



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور – الجلفة-
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



الحوافز المادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة حالة سونلغاز بحاسي بحبح

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الدكتور:
بورقبة مصطفى.

إعداد الطالبين:
- بوراس عطية
- بوزيدي عمر

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا
مشرفا ومقرا
عضوا مناقشا

جامعة الجلفة
جامعة الجلفة
جامعة الجلفة

د . عزوز محمد
بورقبة مصطفى
العباد ميهوب

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

بعد ان وفقنا الله عزوجل الى اتمام هذا العمل المتواضع
لا يسعني الى ان انقدم بخالص شكرنا وعظيم تقديرنا الى من مد
يد العون لاتمام هذا العمل وتقدم بالنصح والإرشاد والتوجيه
خلال البحث هذا واطمأنا بالذكر أستاذي المشرف

بورقية مصطفى

ما لقيناه منه من حسن المعاملة طيلة اعداد هذا العمل

وشكرا

الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين أهدي هذا العمل إلى:

من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب

إلى من كلت انامله ليقدّم لنا لحظة سعادة

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى القلب الكبير والدي العزيز

إلى من أرضعتني الحب والحنان

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء

إلى القلب الناصع بالبياض والدتي الحبيبة

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي

اخوتي

إلى كل من لم تذكره مذكرتي ولم تنساه ذاكرتي فوقع عن قلبي سهوا أهدي هذا

العمل

عطية

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

ربي أوزعني ان اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والديا وان اعمل صالحا ترضاه
وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" سورة النمل الآية 19.

اللهم لك الحمد كثيرا طيبا مبارك فيه ولك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم
سلطانك ولك الحمد يا رب على أنعمت علينا من قوة وصبر في إنهاء هذا العمل
الى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها من علمتي وكانت معي في
الصعاب لأصل الى ما انا فيه وعندما تكون الهموم اسبح في بحر حنانها لأخفف آلامي

أمي العزيزة

الى من كلل العرق جبينه الى من علمني ان الأعمال الكبيرة لا تتم إلا بالصبر والعزيمة
والإصرار الى والدي حفظه الله وبارك في عمره والبسه ثوب الصحة والعافية ومتعني
ببره ورد جميله ولو نسبيا

الى أخواتي

إلى كل من لم تذكره مذكري ولم تنساه ذاكرتي فوقع عن قلبي سهوا أهدي هذا

العمل

عمر

الملخص:

هدفت الدراسة الى معرفة دور الحوافز المادية حيث تلعب دوراً محورياً في تعزيز الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز. تُحفّز الحوافز المالية الموظفين على بذل جهد إضافي لتحقيق أهداف المؤسسة وزيادة إنتاجيتهم. من خلال تقديم مكافآت مالية منتظمة مثل المكافآت السنوية، العلاوات الدورية، والمكافآت الفورية لتحقيق إنجازات محددة، يشعر الموظفون بالتقدير والاعتراف بمساهماتهم، مما يزيد من رضاهم الوظيفي والتزامهم بالمؤسسة. هذه الحوافز لا تحفز الأداء الفردي فقط، بل تعزز أيضاً العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أكبر. علاوة على ذلك، يمكن للحوافز المادية أن تشجع الموظفين على تطوير مهاراتهم وتحسين كفاءاتهم، مما يؤدي إلى تحسين شامل في الأداء الوظيفي للمؤسسة .

الكلمات المفتاحية: الحوافز المادية، الاداء، المؤسسة.

Résumé:

L'étude visait à connaître le rôle des incitations matérielles, qui jouent un rôle crucial dans l'amélioration des performances professionnelles à Sonelgaz. Les incitations financières motivent les employés à fournir des efforts supplémentaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise et augmenter leur productivité. En offrant des récompenses financières régulières telles que des primes annuelles, des augmentations périodiques et des primes instantanées pour des réalisations spécifiques, les employés se sentent appréciés et reconnus pour leurs contributions, ce qui augmente leur satisfaction professionnelle et leur engagement envers l'entreprise. Ces incitations ne stimulent pas seulement les performances individuelles, mais renforcent également le travail d'équipe et la coopération entre les employés, contribuant ainsi à atteindre les objectifs organisationnels avec une plus grande efficacité. De plus, les incitations matérielles peuvent encourager les employés à développer leurs compétences et à améliorer leur efficacité, conduisant à une amélioration globale des performances professionnelles de l'entreprise.

Mots-clés : incitations matérielles, performance, entreprise

Summary:

The study aimed to understand the role of material incentives, which play a crucial role in enhancing job performance at Sonelgaz. Financial incentives motivate employees to exert extra effort to achieve the company's goals and increase their productivity. By providing regular financial rewards such as annual bonuses, periodic raises, and immediate bonuses for specific achievements, employees feel appreciated and recognized for their contributions, which increases their job satisfaction and commitment to the company. These incentives not only stimulate individual performance but also enhance teamwork and cooperation among employees, contributing to achieving organizational goals more efficiently. Additionally, material incentives can encourage employees to develop their skills and improve their efficiency, leading to an overall improvement in the company's job performance.

Keywords: material incentives, performance, company

الفهرس:

| | |
|---------|--------------------------------------|
| | الملخص: |
| | الفهرس: |
| | فهرس الجداول: |
| | مقدمة: |
| 4..... | 1- الإشكالية: |
| 4..... | 2- الفرضيات: |
| 5..... | 3- أسباب اختيار الموضوع: |
| 5..... | 4- أهمية الدراسة: |
| 6..... | 5- أهداف الدراسة: |
| 6..... | 6- تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة: |
| 7..... | 7- منهج الدراسة: |
| 8..... | 8- الدراسات السابقة: |
| 10..... | تمهيد |
| 11..... | 1- الحوافز: |
| 11..... | 1- تعريف الحوافز: |
| 13..... | 2- أنواع الحوافز: |
| 17..... | 3- أهمية الحوافز |

| | |
|----|-------------------------------------|
| 18 | 4- فوائد الحوافز |
| 19 | 5- نظريات الحوافز |
| 23 | 6- العوامل المؤثرة على نظام الحوافز |
| 24 | 7- شروط نجاح نظام الحوافز |
| 26 | II- الأداء: |
| 26 | 1- تعريف الأداء |
| 26 | 2- أهمية الأداء |
| 27 | 3- محددات الأداء |
| 29 | 4- خطوات تحديد معدلات الأداء |
| 30 | 5- خصائص معدلات الأداء |
| 31 | 6- قياس الأداء |
| 32 | 7- طرق تقييم الأداء |
| 34 | - خلاصة الفصل |
| 36 | 1- التعرف بشركة سونلغاز: |
| 40 | 2- الهيكل التنظيمي لسونلغاز |
| 43 | 3- تقديم الاستبيان الاستمارة |
| 43 | 3-1- عينة البحث: |
| 43 | 3-2- تقديم الاستبيان: |
| 44 | 4- تحليل نتائج الاستبيان |

| | | |
|----|-------|-----------------------------|
| 78 | | 5- اختبار الفرضيات والنتائج |
| 81 | | الخاتمة |
| 84 | | قائمة المصادر والمراجع: |
| 87 | | الملحق: |

فهرس الجداول:

- جدول 1: يوضح الجنس لموظفي المؤسسة 45
- جدول 2: يبين سن الموظفين في المؤسسة 45
- جدول 3: يوضح الحالة المدنية لموظفي المؤسسة 46
- جدول 4: يمثل المستوى التعليمي لموظفي المؤسسة 46
- جدول 5: يبين سنوات الأقدمية لموظفي المؤسسة 47
- جدول 6: يوضح دور الترقية في ابراز القدرات العاملين 48
- جدول 7: يوضح مدى ارتباط الأهداف المرتبطة بالترقية بدافعية العاملين 49
- جدول 8: إبراز دور الفرص في زيادة مستوى التحفيز 50
- جدول 9: يوضح دور الترقية في زيادة من الرضا الوظيفي 51
- جدول 10: يظهر الحصول على المكافأة على الأداء المتميز 52
- جدول 11: يظهر الحصول على الترقية أثناء العمل 53
- جدول 12: يظهر ان معظم الترقيات تمنح على الجدارة والمثابرة 54
- جدول 13: يوضح ان نظام الترقيات يساعد في تحسين الأداء الوظيفي 55
- جدول 14: يوضح ان نظام الترقيات واضح للعاملين 56
- جدول 15: يوضح مدى استفادة الموظفين من الترقية 57
- جدول 16: يوضح مدى إنجاز الأعمال دون أخطاء 58
- جدول 17: يوضح مدى انخفاض التأخير عن العمل 59
- جدول 18: يوضح مدى عد تغيب عن العمل دون الحاجة او ظروف قاهرة 60
- جدول 19: يوضح مدى بذل الجهد لتأدية العمل 61
- جدول 20: يظهر تحسن في اداء العمل 62
- جدول 21: يظهر مدى القيام بالإبداع في العمل 63

- جدول 22: يوضح مدى قيام الموظف باستشارة المدير64
- جدول 23 : يوضح محاولة التفوق على الزملاء65
- جدول 24: يوضح مدى تقبل الموظف لقتراحات المدير66
- جدول 25: يوضح مدى تقديم العون للزميل لإنجاز العمل67
- جدول 26: يوضح أن المؤسسة تقدم خدمات اجتماعية68
- جدول 27: يوضح مدى توفير المؤسسة للنقل العمال69
- جدول 28: يوضح مدى توفير المؤسسة للتأمينات الصحية70
- جدول 29: يوضح مدى تقديم المؤسسات إعانات للعمال في الأعياد71
- جدول 30: يوضح مدى تقديم المؤسسة لإعانات في الدخول المدرسي72
- جدول 31: يوضح الاستفادة من الخدمات الاجتماعية73
- جدول 32: يوضح أثر الاستفادة من الخدمات الاجتماعية على الأداء في العمل74
- جدول 33: مدى مساهمة الخدمات المقدمة في زيادة الأداء75
- جدول 34: الشعور بالرضا من الخدمات المقدمة76
- جدول 35: يوضح أن الخدمات الاجتماعية تساهم في تقليل الغياب وزيادة الإنتاج77

مقدمة

مقدمة:

يعد العامل البشري هو أهم العوامل لمؤثرة على نجاح المؤسسات والمنظمات المختلفة لتأثيره المباشر على جودة أداء المنظمة، مما أدى إلى أن يكون الاهتمام بإدارة الأفراد ورفع مستوى إدارة الموارد البشرية وتوجيه الموارد لخدمتها من أولويات المنظمات. فالموارد البشرية تعتبر اليوم أهم من يحقق للميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، لاسيما في مجالات إنتاج المعرفة وتقنياتها ووسائل الاتصال الحديثة. فقد شهدت العقود الثلاثة الأخيرة توجهاً بظاهرة الاستثمار المعرفي لدى العاملين وتنمية الموارد البشرية عالية التأهيل والتمكين بقصد امتلاك رأس المال المعرفي والفكري.

وما يميز المنظمات هو كفاءة الأداء الوظيفي بها، وهو سبب بقاء واستمرار المنظمة، لذلك أصبح من الضروري لأي منظمة الحصول على موارد بشرية كفؤة، ولابد من توفير العاملين القادرين على تحقيق أهداف المنظمة بالتقاني في العمل الجاد والإخلاص فيه مما يؤثر وبشكل مباشر على رفع أداء المنظمة بشكل عام، وتحقيق أهدافها.

كما لابد للمنظمة من أن ترد الجميل لهؤلاء العاملين بتحفيزهم على الاستمرار في الأداء الجيد الفعال. ولقد حظي موضوع الحوافز باهتمام العديد من علماء السلوك الإداري، ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز بشتى أنواعها المادية والمعنوية واحدة من أهم المتغيرات المستقلة الإيجابية في الدافعية للعمل.

وتنقسم الحوافز إلى نوعين هما: الحوافز المادية والتي تتمثل في المكافآت المالية والهدايا والدرجات والعلاوات الاستثنائية التي تمنح للموظف نظير قيامه بعمل مميز أو جهد واضح للنهوض بالمنظمة، والنوع الثاني هي الحوافز المعنوية وتتمثل في عبارات وخطابات الثناء والشكر والتقدير الموجهة للعاملين. وربما يعتقد البعض أن الحوافز المعنوية لها تأثيراً محدوداً مقارنة بالحوافز المادية، ولكنها تعطي انطبعا بوجود تعزيز لكل عمل جيد يقوم الموظف بتنفيذه.

وقد ارتأينا في رسالتنا اعتماد مقدمة وثلاث فصول:

حيث تناولنا في الفصل الأول وهو الاطار النظري تناولنا فيه الإشكالية والفرضيات وأهمية الدراسة وفي الفصل الثاني تم تعريف الحوافز وانواعها وأهميتها وتعريف الأداء وأهميته وتقييم الأداء وفي الفصل الثالث تم التطرق الى الجانب التطبيقي وفي الأخير تطرقنا إلى الخاتمة وفيها وضعنا اهم النتائج.

الفصل الأول:

الإطار النظري والمفاهيمي

للدراسة

1- الإشكالية:

إن عدم توافر الحوافز المادية المناسبة للموظف المجتهد في عمله قد يؤثر تأثيراً سلبياً على أدائه المستقبلي، ويسهم في ضعف إنتاجيته وبالتالي يقلص فرصة تحقيق الأهداف التي حددتها المنظمة مسبقاً. ولعل هذا يبرز أحد جوانب أهمية الحوافز بشكل عام لرفع مستوى أداء الموظف. ويجب أن نراعي أن أهمية وطبيعة الحوافز تختلف من فرد إلى آخر وذلك حسب الجنس والعمر والمنصب الوظيفي والمستوى المعيشي والعلمي، وما إلى ذلك من متغيرات. كما أن الحوافز تختلف من منظمة إلى أخرى، وذلك حسب النشاط والعمل الذي تمارسه تلك المنظمة، ولذلك يجب على المنظمة أن تدرس كل شريحة من شرائح العاملين لمعرفة حاجة كل مستوى من الحوافز، مادية كانت أو معنوية بحاجة إلى مستوى معين من تلك الحوافز لرفع مستوى الأداء ولتحفيزهم لبذل أقصى جهد. وهو ما يجعلنا نتساءل (الإشكال التالي):

هل توجد علاقة بين الحوافز المادية وتحسن أداء العاملين داخل المؤسسة؟

2- الفرضيات:

الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز المادية وأداء العاملين داخل المؤسسة؟

الفرضية الأولى:

- للترقيات علاقة ارتباطية بأداء العاملين داخل المؤسسة.

الفرضية الثانية:

- للخدمات الاجتماعية علاقة ارتباطية بأداء العاملين داخل المؤسسة.

3- أسباب اختيار الموضوع:

أسباب ذاتية

- كون الموضوع يصب في مجال تخصصنا.
- إثراء رصيدنا المعرفي عن هذا الموضوع.

أسباب موضوعية

- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة حول الحوافز المادية وتحسين الأداء الوظيفي.
- التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية على أداء العاملين .

4- أهمية الدراسة:

الحوافز المادية تعتبر من أبرز الركائز التي تلجأ إليها المؤسسات لتعزيز قدرات موظفيها، فهي تمثل عنصراً أساسياً يجب الاهتمام به لضمان استمرارية الأداء المتميز. يجب على الشركات توفير الظروف والمحفزات المناسبة التي تعزز رغبة الموظفين في تحقيق أداء متميز في مجال عملهم. بالتالي، تعتبر الحوافز أحد العوامل الرئيسية التي تشجع الموظفين على بذل جهد إضافي وتحسين أدائهم، مما يرتبط بشكل مباشر بأدائهم العام وفعاليتهم في العمل. وبالطبع، فإن الحوافز الجيدة تسهم في تعزيز الروح المعنوية للموظفين، مما ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم، بينما يمكن أن تؤدي الحوافز السيئة إلى تدهور الأداء وتقليل الإنتاجية. لذا، فإن فهم وتطبيق نظام الحوافز الملائم يعتبر أمراً حيوياً للمؤسسات، حيث يسهم في تحسين واستمرارية أداء موظفيها وبالتالي تحقيق أهدافها الاستراتيجية بنجاح.

5- أهداف الدراسة:

- فهم مدى تأثير الحوافز المالية على مستوى أداء الموظفين في المؤسسة.
- مقارنة تأثير الحوافز المادية على الأداء بين الأقسام المختلفة في سونلغاز.
- تحديد العوامل التي تؤثر على فعالية الحوافز في كل قسم.
- تقديم توصيات مستندة إلى البيانات والدراسات لتحسين نظام الحوافز المادية في المؤسسة.

6- تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة:**• التحفيز:**

أنه مجموعة الإجراءات التي تقوم بها الإدارة لتحسين الأداء لدى موظفيها، وتشمل إجراءات التحفيز المادية، والمعنوية، والاجتماعية.

• الحوافز المادية:

أنه مجموعة الإجراءات المتمثلة بزيادة الراتب السنوية، والزيادة الاستثنائية على الراتب، والمكافآت، وبدل تنقلات، وبدل سكن، وما إلى ذلك.

• الأداء الوظيفي

العمل الذي يقوم به العامل أو الموظف بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ومن مستوى جودة معين، ويؤدي بطريقة معينة.

• تقييم الأداء

أن مفهوم تقييم الأداء يشير إلى تقدير كفاءة أداء العاملين لعملهم وتصرفاتهم فيه، ومدى صلاحيتهم في النهوض بأعباءه، حيث تقدير مستوى كفاءتهم وفعاليتهم ومدى التحسن أو التراجع الذي راق مسيرتهم عبر فترة زمنية محددة.

7- منهج الدراسة:

في مجال العلوم الاجتماعية، تعدّ مناهج البحث متعددة ومتنوعة، حيث يعتمد اختيار المنهج المناسب على طبيعة الظاهرة المدروسة والأهداف المراد تحقيقها، بالإضافة إلى المعلومات المتوفرة وقدرات الباحث. يُعرف المنهج على أنه الأسلوب الذي يتبعه الباحث لتحديد خطوات بحثه، حيث يهدف إلى الكشف عن الحقيقة باستخدام مجموعة من القواعد العامة التي تحدد سير العملية البحثية.

من بين المناهج المستخدمة بشكل شائع في البحوث الاجتماعية هو المنهج الوصفي، الذي يتيح وصف الظاهرة المدروسة بشكل دقيق وتصويرها كميًا، كما يسعى إلى تحليل وتفسير النتائج المستخرجة. يتميز المنهج الوصفي بقدرته على تقديم تصوّر دقيق وشامل للواقع المدروس، وذلك من خلال جمع وتحليل البيانات بشكل منظم ومنطقي.

بالتالي، يُعتبر المنهج الوصفي أداة قيّمة في البحوث الاجتماعية، حيث يساهم في فهم وتحليل الظواهر الاجتماعية بشكل شامل ودقيق.

ويتضح اعتمادنا على المنهج من اختيارنا المنهج الوصفي باعتباره الأنسب والملائم وذلك من خلال الوقوف على هذه الظاهرة الاجتماعية ألا وهي ظاهرة الحوافز المادية وعلاقتها بالاداء التي شهدتها مؤسسة سونلغاز باعتبارها محل الدراسة الميدانية، وذلك رغبة في وصفها وصفا دقيقا وتحليلها سواء على المستوى الكيفي أو الكمي ثم تفسيرها حتى يتم الوصول إلى نتائج.

8 - الدراسات السابقة:

نظراً لأهمية الدراسات السابقة المتمثلة في إثراء الإطار النظري بالمعلومات، وربطه مع الجانب الميداني، والإفادة منها في المنهجية، وفي تطوير وصياغة أداة الدراسة الحالية، فقد تم تقسيم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفقاً للتسلسل التاريخي لها من الأحدث إلى الأقدم كآتي:

1. دراسة الفارس (2011م) بعنوان: أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة.¹

هدفت إلى توضيح كل من مفهومي سياسات التحفيز والولاء التنظيمي نظرياً بالاعتماد على ما ورد في هذا الشأن بالأدب الإداري، وتبيان العلاقة بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من موظفي أربع مؤسسات عامة، بلغ عددهم 324 موظفاً وموظفة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بذلك أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود إجماع في رؤى الموظفين على مفهوم السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي، وانقسام الموظفين على درجة وجود الولاء التنظيمي، وأشارت أيضاً إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين التحفيز والولاء التنظيمي، وبالتالي الأداء الوظيفي، كما وأشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات: المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بنشاطات التدريب والتطوير المستمر للموظفين؛ بهدف تحفيزهم ليكونوا جزءاً من التنظيم وثقافته، إن هذا سوف يساعد الموظف على تطوير قدراته وإحساسه باهتمام العمل به ويزداد بذلك اهتمامه وارتباطه بالمنظمة.

¹ سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 17، العدد 1، جامعة دمشق، 2011.

2- دراسة عودة وعود (2011م)، بعنوان "تأثير الحوافز على العاملين في مشفى نابلس التخصصي".¹

هدفت إلى التعرف على نوعية الحوافز المقدمة للعاملين بمشفى نابلس التخصصي، ومدى رضا العاملين عن نظام الحوافز المتبع، كما هدفت إلى التعرف على العلاقة بين نظام الحوافز ورضا العاملين، إضافة إلى دراسة أهمية تجديد نظام الحوافز من أجل رفع مستوى أداء العاملين ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي من أجل التعرف على تأثير الحوافز على العاملين في مشفى نابلس التخصصي، كما استخدم الباحثان استبانة وُرعت على عينة قدرها 75 عاملاً، حيث أشارت النتائج إلى تدني مستوى الحوافز المادية والمعنوية، كما أنه لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة المستقلة: (الحوافز المادية والحوافز المعنوية) وأداء العاملين في مشفى نابلس التخصصي.

3- دراسة جوادي حمزة 2010 بعنوان: الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية.² ولقد استعمل الباحث المنهج الوصفي معتمداً في دراسته على الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، الوثائق والسجلات التقنيات تحليل البيانات، ولقد قام بدراسة في المؤسسة الصناعية للسמיד والدقيق - السمباك - بولاية سطيف ولقد أجريت دراسته على عينة عددها 68 من مجموع 338 ما يقابل 20% موزعين على 16 مصلحة وهي عينة عشوائية، توصلت الدراسة الى جملة من النتائج وهي:

• أن الأجور التي يتقاضاها العمال غير كافية بالإضافة الى أن الجهد المبذول أكثر من الأجر.

• تعتمد المؤسسة على التحفيز السلبي المتمثل في العقاب والتهديد لتحقيق أهدافها ومصالحها.

¹ عودة محمود وعود بكر، تأثير الحوافز على العاملين في مشفى نابلس التخصصي، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2011.

² جوادي حمزة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية، مذكرة ماجستير غير منشورة في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة سطيف، الجزائر، 2005-2006.

- تبذل الإدارة جهدا كبيرا من أجل الحفاظ على مناصب العمال من خلال إبقاء المؤسسة على حالها وعدم خصوصيتها أو بيعها، وهذا ما يشكل دعما معنويا للعامل ويرفع معنوياته.
- لم تستفد هذه الهيئة من عمليات تكوينية وهذا ما يقلل الروح المعنوية.
- ان العمل الذي يقومون به يحقق لهم الحاجات المعيشية فقط وبذلك فهم مرتبطون بمؤسستهم عن طريق علاقة مادية فقط نتيجة عدم تحقيق الحاجات.

الفصل الثاني:

الحوافز المادية والأداء

تمهيد

لقد حظي موضوع الحوافز باهتمام العديد من علماء السلوك الإداري ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز يشتمل أنواعها المادية والمعنوية واحدة من أهم المتغيرات المستقلة الإيجابية في دافعية العمل.

في حين أن الأداء الوظيفي يحظى بأهمية مرموقة في العملية الإدارية إذ يتم تحسين الأداء بتطبيق سياسات التحفيز كوسيلة لدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، ولجعل المرؤوسين يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر ما يدفع المرؤوسين للعمل بفعالية، فينعكس ذلك على الأداء الوظيفي.

1- الحوافز:

الحوافز هي محفزات تهدف إلى تشجيع الأفراد على تحقيق أهداف محددة أو تحسين أدائهم في مجال معين. يتم استخدام نظم الحوافز في مختلف السياقات، سواء في البيئة العملية، التعليم، أو حتى في المجتمعات. تهدف هذه الحوافز إلى تحفيز السلوك المرغوب وتعزيز الأداء الفردي والجماعي.

1- تعريف الحوافز:**1-1- لغة:**

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

1-2- اصطلاحا:

تعرف الحوافز بصورة عامة بأنها " مجموعة العوامل المادية والمعنوية التي تثير رغبات الأفراد وتقوم سلوكياتها وتجذبهم لداء العمال المشروعة بكفاءة وفاعلية " أو هي " الجزء المادي والمعنوي الذي يحصل عليه الفرد مقابل ما يبذله من أعمال تميزه عن غيره من الأفراد أو بمعنى آخر هي عبارة عن المؤثرات الخارجية التي تدفع العامل سواء كان مديرا أو منفذا نحو بذل جهد أكبر في عمله والامتناع عن الخطأ فيه"¹.

¹ إبراهيم الفقي: قوة التحفيز، دار ثمرات للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة مصر، 2011، ص 15.

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

ويعرف علي سلمي الحوافز " أنها مثيرات تحرك السلوك الإنساني و تساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد"².

ويعرفها أحمد ماهر "بأنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز يسمى الحافز أو المكافأة ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة من خلال مدير إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين قادر على قياس أداء العاملين لديهم حيث يكون الحافز على قدر الكفاءة في الأداء"³.

فمدير الإدارة أو رئيس قسم الرواتب مسئول عن تصميم أنظمة الحوافز، وتصميم أنظمة قياس الأداء لتحديد أي أداء يستحق حافز، ويساعد في ذلك المديرين التنفيذيين باعتبارهم هم المسئولون عن الأداء الفعلي للعاملين. كما أن على المديرين التنفيذيين أن يحتفظوا بسجلات منتظمة تحدد أحقية العاملين في هذه الحوافز وتحسيس العاملين للحصول على المزيد من الحوافز وعلى مدير إدارة الموارد البشرية.

وقد أوضح الكاتب عبد الرحمان الهبتي أن عملية التحفيز " هي إدراك و استقبال للمؤثر الخارجي و توجيهه نحو عملية الدفع الإيجابي أو السلبي اعتمادا على طبيعة الإدراك و الفهم لطبيعة المؤثر الخارجي من وكما يعرفها عادل الجودة: بأنه مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين أيا كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد وكفاءة لرفع مستوى العمل كمًا ونوعًا".⁴

¹ هاني خلف الطروانة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع ط1، عمان الأردن، 2012، ص 39.

² علي سلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة مصر 2001، ص 22.

³ هيثم العاني: الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2007، ص 16.

⁴ المرجع نفسه، ص 17.

وحيث تعرف أيضا بأنها: حالة من الطاقة التي تظهر في المنظمات والتي تخل بالتوازن التنظيمي ومن ثم يجب إشباعها أي استعابها حتى لا تسبب نتائج سلبية.¹

وكذلك هي تشجيع الأفراد واستنهاض أهدافهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بالتأثير الخارجي على الفرد، ويعرض عليه أجرا مقابل القيام بعمل أكثر، لكن نجاح هذه العملية يتوقف على العوامل الداخلية تتمثل في وضعية الفرد نفسه.²

وهي الحوافز ذات الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي كالأجر والراتب والعلاوات والقروض والإعلانات والتعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية، ويشمل الحافز المادي كل من الأجر وملحقاته وكل ما يحصل عليه الموظفون من مزايا وحقوق.

2- أنواع الحوافز:

2-1- من حيث طبيعتها:

وتنقسم إلى قسمين:

- الحوافز المادية: الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، وهي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى كفايتهم، ومن هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات، والمشاركة في الأرباح، والمكافآت عن الاقتراحات .

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

¹ طاهر محمود الكلالدة: تنمية وإدارة المورد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ط1، الأردن، 2008، ص 45.

² المرجع نفسه، ص 46.

- الحوافز المعنوية: إن فلسفة الحافز المعنوي وضعت على أساس العنصر البشري هو أهم عناصر الإنتاج، بحكم أنه العنصر القادر على العطاء باستمرار وعلى التطور والإبداع أيضاً لذلك يجب معاملته بإنسانية وإشعاره بأنه جزء من المؤسسة.¹

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

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

2-2- من حيث الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدون:

وينقسم إلى قسمين:

- التحفيز الفردي:

وهي تتمثل في كافة الحوافز المادية أو المعنوية والايجابية أو السلبية الموجهة لموظف معين دون غيره وذلك لتصرف أو سلوك معين كالإنذار والمكافئة والحسم وغير ذلك، وتختص هذه الحوافز بالمجهود الفردي للأفراد أي لا تشمل الجماعات مثلاً أن تمنح مكافئة مالية لأفضل موظف أو بتوجيه خطاب شكر لكل فرد حقق قدراً عالياً من الإنتاج أو الأداء وهذا النوع من الحوافز يخلق جواً من التنافس داخل أفراد المجموعة مما يدفعهم للمزيد من الأداء الجيد.²

¹محمد فتوح: إدارة المورد البشرية، دار النشر والعلوم، ط1، حلب، سورية، 2009، ص 40.

²موسى خليل: الإدارة المعاصرة الوظائف والممارسات، دار المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت 2005،

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

ويرجع الأصل في إيجاد التحفيز الفردي إلى فريدريك تايلور والذي كان يسعى إلى التوفيق بين متناقضين أساسيين هما زيادة أرباح أصحاب المشهورات وفي نفس الوقت زيادة أجور العاملين ورفع كفاءتهم عن طريق استخدام محفزات فردية، فالحوافز الفردية يجب أن تستخدم في حالة إمكان وجود علاقة بين مقدار الجهد الذي يبذله العامل وكيفية إنتاجه.¹

- التحفيز الجماعي:

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

- تشجع العاملين على التوعية ومساعدة العمال الجدد على الاندماج في المجموعة .
 - لا يتحمل الفرد المسؤولية الكاملة في الخسائر التي يصعب تحديد المسؤولية الفردية.
- هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين ومن أمثلتها المزايا العينية، والرعاية الصحية والرعاية الاجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية، أو قسم واحد، أو إدارة واحدة لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الإدارة والإنتاجية، وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية.²

¹ داوود معمر: منظمات الأعمال (الحوافز والمكافآت)، مرجع سابق، ص 21.

² موسى خليل: الإدارة المعاصرة الوظائف والممارسات، مرجع سابق، ص 24.

2-3- من حيث أثرها أو فاعليتها:

وتنقسم إلى قسمين:

- حوافز إيجابية:

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

فالحوافز الإيجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز والأداء فاستخدام الحافز عندما يحقق العامل إنجازاً متميزاً وجيداً يؤدي بالضرورة إلى الاستمرار في تحقيق مزيد من الانجاز في الأداء وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب، فالمكافأة على سبيل المثال لا تكون قادرة على التأثير الإيجابي في السلوك ما لم يتوفر شرطان هما:¹

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

- حوافز سلبية:

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه ومن أمثلة السلوك السلبي التكاثر والتساهل والإهمال وعدم الشعور بالمسئولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز

¹ داوود معمر: منظمات الأعمال (الحوافز والمكافآت)، مرجع سابق، ص 22.

السلبية، والحوافز السلبية تستخدم العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب فيه .

3- أهمية الحوافز

تعتبر الحوافز أداة طبيعة ومهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي منظمة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو المنظمة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها ونحو الإنتاجية وعملياتها. ومن أهم ما يمكن أن تقوم به الحوافز نذكر ما يلي:¹

1. المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية، مما يحقق هدفا إنسانيا في حد ذاته، وغرضا رئيسيا له انعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد، وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المنظمة وإدارتها ومع أنفسهم.

2. المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها، وتعزيز التماسق بينهما بما ينسجم وأهداف المنظمة وتطلعاتها وسياستها وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.

3. المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه ... الخ

4. تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف العاملين.

5. المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وسياستها، وتعزيز قدراتهم وميولاتهم التكيفية معهم، لأنّ العاملين كثيرا ما يسيئون فهم الإدارة ويخضعون ممارستها إلى تفسيرات كثيرا ما

¹ منال طلعت محمود: أساسات علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر 2003، ص 81.

تكون خاطئة، مما يولد مناخا ملبدا بسوء الفهم والعداوة والسلبية بين الطرفين، وبصورة تنعكس سلبيا على المنظمة والعاملين معا، وقد تكون مدمرة أحيانا.¹

6. تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين بما يضمن نتيجة ازدهار المنظمة وتفوقها
7. المساهمة في تحقيق آلية أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها وتجد المنظمة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين.

ولسلامة عملية التحفيز ونجاحها، يفترض الإلمام الجيد بمنظومة الاحتياجات والدوافع التي تحكم سلوك كل فرد، مع الأخذ بالاعتبار الفروق الفردية بين الأشخاص والبدائل بين أولويات هذه المنظومة حسب التغيرات في بيئتهم الداخلية والخارجية، كما أنه من الضروري إدراك أن الحوافز لا توجّه بالضرورة لتحفيز دافع إيجابي يسعى لتحقيق حاجة معينة، وإنما قد توجه لإزالة إحدى الدوافع السلبية، أو لحل إحدى المشاكل التي يواجهها الأفراد، فالعمل على إزالة الخوف من فقدان الوظيفة، أو من النقل إلى أحد الفروع النائية أو ... يناظر في أهميته وربما يزيد (حسب طبيعة كل دافع) منح العامل زيادة سنوية أو مكافآت ما أو غير ذلك.²

4- فوائد الحوافز

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

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

¹ عبد العزيز شنيق، الحوافز والفاعلية التنظيمية، رسالة ماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر 2007، ص 32 .
² داوود معمر: منظمات الأعمال (الحوافز والمكافآت)، مرجع سابق، ص 24.

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

5- نظريات الحوافز

لقد شغل موضوع التحفيز الأفراد وأثره على بال الباحثين منذ بدء العمل النظم في الحياة وكانت أهم الجهود في هذا المجال من خلال العقود الماضية مبنية على نظريات ومن خلال هذه الفترة تطورت النظريات وتتمثل في:¹

1-نظريات الثواب والعقاب:

يعتبر أسلوب الثواب والعقاب في التحفيز من أقدم الأساليب المعروفة في التحفيز، وهذا الأسلوب التقليدي يقوم على أساس مكافأة الأفراد إما التصريف أو الزيادة الأجور أو المدح أو العقاب عن طريق التوبيخ أو الطرد وخوف العامل من العقاب ورغبته في الحصول على المكافآت ، كثير من الكتاب الأوائل ومنهم رواد المدرسة العلمية ركزوا على أهمية الحوافز المادية في تحفيز الأفراد هو من خلال ذلك حاول "تاييلور" وضع نظام أجر فعال يزيد من تحفيز الأفراد إلا أنه بالرغم من الأساس العقلاني لمبدأ الحوافز المادية أن كثير من الكتاب السلوكيين ركزوا على سعي الفرد لإشباع حاجات أخرى عند الحاجات الاقتصادية ومن أهم المحاولات لتصنيف هذه الحاجات هي ما يسمى بنظرية سلم الحاجات.²

¹ محمد فلاح صلاح: إدارة المورد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004، ص 98.

² سامية خرفاش: أثر الحوافز على مستوى الكفاءة الإنتاجية، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال قسم كلية العلوم التجارة، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر 2003، ص 67.

2-نظريات الحاجات:

وتتضمن النظريات التالية:

أ-نظرية سلم الحاجات: من روادها " ابرهام ماسلو" وهي من أكثر نظريات التحفيز شيوعا وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة وتقوم هذه النظرية على مبدئين أساسيين :

* أن حاجات الفرد مدنية ترتيبا تصاعديا على شكل بحسب أولويتها للفرد.

* أن حاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وحفزه أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر على سلوك الفرد وبالتالي ينتهي دورها في عملية التحفيز.

-لقد صنف " ماسلو " الحاجات الإنسانية في خمس فئات بحسب أولويتها:¹

ب-الحاجات الفسيولوجية : وهذه تمثل الحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الإنسان واستمرارية على قيد الحياة كالطعام والماء والجنس والهواء والحاجات إذا لم تكن مشبعة.

ج-حاجات الأمن والسلامة: تتضمن هذه الحاجات الضرر من الأخطار والمتعلقة بضمان استمرارية العمل للفرد لضمان استمرار الدعم المادي الضروري للفرد للمحافظة على مستوى معين من الحياة المعيشية.

د-الحاجات الاجتماعية: تتبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعيا بطبيعته ويعيش ضمن جماعة ويتفاعل معها وتشمل حاجات تكوين العلاقة والحب نحو الحاجات أعلى وبعيدة عن الحاجات الأولية،

هـ-حاجات التقدير واحترام الذات: هذه الحاجات تتضمن الحاجة إلى الشعور بالأهمية من قبل الآخرين واحترام الذات الذي يمكن الحصول عليه من خلال الكفاءة والمنافسة والاستقلالية والمراكز واعتراف الآخرين بقيمة الفرد وقدرته على الوصول إلى مراكز عليا والحرمان من

¹ هيثم العاني: الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافئات، مرجع سابق، ص 56.

تقدير الذات يخلق نوعاً من الشعور وعدم القدرة على عمل أي شيء وهذا يخلق الضجر والحرمان عند الفرد.

و- حاجات تحقيق الذات: يشير "ماسلو" إلى مفهوم هذه الحاجات بأنها حاجة الفرد أي أن يكون ماهر وقادر على الوصول إليه بناءً على القدرات والكفاءات لديه. فإذا كان الفرد يظن بأنه يستطيع أن يكون مديراً ناجحاً فإنه يجب أن يعطى مثل هذه الفرصة، وإشباع الحاجات برأي "ماسلو" يعتبر أقصى ما يعبر إليه الفرد وما يأتي ذلك بهذا إشباع الحاجات السابقة كلها أن جوهر نظرية ماسلو لا يعتمد على ترتيب هذه الحاجات بحسب أولويتها لذلك الفرد.¹

3- نموذج العاملين لهيرزبيرج:

طور هيرزبيرج نموذج العاملين في عام 1957، بعد أن قام بإجراء مقابلات مع مجموعة من العاملين، بغرض تحديد أسباب الرضا، وعدم الرضا الوظيفي. فوجد أن الموظفين يمكن تحفيزهم من خلال عاملين:

العامل الأول: أمور صحية، توجد في الوظيفة، وتمنع حدوث حالة عدم الرضا مثل الراتب، نوعية الإشراف، سياسات الشركة، ظروف العمل المادية، العلاقة مع الآخرين، الأمان الوظيفي.

العامل الثاني: أمور تحفيزية توجد في الوظيفة وتؤدي إلى الرضا الوظيفي مثل فرص الترقية فرص النمو والتطور، التقدير المسؤولة، الإنجاز.²

4- نظرية العدالة:

أسس النظرية عالم إداري يدعى آدمز في عام 1965 ومحوها أن الناس يمكن تحفيزهم بشكل أفضل إن تم معاملتهم بإنصاف وعدالة، والعكس صحيح، فإن عدم الإنصاف في معاملتهم سيؤدي إلى تثبيطهم، والإنصاف يعني معاملة الجميع بشكل عادل ومن الضروري

¹ نعيم إبراهيم الظاهر: تنمية الموارد البشرية، دار عالم الكتب الحديثة للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص 42.

² سنان الموسوي: إدارة المورد البشرية والتأثيرات العولمة عليها، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، ط1، 2006، ص 59.

ملاحظة أن الإنصاف لا تعني المساواة ، فعندما يعامل الجميع بشكل متساوي يعني ذلك عدم إنصاف بعض العاملين الذين قاموا بعمل أفضل من غيرهم، وبالتالي يستحقون مكافآت ، أو معاملة أفضل. وتقسم هذه النظرية الإنصاف إلى نوعين: إنصاف في التوزيع وإنصاف في الإجراءات الأول يتعلق بالتوزيع العادل للمكافآت المتعلقة بالأداء ، أما الثاني فيتعلق بسياسات وإجراءات الشركة كالترقيات والعقوبات وتقييم الموظفين.¹

5-نظرية مكلياند في الحاجات:

إن مساهمة مكلياند في عملية فهم الحفز الإنساني تتلخص في تحديده لثلاثة أنواع من الحاجات الأساسية التي تؤثر على الحفز هي:
أ-الحاجة إلى السلطة: لقد وجد الباحث هنا بأن الفرد الذي عنده حاجة قوية للسلطة يميل دائماً لممارسة التأثير والرقابة القوية وعادة ما يسمى هذا التخصص إلى الحصول على مناصب قيادية.

ب-الحاجة إلى الانتماء: إن الأفراد الذين عندهم حاجة قوية للانتماء يتولد لديهم شعور بالبهجة والسرور عندما يكونوا محبوبين من قبل أشخاص آخرين ويشعرون بالألم إذا تم رفضهم من قبل الجماعة التي ينتمون إليها ويميل هؤلاء الأشخاص إلى بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين.

ج- الحاجة للإنجاز: هذا يعني أن الأفراد الذين توفر لديهم الحاجة القوية للإنجاز يكون عندهم رغبة قوية للنجاح وخوف من الفشل وهم يحيون التحدي ويضعون لأنفسهم أهدافا كبيرة ليس من المستحيل الوصول إليها عن فهم هذه الحاجات الثلاثة وإدراكها مهم للإدارة في المنشآت الاقتصادية حتى تستطيع تنظيم أعمالهم التعامل بطريقة جيدة لأن أي منشأة وحدة إدارية تمثل مجموعة من الأفراد تعمل معا لتحقيق أهداف معينة.²

¹ محمد فتوح: إدارة المورد البشرية، مرجع سابق، ص 89.

² سعاد نانف برنوطي: إدارة المورد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل للنشر، ط2، عمان الأردن، 2004، ص 76.

6- نظرية التوقعات:

في عام 1914 تقدم فيكتور فروم بنظرية لتفسير جوهر هذه النظرية أن الرغبة والميل للعمل أو بطريقة معروفة يعتمد على قوة التوقيع بان ذلك العمل او التصرف يتبعه نتائج معينة كما يعتمد على رغبة الفرد في قبول تلك النتائج.

4- النظرية الكلاسيكية: نشأة النظرية نتيجة للتطور الطبيعي لمبدأ الإدارة العلمية التي نادي بها فريدريك تايلور في الحاجات المادية فقط.¹

6- العوامل المؤثرة على نظام الحوافز

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على فعالية نظام الحوافز وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:²

- التبعية، بحيث يكون التحفيز مباشرا للعمل قدر المستطاع .
- حجم الحافز ونوعه وحجم العمل والتناسب بينهما .
- إدراك العاملين لسبب التحفيز أو أهدافه التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، بمعنى إدراك المحفز لما حفز له .
- الثبات، بمعنى أنه إذا حفز العامل في مجال معين ولم يحفز في مجالات أخرى، فالحافز غير ثابت .
- إضافة إلى هذه العوامل فإن هناك بعض النقاط الأساسية التي تؤدي إحباط العاملين. ومنه يؤثر سلبا على فاعلية نظام الحوافز وهي: عدم الإستقرار، الإذلال وسوء المعاملة، الآمال الكاذبة، الروتين، ضعف نواتج العمل، الأهداف المتعارضة، كثرة توجيه اللوم. المحاباة، السلوك الشخصي السلبي للرئيس .

¹ محمد فلاح صلاح: إدارة المورد البشرية، مرجع سابق، ص 96.

² علي سلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 33.

7- شروط نجاح نظام الحوافز

نظام الحوافز يمكن أن يكون أداة فعّالة لتحفيز الأفراد وتحسين أدائهم. لضمان نجاح نظام الحوافز، يجب أن تتوفر بعض الشروط الأساسية. إليك بعض العوامل التي يمكن أن تسهم في نجاح نظام الحوافز¹:

- شفافية ووضوح:

يجب أن يكون النظام شفافاً وواضحاً للجميع، حيث يعرف الأفراد كيف يمكنهم كسب الحوافز وما هي المعايير المستخدمة.

- عدالة ومساواة:

يجب ضمان أن يكون النظام عادلاً ويعامل الجميع بالمساواة. يجب تجنب أي تحيز أو تفضيل غير مبرر.²

- ربط الحوافز بالأداء:

يجب أن تكون الحوافز مرتبطة بأهداف محددة وقابلة للقياس، مما يعزز التحسين في الأداء الشخصي والفريقي.

- تنوع الحوافز:

يفضل تقديم مجموعة متنوعة من الحوافز، سواء كانت مالية أو غير مالية، لتناسب احتياجات وتفضيلات مختلفة للأفراد.

- تحديد الأهداف الواقعية:

يجب تحديد أهداف واقعية ومحقة، تكون قابلة لتحقيقها وتحفيز الأفراد للعمل بجد.

¹سهيلة محمد عباس: إدارة المورد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012، ص 34.

²علي سلمى: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 34.

- مراجعة دورية:

يجب مراجعة نظام الحوافز بشكل دوري لضمان أنه يستمر في تحقيق الأهداف المرجوة وتحسين الأداء.

- تشجيع على التعاون:

يفضل تصميم نظام الحوافز بحيث يشجع على التعاون بين الأفراد والفرق، بدلاً من خلق بيئة تنافسية غير صحية.

- مراعاة الثقافة الشركة:

يجب أن يتناسب نظام الحوافز مع قيم وثقافة الشركة، مما يساعد في تعزيز الاندماج والالتزام.

- تقديم تغذية راجعة فعّالة:

يجب توفير تقييمات فعّالة وتغذية راجعة للأفراد بحيث يكونون على دراية بأدائهم ويعرفون كيفية تحسينه.

- الاستماع إلى الموظفين:

يهم سؤال واستماع الموظفين إلى آرائهم حول نظام الحوافز، مما يساعد في تحديثه وتحسينه بما يتناسب مع احتياجاتهم¹.

تلتزم الشركات بتوفير بيئة تحفيزية وعادلة لتحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم، ويمكن تعديل الشروط والعوامل المذكورة وفقاً لاحتياجات وظروف كل منظمة.

¹ علي غربي، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2007، ص 74.

II - الأداء :

1- تعريف الأداء

يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قياسه لعمله من حيث الكمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو الجهد المبذول الذي يبذله كل عامل في المؤسسة. ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة و المجتمع.

ويذهب البعض الآخر إلى تعريفه كما يلي "هو نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية و محاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع"¹.

ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة و غالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.²

2- أهمية الأداء

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء: يمكن توضيح أهمية عملية تقييم الأداء على ثلاث مستويات هي المنظمة، المدير، الفرد وهي كما يلي:

أ- على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد الشكاوى للعاملين اتجاه المنظمة.

¹ عبد الباري درة وآخرون: إدارة القوى البشرية، دار الشركة العربية للتوريدات، القاهرة، مصر، 2008، ص 112.

² عباد المجيد كرخي: إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن 2014، ص 56.

- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
 - تقلم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسة.
 - مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.
- ب. علي مستوي المدراء:

إن مواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة و إنما تعتبر عملية تتميز بطابع من التحدي الذي يدفع المدراء إلى تنمية مهاراتهم و إمكانياتهم الفكرية و تعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم و موضوعي لأداء تابعيتهم، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم و صعوباتهم.

ت. علي مستوي الفرد:

فزيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المؤسسة يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية، ويدفعهم إلى العمل بجدية والاجتهاد والإخلاص ليتربوا فوزهم باحترام وتقدير رؤسائهم معنويا ومكافأاتهم ماديا.¹

3- محددات الأداء

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد.

لهذا نجد أن محددات الأداء تتضح في:²

¹ سهيلة محمد عباس: إدارة المورد البشرية، مرجع سابق، ص 103.

² عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة المورد البشرية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية مصر، 2006، ص 43.

- أ. الجهد: يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته و ذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.
- ب. القدرات: تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.
- ج. إدراك الدور: و يعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله و الشعور بأهميته في أدائه.
- و لتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإنفاق في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة و يكون لديهم قدرات متفوقة و لكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح و بنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير و يفهم عمله ولكن تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة و الفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا و بطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا أو مكون من مكونات الأداء و ضعيف في مكون آخر.
- و من خلال هذا يمكننا القول أن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله و ما يتمتع به من مهارات و معلومات و خبرات و مدى إدراكه لما يقوم به الفرد في المنظمة التي ينتمي إليها.¹

¹ علي بن عبد الوهاب: إستراتيجية التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة مصر، 2000، ص 54.

4- خطوات تحديد معدلات الأداء

يمكن حصر أهم الخطوات الواجب إتباعها لتحديد معدلات الأداء فيما يلي:¹

تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من التقييم وتمثل:

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

* أهداف إدارية: تتعلق بالمكافأة والجزاء والترقيات .

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

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

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

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

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

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

¹ علي بن عبد الوهاب: إستراتيجية التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، مرجع سابق، ص 55.

² عبد الحكم أحمد الخزامي: إدارة تغيير الأفراد والأداء، إيتراك للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية مصر، 2001، ص 44.

5- خصائص معدلات الأداء

تعتبر معدلات الأداء من الأدوات الرئيسية التي يمكن استخدامها لتقييم أداء الأفراد أو الفرق في مختلف السياقات، سواء في البيئة العملية أو التعليم أو غيرها. تشمل معدلات الأداء مجموعة من الخصائص التي يتم استخدامها لتحديد مدى تحقيق الفرد أو الفريق للأهداف المحددة. وهناك بعض الخصائص الرئيسية لمعدلات الأداء¹:

قابلية القياس: يجب أن تكون معدلات الأداء قابلة للقياس بطرق دقيقة وموضوعية. يمكن قياس الأداء بوحدات قياسية محددة وبشكل يمكن التحقق منه.

الشمولية: ينبغي أن تكون معدلات الأداء شاملة، حيث تغطي مختلف جوانب الأداء الفردي أو الفريق، بما في ذلك الأهداف الكمية والجودة والإبداع والتفاعل الاجتماعي.

الدقة: يجب أن تكون معدلات الأداء دقيقة وموثوقة لتوفير تقييم صحيح لأداء الفرد أو الفريق. **التوجيه:** يجب أن تقدم معدلات الأداء توجيهًا وتعليقات فعّالة تساعد الأفراد على تحسين أدائهم².

الشفافية: ينبغي أن يكون النظام الذي يتم استخدامه لتحديد معدلات الأداء شفافًا، بحيث يعرف الأفراد كيف يتم قياس أدائهم وكيف يمكنهم تحسينه.

القابلية للقياس بانتظام: يفضل تحديد فترات زمنية منتظمة لقياس الأداء، مما يتيح رصد التحسن أو التغييرات اللازمة.

توجيه الأهداف: ينبغي أن تكون معدلات الأداء موجهة نحو تحقيق الأهداف المحددة، حيث يمكن للأفراد فهم كيف يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة.

مرونة: يجب أن تكون معدلات الأداء قابلة للتعديل والتكيف وفقًا لتغيرات البيئة أو الظروف.

¹ علي بن عبد الوهاب: إستراتيجية التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، مرجع سابق، ص 60.

² عبد الحكم أحمد الخزامي: إدارة تغيير الأفراد والأداء، مرجع سابق، ص 47.

التحليل الفردي والجماعي: يجب أن تسمح معدلات الأداء بتحليل الأداء على مستوى الفرد والفريق، مما يساعد في تحديد المزايا والنواقص.

التحفيز: يمكن أن تكون معدلات الأداء محفزة عندما يكون هناك صلة بين الأداء الجيد ومكافآت أو اعترافات إيجابية.

يتطلب تصميم وتنفيذ نظام معدلات الأداء اهتماماً بتلك الخصائص لضمان أن يكون لها تأثير فعّال وإيجابي على أداء الأفراد والمؤسسات.

6- قياس الأداء

قياس الأداء هو عملية تقييم وتحليل أداء نظام أو عملية أو فرد بناءً على معايير محددة. يتم استخدام قياس الأداء في مجموعة واسعة من السياقات، سواء كانت في مجال الأعمال، التعليم، التكنولوجيا، أو أي نشاط آخر يتطلب تقييمًا نظاميًا للأداء¹.

الخطوات الأساسية في قياس الأداء تشمل:

تحديد الأهداف:

تعريف الأهداف التي تريد قياس أدائها. يجب أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس.

تحديد المؤشرات الرئيسية للأداء: (KPIs)

اختيار المؤشرات التي تعكس أداء الأهداف المحددة. يمكن أن تكون هذه المؤشرات متنوعة، مثل الإنتاجية، الجودة، الكفاءة، الرضا العملاء، وغيرها.

جمع البيانات:

جمع البيانات اللازمة لقياس المؤشرات المحددة. يمكن استخدام مصادر مختلفة مثل الاستبيانات، الإحصاءات، أو نظم المعلومات.

¹ فيصل حسونة: إدارة المورد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1 عمان الأردن، 2008، ص 91.

تحليل البيانات:

تحليل البيانات المجمعة لفهم أداء النظام أو العملية وتحديد مدى تحقيق الأهداف.

اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

بناءً على تحليل الأداء، يمكن اتخاذ إجراءات تصحيحية لتحسين الأداء في المستقبل.

تقرير الأداء:

إعداد تقارير تلخص نتائج قياس الأداء والتوصيات لتحسينه.

من خلال تنفيذ هذه الخطوات، يمكن تحسين فهمك لأداء النظام أو العملية واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسينها بشكل مستمر¹.

7- طرق تقييم الأداء

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

طريقة الترتيب البسيط: تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في الأحسن أداء إلى الأسوأ، إذ أن الأفراد العاملين في القسم يعرفوا بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر، وتتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستخدام، أما عيوبها فهي معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل من البعض الآخر، وما هي درجة الأفضلية، كما أن هذه الطريقة عرضة للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل، ويمكن معالجة هذا بالاعتماد على أكثر من مقيم لتقليل التحيز².

¹ رواية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، 1999، ص 112.

² عبد الحكم أحمد الخزامي: إدارة تغيير الأفراد والأداء، مرجع سابق، ص 66.

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

طريقة التدرج: يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين وفقا لهذه الطريقة بحيث يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كالآتي: الأداء المرضي، الأداء الغير مرضي، والأداء المميز، حيث توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم، ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه¹.

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

¹ رواية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص 114.

- خلاصة الفصل

التحفيز والأداء الوظيفي يمثلان جوانب أساسية في إدارة الموارد البشرية وتطوير الشركات. فالتحفيز يعتبر الدافع الذي يحفز الأفراد على تحقيق أهدافهم وتطلعاتهم داخل بيئة العمل، وهو عملية ديناميكية تعتمد على مجموعة متنوعة من العوامل المؤثرة مثل المكافآت، والتقدير، والتحديات، والثقة بين الزملاء والإداريين.

من جانبه، يمثل الأداء الوظيفي مدى كفاءة وفعالية الأفراد في أداء مهامهم وواجباتهم بالشكل المطلوب، وقدرتهم على تحقيق الأهداف المحددة لهم وللمنظمة بشكل عام. وترتبط جودة الأداء الوظيفي بعوامل مثل التحفيز، والتوجيه، والتدريب، والبيئة العملية.

الفصل الثالث:

دراسة الحوافز المادية في سونلغاز

1- التعريف بشركة سونلغاز:

الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز أو Sonalgaz هي شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها نقل الطاقة وتوزيعها، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

تم في سنة 1947 إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة EGA، التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز. وتضم EGA المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع، وهي تنتمي إلى قانون أساسي خاص منها لوبون (LEBON) وشركائه SAE (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز). وبعد الاستقلال تم إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) محل كهرباء وغاز الجزائر.

وبموجب المرسوم الرئاسي رقم 195-02 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة -سونلغاز - شركة مساهمة- تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها.

وهذا الانتقال تمليه ضرورة قيام سونلغاز بتكييف نفسها للتلائم مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع التي أوجبها القانون ولاسيما انفتاح الأعمال والأنشطة وولوج باب المنافسة، وإمكانية اللجوء إلى التساهمية الخاصة.

ومن ناحية أخرى فإن هذا القانون الأساسي الجديد يخول المؤسسة استقلالية أكبر ويسمح لها بأن تمارس مسؤولياتها كاملة.

إن تحديد هدفها الاجتماعي ليفتح لها أفقا جديدة، فزيادة على أنشطتها المعتادة من إنتاج الكهرباء ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، توفرت لسونلغاز إمكانية العمل والتدخل في العناية تجاه قطاع المحروقات والقيام على العموم بممارسة أعمال خارج الجزائر.

وعلى صعيد تسييرها. يشرف على تسيير سونلغاز شركة مساهمة جمعية عامة ومجلس إدارة ويديرها رئيس مدير عام.

في سنة 2005، تم إنشاء فرعين جديدين (المهن المحيطة)، أي:

• الشركة المدنية لطب العمل SMT

• مركز البحث وتطوير الكهرباء والغاز CREDEG.

خلال هذه السنة ذاتها، عرفت بعض الفروع المحيطة التي أنشئت في 1998 إعادة هيكلة.

• أدمجت الشركات الأربع لصيانة وخدمات السيارات لتكون شركة وحيدة هي شركة: صيانة وخدمات السيارات MPV.

• وكذلك الأمر بالنسبة لشركات صيانة المحولات الثلاث التي تم جمعها في شركة وحيدة هي: شركة خدمات المحولات الكهربائية SKMK.

وهكذا اكتمل شكل قطب فروع (المهن المحيطة) مع الفروع التي كانت موجودة سابقا وهي:

• شركة النقل والشحن الاستثنائي للتجهيزات الصناعية والكهربائية TRANSMEX التي أنشئت في 1993.

• شركة الوقاية والعمل الآمن SPAS التي أنشئت في 1996 والتي تضمن حماية أكثر من 800 موقع

لمجمع سونلغاز عبر جميع أنحاء التراب الوطني.

• صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية FOSC، وهي شركة مدنية مكلفة بقطاع الخدمات الاجتماعية

لفائدة عمال جميع فروع مجمع سونلغاز، أنشئت في 1997.

• نزل المزارعين HMP، الذي تم اقتناؤه في 1997

• شركة صيانة التجهيزات الصناعية MEI، أنشئت في 1998.

• وكذا الشركة الجزائرية لتقنيات الإعلام SAT Info، أنشئت بدورها في 1998

• وأخيرا، إنشاء المتجر الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي CAMEG، في 2003، وهو فرع

مهمته

- الرئيسية تسويق العتاد الكهربائي والغازي عبر شبكة توزيع تغطي مجموع أنحاء التراب الوطني.
- في 2006، تم إنشاء خمس شركات "مهن قاعدية" أخرى. فرع أول:
- مسير منظومة الكهرباء OS، مكلف بإدارة نظام إنتاج/نقل الكهرباء.
 - كما تم إنشاء أربعة فروع تضمن مهنة توزيع الكهرباء والغاز، هي:
 - الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الجزائر SDA
 - الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الوسط SDC
 - الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الشرق SDE
 - الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الغرب SDO
- تضاف هذه الشركات الخمس لكل من الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE، والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE، والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز GRTG، لتكون قطب (المهن القاعدية).
- يتضمن هذا القطب الأخير كذلك:
- شركة كهرباء ترقية SKT
 - شركة كهرباء كدية الدروش SKD
 - شركة كهرباء البروقية SKB
 - شركة كهرباء سكيكدة SKS
- هذه الشركات الأربع هي محطات إنتاج الكهرباء أنشئت بمساهمة سوناطراك.
- خلال هذه السنة ذاتها، 2006، وفي سياق دعم تنظيم سونلغاز على شكل مجمع وإنجاز برنامج تطوير هام للمجمع، عادت مؤسسات الأشغال الخمس، وهي :
- شركة أشغال الكهرباء KAHRIF
 - شركة الأشغال والتركيب الكهربائي KAHRAKIB
 - شركة إنجاز القنوات KANAGHAZ
 - شركة إنجاز المنشآت الأساسية INERGA.
 - شركة التركيبي الصناعي ETTERKIB.

إلى أحضان مجمع سونلغاز، بقرار للسلطات العمومية، بعد أن كانت عبارة عن هياكل إنجاز مندمجة في المؤسسة، ثم رقيت إلى مؤسسات مستقلة على ضوء إعادة الهيكلة التي تمت في 1983.

-في جانفي 2007، جاء دور مراكز الانتقاء والتكوين التابعة لسونلغاز لترقى إلى فرع هو: معهد التكوين في الكهرباء والغاز IFEG. وتم توقيع إنهاء عملية إعادة هيكلة مجمع سونلغاز مع إنشاء شركة هندسة الكهرباء والغاز CEEG في شهر جانفي 2009، الأمر الذي جعل عدد فروع قطب "الأشغال" يبلغ ستة فروع. في هذا التاريخ ذاته، تم إنشاء شركتين أخريين، هما: الجزائرية لتكنولوجيا الإعلام ELIT وشركة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية SOPIEG.

أصبحت سونلغاز اليوم مجمعا صناعيا يتكون من 39 شركة، منها ست شركات مساهمة مباشرة هي:

- الشركة الجزائرية للطاقة AEC.
- الشركة الجزائرية للطاقة والاتصالات AETC.
- الطاقة الجديدة الجزائر NEAL.
- شركة الخدمات الهندسية الجزائرية ALGESCO.
- الشركة الجزائرية الفرنسية للهندسة والإنجاز SAFIR.
- شركة كهرباء حجرة النوس SKH.

هذا، دون حساب المساهمات غير المباشرة مثل (كهرماء)، وأخذ مساهمة من خلال فرع AEC. وقد التحق فرع أخير بالمجمع في جوان 2009، هو (إنارة الرويبة).

وتتمثل مهمة شركة توزيع الكهرباء والغاز (وسط: التي تضم مديريةية التوزيع الجلفة) فيما يلي:

-إستغلال وصيانة شبكة توزيع الكهرباء والغاز؛

-تطوير شبكات الكهرباء والغاز بحيث يسمح بربط زبن جدد بها ؛

-تسويق الكهرباء والغاز؛

-ضمان ظروف أفضل من حيث السلامة ونوعية الخدمة وبكلفة أقل .

تغطي سونلغاز التوزيع الوسط مناطق البليدة، البويرة، المدية، تيزي وزو، الجلفة، ورقلة، الجلفة ، الواد، الأغواط، غرداية، إيزي وتمنراست.

أنشئت في يناير 2006 ، وتتوفر لها شبكة كهرباء طولها 54.394 كلم في الجهد المنخفض والمتوسط

((BP/MP)) وشبكة غاز طولها 7.102 كلم في الضغط المتوسط والمنخفض (MT/BT)) تتولى تسيير 1.290.058 زبونا (الجهد المتوسط والجهد المنخفض) (بالنسبة للكهرباء) و 389.410 زبونا (الضغط المنخفض والضغط المتوسط) (بالنسبة للغاز).

تتألف شبكتها التجارية من 42 وكالة، وتستخدم سونلغاز التوزيع الوسط 3211 عوناً، وحققت رقم أعمال قدره 16.242 دج في سنة 2006

تنفذ سونلغاز التوزيع الوسط (التابعة لها وكالة الجلفة) برنامج استثمار لتحقيق هدفين اثنين :

- تطوير شبكتها وتلبية الطلب
- تحديث نمط استغلالها وتسييرها. وفي هذا الإطار، فإن مركز التحكم الوطني ((BCCيشكل مشروعاً مهيكلاً من أجل إدارة الشبكات وتحسين نوعية الخدمة.
- تخضع الوظيفة التجارية لبرنامج استثنائي في مجال توظيف وتكوين الموارد البشرية.

2- الهيكل التنظيمي لسونلغاز

لتفصيل أكثر لوكالة التوزيع سونلغاز الجلفة نوضح في ما يلي الهيكل التنظيمي للوكالة حيث يوجد في الوكالة :

1) مدير التوزيع : يمثل قمة الهرم بالمؤسسة ، مكلف في حدود معينة بضمان توزيع الطاقة الكهربائية والغازية ، وإيصالها إلى زبائن المؤسسة في أحسن الظروف ذات النوعية الجدية ، الاستمرارية في التقديم ، والسعر المناسب.

2) الأمانة العامة

3) المكلف بالاتصال: يقوم بالعديد من المهام نذكر منها مايلي:

- تحضير وتنظيم المعلومات الموجهة إلى الجمهور والزبائن باستعمال كل الوسائل المتاحة.

- المشاركة مع المديرية العامة في التظاهرات التجارية .
- ربط علاقات وثيقة مع كل أنواع وسائل الاتصال.
- 4) المكلف بالقضايا القانونية:
- يعد الممثل القانوني للشركة في المحكمة ،المجلس القضائي .. الخ
- يتابع تنفيذ القرارات القانونية
- يساعد كل الأقسام في القضايا ذات الطابع القانوني (رفع دعوى قضائية) .
- 5) المكلف بالأمن والوقاية:يقوم بالمهام التالية:
- إعداد مخطط للزيارات المبرمجة للنشاطات التحسيسية
- تحضير اجتماعات لجنة النظافة والأمن على مستوى المديرية CHS
- السهر على تطبيق كل الإجراءات الوقائية في مجال النظافة والأمن.
- إعداد الإحصائيات حول حوادث الغاز والكهرباء مع المصالح التقنية .
- 6) المكلف بالأمن الداخلي : يقوم بـ:
- المتابعة الميدانية لكل المقاييس الأمنية داخل المديرية (الحراس،الجران ..)
- تقرير دوري إلى المسؤولين حول الوضعية الأمنية للمديرية ومختلف وكالاتها.
- إعداد تقرير فوري بعد حدوث أي طارئ مباشر .
- أقسام المديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع :
- 1/قسم استغلال الشبكات الكهربائية والغازية :Exploitation Elec et GAZ
- يهتم بمراقبة واستغلال الشبكات الكهربائية والغازية،الصيانة ،تطوير الشبكتين السابقتين،القيام بالأشغال
- تحت التوتر TST (الكهرباء)
- 2/قسم الدراسات والأشغال (الكهرباء والغاز) Etude d'Execution et TravauxElec et GAZ
- اغلب مهامه بالميدان، له 3 مصالح:
- مصلحة الدراسات والأشغال: تقوم بكل ما يتعلق بالدراسة (الموقع،المخططات ..)
- مصلحة السوق والبرمجة: انشاء الطلبات الخاصة برخص الحفر ،البناء،

- مصلحة تسيير الاستثمار: تسيير القروض الخاصة بأمر الدفع، متابعة تنفيذها

3/قسم العلاقات التجارية: Division Relation Commerciales:

1 - مصلحة التقني التجاري: وهي مصلحة مسؤولة على متابعة طلبات الزبون MT/MP (ذوي التوتر

المتوسط ذو الضغط المتوسط) ومختلف الوثائق الخاصة بإيصالات جديدة لزبون جديد أو إحداث تغييرات على مستوى الشبكة، إضافة إلى فوترة كل الأشغال الخاصة بطلب الزبون الجديد أو زبون مشترك.

2- مصلحة الزبائن: تهتم بكل أمور الزبائن وملفاتهم (فوترة، تحصيل الديون ...)

4/قسم تسيير الأجهزة المعلوماتية : يقوم ب:

- تسيير وصيانة العتاد المعلوماتي على مستوى المديرية والمصالح التقنية لها .

- تطوير تطبيقات المعلوماتية، طبع الفواتير الكهربائية.

5/ قسم المالية والمحاسبة : يقوم بعدة مهام أهمها :

- تحضير الميزانية

- إعداد الجداول البيانية لحصيلة الأنشطة للمديرية

- ضمان مراقبة ومحاسبة كل العمليات المالية

- تسيير الحسابات البنكية والبريدية للمديرية .. الخ

6/ قسم الموارد البشرية : Ressources Humaines يهتم ب:

- توزيع الإطارات بالمؤسسة

- تسيير الموارد البشرية

3- تقديم الاستبيان الاستمارة

3-1- عينة البحث:

نقصد بها اختيار جزء من مجموعة معينة بحيث يمثل هذا الجزء المجموعة كلها، حيث من الصعب أن يخضع كل موظفي المؤسسة سونلغاز لدراسة كلية و تفصيلية و هذا راجع لعدة أسباب نذكر منها على سبيل المثال: ضيق الوقت و إمكانيات البحث و التكلفة و كذلك لتعدد وظائف المؤسسة من جهة و تباين مواقع الأنشطة و الوظائف أي المصالح التي تتواجد فيها من جهة أخرى.

ولهذا كانت العينة قصدية وتم اختيار 40 موظف في الإدارة.

3-2- تقديم الاستبيان:

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على الاستبيان الاستمارة بها مجموعة من الأسئلة وذلك بغرض جمع البيانات اللازمة وهذا لاختبار فرضيات البحث والمساعدة في تقييم الحوافز المادية واثرها على الأداء للأفراد العاملين في مؤسسة سونلغاز و لقد تم تصميم هذا الاستبيان وفق الطريقة المبينة في الملحق.

- ✓ موضوع الاستبيان: والذي تم ذكره في مقدمة الاستبيان.
- ✓ غرض الاستبيان: و الموضح كذلك من خلال المقدمة المدرجة فيه .
- ✓ شرح طريقة الاجابة: وذلك من خلال وضع العلامة X في المكان المناسب والملائم.
- ✓ نوع الأسئلة: اعتمدنا في الاستبيان على أسئلة من النوع المغلق، والنوع المفتوح، كما تضمنت بعض الأسئلة عددا من الاختيارات التي يتم المفاضلة و الاختيار بينها.
- ✓ مكونات الاستبيان: يتكون الاستبيان من ثلاث محاور أنظر إلى الاستبيان في الملحق
- المحور الأول: و هو المحور الخاص بالمعلومات الشخصية المدروسة مثل: الجنس، السن، الحالة المدنية، سنوات الأقدمية، المستوى التعليمي .

- **المحور الثاني:** يتضمن عموميات الخدمات من خلال أسئلة من 01 إلى 10 .
- المحور الثالث :** يتضمن معلومات حول الحوافز في المؤسسة من خلال مجموعة من الأسئلة من 10 إلى 20
- المحور الرابع:** يتضمن معلومات حول قياس الأداء في المؤسسة من خلال مجموعة من الأسئلة من 20 إلى 30 .
- طريقة توزيع و جمع الاستبيانات:** اعتمدنا على طريقة الاستبانة و استرجاعها فور إجابة المبحوث عنها حتى نضمن استرجاع جميع الاستبيانات بالإضافة إلى شرح المصطلحات الغامضة غير المفهومة لدى بعض العاملين و هذا من خلال إجراء مقابلات مباشرة معهم .

4- تحليل نتائج الاستبيان

بعد عملية استرجاع الاستبيان الموزع على أفراد العينة المدروسة والمتمثلة في الأفراد العاملين في مؤسسة سونلغاز نقوم بتفريغ الاستبيان من خلال تبويب وترتيب البيانات المتحصل عليها في جداول قصد تحليلها ومعالجتها لإعطاء لها معنى وقيمة. ولذلك نقوم بعملية تحليل الاستبيان من خلال تحليل النتائج المتحصل عليها من إجابات الأفراد العاملين حيث نستنتج ما يلي:

4-2- المعلومات الشخصية

- توزيع أفراد العينة حسب السن :

جدول 1: يوضح الجنس لموظفي المؤسسة

| النسبة % | التكرار | المعيار |
|----------|---------|---------|
| 67,5 | 27 | ذكر |
| 32,5 | 13 | أنثى |
| 100 | 40 | المجموع |

يتضح من الجدول أن نسبة أفراد العينة من الذكور أكبر بكثير من نسبة أفراد العينة من الإناث حيث تقدر الأولى بنسبة % 67,5 بينما تمثل الثانية نسبة % 32,5 من إجمالي أفراد العينة، وهذا راجع لطبيعة العمل.

2- توزيع أفراد العينة حسب السن :

جدول 2: يبين سن الموظفين في المؤسسة

| النسبة % | التكرار | المعيار |
|----------|---------|--------------|
| 42.5 | 17 | من 20 الى 29 |
| 30 | 12 | من 30 إلى 39 |
| 15 | 7 | من 40 إلى 49 |
| 12.5 | 6 | من 50 فأكثر |
| 100 | 40 | المجموع |

يتضح من خلال الجدول أن أكبر هي للفئة العمرية من 20 الى 29 سنة حيث تمثل نسبة 42.5 % وهذا راجع الى إشراك الشباب في العمل، بينما نجد الفئة العمرية من 30 الى

39 سنة حيث تمثل نسبة 30% أما الفئة العمرية من 40 الى 49 سنة فتمثل نسبة 15%، أما الفئة العمرية 50 فأكثر فهي تمثل نسبة 12.5.

3- توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية :

جدول 3: يوضح الحالة المدنية لموظفي المؤسسة

| النسبة % | التكرار | المعيار |
|----------|---------|---------|
| 20 | 8 | أعزب |
| 80 | 32 | متزوج |
| 100 | 40 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الزواج هي النسبة الأعلى و التي تقدر ب80%، اما فئة العزاب فهل تمثل نسبة 20%.

4- توزيع العينة حسب المستوى التعليمي :

جدول 4: يمثل المستوى التعليمي لموظفي المؤسسة

| النسبة % | التكرار | المعيار |
|----------|---------|-------------|
| 12,5 | 5 | متوسط |
| 32,5 | 13 | ثانوي |
| 55 | 22 | جامعي |
| 0 | 0 | دراسات عليا |
| 100 | 40 | المجموع |

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك تنوع في المستوى التعليمي لموظفي المؤسسة، حيث نجد أن نسبة الجامعيين تغطي الحجم الأكبر في المؤسسة 55% ثم الثانوي بنسبة أقل 32,5%

ثم يليها المتوسط بالنسبة الضعيفة %12,5، أما الدراسات العليا فلا توجد وهذا دلالة على أن المؤسسة تعطي قيمة للمستوى التعليمي في التوظيف.

5- توزيع العينة حسب سنوات الأقدمية :

جدول 5: يبين سنوات الأقدمية لموظفي المؤسسة

| النسبة % | التكرار | المعيار |
|----------|---------|----------------------|
| 15 | 6 | من 5 من 10 سنوات |
| 30 | 12 | من 10 إلى 15 سنوات |
| 20 | 8 | من 15 سنة الى 20 سنة |
| 17.5 | 7 | من 20 الى 25 سنة |
| 12.5 | 5 | من 25 الى 30 سنة |
| 5 | 2 | من 30 سنة فأكثر |
| 100 | 40 | المجموع |

من خلال الجدول نجد أن أغلبية أفراد العينة تتراوح أقدميتهم ما دون 5 سنوات وهذا يدل على توظيف العديد من حديثي التخرج حيث تقدر نسبتهم ب %50 وتليها خبرة ما 10 سنوات فما فوق المقدر ب %30 و هذا يدل على أن المؤسسة تسعى للحفاظ على موظفيها قدر المستطاع و في الأخير تليها نسبة %20 للموظفين الذين لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات.

ثانيا: المحور الأول: الخدمات

تلعب الترقية دور في إبراز قدرات العاملين

جدول 6: يوضح دور الترقية في إبراز القدرات العاملين

| النسبة % | التكرار | المعيار |
|----------|---------|---------|
| 60 | 24 | نعم |
| 40 | 16 | لا |
| 100 | 40 | المجموع |

التعليق:

الجدول يوضح أن نسبة (60%) ترى أن الترقية تساهم في إبراز قدرات العاملين، بينما لا ترى ذلك نسبة أقل (40%) من الأشخاص. يعكس هذا الجدول الرأي المتباين بين العاملين بشأن دور الترقية في إبراز قدراتهم.

بالنسبة للنسبة الكبيرة التي ترى أن الترقية تساهم في إبراز قدرات العاملين، يمكن أن يكون السبب وراء ذلك هو أن العمل على تحقيق الأهداف المطلوبة للترقية يتطلب من الموظفين تطوير وتحسين مهاراتهم وأدائهم، مما يساهم في إبراز قدراتهم الفردية.

أما بالنسبة للنسبة الأقل التي لا ترى أن الترقية تساهم في إبراز قدرات العاملين، فقد يكون السبب وراء ذلك هو عدم وجود عملية ترقية شفافة وعادلة، أو عدم ربط عملية الترقية بمعايير الأداء الفردي والقدرات الفعلية للموظفين.

بالتالي، يظهر الجدول الرأي المتباين بين العاملين بشأن دور الترقية في إبراز قدراتهم، ويشير إلى ضرورة وجود نظام عادل وشفاف للترقيات يعكس القدرات والجهود الفعلية للموظفين.

2- هل تعتقد أن الأهداف المرتبطة بالترقية تزيد من دافعتك لتحسين أدائك

جدول 7: يوضح مدى ارتباط الأهداف المرتبطة بالترقية بدافعية العاملين

| النسبة % | التكرار | المعيار |
|----------|---------|---------|
| 52,5 | 21 | نعم |
| 47,5 | 19 | لا |
| 100 | 40 | المجموع |

الجدول يوضح أن نسبة (52.5%) تعتقد أن الأهداف المرتبطة بالترقية تزيد من دافعتهم لتحسين أدائهم، بينما لا ترى ذلك نسبة أقل (47.5%) من الأشخاص. هذا يشير إلى أن الأهداف المرتبطة بالترقية قد تكون عاملاً مهماً في زيادة دافعية العاملين لتحسين أدائهم، ولكن ليست هذه الحالة في كل الأوقات.

الأهداف المرتبطة بالترقية تلعب دوراً هاماً في توجيه الجهود وتحديد الاتجاهات للموظفين. عندما يكون لدى الموظف أهدافاً واضحة ومحددة ترتبط بفرص الترقية، يكون لديه دافع إضافي لتحسين أدائه وتطوير مهاراته وقدراته.

ومع ذلك، يجب أن يكون تحقيق الأهداف المرتبطة بالترقية مرتبطاً بعوامل أخرى أيضاً مثل الدعم والتشجيع من الإدارة، والتوجيه الواضح، والتطوير المهني، والمكافآت المناسبة. فقط عندما يتم توفير هذه الظروف، يمكن أن تكون الأهداف المرتبطة بالترقية عاملاً فعالاً في زيادة دافعية وأداء الموظفين.

3- هل تعتقد أن الفرص المتاحة للترقية تزيد من مستوى التحفيز والالتزام بالعمل

جدول 8: إبراز دور الفرص في زيادة مستوى التحفيز

| النسبة % | التكرار | المعيار |
|----------|---------|---------|
| 82.5 | 33 | نعم |
| 17.5 | 7 | لا |
| 100 | 40 | المجموع |

الجدول يوضح أن نسبة (82.5%) تعتقد أن الفرص المتاحة للترقية تزيد من مستوى التحفيز والالتزام بالعمل، بينما لا ترى ذلك نسبة أقل (17.5%) من الأشخاص. يعكس هذا الجدول الاعتقاد الشائع بين العاملين بأن وجود فرص للترقية يعزز من رغبتهم في تحقيق النجاح والالتزام بالعمل.

توفير الفرص للترقية يعطي العاملين الشعور بالتقدير والاعتراف بجهودهم، ويشجعهم على بذل المزيد من الجهد والتفاني في أداء أعمالهم. علاوة على ذلك، يعتبر العمل على تحقيق الأهداف المطلوبة للترقية تحديًا شخصيًا ومهنيًا يعزز من تطوير المهارات والقدرات الفردية.

بالتالي، يظهر الجدول أهمية توفير الفرص للترقية كوسيلة لزيادة مستوى التحفيز والالتزام بالعمل بين الموظفين، ويُظهر أيضًا أن الشركات التي تقدم فرصًا واضحة للترقية تستفيد من موظفين أكثر ملاءمة ومتحمسين وملتزمين بأداء العمل بكفاءة.

4- أن عملية الترقية تزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز للموظفين الآخرين

جدول 9: يوضح دور الترقية في زيادة من الرضا الوظيفي

| النسبة % | التكرار | المعيار |
|----------|---------|---------|
| 80 | 32 | نعم |
| 20 | 8 | لا |
| 100 | 40 | المجموع |

الجدول يوضح أن نسبة (80%) تعتقد أن عملية الترقية تزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز للموظفين الآخرين، بينما لا ترى ذلك نسبة أقل (20%) من الأشخاص. هذا يشير إلى أن عملية الترقية تلعب دورًا هامًا في تعزيز الرضا الوظيفي وزيادة التحفيز بين الموظفين.

عملية الترقية لا تؤثر فقط على الفرد الذي يتم ترقيته، بل تؤثر أيضًا على موظفين آخرين في المؤسسة. عندما يرون الموظفون الآخرون أن هناك فرصًا للترقية وأن العمل الجاد والأداء المتميز يحظى بالاعتراف والتقدير من قبل الإدارة، فإن ذلك يعزز من رغبتهم في العمل بجد والسعي لتحقيق الأداء المتميز.

بالتالي، يُظهر الجدول أهمية عملية الترقية كأداة لتعزيز الرضا الوظيفي وزيادة التحفيز بين الموظفين، وبالتالي يُشير إلى أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تولي اهتمامًا كبيرًا لتطوير نظام فعال للترقيات يعكس العدالة والشفافية ويعزز الرضا والتحفيز بين الموظفين.

5- تلقيت فيما سبق مكافأة على أدائي المتميز

جدول 10: يظهر الحصول على المكافأة على الأداء المتميز

| النسبة % | التكرار | المعيار |
|----------|---------|---------|
| 57.5 | 23 | نعم |
| 42.5 | 17 | لا |
| 100 | 40 | المجموع |

الجدول يوضح أن نسبة (57.5%) تلقوا مكافأة على أدائهم المتميز، بينما لم تتلقى نسبة أقل (42.5%) مكافأة على أدائهم المتميز. هذا يشير إلى أن المكافآت تُستخدم كأداة فعالة لتحفيز وتقدير الأداء المتميز في العمل.

توزيع المكافآت على الأداء المتميز يعكس اهتمام الشركة بتقدير وتحفيز موظفيها، ويعزز من روح الانتماء والولاء للشركة، ويشجع على تحقيق أداء متميز وتميز في العمل. إن تحفيز الأفراد عن طريق منح المكافآت يسهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة، ويعزز الرضا الوظيفي والانخراط في العمل.

من الضروري أن تكون عملية توزيع المكافآت عادلة وشفافة، وأن تكون مرتبطة بأداء الفرد وإسهاماته الفعلية في تحقيق أهداف المؤسسة. يجب أن تكون المكافآت جزءًا من استراتيجية إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تحفيز وتشجيع الموظفين على تحقيق أفضل أداء ممكن.

6- تحصلت على ترقية أثناء عملي بالمؤسسة

جدول 11: يظهر الحصول على الترقية أثناء العمل

| النسبة % | التكرار | المعيار |
|----------|---------|---------|
| 30 | 12 | نعم |
| 70 | 28 | لا |
| 100 | 40 | المجموع |

الجدول يوضح أن نسبة (30%) حصلوا على ترقية أثناء عملهم بالمؤسسة، بينما لم تحصل نسبة كبيرة (70%) على ترقية. هذا الاتجاه يعكس توزيع الترقيات في المؤسسة، حيث يظهر أن هناك عددًا أقل من الأشخاص يحصلون على الترقيات بالمقارنة مع الذين لا يحصلون عليها.

قد يعكس هذا التوزيع العدد المحدود من الفرص المتاحة للترقية داخل المؤسسة، أو قد يكون نتيجة لعوامل أخرى مثل السياسات والإجراءات للترقية، أو قدرة الموظفين على تلبية متطلبات الترقية مثل الخبرة والمهارات.

من الجدير بالذكر أن توفير فرص الترقية المنصفة والشفافة يعزز الرضا والولاء لدى الموظفين ويسهم في تعزيز الأداء وزيادة الانخراط في العمل. لذا، يجب على الشركة مراجعة سياساتها المتعلقة بالترقيات وضمان توافر الفرص المناسبة لجميع الموظفين بناءً على الجدارة والأداء.

7- يعتقد العاملون أن معظم الترقيات تمنح بناء على الجدارة والمثابرة في العمل

جدول 12: يظهر ان معظم الترقيات تمنح على الجدارة والمثابرة

| النسبة % | التكرار | المعيار |
|----------|---------|---------|
| 75 | 30 | نعم |
| 25 | 10 | لا |
| 100 | 40 | المجموع |

الجدول يبين أن نسبة (75%) يعتقدون أن الترقيات تمنح بناءً على الجدارة والمثابرة في العمل. يعكس هذا الاعتقاد الشائع بين العاملين أن الترقيات تأتي كمكافأة للجهد والأداء المتميز في العمل. يُفترض أن هذه النتيجة ستشجع الموظفين على العمل بجد ومثابرة لتحسين أدائهم بهدف الحصول على الترقيات.

على الجانب الآخر، تظهر النتائج أيضاً أن نسبة (25%) لا يعتقدون أن الترقيات تمنح بناءً على الجدارة والمثابرة في العمل. قد يعكس هذا الاعتقاد القائم على تجارب سابقة أو عدم رؤية توزيع الترقيات بطريقة تعكس الجدارة والأداء المتميز، مما يؤدي إلى شعور بعض الموظفين بالإحباط وقلة العدالة داخل الشركة.

8- ترى الشركة أن نظام الترقيات الحالي يساعد في تحسين الأداء الوظيفي

جدول 13 : يوضح ان نظام الترقيات يساعد في تحسين الأداء الوظيفي

| النسبة % | التكرار | المعيار |
|----------|---------|---------|
| 67,5 | 27 | نعم |
| 32,5 | 13 | لا |
| 100 | 40 | المجموع |

توضح النتائج المعروضة في الجدول أن نسبة (67.5%) ترى أن نظام الترقيات الحالي يساعد في تحسين الأداء الوظيفي. يعتقد مسؤولو هذه الشركات أن نظام الترقيات يعمل كأداة فعالة في تحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم في العمل. يُعتبر هذا الاعتقاد منتشرًا بشكل واسع بين الشركات، حيث يُعتبر نظام الترقيات جزءًا أساسيًا من استراتيجية إدارة الموارد البشرية. على الجانب الآخر، تشير النتائج أيضًا إلى وجود نسبة من الشركات (32.5%) لا ترى أن نظام الترقيات الحالي يساعد في تحسين الأداء الوظيفي. هذا يمكن أن يكون نتيجة لعدة عوامل، بما في ذلك عدم فاعلية نظام الترقيات الحالي، أو عدم وجود علاقة مباشرة بين الترقيات وتحسين الأداء الوظيفي، أو تفضيل الشركات لأساليب أخرى لتحفيز الموظفين وتحسين أدائهم.

9- نظام الترقيات واضح للعاملين

جدول 14 : يوضح ان نظام الترقيات واضح للعاملين

| النسبة % | التكرار | المعيار |
|----------|---------|---------|
| 32,5 | 13 | نعم |
| 67,5 | 27 | لا |
| 100 | 40 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 67.5% من الأشخاص يرون أن نظام الترقيات غير واضح، مما يسبب لهم مشكلات في فهم كيفية منح الترقيات لهم. بينما ترى نسبة 32.5% أنهم يفهمون نظام الترقية ويعملون بجد من أجل الحصول على الترقيات في محيط عملهم. هذا الجدول يعكس الاعتقاد الشائع بين العاملين بأن وجود نظام ترقيات واضح وشفاف يساهم في تحفيزهم وتحفيزهم على بذل المزيد من الجهد والعمل بجدية لتحقيق الأهداف المطلوبة للترقية.

ومن الواضح أن نسبة كبيرة من الأشخاص تعتقد أن عدم وضوح نظام الترقيات يسبب مشكلات في الفهم والتفاعل مع عملية الترقية، مما يؤثر سلباً على رغبتهم في العمل بجدية من أجل الحصول على الترقيات.

لذا، يجب على الشركات والمؤسسات توضيح وتوثيق نظام الترقيات الخاص بها، وضمان شفافية هذا النظام وعدالته، لتعزيز ثقة الموظفين وتحفيزهم للعمل بجدية وتحسين أدائهم.

10- هل تلاحظ أن الموظفين الذين يستفيدون من الترقية يصبحون أكثر مسؤولية وتغانياً في أداء مهامهم

جدول 15 : يوضح مدى استفادة الموظفين من الترقية

| النسبة % | التكرار | المعيار |
|----------|---------|---------|
| 72,5 | 29 | نعم |
| 27.5 | 11 | لا |
| 100 | 40 | المجموع |

يتضح من الجدول أن نسبة 72.5% من الأشخاص يرون أن المستفيدين من الترقية يصبحون أكثر مسؤولية وتغانياً في أداء مهامهم، وذلك من أجل الحصول على المزيد من الترقيات. بينما ترى نسبة 27.5% أن مجرد الحصول على الترقية لا يعني أن يكون الموظف أكثر مسؤولية في أداء مهامه في العمل.

هذا الجدول يعكس الاعتقاد الشائع بين العاملين بأن الترقية تشكل دافعاً لزيادة المسؤولية والتغاني في العمل، حيث يسعى الموظفون المترقون لتحقيق أداء متميز يؤهلهم للحصول على ترقيات إضافية في المستقبل.

ومن الواضح أن نسبة كبيرة من الأشخاص تربط بين الترقية وزيادة المسؤولية والتغاني في أداء المهام، وهذا يعكس الاعتقاد بأن الترقية ليست مجرد ترقية وظيفية، بل هي فرصة لتحمل مزيد من المسؤوليات وتحقيق نجاحات أكبر في مجال العمل.

ومن هنا، يجب أن تكون عمليات الترقية مرتبطة بمعايير واضحة وعادلة، وأن تكون هناك آليات لمتابعة أداء الموظفين المترقين وتقدير تغانيهم ومسؤوليتهم في أداء مهامهم بشكل أفضل.

المحور الثاني: الحوافز

11- هل تتجز عملك دون أخطاء تذكر

جدول 16: يوضح مدى إنجاز الأعمال دون أخطاء

| النسبة % | التكرار | المعيار |
|----------|---------|---------|
| 77,5 | 31 | نعم |
| 22,5 | 9 | لا |
| 100 | 40 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأكبر (57.7%) من الموظفين أكدت أنهم ينجزون عملهم دون أخطاء، بينما نرى أن نسبة (42.3%) من الموظفين يعترفون بارتكابهم لبعض الأخطاء في العمل. يُعزى هذا الارتفاع في نسبة الأخطاء إلى حقيقة أن بعض الموظفين حديثي التوظيف ولا يملكون الخبرة الكافية في العمل، مما يؤدي إلى ارتكابهم للأخطاء.

هذا يشير إلى أن الدعم والتدريب المستمرين مهمان للموظفين الجدد، حيث يساعدان في تقليل نسبة الأخطاء وزيادة كفاءتهم في العمل. بالتدريب الجيد، يمكن للموظفين الجدد تجنب الأخطاء وتحسين أدائهم بسرعة، مما يساهم في تحقيق أهداف الشركة بفعالية أكبر.

12- هناك انخفاض في تأخيري عن العمل

جدول 17: يوضح مدى انخفاض التأخير عن العمل

| النسبة % | التكرار | المعيار |
|----------|---------|---------|
| 92,5 | 37 | نعم |
| 7,5 | 3 | لا |
| 100 | 40 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 92.5% يرون ان هناك انخفاض في التأخير عن العمل بينما نسبة 7.5 لا يرون ان هناك انخفاض في التأخير عن العمل ويرجع ذلك الى العديد من الأسباب التي تجعلهم يتأخرون عن العمل

13- لا أتغيب عن عملي دون حاجة أو ظروف قاهرة

جدول 18 : يوضح مدى عد تغيب عن العمل دون الحاجة او ظروف قاهرة

| النسبة % | التكرار | المعيار |
|----------|---------|---------|
| 65 | 26 | نعم |
| 35 | 14 | لا |
| 100 | 40 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة كبيرة من إجابات الموظفين (65%) كانت بنعم، مما يعني أن الحوافز تسهم في تحفيز الأداء وتقليل معدل الغياب، وأنهم لا يتغيبون إلا في حالات الضرورة القصوى. بينما سجلت نسبة (35%) من الإجابات بلا، مما يعني عدم دافعية الحوافز لتقليل معدل الغياب.

توضح هذه النتائج أهمية الحوافز في تحفيز الموظفين وتشجيعهم على الالتزام بأداء عملهم وتقليل معدل الغياب. فالحوافز ليست فقط وسيلة لتحسين الأداء، بل تعتبر أيضاً عاملاً مهماً في بناء الروح المعنوية وزيادة الانتماء للمؤسسة، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف الشركة بكفاءة أكبر.

14- أبذل جهدي لتأدية عملي على أكمل وجه

جدول 19: يوضح مدى بذل الجهد لتأدية العمل

| النسبة % | التكرار | المعيار |
|----------|---------|---------|
| 62,5 | 25 | نعم |
| 37,5 | 15 | لا |
| 100 | 40 | المجموع |

يتضح من الجدول أن نسبة 5.62% من موظفي المؤسسة يبذلون جهدًا إضافيًا لتأدية عملهم بأفضل شكل ممكن، بينما يشير نسبة 5.37% إلى أنهم غير قادرين على بذل جهد أكبر من الذي يبذلونه حاليًا.

يمكن أن تكون هذه النتائج مؤشرًا على عدم كفاية الموظفين في تحقيق مستوى معين من الأداء، سواء بسبب ضغوط العمل الزائدة أو نقص الموارد أو عدم الاستفادة من التدريب اللازم. يجب أن تستخدم المؤسسة هذه المعلومات لتحديد العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة.

15- يوجد تحسن في أدائي في العمل

جدول 20 : يظهر تحسن في اداء العمل

| النسبة % | التكرار | المعيار |
|----------|---------|---------|
| 77,5 | 31 | نعم |
| 22,5 | 09 | لا |
| 100 | 40 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن 77.5% من الموظفين يرون أنهم لاحظوا تحسناً في أدائهم للعمل، ويرجعون ذلك إلى الحوافز المقدمة من المؤسسة والترقيات التي تجعلهم يرغبون في بذل مزيد من الجهد، مما يؤدي إلى تحسن في أداء مهامهم. بينما ترى نسبة 22.5% من الموظفين أنهم لم يلاحظوا أي تحسن في مستوى أدائهم.

توضح هذه النتائج أن الحوافز وفرص الترقية تلعب دوراً هاماً في تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم، وهو ما يعكس إيجابية السياسات والبرامج التحفيزية التي تنفذها المؤسسة.

16- أقوم بالإبداع في عملي

جدول 21: يظهر مدى القيام بالإبداع في العمل

| النسبة % | التكرار | المعيار |
|----------|---------|---------|
| 72,5 | 29 | نعم |
| 27,5 | 11 | لا |
| 100 | 40 | المجموع |

نتضح من الجدول أن 5.72% من إجابات الموظفين تشير إلى أنهم يحاولون القيام بالإبداع في العمل، بينما يعتقد 27.5% منهم أن مكان عملهم أو مجال عملهم لا يمكنهم من القيام بالإبداع.

يمكن استنتاج أن هناك حاجة لتحسين بيئة العمل وتشجيع الموظفين على الإبداع، وذلك من خلال تطوير السياسات والبرامج التي تدعم الإبداع وتشجيع الموظفين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم في سبيل تحسين العمل وتطويره.

17- أقوم باستشارة مدرائي حول مختلف جوانب العمل

جدول 22: يوضح مدى قيام الموظف باستشارة المدير

| النسبة % | التكرار | المعيار |
|----------|---------|---------|
| 80 | 32 | نعم |
| 20 | 8 | لا |
| 100 | 40 | المجموع |

يتضح من الجدول أن 80% من الموظفين أجابوا بـ "نعم" على هذا السؤال، مما يعني أنهم يقومون بشكل منتظم بالاستشارة مع مدرائهم حول مختلف جوانب العمل. بينما أشارت نسبة 20% إلى أن منصبهم لا يتطلب الاستشارة مع المدير أو أنهم لا يحتاجون لذلك. يمكن الاستنتاج من ذلك أن هناك تواصل فعال بين الموظفين ومدرائهم، وهذا يعزز التفاهم والشفافية في بيئة العمل، ويسهم في تحسين أداء الفريق وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أفضل.

18- أحاول التفوق في عملي على زملائي

جدول 23 : يوضح محاولة التفوق على الزملاء

| النسبة % | التكرار | المعيار |
|----------|---------|---------|
| 87,5 | 35 | نعم |
| 12,5 | 5 | لا |
| 100 | 40 | المجموع |

حسب الإحصائيات التي قمنا بجمعها والموضحة في الجدول، يتضح أن 87% من موظفي هذه المؤسسة أجابوا بـ "نعم" على السؤال، مما يعني أنهم يحاولون التفوق على زملائهم وإثبات جدارتهم في العمل. بينما أشارت النسبة المتبقية، والتي بلغت 12%، إلى أنهم لا يحاولون التفوق على زملائهم أو إثبات جدارتهم.

هذه النتائج تشير إلى وجود رغبة قوية من قبل العديد من الموظفين في تحقيق التفوق وإظهار قدراتهم في بيئة العمل. تعتبر هذه الرغبة في التفوق عاملاً محفزاً يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي في المؤسسة.

19- أُنقِبِل اقتراحات مدرائي في العمل

جدول 24: يوضح مدى تقبل الموظف لاقتراحات المدير

| النسبة % | التكرار | المعيار |
|----------|---------|---------|
| 100 | 40 | نعم |
| 0 | 0 | لا |
| 100 | 40 | المجموع |

يظهر من الجدول أن جميع الموظفين (100%) يقبلون اقتراحات المدير ويحاولون العمل بالنصيحة أو الاقتراح. هذا يعكس مستوى عالٍ من التعاون والاحترام المتبادل بين الموظفين والإدارة في المؤسسة. تلك الثقة والتفاهم بين الطرفين يمكن أن تسهم بشكل كبير في تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية.

20- أقدم العون لزملائي لإنجاز عملهم

جدول 25: يوضح مدى تقديم العون للزميل لإنجاز العمل

| النسبة % | التكرار | المعيار |
|----------|---------|---------|
| 80 | 32 | نعم |
| 20 | 8 | لا |
| 100 | 40 | المجموع |

نستنتج من الجدول أن 80% من الموظفين يقدمون المساعدة لزملائهم في العمل من أجل إكمال المهام في أسرع وقت ممكن. بينما يرى 20% أن منصب عملهم لا يسمح بتقديم المساعدة والعون لزملائهم، وذلك لحساسية العمل وعدم السماح لهم بمغادرة أماكن عملهم.

المحور الثالث: قياس الأداء في المؤسسة

21- هل تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية متنوعة ومتعددة

جدول 26: يوضح أن المؤسسة تقدم خدمات اجتماعية

| النسبة % | التكرار | المعيار |
|----------|---------|---------|
| 72.5 | 29 | نعم |
| 27.5 | 11 | لا |
| 100 | 40 | المجموع |

نستنتج من الجدول أن 72.5% من الموظفين يرون أن الشركة تقدم خدمات اجتماعية متنوعة في العديد من المناسبات مثل الأعياد. بينما يرى 27.5% منهم أن المؤسسة تقدم هذه الخدمات بشكل أقل بسبب كونهم جدد في المؤسسة.

22- هل توفر المؤسسة النقل للعمال

جدول 27: يوضح مدى توفير المؤسسة للنقل للعمال

| النسبة % | التكرار | المعيار |
|----------|---------|---------|
| 30 | 12 | نعم |
| 70 | 28 | لا |
| 100 | 40 | المجموع |

نستنتج من الجدول أن 70% من الموظفين يرون أن الشركة لا توفر خدمة النقل للموظفين، وذلك لأن مكان سكنهم قريب من مقر عملهم، وبالتالي لا يحتاجون إلى النقل. أما نسبة 30% فترون أن الشركة توفر خدمة النقل للأشخاص الذين يسكنون بعيداً عن مقر العمل، وهذا يساعد في تقليل التأخير في الوصول إلى العمل ويشجع الموظفين على الوصول في الوقت المحدد.

23- هل توفر المؤسسة التأمينات الصحية الكافية للعمال

جدول 28: يوضح مدى توفير المؤسسة للتأمينات الصحية

| النسبة % | التكرار | المعيار |
|----------|---------|---------|
| 90 | 36 | نعم |
| 10 | 04 | لا |
| 100 | 40 | المجموع |

نستنتج من خلال الجدول أن نسبة 90% يرون ان المؤسسة توفر التأمينات الصحية للعمال وعائلاتهم حيث يعتبر التأمين الخاص بالشركة مناسب وجيد مقارنة بالمؤسسات الأخرى، بينما ترى نسبة 10% ان المؤسسة لا توفر تأمين صحي جيد حيث انه لا يغطي مستوى التكاليف المتعلقة بالتأمين الصحي.

24- هل تقدم المؤسسة إعانات للعمال في الأعياد

جدول 29: يوضح مدى تقديم المؤسسات إعانات للعمال في الأعياد

| النسبة % | التكرار | المعيار |
|----------|---------|---------|
| 60 | 24 | نعم |
| 40 | 16 | لا |
| 100 | 40 | المجموع |

نستنتج من خلال الجدول أن نسبة 60 % يرون ان المؤسسة تقدم إعانات في الأعياد وذلك من تحفيز العمال وتعزيز روح الانتماء والولاء للشركة كما تعتبر وسيلة لجذب والاحتفاظ بالموظفين الموهبين في بيئة العمل، بينما ترى نسبة 40% ان المؤسسة لا تقدم إعانات في الأعياد وهذا يرجع الى سياسيات الدولة وتفضيلاتها فيما يتعلق بتقديم الإعانات في الأعياد.

25- هل تقدم المؤسسة إعانات في الدخول المدرسي

جدول 30: يوضح مدى تقديم المؤسسة لإعانات في الدخول المدرسي

| النسبة % | التكرار | المعيار |
|----------|---------|---------|
| 80 | 32 | نعم |
| 20 | 8 | لا |
| 100 | 40 | المجموع |

يبين الجدول أن 80% من المؤسسات تقدم إعانات للعمال في فترة الدخول المدرسي، مما يعكس اهتمام المؤسسات برعاية موظفيها وتوفير الدعم لهم في هذه الفترة التي قد تكون مالياً صعبة بسبب تكاليف العودة إلى المدرسة لأبنائهم. في المقابل، تظهر النسبة المئوية 20% التي لا تقدم إعانات في الدخول المدرسي أن بعض المؤسسات قد لا تفضل تقديم هذا النوع من الدعم لموظفيها.

26- هل سبق لك وأن استفدت من الخدمات الاجتماعية

جدول 31: يوضح الاستفادة من الخدمات الاجتماعية

| النسبة % | التكرار | المعيار |
|----------|---------|---------|
| 72.5 | 29 | نعم |
| 27.5 | 11 | لا |
| 100 | 40 | المجموع |

يظهر الجدول أن نسبة كبيرة من الأشخاص استفادوا من الخدمات الاجتماعية بنسبة 72.5%، مما يعكس أهمية هذه الخدمات في تلبية احتياجات الأفراد. ومع ذلك، هناك نسبة قليلة من الأشخاص لم تستفد من الخدمات الاجتماعية بنسبة 27.5%، والتي قد تشير إلى عدم الحاجة إلى هذه الخدمات أو عدم الوعي بالخدمات المتاحة.

27- هل كان لهذه الاستفادة الأثر على أدائك في العمل

جدول 32: يوضح أثر الاستفادة من الخدمات الاجتماعية على الأداء في العمل

| النسبة % | التكرار | المعيار |
|----------|---------|---------|
| 67.5 | 27 | نعم |
| 0 | 0 | نوعا ما |
| 32.5 | 13 | لا |
| 100 | 40 | المجموع |

يشير الجدول إلى أن نسبة كبيرة من الأشخاص وجدوا أن استفادتهم من الخدمات الاجتماعية قد أثرت إيجاباً على أدائهم في العمل بنسبة 67.5%. ومع ذلك، هناك نسبة قليلة لم يجدوا أن استفادتهم من الخدمات الاجتماعية قد أثرت على أدائهم في العمل بنسبة 32.5%. يمكن أن يكون ذلك بسبب اختلاف الظروف الشخصية واحتياجات كل فرد.

28- هل تساهم الخدمات المقدمة في زيادة أدائك

جدول 33: مدى مساهمة الخدمات المقدمة في زيادة الأداء

| النسبة % | التكرار | المعيار |
|----------|---------|---------|
| 85 | 34 | نعم |
| 15 | 6 | لا |
| 100 | 40 | المجموع |

يظهر الجدول أن نسبة كبيرة من الأشخاص (85%) يرون أن الخدمات المقدمة تساهم في زيادة أدائهم في العمل، في حين أن نسبة قليلة (15%) لا ترون أن هذه الخدمات تساهم في زيادة أدائهم. هذا يعكس تأثير الخدمات الاجتماعية على رضا وأداء الموظفين في العمل.

29- هل تشعر بالرضا من الخدمات المقدمة

جدول 34: الشعور بالرضا من الخدمات المقدمة

| النسبة % | التكرار | المعيار |
|----------|---------|----------|
| 82.5 | 33 | راضي |
| 17.5 | 7 | نوعا ما |
| 0 | 0 | غير راضي |
| 100 | 40 | المجموع |

يظهر الجدول أن نسبة كبيرة من الأشخاص (82.5%) يشعرون بالرضا من الخدمات المقدمة، في حين أن نسبة قليلة (17.5%) لا تشعر بالرضا من الخدمات المقدمة. يعكس هذا النتيجة مدى رضا الموظفين عن الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة وتأثيرها على جودة حياتهم في العمل.

30- هل تعتقد أن الخدمات الاجتماعية تساهم في تقليل معدلات الغياب وزيادة الإنتاجية في المؤسسة

جدول 35: يوضح أن الخدمات الاجتماعية تساهم في تقليل الغياب وزيادة الإنتاج

| النسبة % | التكرار | المعيار |
|----------|---------|---------|
| 80 | 32 | نعم |
| 20 | 8 | لا |
| 100 | 40 | المجموع |

يُظهر الجدول أن 80% من المشاركين يرون أن الخدمات الاجتماعية تساهم في تقليل معدلات الغياب وزيادة الإنتاجية في المؤسسة، في حين أن 20% لا يرون ذلك. يعكس هذا الاعتقاد الشائع بين الموظفين بأن الخدمات الاجتماعية تلعب دوراً هاماً في تحسين البيئة العملية وزيادة الإنتاجية.

5- اختبار الفرضيات والنتائج

اختبار الفرضيات: من خلال ما تقدم في البحث استطعنا اختبار الفرضيات ويتضح ذلك

على النحو التالي:

بالنسبة للفرضية العامة:

توجد علاقة وطيدة بين نظام الحوافز المادية، ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين. دلت النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة أنه هناك علاقة بين نظام الحوافز المادية ومستوى الأداء الوظيفي المقدم من العاملين لا يمكن نكرانها، وينتج عنه رضا العاملين الوظيفي وكذا سعيهم المتواصل و المستمر لأدائهم وعليه نستخلص وجود علاقة وطيدة بين نظام الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي ، وهذا يثبت صحة الفرضية.

بالنسبة للفرضية الأولى: للترقيات علاقة ارتباطية بأداء العاملين داخل المؤسسة.

هناك علاقة ارتباطية بين أداء العاملين داخل المؤسسة وفرص الترقية. العاملون الذين يظهرون أداءً متميزاً ويبرزون في أدائهم يكونون عادةً أكثر قدرة على الحصول على فرص للترقية داخل المؤسسة. إذا كان العامل يقوم بعمله بكفاءة ويظهر التزاماً واجتهاداً في العمل، فإنه من المرجح أن يكون لديه فرص أكبر للتقدم في مساره المهني داخل المؤسسة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية

بالنسبة للفرضية الثانية: للخدمات الاجتماعية علاقة ارتباطية بأداء العاملين داخل المؤسسة.

للخدمات الاجتماعية علاقة ارتباطية بأداء العاملين داخل المؤسسة. تقدم الخدمات الاجتماعية دعماً ومساندة للعاملين في مختلف الجوانب الشخصية والاجتماعية والمهنية. وبالتالي، تسهم هذه الخدمات في تحسين رفاة العاملين ورفع معنوياتهم، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم في العمل، حيث يمكن أن تسهم الخدمات الاجتماعية في تقديم الدعم النفسي والاجتماعي

للعاملين، وهو ما قد يؤدي إلى زيادة مستوى رضاهم عن العمل وبالتالي تحسين أدائهم في المؤسسة.

الخاتمة:

الخاتمة

نستنتج مما سبق أن الحوافز من أهم العوامل والأساليب التي تحفز العاملين إلى بذل جهد أكبر والعمل بصورة أفضل، فهي تحرك قدرات العاملين في المؤسسة، نحو مزيد من كفاءة الأداء تجاه أعمالهم تحقيقاً لأهداف المؤسسات التابعين لها. وتتعد أشكال التحفيز التي تمارسها المؤسسة باعتبار أنها تلعب دور هام وحيوي في سلوك الأفراد، وتتعد أنظمة الحوافز التي تستعملها المؤسسة، من أجل أثارت العمال وزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي فيها تمنح حوافز مادية، وهذه الحوافز يدخل فيها كافة المغريات، حيث تعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات لأنها تخلق مناخا صحيا مناسبا في ظروف العمل المحيطة. والحوافز تنمي روح الإبداع والتجديد لدى العاملين لأنها تتلاءم مع رغبات الموظفين بحيث تترك بعض النتائج على مجريات العمل مثل حافز المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير.

أن أداء العامل المقدم في مؤسسة معينة بحاجة ماسة إلى حوافز ذات نوعية قصد تحقيق الأهداف المرسومة من طرف المؤسسة، وهذه الأخيرة تولي أهمية بالغة لعمالها من خلال تتمين جهودهم المقدم، وشكرهم، وتقديرهم، وإدخال موضوعية أكثر عن فرص الاستفادة من الترقية والخدمات الاجتماعية لأهميتهم بالنسبة للعامل وللمؤسسة على حد سواء.

ويمكن القول كذلك بان الأداء المقدم من طرف العامل يعكس نجاعة التحفيزات المقدمة من طرف المؤسسة بما يعني أن المؤسسة التي تشتكي من ضعف مستويات أداء عملها عليها أن تنتظر بإمعان إلى طبيعة التحفيزات عامة التي تقدمها لصالح هؤلاء العمال.

التوصيات والاقتراحات:

- تقديم حوافز مالية متنوعة تشمل المكافآت السنوية، العلاوات الدورية، والمكافآت المرتبطة بالأداء.
- تخصيص حوافز خاصة لتحقيق أهداف محددة أو إنجازات متميزة.
- وضع معايير واضحة وشفافة لتوزيع الحوافز تعتمد على الأداء الفردي والجماعي.
- ضمان العدالة والمساواة في توزيع الحوافز لتجنب أي تفضيل غير مبرر.
- ربط الحوافز بتحقيق الأهداف والمستويات المحددة للأداء.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1- الكتب:

- إبراهيم الفقي: قوة التحفيز، دار ثمرات للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة مصر، 2011.
- رواية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، 1999.
- سعاد نائف برنوطي: إدارة المورد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل للنشر، ط2، عمان الأردن، 2004.
- سنان الموسوي: إدارة المورد البشرية والتأثيرات العولمة عليها، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، ط1، 2006.
- سهيلة محمد عباس: إدارة المورد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012.
- طاهر محمود الكلالدة: تنمية وإدارة المورد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ط1، الأردن، 2008.
- عباد المجيد كرخي: إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن 2014.
- عبد الباري درة وآخرون: إدارة القوى البشرية، دار الشركة العربية للتوريدات، القاهرة، مصر، 2008.
- عبد الحكم أحمد الخزامي: إدارة تغيير الأفراد والأداء، إيتراك للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية مصر، 2001.
- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة المورد البشرية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية مصر، 2006.
- علي بن عبد الوهاب: إستراتيجية التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة مصر، 2000.

- علي سلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة مصر 2001.
- علي غربي، بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قبيرة: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2007.
- فيصل حسونة: إدارة المورد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1 عمان الأردن، 2008.
- محمد فتوح: إدارة المورد البشرية، دار النشر والعلوم، ط1، حلب، سورية، 2009.
- محمد فلاح صلاح: إدارة المورد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004.
- منال طلعت محمود: أساسات علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر 2003.
- موسى خليل: الإدارة المعاصرة الوظائف والممارسات، دار المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت 2005.
- نعيم إبراهيم الظاهر: تنمية الموارد البشرية، دار عالم الكتب الحديثة للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2012.
- هاني خلف الطروانة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع ط1، عمان الأردن، 2012.
- هيثم العاني: الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافئات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2007.
- 2- الرسائل الجامعية:
- سامية خرفاش: أثر الحوافز على مستوى الكفاءة الإنتاجية، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال قسم كلية العلوم التجارة، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر 2003.
- عبد العزيز شنيق، الحوافز والفاعلية التنظيمية، رسالة ماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر 2007.

الملاحق:

الملحق:

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

أخي أختي الموظف(ة):

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

شكرا على تعاونكم معنا .

أمام الإجابة التي تراها مناسبة ملاحظة : الإجابة تكون بوضع العلامة

البيانات الشخصية:

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

المحور الأول: الخدمات

- 1- هل تلعب الترقية دور في إبراز قدرات العاملين
كيف ترى ذلك:.....
 نعم لا
- 2- هل تعتقد أن الأهداف المرتبطة بالترقية تزيد من دافعيتك لتحسين أدائك؟
 نعم لا
- 3- هل تعتقد أن الفرص المتاحة للترقية تزيد من مستوى التحفيز والالتزام بالعمل؟
 نعم لا
- 4- أن عملية الترقية تزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز للموظفين الآخرين
 نعم لا
- 5- تلقيت فيما سبق مكافأة على أدائي المتميز
 نعم لا
- 6- تحصلت على ترقية أثناء عملي بالمؤسسة
 نعم لا
- 7- يعتقد العاملون أن معظم الترقيات تمنح بناء على الجدارة والمثابرة في العمل
 نعم لا
- 8- ترى الشركة أن نظام الترقيات الحالي يساعد في تحسين الأداء الوظيفي
 نعم لا
- 9- نظام الترقيات واضح للعاملين
 نعم لا

المحور الثاني: قياس الاداء

- 10- هل تلاحظ أن الموظفين الذين يستفيدون من الترقية يصبحون أكثر مسؤولية وتفانيًا في أداء مهامهم نعم لا
- 11- أنجز عملي دون أخطاء تذكر نعم لا
- 12- هناك انخفاض في تأخيري عن العمل نعم لا
- 13- لا أتغيب عن عملي دون حاجة أو ظروف قاهرة. نعم لا
- 14- أبذل جهدي لتأدية عملي على أكمل وجه. نعم لا
- 15- يوجد تحسن في أدائي في العمل نعم لا
- 16- أقوم بالإبداع في عملي. نعم لا
- 17- أقوم باستشارة مدرائي حول مختلف جوانب العمل نعم لا
- 18- أحاول التفوق في عملي على زملائي نعم لا
- 19- أتقبل اقتراحات مدرائي في العمل نعم لا
- 20- أقدم العون لزملائي لإنجاز عملهم نعم لا

المحور الثالث: الحوافز

- 21- هل تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية متنوعة ومتعددة؟ نعم لا
- اذكرها:.....
- 22- هل توفر المؤسسة النقل للعمال؟ نعم لا
- 23- هل توفر المؤسسة التأمينات الصحية الكافية للعمال؟ نعم لا
- 24- هل تقدم المؤسسة إعانات للعمال في الأعياد؟ نعم لا
- 25- هل تقدم المؤسسة إعانات في الدخول المدرسي؟ نعم لا

26- هل سبق لك وأن استفدت من الخدمات الاجتماعية؟ نعم لا

27- هل كان لهذه الاستفادة الأثر على أدائك في العمل؟ نعم لا

28- هل تساهم الخدمات المقدمة في زيادة أدائك؟ نعم لا

29- هل تشعر بالرضا من الخدمات المقدمة

راضي غير راضي راضي نوعا ما

إذا كانت الإجابة غير راضي لماذا:.....

30- هل تعتقد أن الخدمات الاجتماعية تساهم في تقليل معدلات الغياب

وزيادة الإنتاجية في المؤسسة نعم لا