



جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



الحوافز و علاقتها بأداء العاملين

(دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للتأمينات وكالة الجلفة)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

براهيمي أم السعود

إعداد الطلبة:

جيدول احمد

اعمر قويدر

لجنة المناقشة:

1. د تومي بلقاسم..... رئيسا

2. د براهيمي أم السعود..... مقرا

3. د طوال عبد العزيز..... مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى اله وصحبه أجمعين أما بعد نحمد الله ونشكره على توفيقه لنا على إتمام هذه المذكرة.

نتقدم بالشكر الجزيل الى الأستاذة الدكتورة الفاضلة براهيمى أم السعود بتفضلها بالإشراف على المذكرة وحسن توجيهها ونصحها ومعاملتها الطيبة.

كما نتقدم بالشكر الى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة المذكرة.

نتقدم بالشكر الجزيل الى كل عمال مؤسسة الجزائرية للتأمين بوكالة الجلفة.

كما نشكر كل من ساهم في انجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة.

إهداء

نهدي عملنا المتواضع:

إلى كل أفراد العائلة

إلى كل الزملاء والأصدقاء

إلى كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد ولو بكلمة

طيبة.

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
أ	فهرس المحتويات
د	قائمة الجداول
و	قائمة الأشكال
01	مقدمة
	الباب الأول: الجانب النظري
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
05	1- إشكالية الدراسة
06	2- تساؤلات الدراسة
06	3- فرضيات الدراسة
06	4- أسباب اختيار الموضوع
07	5- أهمية الدراسة
08	6- أهداف الدراسة
08	7- المفاهيم الأساسية للدراسة
11	8- المقاربة النظرية للدراسة
13	9- الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: الحوافز
18	تمهيد
19	1- مفهوم الحوافز
20	2 - أهمية و أهداف الحوافز
21	3 - أنواع وعناصر الحوافز
25	4- عوامل و خصائص نظام الحوافز
27	5- مبادئ و شروط نظام الحوافز

28	6- نظريات الحوافز و الانتقادات الموجهة
31	7- كيف يحفز العمال
31	8- فوائد تحفيز العمال
32	9- أسس منح الحوافز
33	10- حاجات ومعوقات عملية التحفيز
34	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: أداء العاملين
36	تمهيد
37	أولاً: ماهية الأداء
37	1- مفهوم الأداء و عناصره
39	2- محددات الأداء ومكوناته
41	3- أبعاد ومعايير أداء العاملين
43	4- العوامل المؤثرة على أداء العاملين
45	ثانياً: تقييم أداء العاملين
45	1- مفهوم تقييم الأداء
46	2- أهمية و أهداف تقييم الأداء
48	3- خطوات و طرق تقييم الأداء
52	4- أخطاء تقييم الأداء
54	خلاصة الفصل
	الباب الثاني: الجانب التطبيقي
	الفصل الرابع : إجراءات المنهجية للدراسة
57	تمهيد
58	1- منهجية الدراسة
58	2- أدوات الدراسة
60	3- عينة الدراسة

60	4- مجالات الدراسة
	الفصل الخامس: عرض وتحليل الجداول وتفسير النتائج
65	أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية
69	1- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى
78	2- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية
91	ثانياً: نتائج الدراسة
91	1- مناقشة وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى
92	2- مناقشة وتفسير بيانات المتعلقة بالفرضية الثانية
93	3- النتيجة العامة
94	ثالثاً: الاقتراحات والتوصيات
95	الخاتمة
96	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الجنس	65
02	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب السن	65
03	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي	66
04	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الشهادة المتحصل عليها	66
05	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الحالة العائلية	67
06	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الخبرة المهنية	67
07	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الوضعية القانونية	68
08	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الأجر	69
09	يوضح مدى تناسب الجهد المبذول والراتب الممنوح	69
10	يوضح مدى كفاية الأجر الذي يتقاضاه العمال	70
11	يوضح مدى ازدياد الأجر منذ الالتحاق بالمؤسسة	70
12	يوضح مدى العلاقة بين زيادة الراتب وتحسين الأداء	71
13	يوضح توفير المؤسسة لمنحة النقل لأفراد	71
14	يوضح علاقة التغيب بسياسة المكافآت	72
15	يوضح ما مدى وجود تحفيز من قبل المسؤولين	72
16	يوضح مدى تقديم المؤسسة للخدمات الاجتماعية	73
17	يوضح نوع الخدمات المستفاد منها	73
18	يوضح مساهمة الخدمات المقدمة في الرفع من حماس العمال	74
19	يوضح مساعدة العمال على اقتناء بعض الأجهزة	74
20	يوضح مدى توفير المؤسسة للتأمينات الصحية	75
21	يوضح مدى رضا العمال عن المنح العامل عن الزوجة و الأبناء	75
22	يوضح توفير الرحلات الترفيهية لعمال المؤسسة	76
23	يوضح شعور العامل بالحماس والرغبة في العمل داخل المؤسسة	76

77	مدى تطبيق المؤسسة نظاما عادلا للحوافز	24
77	يوضح العلاقة بين الحوافز والجهد المبذول	25
78	يوضح مدى توفير المؤسسة كل متطلبات العمل	26
78	يوضح مدى إشراك العمال في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل	27
79	يوضح العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وزيادة أداء العمال	28
80	يوضح مساهمة المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الأهداف	29
81	يوضح الحصول على ترقية أثناء عمل في المؤسسة	30
82	يوضح أسس منح الترقية	31
83	يوضح إسناد الترقية الى معايير علمية وموضوعية واضحة	32
83	يوضح مدى رضا أفراد العينة عن الترقيات الممنوحة	33
84	يوضح العلاقة بين تقييم الأداء بموضوعية وخلق الانضباط في العمل	34
84	يوضح العلاقة بين الروح المعنوية والحوافز المقدمة	35
85	يوضح مدى إقامة المؤسسة لحفلات خاصة بتكريم العمال	36
85	يوضح مدى اهتمام المدير بتقديم عبارات الشكر والتقدير للعمال	37
86	يوضح كيفية توجيه العمال داخل المؤسسة	38
86	يوضح مدى وجود الاحترام والتقدير المتبادل داخل المؤسسة	39
87	يوضح مدى شعور بالانتماء للمؤسسة	40
88	يوضح مدى الاستفادة من التكوين التدريب في المؤسسة	41
89	يوضح مدى تحسن أداء العمال بفضل التدريب الذي يتلقونه	42
89	يوضح دور الحوافز المقدمة في زيادة أداء العمال داخل المؤسسة	43

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
12	يوضح هرم أبراهام ماسلو	01
24	يوضح مخطط أنواع الحوافز	02
30	يوضح هرم أبراهام ماسلو للحاجات الإنسانية	03
31	مخطط يوضح كيفية تحفيز العمال	04

مقدمة:

لقد حظي موضوع التحفيز و الأداء باهتمام بالغ من الباحثين و المختصين بإدارة الأفراد قديما وحديثا، و لم يقتصر هذا الاهتمام على المختصين في إدارة الأفراد فقط، بل تعداه ليكون احد ابرز محاور البحث في العلوم الاجتماعية، و خاصة علم اجتماع التنظيم و العمل باعتباره احد المرتكزات الأساسية لتحريك طاقات و رغبات الأفراد في العمل و التي تنعكس مباشرة على أدائهم في المؤسسة و تؤثر في تحقيق أهدافها.

حيث ركزت العديد من الإدارات الحديثة الناجحة اهتمامها و وقتها للمحافظة على مستوى الروح المعنوية لأفرادها العاملين، و تتميتها لتحقيق الاندماج بين الفرد و المنظمة من خلال تحقيق أهداف كلا الطرفين، واعترافها بالحاجات الإنسانية وضرورة احترام الأفراد والجماعات ، كل حسب كفاءته وقدرته ومهارته، فتحفيز العاملين يثير دوافعهم ويحرك طاقاتهم وقدراتهم لزيادة أدائهم، حيث تسعى المنظمات باختلاف أنواعها إلى تقديم مختلف الحوافز المادية و المعنوية المتمثلة في مختلف المؤثرات و المغريات التي تشجع الفرد على زيادة أدائه.

من المعروف أن فهم طبيعة الحوافز و أنظمتها المختلفة شيء أساسي و جوهري لفعالية المنظمة، فنظم التحفيز هي حجر الزاوية لأداء المنظمات، لان الخبرة أظهرت أن عملية التصميم و التنفيذ صعبة جدا بالطريقة التي يكون فيها كلا الطرفين، العامل و المنظمة منتفعين و راضين بشكل متبادل ، كما أن أنواع الحوافز و الطرق توزيعها لها تأثير هام على دافعية العاملين و أدائهم.

مما لا شك فيه أن الحوافز من الوسائل التي تجعل العاملين يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة، ولكن الحوافز ليست العنصر الوحيد بل هي عنصر متكامل، ومنتاغم مع باقي العناصر الإدارية الأخرى، فلا يمكن مثلا تعيين ذو الكفاءة المتدنية، والاعتماد على الحوافز لزيادة إنتاجيتهم.

يعتبر العنصر البشري هو العنصر الفاعل من بين عناصر الإنتاج التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها، وبرامجها وتحقيق أهدافها، حيث أن أفضل استغلال لعناصر الإنتاج أو المدخلات يعتمد بصورة أساسية على العنصر البشري، أو العاملين في المؤسسة. تحرص كافة المنظمات على القيام بإعمالها ونشاطاتها المختلفة بمستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية. ويمثل الموظف الذي يخضع لتقييم الأداء الوظيفي، أحد أهم المتغيرات الأساسية المؤثرة على هذه الكفاءة، وتعد عملية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين هي عملية هامة ومعقدة، وتعد من أهم العمليات الإدارية التي يتعدى تأثيرها نطاق الأفراد موضع التقييم لتشمل جميع أعمال المنظمة.

وتم تقسيم موضوع البحث الى خمس فصول :

الفصل الأول: خصص للإطار العام للدراسة و تم التطرق فيه إلى الإشكالية و تساؤلات وفرضيات الدراسة، ثم تبيان مبررات اختيار الموضوع و أهمية وأهداف هذه الدراسة، بالإضافة إلى المفاهيم الأساسية للدراسة، والمقاربة النظرية للدراسة والدراسات السابقة حول الموضوع.

الفصل الثاني: تناول هذا الفصل حوافز العمل في المؤسسات، إذ تطرق إلى مفهوم وأهمية وأهداف و أنواع وعناصر الحوافز ، ثم عوامل وخصائص ومبادئ وشروط نظام الحوافز ونظريات الحوافز وفوائد وأسس الحوافز وحاجات ومعوقات عملية التحفيز.

الفصل الثالث: خصص للأداء، حيث تم التعرض من خلاله إلى مفهوم الأداء وعناصره ومحدداته وأبعاده ومعاييره ثم الى أهمية وأهداف وخطوات وطرق وأخطاء تقييم الأداء .

الفصل الرابع: إجراءات المنهجية للدراسة ، وتم التطرق من خلالها إلى المنهج البحث المستخدم في الدراسة ثم أداة جمع البيانات وعينة الدراسة ، ثم تحديد مجالات الدراسة.

الفصل الخامس: و يخص عرض وتحليل الجداول و تفسير النتائج ، وتم التطرق من خلاله إلى عرض و تحليل البيانات في الجزء الأول منه، ثم تفسير نتائج الدراسة في الجزء الثاني.

الباب الأول:
الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- تساؤلات الدراسة
- 3- فرضيات الدراسة
- 4- أسباب اختيار الموضوع
- 5- أهمية الدراسة
- 6- أهداف الدراسة
- 7- المفاهيم الأساسية للدراسة
- 8- المقاربة النظرية
- 9- الدراسات السابقة

1- إشكالية الدراسة:

تعد الحوافز من المواضيع الهامة والمعقدة في نفس الوقت فهي نشاط إداري رئيسي يمارس في إطار المؤسسة ويوجه أساسا للأفراد العاملين بالمؤسسة في محاولة التحكم في سلوكهم لإثارة المزيد من الاهتمام بالعمل المكلفين بأدائه لتحقيق أهداف المؤسسة.

ومن ابرز الموضوعات المتعلقة بالموارد البشرية موضوع الحوافز التي تلعب دورا كبيرا في التأثير على أداء العاملين بشكل ايجابي وهذا يعني أن تفعيلها بشكل عادل لا بد بان ينعكس على أداء العاملين وان قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها تتوقف الى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد العاملين لكي يعملوا بأقصى كفاءة ممكنة وتتوقف على عنصرين أساسيين تتمثل في المقدرة على العمل بما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وإما الرغبة في العمل وتتمثل في التحفيز ووضع نظام حوافز فعال يلبي احتياجات العاملين والذي بواسطته يمكن إثارة دوافع العمال والتأثير عليها بما يخدم مصالح العمال .

إلا انه قد اختلفت وجهات نظر الباحثين في مجال الإدارة والمسؤولين في المؤسسات حول درجة تأثيرها المباشر وغير المباشر في سلوك الأفراد وعن الحوافز الملائمة لجميع فئات العاملين والأسس التي بموجبها وضعت نظم الحوافز والتخطيط لها.

حيث أن مبادئ الإدارة العلمية التي نادى بها فريدريك تايلور ركزت على أهمية الحوافز المادية كما ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على الحوافز المعنوية و أما النظريات الحديثة نادت بأهمية الحوافز المادية والمعنوية, لذلك فان المؤسسات اليوم عليها أن تعمل جاهدة لفهم حاجات الإنسان والدوافع التي تحركه نحو الأداء الجيد واستثمارها بشكل أحسن من خلال إتباع أساليب ذكية للتحفيز ، لتحسن أدائه الذي يصب مباشرة في أهداف المؤسسة .

وكوسيلة لدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط ، حيث أن أداء العاملين يؤكد على درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها أو يشبع بها متطلبات الوظيفة. ومن خلال هذا المنطلق تم اختيار شركة الجزائرية للتأمينات

وكالة الجلفة للوقوف على نوع الحوافز المطبقة.

2- يمكن طرح الإشكالية التالية في شكل سؤال رئيسي التالي : هل للحوافز تأثير ايجابي على أداء العاملين.

ويتفرع عن السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية :

- هل للحوافز المادية تأثير ايجابي ينعكس على أداء العاملين في المؤسسة.
- هل للحوافز المعنوية تأثير ايجابي ينعكس على أداء العاملين في المؤسسة.

3-الفرضيات :

انطلاقا من التساؤل الرئيسي لإشكالية البحث يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- للحوافز تأثير ايجابي على أداء العاملين.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية :

- للحوافز المادية تأثير ايجابي ينعكس على أداء العاملين في المؤسسة .
- للحوافز المعنوية تأثير ايجابي ينعكس على أداء العاملين في المؤسسة.

4-أسباب اختيار الموضوع:

- توجد عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع بالتحديد, ومنها ما هو موضوعي ومنها ما هو

ذاتي :

4-1-الأسباب الذاتية:

- الرغبة في دراسة اكتشاف نوع الحوافز المقدمة للعاملين في المؤسسة .
- الموضوع ينسجم و يتلاءم مع التخصص.
- السعي لزيادة المعرفة والعلمية في هذا المجال .

4-2- أسباب موضوعية:

- تركيز اغلب المفكرين والباحثين على ضرورة وجود نظام حوافز فعال في المؤسسة.
- يعتبر نظام الحوافز الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق أهدافها.

- غياب العدالة في توزيع الحوافز في المؤسسات.
- نظراً لأهمية الحوافز والمكافآت وأثرها على أداء العاملين.
- على المؤسسة الجزائرية الاهتمام بالعنصر البشري وتقديم للعاملين الحوافز المرضية من أجل تحقيق أهدافهم وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة .
- تدعيم المؤسسات الجزائرية بأكبر قدر من الدراسات والأبحاث المفيدة والواقعية من أجل التحسين والتطوير والوصول الى الأهداف المنشودة.

5- أهمية الدراسة :

- تأتي أهمية الحوافز لكونها من المواضيع المهمة والتي تتجدد أهميتها باستمرار, فهي تحظى باهتمام الباحثين والعلماء والمهتمين بمختلف الجوانب السلوكية والإدارية على حد سواء ولدورها الكبير في التأثير على سلوك الأفراد وتتجلى أهميتها في النقاط التالية :
- تمثل الحوافز أهم الركائز التي تعتمد عليه المؤسسات في تنمية مواردها البشرية.
 - تشكل الحوافز أهم العوامل التي تحفز العاملين من أجل أداء وظائفهم,
 - تجاهل موضوع الحوافز ينجر عنه نتائج وخيمة تنعكس على العامل ومن ثم المؤسسة.
 - الدور الذي تلعبه الحوافز في دفع العامل للإبداع وتطوير لأدائه.
 - يسمح وضع نظام حوافز فعال من أجل دفع العمال للابتكار من أجل تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة.
 - أهمية الحوافز كأداة يمكن أن تساعد العمال على تحقيق أفضل أداء.
 - التأكيد على أهمية وضرورة استعمال مختلف أنواع الحوافز لتحقيق أهداف المؤسسة وإشباع رغبات العاملين.
 - التعرف على توجهات العاملين ومدى تأثير الأنواع المختلفة للحوافز على أدائهم.
 - إيجاد حلول لبعض المشاكل المتعلقة بتحفيز العاملين.

6- أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في مجموعة من النقاط التالية:

- التعرف على مفهوم الحوافز وأداء العاملين .
- التعرف على نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة.
- تسليط الضوء عن مختلف أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في المؤسسة.
- التعرف على اثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين.
- التوصل الى توصيات ومقترحات من اجل إيجاد نظام حوافز فعال.

7- المفاهيم الأساسية للدراسة:

7-1- مفهوم النظام:

- لغة : جمع أنظم، و أناطيم، ونظم.¹
- اصطلاحا : هو عبارة عن مجموعة النظم الفرعية والقوانين التي تكون بتكاملها كيانا منظما، وهادفة لتحقيق هدف الذات.²

7-2- مفهوم التحفيز:

- لغة: حفز، يحفز، يشجع, أي حثه وحركه ودفعه.³
- اصطلاحا :

تعرف الحوافز على أنها " مجموعة العوامل والأساليب التي تحفز العاملين الى بذل الجهد الأكبر والعمل بصورة أفضل ، فهي تحرك قدرات العاملين نحو المزيد من كفاءة الأداء اتجاه أعمالهم تحقيقا لأهداف رسالة المنظمات التابعة لها.⁴

1 - ابن منظور، لسان العرب، المجلد السادس، دار صادر، بيروت، طبعة 01، 1997، ص 213

2 - خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود، نظرية المنظمة ، دار الميسرة، عمان ، طبعة 01، 2000، ص

3 - عدنان أبو صالح، معجم علم الاجتماع ، دار المشرق الثقافي ، عمان ، الطبعة ب، 2010، ص 477.

4 - خيرى خليل الجملي ، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية ، البناء الاجتماعي للمجتمع ، المكتب الحديث ، الاسكندرية، مصر، 1998، ص122.

تعرف أيضا" بأنها مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع لديهم الحاجة وتدفعهم الى سلوك معين".¹

يعرف أيضا بأنه عبارة عن المجهود الذي تبذله الإدارة لتشجيع العاملين على زيادة إنتاجيتهم و ذلك من خلال إشباع حاجاتهم، و خلق حاجات جديدة لديهم و السعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية و التجديد.²

هو الفرص والوسائل التي توفرها إدارة المؤسسة أمام الأفراد العاملين، لتثير رغبتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل الحصول على الجهد والعمل المنتج.³

هو عبارة عن طاقة موجهة للحصول على الرضا من طرف العمال، وهو يمثل استثمار يهدف إلى امتصاص ضغط معين ومن أجل تحسين الأداء لدى العمال.⁴

التعريف الإجرائي:

يمكننا القول أن التحفيز هو دفع العمال وتشجيعهم من أجل القيام بعملهم بشكل أفضل من خلال زيادة قدرات العمال وجهدهم المبذول ورغبتهم في تحسين أدائهم وتطويره باستمرار من أجل إشباع حاجات ورغبات المادية والمعنوية للعمال .

3-7- مفهوم نظام التحفيز :

هو مجموعة الأسس والقواعد التي تقوم على تحديد الحوافز الموجودة بالمؤسسة، وكيفية تطبيقها ويكون هذا النظام بشكل مكتوب و متقن، تحاول المؤسسة من خلاله تلبية حاجيات و متطلبات عمالها بغرض تحقيق أهدافها.⁵

1 - صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار الجامعات العصرية ، القاهرة ، مصر، ص 420.

2 - علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، الطبعة ب، ب س، ص 14.

3 - تافليس وهيبة ، تأثير الحوافز والدوافع على اتجاهات السلوك الإداري بالمنظمات، مجلة تاريخ العلوم ، العدد الثاني جامعة الجزائر 03 ، ص 122.

4 - أبو شيخة نادر ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة 01، عمان دار الصفاء للنشر والتوزيع ، 2000.

5 - سمية ترشة ، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية ، دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي،

مذكرة لنيل ماستر ، جامعة حمة لخضر بالوادي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، 2014 - 2015، ص 03

المفهوم الإجرائي لنظام التحفيز:

هو نظام تقوم الإدارة بتصميمه لتنظيم عملية توزيع الحوافز، والذي يحتوي على مجموعة من القرارات والوسائل المادية والمعنوية، لتشجيع رغبات العمال وتغطية حاجاتهم مما يؤدي لرفع من أدائهم وتحسين قدراتهم وجهدهم المبذول داخل المؤسسة.

4-7 - مفهوم الأداء:

1- المعنى اللغوي: من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء، أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به.¹

2- المعنى الاصطلاحي: اختلفت و تعددت تعاريف مفهوم الأداء نذكر منها : وقد عرفه صقر عاشور على أنه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء".²

يشير الأداء أيضا على أنه درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.³

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.⁴

تعريف الأداء إجرائيا: هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة والمهام التي يؤديها العامل أثناء عمله في المؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة المسطرة وإشباع احتياجاته الضرورية.

¹-ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم،لسان العرب،دار صادر،بيروت، المجلد 14، ص26.

²- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 25، 26.

³- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية"رؤية مستقبلية"، بدون طبعة، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص80.

⁴- حمداوي وسيلة،إدارة الموارد البشرية،مديرية النشر الجامعية،قائمة، الطبعة الأولى، 2004، ص 168.

8- المقاربة النظرية:

• مفهوم النظرية: هي مجموعة من المفاهيم والتعريفات والفرضيات المترابطة التي تمثل نظرة منظمة للظواهر، وذلك بتحديد العلاقة بين المتغيرات بغرض تفسير الظواهر والتنبؤ بها. والنظرية هي التي تعمم في مكان وزمان محدد.¹

8-1- النظرية البنائية الوظيفية :

مؤسسها هو "تالكوت بارسونز" تهتم بالتحليل البنائي الوظيفي وينطلق أصحاب هذا الاتجاه من مسلمة وهي تكامل أجزاء النسق ، والاعتماد المتبادل بين عناصر المجتمع ، ذلك أن النظم الاجتماعية مثل الكائنات الحية لها حاجات الاستمرارية في الوجود و التكيف مع البيئة ، كما ساهمت هذه النظرية في أن الفرد في المنظمة يساهم في تحسين أدائها الوظيفي عن طريق إتباع نظام التحفيز.²

8-2- نظرية العلاقات الإنسانية :

مؤسسها هو "ألتون مايو" ،وتقول هذه النظرية أن الأفراد لديهم حاجاتهم الخاصة و دوافعهم التي يأتون بها إلى مواقع العمل، وكذلك نوع العلاقة بين العمال في المؤسسة و مستوى أدائهم الوظيفي وقد أخذت نظرية العلاقات الإنسانية مرتكزاتها من الاعتبارات الاجتماعية والنفسية داخل المؤسسة وهذه الاعتبارات تشكل شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية داخل المؤسسة سوءا تقبل أو كره العمال لبعضهم البعض.³

8-3- نظرية الحاجات الإنسانية :

وجاء بهذه النظرية العالم "أبراهام ماسلو" وتعتبر هذه النظرية من أكثر نظريات التحفيز شيوعا، وذلك لقدرتها على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة، لذا

¹ - طاهر حسو الزبياري ،أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع، المؤسسة الجامعية، بيروت، الطبعة 01، 2011، ص45

² - حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، الإدارة والمجتمع : دراسة في علم الاجتماع الإدارة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، الطبعة ب ، 2010، ص 147

³ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، نفس المرجع ، ص 139

فالحاجات غير مشبعة هي التي تؤثر على أداء العامل داخل المؤسسة و أن الحاجات التي أسفل الهرم يجب أن تشبع أولاً، صنف "ماسلو" الحاجات الإنسانية في خمس فئات بحسب أولويتها من الأسفل إلى الأعلى كما يلي:¹

- 1- **الحاجات الفسيولوجية** : وهي تمثل الحاجة للأكل، والشرب، والهواء...إلخ، فالعامل هنا يعمل من أجل الحصول على الأجر كي يشبع حاجاته الفسيولوجية.
- 2- **حاجات الأمن**: إذا ما أشبع الإنسان احتياجاته الفسيولوجية فإنه يبحث عن الأمن لحماية نفسه من الأخطار البيئية، والطبيعية، والاقتصادية.
- 3- **الحاجات الاجتماعية**: وتتمثل في تكوين العلاقات و الارتباط مع الآخرين.
- 4- **احترام وتقدير الذات**: يسعى الإنسان إلى التقدير، والاحترام و الشعور بالثقة في المجتمع الذي يعيش فيه.²
- 5- **تحقيق الذات** : تأتي في قمة الهرم وتشمل الحاجة إلى تحقيق الذات عن طريق الانجاز والإبداع.



الشكل رقم " 01 " يوضح المخطط هرم "أبراهام ماسلو "

1 - محمد مصطفى الخرشوم ، مبادئ إدارة الأعمال ، مكتبة الشنقرى ، الرياض ، الطبعة 02، ب.س ص 79

2 - عويد سلطان المشعان ، علم النفس الصناعي ، مكتبة الفلاح للنشر ، الطبعة 01 ، 1994 ، ص 185

9 - الدراسات السابقة :

9-1- الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: خالد علي أبوعلان 2016" أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية": هدفت الدراسة إلى التعرف على أنظمة الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية. لتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع البيانات الظاهرة , وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات .وطبقت الدراسة على عينة تكونت من أكبر أربعة شركات مشروبات عاملة في الضفة الغربية وذلك من حيث عدد العاملين في هذه الشركات , ووزعت 200 استبانة على العاملين في هذه الشركات استرجع منها 187 استبانة منها 186 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي , بنسبة 93% من الاستبانات الموزعة.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها :وجود علاقة ارتباطية طردية بين الحوافز المادية والمعنوية ومستوى أداء العاملين ,هناك علاقة ارتباطية طردية بين فاعلية نظام الحوافز ومستوى أداء العاملين , درجة مستوى الحوافز المادية في شركات الفلسطينية متوسطة ,عدم مراعاة سلم الأجور والرواتب لمعدلات غلاء المعيشة.¹

الدراسة الثانية: العنود (2015) بعنوان : الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة على العاملين والعاملات في البنوك التجارية بمدينة الرياض: وتطرق هذه الدراسة إلى معرفة واقع الحوافز المادية والمعنوية في البنوك التجارية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين والعاملات في هذه البنوك التجارية ومدى علاقتها بالالتزام التنظيمي داخل هذه البنوك التجارية , حيث قامت الباحثة باختيار عينة بلغت (357) من العاملين والعاملات في البنوك التجارية بمدينة الرياض.

¹- خالد علي أبوعلان, أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية ,

رسالة ماجستير,جامعة الخليل,فلسطين,2016

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : عينة الدراسة موافقة بدرجة متوسطة على الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من هذه البنوك ، وجود علاقة ايجابية بين الحوافز والالتزام التنظيمي للعاملين في هذه البنوك ، وجود علاقة ارتباط طردي بين الحوافز المادية والمعنوية ودرجة الرضا الوظيفي لدى العاملين.¹

9-2- الدراسات الجزائرية:

الدراسة الأولى: الطاهر الوافي(2013) التحفيز وأداء الممرضين: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية - عالية صالح- بمدينة تبسة: هدفت الدراسة الموسومة بالتحفيز و الأداء، تشخيص الواقع الفعلي لظاهرة الحوافز و الأداء في المؤسسة الاستشفائية "عالية صالح" بتبسة ، و قد تعرضت الدراسة إلى مختلف الاتجاهات و المداخل النظرية و الأبحاث الميدانية التي عالجت مسألة التحفيز كمتغير تنظيمي يرتبط بباقي متغيرات البناء التنظيمي للمؤسسة.

سعت الدراسة إلى تقصي العلاقات القائمة بين مختلف أنواع الحوافز التي تقدمها المؤسسة و أداء الممرضين ، و ناقشت عدد من المتغيرات التي شكلت محور اهتمام نظريات التنظيم، ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- تأكيد الممرضين بنسبة 61.84 % على عدم كفاية الأجر .
- عدم فعالية نظام المكافآت المطبق بالمؤسسة، وعدم استجابتها لتطلعات الممرضين كما عبر عنها نسبة 84 % من المبحوثين.
- عدم اهتمام المؤسسة الاستشفائية بعملية التدريب و ذلك ما أكدته نسبة 05.82 % من المبحوثين.²

¹ - العنود، الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي : دراسة على العاملين والعاملات في البنوك التجارية بمدينة الرياض ، 2015 .

² - الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية -عالية صالح- بمدينة تبسة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ،جامعة قسنطينة02،كلية العلوم الاجتماعية،الجزائر ،2013.

الدراسة الثانية: عبد العزيز شنيق (2006) بعنوان : الحوافز والفاعلية التنظيمية :دراسة ميدانية المؤسسة المينائية لسكيدة وتطرت هذه الدراسة للإشكالية التالية:

- كيف تؤثر الحوافز على الفاعلية التنظيمية ؟ وخلصت الدراسة للفرضيات التالية :
- الحوافز المادية أكثر تأثيرا على معدل الفاعلية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.
 - ارتفاع الروح المعنوية يؤدي إلى تحقيق اكبر قدر من الإشباع الوظيفي وكذلك تخفيض معدلات الغياب.

وقام الباحث بالاختيار عينة تتكون من (103موظف) من مجموع أفراد البحث ، وتم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية : بان هناك علاقة بين الحوافز والفاعلية التنظيمية ، وذلك من خلال دراسة تأثير الحوافز المادية على الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة المينائية لسكيدة ، ومن خلال شعور الفرد بارتفاع روحه المعنوية وشعوره بالاستقرار من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .¹

9-3-الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى (ERIKSSON.2011) بعنوان:

- Reward Systems and incentives in a project Based Organization
- تطرت هذه الدراسة لتعرف على تأثير أنظمة الحوافز على مدراء المواقع في المشاريع السويدية واستخدم الباحث أسلوب المقابلة حيث قابل عشرة مدراء في مواقع ومشاريع مختلفة لتحقق من استخدام أساليب الحوافز الفعالة ودورها في التأثير على الأداء. وخلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- مدراء المشاريع يحصلون على أنظمة حوافز حسب النتائج المتحصل عليها في نهاية المشروع.

¹ - عبد العزيز شنيق، الحوافز والفاعلية التنظيمية: المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجا ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة سكيكدة ، كلية العلوم الاجتماعية ، 2006- 2007

- تحدد أنظمة الحوافز لمدراء المشاريع حسب نوعية المشروع وحسب القدرات الشخصية للمدير.¹

الدراسة الثانية: (Naima Abdullahi Gure2010) بعنوان:

- The Impact of Motivation on Employee Performance: A study of Nationlink Telecom Somalia

تطرقت هذه الدراسة إلى الإشكالية التالية: ما هو تأثير الحوافز على الأداء الموظفين؟ حيث ربطت هذه الدراسة العلاقة بين الحوافز والرضا عن العمل وأداء الموظف. وقامت الباحث بإجراء مسح بياني كما قامت باستخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة الخطية بين المتغيرات . وخلص إلى أن للتحفيز اثر ايجابي قوي على أداء العاملين.²

¹ –ERIKSSON. Reward Systems and incentives in a project Based Organization.2011 .

² – Naima Abdullahi Gure. **The Impact of Motivation on Employee performance : A study of Nationlink Telocome Somalia**. Master of Scince Management.Utara Malaysia 2010. .

الفصل الثاني: الحوافز

تمهيد

- 1- مفهوم الحوافز
 - 2- أهمية و أهداف الحوافز
 - 3- أنواع وعناصر الحوافز
 - 4- عوامل و خصائص نظام الحوافز
 - 5- مبادئ و شروط نظام الحوافز
 - 6- نظريات الحوافز و الانتقادات الموجهة
 - 7- كيف يحفز العمال
 - 8- فوائد تحفيز العمال
 - 9- أسس منح الحوافز
 - 10- حاجات ومعوقات عملية التحفيز
- خلاصة الفصل

تمهيد:

يتناول البحث في هذا الفصل الإطار النظري للدراسة ،يمكن معرفة و قياس نجاح أي مؤسسة من خلال قدرة العمال على تحقيق المطلوب وتركيز المؤسسة على كيفية رفع الإنتاجية وزيادة أداء العمال و تشجيع المنافسة بين العمال ، من أجل تمييز بين الأفراد ذوي الأداء الفعال المتميز، وذوي الأداء المتوسط ودفعم وإبراز مهاراتهم وقدراتهم وتحسينها عن طريق إشباع كافة احتياجاتهم الضرورية ، فالحوافز تستخدم لتحريك العمال وحثهم على البذل المزيد من الجهد للارتقاء بمستوى أدائهم ، ويؤدي إلى التزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة.

1/ مفهوم الحوافز:

1-1: لغة: حفز، يحفز، يشجع، أي حثه وحركه ودفعه.¹

2-1: اصطلاحا :

تعرف الحوافز على أنها " مجموعة العوامل والأساليب التي تحفز العاملين الى بذل الجهد الأكبر والعمل بصورة أفضل ، فهي تحرك قدرات العاملين نحو المزيد من كفاءة الأداء اتجاه أعمالهم تحقيقا لأهداف رسالة المنظمات التابعة لها.²

تعرف أيضا" بأنها مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع لديهم الحاجة وتدفعهم الى سلوك معين".³

هو العمل على حث ودفع وتشجيع الموظفين بطرق ايجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج و تحسين الأداء، ويعرف بجميع وسائله الممكنة لتنشيط العاملين على العمل الجيد ويشمل كل الأساليب المستخدمة.⁴

يعرف أيضا بأنه عبارة عن المجهود الذي تبذله الإدارة لتشجيع العاملين على زيادة إنتاجيتهم و ذلك من خلال إشباع حاجاتهم، و خلق حاجات جديدة لديهم و السعي نحوى إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية و التجديد.⁵

هو الفرص والوسائل التي توفرها إدارة المؤسسة أمام الأفراد العاملين، لتثيير رغبتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل الحصول على الجهد والعمل المنتج.⁶

1 - عدنان أبو صالح، معجم علم الاجتماع ، دار المشرق الثقافي ، عمان ، الطبعة ب ، 2010 ، ص 477.

2 - خيرى خليل الجملي ، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية ، البناء الاجتماعي للمجتمع ، المكتب الحديث ، الاسكندرية، مصر ، 1998، ص122.

3 - صلاح الشنواني ،إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار الجامعات العصرية ، القاهرة ،مصر ، ص 420.

4 - محمد الجوهري، معجم مصطلحات علم الاجتماعية، المركز القومي للترجمة، القاهرة ط01، 2010، ص 392.

5 - علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، الطبعة ب، ب س، ص 14.

6 - تافليس وهيبية ، تأثير الحوافز والدوافع على اتجاهات السلوك الإداري بالمنظمات، مجلة تاريخ العلوم ، العدد الثاني جامعة الجزائر 03 ، ص 122.

هو عبارة عن طاقة موجهة للحصول على الرضا من طرف العمال، وهو يمثل استثمار يهدف إلى امتصاص ضغط معين ومن أجل تحسين الأداء لدى العمال.¹

2/أهمية و أهداف الحوافز:

2-1/ أهمية الحوافز :

* تحسين الوضع المادي والاجتماعي للعمال وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية وأهداف المؤسسة.

* تحقيق حالة الرضا للعمال داخل المؤسسة مما يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجه المؤسسة كانهخفاض قدرات الإنتاجية.

* تنمية روح التعاون والتضامن بين العمال.

* القضاء على مشاكل الغيابات وعدم انتظام دوام العمال.

* تعمل على إشباع حاجات العمال.

* تعمل على تنمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وخلق ظروف عمل أفضل.²

2-2/ أهداف الحوافز :

لعملية التحفيز العمال أهداف لأبد من مراعاتها من قبل المؤسسة.

1- على مستوى الفردي :

* الاعتراف بقيمة ما ينجزه العامل.

* إشباع حاجات المادية للعمال.

* تحمل المسؤولية من قبل العمال.

¹ - أبو شيخة نادر ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة 01، عمان دار الصفاء للنشر والتوزيع ، 2000.

² - صالح عودة الهلالات ، الإدارة الفعالة ، للموارد البشرية ، دار حامد للنشر ، عمان ، الطبعة 01 ، 2016 ، ص 288

2 - على مستوى الجماعة :

* تنمية روح المشاركة والتعاون.

* تنمية المهارات بين عمال المؤسسة.

* تشجيع المنافسة الايجابية بين عمال المؤسسة.

3- على مستوى المؤسسة :

* التكيف مع متطلبات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

* تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لان الحوافز تهدف إلى رفع أداء العاملين مما يدفعهم للحرص على تحقيق أهداف المؤسسة.¹

3/أنواع وعناصر الحوافز:

3-1: أنواع الحوافز: توجد أنواع كثيرة للحوافز نذكر منها:

3-1-1: الحوافز من حيث الطبيعة:

أ/ **الحوافز المادية:** وهي الحوافز التي تلبى حاجات العامل المادية مثل الطعام واللباس والمسكن ونذكر على سبيل المثال:

***الأجر:** وهو أهم حافز مادي كلما كان اكبر كان إشباع اكبر قدر ممكن من حاجات مما يعطي أداء أفضل للعامل.

***المكافآت:** وهي الأموال التي يتقاضها بعض العمال لقاء أعمال غير عادية يقومون بها.²

***المشاركة في الأرباح:** بحيث تقوم بعض المؤسسات بتقديم نسبة من الأرباح السنوية للعمال من أجل تحفيزهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

***الترقية:** وتعتبر حافزا ماديا لأنها غالبا ما تتم ضمن زيادة الأجر.¹

¹ - كمال بربرا، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة 01، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000

² - طلعت ابراهيم لطفي ، علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للنشر ، القاهرة طبعة ب ، 2007 ، ص 89

*السكن والمواصلات: تعتبر حافزا جيدا لما فيه من تخفيف أعباء النفقات.

*التأمين الصحي: يقدم في بعض المؤسسات للعمال وأسرهم تأمينات صحية.²

*الضمان الاجتماعي: ضمان للعامل التقاعد بعد سن معينة من العمل أو لظروف صحية

التي تؤدي إلى توقف العامل عن مزاولته عمله بصفة طبيعية ، ويوفر صندوق الضمان

الاجتماعي ضمانا ماديا من اجل حياة كريمة.

ب/ الحوافز المعنوية: ومن أبرزها

*الاعتراف بالانجاز : بعض المؤسسات تقدر مجهودات وانجازات عاملها بتقديم لهم

شهادات التقدير وعرافان.

*الاستقلالية في العمل : كلما كان العامل حر وغير مقيد في أداء عمله أدى إلى استقرار

في العمل.³

*الاستقرار في العمل: الاستقرار في العمل يشعر الفرد بالاطمئنان على دخله ومنصبه وهذا

ما يمكنه من العمل بظروف أفضل.

*ظروف العمل المادية: وهذا ما توفره المؤسسة للعمال من الإضاءة الجيدة، والحرارة

المناسبة، وفترات الراحة الجيدة...الخ⁴

*المشاركة في اتخاذ القرار: وهو أن المؤسسة تعمل على إشراك العمال في اتخاذ القرارات

المناسبة التي تزيد من كفاءة المؤسسة.

3-1-2 : الحوافز من حيث الأثر: وتنقسم إلى نوعين هما:

¹ - شنوفي نور الدين ، أنظمة والية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والادارة العمومية ، شارع أولاد سيد الشيخ ،

الجزائر ، طبعة ب ، 2011 ، ص 46

² - أنس عبد الباسط عباس وسليمان عبد الله حمادي ، الحوافز وأثرها على الاداء ، جامعة الموصل ، مجلة تنمية الرافدين

، المجلد 31 ، العدد 93، 2009 ، ص 115

³ - السيد عليوة ، تنمية المهارات مسئولتي شؤون العاملين ، اترك للنشر ، القاهرة الطبعة 01 ، 2001 ، ص 104

⁴ - عبد عزيز شنيق ، الحوافز والفعالية التنظيمية : المؤسسة المنائية لسكيدة ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، جامعة أوت

سكيدة ، كلية العلوم الاجتماعية ، 2006-2007

أ/ الحوافز الايجابية : وتتمثل في مبدأ التقدير والعرفان وتعمل على تشجيع العامل نحو تحسن أدائه ، وتتمثل في الترقية ، زيادة الأجور ، المشاركة في اتخاذ القرار.¹

ب/ الحوافز السلبية: وتتمثل في مبدأ العقاب العمال من خلال خصم في الأجور و تقديم الإنذارات وهذا من اجل تجنب تصرفات العمال التي تتعارض مع اللوائح السائدة والقوانين المعمول بها.²

3-1-3: الحوافز من حيث المستفيدون:

أ/ الحوافز الفردية: وهي الحوافز التي تقدمها المؤسسة للأفراد العاملين بها، وتتمثل في توجيه العامل نحو أداء جيد بغية مكافأته على مجهوداته الفردية مثل ربط الأجر بالإنتاج.³

ب/ الحوافز الجماعية: وتتمثل في تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين العمال وتقوية الروابط بينهم، من اجل المساهمة في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة للمؤسسة.⁴

3-1-4: الحوافز من حيث الموقع: وتنقسم إلى قسمين هما:

أ/ الحوافز المباشرة : وهي الحوافز التي تستهدف العامل مباشرة وتتمثل في الوسائل والأساليب التي تشجع العمال على سرعة الانجاز ودقة الأداء في العمل ويمكن تقسيمها إلى ثلاث جوانب وهي :

* الجانب المالي مثل (المكافآت ، والمنح وغيرها).

* الجانب العيني مثل (العلاج المجاني ، والخدمات الثقافية ... الخ).

* الجانب المعنوي مثل (الأوسمة ، والمدح ، والشهادات).

1 - محمد مرعي ، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في قطاع العام الحكومي العربي، دار ابيريك ، القاهرة 2003، ص 18

2 - خليل محمد حسن شماع و خضير كاضم محمود ، مرجع سابق ، ص 256

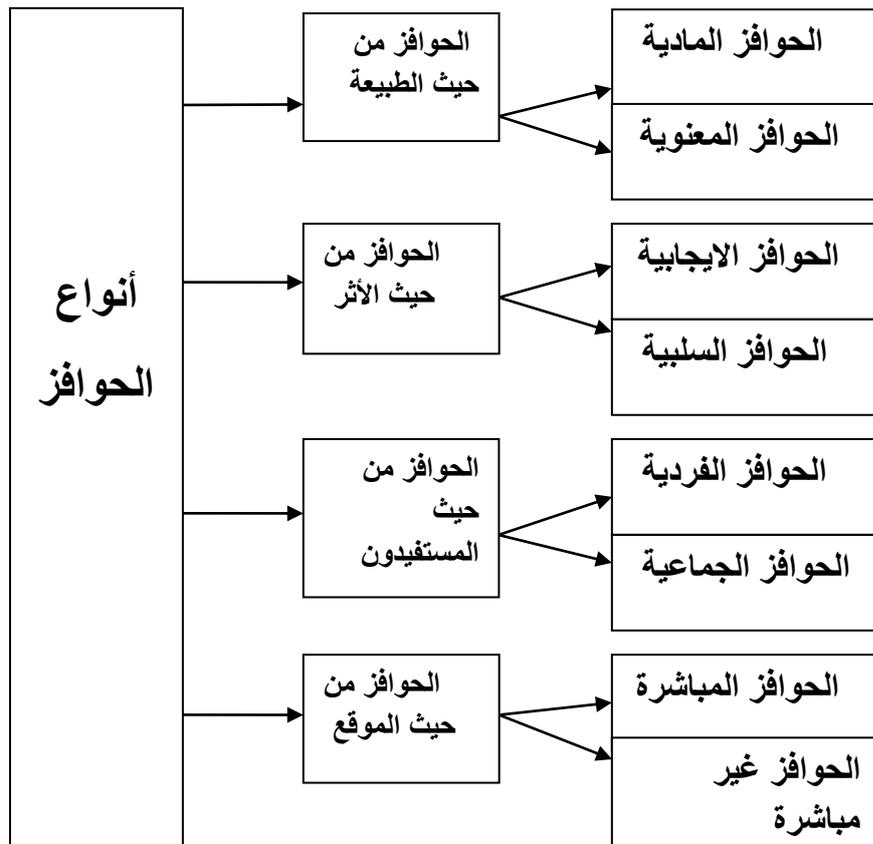
3 - سليمان فارس ، أثر التحفيز في الولاء التنظيمي ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، العدد 01 ، المجلد 27 ، 2011 ص 08 .

4 - عماد لعلاوي ، مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعهم في العمل الصناعي منة خلال إشباع الحوافز المادية : دراسة ميدانية بمصلحة الضرائب لمدينة قسنطينة ، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه ، جامعة الإخوة منشوري قسنطينة ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، ص 102

ب/ الحوافز غير مباشرة: وهي التي تمس العامل بصفة غير مباشرة وتتمثل في:

* ظروف العمل الملائمة: وهي شعور العمال بالأمان وبعلاقات الود والمحبة داخل المؤسسة.

* التكوين : يعتبر التكوين من الحوافز غير مباشرة التي تؤدي إلى الدقة في العمل واستخدام الأمثل للوسائل العلمية داخل المؤسسة من أجل انجاز العمل بمهارة اللازمة.¹



الشكل رقم (02) : يوضح مخطط أنواع الحوافز

2-3: عناصر الحوافز:

- القدرة: فالعامل المؤهل والقادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلاً .
- الجهد: و يشير إلي الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود

¹ - هيثم العاني ، الادارة بالحوافز ، التحفيز والمكافاة ، الطبعة 01، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان، 2007

القدرة وحدها لا تكفي، فالعامل المؤهل فعلاً يجب أن يبذل جهداً ويقسم الوقت ليفهم طبيعة العمل الذي يقوم به.¹

- الرغبة: إن لم تكن هناك رغبة موجودة فعلياً فإن فرص الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أداء العمل فعلاً.²

4/عوامل و خصائص نظام الحوافز:

4-1:عوامل نظام الحوافز:

توجد مجموعة من العوامل التي تؤثر في عملية التحفيز:

4-1-1- مساعدة العمال على إيجاد معنى للعمل : على المدراء العمل على ما يلي :

أ/ النظر للعامل كأنه زبون : إلقاء التحية عليه عند وصوله ، وتوديعه عند مغادرته مكان العمل، والاستماع إليه وتوفير التدريب المستمر داخل مكان العمل.

ب/ على المدراء إظهار الالتزام : غرس روح العمل الجماعي بين العمال ، وإعلام العمال بوضع المؤسسة المادي ، وتصميم عمل يتناسب مع كفاءاتهم.³

4-1-2- تعزيز القدرات الشخصية: وهي غرس سمات مناسبة في العمال و تتمثل في: أ/ المرونة: وتتمثل في الواقعية والتفاؤل التي تمكن العامل من الافتخار بعمله.

ب/ الثقة : وتعد عنصراً أساسياً يربط بين المدراء والعمال.⁴

4-1-3- تعزيز الالتزام : عندما يلتزمون العمال يصبحون يشعرون بالولاء للمؤسسة

وكانهم أصحابها الحقيقيون ويقومون بشحن زملائهم في العمل.

¹ - بلقايد براهيم وبوري شوقي ، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، جامعة وهران2، العدد17 ، السداسي 2 ، 2017 ، ص 258

² - رزاق العصيمي ، دور فن التحفيز الذاتي ، مركز رزاق للتدريب عن بعد ، 2005 ، ص 04

³ - صالح علي عودة الهلالات ، نفس المرجع ، ص 290

⁴ - بن زانة نوفل خضير ، دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية : دراسة ميدانية المؤسسة الوطنية للتتقيب حاسي مسعود، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، جامعة محمد خضير بسكرة ، كلية علوم التسيير ، 2013-2014 ص 29

4-2: خصائص نظام الحوافز:

يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض خصائص من أهمها:

- 4-2-1- القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات و التصرفات الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره و قياس أبعاده.
- 4-2-2- إمكانية التطبيق: ويشير هذا إلى تحريات الواقعية و الموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات والأرقام.¹
- 4-2-3- الوضوح و البساطة: لا بد من وضوح نظام الحوافز و إمكانية فهمه و استيعاب أسلوبه و الاستفادة منه و ذلك من حيث إجراءات تطبيقية.²
- 4-2-4- التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد و حثهم على العمل و التأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك و تحقيق الأداء المنشود.
- 4-2-5- المشاركة: يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي لتبنيهم و تحمسهم، و زيادة إقناعهم به و الدفاع عنه.
- 4-2-6- تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة، و موضوعية للأداء.
- 4-2-7- القبول: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه و إلا فقد أهميته و تأثيره لتحقيق أهدافه المرجوة.³
- 4-2-8- الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مدخلها و طرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية

1 - سيكورز أنور ، أثر أنظمة الحوافز على المورد البشري ، دراسة حالة جريدة الشروق ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ،

المركز الجامعي بوشعيب الحاج عين شموشنت ، معهد علوم التسيير ، 2015-2016 ، ص 35

2 - زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الرابية، عمان الطبعة 01، 2011، ص 148

3 - سمية ترشدة ، مرجع سابق ، ص 25

و الأعمار السنية و الحاجات الإنسانية و الكميات و الأرقام و الجودة...و غيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.

4- 2-9- المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار و الانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطوير أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر.

4- 2-10- الجدوى التنظيمية: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها و أرباحها أو نتائج أعماله، وذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل و بعد النظام.

4- 2-11- التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل.¹

5/ مبادئ و شروط نظام الحوافز:

5-1: مبادئ نظام الحوافز:

- * جعل حاجات العمال وواجباتهم تتطابق مع مهام المؤسسة .
- * مكافأة العمال الذين يحققون ويدعمون أهداف المؤسسة .²
- * معاقبة العمال الذين يقومون بأعمال تتعارض مع مهمة المؤسسة.
- * جعل العمال في تحد مستمر مع المشاكل التي تواجهه أثناء تأدية مهامه.
- * مشاركة العمال في التخطيط للأحداث المستقبلية.
- * جعل العمال متأكدين بأنهم موضوع عناية وأنهم يملكون الأدوات التي تساعدهم على النجاح.
- * إعطاء المسؤولية للعمال الذين لديهم المهارة والكفاءة اللازمة لتطوير المؤسسة .³

¹ - باجة حميد ، دور الحوافز في التحقيق الوظيفي : دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسيط بالبويرة ، جامعة

أكلي محند أولحاج ، كلية علوم التسيير ، 2013-2014 ، ص 37

² - أحمد الكردي ، نفس المرجع ، ص 70.

³ - ابراهيم الفقي ، قوة التحفيز ، ثمرات لنشر والتوزيع ، الطبعة 01، 2011، ص 15

5-1: شروط نظام الحوافز:

لنجاح نظام الحوافز يجب توفر الشروط التالية:

- 1- أن ترتبط الحوافز بأهداف العمال والمؤسسة معا.
- 2- تناسب الحوافز مع الجهد المطلوب.
- 3- إشراك العمال في وضع نظام الحوافز.
- 4- بعدها عن العلاقات الإنسانية.
- 5- أن تكون السياسة التي تنظم الحوافز تتصف بالعدالة والمساواة والكفاءة.
- 6- وضوح الحافز وأسس وشروط الحصول عليه.
- 7- متابعة أداء العمال والكشف عن الأداء المتميز.¹
- 8- التقويم المستمر لنظام الحوافز وتطويره.

6/نظريات الحوافز و الانتقادات الموجهة:**6-1: نظريات الحوافز:**

مع بروز حركة الإدارة العلمية بدأ العلماء يهتمون في دراساتهم بموضوع الحوافز ويمكن أن نبرز النظريات التي تخص موضوع الحوافز وهذه النظريات تطورت وفق مراحل جاءت كما يلي:

6-1-1- النظرية الكلاسيكية:

جاءت هذه النظرية أساسا من تطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العلمية التي نادى بها "فريدريك تايلور" وترتكز هذه النظرية أساسا في مجال الحوافز على أن النقود هي خير دافع للعمال في المنظمات وأن العامل بطبيعته يسعى دائما لرفع أجره و تطبيقا لهذا الاتجاه فإنه يجب ربط الأجر بالإنتاجية العمل بمعنى انه كلما زاد العامل في إنتاجه زاد أجره.²

¹ - عاطف محمد عبيد وعلي شريف ، نظريات التنظيم والادارة، الدار الجامعية ، القاهرة ، 1988 ، ص 141

² - كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة 01، بيروت، مؤسسة مجد للدراسات والنشر 2009

وقد بنى تايلور نظريته في الإدارة العلمية للأفراد على فرضيتين أساسيتين هما:

- أن تطبيق أساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاية في الإنتاج.
- أن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج .

الحوافز التي تقدمها هذه النظرية لا تخرج عن كونها حوافز مادية باعتبار العامل مخلوق اقتصادي تنحصر حاجاته في الأشياء المادية والأمن.¹

6-1-2- نظرية الحاجات الإنسانية:

جاء بهذه النظرية العالم "أبراهام ماسلو" وتعتبر هذه النظرية من أكثر نظريات التحفيز شيوعاً، وذلك لقدرتها على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة، لذا فالحاجات غير مشبعة هي التي تؤثر على أداء العامل داخل المؤسسة و أن الحاجات التي أسفل الهرم يجب أن تشبع أولاً، وتقوم هذه النظرية على مبدئين أساسيين هما :

- أن حاجات العامل مرتبة تصاعدياً على شكل سلم بحسب أولويات العامل .

- إن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر إلى سلوك الفرد وبالتالي فإن الحاجات المشبعة ينتهي دورها في عملية التحفيز.²

- صنف "ماسلو" الحاجات الإنسانية في خمس فئات بحسب أولويتها من الأسفل إلى الأعلى كما يلي:³

- **الحاجات الفسيولوجية** : وهي تمثل الحاجة للأكل، والشرب، والهواء... إلخ، فالعامل هنا

يعمل من أجل الحصول على الأجر كي يشبع حاجاته الفسيولوجية.

- **حاجات الأمن**: إذا ما أشبع الإنسان احتياجاته الفسيولوجية فإنه يبحث عن الأمن لحماية نفسه من الأخطار البيئية، والطبيعية، والاقتصادية.

- **الحاجات الاجتماعية**: وتتمثل في تكوين العلاقات و الارتباط مع الآخرين.

1 - علي مسلم، مقدمة في السلوك التنظيمي، الطبعة 02، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والطباعة، 2012.

2 - جامعة القدس المفتوحة، السلوك التنظيمي، عمان، منشورات جامعة القدس المفتوحة، 2013

3 - محمد مصطفى الخرشوم ، نفس المرجع ، ص 79

- احترام وتقدير الذات: يسعى الإنسان إلى التقدير، والاحترام و الشعور بالثقة في المجتمع الذي يعيش فيه.¹

- تحقيق الذات : تأتي في قمة الهرم وتشمل الحاجة إلى تحقيق الذات عن طريق الانجاز والإبداع.



"الشكل رقم " 03 " يوضح المخطط هرم"أبراهام ماسلو للحاجات الإنسانية

6-2: الانتقادات الموجهة لنظريات التحفيز :

6-2-1- نقد النظرية الكلاسيكية :

لقد وجهت جملة من الانتقادات لهذه النظرية وأهم هذه الانتقادات هي معاملة العامل كآلة من خلال تركيزها على الحافز المادي فقط ، كما تفترض هذه النظرية أن العمال لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال حيث تجاهلت الجوانب النفسية والاجتماعية للعمال.² كذلك أهملت تشجيع العمال على الإبداع والمبادرة، وأهملت العمل الجماعي داخل المؤسسة الذي يعتبر عاملا مهما في المنظمة الحديثة.³

6-2-2- نقد نظرية الحاجات الإنسانية :

رغم أهمية هذه النظرية إلا أنها تعرضت للانتقاد وهذا من خلال أن الحاجات الإنسانية يتم إشباعها بطريقة متدرجة ومنتالية ، حيث يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية أولا ثم حاجة

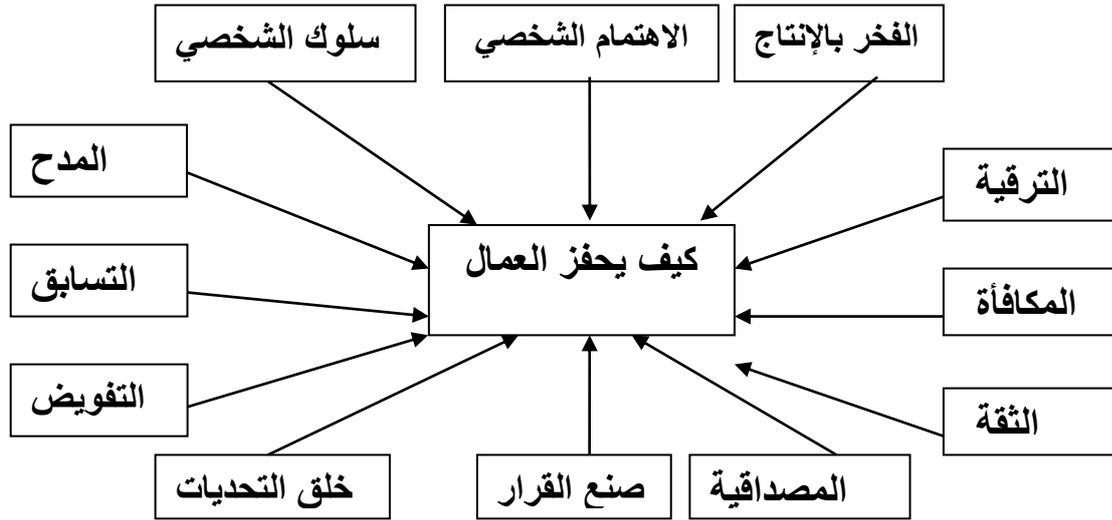
1 - عويد سلطان المشعان ، نفس المرجع ، ص 185

2 - جبارة عطية جبارة، الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي، دار الوفاء، الإسكندرية، 2001. ص 27

3 - علي شرقاوي ، التنظيم ، دار الجامعية ، بيروت ، ص 67.

الأمن وهكذا حتى وصول إلى حاجة تحقيق الذات ، وهذا افتراض غير صحيح وغير واقعي، إذ تعتبر هذه النظرية غير مرتبة ودقيقة بشكل صحيح الى حد كبير.¹

7/ كيف يحفز العمال :



الشكل رقم (04) : مخطط كيفية تحفيز العمال

8/ فوائد تحفيز العمال :

توجد أربعة فوائد أساسية لتحفيز العمال وهم :

8-1- انخفاض نسبة التغيب: عندما يحب العمال عملهم فإنهم يحرصون على الحضور الدائم حتى في الظروف الصعبة.²

8-2- انخفاض معدل دوران العمال : عندما يجد العمال المدح والثقة والتحفيز الكافي فإنهم يميلون نحو الاستقرار في عملهم.

8-3- سلوك أفضل للعمال : عندما يتوفر التحفيز الجيد للعمال فإنهم يكتسبون سلوك أفضل داخل المؤسسة ويميلون للتعاون مع بعضهم.

¹ - بن حمود سكيينة ، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية ، شركة دار الأمة ، الجزائر ، 2012، ص 115.

² - صالح علي عودة الهلالات ، نفس المرجع ، ص 319

8-4- تحقيق الأهداف : يعد التحفيز أمر مهم لدفع العمال نحو العمل بحماس وتحقيق الأهداف المسطرة من المؤسسة.¹

9/ أسس منح الحوافز:

9-1- معيار الأداء: يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي و ربما الأوحد لدى البعض، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو في اختصار للوقت المحدد للعمل أو في اختزال التكاليف أو وفرة في أي مورد آخر، و يعتبر الأداء فوق العادي أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

9-2- معيار المجهود: يصعب أحيانا قياس ناتج العمل، مقارنة بمعيار الأداء وذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات و الأعمال الحكومية، مثل فوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات. وبالتالي فإن المعيار يكون بالمحاولة و ليس بالنتيجة، أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء و يجب الاعتراف بان هذا المعيار اقل أهمية كثيرا من معيار الأداء (أو الناتج النهائي) لصعوبة قياسه و يغلب عليه الطابع النسبي و عدم موضوعية في كثير من الأحيان.²

9-3- معيار الأقدمية: يقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، و هي تشير إلى حد ما إلى الولاء و الانتماء، وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب.³

9-4- معيار المهارة: بعض المؤسسات تكافئ العامل على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو رخص ، أو براءات ، أو إجازات ، أو دورات تدريب، وتسعى هذه المؤسسات إلى تشجيع عمالها على انجاز الأهداف المسطرة.⁴

1 - أحمد الكردي ، نفس المرجع ، ص 65

2 - بوكرش بسمة ، سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة ، دراسة ميدانية في مؤسسة أرسيلور ميتال عنابة ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، جامعة باجي مختار عنابة ، كلية العلوم الاجتماعية ، 2011-2012، ص 202

3 - أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004، ص 238.

4 - أحمد ماهر نفس المرجع ، ص 238.

10/ حاجات ومعوقات عملية التحفيز

10-1- حاجات عملية التحفيز :

لكي تتم عملية التحفيز لأبد من توفر الحاجات التالية :

- * التخطيط المحكم لأنظمة الأجور والمزايا ، والعمل بلوائح موضوعية يعتمد عليها المدراء في تحفيز العمال.
- * تحديد العوامل المؤثرة في أداء العاملين.
- * تحديد قائمة الحوافز التي بإمكان المؤسسة تأمينها.¹
- * إتباع أنظمة مختلفة من التحفيز لكل فئة من العمال (المدراء ، الخبراء ، الموظفون العاديون).

10-2- معوقات عملية التحفيز :

يعرف نظام الحوافز بعض عوائق التي تحد من فاعليته وتتمثل هذه العوائق في:

- 1- تعدد القيادات وتضارب أوامرهم.
- 2- عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المؤسسة.
- 3- تطبيق نظام واحد للحوافز ونمطية في عدد كبير من المؤسسات.
- 4- كثرة التغيير في القيادات وخاصة إذ كان لكل منهم أسلوب في العمل يختلف عن سابقه.
- 5- غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز.
- 6- نقص المهارة لدى المديرين في تطبيق نظام الحوافز.
- 7- عدم دقة تقويم أداء العاملين، ووجود أخطاء كثيرة في التقارير الدورية وميلها للعمومية.²

¹ - غازي حسن عودة الحلابية ، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات قطاع العام في الأردن:دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال ، 2013 ، ص 13

² - عبد الوهاب علي محمد و عايدة سيد خطاب ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة، 1993، ص 362-364.

خلاصة الفصل:

من خلال عناصر هذا الفصل يمكن أن نعتبر أن للحوافز أثر ايجابي على أداء العمال ورفع روحهم المعنوية ، كما أن له أثر ملحوظ على تحسين الأداء العمال وزيادة الإنتاجية المؤسسة وتحقيق أهدافها، ويجب على مؤسسات والإدارات الناجحة أن تدرس البيئة الداخلية والخارجية لها والنشاط الذي تمارسه لكي تستطيع وضع نظام حوافز خاص بها من أجل تحسين سلوك الأفراد وبما يخدم أهداف المؤسسة بفاعلية وكفاءة عالية.

الفصل الثالث: أداء العاملين

تمهيد

أولاً: ماهية الأداء .

- 1- مفهوم الأداء و عناصره.
- 2- محددات الأداء ومكوناته.
- 3- أبعاد ومعايير الأداء .
- 4- العوامل المؤثرة على الأداء .

ثانياً: تقييم أداء العاملين .

- 1- تعريف تقييم الأداء .
- 2- أهميته و أهداف تقييم الأداء .
- 3- طرق و خطوات تقييم الأداء .
- 4- أخطاء تقييم الأداء .

خلاصة الفصل .

تمهيد:

يحظى موضوع أداء العاملين باهتمام الكثير من المفكرين والباحثين في عدة مجالات، ولقد أجمعوا أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة و إعطائه العناية اللازمة، يجعل المؤسسة تصل إلى تحقيق أهم أهدافها، ومن أجل تحقيق تلك الأهداف فإن المؤسسة تمتلك العديد من الموارد التي تساعدنا لتحقيق ميزة تنافسية ومن أبرز تلك الموارد، المورد البشري الذي يتضمن مجموعة من الخبرات والمهارات وقدرات العاملين الذين لديهم القدرة على إستيعاب المفاهيم والأفكار التي تساعد المؤسسة على مواجهة التحديات المتجددة التي تفرضها البيئة الاقتصادية.

في هذا الفصل سنتطرق أولاً إلى ماهية الأداء العاملين من خلال التعرف على عناصره ومحدداته ومكوناته بالإضافة إلى أبعاده والعوامل المؤثرة فيه، ثانياً سنتطرق إلى عملية تقييم الأداء وأهميته وأهدافه وطرق تقييمه و كذلك إبراز أخطاء تقييم الأداء.

أولاً: ماهية الأداء:

1/ مفهوم الأداء و عناصره:

1-1: مفهوم أداء العاملين:

تعريف مفهوم أداء العاملين لغة واصطلاحاً:

1-1-1- **المعنى اللغوي** : من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء ،أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به.¹

1-2-1- **المعنى الاصطلاحي** : اختلفت و تعددت تعريفات مفهوم الأداء نذكر منها :

هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام و الذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد.²

ولقد عرفه صقر عاشور: على أنه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء".³

الأداء هو القيام بالمهام، أو إنجاز الواجبات، أو هو إتمام الأعمال فإذا ما عرفنا أن لكل وحدة إدارية مهمة محددة، واختصاصاً معيناً، و أنها إنما تعمل في إطار سياسة محددة، و خطة مقررّة لتحقيق هدف معروف، كان الأداء يعني تلك المهمة، و ممارسة ذلك الإختصاص في إطار السياسة المقررة، تحقيقاً للأهداف و الخطط المحددة.⁴

¹-ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ،لسان العرب ،دار صادر،بيروت ، المجلد 14، ص26.

²- محمد سعيد انور سلطان،السلوك التنظيمي ،دار الجامعة الجديدة للطباعة والنشر،الإسكندرية،2003ص210

³- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005 ، ص ص:25، 26.

⁴-ثناء إبراهيم، موسى فرحات، الرقابة على أداء العاملين، المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى، دار الثقافة العلمية،

الإسكندرية، مصر، 2000 ، ص 40

ويشير الأداء أيضا على أنه درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.¹

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.²

كما يعرف أداء العاملين بأنه الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

إن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاما لإدارة العنصر البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها، ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة.³

2-1 : عناصر أداء العاملين :

هناك عناصر أساسية للأداء بدونها لا يمكن وجود أداء فعال في المنظمة أهمها:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

¹ - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، بدون طبعة، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 80.

² - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمه، الطبعة الأولى، 2004، ص 168.

³ - أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص 22 ص 23.

- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.¹

وهناك من الباحثين من يقسم عناصر الأداء، الى ما يلي :

أ- **كفايات الموظف:** وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف .

ب- **متطلبات العمل:** وتشمل المهام والمسؤوليات، أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال، أو وظيفة من الوظائف .

ج - **بيئة التنظيم:** وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف، وهي: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي، والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية فهي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء الفعال مثل: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والحضارية والسياسية والقانونية.²

2/ محددات الأداء ومكوناته:

2-1: محددات أداء العاملين:

إن الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد و التي تبدأ بالقدرات، و إدراك الدور و المهام و يعني هذا أن الأداء هو موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من:

أ- **الجهد المبذول:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته و ذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

¹- الحسيني، أحمد بن عبد الله، علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية بالرياض، 1994 ص 72.

²- درة، عبد الباري. والصباغ، زهير، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحنى نظمي، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 305.

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.¹

2-2: مكونات أداء العاملين:

نظراً لارتباط مفهوم الأداء بفعالية وكفاءة ومدى النجاح في تحقيق الأهداف المحددة :
أ. الكفاءة: يقصد بها العمل بأية صورة دون وجود فاقد في الموارد، سواء كانت هذه الموارد بشرية، مادية، مالية، معلوماتية، لذلك فالإدارة الناجحة هي التي تتجنب المواقف التي تؤدي إلى ضياع موارد المؤسسة بمختلف أنواعها.

فالمدير الكفاء هو الذي يوظف ويستثمر موارد مؤسسته بسياسة الحزم والحكمة في التعامل، حيث تشترط الرشادة في الإنفاق والتسيير، وابتكار خطط عمل تجعل العاملين موزعين بشكل مناسب ليتقن كل عامل عمله وبالتالي ينجح في تطوير المؤسسة.²
ب. الفعالية: تشير الفعالية إلى مدى تحقيق الأهداف المرغوبة من إستخدام الموارد وإدارتها بشكل جيد، ومن أمثلة هذه الأهداف نجد تحقيق أقصى ربح، التوسع في الأسواق، رضا العاملين.³

ج. الإنتاجية: يشير هذا المصطلح إلى قدرة المشروع على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة، فالمشروع الذي يحقق أهدافه هو المشروع فعال، المشروع الذي يستخدم أقل موارد ممكنة هو مشروع كفاء، وإذا تحقق الاثنين معاً (الفعالية والكفاءة) فإن المشروع منتج.¹

¹ - الراوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص:210.

² - عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم "المفاهيم، الوظائف، العمليات، بدون طبعة، بدون دار نشر، بيروت، لبنان، 2001، ص:11.

³ - أحمد ماهر، الإدارة "المبادئ والمهارات"، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2003، ص:22.

د. الأهداف: وهي حالات نهائية تسعى المؤسسة لتحقيقها، يجب أن تتضمن الخطة الناضجة قائمة من أهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها، قد تكون هذه الأهداف إستراتيجية، تشمل تحديد الخصائص الإستراتيجية التي ستسعى المؤسسة لأن تكونها، تتعلق بتنفيذ الإستراتيجية أو أداء العمل اليومي للمؤسسة.²

3/ أبعاد ومعايير أداء العاملين:

3-1: أبعاد أداء العاملين:

نعني بأداء الفرد للعمل هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي: الجهد المبذول - كمية الجهد - نمط الأداء.³

أ - كمية الجهد المبذول : تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ب - الجهد المبذول : فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

ج - نمط الأداء : يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان

¹ - أحمد ماهر، اقتصاديات الإدارة، بدون طبعة، الدار الجامعية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر، ص:94.

² - سعاد نايف برونطي، الإدارة "أساسيات إدارة أعمال"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص:244.

³ - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ط1، ص 219.

العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.¹

2-3 : معايير أداء العاملين :

يتم التعبير عن هذه المعايير في صورة أهداف محددة مثل أهداف تسويقية، أهداف ربحية، والأهداف قد يعبر عنها بصورة عامة في المستويات الإدارية العليا ولكن الأهداف تتبلور بصياغة أكثر تحديدا للمستويات الإدارية الدنيا (المستويات التشغيلية).²

معايير الأداء يجب أن تشمل العناصر الأربعة التالية:

3-2-1- الجودة (الكيفية) : وهي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتفاق ومدى جودة المنتج سواء كان سلعة أو خدمة وذلك تنفيذا للمسؤولية الوظيفية.

3-2-2- الكمية (العدد) : غالبا ما يكون الإنفاق على كمية المنتج عنصرا دافعا لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات في مدخلات عملية الإنتاج نفسها .

3-2-3- الوقت (الزمن) : وهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، ويمكن أن يكون ذلك محددًا لمدة وفترة التنفيذ في نفس الوقت أو إحداهما، ويضمن ذلك المحافظة على عملية السعي من أجل الوصول إلى النتائج، ويراعى في قضاء الوقت المناسب للتنفيذ دائما الحد الأدنى لمتطلبات الأداء من حيث :

كم الإنتاج المطلوب - عدد العاملين المشاركين في نفس الوظيفة - أهداف المنظمة الإنتاجية - مستوى الجودة المطلوب - حداثة أو خبرة الفرد - التدريب الذي حصل عليه .

¹ - محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سابق ، ص 220.

² - أبو الحسن، علي أحمد ، المحاسبة الإدارية المتقدمة: اتخاذ القرارات- تقارير الأداء- تقييم الأداء، الدارالجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر ، 1996 ، ص 203 .

3-2-4- الإجراءات (العملية) : وهي عبارة عن بيان توقعي للخطوات أو الإجراءات الضرورية المعينة الواجب إتباعها لتنفيذ المسؤولية الوظيفية المطلوبة.¹

4- العوامل المؤثرة في أداء العاملين :

هناك بعض العوامل التي تؤثر على مستوى الأداء للأفراد لكنها تكون خارج نطاق سيطرته وعلى الرغم من بعض العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لأنها حقيقة موجودة بالفعل، ومن الأسباب والعوائق التي تعتبر أكبر انتشارا وشيوعا تتمثل فيما يلي:

أ. السياسات والممارسات التنظيمية:

عدم كفاءة التعيين في الوظائف - عدم كفاءة التدريب على الوظائف - التساهل الشديد في تنفيذ السياسات وتحديد معايير الأداء - انخفاض كفاءة نظم الاتصال - عدم وضوح العلاقات الوظيفية - عدم كفاءة الإدارة - ضعف اهتمامات وحاجات الموظفين.

ب. المشكلات الشخصية:

المشكلات الزوجية والمالية - اضطرابات معنوية مثل الإحباط والخوف والقلق والتردد - الصراع بين متطلبات العمل والمتطلبات الأسرية والعائلية - القيود الطبيعية مثل عدم المقدرة واعتلال الصحة وغيرها - ضعف أخلاقيات العمل والمشكلات العائلية الأخرى - انخفاض المجهود وعدم النضج وقصور التفكير.

ج- العوامل المرتبطة بالوظيفة :

عدم وضوح متطلبات تغيير العمل - التعبير المستمر في الأعمال والوظائف - الوظيفة تتيح فرص التقدم والتطور الوظيفي² - الصراع بين الإدارة والموظفين - عدم أمان ظروف

¹- هلال، محمد عبد الغني حسن مهارات إدارة الأداء: معايير وتطبيقات الجودة في الأداء مركز تطوير الأداء والتنمية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1996، ص 99-102 .

²- سيد محمد جاب الرب: إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية)، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، 2008، ص553.

العمل - عدم توافر أو عدم ملائمة التجهيزات والموارد الخام ومستلزمات العمل - عدم القدرة على أداء الوظيفة وقصور المهارات الفنية.

د- العوامل الخارجية والتي تتعلق بالمحيط الفيزيقي (البيئة):

قصور أو زيادة حدة المنافسة - القيود القانونية - الصراع بين المعايير الأخلاقية ومتطلبات الوظيفة - الصراع بين الإدارة والنقابات العمالية .

كما نجد أن هناك تصارع المتطلبات على وقت الفرد إضافة إلى عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتراكمات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة كنقص التعاون مع الآخرين ونمط الإشراف والحرارة والإضاءة والضوضاء، وترتيب الآلات حتى الحظ والصدفة يمكن أن تكون عائق للأداء ومثال على ذلك نجد أن أي عطل في آلة أو جهاز يمكن بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل ونفس الشيء بالنسبة للإشراف السيئ حيث يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود.

فمن أهم مسؤوليات الإدارة:

- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين - توفير شروط مدعمة تقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.¹

¹- المرجع السابق، ص554.

ثانياً: تقييم أداء العاملين:

1- مفهوم تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء أهم الخطوات من أجل معرفة كفاءة الأفراد، ولذلك اختلفت و تعددت تسميات مفهوم تقييم الأداء، فنجد أن البعض يعرفه بأنه: قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلاً، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء".¹

في حين يعرفه البعض الآخر بأنه: "يعني قياس أداء العامل بالنيابة لإنتاجه وسلوكه ومعارفه وتقدير مدى توافر مهارات و صفات معينة لديه".²

كما عرف بأنه: "الإجراء الذي يتم به تقييم كفاءة العامل بصفة دورية، وخلال فترة زمنية معينة هي السنة التي تسبق مباشرة إعداد التقرير".³

كما أنه: "يعني قياس مدى توافر الصفات اللازمة لحسن أداء وظيفة ما في شغلها".⁴ يعرف بأنه "عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد، والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقاً".⁵

يعرف آخرون تقييم الأداء بشكل تفصيلي فيرى أنها محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد

¹ عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001 ،ص 95.

² عمر وصفي عقيل: إدارة القوى العاملة، جامعة حلب، سوريا، 1993 ،ص 255.

³ عبد الفتاح حسن: مبادئ القانون الإداري الكويتي، ذات السلاسل، الكويت، 1969، ص 274

⁴ حمدي أمين عبد الهادي: نظرية الكفاية في الوظيفة العامة، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، القاهرة، 1977، ص 558.

⁵ السالم، مؤيد و صالح، عادل : إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ،عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، الأردن، 2002 ،ص 102 .

نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل.¹

2- أهمية و أهداف تقييم الأداء :

2-1: أهمية تقييم أداء العاملين:

يمكن أن تحقق عملية تقييم الأداء الفوائد التالية:

- الكشف عن المهارات التي يحتاجها الموظفون و المهارات و الخيارات التي يفتقون لها.
- تعتبر عملية التقييم وسيلة لصحة التعيين بحيث يوضع الموظف في المكان المناسب لقدراته و مؤهلاته و خبراته .
- عملية تقييم الأداء ستساعد على تحديد مطالب التأهيل اللازمة للموظفين الجدد لاختبار الأكثر كفاءة لشغل الوظائف الشاغرة الجديدة .
- عملية تقييم الأداء من فوائدها أن تساعد على إجراء تعديلات على سلم الرواتب بحيث يعطى كل فرد حسب التقييم الحقيقي لقدراته و مؤهلاته و كفاءته.
- تتم العدالة في الرواتب و العلاوات من خلال عملية التقييم .
- تساهم عملية تقييم الأداء في تغيير و تعديل سلوك الموظفين بما يتناسب و طبيعة وظائفهم و بما يتناسب أيضا مصلحة المواطن كان العمل مباشرة مع الجمهور .
- عملية تقييم الأداء تضع المسؤول في صورة سير العمل بالاتجاه الصحيح و بالتالي أي خلل يفشل عمل المنظمة و لا يحقق أهدافها .
- عملية تقييم الأداء ترسم الصورة أمام الرئيس في تحديد نوع البرامج التدريبية الضرورية و التي يمكن من خلالها أن تسد الخلل و النقص في القدرات المتوفرة .

¹- عساف، عبد المعطي : الاتجاهات الحديثة لتقييم أداء العاملين في الإدارة الحكومية , مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 16، العدد 1، 1988، ص 72.

- عملية تقييم الأداء تساعد في الكشف عن أفضل طرق الحوافز التشجيعية للموظفين بحيث يحدد بموجبها نوع الحوافز الفعالة التي يستجيب لها الموظفون .
- عملية تقييم الأداء تكشف للرئيس قدرات و مواهب و إمكانيات الموظفين.
- نجد أن أهمية الأداء تتلخص في قياس أداء العامل و ذلك من أجل تقدير مكافأته و رفع معنوياته و تشجيعه و تحفيزه عن طريق إشباع حاجاته و رغباته ، و كذلك البحث في كيفية تحسين أدائه ، و معرفة نقاط القوة و الضعف في النتائج عمل الموظف و الوقوف عندها و البحث فيها.¹

2-2: أهداف تقييم أداء العاملين:

إن عملية تقييم الأداء تستهدف ثلاث مستويات مختلفة في المؤسسة وهي:

2-2-1- على مستوى المؤسسة :

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعاون الأخلاقي .
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم .
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.

2-2-2- على مستوى المديرين :

- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.
- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

¹ - طاهر محمود الكلاله, تنمية وإدارة الموارد البشرية , دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع , عمان , 2008, ص189-190

2-2-3- على مستوى العاملين :

- دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.

- شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار.¹

3- خطوات و طرق تقييم الأداء :**3-1: خطوات تقييم أداء العاملين:**

تتضمن عملية تقييم أداء العاملين خطوات أساسية نتناولها فيما يلي:

3-1-1- وضع نظام تقييم الأداء :

أ- **تحديد المقاييس:** يجب أن يتم وضع معايير كي يتم مقارنة الأداء بها بحيث تصبح المحك الذي يتم القياس به .

ب- **اختيار طريقة القياس:** هناك طرق عديدة لقياس الأداء فيجب تحديد الطريقة التي سيتم قياس الأداء بها.

ج- **تحديد دورية التقييم:** المقصود بذلك تحديد الفترة الزمنية الدورية لإجراء عملية التقييم، فقد تكون كل ثلاثة أشهر أو كل ستة أشهر ويختلف ذلك من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط وحجم المنظمة وغير ذلك من العوامل.

د- **تحديد المقيم:** من المعلوم أن الشخص المناسب الذي يجب أن يقوم بتقديم الموظف هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية والدقيقة عن مستوى أداء الموظف وسلوكه ويمكن القول أن الرئيس المباشر هو الشخص الأنسب لتقييم الموظف مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية الموضوعية والصدق في عملية التقديم والبعد عن الجوانب الشخصية التي قد تؤثر في ذلك.

¹ محمد الصيرفي: "مبادئ التنظيم والإدارة"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 209 .

هـ- **تدريب المقيم** : التأكد من قدرة المقيم على التنفيذ السليم لعملية التقييم وتزويد المقيمين بالإرشادات الواجب إتباعها لذا أصبح دور المقيمين من أهم أسباب نجاح عملية التقييم.

و- **علنية نتائج التقييم**: مناقشة الموظف بنتيجة تقييمه والغاية من ذلك معرفة الموظف الجوانب القوة وتعزيزها وجوانب الضعف وتفاذي حصول ذلك في المستقبل.

ي- **التقييم من نتائج التقييم**: هو إعطاء الموظف الحق في القيام بالتظلم من نتائج التقييم الغير مرضي له مما قد يدفع المقيمين إلى أخذ عملية التقييم على محمل الجد وإعطائها أكثر أهمية .

ك- **تصميم استمارة التقييم**: المقصود بذلك هو عمل نماذج التقييم بشكل مناسب بحيث يحتوي على المعلومات المطلوبة وكذلك على عناصر التقييم وأن يكون سهل الاستخدام والفهم وأن يتم وضع استمارات مناسبة للفئات الوظيفية المختلفة .

3-1-1- خطوات التقييم التنفيذية : يقوم بهذه الخطوات التقييمية المقيم وتشمل على مايلي :

- أ- دراسة معايير التقييم المحددة وفهمها بشكل ممتاز
- ب- ملاحظة أداء العاملين وانجازاتهم وقياس ذلك
- ج- مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية وتحديد نقاط القوة والضعف
- د- اتخاذ القرارات الوظيفية بناء على نتائج التقييم.¹

3-2: طرق تقييم أداء العاملين :

هناك العديد من طرق تقييم أداء العاملين المختلفة:

3-2-1- طرق التقييم التقليدية: وهي الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للرؤساء على أداء مرؤوسيهي وهي لا تعتمد على العوامل الموضوعية، وتختلف عن بعضها البعض في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها، وهذه الطرق هي:

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2011، ص 150-151

أ- **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 أداء إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفوا بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر.

تتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستخدام، أما عيوبها فهو 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.

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

ج- **طريقة التدرج:** حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات كالاتي : الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، والأداء المميز، حيث توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً، حيث يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أداءه، لذلك كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة، أو مرضي، أو غير مرضي.

د- **طريقة التدرج البياني:** تعتمد هذه الطريقة على عدد من الصفات، أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء حيث تكون لكل صفة أو خاصية درجة مرقمة، أو مصنفة بشكل متسلسل مثل: كمية الإنتاج، نوع الإنتاج، الإبداع، التعاون وغيرها. وبناء على ذلك يتم تقييم كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قبل المقيم الذي يضع علامة تناسب مستوى أداء الموظف.¹

¹ - ربايعه، علي، إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 90-95 .

3-2-2- طرق تقييم الأداء الحديثة: تهدف إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية؛ ومن بين تلك الطرق ما يلي:

أ- **طريقة الإدارة بالأهداف:** تعتمد طريقة الإدارة بالأهداف في مجال تقييم كفاءة الأداء على المرؤوسين أنفسهم وفقاً لمبدأ التقييم الذاتي، حيث يشرك المرؤوسين مع رئيسهم في عملية تقييم كفاءة الأداء ومعاييره في الماضي والمستقبل.¹

ب- **طريقة الملاحظة السلوكية:** تستند هذه الطريقة إلى مبدأ الوقوف على الأبعاد السلوكية المتوقعة في أداء الموظف، كما في الطريقة السابقة، ولكنها تختلف عنها في وضع ترتيب تدريجي للقيم التي تعطى للموظف، ومن ثم يقوم المشرف المقيم بجمع الدرجات، ووضع النتيجة النهائية عن الموظف.

ج- **أسلوب مراكز التقييم:** يستخدم هذا الأسلوب من أجل تقييم أداء المدراء وتطويرهم، حيث تحتوي نقاط التقييم على تحديد الصفات الأساسية لهم، والتي تتضمن مهارات التنظيم والتخطيط والتفكير السليم ودوافع العمل والعلاقات الإنسانية التي تربطهم بالآخرين، وذلك من خلال وضع المدراء في ظروف مشابهة لعملهم ومن ثم مطابقة توفير الصفات أعلاه عليهم.²

د- **طريقة الأحداث الحرجة:** تعتمد هذه الطريقة على قيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل، فيتم تسجيل متى؟ وأين؟ ولماذا هذا التصرف؟ ومع من؟ ينتج القرار هنا بناءً على التصرف أو السلوك الذي يظهره العامل تجاه الحدث، وتصدر الإشارة هنا إلى أن الأحداث الجوهرية تكون عبارة عن حقائق ثابتة، وليست مجرد آراء غير مستندة إلى حقيقة مؤكدة، وهي أعمال فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردود إيجابي أو سلبي، وتتم ملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر ودقيق، لمعرفة الحوادث التي تحصل مع

¹ - عباس أنس عبد الباسط، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص 280.

² - الكرخي، مجيد، إدارة الموارد البشرية دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 140-143.

الموظف أثناء العمل، وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناء على ذلك.¹

هـ- طريقة إدارة الجودة الشاملة: تستخدم في هذه الطريقة مقاييس أداء تدمج بين مقاييس الخصائص والسمات الفردية ومقاييس النتائج، ويشارك في عملية التقييم العاملون وزبائنهم معا في وضع معايير لقياس الأداء بهدف زيادة رضا جميع المستفيدين سواء من داخل المنظمة أو خارجها مع التركيز على التغذية الراجعة.

و- التقييم بمقدار 360 درجة: هي تقييم لأداء العاملين عن طريق الحصول على معلومات عن أداء وظيفة معينة من الزملاء والمدراء والتقارير المباشرة والزبائن، إلا أن لكل مصدر إيجابياته وسلبياته، كما أنه لا يمكن الاعتماد على مصدر واحد فقط، بل لا بد من الاعتماد على جميع المصادر سابقة الذكر.²

4/ أخطاء تقييم أداء العاملين:

هناك مجموعة من الأخطاء يقع فيها بعض المقيمين ومن أهمها مايلي:

أ- الميل لإعطاء تقديرات متوسطة: ويتضح هذا الخطأ عندما يميل المشرف المقيم إلى تقييم كل العاملين على أنهم متوسطون في أدائهم ويتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز للبعض، والسبب في ذلك التهرب أو الخوف من انتقادات موظفيه له.

ب- خطأ التأثير بالهالة: ويحدث هذا الخطأ وعندما يسمح المقيم، لجانب واحد من أداء الموظف المقيم أن يؤثر في تقديره العام لذلك الأداء، فإذا كان الموظف المقيم في تقديره العام لذلك الأداء، فإن ذلك الموظف لا يجيد كتابة التقارير، بشكل متفوق، وهو متفوق من كل النواحي، معنى هذا أن المشرف المقيم، عندما يقيم موظفا وينسب له إنجازات أو فضائل لا يملكها الموظف، ويطلق بعضهم على هذا الخطأ إسم الخطأ المستمر .

¹- الصيرفي، محمد، إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص 152 .

²- حريم، حسين، إدارة الموارد البشرية: إطار متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص 273-278.

ج- خطأ التأثير بالأداء الحديث: يميل الكثير من المقيمين إلى نسيان وقائع تفاصيل الأداء الماضي، ويظل عالقا في أذهانهم أداء الموظفين في الأسابيع أو الأيام الأخيرة فقط، وقد يكون ذلك الأداء رديئا أو ممتازا مما يجعل تقدير المشرف المقيم متحيزا .

د- خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية: يميل بعض المقيمين إلى الانجذاب نحو صفات شخصيات معينة، كالقربة والصدقة أو قد يحملون كرها لمجموعات من الناس الذين يتميزون بخصائص معينة كالتشابه في اللون أو العقيدة أو الجنس، وتؤثر هذه التحيزات في تقييمهم لأداء العاملين معهم .

هـ- خطأ اللين أو التشدد: الميل إلى إعطاء تقديرات عالية فيمنح الموظفين ذوي الأداء تقديرات متوسطة، أو يتشدد فيعطي الموظفين من ذوي الأداء الضعيف درجات متوسطة وهكذا.

و- خطأ الإختلاف في فهم المعايير: ينشأ هذا الخطأ عندما يكون هناك فهم مختلف لمعاني المعايير مثل: جيد، مقبول، ممتاز، تعني أشياء مختلفة لمقيمين مختلفين.¹

1 - حنفي محمد سليمان: السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعة المصرية، القاهرة، 1979، ص ص 128-129.

خلاصة الفصل:

تناولنا من خلال هذا الفصل ماهية الأداء شملت مفهومه وعناصره ومحدداته وأبعاده ومعاييره والعوامل المؤثرة فيه وتقييم أداء العاملين ، حيث تبين أن للأداء أهمية بالغة في تسيير أي مؤسسة لأنه يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية والدافع الأساسي لبلوغ مرحلة التفوق والتميز، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، لذا لا بد من متابعة الأداء من خلال تقييم أداء العاملين لما له من أهمية كبيرة في مجالات العمل في المنظمات ككل سواء كانت صناعية أو خدمية أو حكومية، لأن نتائجه تنعكس على مستويات أداء الأفراد وكفائتهم فتساعد على معرفة حقيقة الأداء بإيجابياته وسلبياته وهذه المعرفة تمثل الأساس الذي يقوم عليه تطوير وتحسين أداء العاملين ثم الأداء التنظيمي ككل للمؤسسة وذلك بتبني نتائجه لإعداد برامج تحفيز مناسبة وتصحيحها كلما استدعت الضرورة لذلك.

الباب الثاني :
الجانب التطبيقي

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

أولاً : منهجية الدراسة

ثانياً: أدوات الدراسة

ثالثاً: عينة الدراسة

رابعاً: مجالات الدراسة

تمهيد:

بعدما تم استعراض الإطار العام لدراسة والإطار النظري وتطرق لمختلف المفاهيم حول الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين ، سنحاول إسقاط ما تم تناوله من خلال إجراء دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للتأمينات <<CAAT>>، وكالة الجلفة ، حيث يتناول هذا الفصل وصفا مفصلا للإجراءات المنهجية المتبعة في انجاز هذا البحث بدءا بالمنهج المعتمد ثم الأداة التي تم الاعتماد عليها في الدراسة وصولا إلى عينة الدراسة ومجال الدراسة.

أولاً : منهجية الدراسة :

يعرف *عبد الرحمان بدوي* المنهج على أنه الطريق الذي يحتوي على مجموعة منظمة من القواعد التي يتبعها الباحث للوصول إلى المعرفة.¹ على ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وانطلاقاً من موضوع بحثنا الذي يدور حول علاقة الحوافز بأداء العاملين، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع كما أنه يتلاءم مع طبيعة المشكلة المدروسة ومتابعتها ميدانياً وعليه يمكن تعريف هذا المنهج على أنه : هو طريقة من الطرق التحليل والتفسير بشكل علمي، للوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية معينة.

هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصورها كمياً وكيفياً عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها لدراسة.² الهدف من هذه المنهج هو وصف وتحليل الظاهرة وصفاً دقيقاً حتى يتم تحليل وتشخيص الظاهرة استناداً لما هو موجود في الواقع، وكذا جمع المعلومات الحقيقية والمفصلة للظاهرة المدروسة، وإجراء مقارنات مع الظواهر الأخرى.³

ثانياً : أدوات الدراسة :

تعتبر أدوات جمع البيانات الوسيلة الأساسية للحصول على الحقائق التي يسعى الباحث للوصول إليها ، فهي مجموعة الوسائل والأدوات الفنية التي تستخدم في جمع

¹ - عبد الرحمان بدوي ، منهاج البحث العلمي ، وكالة المطبوعات الجامعية ، الكويت ، الطبعة 03 ، السنة 1977 ، الصفحة 03

² - صلاح الدين شروخ ، منهجية البحث العلمي ، دار العلوم ، عنابة ، الطبعة - ب - السنة 2003 ، الصفحة 147

³ - رحيم يونس كرو العزاوي ، مقدمة في منهج البحث العلمي ، دار دجلة ، عمان ، الطبعة الأولى ، السنة 2008 ، الصفحة 97

البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة والتي تشكل التصور النظري العام ، ونظرا لموضوع الدراسة المتعلق بالحوافز وعلاقتها بأداء العاملين ، فقد تم الاعتماد على الأداة التالية:

الاستمارة:

هي وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب.¹

هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تعد بقصد الحصول على المعلومات وأراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين.²

من أجل الوصول إلى نتائج الدراسة التطبيقية تم تصميم استبيان اعتمادا على الفرضيات الجزئية حيث شملت دراستنا على متغيرين هما:

* **المتغير المستقل** : ويتمثل في الحوافز.

* **المتغير التابع**: ويتمثل في أداء العاملين.

وقد شملت الاستمارة على 43 سؤالاً ونظمت كما يلي:

* **المحور الأول**: يتضمن البيانات الشخصية للمبحوثين والتي تشمل على الجنس، المستوى التعليمي، الشهادة المحصل عليها، الخبرة المهنية (الأقدمية)، الحالة العائلية، الوضعية القانونية ويشمل هذا المحور على (07) أسئلة.

* **المحور الثاني**: ويتضمن الحوافز المادية ويشمل هذا المحور على (18) سؤالاً.

* **المحور الثالث**: ويتضمن الحوافز المعنوية ويشمل هذا المحور على (18) سؤالاً.

¹ - ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم ، منهاج أساليب البحث العلمي ، دار صفاء ، عمان ، الطبعة ، 01 ،

السنة 2010 ، الصفحة 82

² - محمد عبيدات وآخرون ، منهجية البحث العلمي ، دار وائل للنشر ، عمان ، الطبعة 02 ، السنة 1999 ، الصفحة

ثالثا : عينة الدراسة :

تعتبر العينة من أهم المحاور التي يستخدمها الباحث خلال بحثه، واختيار العينة بشكل المناسب يساعد على التوصل إلى نتائج ذات مصداقية عالية وكفاءة موثوق بها، وبصورة عامة تعرف العينة:

على أنها جزء من المجتمع الذي تجرى عليه الدراسة يختاره الباحث لإجراء دراسته عليه وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع البحث تمثيلا صحيحا.¹

وعليه فقد كانت طريقة اختيار العينة باستخدام طريقة المسح الشامل وقد تمثلت في عمال الشركة الجزائرية للتأمينات <<CAAT>> وكالة الجلفة والتي تتمثل في 19 عاملا.

رابعا : مجالات الدراسة :

إن تحديد مجالات الدراسة يعد من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية، وقد اتفق الباحثون والمختصون في مناهج البحث الاجتماعي على أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية وهي:

1- المجال الجغرافي: ويقصد به مكان إجراء الدراسة وقد تمت هذه الدراسة في الشركة الجزائرية للتأمينات <<CAAT>> وكالة الجلفة.

موقع الشركة الجزائرية للتأمينات <<CAAT>> - وكالة الجلفة:

تعتبر وكالة الجلفة إحدى الوكالات التابعة للشركة للتأمينات <<CAAT>> ، وقد تأسست سنة 1992 وكان مقرها وسط مدينة الجلفة مقابل فندق الأمير ، ثم انتقلت الوكالة إلى مقرها الحالي حي 92 مسكن طريق الجزائر ، وتحتوي على عدد لبأس به من الموظفين ينشطون على مستوى المصالح ، ودليل الوكالة هو: 343 وبرقم أعمال لبأس به في البداية

¹ - سعيد إسماعيل صيني ، قواعد أساسية في البحث العلمي ، مؤسسة الرسالة ، بيروت ، الطبعة 01 ، سنة 1994 ، الصفحة 572 .

كانت الوكالة تابعة إلى فرع الجزائر 2 وبعد إنشاء فرع غرداية سنة 2004 أصبحت الوكالة تابعة لفرع الجنوب غرداية.¹

- وتتربع على مساحة 300 متر مربع مقسمة إلى مصالح كل مصلحة مقسمة إلى مكاتب.

- الهاتف : 0.27.90.71.34

- الفاكس : 0.27.90.71.36

- أهم نشاطات الوكالة :

أ- تأمين السيارات: ويشمل هذا النوع من التأمين جميع السيارات، سواء كانت نفعية أو

خاصة، والشاحنات والجرارات وسيارات الشحن، والدرجات النارية

ب- تأمين الأشخاص: ويشمل هذا النوع التأمينات الاجتماعية والتأمين على الحياة...

ج- تأمين الممتلكات: ويخص هذا التأمين المنازل والمحلات...

د- تأمين النقل: ويتضمن هذا النوع التأمينات البحرية، والتي تخص البضائع والأجسام

البحرية، والتأمينات الجوية، وكذا البري الخاص والعام....

هـ- تأمين الأخطار المتعددة: ويشمل هذا النوع من التأمين كل من :

* تأمين الحريق والانفجار.

* تأمين أخطار المنشآت.

* تأمين أخطار الإعلام الآلي.

* تأمين ضد السرقة.

* تأمين المسؤولية المدنية بجميع أنواعها .

* تأمين انكسار الزجاج.

* تأمين البناء.

¹ - شركة <<CAAT>> وكالة الجلفة

- وظائف مصالح الوكالة:

أ- وظيفة مدير الوكالة :

يقوم المدير بتنظيم وتنشيط وتوجيه ومراقبة نشاطات الوكالة بالاستناد إلى البرامج المسطرة من طرف المديرية العامة، واتخاذ القرارات اللازمة والخاصة بسياسة الوكالة، والتنسيق بين المصالح.

ب- وظيفة مصلحة الإنتاج :

يتمثل دور هذه المصلحة في عقود التأمين التي تبرمها مع زبائنها بصفة عامة وفقا للمعايير والمعطيات التقنية، المعمول بها بين المتعاملين، وعرض ضمانات متنوعة، جلب أكبر عدد ممكن من الزبائن عن طريق توعيتهم بالأخطار المحتملة.

ج- وظيفة مصلحة الحوادث :

تقوم هذه المصلحة بمعاينة ودراسة الملفات الزبائن عند حدوث الخطر معتمدة على خبير معتمد لتحديد نسبة الضرر الحاصل للزبون مع مراعاة الأخطار التي قام بتأمينها الزبون كما تعمل المصلحة مع الشركات المنافسة في حق الإرجاع .

د- وظيفة مصلحة المحاسبة والمالية :

تقوم هذه المصلحة بتسجيل مختلف العمليات المالية التي تقوم بها الوكالة يوميا، بإضافة إلى تسديد الأضرار المسجلة لزبائن و متابعة العلاقات مع المحامين والخبراء وتسديد مستحقاتهم.

2- المجال البشري: ويقصد به أفراد العينة المتمثلة في عمال الشركة الجزائرية للتأمينات

<<CAAT>> فرع مديرية غرداية وقد بلغ عدد أفراد العينة 166 عاملا موزعين على عدة وكالات ومن بينها وكالة الجلفة التي أجريت بها الدراسة كما تحتوي على أصناف مختلفة من العمال من أهمها :

* صنف الإطارات : ويضم مدراء الوكالات والمكلفين بدراسات رؤساء المصالح.

* أعوان التحكم : ويضم عون تسيير، رؤساء المكاتب.

* أعوان التنفيذ : تظم عمال المهنيين.

3- المجال الزمني : ويقصد به الزمن أو الوقت الذي استغرق فيه إجراء هذه الدراسة الميدانية بالشركة الجزائرية للتأمينات <<CAAT>> وكالة الجلفة ، حيث تم انجاز هذه الدراسة وفق مراحل التالية :

- شهر جانفي 2020 تم اختيار موضوع الدراسة ثم بدأنا بجمع المادة العلمية .
- في شهر فيفري 2020 تم اختيار المؤسسة التي نريد القيام بالجانب التطبيقي فيها.
- بعدها جاءت مرحلة توقف بسبب << فيروس كورونا >> المستجد، ومع بداية شهر أوت كانت الدراسة الاستطلاعية داخل الشركة الجزائرية للتأمينات <<CAAT>> وكالة الجلفة.
- في 16 أوت تم توزيع الاستمارات على أفراد عينة البحث وقدر عددهم ب20 عامل
- في يوم 17 أوت تم استعادة 19 استمارة من أصل 20 الموزعة على أفراد العينة للبدء في عملية التفريغ.

الفصل الخامس: عرض وتحليل الجداول وتفسير النتائج

أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية

1/ عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى

2/ عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية

ثانياً : نتائج الدراسة:

1/ مناقشة وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى

2/ مناقشة وتفسير بيانات المتعلقة بالفرضية الثانية

3/ النتيجة العامة

ثالثاً: الاقتراحات والتوصيات

أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية:

الجدول رقم "01" يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
78.95%	15	ذكر
21.05%	04	أنثى
100%	19	المجموع

من خلال الجدول رقم "01" الخاص بتوزيع عينة البحث حسب الجنس نشاهد أن نسبة (78.95%) هم الذكور، ونسبة (21.05%) هم إناث، ومنه يتبين أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث، وهذا راجع لبيعة نشاط الشركة.

الجدول رقم "02" يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
15.79%	03	أقل من 30 سنة
57.90%	11	من 31 الى 40 سنة
21.05%	04	من 41 الى 50 سنة
05.26%	01	أكثر من 50 سنة
100%	19	المجموع

من خلال الجدول رقم "02" الخاص بتوزيع الفئات العمرية لعينة البحث نلاحظ أن الفئة (من 31 إلى 40 سنة) تمثل نسبة (57.90%) وهي النسبة الأعلى ، ثم تليها الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) والتي تمثل نسبة (21.05%) ، ثم تليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة (15.79%) ، وفي الأخير تأتي الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) ومنه نلاحظ أن نسبة الشباب هي أكبر نسبة داخل المؤسسة.

الجدول رقم "03" يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
05.26%	01	متوسط
31.58%	06	ثانوي
63.16%	12	تعليم عالي
100%	19	المجموع

من خلال الجدول رقم "03" الذي يمثل المستوى التعليمي لأفراد عينة البحث، نلاحظ أن هناك اختلاف في المستوى التعليمي لعمال الشركة الجزائرية للتأمينات <<CAAT>> وكالة الجلفة، فنجد أن نسبة (63.16%) مثلت ذوي المستوى التعليم العالي، وتليها نسبة (31.58%) والتي تمثل مستوى التعليم الثانوي، وفي الأخير تأتي نسبة (05.26%) والتي تمثل مستوى التعليم المتوسط وهي اضعف نسبة، ومنه نستخلص أن المؤسسة تهتم بالعمال الذين لديهم شهادات جامعية بنسبة أكبر، أي تعطي أولوية في التوظيف لخريجي الجامعات.

الجدول رقم "04" يوضح الشهادات المتحصل عليها من طرف أفراد العينة

النسبة المئوية	التكرار	الشهادة المتحصل عليها
10.52%	02	بدون شهادة
26.32%	05	تقني سامي
42.11%	08	ليسانس
21.05%	04	ماستر
100%	19	المجموع

يوضح الجدول رقم "04" الشهادات المتحصل عليها من طرف أفراد عينة البحث ، فنلاحظ أن نسبة (42.11%) هم متحصلون على شهادة ليسانس وهم أعلى نسبة ، وتليها نسبة (26.32%) حصلوا على تقني سامي ثم تليها نسبة (21.05%) متحصلون على شهادة

ماستر وفي الأخير تأتي نسبة (10.52%) بدون شهادة وهم أقل نسبة ، ومنه نستخلص انه هناك تنوع في الشهادات المتحصل عليها من قبل عمال الشركة الجزائرية للتأمينات <<CAAT>> وكالة الجلفة وهذا راجع لتنوع المناصب داخل المؤسسة

الجدول رقم "05" يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
15.79%	03	أعزب
78.95%	15	متزوج
05.26%	01	مطلق
00.00%	00	أرمل
100%	19	المجموع

يوضح الجدول رقم "05" الحالة العائلية لأفراد عينة البحث، فنلاحظ أن نسبة (78.95%) تمثل المتزوجون وهي أعلى نسبة مسجلة، وتليها نسبة (15.79%) وتمثل العزاب ، ثم نسبة (05.26%) وهي تمثل المطلقون ، أما الأرامل فتمثل نسبة (00%) وهي نسبة معدومة ومنه نستخلص أن أفراد عينة البحث أغلبهم متزوجون فهم الأقدر من غيرهم على تحمل المسؤولية أحرصهم على أداء المهام التي يكلفون بها.

الجدول رقم "06" يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية (الاقدمية)

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية (الأقدمية)
21.05%	04	أقل من 5 سنوات
52.63%	10	من 5 الى 10 سنوات
26.32%	05	10 سنوات فما فوق
100%	19	المجموع

يوضح الجدول رقم "06" توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية (الأقدمية)، فنلاحظ أن الفئة التي تتراوح أقدميتها بين (05 الى 10 سنوات) تمثل أكبر نسبة و تقدر ب(52.63%)، ثم تليها الفئة التي تتراوح أقدميتها (10سنوات فما فوق) وتقدر نسبتها ب(26.32%) ، وتأتي في الأخير الفئة (أقل من 5سنوات) بنسبة (21.05%) وهي أقل فئة ، ومنه نلاحظ أنه كلما زادت سنوات الخبرة للعمال زادت نسبة تفاعلهم مع المؤسسة وتحسن أدائهم أكثر ، ومنه المؤسسة تسعى للحفاظ على عمالها ذوي الخبرة وتعمل على تطوير قدراتهم ومهارتهم عن طريق خبرتهم .

الجدول رقم "07" يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوضعية القانونية

النسبة المئوية	التكرار	الوضعية القانونية
78.95%	15	عامل بصفة دائمة
21.05%	04	عامل بصفة مؤقتة
100%	19	المجموع

يوضح الجدول رقم "07" توزيع أفراد العينة حسب الوضعية القانونية، فنلاحظ أن نسبة (78.95%) هم عمال بصفة دائمة وهي تمثل أكبر نسبة، ثم تليها نسبة (21.05%) وهم عمال بصفة مؤقتة ، ومنه نلاحظ أن اغلب العمال هم يعملون بصفة دائمة وهذا يعود إلى أن المؤسسة تسعى للحفاظ على عمالها وخاصة ذوي الكفاءات وفي نفس الوقت فهي تعمل على توظيف خريجي الجامعة بصفة (cta) (عقود ما قبل التشغيل) لإعطاء فرصة لخريجي الجامعات الجدد وإكسابهم خبرة في العمل.

1/ عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى :

الجدول رقم "08" يوضح توزيع حسب الراتب الذي يتقاضاه أفراد عينة البحث

النسبة المئوية	التكرار	الراتب
%21.05	04	أقل من 24000 دج
%21.05	04	من 25000 إلى 40000 دج
%36.85	07	من 41000 إلى 56000 دج
%15.79	03	من 57000 إلى 72000 دج
%05.26	01	أكثر من 73000 دج
%100	19	المجموع

يوضح الجدول رقم "08" قيمة الراتب الذي يتقاضاه أفراد عينة البحث ، فنلاحظ أن العاملين الذين يتراوح دخلهم بين (41000 إلى 56000 دج) هم الأكثر إذ بلغت نسبتهم (%36.85) ، ثم تليها فئة العاملين الذين يتراوح دخلهم من (25000 الى 40000 دج) و (أقل من 24000 دج) بنسبة (%21.05) لكل منهما ثم تليها فئة العمال الذين يتراوح دخلهم من (57000 الى 72000 دج) وتقدر نسبتهم ب (%15.79) ، وأخيرا العمال الذين يفوق دخلهم (73000 دج) بنسبة (%05.26) .

الجدول رقم "09" يوضح مدى تناسب الجهد المبذول والراتب الممنوح

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
%42.10	08	نعم
%57.90	11	لا
%100	19	المجموع

يوضح الجدول رقم "09" مدى تناسب الجهد المبذول داخل المؤسسة والراتب الممنوح، فنلاحظ أن نسبة (%57.90) ترى أن الراتب لا يناسب الجهد المبذول داخل المؤسسة وهي

أعلى نسبة ، أما نسبة (42.10%) ترى أن الراتب الممنوح يناسب الجهد المبذول داخل المؤسسة .

الجدول رقم "10" يوضح مدى كفاية الراتب الذي يتقاضاه أفراد عينة البحث

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
10.52%	02	نعم
31.58%	06	لا
57.90%	11	أحيانا
100%	19	المجموع

يوضح الجدول رقم "10" مدى كفاية الراتب الذي يتقاضاه أفراد عينة البحث، فنلاحظ أن نسبة كبيرة من العمال والتي تقدر ب(57.90%) أقروا أن الأجر لا يلبي في أحيان كثيرة احتياجاتهم المختلفة وذلك راجع إلى غلاء المعيشة الذي تسبب في انخفاض القدرة الشرائية، زيادة على هذا دفع فواتير الغاز والكهرباء والماء وكراء المسكن، ونسبة (31.58%) كانت إجابتهم بعدم كفاية الأجر الذي لا يلبي حاجياتهم أما نسبة (10.52%) من أفراد عينة البحث أقروا بكفاية الأجر وأنه يلبي احتياجاتهم المختلفة.

الجدول رقم "11" يوضح مدى ارتفاع الراتب أفراد عينة البحث منذ التحاقهم بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
68.42%	13	نعم
31.58%	06	لا
100%	19	المجموع

يوضح الجدول رقم "11" إذا ما ازداد أجر أفراد عينة البحث، فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين والذي بلغت نسبتهم (68.42%) ازداد أجرهم منذ التحاقهم بالمؤسسة، أما نسبة

(31.58%) من المبحوثين لم يزداد أجرهم وهذا راجع لكونهم عمال جدد أو ينتمون لصيغة عقود ما قبل التشغيل.

الجدول رقم "12" يوضح مدى العلاقة بين زيادة الراتب وتحسين الأداء

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
78.95%	15	نعم
21.05%	04	لا
100%	19	المجموع

يوضح الجدول رقم "12" مدى العلاقة الموجودة بين الزيادة في الراتب وتحسين أداء العمال فنلاحظ أن نسبة (78.95%) أقرروا بأنه يتحسن الأداء مع الزيادة في الراتب وهي أعلى نسبة أما نسبة (21.05%) فقد قالوا أنه لا توجد علاقة بين الزيادة في الراتب وتحسين الأداء ، ومنه نستخلص أن الزيادة في الراتب تحسن من أداء العمال داخل المؤسسة .

الجدول رقم "13" يوضح توفير المؤسسة لمنحة النقل لأفراد عينة البحث

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
100%	19	نعم
00%	00	لا
100%	19	المجموع

يوضح الجدول رقم "13" توفير المؤسسة لمنحة النقل لكافة عمال المؤسسة والتي تمثلت في نسبة (100%) ، بحيث تقدم منحة النقل على حسب مكان إقامة كل عامل، بهدف تخفيف من نفقات العمال ويعتبر هذا حافزا جيدا للعمال.

الجدول رقم "14" يوضح علاقة التغيب بسياسة المكافآت من منظور أفراد عينة البحث

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
52.63%	10	نعم
21.05%	04	لا
26.32%	05	أحيانا
100%	19	المجموع

يوضح الجدول رقم "14" العلاقة بين سياسة المكافآت والتغيب، فنلاحظ أن الذين وافقوا على انه توجد علاقة بين التغيب وسياسة المكافآت بنسبة بلغت (52.63%) ، وهي أكبر نسبة ، ثم تليها نسبة العمال الذين أجابوا بأحيانا توجد علاقة بين التغيب وسياسة المكافآت والتي بلغت (26.32%) ثم تليها نسبة الذين لا يرون انه توجد علاقة بين المكافآت والتغيب والتي بلغت (21.05%) وهي أقل نسبة ومنه نستخلص أنه لسياسة المكافآت دور في عملية التغيب الغير مبرر والمتكرر.

الجدول رقم "15" يوضح ما مدى وجود تحفيز من قبل المسؤولين

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
68.42%	13	نعم
31.58%	06	لا
100%	19	المجموع

يوضح الجدول رقم "15" يوضح ما مدى وجود تحفيز من قبل المسؤولين من وجهة نظر أفراد عينة البحث ، فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين والذي بلغت نسبتهم (68.42%) تقر بوجود تحفيز من قبل المسؤولين ، أما نسبة (31.58%) من المبحوثين لم يرو أنه يوجد تحفيز من قبل المسؤولين ومنه نستخلص أن الأغلبية ترى بوجود تحفيز سواء كان معنويا أو ماديا.

الجدول رقم "16" يوضح مدى تقديم المؤسسة للخدمات الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
52.63%	10	نعم
21.05%	04	لا
26.32%	05	أحيانا
100%	19	المجموع

يوضح الجدول رقم «16» مدى تقديم المؤسسة للخدمات الاجتماعية من وجهة نظر أفراد عينة البحث فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين والذين بلغت نسبتهم (52.63%) تقرر بتقديم المؤسسة لخدمات اجتماعية متنوعة سواء كانت صحية أو سكنية أو ترفيهية أو تعليمية... الخ، أما نسبة (26.32%) من المبحوثين يعتبرون الخدمات المقدمة متذبذبة ولا تتماشى مع متطلباتهم ، أما نسبة (21.05%) من الذين يقولون أنه لا توجد خدمات مقدمة من قبل المؤسسة وتعتبر أقل نسبة وهم العمال الذين يعملون بصفة مؤقتة ، ومنه المؤسسة تقدم خدمات متنوعة وتعتبر حافزا هاما بنسبة للعمال من أجل دفعهم نحو تقديم أداء أحسن.

الجدول رقم "17" يمثل عدد الخدمات المستفاد منها (صحية ، سكنية ، ترفيهية ، تعليمية)

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
60%	09	خدمة واحدة
26.66%	04	خدمتين
13.34%	02	ثلاث خدمات
100%	15	المجموع

يوضح الجدول رقم "17" عدد الخدمات المستفاد منها من قبل أفراد عينة البحث ، فنلاحظ أن نسبة (60%) إستفادوا من خدمة واحدة وهي أكبر نسبة ، وتليها نسبة (26.66%) إستفادوا من خدمتين وفي الأخير تأتي نسبة (13.34%) إستفادوا من ثلاث خدمات .

ومنه نستنتج أن المؤسسة تقدم خدمات متنوعة للعمال وتعتبر الخدمات المقدمة حافزا هاما بالنسبة للعمال من أجل تحسين من أدائهم .

الجدول رقم "18" يمثل مساهمة الخدمات الاجتماعية المقدمة في الرفع من حماس العمال

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
73.68%	14	نعم
26.32%	05	لا
100%	19	المجموع

يوضح الجدول رقم "18" مدى مساهمة الخدمات الاجتماعية المقدمة في الرفع من حماس العمال من وجهة نظر أفراد عينة البحث، نلاحظ أنه أغلبية المبحوثين والذي بلغت نسبتهم (73.68%) تؤيد فكرة أنه الخدمات الاجتماعية المقدمة ترفع من حماس العمال ، أما نسبة (26.32%) من المبحوثين تعارض فكرة أن الخدمات المقدمة ترفع من حماس العمال ومنه نرى أن الخدمات الاجتماعية هي حافز أساسي لرفع من أداء العمال داخل المؤسسة.

الجدول رقم "19" يوضح مساعدة العمال على اقتناء بعض الأجهزة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
78.95%	15	نعم
21.05%	04	لا
100%	19	المجموع

يوضح الجدول رقم "19" ما إذا كانت المؤسسة تساعد العمال على إقتناء بعض الأجهزة نلاحظ أن الأغلبية الكبيرة من أفراد العينة والتي تقدر نسبتهم ب (78.95%) أشاروا الى أن المؤسسة تساعدهم في إقتناء بعض الأجهزة ، بينما عبر عدد قليل من أفراد العينة والتي تقدر نسبتهم ب (21.05%) بان المؤسسة لا تساعدهم في إقتناء بعض الأجهزة .

الجدول رقم "20" يوضح مدى توفير المؤسسة للتأمينات الصحية

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
78.95%	15	نعم
21.05%	04	لا
100%	19	المجموع

يوضح الجدول رقم "20" مدى توفير المؤسسة للتأمينات الصحية ، نلاحظ أن الأغلبية من أفراد عينة البحث والتي تقدر نسبتهم بـ (78.95%) أشاروا الى أن المؤسسة توفر لهم التأمينات الصحية الكافية وهي أعلى نسبة أما نسبة (21.05%) أشاروا الى أن المؤسسة لا توفر لهم التأمينات الصحية الكافية ، ومنه نستخلص أن المؤسسة توفر للعمال التأمينات الصحة ويعتبر حافزا مهما للعمال من أجل رفع من أدائهم .

الجدول رقم "21" يوضح مدى رضا العمال عن المنح العامل عن الزوجة و الأبناء

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
00%	00	راض
84.21%	16	غير راض
15.79%	03	نوعا ما
100%	19	المجموع

يمثل الجدول رقم "21" مدى رضا العمال عن المنح المقدمة عن الزوجة والأطفال فنلاحظ أن العمال الذين أبدوا رأيهم بأنهم غير راضين ويمثلون نسبة (84.21%) وهي أكبر نسبة مسجلة، ثم تليها نسبة العمال الذين أجابوا بنوعا ما وتقدر نسبتهم بـ (15.79%).

الجدول رقم "22" يوضح توفير الرحلات الترفيهية لعمال المؤسسة :

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
73.68%	14	نعم
26.32%	05	لا
100%	19	المجموع

يمثل الجدول رقم "22" مدى توفير الرحلات الترفيهية لعمال المؤسسة فنلاحظ أن نسبة (73.68%) يؤكدون على أن المؤسسة توفر لهم رحلات ترفيهية ، أما نسبة (26.32%) من أفراد عينة البحث أشاروا الى أن المؤسسة لا توفر لهم رحلات ترفيهية ، ومنه الرحلات هي من الخدمات التي تقدمها المؤسسة لعمالها للترويج عن أنفسهم ولتغيير جو العمل وبعث روح جديدة للعامل ، كما أنها تعتبر حافزا هاما بالنسبة لهم .

الجدول رقم "23" يوضح شعور العامل بالحماس والرغبة في العمل داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
26.32%	05	دائما
63.16%	12	أحيانا
10.52%	02	على الإطلاق
100%	19	المجموع

يمثل الجدول رقم «23» مدى شعور أفراد عينة البحث بالحماس والرغبة في العمل فيتضح لنا أن نسبة (63.16%) يقرون أنهم أحيانا يشعرون بالحماس والرغبة في العمل وهي اكبر نسبة، ثم تليها نسبة (26.32%) هم يقرون بأنهم دائما يشعرون بالحماس والرغبة في العمل وفي الأخير تأتي نسبة (10.52%) هم يقرون بأنهم على الإطلاق لا يشعرون بالحماس والرغبة في العمل وهي نسبة ضعيفة جدا، ومنه نلاحظ أن الشعور بالحماس والرغبة في العمل هو حافز أساسي يدفع العامل لأداء أفضل داخل المؤسسة.

الجدول رقم "24" يوضح تطبيق المؤسسة نظاما عادلا للحوافز بالنسبة لأفراد عينة البحث

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
57.90%	11	عادل
42.10%	08	غير عادل
100%	19	المجموع

يوضح الجدول رقم "24" مدى تطبيق المؤسسة نظاما عادلا للحوافز بالنسبة لأفراد عينة البحث، فنلاحظ نسبة (57.90%) من المبحوثين أجابو بان المؤسسة تطبق نظاما عادلا للتحفيز وهي أكبر نسبة، أما نسبة (42.10%) من المبحوثين فقد أجابو بان المؤسسة لا تطبق نظاما عادلا للحوافز ، نستنتج انه ما يؤدي الى زيادة أداء العاملين هو تطبيق نظاما عادلا للحوافز .

الجدول رقم "25" يمثل العلاقة بين الحوافز المقدمة لأفراد عينة البحث وجهدهم المبذول داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
78.95%	15	نعم
21.05%	04	لا
100%	19	المجموع

يوضح الجدول رقم "25" العلاقة بين الحوافز المقدمة لأفراد عينة البحث وجهدهم المبذول داخل المؤسسة، فنلاحظ أن نسبة (78.95%) أكدوا على أن هناك علاقة بين الحوافز المقدمة لهم في المؤسسة وجهدهم المبذول وهي نسبة كبيرة، أما نسبة (21.05%) أكدو على انه لا توجد علاقة بين الحوافز المقدمة لهم من طرف المؤسسة وجهدهم المبذول، وعليه يمكن القول بأنه كلما كانت الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة كافية كلما بذل العمال مجهودا أكبر في زيادة الإنتاج والعكس صحيح.

2/ عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية :

الجدول رقم "26" يوضح مدى توفير المؤسسة كل متطلبات العمل (الإضاءة، الحرارة، تهوية... الخ)

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
94.74%	18	نعم
05.26%	01	لا
100%	19	المجموع

يمثل الجدول رقم "26" مدى توفير المؤسسة لأفراد عينة البحث متطلبات العمل (الإضاءة، الحرارة، تهوية... الخ)، فنلاحظ أن الأغلبية الساحقة من أفراد عينة البحث أكدوا على توفير المؤسسة لهذه المتطلبات والتي تقدر نسبتهم بـ (94.74 %)، أما فئة ضعيفة جدا أكدوا على أن المؤسسة لا توفر لهم متطلبات العمل وتقدر نسبتهم بـ (05.26 %)، ومنه نستخلص توفر المؤسسة على متطلبات العمل (الإضاءة، الحرارة، تهوية... الخ) تعد من الحوافز التي تشجع العمال على أداء أفضل كما أنها ترفع من روحهم المعنوية وهذا ما يدل على رضا العمال على توفير الجو المناسب.

الجدول رقم "27" يوضح مدى إشراك العمال في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
21.05%	04	نعم
78.95%	15	لا
100%	19	المجموع

يوضح الجدول رقم "27" مدى إشراك العمال في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل في المؤسسة، فنلاحظ أن نسبة كبيرة جدا من أفراد عينة البحث لا يشتركون في صياغة القرارات

المتعلقة بالعمل وتقدر نسبتهم بـ (78.95%) ، وكان تبريرهم أن القرارات سرية وتتم أحيانا مع الإطارات فقط ، وهي قرارات مركزية من المديرية الجهوية غرداية ، وكذا القرارات تأتي من المدير العام أما بالنسبة لمدير الوكالة فهو مدير تنفيذي . في حين نجد أن نسبة قليلة جدا أكدوا على أنهم يشاركون في اتخاذ القرارات مع المدير داخل الوكالة وتقدر نسبتهم بـ (21.05%) ، وهذا ما تعمل عليه النقابات من أجل إشراك العمال في إتخاذ القرارات وإن يشرك العامل في عملية الإنتاج ليس بجهدى الفكري وعظلاته فقط وإنما بفكره وذكائه أيضا.

الجدول رقم "28" يوضح مدى العلاقة الموجودة بين المشاركة في إتخاذ القرارات وزيادة أداء العمال داخل المؤسسة حسب رأي أفراد عينة البحث

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
63.16%	12	نعم
36.84%	07	لا
100%	19	المجموع

يوضح الجدول رقم "28" يوضح مدى العلاقة الموجودة بين المشاركة في إتخاذ القرارات وزيادة أداء العمال داخل المؤسسة حسب رأي أفراد عينة البحث ، فنلاحظ أن نسبة (63.16%) اقروا بوجود علاقة بين المشاركة في إتخاذ القرارات وزيادة أداء العمال داخل المؤسسة وهي نسبة كبيرة ، أما مجموعة قليلة من أفراد العينة لم يروا أن هناك علاقة بين إتخاذ القرارات وزيادة أداء العمال داخل المؤسسة ، ومنه نقول أن إشراك العمال في إتخاذ القرارات له علاقة وطيدة بزيادة أداء العمال داخل المؤسسة وهو حافز مهم لرفع من معنوية العمال.

الجدول رقم "29" يوضح مدى مساهمة المشاركة في إتخاذ القرارات في تحقيق أهداف المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
63.16%	12	نعم
36.84%	07	لا
100%	19	المجموع

الجدول رقم "29" يوضح مدى مساهمة المشاركة في إتخاذ القرارات في تحقيق أهداف المؤسسة حسب رأي أفراد عينة البحث ، فنلاحظ أن نسبة (63.16%) اقروا بان المساهمة في إتخاذ القرارات يؤدي الى تحقيق أهداف المؤسسة وهي نسبة كبيرة ، أما مجموعة قليلة من أفراد العينة لم يروا أن هناك مساهمة اتخاذ القرارات في تحقيق أهداف المؤسسة ، ومنه نقول أن مساهمة في اتخاذ القرارات يؤدي الى تحقيق أهداف المؤسسة وذلك حسب رأي أفراد العينة وهو حافز مهم لرفع من معنوية العمال داخل المؤسسة .

الجدول رقم "30" يوضح الحصول على ترقية أثناء عمل في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار الكلي	النسبة	التكرار	الاحتمالات	الإجابة	
%78.95	15	%13.33	02	مرة واحدة	كم مرة	نعم
		%53.33	08	مرتين		
		%33.34	05	ثلاث مرات		
		%100	15	المجموع		
		% 66.66	10	في الدرجة	نوعها	
		% 6.66	01	في المنصب		
		% 26.68	04	معاً		
		%100	15	المجموع		
%21.05	04				لا	
%100	19				المجموع	

يوضح الجدول رقم "30" مدى حصول أفراد عينة البحث على الترقية وعدد مرات الترقية ثم نوعها، فنلاحظ أن أغلبية أفراد عينة البحث استفادوا من فرص الترقية وقد بلغت نسبتهم بـ (78.95%)، وعليه فوجود فرص الترقية في المؤسسة يعد حافزاً معنوياً للعمل كما أنه يشعر العامل بالارتياح والرضا والحماس والرغبة في العمل، في حين نجد أن أفراد عينة البحث الذين حصلوا على ترقية مرتين تقدر نسبتهم بـ (53.33 %) وهي أكبر نسبة ، ثم تليها نسبة (33.34 %) استفادوا من ترقية ثلاث مرات ، ثم تليها نسبة (13.33 %) استفادوا من الترقية مرة واحدة خلال مشوارهم في العمل ، كما نجد أن عينة البحث الذين استفادوا من الترقية كان نوعها في الدرجة والمنصب ، فنلاحظ نسبة (66.66 %) استفادوا من الترقية في الدرجة وهي نسبة كبيرة ، ثم تليها نسبة (26.68 %) استفادوا من الترقية في المنصب

والدرجة معا وفي الأخير تأتي نسبة (6.66 %) وهي نسبة قليلة جدا وتمثل الترقية في المنصب ومنه الترقية هي تدرج في المهام الأقل مسؤولية الى المهام الكبر مسؤولية ، في حين نجد أن نسبة قليلة من المبحوثين أكدوا على عدم إستفادتهم من فرص الترقية أثناء عملهم داخل المؤسسة وتقدر نسبتهم بـ (21.05%) وهذا ما يؤثر سلبا على أدائهم وينقص من روحهم المعنوية .

الجدول رقم "31" يوضح أسس منح الترقية

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
47.37%	09	حسب الاقدمية
05.26%	01	حسب الكفاءة
26.32%	05	معا
21.05%	04	بدون إجابة
100%	19	المجموع

يوضح الجدول رقم "31" أسس منح الترقية في المؤسسة، فنلاحظ فئة كبيرة من عينة البحث والذين تقدر نسبتهم بـ (47.37%) منحت لهم الترقية على أساس الاقدمية ، ثم تليها نسبة (26.32%) منحت لهم الترقية على أساس الاقدمية والكفاءة معا ، ثم نسبة (21.05%) بدون إجابة وتعود الإجابات للعمال الذين يعملون بصفة مؤقتة ، وفي الأخير نجد نسبة (05.26%) وهي النسبة الأقل وهم العمال الذين تمت ترقيتهم على أساس الكفاءة، ومنه يمكن القول أن الترقية في المؤسسة تتم على أساس الكفاءة والاقدمية فهي معايير المنتهجة من قبل المؤسسة كما أنها تأثر تأثيرا ايجابيا على نفسية العمال وعلى معنوياته فهي تتيح لهم فرصة في الترقية ويؤدي ذلك الى ارتفاع أدائهم .

الجدول رقم "32" يمثل إسناد الترقية الى معايير علمية وموضوعية واضحة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
68.42%	13	نعم
31.58%	06	لا
100%	19	المجموع

يوضح الجدول رقم "32" المعايير التي تسند لها الترقية حسب عينة البحث، فنلاحظ أن نسبة (68.42%) من أفراد عينة البحث يقرون أن المعايير التي تسند لها الترقية هي معايير علمية وموضوعية، أما نسبة (31.58%) يقولون أن الترقية لا تتم بمعايير علمية وموضوعية واضحة وهي أقل نسبة ، ومنه نستخلص أن الترقية داخل المؤسسة لها معايير وسلم تسيير وفقه وهذا ما يؤثر إيجابا على معنويات العمال ويزيد من رفع مستوى أدائهم .

الجدول رقم "33" يوضح مدى رضى أفراد العينة عن الترقيات الممنوحة داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
57.90%	11	نعم
42.10%	08	لا
100%	19	المجموع

يوضح الجدول رقم "33" مدى رضى أفراد العينة عن الترقيات الممنوحة داخل المؤسسة، فنلاحظ أن نسبة (57.90%) وهي أكبر نسبة تعبر عن رضاها التام عن الترقيات الممنوحة لهم داخل المؤسسة ،وتليها نسبة (42.10%) وهي أقل نسبة تعبر عن عدم رضاها عن الترقيات واغلبهم هم من العمال ذوي الصفة المؤقتة ، ومنه نستنتج أن اغلب أفراد العينة يقرون برضاهم عن الترقيات الممنوحة لهم وهذا ما يزيد من روحهم المعنوية وترفع من أداء العمال داخل المؤسسة .

الجدول رقم "34" يوضح العلاقة بين تقييم الأداء بموضوعية وخلق الانضباط في العمل

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
78.95%	15	نعم
21.05%	04	لا
100%	19	المجموع

يوضح الجدول رقم "34" العلاقة بين تقييم الأداء بموضوعية وخلق الانضباط في العمل في نظر عينة البحث، فنلاحظ أن نسبة (78.95%) وهي نسبة كبيرة جدا تقر بان تقييم الأداء بموضوعية يخلق الانضباط في العمل، وتليها نسبة (21.05%) وهي نسبة قليلة من أفراد العينة التي تقر بان تقييم الأداء بموضوعية لا يخلق الانضباط في العمل، ومنه نستخلص أن الموضوعية في تقييم الأداء يخلق الانضباط في العمل كما يخلق الرضا بين العمال مما ينتج عنه زيادة في أداء العمال داخل المؤسسة .

الجدول رقم "35" يوضح العلاقة بين الروح المعنوية والحوافز المقدمة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
89.48%	17	نعم
10.52%	02	لا
100%	19	المجموع

يمثل الجدول رقم "35" مدى رفع الروح المعنوية لدى أفراد عينة البحث عن طريق الحوافز، فنلاحظ أن أغلبية عينة البحث أكدوا على أن الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة ترفع من روحهم المعنوية وتقدر نسبتهم (89.48%) ، في حين نجد أن نسبة (10.52%) وهي نسبة قليلة من أفراد عينة البحث أكدوا على أن الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة لا ترفع

من روحهم المعنوية، وعلية نقول أن الحوافز التي تقدمها المؤسسة لعمالها ترفع من روحهم المعنوية وتحفزهم على زيادة أدائهم.

الجدول رقم "36" يوضح مدى إقامة المؤسسة لحفلات خاصة بتكريم العمال المتفوقين والمتقاعدين

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
00%	00	نعم
100%	19	لا
100%	19	المجموع

يوضح الجدول رقم "36" مدى إقامة المؤسسة لحفلات تكريم خاصة بالعمال المتميزين والمتقاعدين فنلاحظ أن كل العمال يقرون بأن المؤسسة لا تقيم أي حفل تكريم للعمال المتقاعدين ولا للمتفوقين وهذا بنسبة (100%) ويمكن القول أن يشكون من هذا الجانب ويسعون من خلال النقابات لتحسين الوضع.

الجدول رقم "37" يوضح مدى إهتمام المدير بتقديم عبارات الشكر والتقدير للعمال

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
94.74%	18	نعم
05.26%	01	لا
100%	19	المجموع

يوضح الجدول رقم "37" مدى إهتمام المدير بتقديم عبارات الشكر والتقدير للعمال ، فنلاحظ أن أغلب العمال يقرون على أنهم يتلقون الشكر والتقدير من قبل المدير وذلك بنسبة (94.74%) أما نسبة (05.26%) أكدوا على أنهم لا يتلقون عبارات الشكر والتقدير من قبل المدير. ومنه يمكن القول انه عندما يقوم المدير بتقديم عبارات الشكر والتقدير للعمال ، فإنه يؤثر معنويا عليهم ويزيد من رغبتهم في العمل .

الجدول رقم "38" يوضح كيفية توجيه العمال داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
100%	19	باحترام ولطف
00%	00	بالقوة والإجبار
00%	00	بكيفية أخرى
100%	19	المجموع

يوضح الجدول رقم "38" الطريقة التي يتم توجيه فيها أفراد عينة البحث داخل المؤسسة، فنلاحظ أن كل أفراد عينة البحث أكدوا على أنه يتم توجيههم داخل المؤسسة بلطف واحترام وتقدر نسبتهم بـ (100%) ، في حين أنه لم تسجل أي من الإيجابتين بالقوة والإجبار و بكيفية أخرى ، وعليه يمكن القول أنه عندما تكون هناك معاملة جيدة داخل المؤسسة أي الاحترام ولطف يخلق جو من التعاون والمساهمة والمشاركة لتحقيق الأهداف .

الجدول رقم "39" يوضح مدى وجود الاحترام والتقدير المتبادل داخل المؤسسة بين المدير والعمال

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
100%	19	نعم
00%	00	لا
100%	19	المجموع

يوضح الجدول رقم "39" مدى وجود الاحترام والتقدير المتبادل داخل المؤسسة بين المدير وأفراد عينة البحث، فنجد أن أفراد العينة أكدوا على وجود التقدير والاحترام المتبادل داخل المؤسسة بين المدير والعمال وتقدر نسبتهم (100%).

ومنه يمكن القول أنا هناك احترم وتقدير، وهذا يساعد على مواصلة عملهم كما انه يشعر العمال بان لهم مكانة وأنهم محل تقدير واحترام وهذا الأمر ينعكس إيجابيا على رفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي يهتم الجميع بعملهم وتنمى بينهم روح الفريق والعمل الجماعي.

الجدول رقم "40" يوضح مدى شعور بالانتماء للمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
63.16%	12	نعم
00%	00	لا
36.84%	07	أحيانا
100%	19	المجموع

يوضح الجدول رقم "40" شعور العمال بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها، فنلاحظ أن نسبة كبيرة من أفراد عينة البحث يشعرون دائما بالانتماء للمؤسسة وتقدر نسبتهم بـ (63.16%)، في حين نجد أن نسبة (36.84%) يشعرون بالانتماء أحيانا للمؤسسة ، وعليه يمكن القول أن بأن شعور العامل بالانتماء يحفزه أكثر على العمل أكثر.

الجدول رقم "41" يوضح مدى الاستفادة من دورات تكوين وتدريب داخل المؤسسة وخارجها

النسبة المئوية	التكرار الكلي	الإجابة			
		النسبة	التكرار	الاحتمالات	
%78.95	15	%66.66	10	داخل المؤسسة	نعم
		%13.33	02	خارج المؤسسة	
		%20.01	03	معا	
		%100	15	المجموع	
%21.05	04				لا
%100	19				المجموع

يوضح الجدول رقم "41" مدى الاستفادة من دورات تكوين وتدريب بالنسبة لأفراد عينة البحث ، فنلاحظ أن الأغلبية من أفراد عينة البحث استفادوا من دورات تكوين وتدريب سواء داخل المؤسسة أو خارجها وتقدر نسبتهم (%78.95) ، وقد كانت استفادتهم من دورات التدريب والتكوين مختلفة فمنهم من استفاد منها داخل المؤسسة ومنهم خارجها ومنهم من استفاد داخل المؤسسة وخارجها ، وعليه فنلاحظ أن الأغلبية منهم استفاد منها داخل المؤسسة وتقدر نسبتهم بـ (%66.66) ، ثم تليها نسبة (%20.01) استفادوا من دورات تكوين وتدريب داخل وخارج المؤسسة ، وفي الأخير نسبة (%13.33) استفادوا من دورات تكوين وتدريب خارج المؤسسة . وعليه يمكن القول أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا للتدريب والتكوين حتى تحقق أهدافها المسطرة وحتى يواكب عمالها التقنيات الجديدة ويكتسبون المزيد

من الخبرات، ومنه التدريب والتكوين له دور محوري في تطوير وتحسين الأداء ، كما أنه يستجيب لطموحات وتطلعات العمال ويساهم في الرفع من روحهم المعنوية.

الجدول رقم "42" يوضح مدى تحسن أداء العمال بفضل التدريب الذي يتلقونه

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
36.84%	07	نعم
10.52%	02	لا
31.58%	06	أحيانا
21.05%	04	بدون إجابة
100%	19	المجموع

يوضح الجدول رقم "42" مدى تحسن أداء العمال بفضل التدريب الذي تلقاه أفراد عينة البحث فنلاحظ أن نسبة (36.84%) وهي أكبر نسبة وتمثل العمال الذين يقرون أن التدريب الذي تلقوه يحسن من أدائهم ثم تليه نسبة (31.58%) يقرون بأنه يتحسن أدائهم أحيانا من خلال التدريب الذي يتلقونه، ثم تليها نسبة (21.05%) عمال بدون إجابة ويمثل العمال الذين لم يتلقوا التدريب، وفي الأخير نجد نسبة ضئيلة جدا من عينة البحث يقولون أن التدريب الذي تلقونه لا يحسن من أدائهم. ومنه نستخلص أن التدريب يحسن من أداء العمال ويعتبر حافزا معنويا مهما للعمال.

الجدول رقم "43" يوضح دور الحوافز المقدمة في زيادة أداء العمال داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
73.68%	14	نعم
00%	00	لا
26.32%	05	أحيانا
100%	19	المجموع

يمثل الجدول رقم "43" دور الحوافز المقدمة من المؤسسة في زيادة من أداء العمال بالنسبة لأفراد عينة البحث، فنلاحظ أن أغلبية أفراد عينة البحث تقر بان للحوافز المقدمة من طرف المؤسسة دور في الرفع من أداء العمال وبلغت النسبة (73.68%) وتليها نسبة (26.32%) من أفراد عينة البحث تقر أحيانا أن للحوافز دورا في الرفع من أداء العمال داخل المؤسسة.

ثانيا : نتائج الدراسة:

1/ مناقشة وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى: للحوافز المادية تأثير ايجابي ينعكس على أداء العاملين في المؤسسة.

بخصوص المكافآت المادية و من خلال الأجر أو الراتب الذي يقضاه العامل ومدى كفايته فنجد أن عمال الشركة الجزائرية للتأمينات بوكالة الجلفة يتراوح دخلهم بين (24000 إلى 73000 دج) ، ويتضح ذلك في الجدول رقم 08.

نجد أن عمال مؤسسة أكدوا على أن أجورهم في زيادة مستمرة منذ التحاقهم بالمؤسسة وهو ما تؤكد عليه ذلك نسبة أفراد عينة البحث والتي تقدر ب(68.42%) وهو اتجاه يشير إلى أن الحوافز المالية تقدم بدرجة كبيرة ويتضح لنا هذا في الجدول رقم 11.

أما فيما يتعلق بالخدمات الاجتماعية المقدمة للعمال من طرف المؤسسة نلاحظ أن نسبة كبيرة من العمال أكدوا على أن المؤسسة تقدم لهم خدمات كالنقل واقتناء بعض الأجهزة و التأمينات الصحية والرحلات، وهذا يدل أنهم راضين بالخدمات الاجتماعية المقدمة لهم والتي تساهم في ربطهم بالمؤسسة والعمل على بذل جهد أكبر في تحقيق أهدافها، ويتضح لنا هذا في الجداول التالية 13-19-20-22-16.

كما أن أغلبية المبحوثين والذي بلغت نسبتهم (68.42%) تفر بوجود تحفيز من قبل المسؤولين ، كما أن أغلبية المبحوثين والذي بلغت نسبتهم (57.90%) أجابو بأن المؤسسة تطبق نظاما عادلا للتحفيز، ويتضح ذلك في الجدولين 15-24.

وفي الأخير يمكن القول أن ما تم عرضه من نتائج الخاصة بالفرضية الأولى يتبين لنا أن الحوافز المادية المطبقة في المؤسسة كافية بشكل نسبي وهذا ما يؤكد على وجود تأثير ايجابي بين الحوافز المادية و أداء العاملين في المؤسسة.

2/ مناقشة وتفسير بيانات المتعلقة الفرضية الثانية : للحوافز المعنوية تأثير ايجابي

ينعكس على أداء العاملين في المؤسسة.

فيما يتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات، فنلاحظ أن نسبة كبيرة جدا من أفراد عينة البحث لا يشتركون في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل وتقدر نسبتهم بـ (78.95%) وكان تبريرهم أن القرارات سرية وتتم أحيانا مع الإطارات فقط، وهي قرارات مركزية، كما نلاحظ أن نسبة (63.16%) اقروا بوجود علاقة بين المشاركة في إتخاذ القرارات وزيادة أداء العمال وتحقيق أهداف المؤسسة وهي نسبة كبيرة ويتضح ذلك في الجدول رقم 27-28-29.

أما بخصوص الترقية يمكن القول أن فرص الترقية في المؤسسة كبيرة وهذا ما تؤكد عليه أغلبية أفراد العينة بنسبة (78.95%) وعليه فوجود فرص الترقية ترفع معنويات العامل وتشعره بالارتياح والحماس والرغبة في العمل، كما أن الترقية داخل هذه المؤسسة تتم وفق أساس أو معيار الأقدمية ويتضح ذلك من خلال نسبة أفراد العينة المقدره بـ(47.37%) ثم تليها نسبة (26.32%) منحت لهم الترقية على أساس الاقدمية والكفاءة معا، فنلاحظ أن نسبة (68.42%) من أفراد عينة البحث يقرون أن المعايير التي تسند لها الترقية هي معايير علمية وموضوعية، كما أن نسبة (57.90%) وهي أكبر نسبة تعبر عن رضاها التام عن الترقيات الممنوحة لهم داخل المؤسسة ، الجداول 30 - 31 - 32 - 33.

أن أغلبية عينة البحث أكدوا على أن الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة ترفع من روحهم المعنوية وتقدر نسبتهم (89.48%)، وفيما يتعلق بتقديم عبارات الشكر والتقدير، فنلاحظ أن أغلب العمال يقرون أنهم يتلقون الشكر والتقدير من قبل المدير وذلك بنسبة (94.74%)، فنلاحظ أن كل أفراد عينة البحث أكدوا على أنه يتم توجيههم داخل المؤسسة بلطف واحترام وتقدر نسبتهم بـ (100%) ، كما نجد أن أفراد العينة أكدوا على وجود التقدير والاحترام المتبادل داخل المؤسسة بين المدير والعمال وتقدر نسبتهم (100%)، يتضح هذا من خلال

الجدول التالية: 35-37-38-39.

ومن جهة أخرى نجد المؤسسة تولي اهتماما كبيرا في تدريب عمالها وهذا ما عبرت عليه نسبة (78.95%) من أفراد عينة البحث وبأنه يتم داخل المؤسسة وخارجها، كما أنه يعتبر الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية العاملين وتحسين أدائهم الوظيفي وعليه فالمؤسسة توفر فرص التدريب والتكوين لعمالها، وكل هذا يتضح في الجدول رقم 41.

من خلال النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية يتضح لنا أن الحوافز المعنوية تقدم بدرجة كبيرة داخل المؤسسة ، وهذا ما يؤدي إلى تحفيز العمال وبالتالي هناك تأثير ايجابي بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين في المؤسسة.

3/ النتيجة العامة:

من خلال دراستنا للشركة الجزائرية للتأمينات بوكالة الجلفة والرجوع الى بيانات ونتائج الفرضيات تبين لنا أن للحوافز علاقة بأداء العاملين، في هذه المؤسسة وهي متنوعة منها المادية والمعنوية، و يتضح لنا أن الحوافز المادية المطبقة في المؤسسة كافية بشكل نسبي وهذا ما يؤثر على أداء العاملين، كما أن الحوافز المعنوية تقدم بدرجة كبيرة داخل المؤسسة وهذا ما يؤثر على أداء العاملين ، و يؤدي إلى تحفيز العمال و يختلف تطبيق نظام التحفيز في مؤسسة الجزائرية للتأمينات بوكالة الجلفة من حيث تأثيرها من شخص لأخر ومن مستوى لأخر وهذا حسب طبيعة الوظيفة وحسب المكانة التي يحتلها شاغلها وتهدف الى تحقيق رضا العامل وإشباع حاجاته المختلفة ، فأغلبية العمال في هذه المؤسسة راضين عن الحوافز المقدمة لهم وهذا ما يدفعهم إلى زيادة أدائهم.

ثالثاً: الاقتراحات والتوصيات:

- في ختام هذا البحث وبناء على الدراسة و النتائج التي تم التوصل إليها يمكن تقديم جملة من التوصيات والاقتراحات يمكن أن نذكرها على النحو التالي:
- زيادة منح المكافآت للعمال المجدين والمثابرين.
 - تحسين الظروف المادية للعمال
 - تحسين العلاوات والمنح التي يتقاضها العامل عن الزوجة والأبناء
 - تعديل وتطوير نظام الحوافز حتى يكون أكثر فعالية
 - إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة فذلك يرفع من روحهم المعنوية.
 - أن تمنح الحوافز والترقيات وفقاً للأداء المتميز وليس للأقدمية فقط.
 - إقامة المؤسسة لحفلات خاصة لتكريم العمال المتفوقين والمتقاعدين
 - العمل على تشجيع العمال على روح المبادرة والإبداع والابتكار لتحقيق أهدافهم الشخصية وتنمية روح الولاء للمؤسسة.
 - الاهتمام و النظر في شكاوى وانشغالات و احتجاجات العمال و الأخذ بعين الاعتبار بمقترحاتهم و أفكارهم والسعي لتحقيقها، لما لها من أثر إيجابي في رفع مستوى.
 - أن تعمل المؤسسة على بث روح الفريق والتعاون والإخاء في العمل وخاصة بين المسؤولين ومرؤوسيهـم.
 - إعطاء العامل مكانته الحقيقية من جميع النواحي و النظر على أنه العامل الرئيسي في رفع مستوى الأداء و تحسين نوعية وجودة الخدمة في المؤسسة.
 - إعطاء تصور دقيق وواضح لتطوير منظومة المكافآت في المؤسسة.

الخاتمة:

من خلال دراستنا وتناولنا لموضوع الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين، يمكن القول أن هناك مجموعة من العوامل والوسائل التي تدفع الفرد نحو بذل أقصى جهد ممكن، باعتبار الحوافز إحدى مقومات العمل المؤسسي في بيئة العمل المنظمات المعاصرة والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها، فالحوافز هي مجموعة الوسائل التي توظفها المؤسسة من أجل توجيه سلوك العمال والطريقة المثلى التي تعبر المؤسسة من خلالها للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن ، وتهدف الى تحقيق رضا العامل وإشباع حاجاته المختلفة سواء كانت مادية أو معنوية وهي إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.

إن للحوافز المادية أو المعنوية أثر واضح على أداء العاملين بصفة خاصة و على أداء المؤسسة بصفة عامة، ولا يمكن أن تحقق المؤسسة أهدافها إلا من خلال وجود نظام حوافز يتميز بالمصداقية والشفافية يؤدي الى رفع والارتقاء بمستوى أداء العاملين ولابد من العمل على تطوير وتحسين نظام تقييم الأداء ليكون أكثر شفافية ويشرك به الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء .

قائمة المصادر والمراجع:

المعاجم والقواميس:

- 01- ابن منظور ، لسان العرب ، المجلد السادس ، دار صادر ، بيروت ، طبعة 01 ، 1997.
- 02- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ، لسان العرب ، دار صادر،بيروت ، المجلد 14.
- 03- عدنان أبو صالح، معجم علم الاجتماع، دار المشرق الثقافي،عمان،الطبعة ب، 2010 .
- 04- محمد الجوهري ، معجم مصطلحات علم الاجتماعية ، المركز القومي للترجمة ، القاهرة ط01، 2010.

الكتب:

- 01- الراوية حسن ،إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية،الدار الجامعية،الإسكندرية،2003.
- 02- السيد محمد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط2 ،دار المعارف للنشر، القاهرة، 1977.
- 03- السالم مؤيد و صالح، عادل : إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ،عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، الأردن، 2002.
- 04- الكرخي مجيد،إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع ،عمان، 2014 .
- 05- الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، مصر، 2007.
- 06- السيد عليوة ، تنمية المهارات مسئولية شؤون العاملين ، أترك للنشر ، القاهرة الطبعة 01 ، 2001 .
- 07- أبو شيخة نادر ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة 01، عمان دار الصفاء للنشر والتوزيع ، 2000.

- 08- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 09- أحمد السيد الكردي ، نظام الأجور والحوافز الفعال، منتدى منظمات الأعمال ، 2017 .
- 10- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004.
- 11- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005 ، ص
- 12- أحمد ماهر، الإدارة "المبادئ والمهارات"، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004.
- 13- أحمد ماهر، اقتصاديات الإدارة، بدون طبعة، الدار الجامعية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر.
- 14- أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.
- 15- أبو الحسن، علي أحمد ،المحاسبة الإدارية المتقدمة: اتخاذ القرارات- تقارير الأداء - تقييم الأداء , الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع, الإسكندرية, مصر , 1996.
- 16- إبراهيم الفقي ، قوة التحفيز، ثمرات لنشر والتوزيع ، الطبعة 01، 2011.
- 17- بن حمود سكيمة ، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية ، شركة دار الأمة ، الجزائر، 2012.
- 18- براء رجب تركي ، نظام الحوافز الإدارية في صقل وتمكين قدرات الأفراد ، دار الولاية، عمان ، الطبعة 01.
- 19- ثناء إبراهيم، موسى فرحات، الرقابة على أداء العاملين، المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى، دار الثقافة العلمية، الإسكندرية، مصر، 2000.

- 20- جبارة عطية جبارة ، الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي ، دار الوفاء ، الإسكندرية ، 2001.
- 21- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الإدارة والمجتمع:دراسة في علم اجتماع الإدارة ، مؤسسة شباب الجامعة . الإسكندرية، ب.ط، 2010 .
- 22- حريم حسين ،إدارة الموارد البشرية: إطار متكامل, دار الحامد للنشر والتوزيع, عمان,2013.
- 23- حمداوي وسيلة،إدارة الموارد البشرية،مديرية النشر الجامعية ، قالمة، الطبعة الأولى، 2004.
- 24- حنفى محمد سليمان: السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعة المصرية، القاهرة، 1979.
- 25- حميد جاعد محسن الديلمي: علم إجتماع الإعلام (رؤية سوسيولوجية مستقبلية)، ط1 ،دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 26- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود، نظرية المنظمة ، دار الميسرة، عمان ، طبعة 01، 2000.
- 27- خيرى خليل الجملي ، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية ، البناء الاجتماعي للمجتمع ، المكتب الحديث ، الاسكندرية، مصر ،1998،ص122.
- 28- درة، عبد الباري. والصباغ، زهير، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحنى نظمي، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
- 29- راوية حسن،إدارة الموارد البشرية"رؤية مستقبلية"، بدون طبعة،دار الجامعية، الإسكندرية،مصر، 2003.
- 30- ربابعة علي،إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية، ط1 ،عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان،2003.
- 31- رحيم يونس كرو العزاوي ، مقدمة في منهج البحث العلمي ، دار دجلة ، عمان ، الطبعة الأولى ، السنة 2008.

- 32- ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم ، منهاج أساليب البحث العلمي ، دار صفاء ، عمان ، الطبعة ، 01 ، السنة 2010.
- 33- زاهر عبد الرحيم ، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية ، دار الراية ، عمان الطبعة 01 ، 2011.
- 34 -سعاد نايف برنوطي، الإدارة "أساسيات إدارة أعمال"، ط1 ،دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 35- سيد محمد جاب الرب: إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية)، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، 2008 .
- 36-سعيد إسماعيل صيني ، قواعد أساسية في البحث العلمي ، مؤسسة الرسالة، بيروت، الطبعة 01 ، سنة 1994.
- 37- شنوفي نور الدين ، أنظمة والية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارة العمومية ، شارع أولاد سيد الشيخ ، الجزائر ، طبعة ب ، 2011.
- 38- صالح عودة الهلالات ، الإدارة الفعالة ، للموارد البشرية ، دار حامد للنشر، عمان، الطبعة 01 ، 2016.
- 39- صلاح الشنواني ،إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار الجامعات العصرية، القاهرة، مصر، ص 420.
- 40- صلاح الدين شروخ ، منهجية البحث العلمي ، دار العلوم ، عنابة ، الطبعة - ب - السنة 2003.
- 41- طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية ، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 42- طلعت ابراهيم لطفي ، علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للنشر ، القاهرة طبعة ب ، 2007.

- 43- طاهر حسو الزبياري، أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع، المؤسسة الجامعية، بيروت، الطبعة 01، 2011.
- 44- علي السلمي ، السلوك الإنساني في الإدارة ، مكتبة غريب ، القاهرة، الطبعة ب ، ب س.
- 45- عبد الرحمن العيسوي: موسوعة ميادين علم النفس الإداري، دار الراتب الجامعية، مجلد 9، ط1، بيروت، 2004.
- 46- علي عبد الرزاق الجليبي: علم اجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، 1999.
- 47- عباس أنس عبد الباسط، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.
- 48- عبد الرحمان بدوي ، منهاج البحث العلمي ، وكالة المطبوعات الجامعية ، الكويت ، الطبعة 03 ، السنة 1977.
- 49- عبد الفتاح حسن: مبادئ القانون الإداري الكويتي، ذات السلاسل، الكويت، 1969.
- 50- عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم "المفاهيم، الوظائف، العمليات، بدون طبعة، بدون دار نشر ،بيروت، لبنان، 2001.
- 51- علي مسلم ، مقدمة في السلوك التنظيمي ، الطبعة 02، الإسكندرية ، الدار الجامعية للنشر والطباعة، 2012.
- 52- عاطف محمد عبيد وعلي شريف ، نظريات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية ، القاهرة ، 1988.
- 53- عبد الوهاب علي محمد و عايدة سيد خطاب ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، 1993.
- 54- عمر وصفي عقيل: إدارة القوى العاملة، جامعة حلب، سوريا، 1993.
- 55- علي شرقاوي ، التنظيم ، دار الجامعية ، بيروت.

- 56- عويد سلطان المشعان ، علم النفس الصناعي ، مكتبة الفلاح للنشر ، الطبعة 01 ، 1994.
- 57- فاروق مداس: التنظيم و علاقات العمل ، دار مدني، الجزائر، 2000.
- 58- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2011.
- 59- كمال بربرا، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة 01، الدار الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000.
- 60- كمال بربرا، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة 01، بيروت ،مؤسسة مجد للدراسات والنشر 2009.
- 61- محمد مصطفى الخرشوم ، مبادئ إدارة الأعمال ، مكتبة الشنقري ، الرياض ، الطبعة 02، ب.س.
- 62- محمد الصيرفي: "مبادئ التنظيم والإدارة"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 63- محمد مرعي ، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في قطاع العام الحكومي العربي، دار ايتريك ، القاهرة 2003.
- 64- محمد عبيدات وآخرون ، منهجية البحث العلمي ، دار وائل للنشر ، عمان ، الطبعة 02 ، السنة 1999.
- 65- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي ،الدار الجامعة الجديدة للطباعة والنشر،الإسكندرية،2003ط01.
- 66- نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون ، الجزائر ، 2010.
- 67- هيثم العاني ، الإدارة بالحوافز ، التحفيز والمكافأة ، الطبعة 01، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان، 2007.

- 68- هلال، محمد عبد الغني حسن، مهارات إدارة الأداء: معايير وتطبيقات الجودة في الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1996.
- الرسائل الجامعية:
- 01- الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية -عالية صالح- بمدينة تبسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة 02، كلية العلوم الاجتماعية، الجزائر، 2013.
- 02- العنود، الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة على العاملين والعاملات في البنوك التجارية بمدينة الرياض، 2015.
- 03- الحسيني، أحمد بن عبد الله، علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية بالرياض، 1994.
- 04- بن زانة نوفل خضير، دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية المؤسسة الوطنية للتقيب حاسي مسعود، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خضير بسكرة، كلية علوم التسيير، 2013-2014.
- 05- باجة حميد، دور الحوافز في التحقيق الوظيفي: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسيط بالبويرة، جامعة أكلي محند أولحاج، كلية علوم التسيير، 2013-2014.
- 06- بوكرش بسمة، سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة، دراسة ميدانية في مؤسسة أرسيلور ميتال عنابة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة باجي مختار عنابة، كلية العلوم الاجتماعية، 2011-2012.
- 07- حمدي أمين عبد الهادي: نظرية الكفاية في الوظيفة العامة، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، القاهرة، 1977.
- 08- خالد علي أبو علان، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2016.

09- سمية ترشة ، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية ، دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي ، مذكرة لنيل ماستر ، جامعة حمة لخضر بالوادي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، 2014 - 2015.

10- سيكوز أنور ، أثر أنظمة الحوافز على المورد البشري ، دراسة حالة جريدة الشروق ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، المركز الجامعي بوشعيب الحاج عين شمشنت ، معهد علوم التسيير ، 2015-2016.

11- عماد لعلاوي، مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعهم في العمل الصناعي منة خلال إشباع الحوافز المادية : دراسة ميدانية بمصلحة الضرائب لمدينة قسنطينة ، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه ، جامعة الإخوة منشوري قسنطينة ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية .

12- عبد العزيز شنيق، الحوافز والفاعلية التنظيمية: المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجا ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة سكيكدة ، كلية العلوم الاجتماعية ، 2006 - 2007.

13- عبد الله حمد محمد الجساسي ، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين: دراسة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ، مذكرة لنيل الماجستير ، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي ، عمان ، 2010.

14- غازي حسن عودة الحلابية ، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات قطاع العام في الأردن: دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال ، 2013.

المجلات العلمية:

01- أنس عبد الباسط عباس وسليمان عبد الله حمادي، الحوافز وأثرها على الأداء، جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 31، العدد 93، 2009.

02- بلقايد براهيم وبوري شوقي ، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا ، جامعة وهران2، العدد17 ، السداسي 2 ، 2017.

03- تافليس وهيبية ، تأثير الحوافز والدوافع على اتجاهات السلوك الإداري بالمنظمات،
مجلة تاريخ العلوم ، العدد الثاني جامعة الجزائر 03.

04- جامعة القدس المفتوحة، السلوك التنظيمي، عمان، منشورات جامعة القدس المفتوحة،
2013.

05- سليمان فارس ، أثر التحفيز في الولاء التنظيمي ، مجلة جامعة دمشق للعلوم
الاقتصادية، العدد 01 ، المجلد 27 ، 2011.

06- عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم
الإنسانية ، جامعة بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001.

07- عساف، عبد المعطي: الاتجاهات الحديثة لتقويم أداء العاملين في الإدارة الحكومية،
مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 16 ، العدد 1 ، 1988.

الدوريات:

01- رزاق العصيمي ، دور فن التحفيز الذاتي ، مركز رزاق للتدريب عن بعد ، 2005.

02- شركة <<CAAT>> وكالة الجلفة

03- مصدر لوائح الشركة الجزائرية للتأمين <<CAAT>>

مراجع أجنبية:

01-ERIKSSON . Reward Systems and incentives in a project Based
Organization,2011.

02-Naima Abdullahi Gure، **The Impact of Motivation on Employee
performance : Astudy of Nationlink Telocome Somalia**، Master of
Scince Management، University Utara Malaysia , 2010 .

قائمة الملاحق



جامعة زيان عاشور الجلفة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين

دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية للتأمينات وكالة الجلفة

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

*إشراف الأستاذة:

- براهيم أم السعود

*إعداد الطلبة:

- جيدول احمد

- امير قويدر

ملاحظة:

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر (ل.م.د) تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، الذي تم تصميمه لغرض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة، ونتعهد لكم بأن المعلومات التي تدلون بها ستكون موضع سرية تامة، وأنها لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي وفي حدود الدراسة فقط. لذا نرجو منكم التكرم بملا هذا الاستبيان، و هذا بعد قراءة كل عبارة من العبارات بعناية و الإجابة عليها بكل موضوعية و صراحة ومصداقية. من خلال وضع العلامة (x) في المكان المناسب.

شاكرين و مقدرين تعاونكم، لانجاز هذه الدراسة.

السنة الجامعية: 2019-2020

المحور الأول : البيانات الشخصية

الجنس : ذكر أنثى

السن : أقل من 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة أكثر من 51 سنة

المستوى التعليمي: متوسط ثانوي تعليم عالي

الشهادة المحصل عليها:

الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل

الخبرة المهنية (الاقدمية): أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات 10 سنوات فما فوق

الوضعية القانونية : عامل بصفة دائمة عامل بصفة مؤقتة

المحور الثاني : الحوافز المادية

01 – ما قيمة الراتب الذي تحصل عليه ؟

أقل من 24000 دج 25000 دج – 40000 دج 41000 دج – 56000 دج

57000 دج – 72000 دج أكثر من 73000 دج

02- هل ترى أن راتبك يناسب جهدك المبذول في العمل نعم لا لماذا ؟

03- هل راتبك يلبي كل احتياجاتك ؟ نعم لا أحيانا

04- هل ارتفع راتبك منذ التحاقك بالمؤسسة ؟ نعم لا

إذا كان جوابك " لا " ما سبب ذلك ؟

05- هل في رأيك الزيادة في راتبك تحسن من الأداء داخل المؤسسة؟ نعم لا أحيانا

06- هل توفر المؤسسة منحة خاصة بالنقل للعمال ؟ نعم لا

07- هل في رأيك هناك علاقة بين التغيب وعدم ممارسة سياسة المكافآت؟ نعم لا أحيانا

08- هل هناك تحفيزات من قبل المسؤولين ؟ نعم لا

إذا كانت إجابتك نعم ما نوعها ؟

09- هل المؤسسة تقدم خدمات اجتماعية للعمال ؟ نعم لا أحيانا

10- ما هي نوع الخدمة التي استفدت منها ؟ صحية سكنية ترفيهية تعليمية

11- هل تساهم الخدمات المقدمة في الرفع من حماسك ؟ نعم لا

12- هل المؤسسة تساعد العمال في اقتناء بعض الأجهزة ؟ نعم لا

- 13- هل توفر المؤسسة التأمينات الصحية الكافية للعمال ؟ نعم لا
- 14- هل أنت راض عن على العلاوات والمنح التي تتقاضاها عن الزوجة والأبناء ؟
راض غير راض نوعا ما
- 15- هل المؤسسة توفر رحلات ترفيهية لكافة العمال ؟ نعم لا
- 16- هل تشعر بالحماس والرغبة في العمل ؟ دائما أحيانا على الإطلاق
- 17- هل ترى أن نظام الحوافز المعمول به داخل المؤسسة ؟ عادل غير عادل
- 18- هل ترى إن هناك علاقة بين الحوافز المقدمة لك وجهك المبذول ؟ نعم لا

المحور الثالث : الحوافز المعنوية

- 01- هل تتوفر المؤسسة على كل المتطلبات (إضاءة، حرارة، تهوية... الخ) ؟ نعم لا
- 02- هل يتم إشراكك في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل في المؤسسة ؟ نعم لا
- 03- هل المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك تؤدي إلى زيادة أدائك في العمل؟ نعم لا
- 04- هل تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق أهداف المؤسسة ؟ نعم لا
- 05- هل حصلت على ترقية أثناء عملك بالمؤسسة ؟ نعم لا
- إذا كان جواب " نعم " كم مرة ؟.....

وما نوعها ؟.....

- 06- على أي أساس تمت الترقية ؟ حسب الأقدمية حسب الكفاءة
- 07- هل يتم إسناد الترقية إلى معايير موضوعية وعلمية واضحة ؟ نعم لا
- 08- هل أنت راض عن الترقيات التي تمنح في العمل ؟ نعم لا
- 09- هل تقييم الأداء بموضوعية يخلق الانضباط في العمل ؟ نعم لا
- 10- هل الحوافز المقدمة لك ترفع من روحك المعنوية ؟ نعم لا

إذا كان جواب " لا " لماذا ؟.....

- 11- هل تقييم مؤسستكم حفلات تكريم خاصة بالعمل المتميزين والمتقاعدين ؟

نعم لا

- 12- هل يهتم المدير بتقديم عبارات الشكر والتقدير للعمال ؟ نعم لا
- 13- كيف يتم توجيهك في العمل ؟ باحترام ولطف بالقوة والإجبار

بكيفية أخرى ؟.....

14- هل يوجد احترام وتقدير متبادل داخل المؤسسة بين المدير والعمال؟ نعم لا

15- هل تشعر بالانتماء في مكان الذي تعمل فيه؟ نعم لا أحيانا

إذا كان الجواب "نعم" ما سبب ذلك؟.....

.....

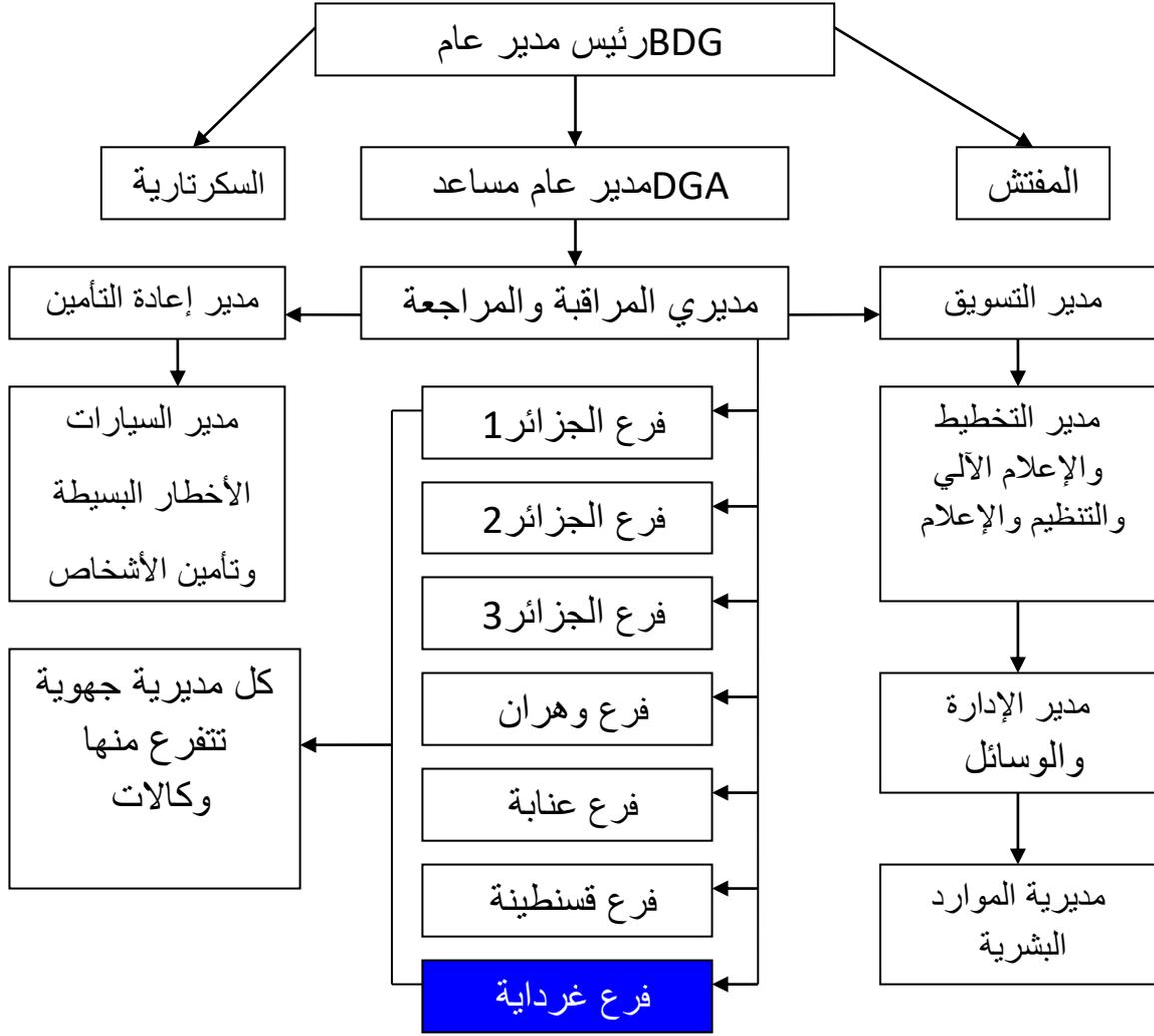
16- هل استفدت من دورات تكوين وتدريب؟ نعم لا

إذا كان الجواب "نعم" فأين داخل المؤسسة خارج المؤسسة

17- هل تشعر أن أداءك يتحسن بفضل التدريب الذي تلقينته؟ نعم لا أحيانا

18- هل ترى أن الحوافز المقدمة من المؤسسة تزيد من أداءك؟ نعم لا أحيانا

1- الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية للتأمين <<CAAT>> :



2- الهيكل التنظيمي لوكالة الجلفة :

