



جامعة عين تمشنت

بلحاج بوشعيب



كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

عنوان المذكرة



أثر التحفيز الشخصي في أداء المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة MOBIKRANIF ومؤسسة SARL TOP GLOVES

LATEX INDUSTRIES

الأستاذة المشرفة: طويل مريم

من إعداد الطالبتين:

زيتوني خديجة ❖

ختير حريزي وفاء ❖

أعضاء اللجنة:

أ-قديد ياقوت	أستاذ محاضر - أ -	رئيس اللجنة	جامعة بلحاج بوشعيب ع-ت
أ-طويل مريم	أستاذ محاضر - ب -	مشرف	جامعة بلحاج بوشعيب ع-ت
أ-بن حدو يمينة	أستاذ مساعد	ممتحن	جامعة بلحاج بوشعيب ع-ت

السنة الجامعية 2022/2021



شكر و تقدير

نشكر الله عز وجل الذي أعاننا ووفقنا في انجاز هذا العمل، فالحمد لله
حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه .

تم نتوجه بجزيل الشكر إلى الأستاذة "طويل مريم" على توجيهاتها القيمة
و إشرافها على هذا العمل.

إلى السيد كرانيف محمد مسير شركة MOBIKRANIF لما قدمه من
مساعدة وتوجيهات قيمة طيلة فترة التربص والمسؤولين في مؤسسة
SARL TOP GLOVES LATEX INDUSTRIES على

مساعدهتهم أيضا.

كما لايفوتنا أن نشكر كل أستاذ مخلص لرسالته علمنا وكان عوننا لنا والى
كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير.

جزاكم الله خيرا



الإهداء

إلى من علمني النجاح و الصبر، إلى من فقدته في مواجهة الصعاب ، اللهم ارحم
وجها بشوشا فقدناه و صدرا رحبا ضاقت بنا الدنيا بعده، اللهم وسع قبر أبي
بنعيم لا يفنى.

و إلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها من علمتني و عانت
الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه أمي.

إلى أخواتي وأخي

إلى صديقتي كل واحدة باسمها... والى كل من علمني حرفا اهدي له هذا الجهد
المتواضع.

وفاء

الإهداء

وما توفيتني إلا بالله عليه توكلت واليه أنيب

إلى من تحملت عبء الحياة وصبرت لتربيتنا أمي الحبيبة
إلى أبي الغالي الذي أتعبته معي وكان سنداً لي ومشجعاً لي
حفظها الله وأطال في عمرهما
إلى أخواتي العزيزات
إلى كل من كان لي عوناً ومد يد المساعدة ولو بكلمة طيبة.

خديجة

ملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات المبحوثين حول أثر التحفيز الشخصي في أداء المؤسسة لدى العاملين بمؤسسة MOBI KRANIF و SARL TOP GLOVES بولاية عين تموشنت، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، الذي يعتمد على جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS. ولتحقيق صيغة الفرضية الرئيسية حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها أن التحفيز المادي والمعنوي يرفع من أداء العامل وبالتالي أداء المؤسسة وأن غياب تطبيق نظام الحوافز خاصة الإيجابية واستخدام السلبية فقط قد ينقص من اهتمام العامل وأدائه.

Abstract: The study aimed to identify the respondents' perceptions about the impact of personal motivation on the performance of the institution among employees of MOBI KRANIF and SARL TOP GLOVES in the state of Ain Temouchent. . In order to achieve the formula of the main hypothesis, where the study reached several results, most notably that the material and moral motivation raises the performance of the worker and thus the performance of the institution, and that the absence of the application of the incentive system, especially the positive, and the use of negativity only may decrease the worker's interest and performance.

Résumé : L'étude visait à identifier les perceptions des répondants quant à l'impact de la motivation personnelle sur la performance de l'institution chez les employés de MOBI KRANIF et de SARL TOP GLOVES dans la wilaya d'Ain Temouchent. . Afin d'atteindre la formule de l'hypothèse principale, où l'étude a abouti à plusieurs résultats, notamment que la motivation matérielle et morale augmente la performance du travailleur et donc la performance de l'institution, et que l'absence d'application de l'incitation système, en particulier le positif, et l'utilisation de la négativité seule peut diminuer l'intérêt et la performance du travailleur.

الفهارس

فهرس المحتويات	
الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر وعرهان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال البيانية
	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للتحفيز
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية التحفيز
3	المطلب الأول: مفهوم التحفيز والحوافز
4	المطلب الثاني: عناصر وأساليب التحفيز
5	المطلب الثالث: أهمية واهداف الحوافز
7	المبحث الثاني: اساسيات نظام الحوافز
7	المطلب الأول: شروط نظام الحوافز
8	المطلب الثاني: خصائص وقواعد نظام الحوافز
8	المطلب الثالث: أنواع الحوافز وطرق منحها
16	المبحث الثالث: نظام الحوافز وفعاليتة
16	المطلب الأول: مراحل تقييم وتصميم نظام الحوافز
18	المطلب الثاني: المبادئ الأساسية لنظام الحوافز
20	المطلب الثالث: عوامل نجاح وفشل نظام الحوافز
21	خاتمة الفصل
	الفصل الثاني: أثر التحفيز على الاداء
23	تمهيد
24	المبحث الأول: ماهية الأداء
24	المطلب الأول: تعريف الأداء وأنواعه
26	المطلب الثاني: مكونات الأداء ومعايير قياسه

28	المطلب الثالث: محددات الأداء وأهميته
30	المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء
30	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء وأهميته
32	المطلب الثاني: أسس تقييم الأداء وخصائصه
33	المطلب الثالث: خطوات تقييم الأداء
36	المبحث الثالث: علاقة التحفيز بالأداء
36	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الأداء
38	المطلب الثاني: أثر الحوافز في تحسين الأداء
40	المطلب الثالث: انعكاسات التحفيز على أداء المؤسسة
43	خاتمة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة SARL TOP GLOVES ومؤسسة MOBIKRANIF
45	تمهيد
46	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
46	المطلب الأول: متغيرات الدراسة
46	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
48	المبحث الثاني: تقديم وتحليل بيانات حالة مؤسسة SARL TOP GLOVES
48	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
49	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
50	المطلب الثالث: تحليل بيانات مؤسسة SARL TOP GLOVES
65	المبحث الثالث: تقديم وتحليل بيانات حالة مؤسسة MOBIKRANIF
65	المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة
65	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
66	المطلب الثالث: تحليل بيانات مؤسسة MOBIKRANIF
84	خلاصة
86	خاتمة عامة
90	قائمة المراجع

فهرس الجداول	
الصفحة	العنوان
50	الجدول 1-3 توزيع افراد العينة حسب الجنس
51	الجدول 2-3 يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر
52	الجدول 3-3 يبين توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي
54	الجدول 4-3 يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة
55	الجدول 5-3 يبين توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية
56	الجدول 6-3 يبين توزيع الأفراد حسب المستوى الوظيفي
57	الجدول 7-3 يبين عبارات المحور الأول
59	الجدول 8-3 يبين عبارات المحور الثاني
61	الجدول 9-3 يبين عبارات المحور الثالث
63	الجدول 10-3 يبين عبارات المحور الثالث
66	الجدول 11-3 يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
67	الجدول 12-3 يبين توزيع عينة الدراسة حسب العمر
68	الجدول 13-3 يبين توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي
69	الجدول 14-3 يبين توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة
70	الجدول 15-3 يبين توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية
71	الجدول 16-3 يبين توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي
72	الجدول 17-3 يبين عبارات المحور الاول
74	الجدول 18-3 يبين عبارات المحور الثاني
77	الجدول 19-3 يبين عبارات المحور الثالث
79	الجدول 20-3 يبين عبارات المحور الرابع

فهرس الأشكال البيانية	
الصفحة	العنوان
36	الشكل : 1-2 : خطوات تقييم الأداء
38	الشكل 2-2 العلاقة بين الحوافز والأداء
49	الشكل 1-3 يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة SARL TOP GLOVES LATEX INDUSTRIES
50	الشكل 3- 2 يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس
52	الشكل 3- 3 يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر
53	الشكل 3- 4 يبين توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي
54	الشكل 3- 5 يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة
55	الشكل 3- 6 يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية
56	الشكل 3- 7 يبين توزيع الأفراد حسب المستوى الوظيفي
58	الشكل 3- 8 يوضح الانحراف المعياري والمتوسط للمحور الاول
60	الشكل رقم 3- 9 يوضح الانحراف المعياري والمتوسط للمحور الثاني
62	الشكل رقم 3- 10 يوضح الانحراف المعياري والمتوسط للمحور الثالث
64	الشكل رقم 3- 11 يوضح الانحراف المعياري والمتوسط للمحور الرابع
65	الشكل رقم 3-12 الهيكل التنظيمي للمؤسسة
66	الشكل رقم 3-13 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
67	الشكل رقم 3-14 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر
68	الشكل رقم 3-15 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي
69	الشكل رقم 3-16 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة
70	الشكل رقم 3-17 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية
71	الشكل رقم 3-18 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي
73	الشكل رقم 3-19 يوضح الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمحور الاول
76	الشكل رقم 3-20 يوضح الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمحور الثاني
78	لشكل رقم 3-21 يوضح الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمحور الثالث
81	الشكل رقم 3-22 يوضح الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمحور الرابع

المقدمة

مقدمة عامة

تسعى المؤسسات في العصر الحالي على الإهتمام بالموارد البشري حيث يعد عنصرا هاما ومصدرا أساسيا من مصادر التنمية والتطور حيث أصبحت المؤسسات تتنافس للحصول على أفضل الكفاءات واليد العاملة ذات المهارة وتسعى أيضا لتطوير ما لديها من عمال من خلال تدريبهم واكسابهم المهارات المختلفة ورفع كفاءتهم وقدراتهم في الأداء والعمل.

لقد أصبح نجاح أي مؤسسة مرهون بما تمتلكه من كفاءات وقدرات بشرية مما يتطلب منها دراسة وتحليل سلوك ورغبات العاملين في المؤسسة واشباع حاجياتهم لدفعهم الى حب العمل وزيادة أدائهم وحب الانتماء والبقاء في المؤسسة والرغبة في استمرارية ونجاح المؤسسة وتوجيههم نحو تحقيق أهدافها المرجوة.

ويعتبر التحفيز عاملا أساسيا ونشاطا إداريا رئيسيا يمارس في المؤسسة ويوجه للأفراد العاملين بها في محاولة إثارة اهتمامهم بالعمل وزيادة أدائهم وهو المقابل للجهد المبذول من قبل العمال لتحقيق أهداف المؤسسة.

حيث على المؤسسة فهم طبيعة عمل التحفيز وسياساته وأنه أساسي وجوهري لفعالية المؤسسة، فسياسة التحفيز هي حجر الزاوية لأداء المؤسسات، حيث وجب على المؤسسة القيام بعملية التصميم والتنفيذ بالطريقة التي يكون فيها كلا الطرفين، العاملين والمؤسسة منفعين وراضيين بشكل متبادل، كما أن أدوات التحفيز والطرق التي يتم من خلالها توزيعها لها تأثير هام على دافعية العاملين وأدائهم وعليها أن تتسم بالعدالة والشفافية.

❖ **إشكالية الدراسة:** إن أهمية الحوافز في المؤسسة الاقتصادية تعتبر باعثا ومحركا لطاقت وجهود الافراد ورغبتهم في العمل حيث تمثل العديد من المزايا والزيادات المادية والمعنوية مما يؤدي الى تحسين ظروفهم المعيشية كما أن غيابها وعدم تطبيقها يعكس سلبا على أداء وفعالية المؤسسة ككل ومنه يمكن طرح الإشكالية التالية: **كيف يؤثر نظام الحوافز على أداء المؤسسة؟**

❖ **الأسئلة الفرعية:**

ومن خلال الإشكالية الرئيسية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مفهوم الحوافز؟ وماهي أنواعها وماهي أسس منح هذه الحوافز؟

- هل يساهم نظام التحفيز في الرفع من أداء العاملين المؤسسة؟

- هل نجاح المؤسسة ووصولها لأهدافها يعتمد على تحسين نظام الحوافز؟

❖ فرضيات الدراسة:

من خلال الأسئلة الفرعية يمكن إعطاء الفرضيات التالية:

- الحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على دفع العامل الى بذل مجهود أكبر وتحرك سلوكه وتصرفاته ومنها المادية والمعنوية وتمنح على أساس الكفاءة وحسن الأداء واتقان العمل.

- يساهم نظام الحوافز في الرفع من أداء العاملين في المؤسسة.

- يعتمد نجاح المؤسسة على تحسين نظام الحوافز .

❖ أسباب اختيار موضوع الدراسة:

لقد كانت عدة أسباب وراء اختيارنا لهذا الموضوع وهي:

○ الأسباب شخصية:

- الرغبة في دراسة واكتشاف مدى تطبيق نظام الحوافز وخاصة في المؤسسات الخاصة.

- إبراز أثر الحوافز على أداء العامل والمؤسسة.

○ الأسباب الموضوعية:

- إهتمام الباحثين بهذا الموضوع الذي أصبح جزء لا يتجزأ من نظام أي مؤسسة تبحث عن النمو والبقاء في السوق والاحتفاظ بمواردها البشرية ذات الكفاءة.

- مدى أهمية نظام الحوافز لكل عامل يريد تطوير مساره المهني وازدهار مؤسسته.

- تبيان غياب العدالة في توزيع الحوافز في المؤسسات.

- تسليط الضوء على نظام الحوافز في المؤسسات.

❖ أهداف البحث:

- التعرف على تأثير التحفيز على مستوى أداء العاملين بالعينة المبحوثة.

- محاولة إظهار أثر الحوافز على أداء المؤسسة وتميزها.

- معرفة مدى رضا العاملين على تطبيق نظام الحوافز.

- البحث عن واقع تطبيق نظام الحوافز .

❖ أهمية البحث:

- يعتبر موضوع البحث في ظل العوامل الاقتصادية التي تحيط بالعامل وكذا المؤسسة من جهة أخرى عاملا هاما يبحث عنه أي عامل لإشباع حاجياته وتوفير الحياة الكريمة لقاء جهده المبذول وتبحث عنه أي مؤسسة تريد استقطاب عمال وإعطائهم امتيازات لقاء الاستفادة من كفاءتهم وعليه يمكن تبيين أهمية الدراسة فيما يلي:

- ارتباط سياسة التحفيز باحتياجات ورغبات العمال

- تحسين أداء العاملين من خلال سياسة تحفيز فعالة

- العنصر البشري مورد هام واستراتيجي على كل مؤسسة الاهتمام به

❖ حدود البحث:

من أجل حصر إشكالية البحث والبلوغ إلى الأهداف المرجوة من الدراسة، حددنا أبعاد هذه الدراسة التي تمثلت في دراسة حالة مؤسستين **SARL TOP GLOVES** و **MOBIKRANIF** ، ويمكن حصرها فيما يلي:

- **البعد الموضوعي:** تقتصر الدراسة على مساهمة التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسستين؛

- **البعد المكاني:** يقتصر تطبيق الدراسة على المؤسستين؛

- **البعد الزمني:** أنجزت الدراسة في السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2021/2022

- الدراسات السابقة في الموضوع:

• بوعزيز شعيب، شيخ الياس، دور وأهمية التحفيز في تحسين أداء موظفي إدارات الجماعات المحلية

دراسة حالة بلدية مقرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

جامعة محمد بوضياف 2020-2021 وتمكن اشكالية البحث في ما هو دور التحفيز في تحسين

أداء العاملين في الجماعات المحلية؟ وتمثلت أهداف البحث في:

التعرف على مستوى تأثير التحفيز في مستوى أداء العاملين.

التعرف على البعد الأكثر تأثيرا من أبعاد التحفيز والمتمثلة في (الحوافز المعنوية والحوافز

المادية) في مستوى أداء العاملين بالعينة المبحوثة.

محاولة بناء نموذج افتراضي واختبار للوصول إلى صورة تعكس علاقة وأثر التحفيز بمستوى أداء العاملين بمحل الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج والتوصيات التالية:

-وجود نظام داخلي جيد مبنى على النقاش بين الرئيس والمؤوسين

-خلق جو مناسب يسود الرضى لإعطاء فرصة للعامل لإثبات وجود وإشراكه في اتخاذ القرار.

-حرص المؤسسة على توفير الحوافز المعنوية والحفاظ على عمالها وتطوير قدراتهم ومهارتهم وتفعيل روح الجماعة.

-سعي المؤسسة إلى توظيف الكفاءات والخبرات الإنسانية القادرة على قيادة المنظمة للتغيير والتطور.

-العمل على تشجيع العمال لتحقيق أهدافهم الشخصية وتنمية روح الولاء للمنظمة .

-وضع رؤية مستقبلية وأهداف واضحة للمؤسسة وإشراك جميع العمال فيها.

-تعزيز عملية تضامن ومشاركة العاملين في تحمل المسؤوليات .

-الحرص على أن يكون التقييم عادل بين جميع العمال وبموضوعية.

-إظهار شخصية المسؤول في عملية التقييم.

-توفير ظروف وبيئة عمل جيدة حيث الوسائل والإمكانيات .

زيادة فرص التكوين في الخارج لمواكبة التطور الاقتصادي وتنمية المهارات.

• حميد باجة، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز

للوسط و البويرة، شهادة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي

محدد اوحاج، البويرة 2013-2014 حيث توصلت نتائج هذه الدراسة :

-تحفيز الأفراد يتطلب معرفة ودراسة وسلوكيات وتصرفات وأداء ودوافع الأفراد وعليه فان عملية التحفيز تأتي

بعد تقييم الأداء وتحليل وتشخيص دقيق للعمل وتوصيف للوظائف

-هناك ربط بين التحفيز والدوافع والرضا ببعضها البعض .

-من اهم عوائد التحفيز نجد الرضا الوظيفي فهو حالة من القناعة والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات

- هناك علاقة بين التحفيز والرضا والأداء فان كان الفرد يشعر ويدرك بالعدالة والإنصاف في التحفيز والمكافآت ويتم ذلك وفق أسس ومعايير شفافة وموضوعية

❖ صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالتحفيز من المؤسسات.
- صعوبة تفريغ البيانات في البرنامج الإحصائي spss والقيام بتحليل نتائجه.
- عدم تجاوب افراد العينة في الإجابة على الاستبيان.

الفصل الأول

تمهيد

يشكل التحفيز دوراً رئيسياً في توفير بيئة العمل المناسبة، إذ إنه هو الذي يحث الموظف على العمل بكفاءة وفعالية، فالخطط الجيدة والتنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن نفترض أن الأفراد سيقومون تلقائياً بالأعمال على أحسن وجه، وجعل الموظفين يعملون برغبة وحماس ولكن هي مشكلة كبيرة تعالج فقط عن طريق التحفيز، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية التحفيز

المبحث الثاني: أساسيات نظام الحوافز

المبحث الثالث: نظام الحوافز وفعاليتها

المبحث الأول: ماهية التحفيز

تعتبر الحوافز هامة لكل من الافراد والمدراء والمؤسسات ويتوقف نجاح المؤسسة على مدى حماس ورغبة الافراد في العمل ولتبنى نظام تحفيز جيد على المؤسسة فهم معنى وطبيعة التحفيز التي تساعدها على النجاح.

المطلب الأول: مفهوم التحفيز والحوافز:

تعددت مفاهيم التحفيز بتعدد وجهة نظر الباحثين والمفكرين كل حسب عمله.

- **تعريف 1-** " التحفيز هو مولد النشاط والفاعلية في العمل، وهو من الطرق النشطة للحصول على ما لدى الغير، سواء كان ذلك يتعلق بالأمور المادية أم المعنوية"¹

- **تعريف 2-** " تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، ويفترض هذا التعريف إن الأجر أو (المرتب) قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة والتبعية، قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة وقيمة المنصب كما يفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافآت العاملين عن تميزهم في الأداء وان الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي أو ربما وفقا للمعايير أخرى تشير إلى مستحقات الحافز إلى تعويض إضافي يزيد من الأجر".²

- **تعريف 3** - " هو شعور داخلي لدى الفرد يولد لديه الرغبة في اتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه إلى تحقيق أهداف معينة، وقد كان لرسول الله صلى الله عليه وسلم، أكبر الأثر في توجيه صحابته في تحفيزهم على العمل بكفاءة، وبذلك نجده صلى الله عليه وسلم، قد وضع هذه الأسس قبل أن نكتب فيها بأربعة عشرة قرناً.³

- **تعريف 4** - « يعرف التحفيز على انه ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق مستويات عالية من الانجاز والأداء في المنظمة"⁴

- إبراهيم الفقي كتاب قوة التحفيز - تمرات للنشر و التوزيع - الطبعة 1- القاهرة 2011-ص 011
 - احمد ماهر كتاب إدارة الموارد البشرية- الدار الجامعية -الطبعة 2 -الإسكندرية 2013ص 3482
 - براء رجا تركي كتاب نظام الحوافز الادارية- دار الراية-2015 ص 573
 - صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة 1، عمان- الاردن-2007- ص 4584

5 تعريف "Motivation is the drive and energy we put into accomplishing something we want to do."¹

المطلب الثاني: عناصر وأساليب التحفيز

إنّ التشجيع والتحفيز من الأمور الضرورية والهامة لإنجاز الأعمال والسير قدماً نحو تحقيق الأهداف، لهذا لا بد من توفر بعض المواصفات للقادة تدفعهم إلى تشجيع وتحفيز الأفراد للاستمرار والعطاء، وقد اخترنا مجموعة من السلوكيات التي ينبغي على القائد الاتصاف بها ليضمن لنفسه النجاح وحسن القيادة، ومن أهم هذه السلوكيات ما يلي:²

- 1- التعرف على حاجات العاملين وميولهم واتجاهاتهم، والتعامل معهم على أساس راع مبدأ الفروق الفردي.
- 2- الحوافز الممنوحة يجب أن تكون على أساس الأداء، وليس على أساس آخر.
- 3- التعرف بدقة على أهداف منظمتك ونقلها بصورة محددة وواضحة لهم فهي تعتبر أهدافا لهم أيضا.
- 4- استمع إلى اقتراحاتهم، فتحفيز المتميز منهم يحفزهم لمزيد من الجهد في العمل.
- 5- حاول دائما ان تكون المكافأة ذات قيمة بالنسبة للفرد وتمشي مع رغباته.
- 6- قدم المكافأة عن السلوك أو الانجاز المطلوب أمام الجماعة لتحسيس باقي الأعضاء.
- 7- اشرح طبيعة المهام لمرؤوسيك، ودربهم بنفسك، تم تابع الأداء.
- 8- قدم المكافأة بعد تحقيق النتائج المطلوبة مباشرة كلما أمكن ذلك -يقول الرسول صلى الله عليه وسلم ما معناه " أعط الأجير حقه قبل أن يجف عرقه".
- 9- لا تعطي لمرؤوسيك مهام تافهة أو عديمة الأهمية.
- 10- تعرف على إمكانات المنظمة الشركة بالنسبة لمنح الحوافز المالية والمادية وصلاحياتك في هذا المجال.

¹- *Adult Learning: Linking Theory and Practice* by Sharan B. Merriam, Laura L. Bierema Wiley, 2013 p 387

-محدث محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، الطبعة 01، 2012، ص 178 - 179

- 11- إذ لم تستطيع تقديم الحوافز المالية والمادية، فإنك قادر في جميع الأحوال على تقديم حوافز معنوية.
- 12- شجع المشاركة وروح التعاون بين مرؤوسيك.
- 13- تعرف على إجراءات العقاب المدرجة بلائحة المنظمة وكيفية استخدامها.
- * وهناك ثلاث عناصر أساسية في عملية التحفيز تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز وهم:
- 1- **القدرة:** الشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين، يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو المؤهل أصلاً.
- 2- **الجهد:** الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين، حيث أن مجرد القدرة وحدها لا تكفي.
- 3- **الرغبة:** إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أداءه فعلاً.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الحوافز.

الفرع الأول: أهمية الحوافز

- للحوافز أهمية كبيرة في تحقيق النجاح والبقاء في السوق والجوانب التالية توضح أهمية وضع وتطبيق نظام كفاء للحوافز:¹
- 1 - يحقق التحفيز زيادة للزيادة في العوائد المحققة للمنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين، فالاختيار الصحيح والدقيق للحوافز المادي أو المعنوي يؤدي إلى دفع العاملين إلى الزيادة في الإنتاج وتحسين نوعيته.

- براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الولاية، 2015، ص 571

2- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام يؤدي هذا الى تقسيم حجم العمل المطلوب من قبل المنظمة وهذا يؤدي إلى تقليل التكاليف التي تتحملها المنظمة، ويؤدي كذلك إمكانية توجيه الكفاءات البشرية الفائضة إلى المنظمات الأخرى، التي قد تعاني من نقص حجم القوى العاملة.

3- تحسين الوضع المادي والاجتماعي والنفسي للفرد وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته.

4- تقليل كلفة الإنتاج نتيجة لما تحققه نظم الحوافز المطبقة في دفع الأفراد العاملين باتجاه ابتكار وتطوير وإعتماد أساليب عمل حديثة من شأنها أن تقلص في الوقت والمواد الأولية المصروفة في الإنتاج.

5- تحقيق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين لما يحصلون عليه من الحوافز وهذا بدوره يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات كإخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف والمعدلات العالية لدوران العمل والنزاعات العمالية وغيرها.

الفرع الثاني: أهداف الحوافز

تسعى المنظمة من خلال استخدام عمليات التحفيز إلى تحقيق العديد من الأهداف والتي من أهمها ما يلي:¹

- ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين:

بينما تسعى المؤسسة إلى تحقيق أفضل إنتاج كما ونوعا وتقديم أفضل الخدمات لموظفيها، فإن للحوافز المادية والايجابية أثرا طيبا في رفع مستوى المعيشة للعامل وزيادة دخله إذ أنها تمكنه من الوفاء ببعض الالتزامات المادية، كما يؤدي استخدام الحوافز المعنوية الايجابية إلى رفع روح المعنوية الايجابية ودفعهم للعمل بإخلاص والتفاني في خدمة المؤسسة.

- ربط أهداف المؤسسة والعاملين فيها بأهداف المجتمع:

فمن النتائج التي تترتب على استخدام أسلوب الحوافز دفع العاملين للعمل وترغيبهم فيه بحيث يؤدي ذلك إلى ارتياح أكبر كمية وأفضل نوعية سواء من السلع أو الخدمات، وتوفيرها لأفراد المجتمع في الزمان والمكان

¹-انعكاسات الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال القطاع الخامس،حازم احمد قرارونة، مجلد اقتصاد المال والأعمال، المجلد 4، العدد1، 2019، ص64.

المناسبين هذا بدوره ينعكس إيجاباً على سمعة المؤسسة في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه، فيدفع أفراد هذا المجتمع للتعامل مع المؤسسة وتفضيلها على غيرها.

كما يمكن أن نعدد أهداف أخرى نذكر منها:

- تشجيع المنافسة بين الأفراد.
- تحسين الإنتاجية.
- إبراز أنشطة المؤسسة.
- تنمية روح التعاون بين العاملين.
- الاحتفاظ بالعاملين الممتازين.
- مكافأة الأداء المتميز.
- تشجيع الإبداع والابتكار الجديد.

المبحث الثاني: أساسيات نظام الحوافز

المطلب الأول: شروط نظام الحوافز¹

من المهم والمفيد جداً أن الإدارة عند تحديدها لنظام الحوافز الملائمة أن تلتزم شروط أساسية أهمها:

- 1- البساطة: وهذا يعني ان يكون النظام مختصراً وواضحاً ومفهوماً، وذلك في بنوده وصياغته.
- 2- ربط الحوافز بالأداء: شعور الفرد بان مجهوداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين.
- 3- التفاوت: ومعناه اختلاف الأداء سيؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح.
- 4- المشاركة: أي على الإدارة الأخذ بآراء وأفكار العمال في وضع نظام الحوافز.
- 5- التنوع: هو أن تطبق المنظمة أنواعاً مختلفة من الحوافز.
- 6- الهدف: أن يكون للحافز هدفاً معيناً كرفع الإنتاج.
- 7- العلانية: وهو إعلان الجزاء إيجابياً أم سلبياً على كفاءة العاملين.

- احمد ماهر مرجع سبق ذكره، ص 57¹

- 8- تدريب المشرفين: وذلك بتدريب المسؤولين على إجراءات النظام.
- 9- الشمولية: بمعنى ان يشمل نظام الحوافز كل عمال المنظمة وذلك حسب وظيفتهم.
- 10- أن يكون مناسباً: بمعنى ان يكون الحافز مناسباً مع حاجات كل فئة من الأفراد.

المطلب الثاني: خصائص وقواعد نظام الحوافز

لنظام الحوافز الفعال عدة خصائص نذكر منها:¹

- 1- زيادة الإنتاجية
- 2- تدعيم قدرات العاملين وترغيبهم في الوصول إلى النتائج وتحقيقها.
- 3- ربط مصالح الفرد وأهدافه بالمنظمة وأهدافها.
- 4- الإدارة الجيدة: هي التي تطبق نظاماً عاملاً وموضوعياً للتحفيز.
- 5- الفورية: الإدارة الجيدة هي التي تقدم الحوافز المناسبة في حينها، بمعنى أن يكون الحافز سواء ايجابياً أو سلبياً معاصراً للواقعة التي تقتضي تطبيق الحافز حتى يشعر الفرد بنتائج جهده أو خطأه.
- 6- ضرورة وجود نظام للحوافز الايجابية لتشجيع العاملين لمزيد من الجهد والإخلاص والتميز في الأداء والابتكار.

المطلب الثالث: أنواع الحوافز وطرق منحها

توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي متنوعة ومتداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين وأهمها هذه التقسيمات:

الفرع الأول: تقسيم الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها:

- احمد ماهر مرجع سبق ذكره، ص 57¹

أ- الحوافز المادية:

تعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز، وتتميز بالسرعة والفورية وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة. و الحوافز المادية قد تكون ايجابية كمنح المكافآت و المساعدات أو إعطاء العلاوات، و قد تكون سلبية كحرمان الفرد كالحرمان من المكافآت أو العلاوات أو تخفيض الراتب¹ ، و للحوافز المادية عدة أشكال نذكر منها:

1-الأجر: يعد من أهم الحوافز المادية، حيث كلما كان كبيراً كان له دور في إشباع أكبر قدر من الحاجات والرغبات وتحقيق أكبر قدر من الرضا الوظيفي للعامل. وله عدة أشكال نذكر منها.

أ-الأجر باليومية: هي طريقة الأجر بالساعة أو باليوم أو بالأسبوع أو بالشهر إلا أنها لا تعطي الفرصة للعامل إلى الوصول بإنتاجه إلى مستوى رفيع، وذلك لشعورهم بأنهم يتساوون في الأجر والجهد مع العمال غير الأكفاء.

ب-الأجر بالقطعة: هذه الطريقة تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية، حيث يرتبط أجر العامل بكمية إنتاجه، فإذا زاد فهو في مصلحتهم وإذا قل انخفض أجرهم.

ج-الأجر على حسب الخبرة في العمل: كلما كانت خبرة العامل كثيرة كلما كان أجره عالياً، ويمكن أن يكون المعيار لذلك مدة السنوات التي قضاها في العمل.

2-المكافآت: التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها:

3-مكافآت العمل الإضافي: بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.

4-المشاركة في الأرباح: حيث تقوم الإدارات بإعطاء عاملها أسهما في شركاتها لتحفيز العاملين.

5-الترقية: يقصد بها شغل الموظف المرقي لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والمركز والسلطة يفوق وظيفته التي يمارسها حالياً بمعنى الانتقال من وظيفة أدنى إلى وظيفة أخرى أعلى. وتعد

¹ - محمد الحسن ألتيجاني يوسف، اطروحت ماجستير إدارة أعمال، التحفيز و اثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة-ص 23.

حافزا ماديا لأنها غالبا ما تتضمن زيادة في الأجر، كما يمكن ان تكون حافز معنوي إذ يترتب عليها وظيفة ذات مستويات أكبر¹.

6-التأمين الصحي: يعتبر من الحوافز التي تقدمها المؤسسات لعمالها وأسرهم وتعتبر تخفيف للأعباء المالية.

7-العلاوات الدورية والاستثنائية: تكون بصفة دورية أو استثنائية، وهي من الحوافز المادية الجيدة التي تحفز العاملين لأداء أفضل.

8-السكن والمواصلات: يعتبر حافزا جيدا لما فيه من تخفيف لعبء النفقات.

9-ربط الأجر بالإنتاج: كلما زاد الإنتاج زاد دخل العامل.

10-الضمان الاجتماعي (مكافآت الخدمة): ضمان المستقبل بعد سن التقاعد او للظروف الصحية التي توقفه عن العمل.

ب-الحوافز المعنوية:

هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال كأسلوب في إثارة العاملين وتحفيزهم، بل تعتمد وسائل معنوية غير مالية، والتي تنقسم من حيث أثرها إلى حوافز معنوية مباشرة وحوافز معنوية غير مباشرة. كما أنّ للموظف العديد من المطالب غير المادية، وهذه المطالب تختلف من شخص لآخر، ولكن يمكن حصر هذه المطالب أو الحاجات فيما يلي:

1-إشراك العاملين في تحديد الأهداف وزيادة دورهم وتفاعلهم مع المنظمات التي يعملون فيها: فيجب

على المسؤولين إدراك أهمية شعور العاملين، والنظر إلى الطرق التي تمكّنهم من إشباع رغبات العاملين التي تساهم إذا تحققت في زيادة الدافعية لدى العاملين، وينظر إلى أسلوب الإدارة بالأهداف على أنه يشكّل حافزاً أساسياً في هذا الاتجاه، ويحتوي هذا الأسلوب على ثلاث خطوات هي:

- تحديد الأهداف على كافة المستويات وبمشاركة العاملين وعلى المستوى الإداري الذين يعملون فيه في تحديد هذه الأهداف.

- علي محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع و النشر الاسلامية، 1982 ص 151

- تحديد مواعيد لإنجاز الأهداف المحددة، بحيث يتم احترام هذه المواعيد التي اتفق عليها أصلاً بمشاركة الجميع وضمن المعطيات المعروفة.

- المتابعة والتغذية الراجعة لمستوى الأداء المتحقق والتصرف على ذلك الأساس.

2- الاعتراف بجهد العاملين: حيث يعطي كثير من العاملين أهمية للاعتراف بجهودهم، ويعتبر ذلك حافزاً مهماً لبذل جهود إضافية في العمل، ومن الأمثلة على التطبيقات الممكنة لهذا الأسلوب التحفيزي، إعطاء جوائز معنوية مختلفة للعاملين مثل: تسمية الموظف المثالي أو تقديم رموز معنوية أخرى، كعمل احتفالات، أو إعطاء إجازات استجمام مدفوعة الأجر، أو إعطاء كتب شكر أو أوسمة أو أية أشكال أخرى، وقد تختلف هذه التحفيزيات من منظمة إلى منظمة أخرى، ومن دولة إلى دولة أخرى، كما أن أسلوب تشجيع الموظفين على تقديم اقتراحات لتطوير العمل، ومكافأة أصحاب الاقتراحات التي يتم تطبيقها، وإشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة في اتخاذ القرارات، وكافة هذه الأساليب تصب في اتجاه زيادة ولاء العاملين لبذل أقصى الجهود من قبلهم تعد من أقوى المحفزات التي تشجع الموظف على بذل جهد، عطفاً على كون مشاركتهم حافزاً معنوياً دون أدنى جهد من الإدارة العليا. وقد برهنت كثير من الدراسات والتجارب التي أخذها المسؤولون في مواقع العمل والإنتاج المختلفة على أن هناك حوافز غير الحوافز المادية، والتي لها تأثير كبير على تحفيز الموظف أو تزيد من ارتباطه بالعمل، تتمثل في الحوافز المعنوية؛ كالمدح، والتشجيع، ووضع أسماء المجدين في لوحات الشرف، والشهادات التقديرية.

3- مكافأة مدة الخدمة: هي مكافأة تمنح للموظفين ذوي الخدمات الطويلة، والذين يرجع لهم الفضل في تطوير عمل المؤسسة، أو الذين يمثلون القدرة والنشاط والجديّة للآخرين، وتشكّل هذه المكافأة شهادة لخدمة عشر سنوات، وشهادة وميدالية لخدمة عشرين سنة، وشهادة وميدالية أكبر لخدمة ثلاثين سنة، وهي تمنح في حفل رسمي.

4- رسائل التقدير والإطراء: وتعرف رسالة التقدير بأنها: تقدير كتابي للاعتراف بعمل معين أو خدمة جديرة بالتقدير، وكذلك رسالة الإطراء تقدير كتابي عن عمل يتجاوز المتطلبات العادية للواجبات الرسمية.

5- المدح والتأنيب: وهي تقديم المدح والتثناء للأفراد عند قيامهم بأداء الأعمال الصحيحة السليمة، وتوجيه اللوم والتأنيب للأشخاص عندما يقومون بأداء واجبات أو أعمال خاطئة غير سليمة.

6- **التيسير الاجتماعي:** يوجد التنافس عندما يعمل الأفراد على انفراد، أو في مجموعات، ويجب أن يتوافر جو للمنافسة داخل المؤسسة ولكن بصورة شرعية وتسمى بالمنافسة الإيجابية.

7- **دوافع العمل النفسية:** وهو شعور الموظف بالاطمئنان على صحته وعمله ومستقبله وأولاده، بعيداً عن الخوف ومحاط بضروب مختلفة من التأمينات الاجتماعية ضد حوادث العمل، وأمراض المهنة والشيخوخة والبطالة والوفاة، وهذا له دور كبير؛ حيث ينعكس ذلك إيجابياً على أداء العامل؛ لأنّ الشعور بالأمان شرط ضروري من شروط الصحة النفسية السليمة، وإذا كان أمن الفرد أساس توازنه النفسي، فأمن الجماعة أساس الإصلاح الاجتماعي، وقد أشارت البحوث إلى علاقة الحوافز المادية والمعنوية بصحة العامل النفسية، وزيادة إنتاجه وهي علاقة لها صور إيجابية.

8- **دوافع العمل الاجتماعية:** أن يكون الفرد موضع تقدير واحترام من الآخرين، وأن تكون له مكانته الاجتماعية وبمناى عن نبذ المجتمع، أي يتوقّر لدى الفرد الشعور بأنّ له أهمية اجتماعية، وأنّ وجوده وجهوده لها قيمة وتأثير على الآخرين؛ ذلك لأنّ التقدير الاجتماعي يعزّز الشعور بالأمن، ويزيد من الرغبة في العمل الجماعي. العمل والحاجة إلى التقدير: يطلق عليها حاجات الإنجاز؛ لأنّها تتضمن تكوين علاقات مع الآخرين، وتشمل: الحب، الرضا، القبول، الصحة، الصحبة، المكانة الاجتماعية.

9- **العمل والحاجة إلى تحقيق الذات:** والمقصود بها أنّ الإنسان يوجّه كلّ إمكانياته وطاقاته، ويسعى لاستغلالها داخل العمل، وذلك للوصول بها لطموحاته وأهدافه المنشودة، أي يضعها موضع الإنجاز، وتعتبر هذه الحاجة هي التي تدفع الفرد للتعبير عن ذاته، وإثبات شخصيته، وأن يقوم بأعمال نافعة ذات قيمة للآخرين من خلال القيام بعمله الموكّل إليه.

10- **دوافع الإنجاز:** وتتمثل بشعور العامل بأنّ لديه الرغبة ليؤكد ذاته في عمله من خلال ما يقدمه من تحسينات وابتكارات، واختراعات للعمل؛ أي إحساسه وشعوره بأنّ ما يقوم به من عمل يتوافق مع الأهداف المنشودة لوطنه والتي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

11- **دوافع الاستقرار:** أي حاجة العمّال الصناعيين إلى شعورهم بالاستقرار بالعمل، وأنّ هناك عدالة في المعاملة ولا توجد تفرقة من حيث الترقية، أو استحقاق العالوة، وكذلك الاستقرار من ناحية المستقبل وما يحدث لهم في حالة حدوث إصابة عمل، أو في حالة الإصابة بأي مرض.

الفرع الثاني: الحوافز من حيث أثرها أو (من حيث فاعليتها)

أ- حوافز إيجابية: وهي ما تحمل من مزايا مختلفة للفرد إذا قام بالعمل المطلوب، وتقدم له عطاء ملموساً أو غير ملموس، وتعتمد على التّغيب والأمل والتقاؤل. وهذه الحوافز تدخل فيها كافة المغريات الماديّة والمعنويّة عند زيادة الإنتاج أو تحسين مستواه، وتعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات؛ لأنها تشجع مناسباتاً صحيّاً مناسباً في ظروف العمل المحيطة، ولتنوعها لتشمل أكبر شريحة من العاملين. والحوافز الإيجابية تتمي روح الإبداع والتّجديد في العمل لدى العاملين، لأنها تتلاءم ورغبات العامل بحيث تترك بعض النتائج الإيجابية على مجريات العمل مثل حافز المكافأة النّقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير. والهدف الرئيسي لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع الأفراد العاملين، وحثّهم على إحداث السلوك المرغوب فيه، وخير مثال على هذا النوع من الحوافز هو: عدالة الأجور الأساسية، ومنح الأكفاء علاوات استثنائية، وثبات العمل واستقرار الفرد في عمله؛

- "توفير فرص الترقية الاستثنائية أمام الموظفين الاعتراف بكفاءة الفرد في عمله"¹

فالحوافز الإيجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز والأداء، واستخدام الحافز عندما يحقّق العامل إنجازاً متميزاً وجيداً يؤدي بالضرورة إلى الاستمرار في تحقيق مزيد من الإنجاز في الأداء، وهذه الحوافز تكون فعّالة ومؤثّرة 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 ومتوقّفة على معدّل الأداء الكمي ومستواه النوعي، فكلّما كان الإنتاج عالياً وجيداً يزداد تبعاً لذلك حجم الحافز. أن تؤدّي الحوافز إلى إشباع حاجات معيّنة يشعر العامل بضرورة إشباعها، فإذا لم يستطع الحافز إشباع الحاجات والرغبة لدى العاملين فإنّه يفقد قدرته التحفيزية وتكون فائدته شبه منعدمة.

ب- حوافز سلبية: وهي التي تهدف إلى التأثير في سلوك العاملين عن طريق أسلوب العقاب والوعيد والتأديب المتمثّل في جزاءات ماديّة؛ كالخصم من الأجر، أو الحرمان من العلاوة والترقية. فالحافز السلبي يتضمّن نوعاً من العقاب، وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتّى يتجنّب العقوبة حافزاً لعدم

¹ - ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، اثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، غير منشورة قسم الإدارة و

الاقتصاد، الأكاديمية العربية بالدنمارك-2011-2012 ص 40

الوقوع في الخطأ والمخالفة، ومن الناحية العملية فإنّ الحافز السلبي لا يحفز العامل على العمل وإنّما هو يحذره، ولا يدفع للتعاون ولا يعلم الأداء، وإنّما يعلم كيف عليه أن يتجنّب العقاب، وكيف يتحاشى العامل المواقف التي توقع في العقاب دون الامتناع عن العمل؛ فالخوف من الفصل مثلاً، وسيلة رقابة وتحكّم غير سلبية من الناحية السيكولوجية، ولا تؤديّ بذلك إلى أقصى الطّاقات لدى الفرد الذي عادةً ما يؤديّ العمل بالدرجة التي لا تعرّضه للفصل. إنّ الحوافز السلبية تتمثّل بالدرجة الأساسية في التخويف، أو التهديد بالعقاب، أو غير ذلك من العوامل ذات الصفة الإلزامية أو الإيجابية التي تحاول إجبار الأفراد على التصرف بصورة معيّنة، وإلا فإنّهم سيخضعون لعقوبة، ومن أبرز صور هذه العقوبة: التهديد بالفصل، أو تخفيض الراتب، أو الحرمان من الإجازة، أو النقل لمكان بعيد وغير مرغوب. ويرى كثير من المديرين بأنّ العقاب أو التهديد أداة فعّالة لتحقيق الطّاعة والولاء من قبل العاملين، وقد يكون هذا مفيداً أكثر من غيره من الوسائل، وحافزاً قوياً لتقويم الفرد لسلوكه، ولكن قد يكون العقاب أو التهديد به سبباً لخوف الفرد بدرجة لا يمكن الاستجابة بطريقة إيجابية للتعليمات والمقترحات وتنمو لديه اتجاهات غير ملائمة عن العمل.

يؤخذ بالتخويف والعقاب الذي تتضمنه الحوافز السلبية لإجبار الأفراد على الامتناع عن سلوك غير مرغوب، وليس بهدف التّرجيب على عمل معين، وقد يسهم في رفع الكفاءة الإنتاجية، "و قد تبين حديثاً أن الحافز السلبي قادر على توفير إنتاجية جيدة في المدى القصير"¹ ،

إلا أنه قد يترك آثاراً سلبية في نفوس العاملين ممّا يوّلّد لديهم شعوراً بالإحباط تجاه العمل؛ ولهذا يجب على المرؤوسين أن يأخذوا في عين الاعتبار حجم العقاب، وأن يكون العقاب متكافئاً مع السلوك الذي أحدثه. والحوافز السلبية تحدث توازناً في عملية التحفيز، فهي تذكر العاملين بأنّهم مثلما يثابون على الأداء الممتاز، فإنّهم يعاقبون على الأداء الضّعيف فتحفّظ الإدارة بذلك رهبتها وتضمن جدية العاملين.

كما قد يؤديّ تجنّب العاملين للعقاب إلى اكتساب الطرق السليمة للسلوك الوظيفي والأداء، إلا أنّها قد تحدث بعض الآثار السلبية وخاصة إذا لم تحسن الإدارة استخدام الحوافز السلبية، أو إذا أسرف الرؤساء في استخدامها، لذلك فإنّ الإدارة الجيدة هي التي تعطي الأولوية للحوافز الإيجابية وتوسّع مجالات استخدامها، وتحدّد بوضوح السلوك اللازم للحصول عليها، وتقدّمها للعاملين في حينها أي عندما يقومون بهذا السلوك المطلوب.

-: ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، مرجع سبق ذكره، ص 41¹

الفرع الثالث: حسب المستفيد من الحافز

ينظر هذا التقسيم للحوافز من حيث من تطبق عليهم:

أ- **حوافز فردية:** هي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الإنتاج، كتخصيص مكافأة للفرد الذي ينتج أفضل إنتاج أو تخصيص جائزة لأفضل عامل¹.

يرجع الفضل في نشأة الحوافز الفردية إلى "فريدريك تايلور" والذي يسعى إلى التوفيق بين متناقضين أساسيين هما زيادة أرباح أصحاب المشروعات وفي نفس الوقت زيادة أجور العاملين ورفع كفاءتهم عن طريق استخدام محفزات فردية، فالحوافز الفردية يجب أن تستخدم في حالة إمكان وجود علاقة بين مقدار الجهد الذي يبذله العامل وكمية إنتاجه.

ان الحافز الفردي يعتبر كأداة تعطي فاعلية كبيرة ودائمة لفترة طويلة في زيادة إنتاجية العامل بطريقة مباشرة، كما للحوافز الفردية آثار سلبية تتضح في إثارها للمنافسة بين العاملين من أجل تحقيق زيادة كل واحد منهم في أقصر مدة ممكنة وما يصاحبها من زيادة في تكاليف الإنتاج عن توتر العلاقة بين مختلف العاملين.

ب- **حوافز جماعية:** وهذه الحوافز تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين، ومن أمثلتها المزايا العينية والرعاية الصحية، والرعاية الاجتماعية، التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية واحدة، أو قسم واحد، أو إدارة واحدة لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الأداء والإنتاجية، وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية.

وتهدف الحوافز الجماعية إلى إشباع حاجات نفسية واجتماعية ومادية لدى أعضاء الجماعة الواحدة؛ مثل حاجات الانتماء والولاء وتقدير الآخرين، وتسهم الحوافز الجماعية في زيادة التعاون بين الأفراد، وتقوية الروابط، وإثارة التنافس بينهم، وزيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة، وتحتاج الحوافز الجماعية إلى حرص عند تطبيقها يتمثل في تحديد المعايير التي توزع الحوافز على الأفراد بناءً عليها، فكلما كانت هذه المعايير عادلة زاد إقبال الأعضاء على العمل للحصول على الحوافز المتاحة، أما إذا لمسو أنها

¹ - جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي و التطور الإداري، دار هومة للطباعة و النشر والتوزيع، 2002 ص 23

غير عادلة أو تشوبها المحاباة، أو التفضيل الشخصي فإنهم يشعرون بالغبن وبأن جهودهم تضيع وسط الجماعة، فتظل حاجتهم للاحترام والتقدير وإثبات الذات ناقصة أو محبطة، الأمر الذي يؤدي إلى إحباطهم وانصرافهم عن الإسهام في الجهد الجماعي¹.

الفرع الرابع: حسب موقع الحافز

ينقسم إلى نوعين:

أ- الحوافز المباشرة: هي التي يشعر بها الفرد بشكل ملموس ونجد فيها الحوافز المالية مثل المكافآت و المنح و الحوافز العينية كالعلاج المجاني بالمنظمة، تقديم الخدمات الاجتماعية و كذا الحوافز المعنوية مثل الميداليات، لوحات الشرف.

ب- الحوافز الغير المباشرة: هي الحوافز التي لا تمس العامل بصفة مباشرة و من الأمثلة على ذلك لدينا: ظروف العمل الملائمة، العلاقات التي تربط العاملين ببعضهم البعض و بالآخرين خصوصا المسؤولين ، التكوين... الخ.

المبحث الثالث: نظام الحوافز وفعاليتها

المطلب الأول: مراحل تقييم وتصميم نظام الحوافز

لكي يتم تصميم نظام الحوافز يجب مراعاة وإتباع المراحل التالية:

أولاً: مراحل التصميم

1: مرحلة تحديد هدف النظام: تسعى المؤسسات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز ان يدرس هذا جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف هذا النظام تعظيم الأرباح أو تخفيض التكاليف أو تشجيع الأفكار الجديدة أو غيرها من الأهداف، ولتحقيق هذا الهدف فانه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بمعنى ضرورة التسلسل من الأعلى إلى الأسفل،

-الحوافز وتأثيرها على الموارد البشرية داخل الإدارة و على المجتمع، محمد الناذلي، مجلة حقائق الدراسات النفسية و الاجتماعية، العدد 9 ص 1.399.

وذلك داخل كل وحدة تنظيمية انتقالات من الإدارات العامة إلى الأقسام وصولاً حتى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف.¹

2: دراسة الأداء: وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي وأن تحديد وتوصيف الأداء يستدعي ما يلي:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم وأن تكون الوظيفة واضحة ومفهومة المعالم وذات عمليات ونواتج واضحة.
- وجود عدد سليم من العاملين: فلا تكون الأعداد أكثر ولا أقل مما يجب في المؤسسة.
- وجود طرق عمل سليمة: ويعني هذا وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل، وأساليب للأداء والاتصال.
- وجود ظروف عمل ملائمة والذي يعني أن مكان العمل يسهل الأداء، وذلك من حيث التجهيزات والأدوات والإضاءة وغيرها.

3: تحديد ميزانية الحوافز:²

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

أ- قيمة الحوافز والجوائز: وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وهي تتضمن بنوداً جزئية مثل المكافآت والعلوات والرحلات والهدايا وغيرها.

ب- التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنوداً مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام.

ت- تكاليف الترويج: وهي تغطي بنوداً مثل النشرات والكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية والمراسلات وخطابات الشكر.

¹- بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، منكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 2010/2009 ص103

²- منير بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب، الحوافز، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء، عنابة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منثوري، قسنطينة 2009-2010 ص 126

ث-وضع إجراءات النظام: وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة، وهي تعني بتسجيل الأداء وحساباته ونماذجه واجتماعاته وادوار المشاركين فيه.

ثانيا: تقييم النظام

هناك ثلاثة مؤشرات رئيسية لتقييم نظام الحوافز والتي يجب أن تحظى بالعناية الفائقة وأن تأخذ بعين الاعتبار قبل وبعد تطبيق هذا النظام ونذكر منها¹

1-مؤشر الأداء: يستخدم لتقييم أثر النظام على أداء العاملين مع افتراض تبات العوامل الأخرى فإنه يقدر ما كان نظام الحوافز المعتمد مؤثرا على الأفراد، فان ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي سيحققونه.

2-مؤشر تكلفة العمل بالنسبة للوحدة: فبقدر ما تمكن نظام الحوافز من تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة، أو تحقيق استقرار في تكلفتها، فان هذا النظام فعال وكفاء.

3-رضا العاملين: تمثل درجة رضا العاملين على نظام الحوافز المطبق، أحد أهم المعايير لقياس مدى نجاح هذا النظام، فلا فائدة من تطبيق نظام الحوافز دقيق منظم ومصاغ بأسلوب علمي، مادام غير مرغوب فيه من طرف العاملين لذا لا بد من الإدارة أن تضمن توفر القبول والقناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المؤسسة.

المطلب الثاني: المبادئ الأساسية لنظام الحوافز

لنظام الحوافز الفعال هي كالتالي:

1-مبدأ التبعية: ونقصد ب هان التواب والعقاب، ينبغي أن يكون تابعا أو معتمدا على السلوك المرغوب، بمعنى أن الموظف الذي يكون أداءه متميز وفق مستوى معين يمكن ان يتم تحفيزه بمنحه زيادة في راتبه، اي أن تحفيزه يتم بزيادة راتبه نتيجة سلوكه، عكس الحال لو حصل الموظف على زيادة سنوية عادية في راتبه،

1 - حميد باجة، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة،دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط و البويرة، شهادة ماستر غير منشورة،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير،جامعة ألكي محند اوجاج، البويرة 2013-2014 ص35

فإن الثواب هنا لا علاقة له ولا يتبع أي سلوك معين أو مستوى الأداء. إن تنفيذ مبدأ الثواب والعقاب بالسلوك يسمح للموظفين بالقيام بسلوك يعرفون مسبقاً انه مجزئ لهم.

2-مبدأ الإدراك: نقصد بذلك انه لكي ينجح مبدأ التبعية بين الحوافز والسلوك لا بد ان يكون الناس مدركين للعلاقة الموجودة في هذا المبدأ، ففي المثال السابق إذا لم يعرف الموظف مسبقاً ان زيادة راتبه ستتبع ارتفاع مستوى أداءه فلن يكون لمبدأ التبعية أي وجود، ومن هذا يجب على المشرف عندما يريد ان يقيم علاقة تبعية بين الحوافز والسلوك المرغوب أن ينقل هذا المبدأ إلى الموظفين وإلا فإنهم لن يتعرفوا على هذا المبدأ.

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

4-مبدأ الحجم: ويتعلق هذا المبدأ بكبر أو صغر الحافز نفسه، فالحافز الكبير سيكون له أثر أكبر من الحافز الصغير.

5-مبدأ النوع: ويتعلق هذا المبدأ بأنواع الحوافز المقدمة، فقد تكون حوافز مادية كالمال والجوائز والترقيات والعطلات وقد تكون حوافز غير مادية كالرضا الوظيفي، الغرور والاستحسان من المشرف، ويختلف الأفراد فيما بينهم على نوع الحوافز التي يفضلونها، ويمكن للمشرف من خلال المواقف المختلفة التي يواجهها مع المرؤوسين ومن خلال تعامله معهم ان يتعرف على نوع الحوافز التي يفضلها كل منهم حتى يمكنه ان يحقق علاقة التبعية بين الثواب (الحافز) والسلوك المؤدي من كل منهم.

6-مبدأ الثبات: ونقصد بذلك أن يكون نظام الحوافز ثابتاً.

7- مبدأ التحكم: يتعلق بدرجة تحكم الموظف في السلوك الذي يرغبه المشرف، فادا كان للموظف السيطرة التامة على السلوك المرغوب (كان يكون ملتزماً بمواعيد العمل الرسمية في الحضور والانصراف) فان تطبيق مبادئ نظام الحوافز يمكن أن تؤثر على السلوك، أما إذا كان الموظف لا يستطيع التحكم في السلوك.

المطلب الثالث: عوامل نجاح وفشل نظام الحوافز (العوامل المؤثرة في نظام الحوافز)

الفرع الأول: عوامل نجاح نظام الحوافز.

- أن تتناسب الحوافز مع حجم العمل وأهدافه.
- أن تضمن إدارة المؤسسة الوفاء بالالتزامات التي يقرها نظام التحفيز.
- الحرص على مبدأ العدالة عند منح الحوافز، بمعنى عدم تعميمها وإنما تقنينها.
- أن تتناسب الحوافز مع المخرجات أو الإنتاجية وكذلك مستوى الأداء.
- أن تتناسب الحوافز طردياً مع المستوى الوظيفي للموظف.
- أن لا يتم تصميم الحوافز على أساس قدرات الموظفين المتميزين أو المتفوقين فقط.
- أن يؤخذ في الاعتبار جعل الحوافز في تنمية روح المبادرة والابتكار عند تصميمه.
- توفير الدورات التدريبية اللازمة لرفع كفاءة وإنتاجية الموظفين.
- جعل فرصة الحصول على الترقية الوظيفية متاحة أمام جميع الموظفين.
- تعزيز شعور الموظفين بالأمان والاستقرار الوظيفي داخل الشركة.

الفرع الثاني: عوامل فشل نظام الحوافز.

- عدم وجود أهداف واضحة أو معايير رصينة للأداء.
- صعوبة قياس بعض معايير الأداء.
- عدم قدرة الموظفين على تحقيق تلك المعايير
- المنافسة غير المهنية بين الموظفين.
- عدم دعم وإسناد برنامج التحفيز وإجراءاته من قبل الإدارة.

خاتمة الفصل:

مما سبق يتضح لنا مدى أهمية الحوافز كمقوم رئيسي في المؤسسة، بل الركيزة الأساسية ولا بد من ربطها بالأداء حيث توضع معايير محددة وعادلة، حتى تكون العملية التحفيزية مجدية، يجب على الإدارة تحديد مفهوم الأداء الجيد لديها، بتحديد ما هو مطلوب من كل وظيفة وكذا تحديد معايير الأداء والطرق التقييمية، وهذا ما سنتناوله بالتفصيل في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

تمهيد:

يعتبر نجاح المؤسسة هو وصولها الى درجة الأداء الذي تهدف اليه ولحصولها على ذلك عليها بتبني نظام حوافز فعال يولد لدى العاملين الرغبة في العمل وزيادة بذل المجهود في سبيل تحقيق اهداف المؤسسة لذا على المؤسسة فهم الدور الفعال لنظام التحفيز ومنحه المكانة المناسبة والاهتمام بتطبيقه لتحقيق الأهداف المسطرة وذلك بالتطبيق الجيد لهذا النظام من قبل الإدارة اضافة الى اتباع طريقة تقييم ناجحة تبين مدى بدل المجهود من قبل الموظفين وتحقيق أعمالهم الموكلة إليهم وفق المعايير المسطرة لقياس الأداء وذلك للوصول الى الأهداف المرجوة . وللتعرف على الأداء بصورة أكبر سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: ماهية الأداء

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

المبحث الثالث: علاقة التحفيز بالأداء

المبحث الأول: ماهية الأداء

المطلب الأول: تعريف الأداء وعناصره

أولاً - تعريف الأداء: تعددت تعاريف الأداء ونذكر منها ما يلي:

يعرف الأداء على أنه: "هو المخرجات والنتائج والإنجازات التي يتم تحقيقها بواسطة فرد أو جماعة أو منظمة."¹

ويعرف بأنه "درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة اليه، من حيث الجهد والجودة والتنوعية المحققة مع العمل من أجل تخفيض الموارد المستخدمة"²

وقد عرف أيضاً: "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة."³

بينما يرى سلطان محمد أن "الأداء هو عبارة عن جهود العامل التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام الذي يشير على درجة تحقيق وتمام المهام المكونة لوظيفة العامل"⁴

يقصد به أيضاً: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام الى تحقيقها، وهو يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنظمة الى تحقيقها."⁵

يعرف دراكر P. Drucker الأداء على أنه: "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء من أجل تحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال."⁶

¹-سلوى عمر عبد الرحمن الإدارة بالداء كمدخل لتقييم العاملين، الدار الجزائرية، 2015، ص 31

² - سامية لحول، فاطمة زعزع أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية27(1) جامعة زيان عاشور باتنة ص236

³ -محمود عبد الرحمن، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة رسالة ماجستير إدارة اعمال 2006 ص 35.

⁴ - حازم أحمد فروانة، سليمان سلامة الديب، سليمان محمد سليمان، أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء، غزة، مجلة كلية فلسطين، دير البلح، 2016، ص117

⁵ -ندير بوسهوه، على مكيد، دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الجامعية الاقتصادية والمالية، العدد 7 جامعة الوادي 2014 ص 157

⁶ -بوعزيز شعيب، شيخ الياس، دور وأهمية التحفيز في تحسين أداء موظفي إدارات الجماعات المحلية دراسة حالة بلدية مقرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف 2020-2021 ص30

ثانياً- عناصر الأداء وأنواعه:

1-عناصر الأداء

للأداء وجهين أو جانبين ويتمثلان فيما يلي:

أ-**الجانب السلوكي**: ويتمثل في سلوك أو تصرفات العامل داخل المنظمة أي أن يكون سلوك يتماشى وما يتطلبه المركز من مهارات ودقة في انجاز العمل.

ب-**الجانب المادي**: ويتمثل في مردود العامل أو إنتاجه الذي يقاس من الناحية الكمية وكذا من الناحية الكيفية.¹

2-أنواع تقييم الأداء : وينقسم تقييم الأداء إلى ما يلي:

-**المشرفون يقيمون رؤوسهم**: وهو الأسلوب الشائع باعتبار المشرف هو القادر على تقييم رؤوسه وهو الذي يسند إليهم المهام ويتابعهم باستمرار ويتعرف على الأداء مشاكلهم الوظيفية وتطورهم المهني ويجب أن يكون التقييم مستندا على الأداء الفعلي للموظف، وأن تطبق المعايير بشكل منظم وأن تتكامل الصورة لدى المشرف قبل تقييمه للموظف كما ينبغي أن تتوفر الشفافية والمناقشة والمكاشفة بين الرئيس والمرؤوس وجها لوجه.

-**المرؤوسون يقيمون رؤسائهم**: وهو أسلوب متبع في الأكاديميات وساحات البحث العلمي وهو يساعد المشرفين على التعرف على نقاط الضعف لديهم مما يدفعهم الى تحسين أدائهم، كما يتعرف من خلاله المسؤولون أو الإدارة العليا عن مدى كفاءة المشرفين ومدى تجاوب المرؤوس مع رؤسائهم.

-**الموظفون في نفس المستوى peers يقيمون بعضهم**: وهو أسلوب غير مجد في كثير من الأحيان ولا يحقق العدالة إذ يحتاج إلى نزاهة في الحكم والبعد عن الأغراض الشخصية وهو ما يصعب تحقيقه بين المنافسين

التقييم الذاتي : وهو أسلوب يعود الموظف على النظر الى عيوبه وميزاته بشكل متجرد، والبحث عن مكامن ضعفه وقوته ووضع مقترحات لتحسين أدائه.²

-أحمد صقر عاشور إدارة القوة العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1983 ص 334
 2 - طارق علي جماز، إدارة الموارد البشرية ط1 مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة 2010 80-81

المطلب الثاني: مكونات الأداء ومعايير قياس الأداء

أولاً: مكونات الأداء

يمكن التمييز بين ثلاث مكونات يمكن أن يقاس الأداء من خلالها وهي:

1- **كمية الجهد:** يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمانية التي يبذلها الفرد في العمل

خلال فترة زمنية محددة وهو ما يعرف بالبعد الكمي للطاقة المبذولة.¹

2- **نوعية الجهد:** ونقصد بها مستوى الدقة والجودة أي مدى مطابقة الإنجاز للمقاييس والمواصفات

المطلوبة ففي كثير من الأحيان لا تولي أهمية لسرعة الأداء أو الكمية بقدر ما يهمننا نوعية وجودة

المجهود المبذول.²

3- **نمط الإنجاز:** ويقصد به الطريقة أو الأسلوب التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط

الإنجاز يمكن مثلاً قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة في حالة

ما إذا كان العمل جسمياً كما يمكن أيضاً قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى قرار أو حل

قضية أو الأسلوب الذي يتبعه في إجراء بحث أو دراسة إذا كان العمل ذا طابع ذهني.

ثانياً: معايير قياس الأداء وخصائصه

1- معايير قياس الأداء

توجد معايير عدة لقياس كفاءة أداء الفرد ونذكر منها ما يلي:

أ-معايير نواتج الأداء:

-كمية الأداء

¹سليمان حنفي محمود، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، القاهرة، ص13
- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2003، ص220

- جودة الأداء

ب- معايير سلوك الأداء: ويكون الاعتبار الأساسي وفقا لهذه المعايير لسلوك الفرد وليس لكمية ونوعية الإنتاج الذي يقدمه ومن هذه المعايير ما يلي:

- معالجة شكاوى العملاء.

- كتابة التقارير.

- المواظبة في العمل.

- التعاون مع الزملاء.

- قيادة المرؤوسين.

ج- معايير صفات شخصية: يكون الاعتبار الأساسي وفقا لهذه المعايير للصفات الشخصية للفرد العامل وليس لإنتاجه أو سلوكه ومن هذه المعايير:

- المبادرة

- الانتباه

- الإلتزان، الانفعال

- الدافعية العالية.¹

2- خصائص معايير قياس الأداء

هناك مجموعة من الاعتبارات والضوابط التي يجب أن يوليها القائمون بتصميم مقاييس الأداء وعنايتهم لها فعليها تتوقف فعالية ودقة المعلومات التي تعطيها المقاييس المستخدمة هذه الفعالية نوجز هذه الاعتبارات فيما يلي:

1- أحمد ماهر الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والافراد الدار الجامعية مصر 2003 ص 373

-الصدق: يجب على القائمين بتصميم المقاييس أن يتحققوا من أن الجوانب التي يحتويها المقياس ذات أهمية وارتباط بالفاعلية والكفاءة المطلوبين في أداء الفرد لعمله فالعوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك التي تتطلبها أداء العمل لا أكثر ولا أقل.

-الثبات: ويقصد به أن يكون لمقياس يحتوي على قسط هام من الإخلاص أي يعطينا نفس النتائج في مجال زمني محدد وظروف محددة.

-التمييز: المقصود هنا قدرته على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء مهما كانت ضئيلة.

يسر الاستخدام: المقصود هنا هو سهولة استخدام المقياس ووضوحه والقصر النسبي للوقت وقلة الجهد الذي تستغرقه عملية القياس.¹

المطلب الثالث: محددات الأداء وأهميته

أولاً: محددات الأداء: هي محددات تخرج عن سيطرة الموظف وأهمها:

أ-الوظيفة أو متطلبات العمل: وهي ما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف. إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.

ب-الموقف أو بيئة التنظيم الداخلية: أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن، مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب.

ونظراً لصعوبة إتفاق علماء الإدارة والباحثين والمنظرين في مجالها على محددات معينة تحكم الأداء لذا فإنهم يحذرون من تعميم النتائج وأن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس أمراً سهلاً نظراً للأسباب التالية:

- أن محددات أداء فئة معينة ليست هي محددات أداء فئة أخرى.

1- احمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، دار النهضة العربية، بيروت 1983 ص 334

- أن محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى.

- أن العوامل البيئية الخارجية لها أثر سلبي أو إيجابي في تحديد محددات الأداء¹.

ثانياً: أهمية الأداء:

يحتل الأداء الوظيفي مكانة مرموقة داخل المنظمة، فهو الناتج النهائي لمحصلة جميع أنشطتها فهو، يلعب دور هاماً في استقرارها، إذ أنه مفتاح بقائها، فبه تتحدد درجة منافستها في السوق، كذلك ينعكس إيجاباً أو سلباً على البيئة الخارجية للمنظمة، (الزبون، المورد، المجتمع) لذلك فإن إدارة المنظمة تولي اهتماماً بالغاً لمستوى الأداء فيها وتسعى إلى تطوير أدائها بصورة مستمرة للوصول إلى أهدافها، ويمكن القول أن الأداء، الوظيفي داخل المنظمة لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، وترجع أهمية الأداء الوظيفي لما يحققه من الفوائد التالية للمنظمة:

أ- يعتبر الأداء الوظيفي مؤشراً لدرجة تحقيق رؤية ورسالة المنظمة.

ب- يعتبر الأداء الوظيفي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.

ت- يعبر الأداء الوظيفي عن مستوى نجاح الأفراد وإدارة المنظمة في تنفيذ المهام الموكلة إليهم ودرجة تنفيذ هذه المهام.

ث- يسهم الأداء الوظيفي في استمرارية بقاء المنظمة في السوق من خلال استمرارية تطوير وتحسين أداء المنظمة لمواكبة التغيرات البيئية المحيطة.

ج- يسهم الأداء الوظيفي في معرفة الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين في المنظمة.

ح- يعتبر تقويم الأداء الوظيفي أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري داخل المنظمة.²

1 - سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفضال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006-2007 ص 11
2 - عدال بن مطر الشمري، العوامل المؤثرة في نظام تقييم أداء العاملين دراسة ميدانية على بعض مؤسسات القطاع العام في السعودية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية للجامعة، العدد الثامن والثلاثون، 2014 ص 199

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

إن تقييم أداء العاملين ضرورة من ضروريات الإدارة الحديثة المتطورة وذلك باعتبارها الوسيلة المثلى لتحقيق العدالة المهنية والوظيفية من العاملين ورفع كفاءة الجهاز الإداري بمختلف مستوياته ومن أهمها إدارة شؤون الموظفين خاصة وأن تقييم الأداء تدعو له النظريات الحديثة ليس في حد ذاته بل هو وسيلة لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء وأهميته

أولاً: تعريف تقييم الأداء

- وهو قياس للأداء الفعلي (ما أدى من عمل) ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو ممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.¹

ويقصد به: دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر وترقية لوظيفة أخرى.²

- كما يعرف على أنه: قياس أعمال العاملين ومدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم، ومدى تحقيقهم للمسؤوليات المطلوبة في إنتاجهم، ومدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجر.³

ويعرفه محمد الصيرفي بأنه: محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأول لمواجهة الثانية ذلك كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل.⁴

1 - عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1983 ص 3
-صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 285
3 - علي محمد عبد الوهاب، عايدة خطاب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر 1993 ص 123
4 - محمد الصيرفي، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية الطبعة الأولى عمان دار القنديل 2003 ص 419

وفي تعريف آخر: هي عملية التعرف على مدى صلاحية العاملين للقيام بأعباء الوظائف التي يشغلونها، ومستوى أدائهم وواجباتهم ودرجة تعاونهم مع زملائهم ورؤسائهم وسلوكهم نحو المتعاملين معهم، وكذلك التعرف على مدى توفر القدرات لديهم لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي.¹

كما يعرفه أحمد ماهر بأنه: نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم.²

ويرى علي السلمي: أن عملية التقييم تتطلب وجود معيار أو أساس ينسب إليه الأفراد ويقارن به كأساس للحكم عليه تلك هي معدلات الأداء أو معايير الأداء الجيد.³

ثانياً: أهمية تقييم الأداء

- تتنامي أهمية تقييم الأداء الوظيفي بنمو الوعي بما يمكن أن يقدمه لعمليات التخطيط والتنظيم والتدريب والتوظيف في أي منظمة إدارية أو مؤسسة تعليمية أو جهاز أمني وتبرز أهمية التقييم في المجالات التالية:
- أ-رفع الروح المعنوية لدى الموظفين وخاصة عندما يشعر الموظفون بأن جهودهم موضع تقدير من قبل الإدارة فإن جوا من العلاقات الحسنة سيسود بينهم.
 - ب-إشعار الموظفين بمسئولياتهم فعندما يشعر الموظف بأن نتائج التقييم سترتب عليها اتخاذ مجموعة من القرارات التي ستؤثر على مستقبله المهني فإنه سوف يبذل قصارى جهده في عمله.
 - ت-تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى.
 - ث-تقديم معلومات للموظفين تتعلق بدرجة كفاءتهم في أداء العمل.
 - ج-تحديد الأفراد المستحقين للترقية.
 - ح-تحديد نقاط الضعف في أداء الفرد مما يساعد في تحديد احتياجاته التدريبية.

¹- محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، عمان الأردن 2014 ص 54

-أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005 ص 284²

-علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة مكتبة غريب 2010 ص 369³

خ- الرقابة على الرؤساء حيث يتم ذلك من خلال مراقبة قدرات الرؤساء الإشرافية من خلال نتائج التقارير الإدارية التي يرفعونها إلى الإدارة العليا.

د- يفيد تقييم الأداء في التخطيط للقوى البشرية فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توفر قوى بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال قوى بشرية أخرى محلها.

ذ- يزود الإدارة بمؤشرات تساعد في التنبؤ بإعداد الموظفين المطلوبة خلال فترة معينة.

ر- يمثل أداة اتصال بين الموظفين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى.¹

المطلب الثاني: أسس تقييم الأداء وخصائصه

أولاً: أسس تقييم الأداء:

يمكن تلخيص أهم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين على النحو التالي:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة وكذلك تحديد مجالات تقييم الأداء.
- وضع معايير موضوعية وواضحة لعملية تقييم الأداء.
- ضرورة أن يكون لنظام عملية تقييم الأداء صلة وثيقة بالوظيفة أي أن تكون معايير التقييم ذات علاقة مباشرة بالوظيفة.
- التوصيف الدقيق لكل وظيفة ومعايير الأداء فيها.
- تدريب مقيمي الأداء على استخدام نظم وأساليب التقييم تدريباً كافياً.
- ضرورة الاتصال المستمر للمقيمين بالعاملين المراد تقييم أدائهم.
- ضرورة أن يتم التقييم عن طريق أكثر من مقيم وبشكل مستقل تقادياً لبعض التضليلات التي يمكن ان يحملها التقييم من طرف شخص واحد.
- ضرورة تزويد العاملين بالتغذية العكسية عن مستوى أدائهم وكفاءته وكيفية.

¹-نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، المملكة الأردنية، دار دجلة، 2015، ص 27-29

- أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية.

ثانيا: خصائص تقييم الأداء

تتميز عملية تقييم الأداء بعدة خصائص نذكر من بينها:

- أن تقييم الأداء عملية شاملة تخص جميع العاملين بالمؤسسة.
- أن تقييم الأداء عملية منظمة ومخطط لها مسبقا.
- أن عملية تقييم الأداء عملية مرنة أي قابليتها للتطبيق على أنواع مختلفة من الأنشطة.
- أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط إنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.
- أنها لا تتضمن انجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي حققت بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.¹

المطلب الثالث: خطوات تقييم الأداء

تتم عملية تقييم الأداء عن طريق ستة خطوات مترابطة نذكرها فيما يلي:

- 1- **تحديد معايير الأداء** : يقصد بمعايير تقييم الأداء " تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم " فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا ،وهي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة كما يقصد بها "الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري أو يمكن القول ،ومرضيا باختصار أنها اتفاق بين الرئيس والمرؤوس على العمل الذي سيتم إنجازه وكيف سيتم تقييمه بالتالي فإن معيار الأداء هو بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يحققها العامل الذي يؤدي عمله المطلوب.

1 - سميرة هيش دور تقييم المهارات في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، دارسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2014-2015 ص 44

2- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لأبد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين أي يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه ومناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.

3- قياس الأداء:

تكون هذه الخطوة بجمع المعلومات وذلك عن طريق:

- ملاحظة الأفراد العاملين.
- التقارير الإحصائية.
- التقارير الشفوية.
- التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.¹

4- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل وقناعة الفرد بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي ولذلك لابد أن تتبع هذه

1- محمد بوضياف، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة رسالة ماجستير، جامعة

الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.¹

5-مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة ، لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه ، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي ، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر.

6-الإجراءات التصحيحية :

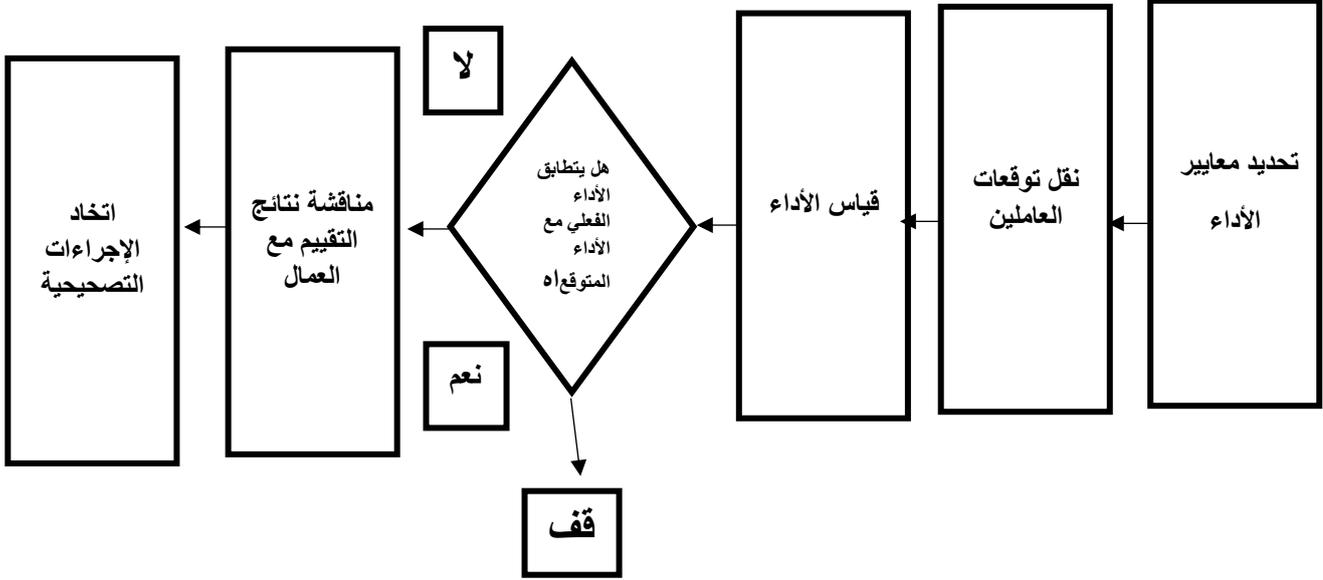
ان الإجراءات التصحيحية من الممكن ان تكون على نوعين الأول مباشر وسريع، اذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت الى ظهور الانحرافات في الأداء، وانما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فان هذا النوع من التصحيح هو وقتي.

أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأنها، تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل والشكل التالي يوضح الخطوات السابقة:²

¹-عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره ص 20

² - عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، 2005-2006 ص 21

الشكل : 2-1: خطوات تقييم الأداء



المصدر: عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، 2005-2006 ص 21

المبحث الثالث: علاقة التحفيز بأداء المؤسسة

المطلب الاول: العوامل المؤثرة في تقييم الاداء

قام كل fard. land 1980 بوضع نموذج يوضح مجموعة العوامل المؤثرة في عملية تقويم الأداء و حسب هذين الباحثين land فإن هناك ثمانية عوامل تؤثر في وصف الأداء هو هدف التقويم و عليه تتوقف عملية اتخاذ القرارات بالنسبة للمستخدمين كترقية و رفع الأجور و المنح و العقوبات المختلفة تتمثل هذه العوامل في:

1- خصائص المقوم: ويقصد بها بعض الخصائص الذاتية للمقوم والتي تؤثر في عملية التقويم التي يقوم بها وذلك كالأفكار المسبقة حول فئات معينة من العمر أو التحيز ضد الشباب مثلا وغير ذلك من الاتجاهات والخصائص السلوكية التي تؤثر سلبا في عملية التقويم.

2- **خصائص المصحح:** قد يتأثر المصحح أثناء عملية تقويم أداء المستخدمين مثلا ببعض الخصائص الجسمية والسلوكية

لهؤلاء وذلك كالتأثر بالمظهر الخارجي والهندام، الجنس، العمر وغير ذلك من الصفات المرتبطة بعملية التقويم.

3- **خصائص المركز:** بعض المناصب ومركز العمل وخاصة مراكز المسؤولية قد تؤثر بخصائص في عملية التقويم إذا أن المقوم قد يتأثر بقوة المركز فيعطي الذي يشغله نقاط أعلى مما يستحق.

4- **أداء التقويم:** قد تؤثر أداء التقويم المستخدمة في عملية التقويم في حد ذاتها إذا أوجد مثله بأن التقويم بالمقاييس الترتيبية يؤدي إلى التساهل في عملية التقويم.

5- **تطوير المقاييس:** أو تتعلق بمدى مشاركة المقوم أو المصحح في عملية وضع أداة التقويم أو القياس فقد لوحظ مثلا إن من إيجابيات المقياس السلوكية في عملية التقويم مشاركة الذين يطرحون هذا من المقاييس في عملية التقويم ذاتها، حيث يكونون أكثر دراية بالصفات أو الخصائص المراد تقويمها.

6- **سيرورة التقويم:** تتعلق هذه النقطة ببعض العوامل المرتبطة بسيرورة التقويم وذلك كحدوث عملية التقويم مرة واحدة في السنة أو إستغراق عملية التقويم لمجموع النشاط السنوي فهذه النقطة ترتبط أساسا "بالإيقاع الزمني لعملية التقويم.

7- **الخصائص التنظيمية:** تؤثر بعض الخصائص التنظيمية في عملية التقويم ومن أهم الخصائص حجم المنظمة، نوع النشاط الممارس (إنتاج أو خدمات... الخ) منظمة خاصة أو عمومية وجود أو عدم وجود النقابة ونوع القيادة وغير ذلك.

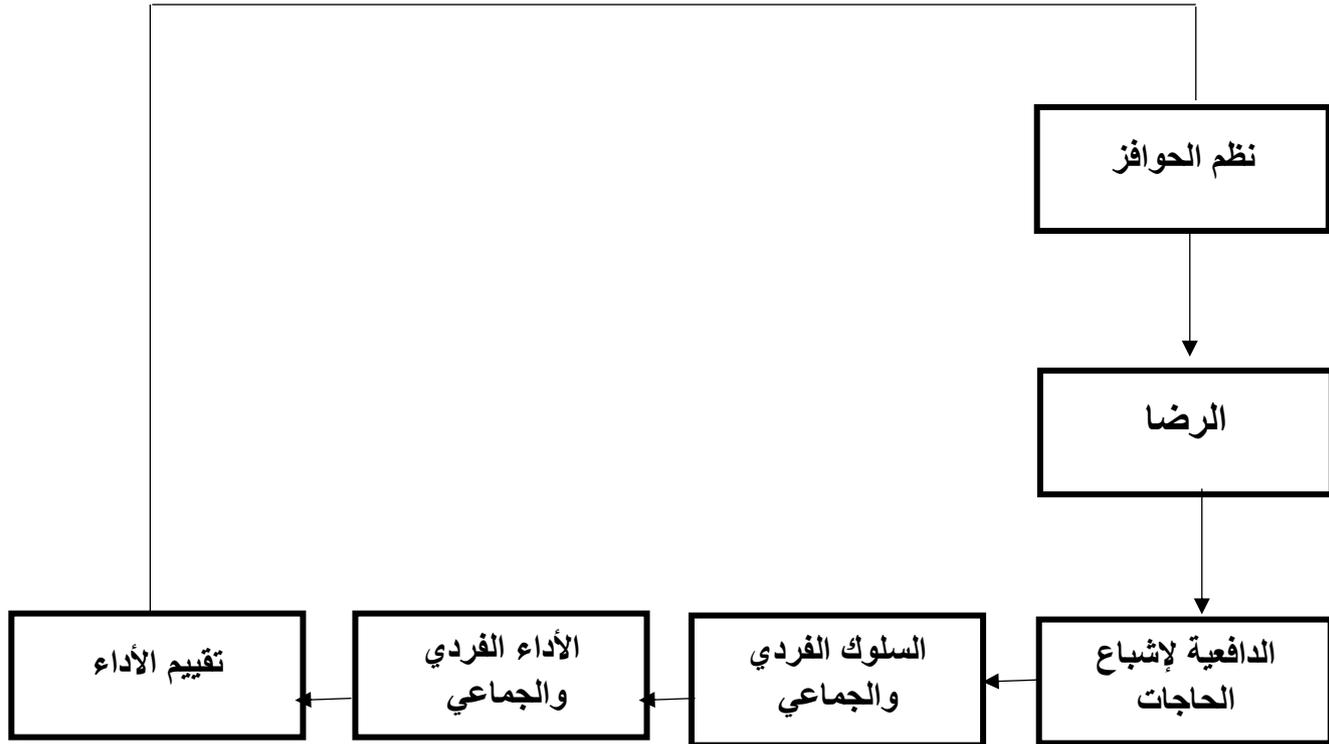
8- **تحليل البيانات:** يرتبط هذا العامل بطريقة تحليل البيانات فهل يعتمد في تحليل البيانات على جمع النقاط التي يحصل عليها المستخدم في مجموع الصفات التي خضعت لتقويم أو أن كل صفة تقوم على حدى؟ وهل عند إستعمال عدة مقومين أو مصححين تجمع علاماتهم ويستخرج المعدل أو يترك تقويم على حدى ومهما يكن فإن الإنتباه إلى هذه العوامل والاحتراس من جوانبها السلبية يؤدي إلى رفع مصداقية عملية التقويم الخاص؟¹

1 - مصطفى عشوي أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر المؤسسة الوطنية للكتاب طبعة 1992 ص 249-250

المطلب الثاني: أثر نظام الحوافز على الأداء

الاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع للأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجذب العناصر المؤهلة على افتراض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، ويمكننا القول بوجه عام أن العاملين يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم عليه المؤسسة فمن الممكن إذا أن يكون توقع المكافآت حافزا قويا لإثارة مستوى السلوك و الأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل زيادة على ذلك فللحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي كما أنها تشبع الحاجات أو تخفض قوة الدافع وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك والشكل التالي يوضح العلاقة بين الحوافز والأداء:¹

الشكل 2-2 العلاقة بين الحوافز والأداء



المصدر: نور الدين بولشرس الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2006-2005 ص 56

¹- نور الدين بولشرس الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2006-2005 ص 56

فمن خلال ذلك يسهم دور الحوافز فيما يلي:

تستخدم الحوافز الإيجابية أو السلبية وفق نظم ومحددات لدفع العاملين نحو تحسين الأداء، وحسب الأداء المتوقع لكيفية تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ولما يكون هناك قصور في الأداء، فهل من المستحب تحسين الأداء بتعزيز سلوك العامل بحوافز إيجابية سواء كانت مادية أو معنوية، أو ترهيب العامل واجباره على تحسين الأداء من خلال استخدام الحوافز السلبية.

1- مساهمة التحفيز الإيجابي في تحسين أداء العاملين.

وهي العملية التي تستخدم فيها المؤسسة الحوافز الإيجابية لإشباع حاجات العمال النفسية والاجتماعية والفكرية كالقدرة في اتخاذ القرارات لتحريكهم لبذل المزيد من الجهد لتحسين مستوى أدائهم، وهي ذات تأثير إيجابي إذا أشبعت هذه الحاجات لدى العمال وهي تتمثل في تلك الحوافز المادية والمعنوية.

حيث تساهم الحوافز المادية الإيجابية في تحسين الأداء من خلال اشباع الحاجات الفسيولوجية للعمال التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين، من أجل دعم السلوك الجيد والمرغوب والذي يضمن تلبية حاجاتهم ودوافعهم مما يخلق الرضا الذي يؤدي الى تعجيل الأداء.¹

2- مساهمة التحفيز السلبي في تحسين أداء العاملين.

وهي العملية التي تستخدم فيها المؤسسة الحوافز مرتبطة بأداء العمال حيث تحدث توازنا في عملية التحفيز فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء الممتاز فانهم يعاقبون على الأداء الضعيف فتحافظ الإدارة بذلك على رهبتها وتضمن جدية العاملين حيث تستخدم في حالة اهمال أو تقصير في أداء العمل، وتتضمن هذه الحوافز العقاب أو التهديد كمدخل لتغيير سلوك العامل في الاتجاه المرغوب وتتمثل في الحوافز المادية والمعنوية.

أ- الحوافز السلبية المادية:

¹حميدة زرقوط، دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين مذكورة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الاعمال، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة 2014 ص12

تستخدم المؤسسة هذا النوع من العقاب حتى تتمكن من التأثير على سلوك العاملين من خلال حرمانهم من بعض المزايا المادية وبالتالي تجعل الشخص أكثر انضباط في العمل، وتضمن الجدية في العمل وبقاء المؤسسة واستمرارها.

ب- الحوافز السلبية المعنوية:

تستخدم المؤسسة هذا النوع من العقاب في الحالات القصوى حتى تمنع العامل من تكرار نفس الخطأ المخالفة ومن الناحية العملية فإن الحافز السلبي لا يحفز العامل الى العمل وإنما هو يحذر، ولا يدفع للتعاون ولا يعلم لتحسين الأداء وإنما يعلم كيف يتجنب العقاب، وكيف يتحاشى العامل المواقف التي توقع في العقاب دون الامتناع عن العمل، فالخوف من الفصل مثلاً وسيلة رقابة من الناحية السيكولوجية ولا تؤدي الى بذل أقصى الطاقات لدى الفرد الذي عادة ما يؤدي العمل بالدرجة التي تحميه من الفصل.¹

المطلب الثالث: انعكاسات التحفيز على أداء المؤسسة

تؤدي الآثار والانعكاسات التي يخلقها التحفيز على الفرد لانعكاسات على المؤسسة ككل، إذ يساهم تطبيق التحفيز الفعال إلى تحقيق نتائج إيجابية في المؤسسة ككل، بما فيهم الأفراد الذين يعتبرون المحرك الأساسي للمؤسسة وتظهر الانعكاسات على المؤسسة كما يلي:

التأثير على الوظائف الإدارية للمنظمة:

ينعكس التحفيز على وظائف المؤسسة من تخطيط، وتنظيم وتوجيه ورقابة، ويمكن اظهار ذلك من خلال مايلي:

1-1- التأثير على الهيكل التنظيمي: يحقق التحفيز الفعال نقل الهيكل التنظيمي من الشكل الهرمي الى الشكل العضوي والشبكي، حيث يدفع نحو إعادة بناء الهياكل التنظيمية وآليات عملها لتصبح شبكة تسهل التواصل بين الأفراد من خلال العلاقات الصاعدة، النازلة، الأفقية والشبكية بين الأعضاء كافة، كما يساهم التحفيز في تحسين

1-الطاهر الوافي، التحفيز وأداء المرضين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الاخوة منتوري قسنطينة، 2013، ص41-42

مستوى فاعلية التنظيم وكفاءته عبر تسريع العمل والتواصل داخله، بالإضافة إلى أنه يحقق إدماج الوظائف المتعددة في مركز عمل واحد، وذلك من خلال إغناء محتوى العمل.

1-2- التقليل من المركزية: يعمل التحفيز الفعال الى تقليل المركزية، من خلال منح الإدارة تفويضات وصلاحيات إعداد الخطط وتنفيذها وتطويرها، وبهذا يبقى اهتمام الإدارة المركزية مرتكز على وضع السياسات العامة، والابتعاد عن إجراءات العمل التنفيذية.

1-3- فعالية الرقابة: يؤدي التحفيز الفعال، الى تحسين آليات الرقابة والمتابعة والتدقيق، باستخدام الطرق البعدية ذات التأثير الفعال، دون أن تمس مشاعر الشخص وإحساسه بأهميته بمعنى أنه يقود للتخلي عن أسلوب الرقابة السلطوية ويشجع تحمل المسؤوليات لدى القادة والعاملين على حد سواء، وذلك بتقليل إجراءات الرقابة وتعزيز مفهوم الشفافية والوضوح في انجاز العمل.

2- التأثير على العمل:

ينعكس التحفيز على طرق العمل من خلال اجراءاته ومساراته وغيرها ويظهر ذلك كما يلي:

1-2- إجراءات العمل: يسرع التحفيز إجراءات العمل ويبسط عملياته، وذلك من خلال رغبة العاملين في انجاز العمل بأسهل طريقة وبأسرع وقت وبجودة عالية، كما يسهل تعدد مسار العمليات وتفعيلها، وذلك بإقرار آليات عمل جديدة وسهلة تحقق النتائج المحددة، بالإضافة الى تسريع الإنجاز وتنفيذ العمل وتحقيق النتائج.

2-2- نقل تركيز المنظمة من الاهتمام بالنشاطات والمهام الى النتائج والإنجازات: يسهم التحفيز بنقل تركيز المنظمة من الاهتمام بالنشاطات والمهام الى التركيز على النتائج والإنجازات، وذلك من خلال تعزيز التنافس بين الأفراد للوصول إلى نتائج أعلى وإنجازات أكثر، من خلال تشجيع الأفكار الجديدة وطرحها لتقديم حلول لمشاكل المؤسسة، وكذلك من خلال تحقيق العدالة في تقييم الأداء المرتكز على النتائج الفعلية وليس على الجهود الصورية.

2-3- تقليل ارتكاب الأخطاء وخفض التكاليف: يحقق التحفيز الفعال تقليل ارتكاب الأخطاء التي يمكن أن تحصل في حال تنفيذ العمل، وخاصة ان كان هذا العمل جماعي، كما يحقق خفض في تكاليف العمل وتقليص الهدر جراء دمج وظائف متعددة في مركز عمل واحد، من خلال انخفاض معدل دوران العمل الذي يتسبب بتكاليف كبيرة في حال ارتفاعه، وكذلك بانخفاض نسبة التغيب التي تتسبب في تدهور الإنتاج.

2-4- تحسين أداء العاملين:

ان الهدف الرئيسي الذي يوجه كل مؤسسة هو تحقيق أفضل أداء من العاملين لديها، لأن ذلك ما يجعلها تستمر وتزدهر، فالتحفيز الفعال يؤدي الى تحسين أداء العامل كما ونوعا من خلال ربط الحوافز بالأداء سواء حوافز مادية كالأجر أو معنوية كفرص التكوين، مما يؤدي الى رفع العامل لمستوى أدائه على أساس توقع الحصول على الحوافز التي يرتقبها بمعنى أن التحفيز يحقق زيادة في نواتج العمل في شكل كميات انتاج، جودة المنتجات، المبيعات والأرباح، وبهذا يمكن القول أن التحفيز يؤدي الى تحقيق أهداف المنظمة لأنه يجعل الأفراد يعملون بحماس لتحقيقها لشعورهم بأنها أهدافهم أيضا لأنه بنجاح المؤسسة سيستفيدون أيضا ماديا ومعنويا. وبهذا يعد التحفيز أحد أهم عوامل تحقيق أهداف المنظمة.¹

-مقدود وهيبية ، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العموم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة امحمد بوقرة بومرداس 2007-2008 ص 96- 97¹

خاتمة الفصل:

من خلال هذا الفصل تطرقنا الى أهم الأساسيات المتعلقة بالأداء وطرق التقييم ودور الحوافز في تحسين الأداء حيث يعتبر الأداء من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات للوصول الى اعلى جودة ودقة وفعالية منها حيث ينعكس ذلك على الأداء التنظيمي الكلي للمؤسسة وذلك يكون بتبني برامج تحفيز ، إضافة الى تحسين وتصميم جيد لطرق التقييم ومحاولة تنفيذها بدقة من طرف القائمين على ذلك ويتحقق ذلك بإشباع حاجات الافراد والعمل على اخراج دوافعهم من خلال أساليب التحفيز المناسبة.

الفصل الثالث

(تطبيقي)

تمهيد :

قمنا في الفصلين السابقين بعرض المفاهيم النظرية للتحفيز وأهميته في تحسين أداء العاملين، وبالتالي الأداء الكلي للمؤسسة وسنحاول في الجانب التطبيقي اختبار مدى تطبيق نظام الحوافز وطرق تقييم الأداء وتأثيرها على أداء الفرد العامل وعلى المؤسسة ودراستها في الواقع وقمنا باختيار حالتين للدراسة وهما مؤسسة **MOBIKRANIF** ومؤسسة **SARL TOP GLOVES LATEX INDUSTRIES**.

ومن هنا سوف نقوم بتقسيم الفصل الى ثلاث مباحث سنتطرق من خلالهم الى:

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة.

المبحث الثاني: تحليل بيانات دراسة حالة SARL TOP GLOVES LATEX INDUSTRIES

المبحث الثالث: تحليل بيانات دراسة حالة مؤسسة MOBIKRANIF

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة: سنتطرق في هذا البحث إلى دراسة عامة حول مجتمع

العينة وأدوات الدراسة

المطلب الأول: متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة: تم استخراج متغيرات الدراسة من خلال الدراسة النظرية والتطرق لحيثيات الموضوع، وما تناولته الدراسات السابقة بالتحليل والتفصيل والفرضيات الموضوعية في المقدمة حيث تتمثل المتغيرات في:

- المتغير المستقل: يمثل نظام الحوافز المتغير المستقل المؤثر في تحسين أداء المؤسسة
- المتغير التابع: يمثل أداء المؤسسة دالة على دور نظام الحوافز

المطلب الثاني : أدوات الدراسة

أجرينا هذه الدراسة من خلال بيانات أولية وأخرى ثانوية، تتمثل البيانات الثانوية في الشق النظري من الدراسة، وقد تم تحصيله عن طريق مراجعة الكتب والمذكرات والملتقياتالخ المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة أما البيانات الأولية فتمثل في الشق الميداني من خلال إجراء المقابلات ووضع الملاحظات والمعلومات و إجابات مجتمع الدراسة عن أسئلة محتوى الإستبيان المستخلصة من الدراسة النظرية حول الموضوع

-**تصميم أداة الدراسة:** استخدمنا الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية، حيث بني من عدة جوانب تخدم موضوع الدراسة، حيث إحتوى على قسمين رئيسيين:

- **القسم الأول:** يحتوي على مجموعة من البيانات الشخصية، حيث إحتوى على البيانات النوعية لأفراد العينة مثل الجنس العمر، الحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي والخبرة، الحالة الاجتماعية والمستوى الوظيفي.

-**القسم الثاني:** يحتوي على أربع محاور تضم خمسة وعشرون عبارة، تم توظيفها للتعامل مع فرضيات البحث.

ثانيا: محاور محور الإستبيان

المحور الأول: يحتوي هذا المحور على 5 عبارات تبحث في مدى توفر المناخ المناسب للعمل.

المحور الثاني: الحوافز المادية يحتوي هذا المحور على 9 عبارات تبحث في مدى فعالية الحوافز المادية ودورها في زيادة الأداء

المحور الثالث: الحوافز المعنوية يحتوي هذا المحور على 5 عبارات تبحث في مدى فعالية الحوافز المعنوية ودورها في الأداء.

المحور الرابع: يحتوي هذا المحور على 6 عبارات تبحث في أهمية وتأثير الحوافز على الأداء.

وقد تم قياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان حسب الجدول الموالي:

الاستجابة	نادرا	أحيانا	دائما
الدرجة	1	2	3

يلاحظ من خلال الجدول انه إذا كانت إجابة الموظف دائما فهذا يقابله الدرجة 3، إذا كانت إجابة الموظف أحيانا يقابله الدرجة 2، إذا كانت إجابة الموظف نادرا يقابله الدرجة 1.

من خلال تحديد اتجاه عينة الدراسة نقوم باستخدام مقياس ليكارت الثلاثي وذلك كالتالي:

الاتجاه	المتوسط المرجح
لا اتفق	من 1.00 إلى 1.66
اتفق بحد	من 1.67 إلى 2.33
اتفق	من 2.34 إلى 3

سلم ليكارت العالمي

المبحث الثاني: تقديم وتحليل بيانات حالة مؤسسة SARL TOP GLOVES

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

أولاً: تعريف ونشأة المؤسسة

يعتبر المؤسسة شركة ذات مسؤولية محدودة "SARL TOP GLOVES LATEX INDUSTRIES" وهي مؤسسة صناعية مختصة في إنتاج المنتجات شبه الصيدلانية مثل القفازات الطبية و الجراحية المعقمة من المطاط الطبيعي و الصناعي بالبودرة وبدون بودرة و لتغطية سوق معين بما إضافة الى عملاء جدد محتملين للتعامل معهم مستقبلا داخل وخارج الوطن .

يكن مقر مؤسسة SARL TOP GLOVES LATEX INDUSTRIES في المنطقة الصناعية لولاية عين تموشنت حيث تبلغ مساحة المصنع 30600 م²، أنشأت في 25/01/2011 وبدأت نشاطها في 2011/03/22 ودخلت حيز الاستغلال في 2016/11/21 تضم 597 عامل وعاملة.

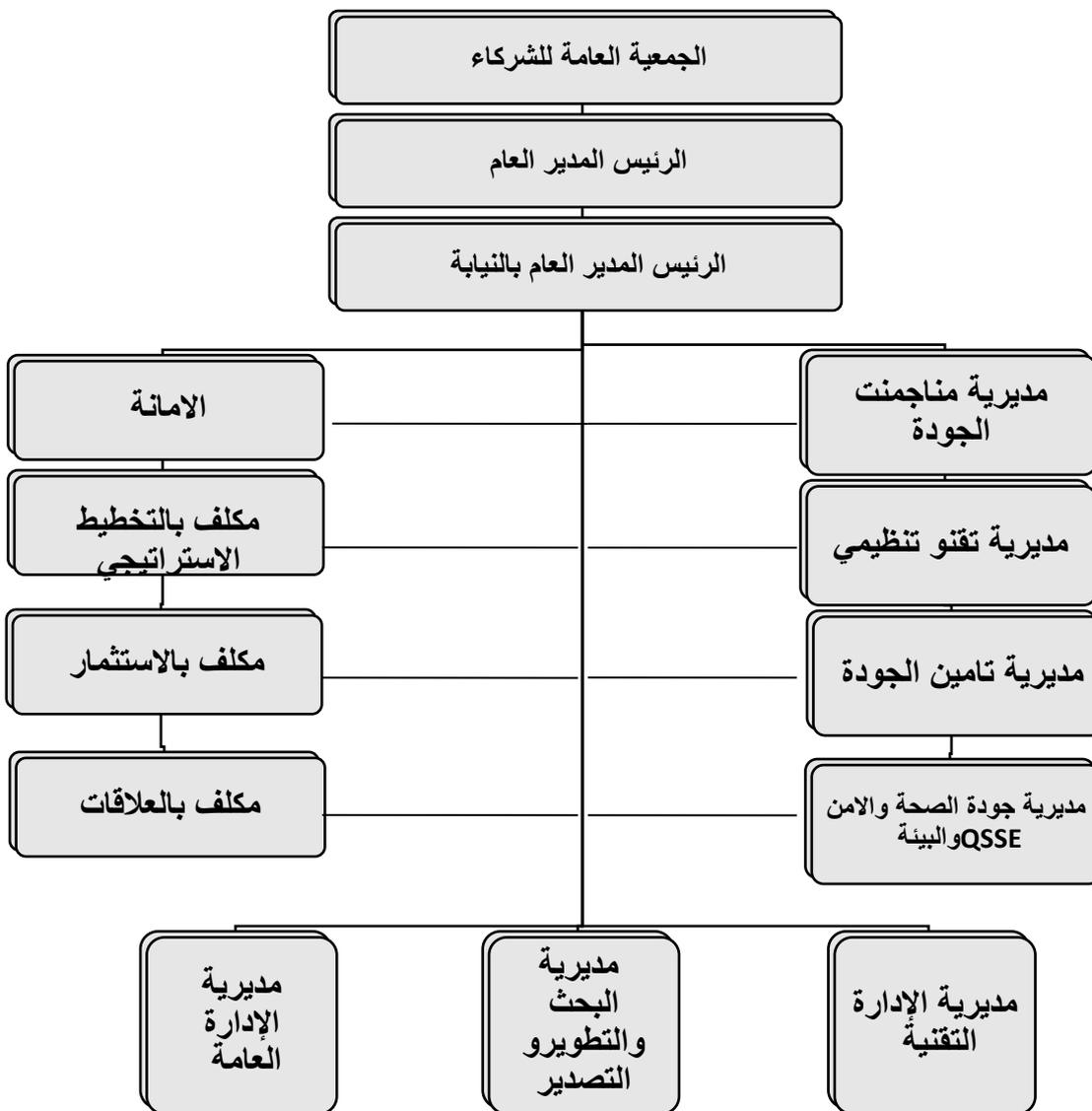
تلتزم مؤسسة TOP GLOVES LATEX INDUSTRIES لتطبيق المعايير العالمية لتقديم منتجات بجودة عالية ولقد تحصلت المؤسسة على معيار الجودة ISO:9001:2015 لإدارة الجودة (Management de qualité) إضافة الى ISO 13485 : 2016 للمستلزمات الطبية (Dispositifs médicaux).

ثانياً: مهام ومنتجات المؤسسة

إنتاج، تسويق وبيع قفازات طبية وجراحية ببودرة وبدون بودرة للاستعمال الطبي المصنوعة من المطاط الصناعي (النيتريل (nitrile synthétique) و الطبيعي (اللاتكس latex)) وتهدف المؤسسة مستقبلا الى إنتاج الأقنعة الطبية الواقية والكمامات الطبية.

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الهيكل التنظيمي هو الذي يحدد الأنشطة والمهام التي يتم توزيعها بين العاملين في المؤسسة والمسؤوليات والسلطات للقيام بعمليات التنسيق والإشراف لتسهيل عمليات الاتصال الأفقية والعمودية لتحقيق أهداف المؤسسة.



الشكل 1-3 يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة SARL TOP GLOVES LATEX INDUSTRIES

تتكون المؤسسة من ثلاث مديريات مرفقة للرئيس المدير العام للمؤسسة وهي كالتالي:

- **مديرية الإدارة العامة:** وهي مكلفة بإدارة المواد البشرية والمالية والمحاسبة، التسويق والتجارة والاعلام الالي والاتصال وعمليات الاستيراد.
- **مديرية البحث والتطوير والتصدير:** وهي مكلفة بالبحث والتطوير والتكنولوجيا المتعلقة بالمؤسسة لتطوير الإجراءات والبحث على الأسواق الخارجية.
- **مديرية الإدارة التقنية:** وتتكون من قسم مراقبة الجودة وقسم النظافة والامن وقسم اعمال الصيانة وقسم الاستغلال

المطلب الثالث: تحليل البيانات

مجتمع العينة: يتكون مجتمع الدراسة من العديد من الموظفين والإداريين والعمال، ولقد إعتدنا في اختيار العينة على تقنية العينة العشوائية العنقودية بناء معتمدين على تصريحات المعنيين، فإن حجم العينة المدروسة هو 25.

عرض أداة الدراسة: قمنا بتوزيع 32 إستمارة عن طريق التسليم المباشر في المؤسسة وتم استلامها على نفس الطريقة وبعد فرزها وجدنا 25 إستمارة صالحة من مجموع الاستمارات الموزعة.

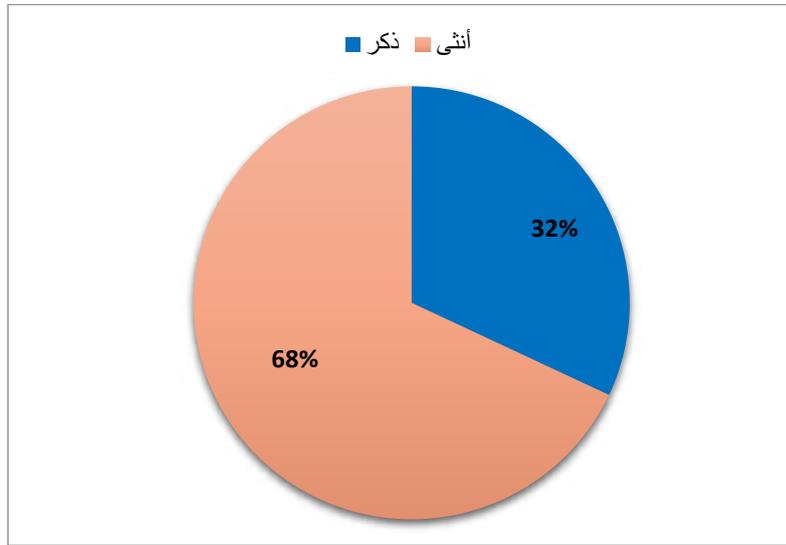
قمنا بتحليل العينة المكونة من كل شرائح الموظفين في مؤسسة SARL TOP GLOVES LATEX INDUSTRIES

• توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول 3-1 توزيع افراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
32%	8	ذكر
68%	17	أنثى
100%	25	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

الشكل 2-3 يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس

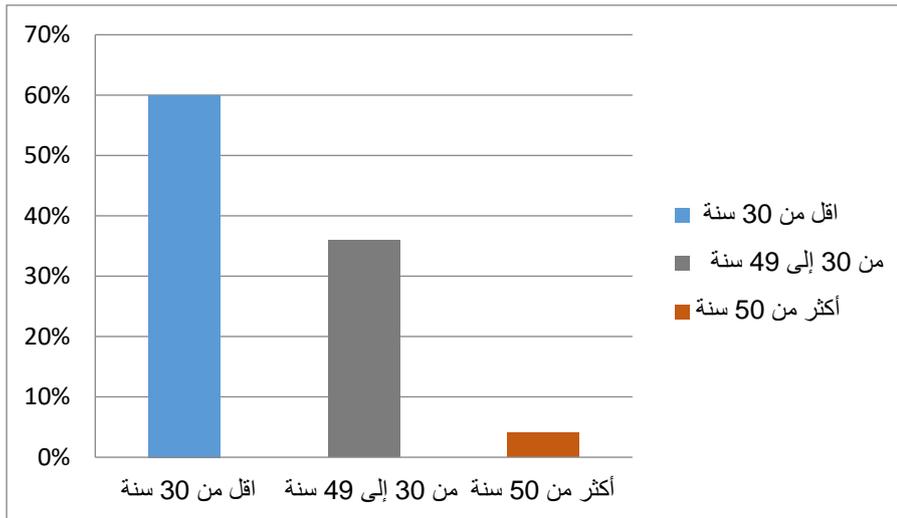
من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة الإناث 68% بينما نسبة الذكور 32% وبالتالي فان نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور بفارق 36% وهذا راجع إلى أن المصنع يعتمد بصفة كبيرة على تشغيل الإناث نظرا لطبيعة المنتج الذي يستدعي التركيز والمرونة والحرص في التعامل معه لعدم إتلافه.

• توزيع أفراد العينة حسب العمر

الجدول 2-3 يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	15	60%
من 30 إلى 49 سنة	9	36%
أكثر من 50 سنة	1	4%
المجموع	25	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS



الشكل 3-3 يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

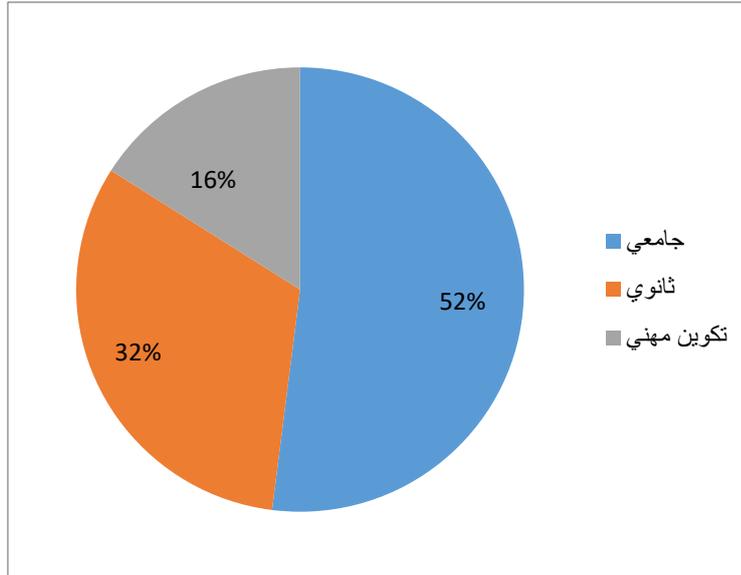
نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن فئة الأعمار أقل من 30 سنة تمثل أعلى نسبة وبمعدل 60% وهذا يدل على سياسة المصنع المتبعة في الاعتماد على فئة الشباب ثم يليها فئة الأعمار المتوسطة من 30 إلى 49 سنة بنسبة 36% وفي الأخير فئة الأعمار أكثر من 50 سنة بنسبة 4%. ونستنتج أن المؤسسة تهتم بالفئة الشبابية وهذا يعد مؤشر ايجابي يمكن المؤسسة من الاستفادة من الطاقات الكامنة.

• توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول (3-3) يبين توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
52%	13	جامعي
32%	8	ثانوي
16%	4	تكوين مهني
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS



الشكل 3-4 يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

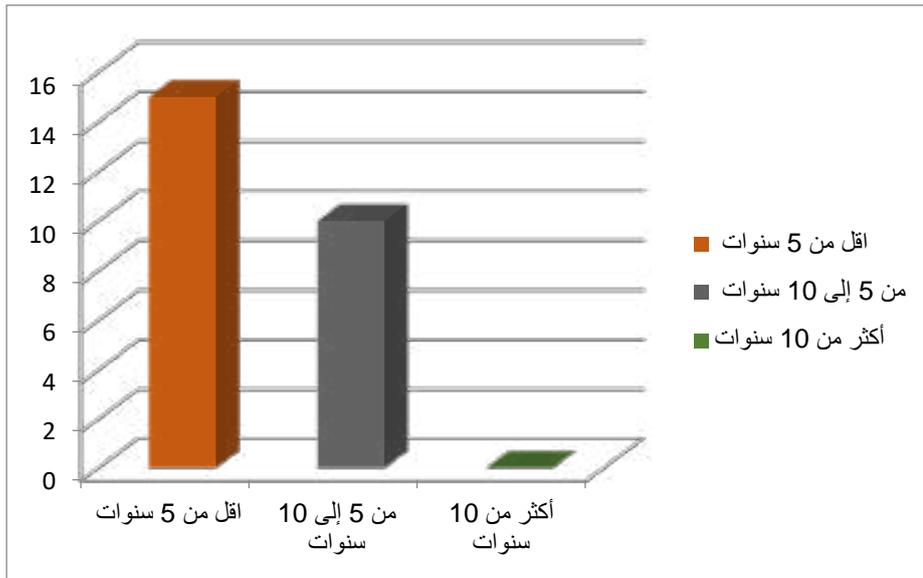
يوضح لنا الجدول أعلاه أن فئة المتحصّلين على شهادات جامعية تمثل 52% وهي أغلبها تمارس أعمال الإدارة والتسيير أما فئة المستوى الثانوي تمثل 32% وفئة التكوين المهني تمثل 16% وهم أغلبهم يمثلون الفئة العاملة في الإنتاج و التعبئة والتصنيع ومن هنا نستنتج اعتماد المؤسسة في تشغيل كل المستويات التعليمية ومحاولة إدماج الشباب الغير متحصل على شهادات في قسم الإنتاج والتصنيع واستغلال قدراتهم مما يساعد في امتصاص بطالة هذه الفئة المهمشة.

• توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة :

الجدول 3-4 يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5	15	60%
من 5 إلى 10	10	40%
أكثر من 10	0	0%
المجموع	25	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS



الشكل 3- 5 يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

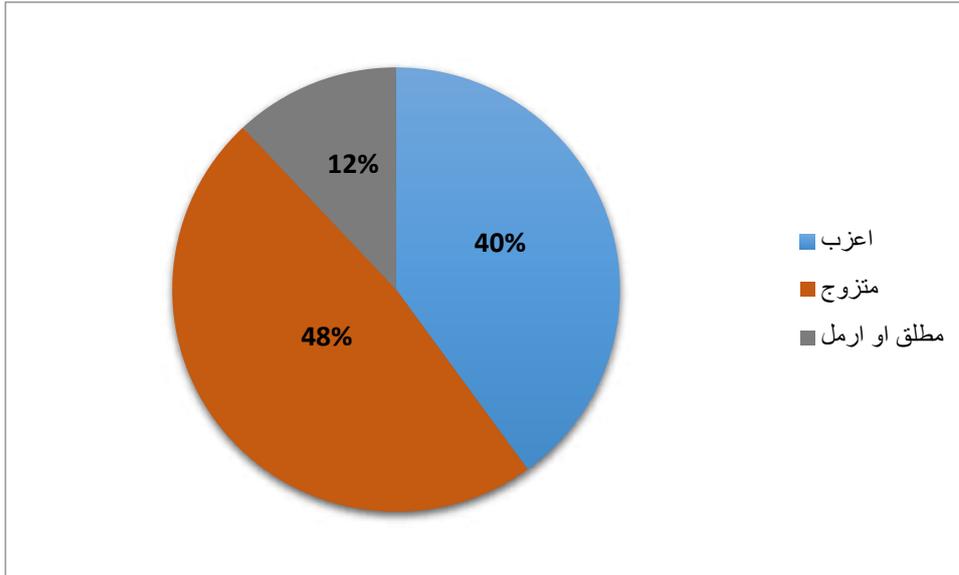
يوضح لنا الشكل أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل، فنلاحظ أن أفراد العينة أغلبهم لديهم خبرة عمل تتراوح أقل من 5 سنوات بنسبة 60% والباقي خبرتهم تتراوح من 5 إلى 10 سنوات وذلك نظرا لحدثة نشاط المؤسسة التي أنشأت في 2011.

• توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية:

الجدول 3-5 يبين توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
40.00	10	اعزب
48.00	12	متزوج
12.00	3	مطلق او ارمل
100	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS



الشكل 3-6 يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

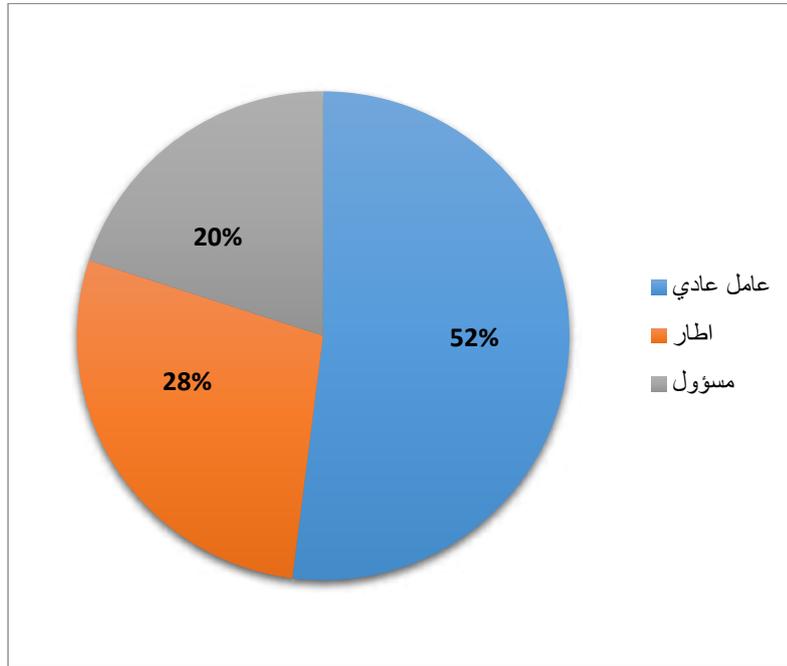
من خلال الجدول يتضح أن أفراد العينة تتنوع حالتهم الاجتماعية بنسب متفاوتة فمنهم من هم متزوجون بنسبة 46.15% ومنهم عزاب بنسبة 42.31% أما المطلقون والأرامل فهم بنسبة 11.54%.

• توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:

الجدول 3-6 يبين توزيع الأفراد حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
52%	13	عامل عادي
28%	7	إطار
20%	5	مسؤول
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS



الشكل 3-7 يبين توزيع الأفراد حسب المستوى الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يوضح لنا الجدول والشكل أعلاه ان 52% من العمال هم فئة العمال العاديين واغلبهم يعملون في قسم الإنتاج والاستغلال والتغليف ..الخ و يليها فئة 28% الإطارات التي يشغلون مناصب في الإدارة مثل تسيير الموارد البشرية والمحاسبة ...الخ وهناك 20% من فئة المسؤولين.

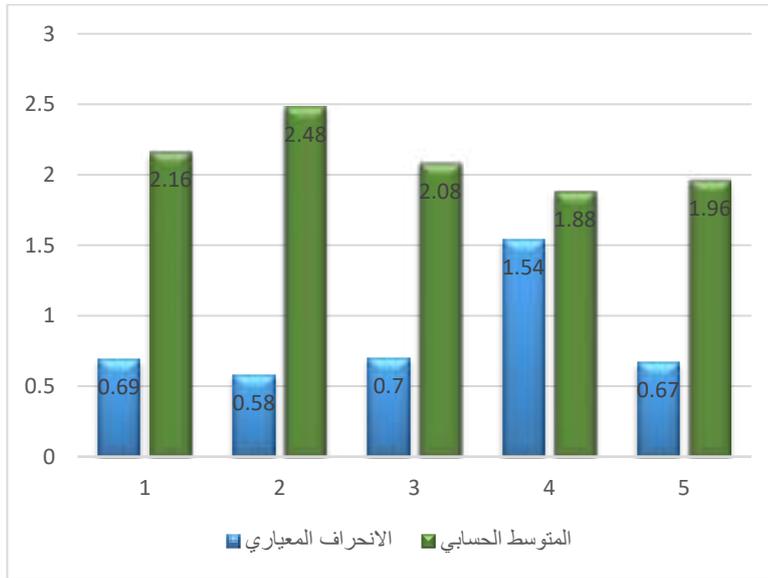
❖ المحور الأول: مناخ العمل

الجدول 3-7 يبين عبارات المحور الأول

رقم العبارة	نادرا	أحيانا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة	التكرار	التكرار	التكرار
								النسبة %	النسبة %	النسبة %
								8	13	4
13	11	1	2	52%	44%	4%				
7	13	5	3	28%	52%	20%				
12	8	5	4	48%	32%	20%				
5	14	6	5	20%	56%	24%				

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

الشكل 3-8 يوضح الانحراف المعياري والمتوسط للمحور الاول



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

من خلال الشكل والجدول أعلاه يتضح لنا ان استجابات افراد العينة كانت ما بين اتفق ولا فالعبارة (2) فكانت اتفق بمتوسط حسابي 2.48 وانحراف معياري 0.58 وهذا يدل ان العمال يجدون حسب العبارة ان المؤسسة توفر لهم وسائل الأمان والحماية من الاخطار اما العبارات الأخرى (1-3-4-5) كلها كانت موافقة بحذر فكانت محصورة بين متوسط حسابي (1.96 و 2.48) وهذا يدل على ان العمال يجدون ان المؤسسة توفر الى حد متوسط ظروف ومناخ ملائم للعمل.

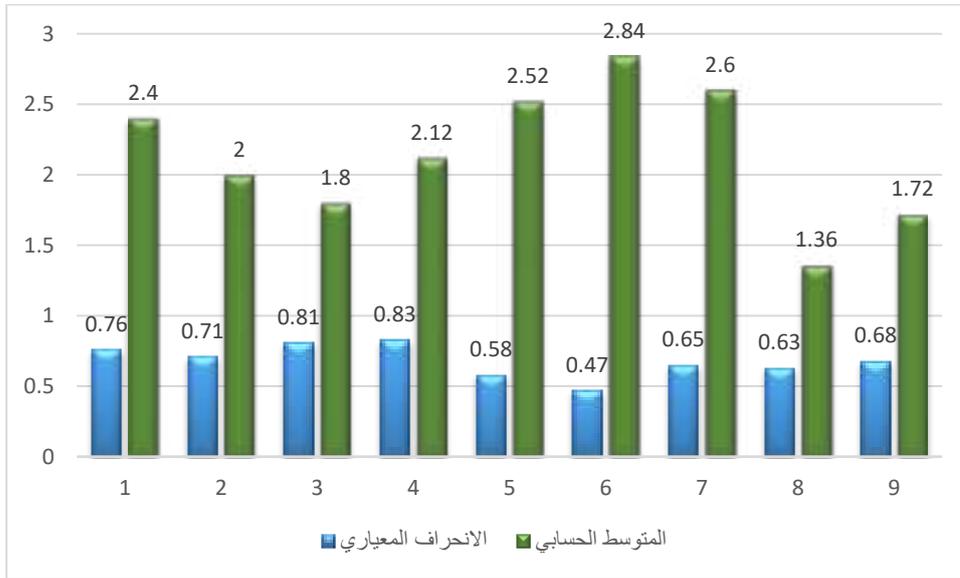
❖ المحور الثاني: الحوافز المادية

الجدول 3-8 يبين عبارات المحور الثاني

رقم العبارة	نادرا	أحيانا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
								التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
								التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
1	4	7	14	2.4	0.76	4	اتفق	6	16%	13	28%	6	56%
	6	24%	11					44%	7	28%			
2	6	13	6	2	0.71	6	اتفق بحذر	6	24%	8	32%	6	24%
	6	24%	11					44%	7	28%			
3	7	8	6	1.8	0.81	7	اتفق بحذر	6	24%	8	32%	6	24%
	6	24%	11					44%	7	28%			
4	5	8	10	2.12	0.83	5	اتفق بحذر	6	24%	8	32%	6	24%
	6	24%	11					44%	7	28%			
5	3	10	14	2.52	0.58	3	اتفق	6	24%	8	32%	6	24%
	6	24%	11					44%	7	28%			
6	1	2	22	2.84	0.47	1	اتفق	6	24%	8	32%	6	24%
	6	24%	11					44%	7	28%			
7	2	6	17	2.6	0.65	2	اتفق	6	24%	8	32%	6	24%
	6	24%	11					44%	7	28%			
8	9	5	2	1.36	0.63	9	لا اتفق	6	24%	8	32%	6	24%
	6	24%	11					44%	7	28%			
9	8	4	7	1.72	0.68	8	اتفق بحذر	6	24%	8	32%	6	24%
	6	24%	11					44%	7	28%			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

الشكل رقم 3- 9 يوضح الانحراف المعياري والمتوسط للمحور الثاني



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

من خلال الشكل والجدول أعلاه يتبين ان استجابات افراد العينة متباينة بين اتفق واتفق بحذر ولا اتفق فيما يخص محور الحوافز المادية حيث ان العبارات (1-5-6-7) كلها موافقة بمتوسط حسابي ما بين (2.4 و 2.84) و انحراف معياري بين (0.47 و 0.76) اما العبارات (2-3-4-9) فهي موافقة بحذر بمتوسط حسابي (1.8 و 2.12) وانحراف معياري (0.68 و 0.83) اما العبارة (8) فهي لا اتفق بمتوسط حسابي 1.36 وانحراف معياري 0.63 وهذا يدل على غياب الحوافز المادية والمكافآت التشجيعية واستخدام الحوافز المادية السلبية كالاقتطاعات من الاجر فيما يرغب العمال في توفر المؤسسة على حوافز مالية تشجعهم على الاستمرار في العمل.

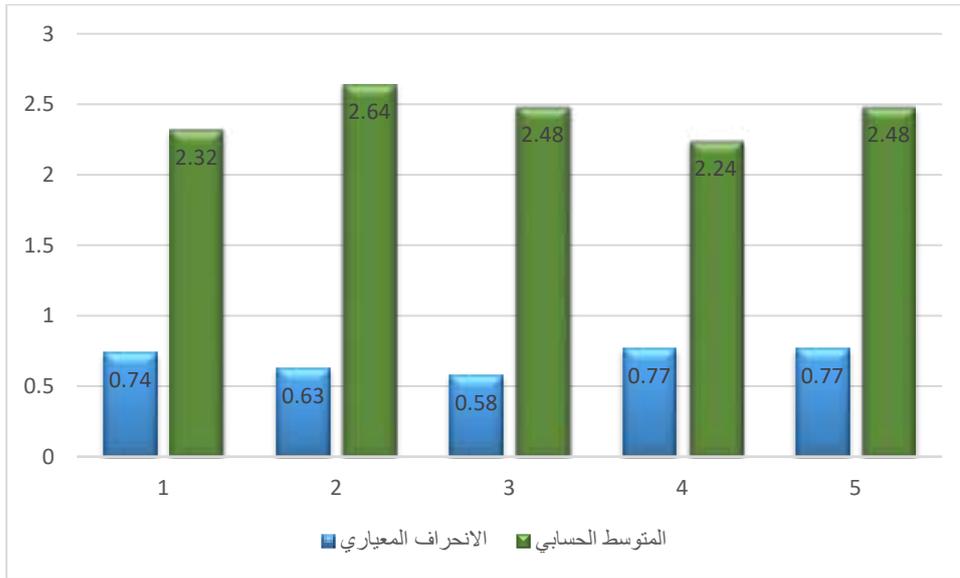
❖ المحور الثالث: الحوافز المعنوية

الجدول 3-9 يبين عبارات المحور الثالث

رقم العبارة	نادرا	أحيانا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة	التكرار	النسبة %
								التكرار	النسبة %
								التكرار	النسبة %
1	4	9	12	2.32	0.74	4	اتفق بجزر	16%	48%
	2	5	18					8%	72%
2	1	11	13	2.48	0.58	2	اتفق	4%	52%
	2	5	11					20%	44%
4	5	9	11	2.24	0.77	5	اتفق بجزر	20%	44%
	5	9	11					36%	44%
5	4	5	16	2.48	0.77	3	اتفق	16%	64%
	4	5	16					20%	64%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

الشكل رقم 3-10 يوضح الانحراف المعياري والمتوسط للمحور الثالث



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

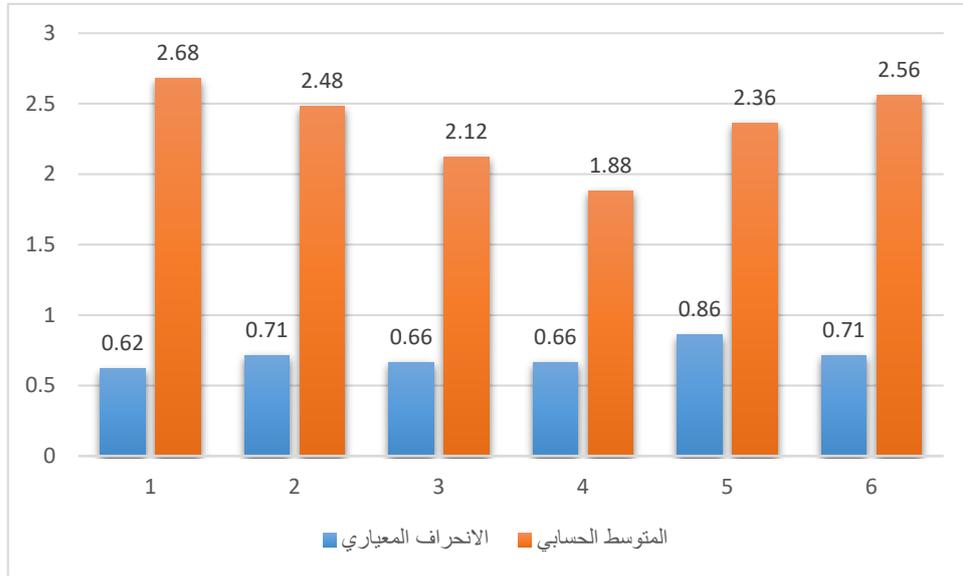
من خلال الشكل والجدول أعلاه نلاحظ ان استجابات افراد العينة الى العبارات (2-3-5) كانت موافقة حيث يتراوح المتوسط الحسابي بين (2.48 و 2.64) وانحراف انحرافي بين (0.58 و 0.77) أما العبارات (1-4) فهي موافقة بحذر حيث يتراوح المتوسط الحسابي بين (2.4 و 2.32) وانحراف معياري بين (0.74 و 0.77) ومن هنا نستنتج أن الحوافز المعنوية تهم العاملين في المؤسسة ويجذبون توفرها فهي دافع لهم للعمل ونقصها يؤثر على مردودهم.

❖ المحور الرابع: أثر الحوافز على الأداء

الجدول 3-10 يبين عبارات المحور الثالث

رقم العبارة	نادرا	أحيانا	دائما	المتوسط الحسابي	الاتحاف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة	التكرار	التكرار	التكرار
								النسبة %	النسبة %	النسبة %
1	2	4	19	2.68	0.62	1	اتفق			
	8%	16%	76%							
2	3	7	15	2.48	0.71	3	اتفق			
	12%	28%	60%							
3	4	14	7	2.12	0.66	5	اتفق بحذر			
	16%	56%	28%							
4	7	14	4	1.88	0.66	6	اتفق بحذر			
	28%	56%	16%							
5	6	4	15	2.36	0.86	4	اتفق			
	24%	16%	60%							
6	3	5	17	2.56	0.71	2	اتفق			
	12%	20%	68%							

الشكل رقم 3-11 يوضح الانحراف المعياري والمتوسط للمحور الرابع



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ استجابات افراد العينة للعبارات (1-2-5-6) متفقة حيث تتراوح بين متوسط حسابي (2.36 و 2.68) وانحراف معياري (0.62 و 0.86) ومن هنا نستنتج أن وجود نظام الحوافز يؤثر على نوعية أداء العمال وتشجعهم على تقديم أداء جيد كما يعتقد العمال أن تحفيزهم يؤثر على أداء المؤسسة بالنتيجة أما العبارات (3-4) فهي ذات استجابة متفقة بحدز تتراوح بين متوسط حسابي (2.12 و 1.88) وانحراف معياري 0.66 ومن هنا نستنتج أن غياب الحوافز يؤثر إلى حد ما على أداء العامل كما أن أساليب التقييم المتبعة في المؤسسة لا ترقى إلى طموحات العمال بشكل كبير.

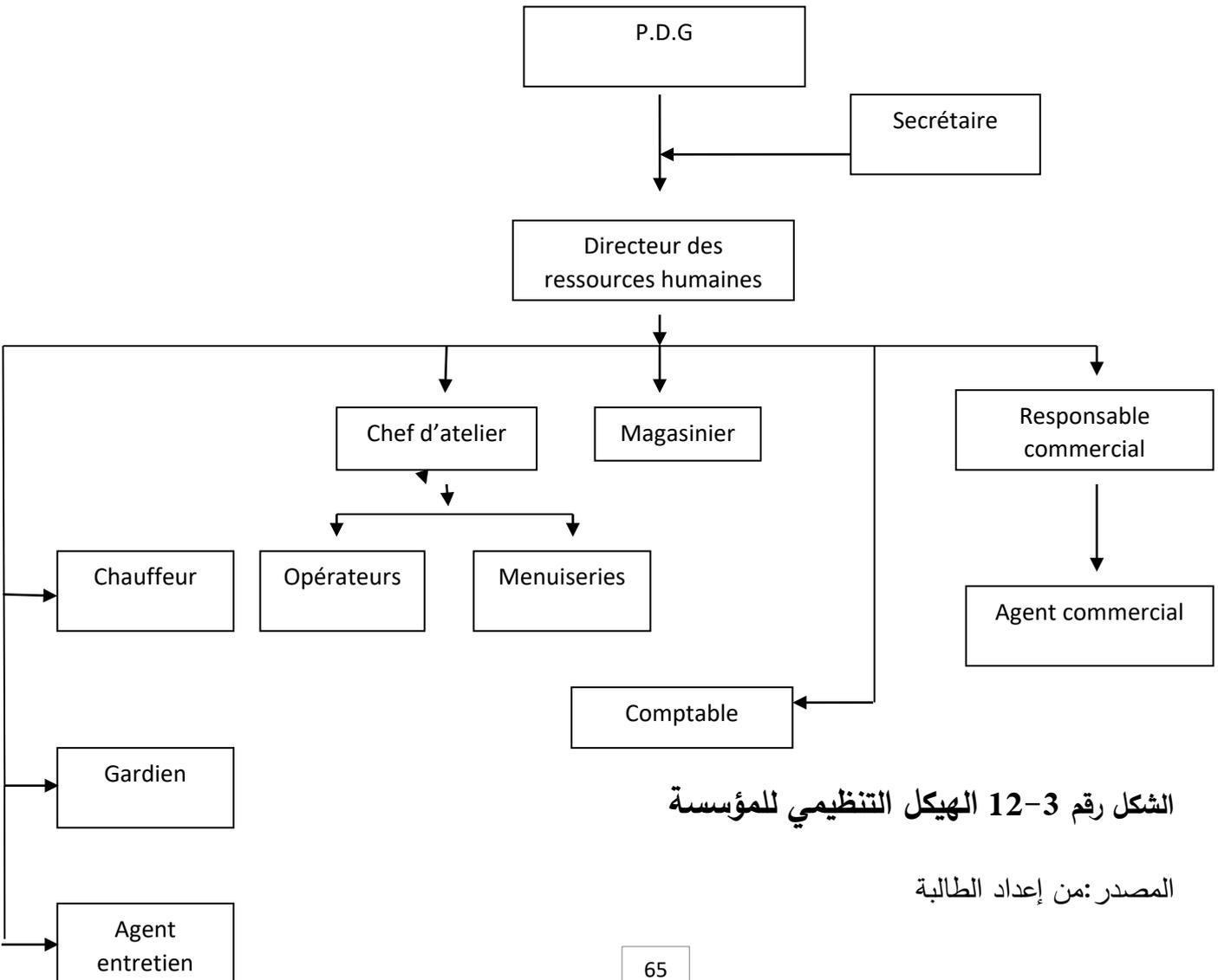
المبحث الثالث: مؤسسة MOBİKRANIF.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة MOBİKRANIF.

هي شركة خاصة، أنشأت منذ سنة 2016، تقع بالمنطقة الصناعية عين تموشنت القطعة رقم 124، مختصة في صناعة مختلف أنواع الأثاث الخشبي حيث تنشط في مجال التصنيع والتركيب باستعمال تجهيزات كاملة ووفق المعايير بدءا من التصميم إلى غاية التنفيذ فهي تشرف على:

- تهيئة الشقق.
- مطابخ حسب الطلب.
- غرف نوم الأطفال، خزانات...

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



الشكل رقم 3-12 الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: تحليل الاستبيان

1-مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة MOBIKRANIF، وقد تم استرجاع 26 استمارة تم توزيعها عليهم.

خلال هذه المرحلة يتم تحليل نتائج الاستبيان من خلال الاعتماد على برنامج SPSS بغية عرض النتائج الدراسة والخروج في الأخير بمجموعة من النتائج والتوصيات تدعم مرحلة الأولى من الدراسة وتساعد العينة المدروسة.

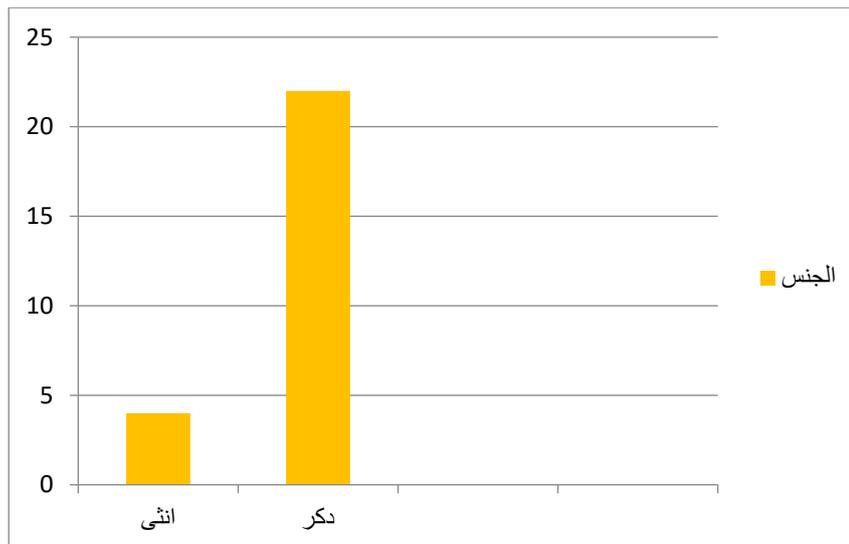
• توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

يتم توضيح ذلك من خلال الجدول والشكل التمثيلي

الجدول 3-11 يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	تكرار	النسبة
ذكر	22	84.6%
انثى	04	15.4%
المجموع	26	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS



الشكل رقم 3-13 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث حيث نسبة الذكور تقدر ب 84.6% أما الإناث فعددهم قليل جدا حيث تقدر نسبتهن 15.4%

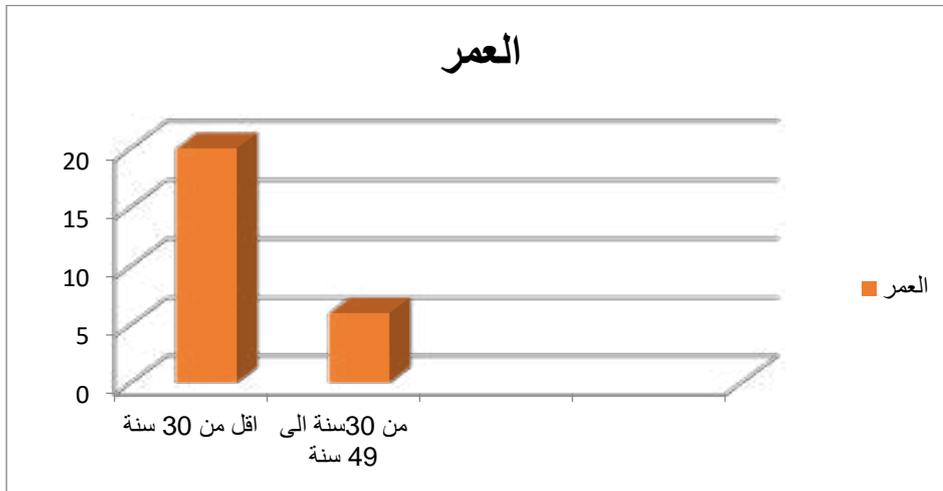
• توزيع عينة الدراسة حسب العمر

يتضح ذلك حسب الجدول وتمثيل البياني

الجدول 3-12 يبين توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	تكرار	النسبة
اقل من 30 سنة	20	76.9%
من 30 سنة الى 49 سنة	06	23.1%
المجموع	26	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS



الشكل رقم 3-14 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

نلاحظ من خلال جدول أعلاه أن معظم عمال في المؤسسة أعمارهم اقل من 30 سنة و ذلك بنسبة 76.9% أما البقية أكثر من 30 سنة تقدر نسبتهم ب 23.1%

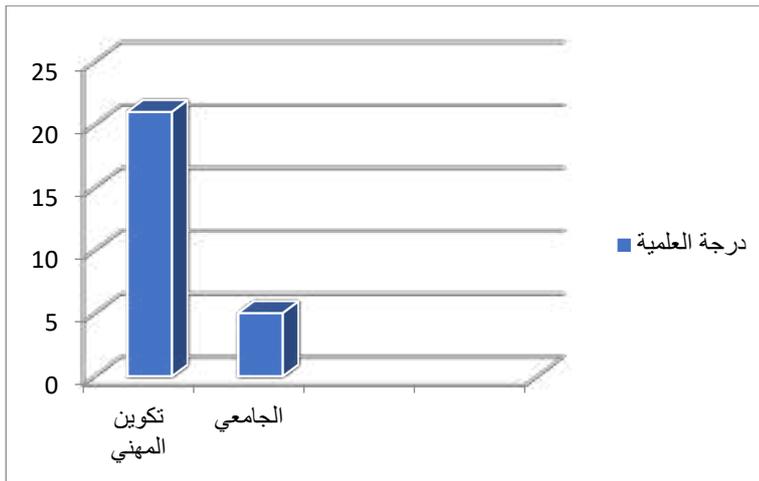
• توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية

يتضح ذلك حسب الجدول وتمثيل البياني

الجدول 3-13 يبين توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

النسبة	تكرار	المستوى التعليمي
80.8%	21	تكوين المهني
19.2%	5	جامعي
100%	26	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS



الشكل رقم 3-15 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان المؤسسة اهتمت بتوظيف خريجي تكوين المهني حيث قدرت نسبتهم ب 80.8% أما فئة التي تليها فكانت لخريجي الجامعة بنسبة 19.2%

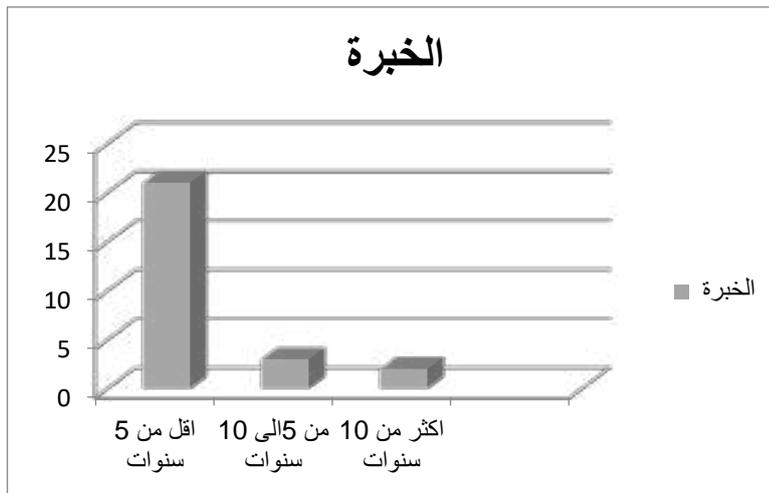
• توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

يتضح ذلك حسب الجدول وتمثيل البياني:

الجدول 3-14 يبين توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

الخبرة	تكرار	نسبة
اقل من 5 سنوات	21	80.8%
من 5 الى 10 سنوات	3	11.5%
أكثر من 10 سنوات	2	7.7%
المجموع	26	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS



الشكل رقم 3-16 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

نلاحظ في جدول أعلاه أن أشخاص الدين تقل خبرتهم عن 5 سنوات قد احتلوا مرتبة الأولى بنسبة 80.8% تليها الفئة التي تتراوح خبرتهما بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 11.5% وأخيرا أشخاص التي تتراوح خبرتهم أكثر من 10 سنوات بنسبة 7.7%.

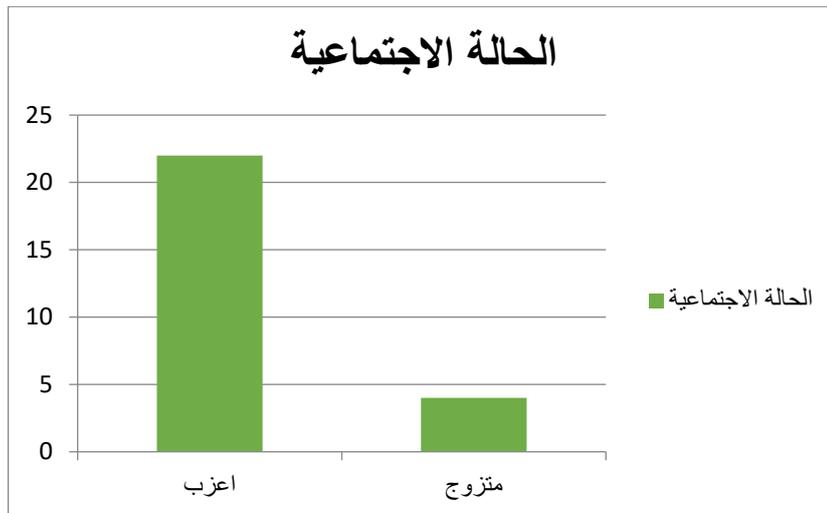
• توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

يتضح ذلك حسب الجدول وتمثيل البياني

الجدول 3-15 يبين توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	تكرار	نسبة
أعزب	22	84.6%
متزوج	04	15.4%
المجموع	26	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS



الشكل رقم 3-17 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

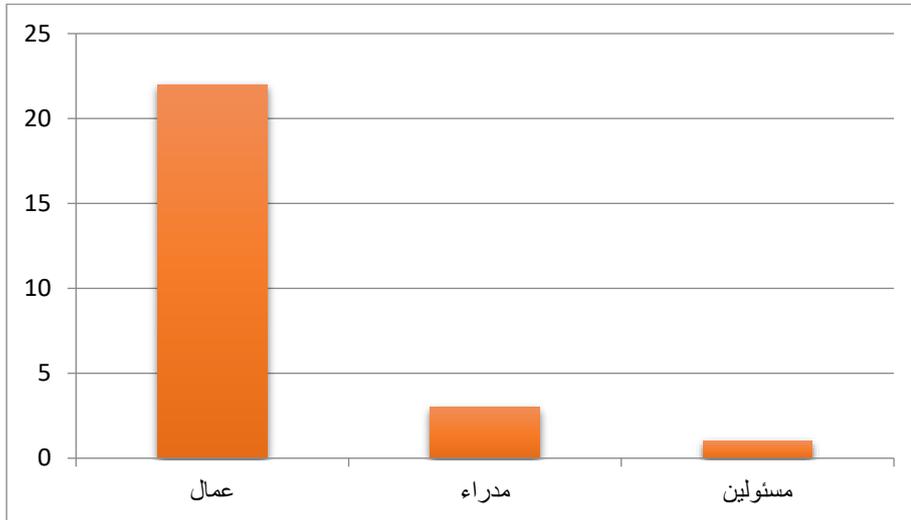
نلاحظ في جدول أعلاه أن العمال معظمهم ليسوا متزوجين حيث بلغت نسبتهم 84.6% أما العمال متزوجين قد بلغت نسبتهم 15.4%

• توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

الجدول 3-16 يبين توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	تكرار	نسبة
عمال	22	%84.6
إطارات	3	%11.5
مسؤولين	1	%3.8
المجموع	26	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS



الشكل رقم 3-18 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

نلاحظ في جدول أعلاه أن نسبة العمال تقدر بـ 84.6% تليها نسبة إطارات بنسبة 11.5%، وأخيرا مسؤولين حيث للمؤسسة مسئول واحد قائم عليها تقدر نسبته بـ 3.8%.

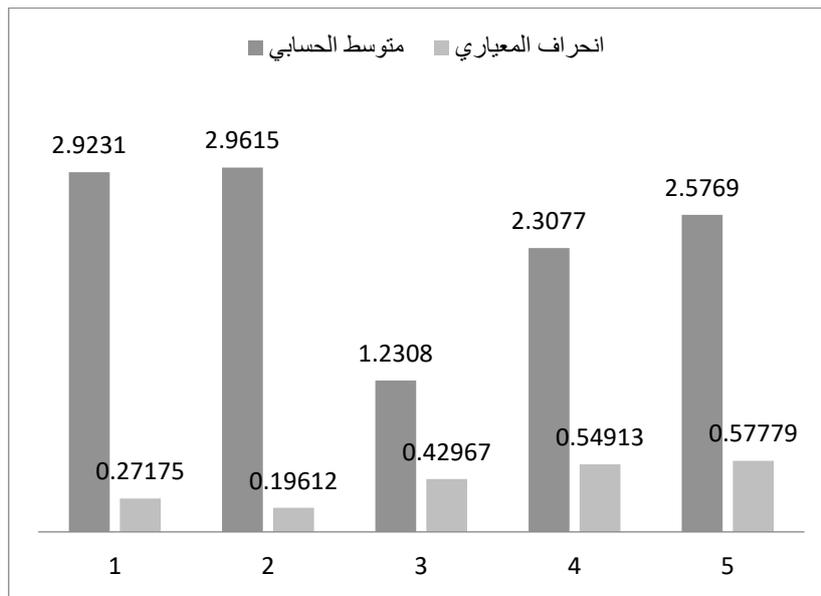
❖ المحور الأول: مناخ العمل

الجدول 3-17 يبين عبارات المحور الاول

الاتجاه العينة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات			التكرارات والنسبة المئوية	الفقرات
				دائما	أحيانا	نادرا		
اتفق	2	0.27175	2.9231	24	2	00	التكرار	01- توفر المؤسسة ظروف للعمل مرضية مكاتب تهوية...إضاءة. تكييف...الخ
				%92.3	% 7.7	%00.0	النسبة	
اتفق	1	0.19612	2.9615	25	1	00	التكرار	02- توفر المؤسسة وسائل الأمن والحماية من الأخطار
				%96.2	%3.8	%00.0	النسبة	
لا اتفق	5	0.42967	1.2308	00	6	20	التكرار	03- تهتم المؤسسة بتكوين العمال
				%00.0	%23.1	%76.9	النسبة	

اتفق بحد	4	0.54913	2.3077	9	16	1	التكرار	04- المهام والمسؤوليات الموكلة إليك واضحة وتتناسب مع منصبك
				%34.6	%61.6	%3.8	النسبة	
اتفق	3	0.57779	2.5769	16	9	1	التكرار	05- هناك عدالة في تعامل مع العمال
				%61.5	%34.6	%3.8		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS



الشكل رقم 3-19 يوضح الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمحور الاول

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

من خلال جدول والشكل أعلاه نلاحظ أن استجابات العينة كانت في تدبب ففي العبارة (5/2/1) كانت استجابات موافقة يتراوح المتوسط الحسابي بين (2.5769 و 2.9615) والانحراف المعياري بين (0.19612 و0.57779). , و أما العبارة 04 اتجاه العينة موافق بحد أي أن المسؤوليات وأعمال العمال

غير واضحة بشكل مفصل يسودها بعض الغموض متوسط الحسابي قدره 2.3077 وانحراف المعياري 0.5913 . كما أن في العبارة 03 كان اتجاه العينة غير موافق أي أن المؤسسة لا تهتم بتكوين العمال بمتوسط الحسابي 1.2308 وانحراف المعياري 0.42967.

❖ المحور الثاني : الحوافز المادية

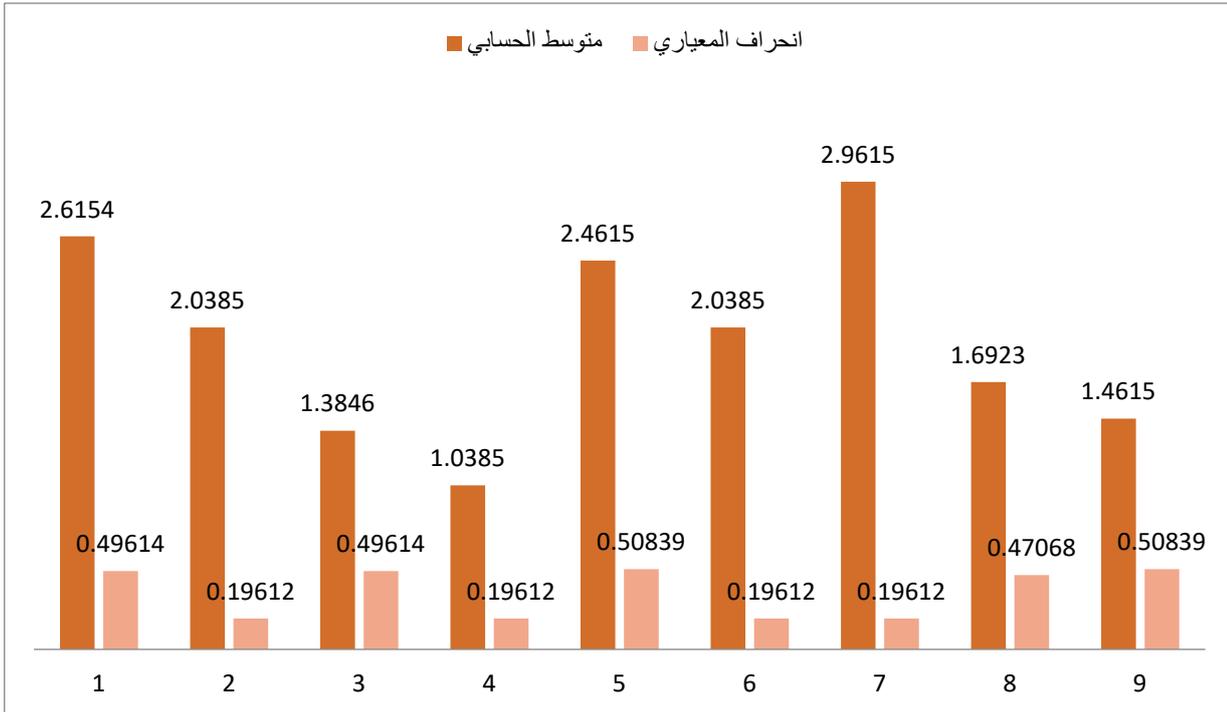
الجدول 3-18 يبين عبارات المحور الثاني

الفقرات	التكرارات والنسبة المئوية	الإجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه العينة
		نادرا	أحيانا	دائما				
01 -تمثل الحوافز المادية دافعا لك للعمل وزيادة مجهودك	التكرار	00	10	16	2.6154	0.49614	2	اتفق
	النسبة	%00.0	%38.5	%61.5				
02 -أنت راض عن الأجر الذي تتقاضاه مقابل العمل	التكرار	00	25	1	2.0385	0.19612	5	اتفق بحذر
	النسبة	%00.0	%96.2	%3.8				
03 -يوجد نظام ترقية في المؤسسة على أساس الكفاءة والأداء الجيد والخبرة	التكرار	16	10	00	1.3846	0.49614	8	لا اتفق
	النسبة	%61.5	%38.5	%00.0				
04 -توفر المؤسسة نظام التعويضات عن النقل والإطعام	التكرار	25	01	00	1.0385	0.19612	9	لا اتفق
	النسبة	%96.2	%3.8	%00.0				

اتفق	3	0.50839	2.4615	12	14	00	التكرار	05 -توفر المؤسسة خدمات الرعاية الصحية والتأمين
				%46.2	%53.8	%00.0	النسبة	
اتفق بحذر	4	0.19612	2.0385	1	25	00	التكرار	06 -تستخدم المؤسسة أسلوب الخصم من الأجر في حالة الغياب وارتكاب الأخطاء
				%3.8	%96.2	%00.0	النسبة	
اتفق	1	0.19612	2.9615	25	1	00	التكرار	07 تشجعك حوافز المادية على الاستمرار في العمل
				%96.2	%3.8	%00.0	النسبة	
اتفق بحذر	6	0.47068	1.6923	00	18	8	التكرار	08 -تقدم المؤسسة علاوات ومكافآت فردية أو جماعية تشجيعية
				%00.0	%69.2	%30.8	النسبة	
لا اتفق	7	0.50839	1.4615	00	12	14	التكرار	09 -يتم تقييم أدائك ومنحك تعويض يتناسب مع مجهودك المبذول
				%00.0	%46.2	%53.8	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

الشكل رقم 3-20 يوضح الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمحور الثاني



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

من خلال الجدول وتمثيل البياني نلاحظ أن استجابات أفراد العينة كانت موافقة بان الحوافز المادية ترفع أداء العمل ولكن المؤسسة لم تهتم بهذا الجانب. حيث كانت العبارات (1-5-7) موافقة بمتوسط الحسابي يتراوح بين (2.4615 و 2.9615) و انحراف المعياري يتراوح بين (0.19612 و 0.50839) . أما العبارات(2-6-8) فاستجابا العينة كانت موافقة بحذر حيث يتراوح متوسط الحسابي بين (1.6923 و 2.0385) والانحراف المعياري (0.19612 و 0.47068). أما بقية العبارات (3-4-9) اتجاه العينة كان غير موافق حيث يتراوح متوسط الحسابي بين(1.0385 و 1.4615) وانحراف المعياري بين(0.19612 و 0.50839).

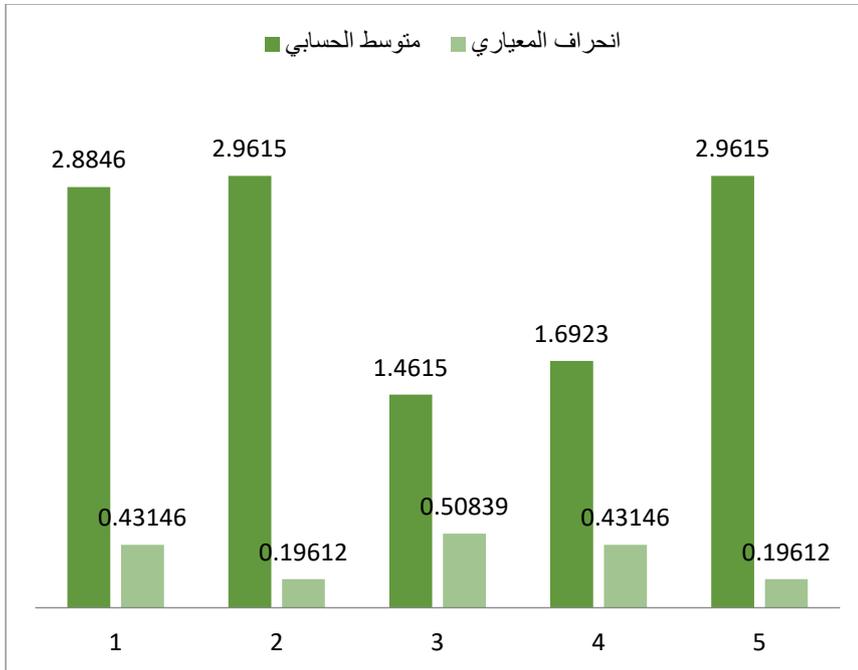
❖ المحور الثالث: الحوافز المعنوية

الجدول (3-19) يبين عبارات المحور الثالث

الفقرات	التكرارات والنسبة المئوية	الإجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه العينة
		نادرا	أحيانا	دائما				
01 - الحوافز المعنوية تمثل لك دافعا للعمل	التكرار	01	01	24	2.8846	0.43146	3	اتفق
	النسبة	%3.8	%3.8	%92.3				
02 - التقدير والاحترام من قبل المسؤولين من أهم الأمور التي تشجعك لبدل الجهد	التكرار	00	1	25	2.9615	0.19612	2	اتفق
	النسبة	%00.0	%3.8	%96.2				
03 - مشاركتك واخذ رأيك في اتخاذ القرارات والعمل تحفز أكثر على العمل	التكرار	14	12	00	1.4615	0.50839	5	لا اتفق
	النسبة	%53.8	%46.2	%00.0				

اتفق بحذر	4	0.43146	1.6923	1	16	9	التكرار	04 - غياب الحوافز المعنوية ينقص من اهتمامك بالعمل
				%3.8	%61.5	%34.6	النسبة	
اتفق	1	0.19612	2.9615	25	1	00	التكرار	05 - العدالة والمساواة والشفافية بين العمال تشجعك على قيام بعملك
				%96.2	%3.8	%00.0	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS



الشكل رقم 3-21 يوضح الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمحور الثالث

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

من خلال جدول والشكل أعلاه نلاحظ أن استجابات العينة بما يخص العبارات (1-2-5) كانت موافقة حيث يتراوح متوسط الحسابي بين (2.8846 و2.9615) وانحراف المعياري بين (0.19612 و0.43146). أما العبارة 04 نرى اتجاه العينة موافق بحذر أي أن غياب الحوافز المعنوية قد ينقص أو لا ينقص من اهتمام بالعمل بمتوسط الحسابي 1.6923 وانحراف المعياري 0.43146. حيث في العبارة 03 فكان اتجاه العينة غير موافق أي أن مشاركة العمال واخذ رأيهم في اتخاذ القرارات والعمل لا تحفز أكثر على العمل وذلك بمتوسط الحسابي 1.4615 وانحراف المعياري 0.50839 .

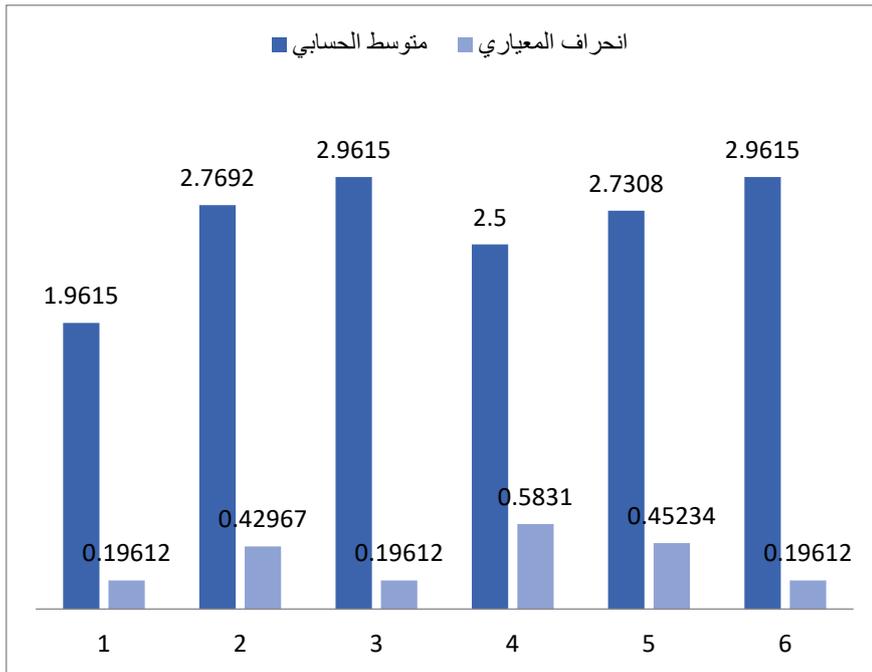
المحور الرابع: الأداء

الجدول (3-20) يبين عبارات المحور الرابع

الفقرات	التكرارات والنسبة المئوية	الاجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه العينة
		نادرا	أحيانا	دائما				
01 -تشجيع الحوافز على تقديم الأفضل	التكرار	00	1	25	1.9615	0.19612	6	اتفق بحذر
	النسبة	%00.0	%3.8	%96.2				
02 -وجود نظام التحفيز جيد للعمال يضمن أداء جيد للمؤسسة بالمقابل	التكرار	00	06	20	2.7692	0.42967	3	اتفق
	النسبة	%00.0	%23.1	%76.9				

اتفق	2	0.19612	2.9615	25	01	00	التكرار	03- غياب الحوافز يقلل من أدائك
				%96.2	%3.8	%00.0	النسبة	
اتفق	5	0.58310	2.5000	14	11	01	التكرار	04 -أساليب تقييم الأداء في المؤسسة عادلة
				%53.8	%42.3	%3.8	النسبة	
اتفق	4	0.45234	2.7308	19	7	00	التكرار	05 -تعتقد أن الأداء المؤسسة مرتبط بأداء العامل
				%73.1	%26.9	%00.0	النسبة	
اتفق	1	0.19612	2.9615	25	1	00	التكرار	06 -تؤثر الحوافز على نوعية أدائك
				%96.2	%3.8	%00.0	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS



الشكل رقم 3-22 يوضح الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمحور الرابع

من خلال جدول والشكل أعلاه نلاحظ أن استجابات أفراد العينة كلها كانت موافقة حيث يتراوح متوسط الحسابي بين (2.5000 و 2.9615) وانحراف المعياري يتراوح بين (0.19612 و 0.45234) إلا العبارة رقم 01 فكانت موافقة بحذر أي أن الحوافز في غالب الأحيان قد تشجع على العمل ولكن في بعض الأحيان لا وذلك حسب التحفيز حيث يقدر المتوسط الحسابي بـ 1.9615 و الانحراف المعياري 0.19612..

د- مناقشة الدراسة التطبيقية

1- اختبار الفرضيات الإحصائية

من خلال العينة تساوي 26 اذن يمكن اعتبار ان توزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي ومنه يمكن تطبيق عليه الاختبارات التالية

OH : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على مؤشر الأداء في مؤسسة الصناعية MobiKranif محل الدراسة عند مستوي معنوي 5%

1H : يوجد اثر دو دلالة إحصائية للتحفيز على مؤشر الأداء في مؤسسة الصناعية MobiKranif محل الدراسة عند مستوى معنوي 5%

للإجابة على الفرضيات السابقة نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من التأثير

$$Y=a_0+a_1x+e$$

Y: متغير التابع (الأداء)

0a: الثابت وتمثل قيمة متغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

1a: معامل الانحدار للمتغير المستقل

1X: المتغير المستقل (التحفيز)

e: الخطأ العشوائي

متغيرات المستقلة	ثابت الانحدار A	ميل الانحدار B	t المحسوبة	مستوى الدلالة t
التحفيز	1.497	0.519	4.4962	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المخرجات SPSS

- من خلال النتائج الايجابية التي تحصلنا عليها يمكن تفسيرها ان هناك علاقة بين المتغيرين مؤشري التحفيز و الأداء في عينة الدراسة حيث كان مستوي الدلالة يساوي 0.00 اصغر من 0.05% أي قيمة t المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية وهذا ما يفسر أن التحفيز في مؤسسة الصناعية MobiKranif عينة الدراسة هو متغير مفسر للأداء.

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على مؤشر الأداء في مؤسسة الصناعية MobiKranif محل الدراسة عند مستوى معنوي 5%

مما يعني رفض فرضية العدمية وقبول فرضية البديلة.

$$y=a_0+a_1x$$

$$y=1.497+0.519 x$$

$$a_0 =1.497$$

الأداء يساوي 1.497 في حال عدم وجود قيمة للتحفيز .

$$a_1=0.519$$

نلاحظ وجود علامة موجبة ولهذا نقول كلما ارتفع التحفيز بوحدة واحدة يرتفع الأداء ب 0.519

خاتمة الفصل:

في هذا الفصل تم دراسة دور التحفيز بأبعاده المختلفة في تحسين أداء العاملين والمؤسسة بكلا المؤسستين حيث تم التعرف على نشأة المؤسستين والهيكل التنظيمي لهما ومن ثم، وزعت الاستبانة على العاملين من أجل الإجابة عن الإشكالية المطلوبة " كيف يؤثر نظام الحوافز على أداء المؤسسة" بعدها تم تفرغ الاستبانة ومعالجتها. وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات وخلصنا إلى وجود دور ذو دلالة للتحفيز بأبعاده في تحسين أداء المؤسستين محل الدراسة.

خاتمة

من خلال دراستنا لموضوع أثر التحفيز الشخصي في أداء المؤسسة، ومعالجة إشكالية البحث التي تدور حول كيف يؤثر نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة، والفرضيات المرافقة ومحاولة التطرق للعناصر الواجب توافرها في نظام الحوافز ليكون ذو كفاءة وفعالية، و إلى أي مدى يمكن للتحفيز أن يؤثر في أداء الأشخاص داخل المؤسسة الذي يتجلى من خلال أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين وهذا التأثير يكمن في وجود إدارة جيدة تسعى للتخطيط للعنصر البشري من لحظة توظيفه الى متابعة مساره المهني من ترقية ومكافآت و تعويضات وتدريب والتي كلها تدخل في اطار التحفيز، فكل هذه العوامل تساهم في وظائف المؤسسة وتؤدي الى الرفع من الأداء الكلي لها، حيث أنه لا يمكن الاستغناء عن العنصر البشري ولا تعويضه بتكنولوجيا جديدة لذا وجب على كل مؤسسة تبني نظام تحفيز فعال للاحتفاظ بكافاتها والخبرات الموجودة لديها من أجل الارتقاء والمحافظة على مكانتها ووجودها في السوق .

❖ اختبار فرضيات الدراسة:

من خلال هذا البحث استطعنا اختبار الفرضيات وذلك على النحو التالي:

بالنسبة للفرضية الأولى: الحوافز هي مجموعة الأساليب التي تقوم بها المؤسسة لدفع وإثارة دوافع العامل ورغبته في العمل لتحقيق أهدافها ورفع مستوى أدائها ويتم ذلك عن طريق تطبيق مختلف أنواع الحوافز لإشباع رغبات وحاجيات العامل وكسب ولائه.

بالنسبة للفرضية الثانية: إن لنظام الحوافز الفعال أثر إيجابي على أداء العامل ما يدفعه الى زيادة إنتاجيته وتحسين أدائه وغيابه يؤثر على معنويات العامل وطموحاته في المؤسسة وقد تبين من خلال دراستنا الميدانية غياب تطبيق نظام الحوافز كالمكافآت والترقيات والتعويضات .. الخ فالعامل يستفيد من أجر ثابت بدون حوافز مما أثر على استجابات افراد العينة بالمؤسستين حول الحوافز ورغبتهم في تفعيلها فهي تشجعهم أكثر على الأداء والانتماء والولاء للمؤسسة.

بالنسبة للفرضية الثالثة: يمكننا القول أن نظام الحوافز ليس له أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسستين حيث أنه لا يتسم بالموضوعية ولا التطبيق على أرض الواقع وهناك فرق كبير بين الدراسة النظرية والدراسة التطبيقية في الواقع فنظام الحوافز غير مفعل والعمال غير راضين بنسبة كبيرة ويأملون تطبيقه للرفع من المستوى المعيشي وتلبية حاجياتهم.

❖ نتائج الدراسة:

بعد تطرقنا الى مختلف الجوانب النظرية والتطبيقية التي تضمنها هذا البحث توصلنا الى النتائج التالية:

-نتائج الدراسة النظرية

- الحوافز تؤثر على سلوك الأفراد.
- يقوم نظام الحوافز على قواعد وخصائص.
- تمنح الحوافز على أساس الكفاءة و الأقدمية والأداء.
- هناك معايير لتقييم الأداء وطرق لمنح الحوافز.
- يساهم نظام الحوافز في رفع الروح المعنوية وتحقيق الولاء.

-النتائج التطبيقية :

- التقدير والاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعهم للعمل.
- عدم اعتماد نظام حوافز فعال في كلا المؤسستين محل الدراسة.
- السياسة التحفيزية التي تتبعها المؤسسة لا تجعلهم يشعرون بالاستقرار في العمل.
- الحوافز تحقق تغذية عكسية بالنسبة للفرد والمؤسسة.
- إهمال للحوافز المعنوية الإيجابية، واستخدام السلبية.
- عدم وجود معايير واضحة يتم على أساسها تقييم الأداء وغياب تام لتحسينها.

❖ التوصيات والاقتراحات: ونظرا لنقص الاهتمام بعنصر التحفيز من قبل المؤسستين نقترح

التوصيات التالية:

- وضع معايير واضحة لتقييم الأداء.
- اعتماد نظام حوافز فعال يساهم في تلبية حاجات ورغبات العمال.
- الاهتمام بالحوافز المعنوية فهي ترفع من قيمة العامل وتعزز ولاءه للمؤسسة.

-عدم اللجوء إلى الحوافز السلبية المادية كأول حل.

-تطبيق العدالة في التعامل مع العمال.

-توفير ظروف وبيئة ملائمة للعمل.

المراجع

قائمة المراجع

أ-الكتب

- 1- إبراهيم الفقي كتاب قوة التحفيز – تمرات للنشر و التوزيع – الطبعة 1- القاهرة 2011.
- 2- احمد ماهر كتاب إدارة الموارد البشرية- الدار الجامعية –الطبعة 2 –الإسكندرية 2013.
- 3- براء رجاى تركي كتاب نظام الحوافز الإدارية- دار الراية-2015 .
- 4- صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة 1، عمان- الأردن-2007.
- 5-مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، الطبعة 01 2012،
- 6-براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الراية 2015.
- 8-فيصل حسونة ،إدارة الموارد البشرية،دراسة أسامة،عمان ، الطبعة1- 2011
- 9- علي محمد عبد الوهاب،استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز،دار التوزيع و النشر الإسلامية،1982 .
- 10-جمال الدين لعويسات،السلوك التنظيمي و التطور الإداري،دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع،2002 .
- 11- Adult Learning: Linking Theory and Practice by Sharan B. Merriam, Laura L. Bierema Wiley, 2013 .
- 12-سلوى عمر عبد الرحمن الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، الدار الجزائرية، 2015.
- 13-أحمد ماهر الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والافراد الدار الجامعية مصر 2003 .
- 14-احمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، دار النهضة العربية، بيروت 1983
- 15-طارق علي جماز، إدارة الموارد البشرية ط1 مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ،القاهرة 2010
- 16-عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر .

17-صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005. علي محمد عبد الوهاب، عايدة خطاب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر 1993 .

18-محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية الطبعة الأولى عمان دار القنديل 2003 .

19-محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى،

20-الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، عمان الأردن 2014

21-أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005

22-علي السلمي، إدارة الافراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة مكتبة غريب 2010

23-نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، المملكة الأردنية، دار دجلة، 2015.

24-مصطفى عشوي أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر المؤسسة الوطنية للكتاب طبعة 1992

25-سليمان حنفي محمود، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، القاهرة

26- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية

ب-المذكرات

27- محمد الحسن ألتيجاني يوسف، اطروحة ماجستير إدارة أعمال، التحفيز و أثره في تحقيق الرضا

الوظيفي لدى العاملين في منشأة القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة.

28-ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، اثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين،رسالة

ماجستير، غير منشورة قسم الإدارة و الاقتصاد،الأكاديمية العربية بالدنمارك-2011-2012.

29- بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و

المتوسطة،مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف

2010/2009.

30-منير بن دريدي،إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية

التدريب،الحوافز،دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء،عناية،رسالة ماجستير غير منشورة،كلية

العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية،جامعة منثوري،قسنطينة 2009-2010 .

31-حميد باجة،دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة،دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و

الغاز للوسط و البويرة، شهادة ماستر غير منشورة،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم

التسيير،جامعة أكلي محند اوحاج، البويرة 2013-2014 .

32-محمود عبد الرحمن، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات

السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة رسالة ماجستير إدارة اعمال 2006

- 33- بوعزيز شعيب، شيخ الياس، دور وأهمية التحفيز في تحسين أداء موظفي إدارات الجماعات المحلية دراسة حالة بلدية مقرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف 2020-2021
- 34- سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفضال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006-2007
- 35- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، 2005-2006
- 36- نور الدين بولشرس الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2006-2005
- 37- حميدة زرقوط، دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة 2014
- 38- الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الاخوة منتوري قسنطينة، 2013
- 39- مقدود وهيبية، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة امحمد بوقرة بومرداس 2007-2008

ج-المجلات

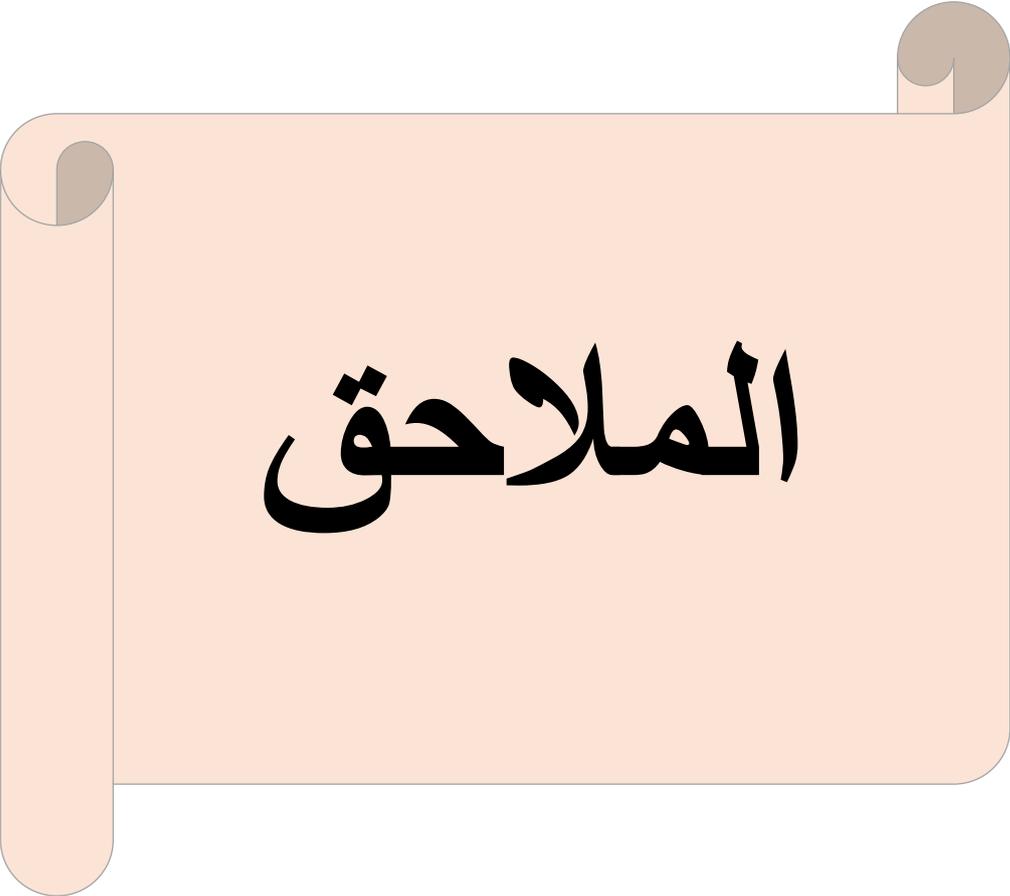
- 40- انعكاسات الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال القطاع الخامس، حازم احمد قراونة، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلة 4، العدد 2019، 1 .
- 41- محمد الناذلي الحوافز وتأثيرها على الموارد البشرية داخل الإدارة و على المجتمع، مجلة حقائق الدراسات النفسية و الاجتماعية، العدد 9.
- 42- سامية لحول، فاطمة زعزع أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية 27(1) جامعة زيان عاشور باتنة
- 43 - ندير بوسهوة، على مكيد، دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الجامعية الاقتصادية والمالية، العدد 7 جامعة الوادي 2014

44- عدال بن مطر الشمري، العوامل المؤثرة في نظام تقييم أداء العاملين دراسة ميدانية على بعض مؤسسات القطاع العام في السعودية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية للجامعة، العدد الثامن والثلاثون 2014،

45- سميرة هيش دور تقييم المهارات في تـمـين الـمـوارد الـبـشـريـة الـبـمـؤسـسة الـجـزائـريـة، دـارـسة حـالـة مـركـز الـبـحـث الـعـلـمـي و الـتـقـنـي الـلـمـنـاطـق الـجـافـة عـمـر الـبـرـنـاوي بـسـكـرة، أطـرـوـحـة دـكـتـورا، كـلـيـة الـعـلـوم الـاـقـتـصـادـيـة و الـتـجـارـيـة و عـلـوم الـتـسـيـير، جـامـعـة مـحـمـد خـيـضـر بـسـكـرة 2014- 2015

46- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، 2005-2006

47- حازم أحمد فروانة، سليمان سلامة الديب، سليمان محمد سليمان، أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء، غزة، مجلة كلية فلسطين، دير البلح، 2016



الملاحق



جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب -
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم اقتصادية
تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة



إستبيان

موضوع البحث أثر التحفيز الشخصي على أداء المؤسسة

دراسة حالة LATEX INDUSTRIE SARL TOP GLOVES

السادة والسيدات موظفو المؤسسة

يهدف هذا الاستبيان الى جمع المعلومات الضرورية في اطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات بعنوان اثر التحفيز الشخصي على أداء المؤسسة - دراسة حالة المؤسسة الصناعية LATEX INDUSTRIE SARL TOP GLOVES ونحيطكم علما ان الإجابات المقدمة من طرفكم ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط ، نرجو منكم الإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة وموضوعية فمشاركتكم ضرورية ورايكم عامل أساسي من عوامل نجاحنا .

نشكركم جزيل الشكر ولكم منا فائق التقدير والاحترام.



جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب -
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم اقتصادية
تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة



إستبيان

موضوع البحث أثر التحفيز الشخصي على أداء المؤسسة

دراسة حالة **MOBIKRANIF**

السادة والسيدات موظفو المؤسسة

يهدف هذا الاستبيان الى جمع المعلومات الضرورية في اطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات بعنوان اثر التحفيز الشخصي على أداء المؤسسة - دراسة حالة المؤسسة الصناعية **MOBIKRANIF** ونحيطكم علما ان الإجابات المقدمة من طرفكم ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط ، نرجو منكم الإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة وموضوعية فمشاركتم ضرورية ورايكم عامل أساسي من عوامل نجاحنا .

نشكركم جزيل الشكر ولكم منا فائق التقدير والاحترام.

الرجاء وضع الإشارة (X) امام العبارة التي ترون انها تناسبكم.

المعلومات الشخصية

نوع الجنس	ذكر	انثى	
العمر	أقل من 30 سنة	من 30 الى 49 سنة	أكثر من 50 سنة
المستوى التعليمي	الثانوي	تكوين مهني	جامعي
الخبرة	اقل من 05 سنوات	من 05 الى 10 سنة	أكثر من 10 سنوات
الحالة الاجتماعية	أعزب	متزوج	مطلق أو أرمل
المستوى الوظيفي	عامل عادي	إطار	مسؤول

			العبارات
دائما	أحيانا	نادرا	مناخ العمل
			1-توفر المؤسسة ظروف للعمل مرضية مكاتب تهوئة، إضاءة، تكييف...الخ
			2-توفر المؤسسة وسائل الأمان والحماية من الأخطار
			3-تهتم المؤسسة بتكوين العمال
			4-المهام والمسؤوليات الموكلة إليك واضحة وتناسب مع منصبك
			5-هناك عدالة في التعامل مع العمال
			الحوافز المادية
			1-تمثل الحوافز المادية دافعا لك للعمل وزيادة مجهودك
			2-أنت راض عن الأجر الذي تتقاضاه مقابل العمل
			3-يوجد نظام ترقية في المؤسسة على أساس الكفاءة والأداء الجيد و الخبرة
			4-توفر المؤسسة نظام التعويضات عن (النقل الإطعام)
			5-توفر المؤسسة خدمات الرعاية الصحية والتأمين
			6--تستخدم المؤسسة أسلوب الخصم من الأجر في حالة الغياب وارتكاب الأخطاء
			7-تشجعك الحوافز المادية على الاستمرار في العمل
			8-تقدم المؤسسة علاوات ومكافآت فردية أو جماعية تشجيعية
			9-يتم تقييم أدائك ومنحك تعويض يتناسب مع مجهودك المبذول

الحوافز المعنوية			
			1-الحوافز المعنوية تمثل لك دافعا للعمل
			2-التقدير والاحترام من قبل المسؤولين من أهم الأمور التي تشجعك على بذل مجهود أكبر
			3-مشاركتك وأخذ رأيك في اتخاذ القرارات والعمل تحفزك أكثر على العمل
			4-غياب الحوافز المعنوية ينقص من اهتمامك بالعمل
			5-العدالة والمساواة والشفافية بين العمال تشجعك على القيام بعملك
الأداء			
			1-تشجعك الحوافز على تقديم أداء جيد
			2-وجود نظام تحفيز جيد للعامل يضمن أداء جيد للمؤسسة بالمقابل
			3-غياب الحوافز يقلل من أدائك
			4-أساليب تقييم الأداء في المؤسسة عادلة
			5-تعتقد أن أداء المؤسسة مرتبط بأداء العامل
			6-تؤثر الحوافز على نوعية أدائك