



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



دور الحوافز في تحسين أداء العاملين

دراسة ميدانية في مؤسسة OXXO لصناعة الأبواب و النوافذ الزجاجية

عين تاغروت - برج بوعريريج -

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الاستاذ:

سلاحي العيد



إعداد الطالب:

سيف الدين حلوش



السنة الجامعية 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي أخرجنا من ظلمات الشرك الى نور الهدى و التقوى و من الجهل الى
النور و المعرفة ، فعلم الانسان ما لم يعلم .

-نهدي هذا العمل المتواضع الى :

- الوالدين الكريمين اطال الله في عمرهما .

-الى كل افراد العائلة الكريمة.

- الى كل الأصدقاء .

- الى كل من ساعدنا من قريب او بعيد .

- الى كل محب للعلم ، ساع لطلبه أينما كان .

الشكر و التقدير

بفضل الله وعونه تم انجاز هذا العمل المتواضع و الذي نتوجه من خلاله بالشكر
الأول و الاخر الظاهر و الباطن لله جل جلاله و تقدست اسمائه ان حبيب الينا العلم
و يسر الينا سبله ، و رزقنا تلقيه على ايدي اهله الطيبين و المخلصين ، ونسأله
سبحانه ان يرزقنا الإخلاص في القول و العمل فهو سبحانه ولي ذلك والقادر عليه .
و من لم يشكر الناس لم يشكر الله ، فمن تمام شكره تعالى تقدير أهل الفضل في
العلم تعليما و توجيهها فنشكر الأستاذ سلاجي العيد على جهوده بالإضافة الى
رحابة صدره و كرم اخلاقه علما و ادبا و عطاءا بتوجيهاته القيمة .
كما لا يفوتنا ان نقدم بالشكر الجزيل الى الوالدين الكريمين ، و اخي رؤوف و
العزيزة حنان . و الأستاذة الفاضلة المتخلقة بادي سامية ، كما لا يفوتنا ان نتقدم
بالشكر الجزيل لكل من ساهم من قريب او بعيد و لو بكلمة طيبة .

A decorative border with floral motifs in the corners and a repeating pattern along the edges.

فهرس

المحتويات

❖ فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
-	- الاهداء
-	- الشكر و التقدير
-	- فهرس المحتويات
-	- فهرس الجداول
-	- فهرس الاشكال
-	الباب الأول: الجانب النظري
1	- مقدمة
-	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة
3	- 1-أسباب اختيار الموضوع
3	- 2-أهمية الدراسة
4	- 3- اهداف الدراسة
5	- 4- الإشكالية
6	- 5- الفرضيات
7	- 6-المفاهيم الأساسية للدراسة
10	- 7-الدراسات السابقة
19	- 8-المقاربة النظرية
21	الفصل الثاني: الحوافز
23	- تمهيد
24	- 1- تعريف الحوافز
24	- 2- أنواع الحوافز
26	- 3- مبادئ نظام الحوافز
26	- 4- فوائد الحوافز
26	- 5- اهداف الحوافز

❖ فهرس المحتويات

27	- 6- تقييم نظام الحوافز
28	- 7- نظريات الحوافز
31	- خلاصة
الفصل الثالث : أداء العاملين	
34	- تمهيد
35	- 1- تعريف أداء العاملين
35	- 2- عناصر أداء العاملين
37	- 3- أنواع الأداء
40	- 4- الطرق الأساسية لتقييم الأداء
42	- 5- أهداف عملية تقييم أداء العاملين
43	- 6- أهمية تقييم أداء العاملين
44	- 7- نظريات الأداء الوظيفي
48	- خلاصة الفصل
50	الباب الثاني: الجانب التطبيقي
51	الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة
52	- تمهيد
53	- 1- المنهج المتبع
53	- 2- أدوات جمع البيانات
55	- مجالات الدراسة
الفصل الخامس : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية	
59	- 1- عرض و تحليل البيانات الشخصية
64	- 2 عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى
77	- 3 - عرض تحليل نتائج الفرضية الثانية
	- الاستنتاج العام

❖ فهرس المحتويات

95	- الاقتراحات و التوصيات
96	- الخاتمة
85	- المصادر والمراجع
90	- الملاحق

فہرس الجداول

❖ فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
53	توزيع افراد العينة حسب الجنس	1
54	توزيع افراد العينة حسب السن	2
55	توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلية	3
56	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	4
57	توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية	5
58	العلاقة بين التكريمات المالية و تقديم استقالة	6
59	العلاقة بين التغيب عن العمل و تقديم قروض للعمال	7
60	علاقة زيادة الراتب بتحقيق اهداف المؤسسة	8
61	العلاقة بين التأخر في الحضور للعمل و الحصول على منحة النقل	9
64	العلاقة بين الشعور بالرضا عن العمل و الحصول على منحة الاطعام	10
65	علاقة تقديم المؤسسة قروض للعمال عند الحاجة بالشعور بالرضا	11
66	العلاقة بين الزيادة في الراتب بالاستقرار في العمل	12
68	العلاقة بين الزيادة في الراتب و النية في تقديم استقالة	13
69	العلاقة بين تقديم المؤسسة قروض مالية عند الحاجة و سعي العامل لتحقيق اهداف المؤسسة	14
71	العلاقة بين الزيادة في الراتب و نية العامل في تقديم الاستقالة	15
72	يوضح توزيع افراد العينة حسب الاجر الشهري	16
76	العلاقة التأخر في الحضور الى العمل بتقديم عبارات الشكر و التقدير	17
77	يوضح علاقة الاستقرار في العمل بطبيعة العلاقة بالمشرف	18

❖ فهرس الجداول

79	العلاقة بين ردة فعل المسؤول المباشر عند وقوع مشكل في العمل و النية في تقديم استقالة	19
80	العلاقة بين الاشراك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل في المؤسسة و السعي الى تحقيق اهداف المؤسسة	20
81	العلاقة بين الحصول على ترقية اثناء العمل و التغيب عن العمل	21
83	العلاقة بين الحصول على ترقية اثناء العمل و السعي الى تحقيق اهداف المؤسسة	22
85	العلاقة بين الحصول على مكافاة العمل الإضافي و الشعور بالرضا عن العمل في المؤسسة	23
86	العلاقة بين طريقة تعامل المسؤول المباشر نفسها مع كامل العمال .و السعي نحو تحقيق اهداف المؤسسة	24
87	يوضح العلاقة بين اشراك العامل في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل في المؤسسة و تحقيق أهدافها	25
89	العلاقة بين ردة فعل المسؤول المباشر عند حدوث مشكل في العمل و تحقيق اهداف المؤسسة	26



فهرس

الاشكال

❖ فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
53	توزيع افراد العينة حسب الجنس	1
54	توزيع افراد العينة حسب السن	2
55	توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلية	3
56	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	4
57	توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية	5
58	العلاقة بين التكريمات المالية و تقديم استقالة	6
59	العلاقة بين التغيب عن العمل و تقديم قروض للعمال	7
60	علاقة زيادة الراتب بتحقيق اهداف المؤسسة	8
61	العلاقة بين التأخر في الحضور للعمل و الحصول على منحة النقل	9
64	العلاقة بين الشعور بالرضا عن العمل و الحصول على منحة الاطعام	10
65	علاقة تقديم المؤسسة قروض للعمال عند الحاجة بالشعور بالرضا	11
66	العلاقة بين الزيادة في الراتب بالاستقرار في العمل	12
68	العلاقة بين الزيادة في الراتب و النية في تقديم استقالة	13
69	العلاقة بين تقديم المؤسسة قروض مالية عند الحاجة و سعي العامل لتحقيق اهداف المؤسسة	14
71	العلاقة بين الزيادة في الراتب و نية العامل في تقديم الاستقالة	15
72	يوضح توزيع افراد العينة حسب الاجر الشهري	16
76	العلاقة التأخر في الحضور الى العمل بتقديم عبارات الشكر و التقدير	17
77	يوضح علاقة الاستقرار في العمل بطبيعة العلاقة بالمشرف	18

❖ فهرس الاشكال

79	العلاقة بين ردة فعل المسؤول المباشر عند وقوع مشكل في العمل و النية في تقديم استقالة	19
80	العلاقة بين الاشراك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل في المؤسسة و السعي الى تحقيق اهداف المؤسسة	20
81	العلاقة بين الحصول على ترقية اثناء العمل و التغيب عن العمل	21
83	العلاقة بين الحصول على ترقية اثناء العمل و السعي الى تحقيق اهداف المؤسسة	22
85	العلاقة بين الحصول على مكافاة العمل الإضافي و الشعور بالرضا عن العمل في المؤسسة	23
86	العلاقة بين طريقة تعامل المسؤول المباشر نفسها مع كامل العمال .و السعي نحو تحقيق اهداف المؤسسة	24
87	يوضح العلاقة بين اشراك العامل في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل في المؤسسة و تحقيق أهدافها	25
89	العلاقة بين ردة فعل المسؤول المباشر عند حدوث مشكل في العمل و تحقيق اهداف المؤسسة	26

الباب الأول

الجانب النظري

مقدمة

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

ان العنصر البشري من ابرز الركائز التي تعتمد عليها المؤسسة, لما له من دور فعال في آدائها و تقدمها ,لذا عملت المؤسسات باختلافها على الارتقاء بدور العاملين فيها , و ايصالهم لأقصى أداء ممكن و اكسابهم مهارات مختلفة , و دفعهم و تحفيزهم لبذل مجهود اكبر لتحقيق اهداف المؤسسة المنشودة . و يعتبر موضوع الحوافز و الأداء من ابرز المواضيع التي عرضت باهتمام بالغ من الباحثين بإدارة الافراد فقط, بل تتعداه ليكون احد ابرز محاور البحث في العلوم الاجتماعية و خاصة علم اجتماع التنظيم و العمل , باعتباره احد المرتكزات الأساسية لتحريك طاقات و رغبات الافراد في العمل, و التي تنعكس مباشرة على أدائهم في المؤسسة و تؤثر في تحقيق أهدافها ,حيث ركزت الكثير من الادارات الناجحة اهتمامها للمحافظة على مستوى الروح المعنوية لأفرادها العاملين, و تنميتها لتحقيق الاندماج بين افراد المنظمة من خلال تحقيق اهداف كلا الطرفين , و اعترافها بالحاجات الإنسانية و ضرورة احترام الافراد و الجماعات .

كل حسب كفاءته و قدرته و مهاراته, فتقديم الحوافز للعاملين يثير دوافعهم و يحرك طاقاتهم و يدفعهم لزيادة أدائهم حيث تسعى المؤسسات المختلفة الى تقديم مختلف الحوافز المادية و المعنوية, المتمثلة في مختلف المؤثرات التي تشجع الفرد على بذل اقصى جهد ممكن ,

ان المورد البشري عنصر فعال تعتمد عليه المؤسسات لتنفيذ مشاريعها و أنشطتها و برامجها و تحقيق أهدافها. فهي تحرص على القيام بأعمالها و نشاطاتها المختلفة بمستوى عال من الكفاءة و الفعالية, و يمثل العامل الذي يخضع لعملية تقويم أداء العاملين التي هي من اهم العمليات الإدارية التي يتعدى تأثيرها نطاق الافراد. موضع التقييم لتشمل جميع اعمال المنظمة .

و انطلاقا من هذا تم اعداد موضوع دراستنا بعنوان دور الحوافز في تحسين أداء العاملين بمؤسسة OXXO لصناع الأبواب و النوافذ الزجاجية .و لتحقيق دراسة وافية قسمنا الدراسة الى خمس فصول :

مقدمة

الفصل الأول : خصص للاطار العام للدراسة وتم التطرق في ه الى أسباب اختيار الموضوع و أهمية و اهداف هذه الدراسة ثم الإشكالية و فرضيات الدراسة بالإضافة لتحديد المفاهيم و المقاربة النظرية ثم الدراسات السابقة حول الموضوع .

الفصل الثاني : تناولنا في هذا الفصل الحوافز اذ تطرقنا الى مفهوم الحوافز ثم انواع الحوافز إضافة الى فوائد و اهداف الحوافز ثم الى تقييم نظام الحوافز و نظريات الحوافز .

اما الفصل الثالث : فقد خصص للأداء و تم التعرض من خلاله الى تعريف أداء العاملين و عناصر وأنواع أداء العاملين إضافة الى الطرق الأساسية لتقييم الأداء إضافة الى أهمية و اهداف عملية تقييم أداء العاملين ثم نظريات أداء العاملين

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة , و تم التطرق من خلالها الى منهج البحث المستخدم في الدراسة ثم أداة جمع البيانات و عينة الدراسة , ثم تحديد مجالات الدراسة .

الفصل الخامس : و يخص عرض و تحليل الجداول و تفسير النتائج و تم التطرق من خلاله الى عرض و تحليل البيانات في الجزء الأول منه , ثم تفسير نتائج الدراسة في الجزء الثاني

الفصل الأول:

الإطار العام

للدراسة

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

1-أسباب اختيار الموضوع

2- أهمية الدراسة:

3- اهداف الدراسة :

4- الإشكالية :

5- الفرضيات :

6- تحديد المفاهيم:

7- الدراسات السابقة:

8 - المقاربة النظرية :

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

1- أسباب اختيار الموضوع :

توجد العديد من الاسباب لاختيارنا هذا الموضوع بالضبط , و منها ما هو

موضوعي و ما هو ذاتي:

1 - 1 : الأسباب الذاتية :

- الرغبة في دراسة و اكتشاف الحوافز بنوعها المادية منها و المعنوية , المقدمة للعاملين في مؤسسة OXXO لصناعة الأبواب و النوافذ الزجاجية .

- بصفتي عامل في مؤسسة OXXO لصناعة الأبواب و النوافذ الزجاجية و باحث في العلوم الاجتماعية و رغبتني في دراسة دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في هاته المؤسسة

- رغبتني الشخصية في التعمق في فهم موضوع الحوافز ومعرفة تأثيرها على أداء العاملين .

1 - 2 : الأسباب الموضوعية :

- تعتبر الحوافز الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق اهدافها .
- الموضوع ينسجم و يتلاءم مع تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل .

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

- تركيز اغلب المفكرين و الباحثين على ضرورة وجود نظام حوافز مؤثر و فعال في المؤسسة نظرا لأهمية الحوافز المادية منها و المعنوية واثرها على أداء العاملين في المؤسسة .

- تدعيم المؤسسات بأكبر قدر من الدراسات الواقعية و المفيدة في هذا الاطار من اجل التحسين و التطوير و تحقيق أهدافها المسطرة و المنشودة .

- تدعيم إدارة المؤسسة بآليات الحوافز الناجعة و الدقيقة لتحسين أداء العاملين بها و اشباع حاجياتهم و تحقيق اهداف المؤسسة

2- أهمية الدراسة :

ان أهمية الحوافز تتجلى لكونها من المواضيع المهمة و التي تتجدد أهميتها باستمرار . فهي تحظى باهتمام الكثير من الباحثين و العلماء المهتمين بمختلف الجوانب السلوكية و الإدارية على حد سواء , و تتجلى أهميتها فيما يلي :

- تعتبر الحوافز من ابرز و اهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات المختلفة في تنمية مواردها البشرية .

- ان تجاهل موضوع ع الحوافز يؤدي الى نتائج سلبية و وخيمة تنعكس على العامل في حد ذاته و من ثم على المؤسسة التي يعمل بها .

- الدور الذي تلعبه الحوافز في تشجيع العامل للإبداع و تطوير ادائه و تحقيق اهداف المؤسسة .

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

- التأكيد على ضرورة و أهمية استعمال الحوافز " المادية و المعنوية " لإشباع رغبات العاملين و تحقيق اهداف المؤسسة
 - إيجاد حلول لبعض المشاكل المتعلقة بتحفيز العاملين لتحقيق فعالية الأداء .
- 3- اهداف الدراسة :

تتمثل اهداف الدراسة في مجموعة من النقاط التالية :

- التعرف على مختلف الحوافز المادية منها و المعنوية المعمول بها في مؤسسة OXXO لصناعة الأبواب و النوافذ الزجاجية .
- تسليط الضوء عن مختلف الحوافز المادية و المعنوية المقدمة للعاملين في مؤسسة OXXO لصناعة الأبواب و النوافذ الزجاجية و تحديد المؤثرة منها على أداء العاملين .
- التعرف على دور الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين .
- التوصل الى توصيات من اجل إيجاد نظام حوافز فعال من شأنه تحقيق فعالية الأداء و تحقيق اهداف المؤسسة .

4 - الإشكالية :

ان التغييرات السريعة التي حدثت و مازالت تحدث في عالم اليوم في مختلف المجالات و بالخصوص الاقتصادية منها , تسببت في زيادة الضغط على مختلف المؤسسات . من اجل مواكبة هذه التغييرات و التطورات و كنتيجة حتمية لهذه التغييرات اضطرت المؤسسات الى العمل على تغيير استراتيجياتها و سياساتها . مع إعادة النظر في رؤيتها و الرسالة التي أنشئت من اجل تحقيقها . إضافة الى ما سبق فان المؤسسات في وقتنا الحالي و خاصة الناجحة منها اعادت النظر في الأهمية النسبية للموارد التي تستخدمها في القيام بنشاطاتها و تنفيذ استراتيجياتها . فبعدما كان راس المال يحظى بأهمية اكبر كمورد انتاجي , فان الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسات أصبحت في الوقت الحالي تحتل مكانة رفيعة , اعلى مقارنة بباقي الموارد . و زيادة الاهتمام بالموارد البشري استدعى الاهتمام بإدارته و القيام بالوظائف المختلفة التي لها علاقة بالحصول عليه , و تدريبه , و مكافأته و تحفيزه . فالتحيز يعتبر احد المحاور الأساسية باعتباره نشاط حيوي تسعى الإدارة من خلاله الى التأثير الإيجابي على الأفراد العاملين . لتحسين اداءهم و تحقيق اهداف المؤسسة .

و تعتبر مؤسسة OXXO لصناعة الابواب و النوافذ الزجاجية و التي هي ميدان بحثنا بطاقة استيعاب 800 عامل في مستويات مختلفة .

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

تعمل على تحقيق اكبر قدر من الإنتاج , و تسعى الى تحقيق الريادة , في ظل المنافسة التي تعرفها من قبل المؤسسات الأخرى , و قد كان لزاما عليها و هي تمضي قدما في احراز التقدم ان تواجه متطلبات هذه التنمية و احتياجاتها . بواسطة اليات و افراد يتمتعون بقدر كبير من النجاعة . و من دون شك انه لا يمكن تجسيد هذا المطب الا من خلال فرض الأنشطة التنظيمية الفعالة . التي تعنى ببلوغ الأهداف و تمكن من مواكبة التطور المطلوب و يمثل التحفيز احد المحاور الأساسية .

و قصد تحفيز المورد البشري تسعى المؤسسة الى تقديم مختلف الحوافز , المادية منها و المعنوية , لتشجيع الفرد العامل على زيادة اداءه .

هذا ما يجعلنا نطرح التساؤل التالي .:

- ما هو دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة OXXXO لصناعة الأبواب و النوافذ الزجاجية ؟

و يتفرع عن السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية :

- هل تؤثر الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة OXXO لصناعة الأبواب و النوافذ الزجاجية ؟

- ما هو تأثير الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة OXXXO لصناعة الأبواب و النوافذ الزجاجية ؟

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

5- الفرضيات:

انطلاقاً من السؤال الرئيسي لإشكالية البحث يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية :

_ تؤثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين في مؤسسة OXXO لصناعة الأبواب و النوافذ الزجاجية .

و يتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية :

_ الحوافز المادية تؤثر على أداء العاملين في مؤسسة OXXO لصناعة الأبواب و النوافذ الزجاجية .

_ الحوافز المعنوية تؤثر على أداء العاملين في مؤسسة OXXO لصناعة الأبواب و النوافذ الزجاجية

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

7 - المفاهيم الأساسية للدراسة :

1-7 مفهوم الحوافز :

لغة : حفز , يحفز , يشجع , أي حثه و حركه و دفعه .¹

اصطلاحا : هي المحركات و المؤثرات الخارجية التي تستخدمها الإدارة لأثارة دوافع

الإنجاز لدى الافراد العاملين .²

كما انها تعتبر مجموعة الأدوات و الوسائل التي تسعى المؤسسة لتوفيرها للعاملين بها . سواء كانت مادية او معنوية .فردية او جماعية , ايجابية او سلبية , بهدف اشباع الحاجات و الرغبات الإنسانية . من ناحية , و تحقيق الفاعلية المنشودة من ناحية أخرى

3 .

كما يعرفها العاني بانها المقابل للأداء المتميز , و يركز على مكافاة العاملين عن تميزهم في الأداء .و الحوافز من اساسيات ضمان تحقيق اهداف المؤسسات المختلفة و تؤدي الى الوصول الى اعلى مستوى من الأداء الوظيفي و كسب ولاء و انتماء

العاملين للمؤسسة⁴

¹ عدنان أبو صالح , معجم علم الاجتماع , دار المشرق الثقافي , عمان , 2010, ص 477.

² حمد بن عبد الرحمن الشميمري و اخرون , مبادئ إدارة الاعمال : الأساسيات و الاتجاهات الحديثة , ط1 مكتبة العبيكان , الرياض , السعودية , 2004 , ص 259

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي , الاتجاهات الحديثة , في دراسة و ممارسات إدارة الموارد البشرية , 2007 , ص 365

⁴ محمد بن سعد ابو حيمد , اثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين , مذكرة لنيل الماجستير , جامعة الاعمال و التكنولوجيا , إدارة و التنظيم الموارد البشرية , جامعة الملك عبد العزيز , السعودية 2020 ص 635

التعريف الاجرائي :

هي مجموعة العوامل و الإجراءات التي تثير العامل و تدفعه لأداء الاعمال الموكلة اليه و بذل اقصى جهد ممكن و العمل بصورة افضل لتحقيق مزيد من كفاءة الأداء .و هذا ما تقوم به مؤسسة OXXO لصناعة الأبواب و النوافذ الزجاجية و تشمل هذه الإجراءات الحوافز المادية ,و الحوافز المعنوية .

2-7 الحوافز المادية :

هي مجموعة الخدمات و الوسائل التي تقدمها المؤسسة للعمال بغية اشباع حاجياتهم من الناحية المادية . كما تستخدم في حثهم و تشجيعهم على زيادة الانتاج¹ و تعتبر الحوافز المادية من اقدم و اكثر أنواع الحوافز شيوعا و استخداما اذ انها تساهم في المحافظة على كفاءة الأداء الحالي, و تقوم بالبحث في الطرق المناسبة للعمل و على تطويره لاحقا, و يمثل تلك النوعية من الحوافز يكون استخدام الأمور المادية و التي تتعلق بوجود زيادة في نسبة الراتب في نهاية العام للعاملين في المؤسسة حيث تعد تلك النوعية من الحوافز ذات مردود مؤثر و قوي لدى العاملين .

¹بن دريدي منير , استراتيجة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية : التدريب , الحوافز , مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية , قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا , جامعة منتوري , قسنطينة , الجزائر 2009 - 2010 , ص118,

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

التعريف الاجرائي :

هي مختلف الطرق و الوسائل و الخدمات التي تقدمها في مؤسسة OXXO لصناعة الأبواب و النوافذ الزجاجية . لإشباع حاجيات عمالها من الناحية المادية و دفعهم و تشجيعهم للرفع من أدائهم و تحقيق زيادة في الإنتاج و الوصول الى الاهداف المسطرة من قبل المؤسسة .

و المتمثلة في حافز علاوات الأجور ,و المنح و التكريمات المالية , و القروض و المكافآت.

3-7 الحوافز المعنوية :

هي عبارة عن حوافز غير مادية. ارتبطت بشكل مباشر بالحاجات الاجتماعية و الذاتية للإنسان فهي لا تعتمد على المال في اثاره و تحفيز العاملين على العامل , بل على وسائل معنوية . اساهها احترام العنصر البشري . الذي له احساس و امال و تطلعات اجتماعية يسعى الى تحقيقها , من خلال عمله في المؤسسة¹

هي من احد اشكال الحوافز و التي يكون استهدافها الأساسي نفسية العامل و رفع معنوياته في بيئة عمل مثل ترقية العامل المتميز ذو الجهد العالي او حتى منحه بعضا

¹زكي محمود هاشم , الاتجاهات الحديثة في ادارة الافراد , و العلاقات الإنسانية , ط1 , ذات السلاسل للطباعة و النشر و التوزيع , 1979, ص 229

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

من الصلاحيات الوظيفية الأعلى مثل متابعة الاخرين او القيام بتوجيههم حيث يكون مردود تلك النوعية من الحوافز جيدا للغاية سواء على العامل المقدمة اليه . و الذي اصبح يشعر ان المؤسسة تضع ثقتها فيه و تعتمد عليه في تحقيق أهدافها او بالنسبة للعاملين و الذين سيحاولون القيام بمهامهم على اكمل وجه من اجل ان يتم ترفيتهم الى درجات اعلى لما سيكون بالنفع العام على المؤسسة او المنشأة ككل .¹

التعريف الاجرائي :

هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الانسان الاجتماعية و الذاتية التي ترتبط بالحاجات النفسية , و السلوكية للأفراد . و هو ما تقدمه في مؤسسة OXXO لصناعة الأبواب و النوافذ الزجاجية . و ما يعطى العامل شعورا ان ما يقدمه تقدير للجهد الذي يبذله . و المتمثلة في التقدير, و الاحترام, و حفلات التكريم الخاصة بالعمال , و المشاركة في اتخاذ القرارات , و الترفقيات .

4-7 مفهوم الأداء :

لغويا :

مصدر الفعل أدى , و يقال أدى الشيء اوصله . و الاسم الأداء . أدى الأمانة و أدى

الشيء , قام به²

¹ محمد ابوسعد حيمد , مرجع سابق , ص337

² ابن منظور, أبو الفضل جمال الدين بن مكرم , لسان العرب , دار صادر , بيروت, لبنان , ص26

اصطلاحا :

هو قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله , و يمكننا ان نميز بين ثلاث ابعاد جزئية يمكن ان يقاس أداء الفرد عليها . و هذه الابعاد هي الجهد المبذول , و نوعية الجهد و نمط الأداء .¹

و يشير الأداء أيضا على انه درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد. و هو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة,²

التعريف الاجرائي :

الأداء هو مجموعة من الأنشطة و المهام الموكلة للعامل و التي يقوم بها اثناء عمله , لتحقيق اهداف المؤسسة المسطرة التي يعمل فيها , و هو يعبر عن مستوى الفرد العامل عند قياسه لعمله من حيث الكمية, و جهد العمل المقدم , و نوعيته من طرفه .

¹ احمد صقر عاشور , السلوك الإنساني في المنظمات , دار المعرفة الجامعية , الإسكندرية , مصر , 2005 , ص 25-26
² راوية حسن إدارة الموارد البشرية , رؤية مستقبلية , دار المعرفة الجامعية , الإسكندرية , مصر , 2003 م, ص 8

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

8- الدراسات السابقة :

8-1 الدراسات العربية :

8-1-1 الدراسة الأولى :

دراسة محمد بن سعد أبو حيمد . بعنوان " اثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين " .

و هذه الدراسة أطروحة لنيل شهادة الماجستير . في إدارة الاعمال و التكنولوجيا , تخصص ادار و تنظيم الموارد البشرية , كلية الاقتصاد و الإدارة , جامعة الملك عبد العزيز بجدة المملكة العربية السعودية , 2020 م .

تمحورت إشكالية الدراسة حول : ما اثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين بشركة نسمى القابضة ؟

و يتفرع عن هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية :

- ما مستوى الحوافز المادية بشركة نسمى القابضة ؟
- ما مستوى الحوافز المعنوية بشركة نسمى القابضة ؟
- و خلال قيامه بهاته الدراسة وضع الفرضيات التالية :
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين بشركة نسمى القابضة و الحوافز المادية.

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اداء العاملين بشركة نسمى القابضة و الحوافز المعنوية .

اما فيما يتعلق بمنهج الدراسة فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي كما انه استخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. و تمثلت عينة الدراسة في العينة العشوائية و تكونت من 60 عاملا بشركة نسمى القابضة .

و قد توصل الباحث من خلال دراسته الى النتائج التالية :

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اداء العاملين بشركة نسمى القابضة و الحوافز المادية .

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اداء العاملين بشركة نسمى القابضة و الحوافز المعنوية.

2-1-8 الدراسة الثانية :

دراسة من قبل غازي حسن عودة الحلايمية . بعنوان "اثر الحوافز في تحسين الأداء لد العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن " . و جاءت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير , في إدارة الاعمال كلية الاعمال جامعة الشرق الأوسط , بالأردن سنة 2013 م .

حيث تمثلت إشكالية الدراسة في : ما اثر الحوافز في تحسين الأداء لدي العاملين في

القطاع العام في الأردن ؟

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

و يندرج عن التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية :

- ما اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي امانة عمان الكبرى .؟
- ما اثر استخدام الحوافز المادية لدى موظفي امانة عمان الكبرى ؟
- ما اثر استخدام الحوافز الاجتماعية لدى موظفي امانة عمان الكبرى ؟
- هل يوجد علاقة في استجابات افراد عينة الدراسة بين استخدام الحوافز و

تحسين الأداء لدى موظفي امانة عمان الكبرى ؟

و كانت فرضيات دراسته كالاتي :

- تتمثل الفرضية الرئيسية الأولى (H01): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.005$)

الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي امانة عمان الكبرى و ينبثق عنها الفرضيات
الاتية :

- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.005$) الحوافز المادية في تحسين الاداء لدى موظفي امانة عمان الكبرى
- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.005$) الحوافز المعنوية في تحسين الاداء لدى موظفي امانة عمان الكبرى
- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.005$) الحوافز الاجتماعية في تحسين الاداء لدى موظفي امانة عمان الكبرى

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

• تتمثل الفرضية الرئيسية الثانية (H_0): لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.005$) الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي امانة عمان الكبرى

- لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.005$) الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي امانة عمان الكبرى تغزى للجنس .

- لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.005$) الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي امانة عمان الكبرى تغزى للمؤهل العلمي .

- لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.005$) الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي امانة عمان الكبرى تغزى للمسمى الوظيفي .

- لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.005$) الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي امانة عمان الكبرى تغزى لسنوات الخبرة .

و قد استخدمت هاته الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و اعتمد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة و تم اعتماد العينة الاحتمالية التي تتكون من 150 موظف او موظفة.

و قد توصل الى النتائج التالية :

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

- أظهرت نتائج الدراسة انخفاض مستوى بعدي المتغير المستقل و هما :
الحوافز المادية و الحوافز المعنوية , اذ بلغ المتوسط الحسابي للتحفيز المادي 1,84 و
بلغ الحوافز المعنوية 2,24
- أظهرت نتائج الدراسة حيازة بعض الحوافز الاجتماعية على المستوى المتوسط
بمتوسط حسابي 2,86 .
- تبين ان بعج الحوافز الاجتماعية هو الأكثر استخداما و دراية و معرفة من قبل
موظفي امانة عمان الكبرى , و ذلك لحيازته على الرتبة الأولى في خانة المستوى
المتوسط 2,86 مقارنة بالأبعاد الأخرى . و يليه الحوافز المعنوية , أظهرت نتائج
الدراسة أيضا وفق قناعات المبحوثين حول العلاقة بين المتغير المستقل و التابع للدراسة
المتتمثلة في اثر الحوافز في تحسين الأداء لدي موظفي امانة عمان الكبرى بانها علاقة
خطية و ترابطية قوية . تمثلت بوجود علاقة دالة احصائيا في استجابات المبحوثين بين
استخدام الحوافز و تحسين الأداء حيث أظهرت النتائج ان التحفيز يؤثر على الأداء اذ
تؤثر الحوافز المادية بنسبة 37 % و تؤثر الحوافز المعنوية بنسبة 57 % اما الحوافز
الاجتماعية فتؤثر بنسبة 59% .
- كما أظهرت نتائج الدراسة تأكيد فرضيات الدراسة بعدم وجود فروق ذات
دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.005$)

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

في استجابات افراد العينة لأثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي الأمانة تعزى الى المؤهل العلمي .

- في حين أظهرت نتائج الدراسة تبعا لقناعات المبحوثين قبول الفرضيات البديلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.005$) في استجابات افراد العينة لأثر الحوافز

في تحسين الأداء لدى الأمانة تعزى الى المتغيرات : الجنس لصالح الذكور , و تعزى الى المسمى الوظيفي لصالح رئيس القسم , و تعزى الى سنوات الخبرة القليلة .

8-2 الدراسات الوطنية :

8-2-1 الدراسة الأولى:

دراسة بوزيان أسماء , بعنوان " دور التحفيز في تحسين أداء العاملين " , و جاءت أطروحة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية , تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة , كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير , جامعة بسكرة .
2018 – 2019.

تتمحور إشكالية الدراسة حول : وما هو دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ؟

و قد تفرع عن السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية :

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

- ما مستوى تحسين أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .

- ما مستوى توفر التحفيز ببعديه المادي و المعنوي في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .

و قد اعتمدت في دراستها على الفرضيات التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين " التحفيز و أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .

واندرجت عن هذه الفرضية الرئيسية فرضيتين فرعيتين :

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية و أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية و أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .

اما فيما يخص المنهج المعتمد فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي , و اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع مختلف البيانات الخاصة. و تكون مجتمع البحث المستهدف في هاته الدراسة من العاملين الإداريين في كلية العلوم الاقتصادية و

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

علوم التسيير , و البالغ عددهم 100 عامل و تم الاعتماد على العينة العشوائية في اختيار عينة البحث و البالغ حجمها 60 عامل .

و قد خلصت الى النتائج التالية :

النتائج النظرية :

- يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لكافة العمليات و الأنشطة التي تمارسها المؤسسة في تحقيق أهدافها
- يمكن اعتبار الأداء يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد .

النتائج لتطبيقية :

- ظهور التحفيز في كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير متوسطا بشكل عام حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور أداء العامل 2,9477.
- مستوى الأداء ظهر بالكلية بشكل متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور أداء العاملين 3,3092.

- لا توجد علاقة بين التحفيز و أداء العاملين حيث بلغ معامل الارتباط 0,200.

- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز المادي في مستوى أداء العامل في الكلية عند المستوى (0,05) و بذلك تم قبول الفرضية الصفرية الفرعية الأولى , و رفضت الفرضية الفرعية الأولى

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتحفيز المعنوي على مستوى أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير عند مستوى دلالة (0,05) و بذلك قبلت الفرضية الصفرية الفرعية الأولى و رفضت الفرضية البديلة الأولى .

8-2-2 الدراسة الثانية :

دراسة خلاص وسام , بعنوان : " نظام الحوافز و علاقته بمستويات أداء العاملين بالمؤسسة العمومية " .

و جاءت الدراسة أطروحة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع , تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل , كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي , 2019-2020 .

تمحورت إشكالية الدراسة حول :

ما اثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز بأم البواقي ؟

و قد تمخضت عن هذا السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية :

- ما اثر زيادة الأجور في تحسين أداء العاملين ؟
- ما اثر العلاوات في تحسين أداء العاملين ؟
- ما اثر الترقيات في تحسين أداء العاملين ؟

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

و قد اعتمدت في دراستها على الفرضيات الاتية :

- تؤدي الزيادة في الأجور الى رفع مستوى أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز ام البواقي ,

- تؤدي العلاوات الى رفع مستوى كفاءة العاملين في مؤسسة سونلغاز ام البواقي .

- تلعب الترقيات دور إيجابي في رفع مستوى أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز ام البواقي .

و استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي و اعتمدت في جمع البيانات على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع مختلف البيانات .

في جميع موظفي مؤسسة سونلغاز الذي بلغ عددهم 200 عامل اختير منهم 27 عامل في مصلحة الموارد البشرية بالاعتماد على العينة القصدية.

و قد توصلت الى النتائج التالية :

- "تؤدي الزيادة في الأجور الى رفع مستوى أداء العاملين " .

فقد تبين ان الفرضية الاولى قد تحققت و بنسبة كبيرة حيث اجمع الموظفون بان الزيادة في الأجور تؤدي الى رفع مستوى أداء العاملين , و اجمعوا على ان الزيادة في الأجور تشجع على بذل المزيد من الجهد و المثابرة للحصول عليها بنسبة 85,2% و

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

أكدوا على ان المؤسسة يسودها نوع من العدالة كما ان غالبية الموظفين اقرروا ان الاجر الذي يتقاضوه يغطي حاجاتهم الأساسية و اجمعوا على ان المؤسسة تتبع طرق لمنح الاجر الزائد بما يناسب الأداء .

- "تؤدي زيادة العلاوات الى رفع مستوى كفاءة العاملين "

"تحققت الفرضية الثانية بنسبة كبيرة على ان الزيادة في العلاوات تؤدي الى رفع مستوى كفاءة العاملين كما اجمعوا انه تقدم لهم فرص مشاركة في دورات تدريبية بنسبة 70,4 % و اجمعوا انهم يشعرون بالرضا الوظيفي على ما يتقاضونه و اتفقوا على ان المؤسسة تمنح علاوات للعمال المتميزين بشكل دوري . كذلك اجمعوا على ان العلاوات الاجتماعية المقدمة لهم مقبولة كذلك انه قد سبق لهم ومنحوا علاوة المردودية بنسبة 81,5 % .

- "تلعب الترقية دور ايجابي في رفع مستوى أداء العاملين "

تحققت الفرضية الثالثة أيضا حيث اجمع الموظفون على ان الترقية تلعب دور ايجابي في رفع مستوى أداء العاملين و أيضا على انه يكون نظام الترقيات على أساس الأداء الجيد كما اجمعوا على ان المؤسسة تقوم على إيجاد ترقية استثنائية حسب ما تقتضيه المصلحة العامة بنسبة 44,8% كما اجمع الموظفون على ان المؤسسة تسعى الى تحسين نظام الحوافز , (الية الترقية) بنسبة 77,8% . كما اجمع الموظفون على انه تحصلوا على ترقيات بالمؤسسة التي يعملون بها بنسبة 70,4% .

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

3-8 الدراسات المحلية:

1-3-8 الدراسة الأولى :

دراسة روابح عادل و زواعي راجدة , بعنوان " نظام الحوافز وعلاقته بالرضا الوظيفي للعامل في المؤسسة العمومية . " و جاءت هاته الدراسة كأطروحة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع التنمية , كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية , جامعة محمد البشير الابراهيمي ببرج بوعريريج . 2012-2013 م .

تتمحور إشكالية الدراسة حول :

ما طبيعة النظام التحفيزي و الرضا الوظيفي لدى عمال مديرية البناء و التعمير ببرج بوعريريج ؟

و يتفرع عليه السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية :

- ماهي أنواع الحوافز التي تقدمها مديرية البناء و التعمير ببرج بوعريريج
- ما هي معايير منح هذه الحوافز في المؤسسة ؟
- الى أي مدى تساهم الحوافز المادية و المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة ؟

واعتمدت على الفرضيات التالية :

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

- تقدم المؤسسة العمومية حوافز مادية و معنوية .
- تقدم المؤسسة الحوافز لعمالها بالاعتماد على أسس و معايير علمية وموضوعية.
- تساهم الحوافز المادية و المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية .
- و قد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي . و اعتمدت على الملاحظة و المقابلة و الاستمارة للتوصل الى مختلف النتائج العلمية . و تكون مجتمع البحث المستهدف في هاته الدراسة من 65 عامل بعد استبعاد العمال الذين يشتغلون في اطار عقود ما قبل التشغيل , باستخدام المسح الشامل لجميع افراد البحث . و من اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة نذكر :
- تحتوي المؤسسة على نظام الحوافز و هو مطبق منذ نشأتها .
- تعتمد المؤسسة على أنواع عديدة من الحوافز تختلف درجة استخدامها من حافز لآخر .
- يؤثر الحافز المادي على العمال بمستوى عال , و هذا ما يدل على ان الاجر بالنسبة للعمال , يحظى بالأولوية .
- تؤثر الظروف الفيزيكية المحيطة بالعمل على العمال .

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

• توظيف الدراسات :

لقد تناولت الدراسات السابقة موضوع الحوافز بطرق متباينة حيث هدفت غالبية الدراسات السابقة الى تقصي اثر الحوافز في تحسين أداء العمال و هدف دراسات أخرى الى معرفة اثر الحوافز و علاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة اذ ان معظم الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي و ذلك باستخدام الاستبانات التي وزعت على المبحوثين . و نظرا الى وجود تباين في الأهداف المراد تحقيقها و في طبيعة العينات السابقة في الحدود المكانية لها توصلت الدراسات السابقة الى نتائج متشابهة . و بما ان موضوع بحثنا متمحور حول " دور الحوافز في تحسين أداء العمال " الا ان نقطة الاختلاف في دراستنا هو التعمق اكثر في موضوع الحوافز بنوعيتها المادية و المعنوية , و دعم الاطار المتعلق بالحوافز و الأداء من خلال اجزائه في شتى جوانبه , كما انه جاءت دراستنا الحالية مكملة للدراسات السابقة بمعرفة تأثير الحوافز المادية و المعنوية الأخرى التي من شأنها التأثير على تحسين أداء العاملين

9 - المقاربة النظرية :

• مفهوم النظرية : هي مجموعة من المفاهيم و التعريفات و الفرضيات المترابطة , التي تمثل نظرة منظمة للظواهر . و ذلك بتحديد العلاقة بين المتغيرات بغرض تفسير الظواهر و التنبه بها و النظرية هي التي تعمم في مكان و زمان محدد¹

9-1-1 نظرية ماسلو للحاجات :

للباحث Maslo Abraham و التي يركز فيها على مفهوم الحوافز و كيفية تحديدها على مفهوم الحاجات الإنسانية , فالحوافز حسب هذه النظرية تتحد من الدافعية و هذه الأخيرة هي عبارة عن قوى داخلية مركبة تدفع الفرد لان يسلك تصرف محدد و هادفا فهي التي تمكن من الانتقال من حالة اللاتوازن الى حالة التوازن بتحقيقه للهدف

و في هذا الصدد قسم ماسلو الحاجات الانسانية الى خمس مجموعات رتبت في هرم و تدرجت من الحاجات الفيزيولوجية في قاعدة الهرم و هي الأكثر الحاجا الى حاجات تحقيق الذات في قمة الهرم و هي الأقل الحاجا و يقوم التحليل على النحو التالي :

1- 1 :- الحاجات الفيزيولوجية : تعمل هذه الحاجات أساسا للحفاظ على الفرد و

المحافظة على نوعه

و هي تمثل حد الكفاية بالنسبة للإنسان و هذه الحاجات هي الطعام و الشرب و

المسكن و الراحة , النوم

¹ طاهر حسو الزبياري , أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع , ط1 , المؤسسة الجامعية , بيروت , 2011, ص45 .

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

و غيرها , فعند اشباعها يصل الفرد الى الرضا¹

1-2:- حاجات الامن : اذا ما اشبع الانسان احتياجاته الفيزيولوجية فانه يبحث عن

الامن لحماية نفسه من الاخطار البيئية و الطبيعية و الاقتصادية .

1-3:- الحاجات الاجتماعية: و تتمثل في تكوين العلاقات و الارتباط مع الاخرين

1-4:- احترام و تقدير الذات : يسعى الانسان الى التقدير و الاحترام و الشعور

بالثقة في المجتمع الذي يعيش فيه .²

1-5- الحاجة الى تحقيق الذات : اذا توفرت للفرد فرص لإشباع كل الحاجات , فانه

قد لا يكون سعيدا بشكل كامل . فقد تظهر عليه حالات توتر نفسي و عدم ارتياح و

تراجع الى عدم قيام الفرد بأداء اعمال تناسب استعداداته و مولاته الشخصية , فان كان

الفرد صاحب موهبته فانه ينبغي ان يمارسها و تتضمن هذه الحاجات الحاجة الى

تحقيق الفرد لأهدافه³

¹ عبد الغفار حنفي, السلوك التنظيمي و إدارة الافراد , ط1, المكتب العربي الحديث , الإسكندرية , 1993م , ص 362
² عويد سلطان المشعان , علم النفس الصناعي , ط1, مكتبة الفلاح للنشر , 1994م, ص 185.

³ خالد عبد الرحيم الهيتي , إدارة الموارد البشرية , ط1 , دار وائل للنشر , الأردن , 2003م, ص 161 .

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

2-1-9 النظرية الكلاسيكية :

جاء بهذه النظرية العالم فريدريك تايلور و تتركز أساسا في مجال الحوافز على ان النقود هي خير دافع للعمال في المنظمات و ان العامل بطبيعته يسعى دائما لرفع اجره و تطبيقا لهذا الاتجاه فانه يجب ربط الاجر بإنتاجية العمل بمعنى انه كلما زاد العامل في انتاجه زاد اجره.¹

و تتمثل أسسها في :

- يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل الى الكفاية في الإنتاج و إيجاد مقاييس و معايير دقيقة لتأديته و تنفيذ العمل في زمن اقل و بجهد محدود عن طريق استخدام الزمن و الحركة في تحديد مستويات العمل
- ان تطبيق الحوافز النقدية يؤدي الى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين وان الحوافز المادية هي الأساس لحفز الافراد وزيادة الإنتاج و لقد اثبت تايلور انه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج و التحكم فيه من خلال نظام الأجور. فكل زيادة في الاجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية , و كل إنتاجية اعلى يصاحبها اجر اعلى و هكذا و لا تمنح الحوافز المادية الا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج او يزيد عليها , اما الفرد المنخفض الأداء الذي لا يصل انتاجه الى المستوى فعلى الإدارة تدريبه او نقله او فصله

¹ كمال بريرا, إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي , ط1 , مؤسسة مجد للدراسات و النشر, لبنان , 2009 , ص 89 .

الفصل الثاني:

الحوافز

الفصل الثاني: الحوافز

تمهيد:

1- مفهوم الحوافز

2- انواع الحوافز

3- فوائد الحوافز

4- اهداف الحوافز

5- تقييم نظام الحوافز

6- نظريات الحوافز

خلاصة الفصل :

تمهيد :

تتناول الدراسة في هذا الفصل الاطار النظري للدراسة , يمكن معرفة و قياس نجاح أي مؤسسة من عدمه من خلال قدرة العمال على تحقيق المطلوب منهم ,من اهداف سطرتها المؤسسة , و تركيز المؤسسة على رفع الإنتاج من خلال تشجيع المنافسة بين العمال و زيادة فعالية أدائهم , من اجل التمييز بين الافراد ذوي الأداء المتميز ,و ذوي الأداء المتوسط و دفعهم ,و ابراز مهاراتهم و تحسينها و ذلك عن طريق اشباع مختلف حاجياتهم . فالحوافز تستخدم لتحريك العمال و دفعهم على بذل المزيد من الجهد لتحقيق فعالية الأداء , و بالتالي تحقيق الاهداف المنشودة .

1 - تعريف الحوافز :

تعرف الحوافز على انها مجموعة العوامل و الأساليب التي تحفز العاملين , الى بذل الجهد الأكبر و العمل بصورة افضل . في تحرك قدرات العاملين نحو المزيد من كفاءة الأداء اتجاه أعمالهم تحقيقا لأهداف رسالة المنظمات.¹

و هو العمل على حث و دفع و تشجيع الموظفين بطرق إيجابية او سلبية . بهدف زيادة معدلات الإنتاج , و تحسين الأداء . و يعرف بجميع وسائله الممكنة لتنشيط العاملين على العمل الجيد و يشمل كل الأساليب المستخدمة ,²

و هي مثيرات تحرك السلوك الإنساني و تساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد³

2 - أنواع الحوافز :

أولا - الحوافز المادية :

1/ الحوافز على مستوى الفرد :

- حوافز العاملين و تمنح على اساس :
- حوافز بالقطعة : و ذلك حسب كمية الإنتاج او القطع المنتجة .
- حوافز الوقت : و تمنح اذا قام العامل بأداء الإنتاج في الوقت المحدد (نمطى او معياري) و على أساس الوافر في الوقت و ذلك باستغلال نفس الوقت في انتاج اكثر .

• حوافز المتخصصين و الإداريين و تمنح على أساس :

¹ خيرى خليل الجملي , التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية , البناء الاجتماعي للمجتمع , ط1 , المكتب الحديث , الإسكندرية , مصر , 1998م , ص . 122 .

² محمد الجوهري , معجم مصطلحات علم الاجتماع , ط1 , المركز القومي للترجمة, القاهرة, 2010 م , ص 392 .

³ خلاص وسام , نظام الحوافز و علاقته بمستويات أداء العاملين , مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر , تخصص تنظيم و عمل , كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية , قسم العلوم الاجتماعية جامعة العربي بن مهدي , ام البواقي, الجزائر , 2020-2021

- علاوة التحفيز : و ذلك بزيادة الاجر او الراتب بعد فترة من الزمن .
- علاوة القدم : و تمنح تعويضا للموظف عن اخلاصه في العمل لمدة سنة كاملة .
- العلاوة الاستثنائية: و تمنح على أساس العمل المنجز الذي يتطلب التعويض الاستثنائي .

2/ حوافز على مستوى المنظمة : و تمنح على أساس :

- المشاركة في الإنتاج : و تمنح لقطاع كبير من العاملين باستقطاب نسبة معينة من الارباح كان تكون 5% و توزع حسب الراتب او الدرجة او كفاءة الأداء و غير ذلك .
- حوافز المقترحات : و تمنح مقابل المقترحات المؤدية لتخفيض التكاليف , او زيادة الإنتاج و غير ذلك .
- حوافز ملكية الأسهم في المنظمة : و هي اكثر الحوافز ايجابية , لأنها تزيد انتماء العاملين للمنظمة .
- حوافز فريق العمل : و تهدف الى تحفيز فرق العمل التي تتبعها بعض المنظمات في انجاز مهامها بدلا من الافراد و من ميزاتها انه تقلل من الروتين , وتحسن جودة الإنتاج . و ترفع من درجة الإحساس بالإنجاز الأفضل و من عيوبها تشجيع الاتكالية لدى البعض من أعضاء الفريق ,

ثانيا - الحوافز المعنوية :

1/ الحوافز الفردية المعنوية: و منها

- موظف السنة او الشهر : ويهدف هذا الحافز الى تعزيز الإحساس لدى الموظف بأهمية إنجازة , و استقراره في عمله و تعريفه و المجتمع بتقدير ما يبذله من عمل .
- حفل تقديري سنوي : و يهدف الى تقدير الموظف في حفل ينظم لهذا الغرض و يتميز بقلّة تكاليفه , و توفيره الجهد و الوقت المبذول .
- ضمان العمل و استقراره: و ذلك بأشعار الموظف بالأمان و الاستقرار في وظيفته , و هو اهم أنواع الحوافز المعنوية .

2 / الحوافز الاجتماعية :

- التقدم الوظيفي : حيث ان الترقية في الوظيفة من الحوافز المعنوية , التي يشعر بها الموظف بالغبطة و السعادة و التكريم المعنوي - العمل الجماعي و العلاقات الاجتماعية : حيث يسعد الموظف في ظل العمل الجماعي و ينمو يرتقي في أجواء العلاقات الاجتماعية¹

3- مبادئ نظام الحوافز :

- معاقبة العمال الذين يقومون بأعمال تتعارض مع مهمة المؤسسة .
- جعل العمال في تحد مستمر مع المشاكل التي تواجههم اثناء تأدية مهامهم .
- مشاركة العمال في التخطيط للأحداث المستقبلية .

¹ طاهر محمود الكلالدة , إدارة الموارد البشرية الحديثة , ط1 , دار المناهج للنشر و التوزيع , الأردن , 2014 م , ص 207-208

- جعل العمال متأكدين بانهم موضوع عناية و انهم يملكون الأدوات التي تساعدهم على النجاح .
- إعطاء المسؤولية للعمال الذين لديهم المهارة والكفاءة اللازمة لتطوير المؤسسة .

4 - فوائد الحوافز :

- زيادة الإنتاجية و رفع كفاءة الأداء في المنظمة فزيادة ربحها .
- رفع مداخيل الموظفين وفق معايير أساسية و مجزية .
- الاقلال من التبذير في الانفاق و الوقت .
- ترشيد استخدام العمالة .
- استقطاب الموظفين الجدد للعمل في المنظمة .
- زيادة مستوى الولاء و الانتماء للمنظمة المحافظة على الموظفين العاملين في المنظمة و استقرارهم .
- الاقلال من المشاكل الناشئة بين الموظفين¹ .

5 - اهداف الحوافز :

لعملية تحفيز العمال اهداف لا بد من مراعاتها :

1 / على المستوى الفردي :

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه العامل .
- اشباع الحاجات المادية للعمال .
- تحمل المسؤولية من قبل العمال .
- تشجيع المنافسة الإيجابية بين عمال المؤسسة.

¹ طاهر محمود الكلالدة ,مرجع نفسه, ص 207-208

2 / على مستوى الجماعة :

- تنمية روح المشاركة و التعاون .
- تنمية المهارات بين عمال المؤسسة .
- تشجيع المنافسة الإيجابية بين عمال المؤسسة

3 / على مستوى المؤسسة :

- التكيف مع المتطلبات الداخلية و الخارجية للمؤسسة .
- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لان الحوافز تهدف الى رفع أداء العاملين مما يدفعهم للحرص على تحقيق اهداف المؤسسة¹

6- تقييم نظام الحوافز :

- ان نظام الحوافز الجيد لا بد ان يأخذ بمجموعة من الشروط التي تمر بالمراحل التالية :
- تحديد الهدف من نظام الحوافز : ان أي حافز يجب ان يستوعب اهداف المنظمة و استراتيجيتها المحددة و لا بد من ان تنعكس اهداف الحوافز على اهداف المنظمة و تتفاعل معها .
 - دراسة الأداء : و هذا يستدعي ما يلي :
 - وجود تصميم للوظائف على مستوى مرضي .
 - تناسب عدد الموظفين مع حاجات المنظمة .
 - وجود قواعد عمل سليمة .
 - توفر بيئة عمل مناسبة .
 - هيمنة الفرد و سيطرته على عمله من حيث الجودة و التدرج

¹ كمال بريرا , مرجع سابق,ص 178 .

- تحديد موازنة مناسبة للحوافز تتلاءم مع حاجات وقدرات المنظمة .
- وضع إجراءات عملية لتنفيذ نظام الحوافز لتحديد مستوياتها و توقيتها و أنواعها و كيفية منحها .
- الاستفادة من قدرات الموظفين و توظيفها بشكل فعال مما يقلل من سلبيات التحفيز الطبيعي للموظفين
- استطلاع المجالات التي من شأنها تحفيز الرغبات الذاتية و الحاجات الاجتماعية للموظفين و منها حاجات الاحترام و التقدير و الانتماء و الأمان و الحاجات الفيزيولوجية¹

7 - نظريات الحوافز :

1-7 نظرية تدرج الحاجات : لأبرهام ماسلو و تلخص فروض هذه النظرية في الخطوات التالية :

- العامل كإنسان يشعر باحتياج لأشياء معينة , ويؤثر هذا الأخير على سلوكياته فالحاجة الغير مشبعة تسبب التوتر . لذا يتبع العامل سلوكا ما للبحث عن وسيلة اشباع و عدم اشباع هذه الحاجة قد يؤدي الى احباط او يسبب الام نفسية .
- و تختلف هذه الحاجات من المستوى العالي الى المستوى الأدنى لذا رتب ماسلو الحاجات الإنسانية كما يلي :
- الحاجات الفيزيولوجية : و تتضمن هذه المجموعة الحاجات الأولية المتمثلة في الطعام و الماء , الهواء , النوم و هي متطلبات أساسية
- حاجات الامن و الاستقرار : تشمل هذه المجموعة على حاجة الفرد للأمن و الامان سواء من الحاجة البدنية او النفسية او الحاجة الى الحماية من الاخطار الخارجية.

¹ طاهر محمود الكلالدة , مرجع سابق ص 232,

- الحاجات الاجتماعية : تعتبر الحاجة الى النشاط الاجتماعي و حب الانتباه اهم حاجات هذه الفئة حيث يرغب الفرد في اجراء المزيد من العلاقات مع الافراد بصفة عامة مع رغبته في احتلال مركز مرموق .
- حاجات تقدير الذات : و تتمثل هذه الحاجات في احترام الذات من الناحية المقدره و الإنجاز و الدقة , الإخلاص , الكفاءة , الثقة في كل من حوله , و استقلالية و حسن التصرف .
- حاجات تحقيق الذات : بمعنى ان يكون له اسم معروف و ان يفعل كل شيء يحقق له ما يأمل .

2-7 نظرية العلاقات الإنسانية :

جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية حيث وجهت هذه النظرية اهتمامها للعنصر البشري و علاقات الافراد مع رؤسائهم و جماعة العمل في داخل المنظمة و ترى هذه النظرية ان العامل له حاجات و دوافع لا تنحصر فقط في الحاجات الجسمية و حاجات الأمان و لكن هناك حاجات نفسية و حاجات اجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس و تأكيد الذات و تقدير الاخرين , فان الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب ان لا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى الى الحوافز المعنوية .

3-7 نظرية العاملين :

الفضل في تأسيس هذه النظرية يرجع الى " فريدريك هيرزبيرج " و زملائه حيث توصل الى ان لكل انسان مجموعتين مختلفتين من الحاجات الإنسانية و انهما يؤثران على سلوك الفرد بطرق متباينة و قد وجدوا ان استياء الفرد ينتج عن عدم توفر بيئة صالحة و مناسبة للعمل . كما توصل الى ان رضا الفرد عن عمل ما

يعود الى العمل و يرى فريديريك ان الانسان لن يشعر بالرضا الا اذا تحققت له جميع وسائل الاشباع المختلفة من عوامل صحية و بيئية و مادية و هذا الاشباع يمنع الاستياء و شعور العامل بالتعاسة , و محددات الرضا الذي اصطلح على تسميتها (العوامل الحافزة) هي الإنجاز و الاعتراف و التقدير و طبيعة العمل و الرقية و زيادة المسؤوليات و هذه العوامل الحافزة تعمل على تحريك اهداف المنظمة , اما محددات عدم الرضا اصطلح على تسميتها بالعوامل الوقائية و هي سياسة الإدارة و الاشراف و العلاقات الشخصية او الراتب او الاجر .

4-7 النظرية الكلاسيكية : نبعث هذه النظرية أساسا من التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة التي نادى بها فريديريك تايلور الذي يعتبر مؤسسها لها . و تعتبر نظرية " تايلور " بداية لتطور مفاهيم و اساس الإدارة و كانت مساهمتها ثورة على بعض المفاهيم السائدة و انطلقا الى المزيد من الدفع للحرك الإنتاجية في منظمات مختلفة ,

قد بنى " فريديريك تايلور " نظريته في الإدارة العلمية للأفراد على فرضيتين أساسيتين هما :

- ان تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي الى الكفاية في الإنتاج
- ان تطبيق الحوافز النقدية يؤدي الى زيادة الإنتاج

5-7 نظرية التكافؤ : تتلخص هذه النظرية في ماهية او قيمة او أهمية المكافأة لها تأثير نسبي على الافراد حسب تعليله و تحليله لطبيعة المكافأة الممنوحة لهذا السبب فانه من الخطأ ان تعتمد المؤسسة على أسلوب واحد من نظام الحوافز لأنه كل ما كانت متنوعة غطت مساحة من حاجات الفرد العامل¹

¹ طاهر محمود الكلالدة , مرجع نفسه.ص 234

خلاصة الفصل :

من خلال هذه العناصر يمكن ان نعتبر ان للحوافز الأثر الإيجابي على أداء العمال, كما ان له الأثر الملحوظ على تحسين أدائهم من خلال زيادة إنتاجية المؤسسة, و تحقيق أهدافها المسطرة , فيجب على المؤسسات و الإدارات الناجحة ان تدرس البيئة الداخلية و الخارجية منها و النشاط التي تمارسه ,و ذلك لتستطيع تحديد و تقديم حوافز خاصة بها من اجل تحسين أداء عمالها, و بما يخدم اهداف المؤسسة بفعالية و كفاءة ,

الفصل الثالث :

أداء العاملين

الفصل الثالث: أداء العاملين

تمهيد

- 1 - تعريف أداء العاملين
- 2 - عناصر أداء العاملين
- 3 - أنواع الأداء
- 4 - الطرق الأساسية لتقييم الأداء
- 5 - أهداف عملية تقييم أداء العاملين
- 6 - أهمية تقييم أداء العاملين
- 7 - نظريات الأداء

خلاصة الفصل

تمهيد :

يحظى موضوع أداء العاملين باهتمام الكثير من المفكرين و لقد اجمعوا على ان الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة و توفير العناية اللازمة له يجعل المؤسسة تصل الى تحقيق أهدافها و من اجل تحقيق هاته الأهداف فان المؤسسة تمتلك العديد من الموارد و من ابرزها المورد البشري الذي يتضمن مجموعة من الخبرات و المهارات و قدرات العاملين الذين لديهم القدرة على استيعاب المفاهيم و الأفكار التي تساعد المؤسسة على مواجهة التحديات المتجددة التي تفرضها البيئة الاقتصادية ,

و في هذا الفصل سنتطرق أولا الى تعريف الأداء ,ثم عناصره و انواعه و اهم الطرق الأساسية لتقييمه و الأهمية من تقييمه و اهم نظرياته .

1 - تعريف أداء العاملين:

اختلفت وتعددت تعريفات مفهوم الأداء نذكر منها:

لقد 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".¹

الأداء هو القيام بالمهام، أو إنجاز الواجبات، أو هو إتمام الأعمال فإذا ما عرفنا أن لكل وحدة إدارية مهمة محددة، واختصاصا معيناً، وأنها إنما تعمل في إطار سياسة محددة، وخطة مقررّة لتحقيق هدف معروف، كان الأداء يعني تلك المهمة، وممارسة ذلك الاختصاص في إطار السياسة المقررة، تحقيقاً للأهداف والخطط المحددة²

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 نظاماً 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

¹ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، ط1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص25، 26.

² تناء إبراهيم، موسى فرحات، الرقابة على أداء العاملين، ط1، دار الثقافة العلمية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص40.

³ أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، ط01، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص22، 23.

2 - 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.
 - 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 المشرفين¹.

¹الحسيني، أحمد بن عبد الله، علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين، دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية بالرياض، السعودية، 1994، ص72.

3 - أنواع الأداء:

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته، والذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع.

وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف، فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية والطبيعة، وذلك كما يأتي:

3-1 حسب معيار الطبيعة:

حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، تنظيمية، فإنه بالإمكان تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، تنظيمي، تقني،... إلخ.¹ وفي إطار هذا التصنيف فإنه من غير الممكن أن تعتمد المؤسسة اعتمادا مطلقا على أحد المكونات دون الأخرى، لتحقيق أداء في المستوى المطلوب، لكن من المنطقي أن تعطي لجانب معين أهمية نسبية أكبر من الجوانب الأخرى.

كما يمكن التنبيه إلى أن هذه الأهمية النسبية، عرضة للتغيير مع تطور المؤسسة، ودخولها مراحل جديدة حياتها، وهذا ما يجعل من الأداء م فهوما متطورا، باعتبار أن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، لأن معايير التقييم الداخلية وتلك التي تحدها البيئة الخارجية والتي يتحدد الأداء على أساسها تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح مؤسسة في مرحلة دخول السوق قد تصبح غير ملائمة لقياس الأداء على أساسها بالنسبة لمؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضوج. فهناك توليفة من العوامل الاجتماعية والتقنية

¹ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، منشورات جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2001، ص 89.

والمالية والتنظيمية تكون فعالة في موقف معين، دون أن تكون كذلك في مواقف أخرى. والتوليفات متعددة وتتغير عبر الزمن.¹

2-3 حسب معيار الشمولية: تبعا لهذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى:

- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو...

- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.²

حسب نفس المعيار -معيار الشمولية- يرى روبنسون وروبسون أن هناك ثلاث مستويات للأداء

- **الأداء على المستوى التنظيمي:**

التنظيم هو عبارة عن نظام كلي أو جزئي يحتاج إلى مجموعة من المدخلات يقدم عددا من المخرجات لزيائنه، ويتكون هذا النظام من عدة عناصر هي: السوق أو مجموعة المستهلكين أو المخدمين متلقي الخدمة أو المنتج، إضافة إلى المصادر التي يحتاجها التنظيم للحصول على المخرجات الضرورية لعمله وهي: رأس المال،

¹ عبد الفتاح بو خمخم، تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 18، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

2002، ص 126، 127.

² عبد الملوك مزهودة، المرجع نفسه، ص 89.

والتكنولوجيا والموارد البشرية والتشريعات ولوقت، ثم البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقيم التي يتأثر بها التنظيم.

ويعتبر كل تنظيم نظاما يجب أن يتكيف مع التغيرات والمؤثرات الداخلية والخارجية.

ويتكون الأداء على المستوي التنظيمي من العناصر الأساسية التالية:

- الاستراتيجية والأهداف: وتهتم بالمخدومين أو الجهات التي ستوجه لها الخدمات أو المنتج ونوعية هذه السلعة أو الخدمة، وفي أي مستوى سيتم تحديد أسعارها ونوعيتها.
- الهيكل التنظيمي: ويرتكز التحليل هنا على مستوى كفاءة وفعالية هذا الهيكل ومدى قدرته على خدمة العمليات التي ستنتج السلع أو الخدمات.
- المقياس: وهو الأداة التي يمكن استخدامها بطريقة تخدم الاستراتيجية والأهداف.¹
- الإدارة: وهنا يجري البحث في كيفية تسيير الإدارة في مسارات واتجاهات، وكيف تكون عملية التصويب أو التصحيح.
- الأداء على مستوى العمليات: ويركز على التأكد من وجود العناصر الموائية:
 - العمليات ومدى ضرورتها وأهميتها لتحقيق استراتيجية المؤسسة.
 - أهداف العمليات: حيث يجري التأكد من توافق وتكامل تلك الأهداف مع أهداف المؤسسة ككل.
 - تصميم أو هيكلية العمليات وهيكلتها موجهة لخدمة أهداف العمليات ومتطلباتها.
 - قياس العمليات: حيث يتم هنا التأكد من أن نظام إدارة العمليات كفء وفعال، ويمكن ومن تحليل العمل وتصويب الانحرافات.

¹ محمد المبيضين عقلة: محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2001، ص 42، 43.

-الأداء على مستوى الوظيفة: من المعروف أن مخرجات أي تنظيم تأتي عن طريق العمليات، وأن العمليات تدار وتؤدى بواسطة الأفراد المنتظمين في العمل على شكل فرق أو جماعات أو وحدات بمختلف المستويات والتخصصات ومجالات العمل. ويطلق على الأداء في هذا المستوى بالأداء الوظيفي للموارد البشرية سواء كان ناتجا عن أداء فرد واحد أو مجموعة من الأفراد.¹

¹ محمد المبيضين عقلة، محمد جرادات أسامة، المرجع نفسه ص 43، 44، 45.

4 - الطرق الأساسية لتقييم الأداء:

طرق تقييم الموارد البشرية عديدة أهمها:

- الطريقة الإنشائية أو طريقة التقرير: وهي الأكثر استعمالاً في القطاعات الإدارية، حيث كثيراً ما يقيم أداء الفرد في آخر العام بتقدير يعده المسؤول المباشر، يبدي فيه رأيه حول أدائه، وقد يكون التقرير وصفيًا إنشائيًا ومختصرًا، وقد يكون تفصيليًا بحيث يشتمل على وصف للمهام التي قام بأدائها، ونقاط القوة والضعف فيها والنتائج العامة لعمله.

- الترتيب الرقمي أو الرمزي: تسمى كذلك بطريقة المقاييس التدريجية، حيث تعتمد على حصر الجوانب التي تتصل بالعمل ويتم ترقيمتها بشكل متسلسل، بحيث يحتمل كل جانب درجات مختلفة، وبالتالي فإن المقيم يضع علامة تناسب ما يراه من مستوى أداء الموظف في هذا الجانب، وفي النهاية فإن معدل الدرجات في الجوانب المختلفة يمثل مستوى أداء العامل، وقد تعطى البنود المختلفة أوزاناً مختلفة حسب درجة صلتها بالعمل توخياً للدقة.

تقوم هذه الطريقة على ترتيب العاملين طبقاً لبعض الصفات التي يتفق عليها كأساس لتقييم قد تكون من بين الصفات.

- طريقة الاختيار الإجباري: تقوم هذه الطريقة على جمع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء الفرد ويتم توزيع تلك العبارات في الثنائيات كل منها يعتبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة في الفرد والثنائيات كل منها يعتبر ناحيتين من النواحي غير مرغوب فيها مثال ذلك:

• هذا الشخص سريع الملاحظة والفهم.

• إنه شخص حاضر البديهة.

- هذا الشخص يميل إلى التأجيل في اتخاذ القرارات الهامة.
- من صفاته التردد في أوقات الأزمات (نواحي غير مرغوب فيها).¹
- طريقة الأحداث الحرجة أو العلامات المحددة: يتم تصميم نماذج تقييم متنوعة تتضمن مؤشرات الأداء المختلفة للعمل يقابلها عمودان الأول للتصرفات الجيدة المميزة وتواريخ حدوثها، والثاني للأخطاء المميزة وتواريخ حدوثها، حيث يقوم الرئيس المباشر بتسجيل أي من النوعين لكل موظف، وبالتالي تكون النتيجة شاهداً ودليلاً على الأداء الجيد أو السيئ.
- طريقة الإدارة بالأهداف: منهج الإدارة بالأهداف ينحوا إلى التركيز على الأداء المستقبلي إلى جانب الأداء الماضي، ويعتمد أيضاً إلى إشراك العامل أو المرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها في عمله.
- ان مسار طريقة الإدارة بالأهداف يتحدد كما يلي:
- تحديد الهدف بشكل جماعي عن طريق المناقشة بين أعضاء الجماعة الواحدة، ويجب أن يكون الهدف واضحاً بشكل كمي ونوعي حتى يسهل قياس ما يتحقق منه.
- وضع خطة عملية للتنفيذ.
- قيام العامل نفسه بمراجعة أدائه وعرض ذلك على رئيسه.
- القيام بمراجعة دورية مشتركة بين الرئيس والمرؤوس.
- طريقة قوائم المراجعة: وتعني اختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل، وهذه تصف نواحي السلوك المختلفة للموظف ويمكن تمثيل هذا الأسلوب بنموذج

¹ منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2010، ص 347، 348، 349.

الامتحانات الموضوعية، متعددة الأجوبة، والتي يتمثل فيه دور المقيم بدور الشخص الذي يجيب على هذه الأسئلة ويختار أفضل إجابة في رأيه، والجوانب المختلفة للسلوك الذي يجري تقييمها هي بمثابة الأسئلة في الامتحان.

- طريقة المقارنات الثنائية: تقوم على مقارنة أداء العامل أو الموظف بغيره من العاملين بحيث تتحدد مرتبته بين زملائه في العمل، وحسب هذه الطريقة يتم تقييم العاملين بالمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم والمشكلة الرئيسية في استخدام هذه الطريقة تتمثل في وقت الذي يمكن أن تستغرق في حالة كبر عدد الأفراد المطلوب تقييمهم فكلما زاد عدد الأفراد كلما زادت المجموعات الثنائية أو مراتب المقارنة.¹

¹ منير نوري، تسيير الموارد البشرية، المرجع نفسه، ص(350-356).

5 - أهداف عملية تقييم أداء العاملين:

تستهدف عملية تقييم الأداء ثلاث مستويات مختلفة في المؤسسة تتمثل فيما يلي:

5-1 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.

5-2 على مستوى المديرين:

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

5-3 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

¹ محمد الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 209.

6 - أهمية تقييم أداء العاملين:

- يمكن أن تحقق عملية تقييم الأداء العديد من الفوائد كالتالي:
- الكشف عن المهارات التي يحتاجها الموظفون والمهارات والخيارات التي يفتقرون لها.
- تعتبر عملية التقييم وسيلة لصحة التعيين بحيث يوضع الموظف في المكان المناسب لقدراته ومؤهلاته وخبراته.
- 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 ومؤهلاته وكفاءته.
- تتم العدالة في الرواتب والعلاوات من خلال عملية التقييم.
- تساهم عملية تقييم الأداء في تغيير وتعديل سلوك الموظفين بما يتناسب وطبيعة وظائفهم وبما يتناسب أيضا مصلحة المواطن كان العمل مباشرة مع الجمهور.
- عملية تقييم الأداء تضع المسؤول في صورة سير العمل بالاتجاه الصحيح وبالتالي أي خلل يفشل عمل المنظمة ولا يحقق أهدافها.
- عملية تقييم الأداء ترسم الصورة أمام الرئيس في تحديد نوع البرامج التدريبية الضرورية والتي يمكن من خلالها أن تسد الخلل والنقص في القدرات المتوفرة.
- 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 ومواهب وإمكانيات الموظفين.
- نجد أن أهمية الأداء تتلخص في قياس أداء العامل وذلك من أجل تقدير مكافأته ورفع معنوياته وتشجيعه وتحفيزه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته، وكذلك

البحث في كيفية تحسين أدائه، ومعرفة نقاط القوة والضعف في النتائج عمل الموظف والوقوف عندها والبحث فيها¹.

7- نظريات الأداء الوظيفي

هناك العديد من النظريات المفسرة للأداء في التنظيم و أشهرها الكلاسيكية التقليدية للتنظيم الإداري و قد ظهرت في أوائل القرن العشرين و سادت حتى أواخر الثلاثينيات و تعتبر نتاج التعامل مع العديد من التيارات التي كانت سائدة في تلك الفترة تمثلت في سيطرة الآلة على الإنسان و الثورة الصناعية و الجو غير الديمقراطي و من هذه النظريات نظرية الإدارة العلمية ونظرية التقسيم الإداري و النظرية البيروقراطية ، ثم جاءت نظرية العلاقات الإنسانية التي جاءت مناقضة لسابقتها و ناقدة لهم ووجهت الأنظار الى الجاني الإنساني للعامل ، و بينت كيف يؤثر ذلك على أدائه ، و فيما يلي سيتم شرح كل نظرية على حده .

1:- نظرية الإدارة العلمية " لفريديريك تايلور " (1856-1915) : يطلق عليه البعض بالأب الروحي للإدارة العلمية بدأ كمراقب للعمال في الخط الأول في شركة أمريكية للحديد و الصلب في أواخر القرن التاسع عشر ، و تدرج الى ان اصبح رئيساً للمهندسين ، و خلال مسيرته المهنية

لاحظ تايلور ان العمال يهدرون الكثير من الوقت في حركات لا حاجة لها مما يؤدي الى اهدار الوقت و بالتالي ضعف الإنتاج . كما يرى ان المسؤولين لا يعرفون بالضبط معدل انتاج مرؤوسيههم و العامل لا يعرف بدقة المطلوب منه كما و كيف .

هذه الأسباب دفعت تايلور الى دراسة ذلك دراسة علمية لأداء الاعمال حركة حركة بتطبيق المنهج العلمي ، و استغرقت أبحاثه سنوات عدة هدفت الى تخفيض الوقت و

¹ طاهر محمود الكلالده، مرجع سابق ، ص 189، 190.

الجهد و التكاليف مقابل أداء جيد مركزا على أساليب العمل و ادواته من خلال دراسة الزمن و الحركة اثناء أداء العمل لأنه كان الهدف الرئيسي للإدارة تحقيق اقصى منفعة لها و يقابلها اقصى منفعة للعمال .

و يرى بان الإدارة العلمية هي المعرفة الصحيحة لما يراد من العاملين اداؤهم و التأكد من انهم يعملون بأحسن الطرق و اقلها تكلفة و توصل من خلال دراسته الى تأليف كتاب بعنوان " مبادئ الإدارة العلمية " الذي احدث ضجة كبيرة و من اهم هذه المبادئ ما يلي :تقسيم العمل و التخصص: يلح عليه تايلور وفقا لطبيعة الاعمال فالإدارة تخطط و توجه و العمال المنفذين . و يرى يان تقسيم العمل يسهل من عملية التدريب و يزيد في الخبرة و المهارة مما يؤدي الى كفاءة الإنتاج

كما و نوعا .¹

- قياس العمل و ووصفه : قام تايلور بدراسة الحركة و الزمن للأعمال و ذلك بهدف تجنب الحركات غير المفيدة من اجل عدم اهدار الوقت و بالتالي يتم تحديد حركات الأداء بالتفصيل للعمال مما يؤدي الى زيادة الإنتاج في اقل وقت ممكن
- التحفيز : ركز تايلور على التحفيز المادي و هو الاجر اذا اعتمد نظام الاجر بالقطعة فالذي ينتج اكثر يأخذ اجرا اكبر و اعتبر الاجر كحافز مادي المحفز الوحيد للعمال .
- استعمال المنهج العلمي : في اختيار العمال و تدريبهم وفي كل جوانب الإدارة و قد تم الاستفادة من هذه النظرية انها إشارة الى استعمال المنهج العلمي في الإدارة و الى التخصص و تقسيم العمل و هذا امر إيجابي في الإدارة , و الى التخصص و تقسيم العمل و هذا امر إيجابي في الإدارة كما أشار الى التحفيز المادي و هو العنصر المهم في الإدارة من اجل الرفع في الإنتاج .

¹مريم ارفيس : الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة , دراسة ميدانية , جامعة بسكرة , الجزائر , ص 491

2 - :- نظرية التقسيم الإداري " لهنري فايول " (1841-1925) : وهو فرنسي الجنسية من عائلة بوجوازية , قدم تفسيراً جيداً لظاهرة التنظيم اعتمد فيه على مبادئ تفرض الرشد و العقلانية في العلاقات التنظيمية , و تمت الاستفادة من خلال ما يلي:

- 2-1:- مبادئ الإدارة: تتمثل في :

- وحدة الامر
- وحدة التوجيه
- التدرج و الترتيب
- النظام
- مكافأة الافراد
- الخضوع
- المساواة
- السلطة و المسؤولية
- الاستقرار في العمل
- الانضباط -تقسيم العمال
- المبادرة و الابتكار
- روح التعاون¹

¹ منير نب احمد بن دريدي , استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب -الحوافز , دار الابتكار , عمان , 2013,ص 62

2-2:- وظائف الإدارة : لخص فايول وظائف الإدارة في خمسة عناصر هي :

-التخطيط ,التنظيم ,التوجيه ,التنسيق ,الرقابة .

-- التخطيط : أي رسم طريق العمل القريبة و البعيدة المدى من خلال القرارات المتخذة من اجل بلوغ أهداف المنظمة انطلاقا من الموارد المتاحة .

-- التنظيم أي تحديد و تصنيف و ترتيب الأنشطة و المهام داخل المنظمة بما يخدم اهداف المنظمة .

-- التوجيه : وهو الاتصال بالعاملين و ارشادهم نحو اهداف المنظمة .

-- التنسيق : هو الربط و التوفيق بين المهام للعاملين بما يخدم اهداف المنظمة .

-- المراقبة : أي متابعة أداء العاملين من فترة لأخرى و مقارنة أدائهم بالوجه المطلوب من اجل تدارك النقص و تقويم الأخطاء .

جاءت هذه النظرية بالعبء من الأفكار القيمة في الإدارة تمثلت في وظائف الإدارة و المبادئ الأربعة عشر و الـ 15 الصفات المطلوبة في العاملين

3- نظرية البيروقراطية " لماكس فييبر " (1864-1920) : وهو اكبر رواد علم الاجتماع , و كان اهتمامه بالتنظيمات كبيرة الحجم باعتبارها وحدات اجتماعية مع انه لم يعد نفسه لهذا التخصص , من اسرة بروتستانتية بوجوازية بدا بدراسة الاقتصاد فالتقى بأفكار آدم سميث و ماركس و عمل أستاذ السياسة و الاقتصاد ,

و البيروقراطية كلمة مركبة من شقين مكتب و قوة و بمجموعها تعنى قوة المكتب او سلطة المكتب هذا من الناحية اللغوية , اما من الناحية الاصطلاحية فتعني التنظيم الإداري الضخم الذي يتسم بتقسيم الاعمال و بشكل هرمي لتحقيق الكفاية الإدارية لإنجاز اهداف التنظيم .

فالبيروقراطية لديه تهد العمود الفقري لأي تنظيم اجتماعي و جاءت تنظيم اجتماعي و جاءت ردا على الذاتية و المصالح و المصالح الشخصية , و هي تحدد التسلسل الهرمي الاداري و نظام الحقوق و الواجبات و مبدا تقسيم العمل و الية العمل لكل عناصر التنظيم , و تتميز العلاقات فيها بالرسمية بعيدة عن العلاقات الشخصية و يعتمد نظام الترقيات و الكفاءة على الاقدمية و الكفاءة و هذا كله من خلال نظام معقد من اللوائح و النظم و السلطة و الاشراف فكل فرد في المنظمة له مركزه المناسب , و يعتقد فيبير ان تطبيق البيروقراطية يؤدي الى رفع مستويات الأداء في التنظيمات¹

مما يجعله يطلق عليها النموذج المثالي و قسم السلطة في التنظيمات الى ثلاثة اقسام هي : السلطة البطولية او الكاريزماتية , السلطة التقليدية , السلطة القانونية الرشيدة ,

4- نظرية العلاقات الإنسانية " لالتون مايو " (1880-1949) : أدى النقد الموجه الى مدارس النظرية التقليدية الى ظهور اتجاهات جديد في أواخر العشرينات من القرن العشرين يهتم بالعلاقات الإنسانية و افترضت النظرية ان المنظمات كائنات اجتماعية و العاملين داخلها يسعون الى التعاون و العيش في علاقات ودية , و اهم مبادئ هذه النظرية :

- المنظمات كائنات اجتماعية :
- يشعر الناس بالسعادة و الأهمية من خلال علاقات ودية و طيبة مع الاخرين مما يؤدي الى كفاءة الأداء
- التخصص و تقسيم العمل المفرطين يؤديان الى الروتينية مما يقضي الى السأم والملل
- علاقات التعاون و الود الاجتماعي اهم من الرقابة و الحوافز المادية

¹ مريم ارفيس , مرجع سابق , ص494

و جوانب الاستفادة من هذه النظرية انها وجهت انظار الإداريين الى الجانب الإنساني للعمال و ضرورة الاخذ بعين الاعتبار الظروف النفسية و الاجتماعية لهم و كذلك ركزت على أهمية التحفيز المعنوي و التنظيم الغير الرسمي في المنظمة , هذه الأفكار كانت غائبة تماما قبلها و التي من شأنها رفع الأداء الوظيفي و زيادة الإنتاجية

خلاصة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل تعريف الأداء و عناصره و انواعه و الطرق الأساسية لتقييمه و الأهداف و الأهمية من تقييمه , حيث تبين لنا ان للأداء أهمية بالغة في تسيير أي مؤسسة لكونه الوسيلة الأساسية لبلوغ التفوق و التميز , و تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة .

لذا لا بد من متابعة الأداء من خلال تقييم أداء العاملين لما له من أهمية كبيرة في مجالات العمل في مختلف المؤسسات سواء كانت صناعية او خدماتية او حكومية , لان نتائجه تنعكس على مستويات أداء الافراد و كفاءتهم فتساعد على معرفة حقيقة الأداء بإيجابياته و سلبياته ,و هذه المعرفة تمثل الأساس الذي يقوم عليه تطوير أداء العاملين .و ذلك بتبني نتائجه لإعداد ووضع برامج حوافز مناسبة مرنة و تصحيحها كلما استدعت الحاجة .

الباب الثاني:

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع :

الإجراءات المنهجية

للدراصة

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1- المنهج المعتمد

2- أدوات جمع البيانات

3- مجالات الدراسة

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد :

بعدما تم استعراض الاطار العام للدراسة و الاطار النظري و التطرق لمختلف المفاهيم حول الحوافز و علاقتها بأداء العاملين , سنحاول اسقاط ما تم تناوله من خلال اجراء دراسة ميدانية بمؤسسة OXXO لصناعة الأبواب و النوافذ الزجاجية لبرج بوعريريج - الجزائر - . حيث يتناول هذا الفصل وصفا مفصلا للإجراءات المنهجية المتبعة في انجاز هذا البحث بدءا من المنهج المعتمد ثم الأداة التي تم الاعتماد عليها في الدراسة وصولا الى عينة الدراسة و مجال الدراسة .

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

1- المنهج المعتمد :

يعرف "عبد الرحمان بدوي" . المنهج على انه الطريق الذي يحتوي على مجموعة منظمة من القواعد التي يتبعها الباحث للوصول الى المعرفة¹.
و على ضوء طبيعة الدراسة و مختلف الأهداف التي تسعى الى تحقيقها و انطلاقا من موضوع دراستنا حول دور الحوافز في تحسين أداء العاملين , فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي و الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع كما انه يتلاءم و طبيعة المشكلة المدروسة و متابعتها ميدانيا و عليه يمكن تعريف هذا المنهج على انه :

هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة و تصويرها كميًا و كفيًا عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة و تصنيفها و تحليلها و اخضاعها للدراسة².
و الهدف من هذا المنهج هو وصف و تحليل الظاهرة وصفا دقيقا حتى يتم تحليل و تشخيص الظاهرة استنادا لما هو موجود في الواقع و كذا جمع المعلومات الحقيقية و المفصلة للظاهرة المدروسة³.

2- أدوات الدراسة:

¹ عبد الرحمان بدوي , منهاج البحث العلمي , ط3 , وكالة المطبوعات الجامعية , الكويت , 1977م , ص3
² صلاح الدين شروخ , منهجية البحث العلمي , دار العلوم , عنابة , الجزائر , 2003م , ص147
³ رحيم يونس كرو العزاوي , مقدمة في منهج البحث العلمي , دار دجلة , 2008م , ص97

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

تعتبر أدوات جمع البيانات الوسيلة الأساسية للحصول الى الحقائق التي يسعى الباحث للوصول اليها فهي مجموعة من الوسائل و الأدوات الفنية التي تستخدم في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة و نظرا لموضوع دراستنا المتعلق بالحوافز و دورها في تحسين أداء العاملين كان لزاما علينا استخدام الاستمارة لضمان المصدقية و السعة ,

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

وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تعد بقصد الحصول على المعلومات و اراء المبحوثين حول ظاهرة او موقف معين,¹

و من اجل الحصول على نتائج الدراسة التطبيقية تم تصميم الاستمارة اعتمادا على الفرضيات الجزئية, حيث شملت دراستنا على متغيرين هما :

■ المتغير المستقل : و يمثل الحوافز .

■ المتغير التابع : و يتمثل في أداء العاملين ,

و قد شملت الاستمارة على 27 سؤالا و نظمت كما يأتي :

• المحور الأول : و يتضمن البيانات الشخصية للمبحوثين و التي تشمل : السن ,

الجنس , الحالة العائلية , المستوى التعليمي و الخبرة المهنية .

¹رجعي مصطفى عليان , عثمان محمد ,منهاج أساليب البحث العلمي , دار صفاء , 2010 م , ص82

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

- المحور الثاني : و يتضمن البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى: تؤثر الحوافز المادية على تحسين أداء العاملين في مؤسسة OXXO لصناعة الأبواب و النوافذ الزجاجية و يشتمل هذا المحور على 8 أسئلة.
- المحور الثالث : يتضمن البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية : تؤثر الحوافز المعنوية على تحسين أداء العاملين في مؤسسة OXXO لصناعة الأبواب و النوافذ الزجاجية , و يشتمل هذا المحور على 8 أسئلة ..
- المحور الرابع : و يتضمن الأداء , يشمل هذا المحور 7 أسئلة .

3 - مجالات الدراسة :

ان تحديد مجالات الدراسة يعد من اهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية و قد اتفق الباحثون و المختصون في مناهج البحث العلمي على ان لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية هي :

3-1 :المجال الجغرافي : و يقصد به مكان اجراء الدراسة , و قد تمت هاته الدراسة في مؤسسة OXXO لصناعة الأبواب و النوافذ الزجاجية بولاية برج بوعريريج عين تاغروت بمحاذاة الطريق السيار شرق غرب ,عين تاغروت , و هي علامة تجارية موجودة منذ عام 1923 و هي شركة تابعة لمجموعة سوفيتال ,تم انشاؤها من خلال الاستحواذ على OXXOفرنسا في عام 2013 , و هي متخصصة في توريد حلول

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

نجارة خارجية و اغلاق مع أداء حراري و صوتي و ختم عالي , في التوريد و التركيب , لدى OXXO موقعان للإنتاج : موقع صناعي في فرنسا , بطاقة إنتاجية في السنة يقدر ب 220 الف نجارة , و مؤسسة صناعية في الجزائر يريج بوعريريج و التي تتربع على 31 هكتار .

الهاتف : +21335381270

الموقع الالكتروني : <http://www.OXXO.dz>

2-3 : المجال البشري : و يقصد به العدد الإجمالي من المفردات التي تمت الدراسة عليها حيث قدرت عدد مفردات البحث ب 800 عامل .

- عينة الدراسة :

بما ان الدراسة تتناول تأثير الحوافز على أداء العاملين كان لزاما علينا ادخال كل مفردات مجتمع البحث في سحب العينة , حيث اقتضت الدراسة الميدانية اختيار العينة الصدفية و كان حجم العينة بنسبة 20% أي ما يقارب 160 عامل , و عند توزيع الاستمارة قمنا باسترجاع 113 استمارة فقط .وقدم حساب العين وفقا الى الطريقة

التالية

$$\text{العينة} = \frac{\text{حجم المجتمع} * 20\%}{100} = \frac{20 * 800}{100} = 160 \text{ مفردة}$$

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

3-3: المجال الزمني : و يقصد به الزمن او الوقت الذي استغرق فيه اجراء هاته

الدراسة في مؤسسة OXXO لصناعة الأبواب و النوافذ الزجاجية و قد تم انجاز

الدراسة وفق المراحل التالية :

- شهر جانفي 2022 تم اختيار موضوع الدراسة ثم بدانا بجمع المادة العلمية
- شهر فيفري 2022 تم اختيار المؤسسة التي نريد القيام بالجانب التطبيقي فيها
- يوم 20 افريل تم توزيع الاستمارات على افراد عينة البحث و قدر عددهم 160 عامل .
- في 23 افريل تم استعادة 113 استمارة من اصل 160 الموزعة على افراد العين للبدء في عملية التفريغ .
- و تم تسليم الدراسة يوم 12 جوان 2022

الفصل الخامس :

عرض و تحليل

نتائج الدراسة

الميدانية

الفصل الخامس : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

1- عرض و تحليل البيانات الشخصية .

2- عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى

3- عرض و تحليل نتائج الفرضية الثانية

الاستنتاج العام

الاقتراحات و التوصيات .

الفصل الخامس : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

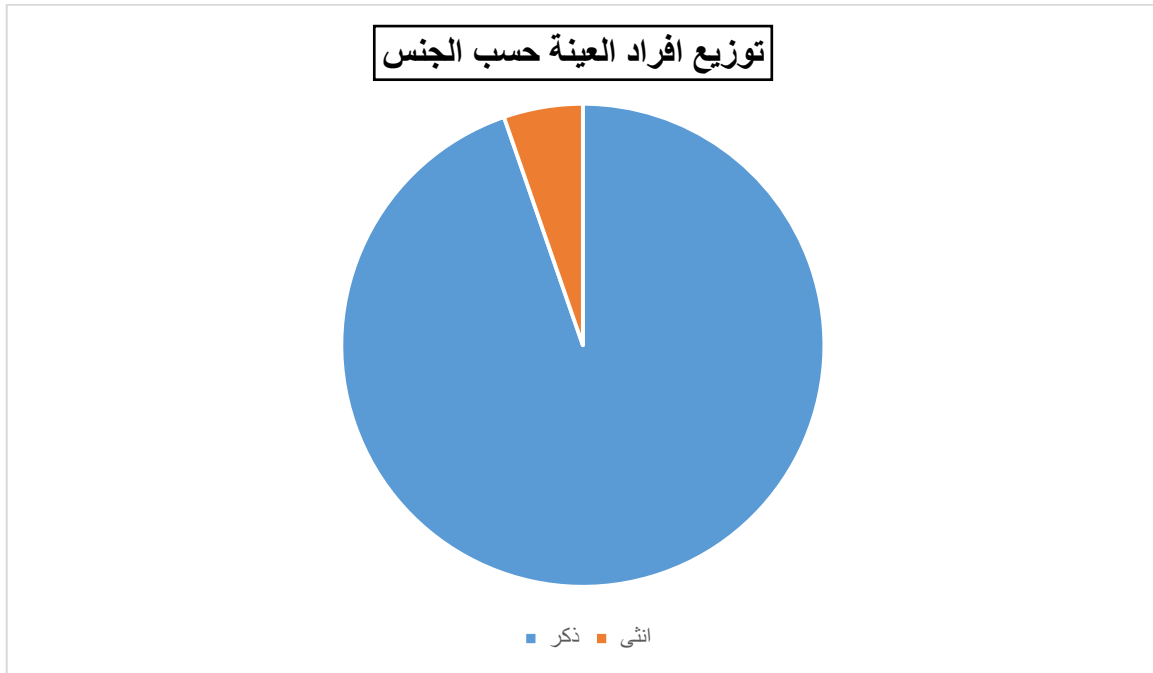
أولاً : عرض و تحليل البيانات :

1- عرض و تحليل البيانات الشخصية:

الجدول رقم -1- يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس .

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%94,7	107	ذكر
%5,3	06	انثى
%100	113	المجموع

من خلال الجدول رقم -1- الخاص بتوزيع عينة البحث حول الجنس نشاهد ان نسبة 94,7% هم ذكور و نسبة 5,3% هم اناث و منه يتبين ان نسبة الذكور هي الأعلى و هذا راجع لطبيعة العمل و نشاط المؤسسة , و احتياج المؤسسة للذكور اعلى من الاناث , التي يقتصر عملهم في وظائف معدودة .

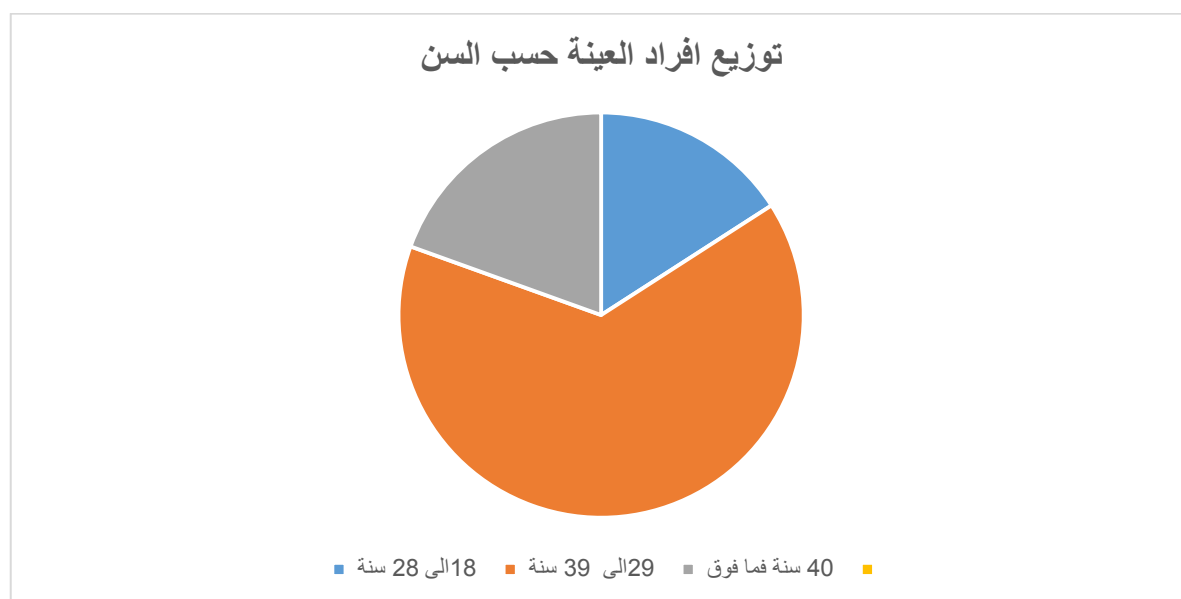


الفصل الخامس : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم -2- يوضح توزيع افراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 18 الى 28 سنة	18	15,9%
من 29 الى 39 سنة	73	64,6%
من 40 سنة فما فوق	22	19,5%
المجموع	113	100%

من خلال الجدول رقم -2- الخاص بتوزيع الفئات العمرية نلاحظ ان الفئة لعينة البحث نلاحظ ان الفئة من 29 ال 39 سنة تمثل اعلى نسبة 64,6% ثم تليها الفئة العمرية من 40 سنة فما فوق و التي تمثل نسبة 19,5% ثم تليها الفئة العمرية من 18 ال 28 سنة بنسبة 15,9% و منه نلاحظ ان نسبة الشباب الأكثر نضجا هي اكبر نسبة عمال في المؤسسة و الأكثر اعتمادا عليها للخفة و القدرة البدنية و الوعي و الرشاد لتطوير أداء المؤسسة .

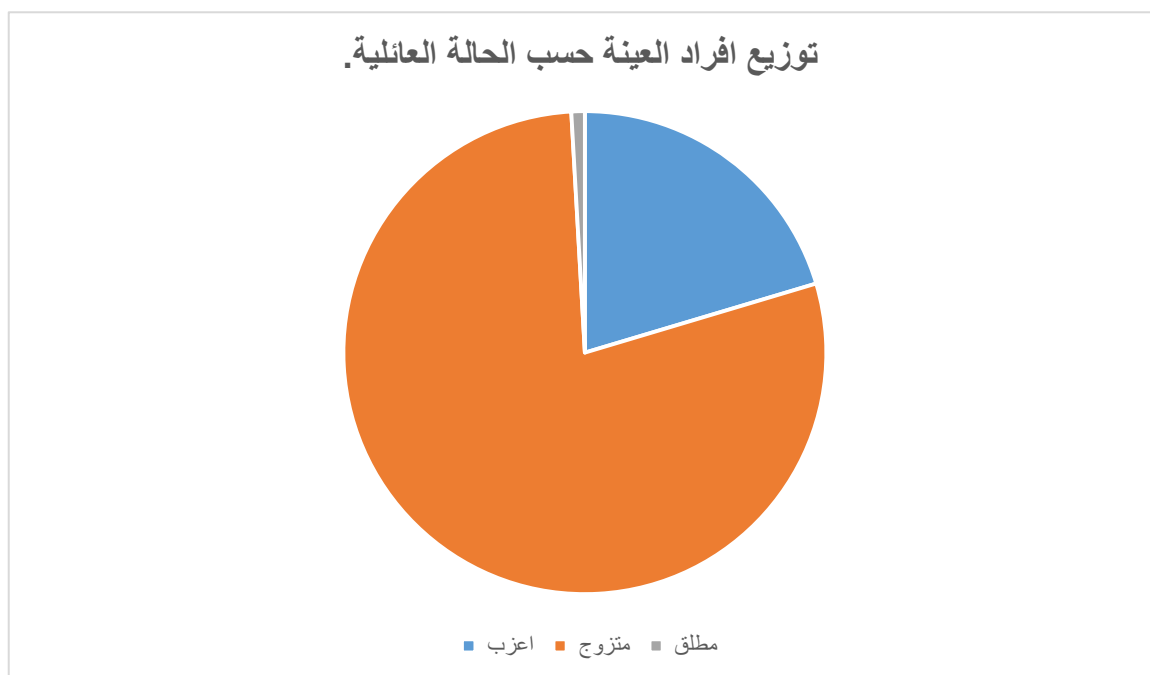


الفصل الخامس : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم 3- يوضح توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلية.

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
اعزب	23	20,4%
متزوج	89	78,8%
مطلق	01	0,9%
المجموع	113	100%

يوضح الجدول رقم 3- الحالة العائلية لأفراد عينة البحث فنلاحظ ان نسبة 78,8% تمثل نسبة المتزوجون و هي اعلى نسبة مسجلة و تليها نسبة العزاب 20,4% ثم نسبة المطلقين بنسبة 0,9% و منه نستخلص ان افراد عينة البحث اغلبهم متزوجون و هم الاقدر من غيرهم على تحمل المسؤولية و احرصهم على أداء المهام المكلفون بها لكسب لقمة العيش عائلاتهم



الفصل الخامس : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

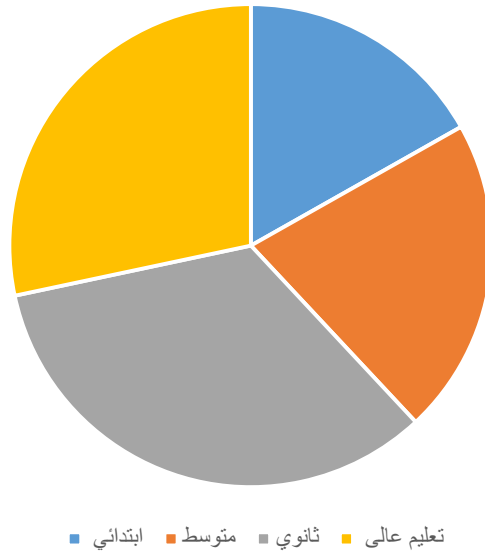
الجدول رقم -4- يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	19	16,8%
متوسط	24	21,2%
ثانوي	38	33,6%
تعليم عالي	32	28,3%
المجموع	113	100%

من خلال الجدول رقم -4- الذي يوضح توزيع افراد العين حسب المستوى التعليمي نلاحظ ان هناك اختلافات بين مستويات تعليم العمال فنجد ان نسبة 33,6 % التي تمثل اعلى نسبة و هم العمال ذو المستوى الثانوي تليها نسبة 28,3 % و التي تمثل ذوي المستوى العالي ثم نسبة 21,2 % و التي تمثل نسبة العمال ذوي المستوى التعليم المتوسط تليها نسبة 16,8 % و التي تمثل مستوى ابتدائي للعمال في المؤسسة و منه نستخلص ان المؤسسة تهتم بالعمال ذوو المستوى الثانوي و الاعتماد عليهم لتحقيق أهدافها

الفصل الخامس : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

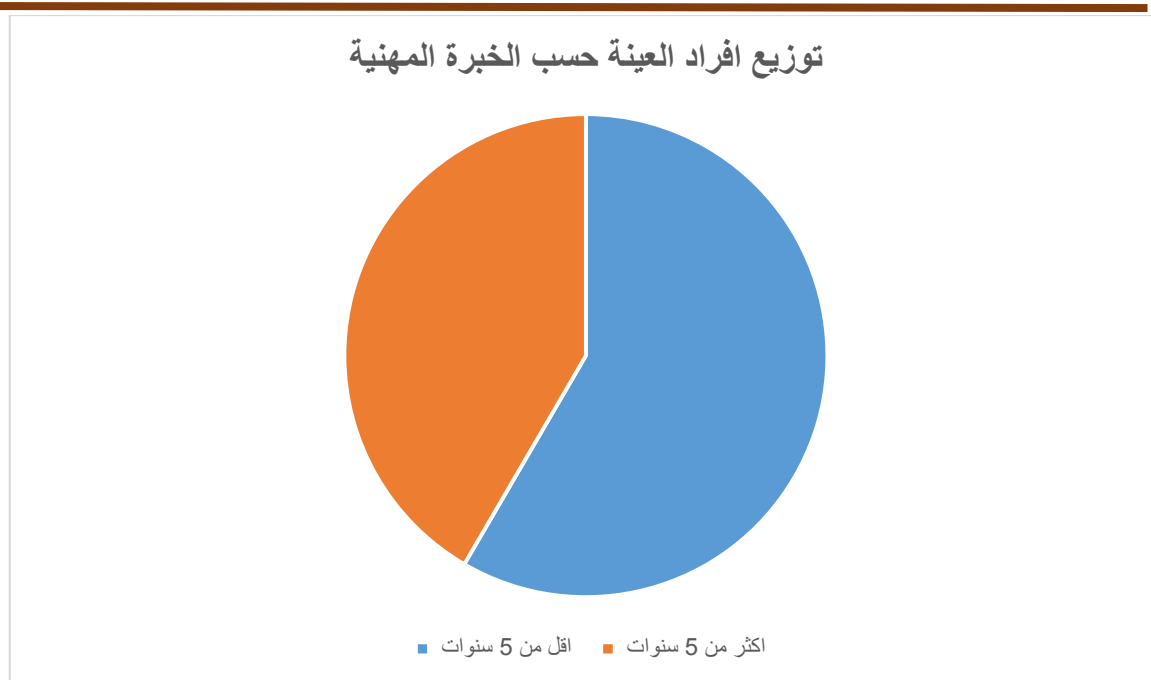


الجدول رقم -5- يوضح توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	66	58,4%
اكثر من 5 سنوات	47	41,6%
المجموع	113	100%

يوضح الجدول رقم -5- توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية فنلاحظ ان الفئة اقل من 5 سنوات تمثل اكبر نسبة و تقدر ب 58,4% لتليها الفئة اكبر من 5 سنوات و تمثل نسبة 41,6% كأقل فئة و هذا راجع لحدائة المؤسسة التي لا يتجاوز عمرها العشر سنوات

الفصل الخامس : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية



2- عرض تحليل نتائج الفرضية الأولى :

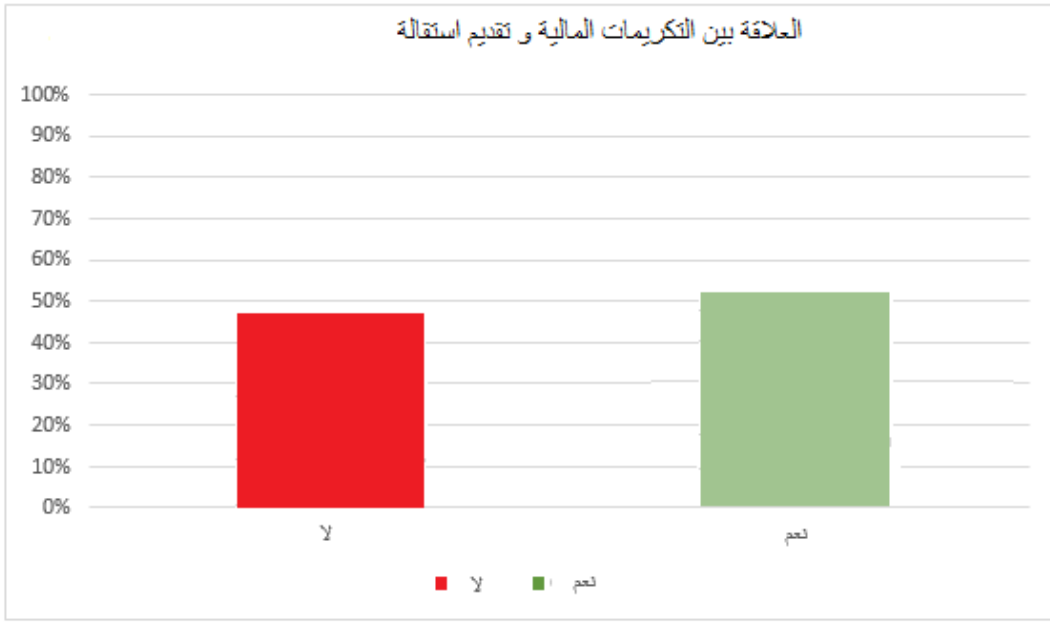
الجدول -6- العلاقة بين التكريمات المالية و تقديم استقالة

المجموع	تقديم استقالة		تقديم التكريمات المالية للعمال في الأعياد
	لا	نعم	
85 %100	45 %52,9	40 %47,1	نعم
28 %100	8 %28,6	20 %71,4	لا
113 %100	53 %46,9	60 % 53,1	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم - 6- ان نسبة 53,1 من المبحوثين ينوون تقديم استقالتهم يؤيد ذلك الذين لم يتحصلوا على تكريمات مالية في الأعياد و المناسبات بنسبة

الفصل الخامس : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

71,4 يليهم الدين تحصلوا على هاته التكريمات بنسبة 47,1. اما الذين لا ينوون تقديم استقالتهم يقدرون ب 46,9 ,يؤيدهم الذين تحصلوا على هاته التكريمات بنسبة 52,9 و يليهم الذين لم يستفيدوا من هاته التكريمات بنسبة 28,6 . و للتدقيق حسبنا كا 2 الذي يساوى 5,023 بمستوى دلالة 0,025 يتم الحكم عند مستوى معنوية 0,05 يوجد علاقة بين التكريمات و تقديم الاستقالة و عليه فان التكريمات المالية تدفع العمال الى عدم الاستقالة



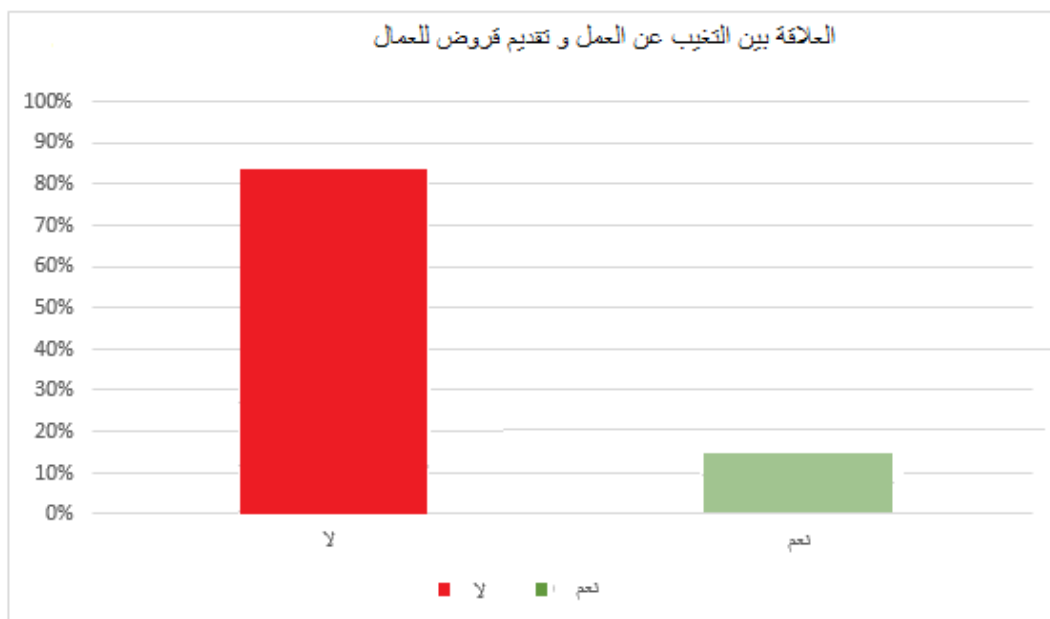
الفصل الخامس : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

الجدول -7- العلاقة بين التغيب عن العمل و تقديم قروض للعمال

المجموع	لا	نعم	التغيب عن العمل
			تقديم قروض للعمال
13 %100	10 %28,3	3 %23,1	نعم
100 %100	85 %40,0	15 %15,0	لا
113 %100	95 %84,4	18 % 15,9	المجموع

نجد من خلال الجدول - 7 - ان نسبة 84,1% من المبحوثين لا يتغيبون عن العمل يؤيدون ذلك الذين تحصلوا على قروض مالية بنسبة 85% ليلهم الذين تحصلوا على هاته القروض بنسبة 76,9% اما الذين يتغيبون عن العمل فيقدرون بنسبة 15,9% يؤيد ذلك الذين لم يستفيدوا من هاته القروض بنسبة 15% . و للتدقيق في الامر حسبنا كما الذي يساوي 0,566 بمستوى دلالة 0,454 و تم الحكم على عدم وجود علاقة بين التغيب عن العمل و الاستفادة من القروض المالية عند الحاجة عند مستوى معنوية 0,05 و عليه فان القروض المالية لا تؤثر على العمال من حيث تغيبهم عن العمل

الفصل الخامس : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية



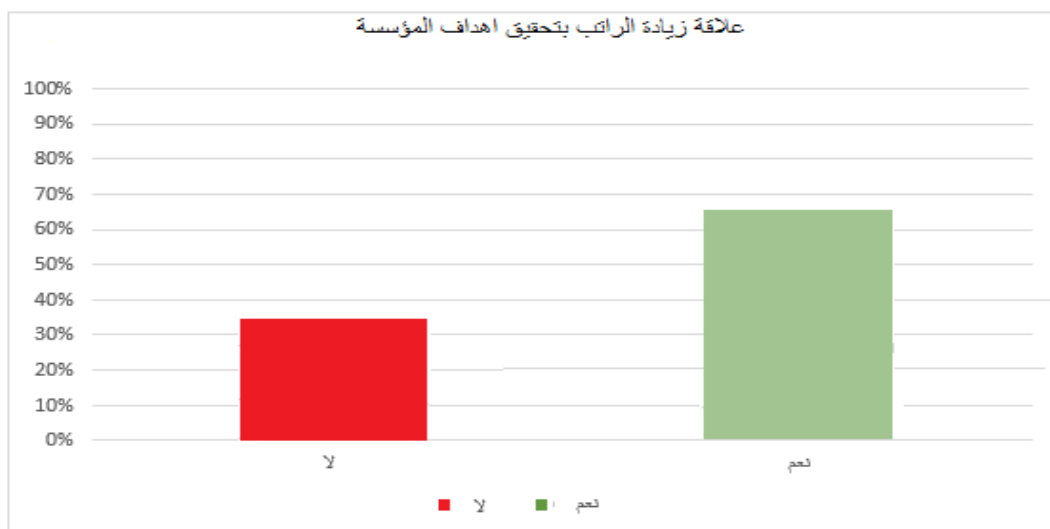
الجدول - 8 - علاقة زيادة الراتب بتحقيق اهداف المؤسسة

المجموع	لا	نعم	السعي لتحقيق اهداف المؤسسة الزيادة في الراتب
65 %100	20 %30,8	45 %69,2	نعم
48 %100	19 %39,6	29 %60,4	لا
113 %100	39 %34,5	74 % 65,5	المجموع

نجد من خلال الجدول - 8 - ان نسبة 65,5 من المبحوثين يسعون الى تحقيق اهداف المؤسسة يؤيدون ذلك الذين استفادوا من الزيادة في رواتبهم بنسبة 69,2 يليهم الذين لم يستفيدوا من هاته الزيادة بنسبة 60,4 اما الذين لا يسعون لتحقيق اهداف المؤسسة يقدرون بنسبة 34,5 يؤيدهم الذين لم يحصلوا على الزيادة في رواتبهم بنسبة 30,8 و

الفصل الخامس : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

لتدقيق في الامر قمنا بحساب كا 2 حيث وجدنا انه يساوي 0,0949 عند مستوى دلالة 0,333 و عليه فان الزيادة في رواتب العمال يدفع بهم الى تحقيق اهداف المؤسسة



الجدول -9- العلاقة بين التأخر في الحضور للعمل و الحصول على منحة النقل

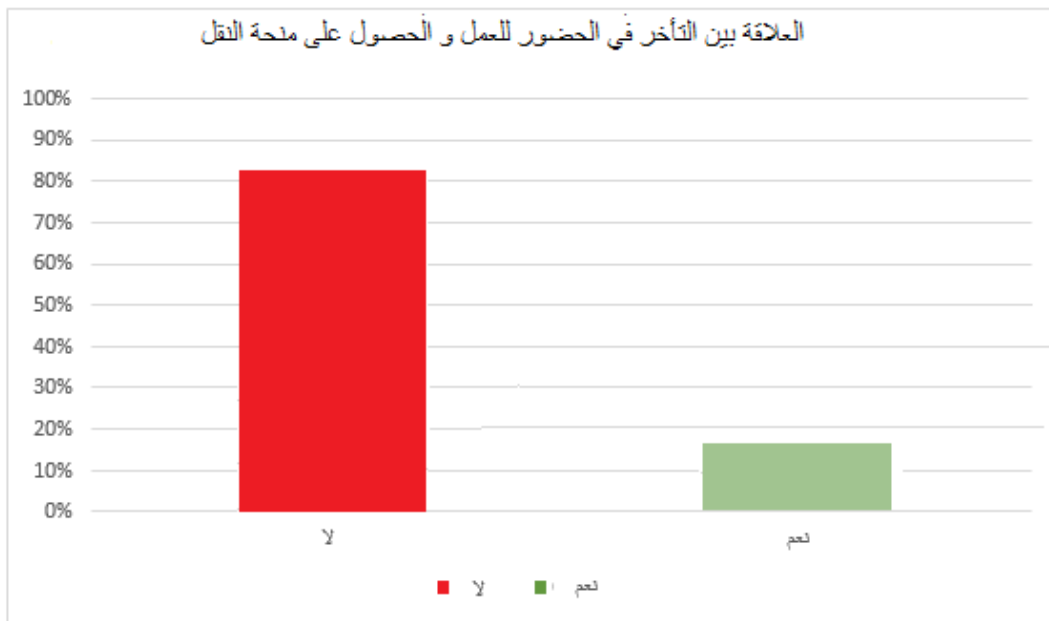
المجموع	لا	نعم	التأخر في الحضور الى العمل
			منحة النقل
24	14	10	نعم
%100	%58,3	%41,7	
89	79	10	لا
%100	%88,8	%11,2	
113	95	20	المجموع
%100	%82,3	% 17,7	

نلاحظ من خلال الجدول -9- ان نسبة - من المبحوثين لا يتأخرون عن العمل يؤيد ذلك الذين لم تتوفر لهم المؤسسة منحة للنقل بنسبة 88,8 يليهم الذين استفادوا من

الفصل الخامس : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

هاته المنحة بنسبة 58,3 . اما الذين يتأخرون عن العمل يقدرون ب 17,7 يؤيدهم الذين تحصلوا على منحة النقل بنسبة 41,7 يليهم الذين لم يحصلوا على هاته المنحة بنسبة 11,2.

وللتدقيق قمنا بحساب كا 2 حيث وجدنا انه يساوي 12,014 عند مستوى الدلالة 0,001 بعبارة أخرى لا توجد علاقة بين توفير المؤسسة منحة خاصة بالنقل والتأخر عن العمل و هذا راجع الى سياسة المؤسسة في معاقبة المتأخرين .



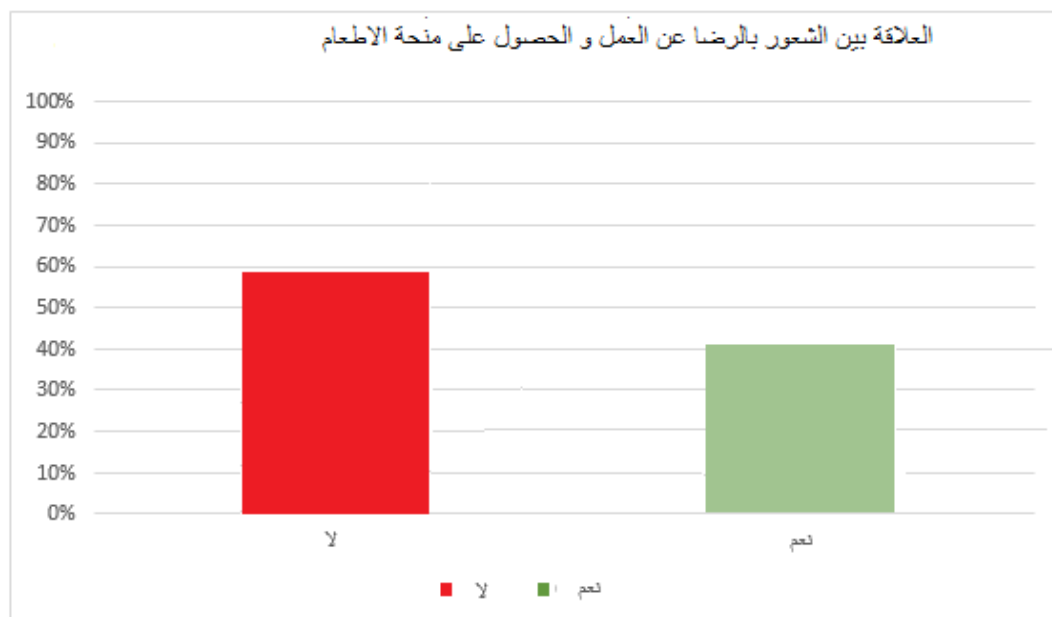
الفصل الخامس : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

جدول -10- العلاقة بين الشعور بالرضا عن العمل و الحصول على منحة الاطعام

المجموع	لا	نعم	الشعور بالرضا عن العمل
			منحة الاطعام
82 %100	51 %28,3	31 %37,0	نعم
31 %100	15 %40,0	16 %51,6	لا
113 %100	66 %59,3	47 % 40,7	المجموع

من خلال الجدول-10- نجد ان نسبة 59,3% من المبحوثين لا يشعرون بالرضا عن العمل في المؤسسة يؤيد ذلك الذين تحصلوا على منحة الاطعام بنسبة 63% ثم يليهم الذين لا يحصلون على هاته المنحة بنسبة 48,4% اما الذين يشعرون بالرضا عن العمل بالمؤسسة تقدر نسبتهم ب 40,7% يؤيدهم الذين لم يحصلوا على هاته المنحة بنسبة 51,6% يليهم الذين تحصلوا على عليها بنسبة 37% . و للتدقيق في الامر قمنا بحساب كا 2 الذي يساوي 2,666 عند مستوى دلالة 0,264 و عليه يمكن الحكم على عدم دلالة العلاقة بين المتغيرين عند مستوى المعنوية 0,05 و فلا توجد علاقة و بهذا فان حافظ منحة الاطعام لا يدفع العمال بالمؤسسة الى الشعور بالرضا عن عملهم .

الفصل الخامس : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية



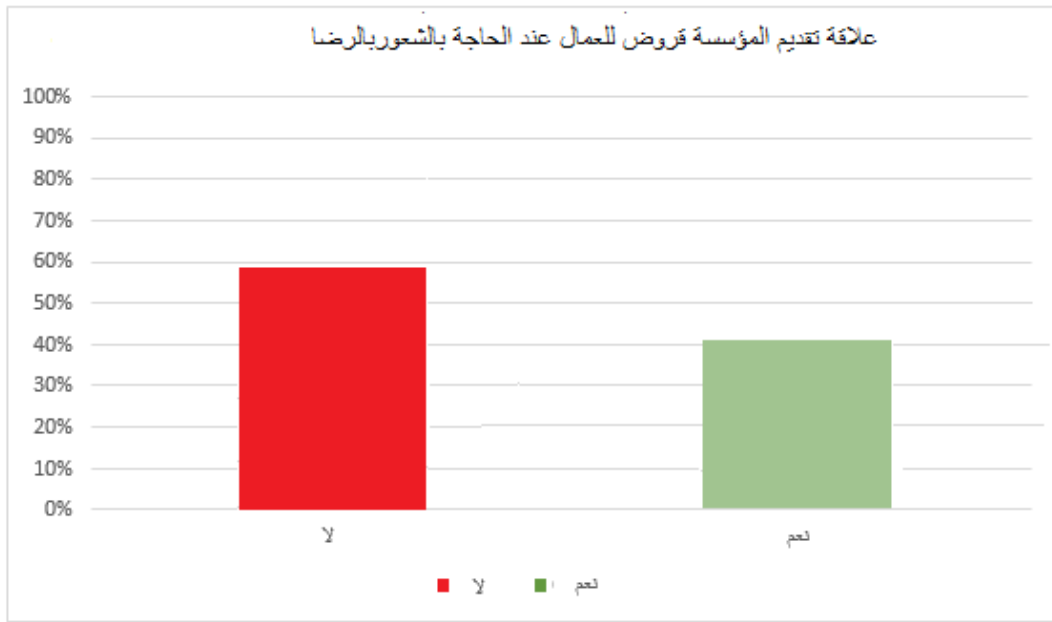
جدول -11- علاقة تقديم المؤسسة قروض للعمال عند الحاجة بالشعور بالرضا

المجموع	الشعور بالرضا عن العمل		الحصول على قروض عند الحاجة
	لا	نعم	
13	7	6	نعم
%100	%53,8	%46,2	
100	60	40	لا
%100	%60,0	%40,0	
113	67	46	المجموع
%100	%59,3	% 40,7	

نجد من خلال الجدول-11- ان نسبة 59,3% من المبحوثين فير راضين عن العمل بالمؤسسة يؤيد ذلك الذين لم يحصلوا على قروض عند الحاجة بنسبة 60% يليهم الذين تحصلوا على هاته القروض بنسبة 53,8% . اما الذين هم راضون عن العمل

الفصل الخامس : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

يقدر ب 40,7% يؤيدهم الذين حصلوا على هاته القروض بنسبة 46,2% يليهم الذين لم يتحصلوا على هاته القروض بنسبة 40% و للتدقيق اكثر حسبنا كا 2 التي تساوي 0,181 عند مستوى دلالة 0,671 ليتبين عند مستوى معنوية 0,05 انه لا توجد علاقة بين الحصول على قروض مالية عند الحاجة و الشعور بالرضا عن العمل في المؤسسة , فحافز القروض للعمال لا يؤدي الى اشعار العاملين بالرضا عن عملهم .



الفصل الخامس : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

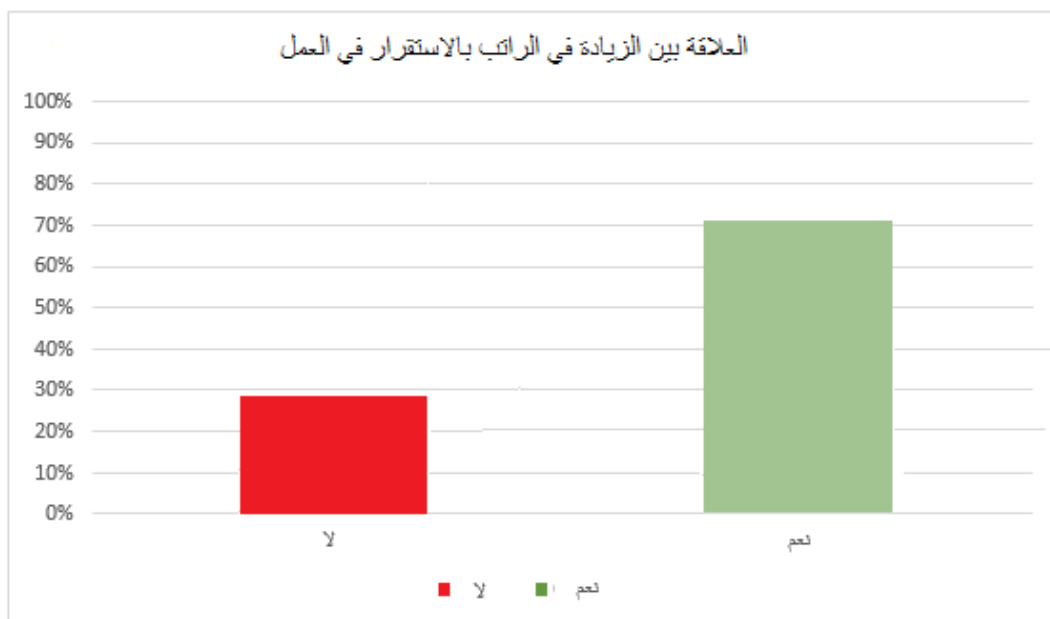
جدول -12- العلاقة بين الزيادة في الراتب بالاستقرار في العمل

المجموع	لا	نعم	الاستقرار في العمل
			الزيادة في الراتب
72	23	49	نعم
%100	%30,8	%69,2	
49	25	16	لا
%100	%64,7	%35,3	
113	48	65	المجموع
%100	%28,3	%71,7	

نلاحظ من خلال الجدول-12- نجد ان نسبة 71,7 من المبحوثين مستقرين في عملهم يؤيد ذلك الذين استفادوا من زيادة لفي الراتب بنسبة 69,2 ثمة يليهم الذين لم يتحصلوا على زيادة في رواتبهم بنسبة 35,3 اما الذين هم مستقرون في عملهم فيقدرون بنسبة 38,3 يؤيدهم الذين لم يزد راتبهم بنسبة 64,7 يليهم الذين تحصلوا على زيادة في الراتب بنسبة 30,8 .

و بهذا يمكن القول ان الزيادة في الراتب من الحوافز التي تدفع العمال الى الاستقرار في العمل

الفصل الخامس : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

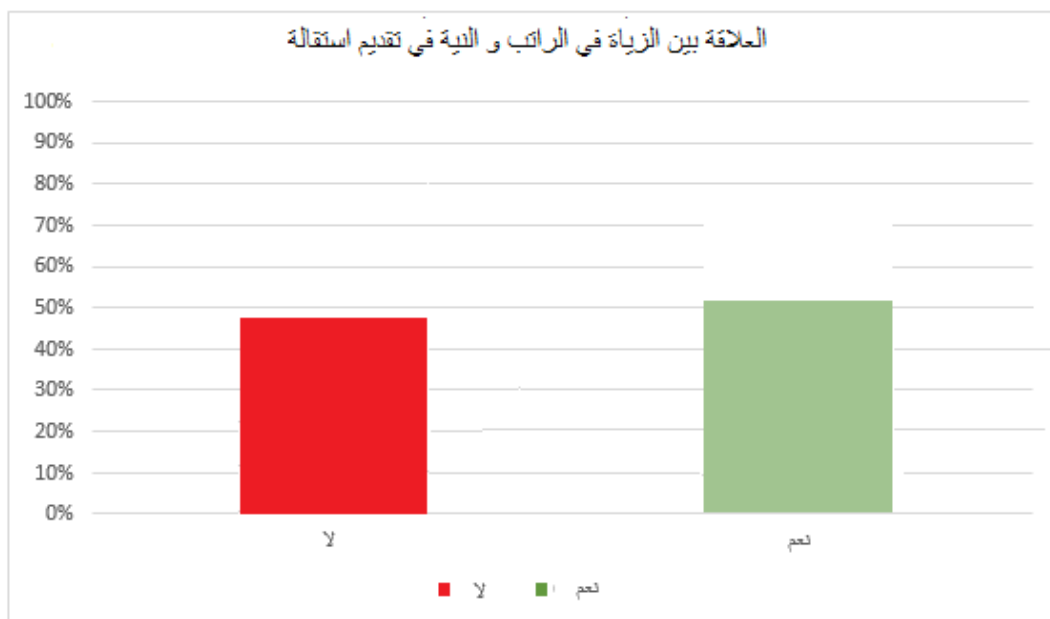


جدول -13- العلاقة بين الزيادة في الراتب و النية في تقديم استقالة

المجموع	تقديم استقالة		الزيادة في الراتب
	لا	نعم	
64 %100	49 %71,4	30 %28,6	نعم
54 %100	16 %51,2	38 %48,8	لا
113 %100	55 %46,9	63 % 53,1	المجموع

نجد من خلال الجدول -13- ان نسبة 53,1 من المبحوثين ينوون تقديم استقالتهم يؤيد ذلك الذين لم يتحصلوا على الزيادة في الراتب بنسبة 48,8 يليهم الذين لم يتحصلوا على هاته الزيادة بنسبة 51,2 اما الذين لا ينوون تقديم استقالتهم يقدرون ب 46,9 يؤيد ذلك الذين لم يتحصلوا على زيادة في رواتبهم يليهم الذين تحصلوا على هاته الزيادة بنسبة 71,4 و عليه يمكن القول ان الزيادة في الراتب لا يدفع العمال

الفصل الخامس : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية



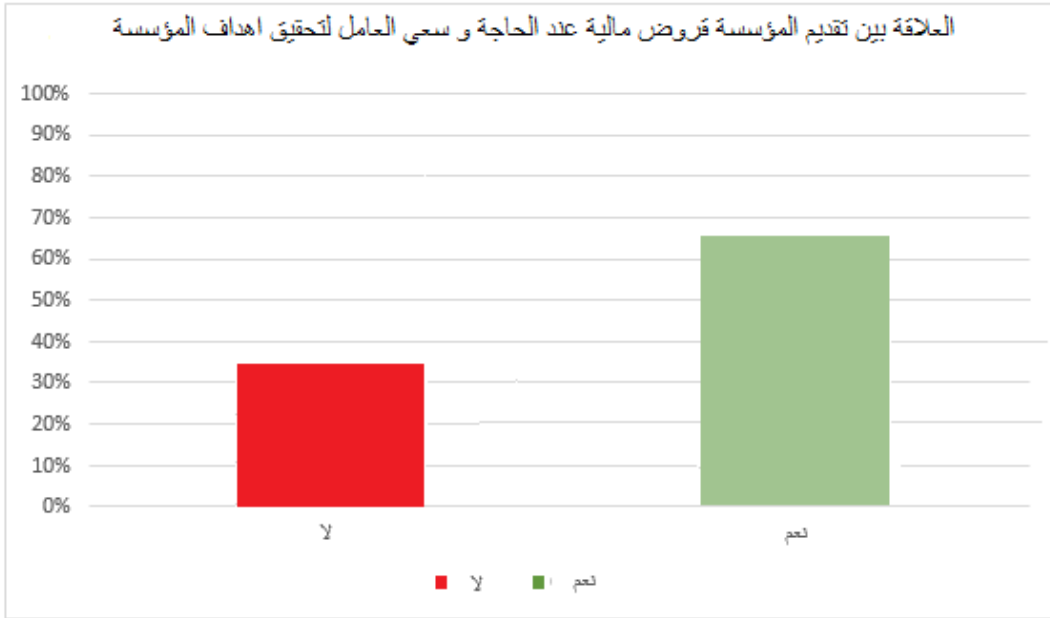
الجدول رقم-14 - العلاقة بين تقديم المؤسسة قروض مالية عند الحاجة و سعي العامل لتحقيق اهداف المؤسسة

المجموع	لا	نعم	تحقيق اهداف المؤسسة
			تقديم المؤسسة قروض مالية عند الحاجة
13	6	7	نعم
%11,5	%5,3	%6,2	
100	33	67	لا
%88,5	%29,2	%59,3	
113	39	74	المجموع
%100	%34,5	%65,5	

يوضح الجدول رقم -14- العلاقة بين تقديم المؤسسة قروض مالية عند الحاجة و سعي العامل لتحقيق اهداف المؤسسة فنلاحظ ان نسبة 65,5 من العمال المبحوثين يسعون لتحقيق اهداف المؤسسة يؤيدهم ذلك الذين لم يتحصلوا على هاته القروض بنسبة 59,3 ثم يليهم العمال الذين اقروا باستفادتهم من هذه القروض بنسبة 6,2 , اما

الفصل الخامس : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

الذين لا يسعون لتحقيق اهداف المؤسسة فيقدرون بنسبة 34,5 يؤيدهم الذين لم يتحصلوا على هاته القروض بنسبة 29,2 يليهم الذين اكدوا حصولهم عليها بنسبة 5,3. و للتدقيق في الامر قمنا بحساب كا 2 الذي يساوي 0,881 بمستوى الدلالة 0,348 و عليه يمكن الحكم على عدم العلاقة بين المتغيرين عند مستوى معنوية 0,05 بعبارة أخرى لا توجد علاقة بين تقديم المؤسسة قروض لعمالها عند الحاجة و تحقيق اهداف المؤسسة و يمكن القول ان حافز تقديم قروض للعمال لا يحفزهم و لا يدفعهم لتحقيق اهداف المؤسسة .



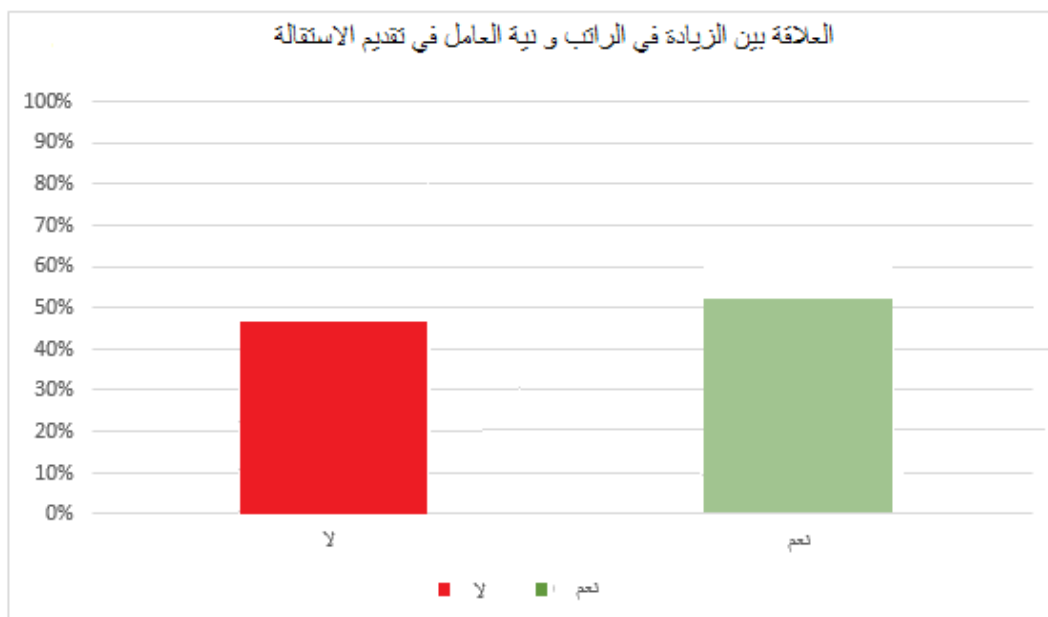
الفصل الخامس : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم -15- العلاقة بين الزيادة في الراتب و نية العامل في تقديم الاستقالة .

المجموع	لا	نعم	تقديم الاستقالة	
			الزيادة في الراتب	
65	35	30	نعم	
%57,5	%31,0	%26,5		
48	18	30	لا	
%42,5	%15,9	%26,5		
113	53	60	المجموع	
%100	%46,9	%53,1		

يوضح الجدول رقم -16- العلاقة بين الزيادة في الرتب و نية العاملين في الاستقالة حيث نلاحظ ان نسبة 53,1 تمثل المبحوثين الذين ينوون تقديم استقالتهم يؤيد الذين تحصلوا على زيادة في راتبهم و الذين لم يتحصلوا على هاته الزيادة قدروا بنسبة 26,5 ما الذين اقرروا انهم ينوون تقديم استقالتهم فيقدرون بنسبة 46,5 يؤيدهم الذين لم يتحصلوا على هاته الزيادة بنسبة 31 يليهم الذين تحصلوا عليها بنسبة 19,5 و للتدقيق في الامر قمنا بحساب كا 2 الذي يساوي 2,262 بمستوى دلالة 0,085 و عليه يمكن الحكم على عدم دلالة العلاقة بين المتغيرين عند مستوى معنوية 0,05 بعبارة أخرى لا توجد علاقة بين الزيادة في الراتب و نية العامل في تقديم الاستقالة . و عليه فان الزيادة في رواتب العمال لا تؤثر عليهم من حيث نيتهم في تقديم الاستقالة.

الفصل الخامس : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

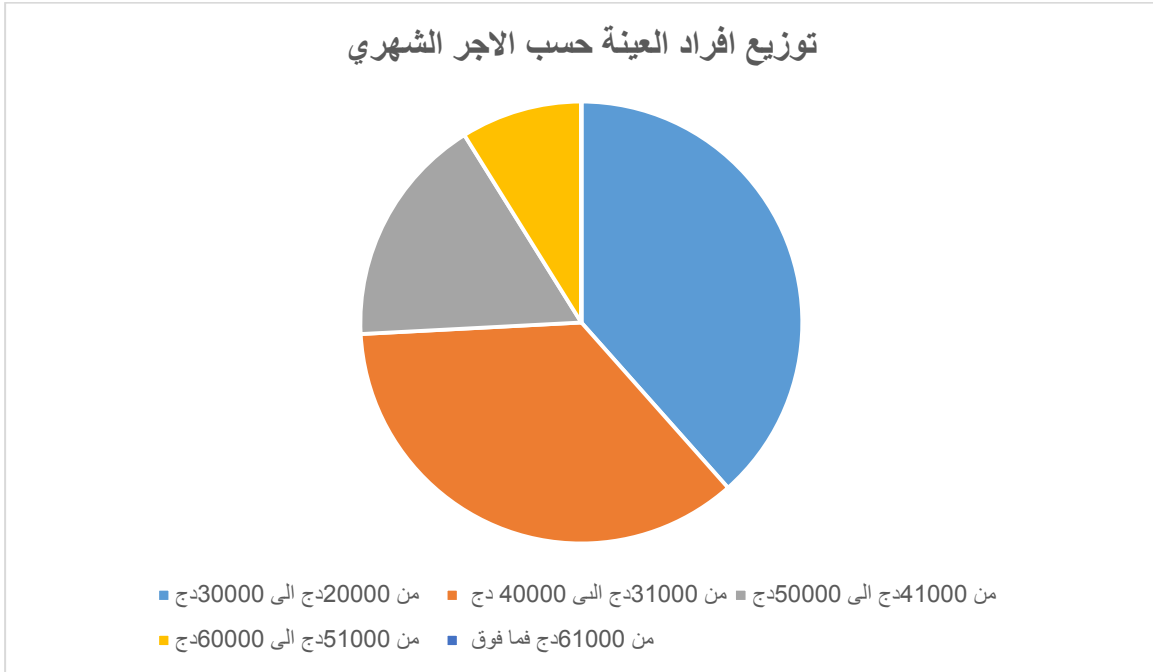


الجدول رقم -16- يوضح توزيع افراد العينة حسب الاجر الشهري

الاجر الشهري	التكرار	النسبة المئوية
من 20000 دج الى 30000 دج	43	38,1%
من 31000 دج الى 40000 دج	40	35,4%
من 41000 دج الى 50000 دج	19	16,8%
من 51000 دج الى 60000 دج	10	8,8%
من 61000 دج فما فوق	1	0,9%
المجموع	113	100%

الفصل الخامس : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

يوضح الجدول رقم 16 توزيع الاجر الشهري لأفراد العينة حيث نجد من خلاله ان نسبة 38,1% التي تمثل قيمة اجر العمال من 20 الف دج الى 30 الف دج هي اكبر نسبة تليها نسبة العمال الذين يتراوح بين 31 الف دج الى 40 الف دج بنسبة 35,4 ثم تليها نسبة الذين يتراوح اجرهم بين 41 الف الى 50 الف دج و التي تقدر ب 18,8% ثم الذين تتجاوز اجورهم 61 الف دج بنسبة 0,9% و منه فان الاجر الغلب الذي يتقاضاه العمال لا يتجاوز 30 الف دينار جزائري ,



الفصل الخامس : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

استنتاج :

من خلال القراءة السوسولوجية لجدول المحور الخاص بتأثير الحافز المادية في تحسين أداء العاملين فان أداء العامل يتأثر بشكل كبير في ظل الحوافز المادية كالزيادة في الرواتب حيث يؤدي ذلك الى استقرار العامل مهنيا و اجتماعيا ما يدفع الى التفاني في العمل و الالتزام الوظيفي و هو ما يؤثر على استقرار المؤسسة هذا ما اوضحه الجدول رقم -8- بتأكيد اغلبية العمال على استقرارهم في العمل بنسبة 71,7% كذلك تؤثر الزيادة في رواتب العمال الى تقليص استقالة العمال داخل المؤسسة

توفير المنح الخاصة بالنقل للعمال يلعب دورا كبيرا في عدم تأخر العاملين عن الحضور الى العمل و التزامهم و انضباطهم بأوقات العمل ما يرفع من مستوى ادائهم داخل المؤسسة و هذا ما يبينه الجدول رقم - 9 - حيث ان اغلب العاملين اكدوا على عدم تأخرهم في الحضور الى العمل بنسبة 82,3%

تقديم مكافآت العمل الإضافي من خلال زيادة ساعات العمل يرفع من تمرس العامل و زيادة خبرته مما يزيد من فاعلية أدائه داخل المؤسسة , حيث ان نسبة 56,6% من العاملين اكدوا ان خبرتهم المهنية في تزايد بفضل هاته المكافآت.

اما المنح الخاصة بالإطعام فهي تلعب دورا كبيرا في اشعار العاملين بالرضا عن العمل في المؤسسة و هذا يبينه الجدول رقم - 10 - حيث ان اغلب العاملين اكدوا عدم شعورهم بالرضا عن العمل بالمؤسسة.

الفصل الخامس : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

مساعدة العمال في اقتناء بعض الأجهزة من الحوافز التي تشجع العمال على العمل في المؤسسة و بذل كل مجهوداتهم لتحقيق أهدافها , حيث ان اغلب العاملين اكدوا سعيهم لتحقيق اهداف المؤسسة بنسبة 65,5.

تقديم التكريمات المالية للعمال في الأعياد و المناسبات يشجع العاملين و يحفزهم للعمل في المؤسسة و يدفعهم الى عدم الاستقالة و هذا ما عبر عنه الجدول رقم - 6- اذ ان اغلب العاملين اقرؤا بعدم حصولهم على هاته التكريمات و ينون تقديم استقالتهم بنسبة 71,4.

تقديم قروض للعمال عند الحاجة من الحوافز المادية التي لا تؤثر على العامل من حيث غيابه عن العمل و هذا ما عبر عنه الجدول رقم - 7- وحيث ان نسبة 84,1 اقرؤا عدم تغيبهم عن العمل و بهذا فان الفرضية التي مفادها ان الحوافز المادية تؤثر في تحسين أداء العاملين لم تتحقق بعدم تحقق مؤشرها .

و عليه فان الفرضية التي مفادها ان الحوافز المادية تؤثر في تحسين أداء العاملين قد تحققت بتحقق مؤشراتها .

الفصل الخامس : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

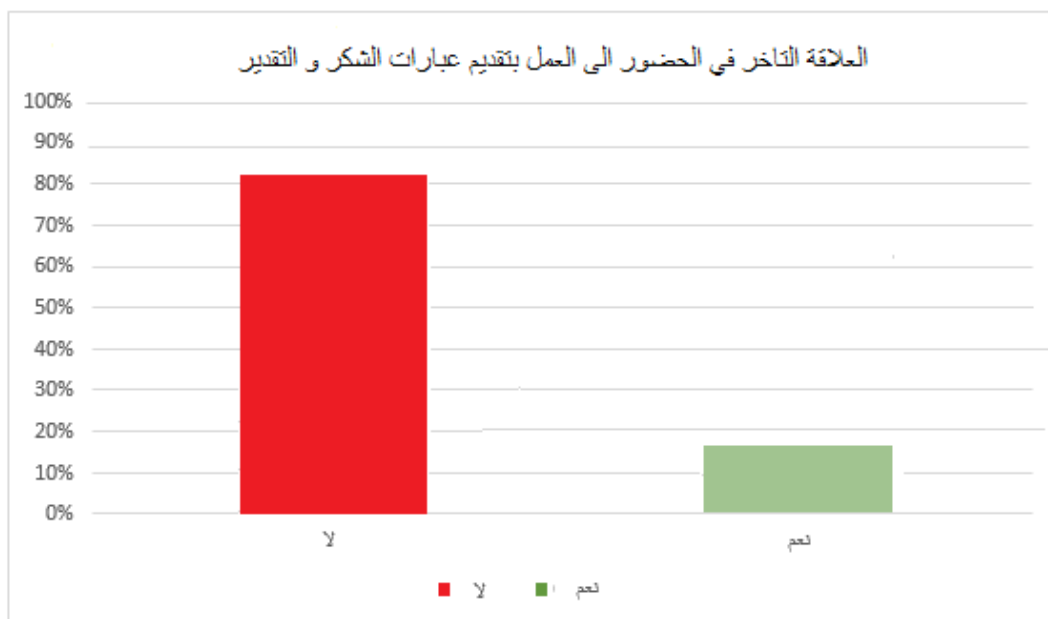
3- عرض و تحليل نتائج الفرضية الثانية :

الجدول رقم - 17- العلاقة التأخر في الحضور الى العمل بتقديم عبارات الشكر و التقدير

المجموع	لا	نعم	التأخر في الحضور الى العمل تقديم عبارات الشكر و التقدير
69 %100	55 %79,7	14 %20,3	نعم
44 %100	38 %86,4	6 %13,6	لا
113 %100	93 %82,3	20 % 17,7	المجموع

يوضح الجدول رقم - 17- العلاقة التأخر في الحضور الى العمل بتقديم عبارات الشكر و التقدير فنلاحظ ان نسبة 82,3 من المبحوثين اكدوا انهم يتأخرون في الحضور الى العمل يؤيدهم الذين اقرروا بعدم اهتمام المسؤول بتقديم عبارات الشكر و التقدير لهم يليهم الذين اقرروا بتقديم المسؤول عبارات الشكر لهم بنسبة 17,7 اما الذين يتأخرون في الحضور الى العمل فيقدرون بنسبة 17,7 يؤيدهم الذين اقرروا بان المسؤول يهتم بتقديم عبارات الشكر و التقدير لهم و للتدقيق في الامر قمنا بحساب كا 2 الذي ساوي 0,817 بمستوى الدلالة 0,366 و عليه يمكن الحكم على عدم الدلالة بين المتغيرين عند مستوى معنوية 0,05 بعبارة أخرى لا توجد علاقة بين اهتمام المسؤول بتقديم عبارات الشكر و التقدير بالتأخر في الحضور الى العمل . و هذا راجع الى سياسة المؤسسة الصارمة اتجاه المتأخرين في العمل

الفصل الخامس : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية



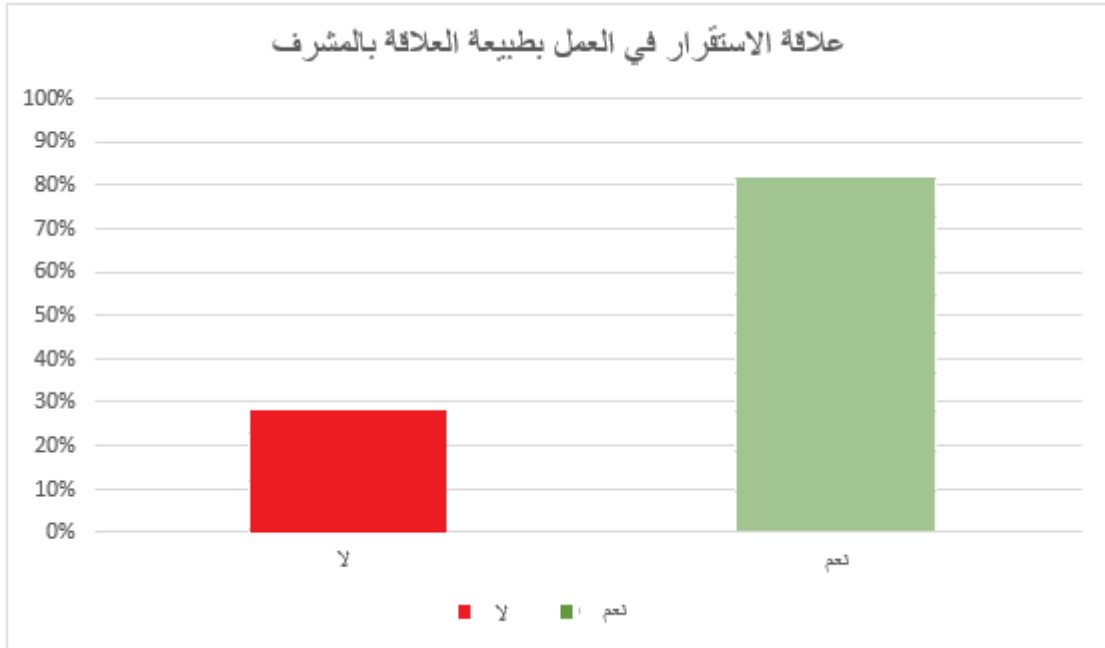
لجدول رقم -18- يوضح علاقة الاستقرار في العمل بطبيعة العلاقة بالمشرف

المجموع	الاستقرار في العمل		علاقتك بالمشرف
	لا	نعم	
79	10	69	حسنة
%100	%12,7	%87,3	
34	22	12	سيئة
%100	%64,7	%35,3	
113	32	81	المجموع
%100	%28,3	%71,7	

يوضح الجدول رقم -18- علاقة الاستقرار في العمل بطبيعة العلاقة بالمشرف فنلاحظ ان نسبة 71,7% من المبحوثين مستقرون في عملهم ويؤيد ذلك الذين اقروا بعلاقتهم الحسنة مع المشرف عليهم بنسبة 87,3%, يليهم بنسبة 35,3% اعتبروا ان علاقتهم سيئة بالمشرف عليهم اما الذين ليسوا مستقرين في عملهم فيقدرون بنسبة 28,3% و يؤيد ذلك الذين اكدوا ان علاقتهم بالمشرف سيئة بنسبة 64,7% يليهم الذين

الفصل الخامس : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

اقروا بحسن علاقتهم بالمشرف بنسبة 12,7% , و للتدقيق في الامر قمنا بحساب كا2 الذي يساوي 31,721 بمستوى الدلالة 0,000 و بهذا تم الحكم على دلالة العلاقة بين المتغيرات أي يوجد علاقة بين حسن و سوء العلاقة بالمشرف و الاستقرار في العمل و عليه فان حسن علاقة المشرف يدفع العمال الى الاستقرار في العمل



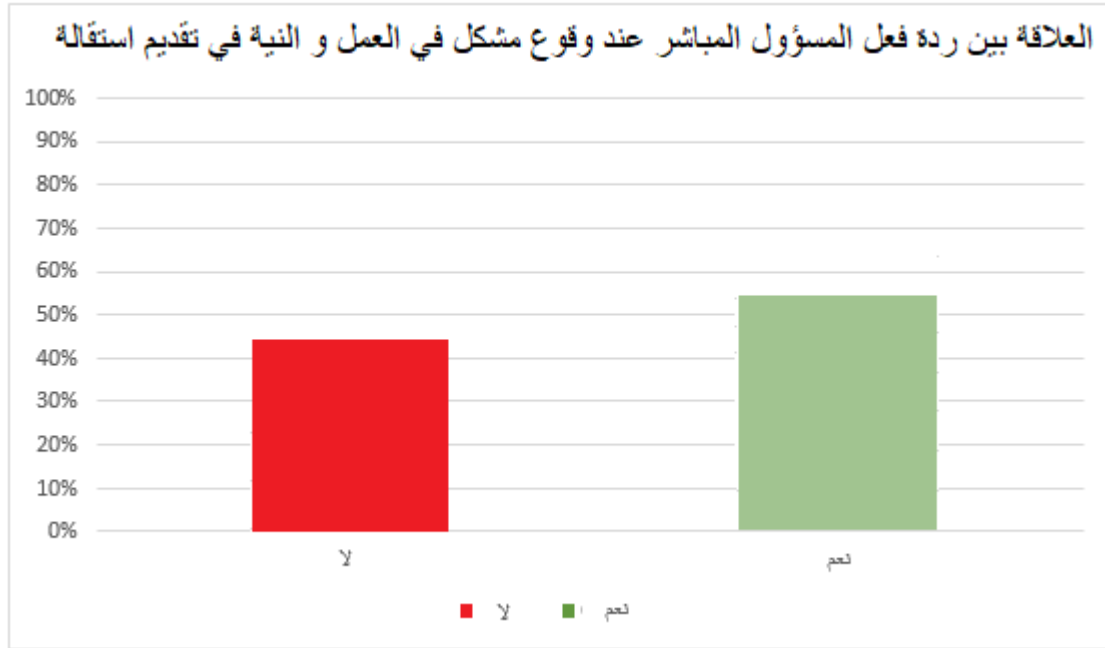
الفصل الخامس : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم - 19- العلاقة بين ردة فعل المسؤول المباشر عند وقوع مشكل في العمل و النية في تقديم استقالة

المجموع	لا	نعم	تقديم استقالة	
			ردة فعل المسؤول	
26	5	21	بنائي	%80,8
%100	%19,2	%80,8		
87	48	39	بعصبية	%35,3
%100	%55,2	%35,3		
113	53	60	المجموع	%53,1
%100	%46,9	%53,1		

يوضح الجدول-19- العلاقة بين ردة فعل المسؤول المباشر عند وقوع مشكل في العمل و النية في تقديم الاستقالة . فنلاحظ ان نسبة %53,1 من المبحوثين اقرروا انهم ينوون تقديم استقالاتهم و يؤيد ذلك الافراد الذين اكدوا ان المسؤول المباشر عند وقوع مشكل في العمل تكون بتاني و رويد بنسبة %80,8 يليهم الذين اقرروا ان ردة فعل المسؤول تكون بعصبية بنسبة %44,8 اما المبحوثين الذين لا يتبادر في اذهانهم تقديم استقالتهم و مواصلة العمل يقدرن بنسبة %46,9 و يؤيدهم الذين اعتبروا ان ردة فعل المسؤول عند وقوع مشكل في العمل يكون بعصبية بنسبة %55,2 و يأتي بعدهم الذين يقرون بردة الفعل المتأنية للمسؤول المباشر بنسبة %19,2 و للتوضيح اكثر قمنا بحساب كا 2 الذي يساوي 10,383 بمستوى الدلالة 0,001 و تم الحكم على دلالة العلاقة بين ردة فعل المسؤول المباشر عند وقوع مشكل في العمل و النية في تقديم استقالة عند مستوى معنوية 0,05 و عليه يمكن القول ان ردة فعل المسؤول المباشر بالتاني و الروية عند وقوع مشكل في العمل من شأنه ان يدفع العمال الى عدم تقديم استقالتهم

الفصل الخامس : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

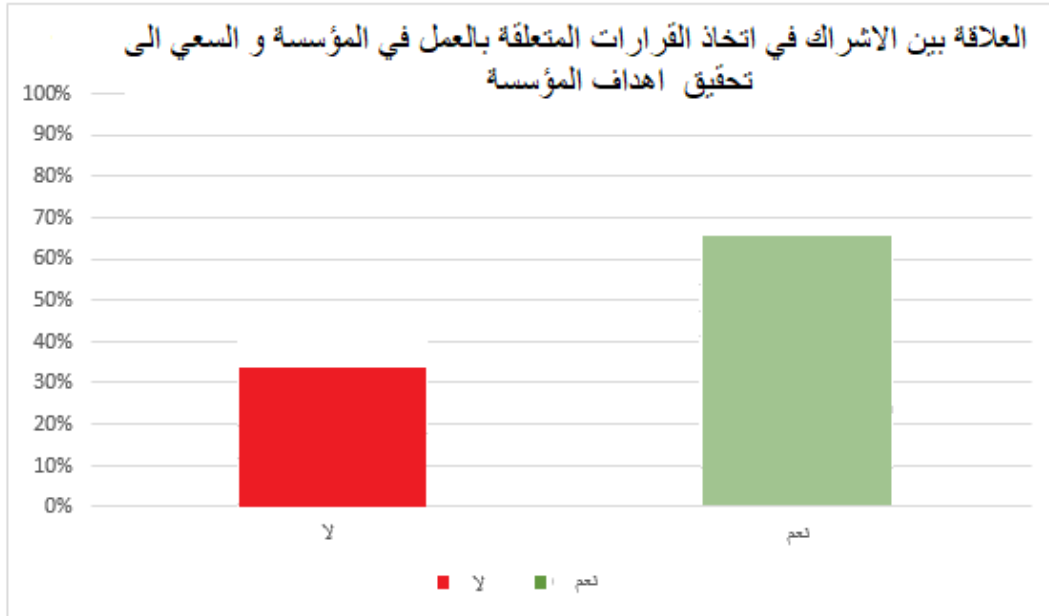


الجدول -20- العلاقة بين الاشراف في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل في المؤسسة و السعي الى تحقيق اهداف المؤسسة

السعي الى تحقيق اهداف المؤسسة الاشراف في اتخاذ القرارات	نعم	لا	المجموع
نعم	36 %80,8	8 %18,2	44 %100
لا	83 %35,3	31 %44,9	69 %100
المجموع	74 %65,5	39 %34,5	113 %100

الفصل الخامس : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

يوضح الجدول رقم -20- العلاقة بين الاشراف في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل في المؤسسة و السعي الى تحقيق اهداف المؤسسة فنلاحظ ان نسبة 65,5% من افراد عينة البحث يسعون لتحقيق اهداف المؤسسة و يؤيد ذلك الذين يتم اشراكهم في اتخاذ القرارات بنسبة 81,8% يليهم الذين اقرروا بانهم لاتهم اشراكهم في اتخاذ قرارات المؤسسة بنسبة 55,1% اما الذين لا يسعون الى تحقيق اهداف المؤسسة فيقدون بنسبة 34,5% و يؤيد ذلك الذين لا يتم اشراكهم في اتخاذ القرارات بنسبة 44,9% و يأتي بعدهم الذين يشاركون في اتخاذ القرارات في المؤسسة بنسبة 18,2% و للتدقيق في الامر حسبنا كا 2 الذي يساوي 8,503 بمستوى الدلالة 0,004 و تم الحكم بوجود علاقة بين المتغيرين عند مستوى معنوية 0,05 و عليه فان اشراك العاملين في اتخاذ و صياغة القرارات المتعلقة بالمؤسسة من شأنه الرفع من سعي العمال الى تحقيق اهداف المؤسسة .



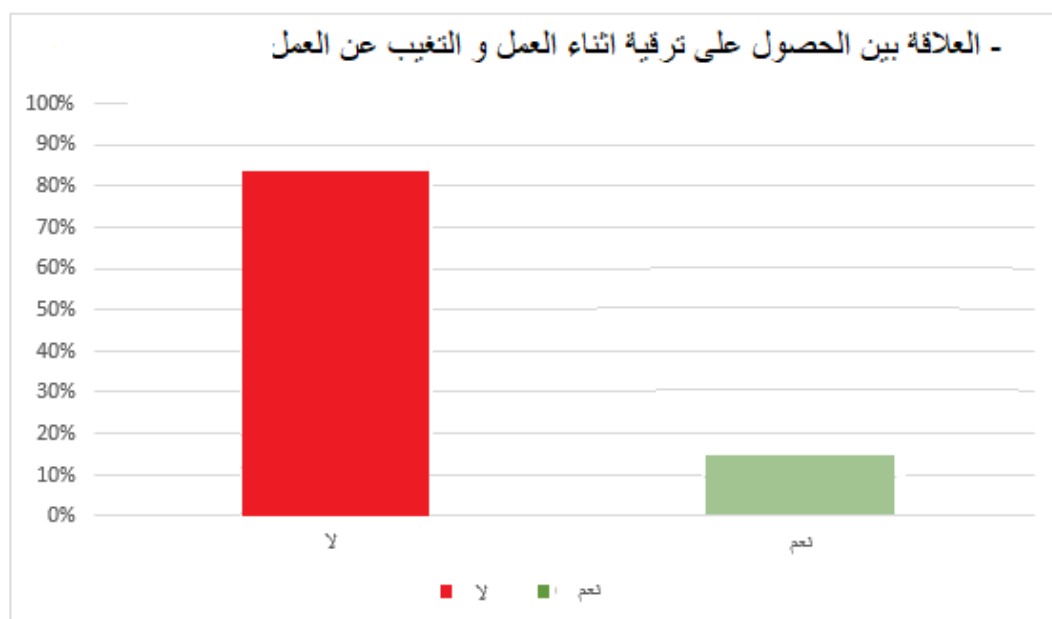
الفصل الخامس : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

الجدول -21- العلاقة بين الحصول على ترقية اثناء العمل و التغيب عن العمل

المجموع	لا	نعم	التغيب عن العمل
			الحصول على ترقية
41	35	6	نعم
%100	%85,4	%14,6	
72	60	12	لا
%100	%83,3	%16,7	
113	95	18	المجموع
%100	%84,1	%15,9	

يوضح الجدول رقم -21- العلاقة بين الحصول على الترقية اثناء العمل و التغيب عن العمل , فنلاحظ ان نسبة 84,1% من المبحوثين لا يتغيبون عن العمل يؤيد ذلك الذين تحصلوا على ترقية اثناء عملهم بنسبة 85,4 يليهم الذين لم يتحصلوا على ترقية في عملهم بنسبة 83,3% , اما الذين يتغيبون عن العمل فتقدر نسبتهم ب 15,9% يؤيد ذلك الذين لم يستفيدوا من هاته الترقيات بنسبة 16,7% يليهم الذين استفادوا منها بنسبة 14,6% . و لتوضيح الامر قمنا بحساب كا 2 و التي تساوي 0,081 بمستوى الدلالة 0,777 و عليه تم الحكم على دلالة العلاقة بين المتغيرين عند مستوى المعنوية 0,05 أي ان حصول العمال على ترقية في عملهم يؤدي الى التقليل من الغيابات لدى العمال .

الفصل الخامس : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية



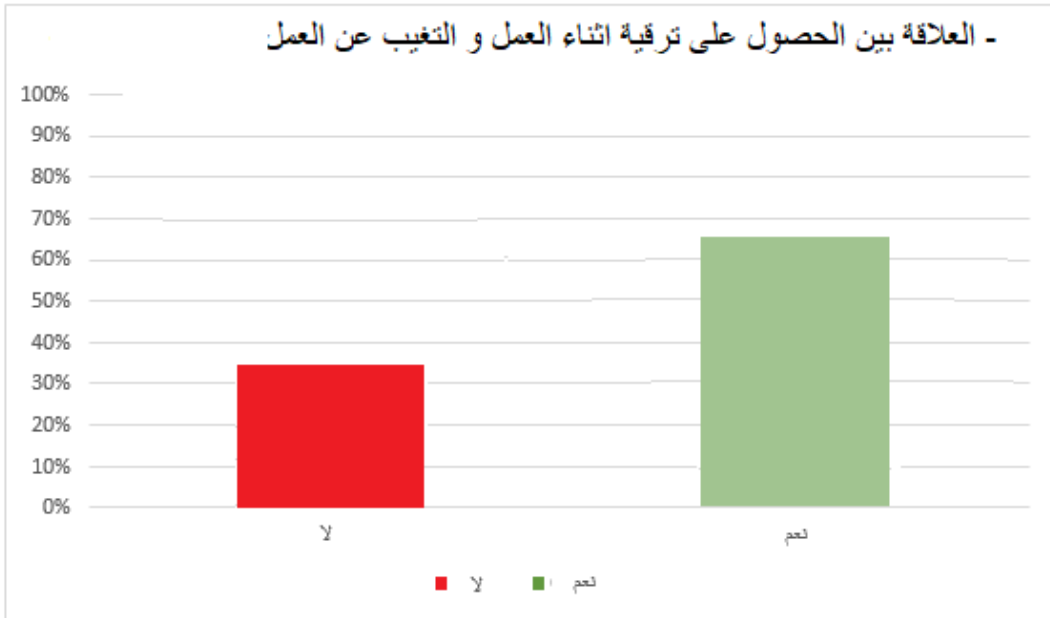
الجدول -22- العلاقة بين الحصول على ترقية اثناء العمل و السعي الى تحقيق اهداف المؤسسة

المجموع	لا	نعم	السعي لتحقيق اهداف المؤسسة
			الحصول على ترقية
41	10	31	نعم
%100	%24,4	%75,6	
72	29	43	لا
%100	%40,3	%59,7	
113	39	74	المجموع
%100	%34,5	%65,5	

يوضح الجدول -22- العلاقة بين الحصول على ترقية اثناء العمل و السعي الى تحقيق اهداف المؤسسة فنلاحظ ان 65,5% من المبحوثين يسعون الى تحقيق اهداف المؤسسة و يؤيد ذلك الذين تحصلوا على ترقية بنسبة 75,6% يليهم الذين اقرروا انهم لم

الفصل الخامس : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

يستفيدوا منها بنسبة 59,7% . اما الذين لا يسعون الى تحقيق اهداف المؤسسة فيقدرون بنسبة 34,5 يؤيد ذلك الذين لم يستفيدوا من ترقيات في عملهم بنسبة 40,3% و يليهم الذين اكدوا استفادتهم منها بنسبة 24,4% و للتدقيق من الامر حسبنا كما 2 الذي يساوي 2,918 بمستوى الدلالة المعنوية 0,088 و عليه يمكن الحكم على دلالة العلاقة بين المتغيرين عند مستوى معنوية 0,05 بعبارة أخرى توجد علاقة بين الحصول على ترقيات اثناء العمل و السعي الى تحقيق اهداف المؤسسة ذو فالاستفادة من ترقيات في العمل يدفع العمال نحو السعي اكثر و العمل لتحقيق اهداف المؤسسة .



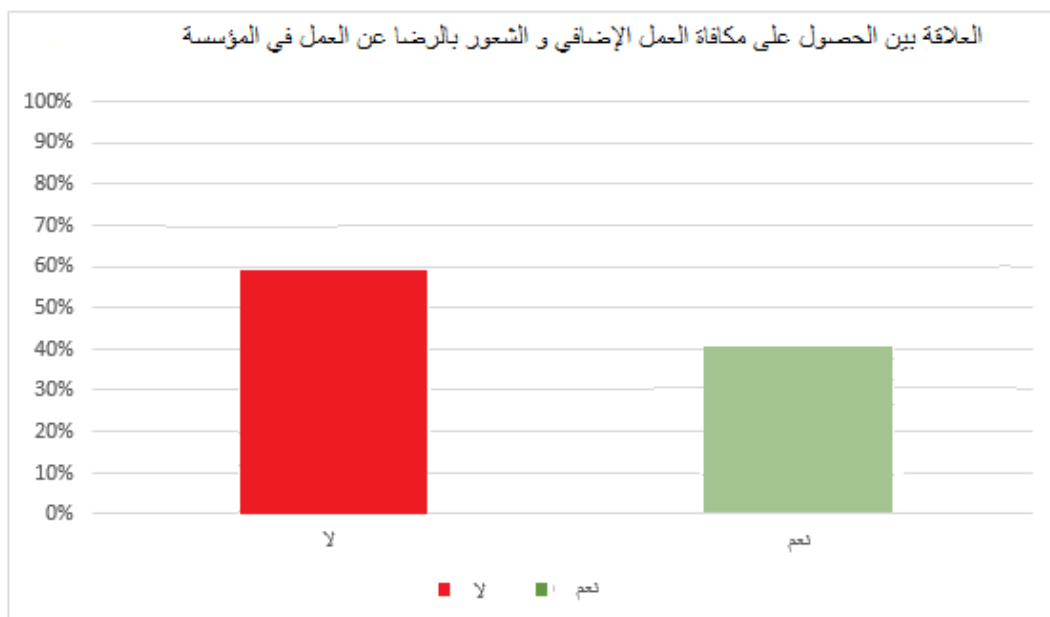
الفصل الخامس : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

الجدول -23- العلاقة بين الحصول على مكافأة العمل الإضافي و الشعور بالرضا عن العمل في المؤسسة

المجموع	لا	نعم	الشعور بالرضا عن العمل
			الحصول على مكافأة العمل الإضافي
60 %100	36 %60,0	24 % 40	نعم
53 %100	31 %58,3	22 %41,5	لا
113 %100	67 %59,3	46 %40,7	المجموع

يوضح الجدول رقم -23- العلاقة بين الحصول على مكافأة العمل الإضافي و الشعور بالرضا عن العمل في المؤسسة فنلاحظ ان نسبة % 59,3 من المبحوثين غير راضين عن العمل يؤيد ذلك الذين يحصلون على مكافآت العمل الإضافي بنسبة % 60 يليهم الذين يشعرون بالرضا عن العمل في المؤسسة يقدرون بنسبة % 40,7 يؤيد ذلك الذين لا يستفيدون من هاته المكافآت بنسبة % 41,5 يليهم الذين يستفيدون منها بنسبة % 40 و لتوضيح هذا حسبنا كا 2 حيث وجدنا انه يساوي 0,027 بمستوى دلالة 0,871 و عليه يمكن الحكم على عدم دلالة العلاقة بين المتغيرين عند مستوى معنوية 0,05 . و منه فحافز مكافآت الاعمال الإضافية لا تؤثر في زيادة شعور بالرضا .

الفصل الخامس : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية



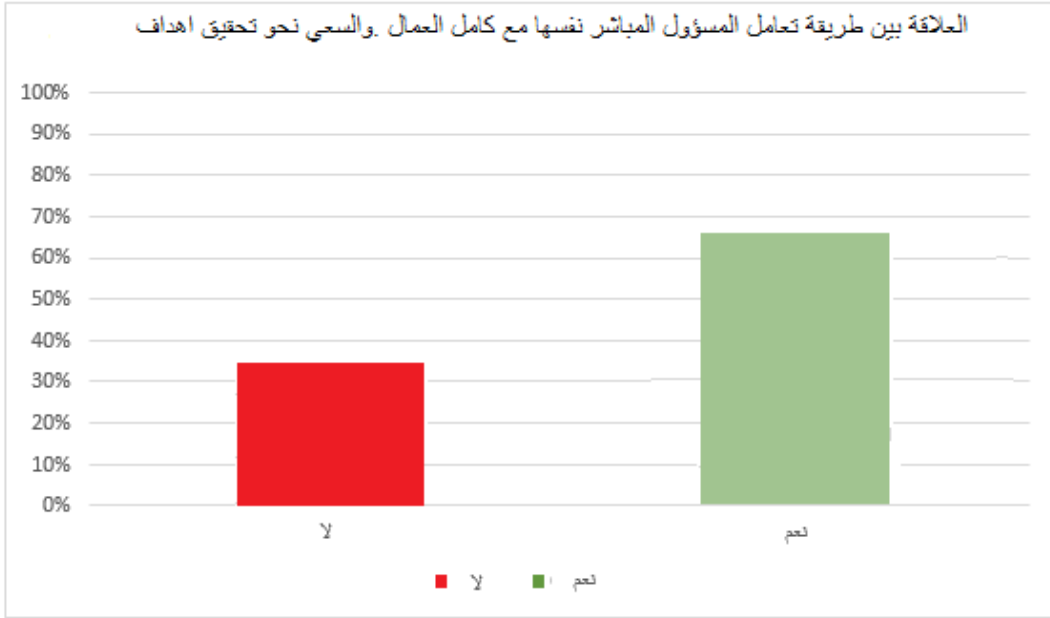
الجدول -24- العلاقة بين طريقة تعامل المسؤول المباشر نفسها مع كامل العمال والسعي نحو تحقيق اهداف المؤسسة.

المجموع	لا	نعم	السعي لتحقيق اهداف المؤسسة طريقة تعامل المسؤول نفسها
53 %100	15 %28,3	38 %71,7	نعم
60 %100	24 %40,0	36 %60,0	لا
113 %100	39 %34,5	74 % 65,5	المجموع

يوضح الجدول رقم -24- العلاقة بين طريقة تعامل المسؤول المباشر نفسها مع كامل العمال. والسعي نحو تحقيق اهداف المؤسسة فنلاحظ ان نسبة 65,5% من المبحوثين يسعون الى تحقيق اهداف المؤسسة يؤيد ذلك الذين يقرون ان تعامل المسؤول نفسه مع

الفصل الخامس : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

بعضهم بنسبة 71,7% و تليها الذين يؤكدون ان طريقة تعامل المسؤول ليست نفسها مع كل العاملين بنسبة 60% . اما الذين يعتبرون ان طريقة تعامل المسؤول معهم ليست نفسها بنسبة 40% و يليها نسبة 28,3% التي تخص الذين افروا ان طريقة تعامل المسؤول هي نفسها معهم . و للتدقيق في هذا الامر قمنا بحساب كا 2 الذي يساوي 1,704 بمستوى دلالة 0,192 و تم الحكم على عدم دلالة العلاقة بين المتغيرين عند مستوى معنوية 0,05 ذو و عليه فان طريقة تعامل المسؤول نفسها مع العمال لا يؤثر عليهم في سعيهم لتحقيق اهداف المؤسسة.



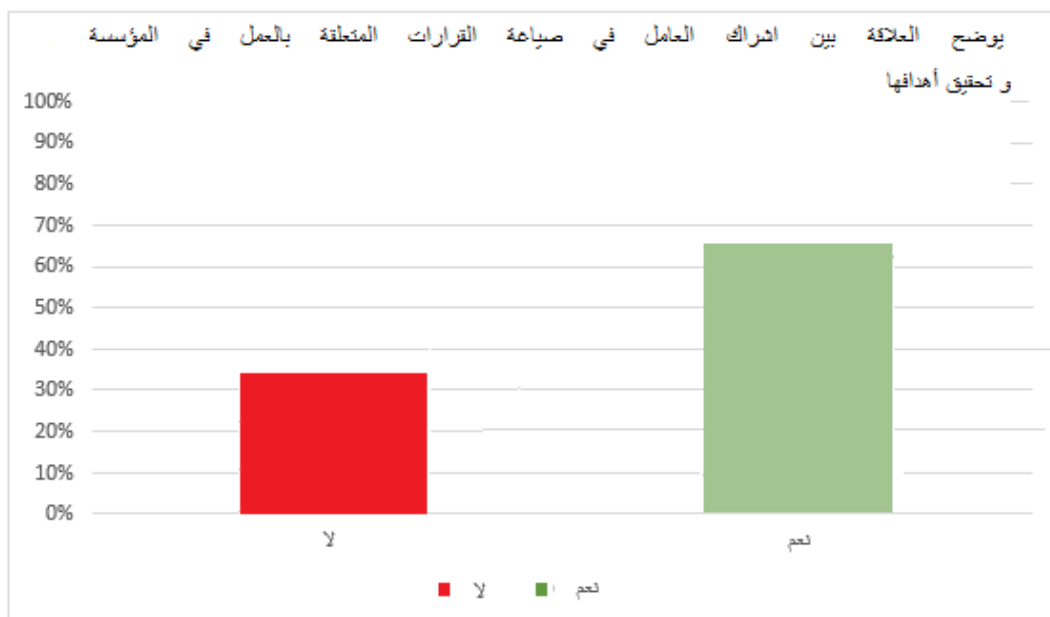
الفصل الخامس : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

الجدول -25- يوضح العلاقة بين اشراك العامل في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل في المؤسسة و تحقيق أهدافها

السعي لتحقيق اهداف المؤسسة صياغة القرارات المتعلقة بالعمل في المؤسسة	نعم	لا	المجموع
نعم	36 %31,9	8 %7,1	44 %38,9
لا	38 %33,6	31 %27,4	69 %61,1
المجموع	74 % 65,5	39 %34,5	113 %100

يوضح الجدول رقم 25 العلاقة بين اشراك العامل في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل في المؤسسة و تحقيق أهداف المؤسسة فنجد ان نسبة 65,5 من المبحوثين يسعون الى تحقيق اهداف المؤسسة يؤيدهم الذين لا يتم اشراكهم في صياغة القرارات المتعلقة في العمل بنسبة 33,6 يليهم الذين يتم اشراكهم في صياغة هاته القرارات بنسبة 31,9 . اما الذين لا يسعون لتحقيق اهداف المؤسسة فيقدرون بنسبة 34,5 يؤيدهم الذين لا يتم اشراكهم في صياغة القرارات بنسبة 27,4 يليهم الذين يتم اشراكهم في صياغة هاته القرارات بنسبة 8 و للتأكد اكثر قمنا بحساب كا 2 الذي يساوي 8,503 بمستوى دلالة 0,004 و عليه يمكن الحكم على عدم دلالة العلاقة بين المتغيرين و منه فان اشراك العامل في صياغة القرارات لا يؤثر عليه من حيث زيادة سعيه لتحقيق اهداف المؤسسة

الفصل الخامس : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

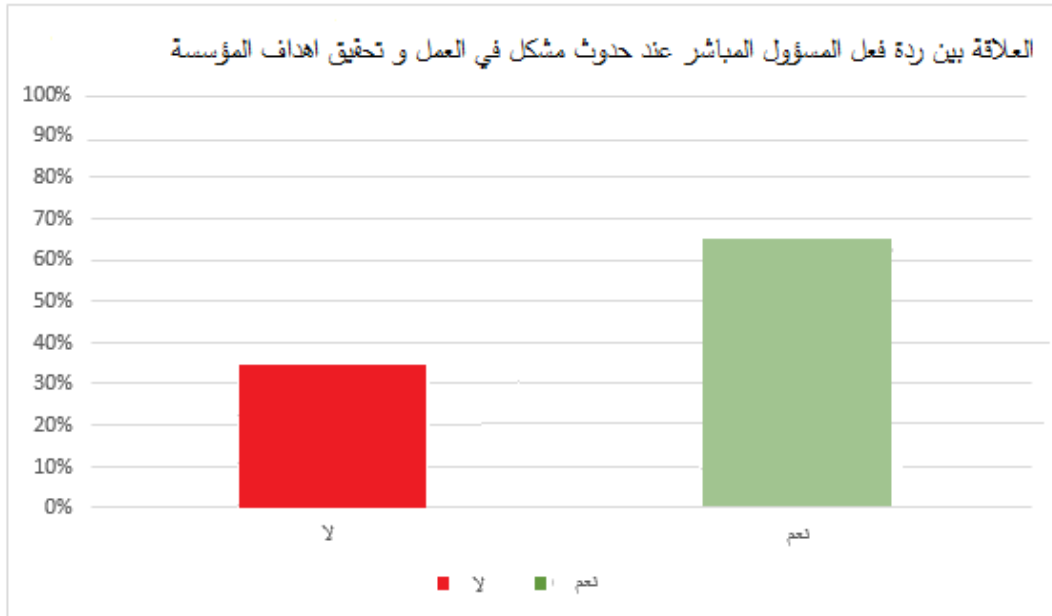


الجدول رقم -26- العلاقة بين ردة فعل المسؤول المباشر عند حدوث مشكل في العمل و تحقيق اهداف المؤسسة

السعي الى تحقيق اهداف المؤسسة	لا	نعم	ردة فعل المسؤول المباشر
المجموع	26	9	
	17	9	بغضب
	%15,0	%8,00	
	22	65	بتاني و روية
	%19,5	%57,5	
المجموع	113	74	
	34,5	34	
	%	% 65,5	
			%100

الفصل الخامس : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

يوضح الجدول رقم -26- العلاقة بين ردة فعل المسؤول المباشر عند حدوث مشكل في العمل و تحقيق اهداف المؤسسة فنجد ان نسبة 65,5 من المبحوثين يسعون الى تحقيق اهداف المؤسسة يؤيدهم الذين اقرروا ان ردة فعل المسؤول المباشر في حالة حدوث مشكل ما تكون بتاني و وروية بنسبة 57,5 يليهم الذين اكدوا ان ردة فعله تكون بغضب بنسبة 8 اما الذين لا يسعون الى تحقيق اهداف المؤسسة فيقدون بنسبة 34,5 يؤيدهم الذين اقرروا ان ردة فعل المسؤول تكون بتاني و روية فيقدرون بنسبة 19,5 يليهم الذين اكدوا على ان ردة فعل المسؤول المباشر تكون بغضب بنسبة 15 و للتأكد اكثر قمنا بحساب كا 2 و الذي يساوي 14,240 بمستوى دلالة 0,000 و عليه يمكن الحكم على دلالة العلاقة بين المتغيرين عند مستوى معنوية 0,005 و بعبارة أخرى توجد علاقة بين ردة فعل المسؤول المباشر عند حدوث مشكل في العمل مع تحقيق اهداف المؤسسة و منه فان ردة الفعل المتأنية برفع من الروح المعنوية لدى العمال و تجعلهم اكثر اطمئنان و تدفعهم الى تحقيق اهداف المؤسسة



الفصل الخامس : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

استنتاج :

من خلال القراءة السوسيوولوجية لجداول المحور الخاص بتأثير الحوافز في تحسين أداء العاملين نستنتج ان تقديم عبارات الشكر و التقدير للعامل ال يؤثر عليه من حيث تأخره عن العمل و انضباطه في الحضور في الوقت و هذا راجع الى سياسة المؤسسة التي تتعامل بحزم مع العمال المتأخرين و هذا مل يبينه الجدول رقم -17 - حيث ان نسبة 3,82 من العمال ال يتأخرون في الحضور الى العمل.

طريقة تعامل المسؤول العادلة مع كل العاملين ترفع من الروح المعنوية للعمال و تخلق جوا مناسباً مريحاً لهم و تقوي العلاقات بينهم و العمل كفريق واحد و تحفزهم نحو تحقيق اهداف المؤسسة و هذا ما يبينه الجدول رقم -24 - حيث بلغت نسبة 5,65 % من العاملين يسعون لتحقيق اهداف المؤسسة

العلاقات الجيدة بين العامل و المشرف تخلق الراحة و الطمأنينة لدى العامل و تجعله اكثر استقراراً مما يؤثر على تحسين أدائه و هذا ما يبينه الجدول رقم -18 - حيث نسبة 7,71 % اكدوا استقرارهم في العمل .

اشراك العامل في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة يرفع من روحه المعنوية و يقوي انتمائه للمؤسسة ما ينعكس على أدائه و سعيه لتحقيق اهداف المؤسسة و هذا ما يبينه الجدول رقم -25 - حيث ان اغلبية العاملين اكدوا سعيهم لتحقيق اهداف المؤسسة بنسبة 5,65 %

ردة فعل المسؤول المتأنية و المحترمة اتجاه العاملين عند حدوث مشكل ما ترفع من الروح المعنوية لدى العمال و تخلق جواً من الهدوء و الطمأنينة و العمل كفريق واحد و

الفصل الخامس : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

بذل اكبر مجهود و تقلص من رغبة العاملين في تقديم استقالتهم و هوما يبينه الجدول رقم -19- حيث بلغت نسبة العاملين الذين ال ينون تقديم استقالتهم بنسبة 1,53 %

تقديم الترقيات للعاملين يؤثر إيجابيا على نفسية العمال و على معنوياتهم و برفع من التزامهم المهني و تدفعهم الى عدم التغيب و هذا بينه الجدول رقم -19- بنسبة 71,84% الذين ينون تقديم استقالتهم كما انها تخلق جوا من الانسجام بين العامل و الدور الذي يؤديه ما يحفزه لتحقيق أهدافها ،حيث ان اغلب العاملين يسعون لتحقيق اهداف المؤسسة بلغت نسبتهم 5,65 و منه نستنتج ان الفرضية التي اعتبرت ان الحوافز المعنوية قد تحققت بتحقق مؤشرها

الفصل الخامس : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

الاستنتاج العام :

من خلال دراستنا للمؤسسة OXXO للأبواب و النوافذ الزجاجية ببرج بوعريريج -عين تاغروت - و بالرجوع الى نتائج وبيانات الفرضيات يتبين لنا ان للحوافز علاقة بأداء العاملين في المؤسسة وهي متنوعة منها المادية و المعنوية و ان الحوافز المادية تحس أداء العاملين و هذا ما اكد عليه فريديريك تايلور من النظرية الكلاسيكية حيث اكد على ان زيادة الحوافز المادية النقدية يؤدي الى زيادة الإنتاج و ان العامل يسعى بطبيعته الى رفع اجره كذلك تبين لنا ان للحوافز المعنوية تأثير في تحسين أداء العاملين و هذا ما اكد عليه ابرهام ماسلو من خلال نظريته الحاجات الإنسانية التي صنفها الى خمس فئات أساسية ابرزها فئة احترام وتقدير ذات العامل من خلال الاعتناء بروحه المعنوية ,عن طريق احترامه و تقديره و الاعتراف بمجهوده و اشراكه في القرارات المتعلقة بالعمل و توظيفه حسب قدراته العقلية و النفسية فللحوافز المادية و المعنوية تأثير على تحسين أداء العاملين و هذا ما أكدته معظم دراساتنا السابقة من بينها دراسة الباحث خلاص وسام" حول نظام الحوافز و علاقته بمستويات أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الذي اكد ان زيادة الحوافز المادية مثل العلاوات و الترقيات التي لها الدور الإيجابي للرفع من مستوى أداء العاملين .كذلك اكد على الدور الذي تلعبه الحوافز المعنوية في الرفع من مستوى فعالية الأداء داخل المؤسسة .

الفصل الخامس : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

اقتراحات و توصيات :

في ختام هذا البحث و بناءا على الدراسة و النتائج التي تم التوصل اليها يمكن تقديم جملة من التوصيات و الاقتراحات يمكن ان نذكر أهمها على النحو التالي :

- تحسين الظروف المادية للعمال
- توفير و تحسين المنح و المكافآت و إعطاء القروض للعمال بصفة مستمرة .
- تعديل و تطوير نظام الحوافز حتى يكون اكثر فعالية .
- اشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة فذلك يرفع من روحهم المعنوية .
- ان تمنح الحوافز و الترقية بصفة مستمرة وفقا للأداء المتميز .
- العمل على تشجيع العمال على روح المبادرة و الابداع و الابتكار لتحقيق أهدافهم الشخصية و تنمية روح الولاء للمؤسسة .
- تقديم عبارات الشكر و الامتنان و تقدير ذات العامل .
- ان تعمل المؤسسة على بث روح الفريق و التعاون و الايحاء في العمل خاصة بين المسؤولين و مرؤوسيههم .
- إعطاء العامل مكانته الحقيقية من جميع النواحي و النظر على انه العامل الرئيسي في رفع مستوى الأداء و تحسين نوعية و جودة الخدمة في المؤسسة .

من خلال دراستنا و تناولنا لموضوع تأثير دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة يمكن القول ان هناك مجموعة من العوامل و الوسائل التي تدفع الفرد نحو بذل اقصي جهد ممكن باعتبار ان الحوافز احدى مقومات العمل المؤسسي في بيئة عمل المنظمات المعاصرة و التي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة ان تقوم بتحقيق كامل أهدافها فالحوافز هي مجموع الوسائل التي توظفها المؤسسة من اجل توجيه سلوك العمال و الطريقة المثلى التي تعبر المؤسسة من خلالها للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز و عمله المتقن و تهدف الى تحقيق رضا العامل و الرفع من مستوى أدائه و اشباع حاجاته المختلفة سواء كانت مادية او معنوية و هي احدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها .

ان للحوافز المادية او المعنوية اثر واضح على أداء العاملين بصفة خاصة و على أداء المؤسسة بصفة عامة و لا يمكن للمؤسسة ان تحقق أهدافها الا من خلال وجود نظام حوافز يتميز بالمصداقية و الشفافية يؤدي الى رفع الأداء و لا بد من العمل على تطوير و تحسين نظام تقييم الأداء ليكون اكثر شفافية

قائمة المصادر :

قائمة المصادر و المراجع :

المعاجم و القواميس :

- (1) عدنان أبو صالح , معجم علم الاجتماع , دار المشرق الثقافي , عمان , 2010
- (2) ابن منظور, أبو الفضل جمال الدين بن مكرم , لسان العرب , دار صادر , بيروت, لبنان

الكتب:

- (1) احمد صقر عاشور , السلوك الإنساني في المنظمات , دار المعرفة الجامعية , الإسكندرية , مصر , 2005 ,
- (2) أنس عبد الباسط عباس, إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011
- (3) ثناء إبراهيم، موسى فرحات، الرقابة على أداء العاملين ،ط1, دار الثقافة العلمية، الإسكندرية، مصر، 2000 ،
- (4) حمد بن عبد الرحمن الشميمري و اخرون , مبادئ إدارة الاعمال : الأساسيات و الاتجاهات الحديثة , ط1 مكتبة العبيكان , الرياض , السعودية , 2004 ,
- (5) خالد عبد الرحيم الهيتي , إدارة الموارد البشرية , ط1 , دار وائل للنشر , الأردن , 2003 م .

- (6) خيرى خليل الجملي , التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية , البناء الاجتماعي للمجتمع , ط1 , المكتب الحديث , الإسكندرية , مصر , 1998 م .
- (7) راوية حسن , إدارة الموارد البشرية , رؤية مستقبلية , دار المعرفة الجامعية , الإسكندرية , مصر , 2003 م ,

قائمة المصادر :

- 8) ربحي مصطفى عليان , عثمان محمد ,منهاج أساليب البحث العلمي , دار صفاء , 2010 م ,
- 9) رحيم يونس كرو العزاوي ,مقدمة في منهج البحث العلمي , دار دجلة , 2008م ,
- 10) زكي محمود هاشم , الاتجاهات الحديثة في ادارة الافراد , و العلاقات الإنسانية , ط1 , ذات السلاسل للطباعة و النشر و التوزيع , 1979
- 11) سعيد إسماعيل , قواعد أساسية في البحث العلمي , ط1 , مؤسسة الرسالة .بيروت , لبنان . 1994
- 12) صلاح الدين شروخ , منهجية البحث العلمي ,دار العلوم , عنابة , الجزائر , 2003م
- 13) طاهر حسو الزبياري , أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع , ط1 , المؤسسة الجامعية ,بيروت , 2011
- 14) طاهر محمود الكلالدة , إدارة الموارد البشرية الحديثة , ط1 , دار المناهج للنشر و التوزيع , الأردن , 2014 م
- 15) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي , الاتجاهات الحديثة , في دراسة و ممارسات إدارة الموارد البشرية , 2007 ,
- 16) عبد الرحمان بدوي , منهاج البحث العلمي , ط3 , وكالة المطبوعات الجامعية , الكويت , 1977م ,
- 17) عبد الغفار حنفي, السلوك التنظيمي و إدارة الافراد , ط1, المكتب العربي الحديث , الإسكندرية , 1993م ,
- 18) عويد سلطان المشعان , علم النفس الصناعي , ط1, مكتبة الفلاح للنشر , 1994م ,

قائمة المصادر :

- (19) كمال بربرا، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، ط1 ، مؤسسة مجد للدراسات و النشر، لبنان ، 2009.
- (20) محمد الجوهري ، معجم مصطلحات علم الاجتماع ، ط1 ، المركز القومي للترجمة، القاهرة، 2010 م.
- (21) محمد الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- (22) محمد المبيضين عقلة؛ محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2001،
- (23) مريم ارفيس : الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة ، دراسة ميدانية ، جامعة بسكرة ، الجزائر ،
- (24) منير بن احمد بن دريدي ، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب - الحوافز ، دار الابتكار ، عمان ، 2013
- (25) منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2010

الرسائل الجامعية :

- (1) الحسيني، أحمد بن عبد الله، علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين، دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية بالرياض، السعودية، 1994،
- (2) بن دريدي منير ، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية : التدريب ، الحوافز ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية ، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر 2009 -2010 ،

قائمة المصادر :

- (3) محمد بن سعد ابو حيمد , اثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين ,
مذكرة لنيل الماجستير , جامعة الاعمال و التكنولوجيا , إدارة و التنظيم الموارد
البشرية ,جامعة الملك عبد العزيز ,السعودية 2020
- (4) خلاص وسام ,نظام الحوافز و علاقته بمستويات أداء العاملين , مذكرة مكملة
لنيل شهادة الماستر , تخصص تنظيم و عمل , كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
, قسم العلوم الاجتماعية جامعة العربي بن مهدي , ام البواقي , الجزائر ,
2021-2020

المجلات :

- 1) عبد الفتاح بو خمم, تحليل وتقييم شأة الصناعية, مجلة العلوم الإنسانية, عدد
18 , منشورات جامعة منتوري, قسنطينة, الجزائر, 2002,
- 2) عبد المليك مزهودة, الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم, مجلة العلوم
الإنسانية, العدد الأول, منشورات جامعة محمد خيضر, بسكرة, الجزائر, 2001,
- الأداء الاجتماعي في المن

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة OXXO لصناعة الأبواب و النوافذ الزجاجية
عين تاغروت - برج بوعريريج -

*مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل *

تحت إشراف الاستاذ:

إعداد الطلبة:

سلاقجي العيد



حلوش سيف الدين

ملاحظة: في إطار اعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر (ل م د). تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل . يسعدنا ان نضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي تم تصميمه بغرض البحث العلمي. وذلك لجمع المعلومات اللازمة. و نتعهد لكم بان المعلومات التي تُدلون بها ستكون موضع سرية تامة . و أنها لن تستعمل الا لأغراض البحث العلمي. و في حدود الدراسة فقط. لذا نرجو منكم التكرم بملء هذا الاستبيان و هذا بعد قراءة كل عبارة من العبارات بعناية, و الإجابة عليها بكل موضوعية و صراحة و مصداقية . من خلال وضع علامة (X) في المكان المناسب .

قائمة المصادر :

شاكرين و مقدرين تعاونكم .

. السنة الجامعية 2021 / 2022 م

المحور الأول :البيانات الشخصية

- 1/ الجنس : ذكر انثى
- 2/ السن : 18الى 28 سنة من 29 الى 39 سنة من 40 سنة فما فوق
- 3/ الحالة العائلية : اعزب متزوج مطلق ارمل
- 4/ المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي تعليم عالي
- 5/ الخبرة المهنية (الاقدمية): اقل من 5 سنوات 5 سنوات فما فوق

المحور الثاني : البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى: " تؤثر الحوافز المادية في تحسين اداء العاملين "

- 6/ ما قيمة الراتب الذي تتحصل عليه كل شهر ؟
- من 20000 دج الى 30000 دج من 31000 دج الى 40000 دج
- من 41000 دج الى 50000 دج من 51000 دج الى 60000 دج
- من 61000 دج فما فوق
- 7/ هل هناك زيادة في راتبك منذ التحاقك بالمؤسسة؟ نعم لا
- 8/ هل توفر لك المؤسسة منحة خاصة بالنقل ؟ نعم لا
- 9/ هل توفر لك المؤسسة منحة خاصة بالإطعام ؟ نعم لا
- 10/ هل تقدم مؤسستكم تكريمات مالية للعمال في الأعياد و المناسبات ؟ نعم لا
- 11/ هل تقدم مؤسستكم قروض للعمال عند الحاجة ؟ نعم لا
- 12/ اذا كانت الإجابة بنعم ماهي أسباب هاته القروض ؟.....
- 13/ هل تتحصل على مكافأة العمل الإضافي ؟ نعم لا
- 14/ هل المؤسسة تساعد العمال في اقتناء بعض الأجهزة ؟ نعم لا

قائمة المصادر :

المحور الثالث : البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية : " تؤثر الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين " .

15/ هل يهتم المسؤول بتقديم عبارات الشكر و ا
لتقدير لك ؟ نعم لا

16/ هل طريقة تعامل المسؤول نفسها مع كل العمال؟
نعم لا

17/ كيف هي علاقتك بالمشرف عليك ؟
جيدة سيئة

18/ هل سبق لك و أن كُرمت في المؤسسة ؟
نعم لا

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

20/ اذا حدث مشكل معين في العمل كيف تكون ردة المسؤول المباشر ؟

بتوتر و غضب بتأني و روية

21/ هل حصلت على ترقية اثناء عمالك ؟
نعم لا

المحور الرابع : الأداء

22/ هل انت مستقر في عمالك ؟
نعم لا

23/ هل تشعر بالرضا عن عمالك في المؤسسة ؟
نعم لا

24/ هل تتزايد خبرتك في العمل ؟
نعم لا

25/ هل تتأخر في الحضور الى العمل ؟
نعم لا

26/ هل تنغيب عن العمل ؟
نعم لا

27/ هل يبدر في ذهنك تقديم استقالتك؟
نعم لا

28/ هل تسعى لتحقيق أهداف مؤسستك؟
نعم لا