

كود المذكرة: 121

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة نهاية الدراسة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

شعبة: العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الموسومة بعنوان:

أثر نظام الحوافز على أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة
"سوكوتيد" (يسر بومرداس)

تحت إشراف الاستاذ(ة):
✓ د. تلخوخ سعيدة

من إعداد الطالبتين:
✓ بضياف نور الهدى
✓ قهلوز لبنة

السنة الجامعية: 2021_2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المُلخَص

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظام الحوافز ومدى تأثيره على أداء العاملين، حيث تعتبر الحوافز مجموعة من العوامل والأساليب التي تحفز العاملين على بذل جهد أكبر والعمل بصورة أفضل، فهي تحرك قدراتهم نحو المزيد من الكفاءة والإنتاجية في الأداء، وهذا ما بينته المفاهيم المتعلقة بنظام الحوافز وأداء العاملين.

كما أسقطنا موضوع الدراسة على عينة من الموظفين بمؤسسة "سوكوتيد" (يسر بومرداس) من خلال توزيع استبيان على 40 موظفًا إداريًا في مديرية الموارد البشرية والوسائل (DRHM)، وبعد جمع الاستبيانات تم إفراغ إجابات أفراد العينة في برنامج SPSS، وبعد تحليل النتائج، تم التوصل إلى أن الغاية من توفير الحوافز هي خلق الدافع للعامل للتوجه نحو سلوك معين يخدم أهداف المؤسسة، بما يؤثر على أداء العاملين، ويرفع من روحهم المعنوية. كما تتوفر الحوافز المادية المقدمة في مؤسسة "سوكوتيد" (يسر بومرداس) بدرجة أكبر من الحوافز المعنوية لأنها الأكثر تأثيرًا على أداء العمال، كما أن مستوى رضا أفراد العينة عليها جاء مرتفعًا بمتوسط حسابي بلغ 3.671، كما توصلنا أيضًا إلى وجود علاقة ارتباط موجبة طردية وقوية بين الحوافز وأداء العاملين في مؤسسة "سوكوتيد" (يسر بومرداس)، حيث بلغ معامل الارتباط بين متغيري الدراسة 0.664.

الكلمات المفتاحية: التحفيز، نظام الحوافز، أداء العاملين، تقييم الأداء.

Abstrat

This study aimed to identify the incentive system and its impact on the performance of workers, as incentives are considered a set of factors and methods that motivate workers to exert more effort and work better, as they move their abilities towards more efficiency and productivity in performance, and this is what was shown by the concepts related to the incentive system and performance of employees.

We also dropped the subject of the study on a sample of employees at "Socothyd" (isser boumerdes) Corporation by distributing a questionnaire to 40 administrative employees in the Directorate of Human Resources and Means (DRHM). Providing incentives is creating the motivation for the worker to move towards a specific behavior that serves the objectives of the organization, thus affecting the performance of the employees, and raising their morale. The material incentives provided in "Socothyd"(isser boumerdes) Corporation are also available to a greater degree than the moral incentives because they have the most impact on the performance of workers, and the level of satisfaction of the sample members was high with an average of 3.671. We also found a positive, direct and strong correlation between incentives and the performance of employees in the "Socothyd"(isser boumerdes) institution. The correlation coefficient was 0.664 between them.

Keywords: motivation, incentive system, employee performance, performance appraisal.

Résumé

Cette étude visait à identifier le système d'incitation et son impact sur la performance des travailleurs, car les incitations sont considérées comme un ensemble de facteurs et de méthodes qui motivent les travailleurs à faire plus d'efforts et à mieux travailler, à mesure qu'ils déplacent leurs capacités vers plus d'efficacité et de productivité dans la performance. , et c'est ce qu'ont montré les concepts liés au système d'intéressement et à la performance des salariés.

Nous avons également laissé tomber le sujet de l'étude sur un échantillon de salariés de "Socothyd"(isser boumerdes) Corporation en distribuant un questionnaire à 40 salariés administratifs de la Direction des Ressources Humaines et des Moyens (DRHM), et après avoir collecté les questionnaires, les réponses que l'échantillon souhaitait étaient rempli dans le programme SPSS, et après analyse des résultats, il a été conclu que le but de fournir des incitations est de créer une motivation pour le travailleur à aller vers comportement qui sert les objectifs de l'organisation, affectant ainsi la performance des employés et élevant leur moral. Les incitations matérielles fournies par "Socothyd"(isser boumerdes) Corporation sont également disponibles dans une plus grande mesure que les incitations morales car elles ont le plus d'impact sur la performance des travailleurs, et le niveau de satisfaction des membres de l'échantillon était élevé avec une moyenne de 3,671. Nous avons également trouvé une relation positive ,direct et forte entre les incitations et la performance des employés de "Socothyd"(isser boumerdes), ou le coefficient entre les variables de l'étude était de 0,664 entre eux.

Mots-clés : incitations, système d'incitation, performance des employés, évaluation de la performance.

شكرو عرفان

"رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ"

-النمل 19-

"الحمد لله الذي ما تمَّ جهد ولا ختم سعي إلاَّ بفضلِهِ وما تخطى العبد من عقبات وصعوبات إلاَّ بتوفيقهِ ومعونته."

إنَّ ممَّا علَّمنا به ديننا الحنيف أن نذكر الفضل لأهله وأن نشكرهم على صنيعهم معنا وعرفانا بجميلهم علينا، يشرفنا ويسرنا بالتَّناء وجزيل الشُّكر والتَّقدير المخلص للأستاذة المشرفة على هذا البحث أستاذتنا الكريمة "تلخوخ سعيدة" على توجيهها ونصائحها في إنجاز هذه المذكرة .

كما نتقدم بجزيل الشُّكر إلى مؤطرننا في "مؤسسة سوكويتيد" السيد "يزيد بن عكوش" على كل المعلومات المقدَّمة.

دون أن ننسشكر أعضاء لجنة المناقشة على بذلهم لجهد من أجل قراءة هذه المذكرة.

"وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين"

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى والدي حفظهما الله، اللّذين كانا عوناً وسنداً لي، وكان
لدعائهما المبارك أعظم الأثر في تسيير سفينة البحث حتى ترسو على هذه
الصّورة.

إلى أخي وزوجته.

إلى عائلتي وصديقاتي.

وإلى كل من مد لي يد العون من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة.

لبنة

الإهداء

بعد بسم الله الرحمن الرحيم

إليك يا ذا الذي لا يطيب الليل إلا بشرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك

ولا تطيب الجنة إلا برويتك

"الله جل جلاله".

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة

إلى نور العالمين "محمد صلى الله عليه وسلم".

إلى صاحبة القلب الطيب والعطاء غير المحدود إلى منبع الحب والإخلاص،

إلى من شأنت واشتأقت أن ترى ثمرة جهدي، إلى من سهرت وريت، قرة عيني

"أمي الحنونة" أطال الله عمرها.

إلى من إعتلاه الشيب حتى شبينا إلى من أنار الدرب وسهل سبل العلم واجتهد

في تربيتي وتوجيهي "أبي الغالي" حفظه الله.

إلى من شاركني طفولتي وبلهمني القوة والدعم في تفاصيل حياتي "أخي العزيز

يوسف".

إلى شريك حياتي ولحظاتي الحلوة والمرة، إلى ملهمي وسبب فرحتي وهنائي

"زوجي الغالي محمد".

إلى من ربطتني بهم صلة القرابة وكانوا خير سند "أمي، أبي، أمينة، يوسف،

خالد، ملاك".

إلى رفيقات الدرب "خالتي فاطمة الزهراء، سهام، مسعودة، لبنة، كنزة، سجية"

إلى من وجهتني في هذا العمل

أستاذتي "تلخوخ سعيدة".

نور الهدى

الملخص

كلمة شكر

الإهداء

IV- I	فهرس المحتويات
VI- V	قائمة الأشكال
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الملاحق
أ-ك	مقدمة

الفصل الأول: الحوافز وتفعيل أداء العاملين

02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الحوافز
03	المطلب الأول: ماهية الحوافز وعلاقتها بالدوافع
04	الفرع الأول: الدوافع والدافعية
07	الفرع الثاني: التحفيز والحوافز
10	الفرع الثالث: الفرق بين الحوافز والدوافع
12	الفرع الرابع: أهمية وأهداف الحوافز
15	المطلب الثاني: نظام الحوافز
15	الفرع الأول: تعريف نظام الحوافز ومراحل تصميمه
17	الفرع الثاني: خصائص وقواعد نظام الحوافز

20.....	الفرع الثالث: شروط ومبادئ نجاح نظام الحوافز
21.....	الفرع الرابع: أسس منح الحوافز
23.....	المطلب الثالث: أنواع الحوافز
23.....	الفرع الأول: الحوافز من حيث الشكل
30.....	الفرع الثاني: الحوافز من حيث الشمول
32.....	الفرع الثالث: الحوافز من حيث الصفة
35.....	المبحث الثاني: الإطار النظري لتقييم أداء العاملين
35.....	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين
36.....	الفرع الأول: مفهوم الأداء
39.....	الفرع الثاني: أهمية الأداء
40.....	الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء
43.....	المطلب الثاني: تقييم أداء العاملين
43.....	الفرع الأول: تعريف تقييم الاداء
44.....	الفرع الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء
46.....	الفرع الثالث: معايير تقييم الأداء
48.....	المطلب الثالث: طرق وتقييم الأداء الفعال
48.....	الفرع الأول: طرق تقييم الأداء
50.....	الفرع الثاني: مراحل تقييم الأداء
52.....	المبحث الثالث: العلاقة بين الحوافز أداء العاملين

المطلب الأول: تأثير نظام الحوافز على أداء وسلوك العاملين.....	52
المطلب الثاني: تأثير نظام الحوافز على الكفاءة الإنتاجية.....	54
خلاصة.....	57
الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة "سوكوتيد" (يسر بومرداس)	
تمهيد.....	59
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سوكوتيد	60
المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة "سوكوتيد".....	60
المطلب الثاني: تقديم قسم الموارد البشرية في مؤسسة "سوكوتيد".....	65
المطلب الثالث: مكانة الحوافز وتقييم أداء العاملين في مؤسسة "سوكوتيد".....	68
الفرع الأول: الحوافز المادية والمعنوية في مؤسسة "سوكوتيد".....	68
الفرع الثاني: تقييم الكفاءات في مؤسسة العاملين.....	72
المبحث الثاني: الإجراءات الميدانية للدراسة.....	75
المطلب الأول: منهجية الدراسة.....	75
المطلب الثاني: ثبات وصدق أداة الدراسة.....	78
المطلب الثالث: تحليل توزيع العينة.....	78
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان.....	86
المطلب الأول: تحليل المحاور.....	86
المطلب الثاني: نتائج معامل الارتباط.....	93
خلاصة.....	95

96.....	خاتمة
101.....	قائمة المراجع
111.....	ملاحق

قائمة الأشكال
والجداول

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	نموذج الدراسة	هـ
02	النموذج الأساسي للدافعية	06
03	مفهوم التحفيز	08
04	مخطط الأساسي لعمل الحوافز	10
05	كيفية زيادة إنجاز العمل	14
06	مختلف أنواع الحوافز	34
07	شكل يمثل العوامل المؤثرة في أداء العاملين	40
08	شكل يمثل معايير تقييم الأداء	46
09	أمثلة عن معايير تقييم الأداء	47
10	العلاقة بين الحوافز والأداء	54
11	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة "سوكوتيد" (يسر-بومرداس)	63
12	الهيكل التنظيمي للموارد البشرية	67
13	توزيع العينة حسب الجنس	80
14	توزيع العينة حسب فئات السن	81
15	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	83
16	توزيع العينة حسب الأقدمية	84
17	توزيع العينة حسب الوظيفة	85

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	رقم الصفحة
01	تأثير نظام الحوافز على الكفاءة الإنتاجية	55
02	منتجات مؤسسة "سوكوتيد" (يسر بومرداس)	64
03	الموارد البشرية في مؤسسة "سوكوتيد" (يسر بومرداس) حسب المستوى المهني	65
04	استثمارات الاستبيان الموزعة و المسترجعة	75
05	مقياس ليكرت الخماسي	76
06	قيم عامل الثبات والصدق	78
07	توزيع العمال حسب الجنس	79
08	توزيع العينة حسب فئات السن	80
09	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	82
10	توزيع العينة حسب الأقدمية	83
11	توزيع العينة حسب الوظيفة	85
12	درجات الأهمية النسبية لعبارات الاستبيان	86
13	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الحوافز المادية	87
14	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الحوافز المعنوية	89
15	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بمحور الحوافز	90
16	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أداء العاملين	92
17	معامل الارتباط بين الحوافز وأداء العاملين	94

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	رقم الصفحة
01	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة "سوكوتيد" (يسر-بومرداس)	112
02	الهيكل التنظيمي للموارد البشرية	113
03	كشف الأجر	114
04	النماذج الموحدة للأجور (المنح والتعويضات)	115
05	منحة المردود الفردي	119
06	منحة المردود الجماعي	120
07	إستمارة تسجيل تقييم الكفاءات	122
08	الاستبيان	123
09	أسئلة المقابلة	125
10	معامل الثبات	126
11	توزيع العمال حسب الجنس	127
12	توزيع العمال حسب السن	127
13	توزيع العمال حسب المؤهل العلمي	127
14	توزيع العمال حسب الأقدمية	128
15	توزيع العمال حسب الوظيفة	128
16	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الحوافز المادية	129
17	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الحوافز المعنوية	129
18	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الحوافز	129
19	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أداء العاملين	130
20	معامل الارتباط بين الحوافز وأداء العاملين	131

مقدمة

تمهيد

من المؤكد أن العمل يرتبط بمشاعر العاملين، ولذلك فإن حسن أداء العمل أو سوءه يرتبط بمشاعر العاملين نحو ذلك العمل، ولذلك يدرك المدير الناجح كيفية التعامل مع الأفراد لإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل الموكل لهم عن طريق التحفيز. فتحفيز العاملين يثير دوافعهم ويحرك طاقاتهم وقدراتهم لزيادة أدائهم، حيث تسعى المؤسسات باختلاف أنواعها إلى تقييم مختلف الحوافز.

يعتبر العامل من أهم عناصر نجاح أو فشل أي مؤسسة مهما كان طابعها لذلك تعمل المؤسسات على الإهتمام بالعمال لأن نجاح المؤسسات يعود على مدى كفاءتها وجودة خدماتها، حيث تعمل على جذب الكفاءات الجيدة من العمال وتحاول التأثير على هؤلاء بالشكل الذي يجذبهم كالأجر والمكافآت.

حيث تحرص كافة المؤسسات على القيام بأعمالها ونشاطاتها المختلفة بمستوى عال من الكفاءة والفعالية، ويمثل العامل الذي يخضع لتقييم الأداء أحد أهم المتغيرات الأساسية المؤثرة على هذه الكفاءة، كما تعد عملية التحفيز من أهم العمليات الإدارية المعقدة، ذلك أن الحوافز تؤثر على توجيه العاملين وتحديد اتجاهاتهم .

أولاً: إشكالية الدراسة

مما سبق، تتبلور ملامح إشكالية دراستنا في التساؤل الجوهرى التالي:

ما مدى تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين؟ وما واقع ذلك في مؤسسة "سوكوتيد"(يسر

بومرداس).

ثانياً: الأسئلة الفرعية

تؤدي الإشكالية المطروحة إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف تؤثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين؟

- هل توجد علاقة ارتباط بين التحفيز وأداء العاملين في مؤسسة "سوكوتيد" (يسر بومرداس)؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

على ضوء هذه الإشكالية وبغرض معالجتها نطرح الفرضيات التالية:

- للحوافز المادية والمعنوية تأثير إيجابي على أداء العاملين.

- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \geq 0.1$ بين الحوافز وأداء

العاملين بمؤسسة "سوكوتيد" (يسر بومرداس).

رابعا: أهمية الدراسة

يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع الهامة وهذا واضح من خلال كثرة الاحتجاجات والوقفات

للمطالبة بزيادة الأجور والخدمات الإجتماعية وغيرها من الإمتيازات. حيث تتجلى أهمية الحوافز لدورها

الكبير في التأثير على أداء العاملين في النقاط التالية:

- تشكل الحوافز أهم العوامل التي تدفع العاملين لتحسين أداء وظائفهم.

- التأكد من أهمية ضرورة استعمال مختلف أنواع الحوافز لتحقيق أهداف المؤسسة وإشباع رغبات

العاملين.

خامسا: أهداف الدراسة

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مفهوم الحوافز وأداء العاملين.

- التعرف على تقييم الأداء.

- تسليط الضوء عن مختلف أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في مؤسسة

"سوكوتيد" (يسر بومرداس).

- التعرف على تأثير الحوافز على أداء العاملين في مؤسسة "سوكوتيد" (يسر بومرداس).

سادسا: أسباب اختيار الموضوع

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع لأسباب ذاتية وموضوعية تتمثل فيما يلي:

1. الأسباب الذاتية

- الرغبة الذاتية في اكتشاف نوع الحوافز المقدمة للعاملين؛
- الرغبة في دراسة أداء العاملين ومدى تأثيره بالتحفيز؛
- السعي لإثراء رصيدنا المعرفي فيما يتعلق بموضوع الدراسة؛
- انسجام وتلائم الموضوع مع التخصص.

2. الأسباب الموضوعية

- تركيز أغلب الباحثين على ضرورة وجود نظام حوافز فعال في المؤسسة؛
- الأهمية التي يحظى بها التحفيز، حيث يعتبر نظام الحوافز الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق أهدافها؛
- ارتباط التحفيز بأداء العاملين؛
- دراسة مدى الاهتمام بتحفيز العمال وأدائهم في مؤسسة "سوكوتيد" (يسر بومرداس).

سابعا: حدود الدراسة

هذه الدراسة تأخذ بعين الاعتبار الحدود التالية:

1-الحدود الموضوعية

تتحصر الحدود الموضوعية لهذه الدراسة على بيان تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين، وهنا حددنا متغير مستقل وهو الحوافز، ومتغير تابع يتمثل في أداء العاملين.



2-الحدود المكانية

قمنا بالدراسة في مؤسسة "سوكوتيد" (يسريومرداس).

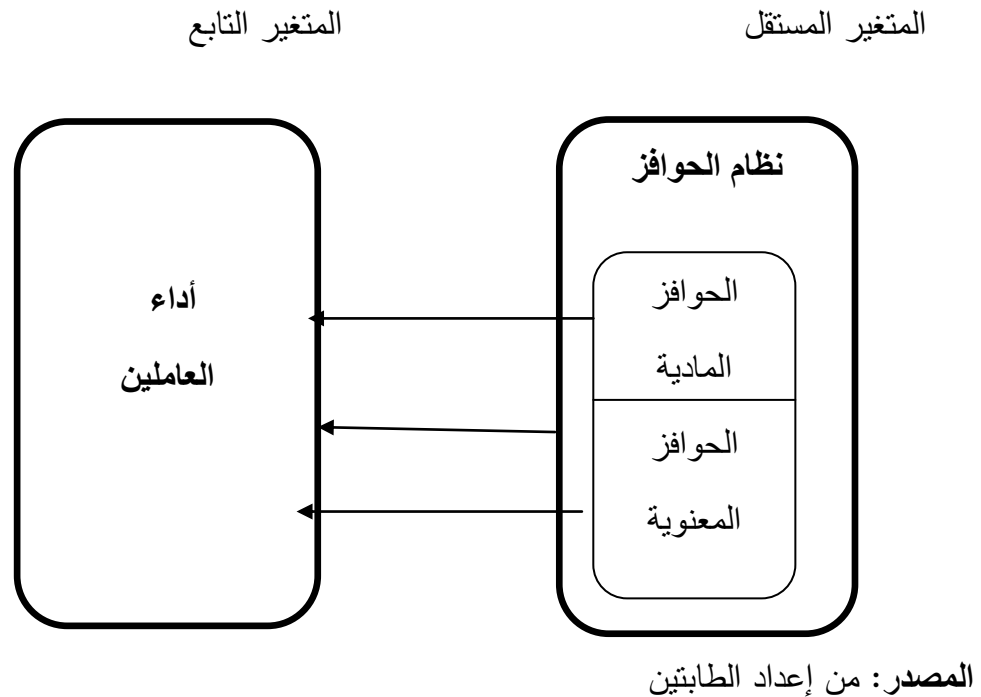
3-الحدود الزمانية

تم القيام بالزيارات الميدانية للمؤسسة محل الدراسة وتوزيع إستمارات الإستبيان وجمعها وتحليلها، وذلك خلال الفترة الممتدة من 10 مارس 2022 إلى 30 ماي 2022.

ثامنا : نموذج الدراسة

تتضمن هذه الدراسة نظام الحوافز كنظام مستقل وهو يتضمن الحوافز المادية والحوافز المعنوية، إلى جانب نظام أداء العاملين كمتغير تابع.

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



تاسعا: منهج الدراسة

إعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوفي التحليلي لتقديم وتحليل المفاهيم النظرية المتعلقة بالدراسة، إلى جانب المنهج الاحصائي المتجسد في استخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS، حيث يساعدنا هذا المنهج في جمع المعلومات الخاصة بالعمال ثم تحليلها، من أجل وصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها، إضافة إلى دراسة الارتباط بين هذه المتغيرات من خلال استخدام أدوات التحليل الإحصائية المناسبة.

عاشرا: الدراسات السابقة

1. دراسة "محمد أحمد الغماري" بعنوان "التحفيز وعلاقتها بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة"، وهي أطروحة دكتوراه، في إدارة الأعمال، من جامعة تونس، لسنة 2015".

هدفت الدراسة إلى التعرف على عملية التحفيز وعلاقته بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وكذا التعرف على إدراك الموظفين لمفاهيم العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في مؤسسة الشرطة الفلسطينية، فضلا عن تقييم ومعرفة نظام الحوافز في مؤسسة الشرطة الفلسطينية.

وفي الأخير توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- فيما يتعلق بفعالية نظام الحوافز، وجود ضعف في تطبيق الحوافز في مؤسسة الشرطة الفلسطينية.

- وفيما يتعلق بالشعور بالعدالة التنظيمية وجود ضعف واضح في توزيع الأدوار والأعباء والمزايا بالشكل الصحيح.

2. دراسة "عبد القادر، محمد الخضر الطاهر" بعنوان "أثر الحوافز على الكفاءة الإنتاجية للعاملين،

دراسة حالة بنك التضامن الإسلامي السودان"، وهي رسالة ماجستير، في إدارة أعمال، من كلية الدراسات التجارية، بجامعة السودان، لسنة 2006".

الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو تحليل أثر نظام الحوافز على الكفاءة الإنتاجية للعاملين حيث تتلخص مشكلة البحث في أن الإدارات تغفل جانب الحافز الذي له أهمية كبرى في زيادة الإنتاجية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- الحوافز لها دور كبير في رفع الكفاءة الإنتاجية؛

- الحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية؛

- الأجور والمرتبات هي الأكثر أهمية في الحوافز المادية.

العدالة في الترقية هي الأكثر أهمية في الحوافز المعنوية.

3. دراسة "عبد المعطي حميد حمدان المصرفي" بعنوان "واقع تطبيق شفافية تقييم الأداء الوظيفي

من وجهة نظر العاملين، دراسة حالة بالمعهد الصناعي الثانوي بمحافظة بدر" من مجلة الدراسات التربوية، المجلد 9، العدد 01، لسنة 2017".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد واقع تطبيق شفافية الأداء الوظيفي في المعهد الصناعي الثانوي بمحافظة بدر من وجهة نظر العاملين فيه، والكشف عن الفروق بين آراء عينة البحث حول تحديد واقع تطبيق شفافية تقييم الاداء الوظيفي.

وفي الأخير توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن واقع تطبيق شفافية تقييم الأداء الوظيفي في المعهد الصناعي الثانوي بمحافظة بدر من وجهة

نظر العاملين فيه كانت عالية.



- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة البحث حول واقع تطبيق شفافية تقييم

الأداء الوظيفي في المعهد باختلاف مسمى الوظيفة لأفراد العينة.

4. دراسة "شفاء كرو" بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين،

تطبيق عملي على شركة جود"، وهي مذكرة ماجستير، في إدارة أعمال التخصصي، من الجامعة

الإفتراضية السورية لسنة 2016 ."

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثارها على أداء

العاملين في شركة جود، كما هدفت أيضا إلى توضيح أهمية الممارسات في تعزيز ورفع أداء العاملين

ولفت الانتباه إلى أهمية أداء العاملين في رفع مستوى المؤسسة وأدائها كما اعتمدت على توزيع الإستبيان

كأداة للدراسة.

وفي الأخير توصلت الدراسة إلى نتائج عدة من أهمها:

- يتأثر الأداء الوظيفي للعاملين بشركة جود إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة؛

- كان الأثر الأكبر لتحليل وتصميم الوظائف، يليها مشاركة العاملين في إتخاذ القرار وتقييم

الأداء؛

- جميع الممارسات تؤثر بشكل إيجابي في أداء العاملين، فكلما تحسن تطبيق هذه الممارسات

يتحسن أداء العاملين.

5. دراسة "عبد الرزاق صالح الأحمد" بعنوان "تفعيل نظام الحوافز لتحسين مستوى أداء العاملين في القطاع الإداري، دراسة حالة في الأمانة العامة لمحافظة حمص سوريا"، من مجلة جامعة البعث، مجلد 43، العدد 18، لسنة 2021.

جاءت هذه الدراسة بهدف إبراز دور الحوافز في الأمانة العامة لمحافظة حمص، من أجل تحسين أداء العاملين، وتحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى العاملين، وصياغة مقترحات لإعداد أنظمة الحوافز عمل لعمال الأمانة العامة للمحافظة، ووضع معدلات أداء مناسبة لزيادة اهتمام العاملين بإنجاز الأعمال وفق المعايير المتعددة والجودة الشاملة، حيث تم استخدام أسلوب دراسة حالة للتعرف على أهمية الحوافز المادية والمعنوية في الأمانة العامة لمحافظة حمص.

وفي الأخير توصلت الدراسات إلى النتائج التالية:

- عدم وجود نظام حوافز مادية للعمل كنظام متكامل فعال في الأمانة العامة ووجود حوافز معنوية واجتماعية؛

- ضعف معايير الأداء وعدم ربط الحوافز بمعايير أداء واضحة؛

- وجود أثر كبير للحوافز على تحسين أداء العاملين وزيادة اهتمامهم برفع إنتاجيه؛

- وجود معدلات أداء معتمد لغالبية الأعمال غير واضحة.

حادي عشر: تعقيب على الدراسات السابقة

إتفقت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في كون الحوافز يمكن أن تؤدي دورا ملموسا في أداء

العاملين، من خلال النظر إلى العامل باعتباره الدعامة الأساسية والثروة للعملية الإنتاجية.

واختلفت الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في الأهداف التي سعت إليها، فبالنسبة إلى دراسة

"شفاء كرو" فقد هدفت إلى توضيح أهمية الممارسات في تعزيز ورفع أداء العاملين، وكذلك فهم العلاقة

بين الحوافز والفعالية التنظيمية، أما بالنسبة إلى دراسة "عبد القادر"، ودراسة "محمد الخضر الطاهر" فقد سعت إلى معرفة أثر نظام الحوافز على الكفاءة الإنتاجية للعاملين، أما الدراسة الحالية فقد جاء بهدف معرفة مدى تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين وكذلك تسليط الضوء على مختلف أنواع الحوافز المقدمة للعاملين في مؤسسة محل الدراسة.

ثاني عشر: صعوبات البحث

لقد واجهتنا عدّة صعوبات أثناء إنجازنا لهذه الدراسة سواء ما تعلق بالجانب النظري أو التطبيقي ويمكن حرص أهمها فيما يلي:

- صعوبة إيجاد مؤسسة مستقبلية لإجراء الدراسة؛
- صعوبة الوصول إلى بعض المراجع المتوفرة على الانترنت لأنها ليست متاحة للجميع؛
- التداخل الكبير الموجود بين موضوع الحوافز ومواضيع أخرى؛
- غير أن هذه الصعوبات ما كانت لتخل بالعزيمة والإصرار على إنجاز هذا العمل.

ثالث عشر: هيكل الدراسة

تنقسم هذه الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول نظري والفصل الثاني احتوى الجانب التطبيقي من الدراسة.

حيث تم تخصيص الفصل الأول لدراسة مفاهيم أساسية حول الحوافز وأداء العاملين، من خلال ثلاثة مباحث، المبحث الأول يتناول مفاهيم أساسية حول الحوافز، أما الإطار النظري لتقييم أداء العاملين، في حين يتناول المبحث الثالث العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين.

أما بالنسبة للفصل الثاني، فهو مخصص للدراسة الميدانية بمؤسسة "سوكوتيد" (يسر بومرداس)، وقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول يتناول التقديم العام لمؤسسة "سوكوتيد" (يسر بومرداس)،

المبحث الثاني الإجراءات الميدانية للدراسة، والمبحث الثالث يتم من خلاله عرض وتحليل نتائج الاستبيان
الموزع بمؤسسة "سوكوتيد" (يسر - بومرداس).

الفصل الأول

الحوافز وتفعيل أداء العاملين

تمهيد

تسعى كل المؤسسات إلى ضمان الجيد للعاملين، من طرق ذلك إكتساب نظام حوافز فعال، بجمع الحوافز المادية والمعنوية هذا لتحريك دافعية العاملين من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، فالحافز من أهم محدّدات أداء العاملين، حيث ترتبط عملية تحفيز العاملين بأدائهم الوظيفي واستقرارهم في العمل، وتعدّ وظيفة تقييم أداء العاملين من الوظائف التي يهدف إلى تحقيق الأهداف العامّة للمؤسسة، إذ يعتبر الأداء واحد من أهم متغيرات العمل، لأنّ نجاح أو فشل أي مؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على أداء العاملين حينما توفّر لهم التوظيف الصحيح للمهام التي يكلفون بها.

وعليه في هذا الفصل تمّ التّطرق إلى:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الحوافز.
- المبحث الثاني: الإطار النظري لتقييم أداء العاملين.
- المبحث الثالث: العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الحوافز

لقد اختلفت آراء الباحثين والمختصين فيما يتعلق بتقديم مفهوم واحد وثابت للحوافز، حيث أنّ التحفيز كان ولا يزال أساسيا في إدارة المؤسسات الخاصة وأنّ عملية التحفيز مرتبطة مباشرة باستظهار الطاقات الكامنة لدى العاملين للحصول على أحسن ما لديه، إنطلاقا من هنا سنحاول تقديم مجموعة من المفاهيم المتداولة حول الحوافز، ولكن قبل التطرق لمفهوم الحوافز ينبغي علينا أولا التعرف على الدوافع والدافعية لأنّه بغياب الدافع يصبح الحافز غير فعّال.

المطلب الأول: ماهية الحوافز وعلاقتها بالدوافع

تصرف الإنسان لا يكون عشوائيا وإنّما دائما يكون لتصرفه هدف، وهذا التصرف هو الدافع الذي يحركه نحو القيام بسلوك معين أو الإمتناع عنه، لذا معرفة دوافع العاملين مهمّة جدا بالنسبة للمديرين حتّى يتمكنوا من توجيه سلوكهم في الإتجاه الذي يخدم أهداف المؤسسة.

الفرع الأول: تعريف الدوافع والدافعية

يتحدد السلوك الفردي للعاملين في أي تنظيم، بمجموعة من العوامل، تتمثل في مفاهيم الدوافع والدافعية لدى الفرد، والنمط الذاتي لتطور شخصية الفرد، وبمستوى إدراكه وتصوره للأمور التي يحس بها ويراهها ويسمعها، إذ لا يمكن تفهم سلوك أي إنسان دون فهم للمبادئ الرئيسية لتلك العوامل، وسنعطي فيما يلي تعريفا لتلك العوامل والمفاهيم.

أولاً: تعريف الدوافع

* عرّف Prêt chard & Payen الدوافع بأنها العملية التي تحدد كيفية استخدام الطاقة لتلبية

الاحتياجات.¹

* كما تعرف الدوافع بأنها: "عبارة عن العوامل التي تشجع العامل للقيام بعمل معين وبجهد أكبر

ومثابرة أعلى ورغبة مخلص، والدافع عبارة عن القوى الكامنة في الذات الإنسانية والتي غالباً ما تدعوها

إلى الأداء لإنجاز معين بأكثر فعالية وكفاءة".²

* الدوافع هي "عبارة عن مجموعة الرغبات والحاجات والقوى الداخلية المحركة والموجهة للسلوك

الإنساني نحو أهداف معينة، وهي كلّ ما ينشط السلوك الإنساني ويحافظ عليه أو يغير اتجاهه وشدته

وطبيعته".³

* أنّ الدوافع تبدأ بالحاجة أي بإدراك العامل لوجود نقص معين، إما حسياً أو معنوياً، ويقضي

هذا النقص إلى دفع العامل لأجل بذل جهد معين، ويؤدي هذا الجهد مضافاً إلى القدرة على تحقيق أداء

معين.⁴

من إجمالي التعريفات المقدمة نستنتج أن الدوافع هي مجموعة من الرغبات والحاجات، وهي

القوة الداخلية التي تعبر عن الهدف الذي يرغب الفرد بالوصول إليه، والنتائج عن نقص معين، يدفعه

إلى الأداء لإنجاز معين بأكثر فعالية وكفاءة.

¹-<https://www.unige.ch>, Guido H.E. Gendolla et assistants, Le concept de la motivation: Définition et histoire , « Motivation et apprentissage », université de Genève, la page 09.

²- لكل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، المتقف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2018، ص 8-9.

³- حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 79.

⁴- سوسن فيصل بن عدنان، مبادئ وأسس إدارة الأعمال في المنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2017، ص 252.

ثانيا: تعريف الدافعية

* الدافعية MOTIVATION كلمة يونانية الأصل وتعني "تحرك"، عرف "ستونر" الدافعية بأنها

الشيء الذي يسبب السلوك الإنساني، و يوجهه ويحافظ عليه.¹

* الدافعية "هي العملية النفسية التي تتناول تلك القوة التي تحرك الكائن الحي وتوجه سلوكه، أي

أنها العملية النفسية التي تدرس الدوافع، إذن فالدافعية هي كل ما يتعلق بالقوة التي تنشط السلوك

الإنساني أو تحافظ عليه في مستوى معين أو توجهه وجهة معينة.²

من إجمالي التعريفات المقدمة نستنتج أن الدوافع هي عبارة جملة من القوى المؤثرات الداخلية التي

يتحرك السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف محددة التي يرغب العامل الوصول إليها.

ثالثا: النموذج الأساسي للدافعية

يتضمن نموذج الدافعية مفاهيم الحاجات والدوافع، والأهداف والحوافز، وتتمثل الخطوة الأولى في

تطوير النموذج الأساس للدافعية في إيجاد علاقة لهذه المتغيرات في إطار عمل متتابع أو متوال كما هو

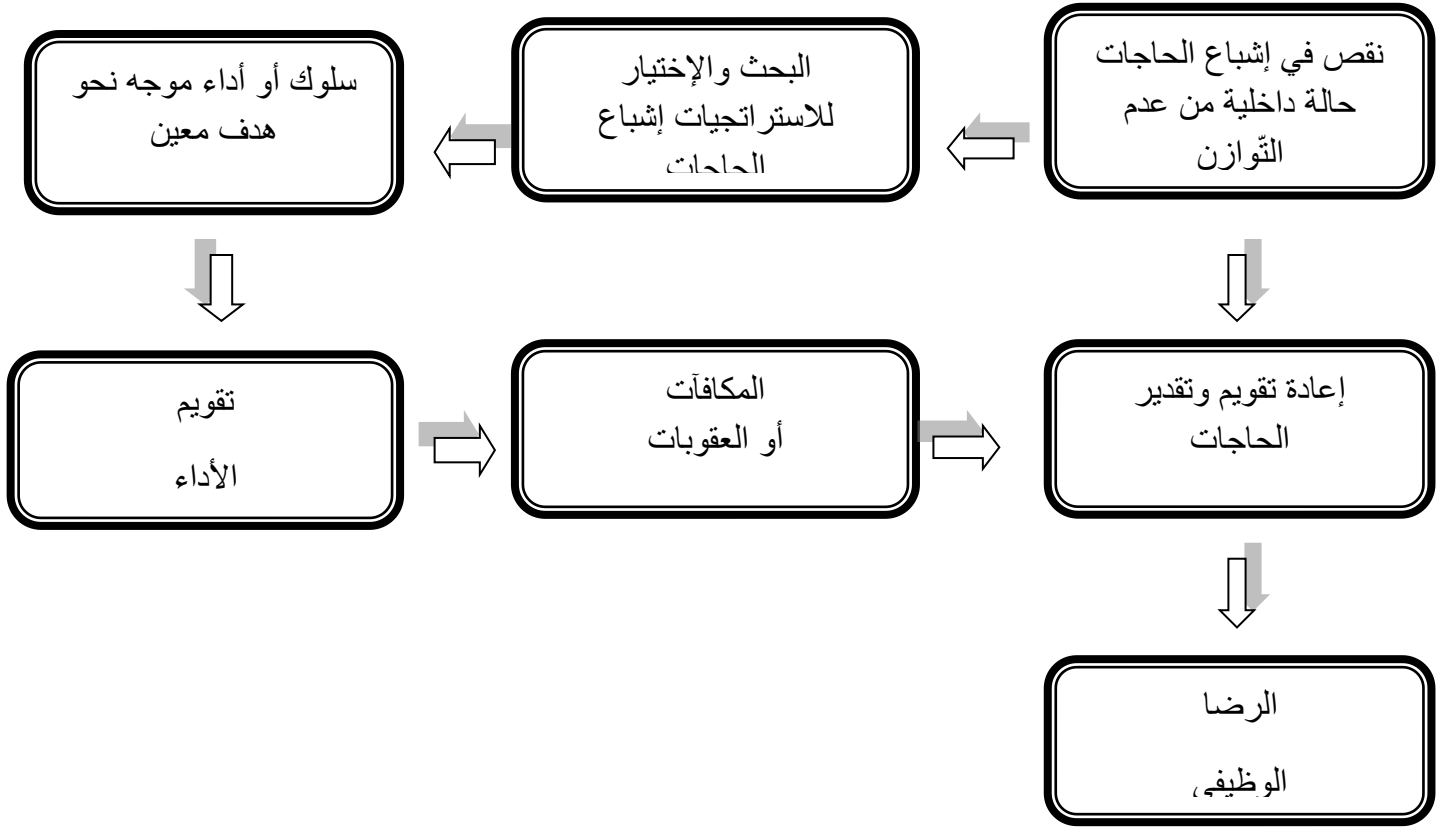
موضح بالشكل التالي:³

¹ - سعد فؤاد علي حبابة، السلوك التنظيمي، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2017، ص 235.

² - شريف وحيدة، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق التكامل الإستراتيجي التحفيز والتكوين، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه تسيير المنظمات، علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2015-2016، ص 124.

³ - صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2005، ص 107.

الشكل رقم 02: النموذج الأساسي للدافعية



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 108.

يعرض هذا النموذج، الدافعية كعملية متعددة الخطوات كالآتي: ¹

أولاً: تؤدي إثارة الحاجة إلى حالة من عدم التوازن (أي توتر) في داخل العامل الذي يحاول تخفيفه

عن طريق السلوك.

ثانياً: يبحث العامل ويختار الاستراتيجيات لإشباع تلك الحاجات.

ثالثاً: ينشغل العامل في سلوك موجه نحو هدف معين أو عمل ما لتحقيق الإستراتيجية المختارة.

رابعاً: يجرى تقويم للأداء بواسطة العامل يتعلق بنجاح أدائه في تحقيق الهدف.

خامساً: تمنح المكافآت اعتماداً على نوعية تقويم الأداء.

وأخيراً يقوم العامل بتقدير مدى إشباع السلوك والمكافآت للحاجة الأصلية.

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، نفس المرجع السابق، ص 108-109.

الفرع الثاني: تعريف التحفيز والحوافز

أولاً: تعريف التحفيز

يعرّف التحفيز كمصطلح إداري أنّه عبارة عن المجموعة التي تدفعنا لعمل شيء ما، حيث يستخدم بكافة أنواعه لتأكيد وتدعيم السلوك الإيجابي من جانب الموظف وتشجيعه للمواصلة والاستمرار في العمل، أو لردعه عن السلوك السلبي وإقناعه بالعدول عنه والتحول إلى ما يحقق مطالب العمل.¹

إنّ التحفيز هو القوة التي تستثير العامل لأداء أفضل، فيما إذا تمكنت الإدارة التحكم في هذه القوة وتوجيهها في إثارة الدافعية لبذل مجهود أكبر، وذلك عن طريق الربط وفق آلية معينة بين الوضعية الخارجية المتمثلة بالحوافز، والوضعية الداخلية التي يتعلق ببيئة العمل وبالعامل وخصائصه الفسيولوجية والثقافية والمهارية والمعرفية في مواقف معينة، ومن هذه المواقف مثلاً الرضا الوظيفي.²

هناك من عرفه بما يلي: هو شعور داخلي لدى العامل يولد لديه الرغبة في إتخاذ نشاط وسلوك معين يهدف منه إلى تحقيق أهداف معينة وقد كان الرسول - صلى الله عليه وسلم - أكبر الأثر في توجيه صاحبه وتحفيزهم على العمل بكفاءة، وبذلك نجده صلى الله عليه وسلم قد وضع هذه الأسس قبل أن نكتب فيها بأربعة عشر قرناً.³

¹ - شرياف وحيدة، مرجع سبق ذكره، ص 128.

² - غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة تدرج ضمن متطلبات الحصول على درجة ماجستير إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 9.

³ - بوزيان أسماء، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019، ص 33.

الشكل رقم 03: مفهوم التحفيز



المصدر: من إعداد الطالبتين.

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أنَّ التحفيز هو القوة التي تعمل على التأثير على سلوك العامل من خلال إشباع رغباته لبذل مجهود أكبر في تحقيق الأهداف المرجوة.

ثانياً: تعريف الحوافز

تعرف بأنها كل ما تقدمه المؤسسة لموظفيها سواء كان معنوياً أو مادياً، بهدف تعزيز سلوك معين وزيادة الإنتاجية وتحقيق الربحية، والحوافز ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالرضا الوظيفي والإنتاجية، وتكمن أهميتها في أنها تشبع حاجات معينة لدى الموظف وتوجه سلوكه نحو الأهداف التنظيمية، فعلى إدارة الموارد البشرية تلمس هذه الحاجات وتقييم العاملين وتحفيزهم بشكل دائم، لأن المؤسسات قد تتساوى في الأجور الأساسية لكنها تتفاوت في حوافزها المقدمة للعاملين، مما يساعدها في استقطاب الكفاءات البشرية.¹

¹ - الهلالات صالح علي عودة، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016. ص 289.

هي فرص أو وسائل توفرها إدارة المؤسسة أمام العاملين العاملين، لتثير به رغبتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد، والعمل المنتج، والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بأنها بحاجة إلى الإشباع.¹

كما تعرف الحوافز أيضا على أنها العوامل التي تدفع العاملين في القسم إلى العمل بكل قوتهم لتحقيق الأهداف المرسومة.²

الحوافز هي المزايا المادية والمعنوية التي ينالها العامل بالمؤسسة نظير عمله والإجتهاد في أدائه بالصورة المرضية له، ومقابلها المادي والمعنوي هو الذي يخلق في العامل الحماس والدافع للمزيد.³

الحافز هو فرصة أو وسيلة مثل المكافأة والعلاوة وغيرها، توفرها أمام العامل لتثير رغبته، وتخلق لديه الدافعية من أجل الحصول عليها وإشباع حاجة يحس بها، ويريد إشباعها.⁴

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أنّ الحوافز هي فرص أو وسائل مادية ومعنوية، تقدّمها المؤسسة للعاملين لتثير رغبتهم نحو العمل بكل قوتهم لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك بغرض إشباع حاجتهم.

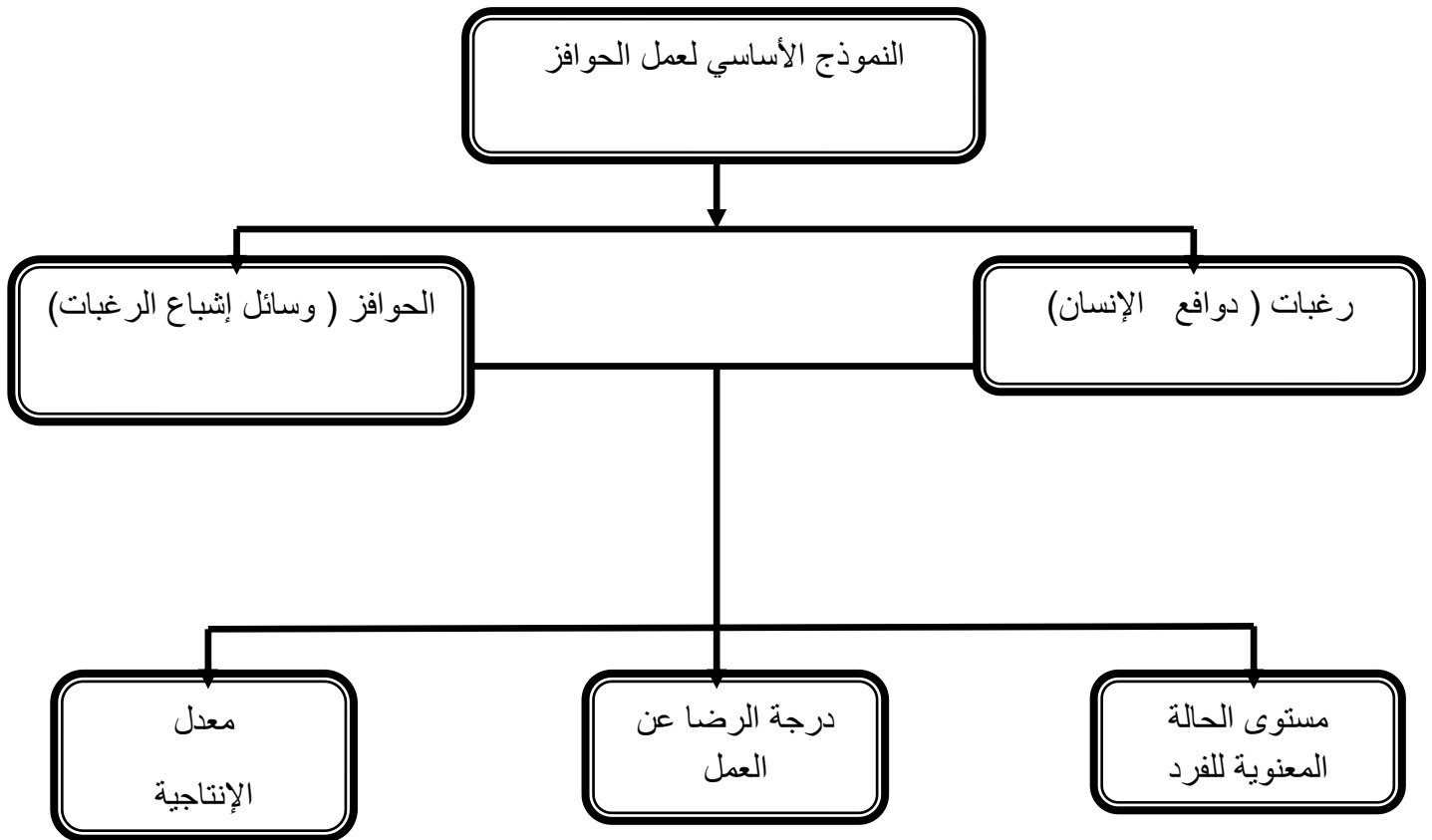
¹ - عزم الليل نور بن مارني، ماجد سليمان ناصر سليم المسكري، أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الثاني عشر، تاريخ الإصدار: 2.10.2019، ص 123.

² - الخلوف الملكاوي إبراهيم، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007 ص 185.

³ - أردو وإن طيب محمد، أثر الحوافز على مستوى أداء العاملين، دور معدل لفعالية نظام الحوافز، دراسة حالة بنك كوردستان الدولي في محافظة أربيل إقليم كوردستان العراق، بحث لنيل ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2016، ص 10.

⁴ - الهللات علي عودة، مرجع سبق ذكره، ص 290.

الشكل رقم 04: النموذج الأساسي لعمل الحوافز



المصدر: شارف ميمونة، طراد نورة، أثر الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة مستشفى الأم والطفل بتقريت، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2019-2020، ص 04.

الفرع الثالث: الفرق والعلاقة بين الحوافز والدوافع

أحيانا يستخدم مفهوم الحوافز والدوافع على أنهما شيء واحد غير أنها في واقع الأمر ورغم إرتباطهما الشديد مختلفان نسبيا، فيما يلي سوف نتطرق إلى الإرتباط والاختلاف بينهما.

أولاً: الفرق بين الدوافع والحوافز

يكمن الفرق في أنّ الدوافع شيء داخلي نابع من داخل العامل وهو تعبير عن حاجة ما لدى العامل تحته على عمل سلوك مرغوب فيه من قبل إدارة المؤسسة للحصول على الحافز المتاح¹، أي أنّها القوة المحركة التي تثير السلوك، في حين أنّ الحوافز هي وسائل الإشباع المتاحة والأدوات التي يتم بها الإشباع من محفزات مادية وأخرى معنوية.²

يمكن القول أنّ الفارق الأساسي بين الدوافع والحوافز هو أنّ الدوافع قوة تتحرك داخل النفس وتوجه سلوك العامل بهدف إشباع حاجة داخلية تحتل الأسبقية من حيث الإلحاح، أو أنه ذو طبيعة شخصية متفاوتة من فرد إلى آخر، أما الحافز فهو مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها وهو نابع عن المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة، ويمارسه المدير اتجاه مرؤوسيه، ولا بد أنّ يراعي في إستعماله التشريعات، والسياسات، والقيم، والعادات، والتقاليد في المؤسسة وحولها.³

ثانياً: العلاقة بين الدوافع والحوافز

هناك صلة وثيقة بين الحوافز والدوافع، ذلك أنّ أساس تحفيز العامل يبدأ بمحاولة تنسيق دوافعه مع متطلبات العمل، ويمكن وصف الصلة التي يرتبط الدافع بالحافز كالصلة التي يرتبط المثير بالإستجابة.

¹ - القضاة حسن صالح سليمان، أثر الحوافز على كفاءة أداء الكوادر البشرية الصحية العاملة في المستشفى الإسلامي،

دراسة مقارنة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 32، العدد 2-2018، ص 58

² - الخلوف الملكاوي إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 185.

³ - الشماخ خليل محمد حسن، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص 274.

فالحافز لا يثير الدافع فقط بل يوقظ معه المشاعر التي يرتبط بالدافع، وقد يخاطب الحافز أكثر من دافع، إذا كانت الترقية تعد حافزا ماديا فقط، يخاطب دوافع البقاء، بل تعد حافزا أدبيا ونفسيا ومعنويا، يوقظ الكثير من الدوافع الإجتماعية.¹

حيث يرى برلسون وستاينر أن التحفيز (أو الدافعية) (Motivation) هو ممارسة المدير لوظيفة التأثير في مجموعة الدوافع والرغبات والحاجات والتمنيات والقوى المماثلة لدى المرؤوسين لغرض إشباعها وبدرجات معينة، ودفع العاملين من خلال ذلك الإشباع إلى المشاركة في أعمال المؤسسة وتحقيق إنجاز بمستوى أعلى من الأداء، حيث يخلق نوعا من البيئة المشجعة على بروز دوافع معينة قياسا بغيرها، لغرض محاولة إشباعها لدى المرؤوسين.²

الفرع الرابع: الأهمية و أهداف الحوافز

ظهر الإهتمام بموضوع الحوافز منذ إهتمام رجال الأعمال بعلم النفس الصناعي بإجراء التجارب والدراسات التي أسفرت على أنه يمكن حث العامل على العمل بكفاءة و فعالية ما لا يكن هناك حافز على ذلك فالخطط العديدة والتنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن تفترض أن العاملين سيقومون تلقائيا بالأعمال على خير وجه وكفاءة، فجعل العاملين يعملون من رغبة وحماس هي مشكلة كبيرة تعالج فقط من خلال الحوافز.³

¹-عطايا نهى، مرجع سبق ذكره، ص 51.

²-الشماع خليل محمد حسن، خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص274-275.

³- رويبع عبد الحق، بن حشاد عبد الفتاح، أثر نظام الحوافز على الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة العمومية، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير عمومي، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2019-2020، ص04.

أولاً: أهمية الحوافز

للحوافز أهمية كبيرة في تحقيق النجاح نذكر منها:

- المساهمة في إشباع حاجات العاملين ورفع الروح المعنوية بما يحقق هدف إنساني مهم في حد ذاته وغرضاً رئيسياً له انعكاساته على زيادة الإنتاجية؛

- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتهم وتعزيز التماسك بينهم بما ينسجم أهداف المؤسسة وقدراتها على مطالب العاملين¹؛

- تعمل الحوافز على زيادة ولاء العمال للمؤسسة، وتمكن أهميتها أيضاً في التأثير على سلوك العاملين، وتوجيه هذا السلوك نحو الوجهة الصحيحة، و من هنا تظهر أهمية الحوافز في رفع من معنويات العمال، وهذا ما يؤدي إلى زيادة ولائهم للمؤسسة وتجنب مظاهر الصراع وخلق الرغبة في العمل²؛

- تقادي العديد من مشاكل العمل كالتأخيرات والغيابات ودوران العمل السلبي، والصراعات والتوترات، مما يقود إلى خلق استقرار عالي في موارد المؤسسة؛

- تحسين الوضع الاجتماعي والنفسي للفرد دون تحقيق عملية ربط للمصالح الذاتية للعامل مع مصالح المؤسسة³.

¹- شارف ميمونة، مرجع سبق ذكره، ص 04.

²- بوسنة بلال، تحفيز الموارد البشرية وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية أم بواقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علم الاجتماع، تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، 2015-2016، ص 41.

³- بلعربي هالة، أثر الحوافز على الكفاءات البشرية، دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بالوادي، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2020-2021، ص 12.

ثانياً: أهداف الحوافز

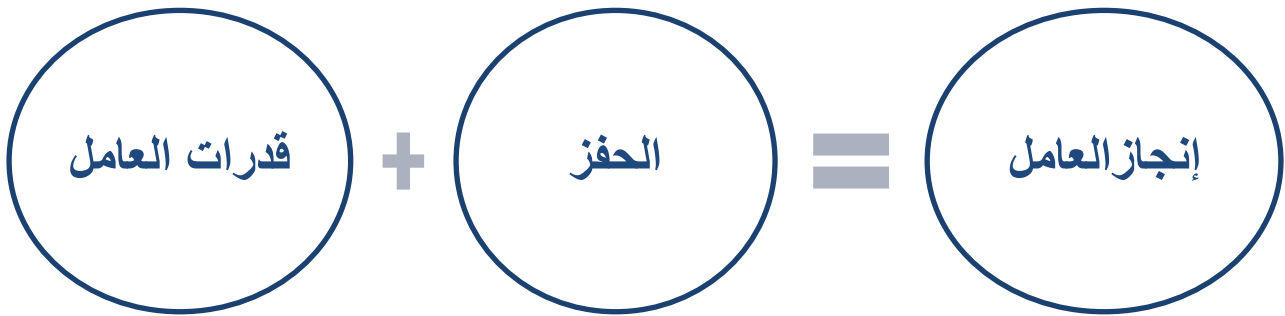
كل مؤسسة تسعى خلال نظم الحوافز الموجودة لديها لتحقيق الغايات والأهداف المرسومة للمؤسسة بواسطة قدرتها على الإستخدام الأمثل للحوافز وتوظيفها على النحو الذي يؤدي إلى تحقيق النتائج التالية:

- زيادة في عوائد (أرباح) المؤسسة برفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إذ أنّ الإختيار السليم للحوافز (المادي أو المعنوي) يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعه؛

- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم، وإستخدامها أفضل إستخدام، ويؤدي هذا إلى إختزال في القوى العاملة المطلوبة وتسخير الفائض منها للمؤسسات أخرى قد تعاني نقص في اليد العاملة؛¹

- زيادة الإنجاز عند الأفراد، وهذا يتحقق عن طريق التفاعل ما بين الحوافز وقدرات الأفراد؛ ويمكن التعبير عن ذلك بما يلي:

الشكل رقم 05: كيفية زيادة إنجاز العامل



المصدر: من إعداد الطالبتين.

- رفع الروح المعنوية للعاملين على اعتبار أن الروح المعنوية العالية تتطلب الأساسي لأغراض تفعيل دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسات الإدارية؛

¹ - عطايا نهى، مرجع سبق ذكره، ص 53.

- الإدارة الأمثل لسلوك الأفراد، وتحسين الخدمات، وشحن طاقات الإبتكار، وتحسين مستوى الخدمات، والإستمرار في تطوير المؤسسة لبلوغ أهدافها.¹

المطلب الثاني: نظام الحوافز

إن المشكلة الأساسية التي تعاني منها المؤسسات اليوم لاسيما في البلدان النامية تتمثل في تعاملها مع العنصر البشري لديها، ويعود بشكل رئيسي إلى إخفاقها في بناء نظام حوافز جيد يعمل على حث العامل وتشجيعهم على بذل الجهد والعمل، وزيادة الإنتاجية وإشباع حاجاتهم ورغباتهم في نفس الوقت.

الفرع الأول: تعريف نظام الحوافز ومراحل تصميمه

أولاً: تعريف نظام الحوافز

يعرف نظام الحوافز على أنه مجموعة من الأجزاء التي ترتبط مع بعضها في وحدة سوية لتشكل منظومة واحدة مترابطة، وفق علاقة متبادلة تسير على معايير محدّدة لأجل إنتاج عدة معايير وذلك بالقيام بإجراء دراسة على الأداء من خلال تحديد الميزانية ووضع إجراءات للوصول إلى الهدف الذي تمّ تحديده مسبقاً.²

ثانياً: مراحل تصميم نظام الحوافز

لكي تتمكن الإدارات من تصميم نظام جيد للحوافز ثم وضع دليلاً علمياً للخطوات التي يجب أن تمر بها، وبإمكان الإدارة أن تعدل في هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسباً، وجاءت الخطوات أو المراحل كالآتي:

¹- أردو وإن طيب محمد، مرجع سبق ذكره، ص 13.

²- رويح عبد الحق، بن حشاد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 16-17.

1-تحديد الهدف

تسعى المؤسسات إلى أهداف عامة وإستراتيجيات محدّدة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرسها جيداً، ويحاول بعد ذلك أن يترجمها إلى شكل هدف لنظام الحوافز وقد يكون هذا الهدف تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات، وقد يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة أو تشجيع الكميات المنتجة، وتحسين الجودة أو غيرها من الأهداف.¹

2- دراسة الأداء

وتسعى هذه إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي ويتطلب ذلك ما يلي:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم بها عبء كامل للعمل فلا المهام أكثر ولا هي أقل مما يجب، وأنّ الوظيفة واضحة ومحدّدة ومفهومة المعالم؛
- وجود عدد سليم للعاملين فلا الأعداد أكثر ولا هي أقل مما يجب؛²
- وجود طرق عمل سليمة أي وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل وأساليب كالأداء والإتصال؛
- وجود ظروف عمل ملائمة، أي أنّ مكان العمل يسهل الأداء من حيث التجهيزات والأدوات وغيرها؛

¹ - العاني هيثم، الإدارة بالحوافز "التحفيز والمكافآت"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2007، ص19.

² - حبوب محمد سليمان فضل، أثر الحوافز على أداء العاملين في منشآت الأعمال " دراسة ميدانية بنك الخرطوم، البنك الإسلامي السوداني"، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة شنتدي، كلية الدراسات العليا، 2014، ص 66-67.

- وجود سيطرة كاملة للعامل على العمل فلا يمكن محاسبة العامل على عمل ليس له أي سيطرة

عليه.¹

3- تحديد ميزانية الحوافز

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: وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز وهي تتضمن بنوداً جزئية

مثل المكافآت والعلاوات والرحلات والهدايا وغيرها؛

- تكاليف الترويج: وهي تغطي بنوداً مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية

والمراسلات وخطابات الشكر والحفلات (متضمنة بنود أخرى خاصة بها).²

الفرع الثاني: خصائص وقواعد نظام الحوافز

لكي يحقق الهدف من وضع نظام للحوافز فإنه لابد من مراعات مجموعة من القواعد والخصائص

التي يجب أن توافرها لتحقيق ذلك:

أولاً: خصائص نظام الحوافز

يمتاز نظام التحفيز بعدة خصائص منها:

1- قابلية القياس

يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات التي سيتم تحفيزه، فيشكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.³

¹ - جيدل فريده، دور نظام الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز-بسكرة-" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019-2020، ص12.

² - اللبدي نزار عوني، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، منشورات دار دجلة، الطبعة الأولى، 2015 عمان،، ص 304.

³ - بوزيان أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 52.

2- إمكانية التطبيق

ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.

3- الوضوح والبساطة

لابد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والإستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.¹

4- المشاركة

على الإدارة أن تشرك العاملين في وضع نظام الحوافز وهذا لتثبيتهم وتحمسهم له وزيادة إقناعهم به والدفاع عنه.

5- تحديد معدلات الأداء

يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محدّدة وواضحة وموضوعية للأداء ويجب أن يشعر العاملين بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.²

6- القبول

ينقسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب العاملين المستفيدين منه وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.

¹ - سعداوي نعيمة، نظام التحفيز ارقى الفرد والمنظمة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات إقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ص 241.

² - ليازيد وهيبة، فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة لدراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم إقتصادية، تخصص تسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2013-2014، ص 114.

7- المرونة

يجب أن يتسم نظام الحوافز بالإستقرار والإنتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطوير أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك.

8- التوقيت المناسب

تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.¹

ثانيا: قواعد نظام الحوافز

يبني نظام الحوافز على عدد من القواعد التي يجب أخذها في الإعتبار عند تحديد نظام الحوافز المتمثلة في:

1- وضوح الهدف والغاية

يجب يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على القصير كذلك على المدى البعيد، بحيث تسعى جميع الأطراف " العامل - الجماعة - المؤسسة" لتحقيقه.

2- المساواة والعدالة

يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة ومن ثم فلكل عامل الحق أن يتقاضى نصيب متساوي من الحوافز ما دام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة.²

¹ - احميمة عبد العزيز، عبد الرزاق شلبي، دور الحوافز في تحسين أداء الأستاذ الجامعي "دراسة ميدانية لعينة من الأساتذة الجامعيين بجامعة حمه لخضر"، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية -الوادي-، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الإجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة حمه لخضر، الوادي، 2014-2015، ص 46.

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2009. ص 270.

3- تمييز الأداء

يعد من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز إذ يجب أن تزيد كمية الأداء وجودتها وتخفض تكلفة الإنتاج أو وقته، حتى يتم حساب الحوافز.

4- القوة والمجهود

توزيع الحوافز وفق قدرة الشخص أو الجماعة على إنتزاع جزء من مجموعة الحوافز مع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا بغرض الأخذ بالوسائل والأساليب والمجهود المبذول¹

5- الحاجة والرغبة

يتم توزيع الحوافز على العاملين وقت احتياجاتهم ورغباتهم، وكلما زادت احتياجات العامل للحوافز زادت حصته، فالعاملين في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز بالنسبة لهم، في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية.

6- الابتكار

تهتم المؤسسات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أو على براءات إختراع أو أدوات تدريبية، أو اللذين يقدمون أفكار وحلول إبتكارية لمشكلات العمل الإدارية.²

الفرع الثالث: شروط ومبادئ نجاح نظام الحوافز

1- البساطة، وذلك بأن يكون النظام مختصرا وواضحا، مفهوما، وذلك في بنوده، صياغته وحساباته؛

2- ربط الحوافز بالأداء، بأن يشعر العامل أن مجهوداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين؛

3- أن يكون الحافز مناسبا مع حاجات كل فئة من الأفراد؛³

¹ - بوزيان أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 53.

² - شارف ميمونة، مرجع سبق ذكره ص 15.

³ - بلكايد إبراهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين " دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن وهران"، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، السداسي الثاني، 2017، ص 258.

- 4- أن يضمن إستمرارية الحوافز قيام المؤسسة بإشباع تلك الحاجات أو ضمان ذلك الإشباع مستقبلاً؛
- 5- أن يتصّف نظام الحوافز بالعدل والمساواة والكفاءة؛
- 6- أن تنمي في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على المكافأة؛¹
- 7- إختيار الوقت الملائم لإستخدام الحوافز، وخاصة الحوافز المادية منها؛
- 8- إدراك ومعرفة العاملين للسياسة التي يتم بموجبها تنظم و تمنح الحوافز؛²
- 9- التفاوت في الحصول على نفس القدر من الحوافز للعاملين وأن يكون ذلك على أساس مقدار أداء الفرد؛
- 10- التنوع في الحوافز المادية والمعنوية حتى تكون مرضية لكافة الإحتياجات؛
- 11- أن تكون التصرفات والسلوك التي سيتم تحفيزها أو الأهداف القابلة للقياس بسهولة؛
- 12- العلانية في تطبيق نظام الحوافز، مما يزيد من ثقة العاملين فيه وعدم جموح التوقعات بالنسبة للحوافز؛
- 13- ضرورة مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز، والقناعة به والتحمس له والمحافظة عليه.³

الفرع الرابع: أسس منح الحوافز

إن أهم معيار على الإطلاق، لمنح الحوافز هو التمييز في الأداء، ولا يمنع الأمر من استعمال معايير أخرى مثل المجهود، الأقدمية، وفيما يلي عرض لهذه الأسس:

¹- احميمة عبد العزيز، عبد الرزاق شلبي، مرجع سبق ذكره، ص44.

²- غازي حسن عودة الحلابية، مرجع سبق ذكره، ص19.

³- المبيضين صفوان محمد، عائض بن شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016، ص 246.

1- الأداء

يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي، وربما الأوضح لدى بعضهم، وفي بعض الحالات. وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل، أو الوفرة في التكاليف، أو الوفرة في أي مورد آخر، ويعتبر الأداء فوق العادي (أو التمييز في الأداء) أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.¹

2-المجهود

يصعب أحيانا قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء الوظائف للخدمات والأعمال الحكومية، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل الفوز يعرض في إحدى المناقصات أوالمسابقات، وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة، أو قد يمكن الأخذ في الحسبان ومكافأة الجهود أو الأسلوب، أو الوسيلة التي إستخدمها العامل لكي يصل إلى الناتج أو الأداء، ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية كثيرا من معيار الأداء (أو الناتج النهائي) لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان.²

3- الأقدمية

ويقصد بها طول الفترة التي قضاها العامل في العمل وهي تشير إلى حد ما إلى والإنتماء للمؤسسة لذلك يجب مكافأته وتظهر هذه المكافأة في شكل علاوة وحوافز.

¹ - اللبدي نزار عونى، مرجع سبق ذكره، ص294.

² - بوسنة بلال، مرجع سبق ذكره، ص58.

4- المهارة

في معظم الأحيان نجد بعض المؤسسات تعوض وتكافئ العامل على ما يحصل عليه من شهادات عليا وإجازات أو دورات تدريبية.¹

المطلب الثالث: أنواع الحوافز

يرتبط نجاح المؤسسة وتقدمها وإبداعها على ما تقدمه تلك المؤسسات من تصنيفات للحوافز للعاملين المستحقين لديها دون إستثناء، لذلك فالإدارة المهتمة بتحقيق أهدافها المرجوة تجدها تسعى دائما لفهم حاجات موظفيها ودراسة أهم الحوافز التي تقوي الرغبة لديهم.

الفرع الأول: من حيث الشكل

وتنقسم إلى نوعين حوافز مادية وحوافز معنوية.

أولاً: حوافز مادية

هي الحافز التي تشبع حاجات العامل المادية وهي ملموسة، متكررة ومتنوعة كالأجور والعلاوات المكافآت والمشاركة في الأرباح.²

هي كل ما يدفع العاملين بشكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات أدائهم بشكل مباشر أو غير مباشر.³

¹- قنوش خولة، دور الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية في مصنع الأجر في برج صباط)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تنظيم وعمل، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2017-2018، ص 40.

²- الملكاوي إبراهيم الخلوف، مرجع سبق ذكره، ص 186.

³- جماعة عبد الله أمين، محمد الحويطي، أثر الحوافز المادية المعينة على الرضا الوظيفي، مجلة الدراسات والبحوث البيئية، 2019، ص 149.

وتعددت الحوافز المادية التي يمكن للمؤسسات المختلفة إتباعها، ومن الأشكال المختلفة لهذه

الحوافز نعرض ما يلي:

1- الأجر

هي عبارة عن التعويض الذي يحصل عليه العاملين مقابل وضع نشاطهم تحت تصرف وتوجيه الغير خلال مدة زمنية محدّدة لقاء أداء محدّد، وقد يكون الأجر نقدياً أو حقيقياً، فالأجر النقدي هو ذلك المبلغ من النقود الذي يحصل عليه العامل مقابل عمله.¹

ويوزع الأجر على العاملين بعدّة طرق منها:

1-1- الأجر بالزمن

هنا يتم دفع الأجر على أساس وحدات زمنية كالساعة أو اليوم أو الشهر، ويتلقّى كل عامل في فئة معينة نفس الأجر بصرف النظر على الاختلاف في كمية الإنتاج فيما بينهم، فالعامل في نظام الأجر على الزمن يمكنه أن يدرك بوضوح قيمة أجره بدقّة.

ويوجه في هذه الطريقة في أنّها لا تعطي الفرصة للعمال الأكفاء لبذل جهدا لشعورهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة والأجر مع غيرهم من العمال غير الأكفاء.²

1-2- الأجر بالقطعة

يرتبط أجر العامل في هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم به لأنّها تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية وبطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالعمر والصحة والحيوية، وتعتمد هذه الطريقة في دفع الأجر في

¹ - محمد منى موسى عبد الحميد، تأثير كفاءة سياسات الأجور الحوافز على تحسين الإنتاجية بالمنظمة " دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأدوية في مصر"، المجلد العاشر، العدد الثالث، الجزء الأول، 2019، ص 158.

² - لكل منيف، مرجع سبق ذكره، ص 21.

إنتاج المنتجات والخدمات التي يمكن فيها تحديد الإنتاج الفردي بسهولة، ولعل من أهم عيوبها هو احتمال تدني جودة المنتجات بالإضافة إلى تحسيس العمال غير الأكفاء بغير الأمان.¹

1-3- الأجر حسب إحتياجات الفرد

أي يزداد أجره كلما زادت حاجاته ومع زيادة عدد أفراد أسرته.

1-4- الأجر على حسب الخبرة في العمل

أي كلما كانت خبرة العامل كثيرة كلما كَانَّ أجره عاليا ويمكن أن يكون المعيار لذلك مدة السنوات التي قضاها في العمل.²

2- ملحقات الأجور

2-1- العلاوات

تمثل العلاوات زيادة معينة في الأجر، تعطى للعاملين بعد تقييم أدائهم، هذه العلاوات تحدد عادة من قبل المشرف المباشر للمرؤوسين.

ويمكن إستخدامها كأداة تحفيزية لعدة أغراض متباينة فقد تمنح العلاوات للكفاءة وذلك عند زيادة الأجر أو الراتب نتيجة زيادة إنتاجية العامل، كما تمنح العلاوة الأقدمية عندما يمر على العامل عام جديد يضاف إلى تاريخ عمله بالمؤسسة.³

2-3- العمولات

إن العمولات مثل العلاوات، هي نوع من أنواع الزيادة في الأجر، إلا أنها أكثر فعالية كحافز على زيادة الإنتاج.⁴

¹- شرياف وحيدة، مرجع سبق ذكره، ص 134.

²- احميمة عبد العزيز، عبد الرزاق شلبي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

³- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 279.

⁴- ليازيد وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص 139.

ففي فوظائف البيع غالباً ما نجد البائع يحصل على أجره بناء على النتائج التي تحققها، حيث يحصل البائع أو المحصل على نسبة مئوية من المبيعات التي تحققها، أو من الديون التي يحصلها وقد يصل الأمر إلى أن يحصي بعض المسؤولين في الوظائف الإدارية على عمولات للصفقات يعقدونها مع الشركات الأخرى، وغالباً ما يحصل البائع على راتب ثابت بجوار العمولة، حيث يعمل الراتب الثابت على إشباع حاجاته الأساسية، حيث تحفز العمولة وتدفعه لتنمية مجهوده.¹

2-4- المكافأة

هي مبلغ مالي يدفعه المستخدم للأجير " العامل " بغض النظر عن راتبه الشهري العادي وذلك لتشجيعه ومكافأته لتسديد بعض ما قام به من مصاريف أو أعباء. وهذا يعني أن المكافآت هي جزاء أو هدية تقدّمها المؤسسة لعاملها، واقتصر التعريف هنا على النقود فقط لإعتبارها من أهم الحوافز التي تدفع العامل إلى العمل بعد توفير كل الحاجات اللازمة، وتقدم هذه المكافآت إما على أساس الأقدمية أو جزء للعمل الإضافي أو لأسباب أخرى.²

وبالتالي فإن إدارة المؤسسة تعمل على إشعار العاملين من خلال هذه المكافآت بالرضا التام عما يقدمونه للمؤسسة وبالتالي فالمكافآت تتناسب مع جهودهم التي يبذلونها.

وتمنح المكافآت في صور متعددة أهمها:

- المكافآت عن ساعات العمل الإضافية؛

- المكافآت عن اقتراحات العاملين؛

- مكافأة الجهد الفردي.³

¹- نفس المرجع السابق، ص 140.

²- داوود معمر، منظمات الأعمال " الحوافز والمكافآت "، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2006، ص 32.

³- بلعربي هالة، بن دبكة حنين، مرجع سبق ذكره، ص 17.

2-5- المشاركة في الأرباح

وذلك من خلال إعطاء العاملين نسب مئوية من الأرباح التي تحققها المؤسسة، وهذا ما يشجع كثيرا على بذل الجهود الفردية والجماعية من أجل زيادة إيرادات المؤسسة وتخفيض التكاليف مما يؤثر بالتالي على زيادة الأرباح المحققة.¹

ثانيا: حوافز معنوية

هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية للعاملين بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل، وقد أبرزت الكثير من الدراسات والبحوث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل بل ونجاحها في بعض الأحيان على الحوافز المادية، حيث أنّ هذه الأخيرة لا تكتفي بمفردها لتحقيق أهداف الإدارة، وذلك أنّ الحوافز المعنوية تعطي للعامل شعور بأنّ ما يقدمه هو تقدير للجهد الذي يبذله.²

لذا فالحوافز المعنوية لا تعتمد على المال، وتهدف المؤسسة من خلال تقديمها إلى تحقيق التمييز بين العاملين عن الأداء الأفضل، وتشجيع التنافس بينهم ورفع مستوياتهم وتوليد مستمر لدوافع الانتماء والولاء للمؤسسة وزيادة علاقات التعاون بين الأفراد.³

ومن دلائل هذه الحوافز نجد ما يلي:

¹-الهلالاات صالح علي عودة، مرجع سبق ذكره، ص 311.
²-شنيق عبد العزيز، الحوافز والفعالية التنظيمية، المؤسسة الميدانية لسكيدة نموذجاً، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة 20 أوت سكيكدة، 2007-2008، ص 10-11.
³- سكيو أنور، أثر أنظمة الحوافز على (استقطاب، تعيين، صيانة) المرد البشري -دراسة حالة جريدة الشروق اليومي- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، جامعة بوشعيب بلحاج، عين تيموشنت، 2015-2016، ص 16.

1- المدح والتأنيب

حيث يقدم المدح والتثناء على العاملين أثناء قيامهم بأداء الأعمال الصحيحة السليمة أما توجيه اللوم والتأنيب للأشخاص عندما ما يقومون بأداء واجباتهم أو أعمالهم بشكل خاطئ وغير سليم.

2- التسهيل الإجتماعي

ويقصد به أنّ العامل عند قيامه لعمله وسط مجموعة من الزملاء يقومون بنفس العمل يكون لذلك أثر قوي وباعث على زيادة الإنتاج.¹

2- إشراك العاملين في تحديد الأهداف وزيادة دورهم في تفاعلهم مع المؤسسات التي يعملون بها:

ينظر الكثير من العاملين إلى أهمية الدور الذي تعطيه الإدارة لهم بالإشتراك في مناقشة السياسات والأهداف والبرامج المنوي تنفيذها، ولذلك فعلى المسؤولين إدراك أهمية هذا الشعور لدى العاملين والنظر إلى الطرق الممكنة إتباعها لإشباع هذه الرغبة التي تساهم إذا تحققت في زيادة الدافعية لدى العاملين.²

4- توفير ضمانات للعاملين

يؤدي توفر ضمانات للعاملين دورا مهما في إرتباط العامل بالمؤسسة وعلى الأخص ضمان المستقبل، وعدم الإستغناء عن العاملين الكبار لأنّ الإستغناء عنهم يولد الإحباط لدى الآخرين مما يدفعهم لترك العمل والبحث عن عمل آخر يوفر ضمانا للمستقبل.³

¹- العاني هيثم، مرجع سبق ذكره، ص30.

²-القيوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000، ص 55.

³- الصميدعي محمد جاسم، ردينة عثمان يوسف، إدارة المبيعات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2016، ص 247.

5- الشعور بالإستقرار

الشعور بمعاملة الإستقرار في مكان العمل يعني أداء أكثر وأفضل والعكس صحيح.¹ حيث أنّ أهمّ ما يريده الأفراد في حياتهم المهنية هو الشعور بالأمان والإستقرار في العمل فهم بحاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من المخاطر في ميدان العمل، فالعامل الذي يشعر بأنه مهدّد بالطرد بين لحظة وأخرى لا شك أن يشعر بعدم الإطمئنان والإستقرار في العمل، لذا فإنّ لهذا العامل تأثير كبير على نفسية العاملين.²

6- التدريب

يؤدي التدريب دورا في تنمية مهارات العاملين لغاية رفع الأداء وتحسينه لذلك على المؤسسات أن تأخذ بعين الاعتبار التدريب لما له من أثر على العاملين، حيث تنعكس المهارات الناتجة عن التدريب على حجم الإنتاج وعلى جودته، هذا بالإضافة إلى ثقة العامل بنفسه جراء إكتساب مهارات جديدة يحقق له نوع من الإستقرار النفسي.³

7-الإعتراف بأهمية العاملين

تتجلى أهمية هذا الحافز في كونه يدل على إعتراف المؤسسة بأهمية العامل، وتقدير ما يبذله من جهد في عمله لإثبات كفاءته، حيث ينبغي إعطاء العامل إحساسا بأهميته للعمل وتقدير ما يبذله من جهد أثناء عمله، وكلما زاد حرص المؤسسة على الإعتراف بأهمية العامل، كلما أدى ذلك إلى توحيد الجهود للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة في نفس الوقت لتحقيق رضا العاملين.⁴

كما أنّ أسلوب تشجيع الموظفين على تقديم الاقتراحات لتطوير العمل ومكافأة أصحاب الاقتراحات التي يتم تطبيقها، وإشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة في إتخاذ القرارات، أو أسلوب إشراك ممثلين عن

¹ علوش عمار حسن، أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة الشركة السورية للاتصالات فرع طرطوس، بحث مقدم لنيل شهادة ماجستير التأهيل، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2019، ص 29.

² بوزيان أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 48.

³ ليازيد وهيبه، مرجع سبق ذكره، ص 153.

⁴ سكيو أنور، مرجع سبق ذكره، ص 20.

العامل في مجلس الإدارة، وإتباع الأسلوب الديمقراطي في الإدارة، ان كافة هذه الأساليب تصب في إتجاه زيادة ولاء العاملين للمؤسسات التي يعملون فيها، لبذل أقصى الجهود من قبلهم.¹

8- فرص الترقية

هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى خلو بعض مراكز العمل مثل التقاعد، الإستقالة، التوسع في الأعمال فتلجأ الإدارة في بعض الأحيان إلى شغل بعض أو تلك المراكز بأفراد المؤسسة إلا أنها في بعض الأحيان تعتمد إلى ملأ تلك المراكز من داخل المؤسسة عن طريق الترقية وتكمن فاعلية هذه الأخيرة كحافز على العمل لإنتاجية العامل وكفاءته، وتجدر بنا الإشارة هنا إلى الشركات التي تتحدد فيها الترقيات على أساس العلاقات العائلية أو الشخصية، أو الصداقة أو المحبة أقل من الشركات التي ترتبط فيها الترقيات بإنتاجية العاملين ومستويات أدائهم، أن المبدأ الرئيسي الذي يجب مراعاته عند رسم سياسة الترقية بهدف إستخدامها كحافز هو أن يرتبط حصول الشخص على الترقية لتحقيقه لأعمال متميزة أو مستوى كفاءة عالية.²

الفرع الثاني: من حيث الشمول

أولاً: حوافز فردية

تقدّم لموظف واحد بعينه نتيجة قيامه بعمل معين أو إنجاز هدف بكفاءة وفعالية، وتهدف لإشباع مجموعة من الحاجات عند العامل سواء كانت نفسية أو إجتماعية أو مادية.³

كما عرفت أنها الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي، وهي التي تمنح لفرد معين لمضاعفته الأداء أو كمكافأة على أدائه المتميز، ويؤدي هذا إلى خلق جو من التنافس بين العمال، ومن

¹ - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 54-55.

² - شنيق عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 11.

³ - مضاري محمد الشعلان، نوره محمد البليهد، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على مستوى الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية في كلية الآداب، جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمان، المجلة التربوية، العدد الأربعون، أبريل 2015، ص 196.

أهم مزايا الحوافز الفردية أنّ العامل يمكنه أنّ يلمس العلاقة بين الأداء والمكافأة وهذا النوع من الحوافز يكون ناجحاً في الحالات التي يتمتع بها العامل باستقلال في الأداء على الآخرين.¹

ومن أمثلة الحوافز الفردية نجد:

- تخصيص مكافأة للعامل الذي ينتج أفضل عمل؛
- تخصيص جائزة لأفضل فرد في المؤسسة؛
- إعطاء هدية لأفضل موظف في القسم.²

ثانياً: حوافز جماعية

هي الحوافز التي يتقدم للعاملين كمجموعة وليس للعامل باعتباره كائناً مستقلاً، والتي تهدف إلى تحفيز وتشجيع العمل الجماعي وكذلك زيادة الإنتاجية، ومستوى كفاءة أداء العاملين كمجموعة.

وتتميز الحوافز الجماعية بما يلي:

- لا تحمل كل فرد المسؤولية الكاملة في الخسائر التي يصعب تحديد المسؤولية الفردية فيها؛
- اندماج كل فرد في هدف³ المؤسسة المشترك بدلاً من أنّ يتركز حول هدف فردي؛
- تعمل على غرس القيم الروحية وتشجيع الإتصال المباشر والمستمر، وتشجع إلى التعاون بين

الأفراد؛

كما قد تكون على شكل حوافز عمل، المشاركة في الأرباح، المكاسب، ملكية العاملين لأسهم

الشركة، ويدخل في هذا النوع من الحوافز:

¹ - بوزيان أسماء، مرجع سبق ذكره، ص
² - لكحل منيف، مرجع سبق ذكره، ص 26.
³ - بشيري فاطمة، درفة جازية، الحوافز وتأثيرها على الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمستشفى عبد الكريم بودرغومة، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، تخصص التنظيم والعمل، جامعة أحمد دارية، ادرار، 2020-2021، ص 25.

- تخصيص جائزة لأفضل إدارة أو فرع في الشركة، فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق

وروح التعاون بين العاملين بدل روح المنافسة.¹

الفرع الثالث: من حيث الصفة

أولاً: الحوافز الإيجابية

وتعكس مبدأ الثواب للعاملين، حيث تهدف إلى تشجيع السلوك المرغوب فيه وتحسين الأداء.²

فالحوافز الإيجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز والأداء فاستخدام الحافز عندما يحقق العامل إنجازاً متميزاً وجيداً يؤدي بالضرورة إلى الاستمرار في تحقيق مزيد من الإنجاز في الأداء، وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب، فالمكافأة على سبيل المثال لا تكون قادرة على التأثير الإيجابي في السلوك ما لم يتوفر شرطان هما:

- أن تكون الحوافز مشروطة ومتوقعة على معدل الأداء الكمي ومستواه النوعي، فكلما كان الإنتاج عالياً وجيداً يزداد تبعاً لذلك حجم الحوافز؛

- أن تؤدي إلى إشباع حاجة معينة يشعر العامل بضرورة إشباعها، فإذا لم يستطيع الحافز إشباع الحاجات والرغبات لدى العاملين فإنه يفقد قدرته التحفيزية وتكون فائدته شبه منعدمة.³

ثانياً: الحوافز السلبية

هي تلك الحوافز التي تستخدم لمن يقع عليه نوعاً من احرم أن من المزايا المرتبطة بأداء العاملين في حالة إهمال أو تقصير في أداء هذا العمل، وتتضمن مجموعة من الحوافز العقاب أو التهديد كمدخل

¹- لكل منيف، مرجع سبق ذكره، ص 28.

²- الهلالات صالح علي عودة، مرجع سبق ذكره، ص 309.

³- البيضة وليد شفيق علي، تأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية الضفة الغربية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، 2016، ص 26.

لتغيير سلوك العامل في الإتجاه المرغوب، ومن الوسائل المستخدمة في مثل هذه الأحوال وسائل التأنيب والتوبيخ والتنبيه والإنذار وخفض الأجر.¹

وحتى يؤدي الحافز السلبي دوره لا بد من توفر الشروط التالية:²

- أن يكون الحافز منسوباً للخطأ المرتكب، بحيث لا يكون أكثر من الخطأ المرتكب فيصبح وكأنه

إنتقام للعاملين؛

- أن يكون متزامناً من حيث وقوع السلوك غير المرغوب به لكي لا يؤدي إلى ارتكاب الخطأ من

قبل الآخرين أو تكراره مرة أخرى من قبل مرتكبي الخطأ؛

- أن يكون بمثابة ضمان لجودة العمل وحماية للعاملين من عبث المفسدين.

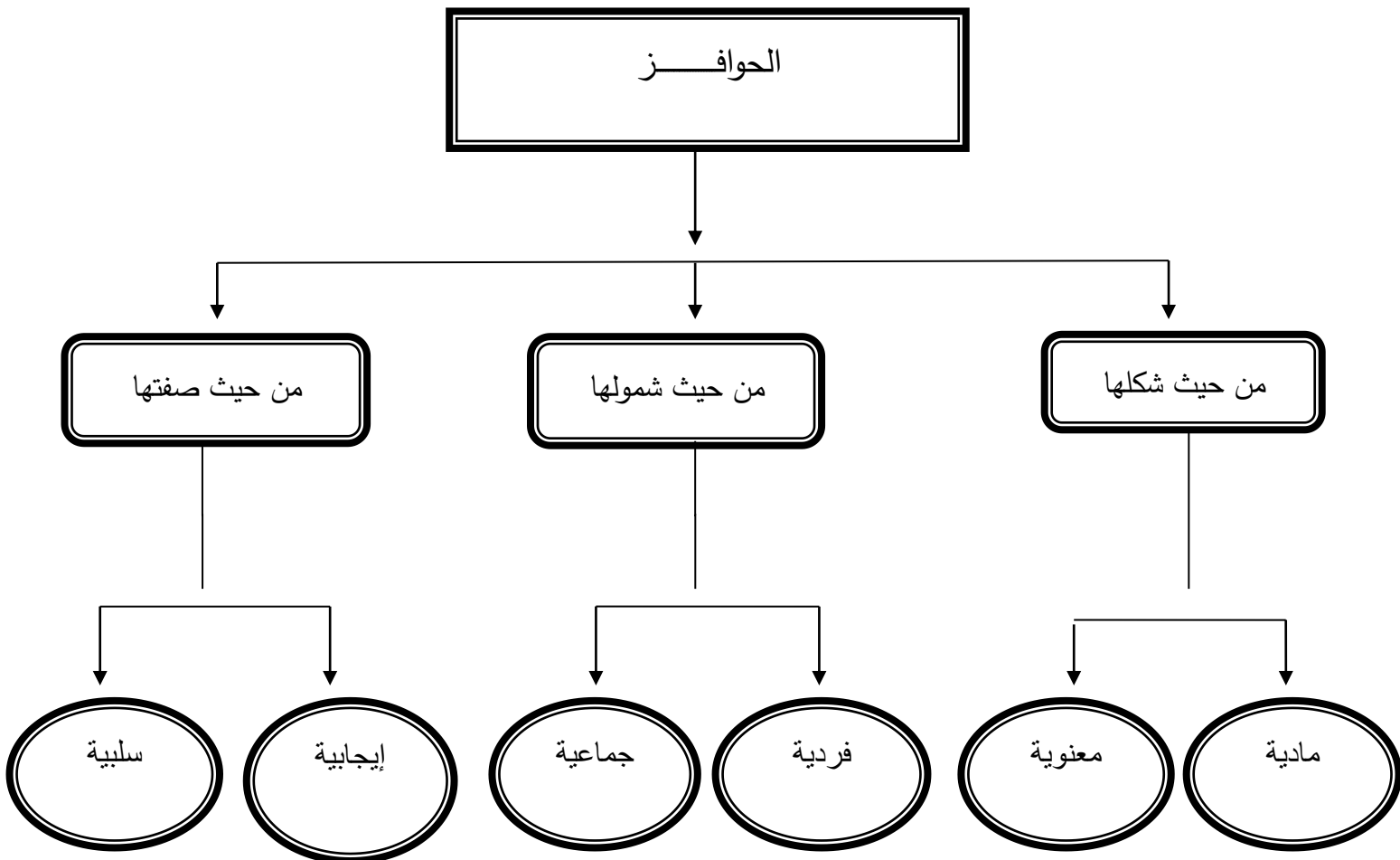
¹- بريكي محمد أمين، جمال بلخير، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي دراسة حالة atlas chimie بمغنية، مذكرة

تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015-2016، ص 30.

²- ترشة سمية، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، دراسة حالة مديرية تجهيزات العمومية بالوادي،

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إقتصاد عمومي وتسيير المؤسسات، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2014-2015، ص 18.

الشكل رقم 06: أنواع الحوافز



المصدر: شنيق عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 06.

المبحث الثاني: أداء العاملين

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو إهتمامها بالعنصر البشري وتحقيق رغباته وأماله، فبقاء هذه المؤسسات في ضل المنافسة مرهون بهذا العنصر، ولكن لا يكفي للبقاء والإستمرار جلب عاملين أكفاء فقط، بل الإهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم، وتحفيزهم كما ذكر في المبحث الأول، فإن تقييم الأداء العاملين هو تقييمهم من خلال أدائهم لوظيفتهم والمساهمة في تحقيق أهداف منظمتهم.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

تعتبر عملية الأداء سياسة من السياسات الإدارية الهامة والمعقدة بمثابة الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة وملاحظة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر حتى يتمكنوا من تقييم أدائهم، كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر المنتجين أمام رؤسائهم.

الفرع الأول: مفهوم الأداء

أولاً: تعريف الأداء

إن مصطلح الأداء لاتيني "**performance**" ولكن اللغة الانجليزية هي التي أعطت له معنى واضح ومحدد "**To perform**" بمعنى تأدية عمل وإنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى أهداف مسطرة.¹

¹ - شيشة فريدة، زينني فريدة، قياس وتقييم أداء العاملين في المنظمات، ص02 www.com.noor.book.com

-كما يعرف الأداء: بأنه " المستوى الذي يحققه العامل عند قيامه بعمل من حيث كمية و جودة العمل المقدم من طرفه ".¹

يقصد بالأداء " السلوك الإنساني في مواقع العمل، أي الإنجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله العامل في عمله من جهد بدني وذهني، بالتالي فإن أداء أي فرد ما هو إلا انعكاس لمدى نجاحه أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بالوظيفة.²

حيث يعرف أداء العاملين على أنه يمثل مخرجات أو كمية الإنتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محددة، وهو يمثل انعكاسا لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيًا كانت طبيعة هذا العمل.³

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة العامل وهو يعكس الكيفية التي تحقق بها أو يشبع العامل بها متطلبات الوظيفة، حيث يشكل أداء العاملين أهمية أساسية للمؤسسات من خلال الإستغلال الأمثل لمواردها البشرية لتصبح المؤسسة قادرة على التطور والتعامل الجيد مع كل المتغيرات التي تطرأ خلال انجاز الأعمال.

ثانيا: مكونات الأداء

يقاس أداء العامل على أساس الفعالية وكفاءة ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وهي:

¹- بن عيشي عمار، دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، علوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، 2005/2006 ص3.

²- عشوش محمد أيمن عبد اللطيف، الإنتماء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والخصائص الديمغرافية للقوى العاملة، المجلة العلمية للإقتصاد، ع1، دار المنظومة، مصر، 2016، ص 827.

³-أبو جليدة سعيدة سمير، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2018، ص 35.

1- الكفاءة

تعرف على أنها تطبيق، نشاط، سلوك، ملاحظ وقابل للقياس، وإعادة الإنتاج من خلال مجموعة قدرات واستعدادات تسمح لنا بتحقيق أهداف محددة.¹

2- الفعالية

تعد الفعالية من أبرز المؤشرات المعتمدة في قياس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها مثل رضا العاملين، وانسجاماً أو تكيفاً مع البيئة التي تعمل بها من حيث استغلالها للموارد المتاحة لها،² كما تعبر الفعالية النسبة بين كمية الإنتاج التي تتحصل عليها المؤسسة مقارنة بالكمية القصوى التي يمكن أن نتحصل عليها إذا استخدمت مدخلاتها بأفضل طريقة ممكنة.³

3- الإنتاجية

هي مؤشر من المؤشرات في الإدارة لقياس مدى الفعالية في الوصول إلى أهداف معينة والمطلوبة باستخدام الموارد الإنتاجية المتاحة وأقل ممكنة، أو هي الناتج أو مجهول معين (مخرجات)، نصل إليها باستخدام موارد معينة (مدخلات)، كما تعبر الإنتاجية عن كفاءة استخدام الموارد في تحقيق الإنتاج الكلي للمؤسسة.⁴

¹ - المسوس يعقوب، تقويم الكفاءة المهنية والدافعية الشخصية والثقافة التنظيمية وعلاقته بتحقيق الإدارة بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2015/2016، ص 44.

² - ضريف نادية، أساليب قياس الأداء والفعالية بالمؤسسة الصحية وسبل تطويرها، مجلة رؤى اقتصادية، العدد الثالث، دار المنظومة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر، ديسمبر 2012، ص 15.

³ - Rémy Lanbert Ph.D , Efficacité et productivité: y a – t-il une différence ? , Symposium laitier de mauricie , 2014, p5.

⁴ - غربي فاطمة الزهراء، إنتاجية العمل، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2007/2008، ص 46.

4- الأهداف

تعتبر الأهداف عن النتيجة المطلوب تحقيقها والوصول إليها خلال فترة زمنية محددة، وتكون هذه الأهداف إستراتيجية بالنسبة للمؤسسة التي تشمل مستويات الأداء والنواتج والمخرجات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وتكون ملائمة لقدرات المدراء ومعارفهم ومهارتهم، فهي ترجمة لطموحات وتوقعات مجموعة قوى المساهمين في المؤسسة وإنتاجية حية لها.¹

ثالثاً: أبعاد الأداء

يتكون الأداء من كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد المبذول، نمط الإنجاز، الخبرة السابقة، إتصال بالعملاء والرئيس ويمكن تحديدها فيما يلي:

1- كمية الجهد المبذول

تعتبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها العامل في العمل خلال فترة زمنية، ويقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع العامل أنّ ينجزه في الظروف العادية للعمل.²

2- نوعية الجهد المبذول

تعني مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا تهم كثيراً سرعة الأداء أو الكمية بقدر ما تهم نوعية وجودة الجهد المبذول، وعكس درجة إنسجام العامل للأداء عمله فالجهد المبذول يمثل درجة دافعية العامل لأداء عمله.³

¹ - عبد الرحيم محمد، مفهوم الأهداف الاستراتيجية، ص 02 <http://dr-ama.com>

² - فارسي صبرينة، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، رسم السياسات العامة، العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة خميس مليانة 2015، ص 11.

³ - غازي حسن عودة الحلابية، مرجع سبق ذكره، ص 30.

3- أنماط الإنجاز

المقصود بنمط الإنجاز في العمل الأسلوب والطريقة التي تؤدي بها الأنشطة في العمل فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن مثلاً قياس الترتيب الذي يمارسها العامل في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات والأنشطة إذا كان العمل جسمياً بالدرجة الأولى.¹

4- الخبرة السابقة

وهذا يكون إنطلاقاً من المشرف الذي لديه الخبرة الكافية التي اكتسبها.

5- الإتصال بالعملاء والرئيس

تعتبر هذه الوسيلة من أفضل الطرق والمقاييس المعتمدة في قياس الجودة ونوعية الجهد في العمل.

الفرع الثاني: أهمية الأداء

يحتل أداء العاملين مكانة مرموقة داخل المؤسسة، فهو الناتج النهائي لمصلحة جميع أنشطتها فهو يؤدي دوراً هاماً في استقرارها، إذ أنه مفتاح بقائها، ويمكن القول أن أداء العاملين داخل المؤسسة لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، وترجع أهمية أداء العاملين لما يحققه من الفوائد التالية للمؤسسة:²

- يعتبر أداء العاملين وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- يعبر أداء العاملين عن مدى نجاح العاملين وإدارة المؤسسة في تنفيذ المهام الموكلة لهم؛
- يساهم أداء العاملين في إستمرارية بقاء المؤسسة من خلال إستمرارية تطوير وتحسين

أداء المؤسسة لمواكبة التغيرات البيئية المحيطة؛

¹مدفوني حفيظة، دور القيادة في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، علومالتسيير،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة أم البواقي،ص34.

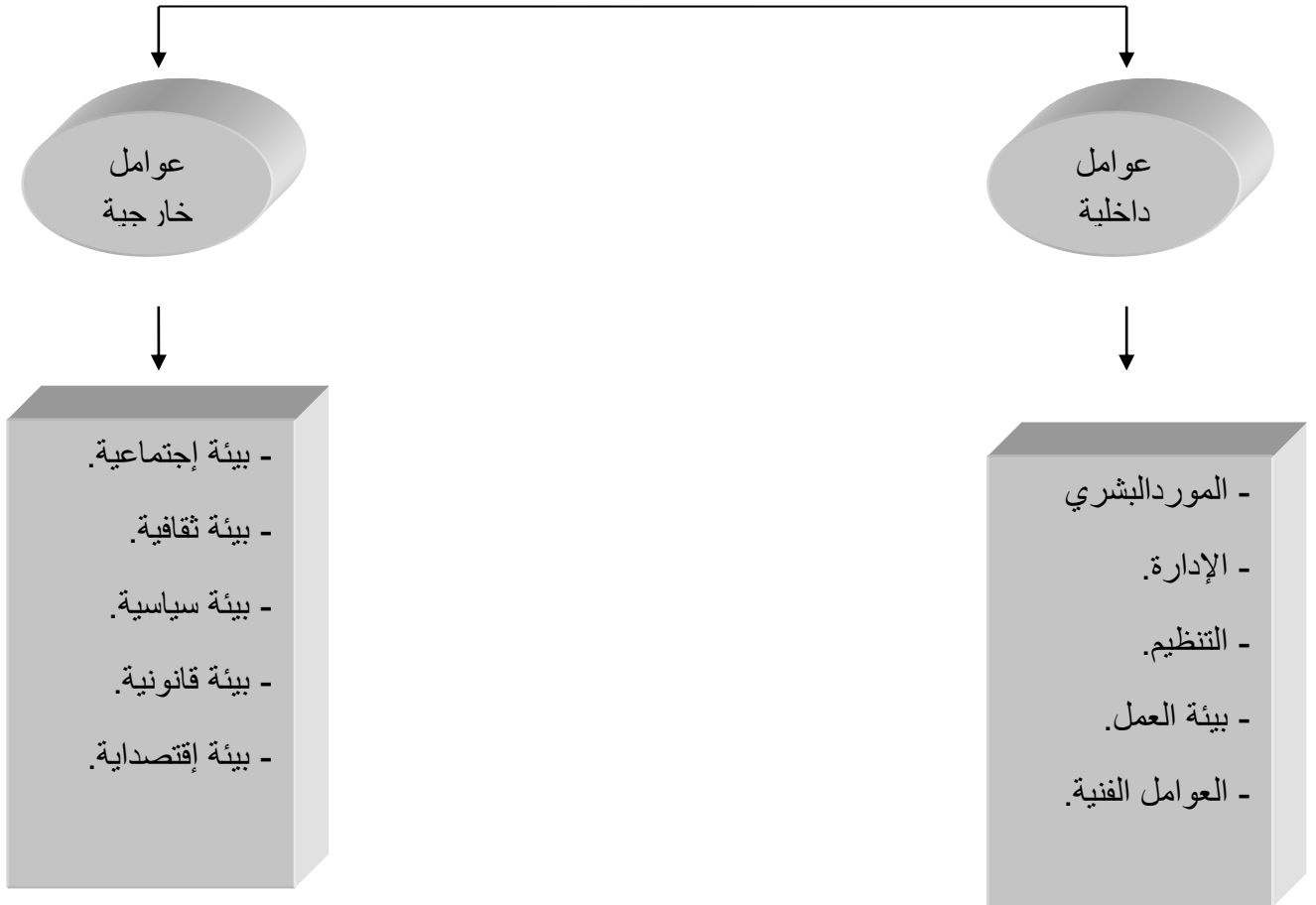
²- أبو حيمدمحمد بن سعد،أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، عدد 21، جامعة مالك عبد العزيز، جدة، 2020،ص638

- يساعد أداء العاملين في معرفة الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين في المؤسسة؛
- يعتبر أداء العاملين مؤشرا لدرجة تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء

يتأثر العمال بجملة من العوامل تتعدد وتختلف باختلاف الوظائف، كما أنه من الصعب تحديد كل هذه العوامل، إذ تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الإقتصادية أو الحياة الإجتماعية أو الحياة عموما، لا تؤثر على الأداء.

الشكل رقم 07: شكل يمثل العوامل المؤثرة في أداء العاملين.



المصدر: من إعداد الطالبتين

ويمكن الإشارة إلى هاذين العاملين الرئيسيين اللذان يتأثر أداء العاملين بهما، وهذين العاملين كما

يلي:

1- العوامل الداخلية

وهي كل ما تحتويه المؤسسة من وظائف ووسائل مختلفة، وهي تتكون من عدة عوامل: ¹

1-1- المورد البشري

يشكل أهم مورد في المؤسسة، لما له من فاعلية وديناميكية مؤثرة في جميع عمليات الإنتاج، ومن حيث دوره في اتخاذ القرارات والحلول السريعة لمختلف المواقف، فالعنصر البشري يعتبر الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته.

1-2- الإدارة

يقع على عاتق الإدارة مسؤوليات كبرى ذات أهمية بالغة في استخدام فعال لجميع الموارد التي يقع تحت سيطرة المؤسسة، ويقال أن أكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء يعتمد على أساليب الإدارة، والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والرقابة، حيث تؤثر أساليبها على جميع الأنشطة، لذلك فإن أي ضعف أو تقصير لأي دعامة إدارية سيكون سببا في عجز كفاءة وفعالية الإدارة ككل.

1-3- التنظيم

يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقا للتخصصات والسيطرة والتنسيق، أن درجة الموازنة في التنظيم وإحداث المتغيرات الأزمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف، ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر كثيرا على الأداء وتحقيق الأهداف بكفاية ومستويات أعلى.

¹ - بلقايد إبراهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد 17، 2017، ص 260.

1-4- بيئة العمل

توجد عناصر عديدة تحيط بالعمال أثناء أدائه لوظائفه، وما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية تنظيمية أفقية ورأسية، نظام الحوافز، الاتصال... الخ، أو ما يسمى بالعوامل المنظمة، لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري، كما أنّ عدم الانتظام في العمل والإنسحاب والغيابات والحوادث ودوران العمل، كثيرا ما يؤدي لسلبية بيئة العمل.

1-5- طبيعة العمل

تشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها العامل، ومقدار فرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها، ومستوى الإشباع المترتبة عن الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين العامل والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولائه للمؤسسة وبالتبعية الإنتاجية.

1-6- العوامل الفنية

إنّ الماكينات والمعدات لها دور مركزي في التأثير على الأداء، ومجال الصيانة وظروف تشغيل الماكينات والمعدات ومدى توفر قطع الغيار والمعرفة الأدائية، كلها محدّدة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة.¹

2- العوامل الخارجية

وتتكون من مجموعة من العوامل هي²:

2-1- البيئة الاجتماعية والثقافية

- العادات والتقاليد؛

- العرف وأمور الدين؛

¹ - بلقايد إبراهيم، بوري شوقي، نفس المرجع السابق، ص 261.

² - شارف ميمونة، مرجع سبق ذكره ص 25-26.

- المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد، ورغبتهم في الحصول عليه.

2-2- البيئة السياسية والقانونية

- طبيعة النظام السياسي؛

- مدى الاستقرار السياسي؛

- مرونة القوانين والتشريعات؛

- السياسات الخارجية والمتبعة من قبل الدولة؛

- العلاقات الدولية ونوعيتها.

2-3- البيئة الاقتصادية

- الاستقرار الاقتصادي؛

- مدى وجود أسواق للأسهم والسندات؛

- السياسات المتبعة من قبل الدولة.

المطلب الثاني: تقييم أداء العاملين

يعتبر تقييم أداء الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة، وهذه

الوظيفة ذات مبادئ وممارسات عملية مستقرة وتناولنا في هذا المطلب تعريف وأهمية وأهداف تقييم الأداء

ومعايير تقييم الأداء.

الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء

إنعكس التعدد في المصطلحات المستخدمة للدلالة على تقييم الأداء، فهناك عدة جهات نظر حول

تعريف تقييم الأداء، فلقد حظي بالكثير من الاهتمام رغم ذلك لم يتوصل الباحثون إلى تعريف موحد يجمع

بين جهات النظر العملية والاهتمام بجميع أبعاد عملية التقييم، وسيتم عرض مجموعة من التعاريف:

هي عملية قياس الأداء و تقييمه للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف.¹

يعرّف "راندل " تقييم الأداء بأنه: الإجراءات التي تساعد في تجميع، مراجعة، مشاركة إعطاء واستعمال المعلومات المتجمعة من حول العاملين لغرض تحسين أدائهم في العمل.²

من الممكن تعريف تقييم الأداء ببساطة بأنه تلك العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية وإمكانية تقليدهم لوظائف ذات مستوى و أعباء و مسؤوليات أكبر من ناحية أخرى.³

إن تقييم أداء العاملين هو: دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وعلى إمكانية التقدم والنمو للفرد في المستقبل.⁴

الفرع الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء

أولاً: أهمية تقييم الأداء

تبدي كل المؤسسات أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين والتي يمكن أن تحقق عملية الأداء الفوائد التالية:

- مساعدة العاملين على معرفة نواحي القصور في الأداء لتعطيتهم فرصة في المستقبل؛
- التعرف على نواحي السلوك غير المقبول والتي تقلل من كفاءة العاملين؛
- المساعدة في احترام نظام العمل وقواعده، لأنّ شعور العامل بأنّ هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته

¹- زايد عادل محمد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، جامعة القاهرة، 2033، ص329.

² --اللبدي نزار عوني، مرجع سبق ذكره، ص248.

³- الفاتح محمد، محمود لبشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان، الأردن، طبعة الأولى، 2016، ص 126.

⁴- الهللات صالح علي عودة، مرجع سبق ذكره، ص 263.

- وأدائه وتصرفاته سوف يجعله أكثر التزاما بنظام وقواعد العمل الموضوعية؛¹
- يعد الركيزة لإتخاذ العديد من القرارات المرتبطة بالحياة الوظيفية للعامل؛
- التقييم الجيد يساهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين؛²
- المساهمة في كشف مدى حاجة العاملين للتدريب؛
- يساهم في رفع الاحتياجات التدريبية؛³
- يتم استخدامه في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموظفين الذين يقومون بالعمل.

ثانياً: أهداف تقييم الأداء

- تتمثل مختلف أهداف تقييم الأداء في النقاط التالية: ⁴
- إختيار العاملين الصالحين للترقية؛
- تنمية المنافسة بين الأفراد، وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم؛
- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها؛
- تسهيل تخطيط القوة العاملة عن طريق معرفة العاملين الذين يمكن أن يدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل؛
- المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاية الإنتاجية؛
- رفع مستوى الأداء من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية؛

¹- الهلالات صالح علي عودة، نفس المرجع السابق، ص263.

²- حبيب الله، بن محمد التركساني، إدارة المبيعات ومهارات البيع، دار الكنوز والمعرفة، الأردن، طبعة الأولى، 2011، ص135.

³- K N.R Misra، ترجمة حيدر محمد العمري، استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، عالم الكتب الحديث، طبعة الأولى، 2011، ص 32.

⁴- توفيق عبد الرحمان، المناهج التدريبية المتكاملة، الطبعة الثالثة، 2004، ص 2.

- معرفة معوقات العمل.

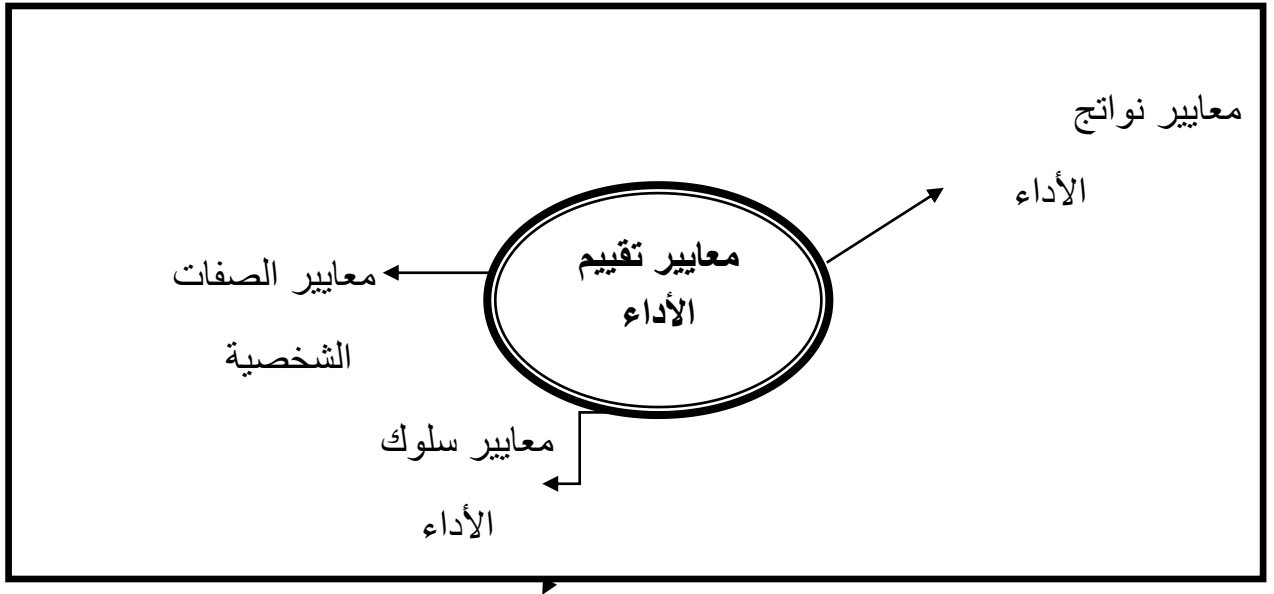
الفرع الثالث: معايير تقييم الأداء

يتمّ تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محدّدة، يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين، وتعتبر تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم و تصنف هذه المعايير إلى:¹

- **معايير نواتج الأداء:** تختص بقياس كمية وجودة الأداء.
- **معايير سلوك الأداء:** مثل معالجة شكاوي العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل والتعاون مع الزملاء.
- **معايير صفات شخصية:** مثل المبادأة، الانتباه، دافعية عالية والالتزام الانفعالي.

وهذا كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 08: معايير تقييم الأداء

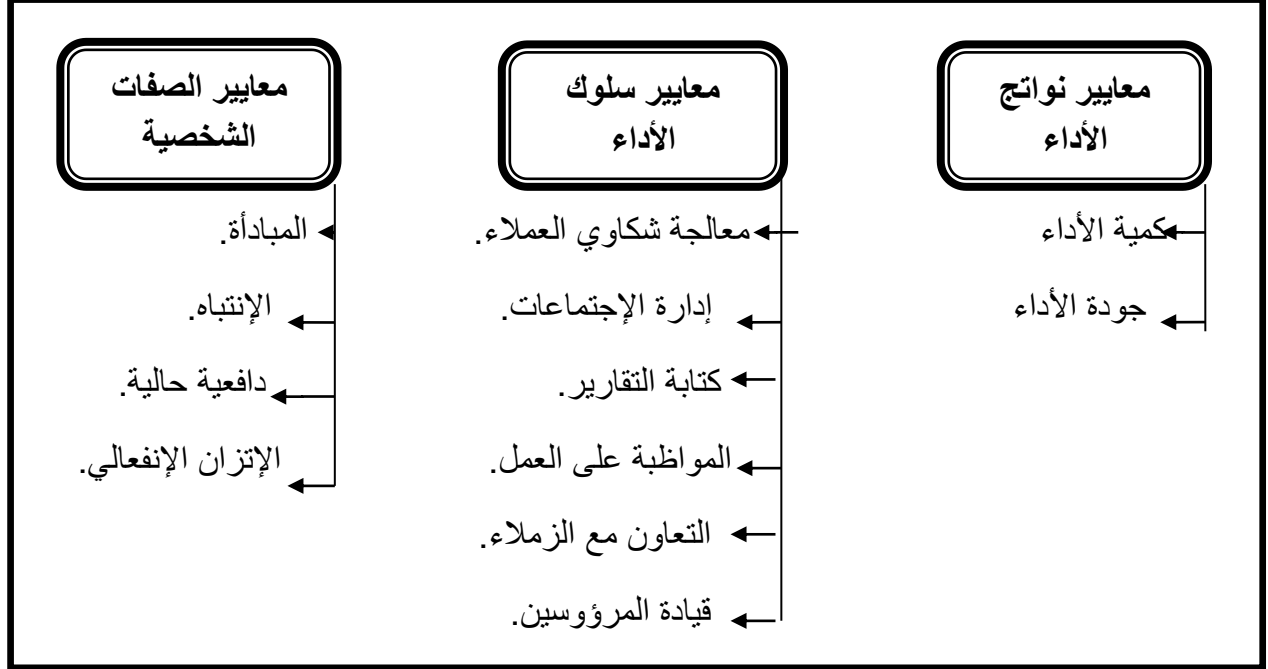


المصدر: من إعداد الطالبتين.

¹ - محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2012، ص29

ويمكن تقديم أمثلة عن معايير تقييم الأداء من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 09: أمثلة عن معايير تقييم الأداء



المصدر: ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بدون طبعة، 2004، ص 293.

ومن أهم المبادئ الأساسية في استخدام المعايير، نذكر الآتي:

1- يجب الاستعانة بعدد كبير نسبيا من المعايير وذلك لتعدد الأنشطة التي يمارسها المرؤوسين بهدف تغطية الجوانب المختلفة للأداء؛

2- يجب أن تكون موضوعية، أي تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل، حيث تعتبر نواتج الأداء الأكثر موضوعية من غيرها؛

3- صدق المعيار، والذي يعني أن تكون جميع العوامل المدرجة في المعيار يجب أن تعبر بصدق عن الخصائص التي يتطلبها الأداء ويتم الوصول إلى ذلك من خلال دراسة وتحليل العمل؛

4- ثبات المقياس أو المعيار، أين يجب أن تكون نتيجة الأداء من خلال مقاييس ثابتة تختلف درجات ومستويات الأداء.

المطلب الثالث: طرق ومراحل تقييم الأداء الفعال

الفرع الأول: طرق تقييم الأداء

تتعدد الطرق التي تتبعها المؤسسات لتقييم أداء العاملين فيها، وقد تستخدم أكثر من طريقة في نفس الوقت لتقييم أداء العاملين، ومن أهم تلك الطرق:

1- قائمة معايير التقييم

وتعتبر هذه الطريقة أسرع الطرق إنتشاراً، وأسهلها تصميماً، وأبسطها إستخداماً، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقييم، وتحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد، وذلك من خلال مقياس به درجات تحدد المستويات المختلفة لتوافر المعايير في الأداء وجمع الدرجات الخاصة بالتقييم يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الفرد.¹

2- طريقة الترتيب العام

طبقاً لهذه الطريقة يقوم العامل بالتقييم بترتيب العاملين المطلوب تقييم أدائهم ترتيباً تصاعدياً وفقاً لمستوى الأداء العام لكل منهم، أي أنّ الأساس هو تقييم الأداء ككل وليس تفصيلاً كما يحدث في بعض الطرق المستعملة في التقييم، حيث تعتبر طريقة الترتيب العام من أبسط الطرق المستعملة للقائم بالتقييم، كما أنها لا تلزم المقيم بأن يميز بين مستويات أداء مختلفة كما يحدث في طريقة التوزيع الإجباري.²

¹ - ماهر أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 296.

² - اللبدي نزار عوني، مرجع سبق ذكره، ص 254.

3- طريقة المقارنة بين العاملين

في هذه الطريقة يعطى كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي العاملين في نفس القسم، ويتكون وفقا لذلك ثنائيات من المقارنات، ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل، وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازليا حسب أدائهم العام، وحسب المقارنات التي تمت.¹

4- طريقة التوزيع الإجمالي

ترمي هذه الطريقة إلى تخلص الرئيس من التحيز في عملية التقييم (الميل إلى تقييم المرؤوسين عند الحد الأدنى أو الأقصى للمقياس المستخدمة)، لذلك فإنّ هذه الطريقة ضرورية لتوزيع تقييم أداء الرئيس للمجموعة بشكل يتفق مع منحى التوزيع الطبيعي، حيث يجب تخصيص 10% من أفراد المجموعة عند الحد الأقصى للمقياس، ثم تخصيص 20% منهم في المنطقة الأعلى من المتوسط، ثم تخصيص 40% في المنطقة المتوسطة، ثم 20% في المنطقة الأقل من المتوسطة، ثم الباقي و قدره 10% عند الحد الأدنى للمقياس، و تعتبر هذه الطريقة مقبولة من وجهة النظر المنطقة حيث لا يتوقع أن يكون جميع أفراد المجموعة الواحدة على درجة واحدة من الكفاءة.²

5- طريقة الإدارة بالأهداف

ويتم من خلال هذه الطريقة الاعتماد على تقييم العامل في ضوء درجة تحقيقه للأهداف التيسبق الاتفاق عليها بالمشاركة مع رئيسه، وتبدأ تلك الطريقة بتحديد مجالات النتائج لكل وظيفة، مثل: مجال الجودة بالنسبة لمدير الإنتاج، ثم تحديد مقاييس لكل مجال من مجالات النتائج، مثل: قياس الجودة بنسبة الوحدات المباعة إلى إجمالي الوحدات المنتجة. ويلي ذلك وضع أهداف لكل وظيفة عن طريق ترجمة مقاييس النتائج إلى أهداف محدّدة زمنيا وقابلة للقياس، مثل: هدف الجودة في المثال السابق يكون:

¹ ماهر أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 298.

² ديري زاهد محمد، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية، الأردن، طبعة الأولى، 2009، ص 201.

تخفيض نسبة الوحدات المباعة إلى إجمالي الوحدات المنتجة بمقدار 25 % في نهاية هذا العام بالمقارنة مع العام السابق، وبعد وضع الأهداف وإنجاز العمل، يتم قياس النتائج المتوقعة أو الأهداف المحددة سابقاً.¹

6- قوائم المراجعة

يستخدم الرئيس في هذه الطريقة قائمة تحتوي على عدد من العبارات التي يتصف مستويات مختلفة لأداء العامل، والتي يختارها خبراء ذوي دراية بسلوكيات الوظيفة محل التقييم، ويقوم هؤلاء الخبراء بتخصيص وزن أو قيمة معينة لكل عبارة، وتفيد هذه الطريقة إذا أمكن وضع عبارات نمطية لكل وظيفة أو لكل عمل من الأعمال.²

الفرع الثاني: مراحل تقييم الأداء

تقييم الأداء يبدأ منذ إعلان المعايير التي سيتم تقييم الأداء على ضوءها، وتحديد متطلبات الأداء الواجب تحقيقها من خلال الأهداف المتفق على تنفيذها بين العاملين والمسؤولين.³

أولاً: معايير الأداء

هو المنهج النموذجي الملائم من حيث الكم والنوع والتكلفة لتنفيذ الأهداف والبرامج المراد تحقيقها خلال فترة زمنية محدّدة، ووضع معايير قياس الأداء يأتي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية على عكس ما كان شائعاً في الماضي من وضع التخطيط في المرتبة الأولى، فالأهم من الأهداف والأساليب هو وضع معايير لقياس الأداء لترتبط بينهما.

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 25.

² -ثابت زهير، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين؟، دار قباء، ص 119.

³ - عمشاي محمد عبد الوهاب حسن، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، الطبعة الأولى، 2014، ص 171-176.

ثانيا: نتائج التقييم

نتائج تقييم الأداء أحد العوامل الهامة التي تؤخذ في الاعتبار عند إتخاذ قرارات مرتبطة بمستقبل العامل بالمؤسسة مثل قرارات الترقية والنقل إلى وظيفة أخرى، التدريب، الفصل من الخدمة، تحديد المكافآت والعلاوات.

ثالثا: أخطار ضعف الأداء

تعقد مقابلة لتحليل الأداء من جانب الرؤساء للعاملين الذين يحصلون على تقدير منخفض، وذلك بهدف دفعهم لتحسين أدائهم، مع إخطارهم بجوانب القوة والضعف في أدائهم ولتشجيعهم على تلاقي نواحي الضعف.

ولعقد مقابلة إخطار ضعف الأداء وتحقيق الهدف منها يوجد عدد من العوامل الأساسية لنجاحها

وهي:

1- التخطيط لمقابلة التقييم،لابد أن يقوم الرئيس والمرؤوس بتحديد الأهداف التي سوف يتم مناقشتها.

2- السرية عند إجراء المقابلة،يشترط توافر السرية عند إجراء مقابلة تحليل الأداء لتتم مناقشة جوانب ضعف الأداء بحرية.

3- المناخ،لابد أن يدرك المرؤوس أن الرئيس لا يهدف توجيه النقد لأداء، بقدر مساعدته في التقدم في عمله مستقبلا ولذا من الأهمية أن يعقد اللقاء في جو ودي.

4- تطبيق أسلوب المقابلة غير الموجهة،من خلال تحديد جوانب القصور في أداء المرؤوس ويترك له حرية التحدث عن أسباب هذا القصور للوصول للحلول المقترحة لعلاج جوانب الضعف.

رابعاً: نهاية التقييم

لا يعتبر القرار بالتقييم نهائياً إلا بعد أن يستوفي في مرحلة التظلم سواء بالبت فيه أو بفوات الميعاد

دون أن يقوم الموظف بتقديمه، أي لا يكسب صفته النهائية إلا بعد عدة مراحل وهي:

- 1- الإعلان، ويقصد بها علم المرؤوس بالتقارير التي يقيم بها نشاطه وسلوكه.
- 2- التظلم، إن التظلم من قرار أو نتيجة تقييم الأداء يعتمد من الضمانات الأساسية لفعالية التقييم، لما يحققه ذلك من طمأنينة للعامل وثقة في نظام التقييم.
- 3- النهائية، نهائية القرار أي أن يصدر ممن يملك إصداره لتحقيق أثره القانوني فوراً ومباشرة بمجرد صدوره وإلا يكون ثمة سلطة إدارية للتعقيب عليه.

المبحث الثالث: العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين

إن الاعتقاد السائد أن الحوافز تدفع الأداء تقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجذب العناصر المؤهلة على إفتراض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، ويمكننا القول أن العاملين يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم عليه المؤسسة، من خلال هذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى أثر نظام الحوافز على أداء العاملين.

المطلب الأول: تأثير نظام الحوافز على أداء وسلوك العاملين

لا شك أن للحوافز بأنواعها، المعنوية والمادية لها أثر كبير ومؤثر على أداء شريحة كبيرة من العمال، كما أن لها أثراً اجتماعياً وإقتصادياً على هؤلاء الموظفين، ويتمثل الأثر الوظيفي الذي يحصل على أحد الحوافز المختلفة، سيقوم ببذل أقصى الجهود الممكنة من أجل الحفاظ على الصورة المأخوذة

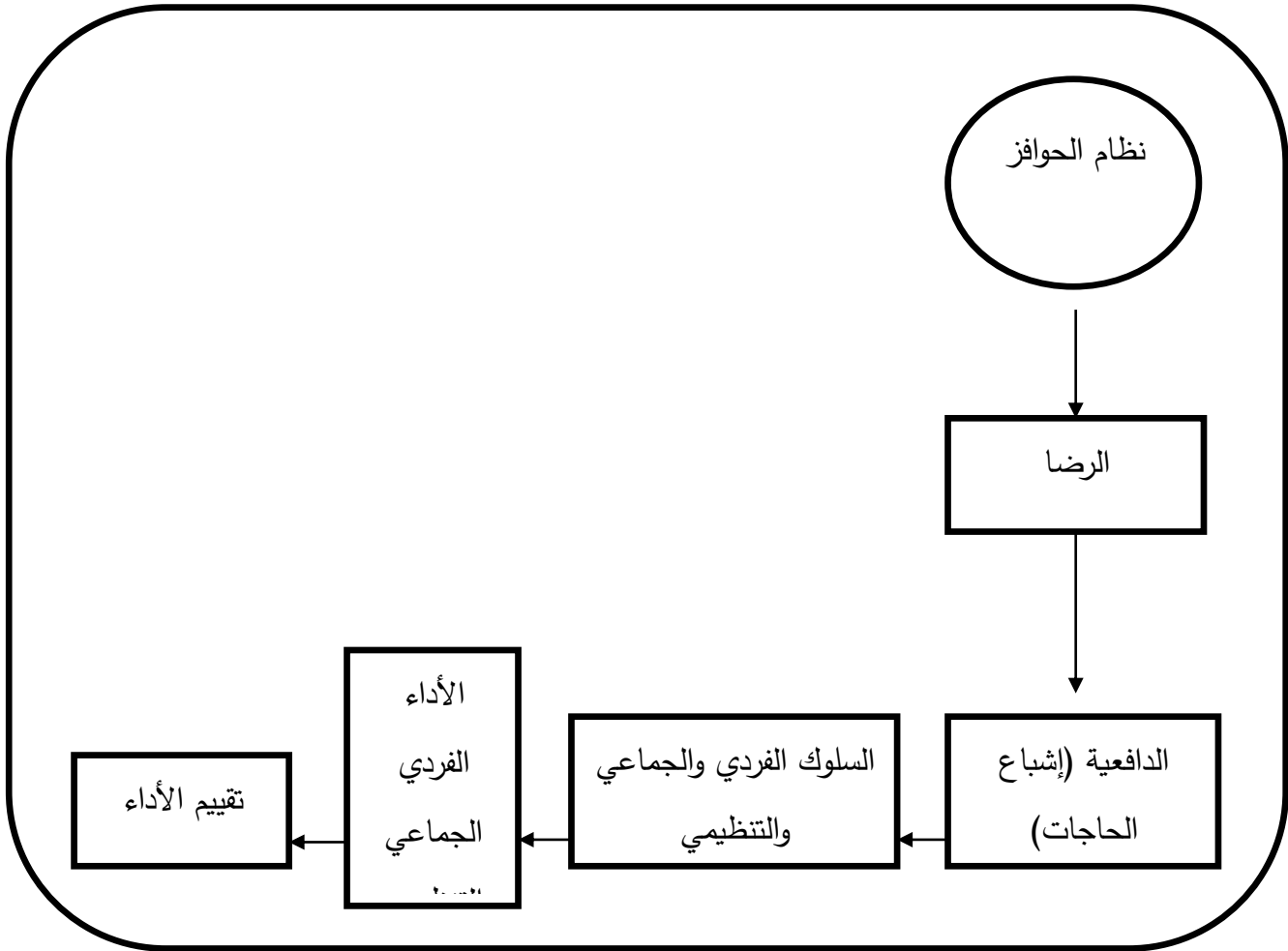
عنه، بالإضافة إلى القيام بالعمل بالمثل من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدار الحافز الذي يتم منحه إياه.¹

تعمل الحوافز كذلك كعوامل لتعزيز أنماط مختلفة من السلوك الفردي، بالإضافة إلى إشباعها للحاجات، أي تخفيض (تخفيض قوة الدافع)، فأنَّ كأنَّ هناك عامل ما غير راض باستمرار عن الأجر الذي يحصل عليه من رب العمل أو صاحبه، فربما يكون له دافع في أنَّ يحصل على وظيفة بأجر أو راتب أفضل من تلك التي يشغلها، إذ أنه في ضل نظام الحوافز يربط بين الأجر والأداء بصورة مباشرة قد يغير العامل سلوكه عن طريقة نتائج عمله إذ أنَّ ذلك يرتبط بمدى تقدير العاملين لتلك الحوافز من أجل فهم السلوك الوظيفي للأداء.²

¹ الفقهي إبراهيم، قوة التحفيز، ثمرات للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص14.

² -داوود معمر، مرجع سبق ذكره، ص 116-117.

الشكل رقم 10: العلاقة بين الحوافز والأداء



المصدر: زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراجية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص 150.

المطلب الثاني: تأثير نظام الحوافز على الكفاءة الإنتاجية

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

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

الجدول رقم 01: تأثير نظام الحوافز على الكفاءة الإنتاجية

العوامل الفنية	العوامل الإنسانية
- التقدم الآلي والتكنولوجي. - تصميم العمل. - المواد الخام. - طرق وأساليب الإنتاج.	- القدرة على العمل: حيث تشير إلى معارف ومهارات وخبرات العامل وذلك عن طريق التعلم والتعليم والتدريب. - الرغبة في العمل: والتي تحدد بظروف العمل المادية وظروف العمل الإنتاجية وحاجات ورغبات العامل من أجل جعل العمل مشوقاً ومثيراً للأفراد عن طريق التحفيز.

المصدر: المبيضين صفوان محمد، مرجع سبق ذكره، ص 248

وتعتبر العوامل الإنسانية هي المحدد الأساسي للكفاءة الإنتاجية، وبالتالي فإن الإنتاجية العامل

تتوقف على عاملين رئيسيين وهما الرغبة والقدرة، فإذا توفر هذين العنصرين في العامل وهذا بدافع التحفيز

فإنه حتماً سيؤثر على الكفاءة الإنتاجية عن طريق ما يلي:

- تحسين معدلات الطاقة الإنتاجية؛
- ترشيد استخدام الآلات والمعدات وتخفيض الأعطال؛
- ترشيد استخدام المواد الخام مستلزمات الإنتاج؛
- تخفيض الوقت في العمليات الإنتاجية بتقادي الأعطال وتسريع الأداء نتيجة لتحسين المهارات وإتباع سلوك الأداء الإيجابي؛
- تخفيض التكاليف في كافة مراحل العمل وصولاً إلى تخفيض التكلفة الكلية للوحدة المنتجة في المتوسط؛
- تحقيق الترابط والتنافس على مستوى العمليات الإنتاجية؛

¹ - المبيضين صفوان محمد، مرجع سبق ذكره، ص 248-249.

- تحسين معدلات جودة المنتجات؛
- تحسين الحالة المعنوية للعاملين، وتأكيد التقدير لجهودهم وحثهم على المشاركة الإيجابية في تحقيق إنجازات مميزة.

خلاصة

يتضح من خلال عناصر هذا الفصل وجود نظام تحفيزي فعال في أي مؤسسة، فللحوافز أثر إيجابي على أداء العمال ورفع روحهم المعنوية، فنظام الحوافز يعد بمثابة الشرع الذي يوجه أداء العاملين لما له من أهمية وضرورة قصوى.

فعملية تقييم الأداء تهدف إلى تحسين أداء العاملين والعمل على تطوير مهاراتهم ومراقبة والعمل على إصلاح أي خلل في أدائهم، فإذا تم اعتماد نظام حوافز فعال بطريقة صحيحة وسليمة دون أخطاء سيكون له أثر إيجابي على العامل، كما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية بمؤسسة "سوكوتيد" (يسر
بومرداس)

تمهيد

بعد عرض وتحليل المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة من خلال الجانب النظري، وبغية التأكد من صحة المعطيات النظرية، نقوم بإسقاط موضوع الدراسة وتطبيقه في ميدان الأعمال فيما يتعلق بموضوع نظام الحوافز وأثره على أداء العاملين، وذلك من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة "سوكوتيد" (يسر بومرداس)، وذلك باستخدام التحليل الإحصائي لنتائج استمارة الاستبيان الموزعة في المؤسسة محل الدراسة، وهذا بالاعتماد على عدة أساليب إحصائية.

بناء على ما سبق، يركز هذا الجانب التطبيقي على العناصر التالية:

– **المبحث الأول:** تقديم عام لمؤسسة "سوكوتيد" (يسر بومرداس)؛

– **المبحث الثاني:** الإجراءات الميدانية للدراسة؛

– **المبحث الثالث:** عرض وتحليل نتائج الاستبيان.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة "سوكوتيد" (يسر بومرداس)

بغرض التعرف والتعمق أكثر في طبيعة العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي، إرتأينا إسقاط موضوع الدراسة على مؤسسة سوكوتيد، حيث يتم من خلال هذا المبحث تقديم لمحة تاريخية عن المؤسسة، بالإضافة إلى نشاط المؤسسة ومكانتها في السوق الوطنية.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة "سوكوتيد" (يسر بومرداس)

تعتبر "سوكوتيد" مؤسسة وطنية لها علاقات هامة على المستوى المحلي، حيث أنها المؤسسة الوحيدة من نوعها على مستوى شمال إفريقيا التي تقوم بتطهير القطن والشاش، وتحتوي كمؤسسة على عدة مديريات وأقسام، وفيما يلي سنتعرف بالتفصيل على المؤسسة.

1- التعريف بمؤسسة "سوكوتيد"

مؤسسة "سوكوتيد" (SOCOTHYD)¹ هي مؤسسة اقتصادية عامة (EPE)² وهي تابعة للمجموعة الصناعية الجزائرية للمواد الكيميائية التخصصية ACS³، وتتمثل مهمتها في تصنيع وتسويق المنتجات شبه الصيدلانية ومنتجات النظافة الشخصية. وقد تأسست كشركة مساهمة SPA⁴، وذلك وفقا للمرسوم رقم 931/71 المؤرخ في 19 ماي 1971 من طرف رئيس مجلس الثورة "هوارى بومدين" وتحت رعاية وزارة الداخلية والجماعات المحلية، وكانت المؤسسة عند نشأتها تحت وصاية ولاية أصبحت تابعة لولاية بومرداس.

¹-SOCOTHYDE : Société de Fabrication de Coton Hydrophile et Article de Pansement.

²-EPE :entreprise public économique .

³-ACS : AlgeriaChemicalSpecialities

⁴-SPA : société par action

هذه المؤسسة يحكمها قانون التجارة ونظامه الأساسي والتشريعات النافذة، أما رأس مالها فهو

1,170,000,000 دج مقسم إلى 11700 سهم بقيمة اسمية 100,000 دج.

يقع المكتب الرئيسي للمؤسسة في بلدية يسر ولاية في بومرداس، شرق العاصمة على محور الجزائر

تيزي وزو، على بعد 55 كم من الجزائر العاصمة و 45 كم من تيزي وزو.

تم تنظيم SOCOTHYD كوحدة واحدة وفقاً لسندات الملكية، وتبلغ مساحتها 85345 متراً مربعاً،

بما في ذلك موقعين:

- **موقع يسر:** متخصص في إنتاج منتجات الضمادة (منتجات القطن، الشاش، الشريط اللاصق،

الجص اللاصق ومنتجات الغزل المرن) بمساحة 72.855 م²

- **موقع برج منايل:** متخصص في إنتاج مواد النظافة الشخصية بمساحة 12490 م²

المساحة المبنية للشركة 25996 م² والمساحة غير المبنية 59349 م²

- **الشهادات:** من حيث الشهادات والعلامات، حصلت SOCOTHYD على شهادات مختلفة، وهي:

- ISO 9001-2015: نظام إدارة الجودة؛

- ISO 13485 - 2016: نظام إدارة الجودة للأجهزة الطبية؛

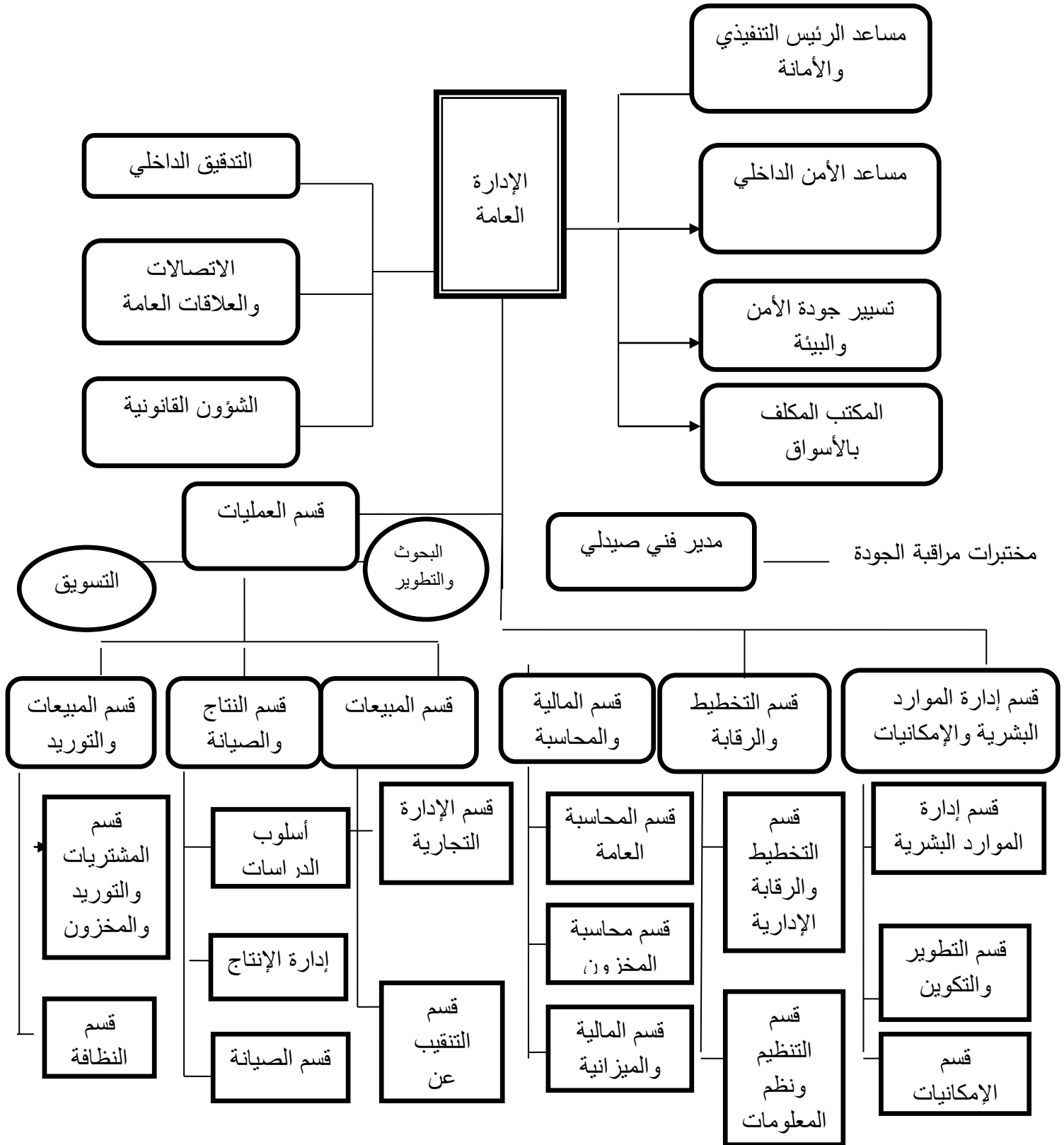
- ISO 14001-2015: نظام إدارة البيئة؛

- بطاقة بسمة جزائرية لجميع منتجات المؤسسة.

2- الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة "سوكوتيد"

كل مؤسسة تمارس نشاطا معيّن في أيّ مجال لها هيكل تنظيمي خاص بها يحدد عن طريقه مهام كل وحدة أو قسم من أقسام هذه المؤسسة، وسوف نعرض في المخطط التالي الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة "سوكوتيد". (الملحق رقم 01)

الشكل رقم 12: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سكوتيد



المصدر: وثائق مديرية إدارة الموارد البشرية و الوسائل، مصلحة التكوين ، مؤسسة "سوكوتيد".

3-منتجات مؤسسة سوكوتيد:

تقدم مؤسسة "سوكوتيد" مجموعة من المنتجات سوف نطرحها في الجدول التالي:

الجدول رقم 02: منتجات مؤسسة سوكوتيد

المنتجات	أنواعها
منتجات الشاش	- كمادات غير معقمة؛ - كمادات معقمة؛ - كمادات العين؛ - قطعة من الشاش المحبة للماء؛ - شرائط شاش ماء؛ - شرائط قماشية وملموسة.
منتجات القطن	- القطن المحبة للماء؛ - كرات القطن؛ - قطن ممشط؛ - تلميع القطن؛ - حفاظ الأسنان؛ - فتيل القطن ومفرش القطن.
منتجات الأشرطة اللاصقة	- شريط لاصق مثقوب وغير مثقوب؛ - شريط لاصق متعدد التمدد؛ - لصقة ميكروبور 5 م × 2 سم.

المصدر: الموقع الرسمي لمؤسسة "سوكوتيد"-يسر- www.socothyd.com تم الإطلاع عليه بتاريخ 25/04/2021

على الساعة 19:30.

المطلب الثاني: تقديم قسم الموارد البشرية في مؤسسة "سوكوتيد"

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف في أي مؤسسة اقتصادية والعامل الأساسي في

استمرارها. وفي هذا المطلب سوف نقوم بالتعريف بهذا القسم حيث تم تبويبه وتحليله كما يلي:

1- الموارد البشرية حسب المستوى المهني

يبلغ عدد القوى العاملة الدائمة في مؤسسة Socothyd 547 موظفًا إلى غاية ماي 2021 ،

وتنقسم إلى 05 فئات اجتماعية ومهنية:

الجدول رقم 03: الموارد البشرية في مؤسسة "سوكوتيد"-يسر - حسب المستوى المهني

العدد	الفئات
04	إطار مسير
25	إطار سامي
63	إطار عادي
55	عامل تقني
400	عامل عادي
547	الإجمالي

المصدر: وثائق مديرية إدارة الموارد البشرية و الوسائل، مصلحة التكوين، مؤسسة "سوكوتيد"-يسر، بتاريخ

2021/06/02.

هذا الجدول يبرز المستوى المهني لعمال مؤسسة "سوكوتيد" والذي يعتبر ذو أهمية حيث يسمح لنا

بمعرفة مستوى العمال مع الإشارة أن المستوى المهني قد يؤدي دورًا مهمًا في أداء العمال؛ بحيث تنقسم

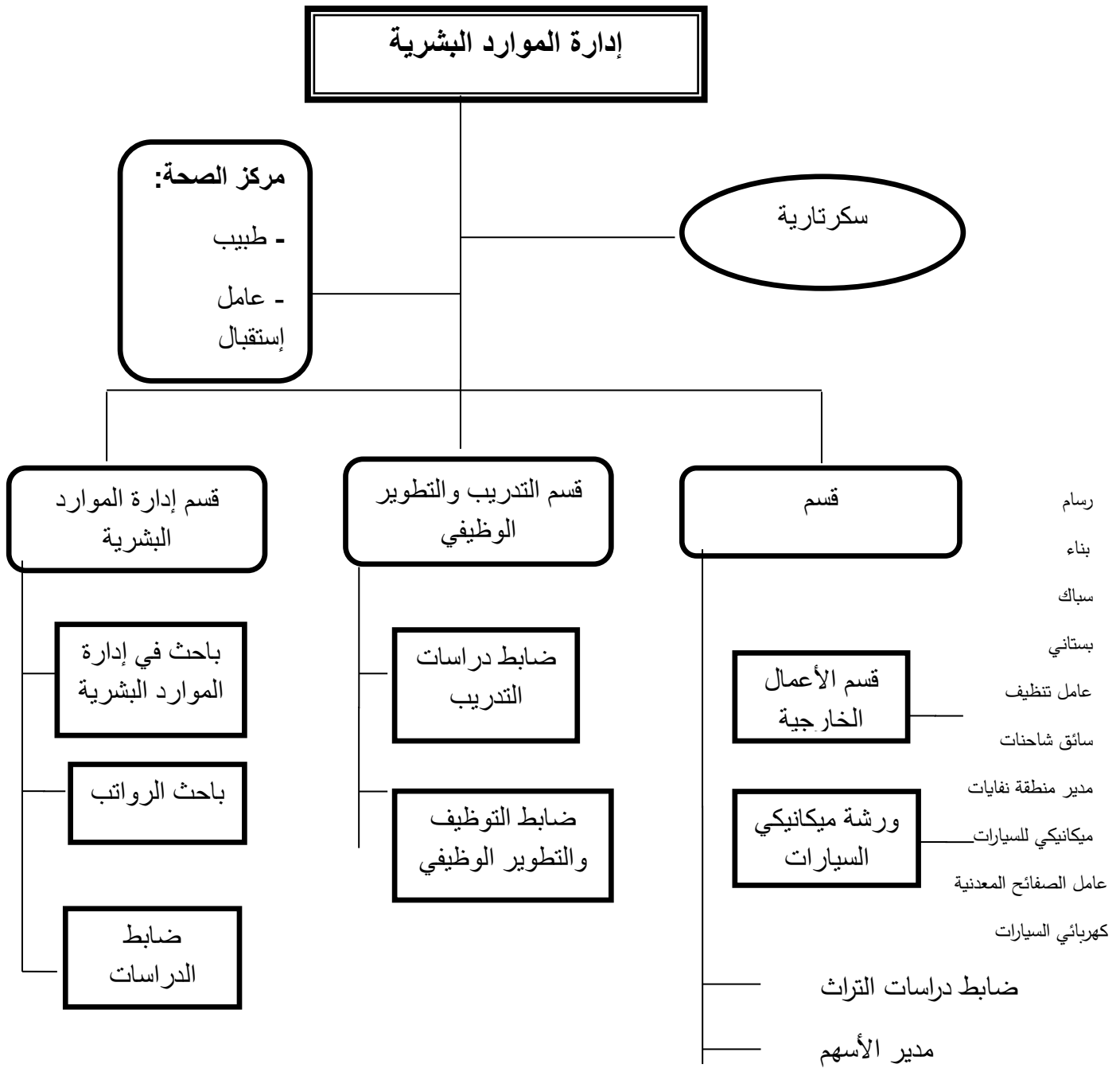
المستويات المهنية في مؤسسة "سوكوتيد" (يسر بومرداس) إلى خمسة، وأغلب العمال هم عمال عاديون، حيث وصل عددهم إلى 400 عامل، وهذا ما يبرز أن دراستنا ستركز في مجملها على أداء العمال العاديين.

3- الهيكل التنظيمي للموارد البشرية

يوضح المخطط التالي المصالح الموجودة على مستوى قسم الموارد البشرية في مؤسسة

"سوكوتيد": (الملحق رقم 02).

الشكل رقم 12: الهيكل التنظيمي للموارد البشرية



المصدر: وثائق مديرية إدارة الموارد البشرية و الوسائل، مصلحة التكوين ، مؤسسة "سوكوتيد".

المطلب الثالث: مكانة الحوافز وتقييم أداء العاملين في مؤسسة "سوكوتيد" (يسر

بومرداس)

إنّ الحوافز التي تقدمها المؤسسة "سوكوتيد" تتفرع في طبيعتها، إلا أنّها رغم هذا التفرع تتدرج تحت أنواع: الحوافز الماديّة والحوافز المعنويّة، ولقد رأينا ممّا سبق مفهومها وأنواعها من الناحية النظرية، أما في هذا المبحث فسنتطرق إلى دراسة الحوافز وتقييم أداء العاملين المعمول بها في مؤسسة "سوكوتيد".

الفرع الأول: الحوافز المعنوية والمادية في مؤسسة "سوكوتيد" (يسر بومرداس)

أولاً: الحوافز المعنوية

لا شك أنّ الحوافز المعنويّة التي يتم تقديمها إلى العمال في مؤسسة "سوكوتيد" والتي تعبر عن التقدير المعنوي لهم من قبل مديرهم عما يبذلونه من جهد يستحق المكافأة عليه، لما لهذا من أثر بالغ ومؤثّر في نفسية العمال، لأنّه يشعرهم بالجهود التي يقومون بها، وكذلك إبداعاتهم الشخصية في العمل، حيث يتم تقديرهم ومتابعتهم من قبل المدير، وبالتالي يحفز هذا التقدير الموظف في عمله ويجعله متفانيا في أدائه.

وتتعدد الحوافز المعنويّة التي تقدم للعمال في مؤسسة "سوكوتيد" فتتنوع صورها، وتتمثل أهم هذه

الحوافز في:

- شروط العمل المساعدة، والتي تقوم بها خلية إدارة الجودة والبيئة والمحيط في المؤسسة؛

- الترقية، والتي تعد بمثابة رسالة تقدير عن الجهود المثالية التي تمّ إنجازها من قبل العامل والتي

تقام بعد برنامج سنوي؛

- الإعتراف بكفاءة العامل؛
- التكوين، وهو مجمل النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العاملين لتحسين معارفهم وسلوكياتهم وقدراتهم، فينعكس ذلك على أدائهم لوظائفهم الحالية والمستقبلية؛
- معاملة تفضيلية لفئة خاصة (المرأة، ذوي الإحتياجات الخاصة)؛
- الإيثار الوظيفي؛
- التقدير الجماعي؛
- التساوي بين العمال؛
- عدم وجود ضغوطات في العمل.

ثانيا: الحوافز المادية

لا تقتصر صور التّحفيز في مؤسسة "سوكوتيد" على الحوافز ذات الطبيعة المعنوية فحسب، بل تشمل أيضا الحوافز ذات الطبيعة المالية، والتي نذكر من أهمها مايلي:

1- الأجر

يعد الأجر من أهم المحفّزات التي تدفع العامل إلى بذل مجهود أكبر لتأدية أعماله على أحسن وجه، كما يعبر رضا العمال عن الأجر بصفة كبيرة عن رضاهم عن العمل كله.

ويتكوّن الأجر المدفوع للعامل من : (الملحق رقم 03)

1-1- التعويضات

هي نوع من التأمين الذي يحصل عليه العامل أثناء عمله في المؤسسة، على سبيل المثال التعويضات المقدمة من طرف المؤسسة للموظفين بها، تعويض الضّرر، تعويض الهمة، تعويض التقاعد،

التعويض الجزافي أكبر نسبة 25% من أجر المنصب، توجد تعويضات مختلفة ومتنوعة في المؤسسة (الملحق رقم 04 ص 1-2).

1-2-السلف

هي مبالغ مادية تمنح لموظف أو أكثر، على أن يتم تسديدها من قبله على دفعات، وبأقساط مسيرة كحافز من الحوافز المادية التي تعد بمثابة مكافأة لهؤلاء الأشخاص من الذين برزوا في عملهم، مثل سلفة السكن.

1-3-المكافآت

تعتبر من الوسائل التي يقوم المدير بمنحها إلى أحد الموظفين أو أكثر، وتتمثل في صرف مبلغ معين من المال كمكافأة لذلك الموظف بسبب الإنجازات التي ساهم في إحداثها في المؤسسة.

1-4-المنح

تقدم حسب الأقدمية والتي تبدأ بنقطة وتتضاعف مع السنين، كمثال من المؤسسة تم وصول أحد الموظفين إلى أعلى نسبة من منحة الأقدمية قدرة بنسبة 91% من الأجر مقابل 39 سنة من الخبرة في العمل. حيث تتمثل مختلف المنح المقدمة من طرف المؤسسة في: منح القفة، المنح التشجيعية، ومنح المسؤولية. (الملحق رقم 04 ص 2-3-4).

1-4-1منحة المردود الفردي(PRI):

يتم تقييم أداء الأفراد في مؤسسة "سوكوتيد" شهرياً وهذا بغرض حساب منحة المردودية الفردية لهم والتي يتم تقديمها حسب مجموعة من المعايير والتي يمنح على أساسها مجموعة من النقاط والبالغة في مجموعها إثنتي عشرة نقطة مقسمة على ثلاث معايير كالتالي:

أ-معيار الكمية

يتم تقييمه على أساس كمية العمل المقدمة من طرف كل عامل في مدة شهر واحد وتمنح على هذا المعيار "4 نقاط".

ب-معيار الجودة

يتم تقييمه على أساس جودة العمل المبذول الخاضع لمؤشرات النجاح المحددة من طرف المؤسسة وتمنح عليه "أربعة نقاط".

ج-معيار الانضباط والمواظبة

يتم تقييمه على أساس المواظبة والحضور وتجنب الغيابات ويمنح عليه "أربع نقاط".

ملاحظة : يمكن للمدير تعديل النقطة الممنوحة من طرف المسؤول المباشر لكل عامل سواء بالزيادة أو النقصان حسب ما يلاحظه خلال الشهر محل الدراسة. (الملحق رقم 5).

1-4-2- منحة المردود الجماعي (PRC)

تعتبر منحة المردودية الجماعية نوعا من أنواع التّحفيز، ولا يمكن أن تؤدي الغرض المرجو منها ما لم تكن وسيلة لزيادة الإنتاج، حيث أن مؤسسة "سوكوتيد" تسلمها حسب الإنتاجية المتعلقة بكل ورشة. مما يعني أنّ المؤسسة تقدم منحة مردودية جماعية موحدة عند نسبة 30% من الأجر القاعدي، وهي ما تمثل أعلى نسبة باعتبار أن المؤسسة تقوم باحتساب المردودية الجماعية إنطلاقا من نسبة 0 % إلى 30 % على أن تسلم هذه المنحة كل شهر.

*تحتسب منحة المردود الجماعي وفق جدول مقسم إلى ثلاث خانات :

-الخانة الأولى نجد فيها الإنتاج المبرمج؛

- الخانة الثانية الإنتاج المحقق؛

- الخانة الثالثة مخصصة للنسبة المئوية.

عند وجود نسبة مئوية تفوق 80% من معدل الإنتاج العام تبدأ المؤسسة باحتساب منحة المردود الجماعي وفق القاعدة المطبقة من 0% إلى 30 %، وإن كانت أقل 80% فهذا تطبيق المؤسسة نسبة 0%، حيث أن PRC تحتسب في مكتب القياس وفق مقياس، وتختلف من ورشة إلى ورشة أخرى، مع العلم أنّ عمال الإدارة يأخذون نسبة مئوية مع كل ورشة. (الملحق رقم 06 ص2).

توجد حالة خاصة في مؤسسة "سوكوتيد" في ورشة "CARDAGE" حيث تطبق عليها نسبة 10 بالمائة ما يعادل 1/3 من منحة المردود الجماعي وهذا خاضع لظروف في الورشة و 2/3 المتبقية تحتسب على القسم التجاري.(الملحق رقم 06 ص1).

الفرع الثاني: تقييم الكفاءات في مؤسسة "سوكوتيد" (يسر بومرداس)

أولاً:تقييم الكفاءات

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات وواحدة من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات.

ففي مؤسسة سوكوتيد، فيما يخص تقييم الكفاءات تتضمن المؤسسة على مستوى دائرة التطوير عملية تقييم سنوية يخضع لها كل عمال المؤسسة بإستثناء الإطارات المسيرة (مدير التسويق، مدير الإنتاج، رئيس المدير العام) وفق إستمارة عادية لتسجيل نتائج تقييم الإمكانات والكفاءات، حيث أنّ كل

منصب عمل يخضع لمعايير تختلف من منصب إلى آخر، ويتم تقييمه ومنحه مختلف الدرجات ما بين ضعيف، متوسط، وجيد؛ و بعد هذا التقييم يخضع العامل إلى تقييم حسابي.

وكمثال على منصب تسيير الموظفين (gestionnaire de personnel) في مؤسسة

"سوكوتيد"، فإنه يخضع إلى قسمين من التقييم مقسمة إلى معايير كالتالي: (الملحق رقم 07).

1- قسم المعرفة و الكفاءة (et savoir faire)، نجد فيه المعايير التالية:

- معرفة القانون الداخلي؛
- معرفة الإتفاقيات الجماعية؛
- متابعة الملفات الإدارية للموظفين؛
- التمكن من إجراءات تسجيل الحضور للموظفين؛
- معرفة المخططات التنظيمية؛
- الإمكانيات الإنشائية؛
- التمكن من إجراءات الإدارة (التحويل، الغيابات، الترقية)؛
- معرفة لوائح الضمان الإجتماعي.

2- قسم الكفاءات السلوكية (savoir être) (comportements en situations)

- طرق التنظيم؛
- تسيير الوقت، التخطيط العملي؛
- الشعور بالقيم، الأخلاق، الصرامة؛

- السرية؛

- الديناميكية، التفاعلية، الإتاحة؛

- المبادرة.

المبحث الثاني: الإجراءات الميدانية للدراسة

تشمل الإجراءات المنهجية للبحث على عدة عناصر أهمها: منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لمنهجية والإجراءات التي تم إعمالها في تنفيذ دراسة حالة مؤسسة "سوكوتيد" من حيث تحديد مجتمع وعينة الدراسة والأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

قمنا بإسقاط الجانب النظري على مؤسسة "سوكوتيد" (يسر بومرداس)، حيث يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في هذه المؤسسة، والبالغ عددهم 500 عامل ونظراً لحبرها وكثرة فروعها، حصرنا عينة الدراسة في فرع الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث شملت هذه العينة 40 عاملاً وتم الإجابة على 28 استبيان فقط.

الجدول رقم 04: إستمارة الاستبيان الموزعة والمسترجعة

الإستمارة الموزعة	الإستبيانات المسترجعة	الإستبيانات المستبعدة	الإستبيانات الصالحة للتحليل
40	28	1	27

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: أدوات الدراسة

بهدف معرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين إعتمدنا على وثائق المؤسسة، والإستبيان.

1-وثائق من المؤسسة

إعتمدنا عليها فيما يخص الملحة التاريخية للمؤسسة والهيكل التنظيمي والمنتجات.

2-الإستبيان

في دراستنا قمنا بإختيار العينة الملائمة لموضع الدراسة، حيث كانت العينة المدروسة هي 28 عامل من عمال مؤسسة "سوكوتيد" ، لذا قمنا باللجوء إلى تصميم إستبيان لجمع المعلومات المناسبة عن أفراد العينة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، ومعالجتها من خلال برنامج spss. و تم إستخدام أسلوب ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم 05: درجات مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مقياس ليكرت.

وتم تصميم الإستبيان لينقسم إلى جزئين:(الملحق رقم 08).

- الجزء الأول: يحتوي على بيانات شخصية.

- الجزء الثاني: يحتوي على أسئلة عن الحوافز المادية والمعنوية، وأداء العاملين بالمؤسسة.

5-3- المقابلة

قمنا بإجراء مقابلة مع السيد المكلف بالدراسات والتوظيف وقد تضمنت مجموعة من الأسئلة حول الموضوع من أجل فهم موضوع الدراسة من جهة، ومن أجل المساعدة في إعداد أسئلة الإستبيان وتحليله من جهة أخرى. (الملحق رقم 09).

ثالثا: الوسائل الإحصائية المستخدمة

تم إفراغ البيانات بالإستعانة ببرنامج spss، وذلك بالإعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية:

- النسب المئوية؛
- الرسوم البيانية؛
- معامل الثبات ألفا كرونباخ؛
- المتوسط الحسابي؛
- الانحراف المعياري؛
- معامل الارتباط سبيرمان .

المطلب الثاني: ثبات وصدق أداة الدراسة

وهذا بالإعتماد على معامل ألفا كرونباخ لكل متغير من متغيرات الدراسة والمتمثلة في المتغير المستقل وهو الحوافز والمتغير التابع هو أداء العاملين، حيث يعتبر من أكثر المعاملات إستخداما، ويشترط فيه أن يكون أكبر أو يساوي 0.6 الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 06: قيم معامل الثبات والصدق

أبعاد ومحاور الإستبيان	عدد الأسئلة	معامل الثبات	معامل الصدق
الحوافز المادية	08	0.842	0.917
الحوافز المعنوية	10	0.729	0.853
نظام الحوافز	18	0.878	0.937
أداء العاملين	10	0.679	0.824
الاستبيان	28	0.891	0.943

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتقادا على مخرجات spss (الملحق رقم 10).

من خلال النتائج المبينة في الجدول 06 أعلاه، نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات قيم محصورة بين (0.679 إلى 0.879) في جميع محاور الاستبيان وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6، بينما القيمة الإجمالية لجميع العبارات فقد بلغت 0.891 ، مما يدل على أن الإستبيان يتميز بقدر عال من الثبات، وبالتالي فإنه صالح للدراسة الإحصائية.

المطلب الثالث: تحليل توزيع العينة

للتعرف على توزيع مفردات الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية، تم حساب التكرارات النسبية المئوية وجاءت النتائج كما يلي :

أولاً: توزيع العينة وفق الجنس

سيتم التطرق إلى جنس العمال في المؤسسة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 07: توزيع العمال حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	20	74.1%
أنثى	7	25.9%
المجموع	27	100%

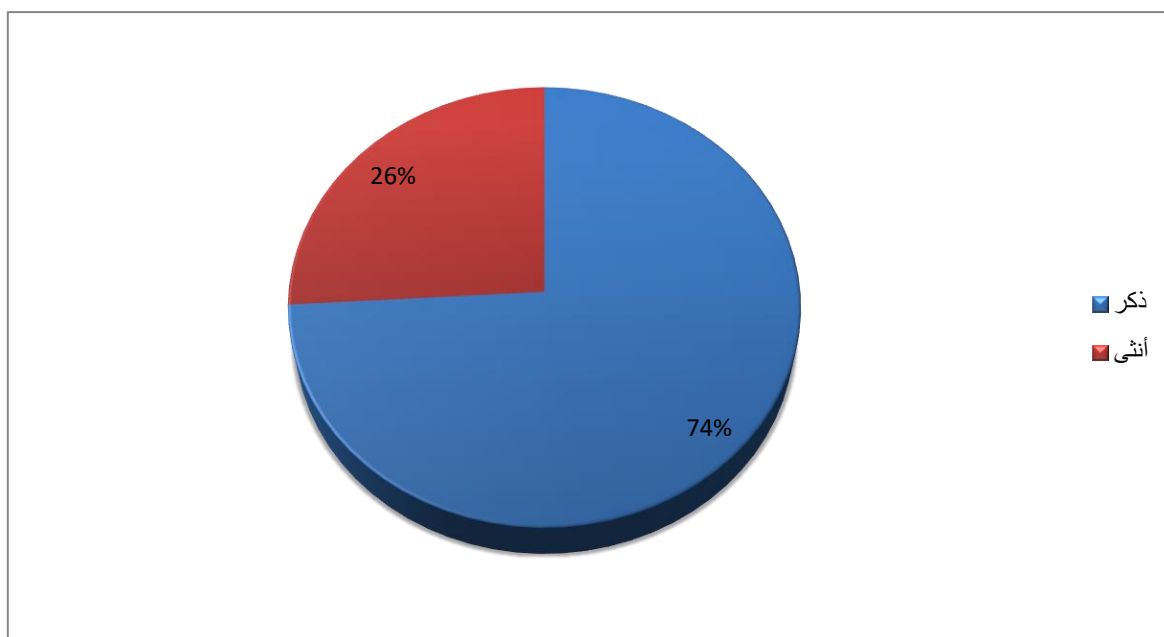
المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات spss (الملحق رقم: 11).

يتبين لنا من خلال الجدول 07 أن أكثر فئات الجنس تكرارا هي فئة الذكور بعدد 20 فردا ونسبة

بلغت 74.1%، أما عن الإناث فقد بلغ عددهن 07 فقط بنسبة 25.9% من المجموع الإجمالي الذي يبلغ

27 فردا، وهذا راجع إلى سياسة المؤسسة في التوظيف، وإلى طبيعة نشاطها.

الشكل رقم 13: توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثانيا: توزيع العينة وفق السن

تم تقسيم أفراد العينة حسب السن إلى أربعة فئات حسب الجدول التالي:

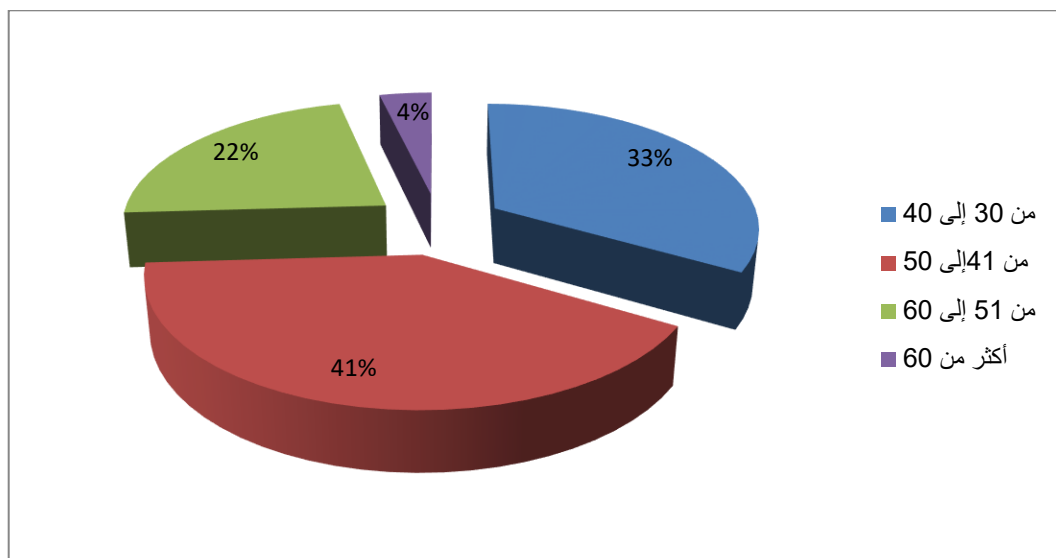
الجدول رقم 08: توزيع العينة حسب فئات السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
من 30 إلى 40 سنة	9	33.3%
من 41 إلى 50 سنة	11	40.7%
من 51 إلى 60 سنة	6	22.2%
أكثر من 60 سنة	1	3.7%
المجموع	27	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss (الملحق رقم 12).

نلاحظ من خلال الجدول رقم 08 أن نسبة 33.3% من أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة ذات الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة من الشباب، ثم الفئة من 41 إلى 50 سنة نسبة 40.7% والفئة من 51 إلى 60 سنة نسبة 22.2%، ومن ثم فئة أكثر من 60 سنة بنسبة 3.7%، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تم تأسيسها وفق المرسوم المؤرخ في ماي 1971، أي أغلب من عملوا فيها تقاعدوا ومن بقي منهم نسبة قليلة جداً، كما أنها تشجع على توظيف الشباب وتكوينهم.

الشكل رقم 14: توزيع العينة حسب فئات السن



المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثالثاً: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول التالي يمثل توزيع مفردات العينة حسب خاصية المؤهل العلمي.

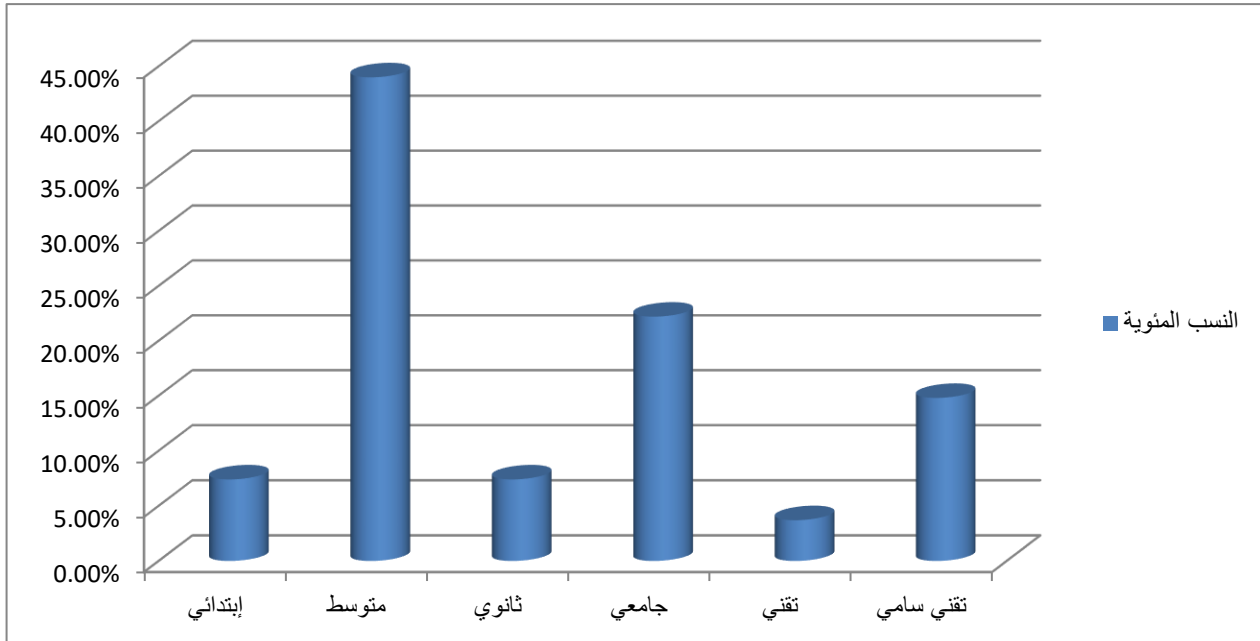
الجدول رقم 09: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسب المئوية
إبتدائي	2	7.4%
متوسط	12	44.4%
ثانوي	2	7.4%
جامعي	6	22.2%
تقني	1	3.7%
تقني سامي	4	14.8%
المجموع	27	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات spss (الملحق رقم 13).

نلاحظ من خلال الجدول 09 أن 44.4% ذات المستوى المتوسط، يليها في المرتبة الثانية العاملين الذين هم ذو مستوى جامعي إذ بلغ عددهم 6 عمال بنسبة 22.2% وهذا راجع إلى المستوى الدراسي للوظائف، ومن ثم العاملين الذين هم ممن ذو مستوى تقني سامي الذين بلغ عددهم 4 عمال بنسبة 14.8% وهم يمثلون الإداريين، وأخيرا العاملين الذين هم ذو مستوى إبتدائي الذين بلغ عددهم عاملين بنسبة 7.4% كالسائقين و عمال الأمن لضمان المناوبة لمدة 24 ساعة، مع العاملين ذو المستوى الثانوي بنسبة 7.4% نفس نسبة المستوى الإبتدائي، وهذا يمكن تفسيره بطبيعة نشاط المؤسسة.

الشكل رقم 15: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين.

رابعاً: توزيع العينة حسب الأقدمية

سيتم التطرق إلى أقدمية العاملين في المؤسسة من خلال الجدول التالي:

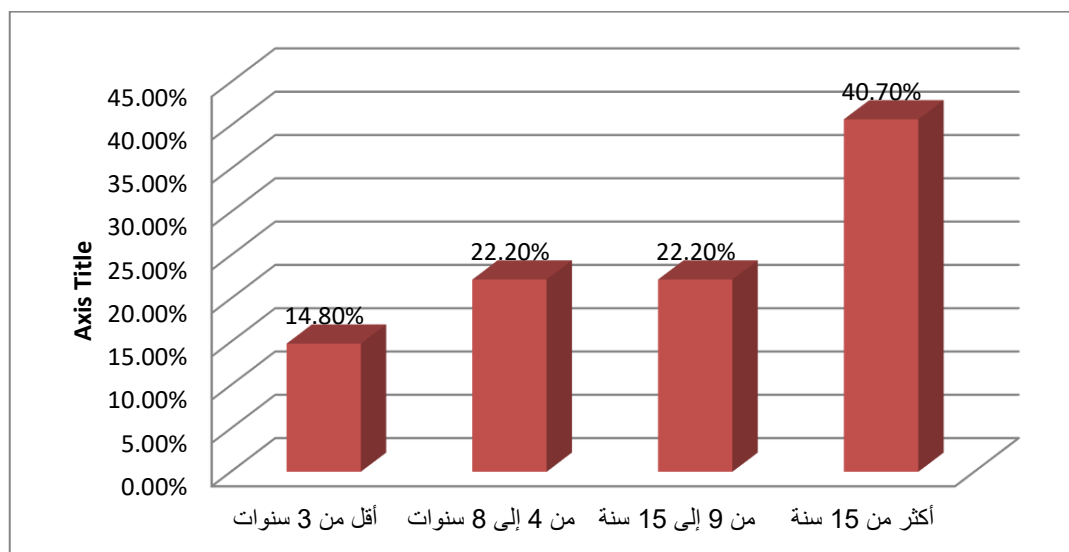
الجدول رقم 10: توزيع العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكررات	النسب المئوية
أقل من 3 سنوات	4	14.8%
من 4 إلى 8 سنوات	6	22.2%
من 9 إلى 15 سنة	6	22.2%
أكثر من 15 سنة	11	40.7%
المجموع	27	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss (الملحق رقم: 14).

نلاحظ من خلال الجدول رقم 10 أن 11 عامل لديهم أقدمية تفوق 15 سنة بنسبة 40.7%، ثم تليها في المرتبة الثانية الفئة من 4 إلى 8 سنوات مع الفئة من 9 إلى 15 سنة بنفس النسبة التي بلغت 22.2% ، وأخيرا العاملين الذين تكون أقدميته أقل من 3 سنوات بنسبة 14.8%، هذا يعني أن أغلبية العاملين يملكون أقدمية مرتفعة وهذا يدل على الإنتماء للمؤسسة.

الشكل رقم 16: توزيع العينة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبتين

خامسا: توزيع العينة حسب الوظيفة

سيتم التطرق إلى الوظيفة في المؤسسة من خلال الجدول التالي:

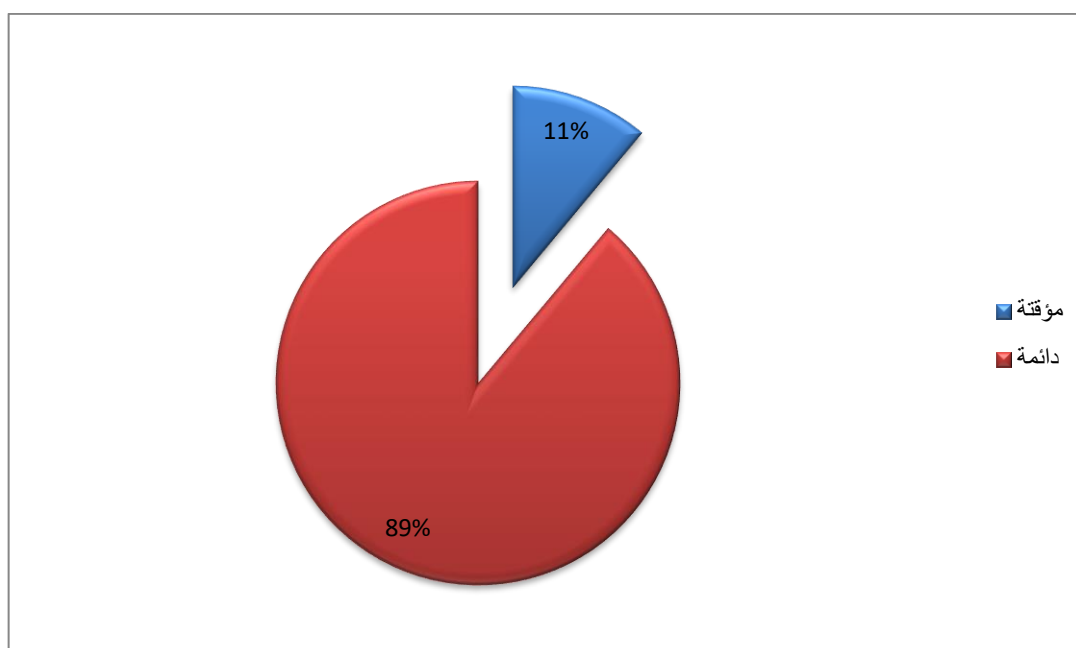
الجدول رقم 11: توزيع العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسب المئوية
مؤقتة	3	11.1%
دائمة	24	88.9%
المجموع	27	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات spss. (الملحق رقم 15).

نلاحظ من خلال الجدول رقم 11 أن 24 عاملا من العينة المدروسة لديهم وظيفة دائمة بنسبة 88.9%، في حين يتبقى 3 عمال فقط بوظيفة مؤقتة بنسبة 11.1%، وبالتالي فإن أغلبية العاملين في المؤسسة لديهم وظائف دائمة.

الشكل رقم 17: توزيع العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الإستبيان

تحقيقاً لأهداف هذه الدراسة " أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين"، قمنا بتحليل إجابات مفردات مجتمع الدراسة، وقد تقرر أن يكون الوسط الحسابي لإجابات العملاء عن كل عبارة (أقل من 2.5) دالاً على المستوى المنخفض، ومن (2.5 أقل من 3.5) دالاً على المستوى متوسط، ومن (3.5 إلى 5) دالاً على المستوى مرتفع.

الجدول رقم 12: درجات الأهمية النسبية لعبارات الإستبيان

المستوى	مجال المتوسط الحسابي
منخفض	]2.59_01]
متوسط	]3.40_2.60]
مرتفع	]4.19_3.41]
مرتفع جداً	]5_4.20]

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الأول: تحليل المحاور

سوف يتم التعرف على واقع كل متغير من متغيرات الإستبيان في مؤسسة "سوكوتيد" وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أولاً: تحليل محور الحوافز المادية

يوضح الجدول رقم 13 إتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الحوافز المادية وفعاليتها داخل

المؤسسة، حيث يبين الجدول التالي أن النتائج الإحصائية جاءت كما يلي:

الجدول رقم 13: نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الحوافز المادية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
أجر الشهري كافي لمتطلبات المعيشة	3.518	0.721	5	مرتفع
أخذي للراتب في شكل منظم يحفز على الاستقرار في العمل	4.000	0.231	1	مرتفع
الأجر الذي أتقاضاه مرضي و يحفز عن العمل	3.370	0.704	8	متوسط
التعويضات التي أتقاضاها تعكس الجهد الذي أبذله	3.444	0.641	7	مرتفع
مؤسستنا تهتم بشكل واضح بتحفيز عمالها	3.592	0.405	4	مرتفع
يكون نظام الترقية على أساس الكفاءة و الأداء الجيد	3.518	0.413	5	مرتفع
يوجد مكافآت للعمل الإضافي	4.000	0.000	1	مرتفع
زاد أجري منذ التحاقني بالوظيفة	3.925	0.071	3	مرتفع
الحوافز المادية	3.671	0.189	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS. (الملحق رقم 16).

نلاحظ من الجدول رقم 13 أن العبارتين (أخذي للراتب في شكل منظم يحفز على الإستقرار في العمل) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.000 و إنحراف معياري 0.231 وهذا يشير على أن أخذ الراتب في وقته يحفز العمال على الإستمرار في العمل فكلما تأجل الراتب كلما تكاسل العامل عن

عمله، والعبارة (يوجد مكافآت على العمل الإضافي) هي الأخرى إحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.000 وانحراف معياري 0.000 وهذا يدل على أن مؤسسة " سوكوتيد" تمنح مكافآت على العمل الإضافي، في حين جاءت العبارة (الأجر الذي أتناضاه مرضي ومحفز على العمل) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.370 وانحراف معياري 0.704 وهذا يدل على أن العامل غير راضي عن الأجر الذي يتقاضاه في المؤسسة.

إذا فإن كل المتوسطات المحسوبة لعبارات محور الحوافز المادية التي بلغ متوسطها الحسابي 3.671، والانحراف المعياري 0.189 تدل على أن مستوى رضا العمال على هذه الحوافز مرتفع حيث تم إجماع العمال على إجابات واحدة مما أسهم في حياة الحوافز المادية نحو المستوى المرتفع.

ثانيا: تحليل محور الحوافز المعنوية

يوضح الجدول رقم 14 إتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الحوافز المعنوية وفعاليته داخل المؤسسة، حيث يبين من الجدول التالي أن النتائج الإحصائية جاءت كما يلي:

الجدول رقم 14: نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الحوافز المعنوية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
تهتم المؤسسة بتكويني و تطوير قدراتي	3.740	0.276	7	مرتفع
هناك تواصل مفتوح بيني و المرؤوسين	3.963	0.037	3	مرتفع
هناك ثقة متبادلة بيني وبين المسؤولين	3.925	0.071	4	مرتفع
الحوافز عوامل تجذب الكفاءات للالتحاق بالمؤسسة	3.925	0.071	4	مرتفع
توفير الظروف الملائمة تساعدني في الاداء الجيد في العمل	4.000	0.000	1	مرتفع
أنا راضى عن تقديم التكريمات و تقدير المجهودات المبذولة	3.407	0.251	10	متوسط
هناك عدالة في التعامل مع العمال و لا توجد محسوبية	3.592	0.251	8	مرتفع
المؤسسة تطبق عقوبات على المقصرين	4.000	0.000	1	مرتفع
المؤسسة تهتم باقتراحات العاملين	3.888	0.103	6	مرتفع
انا راضى على نظام الحوافز المعنوية	3.592	0.251	8	مرتفع
الحوافز المعنوية	3.803	0.038	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS. (الملحق رقم 17).

نلاحظ من الجدول رقم 14 أن العبارتين (توفير الظروف الملائمة تساعدني في الأداء الجيد في العمل) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.000 وانحراف معياري 0.000 وهذا يشير إلى أن توفر كافة الظروف الملائمة التي تقدمها المؤسسة تساهم في رفع المردود الأدائي للمؤسسة، والعبارة (المؤسسة

تطبق عقوبات على المقصرين) هي الأخرى إحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.000 وإنحراف معياري 0.000، وهذا دليل على أن مؤسسة "سوكوتيد" تمنع عقوبات للمقصرين وذلك تحفيزاً لهم على التقليل من العقوبات و تحسين الأداء، في حين جاءت العبارة (أنا راضي عن تقديم التكريمات وتقدير المجهودات المبذولة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.407 وإنحراف معياري 0.251، كما يتبين أن مستوى الحوافز المعنوية في مؤسسة "سوكوتيد" كان مرتفعاً، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.803، والإنحراف المعياري 0.038 .

ثالثاً: تحليل محور الحوافز

يوضح الجدول رقم 15 إتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الحوافز وفعاليتها داخل المؤسسة، حيث يبين من الجدول التالي أن النتائج الإحصائية جاءت كما يلي:

الجدول رقم 15: نتائج المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لمحور الحوافز

البيان	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	المستوى
الحوافز المادية	3.671	0.189	2	مرتفع
الحوافز المعنوية	3.803	0.038	1	مرتفع
الحوافز	3.744	0.81	/	مرتفع

المصدر من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات spss (الملحق رقم 18)

لقد تحصل محور الحوافز في مؤسسة "سوكوتيد" على متوسط حسابي بلغ 3.744 وإنحراف معياري قدر ب 0.81، فذهبت إتجاهات أفراد العينة موافقون على أن أبعاد المحور الأول بدرجة مرتفعة، حيث وحسب وجهة نظرهم نجد أن محور الحوافز المعنوية إحتل المركز الأول بمتوسط حسابي 3.803 وإنحراف معياري 0.038 مما يدل على إهتمام مؤسسة "سوكوتيد" بالحوافز المعنوية من تكوين وتوفير

الظروف الملائمة التي تساعد على الأداء الجيد و عدالة في التعامل مع عمالها، تليها الحوافز المادية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.671 و إنحراف معياري 0.189 بمستوى مرتفع لكن أقل من الحوافز المعنوية لذا على المؤسسة النظر في الأجر الذي تمنحه لعمالها لكي تزيد من فرص تحسين الأداء.

وفي الأخير كل هذا يدل على وجود نظام حوافز فعال في مؤسسة "سوكوتيد".

رابعاً: تحليل محور الأداء

يوضح الجدول رقم 16 اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء وأهميته داخل المؤسسة،

حيث يبين من الجدول التالي أن النتائج الإحصائية جاءت كما يلي:

الجدول رقم 16: نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير أداء العاملين

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
إذا أراد المدير أن يمدح موظف لعمل قام بأدائه يجب أن يكون مرئي و مسموع من بقية المرؤوسين	3.703	0.217	10	مرتفع
أنا أنال الثناء والتقدير على الجهود التي أبذلها.	3.740	0.199	9	مرتفع
أنا راضي عن أسلوب الإشراف والقيادة في المؤسسة.	3.925	0.071	6	مرتفع
أنا راضي عن ساعات العمل .	4.000	0.000	4	مرتفع
انا راضي عن ادائي في المؤسسة.	4.037	0.037	2	مرتفع
أنا على استعداد لقبول أي عمل يسند إلي من أجل الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة.	3.925	0.071	6	مرتفع
أنا مستعد لبذل جهد أكبر من المتوقع في سبيل نجاح هذه المؤسسة.	3.963	0.114	5	مرتفع
لدي الرغبة في العمل خارج وقتي الرسمي إذا إقتضى الأمر.	3.814	0.157	8	مرتفع
لدي القدرة على حل مشاكل العمل.	4.037	0.037	2	مرتفع
أنا أقوم بتأدية عملي بالكفاءة المطلوبة.	4.111	0.103	1	مرتفع
أداء العاملين	3.925	0.026	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS. (الملحق رقم:19).

نلاحظ من الجدول رقم 16 أن العبارة (أنا أقوم بتأدية عملي بالكفاءة المطلوبة) إحتلت المرتبة

الأولى بمتوسط حسابي 4.111 وانحراف معياري 0.026، وهذا يشير إلى أن العمال راضين على

أدائهم في مؤسسة "سوكوتيد"، بينما جاءت العبارة (إذا أراد المدير أن يمدح موظف لعمل قام بأدائه يجب أن يكون مرئي ومسموع من بقية الرؤوسين) في المرتبة الأخيرة، وهذا يدل على المدير لا يقوم بالإعتراف بمجهودات عماله، أما فيما يخص مستوى أداء العاملين في مؤسسة "سوكوتيد" كان مرتفعاً ، حيث بلغ المتوسط الحسابي له 3.925 وإنحراف معياري 0.026، هذا يدل على أن عمال مؤسسة "سوكوتيد" يتمتعون بحل المشكلات التي تواجههم خلال العمل، هذا ما يؤكد قدرتهم على أداء عملهم بكفاءة.

المطلب الثاني: نتائج معامل الارتباط

لإختبار الفرضية الثانية التي نصت على وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \geq 0.1$ بين الحوافز وأداء العاملين بمؤسسة "سوكوتيد"، تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان للتحقق من أثر الحوافز على أداء العاملين في مؤسسة سوكوتيد. حيث نقوم بصياغتها إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.1$ كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

معنوية $\alpha \geq 0.1$ بين الحوافز وأداء العاملين بمؤسسة "سوكوتيد".

الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

معنوية $\alpha \geq 0.1$ بين الحوافز وأداء العاملين بمؤسسة "سوكوتيد".

الجدول رقم 17: معامل الارتباط بين الحوافز وأداء العاملين

المجال	معامل الارتباط سبيرمان	sig	معامل التحديد
الحوافز المادية	0.540	0.004	0.291
الحوافز المعنوية	0.647	0.000	0.418
الحوافز	0.664	0.000	0.440

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على spss. (ملحق رقم 20)

يتضح من الجدول رقم 17 توجد علاقة ارتباط موجبة بين الحوافز والأداء الوظيفي 0.664 وهي

دالة عند مستوى دلالة 0.1، ولأجل تحليل هذه العلاقة سنأخذ تأثير كل نوع من أنواع الحوافز على حدا:

- **الحوافز المادية:** نلاحظ ارتباط الحوافز المادية بعلاقة موجبة مع الأداء تقدر ب 0.540 ، كما

نلاحظ أن معامل التحديد بلغ 0.291 وهذا يعني أن 29.1% من التغيرات الحاصلة تعود إلى الحوافز

المادية، مما يدل على أن الحوافز المادية لها تأثير إيجابي على أداء العاملين رغم أنه ليس تأثير كبير.

- **الحوافز المعنوية:** نلاحظ أن ارتباط الحوافز المعنوية بعلاقة موجبة مع أداء العاملين ب

0.647، كما نلاحظ أن معامل التحديد بلغ 0.418 وهذا يعني أن 41.8% أي أن التغيرات الحاصلة

تعود إلى الإهتمام بالحوافز المعنوية، كما نلاحظ أن مستوى تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين

أكبر من تأثير الحوافز المادية عليه.

ومنه نستنتج أنه توجد علاقة ارتباط طردية موجبة وقوية ذات دالة إحصائية وذات تأثير معنوي

بين الحوافز وأداء العاملين بمؤسسة "سوكوتيد" (يسر بومرداس)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى

معنوية 0.1، وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) .

خلاصة

نستخلص أن المؤسسة محل الدراسة هي عبارة عن مؤسسة إقتصادية تهدف إلى تحقيق أرباح ضخمة في الاقتصاد لكونها المؤسسة الوحيدة من نوعها على مستوى شمال إفريقيا التي تقوم بتطهير القطن والشاش، حيث تهدف إلى تلك الأرباح من خلال الاستعانة بمواردها البشرية والتي تعتبر أهم عنصر في المؤسسة، حيث تقوم بتحفيز العاملين ماديا ومعنويا من أجل تحسين أدائهم، محاولة في ذلك رفع مستوياتهم من خلال تقييم أدائهم وتقديم جميع الحوافز في المؤسسة لكل العمال. حيث لوحظ أن المؤسسة تعتمد على التساوي بين العمال ماعدا الإطارات المسيرة والتي يتم تحفيزهم من خلال الحافز المادي (الأجر).

بعد تفريغ البيانات المتعلقة بالمحاور الثلاثة للاستبيان، تبين لنا أن العمال في مؤسسة "سوكوتيد" لديهم مستويات رضا مرتفعة عن الحوافز المقدمة لهم، وأعلى مستوى رضا سجلناه عن الحوافز المعنوية بمتوسط حسابي 3.803، واحتلت الحوافز المادية المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.671.

كما توصلنا إلى أن أداء العاملين لدى أفراد العينة مرتفع، حيث بلغ متوسطه الحسابي 3.925.

ولغرض معرفة طبيعة العلاقة التي تربط الحوافز بالأداء قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان بين

المتغيرين، وتبين لنا أنه توجد علاقة ارتباط طردية موجبة وقوية بينهما.

خاتمة

ختاماً، هناك مجموعة من العوامل التي تدفع العمال نحو بذل أقصى جهد ممكن باعتبار الحوافز إحدى مقومات العمل داخل المؤسسات، فبدونها تتعطل المؤسسات في النجاح وتحقيق أهدافها، حيث تتجسد أهمية الحوافز في تأثيرها على أداء العمال، وذلك ينعكس على الإنتاج وقدرة الحوافز على إثارة طاقات الإبداع لدى العاملين، وذلك لأنها تساهم في تحقيق التوافق الاجتماعي لتلبية حاجاتهم الشخصية وحاجيات المجتمع. وبالتالي، تهتم المؤسسة بتحفيز العمال لانعكاس ذلك إيجاباً على مقدار كفاءتهم الإنتاجية وأدائهم.

إن للحوافز المادية والمعنوية أثر واضح على أداء العاملين بصفة خاصة، وعلى أداء المؤسسة بصفة عامة، إذ تتعطل المؤسسة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية إلا من خلال وجود نظام حوافز يتميز بالمصداقية والشفافية، مما يؤدي إلى الارتقاء بمستوى أداء العاملين، وهذا ما يفرض ضرورة العمل على تطوير وتحسين نظام تقييم الأداء ليكون أكثر شفافية وذلك بمشاركة الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء.

أولاً: نتائج الدراسة

تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، والتي يمكن تصنيفها إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية.

1. النتائج النظرية

- من بين النتائج النظرية التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، نذكر ما يلي :
- الغاية من توفير الحوافز هي خلق الدافع للعامل للتوجه نحو سلوك معين يخدم أهداف المؤسسة؛
- تؤثر الحوافز على أداء العاملين، كما ترفع من روحهم المعنوية؛
- الحوافز المقدمة في المؤسسات هي حوافز مادية بدرجة أكبر لأنها الأكثر تأثيراً على أداء العمال؛
- ينبغي على المؤسسات الحرص على أن يكون تقييم أداء العاملين عادلاً بين جميع العمال

وبموضوعية؛

- تختلف أنواع الحوافز حسب طبيعة المؤسسة ونشاطها؛
- تبني العلاقة بين الحوافز والكفاءة الإنتاجية على أساس الحوافز التشجيعية المقدمة للعامل مما يثير فيه خلق الرغبة في العمل.

2. النتائج التطبيقية

- بعد القيام بالدراسة الميدانية للموضوع من خلال استبيان موجه لفئة من العمال في مؤسسة "سوكوتيد" (يسر - بومرداس) وتحليل تلك النتائج عن طريق برنامج التحليل الإحصائي SPSS، يمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة التطبيقية التي تم التوصل إليها في النقاط التالية :
- اقتصر الحوافز المادية التي تؤثر على أداء العاملين في مؤسسة "سوكوتيد" (يسر - بومرداس) على "المنح والتعويضات"، كما اقتصر الحوافز المعنوية في تلك المؤسسة على التكريمات وعبارات الشكر أثناء العمل؛
 - عدم رضا بعض العاملين في مؤسسة "سوكوتيد" (يسر - بومرداس) على الأجر؛
 - يوجد مكافآت على العمل الإضافي في مؤسسة "سوكوتيد" (يسر - بومرداس) بنسبة مرتفعة؛
 - عمال مؤسسة "سوكوتيد" (يسر - بومرداس) غير راضيين عن تقديم التكريمات وتقدير الجهود في المؤسسة؛
 - مستوى رضا الأفراد العينة عن الحوافز الممنوحة لهم كان مرتفع بمتوسط حسابي 3.744؛
 - مستوى رضا أفراد العينة عن الحوافز المادية الممنوحة لهم كان مرتفع بمتوسط حسابي 3.671؛
 - مستوى رضا أفراد العينة عن الحوافز المعنوية الممنوحة لهم كان مرتفع بمتوسط حسابي 3.803؛
 - توجد علاقة ارتباط موجبة طردية وقوية بين الحوافز و أداء العاملين حيث بلغ معامل الارتباط 0.664، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \geq 0.1$.

ثانيا: إختبار الفرضيات

تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى أن:

- **الفرضية الأولى :** " للحوافز المادية والمعنوية تأثير إيجابي على أداء العاملين " فرضية صحيحة، حيث تعد الحوافز من العوامل والمؤثرات التي تشجع العامل على زيادة أدائه، ذلك أن لها تأثير إيجابي عليه، مما يوقظ الحماسة والدافعية لدى العامل، إلى جانب الرغبة في العمل ، مما يؤثر إيجابيا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، كما تدفعه إلى المثابرة في عمله وتجعل كفاءته عالية.
- **الفرضية الثانية :** "توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \geq 0.1$ بين الحوافز وأداء العاملين بمؤسسة "سوكوتيد" (يسر-بومرداس) فرضية صحيحة، وهذا ما تم استنتاجه من خلال نتائج الدراسة حيث تم رفض الفرضية الصفرية H_0 ، وقبول الفرضية البديلة لها H_1 ما تؤكد وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة احصائية بين الحوافز وأداء العاملين في مؤسسة "سوكوتيد" (يسر-بومرداس) عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \geq 0.1$.

ثالثا: التوصيات

بناءا على الدراسة التي قمنا بها والنتائج المتوصل إليها يمكننا الآن تقديم بعض التوصيات لمؤسسة

"سوكوتيد" (يسر - بومرداس):

- ضرورة إتباع نظام حوافز فعال وترقيات عادلة من خلال التدرج الوظيفي؛
- الإهتمام بتنمية روح التقدير والإحترام بين العاملين لتحفيزهم على تأدية عملهم؛
- الإعتماد على تقييم الأداء في الترقيات والإنجازات والعقوبات؛
- العمل على تكريم وتشجيع العاملين خاصة ذوي المردود والكفاءة العالية؛
- ضرورة الأخذ بعين الإعتبار نتائج التقييم في جمع المسائل المتعلقة بالعمل؛

- الإهتمام أكثر بإظهار الشكر وتقدير المجهود العمال أمام زملائهم، مما يزيد من ثقتهم وإحساسهم بأهميتهم، ويؤدي إلى المنافسة الحميدة تدفع العمال للقيام بأعمال مماثلة يشكرون عليها.

رابعاً: أفاق البحث

تكملة للمسار هذه الدراسة، وإبرازاً لقيمتها العلمية والعملية فيما يتعلق بفتح أفاق جديدة في هذا المجال، يمكن اقتراح مجموعة من المواضيع ذات الصلة بموضوعنا والتي يمكن أن تكون مواضيع لبحوث مستقبلية، ونذكر منها ما يأتي:

- نظام التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي؛
- دراسة مقارنة لنظم الحوافز بالمؤسسة بين القطاع العام والقطاع الخاص؛
- العلاقة بين تقييم الأداء وجودة العمل.

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

1. الكتب

1-1- الهلالات صالح علي عودة، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016.

1-2- لخلوف الملكاوي إبراهيم، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، دار الورق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007.

1-3- الشماع خليل محمد حسن، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

1-4- العاني هيثم، الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2007.

1-5- اللبدي نزار عوني، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، منشورات دار دجلة، الطبعة الأولى، عمان، 2015.

1-6- المبيضين صفوان محمد، عائض بن شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.

1-7- القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000.

1-8- الصميدعي محمد جاسم، ردينة عثمان يوسف، إدارة المبيعات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2016.

1-9- الفاتح محمد، محمود لبشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان، الأردن، طبعة الأولى، 2016.

- 1-10- الفقهى إبراهيم، قوة التحفيز، ثمرات للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2011.
- 1-11- توفيق عبد الرحمان، المناهج التدريبية المتكاملة، الطبعة الثالثة، 2004
- 1-12- ثابت زهير، كيف تقيم أداء الشركات و العاملين ؟ ، دار قباء للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 1-13- حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 1-14- حبيب الله، بن محمد التركساني، إدارة المبيعات و مهارات البيع، دار الكنوز و المعرفة، الأردن، طبعة الأولى، 2011.
- 1-15- K N.R Misra، ترجمة حيدر محمد العمري، استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، عالم الكتب الحديث، طبعة الأولى، 2011.
- 1-16- ديري زاهد محمد، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية، الأردن، طبعة الأولى، 2009.
- 1-17- داوود معمر، منظمات الأعمال " الحوافز والمكافآت"، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2006.
- 1-18- زايد عادل محمد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، جامعة القاهرة، 2003.
- 1-19- زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011.
- 1-20- سعسع فيصل بن عدنان، مبادئ وأسس إدارة الأعمال في المنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2017.
- 1-21- سعد فؤاد علي حبابة، السلوك التنظيمي، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2017.

1-22- صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2005.

1-23- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2009.

1-24- عمشاوي محمد عبد الوهاب حسن، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، الطبعة الأولى، 2014.

1-25- لكل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، المثقف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2018.

1-26- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، مصر، 2012.

2. الرسائل والمذكرات

2-1- أرده وان طيب محمد، أثر الحوافز على مستوى أداء العاملين، دور معدل لفعالية نظام الحوافز، دراسة حالة بنك كوردستان الدولي في محافظة أربيل إقليم كوردستان العراق، ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة سودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا ، 2016.

2-2- احميمة عبد العزيز، عبد الرزاق شلبي، دور الحوافز في تحسين أداء الأستاذ الجامعي "دراسة ميدانية لعينة من الأساتذة الجامعيين بجامعة حمه لخضر"، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية -الوادي، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الإجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة حمه لخضر، الوادي، 2014-2015.

- 2-3- ابو جليدة سعيد سمير، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2018.
- 2-4- البيضة وليد شفيق علي، تأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية الضفة العربية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، 2016.
- 2-5- المسوس يعقوب، تقويم الكفاءة المهنية و الدافعية الشخصية و الثقافة التنظيمية و علاقته بتحقيق الإدارة بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2015/2016.
- 2-6- بن عيشي عمار، دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، علوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة مسيلة، 2005/2006.
- 2-7- بريكي محمد أمين، جمال بلخير، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي دراسة حالة atlas chimie بمغنية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015-2016.
- 2-8- بشيري فاطمة، درفة جازية، الحوافز وتأثيرها على الإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمستشفى عبد الكريم بودرغومة، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، تخصص التنظيم والعمل، جامعة أحمد دارية، ادرار، 2020-2021.
- 2-9- بلعربي هالة، أثر الحوافز على الكفاءات البشرية، دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بالوادي، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2020-2021.

- 2-10- بوسنة بلال، تحفيز الموارد البشرية وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية أم بواقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علم الاجتماع، تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، 2015-2016.
- 2-11- بوزيان أسماء، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019.
- 2-12- ترشة سمية ، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، دراسة حالة مديرية تجهيزات العمومية بالوادي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إقتصاد عمومي وتسيير المؤسسات، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2014-2015.
- 2-13- جبدل فريدة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة بشركة توزيع الكهرباء والغاز-بسكرة" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019-2020.
- 2-14- حبوب محمد سليمان فضل، أثر الحوافز على أداء العاملين في منشآت الأعمال " دراسة ميدانية بنك الخرطوم، البنك الإسلامي السوداني"، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة شتدي، كلية الدراسات العليا، 2014.
- 2-15- رويح عبد الحق، بن حشاد عبد الفتاح، أثر نظام الحوافز على الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة العمومية، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير عمومي، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2019-2020..
- 2-16- سكيو أنور، أثر أنظمة الحوافز على (إستقطاب، تعيين، صيانة) المرد البشري -دراسة حالة جريدة الشروق اليومي-مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، جامعة بوشعيب بلحاج، عين تيموشنت، 2015-2016.

- 2-17- شرياف وحيدة، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق التكامل الإستراتيجي التحفيز والتكوين، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في تسيير المنظمات، علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2015-2016.
- 2-18- شارف ميمونة، طراد نورة، أثر الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة مستشفى الأم والطفل بتقريت، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2019-2020.
- 2-19- شنيق عبد العزيز، الحوافز والفعالية التنظيمية، المؤسسة الميدانية لسكيدة نموذجاً، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة 20 أوت سكيدة، 2007-2008.
- 2-20- علوش عمار حسن، أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة الشركة السورية للاتصالات فرع طرطوس، بحث مقدم لنيل شهادة ماجستير التأهيل، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2019.
- 2-21- غربي فاطمة الزهراء، إنتاجية العمل، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، اقتصاد و تسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الشلف، 2007/2008.
- 2-22- غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة تدرج ضمن متطلبات الحصول على درجة ماجستير إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

- 23-2- فارسي صبرينة، تقييم أداء العاملين و أثره على أداء المؤسسة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، رسم السياسات العامة، العلوم السياسية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة خميس مليانة 2015.
- 24-2- قنوش خولة، دور الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية في مصنع الأجر في برج صباط)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، تنظيم وعمل، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2017-2018.
- 25-2- ليازيد وهيبة، فعالية أساليب التحفيز في إستقرار الموارد البشرية بالمؤسسة لدراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم إقتصادية، تخصص تسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2013-2014.
- 26-2- مدفوني حفيظة، دور القيادة في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أم البواقي.

3. المقالات

- 1-3- أبو حيمد محمد بن سعد، أثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، عدد 21، جامعة مالك عبد العزيز، جدة، 2020 .
- 2-3- القضاة حسن صالح سليمان، أثر الحوافز على كفاءة أداء الكوادر البشرية الصحية العاملة في المستشفى الإسلامي، دراسة مقارنة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 32، العدد 2-2018.
- 3-3- بلقايد إبراهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين " دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن وهران"، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، السداسي الثاني، 2017.

- 3-4- جماعة عبد الله أمين، محمد الحويطي، أثر الحوافز المادية المعنوية على الرضا الوظيفي، مجلة الدراسات والبحوث البيئية، 2019.
- 3-5- سعدوي نعيمة، نظام التحفيز ارقى الفرد والمنظمة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات إقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة.
- 3-6- ضريف نادية، أساليب قياس الأداء و الفعالية بالمؤسسة الصحية و سبل تطويرها، مجلة رؤى إقتصادية، العدد الثالث، دار المنظومة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر، ديسمبر 2012.
- 3-7- عزم الليل نور بن مارني، ماجد سليمان ناصر سليم المسكري، أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الثاني عشر، تاريخ الإصدار: 2.10.2019.
- 3-8- عشوش محمد أيمن عبد اللطيف، الإنتماء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والخصائص الديمغرافية للقوى العاملة، المجلة العلمية للإقتصاد، ع1، دار المنظومة، مصر، 2016.
- 3-9- محمد منى موسى عبد الحميد، تأثير كفاءة سياسات الأجور الحوافز على تحسين الإنتاجية بالمنظمة " دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأدوية في مصر "، المجلد العاشر، العدد الثالث، الجزء الأول، 2019.
- 3-10- مضاري محمد الشعلان، نوره محمد البليهد، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على مستوى الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية في كلية الآداب، جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن، المجلة التربوية، العدد الأربعون، أبريل 2015.

ثانيا: باللغة الأجنبية

1- الكتب

1-1- Rémy Lanbert Ph.D , Efficacité et productivité: y a-t-il une différence?,
Symposium laitier de mauricie, 2014.

ثالثا: مصادر الأنترنت

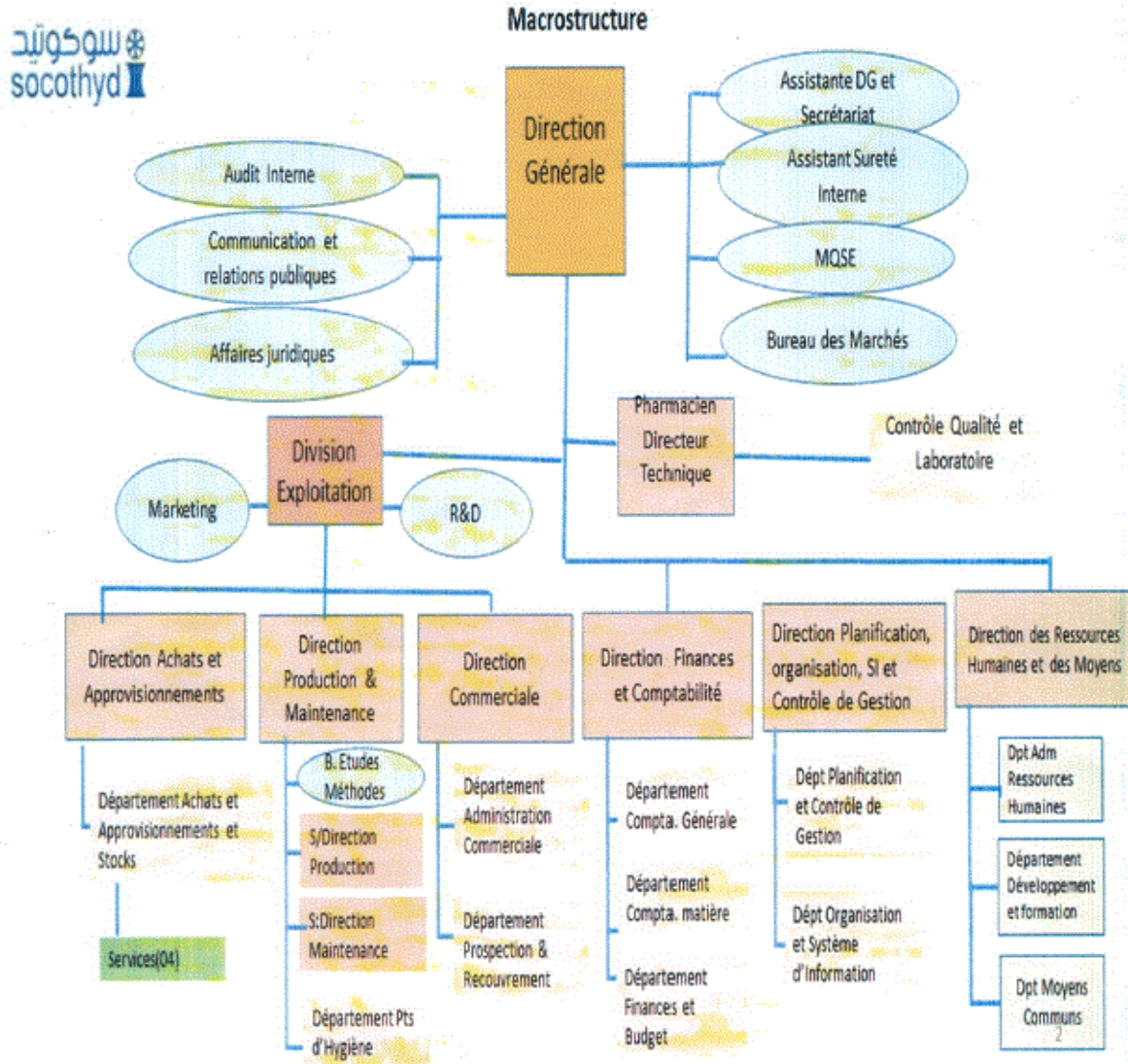
1- <https://www.unige.ch>

2- www.com.noor.book.com

3- <http://dr-ama.com>

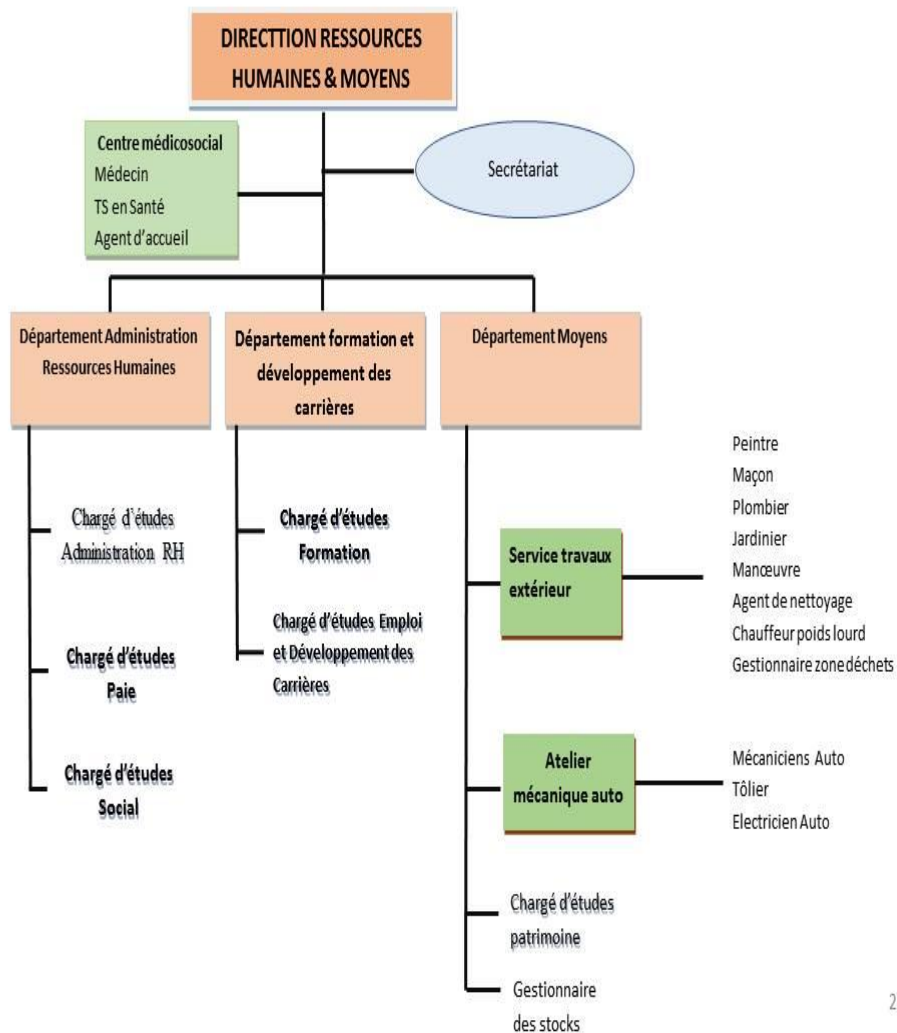
الملاحق

الملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة "سكوتيد" (يسر-بومرداس)



الملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي للموارد البشرية

Organigramme Direction Ressources Humaines et Moyens



Rubriques standards de paie

Les annexes

Code Rubrique	Libelle rubrique	Description et formule	COTIS	IMPOS	Eléments à saisir	OBS
270	- Indemnité de congé payé	la base de calcul est (1/12) de salaire de poste (*) le nombre de jours congé	✓	✓	N270	Elément Occasionnel
280	- Indemnité de congé payé	la base de calcul est un montant attribué à l'agent	✓	✓	M280	Elément Occasionnel
285	- Autre Indemnité	la base de calcul est un montant attribué à l'agent	✓	✓	M285	Elément Occasionnel
250	- Heures supplémentaires à 50%	la base de calcul est le salaire de base (*) le nombre Heures Supplémentaires (*1.5)	✓	✓	N250	Elément Occasionnel
255	- Heures supplémentaire à 75%	la base de calcul est le salaire de base (*) le nombre Heures Supplémentaires (*1.75)	✓	✓	N255	Elément Occasionnel
260	- Indemnité Heures supplémentaire à 100%	la base de calcul est le salaire de base (*) le nombre Heures Supplémentaires (*2)	✓	✓	N260	Elément Occasionnel
300	- Indemnité d'Expérience (IEP)	la base de calcul est le salaire de base (*) le taux d'IEP attribué à l'agent	✓	✓	P300	Elément Fixe
310	- Indemnité Forfaitaire de Service Permanent (IFSP)	la base de calcul est le salaire de base (*) le taux d'IFSP attribué à l'agent	✓	✓	P310	Elément Fixe
320	- Indemnité Travail posté (TTP)	la base de calcul est le salaire de base (*) le taux d'TTP attribué à l'agent	✓	✓	P320	Elément Fixe
330	- Indemnité de Nuisance	la base de calcul est le salaire de base (*) le taux d'Indemnité de Nuisance attribué à l'agent	✓	✓	P330	Elément Fixe
340	- Indemnité Complémentaire de Revenu (ICR)	la base de calcul est le salaire de base (*) le taux d'Indemnité ICR attribué à l'agent			P340	Elément Fixe
350	- Indemnité Astreinte (intervention)	la base de calcul est le salaire de base (*) le taux d' Indemnité Astreinte attribué à l'agent			P350	Elément Fixe
360	- Indemnité Représentation	la base de calcul est le salaire de base (*) le taux d' Indemnité Représentation attribué à l'agent			P360	Elément Fixe

365	- Indemnité de Responsabilité	la base de calcul est un montant attribué à l'agent			M365	Elément Variable
370	- Indemnité de recouvrement	la base de calcul est un montant attribué à l'agent			M370	Elément Variable
375	- Indemnité de caisse	la base de calcul est un montant attribué à l'agent			M375	Elément Variable
380	- Indemnité de Risque	la base de calcul est un montant attribué à l'agent			M380	Elément Variable
385	- Indemnité de disponibilité	la base de calcul est un montant attribué à l'agent			M385	Elément Variable
640	- Indemnité de Véhicule	la base de calcul est un montant attribué à l'agent			M640	Elément Fixe
390	- Indemnité Zone Géographique	la base de calcul est le salaire de base (*) le taux d'indemnité de Zone attribué à l'agent			P390	Elément Fixe
395	- Indemnité Zone Géographique	la base de calcul est un montant attribué à l'agent			M395	Elément Fixe
400	- Prime De Rendement Collective Annuel	la base de calcul est le salaire de base (*) le taux de Rendement Collective Annuel attribué à l'agent (Soumis a 15% d'IRG)			P400	Elément Occasionnel
410	- Prime d'Intérim	la base de calcul est le salaire de base (*) le taux d'Intérim affecté à l'agent		✓	P410	Elément Variable
420	- Prime de Rendement Collectif (PRC)	la base de calcul est le salaire de base (*) le taux PRC affecté à l'agent	✓	✓	P420	Elément variable
430	- Prime de Rendement Individuel (PRI)	la base de calcul est le salaire de base (*) le taux PRI affecté à l'agent		✓	P430	Elément variable
440	- Prime de Responsabilité	la base de calcul est un montant attribué à l'agent	✓	✓	M440	Elément Fixe
450	- Prime d'Effort	la base de calcul est un montant attribué à l'agent	✓	✓	M450	Elément Variable
460	- Prime de Bilan	la base de calcul est un montant attribué à l'agent	✓	✓	M460	Elément Occasionnel
470	- Prime de Vente	la base de calcul est un montant attribué à l'agent	✓	✓	M470	Elément Variable
480	- Prime EXCEPTIONNELLE	la base de calcul est un montant attribué à l'agent	✓	✓	M480	Elément Occasionnel
485	- Autre Prime	la base de calcul est un montant attribué à l'agent	✓	✓	M485	Elément Occasionnel

490	- Solde Tout Compte	la base de calcul est un montant attribué à l'agent	✓	✓	M490	Elément Occasionnel
600	- Prime de panier	la base de calcul est le montant du panier par jour (*) le nombre des jours travaillés	✓	✓	M600	Fixe Variable
605	- Prime de panier	la base de calcul est le montant du panier par jour (*) le nombre des jours standard	✓	✓	M605	Elément Fixe
610	- Prime de panier	la base de calcul est un montant attribué à l'agent	✓	✓	M610	Elément Variable
620	- Prime de transport	la base de calcul est le montant du Transport par jour (*) le nombre des jours travaillés	✓	✓	M620	Fixe Variable
630	- Prime de transport	la base de calcul est un montant attribué à l'agent	✓	✓	M630	Elément Variable
500	- Salaire de poste	C'est la somme des Primes et des Indemnités cotisables qui se trouvent entre la rubrique 100 et la rubrique 499				
510	- Cotisation sécurité Sociale	La base calcul est le salaire de poste (*) un taux fixe (9%)			P510	Elément Commun
700	- Brut Imposable	C'est la somme des Primes et des Indemnités cotisables et impossibles qui se trouvent entre la rubrique 100 et la rubrique 699				
710	- IRG • IRG Mensuels • IRG Horaire	Calculée à partir du barème (IRG 2003), sur la base imposable ramenée au mois				
720	• IRG EXPATRIE - IRG 15%	La base de calcul est le brut imposable (*) un taux fixe (15%)			P720	Elément Commun
725	- Salaire unique	C'est la somme des Primes et des Indemnités Trimestrielles ou annuelles (*) un taux fixe (15%)			M725	Elément Fixe
730	- Retenue Avance sur salaire	la base de calcul est un montant attribué à l'agent			M730	Elément Occasionnel
735	- Remboursement Frais Médicaux	la base de calcul est un montant attribué à l'agent			M735	Elément Occasionnel
740	- Remboursement Allocations familiales	la base de calcul est un montant attribué à l'agent			M740	Elément Occasionnel
745	- Prêt Social	la base de calcul est un montant attribué à l'agent			M745	Elément Occasionnel

750	- Prêt Social (Autre)	la base de calcul est un montant attribué à l'agent				M750	Elément Occasionnel
751	- Prêt Entreprise	la base de calcul est un montant attribué à l'agent				M751	Elément Occasionnel
752	- Prêt Administratif	la base de calcul est un montant attribué à l'agent				M752	Elément Occasionnel
753	- Prêt Logement	la base de calcul est un montant attribué à l'agent				M753	Elément Occasionnel
754	- Prêt Véhicule	la base de calcul est un montant attribué à l'agent				M754	Elément Occasionnel
755	- Prêt Electroménager	la base de calcul est un montant attribué à l'agent				M755	Elément Occasionnel
760	- Retenue Assurance Groupe	La base de calcul est le Brut imposable (*) un taux fixe attribué à l'agent				P760	Elément Fixe
765	- Retenue Mutuelle	la base de calcul est un montant attribué à l'agent				P765	Elément Fixe
770	- Retenue de Téléphone Portable	la base de calcul est un montant attribué à l'agent				M770	Elément Variable
775	- Indemnité Frais de Mission	la base de calcul est un montant attribué à l'agent				M770	Elément Occasionnel
780	- Indemnité Prime de Scolarité	la base de calcul est un montant attribué à l'agent				M780	Elément Occasionnel
785	- Indemnité Frais de mission	la base de calcul est un montant attribué à l'agent				M785	Elément Occasionnel
790	- Indemnité Kilométrique	la base de calcul est un montant attribué à l'agent				M790	Elément Occasionnel
795	- Indemnité de licenciement	la base de calcul est un montant attribué à l'agent				M795	Elément Occasionnel
890	Net à Payé	C'est la somme des Gains imposables et cotisables (-) la somme des retenues imposables et cotisables					

الملحق رقم 05: منحة المردود الفردي

socothyd

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

ETAT MENSUEL

PRIME DE RENDEMENT INDIVIDUELLE (P.R.I)
MOIS DE :

STRUCTURE SERVICE CLIMATISATION ET FLUIDE

Mat	NOM & PRENOM	QUANTITE 4/	QUALITE 4/	ASSIDUITE 4/	TOTAL	OBS

LE CHEF D'ATELIER

LE SOUS DIRECTEUR MAINTENANCE

LE DIRECTEUR DE PRODUCTION

LE DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES

Scanné avec CamScanner

الملحق رقم 06: منحة المردود الجماعي



DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES ET MOYENS

PRIME DE RENDEMENT COLLECTIF
MOIS de MARS 2022 - Paie AVRIL 2022- (SITE ISSER)

10/04/2022

COLLECTIF	DESIGNATION	UM	P/PROGRAMME	P/REALISEE	TAUX /REAL	Taux de réalisation globale	Taux PRC Attribuée
ATELIER CARTAGE	TAMPONS DENTAIRES	KG	2 796	1 923	68.78%	63%	0.00%
	COTON HYDROPHILE	KG	32 441	19 951.4	61.50%		$C = A \cdot 1/3 \cdot B \cdot 2/3$
	COTON HYDROPHIL	KG	6 816	4 538	66.58%		20.00%
	Total		42 053	26 412.40	62.81%		

Quot-part du CA par famille	8.37%
-----------------------------	-------

ATELIER COMPRESSES BANDES PCE DE GAZE						
BANDES DE TOILE	P/FINIS	M ²	5 021		0.00%	97%
ECHANGE DE TOILE			332		0.00%	
PECES DE GAZE	P/FINIS	M ²	1 204 592	1 713 600	142.26%	
COMPRESSES STERILES	P/FINIS	M ²	2 043 221	1 725 964	84.47%	
COMPRESSES STERILES	P/FINIS	M ²	424 965	202 934	47.75%	
BANDES DE GAZE	P/FINIS	M ²	486 732	400 040	82.19%	
BANDES DE TANGERS	P/FINIS	M ²	-	-	0.00%	
Total			4 164 863	4 042 538	97.06%	
TRAITEMENT GAZE	P/SEMI FINIS	M ²	2 177 670	2375 038 00	109.06%	
TRAITEMENT COTON	P/SEMI FINIS	KG	18 123	24 000	132.43%	

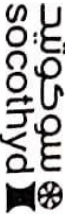
(2)	47.78%
-----	--------

COLLECTIF		DESIGNATION	UMI	P/PROGRAMMEE	P/REALISEE	TAUX / REAL	Taux de réalisation globale	Taux PRC Attribuée	Quot-part du CA par famille
SAOUES PLATREES		PIFINIS	M'	93 417	93 231	99.80%	100%	30.00%	15.60%
SEARADRAP		PIFINIS	M'	76 843	18 176	23.65%	24%	0.00%	27.27%
SAOUES DE CREPE		PIFINIS	M'	36 735	13 910	37.87%			
SAOUES ELASTIQUES		PIFINIS	M'	12 467	11 797	94.63%	52%	0.00%	1.00%
Total				49 202	25 707	52.25%			
25 707									
DIRECTION COMMERCIALE		CAFFAIRE	(DA)	178 040 125.00	178 937 566.60	100.50%	101%	30.00%	
Division Exploitation									
SOUTIEN		Direction Production: (S/D Fabrication - S/D Maintenance - BET) Direction Appros - D.R.H - D Moyens - D.F.C - D.M.Q.S.E Direction Générale (Audit - Sécurité Site Isser- laboratoire- cellule juridique contrôle de gestion -cellule organisation et système d'information)						$\frac{(1 \times d + 2 \times e + 3 \times f + 4 \times g + 5 \times h) \times 6}{2}$	23.07%

LE DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES ET MOYENS

LE DIRECTEUR GENERAL P/INTERIM

الملحق رقم 07: إستمارة تسجيل تقييم الكفاءات

 سوكوتيد socothyd		FORMULAIRE D'ENREGISTREMENT FICHE D'EVALUATION COMPETENCES		Réf : PS1-IT1-FE1 Version : 03 Date de mise à jour : 17/05/2015 Page 1/1									
Nom et Prénom : Évaluateur : Date :													
Poste de travail : Gestionnaire de personnel Affectation : DRH													
SAVOIR ET SAVOIR FAIRE	Critères	COTATION									Écart	Score	Décision
		Faible Moyen Fort											
	Connaissance du règlement intérieur	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
	Connaissance de la convention collective												
	Suivre les dossiers administratifs du personnel												
	Maîtrise des modes opératoires de pointage du personnel												
	Connaissance des organigrammes (typologie des postes par structure)												
	Capacité rédactionnelle												
	Maîtrise des procédures de gestion (mutations, absences, promotion..)												
	Connaissance de la réglementation relative à la sécurité sociale												
COMPORTEMENTS EN SITUATIONS (SAVOIR ETRE)	Méthodes-Organisation												
	Gestion du temps- Planification opérationnelle												
	Sens des valeurs- Ethique- Rigueur												
	Confidentialité												
	Dynamisme- Réactivité- Disponibilité												
Initiative													

ملحق رقم 08: الإستبيان

جامعة امحمد بوقرة- بومرداس-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تحية طيبة وبعد

يرجى من سيادتكم التعاون معنا لإنجاح هذه الدراسة حول موضوع "أثر نظام الحوافز على أداء العاملين – دراسة حالة مؤسسة سوكونيد" والمتعلقة ببحث أكاديمي لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، فالرجاء منكم الإجابة على العبارات الواردة في هذا الاستبيان، وهذا بهدف جمع البيانات التي ترتبط بأهداف هذا البحث والتي ستعامل بالسرية التامة ولأغراض البحث العلمي فقط. مع خالص الشكر والتقدير .

ملاحظة : يرجى من سيادتكم وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة .

القسم الأول :

- 1-الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐
- 2-السن : من 30 إلى 40 سنة ☐ من 41 إلى 50 سنة ☐ من 51 إلى 60 سنة ☐ أكثر من 60 سنة ☐
- 3-المؤهل العلمي : ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ تقني ☐ تقني سامي ☐
- 4-الاقدمية في المؤسسة : أقل من 3سنوات ☐ من 4-8 سنوات ☐ من 9-15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐
- 5- الوظيفة : مؤقتة ☐ دائمة ☐

القسم الثاني:

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	الحوافز المادية					
1	أجري الشهري كافي لمتطلبات المعيشة .					
2	أخذني للراتب في شكل منظم يحفزني على الاستقرار في العمل .					
3	الاجر الذي أتقاضاه مرضي و يحفز على العمل.					
4	التعويضات التي أتقاضاها تعكس الجهد الذي أبذله.					
5	مؤسستنا تهتم بشكل واضح بتحفيز عمالها ليفتدوا أحسن ما لديهم من أداء.					
6	يعتمد نظام الترقيّة في المؤسسة على أساس الكفاءة والاداء الجيد .					
7	تقدّم المؤسسة مكافآت للعمل الإضافي.					
8	زاد أجري منذ التحاقني بالوظيفة .					
9	تهتم المؤسسة بتكويري وتطوير قدراتي .					
	حوافز معنوية					
10	هناك تواصل مفتوح بيني وزملائي في المؤسسة.					
11	هناك ثقة متبادلة بيني وبين المسؤولين.					
12	الحوافز عوامل تجذب الكفاءات للالتحاق بالمؤسسة .					
13	توفير الظروف الملائمة تساعدني في الاداء الجيد في العمل .					
14	أنا راضى عن تقديم التكريمات و تقدير المجهودات المبذولة في المؤسسة.					
15	هناك عدالة في التعامل مع العمال ولا توجد محسوبية.					
16	تطبق المؤسسة عقوبات على المقصرين في أداء مهامهم.					
17	تهتم المؤسسة باقتراحات العاملين .					
18	انا راضى على نظام الحوافز المعنوية في المؤسسة.					
	أداء العاملين					
19	إذا أراد المدير أن يمدح موظف لعمل قام بأدائه فهو بذلك بشكل مرئي ومسموع من بقية المروسين.					
20	أنا أنال الثناء والتقدير على الجهود التي أبذلها.					
21	أنا راضى عن أسلوب الإشراف والقيادة في المؤسسة.					
22	أنا راضى عن ساعات العمل في المؤسسة.					
23	انا راضى عن أدائي في المؤسسة.					
24	أنا على استعداد لقبول أي عمل يسند إلي من أجل الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة.					
25	أنا مستعد لبذل جهد أكبر من المتوقع في سبيل نجاح هذه المؤسسة.					
26	لدي الرغبة في العمل خارج وقتي الرسمي إذا اقتضى الأمر.					
27	لدي القدرة على حل مشاكل العمل .					
28	أنا أقوم بتأدية عملي بالكفاءة المطلوبة.					

الملحق رقم 09: أسئلة المقابلة

- 1- على أي أساس يقوم نظام الترقية في مؤسسة "سوكوتيد-يسر-بومرداس" (الكفاءة، الأقدمية، الشهادة)؟
- 2- هل يتم الاعتماد على أسلوب الخصم من الأجر في حالة الوقوع في خطأ مهني؟
- 3- هل أنتم راضون على الحوافز المقدمة لكم من المؤسسة؟
- 4- هل تتناسب قيمة الراتب وطبيعة الأعمال الموكلة إليكم؟

الملحق رقم 10 : معامل الثبات

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.842	8

قيم معامل ثبات الحوافز المادية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.729	10

قيم معامل ثبات الحوافز المعنوية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.679	10

قيم معامل ثبات أداء العاملين

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.888	19

قيم معامل ثبات الحوافز

الملحق رقم 11: توزيع العمال حسب الجنس

	الجنس	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر		20	74.1	74.1	74.1
أنثى	Valide	7	25.9	25.9	100.0
Total		27	100.0	100.0	

الملحق رقم 12: توزيع العمال حسب السن

	السن	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
40 إلى 30 من		9	33.3	33.3	33.3
50 إلى 41 من		11	40.7	40.7	74.1
60 إلى 51 من	Valide	6	22.2	22.2	96.3
60 أكثر من		1	3.7	3.7	100.0
Total		27	100.0	100.0	

الملحق رقم 13: توزيع العمال حسب الأقدمية في المؤسسة

الأقدمية في المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 3 أقل من	4	14.8	14.8	14.8
سنوات 8 إلى 4 من	6	22.2	22.2	37.0
سنة 15 إلى 9 من	6	22.2	22.2	59.3
سنة 15 أكثر من	11	40.7	40.7	100.0
Total	27	100.0	100.0	

الملحق رقم 14: توزيع العمال حسب المؤهل العلمي

المؤهل العملي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إبتدائي	2	7.4	7.4	7.4
متوسط	12	44.4	44.4	51.9
ط				
ثانوي	2	7.4	7.4	59.3
جامع				
Valide	6	22.2	22.2	81.5
تقني	1	3.7	3.7	85.2
تقني				
تقني	4	14.8	14.8	100.0
مي				
Total	27	100.0	100.0	

الملحق رقم 15: توزيع العمال حسب الوظيفة

الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مؤقتة	3	11.1	11.1	11.1
Valid				
دائمة	24	88.9	88.9	100.0
Total	27	100.0	100.0	

الملحق رقم 16: نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الحوافز المادية

Statistiques									
الحوافز المادية	زاد أجري منذ التحاقه بالوظيفة	تقدم المؤسسة مكافآت للعمل الإضافي	يعتمد نظام الترقيّة في المؤسسة على أساس الكفاءة والأداء الجيد	مؤسستنا تهتم بشكل واضح بتحفيز عمالها ليقدموا أحسن ما لديهم من أداء.	التعويضات التي أتقاضاها تعكس الجهد الذي أبذله	الأجر الذي أتقاضاه مرضيّ ويحفز على العمل.	أخذ الراتب في شكل منظم يحفزني على الإستقرار في العمل.	أجري الشهري كافٍ لمتطلبات المعيشة.	
27	27	27	27	27	27	27	27	27	N Valide
0	0	0	0	0	0	0	0	0	Manquante
3.6713	3.9259	4.0000	3.5185	3.5926	3.4444	3.3704	4.0000	3.5185	Moyenne
.189	.071	.000	.413	.405	.641	.704	.231	.721	Variance

الملحق رقم 17: نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الحوافز المعنوية

الحوافز المعنوية	تهتم المؤسسة ياقتراحات العاملين	تطبيق المؤسسة عقوبات على المقصرين في أداء مهامهم	هناك عدالة في التعامل مع العمال ولا توجد محسوبية	أنا راضي عن تقديم التكريمات وتقدير المجهودات المبذولة في المؤسسة	توفير الظروف الملائمة تساعدني في الأداء الجيد في العمل	الحوافز عوامل تجذب الكفاءات للالتحاق بالمؤسسة	هناك ثقة متبادلة بيني وبين المسؤولين	هناك تواصل مفتوح بيني وبين زملائي في المؤسسة	تهتم المؤسسة بتكويني وتطوير قدراتي	
27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	N Manquante
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3.8037	3.8889	4.0000	3.5926	3.4074	4.0000	3.9259	3.9259	3.9630	3.7407	Moyenne
.038	.103	.000	.251	.251	.000	.071	.071	.037	.276	Variance

الملحق رقم 18: نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الحوافز

Statistiques		الحوافز
N	Valide	27
	Manquante	0
	Moyenne	3.7449
	Variance	.081

الملحق رقم 19: نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أداء العاملين

Statistiques

	أنا أقوم بتأدية عملي بالكفاءة المطلوبة	لدي القدرة على حل مشاكل العمل	لدي الرغبة في العمل خارج وقتي الرسمي إذا إقتضى الأمر	أنا مستعد لبذل جهد أكبر من المتوقع في سبيل إنجاح هذه المؤسسة	أنا على إستعداد لقبول أي عمل يسند إلي من أجل الإستمرار بالعمل في هذه المؤسسة	أنا راضي عن أدائي في المؤسسة	أنا راضي عن ساعات العمل في المؤسسة	أنا راضي عن أسلوب الإشراف والقيادة في المؤسسة.	أنا أنال الثناء والتقدير على الجهود التي أبذلها	إذا أراد المدير أن يمدح موظف لعمل قام بأدائه يقوم بذلك بشكل مرئي ومسموع من بقية المرووسين
Valide	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4.1111	4.0370	3.8148	3.9630	3.9259	4.0370	4.0000	3.9259	3.7407	3.7037
Ecart-type	.32026	.19245	.39585	.33758	.26688	.19245	.00000	.26688	.44658	.46532

الملحق رقم 20: معامل الارتباط بين الحوافز وأداء العاملين

Corrélations			أداء العاملين	الحوافز
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation		1.000	.664**
	Sig. (bilatérale)	أداء العاملين	.	.000
	N		27	27
	Coefficient de corrélation		.664**	1.000
	Sig. (bilatérale)	الحوافز	.000	.
	N		27	27

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

معامل الارتباط بين الحوافز المادية والأداء العاملين

Corrélations			أداء العاملين	الحوافز المادية
الحوافز المادية	Corrélation de Pearson		.540**	1
	Sig. (bilatérale)		.004	
	N		27	27
أداء العاملين	Corrélation de Pearson		1	.540**
	Sig. (bilatérale)		.004	
	N		27	27

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معامل الارتباط بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين

Corrélations			أداء العاملين	الحوافز المعنوية
أداء العاملين	Corrélation de Pearson		.647**	1
	Sig. (bilatérale)		.000	
	N		27	27
الحوافز المعنوية	Corrélation de Pearson		1	.647**
	Sig. (bilatérale)		.000	
	N		27	27

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).