



جامعة زيان عاشور الجلفة
كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا



الرقم التسلسلي :

تأثير الحوافز على أداء الموظفين بالمؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء وكالة الجلفة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستري في علم الاجتماع
تخصص : تنظيم و عمل

إشراف الأستاذ :
د . سحوان عطاء الله

إعداد الطالبتين :
- خالدي الزهرة
- عزوز جميلة

لجنة المناقشة :

- 1 - د. عيشي سعد رئيساً
- 2 - د. سحوان عطاء الله مشرفاً و مقرراً
- 3 - د. طوال عبد العزيز عضواً مناقشاً

السنة الجامعية :
2018/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

1420 هـ

شكر وعرفان

بعد إتمامنا لهذا العمل المتواضع

نشكر الله عز وجل الذي وفقنا فإن أصبنا فمن الله وحده

وإن أخطأنا فمن أنفسنا.

نتقدم بالشكر الجزيل

الى أستاذنا الفاضل سحوان عطاءالله

كما نتقدم بالشكر إلى أساتذة قسم العلوم الاجتماعية

والديموغرافيا

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل

وإلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد.

إهداء

الحمد لله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذا البحث
إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله،
إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى،
إلى الانسان الذي امتلك الإنسانية بكل قوة إلى الذي سهر على
تعليمي بتضحيات جسام مترجمة في تقديسه للعلم،
إلى مدرستي الأولى في الحياة،
أبي الغالي على قلبي أطل الله في عمره.
إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان
إلى التي صبرت على كل شيء ورعتني حق الرعاية
إلى التي كانت سندي في الشدائد،
وكانت دعواها لي بالتوفيق تتبني خطوة خطوة في عملي،
إلى من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي
نبع الحنان أُمي أعز ملاك على القلب والعين
جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين.

قائمة الجداول

- 61..... جدول رقم 1: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....
- 62..... جدول رقم 2: توزيع أفراد الفئة حسب السن.....
- 63..... جدول رقم 3: توزيع أفراد الفئة حسب الحالة العائلية.....
- 64..... جدول رقم 4: توزيع أفراد الفئة حسب المستوى التعليمي.....
- 65..... جدول رقم 5: توزيع أفراد الفئة حسب الأقدمية في العمل.....
- 66..... جدول رقم 6: توزيع أفراد الفئة حسب الوضعية المهنية.....
- 68..... جدول رقم 7: الأجر الذي يتقاضاه الموظف.....
- 69..... جدول رقم 8: هل الأجر الذي تتقاضاه يلبي احتياجاتك.....
- 78..... جدول رقم 9: هل ما تحصل عليه من أجر يتناسب مع مجهوداتك.....
- 79..... جدول رقم 10: هل زاد أجرك منذ التحاقك بالمؤسسة؟.....
- 80..... جدول رقم 11: العلاقة بين الوضعية المهنية وأثر مساهمة الزيادة في الأجر في تحسين الأداء.....
- 81..... جدول رقم 12: هل سبق لك وأن تحصلت على مكافأة داخل مؤسستك؟.....
- 82..... جدول رقم 13: ما رأيك بنظام المكافآت بمؤسستك؟.....
- 83..... جدول رقم 14: العلاقة بين الأقدمية ومساهمة المكافأة في الرفع من معنويات الموظفين.....
- 84..... جدول رقم 15 هل توافق على أن المكافأة تدفعك لبذل المزيد من الجهد؟.....
- 85..... جدول رقم 16: هل توافق على أن المكافأة تؤثر على عدم تغييرك؟.....
- 86..... جدول رقم 17: هل تقدم مؤسستك خدمات اجتماعية للموظفين؟.....
- 87..... جدول رقم 18: هل تستفيد من الخدمات المقدمة؟.....
- 88..... جدول رقم 19: العلاقة بين الحالة العائلية وتأثير الخدمات المقدمة في المثابرة في الأداء.....
- 89..... جدول رقم 20: هل يتم إشراكك في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل في المؤسسة؟.....
- 90..... جدول رقم 21: ما هي أهمية هاته المشاركة برأيك؟.....
- 91..... جدول رقم 22: هل تدفعك المشاركة في اتخاذ القرار بالمؤسسة إلى السعي لتحقيق أهدافها؟.....
- جدول رقم 23: هل يؤدي إشراكك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك إلى زيادة شعورك بالرضا والإستقرار في عملك؟.....
- 92.....
- جدول رقم 24: هل تحصلت على ترقية في عملك بالمؤسسة؟.....
- 93.....

- جدول رقم 25: حسب رأيك على أي أساس تمنح الترقية في مؤسستك ؟ 94
- جدول رقم 26: هل تؤدي الترقية على أساس الكفاءة إلى الجدية في العمل ؟ 95
- جدول رقم 27: هل تقييم الأداء بموضوعية يحقق الإنضباط في العمل ؟ 96
- جدول رقم 28: هل تقييم الأداء بموضوعية يحقق الإنضباط في العمل ؟ 97
- جدول رقم 29: هل تشعر أن أداءك يتحسن بفضل التدريب الذي تلقيته؟ 98
- جدول رقم 30: هل لنظام الترقية علاقة بالتدريب في مؤسستك ؟ 99
- جدول رقم 31: هل تعتقد أن نظام التدريب في المؤسسة يستجيب لتطلعات الموظفين؟ 100
- جدول رقم 32: هل ترى أن نظام الحوافز بالمؤسسة يؤدي إلى زيادة الأداء ؟ 101
- جدول رقم 33: هل تقوم مؤسستك بتقديم جوائز تقدير ؟ 102
- جدول رقم 34: هل يطبق في مؤسستكم نظام الخصم من الراتب بالنسبة للموظفين المتغيبين ؟ 103
- جدول رقم 35: هل يطبق في مؤسستكم الإنذار الشفوي أو الكتابي للموظفين الذي يخرقون القانون الداخلي للمؤسسة ؟ 104
- جدول رقم 36: هل تطبق عقوبة الحرمان من الترقية في مؤسستكم 105

قائمة الأشكال:

شكل رقم 1: سلم الحاجات لماسلو.

شكل رقم 2: خطوات تصميم نظام الحوافز.

الفهرس

أ.....	فهرس المحتويات
أ.....	الإهداء
ج.....	التشكرات
أ.....	قائمة الجداول
أ.....	قائمة الأشكال
أ.....	• مقدمة

الجانب النظري

الفصل الأول المدخل المنهجي للدراسة

5.....	أولاً: أسباب اختيار الموضوع
6.....	ثانياً: الإشكالية
7.....	ثالثاً: الفرضيات
7.....	رابعاً: أهداف الدراسة
7.....	خامساً: أهمية الدراسة
8.....	سادساً: المفاهيم الأساسية للدراسة
9.....	سابعاً: الدراسات السابقة:
11.....	ثامناً: المقاربة السوسولوجية

الفصل الثاني: الخلفية النظرية لنظام الحوافز

19.....	المبحث الأول: ماهية الحوافز
19.....	المطلب الأول: تعريف الحوافز
20.....	المطلب الثاني: أهمية الحوافز
24.....	المبحث الثاني: أنواع الحوافز
24.....	المطلب الأول: الحوافز من حيث موضوعها وتأثيرها
24.....	أولاً: الحوافز من حيث موضوعها
25.....	ثانياً: من حيث تأثيرها
27.....	المطلب الثاني: الحوافز من حيث أطرافها وموقعها

29	المبحث الثالث: العناصر الأساسية لإعداد نظام حوافز فعال
29	المطلب الأول: قواعد وخصائص نظام الحوافز
32	المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز وتقييمه
35	خلاصة الفصل:

الفصل الثالث: علاقة نظام الحوافز بالأداء

37	تمهيد:
38	المبحث الأول: ماهية الأداء
38	المطلب الأول: تعريف الأداء ومكوناته
39	المطلب الثاني: معايير الأداء ومتطلبات فعاليته
42	المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء
42	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء وأهميته
44	المطلب الثاني: طرق وأهداف تقييم الأداء
53	خلاصة الفصل

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

55	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
55	1/ تعريف المؤسسة
58	2/ مجالات الدراسة
59	4/ أداة جمع البيانات
61	المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بفرضيات الدراسة ومناقشة النتائج ...
61	المحور الأول: تحليل البيانات الشخصية
78	المحور الثاني: تحليل الفرضيات
107	مناقشة الفرضيات في ظل النتائج العامة
107	النتائج العامة للدراسة
109	خاتمة:
111	قائمة المراجع والمصادر
114	الملاحق

مقدمة

تبنّت الإدارة في جميع المنظمات اليوم مبدأ الاهتمام بالعنصر البشري كأحد المؤثرات القوية التي تعطي ميزة تنافسية، ومع تزايد أهمية اقتصاد المعرفة الذي يعتبر أن إنتاجية رأس المال البشري هي العنصر الرئيسي في استمرارية وإطالة بقاء أية منظمة ناجحة عن تحقيق أرباح في السوق هو أساس أي اقتصاد ناجح في العالم وأصبحت الموارد البشرية ذات المعرفة والكفاءة والمهارات هي القوة الدافعة لتلك المنظمات.

و من أهمية الموارد البشرية تنبع أهمية عملية التحفيز في توجيه السلوك الإنساني لذلك قام العديد من الباحثين والمفكرين بعدة دراسات وأبحاث لدراسة العوامل لاختلاف روح الإبداع والابتكار الكامنة فيهم، فالتحفيز أصبح يشكل أهم التحديات بالنسبة للمؤسسات الحديثة وعقدة صعبة الحل لمديري الموارد البشرية لأنه يتعلق بسيكولوجية الأفراد وطريقة تفكيرهم مما يلزمهم استعمال مهاراتهم للتأثير على الموارد البشرية من خلال توليفة ملائمة بين أهداف المنظمة وأهداف وطموحات العاملين لضمان تنمية كفاءاتهم من أجل الوصول إلى مستوى عالي من الأداء وهذا من خلال وضع نظام حوافز فعال.

فالتحفيز في زمن المنظمات الناجحة هو جوهر إدارة الموارد البشرية وهدفها ووسيلتها للفوز لتحقيق النتائج التي تقاس على أساسها نجاحات الإهمال وتطويرها، حيث أثبتت التجارب والدراسات أن الموارد البشرية هي المحرك الرئيسي في كل المنظمات على اختلاف أنشطتها وأهدافها، لذلك لا بد أن تدرك المنظمة أن نجاحها يعتمد على مدى كيفية التعامل مع الأفراد لإعطاء أفضل ما لديهم نحو العمل الموكل إليهم، وهذا من خلال اهتمامهم بالعامل ولشعاره بأنه جزء لا يتجزأ من المنظمة مما يعني نجاحها نجاح له وفشلها فشل له، وبأنه عضو مهم فيها وهذا ما يدفعه ويشجعه لتحسين أداءه وتشجيعه بواعث الإبداع والوعي المؤسسي بشكل عادي وموضوعي والاهتمام بالحوافز المادية التي تتمثل في الأجر والمكافآت والعلاوات والخدمات الاجتماعية، أو الحوافز المعنوية المتمثلة في الترقية والمشاركة في اتخاذ القرارات والتدريب، كما يعتبر موضوع الحوافز ضروري جدا في دراسة مشكل تراجع الأداء في المنظمات والعلاقة التي تربط بينهما أي الحوافز والأداء وذلك عن طريق انتهاج نظام تحفيز فعال مرتكز على مبادئ سليمة تتوافق مع متطلبات مختلف الفاعلين في المنظمة.

وقد تناولنا في هذه الدراسة: مقدمة عامة وأربع فصول

الفصل الأول: خاص بالمنهج لدراسة ويتضمن العناصر التالية، أسباب اختيار الموضوع، الإشكالية والفرضيات وأهداف الدراسة وأهمية الدراسة وتحديد المفاهيم والدراسات السابقة والمقاربة النظرية.

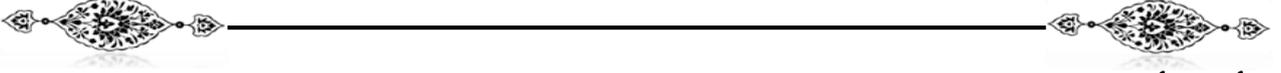
أما الفصل الثاني: خاص بالمتغير المستقل والذي هو الحوافز ويضم التمهيد والثلاث مباحث وكل مبحث به ثلاث مطالب، حيث المبحث الأول: يتحدث عن ماهية وأهمية والحوافز وأسس منح الحوافز، وفيما يخص المبحث الثاني: يتحدث عن أنواع الحوافز من حيث موضوعها ومن حيث تأثيرها ومن حيث أطرافها وموقعها، والمبحث الثالث: فيتحدث عن العناصر الأساسية لإعداد نظام حوافز فعال، قواعد وخصائص نظام الحوافز ومراحل تصميم نظام الحوافز وخلاصة الفصل.

الفصل الثالث: يتحدث عن علاقة نظام الحوافز بالأداء ومتكون من مبحثين وكل مبحث يحتوي على ثلاثة مطالب، المبحث الأول ماهية الأداء، تعريف الأداء ومكوناته ومعايير ومتطلبات فاعليته، المبحث الثاني يتحدث عن ماهية تقييم الأداء، تعريف، وأهميته، وطرق وأهداف تقييم الأداء، وخلاصة للفصل.

الفصل الرابع: يحتوي على الجانب التطبيقي والدراسة الميدانية الخاصة بالدراسة، المبحث الأول خاص بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ومبحث ثان خاص بعرض وتحليل البيانات الخاصة بالدراسة ثم خاتمة عامة.

الجانب النظري

الفصل الأول المدخل المنهجي للدراسة



أولاً: أسباب اختيار الموضوع

لقد تم اختيار موضوع البحث لجملة من الاعتبارات الذاتية والموضوعية ويمكن سردها في ما يلي:

الأسباب الذاتية:

الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص

اعتقادنا بضرورة الإهتمام بالعنصر البشري وتحسين أدائه كونه العامل الأساسي في استمرارية وبقاء المؤسسة

الأسباب الموضوعية:

الإسهام الحديث للمؤسسات الجزائرية واعترافها بتسيير الموارد البشرية ومدى تأثير هذا الأخير على نجاحها

- يعتبر نظام التحفيز الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق أهدافها
- تركيز الباحثين على ضرورة وجود نظام حوافز داخل المؤسسة وإظهار تأثيره على الأداء الوظيفي.

ثانياً: الإشكالية

تبنت الإدارة في جميع المنظمات اليوم مبدأ الاهتمام بالعنصر البشري كأحد المؤثرات القوية التي تعطي ميزة تنافسية، ومع تزايد أهمية اقتصاد المعرفة الذي يعتبر أن إنتاجية رأس المال البشري هي العنصر الرئيسي في استمرارية ولطالة بقاء أية منظمة ناجحة عن تحقيق أرباح في السوق هو أساس أي اقتصاد ناجح في العالم وأصبحت الموارد البشرية ذات المعرفة والكفاءة والمهارات هي القوة الدافعة لتلك المنظمات.

و من أهمية الموارد البشرية تتبع أهمية عملية التحفيز في توجيه السلوك الإنساني لذلك قام العديد من الباحثين والمفكرين بعدة دراسات وأبحاث لدراسة العوامل لاختلاف روح الإبداع والابتكار الكامنة فيهم، فالتحفيز أصبح يشكل أهم التحديات بالنسبة للمؤسسات الحديثة وعقدة صعبة الحل لمديري الموارد البشرية لأنه يتعلق بسلوكيات الأفراد وطريقة تفكيرهم مما يلزمهم استعمال مهاراتهم للتأثير على الموارد البشرية من خلال توليفة ملائمة بين أهداف المنظمة وأهداف وطموحات العاملين لضمان تنمية كفاءاتهم من أجل الوصول إلى مستوى عالي من الأداء وهذا من خلال وضع نظام حوافز فعال.

فالتحفيز في زمن المنظمات الناجحة هو جوهر إدارة الموارد البشرية وهدفها ووسيلتها للفوز لتحقيق النتائج التي تقاس على أساسها نجاحات الإهمال وتطورها، حيث أثبتت التجارب والدراسات أن الموارد البشرية هي المحرك الرئيسي في كل المنظمات على اختلاف أنشطتها وأهدافها، لذلك لا بد أن تدرك المنظمة أن نجاحها يعتمد على مدى كيفية التعامل مع الأفراد لإعطاء أفضل ما لديهم نحو العمل الموكل إليهم، وهذا من خلال اهتمامهم بالعامل ولشعاره بأنه جزء لا يتجزأ من المنظمة مما يعني نجاحها نجاح له وفشلها فشل له، وبأنه عضو مهم فيها وهذا ما يدفعه ويشجعه لتحسين أداءه وتشجيعه بواعث الإبداع والوعي المؤسسي بشكل عادي وموضوعي والاهتمام بالحوافز المادية التي تتمثل في الأجر والمكافآت والعلاوات والخدمات الاجتماعية، أو الحوافز المعنوية المتمثلة في الترقية والمشاركة في اتخاذ القرارات والتدريب، كما يعتبر موضوع الحوافز ضروري جداً في دراسة مشكل تراجع الأداء في المنظمات والعلاقة التي تربط بينهما أي الحوافز والأداء وذلك عن طريق انتهاج نظام تحفيز فعال مرتكز على مبادئ سليمة تتوافق مع متطلبات مختلف الفاعلين في المنظمة.

ولقد أردنا من خلال دراستنا أن نتعرف على نظام الحوافز المعمول به في المؤسسات الاقتصادية

التي هي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء فرع ولاية الجلفة، وتأثيره على موظفيها.

ومن خلال الطرح السابق تظهر ملامح إشكاليتنا والتي يمكن صياغتها في شكل سؤال محري تدور حوله الدراسة وهو:

هل يؤثر نظام الحوافز على أداء الموظفين في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء؟

الأسئلة الفرعية:

- 1- هل تؤثر الحوافز المادية على أداء الموظفين في المؤسسة؟
- 2- هل تؤثر الحوافز المعنوية على أداء الموظفين في المؤسسة؟

ثالثا: الفرضيات

- يؤدي نظام الحوافز داخل المؤسسة إلى ارتفاع أداء الموظفين.
- 1- الحوافز المادية تؤثر في زيادة أداء الموظفين بالمؤسسة.
- 2- الحوافز المعنوية تؤثر في زيادة أداء الموظفين بالمؤسسة.

رابعا: أهداف الدراسة

إن الهدف المراد الوصول إليه من خلال دراستنا لهذا الموضوع، يتمثل في النقاط التالية:

- 1- التعرف على نظام الحوافز في المؤسسة وكيفية تأثيره على الأداء الوظيفي
- 2- التعرف على نوعية الحوافز المؤثرة الأكثر على الموظفين بالمؤسسة الحوافز المادية أو الحوافز المعنوية.

خامسا: أهمية الدراسة

يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع المهمة المطروحة على ساحة النقاش الاقتصادي، ولقد اكتسب هذه الأهمية بسبب زيادة المنافسة بين المنظمات في ظل انفتاح السوق، وتلاشي الحدود الجغرافية للبلدان.

لذا انصبحت أغلب جهود إدارة الموارد البشرية على المورد البشري وكيفية تحسي أداءه باعتباره الورقة الراجعة في المؤسسة وعنصر التمييز فيها، وهذا عن طريق نظام الحوافز بصفة خاصة ونظام التدريب، والتأهيل والتطوير بصفة عامة.

ومن هنا اتضح أنه من الضروري على أي مؤسسة أن تقوم باختيار العمال الأكفاء وذوي المهارات ولا تكتفي بهذا فقط بل تقوم بتدريبهم وتحفيزهم للرفع من أدائهم وكسب ولائهم بتحقيق الرضا الوظيفي بالنسبة للعمال والرضا عن الأداء بالنسبة للإدارة.

سادسا: المفاهيم الأساسية للدراسة

1- مفهوم الحوافز:

أ/ لغة: حفز، يحفز، حفزا، أي حثه وحركه ودفعه¹

ب/ اصطلاحا: هو عملية تنشيط الموظفين بطرق إيجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء.

ويعرف بجميع الوسائل الممكنة لحث العاملين على العمل المستمر².

تعرف على أنها إحدى الطرق المادية أو المعنوية أو كليهما والتي يتم بواسطتها توجيه وتشجيع الجهود الفورية والجماعية باتجاه أهداف التنظيم معتمدة على قناعة رضا النفس ولشباع الحاجات كخطوة مرحلية لتحقيق المراحل المرغوبة والمستهدف الأصل³.

- المفهوم الإجرائي: هي عبارة عن وسائل وفرص مادية أو معنوية توفرها الإدارة المؤسسة للعاملين بها بغرض تشجيعهم ولشباع حاجاتهم للوصول إلى مستوى عالي من الأداء.

- الحوافز المادية: هي الحوافز التي تعتمد على الطابع المادي في إثارة وتحفيز الأفراد على العمل وترتبط بإشباع الحاجات المادية للعاملين في المنظمة⁴.

هي كل ما تمنحه المنظمة للعاملين بها من أجر أساسي أو راتب أو مكافأة تشجيعية أو علاوات دورية أو استثنائية.

المفهوم الإجرائي:

هي الوسائل المادية التي يحصل عليها العامل مقابل جهد معين يقومون به وغالبا ما تكون هذه الحوافز عبارة عن أموال نقدية مكافآت توزيع أرباح.

الحوافز المعنوية:

¹ ابن منظور، لسان العرب، المجلد الثاني، دار صادر، بيروت، ط 1، 1997، ص 114

² محمد الجوهري، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، المركز القومي للترجمة، القاهرة، ط 1، 2010، ص 392.

³ علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، ب ط س، ص 14.

⁴ - محمد عبد الرحمان، الحوافز والولاء التنظيمي للمنظمات، دار الكتب الوطني، ط 1، ليبيا، 2001، ص 47.

هي الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس وتطلعات يسعى إلى تحقيقها من خلال القرارات عمله بالمنشأة.¹

المفهوم الإجرائي: هي الوسائل المعنوية الخارجة عن الإطار المادي المالي، تتمثل في الترقية والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتعمل على تحفيز الأفراد بتحسين الأداء.

2- مفهوم الأداء:

- لغة: أدى الشيء أوصله، واسم الأداء هو أدى الأمانة²
- اصطلاحا: هو تأدية العمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة من طرف إدارة المؤسسة.³
- هو هدف العملية التسييرية التي تهدف إلى بلوغ أهداف المنظمة والاستخدام الأفضل للموارد المتاحة للمؤسسة.⁴

3- مفهوم المؤسسة:

- لغة: اسس، الأسس والأساس، أي بنيت⁵
- اصطلاحا: هي منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الموارد البشرية، المالية والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في النطاق الزماني والمكاني.
- المفهوم الإجرائي:
- هي التنظيم الذي يجمع بين العوامل المادية والبشرية والمالية بغية الوصول إلى الأهداف المسطرة.

سابعا: الدراسات السابقة:

-
- 1 - مصطفى نجيب شويش، مرجع سابق، ص 210.
 - 2 - ابن منظور، نفس المرجع، المجلد الأول، ص 54.
 - 3 - الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة الجزائر، 2009-2010، ص 218.
 - 4 - عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مذكرة نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية 2009-2010.
 - 5 ابن منظور، نفس المرجع، المجلد السادس، ص 460.

الدراسة الأولى:

دراسة الطاهر الوافي 2011 بعنوان التحفيز وأداء الممرضين، دراسة ميدانية بالمستشفى العمومية الإستشفائية عالية صالح بمدينة تبسة، تناولت هذه الدراسة الإشكالية التالية: ما العلاقة بين الحوافز المقدمة للممرضين ومستوى أدائهم في المؤسسة العمومية الإستشفائية؟ ولقد لخصت هذه الدراسة إلى وضع الفرضيات التالية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الحوافز التي تقدمها المؤسسة ومستوى أداء الممرضين.
 - تؤدي الحوافز المادية إلى زيادة مستوى الأداء للممرضين في المؤسسة العمومية.
- وتم اختيار عينة البحث وهي تتكون من 259 ممرض، موزعين على ثلاث أصناف وممرضون مساعدون وهم موزعون عبر مختلف المصالح والأقسام الاستشفائية للمؤسسة.
- توصل الباحث من خلال الدراسة إلى النتائج التالية: أن الحوافز المادية تساهم في رفع الروح المعنوية للممرضين ودفعهم للعمل وتحسين الأداء لكن عند اقترانها بالحوافز المعنوية فهذا الأمر يجعله يعمل بكل نشاط ومثابرة وتبين أهداف مؤسسة ويبدل كل ما لديه من جهد لتحقيقها،

الدراسة الثانية:

دراسة سليمان حبيبة 2017-2018، بعنوان التحفيز وأثره على أداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال بسعيدة تناولت الدراسة الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير نظام التحفيز على الأداء الوظيفي؟

ووظفت الفرضيات التالية:

- يؤثر نظام الحوافز المادي على الأداء الوظيفي

- يؤثر نظام الحوافز المعنوي على الأداء الوظيفي

لقد تم اختيار عينة البحث المتمثلة في عمال مؤسسة نفطال بسعيدة وهي 59 عامل.

توصلت الباحثة من خلال الدراسة إلى أن نظام التحفيز تأثير على الأداء الوظيفي كما نجد أن التحفيزات في هذه المؤسسة متنوعة منها المادية والمعنوية، ويختلف نظام التحفيز في مؤسسة نفطال من شخص لآخر ومن مستوى لآخر وهذا حسب طبيعة الوظيفة وحسب المكانة التي يحتلها شاغلها، فأغلبية العمال في هذه المؤسسة راضين عن الحوافز المقدمة لهم وهذا ما يدفعهم إلى زيادة أدائهم الوظيفي.

أهداف البحث:



- إن الغاية المنشودة من دراسة هذا الموضوع تتمثل في:
- محاولة الوصول إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة وإزالة الغموض.
 - التعرف على أنظمة الحوافز المتبعة في المنظمات.
 - معرفة الطرق المستخدمة في تقييم الأداء.
 - توضيح العلاقة بين نظام الحوافز وأداء الأفراد الذي ينعكس في الأخير على كفاءة وفعالية المنظمة.
 - مناقشة بعض العوامل المؤثرة على الطرق المستعملة في تشجيع العاملين وتوجيه سلوكهم.

المنهج المتبع:

لقد تم إتباع المنهج الوصفي في هذه الدراسة انطلاقاً من تحديد الإشكالية، ووضع الفرضيات، ثم المحاولة للإلمام بمفاهيم البحث موضع الدراسة.

محتوى البحث:

لمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة فصول حيث تعرضنا في الفصل الأول إلى الإطار المنهجي للدراسة.

وتناولنا في الفصل الثاني موضوع الحوافز من ماهية وأنواع وأهمية وأهداف... وصولاً إلى خصائص نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه ومراحل تصميمه.

أما الفصل الثالث استعرضنا كالم من ماهية الأداء وعملية تقييمه وطرقها وأخطائها... إلخ. في حين تطرقنا في الفصل الرابع للجانب التطبيقي للدراسة بالصندوق الوطني لغير الأجراء وكالة الجلفة، ويحتوي على المنهج المتبع ومجالات الدراسة والأداة ثم عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضيات وعرض النتائج العامة للدراسة ثم الخاتمة العامة للدراسة.

ثامنا: المقاربة السوسولوجية

- مفهوم النظرية

هي مجموعة من المفاهيم والتعريفات و الفرضيات المترابطة التي تمثل نظرة منظمة للظواهرات وذلك بتحديد العلاقة بين المتغيرات بغرض تفسير الظواهرات والتنبؤ بها أو هي عبارة عن إطار فكري يفسر الحقائق العلمية و يضعها في نسق علمي مترابط.

نظرية الحاجات الإنسانية: وهي نظرية جاء بها "ابراهام ماسلو" وتعتبر هذه النظرية من أكثر نظريات التحفيز شيوعا وذلك لقدرتها على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة افتراض إن حاجات الانسان إذا ما أشبعت فإنها لا تعود دافعا للسلوك لذا فالحاجات غير مشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وحفزه وأن الحاجات التي أسفل الهرم يجب أن تشبع أولا

- صنف ماسلو الحاجات الانسانية في خمس فئات حسب أولويتها من الأسفل إلى أعلى كما يلي:

أ- يملك الإنسان حاجة نفسية مركزية تحرك سلوكه هي الحاجة لتحقيق الذات وهي التي تقود كل فرد لمواصلة نموه وتعلمه ونضجه، وبطريق يبدو هادفا وموجها وليس عشوائيا مشتتا.

ب- للإنسان مجموعة كبيرة من الحاجات الفرعية الضرورية لتحقيق الذات، هذه الحاجات تنتظم في خمسة مجاميع أساسية.

ج- المجاميع الخمس هي: الحاجات الفيزيولوجية، الحاجات للأمان، الحاجات إلى الحب والانتماء، الحاجات للتقدير الاجتماعي والحاجات الذاتية (وهي الخاصة بتحقيق الذات).

د- تترتب من حيث الأولوية للبقاء على شكل هرم، تتدرج فيه بترتيب واحد من الأكثر إلحاحا: فالحاجات الفيزيولوجية هي أكثر أولوية الحاجات للبقاء تليها حاجات الأمن ثم الحب والانتماء ثم التقدير ثم الذاتية وبهذا يمكننا أن نرسمها على شكل هرم أولويات.

هـ - لا تكون كل المجاميع الخمس من الحاجات نشطة سوية وفي آن واحد بل تنشط، التتابع من الحاجات الفيزيولوجية إلى تحقيق الذات، ويمكن تعريف هذه الحاجات على لترتيب كما يلي:

***الحاجات المادية أو الفيزيولوجية:** هي الحاجات الأساسية للفرد وتتمثل في الحاجات ذات العلاقة بتكوين الإنسان البيولوجي والفيزيولوجي كالماء، الهواء، الأكل... وتعمل هذه الحاجات على حفظ التوازن الجسدي

وصيانة الفرد للبقاء والاستمرارية في حياته، وهي كما يعتقد ماسلو أقوى دوافع الفرد، حتى يتم إشباعها، بعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور¹.

***حاجات الحماية والطمأنينة والأمن:** تتضمن الحاجات الخاصة بالأمان ما يلي:

- الحماية من المخاطر المادية، الحماية من المخاطر الصحية.

- الحماية من التدهور الاقتصادي، تجنب المخاطر الصحية.

- الحماية من التدهور الاقتصادي، تجنب المخاطر الغير متوقعة².

***الحاجات الاجتماعية:** كالحب والانتماء في علاقه الفرد بغيره، وعدم إشباع هذه الحاجات خلق لدى الفرد عدم التوازن في قدرته على التكيف مع محيطه.

***الحاجات إلى التقدير:** وذلك من خلال احترام الغير له، الحاجة على المركز والمكانة القوة والنفوذ والكرامة لأن الفرد يبحث عن الإحساس بأهمية عمله والحصول على لتقدير من المسؤولين وزملائه لأن ذلك يدفعه لبذل جهد أكبر.

***الحاجة إلى الإنجاز:** هنا الفرد يريد تحقيق كل ما ينفق مع قدراته مواهبه وكفاءاته بالتالي تحقيق النجاح في عمله.

- الحاجة ليست دائما دافعة لسلوك، فهي تكون دافعة فقط عندما تكون غير مشبعة فمتى شبعت حاجة معينة، لا تعود دافعة.

- في أية فترة في حياة الإنسان تكون مجموعة واحدة هي أكثر نشاطا ودافعة للسلوك في حين تكون المجاميع الأخرى كامنة أو ثانوية.

- متى تم إشباع مجموعة معينة من الحاجات تتوقف عن الدفع، في حين تبدأ تنشيط المجموعة التالية في السلم: فإذا تمكن الإنسان من ضمان إشباع حاجاته الفيزيولوجية واطمأن إلى ذلك، تصبح هذه المجموعة من الحاجات في مرحلة الإشباع وتتوقف فعاليتها في التحفيز والدفع وتنشط المجموعة التالية... وهكذا إلى الحاجات الذاتية (التي لا تصل إلى مرحلة الإشباع)³.

1 - ناصر محمد العبيلي: السلوك الانساني والتنظيمي في الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية 1982، ص154.

2 - محمد علي شهيب: السلوك الإنساني في التنظيم، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي، القاهرة 1986، ص146.

3 - سعاد نايف البرنوطي: الإدارة أساسيات، مرجع سابق، ص413.



شكل رقم: 1: سلم الحاجات لماسلو¹

نظرية التوقع أو التفضيل لـ فيكتور فروم:

هذه النظرية هي الأخرى تهتم بعمليات عقلية تتم قبل استجابة الفرد لحافز يتعرض له، صاحب النظرية هو الأستاذ "فيكتور فروم" وهي تحاول التنبؤ عن قوة اندفاع الفرد في وقت معين وكذلك اختلافها من فرد لآخر وهي ترى بأن قوة الاندفاع تحصل نتيجة ما يحدث في العقل ويؤثر في السلوك الذي يصدر عن الفرد، أي أنها تحاول أو تفسر لماذا يندفع طالب ما للدراسة والحصول على علامة جيدة في مادة ما في حين يهمل ذلك في مادة أخرى وهو يعرف وجود احتمال أن يرسب فيها⁽²⁾. وبناء على ذلك يضع "فروم" عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل منها:

- أ- يركز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية.
- ب- اختيار الفرد لنشاط معين يعد واحدا من بدائل الأنشطة منهم
- ج- يركز الاختيار على اعتقاد الفرد أن النشاط المختار هو الطريق المحتمل لتحقيق أهدافه.
- د- تلعب التوقعات دورها في اتخاذ الفرد لقراره.

¹ - محمد رفيق الطيب: مدخل للتفسير أساسيات وظائف وتقنيات، الجزء 2، ص 183.

الفصل الأول: علاقة نظام الحوافز بالأداء

ومن مميزات هذه النظرية أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد بل بالعديد من الحوافز في نفس الوقت يختار منها أي الحوافز أكثر إشباعا لحاجاته كما أوضحت نظرية "فروم" الفارق بين قيمة الحافز واحتمال تحقيقه ويؤخذ على هذه النظرية بأنها لا تعطي نمطا عاما لسلوك الأفراد اتجاه أعمالهم بما يمثل صعوبة في تطبيق هذه النظرية عمليا (1).

(1) ديب نورة: التحفيز بوحدة نوميديا، مرجع سابق، ص30-31.



الفصل الثاني الخشفية النظرية لنظام الحوافز

تمهيد:

مهمة الإدارة هي إثارة تلك الرغبة وتوجيه السلوك المترتب عنها في الاتجاه الذي يخدم المنظمة، لذا وجب عليها البحث عن السبل والأدوات التي من خلالها يتم استنهاض القوى الكامنة في الأفراد التي تدفعهم لزيادة وتحسين أدائهم من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وهذا ما يؤدي إلى تخفيض معدل الغيابات ومعدل دوران العمل، إضافة إلى حفاظ المنظمة على عمالها ذوي المهارات وجذب موارد بشرية أخرى من خارجها، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال منح الحوافز لتحقيق ذلك.

سنتناول في هذا الفصل موضوع الحوافز الذي أوليت له المنظمات أهمية كبيرة من خلال تعرضنا إلى

تعريف الحوافز وأهميتها وأهدافها وأنواعها، إضافة إلى نظام الحوافز.

المبحث الأول: ماهية الحوافز

يتوقف نجاح المنظمة على وجود إستراتيجية فعالة تقوم على أساس غايات وأهداف واضحة ومحددة ويمكن استخدام الحوافز كأداة لاستثارة دوافع الأفراد العاملين.

المطلب الأول: تعريف الحوافز

هناك بعض التعاريف تتمثل في الآتي:

"الحوافز هي إحدى الطرق المادية أو المعنوية أو كليهما، والتي يتم بواسطتها توجيه وتشجيع الجهود الفردية أو الجماعية باتجاه أهداف التنظيم معتمدة على القناعة والرضا النفسي وإشباع الحاجات كخطوة مرحلية لتحقيق المراحل المرغوبة والمستهدفة في الأصل".⁽¹⁾

"الحوافز هي مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، ايجابية أو سلبية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية، وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة".⁽²⁾

"الحوافز هي المحركات والمؤثرات الخارجية التي تستخدمها الإدارة لإثارة دوافع الانجاز لدى الأفراد العاملين".⁽³⁾

"الحوافز هي مجموعة الظروف التي تتوافر في بيئة العمل والتي تعمل على إشباع حاجات ورغبات الأفراد من خلال قيامهم بالعمل".⁽⁴⁾

-
- 1 - ظاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص223.
 - 2 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، 2007، ص365.
 - 3 - احمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، الأساسيات والاتجاهات الحديثة مكتبة العكيان، الرياض، الطبعة الأولى، 2004، ص259.
 - 4 - ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2007، ص186.

"الحوافز هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك، أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية".⁽¹⁾

"الحافز هو مؤثر خارجي يحرك شعور الإنسان ويجعله يسلك سلوكا معيناً لتحقيق الهدف المطلوب".⁽²⁾
من خلال التعاريف السابقة يمكن صياغة التعريف الآتي:

"الحوافز هي مجموعة المؤثرات الخارجية التي تستخدمها المنظمة لتحريك دوافع العاملين وللتأثير في سلوكهم مما يدفعهم لبذل جهد أكبر وزيادة الأداء، مما يحقق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة".

المطلب الثاني: أهمية الحوافز

لقد ازداد الاهتمام بالحوافز في الوقت الحاضر نظراً لأهميتها والتي تكمن في مختلف المستويات على النحو الآتي: ⁽³⁾

أ) أهمية الحوافز على المستوى الفردي:

الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجته للتقدير: طالما أن العمل السيئ سريعا ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأنيب والتوبيخ والخصم والفصل أحيانا. يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن الأداء، وأخلص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.

أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل الغير اتجاهها، استجابة لرغباتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم، ولشباع لغرائزهم في حب الاستطلاع.

الدعم المالي: يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد، فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل، حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.

1 - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، الطبعة الثانية، 2000، ص102.

2 - ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص206.

3 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص367.366.365.

تحمل المسؤولية: يعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية، والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال، والإحساس بالفخر وكلها متغيرات لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية.

ب) أهمية الحوافز على مستوى الجماعات:

إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة: يحب الأفراد إثبات ذاتهم، ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرصة المناسبة للمنافسة والتحدي.

تنمية روح المشاركة والتعاون: تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات وبقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها، وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.

تنمية المهارات بين أفراد الجماعة: تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

ج) أهمية الحوافز على مستوى المنظمة:

التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها، والحفاظ على مكانتها، هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة.

التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين، والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور والمنافع والخدمات والترقيات... وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.

تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تسهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثالث: أسس منح الحوافز

هناك عدة معايير تمنح على أساسها الحوافز وهي تشتمل على الآتي: (1)

الأداء:

يعتبر التميز في الأداء المعياري الأساسي، وربما الأوضح لدى البعض، وفي بعض الحالات. وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو وفر في وقت العمل، أو وفر في التكاليف، أو وفر في أي مورد آخر. ويعتبر الأداء فوق العادي أو التميز في الأداء أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

المجهود:

يصعب أحيانا قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية، أو لان الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات. وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليست بالنتيجة، أو قد يمكن الأخذ في الحسبان مكافأة المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها الفرد ليصل إلى الناتج والأداء، ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية من معيار الأداء لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

الأقدمية:

ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء، والذي يجب مكافأته بشكل ما وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب كمكافأة الأقدمية.

المهارة:

بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات أو إجازات، أو دورات تدريبية. وكما نلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جدا ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين.

1 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الخامسة، 2001، ص237.238.

المبحث الثاني: أنواع الحوافز

يمكن تقسيم الحوافز بالنظر إليها من عدة زوايا، وفيما يلي سنستعرض بعض هذه الأنواع:

المطلب الأول: الحوافز من حيث موضوعها وتأثيرها

أولاً: الحوافز من حيث موضوعها

1- الحوافز المادية

وهي المبالغ التي يتسلمها العاملون لقاء قيامهم بنشاطات معينة تتعلق في الغالب بكمية الإنتاج ونوعيته، أو هي الحوافز ذات الطابع النقدي أو الاقتصادي. وتعتبر الحوافز المادية من الحوافز التي تدفع العاملين إلى بذل ما لديهم من طاقة في العمل لغرض تقديم أداء أفضل، وقد كانت آراء الكتاب مختلفة حول أهمية الحافز المادي، ومدى تأثيره في تحفيز العاملين، وقد اعتبره "فريديريك تايلور" من أهم الحوافز بل هو الحفز الوحيد للعاملين لتحقيق أهداف المشروع.

تعتبر الحوافز المادية من أقدم الحوافز حيث يمكن القول إن الميزة الرئيسية للحافز المادي هو السرعة الفورية ولحساس الفرد به مباشرة حيث يزداد دخله بزيادة إنتاجه. (1) وتشتمل الحوافز المادية على: الأجور والرواتب، المكافآت والعلاوات، المشاركة في الأرباح، الترقيات... الخ.

2- حوافز معنوية

ويقصد بها تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس وأمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المشروع. بمعنى أن الحوافز المعنوية هي التي يشعر الأفراد من خلالها بكونهم بشر لهم مكانة ودور في الحياة يختلف تماما عن بقية عناصر الإنتاج، وبدونهم لا يستطيع المشروع البقاء ولا التطور.

وتشتمل الحوافز المعنوية ما يلي: (2)

1 - ياسر احمد عريبات، مرجع سبق ذكره، ص206.

2 - المرجع نفسه، ص207-208.

- تقدير جهود العاملين: مثل شهادات التقدير وكتب الشكر للعاملين المتميزين في أدائهم.
- الإشراف (العلاقة مع الرئيس): ويقصد به الأسلوب الذي يتبعه الرئيس المباشر ومدى قدرته على منح الثقة لمروؤسيه وذلك من خلال تحويل الصلاحيات لهم وتشجيعهم على طلب المساعدة عند الحاجة...، وتعتبر طبيعة العلاقة بين المرؤوسين والرئيس أحد الأهداف الرئيسية في نظام حوافز العمل.
- إشراك العاملين في الإدارة: من خلال أخذ وجهات نظرهم حول المواضيع التي تهم العاملين، ولشراكتهم في عملية اتخاذ القرارات، كما يساعد ذلك في إشعارهم أن تصميم السياسات والبرامج قد أخذت بعين الاعتبار حاجاتهم ورغباتهم.
- جماعات العمل: ويقصد بها نوعية العلاقة القائمة بين العاملين بعضهم ببعض من جهة. وعلاقتهم برؤسائهم من جهة أخرى حيث أن العلاقات الجيدة تؤثر تأثيراً كبيراً في تحفيز العاملين على العمل وخلق الرغبة والدافع فيها.
- الاتصالات: إن وجود نظم الاتصالات الجيدة التي توفرها الإدارة للعاملين، وذلك من خلال استطاعة العامل من الوصول إلى المدير أو بعض رؤسائه لنقل الاقتراحات والشكاوى، وكذلك توفير المعلومات اللازمة لهم لما لها من أهمية كبيرة في شعور العامل بالاستقرار والاطمئنان في عملهم.
- تحسين ظروف ومناخ العمل: وذلك بتوفير المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل وكل ما يتوفر فيها من تسهيلات مادية لأداء العمل، فمثل ذلك يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وحمائيتهم وتحسين أدائهم.
- وسائل التدريب المتوفرة: يعتبر التدريب ومدى إشراك العاملين في الدورات التدريبية حافزاً من الحوافز المؤثرة في رفع الروح المعنوية للعاملين وخلق الرغبة لديهم في العمل.

ثانياً: من حيث تأثيرها

1- حوافز إيجابية:

- وهي تلك الحوافز التي تمنح للفرد بشكل مادي أو معنوي مقابل أدائه العمل المطلوب بالشكل الأمثل. ومن أمثلة الحوافز الإيجابية التي استخدمت على نطاق واسع في المنظمات هي:

- الحوافز النقدية: تستخدم النقود كحافز أساسي يحفز العامل على مزيد من الإنتاج.
- الأمن والاستقرار في العمل.
- المدح والثناء والتقدير.
- المنافسة.
- المعرفة والإبلاغ بالنتائج
- المشاركة.

وتستخدم الحوافز المادية والاستقرار الوظيفي في كثير من الأحوال، حيث تفترض الإدارة أنهما يشكلان ما يتوقعه الأفراد من العمل، ولكن الحوافز غير المالية كالثناء والمدح والتقدير والمعرفة أو الإخبار بالنتائج والمشاركة لا ترقى إلى مستوى الحوافز المالية كالأجر والاستقرار الوظيفي، ولكنها تستخدم بفاعلية كحوافز مكملة للحوافز المالية ولحفز السلوك في الاتجاه المرغوب نحو الأهداف سواء بالنسبة لفئة الإدارة أو العاملين. (1)

2- حوافز سلبية:

تشمل هذه المجموعة من الحوافز العقاب أو التهديد كمدخل لتغيير سلوك الفرد في الاتجاه المرغوب، والوسائل المستخدمة في مثل هذه الأحوال بالمشروعات هي: التأنيب والتوبيخ، تخفيض الأجر وحجب الحوافز، الفصل، التنزيل الوظيفي، إنهاء عقد العمل، ويستخدم أسلوب التوبيخ كثيرا لتأنيب العامل ذو الأداء غير المرضي أو سيء السلوك.

ويرى كثير من المشرفين أن العقاب أو التهديد به أداة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء من قبل العاملين، وقد يكون هذا مفيدا أكثر من غيره من الوسائل، وحافز قوي لتقويم الفرد لسلوكه.

لكن قد يكون العقاب أو التهديد به مسببا لخوف الفرد بدرجة لا يمكن الاستجابة بطريقة إيجابية للتعليمات والمقترحات، وتنمو لديه اتجاهات غير ملائمة عن العمل. (2)

1 - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص 367.

2 - المرجع نفسه، ص 372.

وحتى يؤدي الحافز السلبي دوره لا بد من توفر الشروط التالية: (1)

أن يكون الحافز مسلوباً للخطأ المرتكب، بحيث لا يكون أكثر من الخطأ المرتكب فيصبح وكأنه انتقام للعاملين.

أن يكون متزامناً من حيث وقوع السلوك غير المرغوب به لكيلا يؤدي إلى ارتكاب الخطأ من قبل الآخرين أو تكراره مرة أخرى من قبل مرتكبي الخطأ.

أن يكون بمثابة ضمان لجودة العمل وحماية للعاملين من عبث المفسدين.

إن الإدارة الحكيمة هي التي تستخدم الجوانب ذات الأثر الفعال في نظام الحوافز السلبية لكي يتحقق المجتمع المتعاون والمتحمس داخل المشروع.

المطلب الثاني: الحوافز من حيث أطرافها وموقعها

أولاً: من حيث أطرافها

1- حوافز فردية وجماعية

1-1. الحوافز الفردية:

تختص الحوافز الفردية بأفراد محددين في المنشأة، ومثال على ذلك تقديم مكافأة لأفضل موظف، خطاب شكر لأفضل شخص منتج، الموظف المثالي أو موظف الشهر أو رجل العام. (2)

إن نظم الإدارة الفردية تكون موجهة للفرد وليس للمجموعة، ومن طبيعة هذه الحوافز أن تثير المنافسة الإيجابية بين العاملين، ويؤخذ على الحوافز الفردية مساوئ مثل: انعدام التعاون بين الأفراد، وغياب روح الفريق التي هي جوهر عملية الإدارة. وهذه الأسباب التي تدعو كثير من المديرين إلى ضرورة اللجوء إلى استخدام الحوافز الجماعية. (3)

1 - ياسر احمد عريبات، مرجع سبق ذكره، ص211.

2 - احمد عبد الرحمان الشميمري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص277.

3 - ياسر احمد عريبات، مرجع سبق ذكره، ص211.

ويمكن تقديم الحوافز الفردية على أساس الوحدات أو زمن الإنتاج، وبالرغم من اختلاف طرق تقديمها إلا أنها ترتبط بالأداء الفردي، وبالتالي فإن الفرد يلمس العلاقة بين الأداء والمكافآت.

حوافز جماعية: إن هذه الحوافز ترتبط بأداء مجموعة من العاملين تعمل سوية كفريق عمل واحد، وتدفع الحوافز إلى هؤلاء العاملين المشتركين في المجموعة ككل ويقدر متساو، ويقاس الحافز الجماعي على أساس تقليل الكلفة وزيادة الأرباح، وأهم ما يتصف به انه لا يعد حافزا ماديا فقط بل نفسيا واجتماعيا، لأنه يبعث الإحساس بالانتماء إلى الجماعة ويقلل من الجهد الرقابي ويزكي روح التعاون بين أفراد المجموعة⁽¹⁾.

ثانيا: حسب موقعها

ويمكن تقسيمها إلى: (2)

2- حوافز مباشرة وغير مباشرة

1-2. حوافز مباشرة:

تؤثر على الأفراد بصورة مباشرة عند استجابتهم لزيادة الإنتاج وتحقيق التفوق، وذلك عن طريق ربط الأجر بالإنتاج، ومنح المكافآت والعمولات وغيرها من الحوافز المادية والمعنوية.

2-2. حوافز غير مباشرة:

وتتضمن مجموعة الخدمات والامتيازات التي تقدمها المنظمة بصورة غير مباشرة للعاملين بها كتقديم الخدمات الاجتماعية بصورها المختلفة، وبذلك نجد أنها تمس مصالح الأفراد بصورة غير مباشرة.

1 - المرجع نفسه، ص213.

2 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 275.

المبحث الثالث: العناصر الأساسية لإعداد نظام حوافز فعال

المطلب الأول: قواعد وخصائص نظام الحوافز

أولاً: قواعد نظام الحوافز

تتمثل أهم القواعد التي يجب أخذها في الاعتبار عند تحديد نظام الحوافز فيما يلي:¹

أ- وضوح الهدف والغاية

من مراحل تصميم نظام الحوافز، كما أشرنا سابقاً، تحديد الهدف، وهذا الأخير هو قاعدة من قواعد نظام التحفيز الفعال، إذ ينبغي على المؤسسة تحديد الهدف من نظام التحفيز بوضوح على المدى القصير والبعيد، بغية تحقيقه من قبل جميع الأطراف (الفرد، الجماعة والمؤسسة).

ب- المساواة والعدالة

على المؤسسة أن تجعل نظام الحوافز يتسم بالعدالة والمساواة، بحيث يكون لكل فرد الحق في الحصول على الحافز الذي يستحقه.

ج - تميز الأداء

تعتبر هذه القاعدة من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز، وحتى يتم حساب الحوافز لابد من زيادة كمية الأداء وجودته أو تنخفض تكلفة الإنتاج أو ...الخ.

د- القوة والمجهود

يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل فرد أو جماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز، ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا أن الحال في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل والأسباب والمجهود المبذول.

هـ - الحاجة والرغبة:

يستند نظام توزيع الحوافز على حاجات ورغبات الأفراد فكلما زادت حاجة الفرد للحوافز، زادت حصته، فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية يبحثون عن الحوافز المادية التي تشكل لهم أهمية كبيرة، في

¹ - بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2008، ص ص 148-149.

حين ترغب المستويات الإدارية العليا في الحوافز المعنوية.

و - المهارة والابتكار

بعض المؤسسات تهتم بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى، براءات اختراع، أو الذين يقدمون أفكارا وحلولا ابتكارية لمشكلات العمل والإدارة.

ثانيا: خصائص نظام الحوافز

يجب أن يتسم نظام الحوافز بمجموعة من الخصائص نذكر منها: (1)

1- القابلية للقياس:

يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.

2- إمكانية التطبيق:

ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام...

3- الوضوح والبساطة:

لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه، والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.

4- التحفيز:

يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك، وتحقيق الأداء المنشود.

5- المشاركة:

يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم، وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه.

1 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 371، 372.

6- تحديد معدلات الأداء:

يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء، ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.

7- القبول:

يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.

8- الملائمة:

تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنوية والحاجات الإنسانية، والكميات والأرقام والجودة، وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.

9- المرونة:

يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك لا يفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك.

10- الجدوى التنظيمية:

يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعمالها، ويتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل وبعد النظام.

11- التوقيت المناسب:

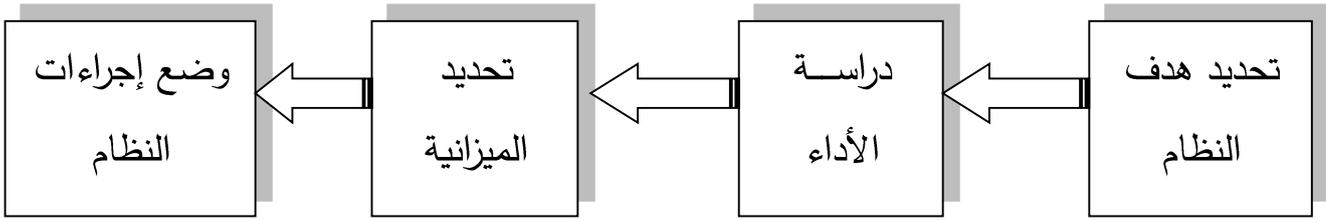
تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل أو التصرف.

المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز وتقييمه

أولاً: مراحل تصميم نظام الحوافز

يجب على من يقوم بتصميم نظام الحوافز أن يأخذ في الحسبان خصائص النظام والعوامل المؤثرة فيه متبعا بذلك الخطوات الموضحة في الشكل الآتي:

شكل رقم 2: خطوات تصميم نظام الحوافز



المرجع: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع الإسكندرية، الطبعة 5، 2001، ص256.

وفيما يلي شرح لهذه الخطوات: (1)

1- تحديد هدف النظام:

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف، أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف.

ولتحقيق هذا الهدف العام فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم...

ولذلك فإن نظام الحوافز الشامل الكامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله، فعلى النظام أن يغطي كل المستويات وكل الوحدات بقدر الإمكان.

2- دراسة الأداء:

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي.

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 256-260.

إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

1/ وجود وظائف ذات تصميم سليم بها عبء كامل للعمل: فلا المهام أكثر ولا هي أقل مما يجب، وأن الوظيفة محددة وواضحة ومفهومة المعالم وذات بدايات ونهايات معلومة ذات عمليات ونواتج واضحة.

2/ وجود عدد سليم للعاملين: إذا كان هناك عدد معين من العاملين داخل الوظيفة فهل أعمالهم على سبيل التشابه أو التابع أو التكمال؟ إن الإجابة على هذا السؤال قد تؤدي إلى الانتقال من النظام الفردي إلى الجماعي في الحوافز، فمثلا إذا كان العاملون يؤدون وظائف متتابعة ومتكاملة، وبها نوع من الاعتمادية فيجب أن يكون النظام جماعيا، وذلك مقارنة بالأعمال المتشابهة والمنفصلة (كالإنتاج)، والتي قد تقترح نظام فرديا للحوافز.

3/ وجود طرق عمل سليمة: ويعني هذا وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل وأساليب للأداء والاتصال وخطوات للحصول على مدخلات العمل وخطوات للمراحل والعمليات وأيضا لنواتج العمل.

4/ وجود ظروف عمل ملائمة: ويعني هذا أن مكان العمل يسهل الأداء وذلك من حيث التجهيزات والأدوات والإضاءة والحرارة والتهوية والمواصلات وغيرها.

5/ وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل: فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه.

وسنتطرق إلى الأداء وتقييمه بنوع من التفصيل في الفصل الثالث.

3- تحديد ميزانية الحوافز:

ويقصد بذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام.

ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

– قيمة الحوافز والجوائز: وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وهي تتضمن بنود جزائية مثل: المكافآت، العلاوات، الرحلات، الهدايا وغيرها.

– التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنود مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله، والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته، وتدريب المديرين على النظام.

– تكاليف الترويج: وهي تغطي بنود مثل النشرات والكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية والمراسلات وخطابات الشكر والحفلات (متضمنة بنود أخرى خاصة بها).

4- وضع إجراءات النظام:

وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة، وهي تعنى بتسجيل الأداء وحساباته ونماذجه واجتماعاته وادوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز وفيما يلي شرح لأهم الإجراءات:

– تحديد الأدوار: وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض، ورفع تقارير إلى جهات محددة لاعتماد أو إقرار أو الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى أفراد معينين.

– الاجتماعات: قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز أو قسم الحوافز بين مدير الحوافز وغيره من المديرين.

– توقيت تقديم الحوافز: هل هي شهرية أم ربع سنوية أم نصف سنوية أم سنوية؟ أم أنها تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة؟ وهل تقدم في مناسبات معينة مثل الأعياد والدخول المدرسي.

– نوع الحوافز: هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء كما يجب أن يكون هناك مرونة في تفصيل الحافز على احتياج من يتلقاها، والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز.

– النماذج: وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة.

خلاصة الفصل:

الحوافز هي مثيرات خارجية تستخدم لتحريك دوافع العاملين والتأثير في سلوكياتهم مما يدفعهم إلى بذل جهد أقصى وزيادة الأداء مما يحقق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة ككل.

نظرا للأهمية البالغة للحوافز أوجب على المنظمة ومسيريها البحث عن أساليب جديدة للتحفيز لا تهتم بالجوانب النفسية فقط بل تعدت ذلك إلى مراعاة الجوانب النفسية الإنسانية كأسلوب الإدارة بالأهداف، توسيع العمل وإثرائه، تأهيل وتمكين العاملين وغيرها، وذلك من أجل تحقيق رضاهم ورفاهيتهم وكسب ولائهما يحقق زيادة في الأداء.



الفصل الثالث

علاقة نظام الحوافز بالأداء

تمهيد:

لقد ثبت وجود فروق واختلافات بين الأفراد وهي ظاهرة عامة تلاحظ دائما في جميع نواحي الحياة، لهذه الفروق تأثيرها على صلاحية الفرد للعمل وحجم العمل، وجودة أدائها وأخيرا استمرارية الشخص في العمل أو تركه ونظرا لوجود هذه الفروق كان لابد من التعرف على طريقة أداء العاملين للعمل وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل.

فتقديم أداء العاملين بالمنظمة يعد من أهم الأنشطة التي تقوم لها إدارة الموارد البشرية لتحديد مدى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف، ويعتبر كذلك من العوامل المساعدة على تنمية قدرات العمال واستثمار طاقتهم بما ينعكس على زيادة فعالية المنظمة.

ومحاولة منا للإلمام بهذا الموضوع الذي سنتناوله في ثلاثة مباحث:

- ﴿ المبحث الأول: ماهية الأداء.
- ﴿ المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء.
- ﴿ المبحث الثالث: فعالية نظام الحوافز في المؤسسة

المبحث الأول: ماهية الأداء

المطلب الأول: تعريف الأداء ومكوناته

_ يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

غالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة اما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

فمثلا: الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد لامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عاليا بينما الأداء منخفضا. (1)

_ الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج معا، هو اتحاد السلوك ونتائجه، هو ليس السلوك لوحده أو الإنجاز لوحده، إنه تكاملهما معا، إنه ما تسعى المنظمة للوصول إليه. الأداء هو نتيجة السلوك أي ما ينتج عن السلوك، السلوك هو فعالية ونشاط بينما نتائج السلوك هي التغيرات التي تحصل في البيئة المحيطة بالفرد بسبب ذلك السلوك. (2)

_ يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، اي انه مفهوم يربط بين أوجه النشاط والأهداف التي تسعى الى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المنظمات. (3)

_ كما يعرف على انه قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة. (4)

1 - رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 215.

2 - فيصل الدحلة، الأداء هو ما بعد التدريب، 01/03/2010، <http://www.faisal-dahleh.maktoobblog.com>

3 - أحمد السيد كردي، مفهوم الأداء الوظيفي:

Http : <http://www.ayadina.kenanaonline.com/conpics/57137/posts/123651>, 10/05/2010.

4 - المرجع نفسه.

المطلب الثاني: معايير الأداء ومتطلبات فعاليته

أولاً: معايير الأداء

الأداء الوظيفي هو العمل الذي يؤديه العامل ومدى تفهمه لدوره واختصاصه ومدى إتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له. (1)

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات ولدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة من كل من: الرغبة، القدرات والإدراك.

1. الرغبة (الدافعية): هي قوة داخلية كامنة تحرك الفرد للقيام بعمله وقد تكون قوية أو ضعيفة.
2. القدرات (الجهد): هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.
3. الإدراك: ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن ادائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة، فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض. وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، ولكنه كسول ولا يبذل جهداً كبيراً في العمل فيكون أداءه مثل هذا الفرد أيضاً منخفضاً. وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيداً أو مرتفعاً في مكون من مكونات الاداء وضعيفاً في مجال من المجالات الأخرى. (2)

وباختصار يمكن إعطاء الأداء الوظيفي بالعلاقة الآتية:

$$\text{الإدراك} \times \text{القدرة} \times \text{الأداء الوظيفي} = \text{الرغبة}$$

1 - سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي.

2 - رواية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 216.

أما الأداء التنظيمي فهو الاثر الصافي لجهود المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال الموارد المتاحة، فالأداء هنا ناتج عن العلاقة المتداخلة بين: الكفاءة والفعالية.

1. الكفاءة: هي الاستخدام الامثل والعقلاني للموارد المتاحة.
2. الفعالية: مدى تحقيق الأهداف المسطرة.

$$\text{الفعالية} \times \text{الأداء التنظيمي} = \text{الكفاءة}$$

ثانياً: متطلبات فعاليته

يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل إذ يقول "BAJT" تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية او الحياة الاجتماعية أو الحياة عموماً لا تؤثر في الأداء. وللى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذا والعوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومن هنا يتضح انه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما: (1)

أولاً: العوامل الداخلية

تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

أ- **العنصر البشري:** يشكل اهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعارنها معها ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل.

ب- **الإدارة:** إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

ج- **التنظيم:** يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقاً للتخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم ولمكانياتهم الخاصة، إن درجة التنظيم ولحداث المتغيرات اللازمة وفقاً للمستجدات في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه

¹ - وسام فيساح، مرجع سبق ذكره، ص 72.74.

ان تؤثر على الأداء، لذا يجب ان تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلة للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

د- بيئة العمل: تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببه الرئيسي لسلبية بيئة العمل.

هـ- طبيعة العمل: يشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفة أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه لمؤسسته.

و- العوامل الفنية: إن العوامل التكنولوجية في آلات ومعدات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد، ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

ثانيا: العوامل الخارجية

وتتكون من مجموعة من العوامل هي:

البيئة الاجتماعية والثقافية:

- العادات والتقاليد الموروثة.
- العرف وأمر الدين.
- المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد التعليم ورغباتهم في الحصول عليه.

ب - البيئة السياسية والقانونية:

- طبيعة النظام السياسي.
- مدى الاستقرار السياسي.
- مرونة القوانين والتشريعات.
- السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة.
- العلاقات الدولية ونوعيتها.

ج- البيئة الاقتصادية:

- الإطار العام لاقتصاد الدولة (حر، موجه)
- الاستقرار الاقتصادي.
- النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك.

- الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات.
- السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء وأهميته

أولاً: تعريف تقييم الأداء

حاول الدارسون لهذا الموضوع الوصول إلى تعريف شامل ومتكامل لعملية تقييم أداء الأفراد، ولهذا تعددت التعاريف واختلفت في محتواها وهدفها ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

1. " تقييم أداء العاملين يعني قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في انجاز الأعمال المناطة بهم وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ". (1)
2. " تقييم الأداء هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه ". (2)
3. تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ". (3)
4. يعرف بأنه: " نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فاعل ". (4)
5. تقييم الأداء هو قياس كفاية الأداء الوظيفي لفرد ما، وحكم على قدرته واستعداده للتقدم. (5)
6. يعرفه raymond noe وزملاؤه بأنه: " العملية التي من خلالها يتأكد المديرون أن الأنشطة التي يمارسها العاملون والمخرجات التي يحققونها تتطابق مع الأهداف التنظيمية السابق تحديدها ". (6)

1 - شحاده نظمي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 75.

2 - المرجع نفسه، ص 75.

3 - أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 371.

4 - خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 177.

5 - عبد الرحمان توفيق، منهج الإدارة العليا، مجالات تقييم الأداء الفعال، ج1، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، الطبعة الثالثة، 2004، ص 56.

6 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 256.

7. كما يعرفه Goodale وHall على أنه: " يمثل العملية التي من خلالها تقيس المنظمة مدى جودة

العمل الذي يمارسه والعاملون بها ومحاولة تنمية وتطوير هذا الأداء ". (1)

من خلال التعاريف السابقة يمكننا صياغة التعريف الآتي:

" تقييم الأداء هو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية من أجل ضمان تحقيق فعالية المنظمة آتيا وفي المستقبل ".
وجدير بالذكر أنه هناك خلط في مفاهيم المصطلحات الآتية:

1. قياس الأداء: والذي يعني مقارنة الأداء المتحقق مع الأداء المعياري.

2. تقييم الأداء: ويعني إعطاء قيمة للأداء المحقق من خلال معرفة الإيجابيات والسلبيات.

3. تقويم الأداء: يعني معالجة نقاط الضعف في الأداء المحقق وإزالة الانحرافات.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء

تعود أهمية تقييم الأداء كونه يساعد المنظمة في التعرف على مستوى أداء عاملها بما يمكنها من تخطيط نظم الموارد البشرية على أسس سليمة، ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط الآتية: (2)

1. رفع معنويات العاملين: إن جوا من التفاهم والعلاقات الطيبة يسود بين العاملين والإدارة عندما

يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة، وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما يظهره مصدر رفع معنوياتهم.

2. دعم إجراءات الترقية والنقل: إثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات كما تعتبر

معيارا هاما لإيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلاوات كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق وقدراتهم.

3. يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين: في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت

إشرافهم وتوجيهاتهم.

1 - المرجع نفسه، ص 260.

2 - شحاده نظمي، مرجع سبق ذكره، ص 76-77.

4. استمرار الرقابة والإشراف: إن تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم، والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم، ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقييد بمواعيده، وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف.
5. يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء: إلى إجراء تعديلات في الرواتب والأجور للعاملين.
6. يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم: ضعف العاملين واقتراح إجراءاتهم لتحسين أدائهم.
7. يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية: وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.
8. يزود إدارة الأفراد بالمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين فيها: مما يعتبر مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة، كما يعتبر مؤشرا لعمليات الاختيار والتعيين التي تمت في المؤسسة.

المطلب الثاني: طرق وأهداف تقييم الأداء

أولا: طرق تقييم الأداء

يمكن تحديدها في مجموعتين:

- الطرق التقليدية لتقييم الأداء
- الطرق الحديثة

التي سنستعرضها على النحو التالي:

1- الطرق التقليدية

وهي الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للرؤساء على أداء مرؤوسيه، حيث أنها لا تعتمد على العوامل الموضوعية وتختلف عن بعضها البعض في تحديد الأحكام المختلفة وهذه الطرق هي:

1-1. طريقة الترتيب البسيط

ويقوم المقيم وفق هذه الطريقة بترتيب الأفراد من الأحسن إلى الأسوأ، فإذا كان المطلوب تقييم 10 أشخاص فيعطى الرقم 1 لأحسن فرد ورقم 10 إلى الشخص الأخير في المجموعة. (1)

¹ - بربر كامل، مرجع سبق ذكره، ص 131.

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. (1)

2-1. طريقة المقارنة الثنائية

يقوم المقيم على أساس هذه الطريقة بمقارنة كل فرد في المجموعة المطلوب تقييمها مع باقي أفراد المجموعة، فإذا كان المطلوب تقييم مجموعة من ثلاثة أشخاص هم: عادل، وليد، فادي، ويجمع تقسيمهم إلى مجموعات ثنائية بحيث يختار الأفضل في كل مجموعة كما يلي:

(x) وليد	(x) وليد	(x) عادل
عادل	فادي	فادي

ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي يحدد على أساسه المرتبة التي يحتلها بين الأفراد المراد تقييمهم، ففي المثال السابق يكون: وليد هو الأول يليه عادل، بينما يحتل فادي المركز الأخير. تتميز هذه الطريقة بصعوبة التطبيق عندما يكون حجم المجموعة المراد تقييمها كبيرا جدا، وذلك لزيادة المجموعات الثنائية الممكنة بمعدل عالي جدا. (2)

ويحسب عدد المجموعات الثنائية باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{عدد المجموعات الممكنة} = \frac{n(n-1)}{2}, \text{ حيث } n: \text{ عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم.}$$

3-1. طريقة التدرج

وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات كالاتي:

الأداء المرضي، الأداء غير المرضي والأداء المتميز، توضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا، حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه، لذلك فإن كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضي أو غير مرضي.

1 - علي محمد ربابعة، مرجع سبق ذكره، ص 90.

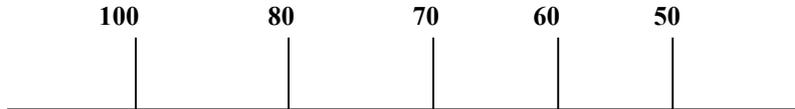
2 - بربر كامل، مرجع سبق ذكره، ص 131.

1-4. طريقة التدرج البياني

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد الصفات أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء حيث تكون لكل صفة أو خاصية درجة مختلفة مرقمة أو مصنفة بشكل متسلسل وبناء على ذلك يتم تقييم كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قبل المقيم الذي يضع علامة تتناسب مع ما يراه من مستوى أداء الموظف.

إن أهمية وفائدة هذه الطريقة في تقييم الأداء تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال، ومن عيوب هذه الطريقة ما يلي:

- أنه لا ترتبط بصورة مباشرة بأسلوب الأفراد موضع التقييم، حيث أن الفرد العامل يقيم وفقا لأحكام المشرفين فيما يتعلق بكمية ونوعية العمل مما يؤدي إلى التحيز في عملية التقييم.
- وفقا لهذا النوع من الطرق من الصعب على الفرد العامل تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عال.
- من الصعب تصميم برامج تدريبية للأفراد العاملين الذين يكون تقييمهم منخفض، فالصفات هي عامة في الغالب حيث لا بد من تحديد نقاط الضعف بدقة ليتسنى تعديل السلوك. (1)
- يتطلب استخدام هذا السلوك درجة عالية من الشعور بالمسؤولية والحكم العادل من قبل المشرف المباشر، كما يتطلب جهودا كبيرة في الملاحظة والإشراف على سلوك العاملين ومتابعتهم. ولهذا التقييم نوعان هما:
أ - التقويم من خلال الأوصاف التقديرية كما يلي:



- ب - التقويم من خلال الأسلوب الوصفي: وهو الأكثر استعمالا لأنه يعطي فكرة واضحة ودقيقة لمدى توافر الصفات في الموظف ومدى قيامه بواجبات وظيفته والشكل التالي يوضح ذلك:

1 - شحادة نظمي، مرجع سبق ذكره، ص 80-82.

الفصل الثالث: علاقة نظام الحوافز بالأداء

100	80	70	60	50
مواظب	عادي	متغيب لأسباب	متحين الفرص	كثير التغيب
باستمرار	التغيب	معقولة	للتغيب	لأسباب تافهة

وتقتصر مهمة المقيم بموجب هذا الأسلوب على دراسة كل صفة على حدي بشكل دقيق ووضع إشارة معينة على ما هو أكثر انطباقا على الموظف ويتم تكرار العملية لباقي الصفات، وبعد أن يتم تقويم جميع الصفات يستخرج التقدير النهائي الذي تعبر عن أداء الموظف على النحو التالي:

التعاون 90، المواظبة على العمل 80، حسن التصرف 60، القدرة على التفكير 90، معاملة الجمهور 80، فالمجموع يكون 400، وهنا يستخرج المتوسط الحسابي الذي يساوي $80 = \frac{5}{400}$ درجة للتقديرات السابقة، ثم يجري تحويله إلى قيمة وصفية تعبر عن أدائه ضمن فئات محددة. (1)

1-5 طريقة قوائم المراجعة

تقوم هذه القوائم بشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل والصفات التي تتوافر فيهم، ووضعها في قائمة مع تحديد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة وتوضع قيمة كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميتها بحيث لا يعرف هذه القيم إلا مدير الموارد البشرية، وما على الرئيس المباشر إلا أن يحدد تلك الصفات التي تتوافر في أداء المرؤوسين بوضع علامة (✓) مثلا، ويقوم مدير الموارد البشرية بعد ذلك بوضع القيمة المناظرة لكل عنصر يتوافر في أداء المرؤوسين. (2)

1-6 طريقة الاختيار الإيجابي

تتطلب هذه الطريقة من المقيم أن يختار الصفة التي تكون أكثر وصفا وانطباقا على الفرد العامل مثل: يعمل بجدية وحرص، أو يتأخر عادة عن العمل، وهذه التقييمات والصفات تجمع من قبل إدارة الأفراد وتعطى لها درجات حيث تكون سرية وغير معروفة. (3)

كما أن هذه الطريقة لا تتطلب أي نوع من التدريب والتهيئة المسبقة للمقيم ويكون تأثير هذه الطريقة فعالا عند استخدام لجنة التقييم بدل شخص واحد.

1 - علي محمد ربابعة، مرجع سبق ذكره، ص 92.

2 - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 379.

3 - شحاده نظمي، مرجع سبق ذكره، ص 83.

أما عيوب هذه الطريقة: المجهود العالي المبذول في الإعداد والتهيئة والعبارات بحيث تكون منطقية على الوظيفة أو العمل الذي يؤديه الفرد العامل ولذلك يتم الاستعانة بالخبراء والاستشاريين في المجالات السلوكية والإدارية وكذلك عدم استخدامها إذا ما كان الهدف من التقييم تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير في أداء الأفراد. (1)

1-7 طريقة المواقف الحرجة

تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر للفرد بتدوين الأعمال الإيجابية والسلبية التي يلاحظها على أداء الفرد الأعمال خلال فترة التقييم، ويتم الاحتفاظ بها واستخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد بحيث يتم استيعاب الحوادث التي لا يميز بين الأداء الفعال والأداء غير الفعال. ومن عيوب هذه الطريقة أنها تستهلك وقتا كبيرا وجهدا كبيرا من قبل المقيم في ملاحظة أداء العاملين، إضافة إلى انخفاض الموضوعية إذا كانت المواقف السلبية مؤقتة يتم استدراكها من قبل الفرد العامل، ومع ذلك قيم على أساسها.

1-8 طريقة المقالة

تعتمد هذه الطريقة على كتابة التقارير التفصيلية من قبل المشرف المباشر يصف فيها جوانب الضعف والقوة والأداء الماضي، ومهارات الأفراد العاملين إضافة إلى وضع والاقتراحات التطويرية لكل منهم. ومن مميزات هذه الطريقة أنها بسيطة لا تتطلب تدريباً عالياً لإنجازها وما يؤخذ على هذه الطريقة هي أنها غير منظمة بشكل ثابت، بحيث تخضع للتغير من قبل المشرف أو المقيم فإما أن تزداد المعلومات فيها أو تقل، كما أن هذه الطريقة تتطلب إمكانية جيدة في الكتابة والتعبير عن الآراء. (2)

2- الطرق الحديثة

وقد أتت هذه الطرق لتقييم الأداء بهدف التقليل من درجة الأخطاء والصعوبات التي واجهت المقيمين في الطرق التقليدية ومن هذه الطرق ما يلي:

2-1 طريقة التدرج على أساس السلوك

يعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة، حيث أنه يتم تحديد وتصميم اعمدة لكل صفة أو أسلوب مستمد من واقع العمل الفعلي وليس صفات عامة

1 - بربر كامل، مرجع سبق ذكره، ص 133.

2 - علي محمد ربابعة، مرجع سبق ذكره، ص 94.

محددة مسبقا كما هو الحال في مقياس التدرج البياني، ويتم تقييم الفرد بناء على امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في العمل بحيث تكون الصفات والسلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية، كذلك الأمر يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقييماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

مزايا هذه الطريقة:

1. تساهم في قلة الأخطاء بسبب تحديدها لأبعاد العمل للمقيم، وكذلك ملازمتها للفرد العامل.
2. يتم وضع المقياس بالمشاركة بين الأفراد العاملين الذين يمتلكون مهارة في الأداء مما يؤدي إلى موضوعية هذا المقياس.
3. إنها مقنعة لكل الأفراد العاملين المقيمين مما يؤدي إلى تقليل الصراع عند العاملين حول نتائج التقييم.
4. تساعد في تحديد نقاط الضعف مما يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للأفراد العاملين. (1)

عيوب هذه الطريقة: (2)

1. ارتفاع التكاليف والوقت والجهد المطلوبين في تطوير المقاييس وتنفيذها.
2. تتطلب مقاييس متعددة لكل عمل، ولذلك نستخدم فقط للأعمال التي تحتوي على سلوكيات يمكن ملاحظتها والتي تحتوي على الحركات الجسيمة وليس المحتويات الذهنية والإبداعية.
3. لا يمكن استخدامها في المنظمات الصغيرة لارتفاع تكلفتها.

2-2 طريقة الملاحظات السلوكية

تم تطوير هذا المقياس لتلافي عيوب الطريقة الأولى، وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء كما في الطريقة السابقة إلا أن المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين وترتيبهم على خمسة أوزان لكل بعد بدلا من وزن واحد، ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من ابعاد العمل أي ان كل بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة.

1 - شحاده نظمي، مرجع سبق ذكره، ص 84-85.

2 - محمد علي رابعة، مرجع سبق ذكره، ص 96.

وتتميز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين، بينما في الطريقة السابقة يقوم المقيم بعملية التقييم حسب توقعه ومعرفته لسلوك الأفراد العاملين. (1)

2-3 طريقة الإدارة بالأهداف

تعتمد هذه الطريقة على أن العبرة بالنتائج أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك المرؤوسين ولا إلى صفاتهم بل سيهتم بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات وهي كالآتي:

1. تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، ويتم هذا بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوسين.

2. أثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف ومتابعة تحقيق النتائج.

3. في نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه بما اتفق عليه في بداية الفترة وتحديد الانحراف عن التنفيذ إيجابا أو سلبا.

ومن مزايا هذه الطريقة:

1. تشجيع الأفراد في تحديد الأهداف مما يزيد من دافعيتهم نحو العمل.

2. من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي.

3. تؤدي إلى تعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم مسبقا وما هي إمكانياتهم.

4. تسهيل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف لعموم المنظمة.

وما يؤخذ على هذه الطريقة:

1. التأكيد على النتائج مما يؤدي إلى إهمال كيفية تحقيق هذه النتائج.

2. من الصعب مقارنة مستوى أداء الأفراد نظرا إلى أن كل فرد مقيم وفقا لمدى تحقيق الأهداف

المحددة. (2)

2-4 طريقة مراكز التقييم

1 - المرجع السابق، ص 96.

2 - شحاده نظمي، مرجع سبق ذكره، ص 86.85 .

تستخدم هذه الطريقة في تطوير المديرين وتقييم أدائهم لان إجراءاتها تساعد الأفراد على فهم نقاط الضعف والقوة مما يقود إلى تطوير الأداء، ولقد طبق هذا الأسلوب لأول مرة في المرافق العسكرية الألمانية عام 1940 بقصد اختيار المرشحين للعمل.

إن الصفات الأساسية التي تسعى إلى قياسها مراكز التقييم تضمن مهارات التخطيط والتنظيم والعلاقات الإنسانية ونوعية التفكير مقاومة الضغوط والدوافع نحو العمل ودرجة الاعتماد على الآخرين إضافة إلى مهارات التعامل والاتصال.

من مزايا هذه الطريقة:

1. استخدامها من قبل الإدارة العليا في التنظيم.
2. يؤدي الأخذ بالعوامل الأساسية السابقة إلى أن يكون لدى الفرد القابلية للتأثير في الآخرين إضافة إلى التحسس وتقدير المشاعر ورغبات الآخرين.

عيوب هذه الطريقة:

1. تكلفتها عالية
2. عدم امكانية استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة. (1)

ثانياً: أهداف تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء للأفراد ما هي إلا عملية مراجعة النشاط الإنتاجي للأفراد من أجل تقييم إسهاماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث تتركز أهداف عملية تقييم الأداء في: (2)

1. اختيار الأفراد الصالحين للترقية.
2. تفادي المحسوبية عن طريق توجيه الأسس التي تتم بناء عليها الترقية أو زيادة الأجر، وتوحيد الأسس التي يتم بناء عليها الفصل أو التوقيع الجزاءات.
3. تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.

4. تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها.

5. إمكان قياس إنتاجية وكفاية الأقسام المختلفة.

1 - علي محمد ربابعة، مرجع سبق ذكره، ص 97-98.

2 - عبد الرحمان توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 58.

6. تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى

في المستقبل.

7. معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم

8. المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاية الإنتاجية.

9. مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم مما

يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاية الإنتاجية من ناحية ولتنمية

قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم.

10. تزويد الأفراد بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل

والترقية وغيرها.

وباختصار تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين هما: (1)

1. هدف إداري: وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء... الخ.

2. هدف تطويري: وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها

بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.

¹ - بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الثانية، 2000، ص125.

خلاصة الفصل:

إن عملية تقييم الأداء، أداة رقابية ملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية لمراقبة أنشطتها المختلفة محددة بذلك نقاط القوة والضعف فيها والعمل على تعزيز الأولى ومجابهة الثانية. ولا يتحقق هذا إلا من خلال التكامل والتنسيق بينها وبين الإدارات الأخرى.

هناك عدة طرق لتقييم الأداء إذ لا توجد طريقة مثلى لذلك، فعلى المنظمة اختيار الطريقة التي تتلاءم وسياساتها وأهدافها وإمكانياتها ومحاولة التخفيف من عيوب ونقائص الطريقة المستعملة التي لا تخلو منها طرق التقييم.

إن الصعوبة التي تواجهها عملية تقييم الأداء تكمن في قياس وتقييم أداء بعض الوظائف كالأعمال الإدارية التي ليس لها طابع كمي إنما تعتمد على الطاقات الذهنية والمعرفية.

الفصل الرابع منهجية البحث

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

يعتبر نظام الضمان الاجتماعي في الوقت الحاضر من أهم النظم الاجتماعية الحديثة التي تهدف إلى معالجة الآثار التي تنجم عن الأخطار والتي يتعرض لها العامل خلال حياته الوظيفية وهي الشيخوخة والعجز والوفاة وإصابة العمل والمرض والبطالة، قبل التطرق إلى واقع المؤسسة ارتأينا أن نتطرق إلى نشأة وتعريف هذه المؤسسة ومهامها وهيكلها التنظيمي.

1/ تعريف المؤسسة

نشأة المؤسسة

غداة الاستقلال ورثت الجزائر نظاما للضمان الاجتماعي رأسمالي، استعماريًا ومعقدًا يتميز:

- بتعدد الأنظمة.
 - بالتفرقة في تقديم الامتيازات من نظام لآخر.
 - بانعدام الحماية لفئة هامة من المجتمع.
 - بالضعف في الامتيازات الممنوحة بالنسبة إلى رفع الأجور والقيمة المالية للمعيشة.
- وخلال العشر سنوات ما بعد الاستقلال، اتخذت بعض الإجراءات فيما يخص تحسين الامتيازات وتحسين تسيير الهيئات.¹
- في سنة 1967 تم إدخال إصلاحات هامة فيما يخص حوادث العمل والأمراض المهنية، وأصبحت هذه الأخطار تسيورها هيئات الضمان الاجتماعي.
- وعلى أساس أشغال هذه اللجنة ظهرت قوانين جديدة للضمان الاجتماعي في 05 جويلية 1983 نتيجة لما جاء في الدستور والميثاق الوطني والمبادئ المطروحة في القانون الأساسي العام للعمال وما اقره المجلس الشعبي الوطني.

يهدف القانون الجديد خاصة إلى:

- توحيد جميع أنظمة الضمان الاجتماعي وتأسيس نظام وحيد.
 - توسيع الحماية الاجتماعية إلى كافة العمال مهما كان نظام النشاط الذي ينتمون إليه².
- إعادة تمويل نظام الضمان الاجتماعي وهذه القوانين التي أدخلت حيز التطبيق في 01 / 01 / 1984 هي:

¹ مصادر داخلية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، وكالة الجلفة

² مصادر داخلية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، وكالة الجلفة

القانون رقم 11 - 83 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية

القانون رقم 12 - 83 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بالتقاعد.

القانون رقم 13 - 83 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية.

التعريف بالمؤسسة

بموجب المرسوم 223 - 85 الموافق ل 20 أوت 1985 الذي يتضمن التنظيم الجاري للضمان الاجتماعي. تم إنشاء الصندوق الوطني للتأمينات الذي يعمل رمز ص.و.ت.إ الذي مقره الجزائر العاصمة تتمثل مهمة الصندوق الوطني في تسيير الاداءات العينية والنقدية للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية كما يسير الصندوق بصورة انتقالية المنح العائلية الموضوعة على عاتق الهيئات التابعة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.

الصندوق الوطني لوكالة الجلفة: طبقا لأحكام المادة 78 والمادة 7 من القانون رقم 11-83 المؤرخ في 2 جويلية 1983 تم إنشاء وكالات ولائية بموجب قرار من الوزير المكلف للضمان الاجتماعي والتي هي موضوع دراستنا هذه وهي على وجه التحديد وكالة الجلفة ذات نيابة كبيرة تحتوي على عدة أقسام منها مديرية التعويضات، مديرية المحاسبة المالية، مركز الدفع جانب قسم خاص بالمراقبة الطبية. وهي مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص تتمتع هذه الوكالة حسب ما ينص عليه القانون والتنظيم الإداري للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية من مادته السادسة بالشخصية القانونية وباستقلال المالية حيث تتمتع تحت سلطة أعوان الإدارة الذي يمكن أن يعوض له المدير العام للصندوق الوطني والعون المكلف بالعمليات المالية جزاء من سلطتها وذلك تحت مسؤوليتهما.

تشكل وكالة ولاية الجلفة حوالي 380 ما بين موظف وعامل والذين يتم توظيفهم من طرف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية عن طريق إجراء مسابقات وامتحانات حسب احتياج المؤسسة الذي يخضع لعدة مقاييس كالكثافة السكانية والتي من خلالها تم فتح فروع تابعة للوكالة والتي تخضع هي الأخرى بدورها تحت وصاية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في الحالات الإدارية والمالية وحتى القرار الذي يصدر بقرار من الوزارة الوصية نظرا للكثافة السكانية التي عرفتها الولاية وحجم الخدمات الملقاة على عاتق الوكالة فقد تم إنشاء عدة مراكز وفروع عبر عدة نقاط من تراب الولاية تحت وصاية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية :¹

¹ مصادر داخلية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، وكالة الجلفة

نظام تكوين في وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لعمال غير الأجراء وكالة الجلفة. يعتبر التكوين من الركائز الأساسية لنجاح الفرد في عمله، حيث أنه من الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية، كما أن التكنولوجيا في جل القطاعات وبالتالي حملت مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء على نفسها عدة انجازات في هذا المجال حيث ارتكزت الإصلاحات لدى هذه المؤسسة والتي بادر بها القطاع على ثلاث محاور أساسية وهي العصرية والأنسنة والحفاظ على توازنات المالية. كما يعد نظام الشفاء أحد أهم المحاور الإصلاحية للضمان الاجتماعي في مجال العصرية وقسمنا هذا المبحث إلى مطلبين اثنين ، في المطلب الأول تطرقنا إلى تشخيص نظام التكوين في المؤسسة أما المطلب الثاني تحدثنا عن تشخيص نظام التكنولوجيا في المؤسسة.

تشخيص نظام التكوين في المؤسسة

يعتبر التكوين احد العوامل الأساسية التي تعمل على تحقيق وانجاز المشاريع المسطرة من قبل الصندوق وبهذا الصدد تمت مرافقة ودعم هذه المشاريع ببرامج تكوينية هادفة ومتخصصة في المجالات التالية: ففي مجال التكوين يسهر الصندوق الوطني على التطوير المستمر لكفاءات ومعارف موارده البشرية عن طريق النشاطات التكوينية التي تحتل المرتبة الأساسية ضمن مخطط عمله سعيا منه إلى تحيين مكتسباتهم في هذا المجال ولدراس معارف جديدة لتصرفاتهم المهنية ، فالمؤسسة سطرت برنامجا طموحا في مجال تسيير الموارد البشرية يركز أساسا على وضع تدابير عملية لتنظيم العمل لمواكبة المتغيرات الجديدة التي عرفها القطاع ومن هنا يمكننا التطرق إلى الإحصائيات التالية:

- حيث بلغ عدد العمال حوالي 380 عامل صنفوا كالتالي:

-المدير الذي يتحكم في جميع صلاحيات ومصالح الإدارة.

-نواب المدير في شتى مجالات الضمان الاجتماعي والتي صنفنا كالتالي:

المصالح التابعة للمدير مباشرة:¹

مصلحة الوقاية، مصلحة الأرشيف، مصلحة الإحصائيات، مصلحة الإصغاء والوساطة، مصلحة الشفاء، مصلحة الأمن الداخلي.

نواب المدير: نائب مدير التعويضات، نائب مدير المالية، نائب مدير الادارة العامة، نائب مدير الرقابة الطبية، نائب مدير مركز الإعلام الآلي.

¹ مصادر داخلية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، وكالة الجلفة

رؤساء المراكز والفروع: التابعين لنيابة مدير التعويضات صنفتم إلى 15 مركز رؤساء الأقسام، رؤساء المصالح، رؤساء الخلايا، أعوان الشبابيك وقد بلغ عدد المؤمنين اجتماعيا 245 ألف مؤمن.¹

نظام التكنولوجيا في المؤسسة

لقد ارتكزت جميع التغييرات التي آلت إليها المؤسسة على بطاقة الشفاء التي تعد أحد أهم المحاور الاصطناعية لضمان الاجتماعي كآلية جوهرية في مجال العصرية حيث كانت الانطلاقة سنة 2009، تم وضع الأسس التي يرتكز عليها نظام الشفاء فبطاقة الشفاء دعامة مغناطيسية تحمل معلومات المؤمن وذوي حقوقه مما يسمح له الاستفادة من التعويضات عن طريق نظام الدفع من قبل الغير.

بالإضافة إلى الشبكة المعلوماتية التابعة للصندوق التي تعتبر نظام معلوماتي وطني مدمج لتسيير التأمينات الاجتماعية، ودائما في إطار التحسين المتواصل والدائم لظروف التكفل بالمؤمن لهم اجتماعيا تم إرساء تدابير ملائمة لمراقبة الطبية ويتعلق الأمر بتعزيز الرقابة الطبية البعدية للمواصفات الطبية وتقليص بما أمكن من تنقل المؤمن له اجتماعيا لهياكل الصندوق.

وبذلك يمثل نظام الشفاء قفزة تقنية وتكنولوجية هائلة تضمن تقديم اداءات ذات نوعية إلى المؤمن لهم اجتماعيا.

كما قامت المؤسسة بوضع شبكة معلوماتية عبر خطوط خاصة التي تسمح للمستخدمين من أعوان الضمان الاجتماعي المتعاقدين مع الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، أطباء عامون وخواص، صيادلة، ممتهني صناعة النظارات الطبية، المؤسسات الاستشفائية، عيادات تصفية الدم، موردي الأعضاء الاصطناعية، باستغلال قاعدة بيانات وهذا ما يعرف بالخطوط الخاصة.

حيث توصلنا إلى الإحصائيات التالية الخاصة ببطاقة الشفاء، وتبين لنا ان عدد البطاقات المستخرجة بين الفترة 2009 إلى 150 / 12 / 2016 / 31 ألف بطاقة مرقمنة.²

2/ مجالات الدراسة

تشمل مجالات الدراسة على المجال المكاني الذي يعبر عن مكان إجراء الدراسة والمجال البشري ويعبر عن مجتمع البحث الذي أجريت عنه الدراسة بالإضافة إلى المجال الزماني وهو الوقت الذي استغرقته الدراسة. المجال المكاني هو الحيز الجغرافي الذي تتم فيه الدراسة ولقد تمت هذه الدراسة على مستوى وكالة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS الواقعة بحي بن جرمة.

¹ مصادر داخلية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، وكالة الجلفة

² مصادر داخلية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، وكالة الجلفة

المجال البشري: ويقصد به أفراد عينة البحث المتمثلة في موظفي وكالة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء .CASNOS

المجال الزمني: ويقصد به الوقت الذي استغرقته الدراسة حيث تم اجازها من شهر مارس حيث قمنا بتوزيع الاستمارات وفي شهر أفريل التفريغ اليدوي وفي شهر ماي تحليل النتائج ولنها العمل.

3/ مجتمع العينة

هي الطريقة الأكثر شيوعا في معظم البحوث العلمية، نظرا لكونها أيسر في التطبيق وأقل في التكاليف من دراسة المجتمع الأصلي، كما انه لا حاجة لدراسة المجتمع الأصلي إذا أمكن الحصول على عينة كبيرة نسبيا تم اختيارها بشكل عشوائي.

تمثل المجتمع الأصلي المأخوذ منه لأن النتائج المستنبطة من دراسة العينة ستنطبق إلى حد كبير من النتائج المستخلصة من دراسة المجتمع¹.

حيث أن الباحث يتعرف على المجتمع الأصلي بدقة، ويدرس مفرداته، ولكي يحصل على عينة ممثلة عليه أن يختار وقف طرق معينة ومفردات معينة وشروط منظمة ومضبوطة².

ونظرا لأن عدد الموظفين بالمؤسسة محدود، قمنا بمسح شامل للموظفين بالمؤسسة والمقدر عددهم بـ: 50 موظف.

4/ أداة جمع البيانات:

يعد الاستبيان وسيلة من وسائل جمع المعلومات وقد يستخدم في إطار واسع ليشمل الأمة أو في إطار ضيق ليشمل المدرسة وبطبيعة الحال فهو يختلف في طوله ودرجة تعقيده، إن الجهد الأكبر في الاستبيان ينصب على بناء فقرات جيدة والحصول على استجابات كاملة ومن الأهمية أن تكون أسئلة الدراسة وفرضياتها واضحة ومعرفة كي يكون بالإمكان بناء فقرات بشكل جيد³.

كما عرف بأنه قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة معدة بدقة ترسل إلى عدد كبير من افراد المجتمع الذين يكونون العينة الخاصة بالبحث ويعرف أحيانا بأنه صحيفة تحوي مجموعة من الأسئلة التي يرى الباحث

¹ عبود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم السياسية، 1 دار التميز للنشر والتوزيع، دمشق، 2002، ص 169

² رجا ووحيد دويدري، البحث العلمي أساسياته النظرية و ممارسته العلمية، ط 1، دار الفكر المعاصر، بيروت، لبنان، 2000، ص 303

³ منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص 91

إجابتها تقي بما يتطلبه موضوع بحثه من بيانات ترسل بالبريد إلى الأفراد الذين يتم بهم اختيارهم على أسس إحصائية يجيبون عليها ويعيدونها بالبريد.

ويعتبر هذا الأخير من أهم وأدق طرق البحث وجمع المعلومات¹.

وقد قسمت الاستمارة إلى ثلاثة محاور:

- المحور الأول خاص تحليل البيانات الشخصية.

- المحور الثاني خاص بالفرضية الأولى والمتمثلة في: تؤثر الحوافز المادية على أداء الموظفين بالمؤسسة.

- المحور الثالث خاص بالفرضية الثانية والمتمثلة في: تؤثر الحوافز المعنوية على أداء الموظفين بالمؤسسة.

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم , أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية, ط 1 , مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع , عمان, 2000ص165 ,

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بفرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

بعد جمع البيانات الميدانية من الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء والمتعلقة بموضوع الدراسة عن طريق تطبيق تقنية الاستمارة، يجب بعد ذلك القيام بعملية تفرغ البيانات وتحليلها تحليلًا سوسيولوجيًا، وذلك من خلال عملية تفرغ البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين ثم البيانات الخاصة بالفرضية الأولى والثانية، للوصول إلى النتائج العامة للدراسة التي سيتم مناقشتها وتفسيرها بعد ذلك.

المحور الأول: تحليل البيانات الشخصية

- الجنس:

رسم الجدول:

جدول رقم 1: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	32	68.08
أنثى	15	31.92
المجموع	47	100

التحليل الإحصائي:

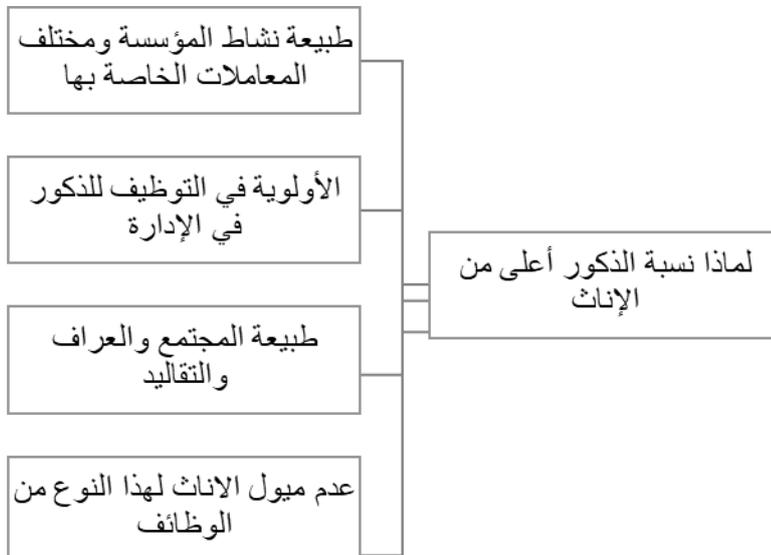
من خلال الجدول رقم 01 نلاحظ أنه يتكون من فئتين هما:

الفئة الأولى: وهي فئة الذكور وعددهم 32 والذين يشكلون نسبة 68.08 بالمائة.

الفئة الثانية: وهي فئة الإناث و عددهم 15 ونسبتهم 31.92 بالمائة.

طرح السؤال: لماذا نسبة الذكور أعلى من الإناث؟

مخطط التحليل:



الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

التحليل السوسيوولوجي: من خلال الجدول السابق رقم 01 نجد أن النسبة الغالبة هي نسبة الذكور وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة، والذي يتطلب أولوية توظيف الذكور على الإناث في مختلف المعاملات، كما يرجع هذا التفاوت في التوظيف لطبيعة المجتمع والأعراف والتقاليد المحافظة السائدة في المنطقة، كما يرجع في جزء منه لعدم ميول النساء لهذا النوع من الوظائف حيث يفضلن العمل بقطاعي الصحة والتعليم.

- السن:

رسم الجدول:

جدول رقم 2: توزيع أفراد الفئة حسب السن

الإجابة	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	08	17.03
بين 31 و 40 سنة	22	46.81
بين 41 و 50 سنة	10	21.28
أكبر من 50 سنة	07	14.90
المجموع	47	100

التحليل الاحصائي:

من خلال الجدول رقم 02 نلاحظ أنه يتكون من الفئات التالية:

الفئة الأولى: وهي فئة الموظفين الأقل من 30 سنة، وعددهم 08 بنسبة 17.03 بالمائة.

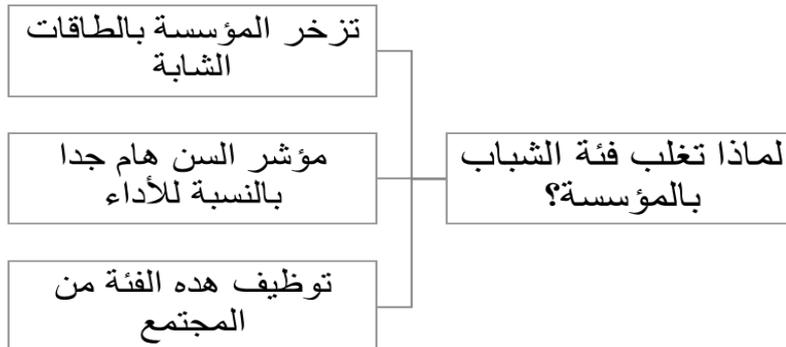
الفئة الثانية: وهي فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 31 سنة و 40 سنة، وعددهم 22 بنسبة 46.81 بالمائة.

الفئة الثالثة: وهي فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 41 سنة و 50 سنة، وعددهم 10 بنسبة 21.28 بالمائة.

الفئة الرابعة: وهي فئة الموظفين الذين تفوق أعمارهم 50 سنة، وعددهم 07 بنسبة 14.90 بالمائة.

طرح السؤال: لماذا تغلب فئة الشباب بالمؤسسة؟

مخطط التحليل:



الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

التحليل السوسولوجي: من خلال الجدول السابق رقم 02 نجد أن النسبة الغالبة هي نسبة الشباب، وهذا يدل على أن المؤسسة تزخر بالطاقات الشابة وهو مؤشر هام جدا بالنسبة للأداء

- الحالة العائلية:

رسم الجدول:

جدول رقم 3: توزيع أفراد الفئة حسب الحالة العائلية

النسبة	التكرار	الحالة العائلية
36.18	17	أعزب
63.83	30	متزوج
/	/	أرمل
/	/	مطلق
100	47	المجموع

التحليل الإحصائي:

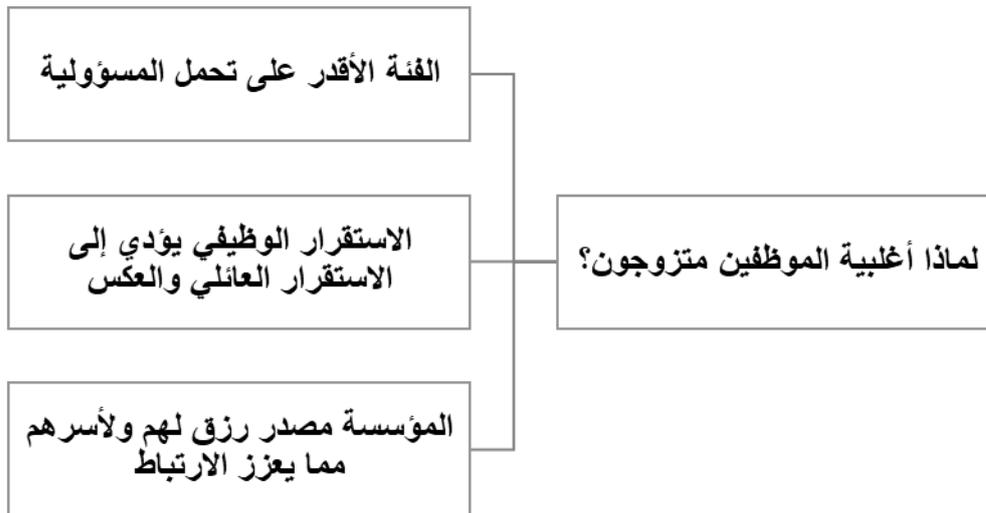
من خلال الجدول رقم 03 نلاحظ أنه يتكون من الفئات التالية:

الفئة الأولى: وهي فئة الموظفين المتزوجين، وعددهم 30 بنسبة 63.83 بالمائة

الفئة الثانية: وهي فئة الموظفين العزاب، وعددهم 17 بنسبة 36.18 بالمائة.

طرح السؤال: لماذا أغلبية الموظفين متزوجون؟

مخطط التحليل:



الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

التحليل السوسيلوجي: من خلال الجدول السابق رقم 03 نجد أن النسبة الغالبة هي نسبة المتزوجين، و هذا يدل على أن هذه الفئة هي القدر على تحم المسؤولية، وأن الاستقرار الوظيفي يؤدي إلى الاستقرار الأسري، مما يعزز الارتباط بالمؤسسة باعتبارها مصدر رزق لهم و لأسرهم.

- المستوى التعليمي:

رسم الجدول:

جدول رقم 4: توزيع أفراد الفئة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
19.15	09	ثانوي
72.34	34	جامعي
08.52	04	أخرى
100	47	المجموع

التحليل الإحصائي:

من خلال الجدول رقم 04 نلاحظ أنه يتكون من الفئات التالية:

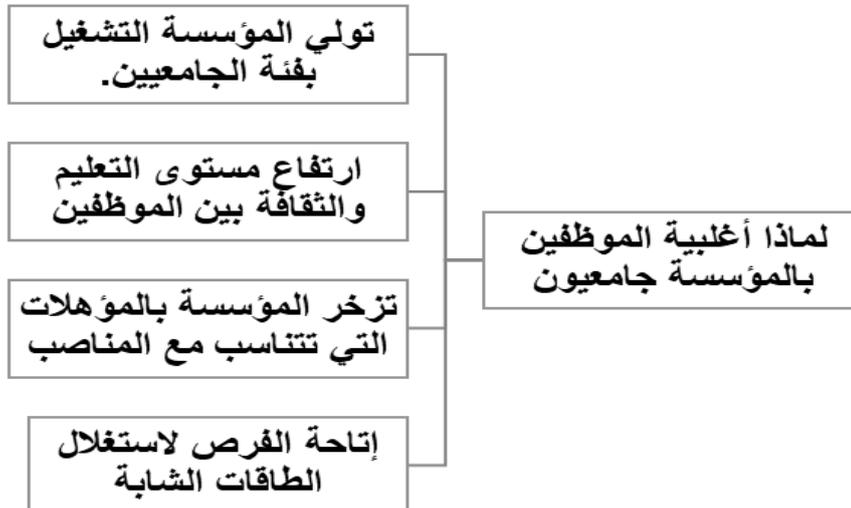
الفئة الأولى: وهي فئة الجامعيين ، و عددهم 340 بنسبة 72.34 بالمائة

الفئة الثانية: وهي فئة الموظفين الذين لم يتجاوزوا التعليم الثانوي ، و عددهم 09 بنسبة 19.15 بالمائة.

الفئة الثالثة: و هي فئة الموظفين الذين مستواهم التعليمي إقل، و عددهم 04 بنسبة 08.92 بالمائة.

طرح السؤال: لماذا أغلبية الموظفين بالمؤسسة جامعيون؟

مخطط التحليل:



الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

التحليل السوسيوولوجي: من خلال الجدول السابق رقم 04 نجد أن النسبة الغالبة هي نسبة الجامعيين في المؤسسة، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تولى التشغيل لخريجي الجامعات وهذا يؤدي إلى ارتفاع مستوى التعليم والثقافة بين أفراد طاقمها الوظيفي، مما يؤدي أيضاً لتناسب المؤهلات المطلوبة مع المناصب المتوفرة بالمؤسسة.

عدد سنوات العمل:

رسم الجدول:

جدول رقم 5: توزيع أفراد الفئة حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	13	27.66
من 05 سنوات إلى 10 سنة	12	25.54
من 10 سنوات إلى 15 سنة	07	14.90
أكثر من 15 سنة	15	31.92
المجموع	47	100

التحليل الإحصائي:

من خلال الجدول رقم 05 نلاحظ أنه يتكون من الفئات التالية:

الفئة الأولى: وهي فئة الموظفين الذين تزيد سنوات خبرتهم في العمل عن 15 سنة، وعددهم 15 بنسبة 31.92 بالمائة.

الفئة الثانية: وهي فئة الموظفين الذين لم يتجاوز سنوات عملهم بالمؤسسة 05 سنوات، وعددهم 13 بنسبة 27.66 بالمائة.

الفئة الثالثة: وهي فئة الموظفين الذين تتراوح سنوات عملهم بالمؤسسة بين 05 سنوات و10 سنوات، وعددهم 12 بنسبة 25.54 بالمائة.

الفئة الرابعة: وهي فئة الموظفين الذين تتراوح سنوات عملهم بالمؤسسة بين 10 سنوات و15 سنوات، وعددهم 07 بنسبة 14.90 بالمائة.

طرح السؤال: لماذا أغلبية الموظفين بالمؤسسة ذوي أقدمية تفوق 15 سنة؟



التحليل السوسيوولوجي: من خلال الجدول السابق رقم 05 نجد أن النسبة الغالبة من الموظفين لديهم خبرة أو أقدمية بالمؤسسة وهذا يدل على أن مؤشر الخبرة عامل مهم ينعكس على الأداء، وأنه كلما زادت سنوات الخبرة زاد معها الارتباط بالمؤسسة والتكيف و التجانس بالنسبة للاتجاهات والمواقف و مجموعة التطلعات و التوحد السلوكي للفرد العامل بالمؤسسة.

الوضعية المهنية:

رسم الجدول:

جدول رقم 6: توزيع أفراد الفئة حسب الوضعية المهنية

الوضعية المهنية	التكرار	النسبة
مثبت	42	89.87
متعاقد	02	04.26
متربص	03	06.39
المجموع	47	100

التحليل الإحصائي:

من خلال الجدول رقم 06 نلاحظ أنه يتكون من الفئات التالية:

الفئة الأولى: وهي فئة الموظفين المثبتين، وعددهم 42 بنسبة 89.87 بالمائة.

الفئة الثانية: وهي فئة الموظفين المتربصين، وعددهم 03 بنسبة 06.39 بالمائة.

الفئة الثالثة: وهي فئة الموظفين المتعاقدين، وعددهم 02 بنسبة 04.26 بالمائة.

طرح السؤال: لماذا أغلبية الموظفين بالمؤسسة مثبتون؟

مخطط التحليل:



التحليل السوسولوجي: من خلال الجدول السابق رقم 06 نجد أن النسبة الغالبة من الموظفين مثبتون في مناصبهم، وهذا راجع إلى طبيعة التوظيف بالمؤسسة حيث تعمل بالتوظيف المباشر، كما أنها تستعمل العقود القصيرة المدى من 06 أشهر إلى سنة على الأكثر، ويعتبر هذا الاستقرار الوظيفي مؤشر هام بالنسبة للأداء فشعور الموظف بالامان والاستقرار الوظيفي يعزز الداء لديه والانتماء للمؤسسة.

عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى:

رسم الجدول:

جدول رقم 7: الأجر الذي يتقاضاه الموظف

النسبة	التكرار	الأجر
/	/	أقل من 35000 دج
29.79	14	من 35000 إلى 50000 دج
70.21	33	أكثر من 50000 دج
100	47	المجموع

التحليل الإحصائي:

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

من خلال الجدول رقم 07 نلاحظ أنه يتكون من الفئات التالية:

الفئة الأولى: وهي فئة الموظفين الذين يتقاضون أجر يزيد عن 50000 دج، وعددهم 33 بنسبة 70.21 بالمائة.

الفئة الثانية: وهي فئة الموظفين الذين يتقاضون أجر يتراوح ما بين 35000 دج و50000 دج، وعددهم 14 بنسبة 29.79 بالمائة.

طرح السؤال: لماذا يعتبر مستوى الأجور بالمؤسسة جيدا؟

مخطط التحليل:



التحليل السوسيولوجي: من خلال الجدول السابق رقم 07 نجد أن النسبة الغالبة من الموظفين تتقاضى أجرا يفوق 50000 دج في الشهر و هذا راجع لمستوى الأجور بالمؤسسة فهو يعتبر جيدا بالمقارنة بالمؤسسات الأخرى، حيث يعتبر الأجر من أهم المحفزات المادية التي تدفع بالأداء ، لذلك اهتمت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بهذا الجانب كما تستمر المساعي المبذولة لرفع دخل الموظفين، بالإضافة إلى أن العائدات الإضافية المتحصل عليها من طرف الموظفين من خلال ارباح المؤسسة ، كما يرجع ذلك إلى حجم التكلفة حيث توجد مؤسسة واحدة على مستوى الولاية تلبي احتياجات سكانها و تضمن تقديم العديد من الخدمات المتنوعة لهم.

جدول رقم 8: هل الأجر الذي تتقاضاه يلبي احتياجاتك

النسبة	التكرار الكلي	الإجابة		
		نعم	لا	
57.44	27	/		
42.56	20	الاحتمالات	التكرار	النسبة
		ضعف الأجر	//	//
		ارتفاع المعيشة	15	75
		أخرى	05	25
		المجموع	20	100
المجموع	47			

التحليل الإحصائي:

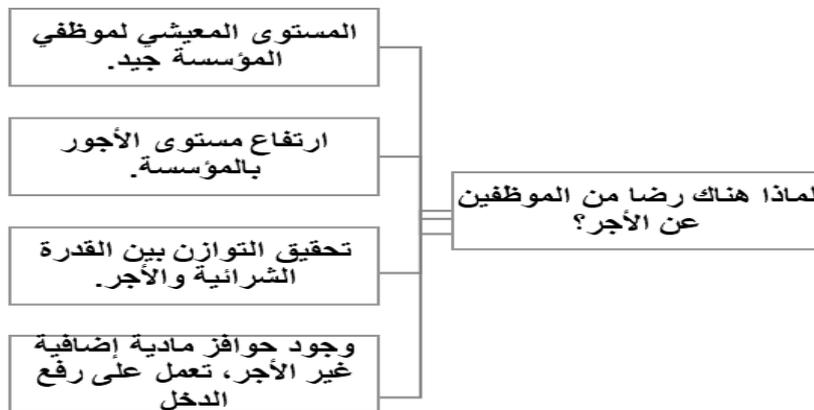
من خلال الجدول رقم 08 نلاحظ أنه يتكون من الفئات التالية:

الفئة الأولى: وهي فئة الموظفين الذين يرون أن الأجر الذي يتقاضونه يلبي احتياجاتهم، وعددهم 27 بنسبة 57.44 بالمائة.

الفئة الثانية: وهي فئة الموظفين الذين يرون أن الأجر الذي يتقاضونه لا يلبي احتياجاتهم، وعددهم 20 بنسبة 42.56 بالمائة، والذين منهم فئة عددها 15 موظف بنسبة 75 بالمائة ترى بأن السبب في ذلك يرجع لارتفاع تكاليف المعيشة، وفئة ثانية يبلغ عددها 05 بنسبة 25 بالمائة ترى أن المر يرجع لأسباب أخرى.

طرح السؤال: لماذا هناك رضى من الموظفين عن الأجر؟

مخطط التحليل:



الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

التحليل السوسيولوجي: من خلال الجدول السابق رقم 08 نجد أن النسبة الغالبة من الموظفين ترى أن الجر الذي يتقاضونه يلبي احتياجاتهم و هذا راجع على مستويات الجور المرتفعة بهذه المؤسسة مقارنة بباقي المؤسسات الجزائرية ، أما النسبة المتبقية و التي لا ترى أن الأجر يلبي احتياجاتها فهي ترجع ذلك لارتفاع مستوى المعيشة و الذي يسبب بدوره انخفاض القدرة الشرائية للموظف رغم ارتفاع أجره، مما يؤدي إلى انعدام التوازن بين الحاجات المتجددة و بين القدرة على تلبية و تأمين هذه الحاجات، لكن عموما يعتبر المستوى المعيشي لموظفي المؤسسة جيدا على كل حال.

المحور الثاني: تحليل الفرضيات

جدول رقم 9: هل ما تحصل عليه من أجر يتناسب مع مجهوداتك

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	36	76,59
لا	11	23,40
المجموع	47	100

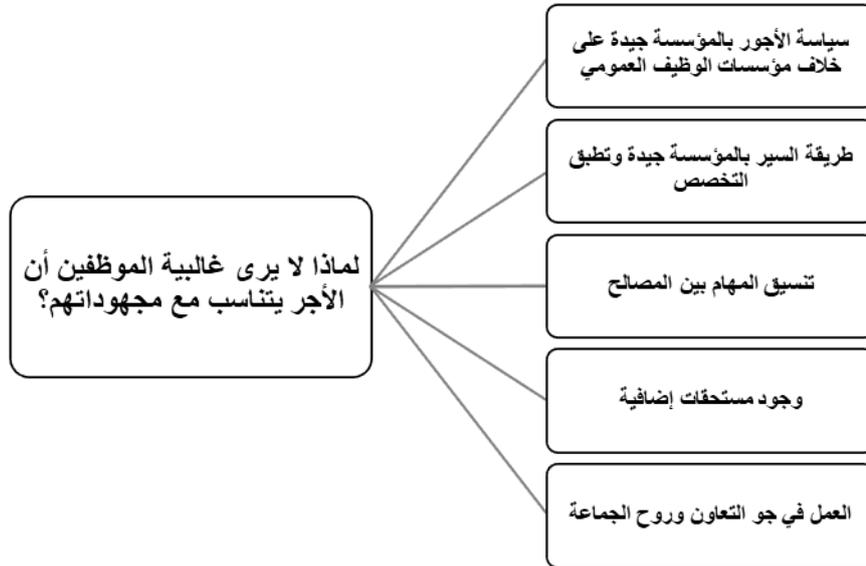
التحليل الإحصائي: من خلال الجدول السابق رقم 09 نلاحظ أنه يتكون من فئتين هما:

الفئة الأولى: وهي الفئة التي ترى أن الأجر التي تتقاضاه يتناسب مع مجهوداتهم المقدمة وعددهم 36 ونسبتهم 76,59 %

الفئة الثانية: وهي الفئة التي ترى أن مجهوداتهم لا تتناسب مع الأجر المقدم وعددهم 11 ونسبتهم 23,40 %.

طرح السؤال: لماذا الأجر لا يتناسب مع مجهودات الموظفين؟

مخطط التحليل:



التحليل السوسيولوجي:

من خلال الجدول السابق رقم 9 نجد أن النسبة العالية من الموظفين هم الذين يرون أن الأجر الذي يتقاضونه يتناسب مع ما يبذلونه من مجهود وهذا راجع لنظام الأجور بالمؤسسة الذي هو جيد بالمؤسسات الاقتصادية مقارنة بمؤسسات الوظيف العمومي بالجزائر وطريقة التسيير بالمؤسسة جيدة تطبيق مبدأ التخصص في العمل وتنسيق المهام بين المصالح بالإضافة إلى وجود مستحقات إضافية للعمال وكذا التعاون وروح الجماعة.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

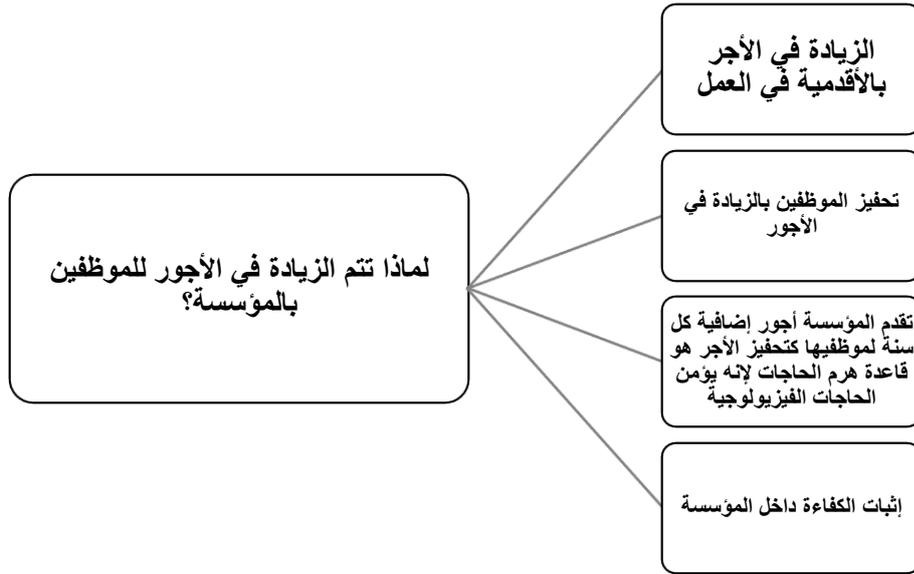
جدول رقم 10: هل زاد أجرك منذ التحاقك بالمؤسسة؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	40	85,11
لا	7	14,89
المجموع	47	100

التحليل الإحصائي: من خلال الجدول السابق رقم 10 نلاحظ أنه يتكون من فئتين هما:
الفئة الأولى: وهي فئة الموظفين الذين زاد أجرهم بالمؤسسة وعددهم 40 ونسبتهم 85,11 %
الفئة الثانية: وهي فئة الموظفين الذين لم يزد أجرهم بالمؤسسة وعددهم 7 ونسبتهم 14,89 %.

طرح السؤال: لماذا تتم الزيادة في الأجور للموظفين بالمؤسسة؟

مخطط التحليل:



التحليل السوسبيولوجي:

من خلال الجدول السابق رقم 10 نجد أن النسبة العالية من الموظفين زاد أجرهم منذ التحاقهم بالمؤسسة وهذا راجع لسياسة الأجور بالمؤسسة بحيث تزيد مع مرور فترة العمل إلى الأقدمية وهذا يعد أمراً حافزاً بالنسبة للموظفين إذ يشعرهم بالأمان والارتياح لما يوفره الأجر من حاجات ضرورية في الحياة اليومية كالمأكل والمشرب والملبس والمأوى... الخ وبالتالي يعتبر الأجر هو العامل الوحيد الذي يؤمن ويشبع إلى حد ما الحاجات الفيزيولوجية الموجودة في قاعدة هرم ماسلو للحاجات مما يعني استمرار كينونة الفرد وتواجهه على قيد الحياة، وزيادة الأجر تجعل الفرد يثبت كفاءته بالمؤسسة.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

جدول رقم 11: العلاقة بين الوضعية المهنية وأثر مساهمة الزيادة في الأجر في تحسين الأداء

الوضع المهنية		مثبت		متعاقد		متربص		المجموع الكلي	
الإجابة		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار
نعم		95,23	40	4,26	2	6,34	3	89,36	40
لا		4,77	7	/	/	/	/	4,25	2
المجموع		/	47	/	5	/	3	100	47

التحليل الإحصائي: من خلال الجدول السابق رقم 11 نلاحظ أنه يتكون من فئتين هما:

الفئة الأولى: وهي فئة الموظفين المثبتون والذين قالوا أن الزيادة في الأجر تؤدي إلى زيادة الأداء وعددهم 40 ونسبتهم %

الفئة الثانية: وهي فئة الموظفين المتربصين ويرون أن الزيادة في الأجر ترفع من مجهوداتهم في العمل وعددهم 3 ونسبتهم % 6,34.

الفئة الثانية: وهي الفئة من الموظفين المتعاقدين الذي يرون أن الزيادة في الأجر تعمل على زيادة آدائهم وعددهم 2 ونسبتهم % 4,26.

طرح السؤال: كيف تؤثر الزيادة في الأجر في أداء الموظف على حسب وضعيته المهنية؟

مخطط التحليل:



التحليل السوسيولوجي:

من خلال الجدول السابق رقم 11 نجد أن النسبة العالية من الموظفين بمختلف وضعياتهم المهنية يرون أن الزيادة في الأجر تؤدي بهم إلى زيادة الأداء.

إستفادة الموظفين من زيادة في الأجر التي هي حافز مادي له تأثير كبير على فاعلية الأفراد وحماسهم ولشباع الحاجات المادية يؤدي إلى تحسين الدخل والشعور بالامان والوصول إلى الرضا وتحسين الأداء الذي هو الهدف المراد تحقيقه.

جدول رقم 12: هل سبق لك وأن تحصلت على مكافأة داخل مؤسستك؟

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
25,53	12	نعم
74,47	35	لا
100	47	المجموع

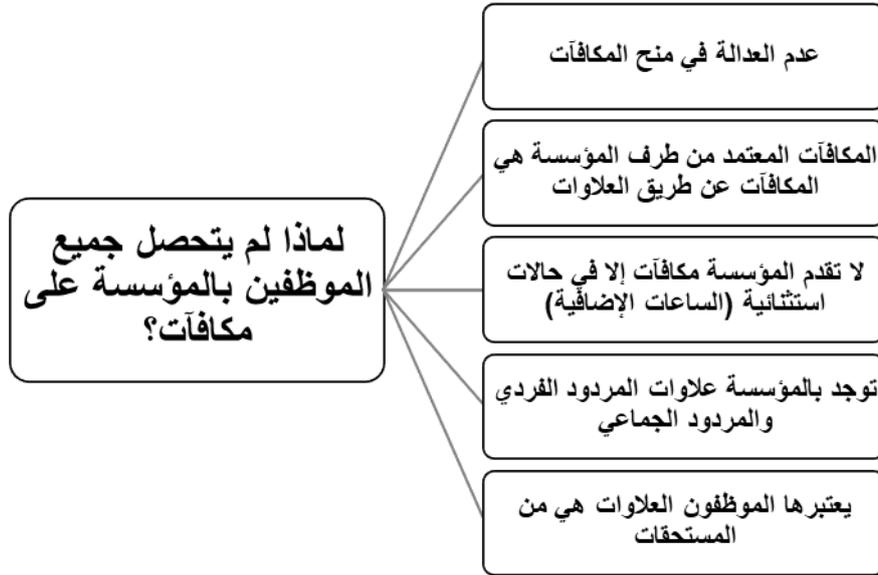
التحليل الإحصائي: من خلال الجدول السابق رقم 12 نلاحظ أنه يتكون من فئتين هما:

الفئة الأولى: وهي الفئة التي لم تحصل على مكافأة داخل المؤسسة وعددهم 35 ونسبتهم 74,47 %

الفئة الثانية: وهي الفئة التي تحصلت على مكافأة داخل المؤسسة وعددهم 12 ونسبتهم 25,53 %.

طرح السؤال: لماذا لم يحصل جميع الموظفين على مكافآت؟

مخطط التحليل:



التحليل السوسيولوجي:

من خلال الجدول السابق رقم 12 نجد أن النسبة العالية من الموظفين لم يحصلوا على مكافآت بالمؤسسة وهذا راجع لاعتماد المؤسسة على المكافآت عن طريق العلاوات وتمنح المكافآت في حالات استثنائية اي الساعات الإضافية وكذا عدم دراية الموظفين بالمكافآت المقدمة بحيث علاوة المردود الفردي وعلاوة المردود الجماعي لا يعتبرونها مكافأة بل حق ومجهود شخصي، وتابعة للأجر وراجع لعدم وجود عدالة في منح المكافآت للموظفين.

جدول رقم 13: ما رأيك بنظام المكافآت بمؤسستك؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
جيد	8	17,02
متوسط	24	51,06
ضعيف	15	31,92
المجموع	47	100

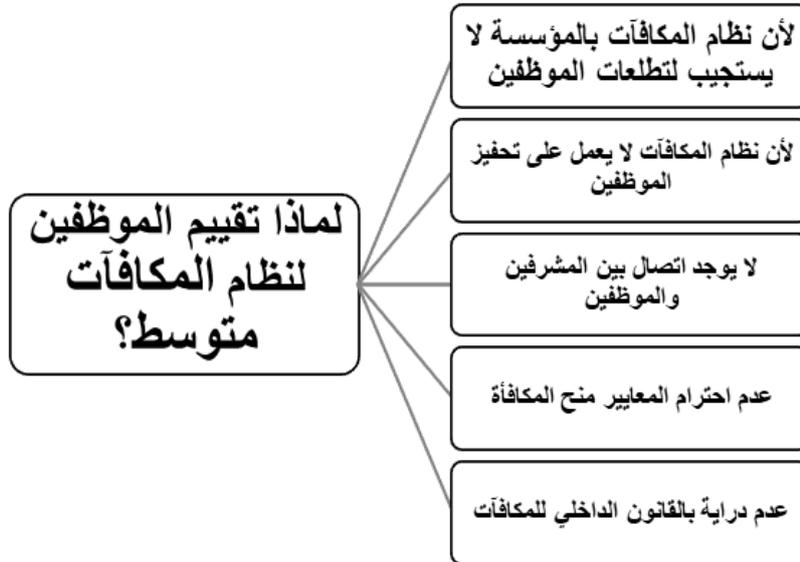
التحليل الإحصائي: من خلال الجدول السابق رقم 13 نلاحظ أنه يتكون من فئتين هما:

الفئة الأولى: وهي الفئة التي ترى أن نظام المكافآت بالمؤسسة متوسط وعددهم 24 ونسبتهم 51,06%

الفئة الثانية: وهي الفئة التي ترى أن نظام المكافآت بالمؤسسة ضعيف وعددهم 15 ونسبتهم 31,92%.

طرح السؤال: لماذا رأي الموظفين بنظام المكافآت متوسط؟

مخطط التحليل:



التحليل السوسيولوجي:

من خلال الجدول السابق رقم 13 نجد أن النسبة العالية من الموظفين ترى أن نظام المكافآت بالمؤسسة متوسط وهذا راجع لأن نظام المكافآت بها لا يستجيب لتطلعات الموظفين بها ولا يعمل على تحفيزهم ولإثارة دوافعهم، في حين نسبة 31,92% تراه ضعيف ولهذا دلالة سوسيولوجية بعدم رضا الموظفين على نظام مكافآت المؤسسة في حين الفئة التي نسبتها ضئيلة ترى نظام المكافآت جيد وغالبا هي الفئة المقربة

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

من الإدارة، عدم وجود إتصال بين المشرفين والموظفين وعدم دراية الموظفين بالقانون الداخلي للمكافآت وعدم احترام معايير منح المكافآت.

جدول رقم 14: العلاقة بين الأقدمية ومساهمة المكافأة في الرفع من معنويات الموظفين

المج الكلي	أكثر من 15 سنة		من 10 إلى 15 سنة		من 5 إلى 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الأقدمية الإيجابية	
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
98,10	40	21,5	5	20	8	52,5	21	15	6	نعم
4,89	7	28,57	2	28,57	2	14,28	1	28,57	2	لا
100	47	/	7	/	10	/	22	/	8	المجموع

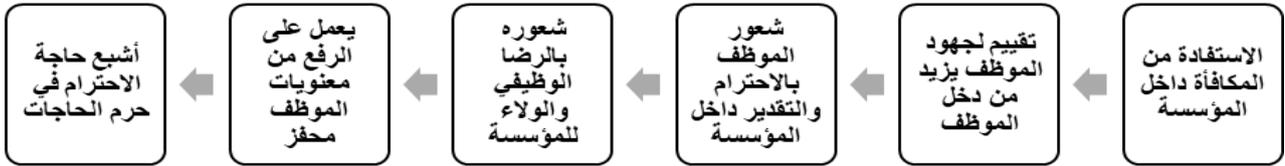
التحليل الإحصائي: من خلال الجدول السابق رقم 14 نلاحظ أنه يتكون من فئتين هما:

الفئة الأولى: وهي فئة الموظفين الذين يرون أن المكافأة ترفع من معنوياتهم وعددهم 40 ونسبتهم 10, 89 %

الفئة الثانية: وهي الفئة من الموظفين الذين يرون أن المكافآت لا تؤدي إلى رفع معنوياتهم وعددهم 7 ونسبتهم 14,89 %.

طرح السؤال: كيف تؤثر المكافآت في الرفع من معنويات الموظفين ؟

مخطط التحليل:



التحليل السوسيوولوجي:

من خلال الجدول السابق رقم 14 نجد أن النسبة العالية من الموظفين بمختلف مدة عملهم بالمؤسسة نرى أن حصولهم على مكافأة يعمل على الرفع من معنوياتهم.

إستفادة الموظف من مكافأة داخل المؤسسة يؤدي إلى شعوره أن جهوده المبذولة لاقت التقييم ويشعر بأن له مكانة واحترام وتقدير داخل المؤسسة.

و هذا يشبع لديه حاجة من هرم الحاجات التي هي حاجة الإحترام والتقدير ومن ثم يتحقق الرضا الوظيفي والولاء والإمتنان للمؤسسة وكذا هي زيادة في الدخل وهذه العوامل تعمل على إشباع حاجة التحفيز وترفع الروح المعنوية للموظف.

جدول رقم 15 هل توافق على أن المكافأة تدفعك لبذل المزيد من الجهد؟

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
93,62	44	نعم
6,38	3	لا
100	47	المجموع

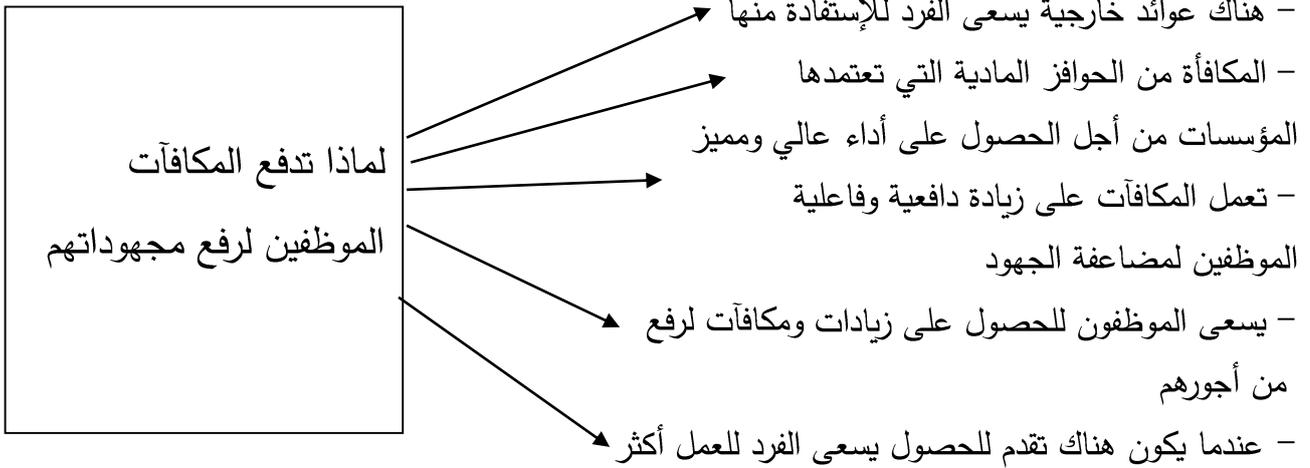
التحليل الإحصائي: من خلال الجدول السابق رقم 15 نلاحظ أنه يتكون من فئتين هما:

الفئة الأولى: وهي الفئة التي توافق على أن المكافأة تدفعهم لبذل المزيد من الجهد وعددهم 44 ونسبتهم 93,62 %

الفئة الثانية: وهي الفئة التي ترى أن المكافأة لا تدفعها لبذل المزيد من الجهد وعددهم 3 ونسبتهم 6,38%.

طرح السؤال: لماذا تدفع المكافأة الموظفين لزيادة جهودهم ؟

مخطط التحليل:



التحليل السوسيوولوجي:

من خلال الجدول السابق رقم 15 نجد أن النسبة العالية من الموظفين توافق على حصولهم على مكافآت يدفعهم لبذل المزيد من الجهود وهذا راجع لأن للمكافأة دور هام وهي من الحوافز المادية التي يعتمدها المؤسسات من أجل الحصول على أداء عالي ومميز وأنها تعمل على زيادة دافعية وفاعلية الموظفين لمضاعفة مجهوداتهم. بحيث أن الموظفين يسعون للحصول على زيادات ومكافآت لرفع أجورهم ومن ثم

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

مستواهم المعيشي، وكذا عندما يكون هناك تقسيم للجهود يسعى الفرد للعمل أكثر فهو يستفيد من عوائد خارجية تعمل على تحريك الدوافع لديه.

جدول رقم 16: هل توافق على أن المكافأة تؤثر على عدم تغيبك ؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
تؤثر بقوة	24	51,07
نوعا ما	16	34,04
لا تؤثر	7	14,89
المجموع	47	100

التحليل الإحصائي: من خلال الجدول السابق رقم 16 نلاحظ أنه يتكون من فئتين هما:

الفئة الأولى: وهي الفئة التي توافق على أن المكافأة تؤثر بقوة على عدم تغيبيهم وعددهم 24 ونسبتهم 51,07 %

الفئة الثانية: وهي الفئة التي ترى أن المكافأة لا تؤثر في عدم تغيبيهم وعددهم 7 ونسبتهم 14,89%.

طرح السؤال: لماذا تؤثر المكافأة على عدم تغيبيهم؟

مخطط التحليل:

لماذا تؤثر المكافأة على عدم التغيبيهم؟

- عندما يوجد التحفيز يشعر الفرد بالالتزام نحو المؤسسة
- تعمل على خلق الشعور بالانتماء
- المكافأة تعمل على تشجيع الفرد لإثبات ذاته وقدراته من خلال وجوده الدائم والمستمر والانضباط
- عدم الشعور بالاستقرار يؤدي إلى التغيبيهم
- تؤثر المكافأة على الحالة النفسية للموظفين

التحليل السوسيولوجي:

من خلال الجدول السابق رقم 16 نجد أن النسبة العالية من الموظفين ترى أن المكافأة تؤثر على عدم تغيبيهم وتؤثر بقوة وهذا راجع لأنه عندما يوجد تقييم للمجهودات يشعر الفرد بالالتزام والولاء لمكان عمله، وكذا تحث الفرد وتشجعه لإثبات ذاته وقدراته وهذا من خلال تواجد الدائم والمستمر والانضباط، في حين أن عدم الشعور بالاستقرار يؤدي إلى التغيبيهم كما أن المكافأة تعمل على تحسين الحالة النفسية للموظفين، وتعمل على خلق الشعور بالانتماء.

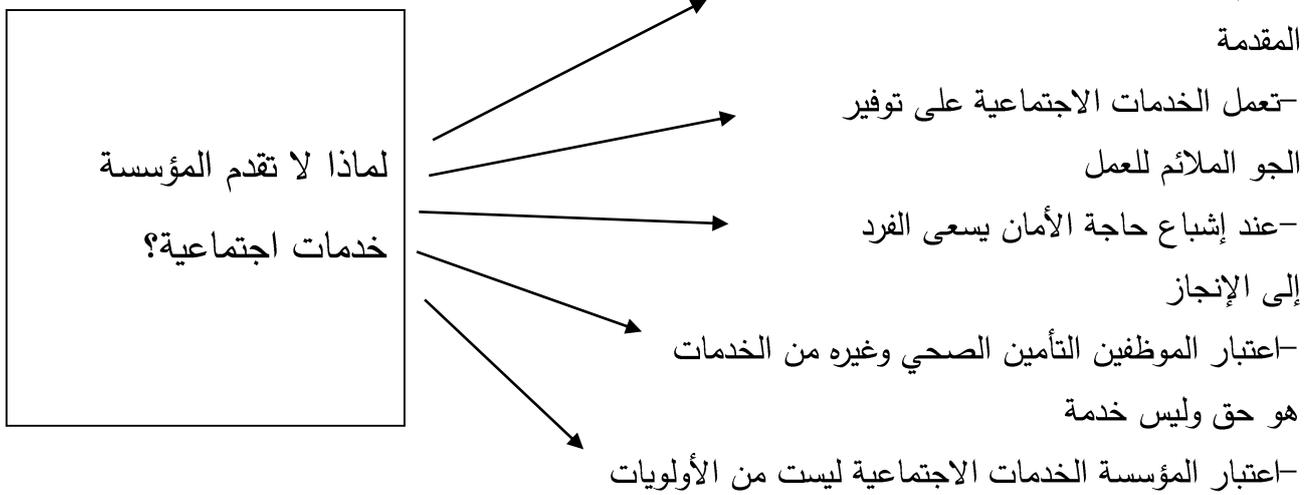
جدول رقم 17: هل تقدم مؤسستك خدمات إجتماعية للموظفين؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	36	76,60
لا	11	23,40
المجموع	47	100

التحليل الإحصائي: من خلال الجدول السابق رقم 17 نلاحظ أنه يتكون من فئتين هما:
الفئة الأولى: وهي الفئة التي تقول أن المؤسسة تقدم خدمات إجتماعية للموظفين وعددهم 36 ونسبتهم 76,60 %
الفئة الثانية: وهي الفئة التي تقول أن المؤسسة لا تقدم خدمات إجتماعية للموظفين وعددهم 11 ونسبتهم 23,40 %.

طرح السؤال: لماذا لا تقدم المؤسسة خدمات إجتماعية للموظفين؟

مخطط التحليل:



التحليل السوسيولوجي:

من خلال الجدول السابق رقم 17 نجد أن النسبة العالية من الموظفين ترى أن المؤسسة لا تقوم بتقديم خدمات إجتماعية لصالح الموظفين وهذا الإنكار راجع لعدم دراية الموظفين بطبيعة الخدمات الاجتماعية المقدمة من المؤسسة لعدم وجود اتصال بين الإدارة والموظفين، وكذا يطمح الموظفون إلى توفير خدمات أفراد على خلاف التأمين الصحي وغيرها من الخدمات المتوفرة لهم.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

فالخدمات تعلم على توفير الجو الملائم للعمل كما أن إشباع حاجة الأمان في الهرم يؤدي بالفرد إلى الإنجاز وهو المطلوب فتوفير الخدمات يخلق جو ملائم للعمل وعلى المؤسسة اعتبار هذه الخدمات من أولوياتها، وكذا يجب على الموظف الدراية الكاملة بقانون الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة وحقوقه الممنوحة.

جدول رقم 18: هل تستفيد من الخدمات المقدمة ؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
أحيانا	25	53,20
دائما	2	4,25
أبدا	20	42,55
المجموع	47	100

التحليل الإحصائي: من خلال الجدول السابق رقم 18 نلاحظ أنه يتكون من الفئات التالية:

الفئة الأولى: وهي الفئة التي تستفيد أحيانا من الخدمات المقدمة وعددهم 25 ونسبتهم 53,20 %

الفئة الثانية: وهي الفئة التي تستفيد دائما من الخدمات المقدمة وعددهم 2 ونسبتهم 42,55 %.

الفئة الثالثة: وهي الفئة التي لم تستفد من الخدمات المقدمة وعددهم 20 ونسبتهم 4,25 %.

طرح السؤال: لماذا هناك من يستفيد عن غيره من الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة؟

مخطط التحليل:

لماذا لا يستفيد جميع الموظفين
من الخدمات الاجتماعية؟

- عدم الرضا من قبل الموظفين
- عدم دراية الموظفين بالخدمات المقدمة من طرف الإدارة لهم
- رغبة الموظفين في خدمات أعلى وأرقى
- رفع سقف الخدمة
- عدم العدالة من طرف المؤسسة في استفادة الموظفين من الخدمة

التحليل السوسيولوجي:

من خلال الجدول السابق رقم 18 نجد أن النسبة العالية من الموظفين هم الذين يستفيدون من الخدمات أحيانا والنسبة المقاربة لها لم تستفد تماما من الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة وهذا راجع لأن المؤسسة لا تشمل جميع الموظفين بالخدمة الاجتماعية وهذا أدى إلى استياء الموظفين من هاته السياسة، وكذا يبحثون عن خدمات أرقى وأعلى أي رفع سقف الخدمة المقدمة.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

وكذا عدم دراية وعدم إيضاح المؤسسة للخدمات الاجتماعية التي يحق للموظف الإستفادة منها.

جدول رقم 19: العلاقة بين الحالة العائلية وتأثير الخدمات المقدمة في المثابرة في الأداء

الحالة العائلية		أعزب		متزوج		المج الكلي	
الإجابة		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
نعم	7	41,17	26	86,67	33	70,22	
لا	10	58,83	4	13,33	14	29,78	
المجموع	17	/	30	/	47	100	

التحليل الإحصائي: من خلال الجدول السابق رقم 19 نلاحظ أنه يتكون من فئتين هما:

الفئة الأولى: وهي فئة الموظفين المثبتون والذين يرون أن الخدمات المقدمة تؤدي بهم إلى المثابرة في الأداء (نعم) وعددهم 33 ونسبتهم 70,22 %

الفئة الثانية: وهي فئة الموظفين الذين يرون أن الخدمات المقدمة لا تؤدي بهم إلى المثابرة في الأداء (لا) وعددهم 14 ونسبتهم 29,78 %.

طرح السؤال: كيف تؤثر الخدمات الاجتماعية من المثابرة في الاداء؟

مخطط التحليل:



التحليل السوسيولوجي:

من خلال الجدول السابق رقم 19 نجد أن النسبة العالية من الموظفين وهم المتزوجون يرون أن الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة تؤدي بهم إلى المثابرة في الأداء وهذا يفسر ما يلي:

استفادة الموظف من الخدمة الاجتماعية يؤدي إلى توفير الجو الملائم للعمل وشعور الفرد بالأمان والاطمئنان لظروف العمل من (تأمين، نقل، سكن وظيفي، سلفات، ترفيه) يخلق لديه الرضا والاستقرار وينعكس إيجابيا على أداءه فترتفع القدرة على العطاء.

جدول رقم 20: هل يتم إشراكك في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل في المؤسسة ؟

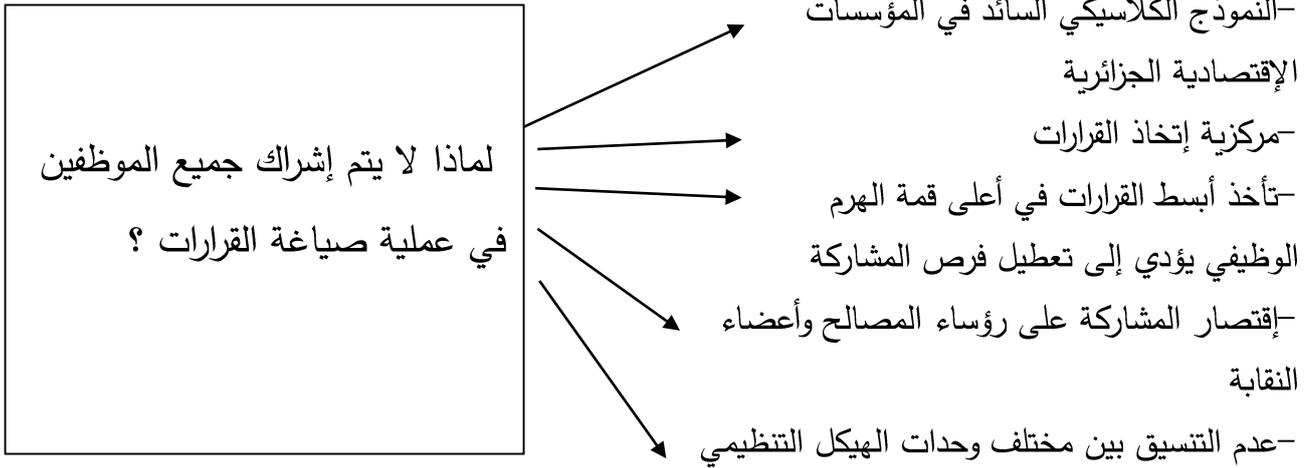
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
21,27	10	نعم
78,73	37	لا
100	47	المجموع

التحليل الإحصائي: من خلال الجدول السابق رقم 20 نلاحظ أنه يتكون من فئتين هما:
الفئة الأولى: وهي فئة الموظفين المثبتون والذين لم يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل في المؤسسة وعددهم 37 ونسبتهم 78,73 %
الفئة الثانية: وهي فئة الموظفين الذين يتم إشراكهم في صياغة القرارات الخاصة بالعمل في المؤسسة وعددهم 10 ونسبتهم 21,27 %.

طرح السؤال: لماذا لا يتم إشراك جميع الموظفين في عملية صياغة القرارات ؟

مخطط التحليل:



التحليل السوسيولوجي:

من خلال الجدول السابق رقم 20 نجد أن النسبة العالية من الموظفين لا يتم إشراكها في عملية صياغة القرارات الخاصة بالعمل في المؤسسة وهذا راجع إلى النموذج الكلاسيكي السائد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الذي يتصف بمركزية اتخاذ القرارات حيث تأخذ أبسط القرارات في أعلى قمة الهرم الوظيفي مما عطل فرص المشاركة في حين تقتصر المشاركة هاته على رؤساء المصالح وأعضاء النقابة، ووجود عدم التنسيق بين مختلف وحدات الهيكل التنظيمي.

جدول رقم 21: ما هي أهمية هاته المشاركة برأيك ؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
الشعور بالتقدير	21	44,70
ارتفاع الروح المعنوية	13	27,65
الشعور بالرضا والإستقرار	13	27,65
المجموع	47	100

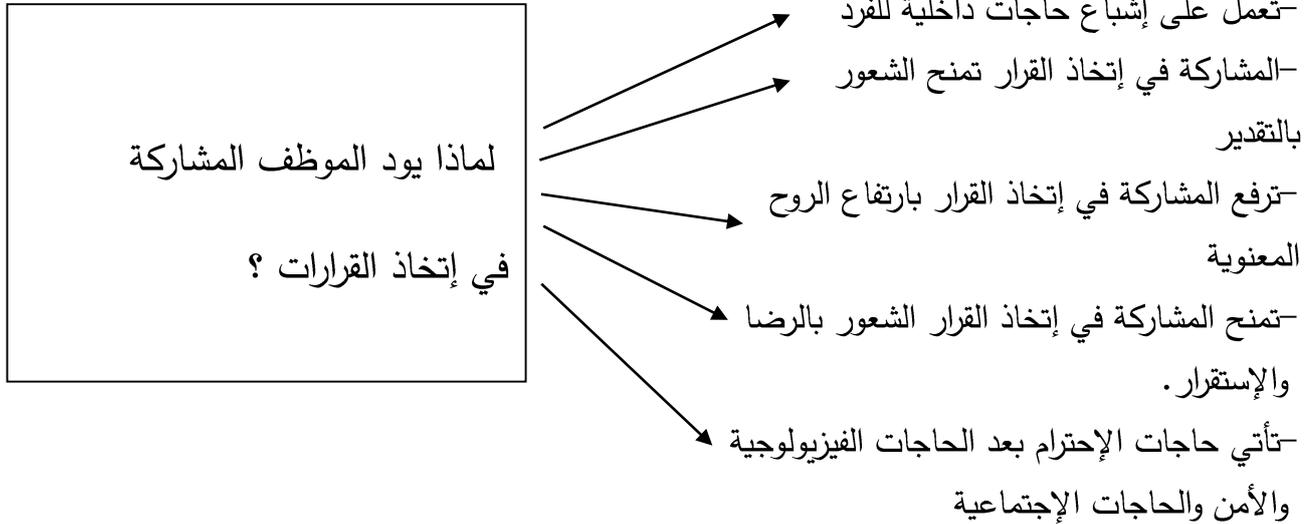
التحليل الإحصائي: من خلال الجدول السابق رقم 21 نلاحظ أنه يتكون من فئتين هما:

الفئة الأولى: وهي فئة الموظفين التي ترى أن المشاركة في إتخاذ القرارات تشعرهم بالتقدير وعددهم 21 ونسبتهم 44,70 %

الفئة الثانية والثالثة: وهما الفئتان التي تريان أن المشاركة في إتخاذ القرارات ترفع من روحهم المعنوية وكذا تشعرهم بالرضا والإستقرار وعددهم 13 ونسبتهم 27,65 %.

طرح السؤال: لماذا يود الموظف المشاركة في إتخاذ القرارات ؟

مخطط التحليل:



التحليل السوسولوجي:

من خلال الجدول السابق رقم 21 نجد أن النسبة العالية من الموظفين تشعرها المشاركة في اتخاذ القرارات بالتقدير والنسبتين الموائيتين تحملان نفس النسبة وهما ارتفاع الروح المعنوية والشعور بالرضا والإستقرار إلى أن المشاركة في إتخاذ القرارات أهمية بالغة لدى الموظفين فهي ترفع من روحهم المعنوية وتشعرهم بالتقدير داخل المؤسسة وتمنحهم الرضا والإستقرار وهذا ينعكس إيجابا على أدائهم وولائهم بالمؤسسة ومن ثم السعي لتحقيق أهداف المؤسسة والرقى بها نحو الأفضل في هرم ماسلو للحاجات نجد

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

أن الفرد يسعى إلى تحقيق حاجات الإحترام والتقدير ويعد تحقيق الحاجات الفيزيولوجية والأمن والحاجات الإجتماعية، ويكون هذا من خلال إشباع حاجات داخلية للفرد.

جدول رقم 22: هل تدفعك المشاركة في اتخاذ القرار بالمؤسسة إلى السعي لتحقيق أهدافها؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	44	93,62
لا	03	6,38
المجموع	47	100

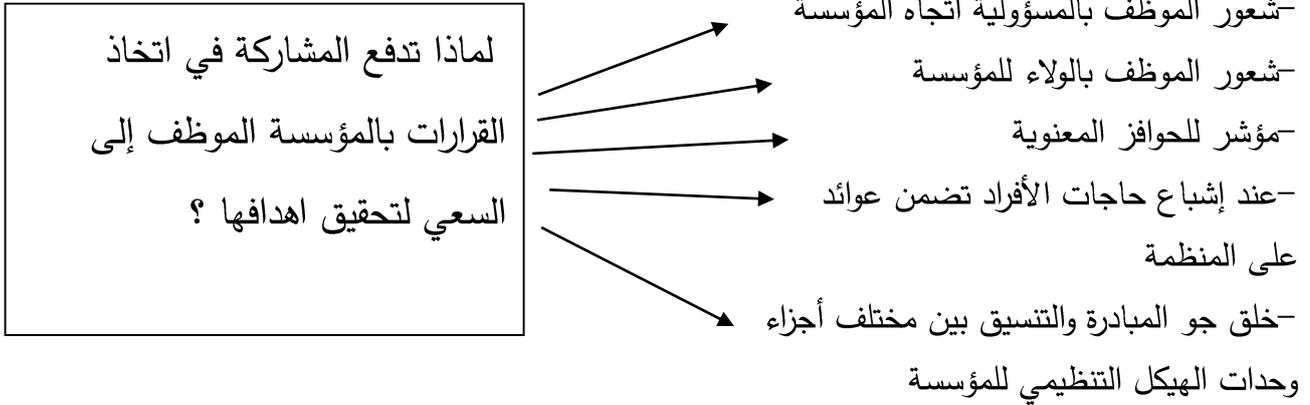
التحليل الإحصائي: من خلال الجدول السابق رقم 22 نلاحظ أنه يتكون من فئتين هما:

الفئة الأولى: وهي الفئة التي ترى أن المشاركة في اتخاذ قرارات المؤسسة إلى السعي لتحقيق أهدافها وعددهم 44 ونسبتهم 93,62 %

الفئة الثانية: وهي الفئة التي ترى أن المشاركة في اتخاذ قرارات المؤسسة لا تؤدي إلى السعي لتحقيق أهدافها وعددهم 3 ونسبتهم 6,38 %.

طرح السؤال: لماذا تدفع المشاركة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة الموظف إلى السعي لتحقيق أهدافها ؟

مخطط التحليل:



التحليل السوسيولوجي:

من خلال الجدول السابق رقم 22 نجد أن النسبة العالية من الموظفين ترى أن مشاركتها في اتخاذ القرارات بالمؤسسة تؤدي بهم إلى السعي في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا راجع لشعور الموظفين بالمسؤولية اتجاه المؤسسة والمشاركة في اتخاذ القرار هي مؤشر على الحوافز المعنوية تساهم في ولاء الموظفين للمؤسسة وتجعلهم يسعون لتحقيق أهدافها بحيث يشعرون أنهم جزء منها بحيث أن إشباع حاجات الأفراد المعنوية تلقي عوائد من الفرد وتخلق جو المبادرة وهذا بالتناسق بين مختلف اجزاء الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

جدول رقم 23: هل يؤدي إشراكك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك إلى زيادة شعورك بالرضا والإستقرار في عملك ؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	32	68,09
لا	01	2,12
نوعا ما	14	29,78
المجموع	47	100

التحليل الإحصائي: من خلال الجدول السابق رقم 23 نلاحظ أنه يتكون من الفئات التالية:

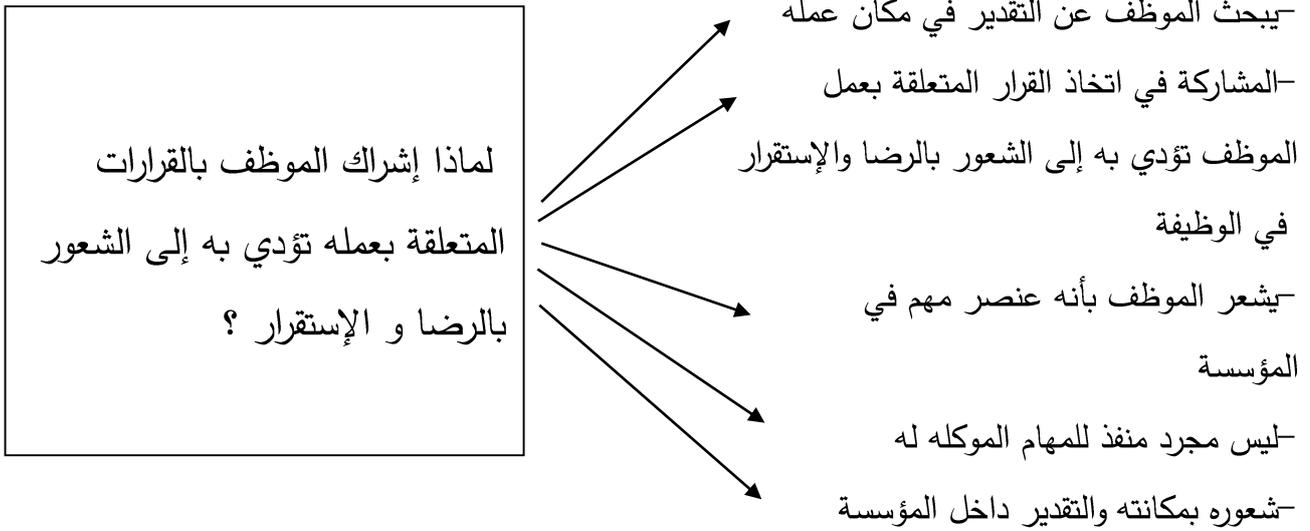
الفئة الأولى: وهي الفئة من الموظفين الذين يرون أن إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم إلى الشعور بالرضا والإستقرار وعددهم 32 ونسبتهم 68,09 %

الفئة الثانية: وهي الفئة من الموظفين الذين يرون أن إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم إلى الشعور بالرضا والإستقرار نوعا ما وعددهم 14 ونسبتهم 29,78 %.

الفئة الثالثة: وهي الفئة من الموظفين الذين يرون أن إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم لا يؤدي إلى الشعور بالرضا والإستقرار نوعا ما وعددهم 1 ونسبتهم 2,12 %

طرح السؤال: لماذا إشراك الموظفين في القرارات المتعلقة بعملهم إلى الشعور بالرضا والإستقرار ؟

مخطط التحليل:



التحليل السوسيولوجي:

من خلال الجدول السابق رقم 23 نجد أن النسبة العالية من الموظفين ترى أن إشراكهم في القرارات المتعلقة بعملهم تؤدي بهم إلى الشعور بالرضا والإستقرار وهذا راجع لشعور الموظف بأنه عنصر مهم وفعال في المؤسسة وليس مجرد منفذ للمهام الموكلة له، فيشعر الفرد ومكانته داخل المؤسسة يدفعه إلى الرضا والولاء لها.

جدول رقم 24: هل تحصلت على ترقية في عملك بالمؤسسة ؟

النسبة المئوية %	المج الكلي	الإجابة		
		%	التكرار	نوع الترقية
48,93	23	43,48	10	في الدرجة
		21,73	5	في الفئة
		43,79	8	كليهما
51,07	24			لا
100	47			المجموع

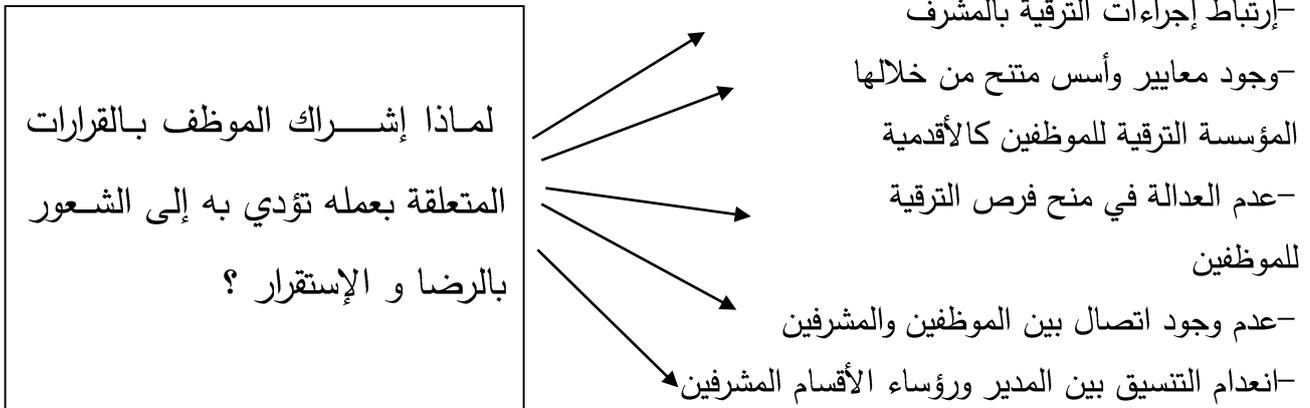
التحليل الإحصائي: من خلال الجدول السابق رقم 24 نلاحظ أنه يتكون من فئتين هما:

الفئة الأولى: وهي الفئة من الموظفين الذين لم يتحصلوا على ترقية أثناء عملهم بالمؤسسة وعددهم 24 ونسبتهم 51,07 %

الفئة الثانية: وهي الفئة من الموظفين الذين تحصلوا على ترقية أثناء عملهم بالمؤسسة وعددهم 23 ونسبتهم 48,93 %.

طرح السؤال: لماذا لم يتحصل جميع الموظفين على ترقية بالمؤسسة ؟

مخطط التحليل:



التحليل السوسيوولوجي:

من خلال الجدول السابق رقم 24 نجد أن النسبة العالية من الموظفين هم الذين لم يتحصلوا على ترقية وهم تقريبا نصف المبحوثين وهذا راجع للسياسة المتبعة من طرف المؤسسة فهي تعتمد على الأقدمية كعيار للترقية كما أن بعض الموظفين يرون أنه لا توجد عدالة في منح فرص الترقية وكذا عدم وجود اتصال بين المشرفين والعمال يؤدي إلى صعوبة التنسيق وجعل الإدارة إجراءات الترقية بيد المشرف على الموظف لا الإدارة العليا.

جدول رقم 25: حسب رأيك على أي أساس تمنح الترقية في مؤسستك ؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
الأقدمية	16	34,05
الكفاءة	7	14,89
تقييم المشرف	9	19,14
أخرى	15	31,91
المجموع	47	100

التحليل الإحصائي: من خلال الجدول السابق رقم 25 نلاحظ أنه يتكون من الفئات التالية:

الفئة الأولى: وهي الفئة من الموظفين التي ترى أن الترقية بالمؤسسة تمنح على أساس الأقدمية وعددهم 16 ونسبتهم 34,05 %

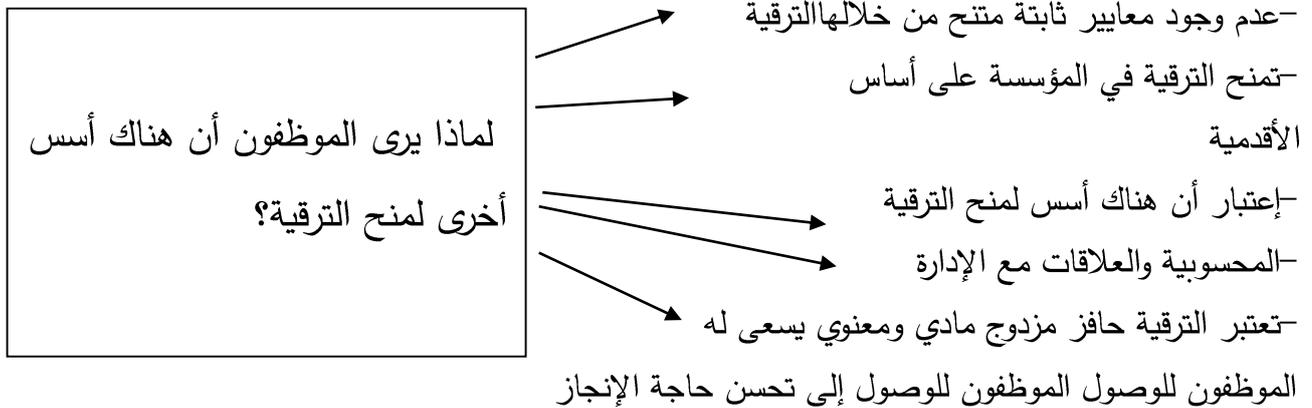
الفئة الثانية: وهي الفئة من الموظفين التي ترى أن الترقية تمنح لاعتبارات أخرى وعددهم 15 ونسبتهم 31,91%

الفئة الثالثة: وهي الفئة من الموظفين التي ترى أن الترقية تمنح بتقييم المشرف وعددهم 9 ونسبتهم 19,14 %

الفئة الرابعة: وهي الفئة من الموظفين التي ترى أن الترقية تمنح على أساس الكفاءة وعددهم 7 ونسبتهم 14,89%

طرح السؤال: لماذا يرى الموظفون أن هناك أسس أخرى لمنح الترقية؟

مخطط التحليل:



التحليل السوسيوولوجي:

من خلال الجدول السابق رقم 25 نجد أن النسبة العالية من الموظفين ترى أن هناك إعتبارات أخرى لمنح الترقية وهي تقريبا متساوية مع من ترى أن الأقدمية أساس منح الترقية. وهذا راجع لأن الموظفين يعتبرون أن علاقات بعض الموظفين والمحسوبية لها تأثير على منح الترقية وعدم وجود معايير ثابتة تمنح من خلالها الترقية كما أن الترقية تعتبر حافز مزودج مادي ومعنوي يسعى لتحقيقه أي موظف للوصول إلى حاجة الإنجاز ولشباع رغباته وارتفاع مستواه الإداري وفي المجتمع. جدول رقم 26: هل تؤدي الترقية على أساس الكفاءة إلى الجدية في العمل ؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	33	70,22
لا	5	10,63
نوعا ما	9	19,15
المجموع	47	100

التحليل الإحصائي: من خلال الجدول السابق رقم 26 نلاحظ أنه يتكون من الفئات التالية:

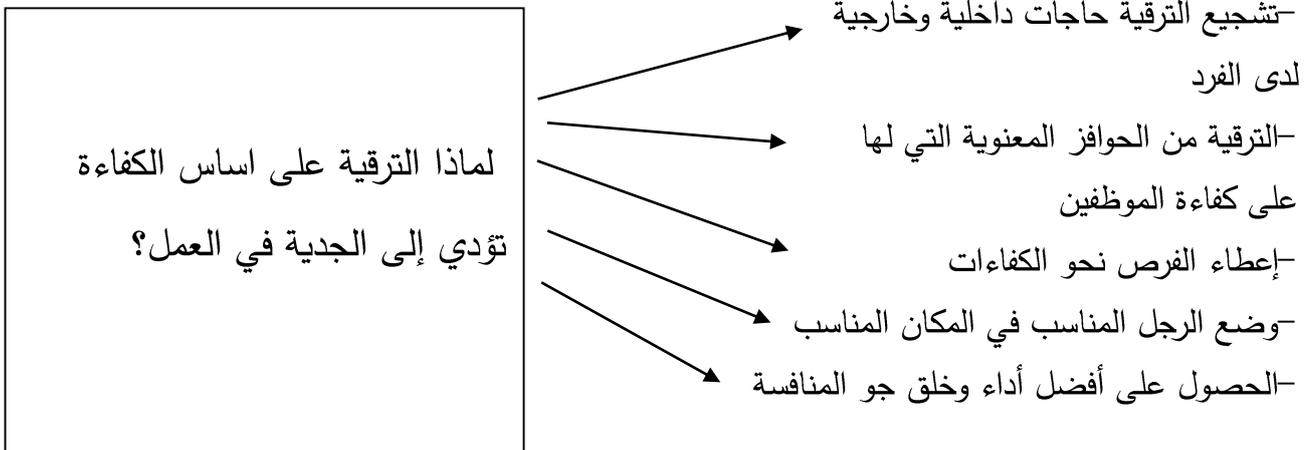
الفئة الأولى: وهي الفئة من الموظفين التي ترى أن الترقية بالمؤسسة تمنح على أساس الكفاءة تؤدي بهم إلى الجدية في العمل وعددهم 33 ونسبتهم 70,22 %

الفئة الثانية: وهي الفئة من الموظفين التي ترى أن الترقية على أساس الكفاءة تؤدي بها نوعا ما إلى الجدية في العمل وعددهم 9 ونسبتهم 19,15 %.

الفئة الثالثة: وهي الفئة من الموظفين التي ترى أن الترقية تمنح بتقييم المشرف وعددهم 9 ونسبتهم 19,14 %

طرح السؤال: لماذا الترقية على أساس الكفاءة تؤدي إلى الجدية في العمل ؟

مخطط التحليل:



التحليل السوسيوولوجي:

من خلال الجدول السابق رقم 26 نجد أن النسبة العالية من الموظفين ترى أن منح الترقية على أساس الكفاءة تؤدي بهم إلى الجدية في العمل وهذا راجع لأن الترقية تعتبر من أهم الحوافز المعنوية التي تثير دافعية الموظفين نحو أداء عالي وكذا توفر الفرص نحو الكفاءات ووضع الرجح المناسب في المكان المناسب، وخلق جو ملائم للجدية في العمل وخلق جو المنافسة من أجل الوصول إلى أداء عالي ومميز، وحصول الفرد على الترقية على أساس الكفاءة تشبع حاجات داخلية وخارجية لديه.

جدول رقم 27: هل تقييم الأداء بموضوعية يحقق الإنضباط في العمل ؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	34	72,35
لا	3	6,38
نوعا ما	10	21,27
المجموع	47	100

التحليل الإحصائي: من خلال الجدول السابق رقم 27 نلاحظ أنه يتكون من الفئات التالية:

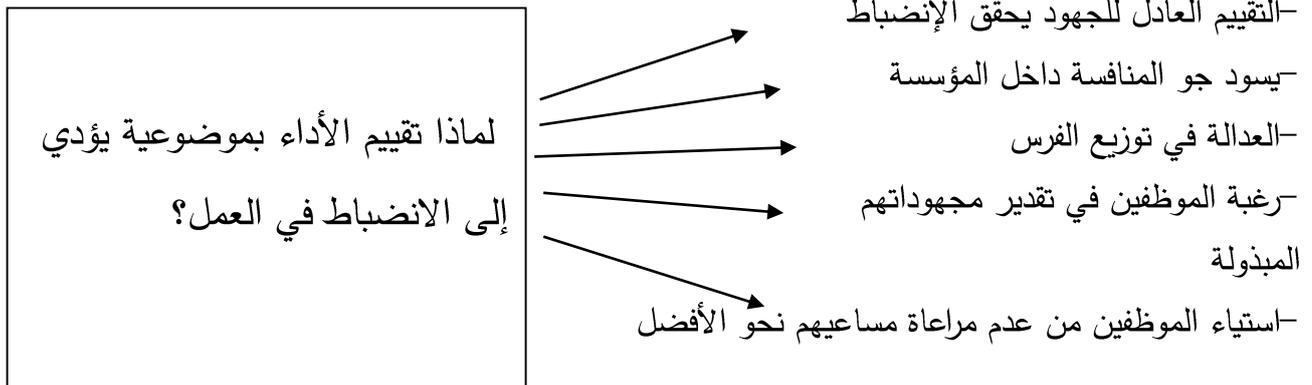
الفئة الأولى: وهي الفئة من الموظفين الذين يرون أن تقييم الأداء بموضوعية يحقق الإنضباط في العمل (نعم) وعددهم 34 ونسبتهم 72,35 %

الفئة الثانية: وهي الفئة من الموظفين الذين يرون أن تقييم الأداء بموضوعية يؤثر (نوعا ما) وعددهم 10 ونسبتهم 21,27 %

الفئة الثالثة: وهي الفئة من الموظفين الذين يرون أن تقييم الأداء بموضوعية يحقق الإنضباط في العمل (لا) وعددهم 3 ونسبتهم 6,38 %

طرح السؤال: لماذا يؤثر التقييم بموضوعية في الإنضباط في العمل ؟

مخطط التحليل:



التحليل السوسيوولوجي:

من خلال الجدول السابق رقم 27 نجد أن النسبة العالية من الموظفين ترى أن التقييم بموضوعية يحقق الانضباط في العمل وهذا راجع للتقييم العاجل لجهود الموظفين وكذا يسود جو المنافسة داخلها ويكون هناك نوابح عادل للفرص وتقييم الأداء بموضوعية يتيح الفرص نحو المبادرة من أجل الحصول على تقدير الذات وقمة هرم الحاجات لماسلو وتتمثل في رغبة الموظفين في تقدير مجهوداتهم المبذولة وعدم تقييم الأداء بموضوعية يخلق استياء من عدم مراعاة مساعيهم نحو الأفضل.

جدول رقم 28: هل تقييم الأداء بموضوعية يحقق الإنضباط في العمل ؟

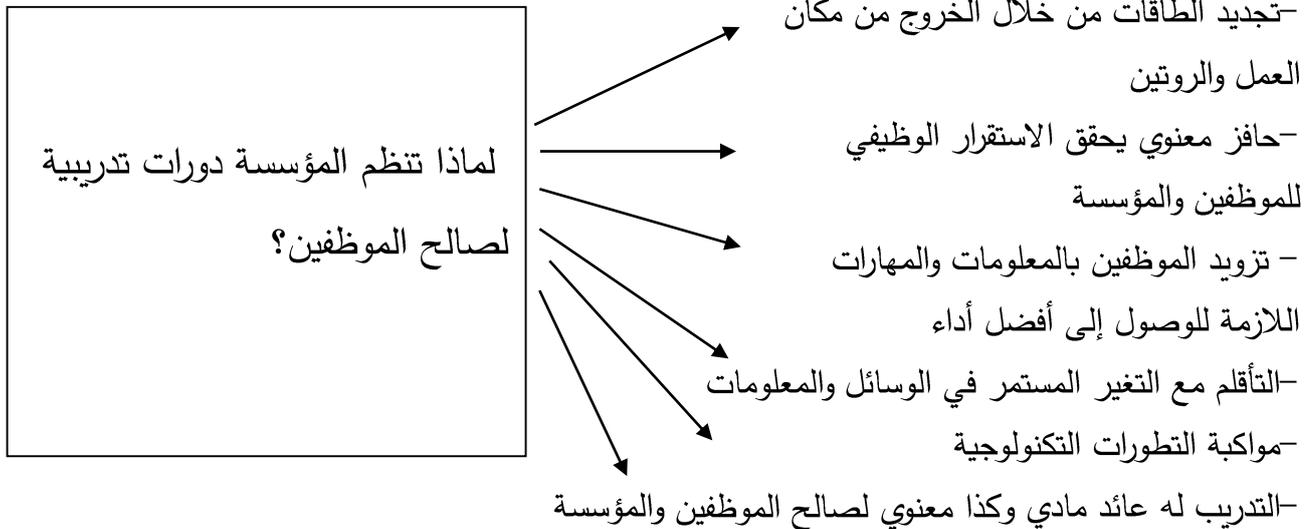
النسبة المئوية %	التكرار		الإجابة
70,21	0	داخل المؤسسة	نعم
	33	خارج المؤسسة	
29,79	14		لا
100	47		المجموع

التحليل الإحصائي: من خلال الجدول السابق رقم 28 نلاحظ أنه يتكون من الفئات التالية:

الفئة الأولى: وهي الفئة من الموظفين الذين يقولون إن المؤسسة تقوم بدورات تدريبية لصالح الموظفين خارج المؤسسة وعددهم 33 ونسبتهم 70,21 %
الفئة الثانية: وهي الفئة من الموظفين الذين يرون أن المؤسسة لا تقوم بدورات تدريبية للموظفين وعددهم 14 ونسبتهم 29,79 %

طرح السؤال: لماذا تنظم المؤسسة دورات تدريبية لصالح الموظفين؟

مخطط التحليل:



التحليل السوسيولوجي:

من خلال الجدول السابق رقم 28 نجد أن النسبة العالية من الموظفين ترى أن المؤسسة تقوم بدورات تدريبية لصالح الموظفين وهذا راجع لما لهذا الحافز من أهمية وتأثير على الموظف بحيث يحقق الاستقرار الوظيفي له وللمؤسسة وهي تقوم بتزويد الموظفين بالمعلومات والمهارات اللازمة وللتأقلم مع التغيير المستمر في الوسائل ومواكبة التطورات التكنولوجية للوصول إلى أداء أفضل وله عوائد على الموظفين مادية في نفس الوقت. ويعمل التدريب على تجديد الطاقات من خلال الخروج من مكان العمل وروتينه.

جدول رقم 29: هل تشعر أن أداءك يتحسن بفضل التدريب الذي تلقته؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	29	61,70
لا	8	17,03
نوعا ما	10	21,27
المجموع	47	100

التحليل الإحصائي: من خلال الجدول السابق رقم 29 نلاحظ أنه يتكون من الفئات التالية:

الفئة الأولى: وهي الفئة من الموظفين التي ترى أن أداءها يتحسن بفضل التدريب الذي تلقوه وعددهم 10 ونسبتهم 21,27 %

الفئة الثانية: وهي الفئة من الموظفين التي ترى أن أداءها يتحسن نوعا ما بفضل التدريب الذي تلقوه وعددهم 10 ونسبتهم 21,27 %

الفئة الثالثة: وهي الفئة من الموظفين التي ترى أن أداءها لا يتحسن بعد التدريب الذي تلقوه وعددهم 8 ونسبتهم 17,03 %

طرح السؤال: لماذا يتحسن أداء الموظفين بعد تلقي التدريب ؟

مخطط التحليل:

لماذا تقييم الأداء بموضوعية يؤدي إلى الإنضباط في العمل ؟

- التقييم العادل للجهود يحقق الانضباط
- يسود جو المنافسة داخل المؤسسة
- العدالة في توزيع الفرص
- رغبة الموظفين في تقدير مجهوداتهم المبذولة
- استياء الموظفين من عدم مراعاة مساعيهم نحو الأفضل

التحليل السوسيوولوجي:

من خلال الجدول السابق رقم 29 نجد أن النسبة العالية من الموظفين ترى أن أداءهم يتحسن بعد تلقي التدريب وهذا راجع لفضل التدريب بحيث يعمل على تطوير أداءهم وتزويدهم بالطرق الحديثة والمستجدات وكذا يعمل على تزويدهم بطاقات إيجابية فهو يكسر الروتين داخل العمل خاصة إذا كان خارج المؤسسة فهو يعمل على رفع روحهم المعنوية فالإنسان بطبيعته يميل إلى التجديد والتغيير.

جدول رقم 30: هل لنظام الترقية علاقة بالتدريب في مؤسستك ؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	21	44,68
لا	26	55,32
المجموع	47	100

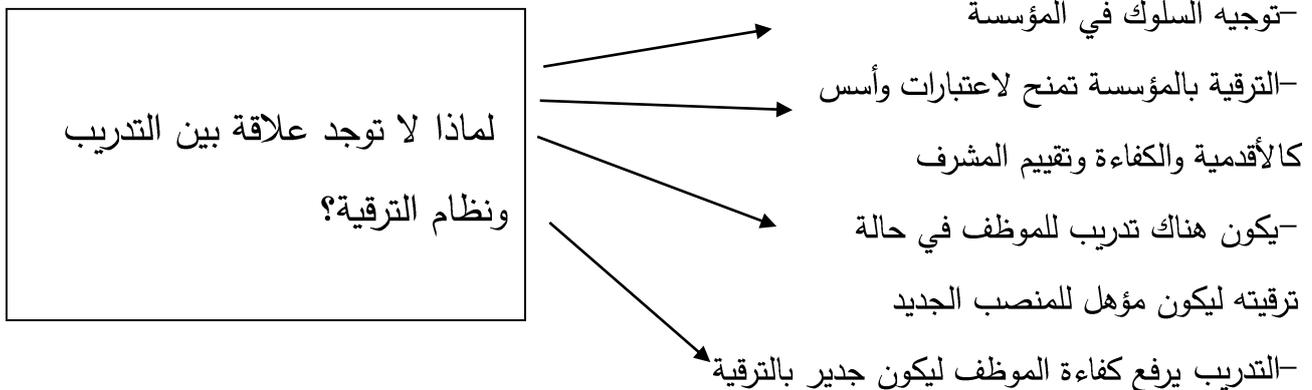
التحليل الإحصائي: من خلال الجدول السابق رقم 30 نلاحظ أنه يتكون من الفئات التالية:

الفئة الأولى: وهي الفئة من الموظفين التي ترى أنه لا توجد علاقة لنظام الترقية بالتدريب وعددهم 26 ونسبتهم 55,32 %

الفئة الثانية: وهي الفئة من الموظفين التي ترى أنه توجد علاقة بين التدريب ونظام الترقية وعددهم 21 ونسبتهم 44,68 %

طرح السؤال: لماذا لا توجد علاقة بين التدريب ونظام الترقية؟

مخطط التحليل:



التحليل السوسيولوجي:

من خلال الجدول السابق رقم 30 نجد أن النسبة العالية من الموظفين ترى أنه لا يوجد علاقة لنظام التدريب بنظام الترقية في المؤسسة وهذا راجع لأن المؤسسة تطبق نظام ومعايير الترقية كالأقدمية والكفاءة وتقييم المشرف وبالنسبة للتدريب يكون بعد حصول الموظف على ترقية ليكون مؤهل للمنصب الجديد وكذلك التدريب يرفع من كفاءة الموظفين ليكون جدير بالترقية فالمؤسسة تسعى نحو أفضل أداء والتميز وتوجه السلوك التنظيمي للأفراد من خلال التدريب.

جدول رقم 31: هل تعتقد أن نظام التدريب في المؤسسة يستجيب لتطلعات الموظفين؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	09	19,15
لا	13	27,66
نوعا ما	25	53,19
المجموع	47	100

التحليل الإحصائي: من خلال الجدول السابق رقم 31 نلاحظ أنه يتكون من الفئات التالية:

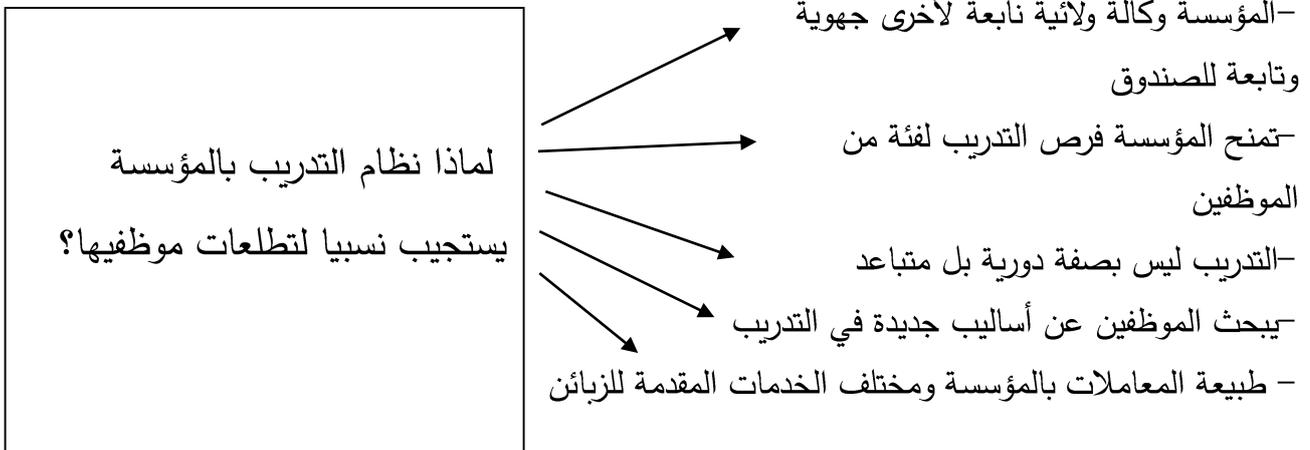
الفئة الأولى: وهي الفئة من الموظفين الذين يرون أن نظام التدريب بالمؤسسة لا يستجيب لتطلعات الموظفين (نوعا ما) وعددهم 25 ونسبتهم 53,19 %

الفئة الثانية: وهي الفئة من الموظفين الذين يرون أن نظام التدريب بالمؤسسة لا يستجيب لتطلعات الموظفين (لا) وعددهم 13 ونسبتهم 27,66 %

الفئة الثالثة: وهي الفئة من الموظفين الذين يرون أن نظام التدريب بالمؤسسة يستجيب لتطلعات الموظفين (نعم) وعددهم 09 ونسبتهم 19,15 %

طرح السؤال: لماذا لا يستجيب نظام التدريب نسبيا لتطلعات الموظفين؟

مخطط التحليل:



التحليل السوسيوولوجي:

من خلال الجدول السابق رقم 31 نجد أن النسبة العالية من الموظفين ترى أنه لا يستجيب نوعا ما لتطلعات موظفيها وهذا راجع لسياسة المؤسسة فهي لا تقوم بإعطاء فرص التدريب لجميع الموظفين وكذا عدم وجود دورات تدريبية بصفة دورية بل متباعدة ونرى أن الموظفين بالمؤسسة يبحثون عن أساليب جديدة في تدريبهم، وأيضا المؤسسة محل الدراسة هي وكالة ولائية تابعة لأخرى جهوية وهاته الأخيرة تابعة للصندوق أي ضغط في العمل وطبيعة المعاملات وريتم العمل يلعب دور في التدريب.

جدول رقم 32: هل ترى أن نظام الحوافز بالمؤسسة يؤدي إلى زيادة الأداء ؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	27	57,95
لا	20	42,55
المجموع	47	100

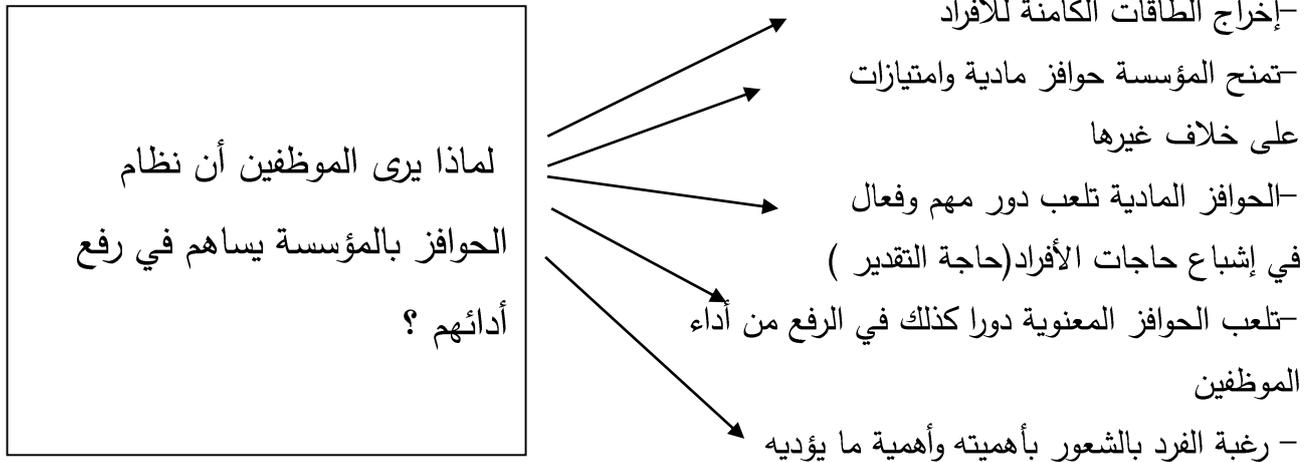
التحليل الإحصائي: من خلال الجدول السابق رقم 32 نلاحظ أنه يتكون من الفئتين هما:

الفئة الأولى: وهي الفئة من الموظفين الذين يرون أن نظام الحوافز بالمؤسسة يؤدي إلى زيادة الأداء (نعم) وعددهم 27 ونسبتهم 57,95 %

الفئة الثانية: وهي الفئة من الموظفين الذين يرون أن نظام الحوافز بالمؤسسة لا يؤدي إلى زيادة الأداء (لا) وعددهم 20 ونسبتهم 42,55 %

طرح السؤال: لماذا يرى الموظفون أن نظام الحوافز بالمؤسسة يؤدي إلى زيادة الأداء ؟

مخطط التحليل:



التحليل السوسيوولوجي:

من خلال الجدول السابق رقم 32 نجد أن النسبة العالية من الموظفين ترى أن نظام الحوافز بالمؤسسة يؤدي بهم لزيادة أدائهم وهذا راجع لنظام الحوافز ونظام الأجور والعلاوات والأمور المادية جيد بها وهذا يؤدي بهم إلى الإطمئنان على تلبية حاجاتهم وتحسين مستوى معيشتهم وهذا الرضا ينعكس على الأداء والولاء فهنا يتبع الفرد الحاجات الأساسية وينتقل إلى القاعدة الموائية وهي الأمان فهو أمن ثم حاجات الإحترام والتقدير والإنجاز، ومن ثم تحقيق الذات وهو قمة هرم الحاجات، وتعمل الحوافز على تفعيل الطاقات الكامنة للأفراد، وكذا رغبة الفرد بالشعور بأهميته وأهمية ما يؤديه.

جدول رقم 33: هل تقوم مؤسستك بتقديم جوائز تقدير ؟

الإجابة	هل تقوم مؤسستك بتقديم جوائز تقدير ؟	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	لأحسن مصلحة	/	/
	لأحسن موظف	/	/
لا	/	47	100
المجموع	/	47	100

التحليل الإحصائي: من خلال الجدول السابق رقم 33 نلاحظ أنه يتكون من الفئتين هما:

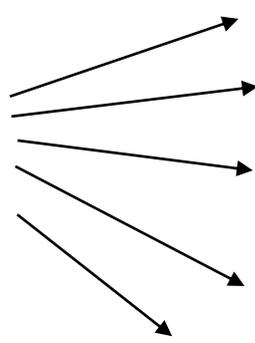
الفئة الأولى: وهي الفئة من الموظفين الذين يرون أن مؤسستهم لا تقدم أي جوائز لا لأحسن مصلحة

ولأحسن موظف (لا) وعددهم 47 ونسبتهم 100 %

طرح السؤال: لماذا لا تقدم المؤسسة حوافز تقديرية للجهود ؟

مخطط التحليل:

لماذا لا تقوم المؤسسة بتقديم جوائز تقديرية ؟



- عدم اهتمام الإدارة بهذا الحافز
- تقدير المجهودات يحفز الموظفين
- الحوافز المعنوية لها تأثير لخلق جو المنافسة في المؤسسة
- حاجة الفرد لإشباع رغبات التقدير
- شعور الفرد بالفخر والإعتزاز بأداءه مقابل التكريم

التحليل السوسيولوجي:

من خلال الجدول السابق رقم 33 نجد أن النسبة العالية من الموظفين ترى أن المؤسسة لا تقدم جوائز تقديرية لأحسن مصلحة ولا لأحسن موظف وهذا راجع لعدم اهتمام الإدارة بهذا الجانب من الحوافز المعنوية الذي له تأثير كبير بدفع الموظف عند تقدير جهوده ويعمل على خلق المنافسة بينهم وهذا يرجع إلى الوصول إلى أعلى وأفضل أداء وتعمل على إشباع حاجة داخلية للفرد وشعوره بالفخر والاعتزاز بأدائه مقابل التكريم.

جدول رقم 34: هل يطبق في مؤسستكم نظام الخصم من الراتب بالنسبة للموظفين المتغيبين ؟

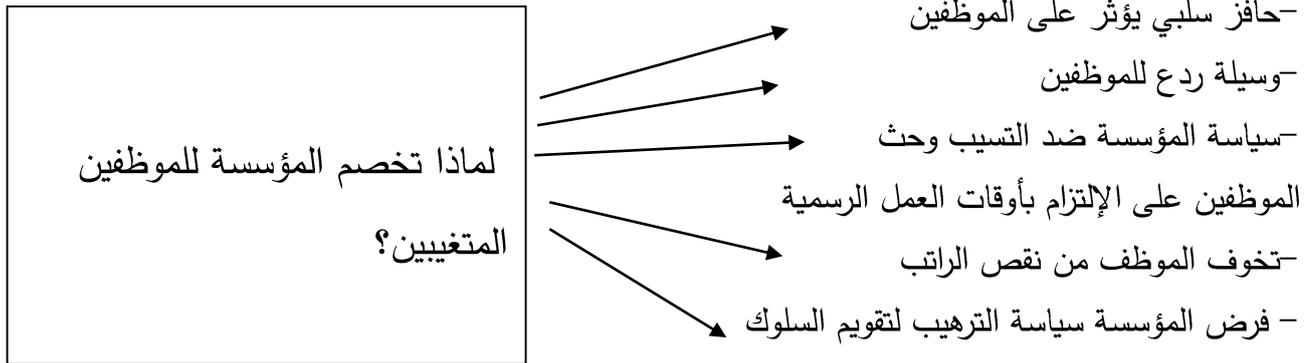
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	47	100
لا	0	0
المجموع	47	100

التحليل الإحصائي: من خلال الجدول السابق رقم 34 نلاحظ أنه يتكون من الفئتين هما:

الفئة الأولى: وهي الفئة من الموظفين الذين يرون أن المؤسسة تقوم بتطبيق عقوبة الخصم من الراتب في حالة التغيب (نعم) وعددهم 47 ونسبتهم 100 %

طرح السؤال: لماذا تخصم المؤسسة من الراتب للموظفين المتغيبين؟

مخطط التحليل:



التحليل السوسيولوجي:

من خلال الجدول السابق رقم 34 نجد أن النسبة العالية من الموظفين ترى أن المؤسسة تقوم بالخصم من الراتب للموظفين المتغيبين وهذا راجع للسياسة المتبعة من قبل المؤسسة ضد التسبب وتعدم الإلتزام بأوقات العمل الرسمية وهي وسيلة ردع تستخدم ضمان حسن سير الأداء وهذا الحافز السلبي له تأثير على دافعية الموظفين فنفرض على المؤسسة سياسة الترهيب لتقويم السلوك وضمنان فاعلية الأداء.

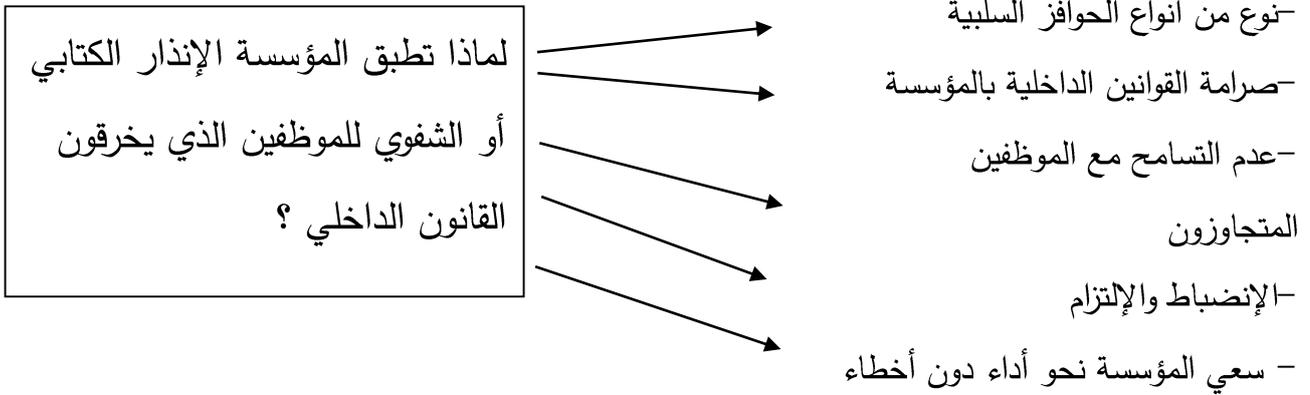
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

جدول رقم 35: هل يطبق في مؤسساتكم الإنذار الشفوي أو الكتابي للموظفين الذي يخرقون القانون الداخلي للمؤسسة؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	47	100
لا	0	0
المجموع	47	100

التحليل الإحصائي: من خلال الجدول السابق رقم 35 نلاحظ أنه يتكون من فئة وهي :
الفئة الأولى: وهي الفئة من الموظفين الذين يرون أن المؤسسة تطبق الإنذار الكتابي أو الشفوي للموظفين الذي يخرقون القانون الداخلي للمؤسسة (نعم) وعددهم 47 ونسبتهم 100 %
طرح السؤال: لماذا تطبق في مؤسساتكم عقوبة الإنذار الكتابي أو الشفوي للموظفين الذي يخرقون القانون؟

مخطط التحليل:



التحليل السوسيولوجي:

من خلال الجدول السابق رقم 35 نجد أن النسبة العالية من الموظفين ترى أن جميع المبحوثين يرون أن المؤسسة تقوم بتطبيق عقوبة الإنذار الكتابي أو الشفوي للموظفين الذي يخرقون القانون الداخلي للمؤسسة وهذا راجع لصرامة القوانين بالمؤسسة وخلق جو عمل يسوده الإنضباط والإلتزام وعدم التسامح مع التجاوزات وهذه الحوافز السلبية غالبا ما تؤثر على أداء الموظفين لتحقيق الهدف المنشود منها مع تجنب الأخطاء التي قد تنجم عن الموظفين.

جدول رقم 36: هل تطبق عقوبة الحرمان من الترقية في مؤسساتكم

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
82,97	39	نعم
17,03	08	لا
100	47	المجموع

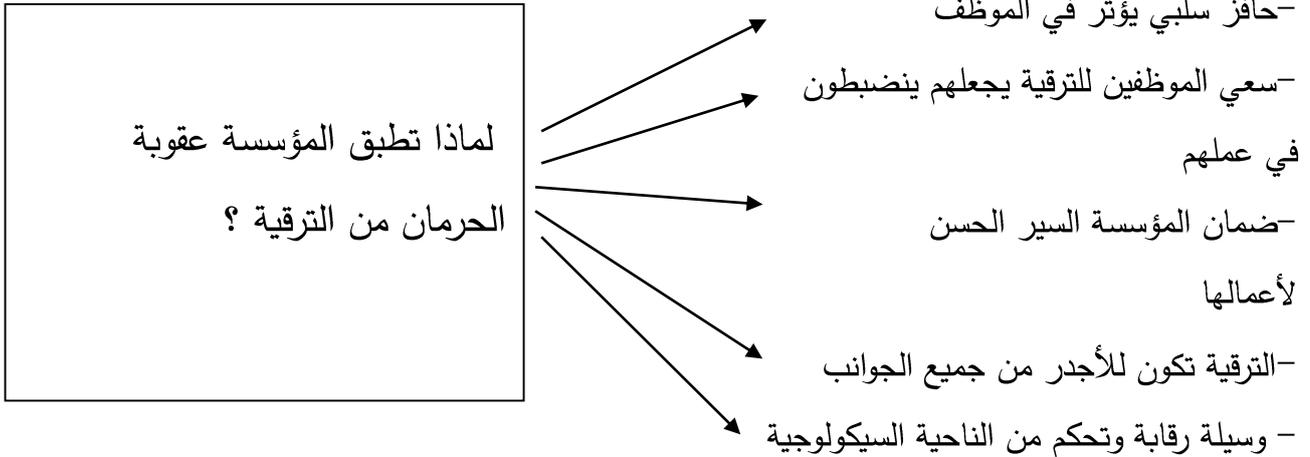
التحليل الإحصائي: من خلال الجدول السابق رقم 36 نلاحظ أنه يتكون من فئتين هما :

الفئة الأولى: وهي الفئة من الموظفين الذين يرون أن المؤسسة تطبق عقوبة الحرمان من الترقية للموظفين (نعم) وعددهم 39 ونسبتهم 82,97 %

الفئة الثانية: وهي الفئة من الموظفين الذين يرون أن المؤسسة لا تطبق عقوبة الحرمان من الترقية للموظفين (لا) وعددهم 08 ونسبتهم 17,03 %

طرح السؤال: لماذا يتم تطبيق عقوبة الحرمان من الترقية بالمؤسسة ؟

مخطط التحليل:



التحليل السوسيوولوجي:

من خلال الجدول السابق رقم 36 نجد أن النسبة العالية من الموظفين ترى أن المؤسسة تطبق عقوبة الحرمان من الترقية على الموظفين وهذا راجع لأن الترقية هي طموح كل موظف ويسعى لها فهي بهذا الإجراء تضمن السير الحسن لأعمالها وتضبط من خلاله موظفيها وهي وسيلة رقابة وتحكم من الناحية السيكلوجية وتكون الترقية للأجدر من جميع النواحي الأداء والإلتزام.

مناقشة الفرضيات في ظل النتائج العامة:

النتائج العامة للدراسة:

من خلال دراستنا الميدانية وبعد الاطلاع على الإستبيان وتحليله توصلنا إلى نتائج الفرضيات وأهمها ما يلي:

أولاً: نتائج الفرضية الأولى:

بالنظر إلى البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى، تؤثر الحوافز المادية على أداء الموظفين بالمؤسسة:

- فيما يتعلق بالمكافآت المادية والذي يتعلق بالأجر الذي يتقاضاه الموظف ومدى كفايته فنجد أن موظفي الوكالة الوطنية للضمان الإجتماعي لغير الأجراء من مستوى أجورهم جيد فأدنى أجر هو 45 ألف دينار جزائري وأغلب أفراد العينة راضين عن هذا الأجر ويرون أنه يتناسب مع جهودهم المقدمة وهذا الأجر يلي حاجاتهم.

- كما نجد أن موظفي المؤسسة أكدوا على أن أجورهم في زيادة مستمرة منذ التحاقهم بالمؤسسة وهذا هو مؤشر إلى أن الحوافز المالية تقدم بدرجة كبيرة ونؤكد على ذلك نسبة أفراد العينة والتي تقدر ب(85,11 %) ويتضح من الجدول رقم 11.

- أما فيما يخص المكافآت والعلاوات نجد أن أغلبية الموظفين غير راضين عن نظام المكافآت بالمؤسسة وأن المؤسسة لا تقوم بمكافأة الموظفين عن الأداء الجيد ونسبة (74,47 %).

- من أفراد العينة أكدوا على عدم تحصلهم على مكافآت، ويتضح ذلك من الجدول رقم 12.

أما بالنسبة للخدمات الإجتماعية التي تقدمها المؤسسة نلاحظ أن نسبة كبيرة من افراد العينة أكدوا على عدم تقديم خدمات ونسبتهم (76,60 %)، وهذا واضح في الجدول 17،18،19.

- وفي الأخير يمكننا القول أن ما تم من نتائج خاصة بالفرضية الأولى يتضح لنا أن الحوافز المادية المطبقة في المؤسسة كافية بشكل نسبي وهذا ما يؤثر على الأداء كما نلاحظ فيما يخص المكافآت عن الأداء والخدمات الإجتماعية عدم العدالة في الإستفادة منها، وهذا له تأثير على الرضا ومن ثم يؤثر على الأداء.

ثانياً: نتائج الفرضية الثانية:

- بالنظر إلى البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية: تؤثر الحوافز المعنوية على أداء الموظفين بالمؤسسة -المشاركة في صياغة القرارات وهي من أهم الحوافز المعنوية التي تساهم في تحفيز الأفراد وزيادة الأداء وهذا غير موجود في المؤسسة فهي لا تقوم بإشراك موظفيها في صياغة القرارات وهذا ما تؤكد نسبة (78,73 %) ويتضح في الجداول 20،23.

-أما بالنسبة لما يتعلق بالترقية ففرص الترقية قليلة ولم تشمل أغلب الموظفين، وهذا ما يؤكد نسبة (51,07%) من أفراد العينة وهي نسبة تفوت النصف، فنجد أن الترقية تتم وفق معيار الأقدمية كما يرى أفراد العينة أن هناك معايير أخرى مثل المحسوبية والعلاقات مع قمة الهرم التنظيمي، وهذا ما يتضح في الجدول 23،24،25،26.

و من جهة أخرى نجد أن المؤسسة تولي اهتمام في تدريب موظفيها وهذا ما عبري عليه نسبة (70,21%) من أفراد العينة وأنه يتم خارج المؤسسة كما انه يعتبر الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية قدرات الموظفين وتحسين أدائهم وعليه فالمؤسسة توفر فرص التدريب والتكوين لعمالها، ويتضح هذا في الجدول 29. أما فيما يخص تقديم جوائز لتقدير جهود الموظفين فنجد أن المؤسسة لا تقوم بتقديم أي جوائز تشجيعية ولا تقديرية سواء للموظفين أو جائزة لأحسن مصلحة وهذا واضح في الجدول 33.

فيما يتعلق بالحوافز السلبية واستخدام اسلوب الخصومات والإنذارات وكذا الحرمان من الترقية فالمؤسسة لا تتسامح في هذا الجانب أي خطأ أو تهاون من قبل الموظف يحاسب عليه وهذا ما أكده جميع أفراد العينة نسبة (100%) وهذا واضح في الجداول 34،35،36.

و عليه يمكن القول أن ما تم عرضه من خلال النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية يتضح لنا أن الحوافز المعنوية لا تولي لها المؤسسة أي اهتمام وهذا يؤثر بالسلب على الموظفين.

نتائج تحليل السؤال المفتوح:

من خلال طرحنا للسؤال المفتوح وهو: تكلم عن نظام الحوافز بالمؤسسة نلاحظ أن أغلبية العينة يتذمرون من نظام الحوافز بالمؤسسة وخصوصاً فيما يتعلق بالحوافز المعنوية ويرون أن هناك عدم عدالة بين العمال وعدم وجود اتصال بين الموظفين والإدارة (قمة الهرم التنظيمي) مع العلم أن هناك رضا عن الجانب المتعلق بالأجر والإضافات التابعة له، أما فيما يخص المكافآت والترقية والخدمات فلا يتم الاستفادة منها بموضوعية وعدالة حسب رأي أفراد العينة.

خاتمة

خاتمة:

إن عملية تقييم الأداء، أداة رقابية ملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية لمراقبة أنشطتها المختلفة محددة بذلك نقاط القوة والضعف فيها والعمل على تعزيز الأولى ومجابهة الثانية. ولا يتحقق هذا إلا من خلال التكامل والتنسيق بينها وبين الإدارات الأخرى.

هناك عدة طرق لتقييم الأداء إذ لا توجد طريقة مثلى لذلك، فعلى المنظمة اختيار الطريقة التي تتلاءم وسياساتها وأهدافها ولمكانياتها ومحاولة التخفيف من عيوب ونقائص الطريقة المستعملة التي لا تخلو منها طرق التقييم.

إن الصعوبة التي تواجهها عملية تقييم الأداء تكمن في قياس وتقييم أداء بعض الوظائف كالأعمال الإدارية التي ليس لها طابع كمي إنما تعتمد على الطاقات الذهنية والمعرفية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع والمصادر:

- ابن منظور، لسان العرب، المجلد الثاني، دار صادر، بيروت، ط 1، 1997
- محمد الجوهري، معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، المركز القومي للترجمة، القاهرة، ط 1، 2010
- علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة ، ب ط س.
- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة الجزائر، 2009
- 2010
- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مذكرة نيل
- شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية 2009-2010.
- ظاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997،
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة
- العصرية، 2007
- أحمد بن عبد الرحمان الشميري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، الأساسيات والاتجاهات الحديثة مكتبة
- العكيان، الرياض، الطبعة الأولى، 2004
- ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،
- عمان، الطبعة العربية، 2007
- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت،
- الطبعة الثانية، 2000
- ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى،
- 2008،

- د/ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، لبنان، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2000

- صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية -مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر 1987

-سيد الهواري: الإدارة الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة 1976

-ناصر محمد العبيلي: السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية 1982

-محمد علي شهاب: السلوك الإنساني في التنظيم، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي، القاهرة 1986،

- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الخامسة، 2001

-رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2000.

-فيصل الدحلة، الأداء هو ما بعد التدريب، <http://www.faisal-dahleh.maktoobblog.com> , 01/03/2010

-أحمد السيد كردي، مفهوم الأداء الوظيفي:

[http:](http://www.ayadina.kenanaonline.com/conpics/57137/posts/123651)

[//www.ayadina.kenanaonline.com/conpics/57137/posts/123651](http://www.ayadina.kenanaonline.com/conpics/57137/posts/123651), 10/05/2010.

-شحاده نظمي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000

-أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003

-خالد عبد الرحيم الهيتمي ، إدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000

- عبد الرحمان توفيق، منهج الإدارة العليا، مجالات تقييم الأداء الفعال، ج1، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، الطبعة الثالثة، 2004
- بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الثانية، 2000
- عبود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم السياسية، ط 1، دار التميز للنشر و التوزيع ، دمشق ، 2002 ،
- رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي أساسياته النظرية و ممارسته العلمية، ط 1، دار الفكر المعاصر ،بيروت، لبنان، 2000 ،
- منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي ، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان 2007 ،
- مروان عبد المجيد إبراهيم ، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط 1 ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان، 2000،

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الجلفة

قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

استمارة بحث

الحوافز و تأثيرها على أداء الموظفين بالمؤسسة

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء (وكالة الجلفة)

مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم و عمل

ملاحظة: في اطار اعداد مذكرة الماستر يسعدني أن أطلب منكم الاجابة على الأسئلة الموجودة في الاستمارة بوضع علامة * في الخانة المناسبة.

كما انوه أن معلومات هذه الاستمارة تبقى سرية و لن تستغل إلا لغراض علمية.

السنة الدراسية:

2019/2018

أولاً/ البيانات الشخصية:

1/ الجنس: - ذكر - أنثى

2/ السن: - أقل من 30 سنة - من 30 إلى 40 سنة - أكثر من 40 سنة

3/ الحالة العائلية: - أعزب - متزوج - أرمل - مطلق

4/ المستوى التعليمي: - ثانوي - جامعي - أخرى

5/ الوظيفة الحالية :

6/ عدد سنوات العمل: - أقل من 05 سنوات - من 05 إلى 10 سنوات - من 10 إلى 15 سنة

- أكثر من 15 سنة

7/ الوضعية المهنية: - مثبت - متعاقد - متربص

ثانياً: الحوافز المادية و الأداء:

* الأجر:

8/ ماهي قيمة الأجر الذي تتقاضاه: - أقل من 25000 دج - من 25000 إلى 35000 دج

- من 35000 دج إلى 50000 دج - أكثر من 50000 دج

9/ هل الأجر الذي تتلقاه يلبي احتياجاتك؟ - نعم - لا

10/ هل ما تحصل عليه من أجر يتناسب مع ما تبذله من جهد؟ - نعم - لا

- إذا كان الجواب لا ، فهل يرجع السبب إلى: - ضعف الأجر - ارتفاع مستوى المعيشة - أخرى

11/ هل زاد أجرك منذ التحاقك بالمؤسسة؟ - نعم - لا

12/ هل تساهم الزيادة في الأجر تحسين أداءك؟ - نعم - لا

* المكافآت و العلاوات:

13/ هل سبق لك و أن تحصلت على مكافأة داخل المؤسسة؟ - نعم - لا

14/ ما رأيك في نظام المكافأة المعتمدة في مؤسستك؟ - جيد - متوسط - ضعيف

15/ هل تساهم المكافأة في رفع معنوياتك؟ - نعم - لا

16/ هل توافق على أن المكافأة تدفعك لبذل مزيد من الجهد في العمل؟ - نعم - لا

17/ هل توافق على أن المكافأة تؤثر في عدم تغييبك عن العمل؟ - تؤثر بقوة - نوعاً ما - لا تؤثر

* الخدمات الاجتماعية:

18/ هل تقدم مؤسستك خدمات اجتماعية للموظفين؟ - نعم - لا

19/ هل تستفيد من الخدمات المقدمة؟ - أحيانا - دائما - أبدا

20/ هل الخدمات المقدمة تساهم في زيادة مثابرتك في الاداء؟ - نعم - لا

ثالثا: الحوافز المعنوية و علاقتها بالأداء:

* المشاركة في اتخاذ القرار:

21/ هل يتم اشراكك في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل في المؤسسة؟ - نعم - لا

22/ ما اهمية هذه المشاركة في رأيك؟ - الشعور بالتقدير

- ارتفاع الروح المعنوية

- الشعور بالرضا و الاستقرار

23/ هل تدفعك المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق أهداف المؤسسة؟ - نعم - لا

24/ هل يؤدي اشراكك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك إلى زيادة شعورك بالرضا و الاستقرار في العمل؟

- نعم - لا - نوعا ما

* الترقية:

25/ هل تحصلت على ترقية أثناء عملك بالمؤسسة؟ - نعم - لا

- اذا كانت الاجابة نعم ، فما نوع الترقية التي تحصلت عليها؟ - في الدرجة - في الفئة - كليهما

26/ حسب رأيك على أي أساس تمنح الترقية في مؤسستك؟ - الاقدمية - الكفاءة

- تقييم المشرف - أخرى

27/ هل تؤدي الترقية على اساس الكفاءة إلى الجدية في العمل؟ - نعم - لا - نوعا ما

28/ هل تقييم الأداء بموضوعية يحقق الانضباط في العمل؟ - نعم - لا - نوعا ما

29/ هل العدالة في معايير الترقية تجعلك تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة؟ - نعم - لا - نوعا ما

* التدريب:

30/ هل تنظم مؤسستك دورات تدريبية لفائدة الموظفين؟ - نعم - لا

- اذا كان الجواب بنعم، أين يتم تنظيمها؟ - داخل المؤسسة - خارج المؤسسة

31/ هل تشعر أن أداءك يتحسن بفضل التدريب الذي تلقينته؟ - نعم - لا - نوعا ما

32/ هل لنظام التدريب علاقة بالترقية في هذه المؤسسة؟ - نعم - لا

33/ هل تعتقد أن نظام التدريب في المؤسسة يستجيب فعلا لتطلعات الموظفين؟ - نعم - لا - نوعا ما

34/ هل ترى أن نظام الحوافز داخل المؤسسات يؤدي إلى زيادة الاداء؟ - نعم - لا

35/ هل هناك جوائز سنوية تمنح لأفضل الموظفين في مؤسستك؟ - نعم - لا

36/ هل توجد في مؤسستكم جائزة سنوية لأفضل مصلحة؟ - نعم - لا

37/ هل يطبق في مؤسستكم نظام الخصم من الراتب بالنسبة للموظفين المتغييبين؟ - نعم - لا

38/ هل يطبق في مؤسستكم الانذار الشفوي أو الكتابي بالنسبة للموظفين الذين يخرقون القانون الداخلي للمؤسسة؟

- نعم - لا

39/ هل تطبق في مؤسستكم عقوبة الحرمان من الترقية؟ - نعم - لا

40/ تكلم عن اهم الحوافز المادية و المعنوية في مؤسستكم ، و أثرها على أداء العمل؟

.....
.....
.....
.....

شكرا على تعاونكم