

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي



قسم: العلوم الإجتماعية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء المورد البشري

دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الضياء بواد العنودة ولاية الوادي

مذكرة مكملة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في العلوم الاجتماعية تخصص علم الاجتماع تنظيم والعمل

إشراف

د. عبد الله رقيق

من إعداد الطلبة

- أحمد عزاوي

- زهير قسوم

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	أستاذ محاضر أ	د. سالم يعقوب
مشرفا مقرا	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	أستاذ محاضر ب	د. عبد الله رقيق
عضوا مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	أستاذ محاضر أ	د. ابراهيم الذهبي

السنة الجامعية: 2021/2022

اهداء

إلى روح أبي الطاهرة ...
إلى أمي وعائلي الكبيرة ...
إلى عائلي الصغيرة ...
أهدي هذا العمل

زهير قسوم

شكرو عرفان

﴿لئن شكرتم لأزيدنكم﴾

إبراهيم الآية 08

يقول صلى الله عليه وعليه وسلم: من لم يشكر الناس لم يشكر الله
ننقدم بالشكر والتقدير لأستاذنا المشرف الدكتور : عبد الله رقيق على
إشرافه ونصحه وتوجيهه لإخراج هذا العمل إلى الوجود...
كما نشكر كل من رافقنا وزاملنا و درّسنا خلال سنوات الماستر من
إداريين وطلبة وأساتذة
على حسن المعشر وطيب الاخلاق.

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى اختبار دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء المورد البشري
بمؤسسة الضياء للصناعات الغذائية بواد العنودة - ولاية الوادي، ولتقصي أثر هذا الدور
استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من 40 عاملاً بمؤسسة
مطاحن الضياء، وتم توزيع 40 استمارة و تم استردادها بالكامل.

وبتحليل البيانات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تتبع مؤسسة مطاحن الضياء بواد العنودة نظام هش للحوافز لا يحقق الأداء الأمثل للمورد
البشري.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المادية بمؤسسة مطاحن
الضياء

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المعنوية بمؤسسة مطاحن الضياء .

في الأخير أوصت الدراسة بوجود تبني المؤسسة نظاماً فعالاً للحوافز يعمل على مكافأة العامل الكفؤ، ويحفز العاملين على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.
الكلمات المفتاحية: الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، أداء العاملين.

Abstract :

The study aimed to test the role of material and moral incentives in improving the performance of the human resource at "Al-Diaa Corporation for Food Industries" in Oued Al-Alanda – Wilaya El-Oued.

To investigate the impact of this role, we used the descriptive analytical approach, where the study population consisted of 40 workers at Al-Diaa Mills Corporation, and 40 forms were distributed and fully recovered.

By analyzing the data, the study reached the following conclusions:

-Al-Diaa Mills Corporation in Wadi Al-Allanda follows a fragile system of incentives that does not achieve the optimal performance of the human resource.

-There is a statistically significant relationship between the performance of the employees and the material incentives in Al Dhiya Mills Corporation

-There is a statistically significant relationship between the performance of employees and the moral incentives in Al-Diaa Mills Corporation.

Finally, the study recommended that the institution adopt an effective incentive system that rewards the efficient worker, and motivates workers to improve their job performance.

Keywords: Material incentives, Moral incentives, Employee performance.

فهرس المحتويات :

شكر وتقدير

اهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

1 مقدمة

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

1. الإشكالية..... 6

7	2. الفرضية العامة
7	3. أهمية الدراسة
8	4. أهداف الدراسة
8	5. أسباب اختيار الموضوع
9	6. تحديد المفاهيم
10	7. الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الحوافز

16	تمهيد
17	1. ماهية الحوافز
17	1.1 مفهوم الحوافز
19	2.1 الفرق بين الحوافز والدوافع
20	3.1 أهمية الحوافز
21	4.1 عناصر التحفيز
21	4.1 أنواع الحوافز
25	5.1 شروط التحفيز
26	2. نظام الحوافز ونظرياتها والعوامل المؤثرة فيه
26	1.2 نظام الحوافز
27	2.2 المداخل النظرية للحوافز
34	3.2 العوامل المؤثرة في الحوافز
36	خلاصة

الفصل الثالث: الأداء وماهيته

37	تمهيد
38	1. تعريف الأداء
40	2. مكونات الأداء
41	3. مستويات الأداء
45	4. محددات الأداء
46	5. العوامل المؤثرة في الأداء

47 طرق تطوير الأداء
48 قياس جودة الأداء
50 تقييم الأداء
54 علاقة الحوافز المادية والمعنوية بتحسين اداء العاملين
55 خلاصة

الجانب الميداني

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة

58 تمهيد
59 أولاً: المنهج المستخدم
59 ثانياً: الدراسة الاستطلاعية
60 ثالثاً: مجالات الدراسة
64 رابعاً: أدوات البحث
69 خامساً: الوسائل المستعملة
69 سادساً: مجتمع الدراسة وتحليل الاستمارة
71 خلاصة الفصل

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة النتائج

73 تمهيد
74 أولاً: عرض البيانات وتحليلها
87 ثانياً: تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة
90 ثالثاً: خلاصة الدراسة واقتراحاتها
92 قائمة المراجع
98 ملاحق

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
67	توزيع بنود الاستبيان على المحاور	1
68	البدائل ودرجاتها	2
69	توزيع معامل ألفا كرونباخ ومعامل الصدق	3
74	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب السن	4
75	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب المستوى التعليمي	5
76	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب الحالة العائلية	6
77	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب المنصب المشغول	7
78	يبين نتائج محور الحوافز المادية والمعنوية (نظام الأجور،	8

	الترقية، التدريب، الصحة والسلامة المهنية).	
83	يبين نتائج محور الأداء الوظيفي.	9
87	قيمة معامل بيرسون ودلالته الإحصائية للعلاقة الحوافز المادية والمعنوية وأداء المورد البشري	10
88	قيمة معامل بيرسون ودلالته الإحصائية للعلاقة الحوافز المادية وأداء المورد البشري	11
89	قيمة معامل بيرسون ودلالته الإحصائية للعلاقة المعنوية وأداء المورد البشري	12

فهرس الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	حلقة السلوك الانساني	18
2	هرم الحاجات الانسانية لماسلو	28
3	العوامل والمستويات الفردية والجماعية والتنظيمية المؤثرة في أداء العاملين	45
4	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الضياء للصناعات الغذائية	61
5	توزيع ونسبة العينة حسب السن	74
6	توزيع ونسبة العينة حسب المستوى التعليمي	75
7	توزيع ونسبة العينة حسب الحالة العائلية	76

77	توزيع ونسبة العينة حسب المنصب المشغول	8
----	---------------------------------------	---

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
98	استمارة صدق المحكمين	1
99	استبيان	2
102	مخرجات برنامج spss	3

مقدمة:

إن أهمية العنصر البشري في كل مجال من مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية، تنبثق من كونه العنصر الأساس والدينامو الذي يحرك وتدور حوله التفاعلات والأحداث، وهو المكون الرئيس لكل ما يحدث داخل الأنساق الاجتماعية المختلفة، وباعتبار التنظيمات جزء من ذلك النسق الاجتماعي الاقتصادي الذي يؤثر ويتأثر بما يضم من عنصر بشري، مشكلاً بذلك عنصر أساسي، تعتمد عليه تلك المنظمات بشكل جذري لنجاحها وترسيخ وجودها، فلا يمكن أن تستمر أي منظمة - مهما كانت - دون استقطاب مكون بشري وأفراد متدربة متمرنة ومتحفزة كماً ونوعاً، تسعى لتحقيق أهداف مسطرة مسبقاً بأقصى كفاءة ممكنة.

لقد اهتم الباحثون الأولون في علم الاجتماع بهذا العنصر مبكراً، وجعلوه في معظم الأحيان جوهر العملية التنظيمية، وهو المحرك الأساسي للنهوض بالمنظمة، والأكثر تأثيراً في الانتاج، مما جعل المنظمات تزيد الاهتمام بالعنصر البشري، وتعتبره شريكاً استراتيجياً، وأداة هامة تلعب دوراً فعالاً فيها، الشيء الذي دفع المنظمات بمختلف مستوياتها للجوء إلى الدراسات لمعرفة رغبات وحاجات العاملين لديها، والعمل على إيجاد آليات ونظم يمكن من خلالها تحقيق أداء أحسن للعاملين، ومن أجل توجيه السلوك نحو تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة عالية، خاصة في ظل تطورات متسارعة عرفها العالم منذ جائحة كورونا نهاية عام 2019، وتغيرات جذرية مست البنية الاقتصادية للدول وعلاقاتها فيما بينها، وللمؤسسات الاقتصادية وجدوى اعتباراتها الاستراتيجية، وانعكاس ذلك على المواطنين، عمال وموظفين، بات لزاماً إعادة النظر في العلاقة التي تربط المؤسسة بمحيطها الداخلي والخارجي، أمر فرض نفسه بشدة لعالم ما بعد كورونا، ففي حالة لا طبيعية من التضخم، وزيادة الأسعار وانهيار القدرة الشرائية، وانحسار السوق وتغولها، وتفاقم الأزمة على المواطنين وفقدان القيمة الشرائية لراتب الموظف شيئاً فشيئاً، خاصة في ظل التطور التكنولوجي وتغير بيئة الأعمال الديناميكية، بات على المنظمة أن تنتظر لهذا الجانب بعين الاعتبار وأن تعيد النظر في نظام الأجور وإلى نظام الحوافز ككل، وأن تقوم بتحيين سلم الاحتياجات للمورد البشري الذي اعتمده ما قبل الجائحة.

كل ذلك فرض على المنظمات بشكل ملح التفكير في كيفية تحفيز عاملها في ظل الموارد المتاحة، من خلال الاعتماد على نظام حوافز مادية ومعنوية، يستجيب لتطلعات عاملها، ويحقق رغباتهم واحتياجاتهم، ويحفزهم لبذل جهد وأداء أكبر بكفاءة وجودة أعلى.

فالعامل أو الموظف الذي يتجه للعمل صباحا، يسعى لهذا العمل مدفوعا برغبته في تلبية حاجاته الانسانية والاجتماعية، والمنظمة التي تستقبل عاملها كل صباح مدفوعين بهذه الرغبة، لزاما عليها أن تكون في مستوى توقعاتهم وطموحاتهم، وأن تلبى النزر الأكبر من تلك الحاجات والرغبات، وإلا فإن العامل سيشعر بالإحباط ويتذبذب أداءه مع مرور الوقت، ويكثر دوران العمل وينعكس ذلك بالسلب على المنظمة وعلى وجودها ككل.

إن الأداء الوظيفي للفرد يحظى بأهمية بالغة في جميع نواحي العملية التنظيمية، ودراسة هذا المخرج وقياسه وتقييمه هو من أدبيات إدارة الموارد البشرية في أي منظمة ناجحة، وهو ما سنحاول أن نتطرق إليه في بحثنا هذا من معرفة دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر، حيث قسمنا بحثنا لجانبين، نظري وميداني، جانب نظري يتكون من ثلاثة فصول :

الفصل الأول يهتم بالجانب التصوري والمفاهيمي للدراسة من خلال طرح الإشكالية وتساؤلات الدراسة واستعراض الفرضيات المزمع التحقق منها، ثم تحديد مفاهيم الدراسة وعرض وتحليل الدراسات السابقة التي تناولت موضوع بحثنا.

الفصل الثاني ويتناول متغير الدراسة الأول الحوافز المادية والمعنوية، ونسهب فيه بالتفصيل عن ماهيتها وأنواعها وأهم المداخل النظرية التي تناولتها.

الفصل الثالث خصصناه لمتغير الدراسة الثاني أداء العاملين، تطرقنا فيه لماهية الأداء ومحدداته وطرق تقييمه وقياسه وعلاقته بالحوافز.

بعد استكمال الجانب النظري وتبلور فكرة كافية عن متغيرات الدراسة، خصصنا الفصلين الرابع والخامس للجانب الميداني للبحث، حيث كان:

الفصل الرابع يتناول المنهج المستخدم في البحث والدراسة الاستطلاعية، ثم مجالات الدراسة وأدواتها والوسائل المستعملة فيها، ومجتمع الدراسة وتحليل الاستمارة.

الفصل الخامس والأخير خالصنا فيه إلى عرض بيانات الاستبانة وتحليلها، ثم تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة الأولى والثانية والفرضية العامة ، لننتقل بعدها لترجمة النتائج إلى خلاصة عامة للدراسة، ثم نختم هذا البحث بجملة من التوصيات والاقتراحات.

الجانب النظري

الفصل الأول

الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

1. الإشكالية
2. الفرضية العامة
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. أسباب اختيار الموضوع
6. تحديد المفاهيم
7. الدراسات السابقة

1- الإشكالية:

يشكل المورد البشري داخل أي منظمة حجر زاوية وركيزة أساسية في سعي المؤسسة الدائم لتحقيق أهدافها وتنفيذ برامجها، وذلك باتخاذ جميع الأسباب التي من شأنها أن تضعها في مكانة فعالة داخل السوق المحلية أو الوطنية والعالمية، وقد عرفت المنظمات هذه الأهمية، فسعت إلى استقطاب أجود وأبرز الكفاءات المتوفرة في سوق العمل كما ونوعاً، وحاولت الحفاظ على مخزونها البشري من الدوران، ورفع كفاءته بتحيين خبراته باستمرار.

ويعدّ التحفيز أحد أهم الوظائف المنوطة بالمؤسسة وإدارة الموارد البشرية داخلها، فقد أولت العديد من الدراسات والمداخل النظرية أهمية كبيرة لعامل التحفيز ولدوره في تحقيق الأهداف و تحسين الأداء، فالحافز المادي في "الإدارة العلمية" عند "فريدريك تايلور" يُعتبر ذو أهمية بالغة في زيادة الجهد والاستجابة لتطلعات المؤسسة، ومن جهة أخرى فإن "مدرسة العلاقات الإنسانية" رأت بوجود الاهتمام بالحافز المعنوي جنباً إلى جنب مع الحافز المادي، فيعتبر "إلتون مايو" أن تقدير العامل والاعتراف بجهد له أثر بليغ في تحسين أدائه. كما أن للفرد العامل تطلعات وتوقعات بتقدير سلوكه الإنتاجي ومكافأته وتلبية حاجاته ورغباته المختلفة، فهو يشكل دافعا له لتحسين أداءه وتفانيه في العمل، خاصة إذا ما حققت المؤسسة جملة من المنافع المرجوة جراء ذلك، مما يجعل العامل يعتبرها جزء من مجهوده السابق، فإذا لم يتم تقدير هذا الجهد ومكافأته، سيشعر بالإحباط والاعتراب، وهو ما أشار إليه "فيكتور فروم" في "نظرية التوقع".

إن من أهم مخرجات هذا التحفيز وأهم أهدافه هو تحسين الأداء، وباعتبار هذا الأخير متغير دائم في علاقة (الفرد - عمل)، فإنه يحتاج وبشكل دوري ومستمر إلى تقييم وقياس وفق معايير موضوعية معدة مسبقاً، وتعتبر دراسة الأداء وتقييمه من أهم السياسات المعتمدة من قبل المنظمات المختلفة، كوسيلة لدفع العاملين لمزيد من العمل بحيوية ونشاط، والتأكيد على درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الطريقة التي يحقق بها مهامه الوظيفية.

وقد حرصت العديد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على محاولة تحسين أداء العاملين فيها، باستخدام نظام حوافز فعال يتوافق وإمكاناتها الاقتصادية والمالية والاجتماعية والإمكانات المتاحة لديها، وعلى غرار تلك المؤسسات، مؤسسة مطاحن الضياء ببلدية وادي العنقدة بولاية الوادي، التي تعدّ من بين تلك المؤسسات التي تسعى لمواكبة هذا التطور،

وإيجاد مكانة رائدة في سوق الصناعات الغذائية التحويلية، باعتماد نظام حوافز يساعد على الارتقاء بالموارد البشري.

من خلال هذا المنطلق يمكن طرح التساؤل التالي:

هل للحوافز دور في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الضياء؟

ومنه تتبثق الأسئلة الفرعية التالية:

- هل للحوافز المادية دور في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الضياء؟

- هل للحوافز المعنوية دور في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الضياء؟

2. الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية وأداء المورد البشري داخل المؤسسة .

- الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية و تحسّن أداء المورد البشري داخل المؤسسة.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية و تحسّن أداء المورد البشري داخل المؤسسة.

3- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث فيما يحتويه موضوع الحوافز من اختلاف في مخرجات التحفيز وانعكاسها على الأداء الوظيفي للفرد سواء بالإيجاب أو السلب أو تفاوت التأثير، ومنه فأهمية الدراسة كانت ذات بعدين:

بعد علمي: حيث أن ثنائية (التحفيز- أداء) تناولتها عديد النظريات والأبحاث، وشكلت لوقت طويل كنه نظريات التنظيم، محاولة فهم وتفسير الأداء الأمثل والجودة المطلوبة في العمل والعوامل المؤثرة فيهما، فمنها انطلقت العديد من الأبحاث الأولى في علم اجتماع الصناعي، وعلى ضوءها برزت معظم النظريات والمدارس المختلفة، والتي من خلالها تنطلق دراستنا هذه لوضع لبنة في المكتبة الجزائرية.

بعد عملي: حيث أن الحوافز هي الشغل الشاغل للمورد البشري داخل المؤسسة وهي أحد أهم الحاجات الوظيفية التي يسعى العامل لتلبيتها والتي من خلالها يتحدد سلوك الفرد التنظيمي داخل وخارج المؤسسة، كما أن المنظمة ممثلة في مؤسسة الدراسة مطاحن الضياء

بوادي العلندة تولي أهمية بالغة لكتلة الأجور والحوافز الأخرى، لتوفير اليد العاملة المؤهلة التي يتناسب مردودها الوظيفي وحجم المكافآت والعلاوات الممنوحة، فيمكن أن تساعد هذه الدراسة على فهم هذه العلاقة وتحديد الأولويات والوقوف على الإيجابيات والسلبيات ومكامن الضعف والقوة داخل نظام الحوافز المعتمد بمطاحن الضياء.

4- أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مفهوم الحوافز والأداء وعلاقتها ببعضها ودورها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛

- تسليط الضوء على نظام الحوافز المتبع داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛ والوقوف على أهم نقاط القوة والضعف فيه؛

- قياس الأداء لدى العمال بمؤسسة مطاحن الضياء بولاية الوادي؛

- التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الضياء؛

- الوصول إلى مقترحات وتوصيات من خلال هذه الدراسة لتحسين نظام الحوافز.

5- أسباب اختيار الموضوع:

5-1- أسباب ذاتية:

- موضوع الحوافز والأداء يدخل ضمن تخصص الطلبة وهو علم الاجتماع تنظيم والعمل؛

- موضوع الدراسة موضوع شيق ومهم يحظى بميل ورغبة شخصية لطلبة البحث في

اكتشاف نوعية الحوافز المعتمدة لدى المؤسسات الجزائرية الخاصة؛

- قرب وتوفر عينة الدراسة في محيط إقامة طلبة البحث؛

- قابلية الموضوع للدراسة السوسيوتنظيمية.

5-2- أسباب موضوعية:

- اهتمام كثير من الدارسين والباحثين بموضوع فعالية سياسة الحوافز؛

- تزايد الاهتمام والتنافسية في موضوع الحوافز بين المؤسسات الاقتصادية؛

- بروز وتنامي أهمية الحوافز المعنوية لدى المورد البشري مقابل الحوافز المادية وتفاوتها

من مؤسسة إلى أخرى؛

- الارتفاع الجنوني للأسعار والركود الاقتصادي الذي سببته جائحة كورونا وانعكاس ذلك

على جدوى الحوافز المادية للعاملين وكيف أثر على التزام المؤسسات الاقتصادية بنظام

الحوافز.

6- تحديد المفاهيم:

6-1- مفهوم المؤسسة :

عبارة عن تنسيق عقلاني لنشاط يقوم به عدد من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة محددة وذلك بواسطة نظام لتقييم العمل و هيكل السلطة¹.

من هذا التعريف يمكن أن نقول ان المؤسسة أو المنظمة هي اجتماع عدد من الأشخاص تجمعهم أهداف مشتركة واعية محددة يسعون لتحقيقها في إطار هيكل تنظيمي مؤسسي معين وتحت نظام وقانون للعمل يحكم هذه التفاعلات.

6-2- مفهوم العامل:

حسب "زكي بدوي" أن كلمة عامل تشمل جميع الأشخاص الذين يؤدون عملا تحت إدارة أو سلطة أو إشراف لرب العمل سواء كان فنيا أو عقليا أو يدويا².

إذن فالعمل هو بذل جهد عضلي أو فكري بهدف معين، والعامل هو الذي يبذل جهدا تحت لواء منظمة أو رب عمل أو سلطة معينة على اختلاف مسمياتها.

6-3- مفهوم الحوافز:

"هي مجموعة الأدوات والوسائل التي توفرها المنظمة للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية إيجابية أو سلبية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية، وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى"³.

فالحوافز إذن تتنوع وتتفرع لكن كلها تصب في هدف واحد ألا وهو محاولة إشباع حاجات ورغبات الفرد العامل داخل المنظمة.

6-4- مفهوم الدافع:

هو عملية نفسية عضوية تعلق السلوك الصادر عن الفرد في فترة من الفترات تعليلا جزئيا من حيث وجهته ومن حيث شدته⁴.

1- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي، مطبعة بوزريعة ن الجزائر، 1992، ص35.

2- المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

3- عبد الحميد عبد الفتاح: الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، المنصورة، 2007، ص365.

4- مصطفى سويف: الأسس النفسية للتكامل الاجتماعي (دراسة ارتقائية تحليلية)، دار المعارف، مصرن ط3، 1970، ص146.

فالدافع هو ذو بعد داخلي، ينطلق من ذات الفرد يدفعه نحو سلوك معين بغرض اشباع حاجة ما.

6-5- مفهوم الأداء :

"هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام"¹.
إذن يجب التفريق بين الأداء والجهد، فالجهد هو الطاقة المبذولة، أما الأداء فيشير إلى النتائج التي حققها هذا الفرد.

6-6- مفهوم تقييم الأداء :

"تقييم الأداء هي عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجازاته في العمل وتوقعات تنميته وتطوره في المستقبل"².

إذن فتقييم الأداء هو عملية تتسم بالاستمرارية والدورية.

"ويقصد بتقييم أداء العمال دراسة وتحليل أداء العاملين لعملمهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وكذلك للحكم على إمكانية النمو والتقدم للأفراد في المستقبل، وتحملهم لمسؤوليات أكبر أو الترقية لوظائف أخرى"³.

فتقييم الأداء يشمل جميع نواحي العامل النفسية والاجتماعية والذهنية وحتى البدنية، مما يسمح بتقويم وتحسين الاداء ويسمح بالترقية واسناد المسؤولية للرجل المناسب.

7- الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة في موضوع بحثنا شكلت حجر زاوية في المسار المنهجي للدراسة، حيث ساعدتنا في التعرف على نتائج ما توصل إليه غيرنا من الباحثين، ومكنتنا من الوقوف على نقاط القوة والضعف فيها، لتعزيزها أو لتجنبها لاحقاً.
وسنستعرض فيما يلي أهم الدراسات العربية والاجنبية التي تناولت موضوع الحوافز وعلاقتها بالأداء:

1- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة، 2006، ص91.

2 - عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، شركة البراء للتوزيع ، مصر، 1998، ص268.

3 - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2007، ص307.

1. دراسة بعنوان " أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي " 2019. (بن مارني والمسكري)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في القطاع الصحي- إمارة أبو ظبي .وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وعددهم 8000 موظف تقريبا، وتم توزيع عدد 450 استبانة على عينة الدراسة، استرجع منها 407 استبانة خضعت جميعها للتحليل الإحصائي، وبنسبة بلغت 90%، واستخدمت الرزمة الإحصائية للدارسات الاجتماعية (SPSS) لإيجاد قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجراء التحليل الإحصائي.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: كانت استجابات المبحوثين نحو الحوافز المعنوية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.47 أما الحوافز المادية جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.43 وكانت استجابة المبحوثين نحو أداء العاملين مرتفعة حيث بلغ متوسطه الحسابي 4.00، وتبين أنها أكثر إيجابية ذات دلالة إحصائية للحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي.

بناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات ،وهي :ربط صرف الحوافز فعليا بمستوى أداء العاملين حيث لا يكون الحافز روتينيا بحيث يتم التمييز بين العاملين وفق لأدائهم، والتركيز على التحفيز المعنوي للعاملين في لقطاع الصحي في إمارة أبو ظبي وخاصة فيما يتعلق بمشاركة العاملين في المناسبات الاجتماعية المختلفة، بالإضافة الى توجيه الثناء والشكر الشفوي والكتابي للعاملين ،وعقد ورشات عمل للعاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي حول أهمية الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين في بالقطاع الصحي.

إذن فهذه الدراسة كانت تحت نفس عنوان دراستنا مع اختلاف في ميدان تطبيق الدراسة، حيث أن دراسة بن مارني والمسكري بإمارة أبوظبي كانت على القطاع العام بمؤسسة خدماتية غير ربحية، بينما دراستنا كانت على القطاع الخاص وما في ذلك من اختلاف جوهري في الأهداف.

2 . دراسة بعنوان " أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركة المشروبات الفلسطينية 2016 .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنظمة الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع البيانات الظاهرة، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات .

وطبقت الدراسة على عينة تكونت من أكبر أربعة شركات مشروبات عاملة في الضفة الغربية وذلك من حيث عددا لعاملين في هذه الشركات، ووزعت استبانته على العاملين في هذه الشركات استرجع منها 187 استبانته منها 186 استبانته صالحة للتحليل الإحصائي، أي بنسبة % 93 من الاستبيانات الموزعة.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها :

وجود علاقة ارتباطية طردية بين الحوافز المادية و مستوى أداء العاملين، هناك علاقة ارتباطية طردية بين فاعلية نظام الحوافز ومستوى أداء العاملين، درجة مستوى الحوافز المادية في شركات المشروبات الفلسطينية متوسطة، عدم مراعاة سلما لأجور والرواتب لمعدلات غلاء المعيشة.

وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها :ضرورة العمل على تحقيق مبدأ العدالة في توزيع الحوافز ، ربط سلم الرواتب والأجور بمعدلات غلاء المعيشة والتضخم، تصميم نظام حوافز فعال مرن، استحداث أنظمة حوافز جديدة، لخلق الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي عند العاملين، تقديم الدعم والمساعدة للعاملين عند تعرضهم لظروف خاصة، عقد دورات تدريبية للعاملين تهدف إلى زيادة قدراتهم .

توصلت هذه الدراسة الى وجود علاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وتحسين الأداء .

4-دراسة بعنوان" دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين بالفنادق المصرية مع اقتراح برنامج لتقييم طرق تحفيز العاملين في الفنادق(سلامة وأحمد 2015).

يهدف البحث إلى إلقاء الضوء على مفهوم الحوافز وأنواعه أو أهمية تطبيقها داخل المؤسسات الفندقية المصرية، مع إلقاء الضوء أيضا على نظم حوافز العاملين المطبقة فعليا داخل المؤسسات الفندقية وذلك منخل الإعطاء صورة واقعية عن نظم الحوافز المطبقة

داخل المؤسسات الفندقية ومدى اهتمام الإدارة العليا بتطبيق كافة بنودها وفي نهاية الأمر اقترح برنامج يتم من خلاله قيام بتقييم نظم الحوافز المطبقة لديها والوقوف على نقاط القوة والضعف لدى سياسات التحفيز لديها: تم اختيار عدد 25 فندق بمدينة شرم الشيخ والغردقة، بعد استمارات الاستقصاء المتحصل عليها من المديرين 25 استمارة. تم تحليل البيانات المتحصل عليها من استمارة الاستقصاء المعدة للمدراء والنزل باستخدام الإصدار السادس عشر لبرنامج التحليل الإحصائي ي للعلوم الاجتماعية وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد معايير للحوافز التي يتم إعطاؤه العاملين بالفنادق للحوافز دور كبير في رفع مستوى الأداء وتعتبر الترقية أهم حافز يساعد في رفع مستوى الأداء للعاملين بالفنادق.

هذا وتوجد عدة معوقات في نظام الحوافز لمتبع أهمها ضعف وجود نظام مستقبل للحوافز وعدم إعلان عن نظام للحوافز وضعف الحوافز المادية.

وأوصت الدراسة بصرف الحوافز حسب الجهد والأداء، بحيث تكون هنا كتفرقة بين المجتهد في العمل وغير المجتهد، بالإسراع بإعطاء الحوافز في وقتها دوت تأخير، متابعة تطبيق الحوافز بتفعيل البرنامج لتقييم طرق تحفيز العاملين في الفنادق المصرية وضرورة تطوير برامجها للاستخدام الأمثل في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الفندقية.

3.دراسة بعنوان" أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الحوافز في مؤسسة اتصالات الجزائر.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

-وجود نظام داخلي جيد مبني على النقاش بين الرئيس والمرؤوسين
- حرص المؤسسة على توفر الحوافز المعنوية والحفاظ على عمالها وتطوير قدراتهم ومهارتهم وتفعيل روح خلق جو مناسب يسوده الرضا لإعطاء العامل فرصة لإثبات وجوده إشراكه في اتخاذ القرار.

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

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

- بناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات ،وهي:

- ربط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً.

-البعد عن العلاقات الشخصية والوساطة والمحسوبية في منح الحوافز.

-اهتمام الإدارة بتوفير العدالة في توزيع الحوافز.

هذه الدراسة أجريت بمؤسسة اقتصادية عمومية ذات طابع تجاري مملوكة للدولة، بينما كانت دراستنا بمؤسسة من القطاع الخاص، فحتى وإن تقاطعت الأهداف بين القطاع الاقتصادي العمومي المملوك للدولة والقطاع الاقتصادي الخاص، إلا أنه تبقى هناك دائما فوارق جوهرية، تبدأ من الهيكل التنظيمي، وتنتهي عند الغطاء القانوني لكل من المؤسستين.

ثانيا -الدراسات الأجنبية:

1- دراسة بعنوان: (Daniel 2019) Effects of Incentives on Employees Productivity

تبحث الدراسة في آثار الحوافز على إنتاجية الموظف، حيث كانت للدراسة الأهداف التالية:

- 1 -العلاقة بين حافز وإنتاجية الموظف في المؤسسات.
- 2 -تحديد تأثير الحوافز على إنتاجية الموظف في المؤسسة.
- 3 -تحليل العلاقة بين الحافز وإنتاجية الموظف في المؤسسات في نيجيريا.

ولتحقيق هذه الأهداف، تم تصميم استبيان على أساس الأهداف تمت معالجة الاستبيانات المكتملة وتحليله باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

كشفت نتائج هذه الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين الحوافز النقدية والإنتاجية، وهناك عامل رئيسي آخر في تحفيز الموظفين هو إشراكهم في العملية التي تهدف إلى تحقيق الفعالية التنظيمية؛ أنه بدون تعاونهما لا يمكن للمنظمة أداءها وتوصي الدراسة بإنشاء وحدة للنظر في قضايا الحوافز التي من شأنها زيادة الإنتاجية .

هذه الدراسة ركزت على العلاقات الانسانية وشعور العامل كأنه فرد من المنظمة يشارك في تحديد وتحقيق أهدافها.

2.دراسه بعنوان: " Financial Incentives: The Impact on Employee Motivation " (Rina Novianty , 2018)

تهدف هذه الدراسة إلى تحسين الأداء الشخصي للموظفين، بشركة خاصة باندونغ حيث تكونت عينة الدراسة من 43 موظفا وأظهرت النتائج أن برامج الحوافز المالية تحفز التغييرات في الدافع لتغيير أنماط العمل ,وتحفز الموظفين على العمل.

وتوصي الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الأبحاث على أن الشركة يمكن أن تولي اهتمام السياسة التحفيز للموظفين وانجاز أداء الموظفين.

حيث أشارت هذه الدراسة إلى أهمية إعطاء الاهتمام لسياسة التعويض التي تتبعها الشركات في اندونيسيا وتأثير ذلك على فعالية الأداء، حيث أن العمل خارج أوقات العمل - ما يسمى

ﻋﻨﺪﻧﺎ ﺳﺎﻋﺎﺕ ﺇﺿﺎﻓﯩﺔ- ﺷﯩﺌ ﺷﺎﺋﻊ ﻓﯩ ﺇﻧﺪﻭﻧﯩﺴﯩﺎ، ﻭﺍﻟﻔﻭﺍﺭﻕ ﺑﯩﻦ ﺍﻟﺸﺮﻛﺎﺕ ﻭﺗﻤﯩﺰﻫﺎ ﻓﯩ
ﺍﺳﺘﻘﻄﺎﺏ ﻭﺗﺘﻤﯩﻦ ﺍﻟﻌﺎﻣﻞ ﺗﺼﻨﻌﻬﺎ ﺗﻠﻚ ﺍﻟﺤﻭﺍﻓﺯ ﺍﻟﺘﯩ ﺗﻘﺪﻣﻬﺎ ﻛﺘﻌﻭﯨﻀ ﻋﻦ ﺗﻠﻚ ﺍﻟﺴﺎﻋﺎﺕ.

الفصل الثاني: الحوافز

تمهيد

1. ماهية الحوافز
 - 1.1 مفهوم الحوافز
 - 2.1 الفرق بين الحوافز والدوافع
 - 3.1 أهميتها
 - 4.1 أنواع الحوافز.
 - 5.1 شروط التحفيز
 2. نظام الحوافز ونظرياتها والعوامل المؤثرة فيه.
 - 1.2 نظام الحوافز.
 - 2.2 المداخل النظرية للحوافز.
 - 3.2 العوامل المؤثرة في الحوافز.
- خلاصة

تمهيد:

في سعي المنظمات الدائم للحفاظ على المورد البشري وتنميته وتطويره، باعتباره جوهر العملية الانتاجية، أولت أهمية بالغة لنظام الحوافز الخاص بها، وحرصت أن يكون بطريقة مدروسة وعلمية، يهدف بالدرجة الأولى إلى حث دوافع الانتاج والاداء الحسن ، واشباع حاجات الفرد لتحقيق تطلعاته وتوقعاته.

فنظام الحوافز المعتمد في أي منظمة، يكون مزيجا بين حوافز مادية كالأجر والعلاوات والمكافآت المادية أو العينية وغيرها، وحوافز معنوية تنصب بالدرجة الأولى على التحفيز والتشجيع والدعم المعنوي والاحترام والتقدير، وحتى الإشراف في القرارات وتفويض السلطة وغيرها من أشكال الحوافز المعنوية. هذا وتتفاوت نسبة الحوافز المادية إلى المعنوية داخل المنظمات وقد يتم تغليب أحدها على الأخرى، حسب طبيعة المنظمة، و حسب نشاطها وأوضاعها الاقتصادية والاجتماعية والثقافة التنظيمية السائدة بها، وعلى نوعية نظام الحوافز المعتمد وهوية كل منظمة.

لذلك سنتناول في هذا الفصل موضوع الحوافز، وسنحاول من خلاله الإلمام بجميع جوانبه بالتطرق إلى ماهية الحوافز ونظام الحوافز والمداخل النظرية لها والعوامل المؤثرة فيها.

1. ماهية الحوافز

1.1. مفهوم الحوافز وأهميتها

تطُرقت أبحاث ودراسات عدّة لموضوع الحوافز، وكلّ عرّفها بشكل مختلف ومتفاوت، سنحاول أن نذكر أهم تلك التعاريف التي تخدم موضوع بحثنا:

تعرّف الحوافز بأنها "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الموظف وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أحسن وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية وبهدف تحقيق الفعالية المطلوبة، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة"¹. وهي مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم وغاياتهم وبما يحقق أهداف المنظمة"².

ويعرفها قاموس المصطلحات الإدارية بأنها: "الجوائز الخارجية بأشكالها وأنواعها المتعددة التي تستخدم من أجل مكافأة العاملين على أدائهم، وهي شيء خارجي يوجد في محيط العمل يجذب إليه الفرد باعتباره وسيلة لإشباع رغبة يشعر بها"³. فالحوافز هنا تركز تعريفها على أنها جملة العوامل الخارجية التي تؤثر على سلوك المورد البشري داخل المنظمة، والمنفصلة تماما عن دوافع الفرد التي بدورها لها محددات أخرى. وتعرّف كذلك بأنها: "الوسيلة التي تكفل الاستمرار والنجاح لأية مجهودات، مع اتمام الأهداف وترقية مستوى الأداء، فضلا عن شحذ الملكات الفكرية والابتكارية والانتاجية لدى العمال"⁴.

وهي: "الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكن الحصول عليها أو استخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين، وأدائه لنشاط أو أنشطة محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته وتوقعاته"¹.

1 - عزون زهية، عيسى فوزية: الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموظفين بمصالح أرسيف جامعات ولايتي الجزائر والبليلة. مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 13، العدد 1، ص ص: 774-767، الأردن، 2021.

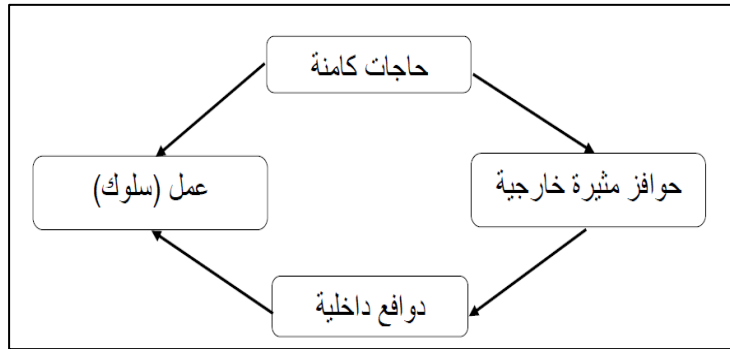
2 - عادل الجودة: الحوافز، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان - الأردن، د س ، ص15.

3 - محمد فتوح: 766 مصطلح إداريا إيضاح وبيان، دار النشر والتوزيع الإسلامية القاهرة، مصر 2003، ص155

4 - بكر قباني: الجوانب النظامية الحوافز الخدمة المدنية، ندوة الحواء في الخدمة المدنية بالرياض، السعودية 1982، ص53.

وهي: "كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر"².
في هذه التعريفات تم الإشارة الى الدوافع الشخصية والتوقعات لدى الافراد العاملين وأهمية اشباع حاجاتهم كوسيلة تحفيز تحقق أهداف المنظمة.
كما يعرفها علي السلمي بأنها: "هي مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته".
بينما يعرفها ديموك Dimock بأنها: "العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل، ويبدلون معه جهد أكبر مما يبذلونه مع غيره".
ويرى ديل بيتش Dale Beach بأنها: "الرغبة الإنسانية في الاستجابة إلى متطلبات المنظمة، أو تحقيق رسالتها وأهدافها"³.

لقد تنوعت التعاريف السابقة وأخذت عدة أبعاد ومستويات وتناولت الحوافز من عدة مآخذ، لكن يمكن لنا مما سبق القول: أنها عبارة عن عوامل أو عناصر تشبع النقص في حاجات الأفراد، والتي عن طريق إشباعها تتولد الرغبة والدافع لدى المورد البشري داخل المنظمة، في بذل المزيد من الجهد لتحسين مستوى الأداء والإنتاج في مجال عمله. وهذا ما أسماه عبد الرحمان توفيق حلقة السلوك الانساني وفق الشكل التالي:



الشكل رقم (01): حلقة السلوك الانساني⁴

حيث أن حاجات الفرد إلى جانب الحوافز الخارجية تعمل على إثارة الدوافع الداخلية عنده، مما ينجر عنه سلوك أنساني في شكل عمل.

1 - ناصر العديلي: الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي، ندوة الحواء في الخدمة المدنية بالرياض، السعودية، 1982، ص190.

2 - منصور فهمي: الإنسان والإدارة - دار النهضة العربية - القاهرة - ط1، 1982، ص362.

3 - المرجع نفسه، الصفحة نفسها

4 - عبد الرحمان توفيق: تقييم أداء المرؤوسين وتحفيزهم، منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، ط2، 2004، ص 64.

2.1. الفرق بين الحوافز والدوافع:

إذا كانت الحوافز تعتبر بمثابة الوقود الذي يحرك آلة الإنتاج البشرية، وبدونها لا يمكن الحديث عن عمل أو مردودية أو مقابل لكل فعل تنظيمي، قد يقول قائل: هناك عمل بدون حافز مادي مثل العمل التطوعي، لكنه ينجز وبتقان وبأداء عالي، نعم فهذا الأخير بدون محفزات مادية أو معنوية، لكن ينطلق من دافع داخلي، وهنا يجزنا للحديث عن الدافعية في الأداء، والتي منطلقها داخلي، عكس التحفيز الذي يكون نتيجة عوامل خارجية، قد تؤثر أو لا تؤثر في رغبة ودوافع الفرد.

حيث يعتبر السلمي: أن الدافع شيء ينبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة في العمل أي هو دفعة من الداخل أو قوة داخلية تعمل في نفس الإنسان وتدفعه للبحث عن شيء محدود وبالتالي توجه تصرفاته وسلوكه في اتجاه ذلك الشيء أو الهدف¹.

فالدوافع إذن تختلف عن الحوافز والتي في مجملها عوامل ذات طابع خارجي، تشتمل على مكافآت يتوقعها الفرد من أدائه للعمل، والتي بدورها تشكل محفزات مادية ترتبط بالحاجات المادية أو محفزات معنوية ترتبط بالحاجات المعنوية.

وهو ما يؤكد في هذا الصدد محمد عقلة بقوله: "إن المتأمل في المعاني التي تقدم ذكرها لكل من الدافع والحافز يخرج بنتيجة مؤداها: إن بعض من عرفوا الدوافع والحوافز قد اتجهوا إلى اعتبارهما شيئاً واحداً هو عبارة عن شعور يحرك الإنسان نحو تحقيق غاية معينة. في حين اتجه بعضهم الآخر - وهو الإتجاه الأغلب - إلى التفريق بينهما، فجعل من الدافع الأمر الداخلي النفسي الذي يوجه الإنسان للقيام بعمل ما، وجعل من الحوافز أموراً خارجية ملموسة مادية كانت أم معنوية².

إذن وعليه وجب التفريق والتمييز الجيد بين الدوافع والحوافز.

1 - السلمي علي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب للنشر والتوزيع، ط3، القاهرة - مصر، 1995، ص299.

2 - محمد عقلة الإبراهيم: المرجع السابق، ص15.

3.1. أهمية الحوافز:

للحوافز أهمية بالغة للفرد وللمنظمة ويمكن إجمالها فيما يلي:

- تعد الحوافز عوامل جذب من شأنها أن تغري الأفراد بالالتحاق بالمنظمة التي تمنحها، وبالتالي جلب العناصر الصالحة من العمالة المطلوبة، فالفرد بطبعه شديد الميل إلى تفضيل العمل لدى الجهة التي تمنحه مكافآت متنوعة، تثنى جهوده بصورة مادية أو معنوية؛
- تساهم الحوافز في تفجير طاقات وقدرات العاملين واستخدامها أفضل استخدام؛
- اشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة؛
- تعمل الحوافز على تقليص تكاليف الإنتاج، من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل، واعتماد أساليب ووسائل حديثة من شأنها تقليص الهدر في وقت الإنتاج، والمواد الأولية والمصاريف الأخرى؛
- تخفيض الفاقد في العمل، مثل تخفيض كميات الخدمات، وتخفيض الفاقد من الموارد البشرية؛
- تساهم في خلق رضا العاملين عن عملهم، مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارات، مثل انخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع في معدلات التكاليف، وكذلك معدلات الغياب؛
- يجعل نظام الحوافز أرباح المنظمة في زيادة، من خلال رفع الكفاءة والإنتاجية للعاملين؛¹
- زيادة نواتج العمل، ممثلة في كمية المنتج، جودة المنتج، تسويق وأرباح؛
- اشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة؛
- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للأفراد، وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة؛
- جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء.²
- تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن وتحسين صورة المشروع أمام المجتمع؛

1 - هادي مشعان ربيع: علم النفس الإداري، مكتب المجتمع العربي، عمان، ط1، 2008، ص 201

2 - سليمان الدروبي: التحفيز عن طريق ادراك الذات، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص167.

- رفع الروح المعنوية للعاملين، بما يحقق هدفاً إنسانياً مهماً في حد ذاته وغرضاً رئيسياً له انعكاساته على زيادة الإنتاجية لهؤلاء الأفراد وتعزيز انتمائهم وعلاقاتهم مع المنظمة وإدارتها ومع أنفسهم وزملائهم؛
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها وتعزيز التناسق بينها بما ينسجم مع أهداف المنظمة وتطلعاتها وسياساتها وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم؛
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو إلغائه حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين؛
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها.¹

3.1. عناصر التحفيز:

هناك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز وتعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز وهي:

- **القدرة:** فالشخص المؤهل والقادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير مدرب أو غير مؤهل أصلاً.
- **الجهد:** الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة لا تكفي، فالطبيب المؤهل فعلاً يجب أن يبذل جهداً وينفق وقتاً ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.
- **الرغبة:** إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أدائه فعلاً.

4.1. أنواع الحوافز:

تختلف أنواع الحوافز باختلاف معيار التصنيف الذي تندرج تحته وفي هذا المجال يمكن أن نعد أكثر من معيار للتصنيف، كل مختلف عن الآخر حسب طبيعة المنظمة وحسب طبيعة العنصر البشري:

1.4.1. حسب طبيعتها: تنقسم الحوافز حسب هذا المعيار إلى صنفين:

1 - يزن تيم ، إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة)، دار فضاءات للنشر، 2011، ص166.

أ- الحوافز المادية:

الحوافز المادية هي منح شيء مادي للعامل لحثه على الارتقاء بأدائه، وتكون هذه الحوافز ملموسة كالزيادة في الأجر، أو تقديم نسبة من الأرباح أو من المبيعات أو على شكل أجور إضافية، "وقد كانت المدرسة الكلاسيكية تؤمن بأن الحوافز المادية هي الطريقة الوحيدة لتحفيز العامل، وقد لا تكون الوسيلة المناسبة لتحفيز كل العاملين، فالحوافز المادية تكون مجدية للذين لديهم عوز مادي، وللعاملين في المستويات العليا، بينما العاملون الذين يمتازون باليسر المادي، لا تحفزهم المادة أو النقود"¹، والحوافز المادية تكون على شكلين:

- **حوافز نقدية:** وهي عبارة عن مبلغ نقدي يقدم للعامل إما بصورته البسيطة كتقديم مبلغ نقدي، أو على شكل زيادة في الأجر، أو تقديم نسبة من الأرباح.

- **الحوافز العينية:** وهي تقديم جزء مما تنتجه للعاملين، أو تقديم أشياء عينية للعاملين تساعد في أمور معيشتهم.

ب. الحوافز المعنوية: على الرغم من أهمية الحوافز المادية إلا أنها لا تكفي وحدها للأفراد يختلفون في دوافعهم، وتعتبر الحوافز المعنوية (غير المادية) مكملة ومرافقة للحوافز المادية فيكون استخدامها لتحقيق مستوى أفضل من الأداء، ومن أمثلة هذه الحوافز ما يلي:

- ضمان العمل واستقراره؛

- التقدم الوظيفي؛

- المشاركة في اتخاذ القرارات؛

- العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية؛

- المركز والمكانة؛

2.4.1. حسب فعاليتها : تقسم حسب هذا المعيار وفقا لاتجاهها وأثرها إلى قسمين، حوافز إيجابية وحوافز سلبية:²

أ. الحوافز الإيجابية: تمثل الحوافز التي تجذب الأفراد العاملين نحو إنجاز عمل معين تستهدفه المنظمة وتتمثل في الحوافز المادية والمعنوية المختلفة، فالحوافز الإيجابية تشجع

1 - هاني خلف الطراونة: **نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها**، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2012، ص51.

2 - نور الدين حاروش: **إدارة الموارد البشرية**، الجزائر، دار الأمة للطباعة و التوزيع، ط1، 2011، ص ص 143-144.

الأفراد العالمين على إحداث السلوك المرغوب فيه من طرف المنظمة التي تحدد السلوك الإيجابي والحافز المادي أو المعنوي المستعمل لتحقيقه.

وهي أشد الدوافع الإيجابية وأكثر تحدياً لإدارة المنظمات بتحسين المستوى المعيشي والحياتي الأساسي وأهم تلك الحوافز نذكر منها:

- الرواتب والأجور وغيرها من التعويضات المادية التي يحصلها الأفراد كمشاركة في الأرباح؛

- المكافآت النقدية (زيادة ساعات العمل المدفوعة)؛

التقديمات الاجتماعية والصحية (طب، منح، تعليم، سكن)؛

- منح تدريب وعطل سنوية؛

- تقديمات المحافظة والتنمية البشرية (مكاتب لائقة، تدفئة، مستوصف، تكييف، إنارة مناسبة، نظافة، ملابس ...)

ب. الحوافز السلبية: وهي حوافز ردعية تجنباً للأخطاء وتكرارها وبالتالي خوفاً من العقوبة ونتائجها، وتعتبر هذه الحوافز هادفة وتوجيهية أكثر منها عدائية وإحباطية وفيما يأتي سوف نقدم هذه الحوافز.

- الإنذار والتوبيخ الشفهي أو الخطي؛

- حسم الراتب أو التعويضات جزئياً أو كلياً؛

- وقف الترقيّة أو الترفيع أو المناقلات أو تجميدها مؤقتاً؛

- إنزال الرتبة أو سحب الصلاحيات جزئياً أو كلياً؛

- وقف المكافآت النقدية مؤقتاً؛

- الانصراف أو التصريح المؤقت أو النهائي؛

3.4.1. من حيث مصدرها: وتصنف حسب هذا المعيار إلى حوافز داخلية وأخرى

خارجية:¹

أ/ الحوافز الداخلية: هي الحوافز المرتبطة بالوظيفة نفسها مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية الشخصية في العمل، وتوفير المعلومات المتعلقة بمقدار ونوعية العمل من مصدر موثوق به.

1- عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21، دار الغرب الإسلامي، الجزائر، 2006، ص 40-41.

ب/ الحوافز الخارجية: فلا ترتبط بالعمل نفسه بل ترتبط بمصادر أخرى في المنظمة وتتمثل في:

- الحوافز المالية، المتمثلة في الأجر الشهري أو الراتب؛
- المزايا الإضافية، مثل الإجازة المدفوعة، علاوات التأمين الصحي، علاوات الوجبات الغذائية والمكافآت التقديرية؛
- تقدير زملاء العمل والمهنة؛
- الترقيات في الوظيفة؛
- الحصول على راتب بعد تقاعد الشخص عن العمل؛

4.4.1. من حيث المستخدمين منها: وتقسّم الحوافز حسب هذا المعيار إلى حوافز فردية، جماعية.¹

أ. **الحوافز الفردية:** هي حوافز موجهة لكل فرد على حذا، فهي مرتبطة بالأداء الفردي وقد تدفع الأفراد للتنافس من أجل الحصول عليها .

ب. **الحوافز الجماعية:** وهي حوافز تهدف إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين بحيث يحرص كل واحد منهم على أن يتعارض عمله مع زملائه، لأن ذلك يحدث ضرر بالأهداف الرئيسية للعمل، ويدخل هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة لأحسن إدارة في وزارة أو فرع في شركة أو بنك أو كلية في جامعة ما، فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق وروح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التناقض أحياناً.

5.4.1. تقسيم الحوافز من حيث موقعها:

وفق هذا المعيار نجد أنه تتدرج ضمنه الحوافز المباشرة والحوافز غير المباشرة، وسوف نوضحها ونقدمها فيما يأتي:²

أ. **الحوافز المباشرة:** هي التي يشعر بها الفرد بشكل ملموس ونجد فيها الحوافز المالية مثل المكافآت والمنح والحوافز العينية كالعلاج المجاني بالمنظمة، وتقديم الخدمات الاجتماعية وكذا الحوافز المعنوية مثل الميداليات، لوحات الشرف.

1 - راوية حسن: إدارة الموارد البشرية بوية مستقبلية، جامعة الإسكندرية كلية التجارة، مصر، ص309.

2 - محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، شائر واتش النشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2004، ص302.

ب. الحوافز الغير مباشرة: هي الحوافز التي لا تمس العامل بصفة مباشرة ومن الأمثلة على ذلك لدينا: ظروف العمل الملائمة، العلاقات التي تربط العاملين ببعضهم البعض وبالأخرين خصوصا المسؤولين، التكوين ... إلخ.¹

5.1. شروط نجاح التحفيز:²

هناك عدة شروط اساسية تحدد كيفية استخدام التحفيز بنوعيه و هي:

أ. شروط التحفيز المادي:

- أن يكون عادلا و يطبق القوانين و اللوائح الإدارية النافذة على الجميع؛
- أن يكون مناسباً لما يبذله الاشخاص من جهود عملهم؛
- أن يكون متوافقاً مع الامكانيات المالية للمؤسسة؛
- أن يكون مشبعاً للحاجات الانسانية و الاجتماعية و النفسية؛
- أن يكون متوافقاً مع معدلات الانتاجية؛
- أن يكون مقنعاً للشخص العامل؛
- أن يكون ضامناً للاستقرار في توفير متطلبات الحياة.

ب. شروط التحفيز المعنوي:

- توضيح جوانب الأداء و السلوك الوظيفي التي تقود إلى الحصول على التحفيز المعنوي لكافة الموظفين و العاملين؛
- تقديم الحوافز المناسبة للأداء و السلوك الوظيفي؛
- الاهتمام بالجوانب الايجابية في الأداء و السلوك الوظيفي لدى العاملين و تعزيزها بالحوافز؛
- تحقيق التوازن بين قيمة المخرجات (المنتج ، الخدمة ، العولمة) وقيمة الحافز؛

1- نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة الطباعة و الترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 145.
2- مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مدلاوي للنشر، عمان، 2000، ص 69.

2. نظام الحوافز ونظرياته والعوامل المؤثرة فيه:

1.2. نظام الحوافز وأهدافه:

نظام الحوافز¹: يمكن للمدير زيادة فاعلية المنظمة إذا ما حقق ما يلي:

- يستمع إلى اقتراحات العمال، فتحفيز المتميز منهم يحفزهم لمزيد من الجهد في العمل؛
- حاول أن تكون المكافأة ذات قيمة بالنسبة للفرد ومتماشية مع رغباته؛
- يتعرف على حاجات العاملين وميولهم واتجاهاتهم، والتعامل معهم على هذا الأساس (راعى مبدأ الفروق الفردية)؛
- يشرح طبيعة المهام لمرؤوسيه ويديربهم بنفسه، ثم يتابع الأداء.
- يقدم المكافأة عن السلوك أو الإنجاز المطلوب أمام الجماعة لتحسيس باقي الأعضاء؛
- يقدم الحوافز على أساس الأداء وليس على أساس آخر؛
- يتعرف بدقة على أهداف منظمته وينقلها بصورة محددة وواضحة للعاملين، فيما تعتبر أهدافا لهم أيضا؛

أهداف نظام الحوافز²: تستخدم المنظمات الحوافز من أجل أهداف أهمها ما يلي:

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة ومبيعات وأرباح؛
- تخفيض التكاليف وتخفيض كميات الخامات؛
- إشباع احتياجات العاملين المتنوعة، وعلى الأخص بما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة؛
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة؛
- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع، وأيضا تحسين نوعه وجودته؛
- تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن؛
- جذب العاملين داخل المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء؛
- تشجيع الابتكارات والاختراعات لدى العمال الممتازين.

1 - مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص69.

2 - علي محمد عبد الوهاب: استراتيجيات التحفيز النقال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، 1982، ص53

2.2. نظريات الحوافز:

لقد مرت الحوافز في الفكر الإداري المادي المعاصر بعدة تطورات، وكان لكل مرحلة من مراحل التطور إطارها البيئي الذي يتكون من فلسفة وافتراضات معينة الذي ساعد على تحديد معالم إطار الحوافز فيها . ويمكن تبين ثلاث مراحل رئيسية في الفكر الإداري في هذا الصدد:

المرحلة الأولى: وهي المرحلة الكلاسيكية أو التقليدية، فالحوافز في هذه المرحلة كانت تنصب على الجانب المادي فقط من أجور وعلاوات ومكافآت ...
المرحلة الثانية: وتمثلها مدرسة العلاقات الإنسانية، وقد أضافت إلى النواحي المادية التي كرسها المرحلة السابقة الحوافز المعنوية من تقدير العامل واحترامه، وإتاحة الفرصة لإثبات الذات والمشاركة في اتخاذ القرارات.

المرحلة الثالثة: وتتكون من مجموع الاتجاهات الحديثة مثل نظرية النظم والإدارة بالأهداف، وتنمية الموارد البشرية وغيرها، وهذه المدارس تقدم تشكيلة من الحوافز إلا أنها تؤكد الربط بين الحوافز والنتائج المحققة، كما تفعل مدرسة الإدارة بالأهداف مثلا. ومن ثم يختلف ما يحصل عليه الأفراد - ماديًا ومنعويًا - حسب اختلاف النتائج التي يبلغون، والأهداف التي يحققون.

لقد انضوى تحت لواء كل مدرسة من المدارس الآنف الذكر مجموعة من النظريات، وضع مبادئها أشخاص نسبت هذه النظريات إليهم وعرفت بهم، وسنتعرض فيما يأتي لأبرز هذه النظريات، مبيينين بإيجاز أهم أفكارها والأسس التي قامت عليها:
أ- النظرية الكلاسيكية:

صاحب هذه النظرية هو فردريك تايلور F.W. Taylor ، وقد بنى نظريته في الإدارة العلمية للأفراد على فرضيتين أساسيتين هما:

- أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل قد يؤدي إلى الكفاية في الإنتاج .
- تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج .¹

1 - منصور فهمي: مرجع سابق، ص329.

ويستخلص من هذه النظرية أن تايلور قد نظر إلى العامل على أنه رجل اقتصادي كل همه أن يزيد دخله المادي، ومن ثم فإن زيادة إنتاجيته مرتبطة بنظام سليم للأجور التشجيعية . فزيادة الحافز على العمل والتحكم فيه تتأتي عن طريق نظام الأجور .

ب- نظرية الحاجات الانسانية:

صاحب هذه النظرية هو ماسلو Maslow، وقد وضع الحاجات الإنسانية في مدرج هرمي جعل فيه حاجات الإنسان مرتبة حسب أهميتها وإلحاحها وذلك على النحو الآتي .



الشكل رقم (2): هرم الحاجات الانسانية لماسلو

- 1- الحاجات المادية والفسيولوجية، كالحاجة إلى الطعام والكساء والمسكن، فهي أمور ضرورية للإنسان وتأتي في قمة الهرم باعتبارها أولى الحاجات المحركة لسلوك الأفراد.
- 2- الحاجة إلى الأمن والحماية والطمأنينة والاستقرار، فالعامل بحاجة إلى أن يؤمن نفسه وماله ومركزه إزاء مخاطر الحاضر والمستقبل، كحاجته إلى عدم انقطاع الرزق وإلى ضمان الدخل في حالة المرض أو العجز أو الكبر وما إليها، وكحاجته إلى الأمن ضد البطالة، وتأتي الحاجة إلى الأمن في المرتبة الثانية من السلم الهرمي لماسلو.¹
- 3- الحاجات الاجتماعية كالحاجة إلى الحب والعطف والصدقة والعلاقات والانتماء، فالإنسان يتطلع إلى أن يكون اجتماعي تقوم بينه وبين الآخرين علاقات محبة وتعاون، ويرغب في أن يكون عضوا في جماعة، وكلما كانت هذه الجماعات محببة إلى الأفراد

1 - علي عبد الوهاب: مرجع سابق، ص 198.

وتشبع لديهم بعض الدوافع والحاجات كلما كانت سببا في ارتفاع معنويات العاملين، وتأتي الحاجة الاجتماعية في المرتبة الثالثة من الأهمية عند ماسلو.¹

4- الحاجة إلى تقدير النفس، وإثبات الذات، واعتراف الآخرين بالمكانة، ونيل الشهرة، وبروز الأهمية والتمتع بالحرية، وموضع هذه الحاجة الدرجة الرابعة من المدرج الهرمي.

5- الحاجة العقلية والجمالية ممثلة في الحاجة إلى الإنجاز وتحقيق الأهداف والنمو النفسي، وهذه أدنى الحاجات أهمية ومساسا بالفرد في نظر ماسلو.²

وهذه الحاجات لها أهمية تصاعدية عند الإشباع، وليس المراد بذلك تمام الإشباع، فلا ضرورة لأن تشبع الحاجة 100% حتى تظهر حاجة أخرى، فالحاجات المادية الفسيولوجية تمثل المرتبة الأولى من حيث لزوم الإشباع كما ذكرنا سابقا، ولكن متى وجد الدافع ربما وجدت الرغبة لتحقيق إشباع الحاجة الثانية قبل استكمال إشباع الأولى، بل قد تستمر الحاجة الأولى في اضطراد الإشباع مع وجود حركة إشباع الحاجة الخامسة.³

لقد لاحظ ماسلو في نظريته العلاقة الوطيدة بين إشباع حاجات الإنسان المعنوية كالشعور بالانتماء الاجتماعي والتقدير والمكانة، وبين دافعية الإنسان وتحفيزه، كما لاحظ في الوقت ذاته الصلة الوثيقة بين الحاجات المادية من طعام وكساء وأمن وبين الحافز للعمل، لذا يمكن القول بأن نظريته كانت مزيجا بين الأشباع المادي والأشباع المعنوي بصورهما المختلفة.⁴

ويرى ماسلو أنه إذا وقف عائق أمام إشباع الفرد لحاجاته فإنه يصاب بالإحباط، فإذا ما تخطينا ذلك العائق عاد الفرد إلى حالته الأولى، أما إذا استمر الحرمان وما يتبعه من إحباط فإن ذلك يولد لدى الفرد الميل إلى العدوان والنزعة للتدمير.⁵

إذن كملخص لمميزات نظرية ماسلو :

- اشتمالها على الحوافز بشقيها المادي والمعنوي .

1 - حامد أحمد بدر: دوافع العاملين، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1982 ص13.

2 - ناصر محمد العديلي: السلوك الانساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، معهد الادارة العامة، الرياض، 1995، ص108.

3 - منصور فهمي: مرجع سابق، ص 327.

4 - زكي حنوش: مقال الحوافز والتنمية الشاملة، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، ص92.

5 - مصطفى فهمي: الدوافع النفسية، مكتبة مصر، القاهرة، 1998، ص 37.

- تحديدها مستوى الحوافز وترتيبها الهرمي من حيث الأهمية .
 - إشارتها إلى عدم ضرورة الإشباع الكامل للحاجة قبل الانتقال التاليها .
 - إشارته إلى الشخصية المرضية باعتبارها مثلا من أمثلة فقدان الحاجة إلى الحب .
- ج- نظرية العاملين¹:

اقترن إسم هذه النظرية باسم واضعها فردريك هيرزبرج Frederick Herzberg ، ويتخذ من نظريته اتجاها عملية. فقد نتجت هذه النظرية عن دراسة قام بها هو وزملاؤه للخصائص الوظيفية التي تؤدي إلى رضا العاملين أو عدم رضاهم . وقد خلصت تلك الدراسة إلى نتيجة مفادها أن لكل فرد مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات الإنسانية، وغالبا ما تكونان مستقلتين إحداهما عن الأخرى، وتؤثران على سلوك الفرد بصورة متباينة .

وقد أطلق هيرزبرج ورفاقه على المجموعة الأولى من الحاجات اسم : العوامل الدافعة وهي عبارة عن الوظيفة التي يؤديها الفرد، وطبيعة عمله فيها، والإنجازات وفرص الترقية والتقدم، ومسؤوليات العمل نفسه، واحترام الآخرين واعترافهم بالإنجازات الوظيفية. إن الإحساس بالسعادة والرضا مقترن بعوامل تتصل بذات العمل وهو ما يمكن تسميته بالقيمة الداخلية للعمل، أي تلك القيمة التي تكمن في واجبات الوظيفة وأعبائها وما يتحقق للفرد إذا أداها من رضا داخلي يزيد من إقباله على العمل وحماسه له، وعليه، فعوامل الدافعية تتمثل في العوامل التي تشبع الحاجات المعنوية مثل احترام الذات وتحقيقها، وهذه تعود إلى ذات العمل وماهيته، أما المجموعة الثانية وتعرف بالعوامل الصحية أو الوقائية أو عوامل الصيانة، وهي عبارة عن بيئة العمل وظروفه ومدى ما يتوفر للعامل من إشباع الحاجاته الفسيولوجية وحاجات الأمن والحاجات الاجتماعية.

يرى هيرزبرج أن مشاعر الاستياء والتعاسة وعدم الرضا مقترنة بهذه العوامل ممثلة في الإشراف على العمل وطرقه، والعلاقة مع الرؤساء والزملاء. وأنظمة وإجراءات المنظمة، ومقدار الرواتب والمكافآت... فغياب هذه العوامل هو مثار سخط العاملين وعدم رضاهم، وإن كان توفرها لا يستدعي رضاهم بالضرورة.

1 - علي عبد الوهاب: المرجع السابق، ص 148.

لقد أدرك هيرزبرغ أن ثمة علاقة مؤثرة ومتأثرة بين المكونات المعنوية لسلوك الإنسان وحالته النفسية وبين تحفزه واندفاعه للعمل ، وأن حالة عدم الرضا التي تنتاب الموظفين في بيئة العمل سببها اختفاء بعض العوامل منها .

د- نظرية الحاجة أو دافع الإنجاز:

من أصحاب هذه النظرية ديفيد مكلياند David Mackliland . والحوافز في نظريته ثلاثة أقسام :

1- الحاجة للقوة: وتظهر من خلال شعور بعض الأفراد بالحاجة إلى تولي المناصب الإدارية والقيادية .

2- الحاجة للانتماء: وتظهر من خلال شعور بعض الأفراد بالحاجة إلى استدرار حب الآخرين وتكوين الصداقة والعلاقات.

3- الحاجة إلى الإنجاز: وتظهر من خلال الرغبة الجياشة لدى بعض الأفراد في تحقيق النجاح والخوف من الفشل.

فالأفراد المنجزون وفق هذه النظرية يهتمون بدافع التحصيل وإثبات الذات ويعطونه أولوية عالية... أما الأفراد غير المنجزين فإنهم يهتمون بالدوافع المادية والاجتماعية.

ويرى مكلياند أن الطريقة الصحيحة لتنشئة الفرد هي إحدى العوامل الأساسية التي توجد الدافع للإنجاز منذ الصغر . ويقرر أن الفرد ذا المستوى العالي من الإنجاز يتصف بأنه لا يرضى أن يترك العمل في منتصفه، وأن يتصف بدرجة معتدلة من المخاطرة خلافاً لضعيف الإنتاج حيث ترتفع هذه الدرجة لديه¹.

وقريب من نظرية مكلياند ما ذهب إليه أرجريس من أن شخصية الفرد تتدرج من الطفولة إلى النضوج، وأن دوافع الناضجين تختلف عن غيرهم، فدوافع الناضجين هي التحصيل والترقية وإثبات الذات وتقدير الآخرين، أما غير الناضجين فدوافعهم نحو المنحى المادي والجسمي والاجتماعي. ويرى أن الإدارة تستطيع الزيادة من درجة نضوج الأفراد وتحويلهم إلى منجزين إذا تعاملت معهم على أنهم ناضجون واهتمت بقدراتهم وطورتها واعتنت بأفكارهم واتبعت معهم أسلوب المشاركة . كما أنها تعمل على تحويلهم إلى أشخاص غير ناضجين وغير منجزين عن طريق تعاملها معهم بأسلوب الأوامر الشديدة والرقابة

1 - عادل الجودة: مرجع سابق، ص17.

الصارمة والإلتزام بالجزئيات المرسومة للعمل مما يولد لديهم الإحباط ، ويجعل دوافعهم في مستواها الأدنى المتمثل في تفادي العقاب والحصول على الأجر وغيره من المطالب الجسمية¹.

هـ - نظرية التفضيل والتوقع:

وقد تبنى فكرة هذه النظرية فكتور فرومي Victor Vroomy، وفحواها أن دافعية الفرد نحو عمل معين في وقت معين تتحدد عبر القيم المنتظرة للمحصلة الإيجابية أو السلبية لهذا العمل مضروبة في قوة توقعات الفرد . فالفرد أو العامل يختار لنفسه السلوك المناسب في العمل على أساس العلاقة بين هذا السلوك وبين ما يتوقع أن يحصل عليه، مما يؤدي إلى إثارة حافز الفرد ودافعيته نحو بيئة العمل بدرجة أقوى.

فهذه النظرية تربط بين جهد الأفراد وبين توقعاتهم في تحقيق الكسب والتقدير في حالة نجاح أرائهم².

ويمكن تحديد الإطار العام لهذه النظرية بالآتي:

1- اعتقاد الأفراد بأن أعمالهم ستقابل بالتقدير ، وكون التقدير مطلبة هامة لهم من أهم حوافزهم للعمل.

2- ارتكاز سلوك الأفراد بصورة أساسية على المنفعة الشخصية المادية أو المعنوية التي يجنونها من عملهم.

3- النشاط الذي يختاره الفرد هو أحد البدائل الأنشطة مختلفة، ويتم الاختيار على أساس كون ذلك النشاط هو السبيل المحقق أو المحتمل للوصول إلى هدفه .

4- تنطوي نظرية فرومي على ثلاثة مفاهيم أساسية تشكل قوامها، وهي : القيمة والتوقع والقوة . فمفهوم القوة يرتكز على قدرة البديل الذي اختاره الفرد على إشباع حاجات الفرد . ومفهوم التوقع هو الاعتقاد الشخصي للفرد المتعلق باحتمالات إشباع الحاجة التي يشعر بها كنتيجة للبديل المفضل. أما مفهوم القوة فهو تعبير عن سلوك الفرد ، وهو محصلة التفاعل بين القيمة والواقع³.

1 - علي عبد الوهاب: مرجع سابق، ص148.

2 - زكي حنوش: مرجع سابق، ص12.

3 - عادل الجودة: مرجع سابق، ص17.

و- نظرية العلاقات الإنسانية:

من أصحاب هذه النظرية التون مايو Alton Mayo وليكتر Rensis Likert، وترتكز هذه النظرية على الاتجاهات التي تنادي بضرورة أن يفهم العاملون - مديرون وعمال- بعضهم بعضاً، ويتمثل هذا الفهم في حتمية معرفة طابع العاملين وسلوكهم وميولهم لإمكان توفير جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية .

فالمؤسسة أو مكان العمل في ضوء هذه النظرية نظام اجتماعي يتكون من مجموعة من الأفراد تتشابك وتتداخل علاقاتها ومسؤولياتها برباط تسلسلي يشكل وحداتها المختلفة . ويربط هذه الوحدات بعضها ببعض أفراد هم المديرون أو من لهم سلطة التخطيط والتنظيم والإشراف . وإن تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة يتوقف إلى حد كبير على طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس . وعليه، فإن توثيق العلاقات وإيجاد الروح الودية بين الإدارة والعاملين يعمل على زيادة الإنتاج¹.

ي- نظرية الأداء والإنتاج:

وقد نادى بهذه النظرية برايفيلد وكروكيت، وملخصها أن سعي الفرد الإشباع حاجاته يعتبر هدف أساسي بحد ذاته، وأن تحقيق ذلك الهدف في بيئة العمل يتم على الأغلب من خلال الكفاءة الإنتاجية العالية والأداء المرتفع ، ومن ثم تصبح الإنتاجية العالية والأداء الحسن معبرة لأشباع الحاجات ، وأداة لإثارة حافز الفرد ودافعيته² .

ز- نظرية (Y,X)

وصاحب هذه النظرية هو ماجرجور Douglas McGregor، وقد توصل إلى نظريته من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين حيث ظهر له أنهم فئتان : الفئة الأولى وأطلق عليها (X). ونظرة هذه الفئة من المديرين إلى العامل تقوم على مجموعة من الافتراضات المختلفة في أنه كسول بطبيعته، لا يحب العمل إلا قليلاً، وأنه يفنقر إلى الطموح، ويتصف بالسلبية وكراهية تحمل المسؤولية، فهو يفضل أن يقاد بدلاً من أن يقود، ولا يميل إلى تحقيق أهداف المنظمة دون تدخل الإدارة، كما أنه بليد وقليل الذكاء وبطيء الفهم.

وبناء على هذه الافتراضات، فإن توجيه طاقات الأفراد وحفزهم والرقابة عليهم يستوجب التدخل المباشر والنشط من جانب الإدارة، إذ لا يمكن دفعهم للعمل إلا من خلال التوجيه

1 - محمد حامد حسنين: نظام الحوافز في الإسلام، المجلة العربية للإدارة، عمان، العدد 4، 1982، ص 74.

2 - زكي حنوش: مرجع سابق، ص 14.

والرقابة والتهديد بالعقاب كما إن من مقتضى هذه الافتراضات أنه يقع على عاتق الإدارة وحدها مسؤولية القيادة والتنظيم وتحقيق الأهداف¹.

الفئة الثانية وأطلق عليها Y، فلها افتراضات معاكسة حول طبيعة الفرد، فهي ترى فيه إنسانا كفؤا ، قادر على العمل وراغب فيه، وهذه النظرة تتطلب أن تقوم الإدارة باتخاذ عدة خطوات ضرورية من أهمها تحرير الأفراد من الرقابة المباشرة المحكمة، والأخذ بمبدأ اللامركزية...². تلك إذن أشهر النظريات التي تفتق عنها الفكر التنظيمي، والخطوط العريضة لمحتواها وأسسها، ومن خلال التمحص فيها، يظهر لنا أن الفرد في أية بيئة أو أي مجتمع مارس عمله فيه، فإنه يسعى إلى إشباع مجموعة كبيرة من الحاجات المتنوعة المتداخلة، وأنه بمقدار ما تحقق له بيئة العمل والظروف المحيطة به من مستوى مناسب من الأشباع، بمقدار ما يتولد لديه من حوافز تدفعه إلى تحسين الإنتاج في المقدار والنوعية، فهذه النظريات تراوحت بين النواحي المادية والمعنوية في حاجات الأفراد.

3.2. العوامل المؤثرة على الحوافز:

هناك ثلاثة عوامل تؤثر بشكل مباشر على الحوافز لدى الموظف أو الفرد والتي تتلخص في الاختلاف في الحاجات والموقف الفردية والممارسات داخل المنظمة بالإضافة إلى خصائص الوظيفة، وسوف نقوم باستعراض كل عامل من هذه العوامل على حدا كما يلي:

أ. الاختلافات الفردية:³

إن الأفراد يختلفون فيما بينهم من حيث الحاجات والرغبات والقيم والموقف والاهتمام الذي دفعهم لهذه الوظيفة وبسبب هذه الاختلافات في الصفات ما بين فرد وآخر تختلف الحوافز فما يحفز شخص ليس بالضرورة أن يكون هو نفسه ما يحفز شخصا آخر، فبعض الأفراد يحفزهم ويدفعهم المنصب الوظيفي وآخرون يحفزهم المرتب وآخرون ربما يحفزهم خطاب شكر وتقدير أو منح الموظف فرصة أو إرساله إلى دورات تدريبية، ومن هذا نجد أن الاختلافات في الصفات بين العاملين في المنظمة تؤثر بشكل مباشر على نوع الحافز الذي يدفع العالم عن غيره.

1 - منصور فهمي ، مرجع سابق، ص327..

2 - زكي حنوش: مرجع سابق، ص18.

3 - عبد الله بن عبد الطجم ، وآخرون: مرجع سابق، ص 122-123.

ب. صفات الوظيفة:

وهي تمثل المهارات اللازمة ودرجة إمكانية هذا الموظف على أن يقدم مهام هذه الوظيفة على أكمل وجه وأهمية صفات كل وظيفة تختلف من وظيفة إلى أخرى، وبالتالي فإن كل صفة من هذه الصفات لها طريقة لتحفيزها.

ج. الممارسات والتطبيقات للقوانين داخل المنظمة:¹

هذه الممارسات والتطبيقات هي اللوائح والقوانين التنظيمية والسياسات والأنشطة الإدارية المختلفة وقانون المكافأة، بدل النقل كلها تشجع وتجعل الموظف يقوم بعمله خير قيام وينعكس على إنتاجيته من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

1 - أحمد عبد الله الصباب و آخرون: أساسيات الإدارة الحديثة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2005، ص114-115.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل الذي تطرقنا فيه إلى المتغير الأول للدراسة إلا وهو الحوافز، باعتبارها أحد أهم الدعائم الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة، وهذا ما قمنا بدراسته من خلال طرح مفهوم وتصور عام وخاص للحوافز وأبعاد وكمكونات هذا المفهوم، وكذا أساليبها ونظرياتها والعوامل المؤثرة فيها، وكذا التركيز على أنواع الحوافز حسب طبيعتها وحسب المنظور المأخوذة منه، ومدى أهميتها الكبرى في تحقيق أداء جيد من طرف العامل، الذي يعتبر أحد مكونات هدف رئيسي تسعى المنظمة إلى تحقيقه ألا وهو الجودة الشاملة.

الفصل الثالث الأداء وماهيته .

تمهيد.

1. تعريف الأداء
 2. مكونات الأداء
 3. مستويات الأداء
 4. محددات الأداء
 5. العوامل المؤثرة في الأداء
 6. طرق تطوير الأداء
 7. قياس جودة الأداء
 8. تقييم الأداء
 9. علاقة الحوافز المادية والمعنوية بتحسين أداء العاملين
- خلاصة

تمهيد:

يعتبر أداء العامل داخل المنظمة ذو أهمية بالغة وأحد الركائز -إن لم يكن الركيزة الأساسية- في عملية الانتاج، ولذلك كانت إحاطته بالدراسة، وتحديد مفهومه على مستوى العامل والمؤسسة، والاشارة إلى المؤثرات التي تتداخل في تحديد عناصره، والتعرف على طرق قياسه، ذات أهمية بالغة بالنسبة لبحثنا هذا وللعملية ككل.

لذلك خصصنا هذا الفصل لمتغير الأداء وتحديد ماهيته وكيفية قياسه وتقييمه، وكل ما يتعلق به من جوانب تنظيمية، تساعدنا على ضبط أبعاده ومكوناته وأهم مؤشرات.

1. تعريف الأداء:

تعددت تعريفات الأداء بتعدد الدراسات والأبحاث التي تناولته، وقد حاولنا الإلمام بهذا المفهوم من خلال اختيار التعريفات التالية:

يعرفه الصراف على أنه: " سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.¹"

ويُعرف كذلك على أنه: "سلوك يقوم به العاملون لإنجاز أعمالهم"، وهو: "جهد يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة ويساعدها للوصول إلى غايتها".

ويختصره سناء عبد الكريم بقوله: "الأداء هو إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ²، أي أنه يركز على مخرجات العمل المطلوبة، دون الإشارة إلى الفاعل الحقيقي ألا وهو العامل.

بينما من ناحية اقتصادية تنافسية يرتبط الأداء بهذان العنصران ارتباطاً وثيقاً، ويعبر عنه بـ " قدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب في سوق تنافسية متطورة أي تحقيق الكفاءة والفعالية"³.

إلا أن الاستعدادات الفردية والعمل المبذول لن يكون كافياً، دون عملية تدريب وتكوين سابقين، يضمنان أداء ذو نوعية، ففي هذا الاتجاه يقول راوية: "إن الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة"⁴، ويذهب العتري، إلى أن "الأداء هو كمية العمل المنجز خلال ساعة واحدة مع مراعاة النوعية"⁵.

1- سناء عبد الكريم الخناق: مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية جامعة ورقلة 08 مارس 2005، الجزائر، ص 33.

2- المرجع نفسه، ص 35

3- زرنوح أحمد، الأداء في المنظمة، جامعة الجلفة، الجزائر، ص30.

4- حسن راوية محمد: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية- مصر، 1999، ص216.

5- العتري، سعد علي حمود: الرضا الوظيفي والأداء في شركة التأمين الوطنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بغداد- كلية الإدارة والاقتصاد، 1985، ص ص 28-39.

وبشكل اقتصادي استراتيجي عام، يمكن تعريف الأداء على المدى الزمني على أنه "

قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى"¹

يتضح لنا مما سبق، تعدد تعاريف الأداء وتنوعها، فمنهم من يرى أنه سلوك، ومنهم من يرى أنه جهد، وهذا التعدد ناجم عن تعدد الدراسات والأبحاث التي تناولته، سواء كانت دراسات نظرية أم تطبيقية ميدانية، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تعريف الأداء - اختلافًا جزئيًا وليس جوهريًا- إلا أن هناك عوامل مشتركة تجمع بينهم، فهم في تعريفه يشتركون بعدة عناصر تجمعهم تقريباً، وتصنّف هذه العناصر إلى:

1-الموظف وما يملك من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع .

2-الوظيفة وما تتصف به من تحديات ومتطلبات وما تقدمه من فرص عمل ممتعة فيها تحدي ويحتوي على عناصر التغذية الراجعة كجزء منه .

3-الموقف ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية الهيكل التنظيمي²

من خلال ما سبق يمكن لنا أن نعرف الأداء على أنه: ما ينتج عن العامل أو الموظف خلال تأدية العمل الموكل إليه، من أجل تلبية حاجات ومتطلبات الوظيفة التي يشغلها، مقابل أجر مادي أو معنوي، فالأداء يتحدد من خلال النتائج المتحصل عليها من كمية إنتاج وجودة هذا الانتاج، وسلوك وظيفي في العمل.

2. مكونات الأداء :

يرتبط مفهوم الأداء ارتباطاً وثيقاً بالكفاءة والفعالية ومدى النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة، هذه العناصر الأخيرة التي تشكل مكوناته وهي كما يلي:

1- عبد الفتاح بوخمخ، تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية، (العدد 18 ، ديسمبر 2002)، جامعة منتوري. قسنطينة، الجزائر، ص 12.

2- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1986، ص 50.

أ- الكفاءة: يقصد بها العمل دون وجود فاقد في الموارد، بشرية كانت أم مادية أو مالية أو معلوماتية، لذلك فالإدارة الناجحة هي التي تتجنب المواقف التي تؤدي إلى ضياع موارد المؤسسة بمختلف أنواعها.

فالمسير الناجح هو الذي يستغل جميع الموارد المتاحة على مستوى مؤسسته استغلالاً حكيماً وحازماً، يضاف إليها الرشادة في الإنفاق والتسيير، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب ليتمكن العامل من اتقان عمله، وبالتالي النجاح في تحقيق أهداف المنظمة¹.

ب- الفعالية: تشير الفعالية إلى أي مدى تمكنت المنظمة من تحقيق أهدافها المطلوبة، باستغلال الموارد وإدارتها بشكل مناسب، وكمثال عن أهداف المنظمة المنشودة نجد: تعظيم الانتاج والربح، زيادة الانتشار والتوسع في السوق، رضا العاملين، زيادة الولاء التنظيمي.²

ج. الإنتاجية : يعتبر هذا المفهوم مركب من المفهومين السابقين وشرط ولتحقيقه توفر الشرطين السابقين، أي أن المشروع الذي يحقق أقرب قدر ممكن من الربح ومن الاهداف المنشودة، بأقل امكانيات وموارد متاحة هو مشروع منتج.³

د- تحقيق الأهداف: وهي الغاية النهائية من تواجد المنظمة، وهي توضع ضمن خطة استراتيجية تسعى المنظمة لبلوغها وتحقيقها. وعلى ضوءها تحدد المنظمة الاستراتيجية التي ستسير وفقها في كل المجالات، وعلى ضوءها تسطر نوع وكيفية ومدى وحجم أداء المنظمة ككل وأداء العاملين فيها على وجه الخصوص.

3. مستويات الاداء :

على كل منظمة تسعى لتحقيق أفضل مستويات الأداء حسب نظرتها وطموحها، أن تدرك بأنه يتوجب القيام بأفضل مما هو حسن وأن تؤمن بأنه إذا لم تتقدم إلى الأمام سوف تتأخر إلى الخلف، لذلك فإن وضع مستويات معينة للأداء يعتبر خطوة هامة وأولى في نفس

1- حسن راوية: مرجع سابق، ص210.

2- عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة والتنظيم "المفاهيم، الوظائف، العمليات، بدون طبعة، بدون دار نشر، بيروت، لبنان، 2001، ص11.

3- أحمد ماهر: الإدارة المبادئ والمهارات، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 / 2004، ص22.

الوقت بالنسبة لعملية تقييم الأداء وذلك عن طريق مقارنة التنفيذ الفعلي بمستويات الموضوعية، كما أن تحديد مستويات الأداء يتطلب تحديد مصادر القوة والضعف في كافة مجالات الأداء الرئيسية.

وتعتبر مجالات الأداء المرآة العاكسة لأهداف المؤسسة لذا على كل مؤسسة أن تحدد أدنى مستويات الأداء لكل المجالات الرئيسية للمؤسسة.

3-1 الربحية:

تعتبر الربحية الهدف الأساسي لجميع المؤسسات، فمن خلالها يستمر البقاء للمؤسسة، ويهتم بها الدائنون عند تعاملهم مع المؤسسة، ومن أهم مؤشرات قياس مستويات أداء هذا المجال معدلات العائد على حقوق الملكية، معدلات العائد على الاستثمار والقوة الإيرادية.¹

3-2 المركز السوقي:

أو ما يعرف بالحصة السوقية للمؤسسة ويعتبر من المقاييس الملائمة للتعبير عن أداء المؤسسة، سواء كانت استراتيجيتها أو عملها، منتجاتها أو برامجها، كون أن مستوى أداء المؤسسة هو انعكاس لمحيطها، ونماذج التسيير المطبقة وتتنوع للسياسات والاستراتيجيات المستمدة من النظام الاقتصادي والاجتماعي السائد، ويتم التعرف على مستويات هذا المجال عن طريق ما يعرف بمستويات الأداء الكمية أي حجم المبيعات، وتقصد من هذا التحديد تحسين وتنشيط التنفيذ أكثر مما تقصده من مجرد قياس طريقة التنفيذ.²

3-3 الإنتاجية:

إن القدرة الإنتاجية للمؤسسة ترتفع بالاستخدام الأمثل لمجموع الموارد والامكانيات المتاحة لدى المؤسسة من الاستخدام الشامل لوسائل الانتاج المتوفرة مع تطبيق أفضل الطرق التنظيمية الفعالة في مجالات تسيير العمل، للوصول إلى التوليفة المثلى، وأهم المعايير التي تستخدمها المؤسسة في هذا المجال، كلفة العمل، قيمة الاستهلاك منسوبان إلى حجم الانتاج.

1 عبد الحميد كراجه وآخرون: الإدارة والتحليل المالي، دار الصفاء، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 32-36.

2 أحمد طرطار: الترشيد الاقتصادي لطاقت الإنتاجية للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص33.

3-4 أداء العاملين وميولهم:

تقيم المؤسسة في هذا المجال أداء العاملين وتنظم جهودهم للمحافظة على ميولهم الإيجابية، وتقيس المؤسسة هذا المجال بطريقة غير مباشرة كالبيانات المتعلقة بنسب الغياب ودوران المخزون.

3-5 المسؤولية العامة:

يتم تقييم دور المنظمة في توفّي حاجات الأفراد، والمجتمع ورغباته أي نحو العاملين والموردين والمجتمع المحلي.¹

3-6 قياس المنتج:

يتعلق هذا المجال بإدارة كل من الشؤون الهندسية كالإنتاج والتسويق والشؤون المالية باستخدام التكاليف والجودة وحصّة المؤسسة سواء المنتجات الحالية أو المنتجات المخطط لها سنوياً.²

3-7 تطوير الأفراد:

إن تخطيط القوى العاملة أسلوب يتضمن استخدام تلك القوى استخداماً أمثل، وتعبئتها بمقابلة الاحتياجات التي تتطلبها خطط التنمية، وفي هذا المجال يتم تجميع تقارير متنوعة لتقديم الأسلوب الذي تتبعه المؤسسة في الاحتياجات الحالية والمستقبلية من القوى العاملة.³

3-8 المقارنة بين أهداف المدى القريب وأهداف المدى البعيد:

يتفق وضع أهداف منطقية على مدى درجة الإلمام والتعرف على الفرص المتاحة أما المؤسسة، وحسب المعيار الزمني يمكن تقسيم الأهداف إلى أهداف المدى القريب وأهداف المدى البعيد وفي هذا المجال يلزم على المؤسسة إجراء دراسة معمقة بشأن التداخل بين المجالات الرئيسية للأداء حتى يتم التأكد من أن أهداف المدى القريب لا يتم تحقيقها على حساب الأرباح والاستقرار في المدى البعيد.

1 فلاح حسن الحسيني ومؤيد عبد الرحمان الدوري: إدارة البنوك، مدخل كمي استراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، ص 233.

2 محمد سعيد عبد الفتاح: إدارة التسويق، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1992، ص 337.

3 صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002، ص 368.

3-9 الابتكار:

وهو كل ما تقوم به المنظمة من أعمال ينتج عنها تطوير المنتجات والخدمات مصحوبة بتغيير مستمر ومفيد للمؤسسة للتأقلم مع المتغيرات والتغيرات التي تحدث على مستوى محيط المنظمة داخليا وخارجيا¹.

3-10 الموارد المادية والمالية:

في هذا المجال يتم التعرف على العلاقات بين الموارد المادية والمالية المتوفرة لها وبين كفاءة استخدامها حتى يتم تحديد الانحرافات والأسباب المؤدية لها، وذلك عن طريق المقارنة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة خلال فترة زمنية معينة².

3-11 أداء المسؤولين وتطورهم:

نلاحظ أظن كل المجالات السابقة ركزت على أداء الأقسام والمراكز بينما في هذا المجال تجدر الإشارة إلى الفصل بين أداء المدير والأقسام، فقد يتم تكليف مدير مشهود له بالكفاءة والمهارة بإدارة قسم أو مركز يعاني الكثير من المشاكل حتى يتسنى له حل هذه المشاكل وتحسين الأداء في هذه الأقسام وبالتالي يجب تصميم برامج تساعد على إيصال المديرين إلى المستوى المطلوب من الكفاءة³.

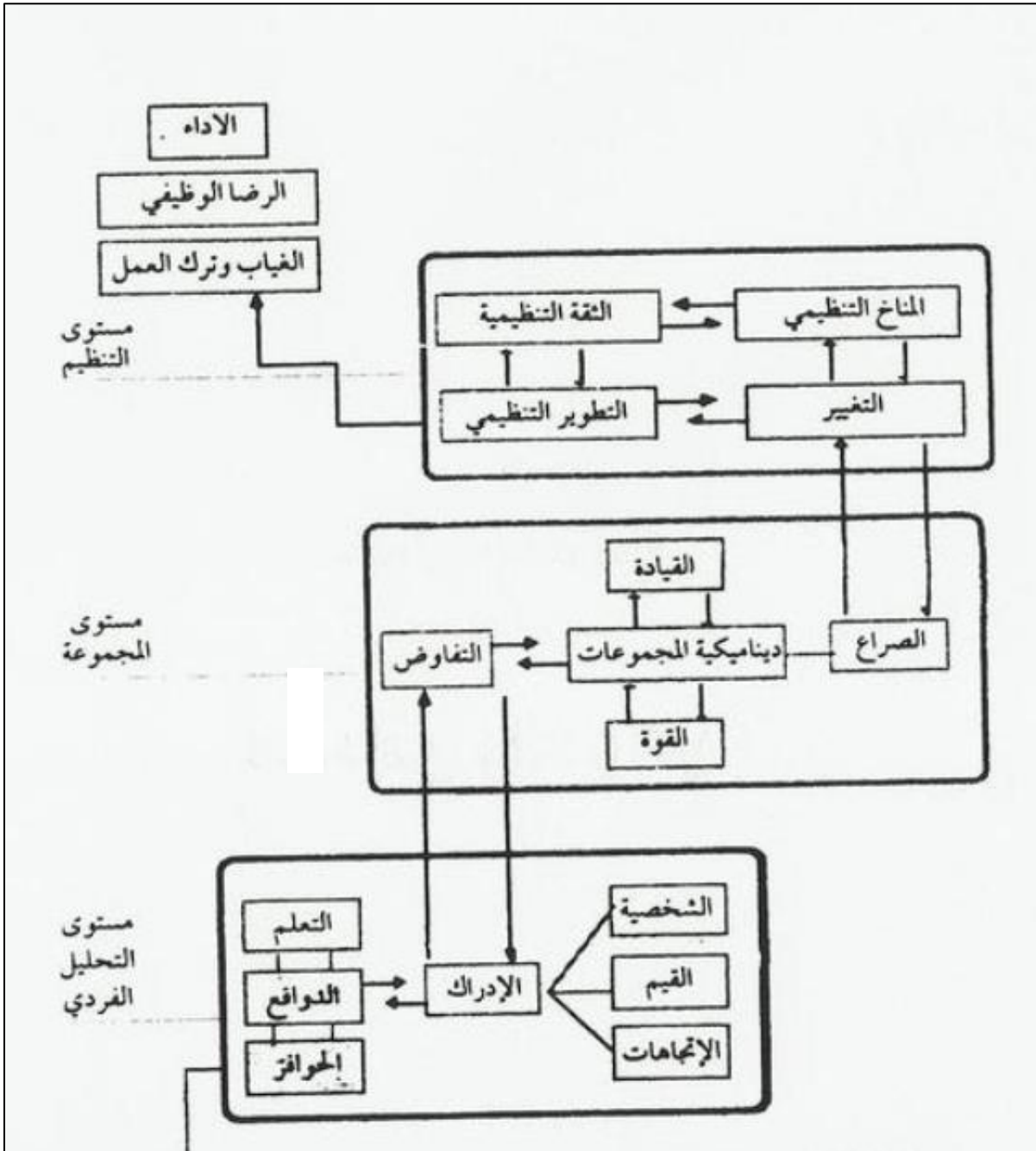
إن تحديد مجالات الأداء يساعد ويسهل تحديد مستوى الأداء لكل مجال على حدا ويمكن للمؤسسات التي تؤدي أداء جيد أن يحتل منتوجها مكانة هامة في الأوساط الوطنية والعالمية، كما يساهم في عملية الرقابة عن طريق المقارنة بين مستويات المحددة لكل مجال والتي تم الوصول إليها.

والشكل التالي يلخص أهم العوامل والمستويات الفردية والجماعية والتنظيمية المؤثرة في أداء العاملين:

1- فلاح حسن الحسيني ومؤيد عبد الرحمان الدوري: مرجع سابق، ص 233.

2 - المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

3 - ماريون أي هايتر: إدارة الأداء، دليل شامل للإشراف الفعال، إدارة البحوث السعودية، 1988، ص 52.



الشكل رقم (03): العوامل والمستويات الفردية والجماعية والتنظيمية المؤثرة في أداء العاملين¹

4- محددات الأداء:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بقدرات وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

1 - عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عبد الله السواط السلوك التنظيمي المفاهيم - النظرية - التطبيقات، دار الحافظ، السعودية، ط4، 2003، ص68.

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أما القدرات فهي خصائص الشخصية المستخدمة في أداء الوظيفة ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله. وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور وتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الاتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أداءهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين، وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه قدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به ولكنه كسول ولا يبذل جهداً كبيراً في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضاً منخفضاً. وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيداً أو مرتفعاً في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مجال من المجالات الأخرى.¹

5- العوامل المؤثرة في الأداء:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، لذا فإن الباحثون يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ويمكن تحديد أهم تلك العوامل بالآتي²:

أ. **العوامل الفنية**: وتشمل التقدم التكنولوجي، المواد الخام، الهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل. إن الجوانب الفنية تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، فنوعية الآلات وكميتها والطرق والأساليب العلمية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى والإنتاجية والأداء بشكل عام.

1- راوية محمد حسن: مرجع سابق، ص 216.

2- عبد الباري درة، تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات: الاسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، (عمان، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2003)، ص 96.

ب.العوامل الإنسانية : وتمثل في القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعلم والخبرة بالإضافة إلى التدريب والمهارات ولقدرات الشخصية كما تشمل الرغبة في العمل والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات ورغبات الأفراد¹.

6- طرق تطوير الأداء :

تتعدد أساليب ومداخل تحسين الأداء وعادة ما يكون التحسين عن طريق أساليب مختلفة، تمكن المؤسسة من التعرف على مستويات الأداء الأفضل، وبالتالي البحث في كيفية الوصول بالأداء على ذلك المستوى، فتحسين الأداء هو الانتقال بالأداء الفعلي من الوضع الذي نتجت عنه الفجوة إلى مستوى الأداء المعياري أو المطلوب الوصول إليه، وعملية تحسين الأداء ضرورة مستمرة، وتشكل عملية أساسية لنشاط المؤسسة، ومن أهم الطرق الشائعة ما يلي:

6-1. إعادة الهندسة:

إعادة هندسة العمليات لا تعني تكييف وتعديل الهياكل والوظائف، أو الموارد البشرية الحالية، وإنما إعادة التصميم لكل ما سبق، ويمكن أن يطبق على المؤسسة ككل، كما يمكن أن يطبق على وظيفة أساسية لتحسين الأداء فيها. وتتشكل عمليات إعادة الهندسة من خلال إعادة التفكير في الأساسيات، وإعادة التصميم الجذري بالتحديد الواضح لأهداف واستراتيجيات المؤسسة، من طريق التركيز على الزبون، وحشد البيانات والمبررات والحجج اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة تساعد في تحقيق انجازات ذات جودة وسرعة، ومن أهم التغييرات التي تحدثها إعادة الهندسة كالاتي:

تغيير قيم المؤسسة وهيكلها التنظيمي، وعليه إعادة الهندسة سوف تغير أسلوب أو طريقة أداء الأفراد في المؤسسة إلى الأحسن بشكل سريع وجوهري.

6-2 تحسين الموظف:

إذا تم التأكد بعد تحليل الأداء بأن الموظف بحاجة إلى تحسين في أدائه فهناك عدة وسائل لإحداث التحسن، أما الوسيلة الأولى فتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب

1- خالد محمد الشويكة ، العلاقة بين تطبيق الحكومة الكترونية والأداء الوظيفي : دراسة ميدانية من خلال اتجاهات موظفي الدوائر الحكومية في المملكة الاردنية الهاشمية ، رسالة ماجستير في الادارة العامة ، الجامعة الاردنية ، 2008 ، ص 42.

عمله أولاً، واتخاذ اتجاه إيجابي على الموظف¹ بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها وتركيز جهود التحسين من خلال الاستفادة بما لديه من مواهب وقدرات وتنميتها. أما الوسيلة الثانية فتتمثل في التركيز على ما يرغب الفرد في عمله، وما يؤديه بامتياز، بأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى تطوير هذا الأخير. حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف، مما يؤدي إلى نجاح التحسينات المرغوبة.

6-3 تحسين الوظيفة:

تؤدي محتويات، إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم أو تفوق مهارات الموظف، إلى تدني مستوى الأداء، ونقطة بداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة، هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهامها من أجل تقليصها إلى عناصرها الأساسية فقط، كما أن تحسين الوظيفة يتم أيضاً من خلال توسيع نطاقها وإثرائها، فتوسيع الوظيفة يتضمن تجميع المزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة، بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي، وإثرائها يقصد به زيادة مستويات المسؤولية والحرية المعطاة للموظف.

6-4 تحسين الموقف:

تعطي البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة فرصاً للتغيير الذي يحسن الأداء، ويتم ذلك من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي تم بها تنظيم الجماعة، ومدى وضوح المسؤولية والتفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى، والجمهور المستفيد من الخدمة، بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب لتحقيق التناسق بين الأسلوب الإشرافي ومستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفون ولتخطيط تحسين الأداء بنجاح، يجب أن يعالج بأساليب لا تؤدي إلى تحطيم نفسية الموظف.²

7- قياس الأداء:

قياس الأداء ليس هدفاً في ذاته، وإنما هو وسيلة يمكن من خلالها الحكم له أو عليه وتتمثل مقاييس الأداء فيما يلي:

1 علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2002، ص 163.

2 ماريون هايتر : مرجع سابق، ص 275.

7-1 دراسات العمل:

تعنى هذه الدراسات بتحليل العمل إلى مكونات أو إلى جزئيات ثم دراسة كل جزء وفقا لكمية الوقت المناسب التي يتطلبها الأداء الجيد. كما أن الأمر قد يستدعي أيضا إجراء بعض التعديلات في طريقة أداء العمل ذاتها حتى يمكن التخلص من الجزئيات أو الحركات الزائدة عن الحاجة، وبالإجمال فإن دراسات العمل هي تطبيق لمفهوم دراسة الحركة والزمن، ولكي تتم وحدة الدراسة بنجاح يجب توفر عدة شروط نذكر منها:¹

- أن يكون الأفراد موضع الدراسة من ذوي القدرات والمهارات المتوسطة.
- أن يكون عدد الأفراد موضع الدراسة مناسب، فكلما قل العدد كان من العسير الاعتماد على صرف النتائج والعكس صحيح.
- أن تمت الدراسة على فترات زمنية طويلة نسبيا، حتى يمكن تخلص النتائج من المؤشرات العارضة والتي قد تترك آثارها على الأداء.
- أن تتم الدراسة تحت نفس ظروف العمل البادية
- أن تعمل الإدارة على وضع أنظمة حوافز عادية ترتبط بالأداء وتؤكد هذه الحقيقة للموظفين.²

7-2 الاتصالات الداخلية:

قد تكون دراسات العمل أسلوبا مناسباً لقياس الأداء ذات الصيغة الكمية البحتة، إلا أنها لا تتلاءم مع بعض الأهداف مثل حوادث العمل، الغيابات، لذلك فإن تحليل ودراسات المعلومات التاريخية بنفس التنظيم، قد تصلح كأساس لوضع معايير للأداء المطلوب لهذا يجب مراعاة ضرورة توفر المقومات الآتية حين دراسة الإحصائية الداخلية للتنظيم.

- أن تجمع البيانات على فترات طويلة نسبيا.
- أن يتم تخلصها من الشوائب المتعلقة بظروف العمل غير العادية.
- أن يتم تحليلها تحليلا سليما باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة.
- أن يتم تقييم النتائج تقييما موضوعيا قبل استخدامه.³

1 حنفي محمود سليمان: السلوك التنظيمي والأداء، دار الجمعان المصرية، القاهرة، 1999، ص 35.

2 كامل محمد عويضة: علم الاجتماع والعلوم الأخرى، دار النهضة العربية، بيروت، 1999، الطبعة الأولى، ص 37.

3 أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، ص 237 - 238.

7-3 الإحصاءات الخارجية:

إذا لم تتوافر لدى المنظمة الإحصاءات الداخلية المطلوبة لحداتها ولعدم وجود أنظمة دقيقة للمعلومات بها فيمكنها الاعتماد في هذه الحالة على بعض المؤشرات الإحصائية الخارجية التي تتعلق بالتنظيمات، وحتى إن توفرت الإحصاءات الداخلية فقد ترى المنظمة أنه من الأنسب مقارنة الإحصاءات الخارجية لمنظمات أخرى، حتى تكون معايير الأداء النمطي فإن ما تبقى هو قياس الأداء الفعلي لكل هدف ومقارنته بالمعيار النمطي، فإن افتراضنا أن الأداء النمطي يمثل المنطقة المتوسطة على مقياس الأداء جيدا وممتازا، وإذا انخفض عنه فهذا دليل على ضعف وقصور في الأداء.¹

8- تقييم الأداء :

8-1 تعريفه:

يعرف تقييم الأداء على أنه دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تحقق إنجاز الأنشطة سواء على مستوى أو الحكم على الفرد أو المنظمة، أو أي جزء من أجزائها.² ويعرف تقييم الأداء أيضا بأنها دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات الفرد المستقبلية وتحمله لمسؤوليات أكبر عن طريق ترقيته لوظيفة أخرى أعلى.

- وينظر أيضا لعملية تقييم الأداء على أنها عملية مراقبة، وهي جزء مهم من المراقبة الكلية، الغاية منها تحديد المشكلة التي قد تعترض الأداء، وهي تركز أساسا على تحليل النتائج التي تم التوصل إليها، من خلال الجهود المبذولة على مختلف المستويات ويعرف أيضا بأنه عبارة عن نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم.³

8-2 أهميته:

يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء فيما يلي:

- تحديد مواطن القوة والضعف في أداء العاملين مما يسهل في تحديد أساليب علاجها.

1 حنفي محمود سليمان: مرجع سابق، ص 37.

2 عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 483.

3 حمزة محمود الزبيدي: التحليل المالي، تقييم الأداء والتنبيه بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 18.

- تحديد مستوى أداء العاملين ومدى توافقهم مع وظائفهم الحالية.
- تحديد نظم الحوافز والمكافآت المرتبطة مباشرة بمستوى الأداء.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين طبقاً لمستوى أدائهم.
- يساعد المؤسسة على التحقق من أن مختلف أقسامها وفروعها قامت بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة.
- اكتشاف الانحرافات لكل نشاط من أنشطة المؤسسة حيث يساعد ذلك المستويات الإدارية المختلفة على ممارسة الوظيفة الرقابية واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكراره.
- وتعتبر عملية تقييم الأداء ذات أهمية بارزة في المؤسسة الاقتصادية التي من خلالها يتم الحكم على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.¹

3.8. معايير تقييم الاداء: 2

وهي تلك العناصر التي تستعمل كركائز للتقييم، وتصنف هذه المعايير إلى:

- معايير نواتج الأداء: تختص بقياس كمية وجودة الأداء.
 - معايير سلوك الأداء: مثل معالجة شكاوى العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل والتعاون مع الزملاء... إلخ.
 - معايير صفات شخصية: مثل المبادأة، الانتباه، دافعية عالية، والالتزام الانفعالي... إلخ.
- ويمكن إجمال المبادئ الأساسية في استعمال معايير تقييم الأداء فيما يلي:
- 1- يجب الاستعانة بعدد كبير نسبياً من المعايير وذلك لتعدد الأنشطة التي يمارسها المرؤوسون بهدف تغطية الجوانب المختلفة للأداء.
 - 2- يجب أن تكون موضوعية، أي تعبر عن المقيّمات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل، حيث تعتبر معايير نواتج الأداء الأكثر موضوعية من غيرها.
 - 3- صدق المعيار، والذي يعني أن تكون جميع العوامل المدرجة في المعيار معبرة بصدق عن الخصائص التي يتطلبها الأداء، ويتم الوصول إلى ذلك من خلال دراسة وتحليل العمل.
 - 4- ثبات المقياس أو المعيار، أي يجب أن تكون نتيجة الأداء من خلال مقاييس ثابتة تختلف باختلاف درجات ومستويات الأداء.

1 كاظم جاسم العيسوي: دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار المناهج، عمان، ط 1، 2001، ص 274.

2- مزار عوني اللبدي: تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة للطباعة والنشر، عمان-الأردن، ط 1، 2015، ص 20-21.

5- التمييز، ويعني ذلك حساسية المعيار لإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة في التمييز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

6- السهولة في استعمال المعيار، وهذا يعني الوضوح في الاستعمال من قبل المسؤول عن التقييم.

7- قابلية القياس، وهذا يعني إمكانية قياس هذا المعيار أو تلك الخاصية المراد قياسها في الفرد.

4.8. طرق تقييم الأداء: 1

يكون تقييم الأداء عبر عدة طرق متنوعة نجملها فيما يلي:

قائمة معايير التقييم: عبارة عن جدول تصنف فيه عدة معايير، ويحدد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد، ويتم التقييم الكلي للفرد مجمع المقاييس التي وضعت لكل معيار توفر في هذا الفرد.

طريقة الترتيب البسيط: يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلية من الأحسن إلى الأقل أداء، وذلك طبقاً للأداء العام وبعيدة عن ما يسمى بالمعايير، وهي أكبر مشكلة تعاني منها الطريقة على الرغم من ما تمتاز به من البساطة.

المقارنة الزوجية (بين موظفين): حيث يتم من خلالها مقارنة الموظف داخل القسم مع باقي الموظفين الآخرين بشكل ثنائي وليس دفعة واحدة، ومن ثم تجمع المقارنات ويتم الترتيب التنازلي لأفراد القسم على هذا النحو، ويعاب على هذه الطريقة أنها صعبة الاستعمال ضمن الأقسام الكبيرة العدد.

طريقة التوزيع الإجباري: أي أن يكون الرئيس مجبر على توزيع مرؤوسيه وفق درجات تحددها المنظمة، بحيث توضع درجة وسيطة تصنف فيها غالبية الموظفين وتؤخذ نسبة الموظفين في باقي الدرجات في انخفاض عن نسبة الدرجة الوسيطة.

طريقة الإدارة بالأهداف: تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها بعيدة عن سلوك والصفات الشخصية له، وهي تمر بالخطوات التالية:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء.
- خلال فترة التنفيذ لابد للرئيس من متابعة تحقيق الأهداف وتقييم المساعدة،

1- أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 241.

حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس.

• خلال مرحلة تقييم الأداء؛ مقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة.

قوائم المراجعة: تكون بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والمدراء المشرفين هذه القوائم تهتم بالجانب السلوكي والذاتي أكثر من كونها موضوعية، حيث تحدد الإدارة تأثير كل صفة أو سلوك على أداء الوظيفة، وتحتفظ الإدارة بهذه المقاييس وتسلم القوائم بدون نسب للرئيس الذي يتولى ملء هذه القوائم بنفسه، وبعودة القوائم إلى الإدارة تكون هناك عملية مطابقة بينها وبين النسب ليخلص في النهاية إلى التقييم النهائي، ويطلق على هذه الطريقة كذلك الملاحظة السلوكية.

5.8. معوقات عملية تقييم الأداء:¹

كغيرها من العمليات التنظيمية، يمكن أن تصادف عملية تقييم الاداء بعض المعوقات أو المشاكل، ويمكن تصنيف هذه المشاكل إلى مشاكل ذاتية تتعلق بالمسؤول عن عملية التقييم، وأخرى موضوعية تتعلق بعملية التقييم بحد ذاتها.

1- المشاكل الذاتية: تتعلق بما يلي:

- خصائص وصفات المقيم: وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقيم الممارسته للمهنة؛ لذا يشترط في المقيم أن يكون ذا خبرة عالية وقدرة على التفاعل الإجتماعي.
- التساهل والرفق: حيث يميل بعض المقيمين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية وهذا يخفي النتائج الحقيقية للعملية، ويبعد عن الهدف المسطر.
- تأثير الهالة: وهي الزاوية التي ينظر بها إلى المرؤوس، فإذا كانت تلك النظرة إيجابية تكون نتائج التقييم إيجابية والعكس صحيح، وهذا ما يفقد معايير التقييم قيمتها ويلغي جانب الحياد.
- النزعة المركزية: وهو أن يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاه أداء الأفراد، وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج
- الأولية والحدثة: تظهر في عملية التقييم طويلة المدة، حيث يتم بالأخذ الأولي لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم، أو يهمل أداء الفرد السابق ويعمد المقيم إلى

1- مزار عوني اللبدي: مرجع سابق، ص27.

إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء، فهذا من شأنه أن يعدم خاصية الاستمرار هذه العملية التي تستهدف جمع التغيرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل.

- التحيز الشخصي: وهو انحياز الشخص المقيم لصالح الرد المراد تقييم أدائه بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس أو الوطن.

2- المشاكل الموضوعية : تتعلق بالعملية بحد ذاتها، وهي تتمثل فيما يلي :

- عدم الوضوح في أهداف العملية يعطي نوعاً من العشوائية؛
- عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء؛
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم؛
- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين الموظفين.

9. علاقة الحوافز المادية والمعنوية بتحسين أداء العاملين:

تسعى المنظمات إلى تحسين أداء العاملين من أجل أن يكون الأداء الفردي أفضل من حيث الكمية والنوعية ، لتحقيق ذلك يتوجب القيام بربط أنظمة الحوافز بإنتاجية العاملين، كون الحوافز تزيد الإصرار لدى العامل على أداء العمل من خلال خلق الرغبة لديه عن طريق زيادة الحماس والدافعية لدى العامل مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام وزيادة الانتاجية . إضافة إلى إمكانية تحقيق التفاعل بين الأفراد العاملين والمنظمة من خلال دفع العامل إلى العمل بكل ما يملك لتحقيق أهداف المنظمة المرسومة. وتساعد في نفس الوقت على منع شعور العامل بالإحباط من خلال تهيئة الأجواء سواء التي بدورها تدفع العامل إلى المثابرة والوثوق بعملة لتحقيق الكفاءة العالية . إضافة إلى ما تقدم نظام الحوافز المتبع يؤدي إلى خلق روح الابتكار لدى العاملين وتحسين أسلوب عملهم لزيادة إنتاجهم، وعموماً تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء.¹

إضافة أن نظام الحوافز يعتمد على نتائج قياس أداء العاملين بدرجة الأولى كون معرفة نتائج أداء العاملين تساهم في تحقيق العدالة في توزيع الحوافز من خلال الاعتماد على بيانات تقييم الأداء التي بدورها سوف تحقق العدالة في التوزيع²

1 - عبد السلام أبو قحف: مرجع سابق، 489.

2 - كاظم جاسم العيساوي: مرجع سابق، ص 277.

خلاصة:

من خلال ما سبق وعلى ضوء تحليل أهمية الأداء في نظام المؤسسة الإداري والبشري وعلاقته الوطيدة كأحد مكونات سعي المنظمة لتحقيق أهدافها وصلاته الوثيقة بالعامل أو المورد البشري، فإن تخصيص جانب مهم من أنشطة المنظمة لقياسه وتقييمه وتطويره لتحقيق الفعالية والكفاءة في العمل، سيؤدي حتماً إلى التحكم في سيرورة المؤسسة ووجودها ككل.

الجانب الميداني

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

أولا : المنهج المستخدم

ثانيا: الدراسة الاستطلاعية

ثالثا: مجالات الدراسة

رابعا: أدوات البحث

خامسا: الوسائل المستعملة

سادسا: مجتمع الدراسة وتحليل الاستمارة

تمهيد:

للتأكد من فرضيات البحث والاجابة عن تساؤلات الدراسة ومن خلال تناول مفهومي الحوافز والأداء في الفصول النظرية، سنحاول تطبيق التجربة على المؤسسة محل الدراسة، ممثلة في مؤسسة الضياء للصناعات الغذائية، لدى سنحاول تفصيل الاجراءات المنهجية المتبعة من خلال هذا الفصل.

أولاً: المنهج المستخدم:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة والتأكد من فرضياتها، ولمعرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية على تحسين الأداء داخل مؤسسة الضياء للصناعات الغذائية، اعتمدنا على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأنسب والأكثر استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، والكثير تطبيقاً في دراسة التنظيم و"الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها، وتعبيراً كمياً بوصفها رقمياً بما يوضح حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، وهذا المنهج لا يهدف وصف الظواهر ووصف الواقع كما هو، بل يتعداه إلى الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويره"¹.

حيث نسعى من خلال تطبيق المنهج الوصفي التحليلي إلى اختبار صحة فرضياتنا التي وردت في الإطار التصوري للبحث والتي نعيد التذكير بها على الشكل التالي:
- الفرضية العامة: للحوافز المادية والمعنوية دور في تحسين أداء المورد البشري داخل المؤسسة.

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية و تحسّن أداء المورد البشري داخل المؤسسة.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية و تحسّن أداء المورد البشري داخل المؤسسة.

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية

من أجل فهم معمق لموضوع دراستنا والوقوف على مشكلة البحث بشكل دقيق كان لزاماً علينا إجراء دراسة استطلاعية ميدانية كوسيلة بحثية مناسبة تمهيداً للدراسة الأساسية. لذلك فقد كان تحديد مؤسسة مطاحن الواحات بوادي العلندة كعينة للدراسة للاطلاع على اشكالية الحوافز التي تقدمها المؤسسة الجزائرية خاصة في ظل الزيادة المطردة في أسعار المواد الأولية والخدماتية وغلاء المعيشة عالمياً ووطنياً نتيجة جائحة كورونا وانعكاسها المباشر على القدرة الشرائية للعامل في الجزائر، لذلك فإن الوقوف على حيثيات عامل التحفيز بشقيه المادي والمعنوي، وملاحظة أهم جوانب النقص والقصور فيه، وأهم

1- عبيدات، ذوقان وآخرون: **البحث العلمي**، دار اسامه للنشر والتوزيع، الرياض - السعودية، 1997، ص ص187-

جوانب القوة التي يتميز بها، يمكننا من الوقوف على انعكاس هذا العامل على أداء المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة.

1- الهدف من الدراسة الاستطلاعية:

قمنا في مستهل هذه الدراسة بمجموعة من المقابلات الشخصية والاستقصاءات مع بعض من المسؤولين والموظفين والعاملين بالمؤسسة حول موضوع دراستنا بهدف:

- تعبيد الطريق للدراسة الأساسية بصفة محكمة ومنظمة .
- التعرف عن قرب وعن كثب عن المنطقة محل الدراسة، والظروف الاجتماعية والاقتصادية للعمال وللمؤسسة.
- جمع أكبر كم من المعلومات عن المؤسسة محل الدراسة وطبيعة نشاطها ونظام الحوافز فيها وهيكلها التنظيمي.
- الاطلاع على آراء وتصورات أفراد العينة محل الدراسة حول موضوع البحث.
- شرح موضوع البحث وإشكاليته لأفراد العينة وقياس مدى استيعابهم له وبالتالي تذليل تلك العقبات التي قد تصادفنا عند توزيع أداة البحث.
- تصميم تصور أولي لأداة بحثنا الأساسية ألا وهي الاستمارة .

ثالثا: مجالات الدراسة:

أ- المجال المكاني:

تمت هذه الدراسة في مؤسسة مطاحن الضياء للصناعات الغذائية، بمنطقة النشاطات بلدية وادي العلندة ولاية الوادي - الجزائر، تقع بلدية وادي العلندة جنوب غرب مدينة الوادي وتبعد عنها بنحو 20 كلم. يحدها من الشمال بلدية ورماس وجنوبا بلدية الرباح وشرقا بلدية البياضة وبلدية الوادي وغربا بلدية اميه ونسة. وتبلغ مساحة بلدية وادي العلندة 10 كلم مربع مغطاة بالكتبان الرملية.

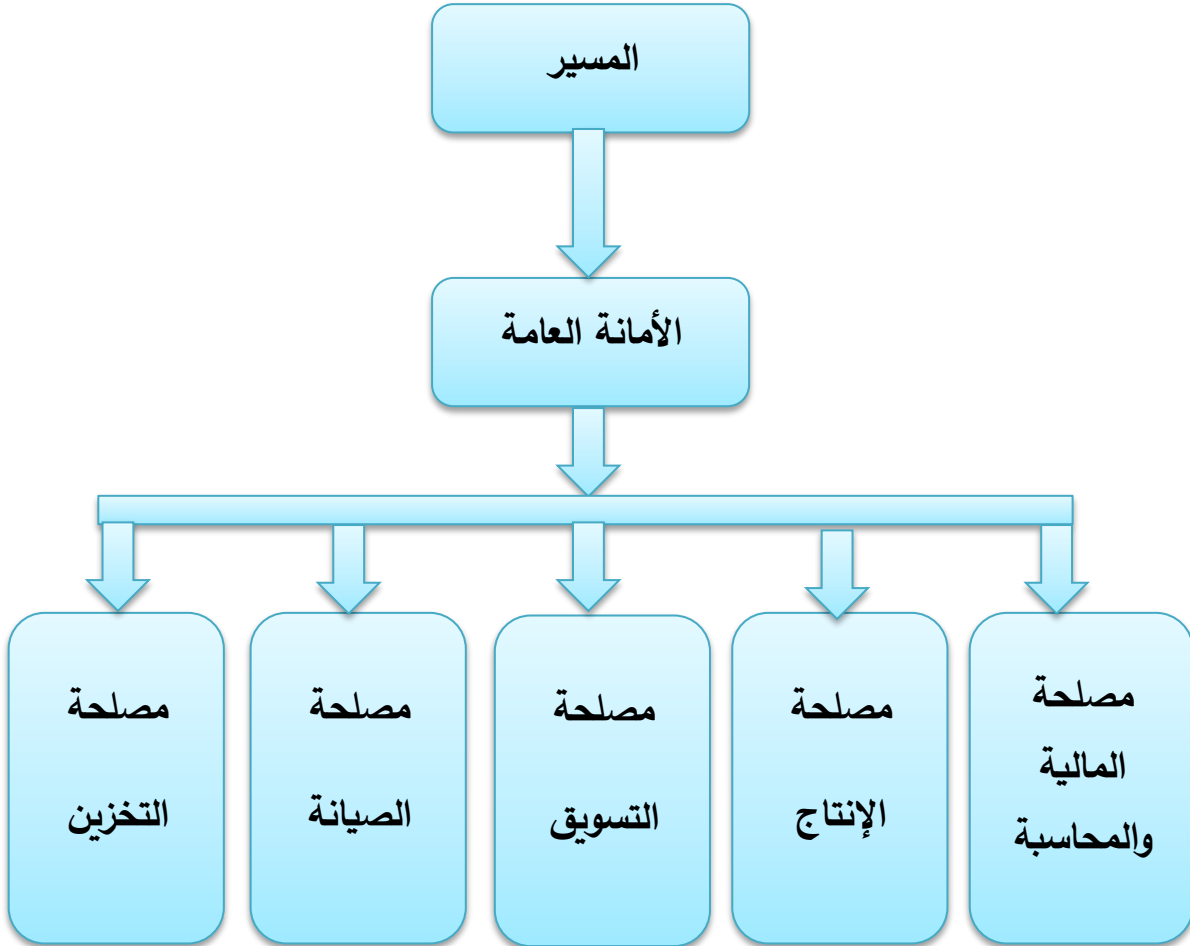
يبلغ عدد سكان بلدية وادي العلندة حوالي 7000 نسمة، تتميز بالطابع الفلاحي والرعي، نظرا لوفرة المياه بالمنطقة، وهو ما يميز مصدر عيش أغلبية سكان هذه المنطقة إلى جانب التجارة، حيث تساهم وادي العلندة في الإنتاج الفلاحي بنسبة معتبرة بعدة أنواع

أهمها التمر والبطاطا والبطيخ، كما يساهم فلاحو المنطقة بالإنتاج الحيواني وذلك بممارستهم تربية الاغنام والابقار والدجاج اللاحم.¹

تحتوي بلدية وادي العنودة على منطقة نشاطات صناعية مختلفة، تتربع على مساحة 150 هكتار، تضم حوالي 200 قطعة مقسمة حسب نوع الاستثمارات أهمها قطاع الصناعة الغذائية التحويلية والاستثمار الصناعي.

مؤسسة الضياء للصناعات الغذائية أنشأت في سنة 2012 من طرف خواص، بغية تحويل وتصنيع الدقيق اللين والصلب وتصنيع المعجنات الغذائية.

مؤسسة مصانع الضياء عبارة عن مصنع يتربع على مساحة 4 هكتار ويحتوي على 41 موظف وعامل، مقسمين على مصالح ومكاتب وفق الهيكل التنظيمي التالي:



الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الضياء للصناعات الغذائية

المصدر: من أرشيف المؤسسة

1- ويكيبيديا الموسوعة الحرة WWW.WIKIPEDIA.COM، تاريخ الاطلاع 2021/12/15. الساعة 13.00.

شرح الهيكل التنظيمي:

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الضياء للصناعات الغذائية من مجموعة من المصالح مترابطة وظيفيا فيما بينها ما يلي:

- **المسير أو المدير:** وهو المسؤول القانوني للشركة (ليس المالك) ويقوم بجميع المعاملات الداخلية والخارجية للشركة من إمضاءات وأمر بالصرف، ويساعده في ذلك مصلحة مساعدة تسمى الأمانة العامة أو السكرتارية.

- **الأمانة العامة:** تضم هذه المصلحة 3 موظفين وتضطلع الأمانة العامة أو السكرتارية بعدة مهام داخل المؤسسة كما يلي:

- تستقبل الوارد والصادر والاتصالات الهاتفية؛

- تصنف وترتب وتقرشف المعلومات الداخلة والصادرة؛

- تبلغ قرارات وأوامر والقوانين والتعليمات الصادرة عن المسير؛

- مسك الأرشيف؛

- تساعد المسير في جمع المعلومات؛

- جدولة أعمال المسير وفق الرزنامة المتفق عليها معه.

- **مصلحة التسويق:** وهي المصلحة التي تقوم بعملية التسويق والعلاقات العامة وتقوم بالترويج للمنتج في السوق وتنظم العلاقة بين الزبائن والموردين للشركة، وتنظم 3 موظفين.

- **مصلحة المحاسبة المالية:** تشكل هذه المصلحة الأساس الذي تقوم عليه المؤسسة لما لها أهمية بالغة في الاستقرار المالي والاقتصادي للمؤسسة.

- فهي تقوم بإعداد حصيلة دورية، شهرية وسنوية لنشاط المؤسسة المالي.

- وهي المسؤولة عن كتلة الأجور والمكافئات والعلاوات.

- تضطلع بمهمة تحصيل الديون وتسديد الفواتير.

- تحتوي على مكتب المستخدمين التي تتولى امساك وثائق العمال والموظفين.

وتضم هذه المصلحة 6 موظفين.

مصلحة الإنتاج: تقوم هذه المصلحة بإنتاج مادة الدقيق اللين بصفة منتظمة بالتنسيق مع

مصلحة التسويق على حسب حجم الطلبات وتقلبات السوق. وتعمل جاهدة على بلوغ

مقاييس الايزو العالمية لاختراق الأسواق الدولية.

تحتوي المصلحة بالإضافة إلى فضاءات وخطوط الإنتاج على مخبر لتحاليل الجودة والنوعية.

تضم هذه المصلحة العدد الأكبر من العمال بمجموع 20 عاملا.

- مصلحة الصيانة:

وتنقسم إلى قسمين قسم الصيانة وقسم الوسائل العامة، بحيث أن قسم الصيانة يشرف عليه رئيس القسم ويقوم بإصلاح وصيانة كل الوسائل وعتاد الانتاج، ويشرف على ورشة الميكانيك والتصليح ويعد برنامج سنوي للصيانة، أما قسم الوسائل العامة فهو يعمل على المحافظة على أماكن العمل داخل الشركة والتكفل بنقل البضاعة أو جلبها، وكذلك التكفل بنقل العمال. وتضم هذه المصلحة 4 عمال.

- **مصلحة التخزين:** وهي المسؤولة عن تخزين المواد الأولية و المنتج النهائي، وتنقسم إلى قسمين: قسم تخزين المواد الأولية بحيث تخزن المواد في الحاويات الكبيرة لمدة معينة ثم توجه إلى الإنتاج، وقسم المنتج الذي يخزن في مخزن خاص كبير يرأسه أمين المخزن يكون مسؤولا عن دخول وخروج المنتج .

وتضم هذه المصلحة 4 عمال.

ب- المجال الزمني:

أجريت الدراسة في الفترة من منتصف شهر جانفي إلى نهايته من سنة 2022. كمرحلة أولى، ثم من منتصف شهر أفريل إلى نهايته من نفس العام، كمرحلة ثانية. حيث تمحورت الفترة الأولى في أربع زيارات للمؤسسة في مدة 15 يوم، أولاها كانت لتقديم أنفسنا وموضوع دراستنا للمسؤول الأول على المؤسسة وأخذ مواعيد لبداية المقابلات الاستكشافية مع المبحوثين، الذين أرتأينا أنهم سيتحقق من خلالهم الهدف من دراستنا الاستطلاعية، ثم تلتها ثلاثة زيارات حسب تواجد وتوفر هؤلاء المبحوثين، وحسب الوقت المتاح للعمال، خاصة مع قصر فترة راحة الظهرية، حيث استقصينا عن الظاهرة موضوع الدراسة من قبل المسؤول عن مصلحة المستخدمين على مستوى المؤسسة في الأسبوع الأول من فترة الدراسة، ثم المحاسب وأخيرا بعض العمال بذات المؤسسة في الأسبوع الأخير، ومن خلال الحوار معهم وطرح الأسئلة المتعلقة بالمؤسسة وعدد الأفراد العاملين ونظام المناوبة، ونظام الأجور والحوافز المتبع، وآراء العمال حول موضوع دراستنا، تشكلت لدينا فكرة عن كيفية بناء الاستمارة وتحديد عينة الدراسة.

رابعاً: أدوات البحث:

1- المقابلة

المقابلة هي وسيلة للتعرف على الحقائق والآراء والمعتقدات فهي تتيح لنا فرصة ملاحظة الأفراد والجماعات وتستخدم كذلك للتأكد من بيانات ومعلومات التي حصل عليها الباحث من مصادر أخرى مستقلة.¹

فهي إذن أداة بحث تفيد في جمع المعطيات والحقائق بطريقة مباشرة من المصدر دون واسطة أو طرف ثالث، وتفيد كذلك في التعرف أكثر على اتجاهات المبحوثين حول موضوع الدراسة، وتقدم بذلك تصوراً أولياً عن فرضيات ونتائج البحث.

- نوع المقابلة.

اعتمدنا في مسار بحثنا هذا على المقابلة الاستكشافية الأولية :

حيث كانت لنا مقابلات استكشافية أولية، في ثلاث زيارات مبدئية للمؤسسة، مكنتنا من التعرف عن المؤسسة عن قرب والاطلاع على آراء وجاهزية وتقبل المبحوثين لموضوع دراستنا.

في الزيارة الأولى:

قمنا بمقابلة مع مسؤول مصلحة المستخدمين بالمؤسسة، بعد استئذانه في تسجيل المقابلة، حيث قدرت مدة التحاور معه حوالي ساعة ونصف، حيث قال إن:

- مؤسسة مطاحن الضياء مؤسسة فنية ناشئة يرجع تاريخ افتتاحها إلى سنة 2012.
- مؤسسة مطاحن الضياء تحتوي على 40 عامل.
- يعملون بنظام الدوام الواحد، ماعدا نظام الحراسة والامن الذي يعمل بنظام 8/3.
- معظم العمال من ذوي المستوى العلمي المحدود والمتوسط.
- جلهم من منطقة (منطقة اميه ونسه).
- النقل متوفر وعلى عاتق المؤسسة.
- الإطعام متوفر على عاتق المؤسسة.
- العمال مؤمنين اجتماعياً عند الصندوق الوطني للأجراء.
- نظام التعاقد بين العامل العادي والمؤسسة بعقد غير محدد المدة.

1- جابر عبد الحميد جابر- أحمد خيري كاظم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، دار النهضة العربية، القاهرة ، ط 01، 2002 ، ص 20 .

- الخدمات الاجتماعية تتمثل في العطل السنوية المدفوعة 40 يوم في السنة.
- المنح والعلاوات توزع بشكل عفوي وغير محددة القيمة وغالبا ما تكون في الاعياد والمناسبات.
- أضاف المستجوب أن جو العمل تسوده روح المحبة والاخوة والشعور كأنهم عائلة واحدة.
- الظروف الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسة متزنة نوعا ما في ظل شح المواد الأولية على المستوى العالمي وارتفاع سعر الشحن بالنسبة لقطع الغيار والماكينات الجديدة.
- جائحة كورونا أثرت على الأداء العام للمؤسسة اقتصاديا كغيرها من المؤسسات الوطنية العامة والخاصة ولم تتمكن من الإيفاء بالتزاماتها الاجتماعية في بعض الاوقات.
- الضغوطات التي يتعرض لها القطاع على المستوى الوطني من طرف الزبائن والموردين والدولة أثرت على مكانة وسمعة المؤسسة على المستوى الاجتماعي.
- يوجد تنظيم نقابي يمثل للمؤسسة ككل.
- لا يوجد تنظيم نقابي للعمال على مستوى المؤسسة.
- يوجد فقط ممثل للعمال.

في الزيارة الثانية:

الشخصية الثانية التي كان لنا معها مقابلة هي المحاسب على مستوى المؤسسة والذي قال بأن:

الوضعية المالية للمؤسسة متوازنة نسبيا وتخضع لعامل العرض والطلب والظروف الخارجية. كتلة الأجور تشكل نسبة حوالي 20 بالمئة من موازنة المؤسسة. نظام الأجور بالشهر.

تقاضي الأجور يتم شهريا .

الميزانية المخصصة للترفيه والخدمات الاجتماعية متذبذبة ومعظمها من الاقتطاعات والاشتراكات.

في الزيارة الثالثة:

مقابلة شخصية مع بعض عمال المؤسسة:

تم الجلوس مع 3 عمال من المؤسسة في فترة راحة الظهيرة ودامت المقابلة حوالي نصف ساعة تم التطرق بالدرجة الاولى إلى أوضاع العمال الاجتماعية داخل وخارج المؤسسة. حيث كان رد المستجوبين كما يلي:

- موطن السكن لجل العمال يبعد حوالي 10 كم عن المؤسسة (بلدية ميه ونسة)
 - الحالة الاجتماعية والاقتصادية غير مستقرة نتيجة تدهور القدرة الشرائية للعمال، وغلاء المعيشة والارتفاع المطرد للأسعار منذ جائحة كورونا.
 - الأوضاع داخل المؤسسة اخوية ويسودها الاحترام المتبادل.
 - الفضاء الارغونومي للعمال غير مريح وبعضهم يعاني من أمراض الحساسية التنفسية.
- 2- الاستمارة: :**

من خلال الهدف الرئيسي المسطر للدراسة الاستطلاعية ألا وهو بناء وتصميم أداة بحثية تساعدنا في الاجابة عن تساؤل الاشكالية والتحقق من فرضيات الدراسة تم بناء الاستمارة وفق المراحل التالية:

- الإستعانة بالمعلومات المستخلصة من خلال الإستقصاءات والمقابلات الأولية مع بعض شخصيات المؤسسة.
- الإستعانة ببعض المراجع والدراسات السابقة والبحوث الميدانية حول موضوع الدراسة مثل:

- سامية خرخاش: أثر الحوافز ودورها في رفع مستوى الإنتاجية، دراسة ميدانية بوحدة البثق والتغطية وتذويب الألمنيوم لشركة ألمنيوم الجزائر بالمسيلة، رسالة ماجستير ، 2003.
- زاهية توام و لطيفة كلاخي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز تيارت، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 2011.
- خالد عمي أبو علان: أثر الحوافز المادية والمعنوية عمى أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، رسالة ماجستير، 2016.

▪ بعض الكتب وأهمها:

- لكحل منيف: تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي.
- محمد عقلة الإبراهيم: حوافز العمل بين الإسلام والنظريات الوضعية.
- عبد الرحمن توفيق: قياس أداء العاملين.
- محمد عبد الغني حسن: الجودة في ادارة وتقييم الاداء.
- نزار عوني اللبدي: تنمية الأداء الوظيفي والاداري.
- ريمون كفيي : دليل الباحث في العلوم الاجتماعية.

وبعد اتمام انجاز الاستمارة المبدئية تم عرضها على الاستاذ المشرف لأبداء رأيه وملاحظاته حولها.

ومن جملة الملاحظات التي أبداها ما يلي:

- إعادة صياغة بعض الاسئلة؛
- تبسيط سياق الاسئلة، خاصة وأن جل مجتمع الدراسة عمال ذوو مستوى متوسط؛
- عرض اسئلة الاستبيان على صدق المحكمين

بعد الأخذ بملاحظات ومراجعات وتعليقات الاستاذ المشرف، وطرح الاستمارة للتحكيم، تم التعديل والتنقيح في بنية الدليل واعطائه بعدا أعمق، يمكن من فهم وتفسير مشكلة الدراسة بشكل أدق، وقد تم تقسيم بنود الاستبيان على ثلاثة محاور :

1. بنود تتمحور حول البيانات الشخصية للمستوجب
 2. بنود تتمحور حول الحوافز بشقيها المادي والمعنوي، مقسمة على أربعة أبعاد وعددها 20 بندا

3. بنود تتمحور حول الأداء الوظيفي مقسمة على ثلاثة أبعاد ب 15 بندا.

والجدول التالي يوضح توزيع بنود الاستبيان على المحاور:

جدول رقم (01): توزيع بنود الاستبيان على المحاور

المحاور	الأبعاد	ترقيم العبارات	المجموع
والمعنوية المادية الوظيفية	نظام الأجور	5-4-3-2-1	5
	الترقية	10-9-8-7-6	5
	التدريب	15-14-13-12-11	5
	الصحة والسلامة المهنية	20-19-18-17-16	5
الوظيفية الأداء	إدراك الدور	25-24-23-22-21	5
	الجهد	30-29-28-27-26	5
	القدرات والخصائص	35-34-33-32-31	5
		المجموع الكلي	35

وفيما يخص الإجابات فقد اعتمدنا على ثلاثة بدائل كما يلي: دائما / أحيانا / أبدا ، حيث تم اعطاء كل بديل درجة ليتم معالجتها احصائيا كالتالي:

جدول رقم (02): البدائل ودرجاتها

البدائل	الدرجات
دائما	5
أحيانا	3
أبدا	1

الخصائص السيكومترية لأداة القياس:

صدق وثبات الاستبيان :

اختبار وصدق العينة بطريقة ألفا كرونباخ:

يعرف معامل الثبات بأنه استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، وقد استخدمنا معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستبيان، حيث يأخذ هذا المعامل قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات، حيث يأخذ هذا المعامل قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذ كان هناك ثبات تام تكون قيمته تساوي واحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات للواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا، أما معامل الصدق فيقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ويساوي رياضيا الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

الجدول التالي يبين معاملات الثبات والصدق لمختلف محاور الدراسة حيث:

يعد ثبات الظاهرة المدروسة ضعيفا إذا كانت النتيجة أقل من 60%.

يعد ثبات الظاهرة المدروسة متوسطا إذا كانت النتيجة محصورة بين 60% و70%.

يعد ثبات الظاهرة المدروسة جيدا إذا كانت النتيجة محصورة من 70% و80%.

يعد ثبات الظاهرة المدروسة ممتازا إذا كانت النتيجة أكبر من 80%

جدول رقم(03): توزيع معامل ألفا كرونباخ ومعامل الصدق

معايير الاستبيان	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
المحور الأول	الحوافز المادية والمعنوية	20	0.888	0.942
المحور الثاني	الأداء الوظيفي	15	0.712	0.843
مجموع المحاور		35	0.858	0.926

وبالاعتماد على قاعدة البيانات التي تم تحليلها بواسطة برنامج SPSS V22 تم التحصل على ألفا كرونباخ وبحساب الجذر التربيعي له تحصلنا على قيم أكبر من 0.5 لكل عنصر من عناصر المتغيرين، والملاحظ أنه مقبول جدا.

ثم بعدها تم توزيع الاستمارة على مجتمع الدراسة.

خامسا: الوسائل المستعملة :

لمعالجة موضوع الدراسة وتحقيق أهداف البحث تم استعمال عدة تقنيات:

- الملاحظة: ملاحظة موقع المؤسسة والفضاء الارغونومي للعمل بصفة عامة.
- الإستقصاء: الاطلاع على الهيكل التنظيمي وبعض الوثائق والمستندات ذات العلاقة بموضوع الدراسة .

- المقابلة الاولى: مع بعض شخصيات المؤسسة.
- أداة مادية : متمثلة في مسجل الفيديو أثناء المقابلة.
- الاستمارة : الاداة الرئيسية للبحث.
- برنامج spss للأساليب والحزم الاحصائية.

سادسا: مجتمع الدراسة وتحليل الاستبيان:

اعتمدنا في هذه الدراسة على أسلوب الحصر الشامل حيث يعرفه أبو طاحون بقوله: "أسلوب الحصر الشامل: ويسمى أحيانا أسلوب التعداد لكل مفردة من مفردات المجتمع الإحصائي وذلك بتجميع بعض البيانات المتعلقة ببعض المتغيرات عن جميع مفردات المجتمع الأصلي...، حيث من نتائج مثل هذه الدراسات مؤشرات إحصائية يمكن الاهتداء بها في عملية التخطيط¹ .

1- عدلي أبو طاحون، مناهج وإجراءات البحث الاجتماعي - ادوات البحث الاجتماعي، ج2، 1991.ص210.

وكان ذلك لأن مجتمع الدراسة يبلغ تعداداه 40 مفردة ومجموعة في مصنع واحد وفي وقت واحد تقريبا، فكان من السهل حصرها ودراستها وامكانية توزيع الاستمارة يدويا . فارتأينا أن نأخذ جميع عمال المصنع كمجتمع دراسة، وقد تم توزيع 40 استمارة وتم استرجاعها بالكامل.

لنلج في الأخير بعد توزيع واسترجاع الاستمارة، إلى تفرغها وتحليلها ببرنامج تحليل الرزم الاحصائية SPSS النسخة 22 ، ثم التوصل إلى نتائج الدراسة.

خلاصة الفصل:

بعد أن أستعرضنا خطوات البحث الميداني، وتمكنا من التعرف والتحكم والتأكد من صدق وثبات أدوات البحث، المزمع استخدامها خلال الدراسة الميدانية، بمؤسسة مطاحن الضياء للصناعات الغذائية، وهي مرحلة هامة من مراحل البحث العلمي، والتي على ضوءها ستتحدد نتائج الدراسة، بحسب المنهج المعتمد، وعينة البحث وحسب أدوات جمع البيانات.

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد

أولاً: عرض البيانات وتحليلها

ثانياً: تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة

ثالثاً: خلاصة الدراسة واقتراحاتها

خاتمة

تمهيد:

في هذا الفصل سنستعرض مجمل نتائج الدراسة، بعد استرجاع الاستثمارات وتفريغها باستعمال برنامج تحليل الخزم الاحصائية، وسنتطرق بالتفصيل في مناقشة النتائج إلى التحقق من الفرضية العامة والفرضيات الفرعية، لنختم فصلنا هذا بجملة من الاقتراحات والتوصيات.

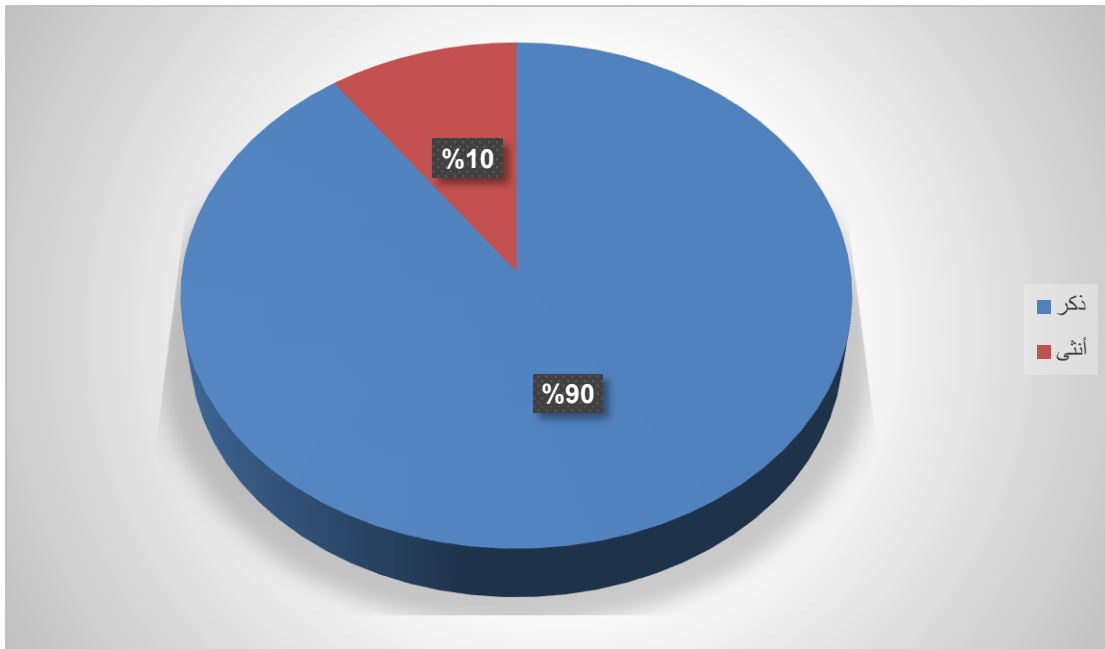
أولاً: عرض البيانات وتحليلها

أ- عرض وتحليل البيانات الشخصية:

1-الجنس:

جدول رقم (04) يوضح توزيع ونسبة العينة حسب الجنس (ذكر، أنثى)

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
90%	36	ذكر
10%	4	أنثى
100%	40	المجموع



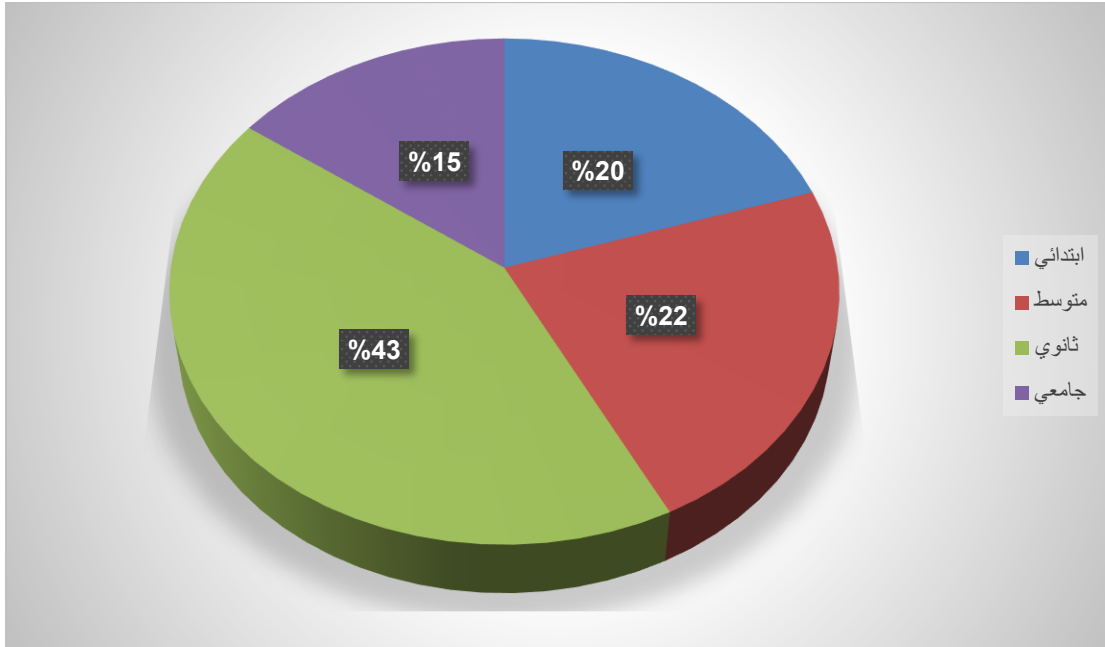
شكل رقم (05) توزيع ونسبة العينة حسب الجنس (ذكر، أنثى)

من خلال قراءتنا للجدول (04) والرسم التوضيحي رقم (05) نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد تبعا لمتغير الجنس، حيث نجد عدد الذكور 36 ، والغالب بنسبة 90% وعدد الإناث 4 بنسبة 10%، وذلك نظرا لطبيعة العمل في مصنع ينتج مادة الفرينة والدقيق، حيث أن نسبة 68% من عمال المصنع حسب الشكل رقم (07) يشتغلون في مهنة تنفيذية أي ذات جهد عضلي.

2-المستوى التعليمي:

جدول رقم (05) يوضح توزيع ونسبة العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	العدد	المستوى التعليمي
20%	8	ابتدائي
22.5%	9	متوسط
42.5%	17	ثانوي
15%	6	جامعي
100%	40	المجموع



شكل رقم (06) يوضح توزيع ونسبة العينة حسب المستوى التعليمي

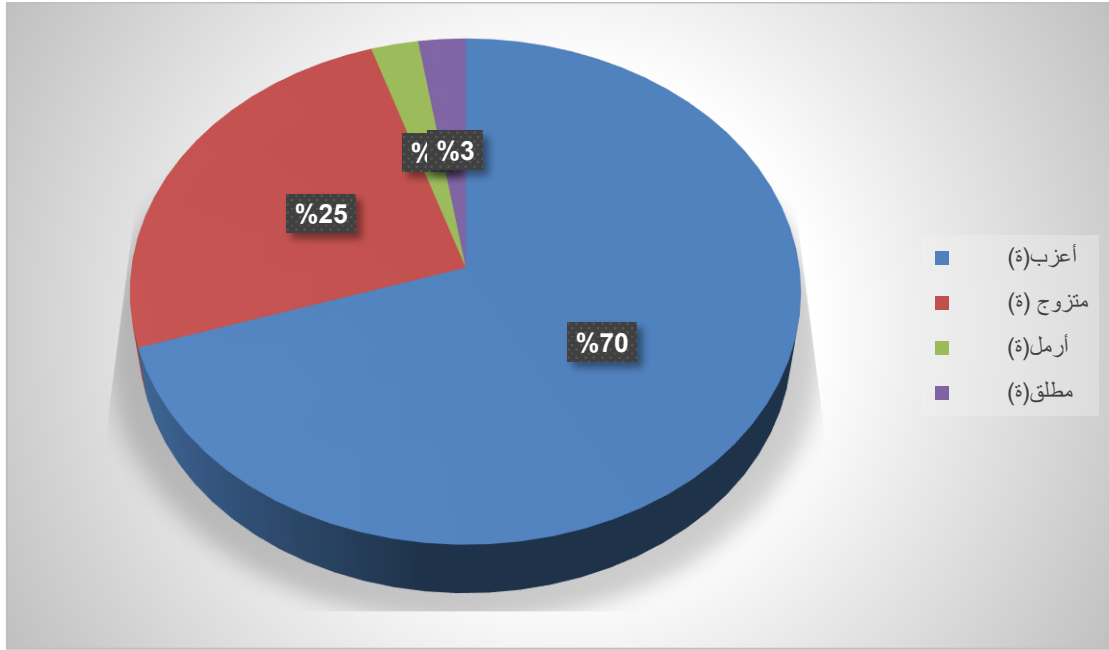
من خلال قراءتنا للجدول (05) والرسم التوضيحي رقم (06) نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد تبعاً لمتغير المستوى التعليمي حيث نجد الذين مستواهم ابتدائي بنسبة 20%، ونسبة الذين مستواهم متوسط بنسبة 22.5%، ونسبة الذين مستواهم ثانوي بنسبة 42.5% ونسبة الذين مستواهم جامعي 15%.

لذلك يمكن أن نقول أن معظم عمال مؤسسة الضياع للصناعات الغذائية ذوو مستوى مقبول نوعاً ما، إذا ما جمعنا مستوى جامعي و ثانوي مع مستوى متوسط فإن نسبة 80% من العمال ذوو مستوى يسمح بالقراءة والكتابة والفهم والاستيعاب.

3- الحالة العائلية:

جدول رقم (06) يوضح توزيع ونسبة العينة حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية %	العدد	الحالة العائلية
70%	28	أعزب(ة)
25%	10	متزوج (ة)
2.5%	1	أرمل(ة)
2.5%	1	مطلق(ة)
100%	40	المجموع



شكل رقم (07) لتوزيع ونسبة العينة حسب الحالة العائلية

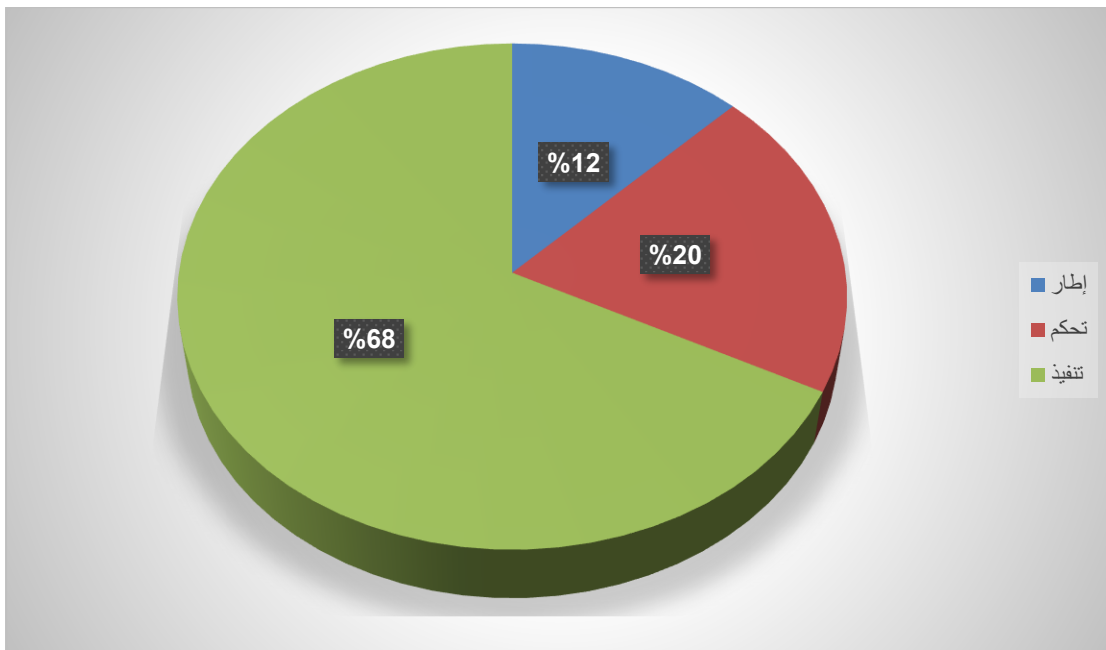
من خلال قراءتنا للجدول (06) و الرسم البياني رقم (07) نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد تبعاً لمتغير الحالة العائلية، حيث نجد عدد العزاب بنسبة 70%، وعدد الذين المتزوجين بنسبة 25 %، وعدد الذين الأرمل بنسبة 2.5%.

إذن فكما تشير البيانات فإن ثلثي عمال مؤسسة الضياء عزاب والثلث متزوج أو سبق له الزواج.

4- المنصب المشغول:

جدول رقم (07) يوضح توزيع ونسبة العينة حسب المنصب المشغول

النسبة المئوية %	العدد	المنصب الذي تشغله
12.5%	5	إطار
20%	8	تحكم
67.5%	27	تنفيذ
100%	40	المجموع



شكل رقم (08) لتوزيع ونسبة العينة حسب المنصب المشغول

من خلال قراءتنا للجدول (07) و الرسم البياني رقم (08) نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد تبعاً لمتغير المنصب، حيث نجد منصب تنفيذ بنسبة 67.5%، وعدد الذين يشغلون منصب تحكم بنسبة 20%، وعدد الذين يشغلون منصب إطار بنسبة 12.5%.

لذلك فإن النسبة الأكبر من عمال مؤسسة الضياء هم عمال تنفيذ أي الذين يبذلون جهداً عضلياً.

ب- عرض وتحليل النتائج:

- عرض وتحليل نتائج محور بيانات الحوافز المادية والمعنوية (نظام الأجور، الترقية، التدريب، الصحة والسلامة المهنية).

جدول رقم (08) يبين نتائج محور الحوافز المادية والمعنوية (نظام الأجور، الترقية، التدريب، الصحة والسلامة المهنية).

المجموع		دائما		أحيانا		أبدا		البدائل
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	العبارة
%100	40	32.5	13	7.5	3	60	24	1
%100	40	20	8	15	6	65	26	2
%100	40	22.5	9	12.5	5	65	26	3
%100	40	5	2	15	6	80	32	4
%100	40			5	2	95	38	5
%100	40	10	4	32.5	13	57.5	23	6
%100	40	15	6	30	12	55	22	7
%100	40	12.5	5	30	12	57.5	23	8
%100	40	10	4	15	6	75	30	9
%100	40	15	6	25	10	60	24	10
%100	40	37.5	15	20	8	42.5	17	11
%100	40	30	12	25	10	45	18	12
%100	40	30	12	37.5	15	32.5	13	13
%100	40	35	34	7.5	3	7.5	3	14
%100	40	30	12	22.5	9	47.5	19	15
%100	40	22.5	9	65	26	12.5	5	16
%100	40	72.5	29	25	10	2.5	1	17
%100	40	22.5	19	37.5	15	40	16	18
%100	40	20	8	10	4	70	28	19
%100	40	25	10	35	14	40	16	20
%100	800	%26.87	249	%23.62	189	%45.75	366	المجموع

من خلال الجدول رقم (08) الموضح أعلاه يتبين إجمالاً أن أفراد البحث يرون بان الحوافز المادية والمعنوية لا تستخدم بدرجة معتبرة حيث بلغ عدم استخدام هذه الحوافز بمجموع تكرارات 366 وبنسبة مئوية قدرت بـ 45.75% يليها استخدام الحوافز أحيانا بمجموع تكرارات 189 وبنسبة 23.62% ثم استخدام الحوافز دائماً بمجموع تكرارات 249 وبنسبة 26.87%.

ومن خلال الجدول والعبارة الرابعة في الاستبيان نلاحظ أن أفراد العينة يرون أن أجرتهم الحالية لا تلبي جميع متطلباتهم المعيشية حيث نجد نسبة 80% من العمال أجابوا بأنه "أبدا" أجرتهم الحالية لا تلبي جميع متطلباتهم المعيشية ونسبة 15% من أفراد البحث يرون انه "أحيانا" أجرتهم الحالية تلبي جميع متطلباتهم المعيشية ونسبة 5% من أفراد البحث أجابوا بأنه "دائماً" أجرتهم الحالية تلبي جميع متطلباتهم المعيشية.

ومن خلال الجدول والعبارة التاسعة في الاستبيان نلاحظ أن أفراد العينة يرون أنهم غير راضين عن الترقية المطبقة في المؤسسة حيث نجد نسبة 75% من العمال أجابوا بأنه "أبدا" أنهم غير راضين عن الترقية المطبقة في المؤسسة ونسبة 15% من أفراد البحث يرون انه "أحيانا" يكونون راضين عن الترقية المطبقة في المؤسسة ونسبة 10% من أفراد البحث أجابوا بأنه "دائماً" راضين عن الترقية المطبقة في المؤسسة.

ومن خلال الجدول والعبارة التاسعة عشر في الاستبيان نلاحظ أن أفراد العينة يرون أنه المؤسسة لا تضع نظام للتبليغ عن الحوادث و تحديد مواقعها و تحليل أسبابها حيث نجد نسبة 70% من العمال أجابوا بأنه "أبدا" أنه لم تضع المؤسسة نظام للتبليغ عن الحوادث و تحديد مواقعها و تحليل أسبابها ونسبة 10% من أفراد البحث يرون انه "أحيانا" تضع المؤسسة نظام للتبليغ عن الحوادث و تحديد مواقعها و تحليل أسبابها ونسبة 20% من أفراد البحث أجابوا بأنه "دائماً" تضع المؤسسة نظام للتبليغ عن الحوادث و تحديد مواقعها و تحليل أسبابها.

ومن خلال الجدول والعبارة الثالثة في الاستبيان نلاحظ أن أفراد العينة يرون أن أجرتهم الحالية لا تدفعهم إلى المبادرة أكثر في العمل حيث نجد نسبة 65% من العمال أجابوا بأنه "أبدا" أجرتهم الحالية لا تدفعهم إلى المبادرة أكثر في العمل ونسبة 12.5% من أفراد البحث يرون انه "أحيانا" أجرتهم الحالية تدفعهم إلى المبادرة أكثر في العمل ونسبة

22% من أفراد البحث أجابوا بأنه "دائماً" أجرتهم الحالية تدفعهم إلى المبادرة أكثر في العمل.

ومن خلال الجدول والعبارة الثانية في الاستبيان نلاحظ أن أفراد العينة يرون أن أجرتهم لا تتناسب مع مستوى صعوبة عملهم حيث نجد نسبة 65% من العمال أجابوا بأنه "أبداً" أجرتهم لا تتناسب مع مستوى صعوبة عملهم ونسبة 15% من أفراد البحث يرون أنه "أحياناً" أجرتهم تتناسب مع مستوى صعوبة عملهم ونسبة 20% من أفراد البحث أجابوا بأنه "دائماً" أجرتهم لا تتناسب مع مستوى صعوبة عملهم.

ومن خلال الجدول والعبارة العاشرة في الاستبيان نلاحظ أن أفراد العينة يرون الترقيات على مستوى المؤسسة لا تتم على أساس عادل بين جميع العاملين حيث نجد نسبة 60% من العمال أجابوا بأنه "أبداً" الترقيات على مستوى المؤسسة لا تتم على أساس عادل بين جميع العاملين ونسبة 25% من أفراد البحث يرون أنه "أحياناً" الترقيات على مستوى المؤسسة تتم على أساس عادل بين جميع العاملين ونسبة 15% من أفراد البحث أجابوا بأنه "دائماً" الترقيات على مستوى المؤسسة تتم على أساس عادل بين جميع العاملين.

ومن خلال الجدول والعبارة الأولى في الاستبيان نلاحظ أن أفراد العينة يرون أن أجرتهم في نظام الأجر في المؤسسة غير محددة بطريقة قانونية حيث نجد نسبة 60% من العمال أجابوا بأنه "أبداً" أجرتهم في نظام الأجر في المؤسسة ليس محدد بطريقة قانونية ونسبة 7.5% من أفراد البحث يرون أنه "أحياناً" أجرتهم في نظام الأجر في المؤسسة محدد بطريقة قانونية ونسبة 32.5% من أفراد البحث أجابوا بأنه "دائماً" أجرتهم في نظام الأجر في المؤسسة محدد بطريقة قانونية.

ومن خلال الجدول والعبارة السادسة في الاستبيان نلاحظ أن أفراد العينة يرون أن المؤسسة لا تولي أهمية كبيرة لترقية عمالها حيث نجد نسبة 57.5% من العمال أجابوا بأنه "أبداً" المؤسسة لا تولي أهمية كبيرة لترقية عمالها ونسبة 32.5% من أفراد البحث يرون أنه "أحياناً" المؤسسة تولي أهمية كبيرة لترقية عمالها ونسبة 10% من أفراد البحث أجابوا بأنه "دائماً" المؤسسة تولي أهمية كبيرة لترقية عمالها.

ومن خلال الجدول والعبارة الثامنة في الاستبيان نلاحظ أن أفراد العينة يرون أن المؤسسة لا تمنح فرص للترقية للعاملين الذين توفرت فيهم الشروط اللازمة حيث نجد نسبة 57.5% من العمال أجابوا بأنه "أبداً" لا تمنح المؤسسة فرص للترقية للعاملين الذين توفرت

فيهم الشروط اللازمة ونسبة 30% من أفراد البحث يرون انه "أحيانا" تمنح المؤسسة فرص للترقية للعاملين الذين توفرت فيهم الشروط اللازمة ونسبة 12.5% من أفراد البحث أجابوا بأنه "دائماً" تمنح المؤسسة فرص للترقية للعاملين الذين توفرت فيهم الشروط اللازمة.

ومن خلال الجدول والعبارة السابعة في الاستبيان نلاحظ أن أفراد العينة يرون الترقيات التي تتم على مستوى المؤسسة لا تقوم وفق معايير واضحة حيث نجد نسبة 55% من العمال أجابوا بأنه "أبدا" الترقيات التي تتم على مستوى المؤسسة لا تقوم وفق معايير واضحة عملهم ونسبة 30% من أفراد البحث يرون انه "أحيانا" الترقيات التي تتم على مستوى المؤسسة تقوم وفق معايير واضحة ونسبة 15% من أفراد البحث أجابوا بأنه "دائماً" الترقيات التي تتم على مستوى المؤسسة تقوم وفق معايير واضحة.

ومن خلال الجدول والعبارة الخامسة عشر في الاستبيان نلاحظ أن أفراد العينة يرون أن المؤسسة لا تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دوري حيث نجد نسبة 47.50% من العمال أجابوا بأنه "أبدا" لا تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دوري ونسبة 22.50% من أفراد البحث يرون انه "أحيانا" تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دوري ونسبة 30% من أفراد البحث أجابوا بأنه "دائماً" تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دوري.

ومن خلال الجدول والعبارة الثانية عشر في الاستبيان نلاحظ أن أفراد العينة يرون أن المؤسسة لا تعطي فرص التدريب لجميع عاملها حيث نجد نسبة 45% من العمال أجابوا بأنه "أبدا" لا المؤسسة تعطي فرص التدريب لجميع عاملها ونسبة 25% من أفراد البحث يرون انه "أحيانا" تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دوري ونسبة 30% من أفراد البحث أجابوا بأنه "دائماً" المؤسسة تعطي فرص التدريب لجميع عاملها.

ومن خلال الجدول والعبارة الحادية عشر في الاستبيان نلاحظ أن أفراد العينة يرون أن المؤسسة لا تهتم بعملية تدريب عاملها حيث نجد نسبة 42.5% من العمال أجابوا بأنه "أبدا" لا تهتم المؤسسة بعملية تدريب عاملها ونسبة 20% من أفراد البحث يرون انه "أحيانا" تهتم المؤسسة بعملية تدريب عاملها ونسبة 37.5% من أفراد البحث أجابوا بأنه "دائماً" تهتم المؤسسة بعملية تدريب عاملها.

ومن خلال الجدول والعبارة الثامنة عشر في الاستبيان نلاحظ أن أفراد العينة يرون أن المؤسسة لا توفر بيئة ملائمة و مريحة للعامل حيث نجد نسبة 40% من العمال أجابوا بأنه

"أبدا" لا توفر المؤسسة بيئة ملائمة و مريحة للعامل ونسبة 37.5% من أفراد البحث يرون انه "أحيانا" توفر المؤسسة بيئة ملائمة و مريحة للعامل ونسبة 22.5% من أفراد البحث أجابوا بأنه "دائما" توفر المؤسسة بيئة ملائمة و مريحة للعامل.

ومن خلال الجدول والعبارة العشرون في الاستبيان نلاحظ أن أفراد العينة يرون أن المؤسسة لا توفر شروط عمل صحية حيث نجد نسبة 40% من العمال أجابوا بأنه "أبدا" لا توفر المؤسسة شروط عمل صحية ونسبة 35% من أفراد البحث يرون انه "أحيانا" توفر المؤسسة شروط عمل صحية ونسبة 25% من أفراد البحث أجابوا بأنه "دائما" توفر المؤسسة شروط عمل صحية.

ومن خلال الجدول والعبارة الثالثة عشر في الاستبيان نلاحظ أن أفراد العينة يرون أن المؤسسة توفر أحيانا الإمكانيات اللازمة لعمليات التدريب حيث نجد نسبة 32.5% من العمال أجابوا بأنه "أبدا" لا توفر المؤسسة إمكانيات اللازمة لعمليات التدريب ونسبة 37.5% من أفراد البحث يرون انه "أحيانا" توفر المؤسسة إمكانيات اللازمة لعمليات التدريب ونسبة 30% من أفراد البحث أجابوا بأنه "دائما" توفر المؤسسة إمكانيات اللازمة لعمليات التدريب.

ومن خلال الجدول والعبارة السادسة عشر في الاستبيان نلاحظ أن أفراد العينة يرون المؤسسة تعمل أحيانا على توفير وسائل الوقاية في العمل حيث نجد نسبة 12.5% من العمال أجابوا بأنه "أبدا" لا تعمل المؤسسة على توفير وسائل الوقاية في العمل ونسبة 65% من أفراد البحث يرون انه "أحيانا" تعمل المؤسسة على توفير وسائل الوقاية في العمل ونسبة 22.5% من أفراد البحث أجابوا بأنه "دائما" تعمل المؤسسة على توفير وسائل الوقاية في العمل.

ومن خلال الجدول والعبارة السابعة عشر في الاستبيان نلاحظ أن أفراد العينة يرون أن المؤسسة تهتم بالمحافظة على صحة العاملين حيث نجد نسبة 2.50% من العمال أجابوا بأنه "أبدا" لا تهتم المؤسسة بالمحافظة على صحة العاملين ونسبة 25% من أفراد البحث يرون انه "أحيانا" تهتم المؤسسة بالمحافظة على صحة العاملين ونسبة 72.5% من أفراد البحث أجابوا بأنه "دائما" تهتم المؤسسة بالمحافظة على صحة العاملين.

ومن خلال الجدول والعبارة الخامسة في الاستبيان نلاحظ أن أفراد العينة يرون أن الزيادات الجديدة في الأجور لا تتناسب مع تطلعاتهم حيث نجد نسبة 5% من أفراد البحث

يرون انه "أحيانا" يرون الزيادات الجديدة في الأجور تتناسب مع تطلعاتهم ونسبة 95% من أفراد البحث أجابوا بأنه "أبدا" يرون الزيادات الجديدة في الأجور تتناسب مع تطلعاتهم في حين كانت نسبة "دائما" معدومة.

-عرض وتحليل نتائج محور بيانات الأداء الوظيفي:

جدول رقم (09) يبين نتائج محور الأداء الوظيفي.

المجموع		دائما		أحيانا		أبدا		البدائل	
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	العبارة	
100%	40	80	32	20	8			1	21
100%	40	45	18	50	20	5	2	2	22
100%	40	90	36	7.5	3	2.5	1	3	23
100%	40	67.5	27	30	12	2.5	1	4	24
100%	40	5	2	30	12	65	26	5	25
100%	40	42.5	17	17.5	7	40	16	6	26
100%	40	95	38	5	2			7	27
100%	40	87.5	35	10	4	2.5	1	8	28
100%	40	82.5	33	12.5	5	5	2	9	29
100%	40	30	12	27.5	11	42.5	17	10	30
100%	40	87.5	35	7.5	3	5	2	11	31
100%	40	95	38			5	2	12	32
100%	40	95	38			5	2	13	33
100%	40	85	34	15	6			14	34
100%	40	95	38	5	2			15	35
100%	400	72.16%	433	15.83%	95	12%	72	المجموع	

من خلال الجدول رقم (09) الموضح أعلاه يتبين إجمالاً أن أفراد البحث يرون بأن الحوافز المادية والمعنوية تستخدم بدرجة معتبرة حيث بلغ عدم استخدام هذه الحوافز بمجموع تكرارات 72 ونسبة مئوية قدرت بـ 12% يليها استخدام الحوافز أحيانا بمجموع تكرارات 95 ونسبة 15.83% ثم استخدام الحوافز دائما بمجموع تكرارات 433 ونسبة 72.16%.

ومن خلال الجدول والعبارة الخامسة والعشرون في الاستبيان نلاحظ أن أفراد العينة يرون انه لا يعمل كل عامل في مجال تخصصه حيث نجد نسبة 65% من العمال أجابوا بأنه "أبدا" لا يعمل كل عامل في مجال تخصصه ونسبة 30% من أفراد البحث يرون انه "أحيانا" يعمل كل عامل في مجال تخصصه ونسبة 5% من أفراد البحث أجابوا بأنه "دائما" يعمل كل عامل في مجال تخصصه.

ومن خلال الجدول والعبارة الثلاثون في الاستبيان نلاحظ أن أفراد العينة يرون مجهوداتهم المبذولة في العمل لا تحظى بالتقدير من قبل المشرف حيث نجد نسبة 42.5% من العمال أجابوا بأنه "أبدا" مجهوداتهم المبذولة في العمل لا تحظى بالتقدير من قبل المشرف ونسبة 27.5% من أفراد البحث يرون انه "أحيانا" مجهوداتهم المبذولة في العمل تحظى بالتقدير من قبل المشرف ونسبة 30% من أفراد البحث أجابوا بأنه "دائما" مجهوداتهم المبذولة في العمل تحظى بالتقدير من قبل المشرف.

ومن خلال الجدول والعبارة السادسة والعشرون في الاستبيان نلاحظ أن أفراد العينة يرون أنهم ينجزون جميع ما يتعلق بواجباتهم الوظيفية في الوقت المحدد حيث نجد نسبة 40% من العمال أجابوا بأنه "أبدا" لا ينجزون جميع ما يتعلق بواجباتهم الوظيفية في الوقت المحدد ونسبة 17.5% من أفراد البحث يرون انه "أحيانا" ينجزون جميع ما يتعلق بواجباتهم الوظيفية في الوقت المحدد ونسبة 42.5% من أفراد البحث أجابوا بأنه "دائما" ينجزون جميع ما يتعلق بواجباتهم الوظيفية في الوقت المحدد.

ومن خلال الجدول والعبارة الثانية والعشرون في الاستبيان نلاحظ أن أفراد العينة يرون أن التنسيق مع الآخرين في إنجاز المهام يزيد ويحسن أحيانا مستوى الأداء الوظيفي حيث نجد نسبة 5% من العمال أجابوا بأنه "أبدا" التنسيق مع الآخرين في إنجاز المهام لا يزيد ويحسن مستوى الأداء الوظيفي ونسبة 50% من أفراد البحث يرون انه "أحيانا" التنسيق مع الآخرين في إنجاز المهام يزيد ويحسن مستوى الأداء الوظيفي ونسبة 45% من أفراد البحث أجابوا بأنه "دائما" التنسيق مع الآخرين في إنجاز المهام يزيد ويحسن مستوى الأداء الوظيفي.

ومن خلال الجدول والعبارة الواحدة والثلاثون في الاستبيان نلاحظ أن أفراد العينة يرون أنهم يحرصون دائما على تطوير مهاراتهم وقدراتهم باستمرار أثناء مزاوله عملهم حيث نجد نسبة 5% من العمال أجابوا بأنه "أبدا" لا يحرصون على تطوير مهاراتهم وقدراتهم باستمرار

أثناء مزاوله عملهم ونسبة 7.5% من أفراد البحث يرون انه "أحيانا" يحرصون على تطوير مهاراتهم وقدراتهم باستمرار أثناء مزاوله عملهم ونسبة 87.5% من أفراد البحث أجابوا بأنه "دائما" يحرصون على تطوير مهاراتهم وقدراتهم باستمرار أثناء مزاوله عملهم.

ومن خلال الجدول والعبارة التاسعة والعشرون في الاستبيان نلاحظ أن أفراد العينة يرون أنه يلتزم العامل دائما بأداء عمله لأنه يشارك في وضع أهداف المؤسسة التي يعمل بها حيث نجد نسبة 5% من العمال أجابوا بأنه "أبدا" لا أنه يلتزم العامل بأداء عمله لأنه يشارك في وضع أهداف المؤسسة التي يعمل بها ونسبة 12.50% من أفراد البحث يرون انه "أحيانا" أنه يلتزم العامل بأداء عمله لأنه يشارك في وضع أهداف المؤسسة التي يعمل بها ونسبة 82.50% من أفراد البحث أجابوا بأنه "دائما" أنه يلتزم العامل بأداء عمله لأنه يشارك في وضع أهداف المؤسسة التي يعمل بها.

ومن خلال الجدول والعبارة الثانية والثلاثون والثالثة والثلاثون في الاستبيان نلاحظ أن أفراد العينة يرون انه لديهم القدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية في العمل كما أن قدراتهم الشخصية ملائمة للعمل الذي يؤديه ونسبة 95% من أفراد البحث أجابوا بأنه "دائما" لديهم القدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية في العمل كما أن قدراتهم الشخصية ملائمة للعمل الذي يؤديه.

ومن خلال الجدول والعبارة الرابعة والعشرون في الاستبيان نلاحظ أن أفراد العينة يرون أنهم يتقبلون جميع التعليمات والأوامر والانتقادات الصادرة من المشرفين فيما يخص العمل بها حيث نجد نسبة 2.5% من العمال أجابوا بأنه "أبدا" لا أنهم يتقبلون جميع التعليمات والأوامر والانتقادات الصادرة من المشرفين فيما يخص العمل بها ونسبة 30% من أفراد البحث يرون انه "أحيانا" يتقبلون جميع التعليمات والأوامر والانتقادات الصادرة من المشرفين فيما يخص العمل بها ونسبة 67.50% من أفراد البحث أجابوا بأنه "دائما" أنهم يتقبلون جميع التعليمات والأوامر والانتقادات الصادرة من المشرفين فيما يخص العمل بها

ومن خلال الجدول والعبارة الثامنة والعشرون في الاستبيان نلاحظ أن أفراد العينة يرون انهم يتقيدون بأوقات الدوام الرسمي حيث نجد نسبة 2.5% من العمال أجابوا بأنه "أبدا" لا يتقيدون بأوقات الدوام الرسمي ونسبة 10% من أفراد البحث يرون انه "أحيانا" يتقيدون بأوقات الدوام الرسمي ونسبة 87.50% من أفراد البحث أجابوا بأنه "دائما" يتقيدون بأوقات الدوام الرسمي.

ومن خلال الجدول والعبارة الثالثة والعشرون في الاستبيان نلاحظ أن أفراد العينة يرون انه يتحسن أداء العامل في المصنع لأنه يعلم ما هو مطلوب ومتوقع منه حيث نجد نسبة **2.5%** من العمال أجابوا بأنه "أبدا" لا يتحسن أداء العامل في المصنع لأنه يعلم ما هو مطلوب ومتوقع منه ونسبة **7.50%** من أفراد البحث يرون انه "أحيانا" يتحسن أداء العامل في المصنع لأنه يعلم ما هو مطلوب ومتوقع منه ونسبة **90%** من أفراد البحث أجابوا بأنه "دائما" يتحسن أداء العامل في المصنع لأنه يعلم ما هو مطلوب ومتوقع منه.

ومن خلال الجدول والعبارة الواحدة والعشرون في الاستبيان نلاحظ أن أفراد العينة يرون انه يستطيع العامل التكيف والتأقلم مع مشكلات العمل حيث نجد نسبة **20%** أفراد البحث يرون انه "أحيانا" يستطيع العامل التكيف والتأقلم مع مشكلات العمل ونسبة **80%** من أفراد البحث أجابوا بأنه "دائما" يستطيع العامل التكيف والتأقلم مع مشكلات العمل.

ومن خلال الجدول والعبارة الرابعة والثلاثون في الاستبيان نلاحظ أن أفراد العينة يرون انه يتمتعون بمهارة التواصل الجيد مع الآخرين حيث نجد نسبة **15%** أفراد البحث يرون انه "أحيانا" يتمتعون بمهارة التواصل الجيد مع الآخرين ونسبة **85%** من أفراد البحث أجابوا بأنه "دائما" يتمتعون بمهارة التواصل الجيد مع الآخرين.

ومن خلال الجدول والعبارة السابعة والعشرون والخامسة والثلاثون في الاستبيان نلاحظ أن أفراد العينة يرون أنهم يحرصون على التقيد والالتزام بأنظمة العمل كما يحسنون التصرف عندما تواجههم مشكلة أو عائق في عملهم حيث نجد نسبة **5%** أفراد البحث يرون انه "أحيانا" يحرصون على التقيد والالتزام بأنظمة العمل ونسبة **95%** من أفراد البحث أجابوا بأنه "دائما" يستطيع العامل التكيف والتأقلم مع مشكلات العمل كما يحسنون التصرف عندما تواجههم مشكلة أو عائق في عملهم .

ثانياً: تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة

أ- تحليل الفرضية العامة:

- تنص الفرضية العامة على أنه: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية وأداء المورد البشري داخل المؤسسة.

قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون وتم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS₂₂) لحساب قيمة r بين الدرجتين فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي:

جدول رقم (10): قيمة معامل بيرسون ودلالته الإحصائية للعلاقة الحوافز المادية والمعنوية وأداء المورد البشري

المتغيرات	عدد أفراد العينة	قيمة معامل الارتباط r	مستوى الدلالة	القرار
الحوافز المادية والمعنوية وأداء المورد البشري	40	0.325	0.041	دال إحصائياً عند 0.01

من خلال الجدول رقم (10) نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين مستوى الحوافز المادية والمعنوية ومستوى أداء المورد البشري ، يساوي 0.325، ومستوى الدلالة Sig تساوي 0.041، وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، إذا توجد علاقة ارتباطية قوية موجبة دالة إحصائية بين مستوى الحوافز المادية والمعنوية ومستوى أداء المورد البشري، بناء على ذلك نقبل الفرضية بأنه: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية وأداء المورد البشري داخل المؤسسة أي أنه كلما زاد مستوى الحوافز المادية والمعنوية زاد مستوى أداء المورد البشري داخل المؤسسة.

ب- تحليل الفرضية الفرعية الأولى:

- تنص الفرضية على أنه: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء المورد البشري داخل المؤسسة.

قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون وتم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS₂₂) لحساب قيمة r بين الدرجتين فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي:

جدول رقم (11): قيمة معامل بيرسون ودلالته الإحصائية للعلاقة الحوافز المادية وأداء المورد البشري

المتغيرات	عدد أفراد العينة	قيمة معامل الارتباط r	مستوى الدلالة	القرار
الحوافز المادية	40	0.498	0.001	دال إحصائياً عند 0.01
أداء المورد البشري				

من خلال الجدول رقم (11) نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين مستوى الحوافز المادية ومستوى أداء المورد البشري، يساوي 0.498، ومستوى الدلالة Sig تساوي 0.001، وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، إذا توجد علاقة ارتباطية قوية موجبة دالة إحصائية بين مستوى الحوافز المادية ومستوى أداء المورد البشري، وبناء على ذلك نقبل الفرضية بأنه: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء المورد البشري داخل المؤسسة أي أنه كلما زاد مستوى الحوافز المادية زاد مستوى أداء المورد البشري داخل المؤسسة.

ج-تحليل الفرضية الفرعية الثانية:

- تنص الفرضية على أنه: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وتحسن أداء المورد البشري داخل المؤسسة.

قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون وتم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS₂₂) لحساب قيمة r بين الدرجتين فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي:

جدول رقم (12): قيمة معامل بيرسون ودلالته الإحصائية للعلاقة المعنوية وأداء المورد البشري

المتغيرات	عدد أفراد العينة	قيمة معامل الارتباط r	مستوى الدلالة	القرار
الحوافز المعنوية	40	0.243	0.13	دال إحصائياً عند 0.01
أداء المورد البشري				

من خلال الجدول رقم (12) نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين مستوى الحوافز المعنوية ومستوى أداء المورد البشري ، يساوي 0.234، ومستوي الدلالة Sig تساوي 0.13، وهي أقل من مستوي معنوية 0.05، إذا توجد علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائية بين مستوى الحوافز المعنوية ومستوى أداء المورد البشري .

ثالثا: خلاصة الدراسة واقتراحاتها

أ- خلاصة الدراسة:

مكنتنا هذه الدراسة من التعرف على الدور الذي تلعبه الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الضياء للصناعات الغذائية بوادي العلندة بولاية الوادي.

حيث من خلال نتائج الفرضيات الفرعية والفرضية العامة، يمكن أن نؤكد صدق الفرضية العامة على أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الحوافز المادية والمعنوية بأداء العاملين، وهذا ما عززته احصائيات الدراسة، من أن الأجر والمكافآت والعلاوات وتقدير المسؤول، تلعب دورا مهما في تحسين أداء الفرد وإدراك الدور المنوط به. خلصنا كذلك إلى أن مؤسسة مطاحن الضياء تتبع نظام حوافز مادية هشة، لا يتماشى وتطلعات العمال والموظفين، فحسب نتائج الدراسة فإن الأجرة غير كافية ولا تلبي الحاجات المعيشية للعامل ولا تعكس الجهد الذي يبذله، بينما الترقيات التي تعتمد عليها لا تحوز على رضی العمال.

إن المؤسسة تطرح جملة من الحوافز المادية والمعنوية يرى أغلب العمال أنها غير كافية ولا تلبي حاجاتهم وطموحاتهم. يرى أغلب عمال المؤسسة أن الحوافز المعنوية تلعب دورا مهما في تحسين أداء العامل وتطوير ذاته.

إن المؤسسة تهتم بصحة العامل لكن لا تقوم بتوفير الجو الملائم والصحي الكافي الذي يرضي جميع العمال .

إن عمال مطاحن الضياء يدركون جيدا الدور المنوط بهم ويسعون إلى تحسين أداءهم بالتغلب على مشكلات العمل التي تواجههم وبالالتزام بقوانين ونظم العمل وأوقات الدوام والحرص على إنهاء العمل في وقته المحدد.

كما أن عمال مطاحن الضياء يولون أهمية بالغة لرأي وتوجيه المسؤول المباشر ويسعون لتنفيذه والالتزام بتوصياته.

إن الدراسة بينت أن نسبة كبيرة من دوافع وحوافز العمل المجدية في مؤسسة الضياء، هي حوافز معنوية كالتقدير والشجيع والتوجيه وهي ما انعكست بالإيجاب على الحرص على

تطوير العامل لمهاراته وتحمل مسؤولياته اتجاه العمل المكلف به، وتحسين مهارة التواصل مع الآخرين مما يخلق جو من الألفة والانسجام يعوض نقص الحوافز المادية.

ب- الاقتراحات والتوصيات:

من خلال ملاحظتنا وتحليلنا لنتائج الدراسة نقترح ما يلي:

- تحيين نظام الأجور في مؤسسة مطاحن الضياء، بما يتوافق مع الزيادات المطردة في الاسعار وغلاء المعيشة.

- تقوية جوانب الضعف في الحوافز المعنوية كالتدريب وتحسين ظروف العمل الصحية .

- العمل على تعزيز وتقوية النقاط التي كان العامل راض عنها وهي علاقات العمل،

الاتصال والتواصل مع الزملاء والرؤساء، الاحترام المتبادل.. الخ

- ضرورة استثمار تلك الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة من قبل المؤسسة للعمال في

كسب تأييدهم. وتنمية شعورهم بالولاء والانتماء وتطوير وتنمية الرقابة الذاتية في العمل.

- بإمكان المؤسسة إجراء مراجعة دورية للقوانين واللوائح المنظمة لعملية التحفيز لجعلها

دائمًا تتلاءم مع ظروف العمل المستجدة، مع ضرورة أخذ وجهة نظر العاملين وإشراكهم في

ماهية التعديلات المقترحة، وذلك للرفع من مستويات أداءهم الوظيفي .

- بالرغم من طبيعة العمل ولكن نوصي المؤسسة بضرورة إعادة ترتيب مكان العمل وإعادة

تكييفه لجعله أكثر راحة وأمان وصحة ليتوافق أكثر مع شروط الصحة والسلامة المهنية

للعامل.

- العمل على إقامة دورات تدريبية للعمال دون استثناء، وإتاحة الفرصة لتكوين قدراتهم

ومهاراتهم، وذلك بتحديد الاحتياجات التدريبية للعمال وفق دراسة مسبقة للرفع من مستويات

أداءهم الوظيفي.

- نوصي بضرورة مواصلة البحث والدراسة في مجالات الحوافز والأداء الوظيفي وتغطية

الجوانب التي لم تتناولها الدراسة الحالية.

قائمة المصادر و المراجع :

أ- كتب:

- 1 أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1986.
- 2 أحمد طرطار: الترشيد الاقتصادي للطاقات الانتاجية للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 3 أحمد عبد الله الصباب و آخرون: أساسيات الإدارة الحديثة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2005.
- 4 أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة. 2004.
- 5 أحمد ماهر: الإدارة المبادئ والمهارات، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 / 2003.
- 6 جابر عبد الحميد جابر- أحمد خيرى كاظم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، دار النهضة العربية، القاهرة ، ط 01، 2002 .
- 7 حامد أحمد بدر: دوافع العاملين، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1982.
- 8 حسن راوية محمد: إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية- مصر، 1999.
- 9 حمزة محمود الزبيدي: التحليل المالي، تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 10 حنفي محمود سليمان: السلوك التنظيمي والأداء، دار الجمعان المصرية، القاهرة، 1999.
- 11 راوية حسن: إدارة الموارد البشرية بوية مستقبلية، جامعة الإسكندرية كلية التجارة، مصر.
- 12 زرنوح أحمد، الأداء في المنظمة، جامعة الجلفة، الجزائر.
- 13 السلمي علي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب للنشر والتوزيع، ط3، القاهرة - مصر، 1995.
- 14 سليمان الدروبي: التحفيز عن طريق ادراك الذات، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

- 15 صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة، 2006.
- 16 صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002.
- 17 صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2007.
- 18 عادل الجودة: الحوافز، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان - الأردن، د س.
- 19 عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، شركة البراء للتوزيع ، مصر، 1998.
- 20 عبد الباري درة ، تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات : الاسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة ، (عمان، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، 2003) .
- 21 عبد الحميد عبد الفتاح: الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، المنصورة، 2007.
- 22 عبد الحميد كراجه وآخرون: الإدارة والتحليل المالي، دار الصفاء، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
- 23 عبد الرحمان توفيق: تقييم أداء المرؤوسين وتحفيزهم، منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، ط2، 2004.
- 24 عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 25 عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة والتنظيم "المفاهيم، الوظائف، العمليات، بدون طبعة، بدون دار نشر، بيروت، لبنان، 2001 .
- 26 عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عبد الله السواط السلوك التنظيمي المفاهيم - النظرية - التطبيقات، دار الحافظ، السعودية، ط4، 2003.
- 27 عبيدات، ذوقان وآخرون: البحث العلمي ، دار اسامه للنشر والتوزيع، الرياض-السعودية، 1997.
- 28 عدلي أبو طاحون، مناهج واجراءات البحث الاجتماعي - ادوات البحث الاجتماعي، ج2، 1991.
- 29 علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2002.

- 30 علي محمد عبد الوهاب: استراتيجيات التحفيز النقال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، 1982.
- 31 عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21، دار الغرب الإسلامي، الجزائر، 2006.
- 32 فلاح حسن الحسيني ومؤيد عبد الرحمان الدوري: إدارة البنوك، مدخل كمي استراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، الأردن، عمان.
- 33 كاظم جاسم العيساوي: دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار المناهج، عمان، ط 1، 2001.
- 34 كامل محمد عويضة: علم الاجتماع والعلوم الأخرى، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 1999.
- 35 ماريون أي هايتر: إدارة الأداء، دليل شامل للإشراف الفعال، إدارة البحوث السعودية، 1988.
- 36 محمد سعيد عبد الفتاح: إدارة التسويق، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1992.
- 37 محمد فتيح: 766 مصطلح إداريا إيضاح وبيان، دار النشر والتوزيع الإسلامية القاهرة، مصر 2003.
- 38 محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، شائر واتش النشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2004.
- 39 مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة طل، 2012.
- 40 مزار عوني اللبدي: تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة للطباعة والنشر، عمان-الأردن ، ط1، 2015.
- 41 مصطفى سويف: الأسس النفسية للتكامل الاجتماعي (دراسة ارتقائية تحليلية)، دار المعارف، مصرن ط3، 1970.
- 42 مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي: مطبعة بوزريعة، الجزائر ، 1992.
- 43 مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي، مطبعة بوزريعة ن الجزائر، 1992.

- 44 مصطفى فهمي: الدوافع النفسية، مكتبة مصر، القاهرة، 1998.
- 45 منصور فهمي: الإنسان والإدارة - دار النهضة العربية - القاهرة - ط1، 1982.
- 46 مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مدلاوي للنشر، عمان، 2000.
- 47 ناصر محمد العديلي: السلوك الانساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، معهد الادارة العامة، الرياض، 1995.
- 48 نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، الجزائر، دار الأمة للطباعة و التوزيع، ط1، 2011.
- 49 نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و الترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011.
- 50 هادي مشعان ربيع: علم النفس الإداري، مكتب المجتمع العربي، عمان، ط1، 2008.
- 51 هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2012.
- 52 يزن تيم ، إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة)، دار فضاءات للنشر، 2011.

ب- رسائل جامعية:

- 1 خالد محمد الشويكة ، العلاقة بين تطبيق الحكومة الكترونية والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية من خلال اتجاهات موظفي الدوائر الحكومية في المملكة الاردنية الهاشمية رسالة ماجستير في الادارة العامة، الجامعة الاردنية، 2008 .
- 2 العتري، سعد علي حمود: الرضا الوظيفي والأداء في شركة التأمين الوطنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بغداد- كلية الإدارة والاقتصاد، 1985.

المجلات:

- 3 زكي حنوش: مقال الحوافز والتنمية الشاملة، المجلة العربية للعلوم الإدارية .
- 4 عبد الفتاح بوخمخ، تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية، (العدد 18 ، ديسمبر 2002)، جامعة منتوري. قسنطينة، الجزائر.

عزون زهية، عيسى فوزية: الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموظفين بمصالح أرشيف جامعات ولايتي الجزائر والبليدة. مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 13 المجلد 13، العدد 1، الأردن، 2021.

5 محمد حامد حسنين: نظام الحوافز في الإسلام، المجلة العربية للإدارة، عمان، العدد 4، 1982.

ج- ملتقيات وندوات:

- 1 بكر قباني: الجوانب النظامية الحوافز الخدمة المدنية، ندوة الحواء في الخدمة المدنية بالرياض، السعودية 1982.
- 2 ناصر العديلي: الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي، ندوة الحواء في الخدمة المدنية بالرياض، السعودية، 1982.
- 3 سناء عبد الكريم الخناق: مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية جامعة ورقلة 08، مارس 2005، الجزائر.

د- مواقع انترنت:

- 1 ويكيبيديا الموسوعة الحرة WWW.WIKIPEDIA.COM، تاريخ الاطلاع 2021/12/15. الساعة 13.00.

الملاحق

ملحق رقم (01) استمارة صدق المحكمين



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة حمه لخضر - الوادي



كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الإجتماعية

استمارة صدق المحكمين

تكملة للحصول على شهادة الماستر نظام ل.م.د في علم الاجتماع تنظيم والعمل، يشرفني
أساتذتي الكرام أن أضع بين يديكم دليل المقابلة الخاصة بالذاكرة المكلمة بعنوان :
دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء المورد البشري
دراسة ميدانية بمؤسسة الضياء للصناعات الغذائية بواد العنندة ولاية الوادي
من أجل النظر في مدى مطابقتها واستيفائها للغرض المطلوب في الدراسة.
وفي الأخير تقبلوا مني أساتذتي فائق التقدير والاحترام ولكم مني جزيل الشكر والامتنان.

اسم ولقب الأستاذ:

الاختصاص:

درجة الشهادة المتحصل عليها:



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية
قسم العلوم الإجتماعية

* استبيان *

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته؛

بكل الحب والتقدير والاحترام نتوجه إليكم من أجل التعاون معنا لغرض إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم والعمل، الموسومة بـ "دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء المورد البشري"

دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الضياء بواد العنقدة ولاية الوادي"

يسعدنا أن تشاركونا بالإجابة على أسئلة الاستبيان التالي وذلك بإعطاء رأيكم حول الأسئلة المطروحة بوضع علامة (X) في الخانة المقابلة لها، والتي تعبر على صدق كل عبارة من وجهة نظركم .

نحيطكم علما سيدي بأن المعلومات التي ستدلون بها تبقى سرية و لن تستغل إلا لغرض البحث العلمي.

نشكركم على حسن تعاونكم

إشراف :

الدكتور عبد الله رقيق

إعداد :

* زهير قسوم

* أحمد عزاوي

المحور الأول: بيانات شخصية

- الجنس ذكر أنثى
- المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- الحالة العائلية : أعزب(ة) متزوج (ة) أرمل(ة) مطلق(ة)
- المنصب الذي تشغله : إطار تحكم تنفيذ
- الأقدمية : سنة

المحور الثاني: بيانات الحوافز المادية والمعنوية (نظام الأجور، الترقية، التدريب، الصحة والسلامة المهنية).

الأبعاد	الرقم	المؤشرات و العبارات	دائما	أحيانا	أبدا
نظام الاجور	1	أجرتي في نظام الأجور في المؤسسة محدد بطريقة قانونية			
	2	أجرتي تتناسب مع مستوى صعوبة عملي.			
	3	أجرتي الحالية تدفعني إلى المبادرة أكثر في العمل.			
	4	أجرتي الحالية تلبي جميع متطلباتي المعيشية .			
	5	الزيادات الجديدة في الأجور تتناسب مع تطلعاتي .			
الترقية	6	المؤسسة تولي أهمية كبيرة لترقية عمالها .			
	7	الترقيات التي تتم على مستوى المؤسسة تقوم وفق معايير واضحة			
	8	تمنح المؤسسة فرص للترقية للعاملين الذين توفرت فيهم الشروط اللازمة.			
	9	أنا راضي عن الترقية المطبقة في المؤسسة .			
	10	الترقيات على مستوى المؤسسة تتم على اساس عادل بين جميع العاملين.			
التدريب	11	تهتم المؤسسة بعملية تدريب عامليها .			
	12	المؤسسة تعطي فرص التدريب لجميع عامليها .			
	13	توفر المؤسسة إمكانيات اللازمة لعمليات التدريب .			
	14	التدريب المقدم لك ينمي مهاراتك من اجل تحسين أدائك			
	15	تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دوري			
الصحة و السلامة المهنية	16	تعمل المؤسسة على توفير وسائل الوقاية في العمل .			
	17	تهتم المؤسسة بالمحافظة على صحة العاملين .			
	18	توفر المؤسسة بيئة ملائمة و مريحة للعامل			

			19	تضع المؤسسة نظام للتبليغ عن الحوادث و تحديد مواقعها و تحليل أسبابها.
			20	توفر المؤسسة شروط عمل صحية

المحور الثالث : بيانات الأداء الوظيفي

الأبعاد	الرقم	المؤشرات و العبارات	دائما	أحيانا	أبدا
إدراك الدور	21	يستطيع العامل التكيف والتأقلم مع مشكلات العمل.			
	22	التنسيق مع الآخرين في إنجاز المهام يزيد ويحسن مستوى الأداء الوظيفي			
	23	يتحسن أداء العامل في المصنع لأنه يعلم ما هو مطلوب ومتوقع منه			
	24	أقبل جميع التعليمات والأوامر والانتقادات الصادرة من المشرفين فيما يخص العمل.			
	25	يعمل كل عامل في مجال تخصصه			
الجهد	26	انجز جميع ما يتعلق بواجباتي الوظيفية في الوقت المحدد.			
	27	أحرص على التقيد والالتزام بأنظمة العمل.			
	28	اتقيد بأوقات الدوام الرسمي			
	29	يلتزم العامل بأداء عمله لأنه يشارك في وضع أهداف المؤسسة التي يعمل بها			
	30	مجهوداتي المبذولة في العمل تحظى بالتقدير من قبل المشرف			
القدرات والخصائص	31	أحرص على تطوير مهاراتي وقدراتي باستمرار أثناء مزاولتي عملي			
	32	لدي القدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية في العمل.			
	33	قدراتي الشخصية ملائمة للعمل الذي أؤديه.			
	34	أتمتع بمهارة التواصل الجيد مع الآخرين.			
	35	أحسن التصرف عندما تواجهني مشكلة أو عائق في عملي			

ملحق رقم (03) مخرجات برنامج spss

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.858	35

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.888	20

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.712	15

Frequencies

Statistics

		الجنس	التعليمي المستوى	العائلية الحالة:	تشغله الذي المنصب
N	Valid	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0
Sum		44.00	101.00	55.00	102.00

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	36	90.0	90.0	90.0
	أنثى	4	10.0	10.0	100.0
Total		40	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ابتدائي	8	20.0	20.0	20.0
	متوسط	9	22.5	22.5	42.5
	ثانوي	17	42.5	42.5	85.0
	جامعي	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

الحالة العائلية:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	(ة) أعزب	28	70.0	70.0	70.0
	(ة) متزوج	10	25.0	25.0	95.0
	(ة) أرمل	1	2.5	2.5	97.5
	(ة) مطلق	1	2.5	2.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

المنصب الذي تشغله

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار	5	12.5	12.5	12.5
	تحكم	8	20.0	20.0	32.5
	تنفيذ	27	67.5	67.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Frequency Table

أجرتي في نظام الأجور في المؤسسة محدد بطريقة قانونية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	24	60.0	60.0	60.0
أحيانا	3	7.5	7.5	67.5
دائما	13	32.5	32.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

أجرتي تتناسب مع مستوى صعوبة عملي.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	26	65.0	65.0	65.0
أحيانا	6	15.0	15.0	80.0
دائما	8	20.0	20.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

أجرتي الحالية تدفعني إلى المبادرة أكثر في العمل.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	26	65.0	65.0	65.0
أحيانا	5	12.5	12.5	77.5
دائما	9	22.5	22.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

أجرتي الحالية تلبى جميع متطلباتي المعيشية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	32	80.0	80.0	80.0
أحيانا	6	15.0	15.0	95.0
دائما	2	5.0	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الزيادات الجديدة في الأجور تتناسب مع تطلعاتي.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أحيانا	2	5.0	5.0	5.0
دائما	38	95.0	95.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

المؤسسة تولي أهمية كبيرة لترقية عمالها.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	23	57.5	57.5	57.5
أحيانا	13	32.5	32.5	90.0
دائما	4	10.0	10.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الترقيات التي تتم على مستوى المؤسسة تقوم وفق معايير واضحة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	22	55.0	55.0	55.0
أحيانا	12	30.0	30.0	85.0
دائما	6	15.0	15.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

تمنح المؤسسة فرص للترقية للعاملين الذين توفرت فيهم الشروط اللازمة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	23	57.5	57.5	57.5
أحيانا	12	30.0	30.0	87.5
دائما	5	12.5	12.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

أنا راضي عن الترقية المطبقة في المؤسسة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	30	75.0	75.0	75.0
أحيانا	6	15.0	15.0	90.0
دائما	4	10.0	10.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الترقيات على مستوى المؤسسة تتم على اساس عادل بين جميع العاملين.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	24	60.0	60.0	60.0
أحيانا	10	25.0	25.0	85.0
دائما	6	15.0	15.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

تهتم المؤسسة بعملية تدريب عاملها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	17	42.5	42.5	42.5
أحيانا	8	20.0	20.0	62.5
دائما	15	37.5	37.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

المؤسسة تعطي فرص التدريب لجميع عامليها.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	18	45.0	45.0	45.0
أحيانا	10	25.0	25.0	70.0
دائما	12	30.0	30.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

توفر المؤسسة إمكانيات اللازمة لعمليات التدريب.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	13	32.5	32.5	32.5
أحيانا	15	37.5	37.5	70.0
دائما	12	30.0	30.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

التدريب المقدم لك ينمي مهاراتك من اجل تحسين أدائك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	3	7.5	7.5	7.5
أحيانا	3	7.5	7.5	15.0
دائما	34	85.0	85.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دوري

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	19	47.5	47.5	47.5
أحيانا	9	22.5	22.5	70.0
دائما	12	30.0	30.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

تعمل المؤسسة على توفير وسائل الوقاية في العمل.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	5	12.5	12.5	12.5
أحيانا	26	65.0	65.0	77.5
دائما	9	22.5	22.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

تهتم المؤسسة بالمحافظة على صحة العاملين.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	1	2.5	2.5	2.5
أحيانا	10	25.0	25.0	27.5
دائما	29	72.5	72.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

توفر المؤسسة بيئة ملائمة و مريحة للعامل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	16	40.0	40.0	40.0
أحيانا	15	37.5	37.5	77.5
دائما	9	22.5	22.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

تضع المؤسسة نظام للتبليغ عن الحوادث و تحديد مواقعها و تحليل أسبابها.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	28	70.0	70.0	70.0
أحيانا	4	10.0	10.0	80.0
دائما	8	20.0	20.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

توفر المؤسسة شروط عمل صحية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	16	40.0	40.0	40.0
أحيانا	14	35.0	35.0	75.0
دائما	10	25.0	25.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

بعد 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.37	6	15.0	15.0	15.0
	1.42	1	2.5	2.5	17.5
	1.47	6	15.0	15.0	32.5
	1.53	1	2.5	2.5	35.0
	1.58	1	2.5	2.5	37.5
	1.63	1	2.5	2.5	40.0
	1.74	2	5.0	5.0	45.0
	1.84	3	7.5	7.5	52.5
	1.89	5	12.5	12.5	65.0
	1.95	2	5.0	5.0	70.0
	2.00	1	2.5	2.5	72.5
	2.05	2	5.0	5.0	77.5
	2.32	2	5.0	5.0	82.5
	2.37	1	2.5	2.5	85.0
	2.42	1	2.5	2.5	87.5
	2.47	2	5.0	5.0	92.5
	2.53	2	5.0	5.0	97.5
	2.84	1	2.5	2.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

	يستطيع العامل التكيف والتأقلم مع مشكلات العمل.	التنسيق مع الآخرين في إنجاز المهام	يتحسن أداء العامل في المصنع لأنه يعلم ما هو مطلوب	أثقل جميع التعليمات والأوامر والانتقادات الصادرة من المشرفين فيما يخص العمل.	يعمل كل عامل في مجال تخصصه	انجز جميع ما يتعلق بواجباتي الوظيفية في الوقت المحدد.	أحرص على التقيد والالتزام بأنظمة العمل.	اتقيد بأوقات الدوام الرسمي	يلتزم العامل بأداء عمله لأنه يشارك في وضع أهداف المؤسسة التي يعمل بها	مجهوداتي في المبدولة تحظى العمل من التقدير المشرف قبل	على احرص تطوير مهاراتي وقدراتي باستمرار مزاوله أثناء عملي	القدرة لدي تحمل على مسؤولية الأعباء في اليومية العمل.	قدراتي الشخصية ملائمة الذي للعمل الأوديه	بمهارة أتمتع التواصل مع الجيد الآخرين.	احسن التصرف عندما تواجهني أو مشكلة في عائق عملي	2بعد	
N	Valid	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sum		112.00	96.00	115.00	106.00	56.00	81.00	118.00	114.00	111.00	75.00	113.00	116.00	116.00	114.00	118.00	104.07

Frequency Table

يستطيع العامل التكيف والتأقلم مع مشكلات العمل.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أحيانا	8	20.0	20.0	20.0
دائما	32	80.0	80.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

التنسيق مع الآخرين في إنجاز المهام يزيد ويحسن مستوى الأداء الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	2	5.0	5.0	5.0
أحيانا	20	50.0	50.0	55.0
دائما	18	45.0	45.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

يتحسن أداء العامل في المصنع لأنه يعلم ما هو مطلوب ومتوقع منه

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	1	2.5	2.5	2.5
أحيانا	3	7.5	7.5	10.0
دائما	36	90.0	90.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

أثقل جميع التعليمات والأوامر والانتقادات الصادرة من المشرفين فيما يخص العمل.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	1	2.5	2.5	2.5
أحيانا	12	30.0	30.0	32.5
دائما	27	67.5	67.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

يعمل كل عامل في مجال تخصصه

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	26	65.0	65.0	65.0
أحيانا	12	30.0	30.0	95.0
دائما	2	5.0	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

انجز جميع ما يتعلق بواجباتي الوظيفة في الوقت المحدد.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	16	40.0	40.0	40.0
أحيانا	7	17.5	17.5	57.5
دائما	17	42.5	42.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

أحرص على التقيد والالتزام بأنظمة العمل.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أحيانا	2	5.0	5.0	5.0
دائما	38	95.0	95.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

اتقيد بأوقات الدوام الرسمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	1	2.5	2.5	2.5
أحيانا	4	10.0	10.0	12.5
دائما	35	87.5	87.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

يلتزم العامل بأداء عمله لأنه يشارك في وضع أهداف المؤسسة التي يعمل بها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	2	5.0	5.0	5.0
أحيانا	5	12.5	12.5	17.5
دائما	33	82.5	82.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

مجهوداتي المبذولة في العمل تحظى بالتقدير من قبل المشرف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	17	42.5	42.5	42.5
أحيانا	11	27.5	27.5	70.0
دائما	12	30.0	30.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

أحرص على تطوير مهاراتي وقدراتي باستمرار أثناء مزاولتي عملي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	2	5.0	5.0	5.0
أحيانا	3	7.5	7.5	12.5
دائما	35	87.5	87.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

لدي القدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية في العمل.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	2	5.0	5.0	5.0
دائما	38	95.0	95.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

قدراتي الشخصية ملائمة للعمل الذي أؤديه.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أبدا	2	5.0	5.0	5.0
دائما	38	95.0	95.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

أتمتع بمهارة التواصل الجيد مع الآخرين.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أحيانا	6	15.0	15.0	15.0
دائما	34	85.0	85.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

احسن التصرف عندما تواجهني مشكلة أو عائق في عملي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أحيانا	2	5.0	5.0	5.0
دائما	38	95.0	95.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

بعد 2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.07	1	2.5	2.5	2.5
2.33	2	5.0	5.0	7.5
2.40	1	2.5	2.5	10.0
2.47	1	2.5	2.5	12.5
2.53	17	42.5	42.5	55.0
2.60	5	12.5	12.5	67.5
2.67	2	5.0	5.0	72.5
2.73	2	5.0	5.0	77.5
2.80	6	15.0	15.0	92.5
2.87	1	2.5	2.5	95.0
2.93	1	2.5	2.5	97.5
3.00	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Correlations

		محور2	محور1
محور2	Pearson Correlation	1	.325*
	Sig. (2-tailed)		.041
	N	40	40
محور1	Pearson Correlation	.325*	1
	Sig. (2-tailed)	.041	
	N	40	40

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		محور2	المادية
محور2	Pearson Correlation	1	.498**
	Sig. (2-tailed)		.001
	N	40	40
المادية	Pearson Correlation	.498**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		محور2	المعنوية
محور2	Pearson Correlation	1	.243
	Sig. (2-tailed)		.130
	N	40	40
المعنوية	Pearson Correlation	.243	1
	Sig. (2-tailed)	.130	
	N	40	40