة والتي من شأنها صقل المهارات وبناء القدرات والكفاءات لدى العاملين.

- يجب أن يتناسب التحفيز مع ثقافة العامل حيث هناك عمال يهتمهم الجانب المادي وهناك آخرون يهتمهم الدعم المعنوي.

- ضرورة الربط بين نتائج تقييم الأداء ومنح الحوافز والمكافآت بناء على تلك النتائج، بما يضمن أن يكون تقييم الأداء الأداة الرئيسية في منح الحوافز.

- رفع مستوى الأداء والمردودية من خلال الاستخدام الجيد لنظام الحوافز والمكافآت بما يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

- الوقوف دوريا عند آثار تطبيق الحوافز بالمؤسسة، وذلك من أجل تعديلها وتطويرها حتى تحقق نظم للحوافز أكثر فاعلية والتي تحقق مستوى عالي من الكفاءة الإنتاجية.
- مواصلة منح الحوافز في وقتها المناسب وعدم تأخيرها على النحو الذي يقلل من تأثيرها في تحقيق الهدف المطلوب.

خاتمة:

إن نجاح أي مؤسسة يقاس بمدى تحقيقها لأهدافها المسطرة فالنجاح يرجع وبشكل كبير إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعتبر الركيزة الأساسية التي تبنى عليها المؤسسة استراتيجيتها، لذلك نجد أن الكثير من الإدارات تركز اهتمامها بكيفية تحفيز العمال ماديا أو معنويا من أجل بذل جهد أكبر والعمل بصورة أفضل وتحريك قدراته في المؤسسة نحو مزيد من كفاءة الأداء وزيادة مردودية المؤسسة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، فالحوافز هي إحدى مقومات العمل المؤسسي في بيئة عمل المنظمات والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها، فالحوافز هي الوسيلة التي توظفها المؤسسة من أجل توجيه سلوك العمال والطريقة المثلى التي تعبر من خلالها المؤسسة للعمال عن تثمين جهودهم المقدمة وشكرهم وتقديرهم كنتقديم فرص الترقية والتدريب لأهميتهم بالنسبة للعمال والمؤسسة معاً.

ويمكن القول كذلك بأن الأداء المقدم من طرف العامل يعكس نجاح نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة، فلا يمكن لأي مؤسسة تحقيق أهدافها إلا من خلال وجود نظام حوافز يتميز بالصدق والشفافية ويعمل على تحسين وتطوير ورفع مستوى أداء العاملين لديها.

فالعنصر البشري بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية يعتبر موردها الرئيسي، كما أن طرق معاملته وتحفيزه لها الأثر الأكبر في رفع وتحسين أدائه وبالتالي زيادة مردودية المؤسسة وقد تبين لنا هذا من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى مجمع عبيدي محمد بقالمة.

كما أظهرت الدراسة أن الحوافز المعنوية لها تأثير كبير في شعور العامل بالاستقرار داخل المؤسسة لأنها تؤثر على معنوياتهم وعلى مجهودهم في العمل فهي تظهر رضاهم عن العمل وتمسكهم به.

إضافة إلى هذا إن الاهتمام بالحوافز المادية وتوفيرها للعاملين ينتج عنه الرغبة في العمل وبالتالي رفع مستوى أداء العاملين بالمؤسسة، والمؤسسة الناجحة هي القادرة على تحديد ومعرفة نوع وتوقيت الحوافز التي تقدمها للعاملين من أجل تعديل سلوكهم وكلما كانت المؤسسة ناجحة في تطبيق نظام الحوافز كلما تمكنت من تحقيق أهدافها المرسومة.

المراجع

قائمة المراجع:

المعاجم والقواميس:

- 1- المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق، ط36، بيروت، لبنان، 2002.
- 2- علي بن هادية، وبلحسن البليش وآخرون: القاموس الجديد للطلاب، معجم مدرسي، المؤسسة الوطنية للكتاب ط7، الجزائر، 1991.

الكتب:

- 3- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
- 4- إسماعيل حجازي، معالم سعاد: تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013.
- 5- إسماعيل على بسيوني: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال، كلية التجارة بنين، جامعة الأزهر، مصر، 2007.
- 6- براء رجب تركي: نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015.
- 7- بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيتراك للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2005.
- 8- بن عنتر عبد الرحمن: إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس، الأبعاد الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.
- 9- جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، (ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال وعبد المحسن جودة)، دار المريخ للنشر، السعودية، 2002.
- 10- حسين محمد الحراشنة: إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، ط1، عمان، الأردن، 2010.
- 11- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000.
- 12- داود معمر: منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة، مصر، 2006.
- 13- رافدة الحريري: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 14- راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.

قائمة المراجع

- 15- رولا نايف المعايطه، صالح سليم الحموري: إدارة الموارد البشرية - دليل علمي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2023.
- 16- زغيب مليكة، بوشفيدر ميلود: التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر.
- 17- سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2001.
- 18- سعد سلمان المشهداني: منهجية البحث العلمي، الكتاب الجامعي، ط1، الإمارات، 2020.
- 19- صالح علي عودة الهلالات: الإدارة الفعالة للموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016.
- 20- طاهر جسو الزبياري: أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، لبنان، 2011.
- 21- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2008.
- 22- عبد المحسن نعساني: إدارة الأداء الوظيفي -مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية، دار جامعة الملك سعود للنشر، ط2، الرياض، السعودية، 2019.
- 23- عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجد: إدارة الموارد البشرية -الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015.
- 24- عمار بوحوش، عباس عائشة وآخرون: منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ط1، برلين، ألمانيا، 2019.
- 25- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 26- فاروق عبده فليبه، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن، 2009.
- 27- فايز عبد الرحمن الفروخ: التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.
- 28- فايذة بوراس: إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، كلية العلوم دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2018.
- 29- كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، لبنان، 1997.

قائمة المراجع

- 30- لكل منيف: تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، المثقف للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2018.
- 31- مجيد الكرفي: إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014.
- 32- محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016.
- 33- محمد الفاتح محمود وبشير المغربي: إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، ط1، القاهرة، مصر، 2013.
- 34- محمد أيمن عبد اللطيف عشوش، أمل عبد الرحمان السيد وآخرون: أساسيات إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2017.
- 35- محمد بن دليم القحطاني: إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر والتوزيع، ط1، الرياض، السعودية، 2007.
- 36- محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي، دار الكتب، ط3، اليمن، 2019.
- 37- محمد عبد السلام: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، مكتبة نور، 2020.
- 38- مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، مجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2009.
- 39- مصطفى محمد: الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس، ط1، 2018.
- 40- مصطفى يوسف كافي: إدارة الموارد البشرية من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي، مكتبة المجتمع العربي، ط1، عمان، الأردن، 2014.
- 41- مصطفى يوسف: إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016.
- 42- منصور محمد اسماعيل العريقي: السلوك التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، ط2، صنعاء، اليمن، 2013.
- 43- منى عطية خزام خليل: إدارة المؤسسات الاجتماعية في بيئة متغيرة، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، مصر، 2013.
- 44- موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، (ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون)، دار القصة، ط2، الجزائر.
- 45- نزار عوني اللبدي: تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة، ط1، الأردن، 2015.
- 46- يوسف حليم الطائي مؤيد عبد الحسين الفضل وآخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.

- 47- يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي: إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015.
- 48- يوسف حسن يوسف: التمويل في المؤسسات الاقتصادية، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2012.

المجلات:

- 49- خلوف زهرة: دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد17، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2017.
- 50- الرشيدة سليمان فضل الله، علي عبد الله الحاكم، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 18، عمادة البحث العلمي، 2017.
- 51- سامية لحول، فطيمة زعزوع: أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 27، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.
- 52- الشيخ الداوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد107، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009-2010.
- 53- محمد بن سعد أبو حيمد: أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، تموز 2020.
- 54- وليد شفيق علي البيضة: تأثير الحوافز المادية والمعنوية على جودة الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 46، 2022/04.

المذكرات:

- 55- جيدول أحمد وأمر قويدر: الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين، رسالة ماستر، قسم علم قسم اجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2019.
- 56- دغفل نعيمة: أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين، رسالة ماستر، قسم إدارة وحكامة محلية، كلية العلوم السياسية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2014.
- 57- الطاهر الوافي: التحفيز وأداء الممرضين (دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عالية صالح بمدينة تبسة)، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2012.
- 58- طه بخيت محمد أحمد بخيت: أثر الحوافز على أداء العاملين (دراسة حالة بنك النيلين)، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، مصر، 2017.

قائمة المراجع

- 59- عبد الغاني تغلابت: دراسة تحليلية لأثر إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الخدمية الجزائرية)، رسالة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة 01، الجزائر، 2018.
- 60- عز الدين هروم: واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007-2008.
- 61- عمار حسن علوش: أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة الشركة السورية للاتصالات فرع طرطوس)، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2019.
- 62- عمر عطية الزهراني: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية (دراسة تحليلية للاتجاهات)، رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2009.
- 63- غازي حسن عودة الحلايبة: أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2013.
- 64- قلال حمزة: أثر نظام الحوافز على أداء المورد البشري في المؤسسات الإنتاجية، رسالة ماجستير، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012.
- 65- ليازيد وهيبة: فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة (دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان)، رسالة دكتوراه، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2013-2014.
- 66- محمد الحسن التيجاني يوسف: التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، معهد الملك عبد الله بن عبد العزيز لتأهيل الخريجين، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- 67- محمد زكي العامودي: مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية (دراسة تطبيقية على سلطة الترخيص بوزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة)، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2013.

قائمة المراجع

- 68- موسى محمد أبو حطب: فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- 69- نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح: تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، 2010.
- 70- نهى عطايا: الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني (دراسة ميدانية لدى عينة من العاملين في شركتي الاتصالات الخلوية في مدينة دمشق)، رسالة دكتوراه، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2015-2016.

المراجع الأجنبية:

- 71- Naima abdullahi gure: **The impact of motivation on employee performance**, a study of national telemcen somalia, master of siece management, utara malaysia, 2010.

المواقع:

- 72- الموقع : www.marefa.org، تم الاطلاع يوم 2023/04/23، على الساعة 15:33.
- 73- الموقع: <https://mashroo3na.com>، تم الاطلاع في يوم 2023/06/04، على الساعة 13:58.

الملاحق

الملحق الأول: استبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 -قائمة-

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

أثر الحوافز على أداء ومردودية العامل في المؤسسة

الاقتصادية الجزائرية

دراسة ميدانية بمجمع عبيدي -ولاية قالمة-

استمارة استبيان

رسالة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

المشرف:

- الأستاذ الدكتور غول لخضر

إنجاز الطالبتين:

- بغور مروة

- فتوحي مسعودة

ملاحظة: بيانات هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا للأغراض العلمية، فالرجاء الإجابة على الأسئلة بكل موضوعية بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة.

السنة الدراسية : 2022-2023

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 25 سنة 26-35 سنة 36-45 سنة أكبر من 45 سنة
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4- الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 5- الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات 6-15 سنة أكثر من 25 سنة
- 6- الوضعية المهنية: عامل بصفة دائمة عامل بصفة مؤقتة

المحور الثاني: بيانات تبين أثر تفعيل نظام الحوافز على مستوى أداء ومردودية العامل

في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

- 7- هل سبق لك وأن تحصلت على مكافآت داخل المؤسسة؟
 نعم لا
- 8- ما رأيك في نظام المكافآت المعتمد في مؤسستك؟
 جيد متوسط مقبول ضعيف
- 9- هل نظام الحوافز المعمول به في مؤسستك يقوم على أسس موضوعية وواقعية؟
 نعم لا
- إذا كانت الإجابة بنعم، على أي أساس تمنح الحوافز:
 الأداء الأقدمية المهارة المجهود
- أخرى تذكر
- 10- هل تتبع المؤسسة أساليب فعالة لتفعيل نظام الحوافز في مؤسستك؟
 نعم لا
- إذا كانت الإجابة بنعم، فيما تتمثل هذه الأساليب:
 العدالة الكفاية الجدوى المرونة والاستقرار
- أخرى تذكر

11- هل ترى أن الحوافز التي تقدمها المؤسسة تشجع على رفع مستوى الاداء؟

تشجع إلى حد ما لا تشجع

12- هل تحرص المؤسسة على اختيار التوقيت المناسب لتقديم الحوافز؟

نعم لا

- في رأيك ما هو التوقيت المناسب لمنح الحوافز:

شهرية ثلاثية نصف سنوية
 سنوية في المناسبات

- أخرى تذكر

13- هل ترى أن نظام الحوافز المعمول به داخل مؤسستك؟

عادل غير عادل

- إذا كان غير عادل لماذا؟

14- ما هي في رأيك الأساليب التي يجب إتباعها لنجاح نظام الحوافز في المؤسسة الاقتصادية

الجزائرية؟

.....

المحور الثالث: بيانات تتعلق بمدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء ومردودية

العامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

15- ما قيمة الراتب الشهري الذي تحصل عليه؟

30000-50000 دج 20000-30000 دج
 70000 دج فما فوق 50000-70000 دج

16- هل ترى أن مدخولك الشهري كافٍ لسد حاجياتك الأسرية؟

نعم لا

17- هل ارتفع راتبك منذ التحاقك بالمؤسسة؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم، هل يرجع ذلك إلى:

حصولك على ترقية

- منحة خبرة مهنية

- حصولك على علاوة

- أخرى تذكر

18- هل أجرك يتوافق مع الجهد الذي تبذله داخل المؤسسة؟

نعم لا

- إذا كان لا، لماذا؟

.....

19- هل تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية متنوعة؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم، فيما تتمثل هذه الخدمات:

نقل إعانات في الأعياد

تأمين صحي إعانات في الدخول المدرسي

- أخرى تذكر

20- هل تحصلت على ترقية داخل مؤسستك؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم، هل تمت ترفيتك على أساس:

الأقدمية الخبرة والكفاءة المواظبة

- أخرى تذكر

21- هل يشارك العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة؟

نعم لا

(22)- كيف تقيم العلاقة بينك وبين زملائك في العمل؟

- عادية حسنة جيدة

(23)- هل تتلقى الشكر والثناء من رئيسك على حسن أدائك للعمل؟

- لا نعم

(24)- هل يوفر لك العمل في المؤسسة الشعور بالرضا والاطمئنان النفسي؟

- لا نعم

-إذا كانت الإجابة بلا، هل يرجع ذلك إلى:

- عدم الحصول على ترقية
 - الحوافز غير مشجعة
 - غياب العدالة

- أخرى تذكر

(25)-كيف يؤثر نظام الحوافز (مادية + معنوية) على أداء ومردودية العامل في المؤسسة الاقتصادية

الجزائرية؟

.....

المحور الرابع: بيانات تحدد الأساليب المتبعة من طرف المؤسسة لتحسين الأداء ورفع

مردودية العمال

(26)- هل تشعر بأنك تؤدي عملك بالكفاءة والفعالية المطلوبة؟

- لا نعم

-إذا كانت الإجابة بنعم، هل يرجع ذلك إلى:

- الخبرة توفر وسائل العمل التدريب

- أخرى تذكر

(27)-هل احساسك بالتقدير والاحترام داخل المؤسسة يحفزك على عدم التغيب عن العمل؟

- لا نعم

28- هل المناخ التنظيمي السائد بمؤسستك يحفزك على العمل والإبداع؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم، هل يرجع ذلك إلى:

علاقات العمل الجيدة التواصل بين العمال
 نظام المكافآت التعاون وروح الفريق

..... أخرى تذكر -

29- هل لديك استعداد لبذل مجهود أكبر لمساعدة مؤسستك على النجاح؟

نعم لا

30- هل ترى أن مسؤولك يقيم عملك بصفة:

عادلة عادلة إلى حد ما غير عادلة

31- هل يتم تقييم الأداء بناء على أسس علمية ومعايير واضحة؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم، هل يتم تقييم الأداء بناء على:

جودة العمل المهارة والكفاءة
 زيادة الإنتاجية روح المبادرة

..... أخرى تذكر -

32- هل تسعى المؤسسة إلى تحسين أداء العامل عن طريق:

التدريب التوجيه
 التحفيز المشاركة في اتخاذ القرارات

..... أخرى تذكر -

33- ما هي في رأيك الأساليب لتطوير قدرات العمال ورفع مستوى الأداء لديهم؟

.....
.....

الملحق الثاني: دليل المقابلة

دليل المقابلة

- دليل مقابلة موجه إلى السيد: بمجمع بلعبيدي بقالمة.

(1)- هل نظام الحوافز المعمول به بمؤسستكم يقوم على أسس موضوعية ومعايير واضحة؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم، على أي أساس تمنح الحوافز؟

الأداء الأقدمية المهارة المجهود

- أخرى تذكر

(2)- هل تحرص كمسؤول على اختيار التوقيت والظروف المناسبة لتقديم الحوافز؟

نعم لا

- في رأيك ما هو التوقيت المناسب لمنح الحوافز؟

شهرية ثلاثية نصف سنوية
سنوية في المناسبات

- أخرى تذكر

(3)- هل ترى أن الأجر الذي يتقاضاه العامل يتناسب مع الجهد المبذول؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بلا، لماذا؟

.....
.....

(4)- هل ترى أن الأجر الذي يتقاضاه العامل يكفي لسد حاجياته الأسرية؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بلا، لماذا؟

.....
.....

5- هل تقوم بإشراك العمال في عملية اتخاذ القرار الخاصة بمؤسستكم؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بلا، ما سبب ذلك؟

.....
.....

6- هل تسعى كمسؤول إلى وضع أساليب لتحسين أداء العمال؟

نعم لا

7- إذا كانت الإجابة بنعم هل يتم ذلك عن طريق:

التدريب التوجيه التحفيز المشاركة في القرارات

- أخرى تذكر

8- هل ترى أن التحفيز وسيلة ناجحة لرفع مردودية العامل؟

نعم لا

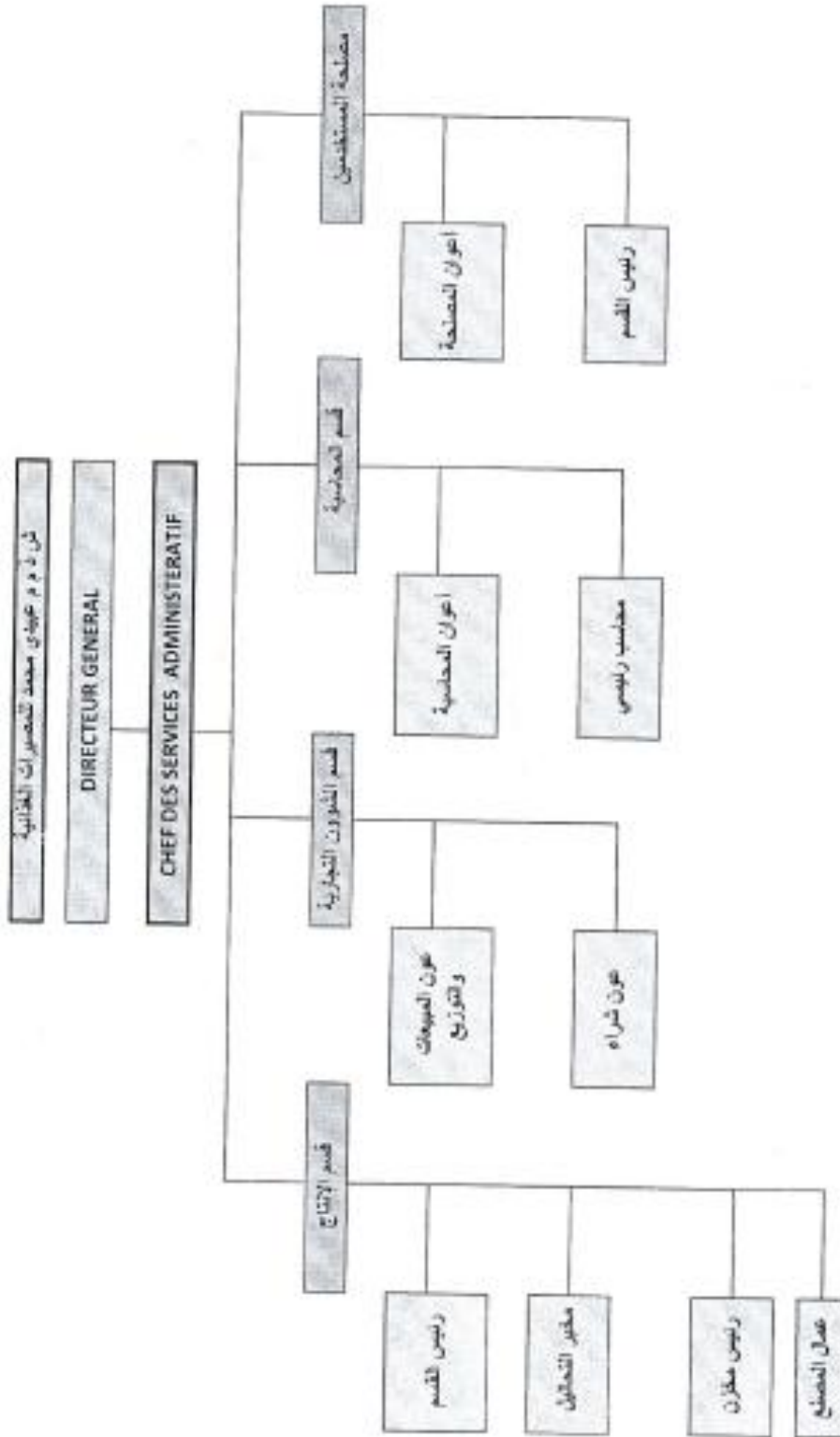
9- هل ترى أن نظام الحوافز المعمول ساهم في ارتفاع مردودية الإنتاج وأرباح المؤسسة؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بلا، لماذا؟

.....
.....

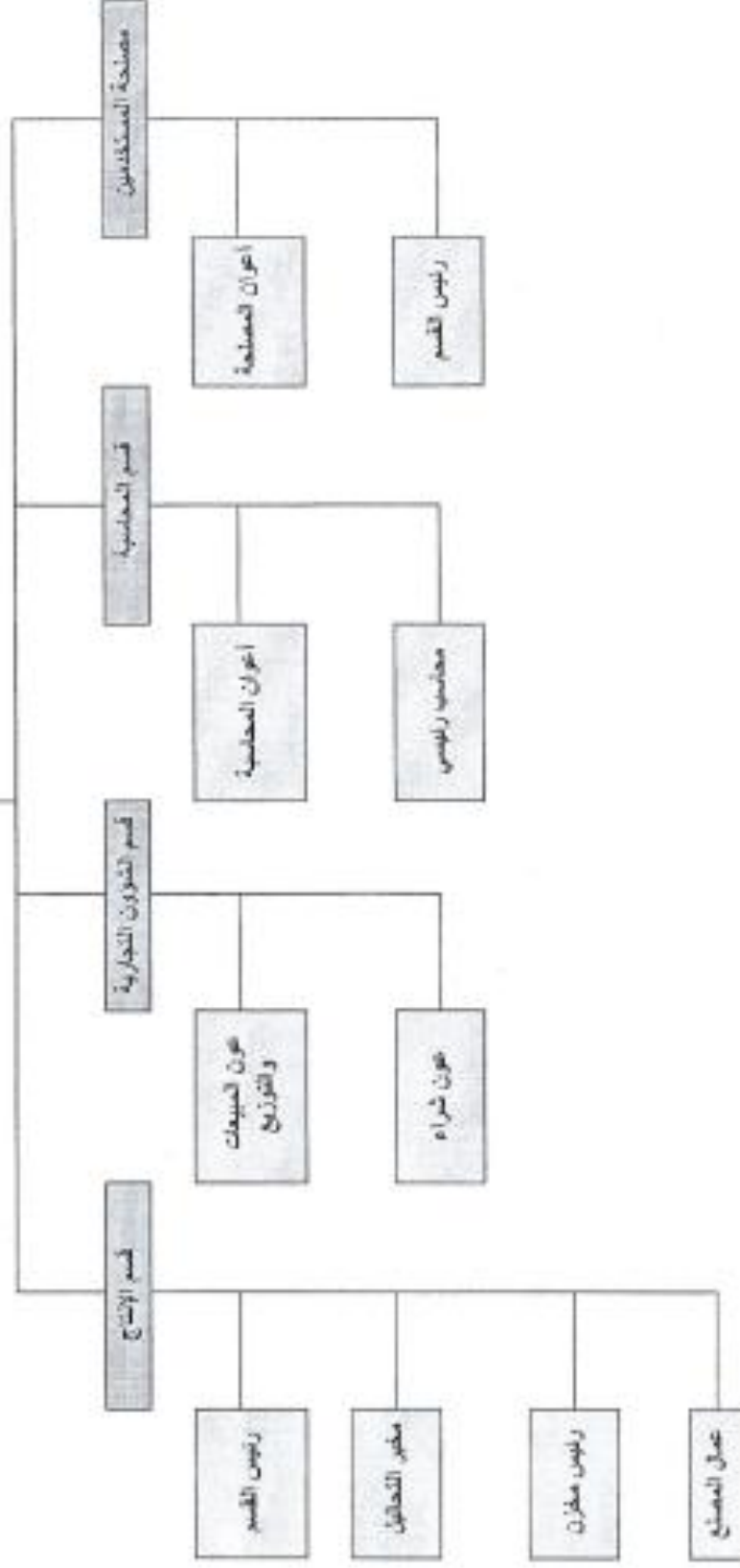
الملحق الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة عبيدي محمد (مصبرات غذائية، مطحنة)



شركة مصرية عامة مسجلة

DIRECTEUR GENERAL

CHEF DES SERVICES ADMINISTRATIF



الملخص:

تتناول الدراسة موضوع أثر الحوافز على أداء ومردودية العامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث أن للحوافز دور في دعم وتحسين الأداء والمردودية، وهذا بوصفها من أساسيات نجاح المؤسسات، وخاصة مؤسسة عبيدي محمد بولاية قالمة التي اتخذناها كأساس في دراستنا من خلال تشخيص واقع الحوافز التي تقدمها المؤسسة ومدى تأثيرها على أداء العاملين ومردوبيتهم، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن للحوافز المادية والمعنوية دور في تحسين أداء ومردودية العامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد المؤسسات في اتخاذ الحوافز كعنصر أساسي في تحسين أداء العاملين.

الكلمات المفتاحية: الحوافز، الأداء الوظيفي، المردودية، الحوافز المعنوية، الحوافز المادية.

Résumé:

L'étude traite du sujet de l'impact des incitations sur la performance et la rentabilité du travailleur dans l'institution économique algérienne, car les incitations ont un rôle dans le soutien et l'amélioration de la performance et de la rentabilité, et c'est l'une des bases du succès des institutions, en particulier la Fondation Abedi Mohamed dans l'État de Guelma, que nous avons prise comme base dans notre étude en diagnostiquant la réalité des incitations fournies par l'institution et l'ampleur de son impact sur la performance et la rentabilité des travailleurs, et l'étude a atteint les résultats les plus importants que les incitations matérielles et morales ont un rôle dans l'amélioration de la performance et de la rentabilité du travailleur dans l'institution économique algérienne, L'étude a fourni un ensemble de recommandations qui peuvent aider les organisations à considérer les mesures incitatives comme un élément clé pour améliorer le rendement des employés.

Mots-clés: incitations, rendement au travail, rentabilité, incitations morales, incitations matérielles

Summary:

The study deals with the subject of the impact of incentives on the performance and profitability of the worker in the Algerian economic institution, as incentives have a role in supporting and improving performance and profitability, and this is one of the basics of the success of institutions, especially the Abidi Mohamed Foundation in the state of Guelma, which we took as a basis in our study by diagnosing the reality of incentives provided by the institution and the extent of its impact on the performance and profitability of workers, and the study reached the most important results that the material and moral incentives have a role in improving the performance and profitability of the worker in the Algerian economic institution.

The study provided a set of recommendations that can help organizations take incentives as a key element in improving employee performance.

Keywords: incentives, job performance, profitability, moral incentives, material incentives.