



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمّـه لخضر- بالوادي



كلية العلوم الانسانية والإجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

## الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين

دراسة ميدانية على عينة من العمال المهنيين لشركة منقر للفرينة والنخالة  
بحساني عبد الكريم

مذكرة مكملة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الإجتماع  
تخصص تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

الأزهر ضيف

إعداد الطالبان:

✓ صالح قويدري

✓ خالد بوتـه

الموسم الجامعي: 2019-2020م

## كلمة شكر وتقدير

بعد شكرنا لله عز وجل ان أعاننا على إنجاز هذا العمل المتواضع، والصلاة والسلام على أشرف الخلق سيدنا وحبينا محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم.

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير والاحترام إلى الدكتور الأزهر ضيف على تفضله بقبوله الإشراف على هذا العمل، وعلى ما أسداه لنا من نصائح وإرشادات ومتابعة كانت بمثابة السبيل المنير في كل خطواتنا، كما نشكر إدارة شركة منقر لإنتاج الفرينة والنخالة بحساني عبد الكريم، وكل موظفيها على حسن استقبالهم لنا وتعاونهم معنا، كما لا يفوتنا ان نشكر جميع أساتذتنا الكرام في قسم العلوم الاجتماعية بجامعة الشهيد حمه لخضر، وكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد .

## ملخص الدراسة باللغة العربية:

من خلال دراستنا سعينا إلى محاولة معرفة علاقة الحوافز بأداء العاملين، في مؤسسة منقر لإنتاج الفريفة والنخالة ببلدية حساني عبد الكريم ولاية الوادي، وتبلورت فكرة البحث من هذا المنطلق، لذلك التجأنا إلى القيام بدراسة ميدانية على عينة من العمال المهنيين في هذه المؤسسة، وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لملائمته طبيعة الموضوع واعتمدنا على أدوات جمع البيانات، المتمثلة في الملاحظة والمقابلة والاستبيان لجمع المعلومات، وكنا بصدد توزيعه على عينة من مجتمع البحث تتكون من 80 مفرد ( عاملا)، ثم تحليل البيانات الواردة في الاستبيان عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS ) بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون والنسب المئوية للإجابة على التساؤلات المطروحة في الإشكالية بقبول فرضيات الدراسة أو لا وهذا ما يؤدي بنا إلى معرفة العلاقة بين الحوافز وأداء العمال المهنيين لهذه الشركة.

**Summary:**

Through our study, we sought to try to find out the relationship of incentives to the performance of workers, at the Mnqer Foundation for the production of ferna and bran in the municipality of Hassani Abdul Karim, the state of El-Wadi. This study is based on the descriptive approach for its suitability to the nature of the topic and we have relied on data collection tools, represented in observation, interview and questionnaire to collect information, and we were about to distribute it to a sample of the research community consisting of 80 individuals (workers), then analyze the data contained in the questionnaire by using the Statistical Package for Science (SPSS) based on the correlation coefficient of Pearson and the percentages to answer the questions raised in the problem by accepting the study hypotheses or not, and this leads us to know the relationship between incentives and the performance of the professional workers of this company

## فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
/	شكر وتقدير
/	ملخص الدراسة باللغة العربية
/	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية
/	فهرس المحتويات
/	فهرس الجداول
/	فهرس الأشكال
ب، ا	مقدمة
	<b>الجانب النظري</b>
	<b>الفصل الأول : الإشكالية واعتباراتها</b>
5	تمهيد الفصل
6	أولا : الإشكالية وتساؤلاتها
7	ثانيا : فرضيات الدراسة
7	ثالثا : أسباب اختيار الموضوع
8	رابعا : أهداف الدراسة
8	خامسا : أهمية الدراسة
8	سادسا : تحديد المفاهيم
10	سابعا : الدراسات السابقة
14	ثامنا : التعقيب على الدراسات السابقة
	<b>الفصل الثاني : الحوافز</b>
17	تمهيد الفصل
18	أولا : مفهوم الحوافز
19	ثانيا : أنواع الحوافز
25	ثالثا : نظريات الحوافز
34	رابعا : أهمية الحوافز

35	خامسا : أهداف الحوافز
36	سادسا : طرق التحفيز
38	سابعا : أسس ومعايير منح الحوافز
39	ثامنا : شروط نجاح نظام التحفيز
40	تاسعا : معوقات التحفيز
41	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثالث : الأداء الوظيفي</b>
43	تمهيد الفصل
44	أولا : مفهوم الأداء الوظيفي
46	ثانيا : أنواع الأداء الوظيفي
46	ثالثا : أهمية الأداء الوظيفي
47	رابعا : محددات الأداء الوظيفي
49	خامسا : عناصر الأداء الوظيفي
49	سادسا : مؤشرات الأداء الوظيفي
51	سابعا : قياس الأداء الوظيفي
52	ثامنا : طرق تقييم الأداء الوظيفي
53	تاسعا : معوقات الأداء الوظيفي
54	خلاصة الفصل
	<b>الجانب الميداني</b>
	<b>الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة</b>
57	تمهيد الفصل
58	أولا : مجالات الدراسة
60	ثانيا : منهج الدراسة
61	ثالثا : أدوات جمع البيانات
64	رابعا : عينة الدراسة
65	خلاصة الفصل

	الفصل الخامس : التصور الميداني للدراسة
69	الخاتمة
71	المراجع
78	الملاحق

## فهرس الجداول :

الصفحة	العنوان	الرقم
63	يوضح كيفية توزيع بنود أسئلة الاستبيان لكل من البيانات الشخصية والحوافز المادية والحوافز المعنوية والأداء الوظيفي	01
63	وضح العبارات التي تم تعديلها في الاستبيان	02

## فهرس الإشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
29	يوضح سلم ما سلو للحاجات	01
30	يوضح نظرية العاملين لهرزبيرغ	02
50	يوضح مؤشرات الأداء القديمة	03
51	يوضح مؤشرات الأداء الحديثة	04

# مقدمة

تقوم المؤسسات الحديثة بدور كبير في تنمية المجتمعات، إذ تعتبر الوحدة الأساسية التي تجتمع فيها الموارد البشرية اللازمة للإنتاج فيها، وهدفها بالدرجة الأولى التنمية والاستمرارية من جهة والعناية بالعمال من جهة أخرى، ومن بين اهتماماتها التركيز على المورد البشري من خلال التحكم في العمال داخلها وقياس وتقييم أدائهم، واعتماد نظام الحوافز مميز لهم فنظام الحوافز له أهمية بالغة في تحقيق نجاح أي مؤسسة وذلك راجع لكونه الأساس الذي تبنى عليه إنتاجية المؤسسة، بدءا بتحفيز عمالها وانتهاء برفع إنتاجهم، ومنه فهو يمثل العمود الفقري في استقرارها واستقرار عمالها.

وبالتالي أصبح نجاح أو فشل المنظمات يرتكز على مدى اهتمامها وتأطيرها الصحيح لأهم مورد تملكه وهو العنصر البشري، الذي تسابق المنظمات لتوفيره، ومن هذا المنطلق فالمؤسسة العمل من أجل تخطيط أهدافها المستقبلية تسخر كل ما لديها لتحقيق العدل والمساواة والحرية والطمأنينة والأمن النفسي والاجتماعي للعامل وأيضا لإحساسه بالثقة والشعور بالذات والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها، لكن كل ذلك يتوقف على طبيعة السياسات والاستراتيجيات التي تقوم بها المؤسسة

ويأتي اختيارنا لدراسة العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين لتسليط الضوء على مدى اخذ المؤسسة محل الدراسة لأنواع وأسلوب الحوافز وتشجيعها للعاملين على تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

وقد تناولنا في دراستنا إلى جانبين، جانب نظري وجانب تطبيقي

**الجانب النظري:** ويتضمن ثلاث فصول وهي:

**الفصل الأول:** تناولنا فيه تقديم لموضوع الدراسة حيث قمنا بطرح الإشكالية، وتساؤلات الدراسة، ثم استقدينا من بعض الدراسات التي تحصلنا عليها، كما تعرضنا إلى أهداف هذه الدراسة وأهميتها ثم فرضياتها، وأسباب اختيارنا للموضوع، وتطرقنا إلى تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة، والمفاهيم الإجرائية، وتناولنا كذلك بعض الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الدراسة ثم التعقيب عليها

**الفصل الثاني:** تناولنا في هذا الفصل المفاهيم والتعريفات المتعلقة بالمتغير المستقل وهو الحوافز وأنواعها ثم تطرقنا إلى نظرياتها وأهميتها وأهداف الحوافز وطرق التحفيز، وكذلك أسس ومعايير منح الحوافز، وشروط نجاح نظام الحوافز، ومعوقات الحوافز .

**الفصل الثالث:** في هذا الفصل تناولنا المفاهيم والتعريفات المتعلقة بالمتغير التابع وهو الأداء الوظيفي، ومبرزين أهميته، ومحددات الأداء وعناصره، ومؤشراته، وقياس الأداء، طرق تقييم الأداء، ومعوقاته .

**الجانب الميداني :** ويتضمن فصلين وهما كالتالي :

**الفصل الرابع :** بعد انتهاءنا من الجانب النظري، تطرقنا إلى الإجراءات المنهجية للدراسة والتي تخص المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي، ومجالات الدراسة والتي يتم فيها تحديد الاطار الزماني والمكاني للدراسة، ثم عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات المستخدمة في هذا البحث وهو المقابلة والملاحظة و الاستمارة .

**الفصل الخامس:** حاولنا في هذا الفصل التصوري الميداني للدراسة وذلك بعرض وتحليل نتائج الدراسة، على ضوء الفرضيات المقترحة، بداية بعرض وتحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة، ثم عرض وتحليل نتائج كل المحاور المتبقية من الاستبيان، ثم تحليل ومناقشة الفرضيات وإيجاد العلاقة بين المتغيرات .

# الجانب النظري

# الفصل الأول: الإشكالية واعتباراتها

خطة الفصل:

أولاً: الإشكالية وتساؤلات الفرعية.

ثانياً: فرضيات الدراسة.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع.

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: أهمية الدراسة

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة.

سابعاً: الدراسات السابقة.

ثامناً: التعقيب على الدراسات السابقة

### تمهيد:

لا يمكن دراسة أي مشكلة أو ظاهرة ما إلا وقد أكسبناها طابعا علميا في حدود موضوعية تفرضها الدراسة، حيث يجب على الباحث ان يضع مجموعة من النقاط المنهجية التي يتبعها قبل الشروع والانطلاق في دراسته وبحثه، وهذا ما سنتطرق اليه في هذا الفصل، فبعد صياغة الإشكالية وتحديد أبعادها، ثم طرح التساؤلات البحثية وفرضيات الدراسة وأسباب اختيارها، لننتقل بعدها إلى أهمية الدراسة وأهدافها ثم تحديد المفاهيم والدراسات السابقة.

### أولاً: الإشكالية

ان التطور والتغير الذي مس المنظمات كالعولمة وثورة المعلومات والتطور التكنولوجي أدت إلى ظهور واقعا جديدا مؤداه التكيف والتأقلم مع هذه المتغيرات، لكي يسمح لها بالنجاح والاستمرار والبقاء و وفي ظل هذه التحديات كان لابد من الاهتمام والتركيز على الموارد البشرية التي لديها ولكي تساعدنا على تحقيق أهدافها و حيث يلعب العامل في المؤسسة دورا مهما واستراتيجيا في تسييرها وازدهارها ودوام نجاحها، لذي كان على هذه المؤسسات الاستغلال الأمثل لهذا المورد المهم من اجل تمكين بقاءها واستقرارها وبلوغ أهدافها المرجوة، وذلك من خلال القيام بأداء الأعمال بكفاءة وفعالية كبيرة، وهذا ما أدى بها إلى الاعتماد على نظام الحوافز والذي يعتبر من الميزات الناجحة في المؤسسة، لكي تقوم بتحسين تسيير هذا المورد من خلال تشجيعه على الأداء المميز، وبعث روح المنافسة بين الأعضاء ووعليه فانه لا تخلو أي مؤسسة من نظام حوافز محدد ومدروس، والذي بدوره يساعد العامل على تقديم افضل ما لديه في العمل، وهذا ما ينعكس وإيجابيا على تفعيل دور المؤسسة في المجتمع وتحقيق أهدافها، ومرت الحوافز بمراحل تطور من خلالها تبلورت بالصورة التي هي عليها الآن، فبدأت بالمرحلة التقليدية كدراسة فريدريك تايلور وظهر حركة الإدارة العلمية والتي ركزت على الحوافز المادية، ثم أعقبتها مرحلة العلاقات الإنسانية بقيادة التون مايو، والتي اهتمت بالحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية، ثم جاءت المرحلة الحديثة التي ربطت الحوافز المادية والمعنوية في نفس الوقت تحفز العامل، كما ان دراسات علم الاجتماع أكدت على أهمية الحوافز المادية والمعنوية في زيادة جهود العمال ورفع معدل الإنتاج وبذلك ارتبط مفهوم المؤسسات وتحقيق أهدافها وتحقيق إنتاجية عالية وتحسين مردودها بما يحتاجه المورد البشري من عناية ورعاية في ميدان عمله وحسن المعاملة والمساواة والعدالة والمكافأة المادية والأجر المعتبر، وتوفير النقل والطعام ومنح القروض والإعانات المقدمة والمشاركة في الأرباح، والعلاوات، التعويضات، وتقدير الجهود وظروف العمل الملائمة والثناء والمدح والتشجيع، كل هذه المؤشرات مجتمعة تؤدي إلى رفع الأداء الوظيفي لدى العامل، حيث ان الأداء الوظيفي هو قيام الموظف بالمهام الموكلة اليه، والمسؤوليات الملقاة على عاتقه والتي كلف بها من قبل المؤسسة، والتي تعتبر بالمحصلة الناتج الحقيقي لأدائه

## الفصل الأول: الإشكالية واعتباراتها

ومن خلال هذا المنطلق حاولنا البحث على السؤال العام التالي :

- هل توجد علاقة بين الحوافز وأداء العمال المهنيين في مؤسسة منقر للإنتاج السميد والدقيق؟ .

وتتدرج تحته أسئلة فرعية تتمثل في ما يلي:

- هل توجد علاقة بين الحوافز المادية وأداء العمال المهنيين في مؤسسة منقر للإنتاج السميد والدقيق؟ .

- هل توجد علاقة بين الحوافز المعنوية وأداء العمال المهنيين في مؤسسة منقر للإنتاج السميد والدقيق؟ .

**ثانيا: فرضيات الدراسة**

وللإجابة على التساؤلات المطروحة في إشكالية الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية :

**أ- الفرضية الأساسية:**

- توجد علاقة بين الحوافز المادية وأداء العمال المهنيين في مؤسسة منقر للإنتاج السميد والدقيق.

**ب- الفرضيات الفرعية:**

1- توجد علاقة بين الحوافز المادية وأداء العمال المهنيين في مؤسسة منقر للإنتاج السميد والدقيق.

2 - توجد علاقة بين الحوافز المعنوية وأداء العمال المهنيين في مؤسسة منقر للإنتاج السميد والدقيق.

**ثالثا: أسباب اختيار الموضوع**

- رغبتنا واهتمامنا الشخصي في الاطلاع الميداني والبحث في موضوع الدراسة.

- رغبتنا في التعرف على نظام الحوافز المتبع في تحفيز العمال .

- اقتناعنا بان العنصر البشري هو أساس نجاح المنظمة وبقاؤها

- راجع إلى طبيعة المؤسسات الجزائرية وأسلوب تسييرها وتركيزها على العنصر البشري

- اختيارنا لموضوع الحوافز نابع من إحساسنا لمدى أهميتها وتأثيرها على العملية الإنتاجية

الرغبة في تقديم معلومات قيمة حول الحوافز

### رابعاً : أهداف الدراسة

- الاطلاع أكثر على موضوعي الحوافز والأداء الوظيفي
- الاطلاع على اهم الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة محل الدراسة لعمالها وعلاقتها بالأداء الوظيفي
- الاطلاع على اهم الحوافز المعنوية التي تقدمها المؤسسة محل الدراسة لعمالها وعلاقتها بالأداء الوظيفي
- الكشف عن العلاقة التي تربط بين الحوافز والأداء الوظيفي

### خامساً : أهمية الدراسة

- كون الموضوع يصب في حيز العمل المؤسسي المرتبط بأداء العاملين وفق نظام الحوافز المشجع في زيادة الأداء واستمراره
- الأهمية الكبرى لنظام الحوافز الجيد في دفع العمال نحو تحقيق اكبر قدر من الإنتاجية
- تمثل الحوافز اهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات في تنمية مواردها البشرية
- نظام الحوافز المشجع في رفع الأداء واستمراره
- الكشف عن النقص الحاصل في تطبيق نظام الحوافز في المؤسسة المعنية
- معرفة مدى رضا العاملين على نوع الحوافز المقدمة لهم

### سادساً: تحديد المفاهيم

أن الباحث في علم الاجتماع ملزم بتحديد المفاهيم التي شغل عليها في بحثه حتى لا يضيع بحثه في متاهات الأفكار المسبقة والغموض وعدم الدقة، بمجرد ما يتم تعيين المفاهيم التي نريد استعمالها نقوم بإعطاء تعريف لكل منها، ان هذه العملية الأولى من التعريف للمفاهيم

تسمح بتبديد الغموض والشكوك وضبط موضوع البحث.<sup>1</sup>

### تعريف الحوافز:

<sup>1</sup> سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر، الجزائر،

## الفصل الأول: الإشكالية واعتباراتها

هي مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية و التي تؤثر في سلوكه و تصرفاته، كما أنها عبارة عن كل مثير خارجي سواء كان مادي أو معنوي أو كلاهما معا، و ذلك من أجل دفع العاملين لبذل جهد أكبر و تحقيق إنتاجية أكثر بكفاءة عالية، و من خلالها يمكن إشباع حاجات الأفراد لدفعهم باتجاه سلوك معين من أجل تحقيق أهدافهم الذاتية بالإضافة إلى تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها.<sup>1</sup>

### الحوافز المادية:

و هي تلك الوسائل المادية التي تكون في شكل نقدي أو مالي اقتصادي، و هي تشكل ما يتحصل عليه العمال من مزايا و حقوق كالرواتب و الأجور و العلاوات و التعويضات و المكافآت و غيرها، بحيث كل حافز يشكل جوهره محتوى مادي يدخل في جملة الحوافز المادية.<sup>2</sup>

### التعريف الإجرائي للحوافز المادية :

وهي الوسائل المادية التي يتحصل عليها عمال شركة منقر نظير قيامهم بجهود معينة، وغالبا ما تكون عبارة على رواتب ومكافآت مالية وقروض وإعانات وتعويضات مالية نضير القيام بعمل إضافي أجور وعلاوات دورية وتعويضات عن حوادث المرور والمشاركة في الأرباح .

### الحوافز المعنوية:

هي الوسائل المعنوية التي تكون شكل معنوي غير محسوس مادي و لكنه شعور نفسي بالنسبة للعامل يساعده على إشباع حاجته النفسية و الاجتماعية<sup>3</sup>، فتزيد من شعوره اتجاه عمله وولائه للمؤسسة التي يعمل بيها، و تتمثل الحوافز المعنوية في مشاركة العمال في اتخاذ القرارات و التقدير و الاحترام لهم من قبل الإدارة و المسؤولين، و أيضا عبارات الشكر و الثناء على الأداء الجيد .

### التعريف الإجرائي للحوافز المعنوية:

1 منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، دار الجامعات العصرية، بدون طبعة، 1980 ص 26  
2 موسى اللوزي ، اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل ، دراسات السلسلة ، العلوم الإنسانية ، مجلد 22 العدد 6 ، عمادة البحث العلمي ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن ، 1995 ، ص376  
3 موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 377.

## الفصل الأول: الإشكالية واعتباراتها

هي كل ما يتلقاه عمال شركة منقر من وسائل معنوية خارجة عن الإطار المادي، والتي تحفز العمال ببذل جهد اكبر وتتمثل عبارات الشكر والثناء والامتنان والترقية في المنصب والمشاركة في اتخاذ القرارات، والشعور بالأمن والاستقرار في العمل، وتوفير الاحترام المتبادل داخل المؤسسة، وتوسيع العمل وتوفير الظروف الملائمة ومنح الجوائز، التقدير بمنح الأوسمة .

**تعريف الأداء الوظيفي:** هو القيام بالمهام، أو إنجاز الواجبات، أو إتمام الأعمال فإذا ما عرفنا أن لكل وحدة إدارية مهمة محددة، و اختصاصا معيناً، و أنها إنما تعمل في إطار سياسة محددة، و خطة مقررّة لتحقيق هدف معروف، و كان الأداء يعني تلك المهمة، و ممارسة ذلك الاختصاص في إطار السياسة المقررة، و تحقيقاً للأهداف و الخطط المحددة<sup>1</sup>. يعرف نيكولاس الأداء بأنه: نتائج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه من قبل ذلك السلوك<sup>2</sup>.

### التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي :

هو قيام وإتمام العامل لدى مؤسسة منقر لما هو مطلوب منه من مهام ومسؤوليات، وبالتالي فهو الأثر الناتج لتداخل الاستغلال الأمتل للعامل لتحسين مستوى كفاءته وادراك دوره، وقدرات العامل وخصائصه الفردية وتطوير الأداء وعمل المؤسسة على تحقيق جودة عالية في المنتجات ورفع الإنتاجية خلال السنة، وتحقيق أرباح كبيرة ورضا العامل عن أدائه وتحقيق أهداف المؤسسة..... الخ .

### سابعاً : الدراسات السابقة

يقصد بالدراسات السابقة بالمجموعة البحثية السابقة التي من شأنها ان تحتوي على موضوع الباحث الذي يتناوله في البحث العلمي، فنقوم الدراسات السابقة بدراسة الموضوع الذي يتناوله الباحث العلمي في بحثه ومناقشتها، اذ يعتمد الباحث على هذه الدراسات وذلك من اجل تحليل محتواها ودراستها على نحو مطلوب وبالتالي تحديد أوجه المقارنة بين

1 ثناء إبراهيم، موسى فرحات، الرقابة على أداء العاملين، المكتبات الجامعية القاهرة الكبرى، دار الثقافة العلمية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص40.

2 عبد البارئ إبراهيم الدرة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، عمان، الأردن، 2003، ص15.

## الفصل الأول: الإشكالية واعتباراتها

الدراسات السابقة والبحث العلمي الذي يتناوله الباحث، والدراسات السابقة جزء مكمّل في الإطار النظري وبدونها لا يكون الإطار النظري ناجحاً ولا مثالياً .

الدراسات الأجنبية:

Promotion Incentives Kiyoshi Takashi(2006):"Effect of Wage and •  
."Motivation Levels of Japanese Employees

تناولت هذه الدراسة الإشكالية التالية: ما أثر حوافز لأجور الترقية على رضا العاملين؟ لقد كان غرض هذه الدراسة معرفة أثر حوافز الأجور و الترقية على رضا العاملين، كما تم إجراء هذه الدراسة على 1832 مستخدم ياباني يعملون في مجموعة شركة تويوتا منهم 818 فني و 928 موظف إداري. حيث أظهرت نتائج الدراسة أن الترقية و الأجور تؤثر في دافعية الموظفين للعمل، و أن الترقيات السليمة تؤثر أكثر من مستوى الأجور أو الزيادة في الأجور في حث الموظفين على القيام بأعمالهم<sup>1</sup>.

Naima Abdulahi(2010): "The Impact of Motivation on Employee •  
."Performance: Astudy of Nationlinl Somalia

تلخصت هذه الدراسة الإشكالية التالية : ما تأثير التحفيز على أداء الموظفين؟ حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين محفزات العمل و الرضا عن العمل و أداء الموظف، و لتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بإجراء المسح البياني. كما قام باستخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة وغير المستقلة، إلا ان التحفيز له أثر إيجابي قوي على أداء العاملين، وكذلك الحوافز المادية لها أثر كبير في تحسين الأداء للعاملين<sup>2</sup>.

الدراسة العربية:

الدراسة الأولى:

دراسة عبد الله حمد محمد الحسائي : بعنوان أثر الحوافز المادية في تحسين الأداء لدى العاملين في وزارة التربية و التعليم سلطنة عمان، مذكرة ماجستير، 2011، و تمثلت إشكالية

1 Kiyoshi Takashi(2006):"Effect of Wage and Promotion Incentives Motivation Levels of Japanese Employees."

2 Naima Abdullah(2010): "The Impact of Motivation on Employee Performance: Astudy of Nationlinl Somalia

## الفصل الأول: الإشكالية واعتباراتها

الدراسة: أثر الحوافز المادية في تحسين الأداء لدى العاملين في وزارة التربية و التعليم سلطنة عمان" و اعتمد على المنهج الوصفي و استعمل في هذه الدراسة أداة من أدوات جمع البيانات و هي الاستبيان وقام الباحث باختيار العينة بطريقة الطبقيّة العشوائية و بلغت 290 من رؤساء الأقسام و الموظفين في المديرية المذكورة في وزارة التربية و التعليم سلطنة عمان، و بينت الدراسة أن أفراد البحث موافقون و بشدة على أن هناك حوافز مادية و معنوية مقدمة للعاملين في وزارة التربية و التعليم سلطنة عمان و تتمثل هذه الحوافز في :

تقديم المكافآت التشجيعية، توفير النقل و السكن، و الترقيات الاستثنائية، منح العلاوات الفنية، التعويض المادي عن الإجازات، منح الرواتب الاستثنائية، العمل بروح الفريق، الشعور المتزايد بالانتماء، حسن معاملة العاملين، منح شهادات التقدير، المشاركة في اتخاذ القرارات1.

الدراسة الثانية:

دراسة غازي حسن عودة الحلايية: بعنوان "أثر الحوافز المادية في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن"، مذكرة ماجستير، 2013، و تتمثل إشكالية الدراسة حول : ما أثر الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام في الأردن.

و اعتمد على المنهج الوصفي و استعمل في هذه الدراسة أداة من أدوات جمع البيانات و هي الاستبيان وقام الباحث باختيار العينة بطريقة الطبقيّة العشوائية و تكونت من 150 موظف من المديرين و رؤساء الأقسام و الموظفين و الإداريين في أمانة عمان الكبرى و كانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث كالتالي:

-حيازة كل من الحوافز المادية و المعنوية على المستوى المنخفض.

-حيازة الحوافز الاجتماعية و الأداء على المستوى المتوسط.

-وجود علاقة طية و ترابطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز و تحسين الأداء لدى موظفي الأمانة

1 عبد الله حمد، محمد الحسائي، أثر الحوافز المادية في تحسين الأداء لدى العاملين في وزارة التربية و التعليم سلطنة عمان، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الأردن، 2011.

## الفصل الأول: الإشكالية واعتباراتها

-وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى الجنس الصالح للذكور و إلى المسمى الوظيفي لصالح رئيس القسم و إلى سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة القليلة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي<sup>1</sup>.

**الدراسات المحلية:**

**الدراسة الأولى:**

**دراسة عبد العزيز شنيق (2006) :** بعنوان "الحوافز و الفاعلية التنظيمية : المؤسسة المينائية لسكيدة "نموذجاً".

تناولت هذه الدراسة الإشكالية التالية : كيف تؤثر الحوافز على الفاعلية التنظيمية؟  
يتم تبليورت في الفرضيات التالية:

- الحوافز المادية أكثر تأثيراً على معدل الفاعلية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.
- ارتفاع الروح المعنوية يؤدي إلى تحقيق أكبر قدر من الإشباع الوظيفي و كذلك تخفيض معدلات الغياب.

أما فيما يتعلق بعينة الدراسة فقد بلغت (103 موظف) من مجموع أفراد مجتمع البحث، حيث توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: بأن هناك علاقة بين الحوافز و الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة المينائية لسكيدة يؤدي إلى تحقيق فاعلية التنظيم، من خلال شعور الفرد بارتفاع روحه المعنوية و شعوره بالاستقرار و تعاونه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، يؤدي لعدم التفكير في مغادرتها<sup>2</sup>.

**الدراسة الثانية:**

**دراسة الطاهر الوافي(2011) :** بعنوان "التحفيز و أداء الممرضين دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عالية صالح بمدينة تبسة"

تناولت هذه الدراسة الإشكالية التالية : ما العلاقة بين الحوافز المقدمة للممرضين و مستوى أدائهم في المؤسسة العمومية الاستشفائية؟

و قد تلخصت هذه الدراسة إلى وضع الفرضيات التالية:

1 غازي حسن، عودة الحلايبة، أثر الحوافز المادية في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

2 عبد العزيز شنيق، الحوافز و الفاعلية التنظيمية : المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أوت سكيدة، كلية العلوم الاجتماعية، 2006-2007، غير منشوره.

## الفصل الأول: الإشكالية واعتباراتها

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الحوافز التي تقدمها المؤسسة و مستوى أداء الممرضين.
- تؤدي الحوافز المادية إلى زيادة مستوى الأداء لدى الممرضين المؤسسة العمومية الاستشفائية.

وقدتم اختيار عينة البحث و هي تتكون من (259) ممرض (ممرضين على ثلاثة أصناف ( ممرضون حاصلون على شهادة دولة في التمريض، و ممرضون مؤهلون، و ممرضون مساعدون)، و هم موزعون عبر مختلف المصالح و الأقسام الاستشفائية للمؤسسة. توصل الباحثون من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية: أن الحوافز المادية تساهم في رفع الروح المعنوية للمرضين ودفعهم إلى العمل و تحسين الأداء، و لكن عند اقترانها بالحوافز المعنوية فهذا الأمر يجعله يعمل بكل نشاط ومثابرة، و تبني أهداف مؤسسته و يبذل كل ما لديه من اجل تحقيقها<sup>1</sup>.

### ثامنا : التعقيب على الدراسات السابقة

#### الدراسات الأجنبية:

توصلت الدراسة الأجنبية الأولى ان حوافز الترقية والأجور تؤثر في دافعية الموظفين للعمل، وان الترقية السليمة تؤثر اكثر في مستوى الحوافز الأجور على رضا العاملين في شركة تويوتا اليابانية وراجع ذلك إلى ان الترقية ثابتة والأجر غير مستقر وهذا ما يزيد من دافعية العمال ويحسن من أدائهم وهذا ما يؤدي إلى تحسين جودة المنتج وزيادته وحصول المؤسسة على أرباح كثيرة

أما الدراسة الأجنبية الثانية توصلت إلى ان التحفيز له اثر إيجابي وقوي على أداء العاملين وخاصة الحوافز المادية، وأيضا عدم تركيزها على الحوافز المعنوية يرجع ذلك إلى عائدات مؤسسة الدراسة التي اهتمت بتحفيز العمال بالموارد المادي المتوفر عن طريق مداخيلها

1 الطاهر الوافي، التحفيز و أداء الممرضين : دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عالية صالح بمدينة تبسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاجتماعية، 2011-2012، غير منشوره.

## الفصل الأول: الإشكالية واعتباراتها

### الدراسات العربية:

توصلت الدراسة العربية الأولى ان العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بانهم راضين وموافقين وبشدة على الحوافز المقدمة لهم المادية منها والمعنوية وهذا بحكم الاستقرار والمستوى المعيشي الجيد في هذه الدولة، أما الدراسة العربية الثانية توصلت إلى أن العاملين في القطاع العام يحصلون على مستوى منخفض من الحوافز المادية والمعنوية، وكذلك حصولهم على مستوى متوسط من الحوافز الاجتماعية، والأداء ويرجع ذلك الى تركيز القطاع العام على الجانب الاجتماعي للعاملين وذلك براتب معتدل ويحافظ على توازن المجتمع، لأن هذا القطاع يضم فئة كبيرة من العمال ولذلك تعمل الدولة على انتهاج هذه السياسة لتحقيق التوازن الاجتماعي .

### الدراسات المحلية:

توصلت الدراسة المحلية الأولى ان الحوافز المادية لها تأثير على الفعالية التنظيمية عكس الحوافز المعنوية، وبالتالي تركيز المؤسسة على الحافز المادي أدى إلى تحقيق فعالية التنظيم وشعور الفرد بارتفاع روحه المعنوية، وشعوره بالاستقرار وتعاونه من اجل تحقيق أهداف المؤسسة وعدم التفكير في مغادرتها، أما الدراسة المحلية الثانية توصلت إلى ان التركيز على الحوافز المادية لها الأثر القوي في زيادة مستوى الأداء لدى الممرضين، إضافة إلى الحوافز غير المادية حيث ان الحوافز المادية تساهم في رفع الروح المعنوية للممرضين ودفعهم إلى العمل وتحسين الأداء، لكن عند اقترانها بالحوافز المعنوية فهذا الأمر يجعله يعمل بكل نشاط ومثابرة وتبني أهداف مؤسسته وبذل كل ما لديه من جهد لتحقيقها .

ونظرا لاختلاف الجانب الزماني والمكاني للدراسات السابقة واختلاف خصوصيته ونوعية العمل فنجد ان جميعها استخدم المنهج الوصفي واعتماد جميع الدراسات على أداء الاستبيان وأجريت الدراسات على عينة الموظفين واهتمام جميع الدراسات بالحوافز، وقد استفادت دراستنا من هذه الدراسات في دعم الجانب النظري فيما يخص الحوافز والأداء الوظيفي، وكما تمت الاستفادة من الناحية المنهجية والاستعانة بها في إعداد أدوات الدراسة .

# الفصل الثاني: الحوافز

خطة الفصل:

تمهيد

أولاً : مفهوم الحوافز

ثانياً : أنواع الحوافز

ثالثاً : نظريات الحوافز

رابعاً : أهمية الحوافز

خامساً : أهداف الحوافز

سادساً : طرق التحفيز

سابعاً : أسس ومعايير منح الحوافز

ثامناً : شروط نجاح نظام التحفيز

تاسعاً : معوقات التحفيز

خلاصة الفصل

### تمهيد:

لقد حظيت الحوافز ومازالت باهتمام الكثير من العلماء والباحثين من مختلف التوجهات النظرية، باعتبارها متغيرات تؤثر تأثيرا كبيرا على دافعية العمال وأداءهم وعلى مستوى رضاهم الوظيفي، وبذلك فهي تعود بالتأثير على أهداف المؤسسة وعلى تحقيق تطلعاتها، لذا كان الاهتمام بالعنصر البشري يعتبر من اهم عناصر النتاج لما له من أهمية في نجاح أي مؤسسة، ومن هذا المنطلق سنتناول في هذا الفصل تعريف الحوافز من خلال إيراد عدة تعريفات، ثم أنواعها ونظرياتها، وعناصر التحفيز، وخصائص نظام التحفيز الجيد، وأسس ومعايير منح الحوافز، ثم شروط نجاح الحوافز، وأخيرا معوقات الحوافز .

### أولاً: مفهوم الحوافز

الحوافز في حياة الإنسان لها دور مهم ولها اثر بارز في توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات، كذلك فان الحوافز لها تأثير كبير ومباشر على زيادة الإنتاجية والارتفاع بمستوى رضا العاملين، ولقد تعددت وتباينت وجهات النظر حول مفهوم الحوافز، ومن هذه التعريفات:

### التعريف اللغوي للحوافز:

الحافز في اللغة مشتق من حفز ويعني دفع وحرك ويقال حفز الرجل دابته على السير والليل يسوق النهار أي يحفزه<sup>1</sup>، وحفز الرجل النار أي زاد في إضرامها ومن هنا يشير مصطلح التحفيز في اللغة إلى الدفع والتحرك وزيادة النشاط .

**التعريف الاصطلاحي للحوافز :** وقد عرف صلاح الشنواني الحوافز على أنها مجموعه القيام المادية والمعنوية الممنوحات للأفراد العاملين في قطاع المعين والتي تشبع الحاجه لديهم وترشدهم إلى سلوك معين<sup>2</sup>.

وفي السياق نفسه يضيف محمد عبد الفتاح ياغي ان الحوافز هي كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تمكن من توجيه سلوكه واستشارة رغبته نحو القيام بعمل محدد أو الابتعاد عن فعل معين وذلك بغرض إشباع حاجاته أو تجنب ضرر ما حتى يتم تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى أداءها<sup>3</sup>.

أما علي السلمي فقد عرفها بأنها مجموعة من العوامل أو المؤثرات التي تعمل على إثارة القوى الحركية والذهنية في الإنسان والتي تؤثر في سلوكه وتصرفاته<sup>4</sup>. وعرفها عادل الجودة بانها مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين أيا كان موقعهم نحو بذل جهد اكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد وكفاءة لرفع مستوى العمل كما ونوعاً<sup>5</sup>.

1 زكريا، أبو الحسن، معجم مقاييس اللغة، دار الجبل، بيروت، 1990، ص85

2 صلاح، الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار الجامعات العصرية، القاهرة، ص4

3 محمد عبد الفتاح ياغي، تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية، عمان، دراسة ميدانية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1986، ص21

4 علي، السلمي، الحوافز و الدوافع، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1984، ص214

5 عادل الجودة، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، 2000، ص5

## الفصل الثاني: الحوافز

من خلال جملة التعريفات المذكورة يتضح تمام الاتضاح ان الحوافز هي كل العوامل المادية منها والمعنوية والتي تقوم بها الإدارة ويكون لها تأثير مباشر أو غير مباشر في تغيير سلوك الأفراد العاملين نحو الأفضل سواء بطرق إيجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحقيق الأداء الفعال في المنظمة كما أنها تحاول إشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد لتحريك قدراتهم وبعث نشاطهم وإثارة كوامنهم بالشكل الذي ترغب فيه المنظمة لتحقيق أهدافها في اطار متبادل .

### ثانيا : أنواع الحوافز

هناك العديد من الحوافز المتنوعة والمتشابهة فيما بينها، والتي يمكن لإدارة المؤسسة ان تختار من بينها وتستخدمها لتقديم المناسب منها للعاملين لديها، لمقابلة دوافعهم وإشباع حاجاتهم، ويمكن تصنيفها كما يلي :

#### 1 الحوافز من حيث طبيعتها.

وتقسم إلى نوعين حوافز مادية وأخرى معنوية :

#### الحوافز المادية:

وهي ما يدفع العاملين بشكل نقدي أو عيني من اجل العمل على زياده معدلات إنتاجهم في شكل مباشر أو غير مباشر بحيث تعتبر العلاوات والمشاركة في الأرباح والتأمين الوظيفي والاجتماعي كلها حوافز مادية ويمثل الأجر اهم حافز مادي وفي مقدمه الاحتياجات التي ينبغي للعامل تحقيقها من وراء عمله أهميته تزداد خاصة في الدول النامية \* **حافز الأجر:** تمثل الأجر اهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة وتختلف تنظيم الدفع الأجر في المؤسسات كما تختلف في المؤسسة الواحدة الأفراد بالنسبة لأنواع مختلفة من الأفراد أو أنواع مختلفة من العمل ويعتبر الأجر الذي يحصل عليه العامل يحصل تفاعل العديد من العوامل منها:

- طبيعة العمل نفسه ودرجه صعوبته وأهميته.
- العرض والطلب من القوى العاملة.
- أقدمية العامل.
- مستوى الأداء الفردي للعامل.
- القواعد القانونية العامة التي تنظم عمليه دفع الأجر.

## الفصل الثاني: الحوافز

ويمكننا ان نبينا اثر الزيادات الأجر من حيث فعليتها في زياده الإنتاج كما يلي:

### أ - العلاوات الدورية:

تمنح هذه الزيادات في مواعيد محدد سابقا وبالتالي فهي غير مرتبطة بالإنتاج أو الجهد المبذول بطريقه مباشره والعلاقة التي قد يراها العامل بين تلك زياده في الأجر وبين مجهوده في العمل أي ان رئيسه قد يكون قد اخبره بانه حصل على تقدير جيد في التقرير السنوي وفي بعض الأحيان يحصل الفرد على مثل هذه الزيادات على أسس أخرى ليست لها علاقه بالكفالة الإنتاجية كعلاقاته مع الرؤساء والمركز الاجتماعي وعلاقته شخصيه ومن ناحيه أخرى فان تقدير الرئيس للمرؤوس وهو أساس العلاوات الدورية في اغلب الأحيان قد تتقصه الموضوعية والحياد .

حيث ان هذه العلاوات لا تتصل بالإنتاج مباشره فانه من الصعب توقعان تؤدي تلك العلاوات إلى زياده الإنتاج أو تحسين مستوى الكفاءة وهذا ما يؤدي إلى فقدان فاعليتها فينقلب تأثيرها من الإيجابي إلى السلبي حاله ارتباطها بعوامل غير موضوعيه.

### ب - الزيادات العامة في الأجر:

هي تلك الزيادات التي يحصل عليها الجميع في نفس الوقت وهي لا تؤدي إلى أي زياده في الإنتاج حيث أنها لا ترتبط إطلاقا بمقدار أو جوده العمل الذي يقوم به الفرد كمثال على ذلك إعادة النظر في شبكه الأجر مثل رفع الحد الأدنى للأجور المؤسسات.

### ج - الزيادات في الأجر مقابل الزيادة في نفقه المعيشة:

وهذه الزيادات ذات تأثير سلبي أيضا لا يختلف عن نوع زيادات السابقة وهو عدم وجود ارتباط واضح بين هذه الزيادة والزيادة في الإنتاج وكميه وجوده العمل الذي يقوم به الفرد فعلا الزيادة في القدرة الشرائية ونفقات المعيشة يحصل عليها الجميع بغض النظر على الكفاءة الإنتاجية<sup>1</sup>.

### د - المشاركة في الأرباح:

يمثل موضوع اشتراك العاملين في الأرباح المحققة صورته من صور الحوافز المادية ويختلف نظام المشاركة في الأرباح على الأنواع أنواع السابقة من الزيادات في الأجر لأنها تعكس مساهمه الفرد في زياده إنتاجهم حيث تتوقف حصولهم على تلك الأرباح على مدار

1- علي، السلمي، مرجع سابق، ص 308 - 309

زياده الإنتاج وخفض تكاليف وعلى الرغم من ذلك فان المشاركة في الأرباح لا تؤثر كثيرا في الإنتاجية لأنها تدفع مره واحده في السنه وبالتالي يفقد العامل الصلة بينها وبين إنتاجها ويمكن القضاء على هذه العيوب بتوضيح العلاقة بين المشاركة في الأرباح والإنتاجية في توزيع أرباح على فترات متقاربه كل ثلاثة اشهر مثلا<sup>1</sup> والتي تمنح للعاملين اذا زاد إنتاجهم على قدر معين كوسيله تشجيع للعامل للحصول على مزيد من المداخل مقابل مجهود وإنتاج اكبر حيث يتم وضع معدلات أداء محدد له الأعمال المختلفه بحيث يتم تخصيص نسبه من المال لكل عامل لما يمكن من التفريقه بين العاملين المجتهدين والخاملين<sup>2</sup>.

**\* ظروف وإمكانيات العمل المادية:** تشكل هذه الظروف المادية المحيطة بالعمل مثل (الآلات والمعدات، مكان العمل، الإنارة، نظام المكان ونظافته،..... وما إلى ذلك من الظروف التي تسود جو العمل) عاملا مؤثرا على كفاءه الأفراد في العمل ورغبتهم فيه إلى حد كبير مهما كانت تلك الظروف مهياً لعمل احسن ولكن ينبغي عدم المبالغة وتوفير ظروف ملائمه للعمل وهذا لكي تبقى محافظه على فعاليتها<sup>3</sup>.

**\* ساعات العمل:** ينعكس تأثير ساعات العمل على الإنتاجية من خلال درجة الإجهاد العضلي والإجهاد النفسي الذي يعانیه العامل وينطبق على ساعات العمل نفس المبادئ التي تحكم ظروف العمل بكفاية فاذا ازداد ساعات العمل عن ذلك المستوى أدى إلى سرعه شعور العامل بالإجهاد و بالعكس ذلك الشعور على الحالة المعنوية له وبالتالي على كفاية الإنتاجية وليس من الضروري دوما ان تزيد الإنتاجية بانخفاض ساعات العمل لذلك يجب على الإدارة دراسة إمكانيه الحوار العامله وتحديد ساعات العمل عند الحد الذي يعطي اقصى كفاية إنتاجيه.

إذن عدد ساعات العمل ليس هو العامل الوحيد المحدد للإنتاجية بل ان تنظيم ساعات العمل وتوزيعها علاء فترات راحه يعتبر من العوامل العامه المؤثرة في كفاءه الأفراد الإنتاجية.

1 علي السلمي، مرجع سابق، ص308

2 نبيل الحسيني و مدحت مصطفى راغب، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، القاهرة، الشركة العربية للنشر و التوزيع، 1992، ص35

3 علي، السلمي، مرجع سابق، ص 311

\* **الخدمات الاجتماعية:** تختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسة من حيث النوع والمستوى ولكنها تشترك جمي تتصف بخاصيه أساسية هي القدرة على إشباع بعض الحاجيات الأساسية التي يشعر بها الأفراد وهي تهدف بذلك إلى حفظهم على بذل مجهود اكثر ورفع كفاءاتهم الإنتاجية وتختلف فاعليه الأنواع المختلفة من الخدمات لتحقيق الأهداف كما ان ليست من المستطاع القول بان زياده الإنفاق على الخدمات يقدر معين سيؤدي إلى زياده الكفاية الإنتاجية العمال بنسبه محدده ولكن تأثير الخدمات في تحفيز العمال يكون بطريقه مباشره ويؤثر على حالتهم المعنوية الأمر الذي يزيد من مقدراتهم ورغبتهم في العمل وتختلف أنواع الخدمات باختلاف المشاريع ولكنها تشتمل بصفه عامه على أنواع التالية:

أ - **خدمات غذائية:**

وهي تقدم وجبات غذائية صحيه ملائمته مع الجهد الذي يبذله العامل حيث تعتبر التغذية مصدر مصادر الطاقة التي تمكن العامل من ممارسة أعماله على اكمل وجه

ب- **خدمات الإسكان:** وتتعلق بتوفير المساكن الصحية للعامل وأسرته سواء من حيث الاختيار المسكن للوسائل الصحية من موقع واتساع أو من ناحيه التكوين الاجتماع فاذا كان العامل يعاني من ازمه السكن فان هذه المعاناة تسيء إلى نفسه العمل وتركيزه في العمل مما يعرضه لعلاقات سيئة مع زملائه ووقاية العاملين من الأمراض و حوادث العمل

ج- **خدمات صحيه:** تمكين العامل من العلاج الطبي المتوفر من أطباء وأدويه ووقاية من الأمراض وحوادث العمل.

د- **خدمات النقل:** توفير وسائل النقل للعمال لنقلهم من أماكن إقامتهم الى المؤسسة وبالعكس وذلك في بداية أوقات العمل وعند نهايته.

ان توفير خدمات النقل للعاملين بالمؤسسة له آثار إيجابيه مختلفة كالحفاظ على صحه العامل وحمايته من تعرض للأخطار نتيجة انتظاره لوسائل النقل العامة، ولا شك ان هذه الخدمات تساهم بشكل إيجابي في رفع مستوى المعيشة للعامل ولعائلته وتنميه شخصيته وذلك عن طريق تسهيل الحياه اليومية للعامل وتحسين الرفاهية المادية والمعنوية للعمال وللعائلات التي تكون في كفالتهم عن طريق تكمله اجر العمل على شكل خدمات مختلفة

## الفصل الثاني: الحوافز

### الحوافز المعنوية:

\* **المشاركة في اتخاذ القرارات:** حيث أنها من الحوافز المعنوية التي تعطي فرصه للعمال بإبداء آرائهم ومقترحاتهم عند اتخاذ القرارات وخاصة في الأمور التي تعنيهم أو التي تتعلق بمصالحهم ويراد بذلك تحقيق فائدة ومصلحة العمل وينشئ شعور لدى العمال لتقدير الذات والانتماء والرضا.

### \* الوظيفة المناسبة:

ويتمثل هذا الحافز في إسناد العمل المناسب للشخص المناسب وذلك لإحداث توافق بين العمل الذي يؤديه الفرد مع قدراته ومهاراته ورغباته و ميوله ومستويات طموحه وتجعل الطريق ممهدا ومفتوحا للعامل لكي يبرز طاقته وإمكانياته

\* **الإثراء الوظيفي:** تميز التحديث بالإثراء الوظيفي في العمل على تنوع الواجبات الوظيفية ومسؤوليتهم والتجديد في أعبائها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها ان يجدد قدراته ويطور مهارته بمقابلته هذه الأعباء والمسؤوليات.<sup>1</sup>

### \* نظم الاقتراحات:

يعتبر حافزا مهما فهو يشبه حاجه التعبير عن النفس وتقدير الآخرين وتكون مقترحات العمال وآرائهم محل اهتمام من جانب الإدارة ورؤسائهم المباشرين ويدرسونها وينقلونها للمعنيين ويناقشونها ويقدمون الجزاء المناسب في مقابلها سواء كان ماديا أو معنويا

### \* الشعور بالاستقرار:

وهو من الحوافر المهمة التي تربط العامل بالمنظمة بحيث تسعى الإدارة لتوفيره لماله من اثر مباشره على نفسه العاملين وشعورهم بالاطمئنان لمناصب عمله والتفرق لإظهار قدراتهم وطاقاتهم جراحه نفسيه تامه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الوهاب علي، الحوافز في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة، الرياض 1982، ص 32 - 45

<sup>2</sup> عبد الوهاب علي : مرجع سابق، ص 32 - 45

### \* الأمن والاستقرار في العمل:

ان اهم ما يريده الأفراد في حياتهم المهنية هو شعور بالأمان والاستقرار في العمل فهم بحاجة إلى الإحساس بانهم مؤمنون من المخاطر في ميدان العمل، العامل الذي يشعر بانه مهدد بالطرد بين لحظه وأخرى لا شك اشعر والاستقرار في العمل، اذا فلهذا العامل تأثير كبير علا نفسه العاملين، ومن ثم كان لابد من طمأننته وجعله يشعر على انه باقي في منصب عمله بل وإتاحة الفرصة لينتقل إلى اعلى المراتب كلما اثبت جدارته ومسؤوليته في القيام بالمهام والأعمال الموكلة اليه لان العامل الذي يفتقد إلى مثل هذا الشعور يجعله عاجزا على الإبداع.<sup>1</sup>

### \* فرص الترقية وأتقدم:

هناك العديد من الأسباب التي تؤدي التي إلى خلو بعض مراكز العمل مثل التقاعد الأعمال فتي الجو الإدارة في بعض الأحيان إلى شغل بعض أو تلك المراكز بأفراد المؤسسة إلا أنها في بعض الأحيان تعتمد إلى ملئ تلك المراكز من داخل المؤسسة طريق الترقية وتكمن فاعليه هذه الأخيرة كحافز على العمل لإنتاجيه الفرد وكفاءته، وتجدر بنا الإشارة هنا الى ان الشركات التي تحدد فيها الترقيات على أساس العلاقات العائلية أو الشخصية، أو الصداقة شركات التي ترتبط فيها الترقيات إنتاجيه الأفراد ومستويات أدائهم. ان المبدأ الرئيسي الذي يجب مراعاته عند رسم سياسه الترقية بهدف استخدامها كحافز هو ان ترتبط حصول الشخصي على الترقية بتحقيقه لأعمال متميزة أو مستوى كفاءه عالية.<sup>2</sup>

### 2: من حيث المستفيدين:

#### - الحوافز الفردية:

وهي ما تقدمه المنظمة من حوافز لأفراد العاملين بها وهي تعتمد على الأداء الفردي بغيت مكافاته على مجهوداته وسلوكياته هل جيده لإنجاز العمل مثل ربط الأجر بالإنتاج.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن وسعيد محمد المصري : إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1997، ص 37

<sup>2</sup> علي السلمي، مرجع سابق، ص 315-316

<sup>3</sup> سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، العدد 1، المجلد 27،

2011، ص8

## الفصل الثاني: الحوافز

### - الحوافز الجماعية:

وهي الحوافز التي تركز على العمل الجماعي وتثمنه كما تقوم على التعاون بين الأفراد العاملين وتهدف هذه الحوافز إلى إشباع حاجيات نفسه واجتماعيه لدى أعضاء الجماعة الواحدة بالإضافة إلى إشباع حاجيات انتماء والولاء وتقدير الآخرين وتساهم في زياده التعاون بين العمال وتنمي الروح الجماعية لديهم في العمل وتشجع الفريق، وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية مادية أو معنوية وحيث ان الحوافز الجماعية تقوي الروابط بين أعضاء التنظيم إلا أنها بالمقابل لابد من الانتباه عند تطبيقها وتحديد المعايير التي توزع عليها هذه الحوافز حتى لا يأخذ عامل مجهوده عامل اخر وتكون هناك عدالة في توزيع الحوافز الجماعية وبذلك تضمن المؤسسة ان لا تعمل تلك الحوافز في الاتجاه العكسي وتؤدي إلى الارتكاس والتصديق وتضعف تماسك الجماعة.<sup>1</sup>

### 3: من حيث أثارها:

### - الحوافز الإيجابية:

وهي تلك الحوافز التي تحمل مبدا الثواب للعاملين والتي تلبي حاجياتهم ودوافعهم لزياده وتحسين نوعيته وتقديم مقترحات والأفكار البناءة.

تهدف الحوافز الإيجابية في العمل من خلال التشجيع بأسلوب يؤدي إلى ذلك.<sup>2</sup>

### - الحوافز السلبية:

يطلق عليها حوافز تهديد والتي تسعى إلى تأثير ف سلوك الفرد من خلال العقاب والرضع والتخويف، أي من خلال العمل التأديب الذي يتمثل في جزاءات مادية الخصم من الأجر أو الحرمان ميناء العلاوة أو المكافأة أو الترقية.<sup>3</sup>

### ثالثا: نظريات الحوافز

لقد شغل موضوع الحوافز الكثير من الباحثين، واخذ حيزا كبيرا من اهتمام علماء الإدارة وتبلورت العديد من النظريات التي ركزت على حاجات الفرد ودوافعه، وعلى الرغم من

1 محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف)، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2014، ص302

2 عبد الله محمد الحسائي، أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين الأداء العاملين في وزارة التربية و التعليم سلطنة عمان، رسالة ماجستير، عمان، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، 2011، ص26

3 أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر و التوزيع، الأردن، ط 01، 2011، ص180

## الفصل الثاني: الحوافز

القصور الذي شاب بعض النظريات ألا ان تعددها كان عاملا أساسيا في سد هذه الثغور وجوانب القصور، وتكميل كل نظرية للأخرى، وقد تطورت وتعددت هذه النظريات التي حاولت تفسير أسباب تحفيز الأفراد ومن اهم هذه النظريات :

**1 - نظريه مدرسه الإدارة العلمية تايلور:** وهي نظريه مدرسه الإدارة العلمية التي طبق فيها تايلور الإنسانية العلمية التي ساعدت الإدارة على زياده الإنتاج في زمن في زمن الأقل وجهه معقول مع تجاهل أدمية الفرد وأساسها:

يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية فالإنتاج وإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن اقل وجهه محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل .

ان تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زياده الإنتاج بمجهود زمن معقولين وان الحوافز المادية هي الأساس لحفظ الأفراد وزياده الإنتاج.

لقد اثبت تايلور انه يمكن زياده الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زياده في الأجر يصاحبها زياده في الإنتاج، وكل إنتاجية اعلى يقابلها اجر الأعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليه، أما الفرد المنخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله، وأثناء دراسته قام بدراسة دقيقه للعمل الصناعي في كل مرحله من مراحلها، ذلك بتحليل العمل إلى حركاته وعملياته الأولية، ثم استبعاد الحركات الزائدة والغير ضرورية ثم تقدير الزمن التي يلزم كل حركه من الحركة الضرورية تقديرا دقيقا بواسطة الكرونومتر، ثم التآليف بين الحركات الأولية الضرورية في مجموعات تكون افضل طريقه واسرعها في أداء العمل وتكون هذه الطريقة المثلى الوحيدة التي يجب ان يتبعها العامل في عمله وقد عرفت دراسته هذه باسم دراسة الحركة والزمن.

وينتمي تايلور إلى علماء الإدارة الأوائل الذين اعتمدوا على نظريه بسيطة لدوافع العمل أدت إلى جعل الإداري لا يحتاج فهم هذه العملية النفسية المهمة، الذين افترضوا بان الإنسان، أي إنسان هنا يعمل فقط من اجل المال وتحدد قوة اندفاعه بمبلغ هذا المال وفيما يلي الافتراضات الضمنية التالية:

## الفصل الثاني: الحوافز

- الإنسان هو كائن اقتصادي: فهو يعمل بسبب حاجه ودافع واحد وهو الحصول على دخل يستخدمه لإشباع حاجاته المختلفة
- الإنسان هو كائن عقلاني: أي انه يسعى إلى تعظيم مدخلاته من خلال الحصول على أعلى دخل ممكن كما يبذل الجهد المناسب، مع الدخل الذي يحصل عليه
- يكون الإنسان راضيا عن عمله اذا حقق دخلا عاليا، هذه النظرية فاجعل مهمه الإدارة في تحفيز العاملين هي مجرد تحديد السلوك والعمل الذي تريده ثم تحديد مبلغ الحافز المادي لأداء هذا العمل .

لذلك تسمى النظرية والنظرية كلاسيكيه لكونها اعتبرت الإنسان يعمل فقط لأسباب اقتصاديه وكائن اقتصادي يسعى لتعظيم المنفعة ومن اهم جوانب الخلل النظرية هي ان الإنسان المعاصر لا يعمل من اجل الدخل على الرغم من أهميته وانه لا يستجيب دائما لمبلغه وحتى بالنسبة للحافز الاقتصادي فهو ل يستجيب له كما هو بل غالبا ما يستخدم عقله في الحكم عليه وقد يقوم بفعل غير ما تريد الإدارة.<sup>1</sup>

### 2 - نظريه العلاقات الإنسانية لالتون مايو:

جاءت هذه النظرية كرد فعل على النظرية الإدارة العلمية وتقوم على فهم الأفراد أيا كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم و ورغبتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية وصاحب هذه النظرية هو التون مايو وزملائه مصانع هاو ثورن بمدينة شيكاغو من الولايات المتحدة الأمريكية حيث ترى هذه النظرية ان الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى رفع معدلات الأداء بل يجب ان تستعمل حوافز أخرى معنويه حيث تفترض ان الفرد بطبيعته نشيط ويحب العمل وطمح ولا تنحصر حاجته في الأشياء المادية فقط بل تتعداها إلى حاجات نفسيه اجتماعيه،<sup>2</sup> وقد توصلت أبحاث هذه النظرية إلى ان العامل في المؤسسة يعمل داخل جماعه لها عاداتها وتقاليدها وهي غالبا ما تنشأ دون اعتراف أو تقدير من الإدارة ويطلق على هذا النوع من الجماعات الغير رسميه، وتتمثل أهدافها في مقاومه القواعد والتشريعات الصارمة من قبل

1 براءة رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية و دورها في سقل و تمكين قدرات الأفراد، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،

2015، ص32 - 33

2 سعاد، نايف البرنوطي، أساسيات إدارة الأعمال، الشركة العربية المتحدة، القاهرة، 2004، ص412

## الفصل الثاني: الحوافز

الإدارة، وترى النظرية ان هذه العلاقات بين العمال تعد بمثابة حوافز معنوية تساهم في الشعور بالانتماء وتقوية الروابط بين أعضاء الجماعة وتمني روح التعاون والوحدة وتؤدي إلى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية وتدفع الفرد إلى النشاط وزيادة الإنتاج .

### 3 - نظريه الحاجات الإنسانية: ما سلو:

وتلخص فروض هذه النظرية الخطوات التالية:

- العامل كإنسان يشعر باحتياج لأشياء معينه ويؤثر هذا الأخير علاء سلوكياته فالحاجة الغير مشبعة تسبب التوتر لذا يتبع العامل سلوك ماء للبحث عن وسيله إشباع وعدم إشباع هذه الحاجه قد يؤدي إلى إحباط أو يسبب آلام نفسية.<sup>1</sup>

- تختلف هذه الحاجيات من المستوى العالي إلى الأدنى اذا رتب ما سلو الحاجات الإنسانية كما يلي:

. **الحاجات الفيزيولوجية:** وتتضمن هذه المجموعة الحاجات الأولية المتمثلة في الطعام،

الماء، الهواء، النوم، وهي المتطلبات الأساسية للحفاظ على الجسم في حاله التوازن

. **حاجات الأمن والاستقرار:** تشمل هذه المجموعة على حاجه الفرد للأمن والأمان سواء من الناحية البدنية أو النفسية أي الحاجه للحماية من الأخطار الخارجية، فمثلا نجد نعظم العاملون يرغبون في أداء أعمال خاليه من الأخطار التي تهدد البدن أو النفس وتحقق الأمان والاستقرار الوظيفي .

. **الحاجات الاجتماعية:** الحاجه للنشاط الاجتماعي وحب الانتباه اهم حاجات هذه الفئة

حيث يرغب الفرد في إجراء المزيد من العلاقات مع الأفراد بصفه عامه مع رغبتة في احتلال مركز مرموق داخل الفئة التي ينتمي اليها.

. **حاجيات تقدير الذات:** وتتمثل هذه الحاجيات في احترام الذات من ناحيه المقدرة والإنجاز والدقة، الإخلاص، الكفاءة، الثقة في كل من حوله واستقلاليه وحسن التصرف.

. **حاجات تحقيق الذات:** بمعنى ان يكون له اسم معروف وان يفعل كل شيء يحقق له ما يأمل به.<sup>2</sup>

1 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص145

2 عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي إدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص448 - 449



الشكل رقم 01 : سلم الحاجات لماسلو

#### 4 - نظريه العاملين لهرزبيرغ:

قدم هذه النظرية العالم فريدريك هرزبيرغ كمحاولة تفسير العلاقة بين الدوافع الإنسان ورضاه وبين الأداء في العمل والإنتاجية حيث تركز هذه النظرية على تأثير الحوافز المختلفة على العاملين كما تهتم العلاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين والأداء وقد قسم هرزبيرغ وزملائه العوامل التي تدفع الفرد نحو الأداء والإنجاز بشكل إرادي إلى عاملين هما العوامل المحفزة (الدافعة) والعوامل الوقائية (الصحية)<sup>1</sup>، وتسمى هذه النظرية أيضا بتثائيه العوامل وهما:

- **العوامل المحفزة:** وهي الموجودة في بيئة العمل وتدفع الفرد للعمل والأداء المتميز كالمسؤولية ومحتوى العمل؛ فرص الإنجاز؛ النمو؛ التقدم؛ التقدير والاحترام؛ الاعتراف وزيادة المسؤولية و الترقية<sup>2</sup>، فهي عوامل تحفز العاملين و تحقق رضاهم عن العمل الذي يوفرها

1 أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2001، ص78

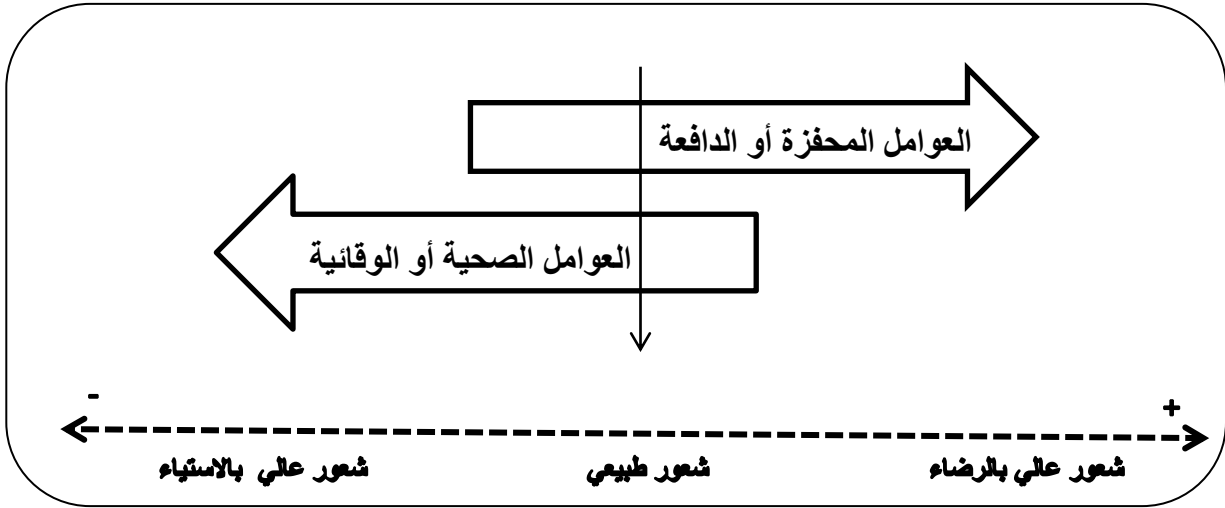
2 منير، نوري، تسيير الموارد البشرية، دوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص294

## الفصل الثاني: الحوافز

لهم؛ أي يدفع العوامل الداخلية للعامل للوصول إلى الأداء الأحسن، ويؤدي وجودها إلى الرغبة في العمل وتحقق الرضاء الوظيفي.

- **العوامل الوقائية:** وهي عوامل موجوده في البيئة المحيطة بالعمل، المركز الوظيفي العلاقة بالمشرفين العلاقة مع زملاء العمل سياسه المنظمة ونمط الإشراف ظروف العمل الفرض العامل الأجور والرواتب المركز الاجتماعي والأمن الوظيفي<sup>1</sup>، المنح والعلاوات واطلق عليها هرزبيرغ العوامل الصحية أو الوقائية لان وجودها يمنع حاله عدم الرضا لكن لا تعد محفزه لوحدها لزيادة جهد وتحسين أداء العامل، وعدم توفرها ينتج عنه درجه عالية من الاستياء.

ورأى هرزبيرغ ان الرضا الوظيفي والاستياء هما عمليتان منفصلتان فنقيض الرضا هو عدم الرضا وليس الاستياء، ونقيض الاستياء هو عدم وجود استياء وليس بالضرورة وجود رضا وبالتالي وجود الاستياء لا يعني عدم وجود رضا وذلك لاختلاف العوامل المسببة لكل منهما، والتمايز الكبير بينهما.



شكل رقم 02: يوضح نظرية العاملين لهرزبيرغ

المصدر : نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2011، ص 341 .

1 نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص218-219

وتكمن أهميه نظريه هرزيبرغ انه إلى أهميه العناصر المتعلقة بالعمل نفسه في تحفيز الأفراد، وذلك ان منظمات كثيره ظلت زما طويلا تركز جهودها بخصوص التحفيز على ظروف العمل من غير إعطاء وزن يذكر للعمل نفسه، وما يتصل بهي مباشره من عناصر تحفيزيه نفسيه واجتماعيه<sup>1</sup>، وكغيريها من النظريات الإداريه تعرضت نظريه العاملين إلى النقد حيث ان الكثير من الدراسات التي أجريت معظمها لم تدعم فكره العاملين المنفصلين، على الرغم من الانتقادات تبقى مهمه تساعد المدراء على تحديد الظروف والعوامل المحفزة للعاملين والتي نقصها يؤدي إلى عدم الرضا، والذين يسعون لزياده الدافعيه لدى الأفراد العاملين والميل نحو استخدام عوامل الدافعيه التي اقترحتها النظرية<sup>2</sup>.

### 5 - نظريه الحاجه للإنجاز لديفيد ماكلياند:

لاحظت ديفيد ان من بين الحوافز التي تحكم سلوك الفرد وأدائه حافزا يجذب الانتباه اكثر من غيره، وهو الحافز للإنجاز وهذا لوجود سببين لأداء الفرد هما:

\_ مستوى الطموح

- مستوى الأداء الفعلي

ان الفرد يضع لنفسه نقطه ليصل لها مستوى طموحه، وان خبرات النجاح أول فشل هي التي تحرك الفرد، وتحفزه على وضع مستوى اعلى من الطموح مستقبلا، والقدرات الفرديه موروثه أو مكتسبه تعتبر من العوامل المؤثرة على مستوى طموح الفرد، يرى ان حافز الإنجاز يمكن تنميته وتطويره لدى الأفراد حسب المجتمعات والطبقات الاجتماعيه وأسلوب التربية منذ الصغر.

لذلك فهذه النظرية تمكن القائد الإداري والمشرف على حث مرؤوسيه على الارتفاع بمستوى أدائهم الإنسان وذلك بوضع نظام موضوعي يمكنه من قياس كفاءه الأداء ويمكنه من التعرف على أوجه الضعف المختلفه وبذلك يمكن الارتفاع بمستوى الأداء الفعلي لهم ويخلق الفرصة بما يمكن الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق الأهداف.

ركز ماكلياند على ثلاث حاجيات رئيسيه هي:

1 نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجيه في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2011، ص342

2 زهير بغول، الوجيز في الفكر الإداري، ديوان المطبوعات الجامعيه، المطبعة الجهويه قسنطينه، بدون طبعة، 2001، ص134

## الفصل الثاني: الحوافز

- الحاجة إلى الانتماء
- الحاجة إلى الإنجاز
- الحاجة إلى السلطة

الحاجة للإنجاز هي حاجة الفرد للتمكن من العمل الذي يؤديه وكفاءته فيه إضافة إلى بحثه المستمر عن المهام المتحدية والصعبة.

ولقد أشارت بعض الدراسات إلى أن هذه الحاجيات يمكن تنميتها من خلال البرامج التدريبية، تشير الحاجة إلى الانتماء إلى رغبة الفرد في إقامة علاقات وتفاعلات اجتماعية، حيث أن الفرد يبحث عن وظائف تتضمن هذه العلاقات.

أما الحاجة إلى السلطة فتشير إلى رغبة الفرد في السيطرة والتحكم في الآخرين وتحمل المسؤوليات والمهام المتحدية فهو أي الفرد يمتلك القدرة على التحكم والسيطرة على الآخرين. أن تشخيص هذه الحاجات يتيح للمنظمة للتمييز الأفراد واتباع الأساليب المختلفة للإشباع حاجاتهم وفي الغالب يتمتع الأفراد الذين يمتلكون الحاجة للإنجاز بقدرات وقابليات عالية، ويفضلون المهام المتحدية في حين أن الذين تكون حاجياتهم الاجتماعية واضحة غالباً ما يقيمون العلاقات الإنسانية، كما أن الأفراد الذين لديهم رغبة في السلطة يتطلعون دائماً إلى المواقع الإدارية والقيادية.<sup>1</sup>

### 6 - نظرية (X) و (Y) لدوغلاس ماكر يغور:

تتعامل الإدارة مع عمالها ومستخدميها على أساس ما تعتقده موجوداً فيهم بناءً على جملة من الافتراضات عن الطبيعة البشرية، وقد صنف ماكر يغور هذه الافتراضات إلى مجموعتين متميزتين عن بعضهما البعض الأولى سماها X والثانية سماها Y، وقد نشرت هذه النظرية في كتاب عنوانه الجانب البشري في المؤسسة .

أ- نظريته X: وترتكز على الافتراضات التالية:

- \* كسول بطبعه، ولا يمكن دفعه للعمل إلا بالتهديد والعقاب.
- \* كراهية الإنسان للعمل تتطلب قدراً من الرقابة والتوجيه لبذل الجهد المناسب.
- \* الإنسان قليل الطموح بطبعه ولا يرغب في تحمل المسؤولية.<sup>2</sup>

1 نوري منير، مرجع سابق، ص 292-293

2 زهير، بغول، مرجع سابق، ص 138

## الفصل الثاني: الحوافز

\* الإنسان سلبي لا يميل إلى تحقيق أهداف المنظمة دون تدخل الإدارة.  
\* الأجر والمزايا المادية من أهم حوافز العمل، و لكي تحقق الإدارة أهدافها عليها ان تبدأ قوية ومتشددة في مواجهه سلوك الأفراد، وذلك بالضغط عليهم واتباع مبدأ المكافأة والعقاب.<sup>1</sup>  
\* الإنسان بطيء الفهم قليل الذكاء، وتقع على الإدارة مسؤوليه القيادة والتنظيم وتحقيق الأهداف.

ب- نظريه y: تخالف هذه النظرية تلك الافتراضات التي جاءت بها النظرية x، حيث تفرض:

\* الإنسان بطبيعته راغب في العمل ومحب إليه.  
\* الإنسان مستعد يتحمل المسؤولية و يبحث عنها ويرغب فيها.  
\* الإنسان نشيط وطموح ويتمتع بالذكاء.  
\* الإنسان يسعى لتنمية أهداف المؤسسة، وما على المؤسسة إلا ان توفر له الموارد المتاحة لتنمية قدرته وتحقيق أهدافه و تحريره من الرقابة المباشرة، وترك الحرية له في توجيه أنشطته.

ولكن ما يعاب على هذه النظرية عدم احتوائها على منطق وسط اذ لا يمكن ان نطبق صنفين فقط على العمال قد نجد صنف ثالث متوسط بينهما.<sup>2</sup>  
و على هذا الأساس يرى ماكر يغور ان على الإدارة ان تعمل تجعل الأفراد العاملين يعكسون قدراتهم في نماذج السلوك التي يظهرونها في العمل، وانه يجب إعداد المنظمة بشكل تكون فضاء يمكن الأفراد تحقيق رغباتهم هز هم اسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

### 7- نظريه Z لوليام أوشي:

توصل الياباني وليام أوشي إلى ان سر نجاح الإدارة اليابانية يقوم على العامل الإنساني وروح الجماعة، واشتراك العمال في اتخاذ القرارات، وخلق الجو الأسري في المؤسسة، والروابط الإنسانية والاتصالات المستمرة، وشعور بالمسؤولية، والرقابة الذاتية، اهم ما تقدمه هذه النظرية ان الفرد الياباني له ميزات أساسية وهي المهارة والحنق والألفة والمودة<sup>3</sup>، لقد كان الهدف من هذه النظرية هو معالجه تدني الإنتاجية في المنظمات اليابانية العاملة

1 نور الدين، حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع، الجزائر، ط1، 2001، ص127

2 بلقاسم، سلاطينية، و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007، ص213

3 وحيدة، شريف، التحفيز و طبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسويق، جامعة أحمد بوقرة

بومرداس، 2009، ص40-41

## الفصل الثاني: الحوافز

بالخارج وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد اقترح أوشي أفكار جديدة لزياده الإنتاج، والكفاءة في العمل، لقد قام وليام أوشي بشرح المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فلسفه الإدارة اليابانية وهي الوظيفة مدى الحياه، والتقييم والترقية البطيئة، وعدم التخصص في العمل، والرقابة الضمنية في العمل، والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، والاهتمام الشامل بالأفراد<sup>1</sup>، وقد أوصى وليام أوشي بضرورة تطبيق نظريه Z في المنظمات الأمريكية، كون هذه النظرية قادره على تحقيق أهداف العاملين وتحفيزهم في أدائهم، وبالمقابل تحقق أهداف التنظيم، وقد حاولت العديد من الدول الغربية تطبيق مبادئ هذه النظرية، إلا أنها فشلت، الأمر الذي اكد عليه الكثير من علماء الإدارة ان نظريه Z تصلح فقط في البيئة اليابانية، ومع العامل الياباني فقط، وهذا ما فسر أسباب عدم توظيف الشركات والمؤسسات اليابانية العاملة بالخارج إلا للعامل الياباني فقط، وخاصة في مراكز المسؤولية والإدارة.

### رابعاً: أهمية الحوافز

لنظم الحوافز أهميه كبيره في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى لتحقيقها و ذلك عن طريق تحفيز الأفراد بشكل فعال وتأتي أهمية الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها والتي منها:

\* تحقق نظم الحوافز زيادة في أرباح المنظمة، من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، اذ ان الاختيار سليم للحوافز (المادي أو المعنوي) يؤدي إلى دفع العاملين إلى زياده الإنتاج وتحسين نوعيته.

\* تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام، ويؤدي هذا إلى اختزال في القوى العاملة المطلوبة وتسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في اليد العاملة.

\* تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد العامل وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة.

\* تعمل نظم الحوافز على تقليص كلفة الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل.

1 عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد و العشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، ط1، 2006، ص46

## الفصل الثاني: الحوافز

\* كذلك تهدف إلى إشباع حاجيات العاملين بشتى أنواعها وإشعارهم بروح العدالة داخل المنظمة، وبالتالي زياده تمسك العاملين بمنظمتهم ورفع روح الولاء والانتماء لها.<sup>1</sup>

### خامسا: أهداف الحوافز

ان تحفيز المرؤوسين هي احدى المهارات السلوكية والقيادية التي يجب ان تتمتع بها الإدارة في مختلف المستويات الإدارية لممارسه وظيفه التوجيه، حيث يحقق تحفيز الأفراد العديد من الأهداف منها:

\* جعل الأفراد يعملون بكفاءة وفعالية من خلال رفع أدائهم.

\* تجنب الصراعات والنزاعات بين أعضاء المنظمة، حيث سيؤدي التحفيز الفعال على توجيه جميع الجهود دعوه تحقيق الهدف.

\* ان التحفيز الفعال والجيد سيحقق ولاء أعضاء المنظمة، منظمتهم (الولاء التنظيمي) والذي يؤدي إلى بناء ثقافه المنظمة، والتي تعد الأساس في نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

كما ان الإدارات بصفه عامه والتربوية بصفه خاصه تريد ان تحقق من خلال نظام الحوافز مجموعه من الأهداف منها:

\* تشجيع المنافسة بين العاملين معلمين وإداريين.

\* الأفراد ذوي الأداء المتميز.

\* حفز العاملين ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم.

\* إبراز هوية المؤسسة التعليمية في الأداء المتميز.

\* استمرار التميز في الأداء وتطوير الأداء المستقبلي.<sup>3</sup>

1 جمال مراد، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي، مذكرة ماجستير، (منشورة)، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، 2011، ص30-31.

2 مصطفى يوسف كافي، سمير أحمد حمودة و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص194.

3 سعد عمان أبو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، بدون سنة، ص149.

### سادسا: طرق التحفيز

تكمن طرق التحفيز للموظفين للعمل بجد في تلك الوسائل المختلفة التي تدفع الموظفين إلى امتلاك مزيد من الدافع وإظهار الجدية في الأعمال، وعادة ما يتم تطبيق هذه الوسائل من قبل الجهات العليا في المنظمة لأحداث التأثير الإيجابي على الموظفين، ومن أبرز طرق التحفيز ما يلي :

أ- **الاستحواذ على القلوب:** ان اعلى مستويات التأثير تأتي من القلب المتحمس للعمل ويتم ذلك عبر:

\* بلوره رؤيه مفرجه للطاقات وصوره مشرفه للمستقبل تكون باعنا ومحركا يدفع الإنسان للنهوض مبكرا والإسراع للعمل.

\* تحقيق الاستقرار العائلي: عندما يلمس الموظف اهتمام مؤسسته باستقراره العائلي من خلال الرعاية والاطمئنان اللازمين فان ذلك يشيع البهجة في القلب ويتولد منه رضا يزيل القلق ويهدئ الصراع الطاحن بين متطلبات العمل والحياه المهنية مما يجعل الإنسان قادرا على العطاء والإنتاج.

ب- **التلاحم والاندماج بين الإدارة والعاملين:** وهو ما يخلق الانتماء ويلهب المشاعر من خلال الإصغاء الفعال، وسماع النبض الداخلي للأفراد والاتصال المزدوج حيث الأخذ و العطاء بين جميع المستويات الرسمية والغير الرسمية، حيث ان شعور بالعزلة والاغتراب في العمل يحطم المعنويات و قد يؤدي للإحباط ويتم ذلك عبر:

\* الإصغاء الفعال للأراء والمقترحات المقدمة من الموظفين كما ان المؤسسات الكبرى تنفق ملايين الدولارات استطلاعات الراي كي تصل إلى فهم اعمق لسلوك الزبائن.

\* التواصل المتبادل مع العاملين بحيث يتيح التواصل المفتوح بين الإدارات تبادل الخبرات والمعلومات بشكل رسمي أو غير رسمي.

ج- **إشعار العاملين بملكيتهم للمشروع وإشراكهم فيه:**

ولذلك اثر كبير على نفس العامل وأدائه ويتم ذلك عبر:

\* إسقاط الحواجز المعنوية: ميناء المستويات الإدارية المتعددة في المنظمة وعدم إغلاق الأبواب بين المسؤولين والموظفين وابتعادهم عن العاملين والاتباع يشعر الموظف بانه يعمل لحساب الغير، وهو شعور محبط.

## الفصل الثاني: الحوافز

\* الشفافية أو نشر الأسرار: اذ لا ينفذ ان يكون المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم الخطط فقط، بل وإنما يجب ان يكون الموظف شريكا في النتائج المادية يتم تحقيقها نتيجة ذلك، وتحمل النتائج السلبية، بنزعة الملكية مما يشعره بالالتزام والشراكة في المنظمة مما يدعوه إلى العمل الجاد والتفاني والإبداع المستمر.

### د- تعزيز التعليم والتدريب:

نحن نعيش في عالم سريع التغيير تتضاعف فيه المعارف والمعلومات وعلينا ان نواكبه حتى لا نتخلف عنه ويتم ذلك عبر:

\* توفير الأمن الوظيفي لا الوظيفة الأمانة، فالمؤسسة التي لا تمنح الموظف وظيفه دائمه يشعر أفرادها بالضيق وعدم الاطمئنان، أما المؤسسة التي تعطي الفرصة للموظف لتطوير نفسه وتحسين أدائه فتعطيه الثقة بالنفس وبقدرته على الالتحاق باي مؤسسه أخرى في حال تركه العمل معها وانعكاس ذلك على جو العمل والإنتاجية سيكون إيجابيا بدون شك.

\* تشجيع التعليم المستمر والقائد الناجح هو الذي يلهم الأفراد ليكتسب المعلومات والمهارات الجديدة عن طريق التشجيع التعليم المستمر وتوفير برامج تدريبيه منهجيه متلاحقة وتوفير منح دراسية للراغبين والابتعاث بعض الموظفين المبدعين اذ انه لا يمكن تطوير المؤسسة دون تطوير العاملين فيها.

### هـ- التمكين وتحرير الفعل:

ويتم ذلك بمنح الموظفين الحرية الحقيقية في تصرفاتهم وأفعالهم والسماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة في ضوء سياسات الشركة وذلك عبر:

\* حريه المحاولة والخطأ فعندما تقدر الإدارة محاولات الموظف للتجريب والإبداع سعيا لتحقيق أهداف المؤسسة يتحول الالتزام إلى تفاني وإخلاص شديد، كما ان الموظفين بشر ويجب ان يشعر بإنسانياتهم من جراء خطأ وصوابهم.

\* خاص للتمكين والتحرير وقد يشمل مثل هذا البرنامج الإعلان شهريا للإجرائيين أو تصرفين لم يعد من المهم الحصول على توقيع أو موافقه الإدارة عليهما قبل القيام بهما، كما يمكن برنامج وضع تحديات أمام العاملين تلهب مشاعرهم وحماسهم بأفكار جديده يمكن ان

## الفصل الثاني: الحوافز

تحقق نتائج مذهله، ولا يفوتنا ان نلفت النظر إلى ان شخصيه القائد وتصرفاته تشكل عامل تحفيزي والهام لاتباعه الأحسن استغلالها.

### سابعا: أسس ومعايير منح الحوافز

يتركز نظام الحوافز على عدة معايير للأداء والسلوك ومؤشرات لإنجاز الأهداف المطلوبة، ومن أهمها ما يلي:

\* **معيار الأداء:** يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحد لدى البعض، وفي بعض الحالات، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية<sup>1</sup>، أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل، أو وفرة في التكاليف، أو وفرة أي مورد آخر، ويعتبر هذا الأداء فوق العادي أو الناتج النهائي للعمل اهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

\* **معيار المجهود:** يصعب أحيانا قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات، ولكن قد يمكن الأخذ في الحسبان المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء، لصعوبة قياسه وعدم موضوعاته موضوعيته في كثير من الأحيان.

\* **معيار الأقدمية:** اقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب كمكافأة الأقدمية، وتظهر أهمية علاوات الأقدمية في القطاع العام بشكل اكبر من القطاع الخاص.<sup>2</sup>

\* **معيار المهارة:** بعض المنظمات تعوذ وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو رخص، أو براءات، أو إجازات، أو دورات تدريبية، ويلاحظ ان نصيب هذا المعيار الأخير هذا المعيار من اجل امتلاك المزيد من الكفاءات والمهارات الإدارية والفنية للفرد.<sup>3</sup>

### ثامنا: شروط نجاح نظام الحوافز:

هناك مجموعه من الشروط الأساسية التي لا بد للإدارة ان تأخذها بعين الاعتبار اذا أرادت ان تحقق من وراء الحوافز فوائد ترتبط بإنجاز ونجاح العمل ومنها:

\* ان ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا.

1 علي السلمي، مرجع سابق، ص396.

2 وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص158.

3 وهيبة مقدود، التحفيز و دوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2008، ص84.

## الفصل الثاني: الحوافز

- \* هل تخلق صلته وثيقه بين الحوافز والهدف. <sup>1</sup>
- \* ان يتصف نظام الحوافز بالعدل والمساواة والكفاءة.
- \* حجم الحافز اذ ان الحافز الكبير يكون له اثر اكبر من الحافز الصغير.
- \* مناسبة حجم الحافز مع مستوى الأداء والإنتاج فيجب ان يكون الحافز كبير وملحوس مقارنة بالراتب أو الأجر.
- \* ان ترتبط الحوافز ارتباطا قويا مع الجهود المبذولة لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد.
- \* ان يكون الحافز مناسباً مع دوافع الفرد. <sup>2</sup>
- كما يمكن ان نضيف الشروط التالية والتي من شأنها ان تسير نجاح الحوافز:
  - \* يجب تعريف المرؤوسين بالسياسة التي يتم بموجبها تنظيم الحوافز.
  - \* يجب على المؤسسة الإيفاء بالتزاماتها التي تقرها نظم الحوافز المعتمدة لديها.
  - \* يجب ان يتناسب الحافز مع طبيعة شخصيه الفرد وثقافته حيث هناك أفراد يهتمهم الجانب المادي وآخرين يهتمهم الجانب المعنوي.
  - \* يجب ان يتناسب الحافز مع المستوى الإداري في التنظيم ومع المستوى الاجتماعي للفرد.
  - غالبا الأفراد في المستويات الإدارية التنفيذية ذات الرواتب المنخفضة تهتمهم الحوافز المادية.
  - \* يفضل تحضير المرؤوس بصورة معلنة للزملاء تشجيعاً للأداء المتميز. <sup>3</sup>

### تاسعا: معوقات التحفيز:

- تعرض نظم الحوافز بعض المشكلات والصعوبات والتي قد تحد من فعاليتها وتشكل عوائق أمام الهدف المنشود منها، ومن تلك المشكلات ما يلي:
- \* تطبيق نظم واحده ونمطيه في عدد كبير من المنظمات.
  - \* عدم وضوح الهدف من نظام التحفيز. <sup>4</sup>
  - \* عدم التحديد الدقيق لمعادلات الأداء التي تمنحه الحوافز بناء عليها، ونتيجة لذلك ترى أعداد كبيرة من العاملين يحصلون على حوافز واحده أو متشابهة، بالرغم من وجود فروق

1 مهدي حسن، إدارة الأفراد في منظور كمي، مكتبة الأقصى، عمان، 1984، بدون طبعة، ص188.

2 علي، الحوافز و الدوافع، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1948 بدون طبعة، ص29.

3 محمد نايف، الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير، عمان، الأردن، 2006، بدون طبعة، ص147.

4 عبد الوهاب، علي، مرجع سابق، ص362-363.

## الفصل الثاني: الحوافز

- على درجات متعددة في مهارات هؤلاء العاملين، ومستويات تحصيلهم الأمر الذي يترتب عليه إحباط المجددين واستمرار المقصرين في تقصيرهم.<sup>1</sup>
- \* عدم دقة التقويم أداء الأفراد، ووجود أخطاء كثيرة سواء في التقارير الدورية من حيث نقص دقة البنود التي تحتويها أو ميلها للعمومية
- \* ان المكافآت بين الأفراد، ولذلك تقلل من فرص تشكيل فرق العمل بسبب تركيز الفرد على تحقيق مصلحته الشخصية.
- \* سوء استخدام الحوافز من جانب بعض المديرين، فقد يستعملها البعض صوتا يخوفون به مرؤوسهم، كما ان بعضهم يحاول إخفاء معايير الحوافز عن مرؤوسيهم ظنا منهم ان ذلك سيدفع الأفراد للعمل الجاد.<sup>2</sup>
- \* نقص المهارة لدى المديرين في تطبيق نظام الحوافز.<sup>3</sup>

---

1 محمد الحسن، التجاني يوسف، التحفيز و آثاره في تحقيق الرضاء الوظيفي، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ص53.

2 عادل الجودة، مرجع سابق، ص27.

3 عبد الوهاب، علي، مرجع سابق، ص362.

### خلاصة الفصل

يعتبر نظام الحوافز وأدأرته وكيفية التعامل معه احد اهم الدعائم التي يمكن من خلالها إدارة العاملين والكشف على مدى رضاهم في المؤسسة، والحوافز هي الشيء المادي أو المعنوي الذي يؤثر في سلوك العاملين نحو تحقيق هدف معين ثم تحديده مسبقاً، وهذا يتطلب فهم عميق للسلوك الإنساني حتى يتسنى تحديد نوعية الحوافز الممكن تقديمها من أجل تغيير السلوك الذي يختلف من فرد إلى اخر تبعاً للعوامل البيئية، طبيعة العمل، الثقافة، العمر، مستوى التعليم، الجنس، الاتجاهات، القدرات الشخصية..... الخ، ومما سبق يتضح مدى أهمية الحوافز كمقوم رئيسي في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة الإنتاجية بصفة خاصة، بل وركيزة أساسية، ولا يقتصر الاهتمام فقط بوضع الحوافز ولا بد من ربطها مع أداء العاملين لقياس رضاهم عن ذلك، وهذا يكون بوضع معايير محددة وعادلة وموضوعية حتى تؤدي تلك الحوافز للأهداف المرغوب فيها أو المراد الوصول إليها

## الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

خطة الفصل:

تمهيد

أولا : مفهوم الأداء الوظيفي

ثانيا : أنواع الأداء الوظيفي

ثالثا : أهمية الأداء الوظيفي

رابعا : محددات الأداء الوظيفي

خامسا : عناصر الأداء الوظيفي

سادسا : مؤشرات الأداء الوظيفي

سابعا : قياس الأداء الوظيفي

ثامنا : طرق تقييم الأداء الوظيفي

تاسعا : معوقات الأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

## الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد :

يعد موضوع الأداء من المواضيع التي أخذت حيزا كبيرا من تفكير أصحاب القرار لما له من اثر كبير على أداء المؤسسة وإنتاجيتها، لأن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة القوى البشرية العاملة بها، كما انه الكيفية التي يؤدي بها العاملين مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرفقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، ولأجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها

وعليه نجد ان الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله الجهود المدراء كونه يشكل أهم أهداف المنظمة، ويعد الأداء الوظيفي من الموضوعات الرئيسية بل والأساسية في علم الإدارة والسلوك الإداري .

### أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

يعتبر مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي لاقى اهتماماً واسعاً من قبل خبراء الإدارة الموارد البشرية، وذلك لأهمية هذا المفهوم ولقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي ومنها:

### تعريف اللغوي للأداء الوظيفي:

يعتبر قاموس (Larousse) كلمة الأداء (performance) كلمة إنجليزية مشقة من الفرنسية القديمة (performance) والتي تعني أتم أو انجز أو أدى (Accouplir)<sup>1</sup>.

فالأداء عنصراً هاماً في التنظيم المهني باعتبار المحرك لهذه الأخيرة، كما يمثل المقياس الذي يعتمد عليه الحكم على فعالية الأفراد والمنظمات، فالأداء في المنظمة سواء من الناحية النظرية أو من الناحية التطبيقية استقطب العديد من الدراسات والبحوث التي تهدف إلى تطبيق مفهوم، ورغم ذلك لم يتمكن الباحثون لحد الآن من تقديم مفهوم محدد متفق عليه لهذا المصطلح، وعدم الدقة هذه لم تشمل مفهوم الجوهر فقط، وإنما امتدت حتى إلى المصطلحات المستخدمة للدلالة على الأداء فكثير ما تستخدم بعض المصطلحات بدل بعضها البعض لتشير إلى نفس المفهوم هذه المصطلحات هي:

**الأداء: Performance**

**الفعالية: Effective**

**الكفاءة: Efficiency<sup>2</sup>**

فتشير الكفاءة إلى نسبة بين المدخلات والمخرجات وكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى، فهو مفهوم مرتبط بالمهارة أما الفعالية فتشير إلى الأهداف المحققة من قبل المنظمة.<sup>3</sup>

### التعريف الاصطلاحي للأداء الوظيفي:

لا يوجد اتفاق موحد بين الباحثين والممارسين للعلوم الإدارية والاجتماعية لتعريف الأداء الوظيفي لذلك فقد وجدت بعض التعريفات هي:

1 Dictionnaire Larousse de la langue française 2001، p766

2 Grand Larousse Universel، vol11، Paris، Larousse-Bordas، 1997، pp79-8

3 سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، دار وائل للإنتاج و التوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص138.

— فقد عرفه قاموس أكسفورد بأنه: تنفيذ الشيء المطلوب.<sup>1</sup>

ويعرف نيكولاس الأداء: هو ناتج سلوك تسلكه هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلف عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك.<sup>2</sup>

كما يشير دفت: إلى ان الأداء التعبير عن المسؤولية الكلية المسيرين أمام منظماتهم، وكذلك فإنه يشير إلى السلوك الذي يقيم في اطار متى إسهاماتهم في تحقيق أهداف المنظمة<sup>3</sup>

— كذلك الأداء: هو أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة' وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.<sup>4</sup>

— الأداء هو سجل النتائج المحققة، سجل يجسد سلوكا عمليا يؤدي لدرجه بلوغ الفرد أول فريق للأهداف المخططة أي درجه الإنجاز بكفاءة وفعالية.<sup>5</sup>

أما الأداء في معجم المصطلحات الاجتماعية يعرف انه: هو لقيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات، وفقا للمعدل المفروض أداء من العامل الكف المدرب، ويمكن معرفه هذا المعدل المفروض عن طريق تحليل أداء أي دراسة كميته العمل والوقت الذي يستغرقه و إنشاء علاقة عادله بينهم وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء، أو يعتمد في ذلك على تقارب الأداء أي الحصول على بيانات من شأنها هل تساعد على تحليل وفهم وتقديم أداء العامل لعمله وسلوكه في فترة زمنية محدودة.<sup>6</sup>

بالإضافة إلى ان هناك تعريف اخر للأداء "يشير إلى درجه تحقيق وإتمام الفرد لمهام ومكونات الوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرض متطلباته الوظيفية.<sup>7</sup>

1 أحمد سيد مصطفى، المدير، المهارات و السلوكية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص148.

2 عبد البارى إبراهيم دره، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث و دراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 382، القاهرة 2003، ص15.

3 أحمد زاكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة بيروت للنشر و التوزيع، 1992، ص310.

4 مصطفى عاشوري، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوظيفية للكتاب، 1992، ص244.

5 أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية الإدارية العصرية، رأس المال الفكري، القاهرة، 2004، ص317.

6 أحمد زاكي بدوي، مرجع سابق، ص 311

7 حورية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الإدارة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999-2000، ص35.

### ثانيا : أنواع الأداء الوظيفي

يصنف الأداء الوظيفي إلى ثلاثة أنواع وهي أداء المهام، الأداء الظرفي، الأداء المعاكس أو المجابه

1-أداء المهام : يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع، وجرد المخزون، إدارة التابعين، وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلا في الوظائف الإدارية يمكن ان يشمل هذا الأداء، أو السلوك إلى الحاجة إلى أحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع إلى جو تنافسي، كذلك أيضا يمكن ان يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لإيجاد مثل هذا الجو.

2-الأداء الظرفي : هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة، والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دورا إضافيا في طبيعته وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، فمثلا ممكن ان يكون موجه نحو الزملاء، ومساعدة الزملاء في مشكلة لها علاقة بالعمل، أو نحو المنظمة ككل من خلال الحرص واستمرارية الحماس وبذل مجهود إضافي في العمل، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك اتباع اللوائح التنظيمية، والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد .

3-الأداء المعاكس أو المجابه : وهي تختلف عن النوعين السابقين، حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل، مثل التأخير عن مواعيد العمل أو الغياب، وإنما تشمل سلوكيات مثل الانحراف، والعدوان، وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام والمجابهة<sup>1</sup>.

### ثالثا : أهمية الأداء الوظيفي

1 نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإصالات الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الأزهر بغزة، كلية الاقتصاد، 2010، غير منشورة

## الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت الاهتمام والتمحيص والتحليل في المؤلفات والمراجع وكذلك في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وتتجسد أهمية الأداء الوظيفي في التالي:

- يتيح الفرصة لمراجعة الأهداف المرسومة .
- يساعد على توجيه الجهود نحو تحسين أوضاع المؤسسة<sup>1</sup> .
- رفع الروح المعنوية للموظفين وتوطيد العلاقات بين المديرين والموظفين .
- مساعدة الموظفين في معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم، والعمل على تدارك أخطائهم والسعي إلى تنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية في السلم الوظيفي والحصول على المكافآت والتعويضات<sup>2</sup> .
- معرفة مستوى أداء العامل تمهد لهم الطريق نحو تدريبه وتطوير أدائه والمساعدة على احترام نظام العمل وقواعده .
- مساعدة العاملين على معرفة نواحي القصور في الأداء<sup>3</sup> .

### رابعا : محددات الأداء الوظيفي:

عرف الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي يبدا بالقدرات وادراك الدور والمهام<sup>4</sup>، ويشير إلى وجود علاقه متداخله والتي تحدد الأداء وهي مبينه في المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

نفهم من خلال هذه المعادلة ان هذه العوامل مرتبطة ببعضها البعض في تأثيرها على الأداء لذلك يجب علينا التطرق إلى هذه العوامل كل على حدها:

### - الإدراك:

أذ ان العمال يستقبلون مؤثرات في المعلومات وتوجيهات من رئيسهم وكذلك ردود زملائهم ومختلف المكافئات والفوائد التنظيمية وغيرها من المؤثرات ويتم استيعاب العامل وفهمه لمختلف هذه المؤثرات بطريقته الخاصة متأثرا بدوافعه وتجاربه السابقة وكذلك متأثرا بنوعيه وطبيعة المعلومات.

1 جمال محمد أبو شنب، علم الاجتماع الإداري، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ب ط، 2013، ص 131

2 حسين عمر الحراشة، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، عمان، ط 1، 2011، ص104

3 علي عودة الهللات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، دار حامد للنشر، عمان، ط1، 2016، ص264

4 حورية احمد حسن، مرجع سابق، ص 216.

## الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

فالأفراد يختلفون في طريقه فهم إدراكهم لنفس الظروف، فمثلا الحصول على المكافأة يفسرها العامل بانها مقابل كفاءته واستحقاقه، ويعتبرها دليل موضوعيه الإدارة، في نفس الوقت يعتبرها عامل اخر بانها ليست لها أهميه وان هذيل على عدم موضوعيه الإدارة، ومنه نصل إلى ان الإدراك هو عمليات ذهنيه تقوم بالانتقال وتنظيم وتفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس وذلك حسب الانطباعات والمعايير.<sup>1</sup>

### - القدرات:

تعتبر القدرات عاملا هاما في تحديد الأداء، بتفاعلها مع الدافعية والإدراك والقدرة نوعان: مكتسبه عن طريق التعليم، وفطريه موروثه، وتنقسم بدورها إلى عقليه وأخرى غير عقليه (جسمانية).

فالقدرات العقلية مقترية بالذكاء مثل القدرة على فهم الكلمات والمعاني، القدرات الغير عقليه فتشمل قدرات الحواس مثل حده البصر والسمع وكذلك التمييز بين المؤثرات الصوتية وكذلك القدرات الحركية مثل اللياقة والكفاءة الجسمانية وكلها عباره عن قدرات فطريه، أما القدرات المكتسبة فتلعب البيئه والخبرات السابقة دورها في تكوينها وكذلك التأثير على سلوك الأفراد وتنميه قدراتهم الفطرية.

### - الدافعية:

تختلف جهود العمال المبذولة داخل المنظمة وكذلك درجه المثابرة في الأداء ومستوى الاهتمام به، من عامل إلى اخر مما ينعكس على أداء المهام الموجهة اليهم وهذا الاختلاف موجود حتى وان تساوى جميع العمال في مستوى القدرات والمهارات والخبرات اللازمة للأداء، ويكون هذا الاختلاف نتيجة للتميز الموجود على مستوى الرغبة لأداء واجباتهم وهذا ما يسمى بقوه الدافعية لأداء العمل، وهي عنصر هام يتفاعل مع الفرد ليؤثر في سلوكه أثناء العمل.

ومنه فالدافعية هي: القوه التي تحرك وتستثير فرض كي يؤدي العمل، أي قوه الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القدرة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد في درجه مثابراته واستمراره في الأداء ومدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات في العمل.<sup>2</sup>

1 أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع، بيروت 1979، ص50.

2 أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص50.

## الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

### خامسا : عناصر الأداء الوظيفي:

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن ان نتحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء الموظفين في المؤسسات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من اجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فعالية الأداء للموظفين، وقد تعددت تصنيفات هذه العناصر حسب اختلاف اهتمام الباحثين ويمكن حصرها في ما يلي :

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

- **نوعيه العمل:** وتتمثل في ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدره وعلى التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

- **كميه العمل المنجزة:** أي مقدار الذي يستطيع الفرد العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعه هذا الإنجاز.<sup>1</sup>

- **المثابرة والثوق :** وتشمل الحرية والتفاني في العمل وقوه الفرد العامل على تحمل المسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموضوع للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.<sup>2</sup>

### سادسا : مؤشرات الأداء الوظيفي performance indicator :

يعرف مؤشر الأداء بأنه عبارة عن قيمة أو صفة مميزة، ويمكن تصنيف مؤشرات الأداء إلى ما يلي:<sup>3</sup>

- **مؤشرات الأداء التقليدية:** تركز مؤشرات الأداء التقليدية على المؤشرات المالية، كما أنها تحيط بكل أنشطة المنظمة التشغيلية والعملياتية خصوصا مع توفر التقنيات المعاصرة ودورها في رسم وتحقيق سياسات الأداء في المنظمات، لذا لم تعد مؤشرات الأداء مقتصرة على المالية فقط، بل تجاوزتها لتشمل كل مناحي عمل ونشاط وممارسات

1 محمد نائل محمد ربيع، دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2016م، ص 23

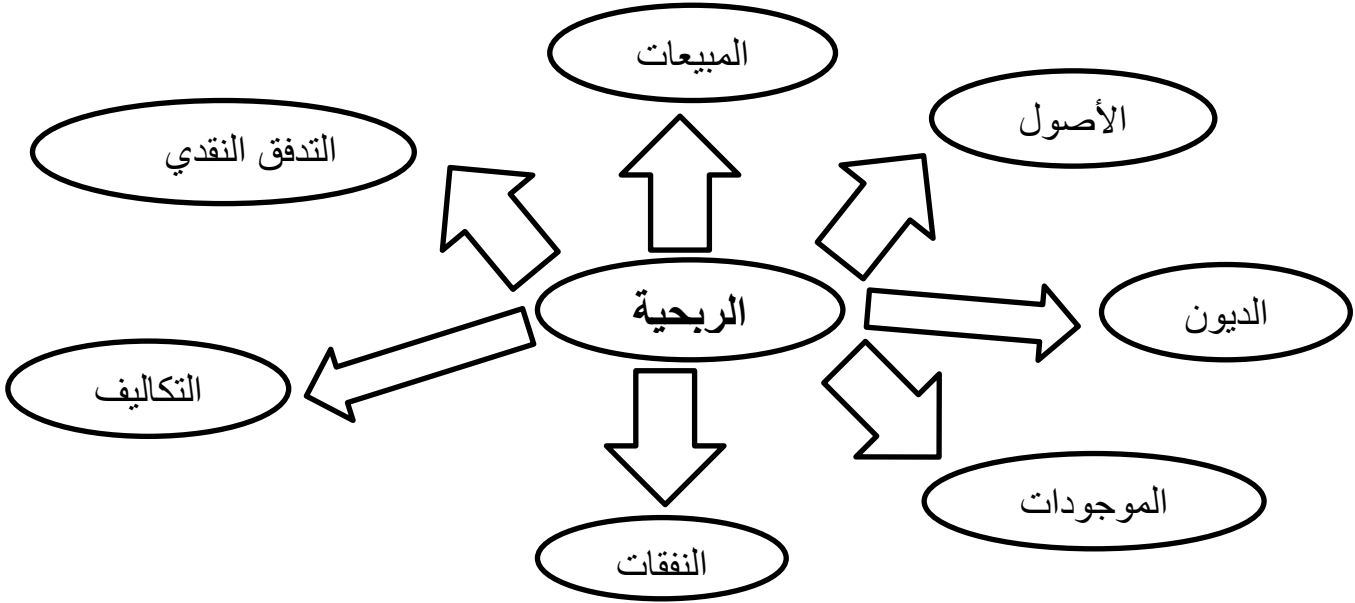
2 الحسيني، أحمد بن عبد الله، علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين، دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية بالرياض، 1994، ص72.

3 سوسن شاكر مجيد، تقويم جودة الأداء، دار صفاء للنشر، عمان، ط 1، . 2011، ص 18 .

## الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

المنظمة.

فإن الشكل التالي يظهر مجموعة تعرف باسم "مؤشرات (Bogan & English) وحسب الأداء القديمة" والتي تركز على التمويل كأساس لقياس الأداء.<sup>1</sup>



الشكل رقم 03 يوضح مؤشرات الأداء التقليدية

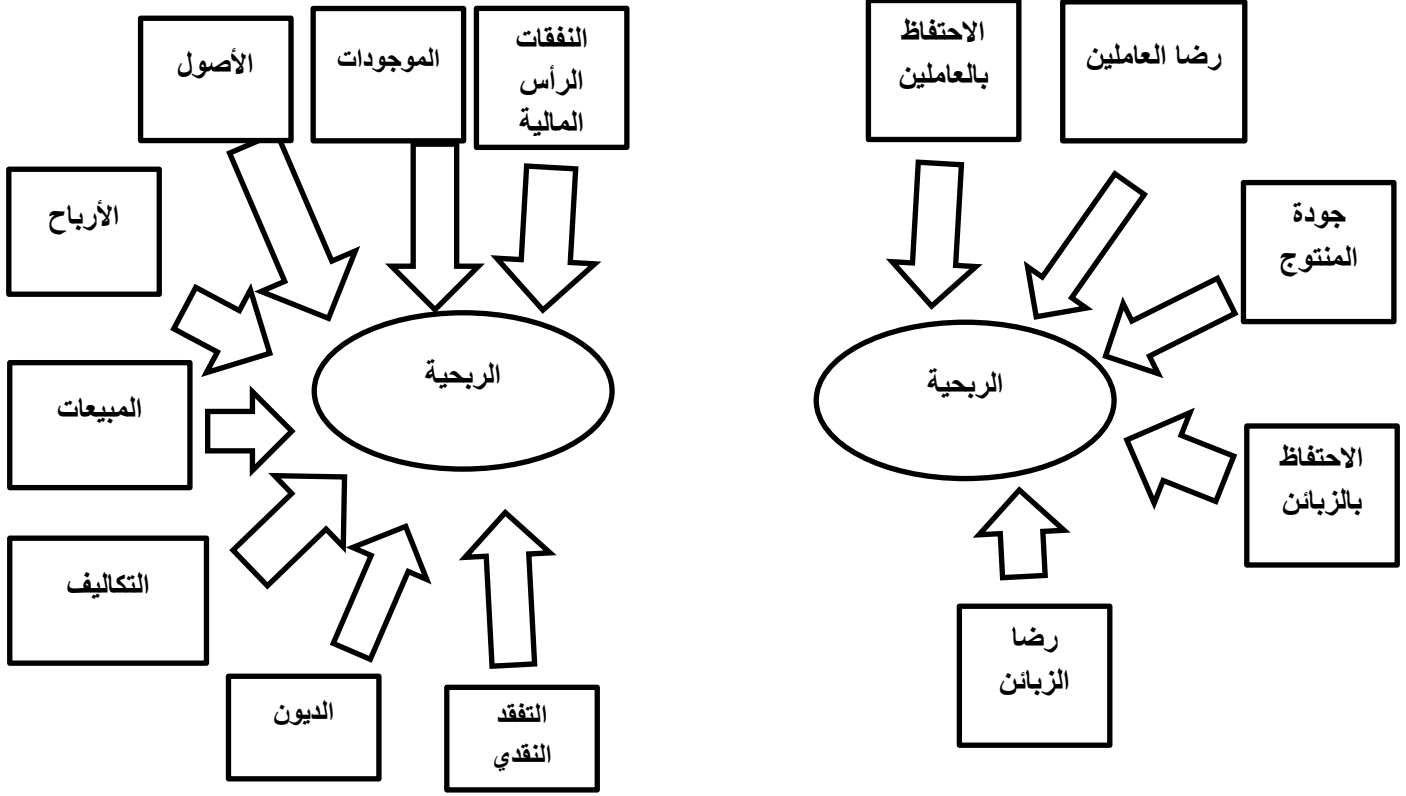
### مؤشرات الأداء الحديثة :

تستخدم مؤشرات الأداء الحديثة لقياس أداء المنظمات مؤشرات مالية وغير مالية، وهذا التحول في قياس مؤشرات الأداء انطلق من داخل المنظمة وتحتاج المنظمات لقياس مؤشرات الأداء إلى العوامل التالية السيطرة على الأنشطة التشغيلية المنظمة، وتغذية أنظمة الحوافز للعاملين، السيطرة على التخطيط

الشكل التالي يظهر المنهج الحديث لمؤشرات الأداء، إذ تظهر الجودة جانباً إلى جانب مع الجوانب المالية.<sup>2</sup>

1 صالح عوده الهللات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، دار حامد للنشر، عمان، ط1، 2016، ص 266.

2 صالح عوده الهللات، نفس المرجع ص26



الشكل رقم 04 يوضح مؤشرات الأداء الحديثة

سابعاً: قياس الأداء:

تعلق خطوات قياس الأداء جميع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي كالآتي:

\* ملاحظة الأفراد العاملين

\* التقارير الإحصائية

\* التقارير الشفوية

\* التقارير المكتوبة.<sup>1</sup>

1 نادر حامد عبد الرزاق، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة فلسطين، 2010، ص 22-23

### ثامنا: طرق تقييم الأداء

هي طرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للرؤساء على أداء مرؤوسيهـم وهي لا تعتمد على العوامل الموضوعية، وتختلف عن بعضها البعض في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها حيث تم إدراجها كالآتي:

\* **طريقه الترتيب البسيط:** تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، يضع المقيم كل فرد عام في ترتيب يبدأ في الأحسن أداء إلى الأسوأ، إذ ان الأفراد العاملين في القسم يعرف بان بعض الأفراد العاملين افضل من بعض الآخر، وتتميز هذه الطريقة بالبساط وسهولة الاستخدام، أما عيوبها فهي معرفة كيف يكون هؤلاء افضل من البعض الآخر، وما هي درجة الأفضلية، كما ان هذه الطريقة عرفه للتأثيرات الشخصية في علاقه المخيم بالفرد العامل، ويمكن معالجه هذا بالاعتماد على اكثر من مقيم في تقليل التحيز.

\* **طريقه المقارنة مزدوجة الثنائية:** يقوم بمقارنه كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين بحيث يتم تحديد مرتبه الفرد بين زملائه، فمثلا اذا كان هناك خمسة أفراد فاءنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث، وهكذا حتى يتم معرفه من هو الأفضل .

\* **طريقه التدرج:** يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين وفقا لهذه الطريقة بحيث يمثل كل تصنيف درجة معينه للأداء، لقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كالآتي: الأداء المرضي، الأداء الغير مرضي، والأداء المميز، حيث توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم، ومن ثم مقارنه أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجه أدائه.

\* **طريقه التدرج البياني:** تعتمد هذه الطريقة على عدد من الصفات، أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء بحيث تكون لكل صفة أو خاصيه درجه مرقمه، أو مصنفة بشكل متسلسل مثل: كميـه الإنتاج، نوع الإنتاج، الإبداع، التعاون وما إلى ذلك، وبناء عليه يتم تقييم كل فرد وفقا لدرجه امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قبل المقيم الذي يضع علامه تناسب مستوى الداء الموظف.<sup>1</sup>

1 علي ربيعة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، عمان، ص 91-95

## الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

### تاسعا : معوقات الأداء الوظيفي:

توجد العديد من المعوقات التي تؤثر على أداء العامل وذلك تبعا لمتغيرات ذات علاقة بطبيعة الوظيفة، أو نظام المؤسسة ويمكننا ان نجعلها في ما يلي :

الإضاءة، الحرارة، الضوضاء، التهوية، نمط الإشراف، عدم الكفاية في التسهيلات العمل والتركيبات، التجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، إلا ان هذه العوامل والتي يطلق عليها العوامل الخارجية ليس الوحدة المؤثرة على أداء العامل وإنتاجه ولكنها تتفاعل بشكل كبير مع العوامل الداخلية والتي يمكن ان ترتبط مع شخصيه العامل وذكاءه وقدرته الخاصة سماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل بالإضافة إلى ظروف العمل الاجتماعية 1.

ويجب النظر إلى هذه العوامل على أنها مؤثره على الجهد والقدرة، فعلى سبيل المثال: أي عطل في أي اله أو جهاز يمكن ان يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، كما ان السياسات الغير واضحة أو نمط الإشراف السيء يمكن ان يتسبب في التوجيه الخاطئ للجهود، إضافة إلى النقص في التدريب يمكن ان يتسبب في الاستغلال السيء للقدرات الموجودة لدى الفرد لذا فانه من اكبر و اهم مسؤوليات الإدارة نجد توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين وكذلك توفير بيئة تنظيميه مدعمة تقل فيها عوائق الأداء 2.

1 باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء : دراسة حالة البنك الموريتاني في التجارة الدوليةBMCi، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، 2009-2010،ص65

2 محمد قذري حسن، إدارة الأداء المتميز، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، ب ط، 2015/2014، ص 441

### خلاصة الفصل

من خلال ما سبق نستخلص أن الأداء الوظيفي يعتبر نتاج أفراد المنظمة، ومدى مساهمتهم في تحقيق أهدافها، كما انه عبارة عن يبذلها الفرد في المنظمات الحديثة للارتقاء بمستوى أدائها و أداء العاملين فيها، وتخصص الكثير من ميزانياتها لإيجاد السبل الكفيلة لرفع الأداء، وتحقيق مستويات إنتاجية عالية، كما ان نجاح أي مؤسسة يتوقف على أداء موظفيها، ولكي يكون هذا الأداء فعلا يستوجب توفير بعض الشروط، كتحديد أنشطة العمل والتصميم المناسب لها والمواصفات المطلوبة في الفرد الذي يقوم بتأدية العمل، لذا يجب على الإدارة أن تسعى لتحقيق كفاءة أداء موظفيها والعمل على إزالة ما يعيقهم ويؤثر على إنتاجهم .

**الجانب الميداني**

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

رابعاً: عينة الدراسة

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

### تمهيد :

بعد ما تم استعراض الجانب المنهجي والنظري للموضوع والتطرق إلى مختلف المفاهيم حول الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين ، سنحاول إسقاط ما تم تناوله من خلال إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة منقر للسميد والدقيق .....، حيث يتناول هذا الفصل وصفا مفصلا للإجراءات المنهجية المتبعة في إنجاز هذا البحث بدءا بالمنهج المعتمد عليه ثم الأداة التي تم الاعتماد عليها في الدراسة وصولا إلى عينه البحث ومجال الدراسة .

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

### أولاً : مجالات الدراسة

ان تحديد مجالات الدراسة يعد من اهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية وقد اتفق الباحثين والمختصين في مناهج البحث الاجتماعي على ان لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية وهي :

**الدراسة الاستطلاعية:** قصد التأكد من إمكانية إجراء الدراسة من طرف المؤسسة قمنا بزيارة أولية استطلاعية في 2020/01/03 وقد تم قبولنا من طرف المؤسسة ومن ثم بادرنا بإرساء القواعد البحثية لمواصلة الدراسة الميدانية بذات المؤسسة.

**أ- المجال المكاني:** أجريت الدراسة الميدانية بشركة منقر للإنتاج الدقيق والسميد ، والتي تقع في حدود المنطقة الصناعية بتراب بلدية حساني عبد الكريم ، دائرة الدبيلة ، ولاية الوادي ، وتم اختيار عينة من العمال المهنيين ،  
**تعريف بالمؤسسة:**

شركة منقر لإنتاج الفرينة والنخالة بحساني عبد الكريم ولاية الوادي ، وهي شركة ذات طابع خاص ، تقع في المنطقة الصناعية بحساني عبد الكريم ، بدأت نشاطها الفعلي كشركة لإنتاج الفرينة والنخالة بتاريخ 2002 /01/30 وبرأسمال للشركة يقدر ب : 30000000 دج أما فيما يخص نظام العمل في هذه الشركة فقد تم تحديد المدة القانونية للعمل بها بثمان ساعات يوميا ضمن دوام مستمر خلال خمسة أيام في الأسبوع ، وتشمل أيام الراحة العطلة الأسبوعية وعطل الأعياد الدينية والوطنية ، وتنتج الشركة مادتي الفرينة والنخالة فقط .  
**موقع الشركة:**

تقع شركة منقر لإنتاج الفرينة والنخالة في الطريق الوطني رقم 16 بلدية حساني عبد الكريم دائرة الدبيلة ولاية الوادي ، بمساحة إجمالية تقدر ب 400م<sup>2</sup> منها 500م<sup>2</sup> مساحة للتخزين وتحدها من الجنوب ولاية الوادي ومن الشمال بلدية الدبيلة ومن الشرق بلدية الطريفوي ومن الغرب بلدية كوينين ، وهي شركة مهمة ولديها 18 سنة خبرة في هذا المجال  
**الهيكل التنظيمي للشركة :**

**الرئيس المدير العام :** وهو المسؤول الأول عن الشركة وتتم أعماله مباشرة مع مديرية الإدارة العامة وكذا مع رؤساء المصالح الفرعية المختلفة .

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

**الأمانة العامة:** الأمانة العامة للمصالح الإدارية تتجلى مهامها في ما يلي:

- تتلقى المعلومات مثل المراسلات والمكالمات الهاتفية.

- تقوم بتسجيل المعلومات على مستندات خاصة ثم ترتيبها .

- تبليغ الأوامر والتعليمات الصادرة عن المدير .

- حفظ المراسلات الخاصة بالمدير .

- إدارة البريد الصادر والوارد.

**مدير الإدارة العامة:** ويقوم بالتنسيق مع المصالح المختلفة في الشركة، كما يحدد القرارات

مع المجلس الإداري عبر اجتماعاته الدورية.

**مصلحة المستخدمين :** وهي المصلحة المسؤولة عن العمال وكيفية توظيفهم ومعالجة

أجورهم ورواتبهم ومتابعة كل انشغالاتهم وطرحها للمجلس الإداري .

**مصلحة التجارة :** وهي المصلحة المسؤولة عن بيع المنتج داخل وخارج الولاية ، وتضم

قسم التجارة وهو المسؤول عن العلاقة التجارية بين الزبائن والشركة .

**مصلحة المحاسبة والمالية:** تعتبر العمود الفقري للشركة، ولها مكانة متميزة وذلك بصفقتها

تشرف على وظيفة حساسة، وهي تقديم دورات النشاط الخاصة بقيام الشركة من تمويل

وتجهيز، وهي المسؤولة عن تحصيل الحقوق وتسديد الديون وتضم قسم المحاسبة والمالية

الذي يتولى تحصيل حقوق الزبائن بالتنسيق مع مصلحة التجارة.

**مصلحة الإنتاج:** هدفها الأساسي إنتاج مادتي الفرينة والنخالة وفقا للبرنامج المسطر للإنتاج،

وتسعى على تحسين هذا الإنتاج لكي يتماشى مع المقاييس الدولية المعمول بها، وتتقسم هذه

المصلحة إلى قسمين هما : قسم الإنتاج وقسم المخبر ، وتضم مصلحة الإنتاج العدد الأكبر

من العمال موزعين على مختلف ورشات الإنتاج ، وتسهر هذه المصلحة على تنفيذ البرنامج

المسطر .

أما المخبر فمهامه هو اخذ العينات من المواد الأولية، ويقوم بتحليلها من اجل معرفة

مطابقتها للمقاييس المعمول بها، وإعطاء الإشارة لبداية الطحن.

**مصلحة الصيانة:** وتتقسم إلى قسمين وهما، قسم الصيانة وقسم الوسائل العامة، بحيث ان

قسم الصيانة يشرف عليه رئيس القسم ويقوم بإصلاح وصيانة كل الوسائل وعتاد الإنتاج

حال العطب، ويشرف على ورشة الميكانيك والتصليح، يعد برنامج سنوي للصيانة أما قسم

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

الوسائل العامة فهو يعمل على المحافظة على أماكن العمل داخل الشركة والتكفل بنقل البضاعة أو جلبها، وكذلك التكفل بنقل العمال في مهمات رسمية.

**مصلحة التخزين:** وهي المسؤولة عن تخزين كل المواد والحفاظ عليها من التلف ، 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 مسؤولاً عن دخول وخروج المنتج .

**ب-المجال الزمني :** قمنا بأول زيارة للشركة بتاريخ 2020/01/03 في دراسة استطلاعية أولية ، حيث اتصلنا بالمدير وتم استقبالنا من طرفه وشرحنا له غرضنا من الزيارة ، بحيث تجاوز معنا وقدم لنا كل التسهيلات المتعلقة ببحثنا وزودنا بكل المعلومات العامة المتعلقة بالشركة ،

**ج-المجال البشري :** يتكون مجتمع الدراسة من العمال المهنيين في شركة منقر للإنتاج السميد والدقيق ببلدية حساني عبد الكريم ولاية الوادي ، والذين يبلغ عددهم 80 عاملاً مهنيًا ، يزاولون أعمالاً مختلفة تشمل قيادة الآلات والتخزين والتنظيف والوقوف على كافة الورشات الإنتاجية ، التعبئة ، التفريغ ، التوزيع وغيرها من الأعمال المهنية .

### ثانياً : منهج الدراسة

يعرف عبد الرحمان بدوي المنهج بأنه الطريق الذي يحتوي على مجموعة منظمة من القواعد التي يتبعها الباحث للوصول إلى المعرفة.<sup>1</sup>

وانطلاقاً من موضوع بحثنا الذي يدور حول الحوافز وعلاقته بالأداء الوظيفي ، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي لأنه يتلاءم مع طبيعة المشكلة المدروسة ومتابعتها ميدانياً ، وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي:

هو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي، للوصول إلى أغراض محددة لوضع اجتماعية معينة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمان بدوي، منهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، ط 03، 1977، ص03.

<sup>2</sup> صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي، دار العلوم عنابة، ب ط، 2003، ص147.

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

أو هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصورها كما وكيفا عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة.

الهدف من هذا المنهج هو وصف الظاهرة وصفا دقيقا حتى يتم تشخيصها استنادا لما هو موجود في الواقع ، وكذلك جمع المعلومات الحقيقية والمفصلة للظاهرة المدروسة ن وإجراء مقارنة مع الظواهر الأخرى.

### ثالثا : أدوات جمع البيانات

تعتبر أدوات جمع البيانات الوسيلة الأساسية للحصول على الحقائق التي يسعى الباحث للوصول إليها ، فهي مجموعة الوسائل والأدوات الفنية التي تستخدم في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة ، والتي تشكل التصور النظري العام ونظرا لموضوع الدراسة المتعلق بالحوافز وعلاقتها بأداء العاملين قد اعتمدت على الأدوات التالية .

-المقابلة : هي محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين ، بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث لتعريفه من اجل تحقيق أهداف<sup>1</sup>.

وتعرف أيضا بانها نوع من أنواع التفاعل اللفظي يتم عن طريقه موقف مواجهة ، يحاول فيها الشخص القائم بالمقابلة ان يحصل على معلومات وأراء أو معتقدات شخص اخر أو مجموعة أشخاص آخرين<sup>2</sup>.

إذا فالمقابلة تساعدنا على تحصيل معلومات قد يصعب الوصول إليها في بعض الوثائق أو لدى المبحوثين بحيث تعطي لنا الفرصة للاتجاه إلى المسؤولين للحصول على المعلومات اللازمة والتي نفيدها في هذا البحث وعليه فهي تعد وسيلة مساعدة لنا فهي تختصر الجهد والوقت بالتوجه إلى مصدر المعلومة مباشرة

الملاحظة : هي المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة ، وتسجيل الملاحظات عنها والاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة ، بغية تحقيق

افضل النتائج والحصول على ادق المعلومات.<sup>3</sup>

1 محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، دار وائل للنشر، ط2، 1999، ص55

2 عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع النشأة و التطور، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص159

3 عبد الله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي، مكتبة الشعاع . الإسكندرية، ط1، 1996، ص118

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

وأیضا هي مشاهدة الظواهر من قبل الباحث أو من ينوب عليه ، أي أنها الاعتبار المنبه للظواهر والحوادث بقصد تفسيرها واكتشاف أسبابها والتنبؤ بسلوك الظاهرة والوصول إلى القوانين التي تحكمها .<sup>1</sup>

إذا عند الجولة الاستطلاعية نلجأ إلى الملاحظة وذلك بالنزول إلى الميدان الذي تم التوقف عنده مع الظاهرة التي نريد دراستها خلال فترة قصيرة نسبيا ، ونقوم بجمع المعلومات التي تفيد البحث وتساهم في تقدمه .

فالملاحظة تتيح لنا ملاحظة طبيعة العمل الذي يمارسونه العمال ، وملاحظة الجو السائد وظروف العمل داخل المصنع ، وملاحظة كيفية تعامل هؤلاء العمال مع بعضهم البعض ، وكذلك ملاحظة كيفية تعامل المسؤولين مع هؤلاء العمال .

**الاستمارة :** هي وثيقة تتضمن مجموعة من الأسئلة توجه إلى المستجوبين وهم أفراد العينة التي استخرجها الباحث بغرض التحقق من فرضيات البحث ، وينتظر من هؤلاء المستجوبين ان يقدموا إجابات في مسائل ونقاط معينة مرتبطة بأهداف الدراسة .<sup>2</sup> هي وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث ، تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي ومناسب .<sup>3</sup>

وقد استخدمت هذه الأداة في دراستنا وقمنا بصياغة أسئلتها في شكلها النهائي وتضمنت 32 سؤالا موزعين على أربعة محاور

**المحور الأول :** البيانات الشخصية تضم 06 بنود تتعلق بمعلومات حول المبحوثين

**المحور الثاني :** بيانات خاصة بنظام الحوافز المادية وتضمنت 08 أسئلة

**المحور الثالث :** بيانات خاصة بنظام الحوافز المعنوية وتضمنت 08 أسئلة

**المحور الرابع :** بيانات خاصة بالأداء الوظيفي للعاملين ويضم 10 أسئلة .

والجدول الاتي يوضح كيفية توزيع بنود الاستبيان :

<sup>1</sup> فايز جمعة صالح النجار، أساليب البحث العلمي، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص68

<sup>2</sup> سعيد سبعون، مرجع سابق، ص156

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج و أساليب البحث العلمي، دار صفاء، عمان، ط1، 2010، ص82

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

الأبعاد	أرقام العبارات	المجموع
البيانات الشخصية	1-2-3-4-5-6	6
الحوافز المادية	7-8-9-10-11-12-13-14	8
الحوافز المعنوية	15-16-17-18-19-20-21-22	8
الأداء الوظيفي	23-24-25-26-27-28-29-30-31-32	10

**جدول رقم 01:** يوضح كيفية توزيع بنود أسئلة الاستبيان لكل من البيانات الشخصية

والحوافز المادية والحوافز المعنوية والأداء الوظيفي

ولقد قمنا بعرض الاستبيان في صورته الأولية على المشرف، وتم العمل بملاحظاته وتعديلاته من خلال تعديل اربع ( 4 ) عبارات لتكون في صياغتها النهائية وذلك وفق الجدول الاتي :

رقم العبارة	العبارة قبل تعديلها	العبارة بعد تعديلها
15	تتلقى عبارات الشكر والثناء قيامك بعمل مهم	تتلقى عبارات الشكر والثناء عند قيامك بعمل مهم
24	تقوم بإنجاز المهام والمسؤوليات المطلوبة منك أثناء العمل	تقوم بإنجاز المهام المطلوبة منك أثناء العمل
31	قدراتك وخبراتك السابقة هي التي تحدد درجة فعالية مجهودك	قدراتك السابقة هي التي تبين تأثيرك على المجهود الذي تقوم به
32	انت مدرك لانطباعك عن العمل الذي تقوم به	انت على دراية بالعمل الذي تقوم به وكيفية ممارسة دورك في المؤسسة

**جدول رقم 02:** يوضح العبارات التي تم تعديلها في الاستبيان

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

### رابعا : عينة الدراسة

يعتبر اختيار العينة من اهم الموضوعات التي على الباحث القيام بها عند إجراء بحثه ، وتطبيق اختباره عليها ، وذلك كي تؤدي الدور المرجو منها <sup>1</sup>.  
العينة هي تلك المجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث ، ويجرى عليها الاختبار أو التحقق ، على اعتبار ان الباحث لا يستطيع موضوعيا التحقق من كل مجتمع البحث نظرا إلى الخصائص التي يتمتع بها هذا المجتمع <sup>2</sup>.  
وقد تم اختيارنا للعينة بطريقة المسح الشامل لكل العمال المهنيين لهذه الشركة والذي يقدر عددهم ب 80 عاملا .

1 رحيم يونس والعزاوي ، مرجع سابق، ص161

2 سعيد سبعون ، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبية للنشر ، ط2، 2012، ص135

### خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة المتعلقة بالدراسة ، بحيث استعرضنا في الأول مجريات الدراسة الاستطلاعية المهيأة للإجراءات في الدراسة الميدانية ، كما تعرضنا إلى وصف المنهج المستعمل وكذا الأدوات المستعملة في جمع البيانات ، بعدها قمنا بوصف مجتمع الدراسة ، كما تم تحديد الإطار الزمني والمكاني والبشري للدراسة ، وفي ختام ذلك تطرقنا إلى ذكر الأساليب الإحصائية المستعملة

## الفصل الخامس: التصور الميداني للدراسة

بعد الدراسة الاستطلاعية بداية السنة - في شهر أكتوبر- والتي تأكدنا من خلالها قابلية مجتمع البحث للدراسة الميدانية لموضوعنا، وتم بعدها بشهرين ( نوفمبر وديسمبر) مقابلة مسؤولي المؤسسة لتوضيح عدد من المسائل المرتبطة بكيفية إجراء الدراسة منها :

- العمال المهنيين المعنيين بالاستبيان
- أهداف الدراسة وطبيعة الأسئلة
- برنامج الزيارات القادمة ( المواعيد )

وبعد تحضيرنا لمختلف الأدوات ( الملاحظة ، المقابلة ، الاستبيان ) كان من المفروض ان تتم الدراسة الميدانية كالتالي :

### الملاحظة :

تتمثل في ملاحظة طبيعة وظروف العمل ملائمة أو غير ملائمة في الشركة ، وذلك من خلال ملاحظة الظروف الفيزيائية كالإضاءة ، الحرارة ، الضوضاء ، التهوية والآلات والمعدات من حيث الحداثة ، التطور... ، وكذلك ملاحظة إمكانية توفر النظافة الدائمة لمكان العمل وأيضا توفر وسائل الحماية العامة والفردية للعمال ووسائل الترفيه في أوقات الراحة ، وكذلك إمكانية وجود جو مناسب للعمل وذلك من خلال توفر الاحترام المتبادل ما بين العمال والتنسيق فيما بينهم في العمل ، وتوفير وسائل النقل للعمال وملاحظة احترام العمال لتوقيت العمل ، وكل هذه الظروف مجتمعة لها تأثير في زيادة حوافز العمال والتي بدورها تؤثر وبطريقة مباشرة على تحسين وتطوير أداء العمال وهذا ما يؤدي إلى زيادة إنتاج الشركة

### المقابلة :

أما بالنسبة للمقابلة فقد تم تحضير عدد من الأسئلة المختصرة ( 6 أسئلة ) في دليل المقابلة وكنا بصدد طرحها على المسؤولين ، حيث رأينا ان هذه الأسئلة لا يمكن إيجاد لها أجوبة لدى العمال ، وبالتالي إيجاد الأجوبة لدى المسؤولين تفيدنا في تحليل البيانات والتي تساعدنا في الوصول إلى النتائج العامة للدراسة .

## الفصل الخامس: التصور الميداني للدراسة

### الاستمارة :

أما الاستبيان فقد قمنا بتصميمه فهو يحتوي على 4 محاور ( البيانات الشخصية ، الحوافز المادية ، الحوافز المعنوية ، الأداء الوظيفي ) ويحتوي على 32 سؤالاً وقمنا بعرضه على الأستاذ لأجل تحكيمه وتعديله ، وحيث قمنا في هذه الدراسة باختيار عينة بطريقة المسح الشامل على كل العمال المهنيين بمؤسسة الدراسة والذين عددهم 80 مفردة ( عاملاً ) وبعد الانتهاء من تعديل الاستبيان كنا بصدد توزيعه على العمال ، وبعد الحصول على أجوبة الاستبيان من العمال ، كنا سنقوم بتفريغ معطياته في جداول وذلك من خلال تحليل البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين ثم تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى والفرضية الثانية وكنا في هذه العملية بصدد استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وهذا عند الوصول إلى النتائج العامة للدراسة والتي سيتم مناقشتها وتفسيرها ، تؤدي بنا إلى إيجاد العلاقة بين المتغيرين وصحة تحقق هذه الفرضيات ، وكنا سوف نعتمد في دراستنا استخدام معامل ارتباط بيرسون والنسب المئوية لقياس ثبات الاستبيان .

### النتائج :

من خلال هذه الإجراءات الميدانية وتفريغ البيانات وتحليلها سوف تجيبنا على الأسئلة المطروحة وكذا إلى أي حد تحققت فرضيات الدراسة.

خاتمة

لقد حظيت الحوافز باهتمام العلماء والباحثين من مختلف التوجهات النظرية ، باعتبارها متغيرات تؤثر تأثيرا كبيرا على العمال ورفع مسوى أدائهم وبالتالي فهي لها تأثيرا غير مباشر على أهداف المؤسسة وتوجهاتها وتطلعاتها ، وذلك فكل مؤسسة لها نظام حوافز خاص بها وهذا لماله من أهمية بالغة في تحقيق نجاح أي مؤسسة لكونه الأساس الذي تبنى عليه إنتاجية المؤسسة بدءا بتحفيز عمالها وانتهاء برفع إنتاجيتهم وهو يمثل العمود الفقري في استقرارها واستقرار عمالها لذا كان من الضروري الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر من اهم عناصر الإنتاج لماله من أهمية في نجاح المؤسسة .

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المعاجم والقواميس

1. أحمد زاكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة بيروت للنشر و التوزيع، 1992،
2. زكريا، أبو الحسن، معجم مقاييس اللغة، دار الجيل، بيروت، 1990

ثانياً : الكتب

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية الإدارة العصرية، رأس المال الفكري، القاهرة، 2004.
2. أحمد سيد مصطفى، المدير، المهارات و السلوكية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005.
3. أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت 1979
4. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2000،
5. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2001
6. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر و التوزيع، الأردن، ط 01، 2011
7. براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية و دورها في سقل و تمكين قدرات الأفراد، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015
8. بلقاسم، سلاطنية، وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007،
9. ثناء إبراهيم، موسى فرحات، الرقابة على أداء العاملين، المكتبات الجامعية القاهرة الكبرى، دار الثقافة العلمية، الإسكندرية، مصر، 2000،
10. جمال محمد أبو شنب، علم الاجتماع الإداري، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ب ط، 2013

## قائمة المصادر والمراجع

11. حسين عمر الحراشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، عمان، ط 1، 2011
12. حورية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999-2000،
13. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، دار صفاء، عمان، ط 1، 2010
14. زهير بغول، الوجيز في الفكر الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية قسنطينة، بدون طبعة، 2001
15. سعاد، نايف البرنوطي، أساسيات إدارة الأعمال، الشركة العربية المتحدة، القاهرة، 2004،
16. سعد عمان أبو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، بدون سنة
17. سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006.
18. سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، العدد 1، المجلد 27، 2011،
19. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، دار وائل للإنتاج و التوزيع، عمان، الأردن، 2002.
20. سوسن شاكر مجيد، تقويم جودة الأداء، دار صفاء للنشر، عمان، ط 1، . 2011 .
21. صالح عوده الهلالات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، دار حامد للنشر، عمان، ط 1، 2016
22. صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي، دار العلوم عنابة، ب ط، 2003.
23. صلاح، الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات العصرية، القاهرة.
24. عادل الجودة، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، 2000،
25. عبد البارئ إبراهيم الدرة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، عمان، الأردن، 2003.

## قائمة المصادر والمراجع

26. عبد الرحمان بدوي، منهاج البحث العلمي، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، ط 03، 1977.
27. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي إدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996
28. عبد الله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي، مكتبة الشعاع. الإسكندرية، ط1، 1996، ص118
29. عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع النشأة والتطور، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر
30. عبد الوهاب علي، الحوافز في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة، الرياض 1982،
31. علي ربايعة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، عمان،
32. علي، الحوافز و الدوافع، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1948 بدون طبعة،
33. علي، السلمي، الحوافز والدوافع، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1984،
34. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد و العشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، ط1، 2006،
35. فايز جمعة صالح النجار، أساليب البحث العلمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008
36. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، دار وائل للنشر، ط2، 1999، ص55
37. محمد فريد الصحن وسعيد محمد المصري : إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1997
38. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف)، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2014،
39. محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، ب ط، 2015/2014، ص
40. محمد نايف، الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير، عمان، الأردن، 2006، بدون طبعة

## قائمة المصادر والمراجع

41. مصطفى عاشوري، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوظيفية للكتاب، 1992.
42. مصطفى يوسف كافي، سمير أحمد حمودة و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013
43. منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، دار الجامعات العصرية، بدون طبعة، 1980.
44. منير، نوري، تسيير الموارد البشرية، دوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010،
45. مهدي حسن، إدارة الأفراد في منظور كمي، مكتبة الأقصى، عمان، 1984، بدون طبعة.
46. نادر، أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010،
47. نبيل الحسيني ومدحت مصطفى راغب، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، القاهرة، الشركة العربية للنشر و التوزيع، 1992،
48. نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2011
49. نور الدين، حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، ط1، 2001،
50. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.

### ثالثاً: الرسائل الجامعية

1. باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء: دراسة حالة البنك الموريتاني في التجارة الدولية BMCI، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2009-2010
2. جمال مراد، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي، مذكرة ماجستير، (منشورة)، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، 2011.

## قائمة المصادر والمراجع

3. الطاهر الوافي، التحفيز و أداء الممرضين : دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عالية صالح بمدينة تبسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاجتماعية، 2011-2012، غير منشوره.
4. عبد العزيز شنيق، الحوافز و الفاعلية التنظيمية : المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجا، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أوت سكيكدة، كلية العلوم الاجتماعية، 2006-2007، غير منشوره.
5. عبد الله حمد، محمد الحسائي، أثر الحوافز المادية في تحسين الأداء لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم سلطنة عمان، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الأردن، 2011
6. عبد الله محمد الحسائي، أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين الأداء العاملين في وزارة التربية و التعليم سلطنة عمان، رسالة ماجستير، عمان، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، 2011
7. غازي حسن، عودة الحلايبة، أثر الحوافز المادية في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
8. محمد الحسن، التجاني يوسف، التحفيز وآثاره في تحقيق الرضاء الوظيفي، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي،
9. محمد نائل محمد ربيع، دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2016م
10. نادر حامد عبد الرزاق أبو شرخ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإيصالات الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة الأزهر بغزة، كلية الاقتصاد، 2010، غير منشورة

## قائمة المصادر والمراجع

11. نادر حامد عبد الرزاق، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة فلسطين، 2010، ص 22-23
12. وحيدة، شريف، التحفيز و طبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2009، ص 40-
13. وهيبة مقدود، التحفيز و دوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2008،

### رابعاً: المجالات والدراسات :

1. الحسيني، أحمد بن عبد الله، علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين، دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية بالرياض، 1994.
2. عبد الباري إبراهيم دره، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث و دراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 382، القاهرة 2003
3. محمد عبد الفتاح ياغي، تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية، عمان، دراسة ميدانية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1986،
4. موسى اللوزي، اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل، دراسات السلسلة، العلوم الإنسانية، مجلد 22 العدد 6، عماده البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 1995.

### خامساً: المراجع الأجنبية

1. Kiyoshi Takashi(2006):”Effect of Wage and Promotion Incentives Motivation Levels of Japanese Employees .”
2. Naima Abdullah(2010): “The Impact of Motivation on Employee Performance: Astudy of Nationlinl Somalia
3. Dictionnaire Larousse de la langue française 2001
4. Grand Larousse Universel ،vol11، Paris، Larousse-Bordas،1997،

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم الاجتماع ماستر تنظيم وعمل

**الأستاذ الفاضل:**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير في إنجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل تحت عنوان الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين، وعليه لنا عظيم الشرف ان نضع بين أيديكم هذه الاستمارة، نرجو من سيادتكم الموقرة تحكيمها من حيث:

- قياس العبارات ما وضعت لقياسه.

- سلامة الصياغة اللغوية للعبارات.

- التعديل المقترح للعبارات ان وجد.

ولكم منا جزيل الشكر و التقدير

-الطالبان :

-قويدري صالح

-بوتة خالد

-الأستاذ المشرف:

-د: الأزهر ضيف

**- البيانات الشخصية :**

- السن  سنة

- عدد الأولاد :

- المستوى التعليمي :

بدون مستوى  / ابتدائي  / متوسط  / ثانوي  / جامع

- الحالة العائلية : متزوج  / أعزب  / مطلق  / أرمل

- الوضعية المهنية : دا  / مؤقت  / آخر

- الخبرة المهنة  سنة

- بنود الاستمارة : تحتوي الاستمارة على ستة وعشرون بند.

الحوافز المادية : ثمانية ( 8 ) بنود

الحوافز المعنوية : ثمانية ( 8 ) بنود

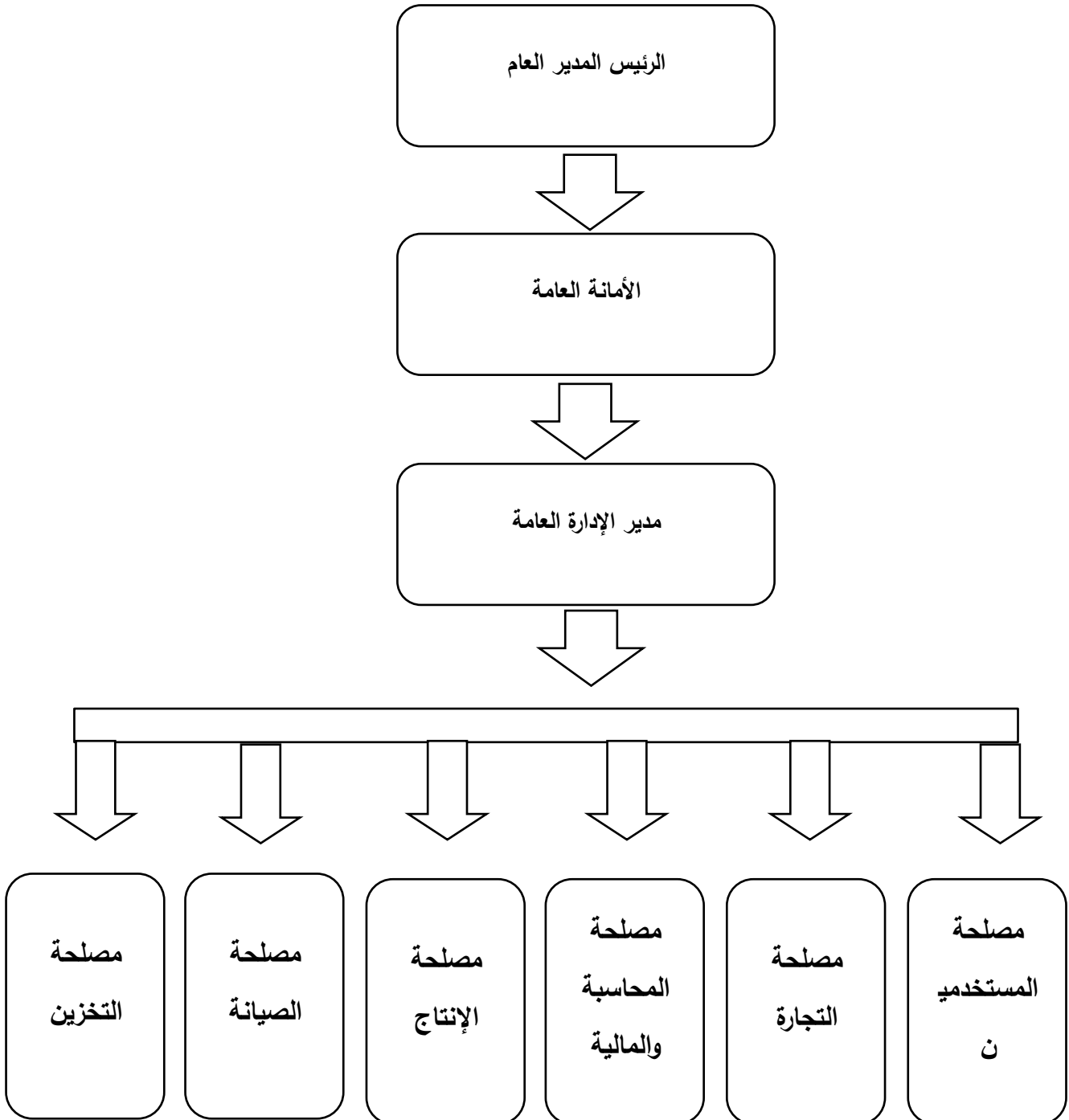
الأداء الوظيفي : عشرة ( 10 ) بنود

المتغير	الرقم	البند	نعم	أحيانا	لا
	1	تتلقى مكافئات مالية من مؤسسة العمل اذا قمت بعمل جيد			
	2	يغطي راتبك متطلباتك اليومية			

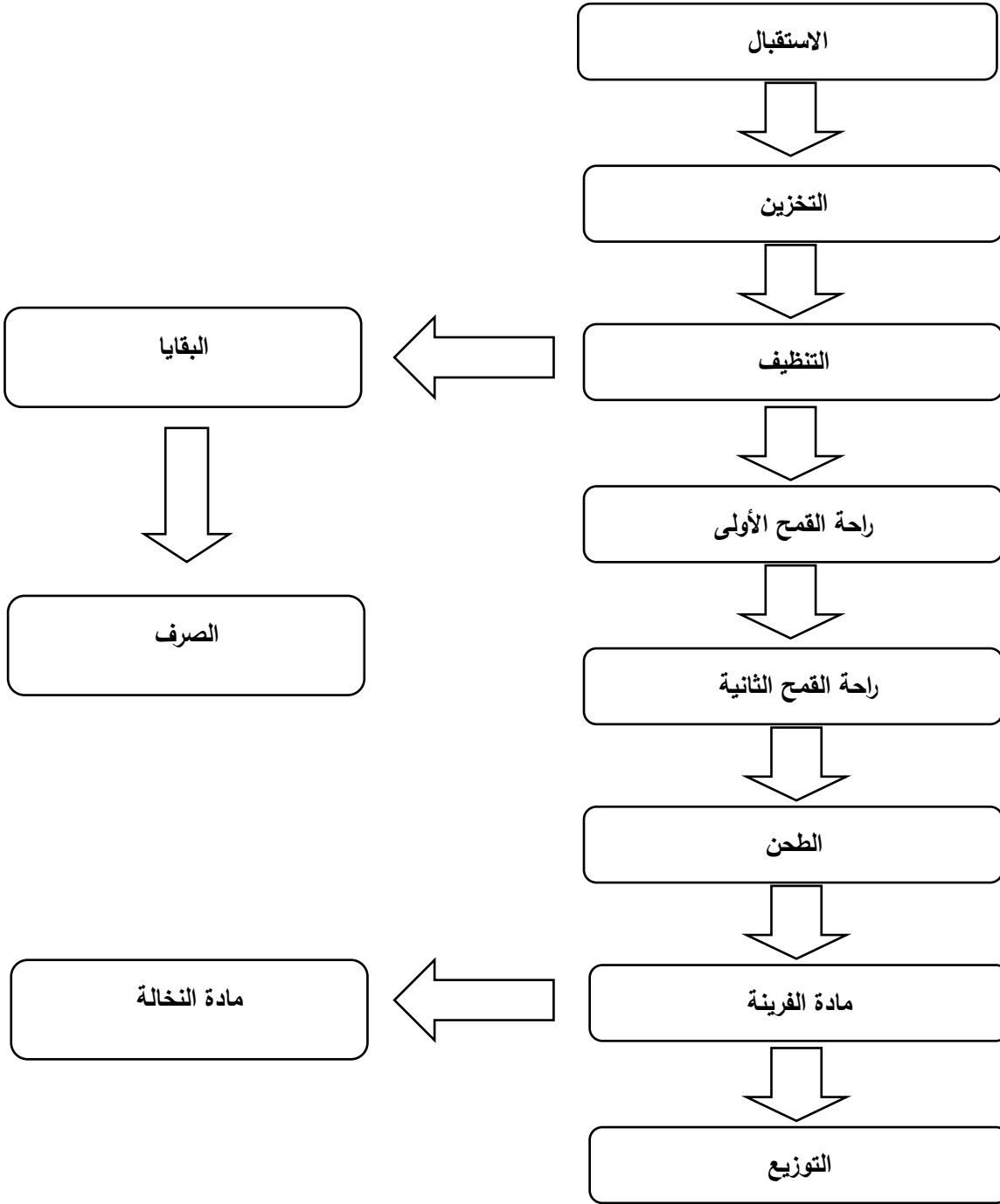
			تقدم لك مؤسسة العمل قروض مالية اذا احتجت ذلك	3	الحوافز المادية
			تعويضك المؤسسة ماديا عن العمل إضافي الذي تقوم به في المؤسسة	4	
			تتلقى تعويضا ماليا عن حوادث المرور	5	
			تتلقى إعانات مالية من مؤسسة العمل اذا احتجت ذلك	6	
			تمنح لك زيادات مالية في مواعيد محددة مسبق امن طرف المؤسسة	7	
			تشاركك المؤسسة في أرباحها في اخر السنة	8	
			تتلقى عبارات الشكر والثناء عند قيامك بعمل مهم	9	
			تترقى في منصبك عند بلوغك فترة العمل المحدد للترقية	10	
			يتم إشراكك في اتخاذ قرارات تهم المؤسسة اذا تطلب الأمر ذلك	11	الحوافز المعنوية
			تشعر بالأمن والاستقرار داخل المؤسسة	12	
			تعمل المؤسسة على توفير الاحترام المتبادل بينك وبين زملائك	13	
			تتوفر ظروف عمل ملائمة في المؤسسة	14	
			تقوم مؤسسة العمل بإضافة مهام جديدة في عمالك	15	

			يتم منحك جوائز تقديرية نظير ما تقوم به في المؤسسة	16	
			تحقق مؤسسة العمل إنتاجية كبيرة خلال السنة	17	الأداء الوظيفي
			تقوم بإنجاز المهام المطلوبة منك أثناء العمل	18	
			تحقق المؤسسة أرباح كبيرة من خلال عملها	19	
			تعمل جاهدا على تطوير أدائك	20	
			تعمل المؤسسة على استغلال قدراتك لأجل رفع كفاءتك	21	
			انت على دراية بالعمل الذي تقوم به وكيفية ممارسة دورك في المؤسسة	22	
			تعمل المؤسسة على تحقيق جودة عالية في المنتجات	23	
			تعمل دائما على تحقيق أهداف المؤسسة	24	
			قدراتك السابقة هي التي تبين درجة التأثير على مجهودك	25	
			انت راضي على عملك في المؤسسة	26	

## الهيكل التنظيمي لإدارة المؤسسة



## المخطط التكنولوجي لصناعة منتوج النخالة والفريينة



## دليل المقابلة:

السؤال	الرقم
ما هي الانشغالات التي يطرحها عليكم العمال	1
كيف تقومون بمعالجة هذه الانشغالات	2
أوجد لديكم القدرات الكافية لتلبية هذه الانشغالات	3
لماذا لا توجد لديكم أماكن لوسائل الترفيه للعمال	4
ما هي الطرق التي تتخذونها لمتابعة ظروف العمال الاقتصادية والاجتماعية	5
ما مدى تطلعاتكم المستقبلية لتحقيق أهداف المؤسسة	6