



جامعة الشهيد حمّـه لخضر - الوادي -

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية



الحوافز المادية وعلاقتها بأداء العاملين

دراسة ميدانية بمفتشية الجمارك بالوادي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطالبان:

عمار بهالي

وريدة زلاسي

لجنة المناقشة :

الصفة	الجامعة	الإسم و اللقب
رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	أ/ الود الحبيب
مشرفا و مقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	د/خواني خالد
مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	أ/ تركي أحمد عبد الناصر

السنة الجامعية: 1437-1438 هـ / 2016-2017 م

شكر وتقدير:

نحمد الله حمدا كثيرا على عونه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع, فالشكر والثناء لله من قبل ومن بعد, أخيرا يطل الشاطئ من بعيد وتصفر السفينة إيدانا بالوصول, فترسم الابتسامة على الوجوه وتتطلق في الأفق أصوات مباشرة وأهازيج متفرقة, ويقف الريان بثقة المنتصر بعد أن يمسح عن وجنتيه حبات العرق التي امتزجت مع دموع الفرح ويحلق بأفكاره بعيدا ويسترجع في نفسه شريط الذكريات ليال طويلة, أمواج متلاطمة تعب وسهر وعمل ولكن الريان الوفي لا ينسى المنقذين والمساعدين الذين كانوا عوننا وسندا أرشدوه وأناروا له الطريق في ليال الظلام فوصلت السفينة إلى بر الأمان, ونحن إذ نقف على عتبة التخرج نكن بالاعتراف والجميل لأساتذتنا الكرام أساتذة علم الاجتماع ونخص بالشكر والامتنان والعرفان أستاذنا الكريم: "د.خواني خالد" احتراما وتقديرا له لمساعدته لنا بكل ما لديه من جهود وتوجيهات ونصائحه القيمة التي كانت عوننا لنا في إتمام هذا البحث فجزاه الله عنا كل الخير وله منا كل الاحترام .

ملخص الدراسة باللغة العربية:

تهدف دراستنا إلى معرفة العلاقة بين الحوافز المادية الممثلة في المكافآت والترقيات والخدمات الاجتماعية بمستوى أداء العاملين داخل المؤسسة .

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لملاءمته طبيعة الموضوع، كما اعتمدنا على الاستبيان كأداة للدراسة، أما عينة الدراسة التي اعتمدناها فتمثلت في 50 فرد من أعوان الجمارك بمؤسسة الجمارك الجزائرية قصد معرفة العلاقة بين الحوافز المادية ومستوى أداءهم . بعدما قمنا بجمع النتائج وتحليلها تبين لنا أهمية نظام الحوافز المادية في رفع مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة .

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية:

Our study aims at identifying the relationship between material incentives represented in bonuses, promotions and social services at the level of performance of employees within the corporation .

The sampl of the study that we adopted was represented by 50 customs agents at the Algerian customs corporation in order to determine the relationship between the material incentives and their level of performance .

After we collected and analyzed the results, we realized the importance of the material, incentive system in raising the level of performance of employees within the corporation .

فهرس المحتويات:

أ	شكر و تقدير	10
ب	ملخص الدراسة باللغة العربية	11
ب	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	12
ج_د	فهرس المحتويات	12
هـ	فهرس الجداول	12
هـ	فهرس الأشكال	13
و_ز	مقدمة	16
	الفصل الأول: الإطار التصوري و المفاهيمي للدراسة	
10	1. الإشكالية	10
11	2. فرضيات الدراسة	11
12_11	3. أسباب إختيار الموضوع	12
12	4. أهمية الدراسة	12
12	5. أهداف الدراسة	12
13	6. تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة	13
16_13	7. الدراسات السابقة	16
	الفصل الثاني: الحوافز المادية و الأداء	
18	تمهيد	18
19	1. الحوافز المادية	19
20_19	1. تعريفها	20
23_20	2. أنواعها	23
24	3. أهمية الحوافز	24
25_24	4. فوائد الحوافز	25
30_25	5. نظريات الحوافز	30
30	6. العوامل المؤثرة على نظام الحوافز	30
32_31	7. شروط نجاح نظام الحوافز	32

32	11. الأداء
32	1. تعريف الأداء
33	2. أهمية الأداء
33	3. محددات الأداء
34	4. خطوات تحديد معدلات الأداء
35	5. خصائص معدلات الأداء
35	6. قياس الأداء
36	7. طرق تقييم الأداء
37	▪ خلاصة الفصل
		▪ الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
40	▪ تمهيد
41	1. مجالات الدراسة
41	1. الدراسة الإستطلاعية
43_41	2. المجال المكاني
44	3. المجال الزمني
44	4. المجال البشري
45	11. الإجراءات المنهجية و الأدوات المستخدمة في الدراسة
45	1. منهج الدراسة
45	2. أدوات جمع البيانات
46	3. الأساليب الإحصائية المستخدمة
46	111. عرض وتحليل النتائج
50_46	1. تحليل ومناقشة النتائج
51	2. النتائج العامة
52	▪ الإقتراحات والتوصيات
53	▪ خاتمة
58_55	▪ قائمة المراجع
63_59	▪ الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
47	قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجات مجموع الحوافز و درجات الأداء	01
49	قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجات مجموع المكافآت و درجات الأداء	02
50	قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجات مجموع الترقيات و درجات الأداء	03
51	قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجات مجموع الخدمات الإجتماعية و درجات الأداء	04

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
23	أنواع الحوافز	01
26	سلم الحاجات لماسلو	02
43	فرق المفتشية الرئيسية بالوادي	03
44	أقسام الجمارك بالوادي	04

مقدمة:

تهتم إدارة الموارد البشرية بمختلف العمليات التي تساهم في تأهيل وتكوين وتنمية العاملين بما فيها من برامج تدريبية وتعليمية تسعى دائما إلى تحقيق نوع من التوازن والاستقلال في محيط العمل, حيث تعد تنمية الموارد البشرية وعاملا أساسيا لتقدم هذا المورد واستمراره في الحياة المهنية من جهة واستقرار المؤسسة من جهة أخرى .

فهي عملية تهدف إلى تحقيق الأفضل للعاملين من خلال اكتسابهم المهارات والمعارف والأساليب والاتجاهات السليمة التي تجعل منهم أعضاء نافعة وفعالة في المؤسسة, وعليه فالعنصر البشري يعتبر عنصرا أساسيا في تنمية المؤسسات التي تسعى دائما إلى جعل هدفها ووسيلتها الفعالة في تحقيق الأهداف .

ومن هذا المنطلق فالمؤسسة في تخطيط أهدافها المستقبلية تسخر كل ما

لديها لتحقيق العدل والمساواة والحرية والطمأنينة والأمن النفسي و الإجتماعي للعامل, وأيضا لإحساسه بالثقة بالنفس والشعور بالذات والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها, لكن كل ذلك يتوقف على طبيعة السياسات والإستراتيجيات التي تعمل في إطارها للمؤسسة خاصة مايعرف بالحوافز .

وعليه فتحفيز العاملين يمثل عنصرا حيويا في بيئة العمل الحديثة, حيث لا يمكن تحسين مستواهم وزيادة إنتاجهم للمؤسسة, إلا إذا توصلت المؤسسة إلى نظام الحوافز, فتحفيز العاملين على نحو جيد وفعال يعود بالنفع على المؤسسة بالدرجة الأولى وأيضا على عاملها بالدرجة الثانية إضافة إلى ذلك فإن موضوع التحفيز يتناول تفسير أسباب قيام الفرد بعمل ما بحماس واندفاع في حين إنعدام هذا الحماس والاندفاع عند شخص آخر, و قد اهتم العديد من الباحثين بهذا الموضوع وبحثوا فيه منذ نشأته و منهم من حاول دراسة العلاقة بينه وبين أداء العاملين الذي يتحقق من خلال التفاعل بين المحفزات وقدرات العامل, وحتى تضمن المؤسسة إنجاز عاملها بالشكل المرغوب فلا يكفي فقط قدراتهم ومؤهلاتهم, وإنما تحتاج إلى عامل آخر لضمان ذلك وهو خلق التحفيز الكافي لدى عاملها, لتحقيق الإنجاز المطلوب .

وإنطلاقاً من هذا تم إعداد موضوع دراستنا بعنوان الحوافز المادية وعلاقتها بمستوى أداء العاملين داخل المؤسسة، ولتحقيق دراسة وافية قسمنا الدراسة إلى جانب نظري وجانب تطبيقي حيث ضم الجانب النظري فصلين وهما كالآتي:

الفصل الأول: المتمثل في الإطار المنهجي للدراسة وإحتوى على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها وأهدافها وأهميتها وتحديد مفاهيم الدراسة وكذا الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: احتوى على عنصرين الحوافز المادية والأداء حيث تطرقنا في الحوافز المادية تعريفها وأنواعها وأهميتها وفوائده ونظرياته والعوامل المؤثرة على نظام الحوافز وتطرقنا في عنصر الأداء إلى تعريفه وأهميته ومحدداته وخطوات تحديد معدلات الأداء وخصائصه وطرق تقييمه.

أما الجانب الميداني فخصصنا له **الفصل الثالث** والذي احتوى على ثلاث عناصر وهي:

- الدراسة الاستطلاعية ومجالات الدراسة: وضمت المجال المكاني والمجال الزمني والمجال البشري .
- الإجراءات المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة: وضم منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة .
- عرض وتحليل النتائج: وضم عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها وأخيرا النتائج العامة .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

1. الإشكالية .
2. فرضيات الدراسة .
3. أسباب اختيار الموضوع .
4. أهمية الدراسة .
5. أهداف الدراسة .
6. تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة .
7. الدراسات السابقة .

1. الإشكالية:

تلعب المؤسسات الجزائرية دورا كبيرا في تنمية المجتمع, إذ تعتبر الوحدة الأساسية التي تجتمع فيها الموارد البشرية والمادية 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 أدائهم من منطلق توزيع المكافآت واعتماد نظام التحفيز، وعليه فإن الحوافز تلعب دورًا مهما في أداء العمال ومن ثم محاولة تحسينه وتعديله بما يناسب العمل .

فنظام الحوافز له أهمية بالغة في تحقيق نجاح أي مؤسسة وذلك راجع لكونه الأساس الذي تبنى عليه إنتاجية المؤسسة بدء بتحفيز عمالها, وانتهاء برفع إنتاجيتهم ومنه فهو يمثل العمود في استقرارها واستقرار عمالها, ولكون هدفه يمثل زيادة إنتاج العمال من خلال تفاعل الأفراد .

كذلك الاهتمام بالعنصر البشري قد توجه بصفة كبيرة إلى متابعة أدائهم ومن ثم تقييمه وكيفية تحفيزه وفقا لنظام المؤسسة المتبع حيث يلعب أداء العمال دورا هاما في توجيههم داخل المؤسسة من خلال رفع كفاءتهم الإنتاجية ورفع مستوى انتمائهم للمؤسسة وعليه فإنه لا تخلو أي مؤسسة من نظام محدد ومدروس للحوافز والذي يساعد بدوره الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم للعمل ومنه ينعكس إيجابا على تفعيل دور المؤسسة في المجتمع .

كما أن نظام الحوافز يختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة ودور كل مؤسسة داخل المجتمع ورغم ذلك فهي لا تختلف عن كونها حوافز متنوعة منها ما هو مادي ومنها ما هو معنوي والتي يحتاج إليها العامل لتحفيزه ودفعه لزيادة إنتاجية كما ونوعا لإشباع حاجاته, وفي دراستنا هذه سنتناول الحوافز المادية والمتمثلة في المكافآت والترقيات والخدمات الاجتماعية وعلاقتها في رفع أداء العاملين ومن هذا المنطلق يمكننا طرح السؤال الرئيسي كما يلي:

- هل توجد علاقة بين الحوافز المادية و أداء العاملين داخل المؤسسة ؟

وينبثق من السؤال الرئيسي أسئلة فرعية:

- هل توجد علاقة بين المكافآت و أداء العاملين داخل المؤسسة ؟
- هل توجد علاقة بين الترقيات و أداء العاملين داخل المؤسسة ؟
- هل توجد علاقة بين الخدمات الاجتماعية و أداء العاملين داخل المؤسسة ؟

2. فرضيات الدراسة:

✓ الفرضية الرئيسية: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء العاملين داخل المؤسسة .

✓ الفرضيات الفرعية:

- للمكافآت علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بأداء العاملين داخل المؤسسة .
- للترقيات علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بأداء العاملين داخل المؤسسة .
- للخدمات الاجتماعية علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بأداء العاملين داخل المؤسسة.

3. أسباب اختيار الموضوع:

✓ أسباب ذاتية:

• معرفة واقع الحوافز في المؤسسة الجزائرية ومنه معرفة مدى تطبيقها لنظام الحوافز والاهتمام به .

• التساؤل عن الكيفية التي يتم بها تحسين أداء العاملين وهل يتم ذلك من خلال تحفيزهم أم أن هناك طرق أخرى .

• اكتشاف مدى تأثير أو علاقة الحوافز بأداء العاملين على اعتبار أن الحوافز من أهم المواضيع الحساسة والمتداولة .

✓ أسباب موضوعية:

• مدى شفافية موضوع الحوافز .

• التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية على أداء العاملين من خلال: المكافآت والأجور الإضافية .

• الخدمات الاجتماعية بمختلف أنواعها من نقل وعلاج طبي وغيرها .

- الترقية ومالها من تأثير على تحسين المستوى الأدائي .

4. أهمية الدراسة:

عرف في مختلف المجالات أن عملية الحوافز تساعد في خلق دافعية الأفراد لتحقيق الأهداف, فالفرد في قيامه لأبسط وظائفه الحياتية يحتاج إلى عوامل خارجية تدفعه إلى تحقيق أو إشباع حاجاته الأساسية .

تمثل الحوافز المادية أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات في تنمية مواردها البشرية, فمن أجل المحافظة عليها وجب الاعتناء بها من خلال توفير مختلف الظروف والعوامل التي تحفزهم على الأداء الجيد للعمل وعليه فإن الحوافز تمثل أهم العوامل التي تحفز العاملين من جهة, وتشجيعهم على أداء وظيفتهم من جهة أخرى وترتبط الحوافز بأداء العاملين فهي التي توفر لهم ظروف العمل الجيدة وترفع روحهم المعنوية ومنه فالحوافز الجيدة تحسن أداء العاملين أما إذا كانت الحوافز سيئة فهي تنعكس على أدائهم بالسلب .

ومن هذا المنطلق تظهر أهمية الموضوع كونه يصب في صلب العمل المؤسسي المرتبط بالأداء للعاملين وفق نظام الحوافز المشجع في رفع الأداء واستمراره .

5. أهداف الدراسة:

نهدف من خلال دراستنا للوصول إلى النقاط التالية:

- التعرف على مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة .
- معرفة أنجع الطرق التحفيزية التي تساهم في رفع أداء العاملين .
- معرفة نظام التحفيز المعمول به في المؤسسة .
- معرفة مدى مساهمة الحوافز المادية في رفع أداء العاملين .
- الوصول للعلاقة التي تربط بين الحوافز المادية ورفع مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة .

6. تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة:

تعريف الحوافز: هي الإمكانيات المتاحة والتي توفرها البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتحريك الدوافع نحو سلوك معين وإشباع الحاجات والرغبات أو التوقعات لأداء نشاط معين أو مجموعة من الأنشطة بالشكل أو الأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته ويحقق أهدافه .

وتعريفها إجرائيا: هي الحوافز المادية المتمثلة في المكافآت والترقيات والخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة والتي تساهم في رفع مستوى الأداء لدى العاملين .

تعريف الأداء إجرائيا: هو قيام وإتمام العامل لما هو مطلوب منه من مهام ووظائف ومنه فالأداء يمثل الأثر الناتج من خلال تداخل كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور .

7. الدراسات السابقة:

• الدراسة الأولى: سعود ضيف الله الدالة, بعنوان "أثر الحوافز على أداء الأطباء

السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض, مذكرة ماجستير, 2003, وتتمثل إشكالية الدراسة حول أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض, وأعتمد على المنهج الوصفي وإستعملت في هذه الدراسة أداة من أدوات جمع البيانات وهي الإستبيان وقام الباحث بإستخدام العينة القصدية وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث كالتالي:

أن أكثر الحوافز المادية أهمية بين الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن هي: الترقيات, والعلاوات الفنية, والحوافز التشجيعية المتعددة, وبدل الإنتداب, وبدل ترحيل, وأكثر الحوافز المعنوية أهمية بين الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن هي: إهتمام الإدارة بتطبيق الجودة الشاملة أولا, والثناء الشفوي وخطابات الشكر, وشهادات التقدير.

هناك أثر لمنح الحوافز للأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض على أدائهم و يبرز ذلك من خلال ميل مجتمع الدراسة إلى الموافقة على العبارات التالية:

إتاحة الفرصة لإبداء الآراء والمقترحات, وإتاحة الفرصة للمشاركة في إتخاذ القرار.

أن مستوى أداء الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض مرتفع, ويبرز ذلك من خلال إتجاهاتهم الإيجابية والمرتفعة والمتقاربة نحو مستوى أدائهم.

هناك إختلافات دالة إحصائيا لبعض المتغيرات وغير دالة للبعض الآخر بين إتجاهات الأطباء نحو محاور الدراسة بدرجات متفاوتة تعزى إلى الجنس والعمر والحالة الإجتماعية والمؤهل العلمي.¹

• **الدراسة الثانية:** عبدالله حمد محمد الحسائي بعنوان " أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم سلطنة عمان, مذكرة ماجستير, 2011, وتمثلت إشكالية الدراسة في أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان" وإعتمد على المنهج الوصفي وإستعملت في هذه الدراسة أداة من أدوات جمع البيانات المتمثلة في الإستبيان وقام الباحث بإستخدام العينة العشوائية الطبقية بلغت 290 من رؤساء الأقسام والموظفين في المديرية المذكورة, وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث كالتالي فيما يتعلق بأهم الحوافز المقدمة للعاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان, بينت الدراسة أن أفراد البحث موافقون وبشدة على أن هناك حوافز مادية ومعنوية مقدمة للعاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وتتمثل هذه الحوافز في:

تقديم المكافآت التشجيعية, توفير النقل والسكن, الترقيات الإستثنائية, منح العلاوات الفنية, التعويض المادي عن الإجازات, منح الرواتب الإستثنائية, العمل بروح الفريق, الشعور المتزايد بالإنتماء, حسن معاملة العاملين, منح شهادات التقدير, المشاركة في إتخاذ القرارات.²

• **الدراسة الثالثة:** ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله بعنوان "أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين", مذكرة ماجستير, 2012, وتتمثل إشكالية الدراسة حول دور الحوافز

¹ سعود, ضيف الله, أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض, مذكرة ماجستير, أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية, السعودية, 2003 .

² عبد الله حمد, محمد الحسائي, أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان, رسالة ماجستير, الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي, الأردن, 2011 .

المقدمة للعاملين في إدارة حسابات المشتركين ببلدية غزة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى هؤلاء العاملين واعتمد على المنهج الوصفي واستعملت في هذه الدراسة أداة من أدوات جمع البيانات وهي الاستبيان وقام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية وحجم العينة 80 وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث كالتالي:

• الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة للعاملين ويوصي الباحث في هذا الاهتمام بالحوافز المادية بدرجة أكثر .

• هنالك ثلاثة حوافز مادية تقدم أحيانا للعاملين وتتمثل هذه الحوافز في الحوافز التالية: منح بدل تنقل، العلاوات الدورية، التأمين الصحي، ويوصي الباحث في هذا بدعم تطبيقها والاهتمام بالحوافز المادية الأخرى .

• هناك حوافز مادية لا تقدم إطلاقا للعاملين وتتمثل أبرزها في الحوافز التالية: الهدايا العينية، الجوائز المادية العينية، الإسكان، القروض التي تقدم للعاملين، المبالغ النقدية.

• هنالك حوافز معنوية تقدم بدرجة قليلة للعاملين، وتتمثل أبرز هذه الحوافز التالية:

- إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات .
- الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية .
- التكليف بعمل ما .
- الاكتفاء بالمرؤوسين .

• هناك حوافز معنوية لا تستخدم إطلاقا مع العاملين، وتتمثل أبرز هذه الحوافز في الحوافز التالية:

- الترقية الشرفية (بدون زيادة راتب) .
- امتيازات إعارة الموظف لجهة أفضل .

• ويوصي الباحث بتطبيق هذه الأنواع من الحوافز المعنوية لما لها من مردود إيجابي و لرفع الروح المعنوية بين زملاء العمل¹.

¹ ميرفت توفيق إبراهيم، عوض الله، أثر التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، الأكاديمية العربية بالدنمارك، الدنمارك، 2012 .

• **الدراسة الرابعة:** غازي حسن عودة الحلايبه, بعنوان " أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في المؤسسات القطاع العام في الأردن", مذكرة ماجستير, 2013, وتتمثل إشكالية الدراسة حول ما أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في القطاع العام في الأردن, وإعتمد على المنهج الوصفي وإستعملت في هذه الدراسة أداة من أدوات جمع البيانات وهي الإستبيان وقام الباحث بإختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية وتكونت من 150 موظف من المديرين وروؤساء الأقسام و الموظفين الإداريين في أمانة عمان الكبرى وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث كالتالي:

- حياة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض .
- حياة الحوافز الإجتماعية, والأداء على المستوى المتوسط .
- وجود علاقة طية وترابطية قوية بين إستخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة .
- وجود فروق دالة إحصائيا تعزى إلى الجنس لصالح الذكور وإلى المسمى الوظيفي لصالح رئيس القسم وإلى سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة القليلة, بالإضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا تعزى إلى المؤهل العلمي¹.

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

الفصل الثاني: الحوافز المادية و الأداء

تمهيد :

I. الحوافز المادية

1. تعريفها
 2. أنواعها
 3. أهمية الحوافز
 4. فوائد الحوافز
 5. نظريات الحوافز
 6. العوامل المؤثرة على نظام الحوافز
 7. شروط نجاح نظام الحوافز
- ## II. الأداء

1. تعريف الأداء
 2. أهمية الأداء
 3. محددات الأداء
 4. خطوات تحديد معدلات الأداء
 5. خصائص معدلات الأداء
 6. قياس الأداء
 7. طرق تقييم الأداء
- ## خلاصة الفصل

تمهيد:

لابد أن يرتبط العمل بمشاعر الأفراد باعتبارهم بشر يتأثرون ويؤثرون، وحسن أداء العمل يرتبط بمشاعر العاملين نحو ذلك العمل فالمدير الناجح يعرف كيف يتعامل مع الأفراد لإخراج ما لديهم نحو العمل المنوط بهم عن طريق التحفيز .

والتحفيز مرتبط ارتباطا بالمؤسسة انطلاقا من القيم والمبادئ التي تحكم تصرفات المؤسسة تجاه العاملين فيها، ويلعب دورا هاما في تحقيق التفاعل بين المؤسسة من ناحية، وبين العاملين من ناحية أخرى، مما يترتب عليه تكوين شعور متبادل من الولاء والانتماء بين العاملين ومؤسستهم .

وترتبط عملية تحفيز العاملين أساسا بأدائهم الوظيفي الذي يمثل المتغير الرئيسي يقاس عليه رضائهم واستقرارهم في العمل وتعد وظيفة تقييم أداء العاملين من وظائف الإدارة التي تهدف إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، ومنه تحقيق استقرار المنظمة والعاملين بها، إذ يعتبر الأداء واحدا من أهم متغيرات العمل، إذ تهتم المؤسسات بمتابعته ومراقبته وقياسه أكثر من أي متغير آخر، وهذه المسألة منطقية، لأن نجاح أو فشل أية مؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على أداء الأفراد، حينما توفر لهم التوظيف الصحيح للمهام التي يكلفون بها.

وعليه ففي هذا الفصل يتم التعرض إلى مفهوم الحوافز مع تبين أنواعها وكذلك أهميتها، وأيضا التعرف على نظام الحوافز وإضافة إلى أهم النظريات التي تفسر الحوافز، وكذا التعرض إلى مفهوم الأداء وتبيين محدداته وكذلك أهميته، وخطوات تحديده وخصائصه وطرق تقييمه .

1. الحوافز المادية

1. تعريف الحوافز:

أ- لغة:

هي جمع حافز ومشتق من حفز الشيء والحافز في المعجم مقياس اللغة هو حث الشيء ودفعه من الخلف ويقال الرجل يتحفز في جلوسه إذا أراد القيام وكذلك الليل يسوق النهار ويحفزه وقيل حفزت الرجل بالرمح أي طعنه بالرمح وحفزه على التقدم دون أن يؤذيه.

ب- اصطلاحاً:

يعرف خضير كاظم حمود الحوافز بأنها " مجموعة المؤثرات التي يجري استخدامها في إثارة الدافعية للفرد، حيث أنها مؤثرات خارجية من شأنها أن تحرك السلوك الذاتي باتجاه إشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها.¹

وكما يعرفها عادل الجودة: بأنه مجموع العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين أياً كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد وكفاءة لرفع مستوى العمل كما ونوعاً.²

وحيث تعرف أيضاً بأنها: حالة من الطاقة التي تظهر في المنظمات والتي تخل بالتوازن التنظيمي ومن ثم يجب إشباعها أي استعابها حتى لا تسبب نتائج سلبية.³

وكذلك هي تشجيع الأفراد واستنهاض أهدافهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بالتأثير الخارجي على الفرد، ويعرض عليه أجراً مقابل القيام بعمل أكثر، لكن نجاح هذه العملية يتوقف على العوامل الداخلية تتمثل في وضعية الفرد نفسه.⁴

¹ . خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، ط 1 ، 2002 ، دار الصفاء، عمان، ص 66 .

² . عادل الجودة، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1972، دمشق، ص 14 .

³ . فريد نجار، تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية، شباب الجامع، الإسكندرية ، د.ت، ص 157 .

⁴ . محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات وظائف وتقنيات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1982، ص 182 .

ومن خلال ما سبق من التعاريف يمكن القول أن الحوافز هي القوى الخارجية المتوفرة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تحثه على تحسين أدائه في العمل بحيث أنها تشير إلى كل الأدوات والخطط والوسائل التي تهيئها الإدارة لحث العاملين على أداء عمل محدد وجيد .

2. أنواع الحوافز:

• من حيث طبيعتها: وتنقسم إلى قسمين:

✓ **الحوافز المادية:** الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي¹.

والحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيب ما لديهم من قدرات، والارتقاء بمستوى كفايتهم، ومن هذه الحوافز الراتب والمكافئات التشجيعية والعلاوات، والمشاركة في الأرباح، والمكافئات عن الاقتراحات².

وبصفة عامه يمكن القول بأن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً في اندفاع الفرد برغبة وإخلاص للعمل، متى كانت تلك الأجور مناسبة وكفيله بإشباع متطلبات الفرد، وعلى العكس من ذلك فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للجهود المبذولة للعمل، الذي لا يلي مطالب العامل وحاجاته عنصر مهم في إهمال العامل لعمله وتدني كفاءته الإنتاجية.

✓ **الحوافز المعنوية:**

إن فلسفة الحافز المعنوي وضعت على أساس العنصر البشري هو أهم عناصر الإنتاج، بحكم أنه العنصر القادر على العطاء باستمرار وعلى التطور والإبداع أيضاً لذلك يجب معاملته بإنسانية وإشعاره بأنه جزء من المؤسسة³.

¹ منصور، فهمي . إدارة القوى البشرية ، ط6 ، دار النهضة العربية . القاهرة . 1982 ، ص 335

² موسى، اللوزي . اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل ، السلسلة أ . العلوم الإنسانية ، عمان الأردن ،

1995 ، مجلد 22 أ ، العدد 6 ، ص 376

³ محمد فالج ، صالح . إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار حامد للنشر و التوزيع ، 2004 ، ص ص 119-120

كما أن حاجات الإنسان متعددة وبالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة فهناك بعض الحاجات يمكن أن تشبع مادياً والبعض الآخر يشبع معنوياً إذاً هنالك حاجات لدى الإنسان لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية.¹

والحوافز المعنوية لا تقل أهميته عن الحوافز المادية بل أن المادي منها لا يتحقق ما لم يقترن بحوافز معنوية، وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقاً للظروف التي تمر بها المنظمة، لهذا فإن لها أن تختار ما بين الحوافز المعنوية ما يلاءم ظروفها، والحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة أو أكثر من الحاجات الاجتماعية أو الذاتية للفرد العامل كالحاجة للتقدير أو تحقيق الذات أو الاحترام أو القبول الاجتماعي.²

• من حيث الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدون: وينقسم إلى قسمين:

✓ التحفيز الفردي:

وهي تتمثل في كافة الحوافز المادية أو المعنوية والايجابية أو السلبية الموجهة لموظف معين دون غيره وذلك لتصرف أو سلوك معين كالإنداز والمكافئة والحسم وغير ذلك، وتختص هذه الحوافز بالمجهود الفردي للأفراد أي لا تشمل الجماعات مثلاً أن تمنح مكافئة مالية لأفضل موظف أو بتوجيه خطاب شكر لكل فرد حقق قدراً عالياً من الإنتاج أو الأداء وهذا النوع من الحوافز يخلق جواً من التنافس داخل أفراد المجموعة مما يدفعهم للمزيد من الأداء الجيد.³

وهو التحفيز الذي يعمل على إشباع رغبات الفرد واحتياجاته باعتباره إنسان له كيانه وشعوره ورغباته الخاصة وذلك بقصد زيادة الإنتاجية .

ويرجع الأصل في إيجاد التحفيز الفردي إلى فريدريك تايلور والذي كان يسعى إلى التوفيق بين متناقضين أساسيين هما زيادة أرباح أصحاب المشهورات وفي نفس الوقت زيادة أجور العاملين ورفع كفاءتهم عن طريق استخدام محفزات فردية، فالحوافز الفردية يجب أن تستخدم في حالة إمكان وجود علاقة بين مقدار الجهد الذي يبذله العامل وكيفية إنتاجه .

¹ علي ، عبد الوهاب . الحوافز في المملكة العربية السعودية . معهد الإدارة . الرياض السعودية . 1982 ، ص 36

² درهوم بن عايض ، الحارثي . رفع كفاءة العاملين و علاقتها بالحوافز المادية و المعنوية . مذكرة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية جامعة الرياض ، السعودية، 1999 ، ص 38

³ سلمان بن ناصر ، المسلم . السلوك الوظيفي المهني منهج تطوير المهارات ، ط1 ، الرياض ، 2003 ، ص ص 74.75

✓ التحفيز الجماعي:

وهو وسيلة هامة في يد الإدارة لتحقيق أهداف التنمية فهذه الحوافز تنمي في العاملين روح العمل كفريق مكتمل يبذل فيه الجميع الجهد لتعود الفائدة على الجميع، وعادة ما يستخدم هذا النوع من الحوافز في المؤسسات ذات الدرجة العالية والتي لا يكون للعاملين فيها علاقة مباشرة بكمية الإنتاج وتتميز بكونها:

- تشجع العاملين على التوعية ومساعدة العمال الجدد على الاندماج في المجموعة .

- لا يتحمل الفرد المسؤولية الكاملة في الخسائر التي يصعب تحديد المسؤولية الفردية فيها.¹

هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين ومن أمثلتها المزايا العينية، والرعاية الصحية والرعاية الاجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية، أو قسم واحد، أو إدارة واحدة لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الإدارة والإنتاجية، وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية² .

• من حيث أثرها أو فاعليتها: وتنقسم إلى قسمين:

✓ **حوافز إيجابية:** وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة، وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك.³

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

¹ السيد، عليوة . تنمية المهارات و مسؤولي شؤون العاملين، دار اترك، القاهرة، 2001، ص 104

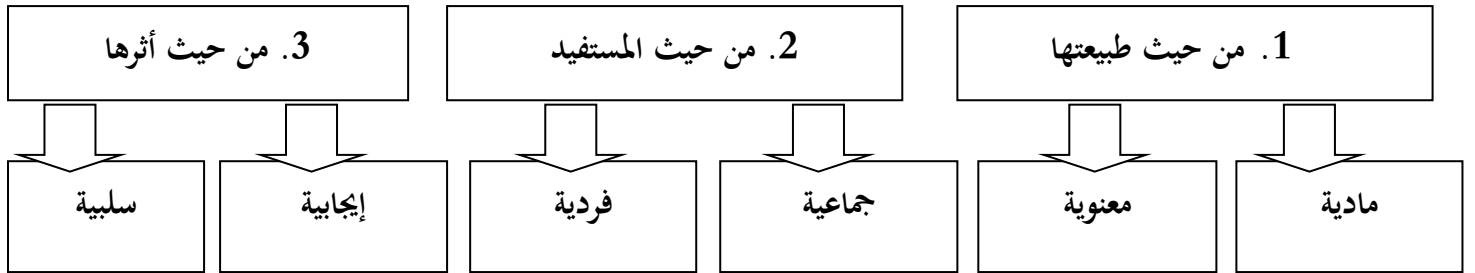
² محمد عبد الفتاح ،ياغي. تقييم الموظف العام للحوافز في الأردن ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، الأردن ، 1986 ، ص 29

³ عبد الرزاق ،رضا و آخرون ، إدارة الأفراد ، دار الحكمة ، بغداد ، 1987 ، ص 215

- أن تكون الحوافز مشروطة ومتوقفة على معدل الأداء الكمي ومستواه النوعي، فكلما كان الإنتاج عالياً وجيداً يزداد تبعاً لذلك حجم الحافز.
- أن تؤدي الحوافز إلى إشباع حاجة معينة يشعر العامل بضرورة إشباعها، فإذا لم يستطع الحافز إشباع الحاجات والرغبة لدى العاملين فإنه يفقد قدرته التحفيزية وتكون الفائدة شبه منعدمة.¹

✓ حوافز سلبية:

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه ومن أمثلة السلوك السلبي التكاثر والتساهل والإهمال وعدم الشعور بالمسئولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية، والحوافز السلبية تستخدم العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب فيه.²



مخطط يوضح أنواع الحوافز

الشكل رقم (01)

¹ عبد الله بن عبد العزيز ، العنقري . نظم الحوافز و دورها في رفع مستوى أداء العاملين ، مذكرة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض السعودية ، 1999 ، ص 38

² زكي محمود ، هاشم . الجوانب السلوكية في الإدارة ، ط3 ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1980 ، ص 287

3. أهمية الحوافز:

تكمن أهمية الحوافز في الآتي:

- 1- المساهمة في إشباع العاملين ورفع روحهم المعنوية .
- 2- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها .
- 3- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين .
- 4- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها .
- 5- المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها ¹.
- 6 - تحقيق نظام الحوافز يزيد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال كفاءة أفراد العاملين فالاختيار الدقيق للحوافز المادي أو المعنوي يؤدي إلى رفع العاملين في بذل مجهود أكبر .
- 7 - تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين .
- 8- تحسين الوضع الاجتماعي والنفسي للفرد وتحقيق عملية ربط للمصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته ².

4. فوائد الحوافز:

عن طريق عملية التحفيز, يتم تحصيل فوائد عديدة في مختلف المجالات وتتمثل هذه الفوائد فيما يلي:

- تحقيق الأهداف المخطط لها من قبل المؤسسة .
- انخفاض نسبة تغيب العاملين أو نسبة تأخرهم .
- إكساب العاملين سلوكا إيجابيا أفضل .
- تحقيق زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة إنتاج .

¹ محمد عساف عبد المعطي . السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة . دار زهران .عمان الأردن . 1999 . ص 86

² . عمر وصفي عقيلي، إدارة الأفراد، مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية، عمان، الأردن، 1982، ص 228 .

- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة .
- إشعار العامل بروح العدالة داخل المنظمة وجذب العاملين إلى المنظمة .
- رفع روح الولاء والانتماء وتنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن ¹.

5. نظريات الحوافز:

✓ نظرية تدرج الحاجات لأبرهام ماسلو: وتلخص فروض هذه النظرية في الخطوات التالية:

- العامل كإنسان يشعر باحتياج لأشياء معينة، ويؤثر هذا الأخير على سلوكياته فالحاجة الغير مشبعة تسبب توتر، لذا يتبع العامل سلوك ما للبحث عن وسيلة إشباع وعدم إشباع هذه الحاجة قد يؤدي إلى إحباط أو يسبب آلام نفسية.²
- وتختلف هذه الحاجات من المستوى العالي إلى الأدنى لذا رتب ماسلو الحاجات الإنسانية كما يلي:

- **الحاجات الفيزيولوجية:** وتتضمن هذه المجموعة الحاجات الأولية المتمثلة في الطعام، الماء، الهواء، النوم وهي المتطلبات الأساسية للحفاظ على الجسم في حالة التوازن .
- **حاجات الأمن والاستقرار:** تشمل هذه المجموعة على حاجة الفرد للأمن والأمان سواء من الناحية البدنية أو النفسية أي الحاجة للحماية من الأخطار الخارجية، فمثلا نجد معظم العاملون يرغبون في أداء أعمال خالية من الأخطار التي تهدد البدن أو النفس وتحقق الأمان والاستقرار الوظيفي .
- **الحاجات الاجتماعية:** تعتبر الحاجة للنشاط الاجتماعي وحب الانتباه أهم حاجات هذه الفئة حيث يرغب الفرد في إجراء المزيد من العلاقات مع الأفراد بصفة عامة مع رغبته في احتلال مركز مرموق داخل الفئة التي ينتمي إليها .

¹ . محمد بن سليمان الضبعان، دراسة الحافز و علاقته بالأداء الوظيفي، <http://hrdiscussion.com/hr1160.htm1-156k/>

. 22.12.2016,21:00

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص 145 .

- **حاجات تقدير الذات:** وتتمثل هذه الحاجات في احترام الذات من الناحية المقدره والإنجاز والدقة، الإخلاص، الكفاءة، الثقة في كل من حوله واستقلالية وحسن التصرف .
- **حاجات تحقيق الذات:** بمعنى أن يكون له اسم معروف وأن يفعل كل شيء يحقق له ما يأمل به ¹.



الشكل رقم (02)

سلم الحاجات لماسلو

✓ نظرية العلاقات الإنسانية:

جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية حيث وجهت هذه النظرية اهتمامها للعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل في داخل المنظمة، وترى هذه النظرية أن العامل له حاجات ودوافع لا تنحصر فقط في الحاجات الجسمية وحاجات الأمان ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس وتأکید الذات واحترام

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 448-449 .

الآخرين لذا فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب ألا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى إلى الحوافز المعنوية.¹

✓ نظرية العاملين:

الفضل في تأسيس هذه النظرية يرجع إلي " فريدريك هيرزبيرج " وزملاءه حيث توصلا إلى أن لكل إنسان مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات الإنسانية وأنهما يؤثران على سلوك الفرد بطرق متباينة وقد وجدوا أن استياء الفرد ينتج عن عدم توفر بيئة صالحه ومناسبة للعمل كما توصلا إلى أن رضا الفرد عن عمل ما إنما يعود إلى العمل ويرى " فريدريك " أن الإنسان لن يشعر بالرضا إلا إذا تحققت له جميع وسائل الإشباع المختلفة من عوامل صحية وبيئية ومادية وهذا الإشباع يمنع الاستياء وشعور العامل بالتعاسة، ومحددات الرضا التي اصطلح على تسميتها (العوامل الحافزة) هي الانجاز والاعتراف والتقدير وطبيعة العمل والترقية وزيادة المسؤوليات وهذه العوامل الحافزة تعمل على تحريك جهود الأفراد وزيادة نشاطهم وتحقيق أداء جيد مما ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المنظمة، أما محددات عدم الرضا اصطلح على تسميتها بالعوامل الوقائية وهي سياسة الإدارة والإشراف والعلاقات الشخصية والراتب أو الأجر.

العمل والأمن الوظيفي والمستوى الاجتماعي وتعمل هذه العوامل الوقائية على مساعدة الفرد على الانتماء لعمله وإن هذه العوامل تساعد على النمو النفسي السوي الذي يساهم بدوره في تحقيق الرضا الوظيفي، ويتضح لنا من هاتين المجموعتين من العوامل أن المجموعة الأولى وجودها يزيد من رضا الفرد لكن انعدامها لا يؤثر سلبيا على رضا الفرد وسميت هذه بالعوامل الدافعة، أما المجموعة الثانية من العوامل التي يمنع وجودها حالة عدم الرضا ولكنها لا تزيد من رضا الفرد وإذا وجدت هذه العوامل سميت بالعوامل الوقائية أي أن مجموعة العوامل الدافعة (الأولى) مرتبطة بطبيعة العمل نفسه أما مجموعة العوامل الوقائية (الثانية) مرتبطة ببيئة العمل، فطبيعة هذه العلاقة بين المجموعتين من العوامل تمثل جوهر هذه النظرية ولذلك سميت بنظرية العاملين .

¹ عبد الله بن سليمان الجهني، تقييم نظم حوافز العمل في المديرية العامة للجوازات من وجهة نظر الأفراد العاملين فيها، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1998، ص 16 .

وهناك بعض الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية مثل:

1. أنها أدت إلى تفرقة مصطنعة بين مجموعتين من العوامل المؤثرة على الأداء الإنساني للأفراد وحوافزهم .

2. أن الرضا الوظيفي يمكن أن يكون عكس عدم الرضا لأن إشباع الحاجات الفردية سواء العوامل الدافعة أو الوقائية يؤدي إلى الرضا إلا أن عدم إشباعها يؤدي إلى عدم الرضا.¹

✓ نظرية التكافؤ:

تتلخص هذه النظرية في ماهية أهمية أو قيمة المكافئة لها تأثير نسبي على الأفراد حسب تعليه وتحليله لطبيعة المكافئة الممنوحة لهذا السبب فإنه من الخطأ أن تعتمد المؤسسة على أسلوب واحد في نظام الحوافز، لأنه كل ما كانت متنوعة غطت مساحة كبيرة من حاجات الفرد العامل.²

✓ النظرية الكلاسيكية:

نبعت هذه النظرية أساساً من التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة التي نادي بها "فريدريك تايلور" الذي يعتبر مؤسس هذه النظرية و تركزت هذه النظرية أساساً في مجال الحوافز على أن النقود هي خير دافع للعمل في المنظمات وأن العامل بطبيعته يسعى دائماً لزيادة أجره و تطبيقاً لهذا الاتجاه فإنه يجب ربط الأجر بإنتاجية العمل بمعنى أنه كلما زاد الإنسان في إنتاجيته زاد أجره.³

وتعتبر نظرية " تايلور " بداية لتطور مفاهيم وأسس الإدارة وكانت مساهماتها ثرة على بعض المفاهيم السائدة وانطلاقه نحو مزيد من الدفع للحركة الإنتاجية في المنظمات المختلفة.⁴

¹ عبد الغني الطجم و السواط، طلق بن عوض، السلوك التنظيمي المفاهيم - النظريات التطبيق، دار النشر للنشر و التوزيع، جدة، 1415 هـ، ص 102 .

² طاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، الأردن، 1997، ص 229 .

³ درهوم بن عايض الحارثي، مرجع سابق، ص 22 .

⁴ سعود بن محمد النمر و آخرون، الإدارة العامة: الأسس و الوظائف، ط2، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1991، ص 46 .

وقد بنى فريدريك تايلور نظريته في الإدارة العلمية للأفراد على فرضين أساسيين هما:

1. أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاية في الإنتاج .

2. أن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج .¹

يعتقد البعض أن النظرية الكلاسيكية نظرية متشائمة تعتقد أن العاملين كسالى بطبعهم لا يرغبون في العمل ويتميزون بالأنانية والسلبية وطموحاتهم ضئيلة ويفضلون الانقياد والحوافز التي تقدمها هذه النظرية لا تخرج عن كونها حوافز مادية باعتبار أن العامل مخلوق اقتصادي تنحصر حاجته في الأشياء المادية والأمان، وعليه فإن من الانتقادات الأساسية التي توجه لهذه النظرية تجاهلها لأدمية الإنسان ومعاملته كآلة من خلال تركيزها على الحافز المادي حيث ترى أن بزيادته تزيد الإنتاجية متجاهلة العوامل المعنوية والنفسية والاجتماعية .²

✓ نظرية التوقع:

مؤسسها هو " فيكتور فروم " وتركز نظريته على عامل التوقع كأساس في حاجات ودوافع الإنسان بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية كمحرك للسلوك الإنساني لذا فإن عنصر الترقب والتوقع الذي تقوم عليه هذه النظرية يعتبر عاملا قويا في دفع الإنسان إلى اتخاذ سلوك معين أو الامتناع عنه فإذا توقع الإنسان أنه سيحصل على إشباع معين خلال فترة مستقبلية فإنه سيظل يعمل حتى يحقق هذه الرغبة أما إذا لم يتوقع الإشباع المطلوب من هذا السلوك لظروف معينه فإن ذلك قد يؤدي به إلى إلغاء هذا السلوك والتوقف عنه .

وتقوم نظرية التوقع على افتراض مفاده أن سلوك الفرد يعتبر مؤشرا على الدرجة التي يتوقع فيها أن هذا السلوك سيوصله إلى الأهداف والنتائج في المستقبل فهي عملية توقعية بأن السلوك الحالي سيؤدي به إلى نتيجة معينة في المستقبل فالدافع هناك ليس نابعا من داخل الفرد أو من بيئة العمل المحيطة به بل إنه يكمن في النتائج المتوقعة في المستقبل .

¹ منصور فهمي، مرجع سابق، ص 326 .

² عبد الله بن عبد العزيز العنقري، مرجع سابق، ص 16 .

ولقد واجهت هذه النظرية عدة انتقادات حيث خضعت افتراضات " فروم " لعدة محاولات لفحصها وإمكانية التأكد من ثبوت صحتها وقد أوضحت تلك الدراسات أن النظرية لازالت تواجه بعض المشكلات تتمثل في صعوبة قياس التوقع والمنفعة العائدة من السلوك كما أن تعدد وتعقد المتغيرات التي تشتمل عليها النظرية يجعل من الصعب دراستها والتحكم فيها ومعرفة مدى العلاقة بين هذه المتغيرات وتداخلها مع بعضها البعض مما يضع الصعوبات حول تفسير الدوافع الإنسانية بطريقة واضحة ومحدده.¹

6. العوامل المؤثرة على نظام الحوافز:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على فعالية نظام الحوافز وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

- التبعية، بحيث يكون التحفيز مباشرا للعمل قدر المستطاع .
- حجم الحافز ونوعه وحجم العمل والتناسب بينهما .
- إدراك العاملين لسبب التحفيز أو أهدافه التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، بمعنى إدراك المحفز لما حفز له .
- الثبات، بمعنى أنه إذا حفز العامل في مجال معين ولم يحفز في مجالات أخرى، فالحافز غير ثابت .

إضافة إلى هذه العوامل فإن هناك بعض النقاط الأساسية التي تؤدي إحباط العاملين، ومنه يؤثر سلبا على فاعلية نظام الحوافز وهي: عدم الإستقرار، الإذلال وسوء المعاملة، الآمال الكاذبة، الروتين، ضعف نواتج العمل، الأهداف المتعارضة، كثرة توجيه اللوم، المحاباة، السلوك الشخصي السلبي للرئيس .

7. شروط نجاح نظام الحوافز :

¹ نبيل الحسيني النجار و مدحت مصطفى راغب، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1992، ص 49 .

هناك مجموعة من الشروط الأساسية التي لا بد للإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار إذا أرادت أنتحقق من وراء الحوافز فوائد ترتبط بانجاز ونجاح العمل ومنها :

1. أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا .
2. أن تخلق صلة وثيقة بين الحوافز والهدف¹.
3. أن يتصف نظام الحوافز بالعدل والمساواة والكفاءة .
4. حجم الحافز إذ أن الحافز الكبير الحجم يكون له أثر أكبر من الحافز الصغير .
5. مناسبة حجم الحافز مع مستوى الأداء والإنتاج فيجب أن يكون الحافز كبير وملمس مقارنة بالراتب أو الأجر .

6. أن ترتبط الحوافز ارتباطاً قوياً مع الجهود المبذولة لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد .
7. أن يكون الحافز متناسباً مع دوافع الفرد².

كما يمكن أن نضيف الشروط التالية والتي من شأنها أن تيسر نجاح الحوافز:

1. يجب تعريف المرؤوسين بالسياسة التي يتم بموجبها تنظيم الحوافز.
2. يجب على المؤسسة الإيفاء بالتزاماتها التي تقرها نظم الحوافز المعتمدة لديها .
3. يجب أن يتناسب الحافز مع طبيعة شخصية الفرد وثقافته حيث هنالك أفراد يهتمهم الجانب المادي وآخرين يهتمهم الجانب المعنوي .
4. يجب أن يتناسب الحافز مع المستوى الإداري في التنظيم ومع المستوى الاجتماعي للفرد .

فغالباً الأفراد في المستويات الإدارية التنفيذية ذات الرواتب المنخفضة تهتمهم الحوافز المادية.

5. يفضل تحضير المرؤوس بصورة معلنة للزملاء تشجيعاً للأداء المتميز³.

II. الأداء

¹ مهدي حسن ، إدارة الأفراد في منظور كمي ، مكتبة الأقصى ، عمان ، 1984 ، ب ط ، ص 188

² علي ، الحوافز و الدوافع ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، القاهرة ، 1984 ، ب ط ، ص 29

³ محمد نايف الإدارة المدرسية المعاصرة ، دار جرير ، عمان : الاردن ، 2006 ، ب ط ، ص 147

1. تعريف الأداء

هناك عدة تعاريف لمفهوم الأداء تتمثل في:

الأداء هو القيام بالمهام, أو إنجاز الواجبات, أو هو إتمام الأعمال فإذا ما عرفنا أن لكل وحدة إدارية مهمة محددة, واختصاصا معيناً, وأنها إنما تعمل في إطار سياسة محددة, وخطة مقررّة لتحقيق هدف معروف, كان الأداء يعني تلك المهمة, وممارسة ذلك الإختصاص في إطار السياسة المقررة, تحقيقاً للأهداف والخطط المحددة.¹

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.²

كذلك يرى قاموس إكسفورد بأن الأداء يشمل تنفيذ شيء مطلوب, وما يمكن اعتباره سلوكاً لأداء العمل .

ومن خلال هذه التعاريف يتضح أن الأداء يمثل التنفيذ الفعلي لمراحل العمل, ويعني أيضاً بمستوى المهارة والجهد المبذول في العمل .

2. أهمية الأداء:

¹ . ثناء ابراهيم, موسى فرحات, الرقابة على أداء العاملين, المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى, دار الثقافة العلمية, الإسكندرية, مصر, 2000, ص 40 .

² . عبد البارئ ابراهيم الدرّه, تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات, عمان, الأردن, 2003, ص 15 .

يمثل الأداء الوظيفي الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بالمقدرات وإدراك الدور أو المهام، وعليه فإن المقاس الحقيقي لفاعلية الفرد في وظيفته والمحدد لقيمته هو أدائه، ومنه أهمية الأداء تكون أساساً في اهتمام الإدارة بأهمية عملية التقسيم التي يمر بها الأداء، كما أن نتائج الأداء تمثل الهدف الأول من التغيير فهو يحول الهدف من مجرد فكرة إلى حيز الواقع حيث أنه: " يجعل المهارات والسلوكيات وعلاقة العمل الجديدة ملائمة للأفراد الذين يحدثون التغيير، كما أن أهداف الأداء تمنح الأفراد أفضل الوسائل التي تؤدي إلى تقسيم وتحسين طريقتهم " ¹.

ومن خلال ذلك فالأداء يساعد على تحويل تردد الأفراد إلى حافز يحركهم بإعطائهم شيئاً ما واقعياً يفعلونه في مجال العمل، ومن جهة أخرى فإن الأهمية الإدارية للأداء تظهر واضحة من خلال الإهتمام المتزايد والتميز من قبل إدارة المنظمات ونتائجه والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات من حيث الأهداف والإستراتيجيات والسياسات والبرامج اعتماد على نتائج الأداء .

3. محددات الأداء :

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، فإن الباحثين يواجهون صعوبة في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء .

يمكن القول أن محددات الأداء تستند إلى ثلاثة متغيرات وهي:

✓ **الجهد المبذول في العمل:** وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل، ومدى دافعيته للأداء .

✓ **القدرات و الخصائص الفردية:** وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة والتي يتوقف الجهد المبذول عليها .

¹ . فلاح حسين عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 240 .

✓ إدراك الفرد لدوره الوظيفي: وتتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة.¹

4. خطوات تحديد معدلات الأداء:

يمكن حصر أهم الخطوات الواجب إتباعها لتحديد معدلات الأداء فيما يلي:

✓ تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من التقييم و تتمثل:

* أهداف إستراتيجية: تتعلق بالمنظمة والعاملين والمجتمع على المدى البعيد .

* أهداف إدارية: تتعلق بالمكافأة والجزاء والترقيات .

* أهداف تنموية: تتعلق بتعريف الفرد بنقاط القوة والضعف وإمكانياته الشخصية التي تساعد في تنمية مهاراته وزيادة إنتاجيته .

✓ تحديد فئات الأفراد الذين سيتم تقييم أدائهم والمقالات المناسبة لكل فئة:

نعني بذلك تقسيم وتصنيف الأفراد إلى مجموعات ليتم تقييم أدائهم وفق معايير محددة، مثلا: جودة العمل، السرعة في العمل، الإتقان، التعاون.....إلخ .

✓ تحديد عدد المعدلات و ترشيد استخدامها: يجب أن لا تكون أقل أو أعلى من الحد المقبول لقياس الظاهرة المطلوبة وتحقيق الأهداف المنشودة .

✓ تحديد وزن كل معدل من المعدلات المستخدمة: وذلك بمراعاة الوظيفة ونوعية الأعمال وأهمية كل منها.

✓ بيان منهجية التطبيق: من أجل الحصول على أفضل النتائج نقوم بالاعتماد على مقياس رقمي أو وصفي أو نسبي أو أبجدي.²

¹ . محمود عبد الرحمن ،إبراهيم الشنطي . أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشري ،مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2006 ، ص3 .

² . عبد المحسن ، جودة وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 جامعة المنصورة ، القاهرة ، 2003 ، ص 424 .

5. خصائص معدلات الأداء:

- ✓ **الصدق:** يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفاء للعمل .
- ✓ **الثبات:** أي يضم المعيار جانبا من الاستقرار والتوافق أي حصول الفرد على نفس التقديرات عندما يكون الأداء ثابتا، أما عندما يكون مختلفا فإن نتائج القياس تكون متفاوتة .
- ✓ **التمييز:** أي مدى مقدرة المعيار على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء وذلك من أجل تمييز الجهود لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في الأجور والرواتب وما غير ذلك .
- ✓ **القبول:** يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل الأفراد العاملين، والمعيار المقبول هو المعيار العادل والذي يعاكس الأداء الفعلي للأفراد .
- ✓ **سهولة الاستخدام:** أي سهول استخدام المقياس ووضوحه، بحيث يكون الوقت المناسب لاعتماده مقبولا ومناسب .

6. قياس الأداء:

تتعلق خطوات قياس الأداء بجميع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي كالآتي:

- ملاحظة الأفراد العاملين .
- التقارير الإحصائية .
- التقارير الشفوية .
- التقارير المكتوبة.¹

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 ص 23 22 .

7. طرق تقييم الأداء :

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

✓ **طريقة الترتيب البسيط:** تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في الأحسن أداء إلى الأسوأ، إذ أن الأفراد العاملين في القسم يعرفوا بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر، وتتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستخدام، أما عيوبها فهي معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل من البعض الآخر، وما هي درجة الأفضلية، كما أن هذه الطريقة عرضة للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل، ويمكن معالجة هذا بالاعتماد على أكثر من مقيم لتقليل التحيز .

✓ **طريقة المقارنة المزدوجة الثنائية:** يقوم المقيم هنا بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين بحيث يتم تحديد مرتبة الفرد بين زملائه، فمثلاً إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث، وهكذا حتى يتم معرفة من هو الأفضل .

✓ **طريقة التدرج:** يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين وفقاً لهذه الطريقة بحيث يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كالآتي: الأداء المرضي، الأداء الغير مرضي، والأداء المميز، حيث توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم، ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً حيث يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أدائه .

✓ **طريقة التدرج البياني:** تعتمد هذه الطريقة على عدد من الصفات، أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء بحيث تكون لكل صفة أو خاصية درجة مرقمة، أو مصنفة بشكل متسلسل مثل: كمية الإنتاج، نوع الإنتاج، الإبداع، التعاون وما إلى ذلك، وبناء عليه يتم تقييم كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قبل المقيم الذي يضع علامة تناسب مستوى أداء الموظف¹.

¹ . علي ربيعة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، عمان، 2003، ص 91-95 .

خلاصة الفصل:

من خلال ما تقدم نستنتج أن لنظام الحوافز الفعال أثر إيجابي على أداء العامل و رفع روحه المعنوية، كما أن له أثر ملحوظ على تحسن الأداء وزيادة الإنتاجية للعامل .

ومما لا شك فيه أن موضوع الحوافز موضوع طويل و متشعب و أن لكل منشأة ظروفها الخاصة، لذا يجب على كل منشأة أن تدرس البيئة الداخلية والخارجية والنشاط الذي تمارسه لكي تستطيع وضع نظام حوافز خاص يفي بمتطلباتها ويؤدي الغرض الذي وضع لأجله .

إن عملية تحفيز العاملين غير سهلة وإنما تتطوي على كثير من العوامل التي مر ذكرها في هذا البحث ومن الضروري أن تعطي إدارة أي منشأة هذا الموضوع أهمية قصوى حتى تستمر المنشأة وتواكب متطلبات العصر فالتحفيز جزء أساسي في عملية التطور والنجاح .

وتطرقنا أيضا إلى موضوع الأداء لكونه العملية أو الأداة التي تواجه التحديات وترفع الروح المعنوية للعاملين وكذلك تعمل على تحسين علاقات العمل بينهم .

كما أن عملية التقييم ليست عملية مرحلية أو دورية وإنما هي عملية تشترط الاستمرارية من أجل ضمان مصداقيتها وتحقيق أهدافها، ويجب أن تخلو عملية التقييم من كل الشوائب والإختلالات التي قد تغير منحائها وتعطي الإدارة معلومات خاطئة تبنى عليها قرارات هامة بالنسبة للمؤسسة .

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تمهيد

١. مجالات الدراسة

1. الدراسة الإستطلاعية .
2. المجال المكاني .
3. المجال الزماني .
4. المجال البشري .

٢. الإجراءات المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة

1. منهج الدراسة .
2. أدوات جمع البيانات .
3. الأساليب الإحصائية المستخدمة .

٣. عرض وتحليل النتائج

1. تحليل ومناقشة النتائج .
2. النتائج العامة .
3. الاقتراحات والتوصيات .

تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية الجانب الثاني والأهم في البحث ذلك لأنها تمكننا من الوصول إلى النتائج والحلول لإشكالية الموضوع وكذا التحقق من فرضيات التي صاغها الباحث من بداية البحث، فبالاعتماد وإنطلاقاً من الجانب النظري ينزل الباحث إلى الميدان لجمع البيانات والمعلومات حول الظاهرة المدروسة معتمداً على ذلك أكثر من أداة بحثية، وتكمن قيمة النتائج المتحصل عليها حول الموضوع ومدى الدراسة على الإجراءات التي إتبعها وعلى الأساليب التي يتم إختيارها من طرف الباحث أثناء معالجة موضوع هذه الدراسة، ويتطلب هذا الموقف من الباحث عرض هذه الإجراءات والأساليب وتوضيح كيفية إتباعها وطريقة إستخدامها .

1. مجالات الدراسة:

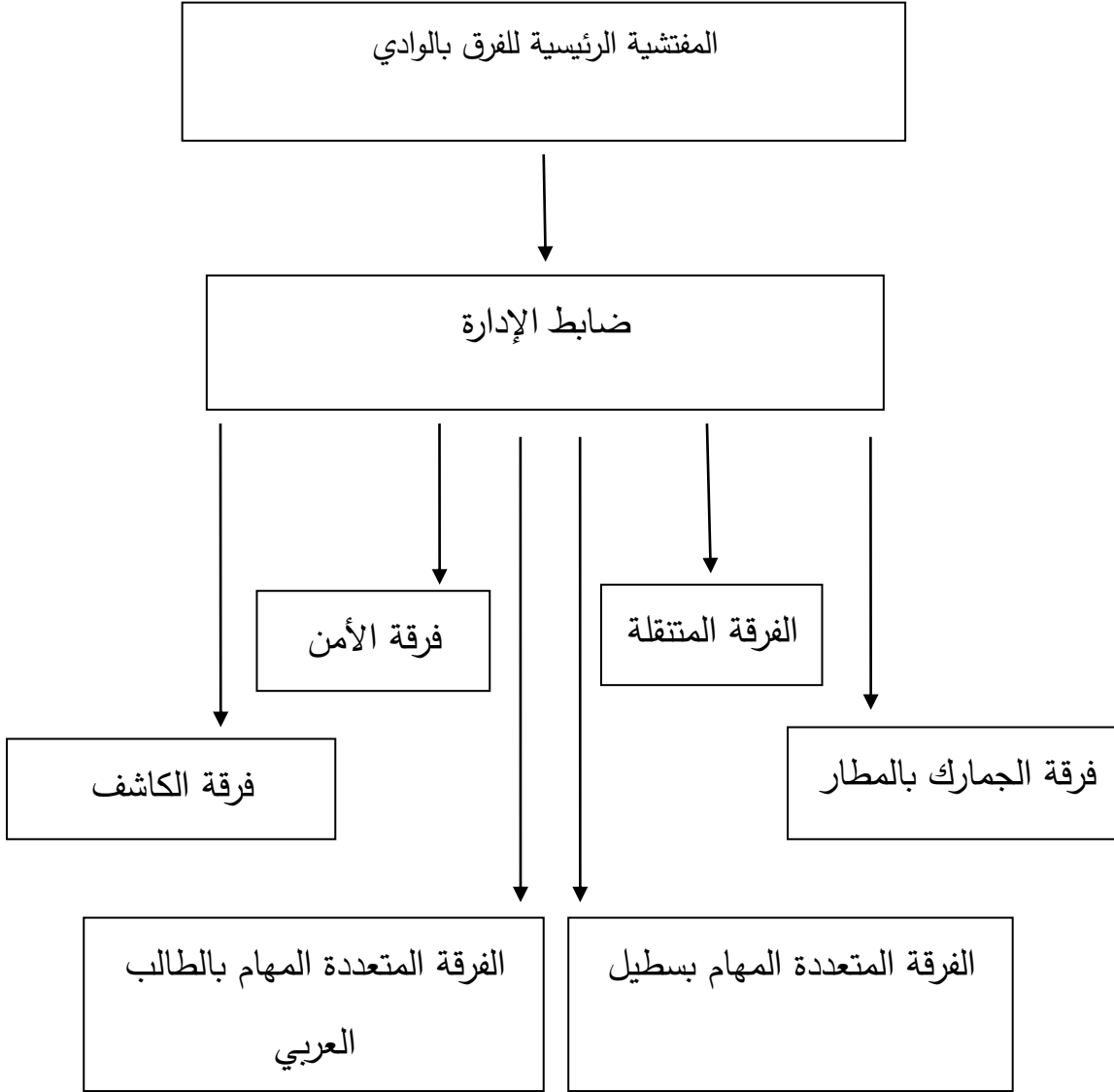
1. الدراسة الاستطلاعية:

قصد التأكد من إمكانية إجراء الدراسة من حيث المكان والعينة المتوفرة والقبول أو الرفض من طرف المؤسسة، قمنا بزيارة أولية استطلاعية في بداية شهر أفريل من ذات السنة للمؤسسة، فتبين لنا أن الأجواء المتوفرة بالمؤسسة مساعدة على إجراء الدراسة ومن ثم بادرنا بإرساء القواعد البحثية لمواصلة الدراسة بذات المؤسسة .

2. المجال المكاني: مفتشية الجمارك بمدينة الوادي

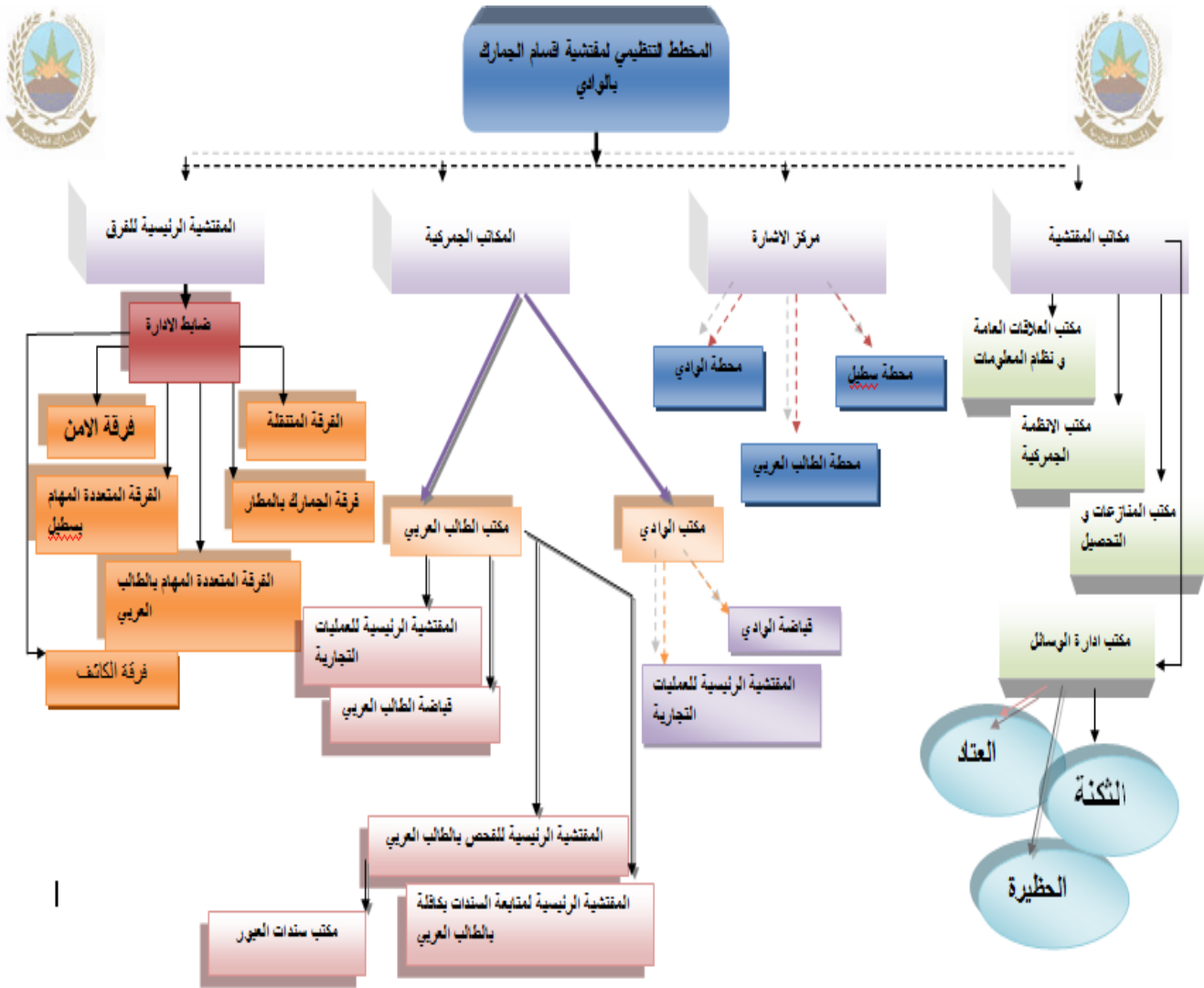
- **التعريف بالمؤسسة:** تعتبر مفتشية أقسام الجمارك بالوادي من بين أهم المفتشيات الجمركية التابعة للمديرية الجهوية بورقلة، وتكمن هذه الأهمية في الدور الهام والهائل الذي تقوم عليه المفتشية في إطار مكافحة التهريب والغش والتخلص من الحقوق والرسوم الجمركية، حيث زاد من أهميتها موقعها الهام والإستراتيجي كونها تقع في الشريط الحدودي للجزائر مع تونس .
- هذا ما جعل هذه المنطقة والتي تقع في دائرة اختصاص إقليم المفتشية نقطة عبور هامة وحساسة خاصة في عمليات التهريب بالخصوص السجائر الأجنبية والمخدرات والذهب والسلع والبضائع الأخرى ومخالفة الصرف تزوير السيارات، بالإضافة إلى كون هذه المنطقة امتداد لمحور جنوب الصحراء المعروف بنشاط فيما يخص التهريب .
- **موقعها:** مفتشية أقسام الجمارك بالوادي هي إمتداد لحدود المديرية الجهوية للجمارك بورقلة، وهي مسيرة من طرف رئيس مفتشية الأقسام تحت السلطة المباشرة للمدير الجهوي .
- حيث تتربع المفتشية على مساحة وسط المدينة بالشط تقابلها الثكنة التي بها المفتشية الرئيسية للفرق وإقامة الأعوان وغير بعيد عن هذه الأخير بأمتار توجد المستودعات التابعة لإدارة الجمارك بالوادي، حيث توجد المفتشية والثكنة والمستودعات في محيط واحد .

• أقسام المفتشية الرئيسية للفرق بالوادي:



مخطط رقم 3: الهيكل التنظيمي يوضح فرق المفتشية الرئيسية بالوادي

• الهيكل التنظيمي لمفتشية أقسام الجمارك بالوادي:



المخطط رقم 4: الهيكل التنظيمي لأقسام الجمارك بالوادي

3.المجال الزمني: قمنا بإجراء هذه الدراسة في الجمارك الجزائرية بالوادي واستغرقت هذه الدراسة ثلاث أسابيع من 01-04-2017 إلى غاية 20-04-2017 .

4.المجال البشري:

أ- مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من أعوان الجمارك الجزائرية من المجتمع الأصلي الذي يبلغ عددهم حوالي 200 عون يشتغل بالمؤسسة .

ب- عينة الدراسة:

إن العينة التي استخدمناها في البحث هي العينة القصدية التي عرفها (أحمد عباد) هي ان الباحث قام بدراسته على فئة معينة دون سواها وذلك لمعطيات علمية كإعتقاده بأن هذه الفئة هي الفئة التي تمثل تمثيلاً جيداً وحينها يكفيه اختبار عينة بشكل قصدي لإجراء الدراسة عليها .

وقد أخذنا من المجتمع الأصلي الذي يحتوي على حوالي 200 عاملا مجموع من العمال عددها 50 عاملا لعينة ممثلة .

II. الإجراءات المنهجية و الأدوات المستخدمة في الدراسة:

1. منهج الدراسة: بما أن الدراسة التي أجريناها تنتمي إلى الدراسات الوصفية فقد فرضت طبيعة الموضوع التقصي بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لدراسة الإشكالية المطروحة أو التعرف على ظاهرة معينة.¹

وبالتالي فقد كان لزاما علينا الاعتماد على المنهج الوصفي الذي هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات عن الإشكالية وتصنيفها وإخضاعها للدراسة الدقيقة .

2. أدوات جمع البيانات: إن طبيعة البحث وكيفية معالجته والمنهج الذي اتبعناه

وأهداف الدراسة التي تحدد نوع وعدد أدوات جمع البيانات ومن خلال المعطيات المتوفرة والوقت الذي خصص لهذه الدراسة والإمكانيات المادية المتاحة فقد اعتمدنا على الاستبيان كأداة رأيناها مناسبة لمثل هذه الدراسات.²

حيث يعتبر من أهم التقنيات المستخدمة لجمع البيانات في مختلف البحوث الاجتماعية ويرجع ذلك إلى المميزات التي تحققها هذه الأداة سواء بالنسبة لإختصار الجهد أو التكلفة أو سهولة معالجة بياناتها إحصائياً .

يضم الاستبيان مجموعة أسئلة توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو إشكالية البحث, ولقد قمنا بإعداد إستبيان والذي احتوى على 30 سؤال مغلق موزعين على محاور الفرضيات الموضوعية .

¹ حسن ، السعاني . تصميم البحوث الاجتماعية ، دراسات النهضة العربية ، بيروت ، 2003 ، ص199 .
² محمد شفيق . البحث العلمي ، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية ، الإسكندرية ، 1985 ، ص80 .

3. الأساليب الإحصائية المستخدمة: لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية والتي يرمز لها بإختصار بالرمز SPSS .

III. عرض و تحليل النتائج:

1. تحليل و مناقشة النتائج:

*الفرضية العامة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والأداء عند العاملين.

جدول رقم 1 : قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجات مجموع الحوافز و درجات

الأداء

المتغيرين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط بيرسون	الدالة الإحصائية
درجات مجموع الحوافز	50	18.68	4.43	0.62	دالة عند 0.01
		6.67	43.70		
درجات الأداء					

من خلال الجدول رقم 1 نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.62 وهي دالة عند 0.01 مما يدعونا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي فرضية البحث الرئيسية التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والأداء عند العاملين .

من خلال نتائج الدراسة التي أكدت على إثبات الفرضية الرئيسية للبحث التي تقول أن للحوافز المادية علاقة بمستوى أداء العاملين داخل المؤسسة وتتفق هذه النتيجة مع نظرية التكافؤ والنظرية الكلاسيكية التي ترى أن للحوافز المادية علاقة بأداء العاملين حيث أنها

تحثهم وتزيد من مستوى أدائهم وأن نظام الحوافز المتبع في الجمارك الجزائرية يشبع إحتياجات الأعوان وكذا تلعب الترقيات والمكافآت والخدمات الإجتماعية المقدمة دورا هاما في تأثير على أداء العاملين .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سعود ضيف الله بعنوان "أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض", 2003, التي توصلت إلى أن أكثر الحوافز المادية أهمية بين الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن هي: "الترقيات, العلاوات والحوافز التشجيعية المتعددة", وتساهم كلها في تحفيز العاملين على أدائهم, وتتفق أيضا مع دراسة عبدالله حمد محمد الحسائي بعنوان "أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم", 2011, التي بينت أن أفراد البحث موافقون وبشدة على أن هناك حوافز مادية مقدمة للعاملين في وزارة التربية والتعليم مساهمة في تحسين أداء العاملين, متمثلة هاته الحوافز في: المكافآت التشجيعية وكذا مضاعفة مكافآت نهاية الخدمة وتوفير السكن والنقل والترقيات ومنح العلاوات وكذا منح الرواتب الإستثنائية والتعويض المادي عن الإجازات .

*مناقشة الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين

المكافآت و الأداء عند العاملين

جدول رقم 2: قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجات المكافآت و درجات الأداء

المتغيرين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
درجات المكافآت	50	11.16	4.48	0.40	دالة عند 0.01
		6.67	43.70		
درجات الأداء					

من خلال الجدول رقم 2 نلاحظ أن قيمة معامل إرتباط بيرسون تساوي 0.40 وهي

دالة عند 0.01 مما يدعونا إلى رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة وهي فرضية البحث الجزئية الأولى التي تنص على أنه توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين المكافآت والأداء عند العاملين .

وتتفق هذه النتيجة مع نظرية التكافؤ التي ترى أن للمكافآت أهمية وقيمة ولها تأثير

نسبي على الأفراد وتحفزهم على أداء عملهم و أن تتوع في نوع المكافآت يزيد أكثر في

تحفيز على الأداء لدى العاملين. وتتفق أيضا مع دراسة مع دراسة عبدالله حمد محمد

الحساسى بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية

والتعليم", 2011 التي توصلت أن المكافآت التشجيعية, ومضاعفة مكافآت نهاية الخدمة, كلها

تساهم في تحسين أداء العاملين .

* مناقشة الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الترقيات والأداء عند العاملين .

جدول رقم 3 : قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجات الترقيات و درجات الأداء

المتغيرين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط بيرسون	الدالة الإحصائية
درجات الترقيات	50	13.86	3.23	0.45	دالة عند 0.01
درجات الأداء		6.67	43.70		

من خلال الجدول رقم 3 نلاحظ أن قيمة معامل إرتباط بيرسون تساوي 0.45 وهي دالة عند 0.01 مما يدعونا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي فرضية البحث الجزئية الثانية التي تنص على أنه توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الترقيات والأداء عند العاملين .

وتتفق هذه النتيجة مع نظرية العاملين التي ترى بأن الترقية من العوامل المحفزة التي تعمل على تحريك جهود الأفراد وتزيد من نشاطهم وتحقق أداء جيد مما ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المنظمة, وتتفق أيضا هذه النتيجة مع دراسة سعود ضيف الله بعنوان "أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض", 2003, التي توصلت إلى أن الترقيات ساهم في تحسين أداء العاملين .

*مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين

الخدمات الإجتماعية و الأداء عند العاملين .

جدول رقم 4 : قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجات الخدمات الإجتماعية و درجات

الأداء

المتغيرين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
درجات الخدمات الإجتماعية	50	18.68	2.02	0.42	دالة عند 0.01
درجات الأداء		6.67	43.70		

من خلال الجدول رقم 4 نلاحظ أن قيمة معامل إرتباط بيرسون تساوي 0.42 وهي دالة

عند 0.01 مما يدعونا إلى رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة وهي فرضية

البحث الجزئية الثالثة التي تنص على أنه توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين

الخدمات الإجتماعية والأداء عند العاملين .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ميرفت توفيق إبراهيم في أثر التحفيز ودوره في تحقيق

الرضا الوظيفي للعاملين 2012 والتي بينت أن هناك ثلاثة حوافز مادية تقدم للعاملين

وتتمثل هذه الحوافز في التالي: التأمينات الصحية للعمال وكذلك إعانات في المناسبات وكذا

توفير النقل وتنطبق أيضا مع النظرية الكلاسيكية للحوافز التي تعتبر أن العامل مخلوق

إقتصادي تنحصر حاجته في الأشياء المادية حيث ترى أن بزيادة الحافز المادي تزيد في

إنتاجيته .

النتائج العامة:

بالرجوع إلى بيانات ونتائج الفرضيات نجد أن مؤسسة الجمارك الجزائرية تعتمد على نظام الحوافز المادية ويعمل على تحسين أداء العاملين من خلال العمل على توفير الحوافز بمختلف أشكالها التي تدفعهم إلى أداء أعمالهم بالشكل المطلوب كما أنه يراعي تعدد الحوافز المادية كالأجر والزيادة فيه والترقيات والمكافآت وكذا الخدمات الإجتماعية ويعتمد على أسس لمنح الحوافز ومنها الأداء والأقدمية وتوصلت الدراسة إلى إثبات فرضيات البحث التي تقول أن للحوافز المادية علاقة بأداء العاملين حيث وجدنا أن الحوافز المادية متوفرة فعلا في الجمارك الجزائرية وأن أفرادها يستجيبون لعدد كبير من المحفزات ولكن تأثيرها عليهم تختلف من نوع لآخر فالترقيات تختلف عن الخدمات الإجتماعية والخدمات الإجتماعية تختلف عن المكافآت والمكافآت تختلف عن الزيادة في الأجر.... إلخ .

وبالرجوع للواقع الذي يعيشه العامل الجزائري نجد أنه يتطلع أكثر إلى الجوانب المادية وذلك حسب الظروف المعيشية التي يعيشها والتي تجعله يفكر أكثر في كيفية تحسين وضعه المادي .

الإقتراحات و التوصيات:

بناءا على الدراسة التي قمنا بها والنتائج المتحصلة عليها يمكننا الآن تقديم بعض الإقتراحات والتوصيات للمؤسسات الجزائرية بصفة عامة وهي:

على المؤسسة الجزائرية عموما أن تطبق نظام التحفيز المادي وبشكل دائم وبصفة جيدة لكي يساهم في رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة .

على المؤسسات الجزائرية تقديم ترقية عادلة وفق أسس علمية مدروسة تساهم في تحفيز العمال .

على المؤسسات الجزائرية بتقديم مكافآت قيمة وعلى أساس الأداء وكذا الأقدمية .

على المؤسسات الجزائرية بتقديم خدمات إجتماعية متنوعة ومتعددة لتحفيز العمال على أداء عملهم .

خاتمة:

ختامًا لما سبق يمكن القول أنه وجب على الإدارة الاهتمام بالعاملين بها، وتشجيعهم وحثهم على إنجاز أفضل، ولعل أهم طريقة لتحقيق ذلك هي تحفيزهم على العمل، بتوفير مختلف العوامل التي تشعرهم بروح العمل، وبالانتماء للمؤسسة والرضا عنها، والاستقرار فيها، حيث يمثل نظام الحوافز، أهم الأنظمة المتبعة في المؤسسات نظرا لما يحققه من منافع مادية ومعنوية، وما يتضمنه من تحقيق لأهدافها .

واهتمام المؤسسة بتحفيز عاملها يساعد أكثر على معرفة وفهم سلوكهم الوظيفي، ومن هذا المنطلق فإنها تستطيع تحفيزهم عن طريق فهم حاجاتهم غير المشبعة وتحديدها والعمل على إشباعها هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإنه كما تحتاج المؤسسة نظام الحوافز، فهي تحتاج أيضا نظام لتقييم أداء عاملها وتبيين مواطن الضعف والقوة فيها حتى يتم معالجة ذلك ولا ينخفض مستوى أدائهم في العمل، فهي وجب عليها مراجعة أداء عاملها في مناصبهم الحالية لتحديد ما يحتاجونه من حوافز، ومن هذا المنطلق فإن الحوافز لها تأثير على أداء عاملها، حيث كلما تم تحفيز العاملين ارتفع مستوى أدائهم .

قائمة المراجع:

الكتب:

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2000 .
2. ثناء ابراهيم، موسى فرحات، الرقابة على أداء العاملين، المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى، دار الثقافة العلمية، الإسكندرية، مصر، 2000 .
3. حسن السعاني، تصميم البحوث الاجتماعية، دراسات النهضة العربية، بيروت، 2003 .
4. خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2002 .
5. زكي محمود، هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، ط3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
6. سعود بن محمد النمر و آخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف، ط2، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1991 .
7. سلمان بن ناصر، المسلم، السلوك الوظيفي المهني منهج تطوير المهارات، ط1، الرياض، 2003 .
8. عادل الجودة، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1972 دمشق .
9. عبد البارئ ابراهيم الدر، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، عمان، الأردن، 2003 .
10. عبد الرزاق، رضا وآخرون، إدارة الأفراد، دار الحكمة، بغداد، 1987 .
11. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996 .
12. عبد الغني الطجم والسواط، طلق بن عوض، السلوك التنظيمي المفاهيم - النظريات التطبيق، دار النشر للنشر والتوزيع، جدة، 1415 هـ .
13. عبد المحسن، جودة وآخرون، إدارة الموارد البشرية ، ط1، جامعة المنصورة، القاهرة، 2003 .
14. علي، الحوافز والدوافع، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1984، ب ط .
15. علي ربيعة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، عمان، 2003 .

16. علي، عبد الوهاب، الحوافز في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة، الرياض، السعودية، 1982 .
17. عليوة ، السيد، تنمية المهارات و مسؤولي شؤون العاملين، دار ابتراك، القاهرة ، 2001، ب ط .
18. عمر وصفي عقيلي، إدارة الأفراد، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، عمان، الأردن، 1982 .
19. طاهر محمود كلادة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، الأردن، 1997 .
20. فريد نجار، تكنولوجيا السلوكيات الإقتصادية والتنظيمية، شباب الجامع، الإسكندرية، د.ت .
21. فلاح حسين عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 .
22. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات وظائف وتقنيات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1982 .
23. محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، الإسكندرية، 1985 .
24. محمد عبد الفتاح، ياغي، تقييم الموظف العام للحوافز في الأردن، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1986 .
25. محمد عساف عبد المعطي، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، الأردن، 1999 .
26. محمد فالح، صالح، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، 2004 .
27. محمد نايف، الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير، عمان، الاردن، 2000، ب ط.
28. منصور، فهمي، إدارة القوى البشرية، ط6، دار النهضة العربية، القاهرة، 1982 .
29. مهدي حسن، إدارة الأفراد في منظور كمي، مكتبة الأقصى، عمان، 1984، ب ط.
30. نبيل الحسيني النجار ومدحت مصطفى راغب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1992 .

المجلات:

31. موسى، اللوزي، اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل، السلسلة أ، العلوم الإنسانية، عمان، الأردن، 1995، مجلد 22، العدد 6 .

المذكرات العلمية:

32. درهوم بن عايض، الحارثي، رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية جامعة الرياض، السعودية، 1999 .
33. سعود، ضيف الله، أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003 .
34. عبد الله بن سليمان الجهني، تقييم نظم حوافز العمل في المديرية العامة للجوازات من وجهة نظر الأفراد العاملين فيها، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1998 .
35. عبد الله بن عبد العزيز، العنقري، نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض السعودية، 1999 .
36. عبد الله حمد، محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، مذكرة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الأردن، 2011 .
37. غازي حسن، عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013 .
38. محمود عبد الرحمن، إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2006 .
39. ميرفت توفيق إبراهيم، عوض الله، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، الأكاديمية العربية بالدنمارك، الدنمارك، 2012 .

40. نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010 .

مواقع إلكترونية:

41. محمد بن سليمان الضبعان، دراسة الحافز و علاقته بالأداء الوظيفي،
22.12.2016,21:00 , <http://hrdiscussion.com/hr1160.htm1-156k/>

الملاحق

جامعة حمه لخضر - الوادي -

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم علم اجتماع

تخصص التنظيم والعمل

أخي (أختي)الموظف (ة):

في إطار انجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل حول موضوع: الحوافز المادية و علاقتها بأداء العاملين، و لغرض الحصول على مادة وفيرة من الإجابات الدقيقة حول هذا الموضوع، نضع بين أيديكم مجموعة من العبارات التي يمكن أن تعبر عن وجهة نظركم في هذا الموضوع، و نحيطكم علما أن هذه المعلومات الهدف منها البحث العلمي فقط .

شكرا على تعاونكم معنا .

ملاحظة : الإجابة تكون بوضع العلامة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة

البيانات الشخصية :

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: 20-24 25-29 30-34 35-39 40-44 45-49 50 فأكثر
- 3- الحالة المدنية: أعزب متزوج
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- شهادات عليا
- 5- مدة العمل: من 5 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنوات
- من 15 إلى 20 سنة من 20 إلى 25 سنة من 25 إلى 30 سنة
- أكثر من 30 سنة

المحور الأول: علاقة الحوافز المادية و الأداء			
الرقم	الأسئلة	الأجوبة	
		نعم	أحيانا لا
1	هل تحرص المؤسسة على تقديم الحوافز المادية؟		
2	هل الحوافز المادية المتوفرة في المؤسسة تحفزك و تحثك على أداء عملك؟		
3	هل يشبع نظام الحوافز المادية إحتياجاتك في العمل؟		
4	هل يركز نظام الحوافز لديكم على أساس الأقدمية؟		
5	هل يركز نظام الحوافز لديكم على أساس الأداء؟		
6	هل الأجر الذي تتقاضاه يلبي إحتياجاتك المختلفة؟		
7	هل الأجر الذي تحصل عليه يتناسب مع ما تبذله من جهد؟		
8	هل زاد أجرك منذ التحاقك للمؤسسة؟		
9	هل زيادة في أجرك تزيد من أدائك في العمل؟		
المحور الثاني : الحوافز المادية			
المكافآت			
10	هل تحرص المؤسسة على تقديم المكافآت؟		
11	هل تحصلت على مكافأة داخل المؤسسة؟		
12	هل المكافأة التي تمنح لك داخل المؤسسة تعمل على تحسين أدائك؟		
13	هل تقدم المؤسسة مكافآت مادية متنوعة للذين يقدمون جهودا أعلى في العمل؟		
14	هل تقدم المؤسسة مكافآت قيمة كالحج أو العمرة مثلا؟		

			هل يركز نظام المكافآت داخل المؤسسة على الأداء؟	15
			هل يركز نظام المكافآت في المؤسسة على أساس الأقدمية؟	16
التريقات				
			هل أنت راض عن التريقات التي تمنح في العمل؟	17
			هل سبق لك و أن قامو بتريقتك؟	18
			هل التريقات الممنوحة تتناسب مع جهدك و مؤهلاتك؟	19
			هل تقوم المؤسسة بتريقات تحفزك على تحسين أدائك؟	20
			هل يركز نظام التريقات في المؤسسة على أساس الأداء؟	21
			هل يركز نظام التريقات في المؤسسة على أساس الأقدمية؟	22
الخدمات الاجتماعية				
			هل تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية متنوعة ومتعددة؟	23
			هل توفر المؤسسة النقل للعمال؟	24
			هل توفر المؤسسة التأمينات الصحية الكافية للعمال؟	25
			هل تقدم المؤسسة إعانات للعمال في الأعياد؟	26
			هل تقدم المؤسسة إعانات في الدخول المدرسي؟	27
			هل سبق لك و أن استفدت من الخدمات الاجتماعية؟	28
			هل كان لهذه الاستفادة الأثر على أدائك في العمل؟	29
			هل تساهم الخدمات المقدمة في زيادة أدائك ؟	30