

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة بعنوان:

نظام حوافز العمل وعلاقته بأداء العاملين في المؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الصناديق البلاستيكية

مذكرة مكملّة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علم اجتماع

تخصص: تنظيم و عمل

إشراف الأستاذ:

أ.د. لوحيدي فوزي

إعداد الطالب:

• حسينات توفيق

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. غربي خالد	استاذ بجامعة الشهيد حمة لخضر الوادي	رئيسا
د. فوزي لوحيدي	استاذ بجامعة الشهيد حمة لخضر الوادي	مشرفا ومقررا
د. لسود منال	استاذ بجامعة الشهيد حمة لخضر الوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2025-2026

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة بعنوان:

نظام حوافز العمل وعلاقته بأداء العاملين في المؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الصناديق البلاستيكية

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علم اجتماع

تخصص: تنظيم و عمل

إشراف الأستاذ:

أ.د. لوحيدي فوزي

إعداد الطالب:

• حسينات توفيق

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. غربي خالد	استاذ بجامعة الشهيد حمة لخضر الوادي	رئيسا
د. فوزي لوحيدي	استاذ بجامعة الشهيد حمة لخضر الوادي	مشرفا ومقررا
د. لسود منال	استاذ بجامعة الشهيد حمة لخضر الوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2025-2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و تقدير

الحمد لله والشكر أولا وأخيرا على فضله وكرمه وبركته
الذي أنعم علينا بالتوفيق

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير لأستاذنا الفاضل الدكتور
فوزي لوحيدي الذي لم يبخل علينا وعلى صبره معنا وعلى
ما قدمه لنا من توجيهات ونصائح قيمة .

وكما يسعدنا أيضا أن نتقدم بخالص الشكر والإمتنان إلى
أساتذة علم الاجتماع .

وكذلك نتوجه بالشكر إلى كل إدارات كلية العلوم
الاجتماعية والانسانية وكل من قدم لنا يد العون في إنجاز
هذا البحث جزاهم الله جميعا خير الجزاء

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة صناعة الصناديق البلاستيكية للصناديق البلاستيكية بولاية المغير، إضافةً إلى الوقوف على دلالة الفروق في هذه العلاقة بناءً على متغير الأقدمية في العمل. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كإطار منهجي لتحليل الموضوع قيد البحث.

تكوّنت عينة الدراسة من (25) عاملاً من عمال مؤسسة الصناديق البلاستيكية، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية. ولجمع البيانات، تم استخدام أداتين من إعداد الطالب، تمثلت الأولى في مقياس لنظام الحوافز، في حين تمثلت الثانية في مقياس للأداء الوظيفي، وذلك بعد التأكد من صدقهما وثباتهما وفق المعايير العلمية المعتمدة.

تمت معالجة البيانات المتحصّل عليها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) في نسخته رقم (20)، حيث تم اعتماد اختبار (ت) لقياس دلالة الفروق الإحصائية بين المتغيرات. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة الصناديق البلاستيكية صناعة الصناديق البلاستيكية.

كما بيّنت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي تعزى لمتغير الأقدمية، مما يدل على أن سنوات الخبرة أو مدة الخدمة لا تؤثر على العلاقة بين نظام الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي.

وقد تمت مناقشة هذه النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، وقدّمت الدراسة في ضوء ما توصلت إليه جملة من التوصيات، أبرزها التأكيد على وجود علاقة إيجابية بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي، مما يستدعي من القائمين على المؤسسة العمل على تعزيز نظام الحوافز بشكل عادل ومنصف يعكس حاجات العاملين ويحفّزهم على تحسين أدائهم بغض النظر عن جنسهم أو مدة أقدميتهم في المؤسسة.

Summary:

This study aimed to **investigate the relationship between the incentive system and job performance** among the workers of **صناعة الصناديق البلاستيكية Plastic Box Company in El M'Ghair Province**, in addition to examining the **significance of differences in this relationship based on the seniority variable**. The study adopted the **descriptive approach** as the methodological framework for analyzing the subject under investigation.

The study sample consisted of **25 employees** from the company, selected using a **random sampling method** to ensure objective representation of the professional environment within the institution. To collect data, **two tools prepared by the student researcher** were used: the first to measure the incentive system, and the second to measure job performance. Both tools were verified for **validity and reliability** according to established scientific standards.

The data collected were analyzed using the **statistical software SPSS (version 20)**. An **independent samples t-test** was used to measure the statistical significance of differences between the variables.

The statistical analysis results revealed a **significant relationship between the incentive system and job performance** among **صناعة الصناديق البلاستيكية** employees, indicating that the effectiveness of the current incentive system plays a direct role in enhancing workers' performance.

On the other hand, the findings showed **no statistically significant differences** in the relationship between the incentive system and job performance **attributable to the seniority variable**, suggesting that the number of years of service does not significantly impact this relationship.

These results were discussed in light of the theoretical framework and relevant previous studies. Based on the findings, several **recommendations** were proposed, most notably the **need to enhance the incentive system within the institution in a fair and equitable manner** that reflects employees' needs and encourages improved performance, **regardless of their seniority**.

الفهرس

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
شكر و تقدير	
الإهداء	
الملخص	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الملاحق	
<u>مقدمة</u>	١
تمهيد	١
اشكالية الدراسة	ب
فرضيات الدراسة	ج
أهمية الدراسة	ج
التعاريف الاجرائية	د
<u>الفصل الأول : الأدبيات النظرية للدراسة</u>	
تمهيد	06
المبحث الأول : نظام الحوافز	
1. تعريف الحوافز	07
2. نظريات الحوافز	09

	المبحث الثاني : الأداء الوظيفي
18	1. تمهيد
19	2. تعريف الأداء الوظيفي
21	3. عناصر الأداء الوظيفي
28	4. علاقة الحوافز بالأداء الوظيفي
31	5. خلاصة
	الفصل الثاني : الجانب الميداني للدراسة
34	1. تمهيد
34	2. التعريف بمؤسسة الدراسة
34	3. منهج الدراسة
35	4. أدوات جمع البيانات
35	5. عينة الدراسة
37	6. الأساليب الإحصائية
38	7. عرض نتائج الدراسة
41	8. تفسير و مناقشة النتائج
48	خاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	صفحة
01	العلاقة بين نظام الحوافز و الأداء الوظيفي.	38
02	حساب الفروقات بين نظام الحوافز و الاداء الوظيفي لمتغير الاقدمية	40

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	استبيان الدراسة	56
02	بطاقة فنية لمؤسسة صناعة الصناديق البلاستيكية	59
03	اجابات العاملين في المؤسسة	60
04	مؤسسة صناعة الصناديق البلاستيكية	61

مقدمة

مقدمة

حاز موضوع الحوافز وعلاقته بالأداء على اهتمام كبير منذ زمن بعيد لدى الباحثين في مجال إدارة الأفراد، وقد تزايد هذا الاهتمام بشكل ملحوظ في العصر الحديث. ولم يقتصر ذلك على المتخصصين في إدارة الموارد البشرية فحسب، بل امتد ليصبح أحد المحاور الرئيسية في البحوث الاجتماعية، خاصة في مجال علم الاجتماع تنظيم وعمل. ويُعزى هذا الاهتمام إلى الدور الأساسي الذي تلعبه الحوافز في تحفيز طاقات الأفراد وتوجيه رغباتهم نحو العمل، مما ينعكس مباشرة على مستوى أدائهم ويؤثر على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها.

وفي ضوء هذا الوعي المتزايد، حرصت العديد من الإدارات الحديثة على تكريس جهودها ووقتها للحفاظ على الروح المعنوية للعاملين، والعمل على تنميتها بما يعزز من اندماج الفرد مع المؤسسة، وتحقيق أهداف الطرفين معًا. فالبينة التنافسية الحالية تتطلب قوى عاملة ملتزمة ومحفزة، قادرة على المساهمة بفعالية في تحقيق التميز المؤسسي.

ويعتبر نظام الحوافز من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسات، كونه يمثل الأساس الذي تُبنى عليه إنتاجيتها، بدءًا من تحفيز العاملين، ووصولاً إلى رفع مستوى أدائهم. لذا يُعد هذا النظام بمثابة العمود الفقري لاستقرار المؤسسة واستدامة عملها. وتزداد أهمية هذا النظام بالنظر إلى تركيزه على العنصر البشري، من خلال متابعة أدائه، وتقييمه، والعمل على تحفيزه وفقًا لآليات مدروسة تتماشى مع أهداف المؤسسة.

ومن هذا المنطلق، يساهم نظام الحوافز في توجيه العاملين، ورفع كفاءتهم الإنتاجية، وتعزيز انتمائهم المؤسسي، وهو ما يجعل وجود نظام حوافز واضح ومدروس ضرورة لا غنى عنها في أي مؤسسة تسعى للتميز. وتتنوع هذه الحوافز ما بين مادية كالمكافآت المالية، ومعنوية كالتقدير والاعتراف، وكلها تصب في مصلحة تعزيز أداء الأفراد وتفعيل دور المؤسسة في المجتمع. ويختلف هذا النظام من مؤسسة إلى أخرى تبعًا لطبيعة عملها ودورها المجتمعي، إلا أن الهدف المشترك يظل هو تحفيز العاملين ودفعهم لبذل أفضل ما لديهم.

إن تحقيق زيادة في الإنتاجية، سواء من حيث الكم أو النوع، يتطلب إشباع حاجات العاملين، وهو ما يجعل الأداء الوظيفي يحتل مكانة بارزة في العملية الإدارية. ويتم الارتقاء بهذا الأداء من خلال تبني سياسات تحفيزية فعّالة، تهدف إلى تشجيع الأفراد على العمل بنشاط وحيوية، كما تحفز الرؤساء على متابعة مهام ومسؤوليات مرؤوسيهـم باستمرار، مما يدفع هؤلاء إلى أداء أعمالهم بفعالية، ويُفضي إلى تحسين ملموس في النتائج.

وانطلاقاً من هذه المعطيات، قام الطالب بربط الجانب النظري بالواقع العملي من خلال دراسة ميدانية تناولت نظام الحوافز وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين. وقد تم تنظيم هذه الدراسة في ثلاث فصول.

جاء الفصل الأول تحت عنوان "المدخل العام للدراسة"، وتضمن تحديد إشكالية الدراسة، وصياغة الفرضيات، إضافة إلى بيان أهمية الدراسة، وأهدافها، والتعريف بالمفاهيم الإجرائية الأساسية.

أما الفصل الثاني فقد حُصص للجانب النظري المتعلق بنظام الحوافز، وتناول موضوعاته من حيث الأهمية، والنظريات المرتبطة به، وأنواعه، والأسس التي يقوم عليها، ومراحل تصميمه.

في حين ركز الفصل الثالث على الجانب النظري المتعلق بالأداء الوظيفي، حيث تناول عناصر الأداء ومحدداته، وطرق وأساليب تقييمه، بالإضافة إلى الإجراءات الممكنة لتحسينه.

أما الجانب الميداني من الدراسة، فقد مثّل الإطار المنهجي للدراسة، واحتوى على كافة الإجراءات المنهجية المعتمدة من قبل فريق البحث، بدءاً بالتعريف بمجتمع الدراسة، والمنهج المتبع، وأدوات جمع البيانات مثل الاستبيان، وصولاً إلى اختيار العينة وتحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

ومن هذا المنطلق، يمكن طرح التساؤل الرئيسي للدراسة على النحو الآتي: ما طبيعة العلاقة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة صناعة الصناديق البلاستيكية؟

ويندرج تحت هذا الاشكال الاشكالبات الفرعية التالية:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة صناعة الصناديق البلاستيكية ؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة صناعة الصناديق البلاستيكية ؟

هل تختلف العلاقة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي باختلاف متغير الأقدمية لدى موظفي مؤسسة صناعة الصناديق البلاستيكية؟

الفرضيات

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة صناعة الصناديق البلاستيكية.

الفرضيات الفرعية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة صناعة الصناديق البلاستيكية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة صناعة الصناديق البلاستيكية

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي تعزى لمتغير الأقدمية لدى موظفي مؤسسة صناعة الصناديق البلاستيكية

1. منهج الدراسة:

و قد اعتمدت في دراستي هذه على المنهج الوصفي و الاحصائي كونه يتماشى و طبيعة الدراسة التي أقوم بها و قم تم الاستعانة بالاساليب الاحصائية مثل برنامج SPSS و الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة الدراسة.

أهمية الدراسة

1. الأهمية العلمية:

- تهدف الدراسة إلى تحديد أنواع الحوافز (المادية والمعنوية) وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مما يساهم في إثراء المعرفة الأكاديمية حول هذا الموضوع.
- بما أن الحوافز تؤثر بشكل كبير على رغبة الأفراد في العمل، فإن عدم وجودها أو ضعف فعاليتها يؤثر سلبًا على الأداء الوظيفي.
- قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها تعتمد إلى حد كبير على فاعلية نظام الحوافز ودوره في تحفيز العاملين.
- توفر الحوافز الفعالة (مادية ومعنوية) يساهم في:
 - تحقيق الاستقرار الوظيفي.
 - تعزيز التعاون بين العاملين.
 - الشعور بالانتماء والتقدير.

2. الأهمية العملية:

- تساعد الدراسة في تحسين نظم الحوافز في المؤسسات، لا سيما في مؤسسة قيد الدراسة.
- نتائج الدراسة قد تساهم في تجنب الآثار السلبية مثل الإحباط، قلة الإنتاج، والإهمال، وبالتالي تحسين الالتزام والانضباط الوظيفي.

التعاريف الإجرائية:

الحوافز:

تشير الحوافز إلى الوسائل التشجيعية المادية والمعنوية التي يتلقاها الفرد ذو الأداء المتميز في المؤسسة، بهدف تحفيزه على تحسين إنتاجه وجودته، والمساهمة في تحقيق أهداف مؤسسة صناعة الصناديق البلاستيكية. وفي هذا البحث، يتم قياس الحوافز بناءً على القدرات التي يظهرها العاملون في المؤسسة، وذلك باستخدام مقياس الحوافز الذي أعده الطالب.

الأداء الوظيفي:

يُقصد بالأداء الوظيفي قيام الموظف بأداء واجباته المهنية والعلمية والإدارية وفقاً للأنظمة والتعليمات المعمول بها في المؤسسة التي يعمل بها، مع مراعاة الكفاءة والفعالية في الأداء. وفي هذا البحث، يتم قياس الأداء الوظيفي من خلال مجموع الدرجات التي يحصل عليها الموظف في تقييم أدائه من قبل المدير أو المسؤول في مؤسسة EGPS، وذلك باستخدام بطاقة تقييم الأداء الوظيفي التي أعدها الطالب.

الدراسات السابقة:

دراسة الوافي(2003)

عنوان الدراسة: التحفيز وأداء الممرضين: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عالية صالح.

صاحب الدراسة: الوافي.

مكان الدراسة: تبسة - الجزائر.

زمن الدراسة: 2003 :

منهج الدراسة: وصفي تحليلي ميداني.

مجتمع وعينة الدراسة: الممرضون العاملون بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عالية صالح.

نتائج الدراسة: وجود ارتباط وثيق بين الحوافز (المادية والمعنوية) ومستوى الأداء. ضعف الأجور، وغياب المشاركة في اتخاذ القرار، وقلة فرص التدريب، عوامل سلبية على الرضا الوظيفي والأداء.

التعليق على الدراسة: أكدت أن غياب نظام حوافز فعال يؤدي إلى ضعف الأداء الوظيفي وانخفاض جودة الخدمات الصحية، ما يعكس أثر الحوافز على الرضا والاستقرار المهني.

عنوان الدراسة: الحوافز المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العامل.

صاحبا الدراسة: خبار خولة، نصيرة سكيبة (2022).

مكان الدراسة: المركب الرياضي الجوازي 19 مارس، ولاية الوادي - الجزائر.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع وعينة الدراسة: 20 عاملاً بالمركب الرياضي الجوازي 19 مارس بالوادي.

أهم نتائج الدراسة:

وجود نظام فعال للحوافز يحقق رضا العاملين.

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي.

ضرورة تبني المؤسسات لأنظمة حوافز فعالة لتحسين أداء العاملين.

تعليق على الدراسة:

تبرز هذه الدراسة أهمية الحوافز المعنوية في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وهو ما يثري الجانب

النظري للبحث الحالي ويؤكد أن التحفيز لا يقتصر على الجوانب المادية فقط.

عنوان الدراسة: فعالية نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة بمديرية

التوزيع للكهرباء والغاز بالشلف.

صاحب الدراسة: عمورنورين عبد القادر (2024).

مكان الدراسة: مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالشلف - الجزائر.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي والمنهج الكمي.

مجتمع وعينة الدراسة: عينة مكونة من 40 عاملاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية.

أهم نتائج الدراسة:

وجود تأثير إيجابي للحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي.

يساهم نظام الحوافز العادل والشفاف في رفع مستوى الأداء.

تسهم الحوافز في تعزيز الاستقرار الوظيفي لدى العاملين.

تعليق على الدراسة:

تتفق هذه الدراسة مع موضوع بحثنا من حيث تناولها للعلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي، كما أنها تؤكد أهمية العدالة والشفافية في نظام الحوافز باعتبارهما عاملين مؤثرين في تحسين الأداء.

دراسة قويشة (2011)

عنوان الدراسة: الأداء الوظيفي في المنظمات.

صاحب الدراسة: قويشة) بالإضافة إلى Haynes وأبو الشرح).

مكان الدراسة: الجزائر (اعتماد على أدبيات أجنبية).

زمن الدراسة: 2011 :

منهج الدراسة: تحليلي وصفي نظري.

مجتمع وعينة الدراسة: لا يوجد (دراسة نظرية).

نتائج الدراسة: الأداء هو حصيلة ما ينجزه العامل (أبو الشرح، 2001). الأداء يمثل الجهد

المبدول لتنسيق وإنجاز المهام بدقة وأقل جهد. (Haynes)

التعليق على الدراسة: تضيف خلفية نظرية مهمة لفهم مفهوم الأداء وتفسيره في إطار العلاقة مع

الحوافز.

دراسة لاي (2012)

عنوان الدراسة: تحفيز العاملين من خلال برامج الحوافز.

صاحب الدراسة: Lai :

مكان الدراسة: سنغافورة.

زمن الدراسة: 2012 :

منهج الدراسة: وصفي ميداني.

مجتمع وعينة الدراسة: موظفون في قطاعات مختلفة (لم يُذكر بالتفصيل).

نتائج الدراسة :الحوافز المادية والمعنوية ترفع الدافعية وتحسن الأداء. الحوافز المادية غالبًا قصيرة المدى، بينما المعنوية أكثر استدامة. علاقات العمل وظروفه لها دور تحفيزي. التعليق على الدراسة :أكدت الطبيعة المركبة للدافعية، وربطت بين بيئة العمل والحوافز وأثرها على الأداء.

دراسة مرعي(2015)

عنوان الدراسة :القدرة والرغبة في العمل كأساس للأداء.

صاحب الدراسة :مرعي.

مكان الدراسة :مصر.

زمن الدراسة.2015 :

منهج الدراسة :وصفي تحليلي نظري.

مجتمع وعينة الدراسة :لا يوجد (دراسة نظرية).

نتائج الدراسة :الأداء يعتمد على عنصرين :القدرة (معارف، مهارات، تدريب) والرغبة (الدافعية والحوافز).

التعليق على الدراسة :تعطي إطارًا نظريًا لتفسير العلاقة بين الحوافز والأداء وتوضح أن الكفاءة وحدها غير كافية دون وجود دافعية.

دراسة جاب الله(2020)

عنوان الدراسة :محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة تقييم الأداء.

صاحب الدراسة :جاب الله.

مكان الدراسة :الجزائر.

زمن الدراسة.2020 :

منهج الدراسة :وصفي تحليلي ميداني.

مجتمع وعينة الدراسة :عينة من العاملين (لم يُذكر العدد).

نتائج الدراسة :ثقة العاملين ترتفع بوجود العدالة في التقييم (إجراءات - مخرجات). الإفصاح عن نتائج التقييم يعزز الدافعية.

التعليق على الدراسة :تبرز أهمية التقييم كأداة تطويرية مرتبطة بالحوافز، وليس مجرد وسيلة رقابية.

هيكل الدراسة

وقد تقسيم هذا البحث على النحو التالي

مقدمة

- تمهيد
- فرضيات الدراسة
- أهمية الدراسة
- التعاريف الإجرائية
- الإشكالية
- منهج الدراسة

الفصل الأول : الأدبيات النظرية للدراسة

المبحث الأول :نظام الحوافز

1. تعريف الحوافز
2. نظريات الحوافز

المبحث الثاني : الأداء الوظيفي

1. تمهيد
2. تعريف الأداء الوظيفي
3. عناصر الأداء الوظيفي

المبحث الثالث علاقة الحوافز بالأداء الوظيفي

خلاصة

الفصل الثاني :الجانب الميداني للدراسة

1. تمهيد
2. التعريف بمؤسسة الدراسة
3. أدوات جمع البيانات
4. عينة الدراسة
5. الأساليب الاحصائية
6. عرض نتائج الدراسة
7. تفسير و مناقشة النتائج
8. خلاصة الفصل

خاتمة

الفصل الأول

الأدبيات النظرية

للدراصة

تمهيد:

يعد موضوع الحوافز من الموضوعات الأساسية والمحورية في علم الإدارة، وذلك لأنه يتعلق بشكل مباشر بالعامل البشري الذي يمثل كلا من الهدف والوسيلة لتحقيق النتائج المرجوة عند إنجاز أي عمل. فالحوافز تعمل كقوة محركة خارجية تهدف إلى تحفيز الفرد على بذل الجهد والعمل بالشكل المطلوب والمتميز. بمعنى آخر، فهي تمثل المقابل للأداء المتميز. وبالتالي، للحوافز تأثير كبير ومباشر في توجيه السلوك، تحديد الاتجاهات، زيادة الإنتاجية، وتحقيق مستوى عالٍ من رضا العاملين. كما تساهم الحوافز في منع شعور الفرد بالإحباط، مما يدفعه إلى المثابرة ويعزز فعالية أدائه.

تعريف الخوافز:

1. المفهوم اللغوي

الخوافز هي جمع لكلمة "حافز"، وهي مأخوذة من الفعل "حفز"، والذي يعني دفع الشخص من الخلف لئیسرع أو يستعد للقيام بشيء ما. (نهی عطایا، 2016، ص49).
بمعنى آخر، "حفزه" يعني حثه ودفعه نحو تحقيق الهدف (محمد حافظ حجازي 2005، ص212)

2. المفهوم الاصطلاحي

في علم النفس، يُقصد بكلمة "الحافز" الباعث أو المنبه الذي يحفز الفرد على السلوك. فالفرد يتفاعل مع الحافز بناءً على شعوره تجاهه. وقد تعددت التعريفات المتعلقة بالخوافز في الأدبيات النفسية والإدارية .

تعريف آخر للخوافز:

الخوافز هي العوامل التي تهدف إلى إدارة القوى الكامنة في الفرد، والتي تؤثر في تحديد نمط السلوك أو التصرف المطلوب من خلال إشباع احتياجاته الإنسانية المختلفة. (نوري منير، 2015).
كما يرى العديلي أن الخوافز هي "الإمكانات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحفيزه نحو سلوك معين وأداء أنشطة محددة، بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته ويحقق أهدافه." (محمد نائل محمد ربيع، 2015).

أما ديماك فيعرف الخوافز بأنها "العوامل التي تجعل الأفراد يؤدون عملهم بشكل أفضل ويبدلون جهداً أكبر مقارنةً بغيرهم." (الكلالده، 2018، ص 205).

ويذهب أستروف إلى أن الخوافز هي مجموعة الظروف المتاحة في بيئة العمل التي تسهم في إشباع رغبات الأفراد، حيث تشكل قوة دافعة توجه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة. (نهی عطایا، 2016، ص 51).

وعليه، يمكن القول إن الخوافز تمثل قوة دافعة تحرك سلوك الأفراد وتوجهه نحو تحقيق أهداف معينة، سواء كانت شخصية أو تنظيمية. فهي ليست مجرد وسائل مادية أو معنوية تُقدّم للعاملين، بل هي

نظام متكامل يجمع بين البواعث النفسية الداخلية والظروف البيئية والتنظيمية الخارجية، بما يحقق التوازن بين إشباع حاجات الفرد وتحقيق متطلبات المؤسسة.

نظريات الخوافز:

شهد الفكر الإداري عبر تاريخه الطويل تطوراً في النظريات المتعلقة بالخوافز، حيث تم تقديم العديد منها. بعض هذه النظريات تم تطبيقها بشكل محدود، بينما لا تزال أخرى تُستخدم حتى اليوم في مجال تسيير الموارد البشرية.

3/1 - نظرية الإدارة العلمية:

تُعتبر من أوائل النظريات التي تناولت موضوع التحفيز، ويُعد فريدريك تايلور (Frederick Taylor) مؤسسها في بدايات القرن العشرين، وتحديدًا عام 1900م. (سليمان حبيبة، 2017، ص28)

ركّز تايلور في نظريته على الخوافز المادية، حيث افترض أن العاملين بطبيعتهم كسالى، ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والمكافآت المالية. (فاتن أبو بكر، 2008، ص 119) ولتحقيق نظام عادل للرواتب والخوافز، اقترح تايلور تقسيم العمل إلى مهام صغيرة، ومن ثم تحليل هذه المهام بدقة للعثور على أنسب طريقة لأدائها، وهي العملية المعروفة بـ "دراسة الحركة والوقت". بعد ذلك، يتم إعادة تجميع هذه المهام بشكل منسجم وفعال، لضمان أعلى كفاءة في التنفيذ. (سليمان حبيبة، ص 159)

نظرية العلاقات الإنسانية (Elton Mayo):

في العشرينيات من القرن الماضي، ظهرت حركة جديدة تسمى "حركة العلاقات الإنسانية"، والتي ركزت على أهمية التحفيز وتحسين العلاقات في بيئة العمل. كان "إلتون مايو" هو قائد هذه الحركة، واهتم بدراسة تأثير العوامل النفسية والاجتماعية على العاملين في المنشآت.

تُشير هذه النظرية إلى أن هناك احتياجات نفسية واجتماعية لدى العاملين، مثل الحاجة إلى احترام الذات وتأكيد الشخصية، وأهمية احترام الآخرين. (زيد سليمان، 2014، ص 205)

بناءً على ذلك، لا يجب أن تقتصر الحوافز التي تقدمها الإدارة على الحوافز المادية فحسب، بل يجب أن تشمل أيضًا الحوافز المعنوية.

كما خلصت هذه النظرية إلى أن زيادة الإنتاجية لا تعود إلى التغيرات في بيئة العمل، بل إلى طريقة إدارة العاملين. فكلما ارتفعت الروح المعنوية بين العاملين، زادت إنتاجيتهم.

(جمال محمد أبو شنب، 2014، ص 64)

نظرية ماسلو: (Abraham Maslow – 3/3)

تعتبر نظرية "سلم الحاجات" التي وضعها "أبراهام ماسلو" من أبرز النظريات التي تناولت التحفيز. بحسب ماسلو، فإن حاجات الإنسان إذا تم إشباعها، فإنها تتوقف عن كونه دافعًا للسلوك. لذلك، الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وتحفزه.

وفقًا لماسلو، قام بتصنيف الحاجات الإنسانية إلى خمس فئات، مرتبة بحسب الأولوية من الأسفل إلى الأعلى، على النحو التالي:

الحاجات الفسيولوجية:

وهي الحاجات الأساسية مثل الطعام، والشراب، والهواء، وغيرها. ويتم إشباع هذه الحاجات عن طريق الحوافز المادية الحالية، حيث يعمل الفرد من أجل الحصول على الأجر لتلبية احتياجاته الفسيولوجية.

ب- حاجات الأمن:

عندما يتمكن الإنسان من إشباع احتياجاته الفسيولوجية الأساسية، يتوجه إلى البحث عن الأمن لضمان حماية نفسه من المخاطر البيئية والطبيعية، بما في ذلك الحفاظ على استمرارية العمل وضمان الاستقرار.

ج- الحاجات الاجتماعية:

الإنسان كائن اجتماعي بطبيعته، فهو يسعى دائماً للعيش ضمن الجماعات، وتكوين العلاقات والارتباطات مع الآخرين داخل المجتمع.

د- احترام وتقدير الذات:

يطمح الإنسان إلى تحقيق تقدير الآخرين واحترامهم له، كما يسعى للشعور بالإنجاز والثقة ضمن البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها.

و- تحقيق الذات:

تعتبر الحاجة إلى تحقيق الذات أعلى مستويات الاحتياجات الإنسانية، وتتجلى في تحقيق الإبداع والإنجازات الشخصية (افتحي أحمد نياب عواد، 2013، ص229)

3/4 - نظرية "X" ونظرية "Y" لدوغلاس ماك غريغور:

طور عالم النفس المهني دوغلاس ماك غريغور في خمسينيات القرن العشرين نظريتين تتعلقان بطبيعة البشر في بيئة العمل. وقد أطلق عليهما نظرية "X" ونظرية "Y"، حيث يمثل كل منهما رؤية مختلفة عن طبيعة العاملين:

نظرية: "X"

وفقاً لهذه النظرية، يعتقد المدراء أن العاملين بطبيعتهم غير نشطين ولا يحبون العمل، ويفتقرون إلى الطموح، ويهتمون فقط بالأمان الوظيفي. لذلك، يحتاجون إلى مراقبة وإشراف مستمرين.

(فليب وايلي، ترجمة يوسف أحمد ظافر، 2009، ص25)

نظرية: "Y"

على العكس من ذلك، تعكس هذه النظرية رؤية تقدمية وإيجابية للموظفين. تفترض أن العمل بالنسبة للناس هو نشاط طبيعي، يحتاج فقط إلى جهد عقلي وجسدي مناسب لتحقيقه.

-الالتزام تجاه الأهداف:

يرتبط الالتزام بأهداف العمل بمستوى الرضا والإنجاز الذي يشعر به الموظف، إلى جانب الحوافز المقدمة له. كما أن الموظف العادي يسعى لتحمل المسؤولية ويقبلها عند توفر الظروف الملائمة.

(مدحت محمد أبو نصر، 2011، ص. 344-345)

3/5 - نظرية العاملين لفريدريك هيرزبيرغ:

طرح "فريدريك هيرزبيرغ" نظريته الشهيرة استناداً إلى دراسات ميدانية أجراها مع زملائه عام 1959. تضمنت الدراسة عينتين من المهندسين والمحاسبين العاملين في بعض المنظمات، بهدف فهم دوافع العمل. ركزت النظرية على التمييز بين نوعين من العوامل:

1 /العوامل الوقائية:

تُعرف أيضاً بالعوامل الصحية الخارجية، وهي العوامل التي لا ترتبط مباشرة بطبيعة العمل ذاته، لكنها تؤثر في مستوى الرضا لدى العاملين. هذه العوامل تمنع شعور الفرد بعدم الرضا إذا كانت متوفرة، لكنها لا تؤدي بالضرورة إلى رضا مرتفع أو دافعية عالية عند توفرها، حيث يتم التعامل معها كأمر طبيعي. من الأمثلة:

- ظروف العمل المادية (مثل التكيف والضوضاء).

- العلاقة بين الفرد ومديره في العمل.

- العلاقة بين الفرد وزملائه في العمل.

غياب هذه العوامل يؤدي إلى شعور العاملين بعدم الرضا والشكوى، بينما وجودها لا يضمن بالضرورة الأداء العالي؛ إذ قد تدفع العاملين إلى التكاسل أو الراحة بدلاً من التحفيز.

(نور الدين حاروش، 2014، ص. 124)

● سياسة وأساليب الإدارة:

تشمل سياسة الإدارة الوضوح في القرارات والأساليب المتبعة، والتخلص من التحيزات في التعامل مع العاملين. كما يعد الأجر من الجوانب المؤثرة، حيث يجب أن يكون كافياً وعادلاً لضمان رضا العاملين. (نور الدين حاروش، ص. 125)

2 /العوامل المحفزة:

ترتبط هذه العوامل بمحتوى الوظيفة نفسها، وهي العناصر التي تُحفز العاملين عند توافرها، مثل الإنجازات والاعتراف بالجهود والتطور الشخصي. عند وجود هذه العوامل، يشعر الأفراد بالرضا والتحفيز تجاه وظائفهم. ومع ذلك، فإن غيابها لا يؤدي بالضرورة إلى استياء كبير أو شعور بعدم الرضا.

تُظهر هذه النظرية أن الرضا عن العمل لا يُقاس بمقياس موحد، حيث يمكن للشخص أن يستمتع بجوانب معينة من وظيفته بينما يظل لديه تحفظات على أخرى. كما أن المنهجية المستخدمة في النظرية تعتبر محدودة؛ فعندما تسير الأمور بشكل جيد، يُرجع الأفراد النجاح إلى أنفسهم، وعندما تواجههم مشكلات يُلقون اللوم على العوامل الخارجية. (نور الدين حاروش، ص126)

3/6 -نظرية الإدارة بالأهداف:

تُعد هذه النظرية من الاستراتيجيات الحديثة التي تتبناها العديد من المؤسسات. تقوم الفكرة الأساسية على تحديد الأهداف العامة للمؤسسة من خلال التشاور والمشاركة بين المديرين والعاملين. تركز النظرية على أن الأهداف، سواء كانت عامة أو خاصة، يجب أن تكون واضحة ومعروفة للجميع.

فوائد هذه النظرية:

- ✓ تزويد الأفراد بتعاريف واضحة ودقيقة للأهداف.
- ✓ تحديد المقاييس التي توضح مستوى الإنجاز المطلوب لتحقيق الأهداف.
- ✓ يُتيح اشتراك الأفراد في تحديد وصياغة الأهداف العامة من خلال المناقشات والمشاورات بين أصحاب العمل والعمال تعزيز الالتزام بتلك الأهداف.
- ✓ يتم تطوير نظام تقييم يعتمد على التحصيل والإنجاز، مع الأخذ في الاعتبار أهمية التشاور بين الأطراف المختلفة.
- ✓ من خلال مشاركة العاملين في وضع الأهداف، يصبح من المرجح أن تتحقق أهدافهم الشخصية ضمن إطار الأهداف العامة للمؤسسة.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية للدراسة

- ✓ يؤدي هذا الأسلوب إلى خلق بيئة عمل تجعل المديرين بمثابة ميسرين ومساعدين للعاملين، مما يسهم في دعمهم وتقييم إنجازاتهم بشكل أكثر موضوعية.
- ✓ رغم وجود العديد من النظريات الحديثة في مجالي التحفيز وعلم النفس، تظل النظريات السابقة من أكثر الأسس أهمية وفائدة في هذا المجال. (نور الدين حاروش، ص. 38)

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي:

تمهيد:

لقد أثار موضوع الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة، وذلك لأن العنصر البشري يشكل المحور الرئيسي في المنظمات الإدارية. كما يُعتبر الأداء الوظيفي أحد المؤشرات التي تدل على مستوى كفاءة العاملين وقدرتهم على بلوغ الأهداف المنشودة وفقًا للإمكانيات المتاحة. ومن هنا، يمكننا التطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي، مع تناول محدداته ومعاييرهِ وغيرها من التفاصيل المرتبطة به

تعريف الأداء الوظيفي:

أ- التعريف اللغوي:

يُعرّف "الأداء" في المعاجم والقواميس العربية بأنه مصدر الفعل "أدى"، ويقال "أدى الشيء" أي أوصله. مثل قولنا "أدى الأمانة"، أي أنه قام بها وأتمها، كما يُقال "أدى الشيء الذي قام به" في إشارة إلى تنفيذ العمل المطلوب.

ب- التعريف الاصطلاحي:

عند النظر إلى الدراسات والبحوث في مجال الإدارة والتسيير، نجد أن الأداء يُعرّف بأنه تنفيذ أمر أو واجب أو عمل أسند إلى شخص أو مجموعة من الأشخاص للقيام به. (مصطفى بدوي، 1988، ص166)

كما يعرفه مجيد سوسن شاكر بأنه "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل". (شاكر، 2011، ص77)

3- تعريفات أخرى:

• تعريف: **"Thomas Gilbert"** يرى "توماس جيلبرت" أنه لا يجوز الخلط بين السلوك، والإنجاز، والأداء. حيث أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال أثناء عملهم في المؤسسة، بينما الإنجاز هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتائج. أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تم تحقيقها معًا. (الخالدي، 2009، ص49)

• تعريف: **"Haynes"** يعرف "هاينز" الأداء بأنه "الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي

عمل من الأعمال". ويعبر الأداء عن المجهود الذي يبذله الفرد في تنسيق عمله لإنجاز مهام

وظيفته بدقة، في أقصر وقت وأقل جهد. (قويشة، 2007، ص34)

وعليه، يمكن القول إن الأداء مفهوم متعدد الأبعاد، لا يقتصر على مجرد تنفيذ الأوامر أو إنجاز

المهام، بل يتعدى ذلك ليشمل سلوك الفرد أثناء العمل، والجهد المبذول، والنتائج المحققة، إضافةً إلى

كفاءته في استغلال الوقت والموارد. ومن ثم فإن التعريفات الحديثة، التي تجمع بين السلوك والإنجاز

والكفاءة، تبدو أكثر شمولاً وملاءمة لدراسة الأداء الوظيفي في المؤسسات المعاصرة.

خلاصة التعريفات:

يتضح من هذه التعريفات المتنوعة أن هناك عدة آراء حول مفهوم الأداء الوظيفي. فبعضهم يراه بمثابة

إنجاز العمل، بينما يراه البعض الآخر على أنه إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. وبناءً على ذلك،

يمكننا تلخيص مفهوم الأداء الوظيفي في النقاط التالية:

• الناتج الذي يحققه العامل من خلال أدائه.

• عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، حيث تتفاعل العوامل المختلفة لتحقيق الأهداف.

• محصلة التفاعل بين الدافعية، بيئة العمل، والقدرة على الإنجاز.

• جهد منسق يهدف إلى إنجاز العمل بدقة، في أقصر وقت وأقل تكلفة.

عناصر أداء العمل:

إن هناك عناصر أو مكونات أساسية للأداء، وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال. هذه

العناصر تعتبر حاسمة في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات.

عناصر أو مكونات الأداء الوظيفي

كما ذكر "عاشور"، هناك مجموعة من المساهمات التي تساعد في دعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي داخل المنظمات، وهذه المساهمات تتضمن تحديد أنشطة العمل وجوانبها الثابتة والمتغيرة. ويتم التركيز على عدة عناصر أساسية لتحليل مكونات الأداء.

1. أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها:

يعد تحديد الأنشطة والأهداف التي تخدمها من أهم الخطوات في تحليل مكونات العمل، وكذلك تحديد أهميتها من حيث الوقت الذي يستغرقه كل نشاط، والآثار المترتبة على أدائه. وفي هذا السياق، تركز الدراسات على تفصيل المكونات المستقرة نسبياً في أداء العمل، بالإضافة إلى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن أو الأفراد أو الظروف المحيطة. هذه الأنشطة يمكن تصنيفها إلى نوعين:

- أ. الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن: هذه الأنشطة تتغير حسب الزمن الذي يتم فيه أداء العمل. على سبيل المثال، قد تتغير مهام الموظف في نهاية السنة مقارنة ببداية السنة، حيث أن بعض الأنشطة تتطلب مستويات مختلفة من الأداء في أوقات معينة من العام. كما أن أداء الأفراد قد يتغير مع مرور الوقت نتيجة زيادة خبراتهم أو تحسن مهاراتهم. وهذا يساهم في تطوير كفاءة الأداء مع مرور الوقت بسبب التكيف مع التغيرات في مهام العمل.
- ب. الأنشطة التي تتغير بتغير الأفراد الذين يؤدون العمل: يتأثر الأداء بتفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل. كل فرد يأتي بمجموعته الخاصة من المهارات والخبرات والقدرات، مما يؤدي إلى

تفاوت في الأداء حتى لو كانت المهام هي نفسها. هذا الاختلاف بين الأفراد في خصائصهم الشخصية قد ينعكس في كيفية تأدية المهام والأنشطة في العمل. على سبيل المثال، قد يؤثر الاختلاف في مستوى الخبرة أو القدرات الفردية في الأداء الوظيفي بشكل مباشر.

خلاصة:

تحليل مكونات الأداء يتطلب أخذ هذه العناصر في الاعتبار، حيث أن أنشطة العمل تختلف من حيث الزمن والأفراد وظروف العمل المحيطة، وهذا يساعد في تحديد العوامل التي تؤثر في أداء العاملين. هذه التحليلات تؤدي إلى تحسين استراتيجيات إدارة الأداء وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية.

مواصفات الأداء وعلاقته بالأنشطة والمهام

كما ذكر "عاشور"، هناك عدة عناصر أساسية يجب أخذها في الاعتبار عند دراسة الأداء الوظيفي، تتضمن معرفة أنشطة العمل والعلاقات بين الأنشطة ومهام العمل. في هذا السياق، يتم التأكيد على النقاط التالية:

1. الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء:

تتأثر بعض الأنشطة بتغير الظروف أو البيئة الحركية التي يتم فيها أداء العمل. وهذه التغيرات قد تكون نتيجة لعدة عوامل مثل:

- الظروف البيئية: مثل التغيرات في السوق، أو الوضع الاقتصادي، أو التغيرات في التكنولوجيا.

• **المواقف العملية:** التي قد تنشأ بسبب التغييرات في أولويات المؤسسة أو طلبات العملاء أو تغييرات قانونية أو تنظيمية.

تؤثر هذه التغييرات في طريقة أداء المهام، مما يعني أن الظروف والمواقف تلعب دوراً مهماً في تحديد كيفية أداء الأنشطة أو المهام في العمل.

2. العلاقات بين الأنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل:

لتحقيق الأداء الوظيفي الفعال، يجب تحديد العلاقات بين الأنشطة والمهام في العمل. وهذه العلاقات تساعد في فهم كيفية توزيع الأنشطة إلى مهام وعملية التنسيق² بينهما. كما أكد "عاشور"، فإنه يجب على المؤسسة أن تفهم علاقات التجانس أو التكامل أو التفاوت بين الأنشطة والمهام لتصميم العمل بشكل فعال.

• هذا يتطلب معرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة في العمل، مما قد يترتب عليه إعادة تصميم العمل أو حتى إعادة تصميم التنظيم ككل.

الفهم الصحيح لهذه العلاقات يساعد في تحسين توزيع المهام وزيادة فعالية العمل ككل.

3. المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل:

يعتبر هذا العنصر الرابط بين تحليل الأداء و بحوث الاختيار .بناءً على الأنشطة الثابتة والمتغيرة، يمكن تحديد المواصفات المثلى التي يجب أن يتسم بها الفرد الذي يؤدي العمل.

• على سبيل المثال، تحديد مدى القدرات والمعرفة والخبرات المطلوبة من الشخص لإتمام المهام بشكل فعال.

• يعتمد ذلك على المهارات الفردية، القدرة على التكيف مع المتغيرات، والإلمام بالأنشطة الموكلة إليهم.

عند العمل على تحليل الأداء الوظيفي، من الضروري أن تأخذ المؤسسة في الاعتبار عدة عوامل متغيرة مثل الزمن، الأفراد، والظروف المحيطة. كما يجب دراسة العلاقات بين الأنشطة والمهام لضمان تصميم عمل فعال يتناسب مع قدرات العاملين. هذه التحليلات تساهم في تحسين الأداء بشكل عام ورفع كفاءة الإنتاجية داخل المنظمة.

خلاصة

الأداء الوظيفي هو نتاج تكاملي للعلاقة بين الجهد، القدرات، وإدراك الدور. أي قصور في أحد هذه العناصر سيؤثر على مستوى الأداء بشكل سلبي. لذلك، على المؤسسات أن:

1. توفر الحوافز اللازمة لزيادة الجهد.
2. تعمل على تطوير قدرات الأفراد من خلال التدريب المستمر.
3. تضمن وضوح الأدوار والمسؤوليات لجميع العاملين لضمان توجيه جهودهم بشكل صحيح.

(حسن، 2000، ص216)

تعريف تقييم الأداء

تقييم الأداء هو عملية إدارية تهدف إلى قياس وتحليل أداء العاملين في المنظمة بناءً على معايير محددة مسبقاً. تختلف تسمياته بين قياس الكفاءة، تقييم الكفاءة، وتقييم الأداء، إلا أن تسمية "تقييم الأداء" هي الأكثر شيوعاً واستخداماً في مجال الإدارة.

التعريفات المختلفة لتقييم الأداء:

1. من وجهة نظر عامة:

- هو عملية تقييم شخص من العاملين بناءً على الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة، بالإضافة إلى تقييم تصرفاته وسلوكياته في بيئة العمل.

2. تعريف خالد عبد الرحيم الهبتي:

- "عملية دورية تهدف إلى قياس نقاط القوة ونقاط الضعف في الجهود المبذولة والسلوكيات التي يمارسها الفرد لتحقيق أهداف محددة خططت لها المنظمة مسبقاً (خالد بعد الرحيم الهبتي، 2005، ص119)".

3. تعريف كامل بربر:

- "عملية التقدير المنتظمة والمستمرة لأداء الفرد في العمل، بما في ذلك تقييم الإنجازات الحالية والتوقعات المستقبلية لتنميته وتطويره". (دحو زين الدين، 2016)

4. تعريف: Murray D. Dziel

- "عملية تهدف إلى التعرف على مهارات ومعارف الأفراد وتوضيح مجالات التميز والتفوق لديهم". (حاج محمد بوشكاره أحمد، 2016)

وعليه، يمكن القول إن تقييم الأداء هو عملية إدارية منظمة ودورية تهدف إلى قياس إنجازات العاملين وسلوكياتهم، وتشخيص نقاط القوة والضعف لديهم، مع التركيز على تطوير كفاءاتهم وتحسين أدائهم المستقبلي. فهو ليس مجرد أداة للقياس، بل وسيلة استراتيجية لتحقيق التكامل بين حاجات الفرد وتطلعات المؤسسة.

العناصر الأساسية في تقييم الأداء:

الأهداف:

تقييم الأداء ليس هدفًا بحد ذاته، بل وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين الإنتاجية وتطوير العاملين.

النطاق الزمني:

يتم إجراء التقييم على فترات زمنية منتظمة (مثل التقييم الشهري أو السنوي)، مما يتيح مراقبة تقدم الأداء ومراجعته بشكل مستمر.

المعايير:

يستند التقييم إلى معايير محددة مثل الجودة، الكفاءة، السلوكيات المهنية، ومدى تحقيق الأهداف المحددة.

النظر في التميز والتطوير:

يشمل التقييم تحليل نقاط القوة التي تظهر تفوق العاملين، بالإضافة إلى تحديد المجالات التي تتطلب تحسينًا وتطويرًا.

أهمية تقييم الأداء:

1. تحسين الأداء الفردي:

- يساعد التقييم الأفراد على التعرف على أدائهم ومعرفة نقاط القوة التي يمكن تعزيزها ونقاط الضعف التي تحتاج إلى معالجة.

2. تعزيز التواصل بين الإدارة والعاملين:

- يوفر التقييم فرصة للإدارة والعاملين لمناقشة الأداء والتوقعات والفرص لتحسين الأداء.

3. التخطيط المستقبلي:

- يعتمد على التقييم لتحديد احتياجات التدريب والتنمية، وبالتالي دعم تطوير العاملين بشكل منهجي.

4. تحقيق الأهداف التنظيمية:

- يُعد التقييم أداة فعّالة لتحقيق التوافق بين أداء العاملين وأهداف المنظمة، مما يعزز الكفاءة والإنتاجية.

أهمية تقييم الأداء الوظيفي

أهمية تقييم الأداء بالنسبة للفرد:

1. إحساس العامل بالمسؤولية:

- يعزز التقييم من شعور الفرد بأهمية دوره وتأثيره في تحقيق أهداف المنظمة.

2. تطوير أداء العامل:

- يتيح للفرد فرصة التعرف على نقاط القصور لديه والعمل على تحسينها من خلال خطط تدريبية وتطويرية.

3. زيادة مستوى الرضا الوظيفي:

- يشعر العامل بالانتماء والاعتراف بمجهوده مما ينعكس على مستوى الرضا والسعادة في العمل.

أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمشرفين والرؤساء:

1. ضمان استمرارية الرقابة والإشراف:

- يُمكن التقييم الرؤساء من مراقبة تقدم العمل ومدى تحقيق الأهداف.

2. تنمية القدرة على التحليل: (مجدوب جابرة: 2012، ص38)

○ يساعد المشرفين في تحليل الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف للعاملين.

3. تحسين العلاقات مع العاملين:

○ يدفع التقييم المديرين إلى تطوير العلاقات الإيجابية مع الرؤوسين والتقرب منهم

للتعرف على التحديات والمشكلات. (زيد منير عبودس، ص257).

○ المبحث الثالث علاقة الأداء الوظيفي بالخوافز:

تعد علاقة الأداء الوظيفي بالخوافز من الجوانب الأساسية في تقييم فاعلية أنظمة التحفيز داخل المؤسسة. إذ يُعتبر الأداء بمثابة المحصلة النهائية التي تقيس تأثير الخوافز على العاملين.

الأداء الوظيفي يرتبط بالرغبة في العمل والقدرة على إنجازه، مع ضرورة توفير الفرص المناسبة للأفراد لتحقيق ذلك. وهنا، تلعب الخوافز دورًا جوهريًا في خلق هذه الرغبة من خلال:

تحفيز العاملين: الخوافز المقدمة من قبل الإدارة تُعتبر عاملاً مؤثرًا رئيسيًا في توجيه السلوك الإنساني.

إرضاء الحاجات: المؤسسة تعمل على تحفيز الأفراد بإشباع حاجاتهم المختلفة، مما يؤدي إلى تعزيز إنتاجيتهم.

ومع ذلك، قد تواجه المؤسسات أحيانًا صعوبات عندما تكون الحاجة مشبعة بالكامل لدى الموظف، مما يجعلها غير قادرة على الاستمرار كدافع قوي لسلوك الموظف. وبالتالي، قد لا تحقق الخوافز التأثير المطلوب على الكفاءة الإنتاجية.

تولي الإدارات الحديثة اهتمامًا كبيرًا بتنمية رغبات الأفراد العاملين ومعرفة ما يلائم ميولهم واتجاهاتهم، لضمان توافق نوع العمل مع هذه الميول. تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهدافها من خلال المهام والأدوار التي يؤديها الموظفون بمستوياتهم المختلفة. ويُعد نجاح المؤسسة مرهونًا بقدرتها على:

1. التنسيق بين الأدوار المؤسسية وحاجات العاملين: يجب أن يتطابق بين متطلبات الأدوار التي حددتها المؤسسة وتوقعات العاملين واحتياجاتهم.

2. إشباع الحاجات غير المشبعة: مثلما يمتلك الموظفون حاجات غير مشبعة تحفز سلوكياتهم، فإن المؤسسات أيضًا تمتلك أهدافًا غير محققة تعتمد على جهود العاملين لتحقيقها.

التحفيز في العمل هو عامل رئيسي لضمان الالتزام الوظيفي، حيث يُسهم في:

- دفع العاملين للاضطلاع بأعباء وظائفهم بجد ونشاط.
- تحقيق الأهداف الشخصية للموظفين، سواء كانت مادية مثل زيادة الرواتب أو معنوية مثل الترقية.

إجمالاً، يعد التحفيز وسيلة فعالة لتوجيه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف المؤسسية والشخصية في آن واحد. (العميان: 2004، ص301).

تعتبر عملية التحفيز من أبرز التحديات التنظيمية بسبب تنوع حاجات الأفراد وتغيرها المستمر مع مرور الوقت. كما أن إشباع هذه الحاجات يعد أمرًا صعبًا، حيث لا تستطيع أي منظمة أن تلي جميع احتياجات العاملين فيها بشكل كامل. وفي الوقت ذاته، تمتلك المنظمة حاجاتها الخاصة التي تتمثل في تحقيق الأهداف الرسمية من خلال جهود العاملين.

لذلك، يتطلب الأمر تكاملاً بين حاجات الأفراد وحاجات المنظمة لضمان تحقيق الأهداف المشتركة. وإلى جانب أهمية إشباع حاجات العاملين لضمان تحفيزهم لأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية، يوجد جانب آخر بالغ الأهمية، وهو وجود الرغبة الداخلية لدى الأفراد في أداء مهامهم. إذ أن الأداء المرتفع الذي تسعى المنظمة لتحقيقه يعتمد بشكل أساسي على القدرة على الأداء والرغبة فيه.

بدون وجود رغبة قوية في الأداء ودرجة عالية من التحفيز، يصبح من غير الممكن ضمان مستوى عالٍ من الأداء والإنتاجية. لذلك، من الضروري فهم كيفية تحفيز العاملين بشكل صحيح بحيث يمكن استخراج أفضل ما لديهم من طاقات ومواهب. (توفيق عبد الرحمن: 2025، ص 9)

علاوة على ذلك، أثر الحوافز لا يقتصر فقط على العاملين الموجهة لهم، بل يمتد ليشمل العاملين الآخرين الذين يسعون للتنافس على هذه الحوافز. وهذا يؤدي بدوره إلى رفع كفاءة العمل، مما يزيد من الأداء ويحقق إنتاجاً أفضل. أما على الصعيد الاجتماعي والاقتصادي، فإن الحوافز غالباً ما تساهم في حل المشكلات المادية للعامل ولأسرته، مما يجعلها توفر متنفساً يعين على حل هذه المشكلات. هذا بدوره يولد لدى العامل الشعور بالانتماء إلى المؤسسة، وكذلك الحب والإقبال على العمل بكل نشاط وحيوية (كينان: 2005، ص 225).

يتضح من ذلك أن الحوافز تلعب دوراً هاماً في تحسين الأداء وزيادة الإنتاج سواء من حيث الكمية أو النوعية. وهذا يتوقف على مدى توفر الشروط التالية:

- مستوى قدرة العامل على العمل وكفاءته.
 - وجود حافز داخلي لدى العامل يحفزه على العمل والنشاط.
 - تدريب العامل لزيادة قدرته ومعرفته وكفاءته.
- من ناحية أخرى، يجب أن:
- يكون العامل راضياً عن عمله والأجر الذي يتقاضاه.
 - تعترف الإدارة بمجهود العامل وتشيد به (المجدوب فاروق: 2019، ص 342).

أضاف Bratton و Gold شروطاً أخرى تتعلق بتحسين الأداء الوظيفي، وتشمل:

الاستقطاب والاحتفاظ بالعاملين المناسبين للمنظمة.

تحسين وتطوير مستويات أداء العاملين.

تطوير التشريعات والقوانين المتعلقة بالتوظيف، بحيث لا يكون هناك تعارض مع حقوق العاملين (Bratton, 1999, p. 05).

وبإنجاز الأهداف السابقة، تصبح هناك ضمانات لحوافز تنافسية تشجع وتدعم أداء أعضاء المنظمة، بالإضافة إلى تخفيض دوران العمل، مما يساهم في عدم تسرب الكفاءات من المنظمة، مع الحفاظ على الحقوق والامتيازات التي كفلها القانون للموظف.

خلاصة:

من خلال ما تم استعراضه، يمكننا استخلاص أن الأداء الوظيفي يعد من نتاج جهود أفراد المنظمة ومدى مساهمتهم في تحقيق أهدافها. ويعتبر الأداء بمثابة مجهودات يبذلها الفرد في المنظمات الحديثة بهدف الارتقاء بمستوى أداء العاملين، حيث تخصص الكثير من هذه المنظمات جزءاً كبيراً من ميزانياتها لإيجاد سبل فعالة لرفع الأداء وتحقيق مستويات إنتاجية عالية. إن نجاح أي مؤسسة يعتمد بشكل كبير على أداء موظفيها، ولكن هذا الأداء يتطلب توفر بعض الشروط الأساسية مثل تحديد أنشطة العمل، التصميم المناسب لها، والمواصفات المطلوبة في الأفراد الذين يؤدون هذه الأنشطة. لذا، يجب على الإدارة السعي لتحقيق كفاءة أداء موظفيها والعمل على إزالة العوائق التي قد تؤثر سلباً على إنتاجهم.

الفصل الثاني

الجانب الميداني للدراسة

تمهيد:

بعدما انتهينا من عرض الجانب النظري للدراسة سنتطرق الان الى الجانب التطبيقي الذي هو أهم مرحلة من مراحل البحث العلمي بحيث يقوم الباحث اثناء اجراءه للبحث العلمي بالعديد من الخطوات و هي كالآتي:

التعريف بمؤسسة الدراسة:

تعتبر مؤسسة صناعة الصناديق البلاستيكية صناعة الصناديق البلاستيكية مؤسسة ذات نشاط اقتصادي لصاحبها "كمال الشاوي" تسعى الامؤسسة الى إعادة تدوير و رسلكة النفايات البلاستيكية و تحويلها الى صناديق بلاستيكية قابلة للاستعمال و كذلك صناعة العلب الورقية.

تقع المؤسسة بمنطقة النشاطات اسطيل -ولاية المغير - تتربع على مساحة 03 هكتار و تحوز على عدد عمال مباشرين 100 عامل و 20 عامل غير مباشر ،بقدررة إنتاجية تقدر ب06 ملايين صندوق سنويا. انطلق المشروع في 2018/06/01 و يزاول نشاطه الى غاية اليوم.

1. منهج الدراسة:

تختلف المناهج باختلاف المواضيع و لكل منهج وظيفته وخصائصه التي يستخدمها كل باحث في ميدان اختصاصه و المنهج ، أي كان هو الطريقة التي يسلكها البحث للوصول الى نتيجة معينة. (عمار بوحوش و آخرون:2007،ص10)

والمنهج كتعريف هو الطريقة التي يمكن الوصول بها الى الحقيقة العلمية.

كما لديه خطوات منظمة تساعد الباحث في الوصول الى الموضوعات التي يقوم بدراستها. (محمد ركان الغيمي،1979،ص33).

الفصل الثاني : الجانب الميداني للدراسة

و عليه فان المنه الوصفي هو الأنسب الى هذه الدراسة كونه يجمع المعلومات الوافية و الدقيقة و وصف الظواهر وصفا شاملا و تحديد خصائصها تحديدا كيميا.

أدوات جمع البيانات:

تتطلب دراسة الظواهر أدوات تتناسب مع طبيعة هاته الأخيرة و تكون الأدوات ذات واقعية و موضوعية لذلك تم استخدام اداتين في الدراسة الحالية ، تم الاستعانة بالاستبيان من اجل جمع البيانات الذي يدرس نظام الحوافز و الأداء الوظيفي لدى مؤسسة الصناديق البلاستيكية صناعة الصناديق البلاستيكية و قد تم اعداده بمجموعة من الفقرات كالتالي:

مقياس نظام الحوافز:

تم تصميم أداة لقياس نظام الحوافز حيث اشتملت الأداة على 15 فقرة تمثل في مجموعها بعدين هما:

البعد الأول الحوافز المادية (10 فقرات.

البعد الثاني: الحوافز المعنوية (05 فقرات.

أما بالنسبة لمقياس الأداء الوظيفي فقد تم الاعتماد على الدراسات السابقة في هذا المجال و تم تصميم 15 فقرة قابلة للتعديل.

عينة الدراسة:

تم اجراء الدراسة على جميع العمال المتواجدين في مؤسسة صناعة الصناديق البلاستيكية و الذين كان قوامهم 25 عاملا أثناء فترة توزيع الاستبيان.

الفصل الثاني : الجانب الميداني للدراسة

معامل صدق مقياس نظام الحوافز و الأداء الوظيفي:

يقصد بصدق الاستبيان أن يكون الاختبار كالتالي:

- تكون البنود على علاقة وثيقة بالخاصية التي يقيسها
- يكون الاختبار قادرا على التمييز بين طفي الخاصية التي يقيسها
- يمكن التمييز بين الخاصية التي يقيسها و الخصائص الأخرى.

معامل الفا كرونباخ :

قدر معمل الفا كرونباخ ب0,743 لمقياس نظام الحوافز مما يدل على أن الأداة مقبولة الى حد كبير

قدر معامل الفا كرونباخ ب0.728 لمقياس الأداة و هذا يدل على ان الأداة مقبولة أيضا الى حد كبير

statistiques de fiabilité:

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
743	32

يظهر المقياس الأول ان قيمة الفا كرونباخ تساوي 74,3% وهي نسبة جيدة لثبات الاداة في ميدان العلوم الإنسانية و الاجتماعية

ثبات الأداة لمتغير نظام الحوافز:

statistiques de fiabilité :

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
772	16

الفصل الثاني : الجانب الميداني للدراسة

يظهر المقياس الأول من خلال الجدول ان نسبة معامل الفا كرونباخ تساوي 77.2 بالمئة مما يعني ان النسبة مقبولة لميدان العلوم الإنسانية و الاجتماعية

الأساليب الإحصائية:

يعتبر الإحصاء وسيلة تمكن من جعل الأرقام ذات معنى و دلالة و ينبغي للباحث ان يكون على دراية بالاساليب الإحصائية المناسبة لبحثه حسب نوع البيانات المتوفرة

و قد قمت في دراستي الحالية بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية في تحليل البيانات:

اختبار "ت" لدلالة الفروق و الذي يستخدم لقياس الفرق عندما تكون البيانات المحصل عليها عبارة عن درجات

معامل الارتباط بيرسون : تم استخدامه لحساب الفرضية العامة للكشف عن العلاقة بين نظام الحوافز و الأداء الوظيفي

معامل الفا كرونباخ تم استخدامه في حساب ثبات الاداتين

تحليل التباين : تم استخدام برنامج spss 20

عرض نتائج الدراسة:

عرض نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على انه توجد علاقة بين نظام الحوافز و الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة صناعة الصناديق البلاستيكية emballage .

والجدول الموالي يوضح نتيجة حساب العلاقة بين نظام الحوافز و الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة الصناديق البلاستيكية صناعة الصناديق البلاستيكية .

جدول رقم (01) يوضح العلاقة بين نظام الحوافز و الأداء الوظيفي.

الأساليب الإحصائية المتغيرات	العينة	قيمة R	قيمة الاحتمالية للاختبار sig	مستوى الدلالة
الأداء	25	0.282	0.004	0,01
الحوافز				

المصدر: من اعداد الطالب

تحليل الجدول:

1. معامل الارتباط: ($R = 0.282$)

- يشير إلى وجود ارتباط موجب بين المتغيرين (الحوافز والأداء).
- القيم القريبة من 0 تدل على ضعف العلاقة.

2. القيمة الاحتمالية: ($\text{Sig} = 0.004$)

◦ أصغر من مستوى الدلالة (0.01)، مما يعني أن الارتباط دال إحصائيًا.

◦ يمكننا رفض فرضية العدم أي أن الارتباط ليس عشوائيًا

3. الدلالة الإحصائية:

◦ بما أن $\text{Sig} < 0.01$ ، فإن العلاقة بين الحوافز والأداء دالة إحصائيًا عند مستوى

0.01.

التفسير:

- الحوافز لها تأثير إيجابي ضعيف على الأداء، ولكن هذا التأثير مهم من الناحية الإحصائية.
- العلاقة الإحصائية تدعم فرضية أن الحوافز قد تساهم في تحسين الأداء.
- يمكن اقتراح دراسات إضافية لتحسين فهم العلاقة باستخدام متغيرات وسيطة (مثل نوع الحوافز أو بيئة العمل).
- اذن فالفرضية الأولى غير محققة لانه توجد علاقة بين الأداء الوظيفي و نظام الحوافز .

عرض نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على انه هنالك فروقات ذات دلالة احصائية بين نظام الحوافز و الأداء الوظيفي بسبب متغير الاقدمية لدى عمال مؤسسة الصناديق البلاستيكية صناعة الصناديق البلاستيكية

و الجدول الموالي يوضح نتيجة حساب الفروق بين نظام الحوافز و الأداء الوظيفي لمتغير الاقدمية. جدول رقم (02) يمثل حساب الفروقات بين نظام الحوافز و الاداء الوظيفي لمتغير الاقدمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاحتمالات sig	مستوى الدلالة
بين المجموعات	97,809	3	32,603	0.686	0.005
داخل المجموعات	6317,831	96	65,811		
الاجمالي	6415,640	99			

المصدر: من اعداد الطالب

يتضح من خلال الجدول ان القيمة الاحتمالية للاختبار نسبتها أكبر من 5 بالمئة مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز و الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة صناعة الصناديق البلاستيكية تعود لمتغير الاقدمية في العمل.

التفسير الاحصائي:

- التباين داخل المجموعات كبير (متوسط المربعات = 65.811) مقارنة بالتباين بين المجموعات. (32.603)
- يشير ذلك إلى وجود اختلاف كبير بين القيم الفردية داخل كل مجموعة.

تفسير ومناقشة نتائج الفرضيات :

أولاً: مناقشة الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة. "EGPS Emballage"

وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية صحة هذه الفرضية، حيث تبين وجود علاقة إيجابية بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي، مما يدل على أن تحسين نظام الحوافز داخل المؤسسة يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الحوافز المادية والمعنوية تعد من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة في تحفيز العمال، حيث تساهم الحوافز المادية في رفع الإنتاجية من خلال تلبية الحاجات الاقتصادية للعاملين، بينما تعمل الحوافز المعنوية على تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء.

كما أن إدراك العمال لعدالة وشفافية نظام الحوافز يعزز الثقة داخل المؤسسة ويزيد من مستوى الالتزام الوظيفي، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء بشكل عام.

وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي، مما يعزز مصداقية النتائج المتوصل إليها.

الربط بالنظريات التحفيزية

يمكن تفسير هذه النتائج في ضوء عدد من النظريات الكلاسيكية للتحفيز:

1. نظرية الحاجات لماسلو: (Maslow, 1943)

يرى ماسلو أن الأفراد يسعون لإشباع حاجاتهم وفق تسلسل هرمي يبدأ من الحاجات الفسيولوجية وصولاً إلى تحقيق الذات. بالنسبة لعمال صناعة الصناديق البلاستيكية، فإن الحوافز المادية (الأجر والمكافآت) تشبع الحاجات الأساسية، بينما الحوافز المعنوية (الترقية، التقدير) تشبع حاجات التقدير وتحقيق الذات. ومن ثم فإن نظام الحوافز يسهم بشكل مباشر في دفع العمال لتحسين أدائهم عبر إشباع مختلف مستويات الحاجات.

2. نظرية العاملين لهيرزبرغ: (Herzberg, 1959)

تميز بين عوامل "الرضا" (مثل الإنجاز والتقدير) وعوامل "عدم الرضا" (مثل الأجر وظروف العمل). في حالة مؤسسة صناعة الصناديق البلاستيكية، نلاحظ أن الأجور العادلة والظروف الجيدة تمثل عوامل تمنع عدم الرضا، بينما الحوافز الإضافية (المعنوية والمادية) تشكل عوامل رضا تحفز العاملين على تحسين أدائهم.

3. نظرية التوقعات لفيروم: (Vroom, 1964)

تفترض أن الموظف يزيد من جهده عندما يعتقد أن أدائه الجيد سيؤدي إلى مكافأة ذات قيمة بالنسبة له. وهذا ينسجم مع نتائج الدراسة، حيث أن العاملين في صناعة الصناديق البلاستيكية يربطون بين الجهد المبذول والحوافز التي سيحصلون عليها، ما يعزز دافعيتهم للأداء الأفضل.

4. نظرية العدالة لآدامز: (Adams, 1965)

تؤكد أن إحساس الموظف بالعدالة في توزيع الحوافز يؤثر بشكل مباشر على مستوى أدائه.

وهو ما ظهر جلياً في نتائج هذه الدراسة، حيث ارتبط الأداء الوظيفي إيجابياً بإدراك العاملين لعدالة توزيع الحوافز.

ثانياً: مناقشة الفرضية الفرعية الأولى (الحوافز المادية)

تنص هذه الفرضية على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة EGPS Emballage.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي، حيث تبين أن زيادة الحوافز المالية مثل العلاوات والمكافآت يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي. ويعود ذلك إلى أن الحوافز المادية تمثل دافعاً مباشراً للعاملين لبذل مزيد من الجهد، كما أنها تساعد في تلبية احتياجاتهم الأساسية، مما يزيد من مستوى التركيز والانضباط في العمل.

ثالثاً: مناقشة الفرضية الفرعية الثانية (الحوافز المعنوية)

تنص هذه الفرضية على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة EGPS Emballage.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي، حيث تبين أن الحوافز المعنوية مثل التقدير، الترقية، وشهادات الاعتراف بالجهود تسهم في تحسين الأداء الوظيفي بشكل ملحوظ.

ويفسر ذلك بأن الحوافز المعنوية تعزز الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي لدى العاملين، وتزيد من دافعيتهم للاستمرار في تقديم أداء جيد ومستقر.

رابعاً: مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة (متغير الأقدمية)

الفصل الثاني : الجانب الميداني للدراسة

تنص هذه الفرضية على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي تعزى إلى متغير الأقدمية لدى عمال المؤسسة.

غير أن نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الأقدمية، حيث تبين أن مستوى الأداء الوظيفي متقارب بين العمال ذوي الخبرة الأقل من خمس سنوات والعمال ذوي الخبرة الأكثر من خمس سنوات.

وبناءً على ذلك تم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن نظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة يتميز بالعدالة والموحدة بين جميع العمال، إضافة إلى توفر بيئة عمل مستقرة تساهم في تقارب مستويات الأداء. كما أن مبدأ المساواة في الأجور مقابل الجهد المبذول يعزز العدالة التنظيمية ويحد من الفروق في الأداء.

ورغم عدم وجود فروق في الأداء، إلا أن النتائج تشير إلى أن ذوي الأقدمية الأكبر يمتلكون خبرة أكبر في فهم نظام الحوافز والاستفادة منه، مما يجعلهم أكثر إدراكاً لآليات التحفيز.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن نظام الحوافز يلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء الوظيفي داخل مؤسسة EGPS Emballage ، بينما لا يشكل متغير الأقدمية عاملاً مؤثراً في اختلاف مستويات الأداء بين العمال.

الخاتمة

و في الختام لقد تم تناول عرض وتفسير نتائج الدراسة من خلال تحليل البيانات إحصائيًا باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة صناعة الصناديق البلاستيكية صناعة الصناديق البلاستيكية.

وقد أظهرت النتائج الميدانية وجود علاقة ارتباطية بين الحوافز والأداء الوظيفي، مما يوضح أن الأداء الوظيفي يتأثر بنظام الحوافز، حيث أن الحوافز المقدمة للعاملين قد تكون لها تأثيرات إيجابية وسلبية في الوقت ذاته.

يُعد نظام الحوافز من أهم الظواهر الأساسية في مختلف ميادين العمل، سواء كانت صناعية أو اجتماعية أو تربوية. ويُلاحظ أن المؤسسات المختلفة، بما في ذلك مؤسسة صناعة الصناديق البلاستيكية، تُولي اهتمامًا كبيرًا لنظام الحوافز. لذلك، حاولت الدراسة تسليط الضوء على العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي، الذي يُعتبر عاملاً حيويًا في حياة الفرد. إذ يسهم نظام الحوافز الجيد في تلبية احتياجات العاملين وتحقيق أهدافهم، مما يعزز الأداء العالي في بيئة العمل.

الأداء الوظيفي يُعد من المؤشرات المهمة التي تدل على توافق الشخص في عمله. كما يمكن استخدامه للكشف عن الفروق بين الأفراد وفقًا للمتغيرات الشخصية، مثل الجنس والأقدمية. وبناءً على النتائج، توصلت الدراسة إلى ما يلي:

1. وجود علاقة ارتباطية بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة صناعة الصناديق البلاستيكية

2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي تعزى لمتغير الأقدمية لدى عمال المؤسسة.

تشير هذه النتائج إلى أهمية نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي، مع التأكيد على ضرورة تصميم الحوافز بما يراعي احتياجات العاملين، بغض النظر عن عوامل الجنس أو الأقدمية.

الاقتراحات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز فعالية نظام الحوافز في المؤسسة. وفيما يلي أبرز التوصيات:

1. تحسين الأداء الوظيفي للموظفين:

- تعزيز أداء العاملين من خلال اتباع وسائل فعّالة للإشراف والمتابعة والتوجيه.
- التركيز على نقاط القوة والضعف في أداء العاملين، والعمل على تطويرها بما يخدم أهداف المؤسسة.

2. تحفيز العاملين:

- تحسين مستوى الأداء الوظيفي عبر تقديم حوافز مادية ومعنوية.
- توفير برامج تدريبية داخلية وخارجية لتطوير مهارات العاملين وتعزيز كفاءاتهم.

3. الاهتمام بالمتغيرات المؤثرة على الأداء الوظيفي:

- تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين.
- بناء روح الفريق الواحد وزيادة الدافعية للعمل لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل.

4. التقييم الموضوعي للأداء:

- تنفيذ عمليات تقييم أداء موضوعية وصحيحة.
- استخدام نتائج التقييم لاتخاذ قرارات إدارية فعالة وموجهة لتحسين الأداء ومعالجة نقاط الضعف.

5. تصميم نظام حوافز يلبي احتياجات العاملين:

- إجراء دراسات دقيقة لتحديد الاحتياجات الحقيقية للموظفين قبل وضع نظام الحوافز.
- ضمان تلبية هذه الاحتياجات بما يساهم في تحسين رضا العاملين وزيادة إنتاجيتهم.

6. التعاون مع مراكز البحث العلمي:

- إشراك مراكز البحوث وأساتذة الجامعات وطلابها في تطوير أنظمة الحوافز.
- تعزيز الابتكار في تصميم الحوافز بما يتماشى مع التغيرات في بيئة العمل.

7. الشفافية والموضوعية:

- تحديد معايير واضحة وشفافة لمنح الحوافز، سواء كانت مادية أو معنوية.
- ضمان أن تكون معايير التقييم والتحفيز مفهومة وعادلة لجميع العاملين.

تطبيق هذه الاقتراحات من شأنه أن يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتعزيز فعالية نظام الحوافز بما يحقق أهداف المؤسسة واحتياجات العاملين على حد سواء.



قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر و المراجع:

اولا الكتب :

1. ابن منظور، لسان العرب، (1997) المجلد الأول- المجلد الثاني، ط 1، إصدار بيروت.
2. أبو نصر محمد مدحت، (2007)، إدارة وتنمية الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة، ط1، مصر مجموعة النيل العربية
3. ابو بكر، أحمد فاتن، (2000)، نظم الإدارة المفتوحة، ط 1، دار إيترك، القاهرة
4. أبو الحجاج، يوسف، (2010)، فنون ومهارات إدارة تنمية الموارد البشرية، سلسلة مهارات وفنون إدارية، ط1، دمشق: دار الوليد للطباعة والنشر والتوزيع.
5. الطراونة، خلف هاني، (2013)، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفه، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع.
6. العميان، محمود سليمان، (2004)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان.
7. القحطاني، محمد بن دليم، (2005)، إدارة الموارد البشرية، نحو المنهج إستراتيجي متكامل، ط1، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
8. الكلالدة، طاهر محمود، (2008)، تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار عالم الثقافة للطباعة والنشر والتوزيع.
9. المجدوب، فاروق، (2002)، الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان.
10. الهبتي، خالد عبد الرحيم، (2005)، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر.
11. بدوي، مصطفى زكي، (1984)، معجم مصطلحات القوى العاملة الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة

12. ماهر، أحمد، (1999)، إدارة الموارد البشرية، الدارالجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
 13. ماهر، أحمد، (2004)، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط 3، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر.
 14. محمد ركان، الدغمي، (1997)، أساليب البحث العلمي ومصادر الدراسات الإسلامية، ط 2، مكتبة الرسالة، عمان.
 15. مرعي، محمد مرعي، (2003)، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
 16. مقدم، عبد الحفيظ، (1993)، الإحصاء والقياس النفسي والتربوي، ط 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
 17. الحجازي، حافظ محمد، (2005)، إدارة الموارد البشرية، ط 1، مصر: دار الوفاء للدنيا للطبع والنشر.
- ثانيا الرسائل الجامعية:
1. ابو شرح، نادر حامد عبد الرزاق، (2010)، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر.
 2. الجري، عارف بن ماطل، (2007)، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة الماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا.
 3. الحارثي، درهوم بن عايض، (1999)، رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية " دراسة تطبيقية على أفراد الدفاع المدني بإدارة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: معهد الدراسات العليا، قسم العلوم الشرطية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

4. الحلايبية، غازي حسن عودة،(2013)، أثر الخوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن "دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى"، رسالة ماجستير غير منشورة عمان: كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
5. عاشور حورية: سلسة الخوافز و تحسين اداء المورد البشري -دراسة حالة مديرية التجارة بولاية المسيلة 2016/2015 ،مذكرو ماستر ،كلية الحقوق و العلوم السياسية ،جامعة محمد بوضياف ،المسيلة،2016-2016

المراجع الأجنبية:

- Argyle M.et.al.Social Situations-Cambridge University Press-london.1991.
- Bratton J. Gold . Human Resource Management :Theory and practice(2ed) . Great .Braitain : The Bath press.1999 .p05.
- Lai .Calista (2009).Motivating EmpLoyees through Incentive programs .Master Thesis .School of Businees Administration . JyvasKyla University of Applied Sciences.
- Toshiba Cecilia.(2006). "sparks a wave of innovation :New structures and incentives stimulate employee creativiti .Journal Human Resource Management International Digest .Case study .Volume:14

قائمة الملاحق



جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
تخصص علم النفس عمل وتنظيم

الإخوة والأخوات الكرام
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة ماستر 2 في تخصص
علم الاجتماع تنظيم وعمل بعنوان: نظام الحوافز وعلاقته بالأداء الوظيفي يطيب لي أن أضع
بين أيديكم هذا الإستیبيان، الذي تم تصميمه لغرض البحث العلمي. أرجو التكرم بملأ
الإستیبيان، وهذا بعد قراءة كل عبارة بعناية والإجابة عليها بكل موضوعية وصراحة، ومن
ثم وضع العلامة (×) في الخانة المناسبة.
ملاحظة: لا داعي لكتابة إسمك على الإستیبانة.
شكرا لكم على حسن تعاونكم وثقتكم أولا: معلومات عامة:

العمر:

الجنس:

الأقدمية:

الحوافز المادية

الفقرات	موافق	محايد	غير موافق
1. يتلائم راتبي مع طبيعة العمل الذي أقوم به			
2. راتبي كافٍ لسد حاجاتي			
3. يمكن لأي عامل أن يحصل على علاوات استثنائية إذا كان مثابراً في عمله			
4. اتقاضى نسبة من أرباح الشركة عند قيامي بواجباتي الوظيفية			
5. تقدم الشركة مكافأة مالية على العمل الإضافي			
6. اتحصل على منحة مادية من الشركة للاقبال على الدورات التدريبية			
7. يحفزني راتبي على تحسين أدائي			
8. تمنح المؤسسة إجازات بدون انقطاع الراتب			
9. تمنحني الشركة الثقة الكافية للشعور بالمسؤولية لحل المشاكل التي قد تحدث في عملي			
10. يتناسب عملي الذي أقوم به مع تخصصي الدراسي			

الحوافز المعنوية

11. يشاركني رئيسي في اتخاذ القرارات المتعلقة بمشكلات العمل			
12. تمنح المراكز الوظيفية في الشركة بناءً على الجدارة و المثابرة في العمل			
13. اتلقى الشكر و الثناء من رئيسي في العمل عندما أقوم بعمل جيد.			
14. يفيدني العمل الذي أقوم به الترقية			
15. تقوم المؤسسة بعرض أسماء العاملين المتميزين على لوحة شرف.			

فيما يلي عدد من الفقرات التي تصف وضعية العامل في الأداء الوظيفي يرجى تحديد موقفك بوضع العلامة × في الخانة المناسبة من وجهة نظرك.

الفقرات	موافق	محايد	غير موافق
1. أعمل بروح الفريق و التعاون مع الآخرين لإنجاز المهام			
2. لدي القدرة على التعامل مع تقنيات الإدارة الحديثة			
3. لدي القدرة على المبادرة و الابتكار في الأداء الوظيفي			
4. لدي القدرة على تنفيذ التعليمات المتعلقة بسير العمل			
5. لدي القدرة على تنفيذ العمل الموضوعة لمكان العمل			
6. ابرز مهاراتي اثناء أداء العمل			
7. أشعر بالارتياح في عملي			
8. اقدم يد العون و المساعدة لزملائي في العمل			
9. تهمني الدرجات الوظيفية بقدر اهتمامي بأداء عملي اليومي			
10. احرص على تحسين مستوى ادائي			
11. أسعى الى تنمية القدرة الذاتية و زيادة المعرفة في مجال العمل			
12. لدي الدقة في انجاز الاعمال في الوقت المحدد مما يجعل عملي منظما			
13. اواجه مشكلات تعيق أدائي الوظيفي			
14. المشاركة في اقتراح حلول ملائمة لمشكلات العمل اذا أمكن			
15. التزم بأنظمة الحضور و مغادرة العمل			
16. احترم الأوامر تحقيقا للجودة			

ملحق رقم (02) : البطاقة التقنية للمشروع:



☎ 06.71.11.92.43 / 05.50.95.25.96

f Egbs Emballage

✉ egbsemballages@gmail.com

📍 العنوان: منطقة النشاطات / سطيل، ولاية المغير

بطاقة تقنية للمشروع

اسم المشروع : EGBS EMBALLAGE

صاحب المشروع : شاوي كمال

تاريخ بداية المشروع : 2018/06/01

النشاط: استرجاع المخلفات البلاستيكية و إعادة تصنيعها إلى صناديق بلاستيكية وصناعة العلب الورقية .

العنوان : منطقة النشاطات سطيل _ولاية المغير

ولاية التواجد: المغير

المساحة : 3 هكتار

عدد العمال المباشر: 100 عامل

عدد العمال الغير مباشر : 20 عامل

القدرة الإنتاجية : 6 ملايين صندوق سنويا .

ملحق رقم (03): مجموع اجابات العاملين للبعدين :

بعد الحوافز المعنوية:

1	0	2	الفقرة
08	01	16	يتلائم راتبي مع العمل الذي أقوم به
08	03	14	راتبي كاف لسد حاجاتي
02	03	20	يمكن لأي عامل ان يحصل على علاوات اذا كان مثابرا
11	04	10	أتقاضى نسبة من أرباح الشركة عند قيامي بواجباتي الوظيفية
01	01	23	تقدم الشركة مكافآت مالية على العمل الإضافي.
12	05	08	أحصل على منحة مادية من الشركة للاقبال على الدورات التدريبية
04	03	18	يحفزني راتبي على تحسين أدائي
07	00	18	تمنح المؤسسة اجازات بدون انقطاع الراتب
02	04	19	تمنحي الشركة الثقة الكافية للشعور بالمسؤولية لحل المشاكل التي قد تحدث في عملي.
08	01	16	يتناسب عملي الذي أقوم به مع تخصصي الدراسي

بعد الحوافز المادية:

03	04	18	يشاركني رئيسي في اتخاذ القرارات المتعلقة بمشكلات العمل
03	05	17	تمنح المراكز الوظيفية في الشركة بناء على الجدارة و المثابرة في العمل
03	03	19	اتلقى الشكر و الثناء من رئيسي في العمل عندما أقوم بعمل جيد
04	04	17	يفيدني العمل الذي أقوم به في الترقية
25	00	00	تقوم الشركة بعرض أسماء العاملين المتميزين على لوحة شرف

ملحق رقم (04) : مؤسسة صناعة الصناديق البلاستيكية emballage :

