

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قطب شتمة -  
شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكرة

# التحفيز ودوره في تحقيق الاداء الوظيفي

- دراسة ميدانية بمطاحن البركة زربية الوادي بسكرة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:  
بوبكر عصمان

إعداد الطالبة:  
انصاف شريط

السنة الجامعية:

2020/2019

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على آراء واتجاهات المبحوثين في مؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي -بسكرة- وذلك من أجل معرفة دور التحفيز في تحقيق الأداء الوظيفي للعاملين -حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي لوصف هذه الظاهرة كما تم الاعتماد على العينة الطبقية العشوائية واعتبارها أنسب عينة لهذه الدراسة كما تم استخدام أداة واحدة لجمع البيانات وهي الاستمارة حيث وزعت على عينة بلغت 52 عامل كما تم الاعتماد على النسب المئوية في التحليل الإحصائي للبيانات بالاعتماد على متغيرات الدراسة والتحفيز والأداء الوظيفي. كما توصلت الدراسة أيضا إلى أهم النتائج المتوصله إلى أن هناك دور للحوافز المعنوية كالترقية والمشاركة في اتخاذ القرار إلى تحقيق الأداء الوظيفي، كذلك توصلنا إلى أن هناك دور للحوافز المادية كالأجر والمكافآت في تحقيق الأداء وذلك قصد إشباع الحاجات العاملين وتحفيزهم.

**الكلمات المفتاحية:** التحفيز، الأداء الوظيفي، الحوافز المعنوية، الحوافز المادية.

# شكر وعرّفان

أقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور بوبكر عصمان على تفضله بالإشراف على مذكرة وحسن توجيهه لي في المعلومات.

كما أقدم بخالص الشكر إلى أساتذتي الأعزاء الذين سأنال شرف مناقشتهم لبحثي هذا، فلهم كل الشكر والعرّفان، كما أقدم بالشكر أيضا إلى المؤسسة مطاحن البركة التي استقبلتني رغم كل الظروف التي تواجهها البلاد وكل من مد يد العون لي له كامل الشكر والإخلاص.

# الفهارس

## فهرس المحتويات

	الملخص
	شكر وعران
	الفهارس
أ-ب	مقدمة
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول: الإطار العام</b>	
6	أولا: تحديد الإشكالية وتساؤلات الدراسة
7	ثانيا: أسباب اختيار الموضوع
7	ثالثا: أهمية الدراسة
7	رابعا: أهداف الدراسة
8	خامسا: تحديد المفاهيم
10	سادسا: دراسات سابقة ذات علاقة بموضوع الدراسة
<b>الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتحفيز</b>	
15	تمهيد
16	أولا: مفهوم التحفيز
16	ثانيا: التطور التاريخي للتحفيز
17	ثالثا: أنواع التحفيز وأهميته
17	1-أنواع التحفيز
19	2-أهمية التحفيز
20	رابعا: أهداف التحفيز وأدوار المدراء بالحوافز
20	1-أهداف التحفيز
21	2-أدوار المدراء بالحوافز
22	خامسا: المعايير والأسس الأساسية للتحفيز
23	سادسا: مراحل تصميم نظام الحوافز
23	سابعا: شروط الحافز الجيد
24	ثامنا: علاقة المدير بنظام الحوافز
25	تاسعا: معوقات التحفيز
27	خلاصة
<b>الفصل الثالث: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي</b>	

29	تمهيد
30	أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي
31	ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي
31	ثالثاً: محددات الأداء الوظيفي
32	رابعاً: تقييم الأداء
33	خامساً: أهمية تقييم الأداء الوظيفي وأهدافه
33	1-أهمية تقييم الأداء الوظيفي
34	2-اهداف تقييم الأداء الوظيفي
35	سادساً: مراحل تقييم الأداء وطرقه
35	1-مراحل تقييم الأداء الوظيفي
36	2-طرق تقييم الأداء الوظيفي
38	سابعاً: معوقات تقييم الأداء الوظيفي
39	ثامناً: تأثير منظومة الحوافر على الأداء الوظيفي
40	تاسعاً: علاقة التحفيز بالإنتاجية
42	خلاصة
<b>الجانب التطبيقي</b>	
<b>الفصل الرابع: الدراسة الميدانية والإجراءات المنهجية</b>	
45	تمهيد
46	أولاً: مجالات الدراسة
46	1-المجال المكاني
51	2-المجال الزمني
51	3-المجال البشري
51	ثانياً: منهج الدراسة
53	ثالثاً: عينة الدراسة
58	رابعاً: أدوات جمع البيانات
60	خامساً: أسلوب التحليل الميداني
61	خلاصة الفصل
<b>الفصل الخامس: تحليل البيانات ونتائج الدراسة</b>	
63	تمهيد
64	أولاً: عرض وتحليل البيانات

78	ثانيا: نتائج الدراسة
84	خلاصة الفصل
86	الخاتمة
89	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

## قائمة الجداول:

الصفحة	الجدول
54	الجدول 1: يوضح عدد أفراد العينة حسب كل طبقة في مجتمع البحث.
55	الجدول 2: يمثل كيفية إختيار العينة.
55	الجدول 3: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.
56	الجدول 4: يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.
56	الجدول 5: يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.
57	الجدول 6: يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات العمل.
57	الجدول 7: يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المهنة.
64	الجدول 8: يبين رأي العمال في توفير العمل الأجر مناسب مع المؤهلات.
64	الجدول 9: يبين مدى مساهمة الأجر المتقاضى في تلبية الإحتياجات المختلفة.
65	الجدول 10: يبين مدى منح الشركة حوافز مادية في حالة تحقيق الأهداف المطلوبة.
65	الجدول 11: يبين رأي العمال في تناسب أجرهم مع الجهد المبذول.
66	الجدول 12: يوضح آراء العمال في توفير الشركة تأسيسات صحية.
66	الجدول 13: يوضح تقديم الشركة إجازات سنوية بدون إنقطاع الراتب.
67	الجدول 14: يوضح تقديم الشركة للعامل المنحة السنوية.
67	الجدول 15: يوضح زيادة في الأجر مع زيادة في الإلتحاق بالمؤسسة.
68	الجدول 16: يبين مدى مساهمة زيادة الأجر في رفع مستوى الأداء.
68	الجدول 17: خاص بحصول على مكافأة داخل المؤسسة.
69	الجدول 18: يبين دور المكافآت في تشجيع العمال في بذل جهد أكبر في العمل.
69	الجدول 19: يبين تأثير المكافآت في عدم التغيب عن العمل.
70	الجدول 20: يوضح منح المكافآت للعاملين المتميزين في الأداء.
70	الجدول 21: يوضح تقييم الأداء السنوي لمنح الحوافز والمكافآت وإعتبار الأداة الرئيسية.
71	الجدول 22: يوضح دور الحوافز المعنوية في الشعور بالرضا تجاه المؤسسة.
71	الجدول 23: يوضح الحصول على الترقية داخل المؤسسة.
72	الجدول 24: يبين مدى رضا العاملين على كيفية تطبيق نظام الترقية في المؤسسة.
72	الجدول 25: يبين فرص الحصول على الترقية.
73	الجدول 26: يبين أساس الترقية في المؤسسة.
73	الجدول 27: يبين مدى تلقي إعتراف بالتقدير في إنجاز العمل في الوقت.
74	الجدول 28: يبين موقف الرئيس من العامل عند عدم إنجاز العمل في الوقت المطلوب.



74	الجدول 29: يوضح مساهمة الشركة في إتاحة فرص المشاركة في إتخاذ القرارات.
75	الجدول 30: يوضح تفويض بعض الصلاحيات للعامل من طرف الرؤساء
75	الجدول 31: توفير الشركة ظروف عمل ملائمة للتشجيع على العمل.
76	الجدول 32: يبين مدى مساهمة الحوافر المعنوية على تحقيق المورد الأدائي.
76	الجدول 33: يوضح توفير الشركة فرص المشاركة في الدورات التدريبية للعاملين.
77	الجدول 34: يبين رأي العاملين في تفضيل الحصول على أي نوع من الحوافر المناسبة لهم.

### قائمة الأشكال:

الصفحة	الشكل
19	الشكل (01): يوضح أنواع الحوافز
21	الشكل (02): يوضح أدوار المدراء بالحوافز

### قائمة الملاحق:

الرقم	العنوان
01	يبين الاستمارة قبل التحكيم
02	يبين قائمة الأساتذة المحكمين للاستمارة
03	يبين الاستمارة بعد التحكيم
04	يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن البركة زريبة الوادي-بسكرة

# مقدمة

## مقدمة

لقد شغل موضوع التحفيز والأداء حيزا هاما من الأبحاث من المهتمين بالعاملين وإدارتهم، وازداد الاهتمام به حديثا أكثر حيث أصبح موضوعا جد هاما في العلوم الاجتماعية وعلم الاجتماع تنظيم وعمل خدمة على اعتبار أن التحفيز هو المحرك الرئيسي والأساسي لتحريك الأفراد وتوليد الطاقات ورغبات في العمل وهذا ينعكس على أدائهم في المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها العامة والمشاركة.

ومن هنا ركزت العديد من المؤسسات الحديثة توليد اهتمام أكثر لتحقيق الروح المعنوية للعاملين لديها وتمييزها وهذا من أجل تحقيق الاندماج بين الأفراد والمنظمة وتحقيق روح الانتماء لدى العامل من خلال تحقيق أهداف العامة والأهداف الخاصة وهذا يتطلب تحفيز قوي وبيئة ملائمة للوصول إلى أهداف العمل.

وقصد تحفيز الموارد البشرية فإن المؤسسة تسعى إلى تقديم مختلف أنواع الحوافز سواء مادية ومعنوية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه وتحقيق جهد أفضل وهذا يتطلب توفير مؤثرات تحفيزية تناسب هذا الهدف.

ولفهم عملية التحفيز وطبيعة أنظمتها لفعالية أنظمة يتطلب دراسة الموارد البشرية ومعرفة رغباتهم وحاجاتهم الدافعية لتحقيق الأداء داخل المؤسسة، كما أن الحوافز التي يتم تقديمها لهم والطرق يكون لها تأثيرا هاما على العاملين وعلى أدائهم داخل المؤسسة.

فلا شك أن المؤسسة التي تشهدها الجزائر أصبحت تولي اهتماما كبيرا بالعامل وتقديم تحفيزات له تشجع على زيادة أدائه، وقد بينت البيانات الموجودة بواسطة الاستمارة لمختلف الفاعلين داخل المؤسسة مطاحن البركة بزريبة الوادي ولاية بسكرة أن الحوافز المادية والمعنوية دور كبير بمستوى أداء العاملين في المؤسسة، وإن هذه الحوافز تلعب دورا كبيرا وتعتبر المحرك الأساسي لدافعية ورغبات العاملين للعمل، والتحفيز هو الذي يحدد ويؤثر بالإيجاب أو بالسلب على أداء العاملين.

ومن أجل الإحاطة بهذا الموضوع ومعرفة واقع الحوافز في مؤسسة مطاحن البركة واكتشاف دورها على تحقيق أداء العاملين فيها جاءت هذه الدراسة لتبين ذلك، وقد قمنا بتقسيمها إلى خمسة فصول كما يلي:

-الفصل الأول: خصص هذا الفصل لموضوع الدراسة والإشكالية وكذلك التساؤل الرئيسي والذي ضم تساؤلين فرعيين ن ثم تطرقنا إلى تبيان أسباب اختيار هذا الموضوع وأهمية هذه الدراسة والأهداف التي تهدف إليها بالإضافة إلى تحديد أهم المفاهيم الأساسية المعتمدة والدراسات السابقة حول الموضوع.

-الفصل الثاني: وقد تناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي للتحفيز إذ تعرضنا إلى التطور وأنواع الحوافز المادية والمعنوية، ثم تطرقنا إلى أهمية وأهداف التحفيز والمعايير الأساسية لها، كذلك مراحل تصميمها أو إعدادها وأيضا شروط الحافز الجيد ومعوقاته.

## مقدمة

---

-الفصل الثالث: خصص هذا الفصل للأداء حيث تعرفنا من خلاله على عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته كذلك تعرضنا إلى تقييم الأداء وأهميته وأهدافه والطرق التي تؤدي إلى تقييم أداء كل عامل وأيضا معوقاته، بالإضافة على تأخير منظومة الحوافز على الأداء الوظيفي وعلاقة التحفيز بالإنتاجية

-الفصل الرابع: تعرضنا في هذا الفصل مجالات الدراسة الميدانية حيث تطرقنا إلى التعريف بالمؤسسة والهيكل التنظيمي التابع لها وأيضا تطرقنا على تحديد العينة والمنهج المناسب وأدوات جمع البيانات وأساليب تحليل هذه الدراسة.

-الفصل الخامس: ويخص هذا الفصل تحليل البيانات والنتائج العامة، حيث تطرقنا إلى تحليل هذه البيانات وتفسيرها وتبريغها في جداول كذلك في الاخير توصلنا إلى عرض نتائج للدراسة.

# الجانب النظري

## الفصل الأول: الإطار العام

أولاً: تحديد الإشكالية وتساؤلات الدراسة

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: تحديد المفاهيم

سادساً: دراسات سابقة ذات علاقة بموضوع الدراسة

أولاً: الإشكالية:

تعتبر المؤسسات ركيزة أساسية في المجتمع حيث تسعى إلى تحقيق أهدافها وذلك من أجل نجاحها والزيادة في الإنتاج، وهذا يتطلب توفير موارد بشرية مناسبة لها، فهنا العنصر البشري لم يحظ بقدر من الأهمية فقد كان يعتبر كآلة للإنتاج فقط، وبعد ظهور مجتمعات المصنع إثر الثورة الصناعية والتطور التكنولوجي كان لزاماً على المؤسسات إيجاد آليات مناسبة لدفع العاملين إلى تقديم أعلى مستوى ممكن من الأداء، فالأداء الجيد يؤدي بالضرورة إلى تحقيق أعلى مستوى ممكن من الإنتاجية وهذا بعد توفر حوافز مناسبة للعامل الذي يؤدي به إلى تحقيق أداء مناسب لعمله، فالتحفيز يعتبر آلية تسعى لتشجيع رغبة العمال وحاجاتهم من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة لصالحهم ولصالح المؤسسة.

إن التحفيز عملية تقوم بها البعض من المؤسسات وذلك من أجل إستقطاب الأفراد وكسب ولأنهم من أجل تحقيق الأهداف العامة والخاصة، فنجد أن التحفيز يكون في نوعان مادي ومعنوي، فالمادي يتمثل في الأجر والمكافآت وتقديمهم نتيجة عمل تم أنجازه، أما التحفيز المعنوي فيكون في الترقية ومشاركة العمال في اتخاذ القرار، فهذه العملية تتم من خلال فهم المدير لسلوك الأفراد ودراسة حاجاتهم ورغباتهم ومن ثم تحفيزهم للوصول إلى تحقيق ذلك الهدف، فالعلاقة بين المؤسسة والعمال علاقة تبادلية تكون بالأخذ والعطاء كل يسعى لتحقيق أهدافه ومصالحه الخاصة والمشتركة. كذلك يهدفون إلى استمرارية المؤسسة وقيامها بالرفع من الإنتاج وتحقيق أداء أفضل للعاملين وتطويره.

إن الأداء الوظيفي هو عمل يقوم به كل موظف وعامل يعمل في منظمة ما وذلك كل حسب وظيفته التي يشغلها وما يقدمه من مجهودات وقدرات تقيم أدائه في تلك المؤسسة فكل شخص لديه أداء خاص به، وكل شخص مسؤول عن أدائه وعن المجهودات التي يقدمها، لذلك فالمؤسسة تقيم كل شخص على حسب أدائه المبذول والمهام المستندة إليه وتحمل أعبائه داخلها بحيث أنها تساعد على تحليل وفهم وتقدير مستوى الأداء المنفذ وتقديمه قيمة معينة مع ما تم تنفيذه.

لذلك نجد أن المؤسسة تسعى إلى الربط بين التحفيز والأداء الوظيفي للعاملين، فالرغبة والطموحات التي تتواجد داخل العامل هي التي تدفعه إلى السعي إلى تحقيق ما هو مطلوب منه، وهذه الحوافز تعتبر محرك لهذه الرغبات سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية فهي ترفع من مستوى أداء العاملين فالمنظمة تسعى لذلك من أجل الوصول إلى هدفها وتحقيق أداء أفضل والتحسين من مستواهم ومن مستوى المنظمة.

ومن أجل معرفة الدور الذي يتواجد بين التحفيز والأداء الوظيفي، نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف يؤدي التحفيز إلى تحقيق الأداء الوظيفي؟

التساؤلات الفرعية:

- كيف تؤدي الحوافز المادية إلى تحقيق الأداء الوظيفي؟
- كيف تؤدي الحوافز المعنوية إلى تحقيق الأداء الوظيفي؟

### ثانياً: أسباب اختيار الموضوع:

يعود أسباب اختيار هذا الموضوع إلى وجود عوامل موضوعية وأخرى ذاتية وهي كالتالي:

- أولاً هو احترام مجال التخصص وهو علم اجتماع التنظيم والعمل، إذ يعد موضوع التحفيز والأداء الوظيفي من أهم مواضيعه.
- تقارب الموضوع مع اهتمامات وميولات الشخصية للباحث واستعدادات المعرفية.
- أهمية الموضوع في الواقع الجزائري وخاصة في المؤسسات والشركات إذ يعد التحفيز عملية تقوم بها المؤسسات من أجل تفعيل وتحسين أداء العاملين.
- محاولة إثراء البحث العلمي وتطبيقاته بمعلومات جديدة ومهمة تخص هذا الموضوع.

### ثالثاً: أهمية الدراسة:

- تبرز أهمية الدراسة من خلال أهمية استعمال الحوافز بمختلف أنواعها لدى العاملين وتأثيرها على سلوكهم واستقرارهم وبالتالي التحسين من أدائهم.
- تهتم بالتأثير على العاملين وجعلهم يشعرون بالرضا والولاء للمنظمة.
- تهتم بالبحث عن أنظمة التحفيز الفعالة التي تسهم بقوة في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف المشتركة.

### رابعاً: أهداف الدراسة:

- مما لا شك فيه أن أي دراسة يتم دراستها تسعى من أجل تحقيق أهداف محددة ومعينة سواء كانت أهداف نظرية أو تطبيقية وهذا للوصول إلى النتائج أو إيجاد حلول للمشكلات. وعليه فإن دراستنا تسعى إلى تحقيق أهداف وهي كالتالي:
- التعرف على عملية التحفيز المعمول بها في المؤسسة.
- التعرف على علاقة الحوافز المادية كالأجر والمكافآت بأداء العاملين بالمؤسسة.
- التعرف على علاقة الحوافز المعنوية كالترقية والمشاركة في اتخاذ القرار بأداء العاملين وشعورهم بالرضا والولاء للمؤسسة.



- التعرف على المشكلات والعراقيل التي تعترض عملية التحفيز كذلك التعرف على معيقات الأداء وتقييمه.
- كذلك تهدف الدراسة إلى مدى معرفة إسهام أداء العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال هذا التحفيز.
- كذلك تهدف إلى تبيان أهمية الموضوع وضرورة استخدام الحوافز لتشجيع العاملين وتأثيرها على آدائهم.

#### خامسا: تحديد المفاهيم الأساسية:

تعتبر المفاهيم من أهم المصطلحات التي تضبط البحث وتقدم له أهميته وتحاول معرفة مضمونه وتزيل له الغموض وتعطيه وضوحا يبين للقارئ أهمية الموضوع ويقدم له مفاهيم عامة عن البحث لذلك تطرقنا إلى المصطلحات التالية:

#### 1- التحفيز:

أ- لغة: من مادة حفز، حفز الرجل دفعه من خلفه، تحفز للأمر تهيأ للمضي فيه، واستعد وأسرع (جمال مراد، 2010/2011، ص06).

#### ب- اصطلاحا:

- التحفيز تشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر.
- التحفيز هي الأساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير على سلوك الأفراد وخلق الدافع القوي لديهم على العمل بحماس وإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة. (محمد الفاتح محمد بشير المغربي، 2016، ص 162).
- هي مجموعة العوامل أو الظروف التي تتوفر في جو العمل والتي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته. (طلعت إبراهيم لطفي، 2017، ص 89).
- التحفيز هو عبارة عن كل قول أو فعل أو أفكار أو حتى الإقتناع عن العمل يدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو يعمل على استمرار فيه (يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، وآخرون، 2006، ص404).

- والتحفيز ينمي الدافعية ويقود إليها، إلا أن التحفيز هو قوة خارجية تسلط على الأفراد من الخارج فإن وجدت الدافعية من داخل التقيا في المعنى، وإن لم يلتقيا أصبح التحفيز هو الحث من الآخرين على أن يقوم الفرد بالسلوك المطلوب. (يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، وآخرون، 2006، ص404).

- وتشير المفاهيم التالية إلى أن التحفيز يعتبر عامل خارجي يؤثر على سلوك الفرد فيدفعه إلى تحسين آدائه وذلك لإشباع حاجاته ورغباته ولتحقيق أهداف المنظمة.

- يعرفها أحمد ماهر: تعتبر "الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز".

أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء. (أحمد ماهر، 2004، ص263).

-الحوافز عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه للقيام بأداء أفضل، فالعامل أو الموظف قد يعمل بمستوى جيد لكن ترى الإدارة أن دلى هذه الفرد مهارات وقدرات لم توظف، فيمنح حافز الاستثمار كل طاقاته لصالح العمل. (عبد الله بن عبد الغني طلجم، طلق بن عوض الله سواط، 2003، ص109).

-كما يعرفها "علي السلمي" بأنها شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص تجذب إليها الفرد بإعتبارها وسائل لإشباع حاجاته التي يشعر بها (علي السلمي، 1985، ص214).

#### -المفهوم الإجرائي:

يمكن تعريف التحفيز إجرائيا: بأنها عبارة عن عملية أو نظام تستخدمها الإدارة أو المدير وذلك بغرض الزيادة من الإنتاج والتأثير على عمالها بهذا التحفيز بمختلف أنواعه سواء كان مادي أو معنوي قصد إشباع حاجات ورغبات العامل والدفع به لتحقيق المصالح والأهداف المشتركة بينه وبين المنظمة.

2-الأداء: يعد الأداء من بين أهم المفاهيم للموارد البشرية لأنها تتعلق بالجانب التنظيمي للمؤسسة لهذا حاولنا تقديم تعريفات توضح هذا المفهوم:

#### ب-اصطلاحا:

-يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد (رواية محمد حسن، 2003، ص 209).

-يعتبر الأداء أحد وأهم محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي فإذا كان هذا الأداء، مميزا في ظل بيئة عمل يسودها العمل والمساواة فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل فيها، وفي ظل عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة الشديدة، ولن تستطيع المنظمة الدخول للمنافسة إلا إذا كان الأداء العالي أحد أهم خصائصها، وهذا الأداء ينبع من حصيلة أداء الأفراد في المنظمة ككل.

-ويعرف أيضا: هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها. (نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، 2010، ص18).

#### -المفهوم الإجرائي:

-يشير مصطلح الأداء: إلى أنه ذلك المستوى الذي يحققه الفرد في عمله نتيجة لتحقيق هدفه وإشباع حاجاته، كذلك يعرف بأنه الجهد المبذول في إتقان الوظيفة للحصول في الأخير إلى نتيجة جراء أدائه في المنظمة وتنفيذ المهام والمسؤوليات المطلوبة منه.

### سادسا: الدراسات السابقة:

نعرض فيما يلي إيجاز لأهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة حيث يوجد دراسات وطنية وعربية أهمها:

1-دراسة (نادر حامد عبد الرازق أبو شرح، 2010) بعنوان تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، حيث هدفت هذه الدراسة على تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي وتشخيص أهم المظاهر التي تتجسد في نظام الحوافز في شركة الاتصالات الفلسطينية بمحافظة غزة واستندت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واختار الاستبانة كأداة من أدوات جمع البيانات و تم توزيع (220) استبانة على العاملين و قد تم استرجاع (210) استبانة أي بنسبة 95.5% و ذلك باستخدام العينة العشوائية الطبقية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الانصاف منح الحوافز والمكافآت وأداء الموظفين.
- أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء الموظفين كذلك بين الحوافز المعنوية وأداء الموظفين توجد علاقة.
- وأنه لا يوجد معايير وضوابط واضحة لمنح الحوافز وان نظام المكافآت المادية غير فعال ولا يساعد على تحسين الأداء الوظيفي.
- إضافة الى انها بينت انه يسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الزملاء في العمل والعاملين، وهذا يساهم في تحسين مستويات الأداء الوظيفي كذلك عدم إتاحة الإدارة العليا للموظفين فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات.
- وبينت الدراسة الى ان الحوافز المقدمة تتناسب مع الجهد المبذول وأنه هناك علاقة بين الترقيات وأداء الموظفين.

2-دراسة (جمال مراد، 2010/2011): بعنوان تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي في الشركة صوفية سوق اهراس (LASA)، حيث هدفت هذه الدراسة الى الأسس التي تبنى عليها سياسة التحفيز لأجل الوصول الى كفاءة أعلى وهذا من خلال معرفة دوافع العاملين للتحقيق احتياجاتهم، وإشباعها والوصول الى ولاء العامل كذلك هدفت الى معرفة أنواع الحوافز ومدى إسهامها في تحقيق أهداف المؤسسة ورفع روح الولاء للمؤسسة ومعرفة السلوك الإنساني للعامل ومدى تأثير الحوافز على توجيهه.

كذلك تهدف الدراسة الى الكشف عن أهمية الحوافز المادية والمعنوية.

- استندت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب المسح بالعينة واختار عينة الدراسة على الطريقة العشوائية البسيطة حيث قام بتوزيع الاستمارات على 86 عامل من مجموع 172 عامل حيث كانت النسبة التي اجابت على أسئلة الاستمارة بالمقابلة 50 % مع مراعاة التنوع في العمال.
- وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- الى عدم صدق الفرضية الأولى التي مفادها: ان نجاح المؤسسة راجع الى السياسة التحفيزية المبنية على معايير علمية، وذلك من خلال المؤشرات الدالة على أثر عملية التحفيز.
- كذلك الى صدق الفرضية 2: نلمس ولاء العاملين من خلال توعدهم مع أهداف المؤسسة.
- كما أن نمط الاتصال الجيد داخل المؤسسة يرفع من شعور العاملين بالولاء لها.
- رغم أن للسياسة التحفيزية غير موافقه للأسس العلمية ولا تلبي تطلعات العاملين إلا أنه تبين أن معظم العمال يشعرون بالولاء الكبير للمؤسسة، وهو الولاء العاطفي وهو ما يظهر في الجهود المعترف الذي يبذلونه من أجل إنجاح المؤسسة وعدم إعطاء قيمة كبيرة للعائد (المادي والمعنوي).

**3-دراسة: (الطاهر الوافي، 2013/2012):** بعنوان التحفيز وأداء الممرضين دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية -عالية صالح-بمدينة تبسة، حيث هدفت الدراسة الى معرفة عناصر كل من الحوافز المادية و المعنوية كذلك التعرف على علاقة الحوافز المادية أو المعنوية بأداء الممرضين وتبيين العراقيل التي تعترض الأداء الفعال في المؤسسة الاستشفائية العمومية كذلك على مشكلات نظم التحفيز الموجودة في المؤسسة الاستشفائية تبسة، واستندت هذه الدراسة على المنهج الوصفي واختار الاستمارة حيث يبلغ عدد الممرضين 259 ممرض ومن اجل العينة ممثلة لمجتمع البحث أخذنا عينة طبقية عشوائية تتكون من 78 ممرضا وهي تمثل نسبة 30 % من مجموع الممرضين واستعان أيضا بأسلوب الملاحظة في دراسته وأيضاً استعان بالمقابلة (مقابلة موجهة-ومقابلة حرة غير موجهة).

- وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:
- الفرضية الأولى التي تقول بأن الحوافز المادية (الاجر والمكافآت والخدمات الاجتماعية) تؤدي الى زيادة مستوى الأداء هي صادقة لان الحوافز المادية لها علاقة كبيرة بأداء العاملين أي الممرضين فانخفاض الأجر في المؤسسة الصحية العمومية وعدم فعالية نظام المكافآت والذي لا يستجيب لتطلعات الممرضين هذه الوضعية أدت الى انخفاض دافعيتهم للعمل وكثرة التغيبات والاحتياجات مما انعكس سلبا على أداءهم للعمل.
- كذلك بالنسبة للفرضية 2: التي تقول بان الحوافز المعنوية (المشاركة في اتخاذ القرار، الترقية، التدريب) تساهم في زيادة شعور بالرضا والاستقرار الوظيفي للعامل صادقة لأنها تلعب دورا كبيرا

وهاما في تحقيق الاستقرار وكلما شجعه ذلك على بذل مجهودات أكبر في العمل ويخلق لديه الرضا عن الوظيفة مما يدفعه لزيادة إنتاجيته وتحسين أدائه في العمل.

- أما بالنسبة للفرضية العامة التي تقول: بأنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز الى تقدمها المؤسسة وأداء الممرضين محققة الى درجة كبيرة وهذا من خلال ما بينته الشواهد الكمية والبيانات الإحصائية.

**4-دراسة (محمد نائل محمد ربيع، 2016):** بعنوان دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، حيث هدفت هذه الدراسة التعرف على دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي كذلك هدفت الى التعرف على مدى اسهام الحوافز في اشباع حاجات العاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية و كذلك في ضبط سلوك العاملين داخلها كذلك هدفت الى تقديم التوصيات في ضبط سلوك العاملين داخلها كذلك هدفت الى تقديم التوصيات التي قد تساهم في إيجاد نظام حوافز فعال من شأنه ان يساعد على رفع مستوى الأداء الوظيفي، واستندت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، حيث قام بتصميم استبانة ضمت (62) فقرة وزعت على خمسة مجالات، وقد بلغ عددهم (300) موظف وبلغت عينة الدراسة (100) موظف وفد اختار العينة القصدية في دراسته. وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

-بأنه يوجد دور مباشر للحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية من خلال دورها في تلبية الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية المتنوعة للعاملين.

-كذلك للحوافز دور هام في اشباع حاجيات العاملين ورفع من مستوى أدائهم من خلال توفير وإيجاد نظام للحوافز عادل ومعمم.

-يوجد أثر مباشر للحوافز في ضبط سلوك العاملين في دوائر الجمارك الفلسطينية كونها تساعد العمال على انجاز الاعمال وتشجيعهم على أدائهم.

-هناك مساهمة مباشرة للحوافز في تحقيق اهداف دائرة الجمارك الفلسطينية والتحسين من مستوى الأداء الوظيفي وذلك من خلال منحهم المسؤوليات والصلاحيات لإنجاز الاعمال والمهام الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

تحدثت الدراسات السابقة معظمها عن التحفيز والأداء الوظيفي فمنها من بحثت عن الأثر التي تخلفه الحوافز في الأداء ومنها من بحثت عن العلاقة التي تجمع الحوافز المادية و المعنوية بالأداء بالنسبة للمؤسسة العمومية الاستشفائية ومنها من بحثت في دور الحوافز من اجل تحسين من مستوى الأداء بالنسبة للقطاع العام من خلال رؤية مدى اسهام الحوافز في اشباع حاجات العامل، كذلك بحثت في تحفيز العاملين وذلك من اجل رفع روح الولاء المؤسسي وهذا من خلال معرفة أنواع الحوافز ومدى اسهامها في تحقيق اهداف ورفع روح الولاء للمؤسسة.

نلاحظ مما سبق ما يلي:

- تشابهت الدراسات السابقة في متغيرات الدراسة منها من تشابهت في كلا المتغيرين ومنها من تشابهت في متغير واحد في انه يوجد نظام للتحفيز في المؤسسات لكن باختلاف كل مؤسسة واختلاف نشاطها وبالتالي يؤدي هذا الى تحقيق اهداف المؤسسة من خلال تحسين العاملين في أدائهم.
- كذلك تشابهت الدراسات في استخدامهم للمنهج فمنهم من اختار المنهج الوصفي التحليلي ومنهم من اكتفى بالمنهج الوصفي فقط.
- اختلفت الدراسات السابقة في نتائج المتوصل اليها فتجد كل مؤسسة تم اختيارها أن لديها أسلوب للتحفيز خاص من بها فلم تتمكن هذه الدراسات من تحديد أسلوب مميز واجب تقديمه للموظف وهذا راجع الى اختلاف مهامهم وطبيعة نشاطهم.
- كذلك اختلفت هذه الدراسات في اختيار العينة فكل دراسة اختارت العينة المناسبة لمجتمع دراساتها فمنها من اختارت العينة القصدية ومنها من اختارت العينة العشوائية الطبقية ومنها من اختارت العينة العشوائية البسيطة وهكذا.

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- معظم الدراسات استخدمت أسلوب المنهج الوصفي التحليلي مما ساعدني في اختيار منهج مناسب لدراستي وهذا حسب طبيعة الموضوع وكذلك الاستفادة من الأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسات والكيفية التي تم تحليل البيانات بها.
- كذلك الاستفادة من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري للدراسة الحالية، والاستفادة منها في تكوين الاستبانة.
- كذلك التشابه في دراسات السابقة والدراسة الحالية في المتغيرات مما يساعد في بناء هذه الدراسة بشكل صحيح.
- الاستفادة من المراجع والكتب التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة وذلك من اجل توفير الوقت والجهد.
- وان ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو معرفة أيها أكثر دور الحافز المادي او المعنوي الذي يؤدي الى تحقيق الأداء الوظيفي.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتحفيز:

### تمهيد

-أولاً: مفهوم التحفيز

-ثانياً: التطور التاريخي للتحفيز

-ثالثاً: أنواع التحفيز وأهميته

1-أنواع التحفيز

2-أهمية التحفيز

- رابعاً: أهداف التحفيز وأدوار المدراء بالحوافز

1-أهداف التحفيز

2-أدوار المدراء بالحوافز

- خامساً: المعايير والأسس الأساسية للتحفيز

- سادساً: مراحل تصميم نظام الحوافز

- سابعاً: شروط الحافز الجيد

- ثامناً: علاقة المدير بنظام الحوافز

- تاسعاً: معوقات التحفيز

خلاصة

### تمهيد للفصل:

بعد إدراك كبير لأهمية العنصر البشري في المؤسسة، ومع ظهور النظريات التي أولت وقدمت اهتمام كبيراً بالعامل الإنساني، أصبحت الإدارة تسعى جاهداً من أجل تحقيق رضا العاملين وشعورهم بالولاء والانتماء اتجاه عملهم، ولكي تحقق المؤسسة هدفها بزيادة الإنتاج وتحسين العملية الإنتاجية، أصبح لابد من تشجيع العاملين في تحسين آدائهم، حيث أنها اتبعت نظاماً وعملية وهي تحفيز العاملين ومكافأتهم، وذلك لإثارة الدافع الداخلي من أجل تقديم جهد أكثر اتجاه عملهم، وتحقيق الأهداف المشتركة بين العامل ومؤسسته، لذلك حاولنا في الفصل الموالي التطرق إلى ماهية التحفيز وتقديم رؤية شاملة حوله.



## أولاً: مفهوم التحفيز

### 1- مفهوم التحفيز:

اختلفت الآراء والأبحاث حول مفهوم التحفيز في وضع تعريف موحد لمفهوم إلا أنه كلها تصب في مفهوم واحد منها:

- **التحفيز:** هو عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما إذن فأنت-كمدبر- لا تستطيع أن تحفز مرؤوسيك ولكنك تستطيع أن توجّد لهم أو تذكرهم بالدوافع التي تدفعهم وتحفزهم على إتقان وسرعة العمل. (نزار عوني اللبدي، 2015، ص287).

- ويقصد بالتحفيز توجيه سلوك الأفراد وتقويته ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة إذ أن السلوك الإنساني تحده عوامل ثلاثة هي:

1-سبب منشئ السلوك.

2-وهدف يسعى الفرد لبلوغه وهو يسلك سلوكا معينا.

3-وقوة تدفع ذلك السلوك وتوجهه بعد أن تثيره. (يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، وآخرون، 2006، ص404).

- التحفيز هو أهم النشاطات والأساليب التي يستخدمها المدير لاستمالة الأفراد وكسب ولائهم وحثهم على تحقيق أهداف مؤسساتية عدة (سليمانى ذهبية، بالاحية سعيدة، 2013/2012، ص21).

- من خلال هذه التعاريف نستنتج بأن التحفيز هو عملية تستعملها الإدارة بما فيها الجانب المادي والمعنوي من أجل تحفيز العامل وإشباع حاجاته ورغباته وخلق دافع له يحركه لتحسين أدائه وذلك من أجل تحقيق الأهداف المشتركة لصالح وصالح المنظمة.

## ثانياً: التطور التاريخي للتحفيز:

مع بداية القرن الثامن عشر، حين برزت حركة الإدارة العلمية، بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع التحفيز ويمكن التحفيز بين ثلاث مراحل منها:

1- **المرحلة التقليدية:** تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة، تعتبر المنظمة وحدة اقتصادية مثالية، لا علاقة لها بالبيئة الخارجية، فمن وجهة نظر رائد النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر) أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول، إذ يسعى دائماً إلى إشباع حاجاته المادية، وبالتالي ركزت هذه المرحلة

على الحوافز المادية فقط، وكذلك ركزت على الإدارية العلمية بقيادة فريدريك تايلور في سياستها التحفيزية على الأساسي المادي.

2- **مدرسة العلاقات الإنسانية:** لقد أشير إلى وجهة نظر هذه المدرسة، إذ أشير إلى أن المنظمة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين، يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني، وبالتالي فالمنظمة تعتبر وحدة اجتماعية فنية تم في داخلها التفاعل بين الجانب الإنساني والجانب الفني، وتتنظر إلى الفرد على أنه يمتلك مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخل الجماعات (غازي حسن عودة الحلايية، 2013، ص: 11/10).

3- **المرحلة الحديثة:** تمثل هذه المرحلة نظريات الإدارة الحديثة كنظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم، حيث حاولت هذه المرحلة تجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة بذلك من تجاربها، إذ تنظر هذه المرحلة إلى الجهاز الإداري في المنظمات على أنه نظام مفتوح وليس مغلقاً، كما أشارت إليه المدارس التقليدية، حيث دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة، ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية، حسب مستويات الأداء، وإشراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز (غازي، 2013، ص: 11).

ومن هنا بدأ ظهور عملية التحفيز في المؤسسات واستعماله كأداة من أجل النهوض بالإنتاج وتحقيق أداء أفضل للعاملين.

### ثالثاً: أنواع التحفيز وأهميته:

#### 1- أنواع التحفيز:

تتنوع الحوافز باختلاف المنظمات فمن حيث مادتها تنقسم إلى:

1- **الحوافز المادية:** تتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه وذلك لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريباً من مأكلاً ومسكناً كما أنه ضروري للصحة والتعليم ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مما يقوم به من عمل ويوزع هذا الأجر على الإنسان بطرق شتى ومن هذه الطرق:

أ- **الأجر باليومية:** تعطي الفرصة للعالم ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بصرف النظر عن الوقت وليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في إنجاز عمله حتى ازداد أجره (يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل وآخرون، 2006، ص: 409).

ب-الأجر بالقطعة: تعد من أقدم الطرق المستخدمة في التحفيز والتي مازالت تستخدم حتى الآن، ووفقا لهذه الطريقة، تدفع المنظمة للعامل مبلغا (يطلق عليه معدل أجر القطعة) مقابل كل وحدة يقوم بإنتاجها، وهكذا، فإذا كان عامل يتقاضى 0.40 دولار عن كل عملية بيع يجلبها للشركة عبر البريد الإلكتروني فسوف يحصل على 40 دولارا لو قام بجلب 100 عملية في اليوم، أو أن يحصل على 80 دولارا لو كان العدد 200 عملية بيع (جاري ديسلر، 2015، ص 601).

ج-الأجر حسب احتياجات الفرد: أي أن الأجر يزداد بازدياد حاجات الأفراد، أي كلما كثرت الحاجات زاد الأجر وأيضا كلما كان عدد الأفراد أكبر كلما زاد الأجر أيضا.

د-الأجر على حسب الخبرة والأقدمية للفرد: أي كلما كان الفرد لديه خبرة في العمل يزداد الأجر كذلك يزداد على حسب الأقدمية أي حسب السنوات التي قضاها في هذا العمل.

2-الحوافز المعنوية: يقصد بالحوافز المعنوية تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس، وآمال وتطلعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة يجب احترامها، وأهم الحوافز المعنوية:

أ-فرص الترقية: إذا ربطت بالكفاءة، والإنتاج، فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل منصب وظيفي أعلى من منصبهم الحالي ففي هذه الحالة ستكون الترقية حافزا مشجعا للعاملين على العمل والإنتاج وأيضا تكون الترقية على حسب الأقدمية (عمر وصفي عقيلي، 2013، ص 309).

ب-إشراك العاملين: ويقصد به أن يكون لهم ممثلون في مجلس إدارة المنشأة يساهمون بأرائهم وأفكارهم في إدارة المنشأة عن طريق الإشتراك في رسم سياستها وإتخاذ قراراتها والهدف الأساسي من إشراك العاملين في الإدارة هو تحفيزهم على العمل عن طريق إشعارهم بأهميتهم (جمال مراد، 2011/2010، ص 41).

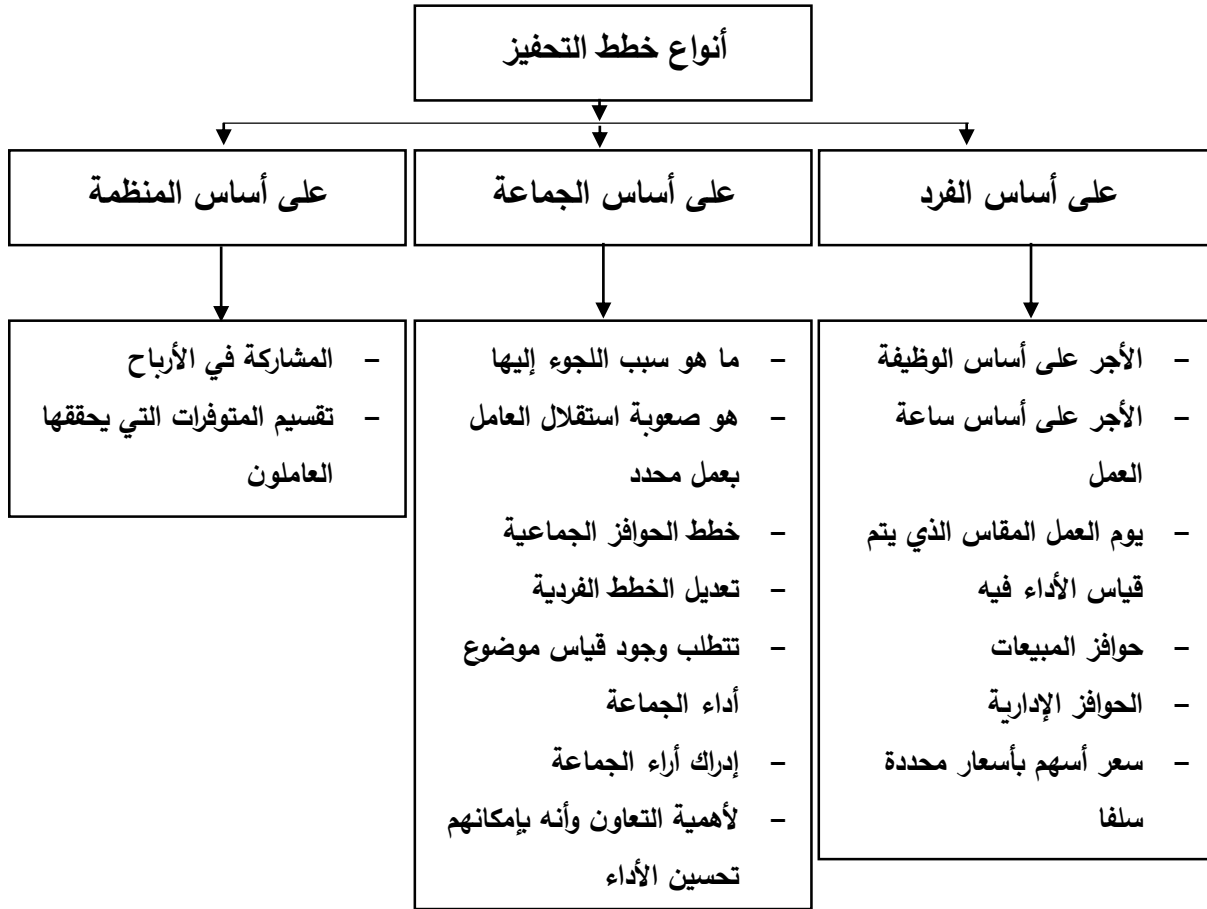
ج-المدح والتأنيب: حيث يقدم المدح والثناء على الأفراد عند قيامهم بأداء الأعمال الصحيحة السليمة وتوجيه اللوم والتأنيب للأشخاص عندما يقومون بأداء واجبات أو أعمال خاطئة غير سليمة. (يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، وآخرون، 2006، ص 411).

-كما تقسم الحوافز من حيث اتجاه أثرها على الفرد إلى:

1-الحوافز الإيجابية: وتمثل الحوافز التي تجذب الأفراد العاملين نحو إنجاز عمل معين تستهدفه المنظمة كالحوافز المادية والمعنوية... الخ.

2-الحوافز السلبية: وتمثل الحوافز التي تدفع العاملين نحو تجنب سلوك معين لا ترغبه المنظمة وأيضا تتضمن الحوافز المادية والمعنوية... الخ التي تتطوي على العقاب عند حصول موفيق معين. (خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، 2007، ص 186).

وهذه الأنواع ملخصة في الشكل التالي:



(إسماعيل علي البيسوني، 2007-2008، ص 251)

الشكل (01): يوضح أنواع الحوافز

## 2- أهمية التحفيز:

إن أهمية الحوافز تتمثل في وضع وتطبيق نظم كفاءة للحوافز تظهر في الجوانب الإيجابية التالية:

- 1- تحقق نظام الحوافز الكفاءة زيادة في العوائد المحققة للمنظمة من خلال رفع الكفاءة والإنتاجية للأفراد العاملين وبالتالي الزيادة في الإنتاج.
- 2- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقتهم واستخدامها أفضل استخدام.
- 3- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد وربط المصالح الذاتية للفرد مع المصالح العامة للمنظمة.

4-تحقق الحوافز حالة الرضا لدى الأفراد العاملين ويساعدهم على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات مثل نقص الإنتاج والنزاعات العمالية وغيرها. (محمد الفاتح محمود بشير المغربي، 2016، ص211-212).

5-كذلك بالنسبة للتحفيز المادي يكمن أهميته في أنه يحقق الرغبات ويشبع حاجات الفرد من مأكّل وملبس كذلك بالنسبة للصحة والتعليم.

6-وبالنسبة للتحفيز المعنوي يكمن أهميته في أنه يجعل الفرد يحس بمكانته ودوره المهم في المؤسسة وذلك من خلال إشراكه في إتخاذ القرارات وبالتالي هذا يزيد من نجاح المؤسسة وزيادة إنتاجها.

7-كذلك التحفيز يجعل الفرد يشعر بالولاء والانتماء للمؤسسة.

#### رابعاً: أهداف التحفيز وأدوار المدراء بالحوافز:

##### 1-أهداف التحفيز:

إن عملية التحفيز في أي منظمة لها أهداف عديدة ومن بين تلك الأهداف ما يلي:

1-إنخفاض معدل دوران العمل بين المنظمات.

2-يهدف التحفيز إلى إنخفاض نسبة تغيير العامل في المنظمة وتأخره عن العمل.

3-يكسب العاملين سلوكاً إيجابياً أفضل.

4-تحقيق الأهداف التي خطط لها العامل أو رئيسته أو الدائرة ككل

5-الطاقة والجودة في الإنتاج أي مقارنة مخرجات العمل اليومي إلى مدخلاتها قدر الإمكان (يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، وآخرون، 2006، ص415).

- كذلك هناك من قسمها إلى نوعين:

1-هدف إقتصادي: حيث أن وضع نظام للحوافز في منظمة ما يجب أن يعود بالفائدة على المنظمة والعاملين لديها حيث تسعى المنظمة للإستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية وتحسين منتجاتها.

2-هدف معنوي: وهو متعلق بالعامل مباشرة وهو المساهمة في إشباع رغباته وأحاسيسه واحتياجاته التي لا بد من فهمها للتعامل معه لأنها تعتبر العنصر الأهم للزيادة في الإنتاج والمتحكم في العملية الإنتاجية. (عبد الله حمد محمد الجساسي، 2010/2011، ص29-30).

2- أدوار المدراء بالحوافز:



الشكل (02): يوضح أدوار المدراء بالحوافز

(نزار عوني اللبدي، 2015، ص293-294).

### خامسا: المعايير والأسس الأساسية للتحفيز:

إن أهم معيار على الإطلاق لمنح الحوافز هو التميز في الأداء، ولا يمنع الأمر من استعمال معايير أخرى مثل المجهود والأقدمية وفيما يلي عرض لهذه الأسس:

**1-الأداء:** يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحد لدى بعضهم وفي بعض الحالات، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان في الكمية أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل والتكاليف والوفرة في مورد آخر.

**2-المجهود:** يصعب فيه أحيانا قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس وواضح ويجب الإعراف بأن هذا المعيار أقل أهمية كثيرا من معيار الأداء لصعوبة قياسه.

**3-الأقدمية:** ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والإنتماء ويجب مكافأته في شكل ما وهي تأتي على شكل علاوات (نزار عوني اللبدي، 2015، ص 294-295).

**4-المهارة:** بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرص على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو رخص، أو براءات، أو إجازات أو دورات تدريبية، وكما تلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الاخير محدود جدا، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين.

وأخيرا لا يتبقى إلا أن نركز مرة أخرى على أن أهم المعايير هي الأداء. (أحمد ماهر، 2004، ص 238).

-لأن الأداء الذي يقدمه الفرد يعتبر العامل الرئيسي لتقييم الفرد من خلاله وذلك على حسب كمية الإنتاج وجودتها في إنتاجها.

كذلك هناك من أضاف معايير أخرى نستطيع تطبيقها وهي:

-**تكلفة العمل بالنسبة للوحدة الواحدة:** عندما يوجد في المنظمات نظام لمحاسبة التكاليف بشكل متطور ودقيق فإنه يضمن تحديد نصيب الوحدة الواحدة المنتجة من تكاليف العمل، ويستخدم جانب التكلفة في تحديد مدى فعالية نظام الحوافز المعتمد من قبل المنظمة والمطبق فيها، وهذا يؤدي إلى تخفيض التكلفة وتحقيق الإستقرار في العمل.

-**رضا الأفراد العاملين:** يمثل رضا الأفراد العاملين أحد المعايير الهامة لمعرفة مدى فعالية أنظمة الحوافز ومدى تناسب الحافز مع الأداء. (يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، وآخرون، 2006، ص 416)

### سادسا: مراحل تصميم نظام الحوافز:

1-تحديد هدف النظام: تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هذا الهدف تعظيم الأرباح، رفع المبيعات والإيرادات وكذلك تخفيض التكاليف والتشجيع على الأفكار الجديدة وغيرها ولنجاحه يجب تقسيم هذا الهدف إلى أهداف جزئية-وعلى النظام أن يغطي جميع المستويات والوحدات.

2-دراسة الأداء: تسعى إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي ولتحديد وتوصيفه يستدعي ما يلي: (أحمد ماهر، 2004، ص256-257).

-وجود وظائف ذات تصميم سليم بها عبء كامل للعمل.

-وجود عدد سليم للعاملين (فلا الأعداد أكثر ولاهي أقل مما يجب).

-وجود طرق عمل سليمة كذلك وجود ظروف عمل ملائمة حتى تسهل الأداء.

-وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل فلا يمكن محاسبته على عمل ليس له سيطرة فيه.

3-تحديد ميزانية الحوافز: ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام ويجب أن يغطي المبلغ البنود التالية: -قيمة الحوافز والجوائز أي المكافآت والعلوات والرحلات- وتكاليف الترويج مثل النشرات والحفلات وغيرها (نزار عوني اللبدي، 2015، ص302-304).

### سابعا: شروط الحافز الجيد:

1-يجب أن يكون نظام التحفيز قادرا على إيجاد آلية مناسبة تتحقق من خلالها حالة الترابط والتوئمة بين الفرد ووظيفته أو مهنته حيث يتناسب مستوى الأداء وتأثير الحافز فيه طرديا مع مقدار استقرار الفرد في وظيفته وتلائمه معها.

2-يجب أن يكون نظام التحفيز يتسم بالعدالة والشفافية لكي يكون فعالا في توفير الفرص للجميع وبالتالي تحقيق أهدافه التي وضع من أجلها ومنها تحقيق الرضا الوظيفي (ثائر سعدون محمد، 2016، ص68).

3-كما لا بد من المنظمة أن تحدد الوقت الملائم الذي تنفذه خلاله الحوافز وخاصة تلك الحوافز المادية التي يجب أن تكون في أوقات محددة ومتقاربة.

4-أن يكون الحافز متناسبا مع دوافع الفرد وأن يكون الأداة المطلوبة لتخفيض النقص في الإشباع.

5-أن يتعرف العاملون على نظام الحوافز ومسارته وقواعده وشروطه، وأن يتصف بالوضوح والبساطة ضمانا للتطبيق وتحفيز الأفراد والتوجه نحو المزيد من الإنتاجية.



6- أن ننمي في ذهن الفرد العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على المكافأة (يوسف حليم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، وآخرون، 2006، ص421)

كذلك هناك بعض الشروط الأخرى لكي يكون نظام الحوافز جيد مثل:

-البساطة: يجب أن يتسم بالوضوح.

-الكفاية: يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين.

-المشاركة: مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز بحيث يزيد من اقتناعهم.

-تدريب المشرفين: لابد من تعليم وتدريب مديري الإدارات والرؤساء الأقسام والمشرفين والملاحظين على إجراءات النظام.

-التنوع: يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها حتى تكون مثيرة ومرضية لجميع الإحتياجات (سليمانى ذهبية، بالحلية سعيدة، 2012/2013، ص30-31).

ربط الحافز بالأداء: لا بد أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز وأن تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومة.

التفاوت: لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدرة من الحوافز وإلا فقدت قيمتها الحافزة.

السيطرة: وتعني سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها والظروف المحيطة، والمواد التي يستخدمونها وذلك حتى يمكن محاسبتهم على ما يقومون به من أداء. (قويدري صباح، 2012-2013، ص25-26).

### ثامنا: علاقة المدير بنظام الحوافز

-مهمة الإشراف:

لم تعد مهمة المشرف تقتصر على تنفيذ العمل المطلوب فقط، بل أصبحت أكثر من ذلك بكثير فقد أسفرت نتائج البحوث عن أن كثير من أسباب عدم الرضا للعاملين ترجع إلى أسلوب الإشراف المتبع معهم، مثل نقص القدرة الفنية للمشرف وإهمال إجابة مطالبهم أو الرد على استفساراتهم وعدم الاستماع إلى شكاوهم أو دراسة مقترحاتهم والتقصير في تمثيلهم أمام الإدارة وعدم مواجهة المشاكل التي يواجهونها، فالمشرف يؤدي وظيفة هامة تتلخص في توجيهه وقيادة مجموعة من العاملين وتنسيق جهودهم وتقويم أعمالهم للوصول إلى الهدف المحدد، ويشغل الجانب الإنساني جزءا كبيرا من وظيفة المشرف ويتضمن ذلك تحفيز العاملين على

العمل و الإجابة لمطالبهم و إشباع حاجاتهم ودراسة مشكلاتهم والعمل على علاجها والاستماع إلى مقترحاتهم ومناقشتها معهم وتطبيق المفيد منها (موسى اللوزي، 1999، ص29).

ومن هذه المهمة يتبين وجود أنماط مختلفة يتبعها المشرفين منها:

#### أ) الإشراف العام المحدد:

يعني الإشراف العام أن يضم المشرف للعامل نوع العمل الذي يجب أن يؤديه بوجه عام ويشرح له المستويات المطلوبة للأداء دون إغراق في التفاصيل ويترك العامل بعض الحرية في تحديد سرعة عمله ويفوضه بغض سلطاته أو يعطيه حرية في تقرير أي من أمور العمل، ويغير المشرف هنا هو المسيطر على كل مقتضيات العمل.

والإشراف المحدد ففيه يصف المشرف العامل كل خطوات العمل ويحدد له بالتفاصيل كل ما يجب في عمله، ولا يترك له الحرية في تقرير سرعة العمل، ولا يفوض أي من سلطاته أو يعطيه الحرية في تقرير أمور العمل ويعتبر المشرف هنا هو المسيطر على كل مقتضيات العمل.

#### ب) الاهتمام بعمل العامل:

هناك المشرف الذي يهتم بالعامل والمشرف الذي يوجه كل عنايته للعمل، فأما الأول فيعتبر أن مهمته الرئيسية هي: إرضاء العامل وبحث مشكلاته وإزالة العوائق التي تقف في سبيل إرضاء العامل، لذلك هو ينفق كثيرا من وقته في الحديث مع العمال وتقعد أحوالهم وبحث الصلة بينهم (كامل بربر، 1997، ص111-113).

والمشرف الذي يهتم بالعمل فهو يعتبر أن مهمته العمل فقط والحرص على التشدد في العامل ولا يلي الاهتمام به ولا يولي احتياجاتهم ورغباتهم بل يراقبهم في العمل ولا يضيع الوقت في الحديث معهم.

#### تاسعا: معوقات التحفيز:

- الخوف أو الرهبة من المؤسسة.
- عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المؤسسة.
- عدم المتابعة للعاملين فلا يعرف المحسن من المسيء.
- قلة التدريب على العمل وقلة التوجيه لتصحيح الأخطاء.
- عدم وجود قنوات اتصال بين المديرين والعاملين فيكون كل في واد.
- الأخطاء الإدارية كتعدد القرارات وتضاربها كذلك تعدد القيادات (نزار عوني الليدي، 2015، ص288).

- وضع قواعد كثيرة غير ضرورية على الموظفين اتباعها.
- كثرة التغيير في القيادات وخاصة إذا كان منهم أسلوب في العمل يختلف عن سابقه.
- معاملة الموظفين بشكل غير عادل.
- القبول بمستوى أداء منخفض، وبالتالي سيشعر الموظفون ذوو الأداء العالي بأنهم قد استغلوا (يزن تيم، 2018، ص165-166).

### خلاصة الفصل:

يعتبر التحفيز نظام تستخدمه الإدارة كأحد الدعائم وذلك من خلال إدارة العاملين في المؤسسة والتأثير عليهم في سلوكهم وتوجيههم لتحسين أدائهم سواء كان هذا التحفيز مادي أو معنوي فهو يوجد الفرد إلى تحقيق هدف معين، ولمعرفة أي تحفيز مناسب للعامل يجب على الإدارة أن تفهم أولاً سلوك العامل وتحاول دراسته لغرض إشباع حاجاته ورغباته وهذه الحاجات تختلف من شخص إلى آخر باختلاف الفكر والثقافة وغيرها.

ويتضح مما سبق مدى أهمية الحوافز فهي تعتبر ركيزة أساسية تستعملها الإدارة لتفجير طاقات العمال ويكون في حالة رضا اتجاه مؤسسته، كما أيضا تجعل الفرد يشعر بروح الولاء والانتماء للمؤسسة لذلك لا نستطيع فصل الحوافز عن أداء العامل فهي تعتبر حلقة وصل رابطة بينهم وذلك لتحسين أدائه قصد تحقيق الأهداف المرغوبة.

## الفصل الثالث: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي

### تمهيد

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي

ثالثاً: محددات الأداء الوظيفي

رابعاً: تقييم الأداء

خامساً: أهمية تقييم الأداء الوظيفي وأهدافه

1- أهمية تقييم الأداء الوظيفي

2- أهداف تقييم الأداء الوظيفي

سادساً: مراحل تقييم الأداء وطرقه

1- مراحل تقييم الأداء الوظيفي

2- طرق تقييم الأداء الوظيفي

سابعاً: معوقات تقييم الأداء الوظيفي

ثامناً: تأثير منظومة الحوافر على الأداء الوظيفي

تاسعاً: علاقة التحفيز بالإنتاجية

خلاصة

### تمهيد للفصل:

من أهم العوامل المساعدة في نجاح المؤسسات نجد اهتماما بالعنصر البشري وكيفية سعيها لإشباع حاجاته وتحقيق رغباته.

فبقاء المؤسسات واستمرارها يرتبط بالعنصر البشري فأدائه في هذه المؤسسات هو الذي يؤدي بنجاحها لذلك على المؤسسة السعي وراء تدريب العاملين وتحسين أدائهم ومستواهم واستعمال أنظمة وأساليب تحفيزية لهم وهذا من خلال تقييم أدائهم ومستواهم في العمل، لتحقيق أهدافهم المشتركة.

وفي هذا الفصل سوف نستعرض البعد الثاني من الإطار النظري للدراسة وهو الأداء الوظيفي وذلك من خلال التطرق الى تعريفه وعناصره ومحدداته كذلك نتطرق الى تقييم الأداء من خلال أهميته وأهدافه ومراحل تقييم واهم الطرق لنختتم في الأخير بمعوقاته.

## أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي:

حظي مفهوم الأداء بالاهتمام الكبير على الصعيدين النظري من قبل الباحثين والاكاديميين والكتاب، والعملي من قبل رجال الاعمال ومديري المؤسسات وصناع القرار. ووجدت تعاريفاً كثيرة له من بين هذه التعاريف نذكر:

الأداء الوظيفي هو الناتج الذي يحققه الموظف عند القيام بعمله، والمعبر عنه بوحدات قياس معينة التي تشير الى درجة إتمام المهام المكونة لوظيفة خلال فترة زمنية محددة.

هو سلوك يؤدي الى الهدف المسطر بالاستخدام المعقول للموارد المتاحة تبعاً للمعايير الموضوعية والناتج الحاصل من هذا السلوك معبر عنها بوحدات قياس معينة تشير إلى درجة إتمام المهام المكونة للوظيفة خلال فترة زمنية محددة. (مريم ارفيس، ب-س، 481، 480)

يعرف الأداء بأنه، "هو النتيجة النهائية لنشاط منظمة ما، لذلك فهو يعبر عن قدرة المنظمة على استخدام مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية، والمعرفية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة كفؤة وفعالة وتحقق توقعات وتطلعات أصحاب المصالح كالمستثمرين والعملاء والموظفين والموردين والمجتمع بأكمله.

ويعرفه كلود بلنش (البيغر وآخرون الأداء بأنه: مجموع المؤشرات في شكل ارقام الخاصة بنتائج شخص معين، والتي بإمكانها توضيح الإنجاز الأمثل. (نور الهدى بن الدين، 2018، ص 25).

عرف الأداء على انه نتاج جهد معين قام ببذله فرد او مجموعة لإنجاز عمل معين. (شريف مسعودة، دولي سعاد، 2009، ص 04).

## ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي

يمكن ايجازها فيما يلي:

-العناصر الخاضعة لسيطرة الموظف: الاداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد، والذي يبدا بالقدرات وادارك الدور والمهام هو نتاج العلاقة المتدخلة بين كل من الجهد الذي يبذله الموظف في وظيفته والقدرات المستعملة في أدائه للوظيفة ومدى إدراكه لدوره الوظيفي ونمط الأداء والجهد المبذول والنوعية، ودرجة المطابقة لمواصفات معينة.

-العناصر الخارجة عن سيطرة الموظف: منها ما يتعلق بالوظيفة من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة، وما تقدمه هذه الأخيرة من عمل ممتع فيه تحدي إضافة الى بيئة التنظيم الداخلية منها (مناخ العمل، الاشراف، نظام الحوافز....). (دلروم سوسن، 2016 / 2017، ص 41،42).

-الموظف: من حيث ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

-الوظيفة: من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحد ويحتوي على عناصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه.

-الموقف: من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي به الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والاشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي. (شريف مسعودة، دولي سعاد، 2009، ص 05).

## ثالثاً: محددات الأداء الوظيفي:

ان سلوك الأداء الذي يقوم به الفرد يحدده ثلاث عوامل رئيسية وهي:

-الجهد المبذول: وهو يعكس درجة انسجام الفرد لأداء عمله فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة واقعية الفرد لأداء عمله.

-القدرات والخصائص الفردية: يمثل قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

-إدراك الفرد لوظيفته: يعني تصورات الفرد وانطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة. (نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، 2010، ص 18، 19).

-كذلك هناك من عرف الجهد بأنه: يشير الى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفية وذلك للوصول الى اعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

-وبالنسبة للقدرات فهي تشير الى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.



-وأيضاً بالنسبة لإدراك الدور ويعتقد هذا الاتجاه أنه من الضروري للفرد توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه. (دلووم سوسن، 2017/2016، ص 40-41).

من خلال هذه المحددات يسعى الفرد لتحقيق اهداف منظمته ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

#### رابعاً: تقييم الأداء :

إن الفائدة من تقييم الأداء لا تقتصر فقط على توفير المعلومات للإدارة عن قدرات الموظف وكفاء أدائه لتتوصل إلى قرارات بشأن استمراره في الوظيفة وترقيته وحاجته للتدريب، فالموظف أيضاً يريد التأكد من أن أدائه يقيم، وعلى أساس معايير موضوعية ومعلومات دقيقة، وخاصة إذا كانت الإدارة ستعتمد نتائج التقييم في وضع قراراتها بخصوص وضعه ومستقبله في المنظمة، ويعتبر لولر (1973) قياس الأداء ضرورياً إذا أرادت الإدارة ربط المكافآت بالأداء، وفي دراسة قام بها (روس وزاندر) (1953) تبين أن الموظفين الذين كانوا يعملون فيها أقل عدالة منها في نظر الموظفين الذين لم يتركوا العمل، ويشكك كونيان (1978) في جدوى الطريقة التقليدية المتبعة في تقييم الأدوار التي يبلغ فيها الموظف بالتقييم مرة واحدة في السنة أو بصورة دورية مما لا يحدث التغيير أو التأثير المطلوب في سلوكه بالدرجة التي يمكن أن يحدثها التقييم المستمر، أي يعد إنجاز كل مهمة يكلف بها، ويتفق مع هذا الرأي الجن وفيشر وتاييلور ولكن الشرط الأساسي لنجاح تقييم الأداء كما يؤكد ماكريجور (1957) هو أن يكون المدير مستعداً لإصدار الأحكام على أداء وسلوك مرؤوسيه والعمل بها (حاسد سوادي عطية، ب-س، ص 206-207).

يجب أن يوضع، ويتطور نظام لتقييم الأداء بصورة دورية، حيث تجمع وتحلل البيانات، والمعلومات، وتستخلص النتائج، وتقارن بما هو مستهدف ويأخذ كل ذلك في الاعتبار عند الاختيار للوظيفة، والتدريب على أداء مهامها، كذلك تتمثل عملية تقييم الأداء في قياس مجموعة من الجوانب المحددة من أداء الموظف للتعرف على نقاط القوة والضعف من أجل دعم نقاط القوة وإزالة نقاط الضعف. (عبد الكريم أبو الفتوح درويش، 2010، ص 96/88).

كذلك يعرف تقييم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الافراد العاملين في المنظمة حيث إن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الافراد العاملين فيها وتحديد القابليات والإمكانات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياجات الافراد إلى التطوير، وتعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات التي تكتنفها بعض الصعوبات الأساسية. (الخضر علي الخضر، 2009، ص 39).

ويعرف أيضا بأنه تلك العملية الإدارية التي تهدف الى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات ووظائفهم الحالية من ناحية وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر. (محمد الفاتح محمود بشير المغربي، 2016، ص 126).

هي عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أولا، هذا الأداء قد يشمل تنفيذ الاعمال المسندة للفرد أو جهوده أو سلوكه. (سعاد نائف برنوطي، 2004، ص 378).

ويرى عبد الغفار الحنفي "في تقييم الأداء أنه الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كافية أو جدارة أو استحقاق معين (ممتاز، جيد جدا، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا...)". (بوعطيط جلال الدين، 2008-2009، ص 80).

### خامسا: أهمية تقييم الأداء الوظيفي وأهدافه:

#### 1-أهمية تقييم الأداء:

- تزويد المدراء ومتخذي القرار عن مستوى أداء الموظفين في المنظمة.
- يساعد تقييم الأداء على معرفة مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل.
- إشعار الموظفين بالمسؤولية وإعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة وأن عملية الترقية والنقل والعلاوات لا تتم إلا عن طريق ذلك وتزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم. (فيصل حسونة، 2008، ص 147).
- كذلك من أهميته نجد:
- تخطيط الموارد البشرية و تحسين الأداء و تطويره من خلال تقييم الأداء.
- وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت لكي يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعاملين.
- إنجاز عملية النقل والترقية: أي نقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العملية لمواقع أو مراكز وظيفية ينسجم مع قدراتهم وقابلياتهم في الأداء.

- معرفة معوقات ومشاكل العمل: يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات... (خضير كاظم محمود، وياسين كاسب الخرشة، 2007، ص 152-154).

وكذلك تقييم أداء العاملين يؤدي بالضرورة الى تقييم مجهود كل شخص عامل وبالتالي الإدارة ستكون عادلة اتجاه الافراد ومما يحقق لهم الرضا الوظيفي والشعور بالولاء والانتماء للمنظمة.

## 2- أهداف تقييم الأداء:

من بين الأهداف التي اقترحها باركنسوف نجد:

- العدالة والدقة في التعويضات والمكافآت.
- تحديد الافراد المحتمل ترقيتهم، والعمل على تحسين الأداء الحالي.
- توفير نظام اتصال ذي اتجاهين.
- تحديد الاتجاهات التدريبية.
- تقديم تغذية عكسية أو مرتدة للعاملين عن مستوى أدائهم. (نزار عوني اللبدي، 2015، ص 249).
- رفع معنويات العاملين.
- تؤدي نتائج التقييم الى إجراءات لتعديل الرواتب والأجور للعاملين.
- توفير الحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
- تؤدي نتائج التقييم الى إجراءات لتعديل الرواتب والأجور للعاملين. (نادر حامد عبد الرازق أبو شرح، 2010، ص 22).
- معرفة الكفاءات: يعني الكشف على المعارف والمهارات والقدرات المتوفرة في المنظمة.
- تسهيل اتخاذ القرارات: خاصة منها المتعلقة بتسيير المسار الوظيفي (الترقية والنقل). (حمداوي وسيلة، 2004، ص 123، 124).
- يتجسد هدف تقييم الأداء في أية منظمة، في أنه يوفر لها معلومات غنية وواضحة وموضوعية وصحيحة عن أداء مواردها البشرية التي تعمل لديها بشكل دوري ومستمر، بما يخدم استمرارية عملية تطوير وتحسين هذا الأداء، وتحقيق فاعلية تنظيمية عالية المستوى لأدائها التنظيمي الكلي

مع مرور الزمن، فنتائج التقييم تعكس بصورة واضحة عن أداء كل فرد في المنظمة. (عمر وصيفي عقيلي، 2005، ص 366).

### سادسا: مراحل تقييم الأداء وطرقه:

#### 1-مراحل تقييم الأداء:

تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيط سليما مبنيا على أسس منطقية سليمة ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة وهي كالتالي:

1- وضع توقعات الأداء.

2- مراقبة التقدم في الأداء.

3- التغذية العكسية.

4- اتخاذ القرارات الإدارية.

5- وضع خطط تطوير الأداء. (أنور أبو موسى، يحي كلاب، 2012/2011، ص 33).

وهناك من وضعها كما يلي:

1-تحديد معايير الأداء: هي تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم. فهي تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في اعمالها المكلفة بها.

2-نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين: وذلك من خلال معرفة وتوضيح ما يجب ان يعملوا، وماذا يتوقع منهم، وتكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين الى رئيسهم.

3-قياس الأداء: تستخدم لقياس الأداء الفعلي من خلال: ملاحظة الافراد العاملين التقارير الإحصائية والشفوية وكذلك المكتوبة وهذا يؤدي الى زيادة الموضوعية.

4-مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري.

5-مناقشة نتائج التقييم مع الافراد العاملين: وهذا من خلال تبين الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم لتوضيح الجوانب المهمة التي لا يدركها العامل.

6-الإجراءات التصحيحية: وهذا من خلال محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك هذا النوع من التصحيح هو وقتي والنوع الثاني هو معرفة الأسباب وكيفية حصول الانحرافات. (الظاهر الوافي، 2013/2012، ص 78، 80).

## 2- طرق تقييم الأداء:

يمكن تحديد طرق تقييم الأداء الى مجموعتين هما:

أولاً: الطرق التقليدية:

### 1- طريقة الترتيب البسيط:

وهذه الطريقة تتلخص ببساطة في أن يطلب من كل مشرف القيام بترتيب الافراد التابعين له ترتيباً تنازلياً من الاحسن الى الأسوء والأساس في الترتيب هذا ليس خصائص معينة أو صفات محددة ولكن الأساس هو الأداة العام للعمل، ومن عيوب هذه الطريقة التحيز الشخصي للقائم بالتقييم، قد يعطي تقييمات أكثر من الواقع، وكذلك قد يكون صعب ترتيب العاملين إذا تجاوز العدد العشرين. (أنور أبو موسى، يحيى كلاب، 2011-2012، ص 34).

### 2- طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تمكن الفرد من رفع المستوى الأداء ويتم تقييم كل فرد حسب مقياس التدرج البياني المحدد و وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات. وترجع فعالية هذه الطريقة الى الدقة في تحديد الصفات و الخصائص المرتبة بالأداء. (حمداوي وسيلة، 2004، ص 131).

### 3- طريقة المقارنة بين العاملين:

وهي تشبه طريقة الترتيب، وتعرف أحيانا بالمقارنة أزواج من العاملين، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة مع كل فرد من الافراد الباقين، وتتاسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة حيث تقل فعاليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى. (دلروم سوسن، 2017/2016، ص 46).

### 4- طريقة التدرج:

حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات كالاتي:

الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، والأداء المميز، حيث توضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم مقارنة أداء الافراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً، حيث يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أداءه، لذلك كل فرد من الافراد العاملين اما ان يتسم درجة مميزة، أو مرضى، أو غير مرضى. (نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، 2010، ص 24).

### 5- طريقة الاختيار الاجباري:

يرجع استخدامها الى نهاية الحرب العالمية الثانية ويمثل الهدف الأساسي في استخدام هذه الطريقة الى تقليل عامل التحيز الشخصي عن طريق إيجاد نظام يقوم بتزويد المقيم بمجموعة من عوامل لتقييم ويطلب منه إعادة ترتيبها حسب تناسبها مع الأداء و التي على العامل إظهارها، و هذه التقييمات للصفات تجمع من قبل إدارة الموارد البشرية و تعطى لها درجات أوزان حيث تكون سرية و غير معروفة للمقيم، و هذا بدوره من مميزات هذه الطريقة. (يوسف حجيم الطائي، و مؤيد عبد الحسين الفضل، و آخرون، 2006، ص 246).

#### 6-طريقة القوائم المرجعية:

يتم اعداد قوائم تشرح جوانب كثيرة من السلوك الواجب توافرها في العمل، وتحديد إدارة الموارد البشرية أهمية كل عنصر في تأثيره على أداء الفرد وقيمه هذه الأهمية، لكن عدم معرفة المقيم للدرجات التي تحدد قيمة كل صفة يجعله غير موضوعي في تقييمه. (وسيلة حمداوي، 2004، ص 131).

#### 7-طريقة الحوادث أو الوقائع الحرجة:

يتم ملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر ودقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف اثناء العمل وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتجديد مستوى الأداء بناء على ذلك. (فيصل حسونة، 2008، ص 152).

#### 8-طريقة التقييم المقالي:

وتتطلب هذه الطريقة أن يقوم المقيم بكتابة وصفا لأداء الفرد من خلال اعتماد نموذج معين لهذه الغرض، وعادة ما يتم تقديم توجيهات و إرشادات للمقيم عن الموضوعات التي يجب تغطيتها في التقييم، ومن المشاكل التي تنطوي عليها هذه الطريقة هي الشكل والمحتوى للتقرير الذي يعده المقيم إذ يعتمد على القدرة في الكتابة المقالية ولذا فإنه من الصعب مقارنة التقييم المقالي بعضه من البعض الاخر. (خضير كاظم محمود، وياسين كاسب الخرشة، 2007، ص 160).

#### ثانيا: الطرق الحديثة:

##### 1-الإدارة بالأهداف:

تسعى الى التركيز في مقارنة الأهداف الموضوعية للفرد مع ما تم إنجازه منها فعليا، حيث يتم وضعها ليتم تحقيقها خلال فترة زمنية محددة ثم يتم بعد ذلك عملية المقارنة، بعد ذلك عملية المقارنة، بعد ذلك يتم عمل تقرير الأهداف وخطط مستقلة للفرد، وهنا يظهر الفرق بين هدف التقييم التقليدي والإدارة بالأهداف حيث في الطريقة التقليدية يتم التركيز على الماضي بينما في الإدارة بالأهداف يتم التركيز على المستقبل وتقديم النصح والارشاد والمشاركة في التقييم بهدف التعليم. (فيصل حسونة، 2008، ص 153).

## 2- مقياس التدرج على الأساس السلوكي:

يربط بين التدرج البياني والمواقف الحرجة، ويتم حسب هذه الطريقة تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مستقي من واقع العمل ثم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للسلوك أو الصفة. كما يتم توضيح المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليتها مما يساعد المقيم على ربطه بتقييمه بسلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم. (وسيلة حمداوي، 2004، ص 132).

## 3- طريقة التقييم الذاتي:

وفيها يقوم الفرد المراد تقييمه بالتعليق على الأداء الخاص به، في نموذج المعيار ما يجعله قد يقدم بعض الاقتراحات كتعديل وصف وظيفة، التدريب، التكوين... الذي يحتاج إليه مستقلاً حتى يتوصل إلى مستوى الأداء المتوقع والمسطر من قبل إدارة التنظيم.

لقد أصبح هذا الأسلوب الاتجاه المحبذ للمؤسسات خاصة حينما يكون ضمن نظام شامل لتقييم أي اعتماد طرق أخرى، وللإشارة لاعتماد هذه الطريقة لا بد من توفر درجة عالية من الثقة بين الإدارة والعاملين في ظل مناخ تنظيمي جيد. (دلروم سوسن، 2016، 2017، ص 49، 50).

## سابعا: معوقات تقييم الأداء:

هناك عدة أخطاء يقع فيها المقيمين عند تقييم أداء الموظفين ومن أهمها ما يلي:

1- الميل لإعطاء تقديرات متوسطة.

2- يحصل هذا الخطأ في حالة محاولة المقيم التهرب من انتقادات توجه إليه من مرؤوسيه.

3- خطأ اللين والتساهل أو التشدد: الميل إلى إعطاء تقديرات عالية فيمنح الموظفين من ذوي الأداء الضعيف تقديرات متوسطة أو يتشدد فيعطي الموظفين من ذوي الأداء المرتفع درجات متوسطة وهكذا. (فيصل حسونة، 2008، ص 154).

4- تحيز المقيم: أن للتحيز المقيم له آثار سلبية على عملية التقييم، فقد يقيم المشرف الفرد العامل جيداً عن أدائه لأسباب دينية أو أساسية والتحيز هو مشكلة أساسية في تصميم أي نظام لتقييم الأداء، ومصادر التحيز متعددة مثل القرابة، والصداقة، الجنس والمواطن وغيرها من المصادر التي تجعل عملية القياس والتقييم بعيدة عن الموضوعية (يوسف حجيم الطائي، ومؤيد عبد الحسين الفضل، وآخرون، 2006، ص 261).

5- خطأ التماثل: يشير هذا الخطأ إلى احتمالية تأثر المقيم بخاصية ما موجودة لدى من يقيم أدائه، كأن يكون الاثنان من نفس البلدة، أو يحملان نفس المؤهل العلمي و التخصص، أو تخرجا من نفس الكلية أو الجامعة... بهذا التوجه يأتي التقييم إيجابياً متأثراً بهذه الخاصية التي ليس لها علاقة بالأداء لا من قريب و لا من بعيد.

يتضح لنا إذا أن هذا الخطأ يقود دائماً الى وقوع المقيم في التحيز الإيجابي. (عمود وصفي عقلي، 2005، ص 404).

6-استخدام طريقة للتقييم لا تناسب جميع الموظفين.

7-عدم كفاءة نماذج التقييم. (أنور أبو موسى، يحيي كلاب، 2012/2011، ص 35).

8-تأثير الهالة: إن مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين بإتاحة الفرصة لإحدى خصائص التقدير أن تؤثر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الأخرى، وبالتالي على التقدير الكلي للكفاءة، فهناك الكثير من المشرفين الذين يميلون الى إعطاء الفرد نفس التقدير الذي يعطي لكل العوامل، و هنا يتم الحكم على كفاءة الشخص وفقاً لصفة او خاصية واحدة و التي تشكل التقدير الكلي للكفاءة. (دلروم سوسن، 2017/2016، ص 50).

9-خطأ التأثير بالأداء الحديث: والمقصود هنا إهمال ونسيان تفاصيل الماضي وتقييم الموظف بناء على الفترة الحديثة (القريبة) من وقت او تاريخ التقييم. (فيصل حسونة، 2008، ص 154).

-وهذه الأخطاء كلها تجعل المقيم يقع في الكثير من المشاكل جراء التقييم الخاطئ لأداء الموظفين.

### ثامناً: تأثير منظومة الحوافز على الأداء الوظيفي:

تترك الحوافز بأنواعها إيجابية أو سلبية بلا شك الأثر على أداء معظم العاملين لما لها من آثار اقتصادية واجتماعية على متلقي الحوافز ويتمثل الأثر الوظيفي في الجهود التي يبذلها الموظف الذي تلقى الحوافز من أجل الحفاظ على المكانة والصورة المأخوذة عنه، وتترجم من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدار الحافز الذي تم منحه إياه، إضافة لتوفير جو تنافسي بين العاملين، نظراً لتطلعهم للحصول على حوافز، وهذا بدوره يؤدي بالنتيجة إلى رفع كفاءة العمل، أما الآثار الاجتماعية والاقتصادية التي تحققها الحوافز المادية التي يتحصل عليها الفرد، فهي غالباً ما تساهم في حل المشكلات المادية التي يعاني منها في أسرته والظروف اليومية ورغباته، فتكون الحوافز قد أوجدت حلولاً لمشاكل اقتصادية واجتماعية تولد لدى الموظف الشعور بالانتماء إلى مؤسسته ومما تجعله يحقق أداء جيد.

إضافة للعلاقة العضوية بين الكفاءة الإنتاجية والدوافع المتمثلة بظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات الأفراد، فإن الإدارة تستطيع أن تحرك الرغبة في الفرد عن طريق إرضاء دوافعه وحاجاته التي تؤدي لرفع الكفاءة الإنتاجية للفرد والكفاءة هي العلاقة بين مساهمة الفرد الشخصية في الأداء ونتائج أداءه على اعتبارات خطط الحوافز (دلروم سوسن، 2017/2016، ص: 56/55).



ويذكر BRATTON GOLD ثلاثة أهداف أساسية لإدارة نظر الحوافز والمكافآت كي تحقق الأداء المنتظر الذي وضعت من أجله وهي:

- الاستقطاب والاحتفاظ بعمال مناسبين للمنظمة.
- تحسين وتطوير مستويات أداء العاملين.
- تطويع التشريعات القانونية المتعلقة بالتوظيف أي لا يكون هناك تعارض مع حقوق العاملين.

وبإنجاز الأهداف السابقة تخلق حوافز تنافسية تشجع وتدعم أداء أعضاء المنظمة، والاستقطاب والاحتفاظ بعاملين مؤهلين لديها وتخفيض من دوران العمل، وتسرب الكفاءات من المنظمة مع الحفاظ على الحقوق والامتيازات التي كفلها القانون للعامل.

وهناك العديد من أنواع خطط التحفيز ومنها برامج الحوافز الفردية التي تزيد الدخل لعاملين محددين من خلال زيادة رواتبهم مقابل تحقيق معايير أداء فردية مسبقة.

نجد أن هناك حاجة ل خطة ناجحة للحوافز ومتكاملة تعني بحاجات ورغبات الفرد العامل وتحقق توقعاته، تهدف لتطوير الأداء الفردي وتحقق بالتوازي إرضاء الفرد وتنمية وتطوير الأداء المؤسسي وأيضاً المكافآت الوظيفية تعمل على تحسين الأداء وتعتبر عامل هام في دفع العاملين للتميز وهذه تمنح نظراً للتفاني والمثابرة في العمل وتقديم أداء جيد.

كما تسعى الترقيات إلى دفع العامل إلى تحقيق تميز في الأداء الوظيفي فهي توفر حافزاً للإشباع ورغبات الأفراد مما يتيح فرص التطور والتقدم الوظيفي أمامه ويؤدي إلى تحسين مستوى الأداء والإنتاجية وبالتالي تتحقق أهداف المؤسسة (محمد الصيرفي، 2006، ص: 327).

#### تاسعا: علاقة التحفيز بالإنتاجية:

يعتبر الاتجاه المركز على الشخص هو التحفيز كطاقة مستعملة من طرف العامل في عمله ويؤدي التوتر الناتج عن عدم تلبية الحاجة إلى هذه الطاقة أي تصرف معين، فعندما يدرك الفرد أنه يستطيع تلبية احتياجاته وعندما تلبى الحاجة عن طريق القيام بالعمل يشعر الفرد بالرضا ويطور موقف إيجابي اتجاه عمله مما يجعله أكثر إنتاجية، أما إذا كانت النتائج المحصلة في العمل لا تجيب على حاجات الفرد، فسيكون غير راضي عن عمله وبالتالي يعمل أقل مما يؤثر بالسلب على إنتاجيته نظراً لقلته تحفيزه في العمل. (حمداوي وسيلة، 2004، ص: 154).

ولا شك أن الإنتاجية تتوقف على كثير من المتغيرات ولكن من بين هذه المتغيرات كما تطرقنا سابقاً هي العنصر البشري والمفتاح الحقيقي للعنصر البشري هو التحفيز من خلال كل من الحوافز بمعناها الواسع المادي والمعنوي، ولذلك فالإنتاجية تتوقف في جزء كبير منها على الحوافز (محمود عبد الفتاح رضوان، 2012، ص

77-78) وبهذا فالتحفيز ساعد العنصر البشري في الزيادة من أدائه وبالتالي تحقيق كفاءة عالية في الإنتاج من خلال إثارة وتحريك دوافعه وإشباع حاجاته ورغباته.

## خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإشارة الى الأداء الوظيفي ومدى أهمية تقييمه فهو ذو أهمية كبيرة في مجالات العمل في المنظمات لان نتائجه تنعكس على أداء كل فرد وكفاءته وبالتالي تجعل الفرد يشعر بالرضا الوظيفي نتيجة التقييم العادل. فمعرفة هذه التقييمات تجعل العامل يسعى جاهدا من اجل التحسين والتطوير من أدائه، كذلك التقييم يجعل الإدارة تستخدم تحفيز مناسب من اجل الفرد. ولا يشعر العامل هنا بعدم الرضا لأنه سوف يحفز ويقيم على أدائه وجهده المبذول.

وعلى أساس هذا، كان يجب ان يحظى موضوع الأداء الوظيفي وتقييمه بأهمية كبيرة باعتباره يتواجد في كل منظمة ونجاحها يستمر على الأداء المبذول من طرف الموارد البشرية لتحقيق الأهداف والمصالح المشتركة.

# الجانب التطبيقي

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية والإجراءات المنهجية:

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

1-المجال المكاني

2-المجال الزمني

3-المجال البشري

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: عينة الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خامساً: أسلوب التحليل الميداني

خلاصة الفصل

## تمهيد الفصل:

لقد أوضحنا في الفصول السابقة الجانب النظري للمتغيرين كلا من التحفيز والأداء الوظيفي وذلك بعرض مشكلة البحث والتطرق لأهم الجوانب المتعلقة والمرتبطة بها ونحاول من خلال دراستنا هذه إلى إبراز دور التحفيز في تحقيق الأداء الوظيفي وذلك في شركة مطاحن البركة حيث قمنا بتعريف هذه المؤسسة ومعرفة مدى تطور أداء العاملين فيها، وسنقوم بترجمة هذه المعطيات بالاستناد إلى إستراتيجية منهجية متكاملة تمكنا من تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية في ضوء ما تحصلنا عليه في الميدان، حيث وضعنا أهم الجوانب المنهجية والمتمثلة في مجالات الدراسة الثلاثة من مكاني وزماني وبشري كذلك تطرقنا إلى اختيار أفضل عينة مناسبة لهذه الدراسة بالإضافة إلى أهم منهج للدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

أولاً: مجالات الدراسة:

المجال المكاني:

1-1- التعريف بميدان البحث: (مؤسسة مطاحن البركة):

تعتبر مؤسسة مطاحن البركة (M-ELBARAKA): استثمار خاصا انبثقت عن عقد التأسيسي بتاريخ 2004/11/23 وهي مؤسسة إنتاجية ذات مسؤولية محدودة (SARL)، أنشأت برأس مال ثم يرتفع رأس مالها من عام إلى آخر وذلك بربح وتكبير المؤسسة، وهي تسير بقانون تابع للمؤسسة يطبقه الإطار وأعاون التحكيم والتنفيذ.

وتعتبر مؤسسة مطاحن البركة ذات أهمية اقتصادية متميزة باعتبارها تقوم بإنتاج منتجات أساسية ذات استهلاك واسع، وتتوجه هذه المنتجات إلى فئات واسعة من المستهلكين من خلال تقديم مستوى عالي من الجودة التي تنافس بها المنتجات الأخرى وهذا نتيجة التحكم في تقنيات الإنتاج المتطورة، وهذا بدلالة السوق.

1-2- موقع المؤسسة:

تقع مؤسسة مطاحن البركة بدائرة بلدية زريبة الوادي ولاية بسكرة ويعود سبب اختيار بلدية زريبة الوادي مقرا لها لأنها منطقة نشاطات فلاحية وصناعية. يقطعها الطريق الوطني رقم 83 الرابط بين ولاية بسكرة وخنشلة وكذلك تم ربطها بولاية الوادي.

تبلغ مساحتها 2852.00 متر مربع، مقسمة بين وحدتين، وحدة الإدارة ووحدة إنتاج السميد والفريضة وهي الوحدة الرئيسية.

1-3- نشأة المؤسسة:

أنشأت مؤسسة مطاحن البركة بتاريخ 2004/11/23 من مؤسسة صغيرة وتطورت مع الوقت وذلك كان في زيادة الإنتاج وحجم المؤسسة، حيث تعتبر المؤسسة خاصة من طرف مستثمر قام بإنجازها وهذا نتيجة لنقص الإنتاج في البلاد من أجل النهوض بها والقضاء على البطالة الموجودة فيها وأصبحت الآن مؤسسة متطورة ومتميزة وهامة في الوسط الاقتصادي في توفير مادة السميد والفريضة المطلوبة من طرف المستهلك في نطاق واسع.

1-4- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

تتكون مؤسسة مطاحن البركة من عدة مديريات ومصالح نوردها فيما يلي:

### 1- الإدارة العامة:

يشرف عليها مسير المؤسسة، وهو يعمل على تطويرها من خلال التخطيط لإبرام الصفقات التي لها الفائدة الكبرى على المؤسسة، كما يسهر على تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة. وتستعين الإدارة العامة بعدة مصالح، تتمثل في:

#### 1-1- الأمانة العامة:

مكلفة بتسيير شؤون الأمانة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد، وكذا استقبال العملاء والزوار لتسهيل الاتصال بالمسير، واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديرات والمصالح وتبليغ المعلومات (قرارات المسير) إلى مختلف المصالح.

#### 1-2- مكتب مساعد المسير:

ويقوم بمساعدة المسير في تطبيق القرارات التي يتم المصادقة عليها، كما يحل محله في حالة غيابه.

#### 1-3- مصلحة الأمن والوقاية: وتقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

حماية الأشخاص والممتلكات.

- مراقبة الشاحنات قبل دخولها والقيام بوزنها وهي مملوءة بالمواد الأولية قبل تفريغها وبعد تفريغها، وتسجيل ذلك لمعرفة وزن المواد الأولية، وكذلك مراقبة الشاحنات ووزنها قبل الشحن وبعد الشحن لتسجيل وزن الحمولة من المواد تامة الصنع، وكذلك مراقبة الوثائق قبل خروج الشاحنة من المصنع وكذا مطابقة السلع للوثائق.

- السهر على مراقبة الحركة داخل المصنع والتبليغ على أي حركة مشبوهة.

#### 2- مديرية التجارة: وتتفرع هذه المديرية إلى ثلاثة مصالح وهي:

##### 1-2- مصلحة التجارة:

تقوم باستقبال الزبائن وتعريفهم بمنتج المؤسسة والاتفاق معهم على الأسعار وعلى الكميات والأنواع التي يطلبونها، وكذلك الاتفاق معهم على برامج تسليم الطلبية وعلى طريقة التنظيم، وبعدها تطب منهم إحضار ملف غداري يتكون من:

- نسخة طبق الأصل مستخرجة من السجل التجاري.

- نسخة طبق الأصل من الرقم الجبائي ورقم المادة.



- سند طلب يحمل مواصفات السلع التي يرغب في الحصول عليها.
- صورة طبق الأصل من بطاقة الهوية.

كما يتم إبرام الصفقات، وكذلك تحديد الطلبيات ومن خلالها يتم إعداد خطة للإنتاج، والتموين والقيام بإعداد التقارير على حركة المنتج، وكذلك إعطاء تقارير مفصلة على أسعار المنتجات المباعة، وعلى طرق البيع -نقداً أو على الحساب- لمصلحة المالية والمحاسبة، والبحث على أسواق جديدة وزبائن جدد، والعمل على مواجهة المؤسسات المنافسة، وتخصيص أكبر قدر ممكن من المبيعات.

### 2-2- أمين الصندوق:

ويقوم بقبض المداخل النقدية للمؤسسة، وكذا الشيكات ودفعها إلى البنك من أجل تحصيلها ومتابعة حركة الأموال في الحسابات البنكية للمؤسسة، والقيام بدفع الأجور وتسديد مصاريف وابعاء المؤسسة.

### 2-3- مصلحة النقل:

تقوم بعملية تزويد المصنع بالمواد الأولية المختلفة، وفي نفس الوقت تقوم بعملية توزيع المواد المصنعة على نقاط البيع الخاصة بالمؤسسة، وكذلك تقوم بعملية نقل المنتجات النهائية إلى الزبائن في حالة الاتفاق على عملية النقل، وكل هذه العمليات تتم بوسائل نقل المؤسسة المتمثلة في الشاحنات بكل أنواعها، وتقوم أيضا بكراء شاحنات عند الضرورة خاصة عند نقل القمح من الميناء إلى أماكن التخزين أو إلى المصنع مباشرة.

### 3- مديرة الاستغلال:

وتشرف على العملية الإنتاجية خصوصا من ناحية الجودة، ومراقبة كل حركة داخل المصنع من ناحية الوزن والنوعية، وتندرج تحت هذه المديرية المصالح التالية:

### 3-1- مصلحة التموين:

وتقوم بتوفير المواد اللازمة الخاصة بالعملية الإنتاجية (في الوقت المناسب)، أيضا بالسهر على رسم خطة تمويلية مناسبة، حيث تضمن التموين بالكمية المناسبة وفي الوقت المناسب وبالأسعار الملائمة، وتقوم أيضا باختيار المواد ذات الجودة العالية من خلال عملية التغيير التي تقوم بها في المخبر.

### 3-2- مصلحة الإنتاج:

تقوم هذه المصلحة بمتابعة حركة الإنتاج منذ بدايتها بدخول المواد الأولية إلى المصنع حتى خروج المنتج تام الصنع، ويمكن تلخيص هذه المهام فيما يلي:

- استقبال المادة الأولية.

- تحضير وتنظيف القمح بنوعيه وتهيئته للطحن.
- استقبال الأكياس.
- تخزين وتصريف المنتج التام الصنع.
- الصيانة الوقائية والفنية.
- مراقبة النوعية والجودة.

### 3-3-3-مصلحة تسيير المخزون:

تقوم هذه المصلحة بتخزين المواد الأولية والمنتجات تامة الصنع، ويتمثل دورها الرئيسي في تسجيل حركة المخزونات والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية، وتقوم أيضا بإعداد الطلبات عند وصول المخزون إلى الحد الأدنى.

### 3-4-مصلحة الصيانة:

تقوم هذه المصلحة بإصلاح الأعطاب الخاصة بآلات الإنتاج، والقيام بعملية الصيانة الدورية للآلات وتشحيمها وتغيير قطع الغيار التي تكون مدة صلاحيتها قد انتهت، وتتفرغ هذه المصلحة إلى:

- فرع الإلكترونيات والكهرباء: ومهمته صيانة التجهيزات الكهربائية والكهروميكانيكية.
- فرع الميكانيك العام: وهو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحنة وكذا الشاحنات.

### 3-5-مصلحة النوعية (المخبر):

تهتم هذه المصلحة بمراقبة نوعية القمح بنوعيه (الصلب واللين)، وكذلك مراقبة المنتج النهائي وتحديد خصائصه وهذا من أجل:

- احترام مواصفات ومقاييس الجودة، وكذلك متابعة المادة الأولية عند وصولها.
- إمكانية المزج بين مختلف المواد الأولية لتحسين الجودة.
- إمكانية التخزين.
- كما أن هناك تحاليل أساسية منجزة على مستوى المؤسسة وهي:
- الرطوبة (نسبة الماء).
- الوزن النوعي (القمح بنوعيه).
- نسبة المواد المعدنية.
- نسبة الجلوتين.
- تحديد نسبة الشوائب من القمح اللين والصلب (تربة، أوساخ، فيروس، تعفن...).

وفي الأخير يقوم المخبري بإعداد تقارير يومية، يتم فيها تحديد النتائج المتوصل إليها من خلال التجارب والتحليل التي تجري سواء على المادة الأولية أو المنتج النهائي، والمواصفات التكنولوجية الواجب توفرها في المادة الأولية لإعطاء منتج ذو جودة عالية.

كما نعلم أن الخصائص الفيزيوكيميائية تختلف من القمح الصلب إلى القمح اللين، حسب نوع وموطن زرعه وإلى طبيعة التربة المزروع فيها وموسم الحصاد، ولهذا فإن المركبات الصناعية الغذائية تستعمل المادة الأولية التي تتوفر على أغلب المواصفات التكنولوجية مهما كان موطن زرعها ونوعها، مستوردة أو محلية، فإن لم تتوفر على أغلب الخصائص الفيزيوكيميائية في المادة الواحدة، فإن القائمين على تحويل المادة الأولية إلى المنتج النهائي (أي الطحين) بالاستعانة بالتحاليل المخبرية، يلجؤون إلى مزج المادة الأولية بمادة أولية أخرى أو أكثر لتعويض النقص في بعض الخصائص للوصول إلى المواصفات الواجب توفرها في المادة.

المصدر: المخبر (مصلحة النوعية)

#### 4-مديرية المحاسبية والمالية:

وهي من أهم المديريات في المؤسسة، إذ أنها تعمل على التنسيق بين جميع المديريات الأخرى، وتتفرع إلى:

#### 4-1-مصلحة المحاسبة العامة والمالية:

تقوم بالمهام التالية:

- تسيير جميع العمليات المحاسبية.
- المشاركة في إعداد البرامج المالية.
- العمل على تنظيم ومراقبة الملفات الخاصة بالملفات الخاصة بالعمليات المالية.
- العمل على تنفيذ العمليات الخاصة بالخرينة.

#### 4-2-مصلحة الموارد البشرية:

لها علاقة مباشرة مع العمال، حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعاملين بها، وتتفرع هذه المصلحة إلى ثلاث فروع:

- فرع تسيير المستخدمين
- فرع الأجور
- فرع الخدمات الاجتماعية

#### 4-3-مصلحة الوسائل العامة:

وهي التي تشرف على جميع التجهيزات والوسائل العامة داخل المؤسسة وتقوم بعملية الجرد، وهي التي توفر كل المستلزمات داخل المؤسسة وتقوم باستقبال فواتير الموردين والقيام بالأشغال الخاصة بالمؤسسة.

#### 2-المجال الزمني:

تمت هذه الدراسة في وقت قصير وهذا نتيجة للظروف التي تعاني منها البلاد وكل العالم حيث أجريت هذه الدراسة على مراحل في مؤسسة مطاحن البركة منها

الزيارة الاستطلاعية الأولى: تمت يوم الخميس 20 أوت 2020 حيث أجريت الباحثة استطلاعات على الشركة وتلقت استقبالا من المؤسسة مع موظفين الإدارة وذلك من أجل التعرف على مكان الدراسة ومعرفة عدد العاملين داخل هذه المؤسسة وذلك لتحديد العينة المناسبة للدراسة.

الزيارة الاستطلاعية الثانية: وفي يوم 30 أوت 2020 تم توزيع الاستمارات التجريبية على مختلف الموظفين في كل من الطبقات الثالثة التالية: إطارات وأعاون تحكم وتنفيذ وذلك بعرض الإجابة على الأسئلة التي تخدم دراسة الباحثة، في مؤسسة مطاحن البركة.

وفي 01 سبتمبر 2020 تم جمع الاستمارات من قبل الباحثة، وذلك من أجل تحليلها وتفسيرها والوصول إلى نتائج للدراسة.

#### 3-المجال البشري:

من خلال ما تم تقديمه حول المجال المكاني للدراسة وبالضبط في مؤسسة مطاحن البركة بزريعة الوادي إضافة إلى الاستطلاعات، قامت الباحثة بتحديد مجتمع البحث المتمثل في موظفي هذه المؤسسة والذين كان عددهم 520 عامل وهو مجتمع خاص بالدراسة موزعين حسب الفئات المهنية الثلاثة وهي: (الإطارات، ويبلغ عددهم 67 إطار) وعمال التحكم (40 عامل) كذلك عمال التنفيذ (البالغين 413 عامل).

#### ثانيا: منهج الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة التي بين أيدينا (التحيز ودوره في تحقيق الأداء الوظيفي)، من نوع الدراسات الوصفية، التي ترمي إلى وصف ظاهرة معينة من أجل التعمق فيها والوصول إلى أسبابها، وبالنظر إلى موضوع الدراسة واشكالياتها بما تحتويه من أهداف وأدوار، فاختارت الباحثة المنهج الوصفي كأفضل منهج لدراسة موضوعها وقبل التطرق إليه لا بد من معرفة المنهج أولا الذي يعرف على أنه: الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة بواسطة مجموعة من القواعد العامة (الخطوات الأساسية)، المسيطرة على العقل والتي تحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة (عبد الرحمان بدوي، 1977، ص: 05).

ويعرف المنهج أيضا على أنه عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه. (رشيد زرواتي، 2002، ص 117).

وهو جملة المبادئ والقواعد والارشادات التي يجب على الباحث اتباعها بداية البحث إلى نهايته بغية الكشف على العلاقات العامة والجوهرية والضرورية التي تخضع لها الظواهر موضوع الدراسة. (بوحوش عمار وآخرون، 2019، ص 14).

ويعرف أيضا بأنه تحليل منسق وتنظيم للمبادئ والعمليات العقلية والتجريبية التي تجوه بالضرورة للبحث العلمي، أو ما تؤلفه بنية العلوم الخاصة. (محمد محمد قاسم، ص 52).

ومن هنا نتطرق إلى تعريف المنهج الوصفي الذي يعرف على أنه: "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة، عن المشكلة وتصنيفها، وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة" (سلاطنية، الجيلاني، 2012، ص: 133).

وهو أيضا: "محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع سياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها" (محمد سرحان علي المحمودي، 2019، ص: 46).

ويعرف المنهج الوصفي بأنه عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية عملية صحيحة وتصور النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها (محمد عبيدات وآخرون، 1999، ص 46).

ومن أهم ما يميز هذا المنهج هو سعيه لتوفير معلومات دقيقة حول الظاهرة المدروسة كما يقدم من جهة أخرى تفسيرًا واقعيًا للعوامل المرتبطة بموضوع الدراسة، فالمنهج الوصفي يعد من أنسب المناهج لمثل هذه الدراسة التي تهدف إلى معرفة التحفيز من جهة والأداء الوظيفي من جهة أخرى إضافة إلى فهم الدور الذي يربط بينها لتحقيق أداء جيد في المؤسسات الجزائرية وخاصة في شركة مطاحن البركة، فالمنهج الوصفي يعبر عن هذه الظاهرة ليصل بنا في الأخير إلى حقائق ونتائج للظروف الموجودة أو الأوضاع السائدة في المجتمع وبعد الوصول إلى معلومات هنا يحاول الباحث إيجاد حلول لهذه المشكلة أو يحاول الوصول إلى مدى الحاجة إلى إحداث تغييرات جزئية وتطويرها، فالمنهج الوصفي هو طريقة لوصف الظاهرة التي يتبعها الباحث لدراسة المشكلة من أجل معرفة الحقائق والوصول إلى معرفة الدور الذي يتواجد في موضوع دراستنا.

### ثالثًا: عينة الدراسة وطريقة اختيارها:

يعتبر تحديد العينة مرحلة مهمة من البحث الامبريقي لذا كان اختيارها لا بد بالأخذ بعين الاعتبار بخصوصائص المجتمع الأصلي حيث أنها تسمح للحصول على المعلومات المطلوبة، بين ما هو ملموس دون

الإبتعاد عن الواقع المراد معرفته والخروج من الموضوع، فهي تهدف إلى جمع المعلومات الخاصة ببحثه وهذه العينة تكون ممثلة للمجتمع الأصلي فهي تعتبر جزء منه ويتم اللجوء إليها عندما يستغنى الباحث عن دراسة كافة وحدات المجتمع.

ويمكن تعريف العينة على أنها: عبارة عن مجموعة معينة تأخذ من المجتمع الأصلي، وهي تعني أيضا طريقة لجمع البيانات والمعلومات من وعن عناصر وحالات محددة يتم اختيارها بأسلوب معين من جميع عناصر مفردات مجتمع الدراسة وبما يخدم ويتناسب ويعمل على تحقيق هدف الدراسة (ربحي مصطفى عليان، ب.س، ص: 160).

ولكي تختار عينة صحيحة يفترض أن تكون العينة المختارة ممثلة لمجتمع الدراسة، والعينة هي تقدير لمجتمع الدراسة وأن متوسط العلامات من العينة هي تقارب بالمجتمع. (منذر الضامن، 2007، ص 160).

وبالنظر إلى صعوبة تغطية كل أفراد مجتمع الدراسة، فقد تم الاقتصار على دراسة العينة الطبقيّة العشوائية لأن عدد العمال 520 عامل ولا يمكن دراستهم جميعا لذلك تطرقت الباحثة إلى الاقتصار بنسبة 10% من كل طبقة مهنية من إطارات وأعاون تحكم وتنفيذ من المجتمع الأصلي وهذا راجع إلى التقسيمات الموجودة في المؤسسة والعينة الطبقيّة العشوائية تحتاج على تقسيم العينة إلى طبقات أو مجموعات متجانسة، على أن يكون حجم كل طبقة متناسب مع حجم الطبقة في المجتمع الأصلي وهذا ليتم اختيار الأفراد بطريقة عشوائية.

إن العينة الطبقة العشوائية: هي صنف من العينة الاحتمالية يسمح هذا الاجراء بإنشاء مجموعات صغيرة أو طبقات سيكون لها بعض الانسجام لأننا نعتقد أن العناصر المكونة لكل طبقة لها بعض التشابه وأن كل منها يتميز في نفس الوقت عن المجموعات الأخرى (موريس أنجرس 2004-2006، ص: 304).

ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة عندما يكون مجتمع البحث غير متجانس سواء حيث السن أو النوع أو الدين أو المهنة، وحتى تكون العينة ممثلة بشكل صحيح للمجتمع المبحوث أن تكون ممثلة لمختلف هذه الأصناف. وحتى نضمن أن العينة المختارة تمثل كافة فئات المجتمع بشكل دقيق وحسب تواجدهم نتبع ما يلي:

- معرفة المجتمع الأصلي معرفة دقيقة، وتحليله لمعرفة كل طبقة أو فئة أو فئاته.
- تحديد عدد الوحدات المكونة للمجتمع ككل وهذا يتطلب توفر قوائم بأسماء الأفراد أو الوحدات المكونة للمجتمع الأصلي وأيضا معرفة عدد الوحدات لكل طبقة من طبقاته.
- تحديد حجم العينة المراد إجراء البحث عليها وعدد الوحدات المطلوبة من كل طبقة.
- اختيار الوحدات من القوائم بطريقة عشوائية. (إبراهيم ابراش، 2009، ص 252).

كذلك تتلخص خطوات اختيار وحداتها كما يلي:

الخطوة الأولى: وفيها يقسم المجتمع غير المتجانس إلى مجموعات صغيرة:  $N_1, N_2, N_3, \dots, N_k$  تكون متجانسة بالنسبة للصفة التي تقوم بدراستها كأن تكون هذه الصفة هي العمر أو الدخل أو غيرها، على أن لا يحصل تداخل بين وحداتها، أي لا تكرر الوحدة نفسها في أكثر من طبقة واحدة، بحيث يتحقق  $N = N_1 + N_2 + N_3 + \dots + N_k$

وفي الخطوة الثانية: نختار عينة عشوائية بسيطة من كل طبقة، بحيث تكون العينة المختارة من الطبقات المختلفة هي العينة العشوائية الطباقية أي أن:  $n = n_1 + n_2 + n_3 + \dots + n_k$ . (عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، 2007، ص 65-66)

لكن في حالة هذه الدراسة فإن النظر إلى عدد المبحوثين الذي يتكون من 520 مبحوثاً فإن الأمر يتطلب تكلفة ووقتها وجهداً أكثر ولا يمكننا دراسته بأكمله فتطرقنا الباحثة في هذا إلى الأخذ بالعينة الطباقية وتخصيصها على مجتمع البحث بسبب حجمها الكبير الذي لا يمكننا التحكم فيه لأنه تجاوز 100 مفردة.  
خصائص العينة:

الجدول (01): يوضح عدد أفراد العينة حسب كل طبقة في مجتمع البحث

عمال مطاحن البركة	عدد أفراد الطبقة	نسبة العينة	عدد أفراد العينة
الإطارات	67	10 %	07
عمال تحكيم	40	10 %	04
عمال تنفيذ	413	10 %	41
المجموع	520	10 %	52

الجدول (02): يمثل كيفية اختيار العينة

مفردات العينة	N X 10/100	للتكرارات	الوظيفة
07	67 X 10/100	67	الإطارات
04	40 X 10/100	40	عمال تحكيم
41	413 X 10/100	413	عمال تنفيذ
52	520 X 10/100	520	المجموع

الجدول (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
% 66.66	30	ذكر
% 33.33	15	أنثى
% 100	45	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (03) أن نسبة الذكور في أفراد عينة البحث تمثل نسبة 66.66% من العينة، في حين أن الإناث يمثلون بنسبة 33.33%، وهذا ما يؤكد اجتذاب العنصر الذكري لهذا المجال في مؤسسة مطاحن البركة، وذلك لأن هذه المهنة تتناسب مع طبيعة الرجل من حيث عملية الطحن وتسيير الآلات من حيث التعطيل أو إشغالها.

ومن خلال قراءتنا لنتائج هذا الجدول فإن تميز هذا الحضور القوي للعنصر الذكري في هذه المؤسسة يعود إلى مجموعة من العوامل:

- طبيعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة: إن مهنة السميد والفريضة للطحن والتنظيف هي من المهن التي تتناسب مع الإستهادات الفطرية للذكر خصوصا وان آلات التشغيل تتطلب جهد وقوة بإعتبار المرأة ضعيفة من هاته الناحية واعتبار الرجل مناسب لهذا العمل.
- كذلك موقع هذه المؤسسة يلعب دورا كبيرا بحيث لا تتواجد في المدينة بل في دائرة وهذا يجعل من النساء لا يخرجون للعمل مما ساهم بمساعدة الرجل الى التوجه الى هذا الميدان وذلك من أجل تحسين مستوى المعيشة لأفراد الأسرة وهذا قصد التخلص من البطالة في البلاد.



الجدول (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
11.11 %	05	أقل من 25
33.33 %	15	إلى أقل من 25-35
37.77 %	17	إلى أقل من 35-45
17.77 %	08	من 45 فأكثر
100 %	45	المجموع

يبين الجدول رقم (04) مختلف الفئات العمرية لعينة البحث، ونلاحظ أن الفئة العمرية من 36-45 تمثل نسبة 37.77 % وهي النسبة الأكبر بالمقارنة مع باقي الفئات، ثم تليها الفئة العمرية من 25 - 35 وذلك بنسبة 33.33 %، ثم تليها فئة من 45 فأكثر بنسبة 17.77 % بنسبة أقل و أخيرا الفئة التي أقل من 25 بنسبة 11.11 % و هي النسبة الأدنى المتمثلة من عينة البحث.

وبقراءة هذه النتائج نجد أن ذلك مؤشر إيجابي لان هذه المؤسسة تضم جميع الفئات العمرية وذلك قصد التخلص من البطالة والإستفادة من كل طاقتها البشرية، ولكن بشرط تحفيزها على البذل والعطاء، وذلك بتوفير جملة من الحوافز المتنوعة وتكون متوافقة مع جميع مختلف الفئات العمرية.

الجدول (05): توزيع أفراد عينة الدراسة المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
66.66 %	30	ثانوي
22.22 %	10	جامعي
11.11 %	05	دراسات عليا
100 %	45	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) بأن هذه المؤسسة لا تعتمد على التعليم بل تعتمد على الكفاءة وقدرات الفرد بحيث نجد فئة ذات المستوى الثانوي بنسبة 66.66 % هي الأكثر فئة المسيطرة على هذه المؤسسة وتليها الفئة الجامعية بنسبة 22.22 %، اما النسبة الأقلية هي فئة ذات دراسات العليا بحيث نسبتهم تقدر بـ 11.11 %.

إن النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (05) مؤشر جيد بالنسبة لمؤسسة مطاحن البركة وذلك من أجل الإستفادة من خدماتها وجعل الشباب الغير متعلمين يتخلصون من البطالة والقضاء عليها، وهذا إذا ما تم

ذلك في نحفيهم وفق نظام حوافز فعال يستجيب للطموحات والرغبات للأفراد وهذا قصد تحقيق أهدافهم المشتركة.

جدول (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
15.55 %	07	أقل من 05 سنوات
22.22 %	10	05 - 11 سنة
28.88 %	13	11 - 15 سنة
33.33 %	15	من 15 فأكثر
100 %	45	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (06) ان نسبة 33.33 % من أفراد عينة البحث لها خبرة مهنية من 15 سنة فأكثر، ثم تأتي فئة ذات خبرة من 11-15 سنة بنسبة 28.88 %، في حين تليها الفئة أقل خبرة من 11-05 سنة بنسبة 22.22 % وأخيرا الفئة المبتدئية في العمل التي تكون أقل من 05 سنوات بنسبة 15.55 %.

نلاحظ أن هذه المؤسسة تضم الفئات الأكثر خبرة وأقدمية بحيث يمثلون النسبة الأعلى، ويدل هذا على أن هذه الشركة تعمل على الخبرة لكن لا يدل هذا على أنها لا تستقطب عمال آخرين بل تستقطب تحفيزات لجميع العمال.

جدول (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المهنة

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
11.11 %	05	إطار
06.66 %	03	أعوان تحكيم
82.22 %	37	أعوان تنفيذ
100 %	45	المجموع

يبين الجدول رقم (07) مختلف الطبقات التي تتكون منها عينة البحث، وقد مثلت كل طبقة من هاته الطبقات بنسبة متناسبة مع المجتمع الكلي للبحث ممثلة له، حيث تمثل نسبة أعوان التنفيذ أعلى نسبة والمقدرة بـ 82.22 % من أفراد عينة البحث ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 11.11 % من عينة البحث ونجد النسبة الأدنى عند أعوان التحكيم والمتمثلة بـ 06.66 %.

نلاحظ ان النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (07) بأن هذه المؤسسة تستقطب العمال الذين ليس لديهم مستوى تعليم عالي بحيث أنه تعتمد على المهارة والكفاءة كشرط للعمل بمؤسستها وليس شرطها التعليم حيث انها تستقطب اليد العاملة وهدفها ان تحقق إنتاج أفضل تستطيع من خلاله الإرتقاء بمؤسستها وأداء أفرادها وتحقيق رغباتهم.

#### رابعاً: الأدوات المستخدمة في الدراسة:

إن نجاح أي بحث سوسيولوجي مرتبط ومتوقف على الاستخدام الأمثل للأدوات والتقنيات المنهجية التي تستعمل في البحث التي بها يكون البحث موضوعي علمي دقيق، ويلجأ الباحث إلى استعمال هذه الأدوات قصد جمع البيانات والمعلومات بغرض الوصول إلى أهداف وحقائق تساعد على حل مشكلته ويحتاجها في بحثه.

وقد استعملت الباحثة هنا أداة منهجية تتماشى مع المنهج الوصفي المستخدم ومع موضوع الدراسة من أجل معرفة الظاهرة بمختلف أبعادها، وقد اضطرت إلى الاكتفاء بهذه الأداة وهذا على حسب الأوضاع التي تسير في البلاد والظروف السائدة والمرضى الذي اضطرت إلى وقف الشركات عن العمل بسبب الحجر الصحي وهذه الأداة هي الاستمارة.

#### -الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من أهم أدوات البحث في العلوم الاجتماعية وأكثرها استخداماً وشيوعاً وانتشاراً لما تمتاز به عن غيرها من الأدوات الأخرى لجمع البيانات والمعلومات والإجابة بدقة عن الأسئلة بكل شمول واتساع مقابلة باختصار الجهد والوقت والتكلفة لأن الوقت قصير فهذه الاستمارة تساعدنا على الإنجاز في وقت أقصر كذلك سهولة المعالجة الكمية واستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة.

فهي تعرف على أنها: "تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية" (موريس أنجرس، 2004-2006، ص: 204).

"هي وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد، ويسمى الشخص الذي يقوم بإملاء الاستمارة بالمستجيب" (ربحي مصطفى عليان، ب.س، ص: 90).

وتعرف أيضاً: "هي مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة، والمرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف، التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه" (محمد سرحان على المحمودي، 2019، ص: 126).

وتعرف الاستمارة على أنها الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوث. (إحسان محمد الحسن، 1999، ص 65).

وقد اعتمدت الباحثة على هذه التقنية لأنها تساعدها في موضوعها وتتلائم مع المنهج الوصفي، كذلك تتلائم مع طبيعة البيانات والمعلومات وخصائص مفردات البحث والعينة.

ومن هنا كانت الاستمارة موجهة لعمال شركة مطاحن البركة للفئات المهنية الثلاثة: إطارات، أعوان تحكم وتنفيذ، والتي احتوت 32 سؤال موزع على المحاور التالية وهم ثلاث محاور:

**المحور الأول:** يتعلق هذا المحور بالبيانات الشخصية للعامل وقد شمل هذا المحور خمسة أسئلة.

**المحور الثاني:** وقد شمل هذا المحور السؤال الفرعي الأول (الحوافز المادية ودورها في تحقيق الأداء الوظيفي) واحتوى على أربعة عشر سؤال.

**المحور الثالث:** وقد شمل هذا المحور السؤال الفرعي الثاني (الحوافز المعنوية ودورها في تحقيق الأداء الوظيفي). واحتوى على ثلاثة عشر سؤالاً.

وقد ارتبطت محاور الاستمارة بتساؤلات الإشكالية المنطلق بها في هذا البحث.

وقد اعتمدت الاستمارة على الأسئلة المغلقة تضمنت الإجابة بنعم أو لا وأيضا خيارات.

كما تم اعتماد الشكل الظاهري لهذه الاستمارة بناء على شكل استمارة الدراسات السابقة على أساس أن تكون الاستمارة أكثر تنظيماً ووضوحاً بالنسبة للمبحوثين بحيث هذه الاستمارة تخدم البحث فقط لا أمور أخرى.

وبالطبع الاستمارة تكون أسئلتها أكثر دقة لأنها تقوم بعملية مسبقة وهي تحكيم من قبل المشرف والأساتذة لتنتج في الأخير استمارة أكثر دقة ووضوحاً وبعد التحكيم تأتي الطريقة الأخيرة ألا وهي عملية توزيع الاستمارة على عدد من المبحوثين أي عينة الدراسة حيث يتولى الموظفون عملية ملئ الاستمارات بأنفسهم لتكون أكثر مصداقية وتجيب على أسئلة الباحثة لتخدم بها دراستها.

#### -صدق الاستبيان:

قصد التأكد من صدق المقياس المستعمل في الدراسة ثم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين من ذوي الاختصاص، وذلك لإبداء الرأي في كل مجال من المجالات وإبداء الرأي في فقرات هذا الإستبيان، من حيث ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة ووضوحها، وسلامة الصياغة اللغوية، وبعد دراسة أداء المحكمين وملحوظاتهم تبين أنها واضحة وملائمة للدراسة من حيث اللغة والوضوح.

كذلك تم تقديم بعض الملحوظات حول بعض الفقرات بإعادة صياغتها كما تم تبديل سؤال بـسؤال آخر في سؤال (23)، (24) حيث وضع (24) مكان (23) والعكس بالنسبة للأخير أما بالنسبة لباقى الفقرات تم قبولها وتأكيداها على تطبيقها في الميدان.

#### خامسا: أسلوب التحليل الميداني:

بعد عملية جمع البيانات والمعطيات والأدوات المذكورة سابقا، ومن أجل تحويلها إلى قضايا لديها مدلولاتها المعرفية و السوسولوجية، اعتمدت هذه الدراسة في عملية عرض وتحليل البيانات والنتائج والمتحصل عليها إلى تحويلها في جداول بسيطة وذلك لمعرفة الدور بين المتغيرين، مع استعمال النسب المئوية في الكشف عن متغيرات الدراسة واستعمال النسب المئوية في الكشف عن متغيرات الدراسة واستعمال التكرارات هذه بالنسبة للأسلوب الكمي أما الأسلوب الكيفي فقد اعتمدنا على تفسير وتحليل هذه الجداول من معلومات جافة على علمية اعتمادا على الجانب النظري للدراسة.

فاعتمدنا على التكرارات في حساب كل إجابة للمبحوثين المكررة في السؤال نفسه ثم قمنا بحساب النسبة المئوية لهاته التكرارات من أجل المقارنة احصائيا بالقيم الموجودة.

## خلاصة الفصل

لقد حاولنا في هذا الفصل توضيح أهم نقاط الموجودة في المؤسسة بتعريفها ودراسته هيكلها كذلك تعرضنا في دراستنا إلى أهم مجالات الدراسة ومدى ملائمة المنهج المتبع لموضوع الدراسة بالإضافة إلى أهم الأدوات المنهجية التي استخدمت في جمع وتحليل البيانات الميدانية.

ولقد شكلت هذه العناصر والخطوات سندا منهجيا يساعد في تحليل المعلومات وترجمتها ومعالجة هذا الموضوع ميدانيا وهذا يعتبر طريق يساعد في تحويل البيانات من كيفية إلى كمية وتحليلها وتفسيرها ومن ثم الوصول إلى نتائج صادقة وإجابات تخص أسئلة الباحثة للدراسة.

## الفصل الخامس: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل البيانات

ثانياً: نتائج الدراسة

خلاصة الفصل

## تمهيد

لقد تطرقنا في هذا الفصل الى مناقشة وتحليل المعطيات والمعلومات التي جمعت من الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن البركة بزريبة الوادي ولاية بسكرة حول مجموعة من الجمل والمسائل ذات صلة بموضوع الدراسة في كل من الجمل والمسائل ذات صلة بموضوع الدراسة في كل من المتغيرين التابع والمستقل التحفيز والأداء الوظيفي.

حيث عرضنا في هذا الجانب واعتمدنا على تحويل البيانات الى إحصاءات وحساب النسبة المئوية لتفسير وتحليل الواقع المدروس، ولقد تطرقنا بداية من البيانات الشخصية، ثم تطرقنا الى دور الحوافز المادية في تحقيق الأداء الوظيفي وقمنا بتحليل وتفسير الجوانب المتعلقة بها، وأخيرا تطرقنا الى البيانات المتعلقة بالحوافز المعنوية ودورها في تحقيق الأداء الوظيفي.



أولاً: عرض وتحليل البيانات

جدول (08): يبين أي العمال في توفير العمل أجر مناسب مع المؤهلات

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
88.88 %	40	نعم
11.11 %	05	لا
100 %	45	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن الأغلبية أكدت على أن العمل يوفر لهم أجر مناسب مع مؤهلاتهم العملية وذلك بنسبة 88.88 %، فيما ترى فئة قليلة بأنه لا يوفر لهم ذلك بنسبة 11.11 % بحيث اعتبروا أن أجرهم قليل لا يناسب مع مؤهلاتهم.

تؤكد هذه النتائج عن عدالة هذه المؤسسة في قطاع السميد والفريضة، فنظام الأجور منتظم بحيث يتحصل عليه كل موظف يؤدي عمله بأريحية ويتناسب مع مؤهلاته وقدراته في أدائه وهذا الشيء أدى بالتأثير على شعور العاملين بالرضا عن الأجور والانتماء لهاته المؤسسة مما يحرك بدافعيتهم في تحقيق أداء أفضل لهاته المؤسسة.

جدول (09): يبين مدى مساهمة الأجر المتقاضي في تلبية الإحتياجات المختلفة

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
77.77 %	35	نعم
22.22 %	10	لا
100 %	45	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) بأن الأكثر فئة هي التي أجابت بنعم على أن مساهمة الأجر المتقاضي في تلبية إحتياجات المختلفة للأفراد وذلك بنسبة 77.77 % أما النسبة المتبقية هي 22.22 % والتي أجابت بان الأجر لا يلبى حاجاتهم اليومية.

تؤكد هذه النتائج ان الأفراد يتقاضون الأجر من أجل أن يلبوا حاجاتهم اليومية من مسكن ومأكل لجعل أسرهم في أحسن مستوى للعيش وأن الاجر هو العامل الوحيد للقضاء على الفقر وحافز لهم للعمل من اجل أخذه وتحقيق رغباتهم ودوافعهم وبالتالي عند تحقيق رغباتهم سيطورون أدائهم من أجل الحصول على الأجر وبالتالي تحقيق اهداف هذه المؤسسة مطاحن البركة لأنه يغطي لهم حاجاتهم المختلفة مع مرور الزمن.

جدول (10): بين مدى منح الشركة حوافز مادية في حالة تحقيق الأهداف المطلوبة

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
22.22 %	10	دائما
73.33 %	33	أحيانا
04.44 %	02	لا تمنح
100 %	45	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) المتعلق بمدى منح هذه الشركة حوافز مادية في حالة ما إذا تحققت الأهداف المطلوبة من العمال، حيث نجد نسبة الذين أجابوا بأنها تمنح أحيانا مقدرة بـ 73.33 % وهي النسبة العالية، أما الذين أجابوا بأنها تمنح دائما مقدرة بـ 22.22 % وهي فئة موالية للنسبة العالية، أما النسبة الأدنى والضعيفة جدا هي التي أجابت بأنها لا تمنح بنسبة 04.44 % من أفراد عينة البحث.

ومن خلال قراءتنا لهذا الجدور رقم (10) تبين أن الحوافز المادية تمنح في حالة تحقيق الأهداف المطلوبة من العامل وبالتالي العامل سوف يعمل من اجل الوصول الى هذه الحوافز أي أنه يحقق أداء أفضل من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة منه وبالتالي ستقدم له هاته المؤسسة حوافز مادية كالأجر والمكافآت جراء عمله وتحقيق أهدافها وبالتالي الزيادة في الإنتاج عند الزيادة في الأداء.

جدول (11): يبين رأي العمال في تناسب أجرهم مع الجهد المبذول

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
84.44 %	38	نعم
15.55 %	07	لا
100 %	45	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) ان رأي العمال في مناسبة أجرهم مع الجهد المبذول الأغلبية الساحقة عبروا عن تناسب الأجر وذلك بنسبة 84.44 % في حين الرأي الآخر عبروا بفئة قليلة عن عدم تناسب الأجر مع الجهد وذلك بنسبة 15.55 %. وأغليتهم كانوا من ذوي الخبرة والأقدمية الذين أجابوا بنعم لأنهم يبذلون جهد ويعرفون طبيعة المناصب التي يشغلونها.

تؤكد هذه النتائج أن العمل يتطلب جهدا أكبر وذلك للحصول على أجر مناسب وهذا يدل على ان كل عامل يأخذ أجره حسب طبيعة العمل الذي يشغره وليس نفس المبلغ يأخذه او يتحصل عليه عامل أقل جهدا

فهنا العامل يكافئ على أساس المناصب والكفاءة والأقدمية والمهارة. والأجر يرجع الى الأداء وبالتالي العامل يشعر بالدافعية نحو العمل مما يترتب عليه انخفاض في معدلات التغيب والتأخر وعدم ترك العمل من أجل الحصول على الأجر نتيجة الجهد المبذول وبالتالي العامل هو المسؤول على الجهد والأجر المقدم إليه.

جدول (12): يوضح آراء العمال في توفير الشركة تأمينات صحية

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
93.33 %	42	نعم
06.66 %	03	لا
100 %	45	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) انه يوضح لنا الآراء لمختلفة للعمال وذلك في التحقق في أن الشركة توفر لهم جميع التأمينات الصحية في حين لاحظنا بأن النسبة عالية جدا التي وافقت على أنها توفر والمقدرة بـ 93.33 % ونسبة ضعيفة جدا التي اجابت بالسلب والمقدرة بـ 06.66 % بأنها لا توفر لهم.

تؤكد النتائج من هذا الجدول بأن العامل عند الحصول على أضرار في العمل فإن هاته الشركة تقدم له تعويضات وذلك لضمان التأمين الصحي له، عند الضمان يحس الفرد بالاطمئنان اتجاه هذه المؤسسة مما يجعله يبذل جهد أكثر، والتأمينات الصحية تعتبر من احتياجات الفرد في حياته اليومية وتعتبر من الرغبات المهمة له مما يجعلها دفع له وترفع له الروح المعنوية في العمل لتحقيق أداء أفضل.

جدول (13): تقديم الشركة إجازات سنوية بدون انقطاع الراتب

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
100 %	45	نعم
00 %	00	لا
100 %	45	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أفراد العينة بأكملها اجابت على انه هناك إجازات سنوية تقدمها الشركة لهم وذلك دون انقطاع للراتب أي بنسبة 100 % الشركة تترك لهم الراتب في الإنجازات أي عطل مدفوعة الأجر.

وتؤكد النتائج على ان العامل يحتاج الى راحة عمل ترفع له من المعنويات بحيث أن هاته الشركة من المواد لديها في أنها توضح بأن الموظف لديه حق في الحصول على عطلة سنوية مدفوعة الاجر وبالتالي هنا

العامل لكي يحصل على هذه العطلة يبذل جهدا أكثر لكي يأخذها وبالتالي تحفزه على الزيادة في الإنتاج ومنه تحقيق أهداف المؤسسة.

جدول (14): يوضح تقديم الشركة للعامل المنحة السنوية

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
77.77 %	35	نعم
22.22 %	10	لا
100 %	45	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) بأنه يبين لنا بأن الأفراد الذين أجابوا على أن الشركة تقدم للعامل منحة سنوية مقدرى بنسبة 77.77 % أما بنسبة 22.22 % فوضحوا بأنها لا تقدم لهم.

تؤكد النتائج بأن المنحة السنوية تقدم للعامل في كل سنة ولكن تعمل بأسلوب العقاب في حق كل عامل تغيب عن العمل أو تأخر أو ارتكب خطأ مهني وبالتالي هم الأشخاص الذين أجابوا بالسلب. وتؤكد بأن المنحة السنوية حافز مهم للعامل فيسعى الى العمل بمهارة وتحقيق أفضل أداء لكي يحصل عليها وبالتالي هذا النظام التابع للتحفيز من طرف الشركة فعال في السيطرة على أداء العامل وجعله يحقق إنتاج عالي مما يحقق هدف هذه المنظمات.

جدول (15): يوضح زيادة في الأجر مع زيادة الالتحاق بالمؤسسة

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
68.88 %	31	نعم
31.11 %	14	لا
100 %	45	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) بأن يوضح الزيادة في الأجر وذلك مع زيادة الالتحاق بالمؤسسة بحيث بنسبة 68.86 % وهي النسبة العالية الذين أكدوا على أن الزيادة تتماشى مع عدد سنوات العمل، أما بنسبة 31.11 % أجابوا عكس ذلك لأنهم عمال عاديين ولا يمكن لهم بازدياد الأجر أي أجرهم ثابت.

تؤكد نتائج الجدول (15) بأن الأقدمية والخبرة تلعب دورا كبير ومحركا أساسيا في ازدياد الاجر وبالتالي فإن الفرد يقيم على أساس ذلك مما تأتي لهم الزيادة في الاجر أو في شكل علاوات تحفزهم على العمل أكثر والرغبة في تحقيق الأهداف المطلوبة. كما نرجع في الفصل النظري الذي اعتبر على أن الأقدمية معيار أساسي

للتحفيز ومن أهم النقاط الأساسية وبالتالي طول الفترة التي قضاها العامل في العمل يكافئ بشكل ما عليه مما يحقق بالانتماء لهاته المؤسسة.

جدول (16): يبين مدى مساهمة الزيادة في الأجر في رفع مستوى الأداء

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
93.33 %	42	نعم
06.66 %	03	لا
100 %	45	المجموع

تؤكد الشواهد الإحصائية التالية والواردة من الجدول رقم (16) الى ان أغلبية الأفراد من عينة البحث وبنسبة 93.33 % ترى ان الزيادة في الاجر يرتفع من مستوى أداء العاملين بمطاحن البركة، في حين ترى نسبة 06.66 % من أفراد عينة البحث أن زيادة الاجر لا يعني بالضرورة الرفع من مستوى الأداء، وتؤكد هذه الفئة ان هناك عوامل أخرى مهمة أكثر مثل الظروف البيئية وظروف العمل هي التي تتحكم في الأداء في هاته المؤسسة.

إن النتائج التي تؤكد عليها هذه الإحصائيات ان الحوافز المادية ومنها حافز الزيادة في الأجر من شأنه ان يحفز العامل ليبدل المزيد من الجهد وبالتالي الرفع من مستويات الأداء في المؤسسة ومن ثم ترقية الخدمات التي تقدمها وتحقيق الأهداف المسطرة، ولعلنا نؤكد هنا على ما قلناه في الجانب النظري الذي يؤكد على أن الحوافز المادية تلعب دورا فعالا في تحفيز الفرد ليبدل جهدا أكبر ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة.

الجدول(17): خاص بحصول العمال على مكافأة داخل المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
77.77 %	35	نعم
22.22 %	10	لا
100 %	45	المجموع

يبين الجدول التالي رقم (17) أن اغلبية المبحوثين تحصلوا على مكافآت داخل المؤسسة، حيث أكدت 77.77 % من عينة البحث انهم استفادوا من المكافآت مثل العلاوات والأجور وغيرها، ثم بنسبة 22.22 % من عينة البحث أنهم لم يتلقوا أي مكافأة، وعند الرجوع نجد بأنهم مبتدئين وحديثو الالتحاق بالمؤسسة.

ومن النتائج التي تؤكد عليها أن الحوافز المادية مثل المكافآت هي نظام للتحفيز فعال للعاملين فهو إضافة الى الأجر الأساسي الذي يتلقاه العامل وبالتالي العامل سوف يقدم أداء أحسن وذلك قصد الحصول

على هاته المكافأة من أجل أداء أحسن وذلك قصد الحصول على هاته المكافأة من أجل إشباع رغباته وبالتالي هنا سوف يعمل على تحقيق إنتاج أفضل وتكون المؤسسة بذلك حققت هدفها منه شعور العامل بالرضا ومنه تحقيق هدفها الخاص وهو الإنتاج.

**جدول (18): يبين دور المكافآت في تشجيع العمال في بذل جهد أكبر في العمل**

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	45	100 %
لا	00	0 %
المجموع	45	100 %

من خلال الجدول رقم (18) يبين دور المكافآت في تشجيع العاملين في بذل جهد أكبر للعمل فنجد أنه بنسبة 100 % قدموا على أن المكافآت لها دور كبير في ذلك بحيث تقوم بتحريك الدافع الذي يتواجد في غريزة العامل الى تشجيعه نحو العمل وتحقيق أفضل أداء لكي يقوم بتحقيق احتياجاته وإشباعها واحتياجات أسرته، والمكافآت تمنح للأفراد المجتهدين في العمل وهذا يجعل العاملين يسعون الى هذا الاجتهاد وتقديم جهد أكبر في عملهم في المنظمات.

**جدول (19): يبين تأثير المكافآت على عدم التغيب عن العمل**

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
تؤثر بقوة	22	48.88 %
نوعا ما	15	33.33 %
لا تؤثر	08	17.77 %
المجموع	45	100 %

تشير الشواهد الكمية الواردة من الجدول رقم (19) المتعلق بمدى تأثير المكافآت على عدم التغيب الى أن 22 مبحوثا من أصل العينة المختارة، وهو ما يمثل نسبة 48.88 % أكدوا أن المكافآت تؤثر على عدم تغيبهم، لأنه بالغياب تنقص المكافأة، وبنسبة 33.33 % من أصل 15 فردا أجابوا بالتأثير النسبي، أي أنه بيد المدير قد يقطع لهم وقد لا يقطع وبنسبة 17.77 % من أصل 08 أفراد أجابوا بأنها لا تؤثر على عدم تغيبهم.

ومن هنا نستنتج ان تأثير المكافآت يلعب دورا في التخفيف من الحد من الغياب وذلك لضمان أجرهم الذي يعينهم على قضاء حاجاتهم ورغباتهم في حين الذي أكدوا أنها لا تؤثر يرجع الى انهم هم من ذوي

الاقدمية والخبرة حيث أكدوا أن الخبرة هي كفيلة بتعويض مدة الغياب وبالتالي عدم التغيب يؤدي بالزيادة في الإنتاج وتحقيق اهداف المنظمة.

جدول (20): يوضح منح المكافآت للعاملين المتميزين في الأداء

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
73.33 %	33	نعم
26.66 %	12	لا
100 %	45	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أنه يوضح منح المكافآت للعاملين المتميزين في الأداء فقط بحيث بنسبة 73.33 % أكدوا انها تقدم للمتميزين فقط في العمل في حين بنسبة 26.66 % أكدوا أنها تقدم للجميع ليس للمتميزين فقط.

ومن هنا نأكد بأن منح المكافآت يقدم على أساس الكفاءة والمهارة والاقدمية والجهد الذي يبذله الفرد في عمله مما يجعله متميزا عن غيره في زيادة الإنتاج أكثر وبالتالي لديه الأحقية في أخذ هذه المكافأة مما يجعل العاملين الآخرين يسعون للحصول عليها هو أيضا وبالتالي هنا المؤسسة تكون قد نجحت في الزيادة من الإنتاج والزيادة من أداء عمالها.

جدول (21): يوضح تقييم الأداء السنوي لمنح الحوافز والمكافآت واعتبارها الأداة الرئيسية

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
51.11 %	23	نعم
48.88 %	22	لا
100 %	45	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) بأنه يوضح لنا آراء المبحوثين حول تقييم الأداء السنوي لمنح الحوافز والمكافآت واعتبارها الأداة الرئيسية، نجد بنسبة 51.11 % أجابوا بأنه يعتبر الأداء السنوي تقييما لمنح الحوافز والمكافآت في حين نجد بنسبة متقاربة بنسبة 48.88 % أجابوا بأنه لا يعتبر كتقييم، أي أن الذين يمتازون بالجهد يقيمون على ذلك في حين أيضا نجد المبتدئين يقدم له علاوات و ذلك للتشجيع للعمل وبذل جهد أكبر ونجد أيضا هناك أدوات أخرى تمنح للتحفيز أكثر من غيرها من العوامل وذلك قصد تحقيق إنتاج أكبر مثل الخبرة وعدم التغيب و التأخر... وأيضا هناك مؤسسات تعتمد على تقييم الأداء كما تطرقنا في الجانب النظري بأنه له دور في تقديم الحوافز للعامل وعلى أساسه يبذل جهد للحصول على هاته الحوافز والمكافآت.

جدول (22): يوضح دور الحوافز المعنوية في الشعور بالرضا اتجاه المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
71.11 %	32	نعم
28.88 %	13	لا
100 %	45	المجموع

نلاحظ في هذا الجدول ان النسبة العالية التي وضحت بأن الحوافز المعنوية لها دورا في شعور العامل بالرضا اتجاه المؤسسة وذلك بنسبة 71.11 %، اما بالنسبة لـ 28.88% المتبقية اجابوا بانها ليس لها دور في ذلك.

وترجع نتائج هذه الإحصائيات الى أن الحوافز المعنوية لها دور كبير في الشعور بالرضا للعامل اتجاه مؤسسته مما ترفع له من الروح المعنوية له وتعزز له الشعور بالانتماء لهاته المؤسسة، منها المشاركة في اتخاذ القرارات مما يجعلهم يحسون بمسؤوليتهم اتجاه العمل وبالتالي تأدية العمل على أكمل وجه والترقية أيضا على حسب الخبرة المهنية والأداء الجيد مما يحققون أفضل أداء ويحققون هدف المنظمة وهدفهم.

جدول (23): يوضح الحصول على الترقية داخل المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
26.66 %	12	نعم
73.33 %	33	لا
100 %	45	المجموع

من خلال الحصول على البيانات في ذا الجدول رقم (23) بان نسبة 73.33 % لم يحصلوا على ترقية خلال مساهمهم الوظيفي، وبنسبة 26.66 % حصلوا على ترقية في عملهم.

أي أن هذه المؤسسة لا تعمل بنظام الترقية وهذا ما يؤدي بالسلب على العمال أي جميع العمال في نفس الرتبة في حين نجد العمال الأكثر تعليما وخبراتهم الذين يحصلون على ترقية في هاته المؤسسة وأيضا الأقدمة.

وفي الجانب النظري تطرقنا أن الترقية عامل أساسي تحفز العاملين لبذل جهد أكثر في مؤسستهم وتحقيق أهداف المشتركة بينهم وبين المؤسسة.



جدول (24): يبين مدى رضى العاملين على كيفية تطبيق نظام الترقية في المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
22.22 %	10	راضي
77.77 %	35	غير راضي
100 %	45	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) أن العمال بنسبة 77.77 % غير راضيين عن كيفية تطبيق نظام الترقية في هته المؤسسة أما نسبة 22.22 % راضين ونجدهم هذه الفئة هم الذين حصلوا على ترقية وهم أكثر خبرة وتعلما ولديهم مكانا في المؤسسة.

تؤكد النتائج أن هاته المؤسسة لا تطبق نظام الترقية على جميع العمال بل على سلك الغدارة فقط ليسوا أعوان التنفيذ فهم يعتبرون عامل الاقدمية تقييما للتحفيز، وتتم الترقية أيضا على أساس الكفاءة عند التشجيع بروح المبادرة، والابداع كنوع من الحوافز المعنوية فإنها تقيم قدرات الموظف وتقدم له ترقية مع توضيح مؤهلاته وعمله الجيد جراء ذلك.

جدول (25): يبين فرص الحصول على الترقية

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
55.55 %	25	نعم
44.44 %	20	لا
100 %	45	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 55.55 % لديهم الفرصة في الحصول على الترقية، في حين نسبة 44.44 % ليس لديهم الفرصة للترقية.

وهذا راجع الى ان الترقية تقيم على حسب الخبرة والمؤهلات وثقافة الفرد وأدائه الجيد كذلك على الأقدمية، فالترقية تجعل الفرد يسعى في زيادة جهد وأدائه من أجل الحصول عليها والعكس إذا ما كانت لا تتواجد الترقية فإن العامل سوف ينخفض في أدائه ويزرع اليأس في الأفراد مما ينخفض الإنتاج وعدم تحقيق أهداف المنظمة.

جدول (26): يبين أساس الترقية في المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
48.88 %	22	الكفاءة
28.88 %	13	الأقدمية
22.22 %	10	الإعتبرات الشخصية
100 %	45	المجموع

تبين الإحصاءات الواردة من هذا الجدول ان نسبة 48.88 % من أفراد عينة البحث تصرح أن الترقية تتم على الكفاءة في مؤسسة المطاحن للبركة، في حين نجد نسبة 28.88 % من المبحوثين يقررون أن الترقية تكون على أساس الأقدمية والبعض الآخر بنسبة 22.22 % يرون بانها تعود على الاعتبارات الشخصية للفرد.

من خلال هذه المعطيات تبين ان الترقية تكون على أساس كل من الكفاءة والأقدمية وغيرها في حين نجد الأفراد الغير كفؤين لا يحصلون على هذه الفرصة وبالتالي يتطلب ما يحصل عليه الفرد من تكافؤ الفرص من شهادات أو دورات تدريبية وغيرها من المهارات.

جدول (27): يبين مدى تلقي الاعتراف بالتقدير في إنجاز العمل في الوقت

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
22.22 %	10	دائما
55.55 %	25	أحيانا
22.22 %	10	إطلاقا
100 %	45	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول انه يبين مدى تلقي الاعتراف بالتقدير في انجاز العمل في الوقت من طرف الرؤساء فنجد أن الذين اجابوا بالتلقي النسبي بنسبة 55.55 % اجابوا بأنه يتواجد أحيانا الاعتراف من طرف الرؤساء في حين نجد نسبة 22.22 % يتلقون الاعتراف وبنسبة مماثلة لا يتلقون الاعتراف.

تبين أن الذين لم ينجزو العمل في الوقت المطلوب أو المحدد لا يتلقون اعتراف بالتقدير والشكر والعمال الذين يبذلون جهدا هم الذين يتلقون وهذا يجعلهم يحسون بالفخر والشعور بالاعتزاز نتيجة عملهم وجهدهم المبذول وهذا يساعدهم في بذل جهد أكبر منه ويجعله حافز للآخرين.

جدول (28): يبين موقف الرئيس من العامل عند عدم انجاز العمل في الوقت المطلوب

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
24.44 %	11	يعاقبك
62.22 %	28	يتسامح معك
13.33 %	06	لا يبالي
100 %	45	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول موقف الرئيس من العامل عند عدم إنجاز العمل في الوقت المطلوب فبنسبة عالية بـ 62.22 % يتسامح معهم في حين نسبة 24.44 % يتلقون عقابا وبنسبة 13.33 % يبالي بذلك.

تبين من خلال الإحصائيات ونتائجها ان هاته المؤسسة تعتمد على أسلوب التسامح لكن عند ارتكاب العامل خطأ مهني جسيم فإنها تقوم بفسخ عقد العمل معه ومنه يجعلهم ينجزوه في الوقت المطلوب منهم ويبدلون جهدا لذلك. وأسلوب التسامح يجعلهم لا يهتمون بذلك مما يؤدي الى انخفاض في الأداء وينعكس سلبا على المؤسسة.

جدول (29): يوضح مساهمة الشركة في إتاحة فرص المشاركة على اتخاذ القرارات

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
77.77 %	35	نعم
22.22 %	10	لا
100 %	45	المجموع

من خلال هذا الجدول تبين انه بنسبة 77.77 % يؤكدون مساهمتهم في المشاركة على اتخاذ القرارات من طرف المؤسسة وإتاحتها لهم في حين نجد نسبة 22.22 % أكدوا على عدم مساهمتهم في إتاحة الفرص في اشراكهم على اتخاذ القرارات المتعلقة بمؤسستهم، وبالتالي فإن العمال هنا يشعرون بأنهم مسؤولين ليس فقط على تنفيذ الأوامر إنما إبداء الرأي أيضا حول ذلك.

والنتائج تبين أن الأفراد يتخذون مشاركتهم في بعض القرارات مما يجعلهم يشعرون بالرضا والمسؤولية وهذا يتطلب منهم جهدا وإبداعا أكثر وبالتالي تكون المؤسسة حققت هدفها بذلك.

جدول (30): يوضح تعويض بعض الصلاحيات للعامل من طرف الرؤساء

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
71.11 %	32	نعم
28.88 %	13	لا
100 %	45	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول رقم (30) أنه يبين لنا تفويض بعض الصلاحيات للعامل من طرف الرؤساء وأنه هناك نسبة 71.11 % من أفراد عينة البحث أجابوا أنه تقدم له تفويضات في بعض الصلاحيات وذلك لاتخاذ القرارات، في حين نجد نسبة 28.88 % أكدوا أنهم لا تفويض لهم أي صلاحية وهم من العمال الأقل طبقة والأقل مستوى.

وتؤكد إحصائيات هذا الجدول أن النتائج المتحصلة عليها تتعلق في التحكم فيه وإصدار القرارات والعمل بها ونجدها تقدم التفويضات للأكثر خبرة وأقدمية وأكثر كفاءة ومهارة بحيث تعتبرها تحفيزا لزيادة شعور الأفراد بالمسؤولية نحو المؤسسة وتحقيق أفضل أداء وإبداع مما يحقق هدفها وهدفهم.

جدول 31: يوضح توفير الشركة ظروف عمل ملائمة للتشجيع على العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
88.88 %	40	نعم
11.11 %	05	لا
100 %	45	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول (31) بأن نسبة 88.88 % توفر لهم الشركة ظروف عمل ملائمة للتشجيع على العمل، في حين نجد نسبة قليل 11.11 % اجابت على أن الشركة لا توفر لهم ظروف العمل تشجعهم العمل بل تؤدي الى انخفاض الأداء.

من هذا الجدول يتبين ان ظروف العمل جدا في مكان العمل بحيث يتوفر لهم الإضاءة وبيئة مناسبة وغيرها من الظروف التي تساعدهم على العمل بأريحية، مما تؤدي الى رفع الأداء والعمل والشعور بالراحة نتيجة توفر هذه العوامل، ومن هنا المؤسسة تكون قد حققت غايتها عند توفير هذه الظروف للعامل واعتبارها كحافز تؤثر في أدائه وعمله وتجعله يعمل براحة كبيرة. وذلك قصد تحصيل إنتاج أكثر يحقق هدف الشركة.

جدول (32): يبين مدى مساهمة الحواجز المعنوية على تحقيق المردود الأدبي

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
64.44 %	29	نعم
35.55 %	16	لا
100 %	45	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق بأن نسبة 64.44 % أكدوا على الحوافز المعنوية تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق أداء أفضل في العمل، في حين نسبة 35.55 % رأوا بأنها تساهم في تحقيق أداء أفضل.

وبالتالي نجد ان الحوافز المعنوية تعمل على إثارة وتحفيز العاملين وتجعله يشعر بمكانته ودوره المهم في المؤسسة وهذا يزيد من نجاح المؤسسة وزيادة إنتاجها من خلال تحقيق أداء أفضل جراء المسؤولية التي وضع من أجلها من طرف الشركة.

جدول (33): يوضح توفير الشركة فرص المشاركة في الدورات التدريبية للعاملين

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
100 %	45	نعم
0 %	00	لا
100 %	45	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان نسبة 100 % أكدوا على أنه هناك وجود دورات تدريبية والجميع لديهم الفرصة في ذلك، وأيضا نجد أن هذه الشركة تخضع الموظف الجديد الى فترة تدريب مقدرة من 03 أشهر الى ستة أشهر يتم من خلالها اختيار كفاءته ومؤهلاته وتقييم أدائه، وأيضا عند جلب آلات جديدة فإنه يخضع لدورات تدريبية لمعرفة كل المعلومات حولها، وبالتالي العمليات التدريبية تجعل العامل يعرف عمله ويتعرف على كيفية إنجازه وبالتالي سيتحقق الإنتاج لهاته الشركة.

جدول (34): يبين العاملين في تفضيل الحصول على أي نوع من الحوافز المناسبة لهم

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
77.77 %	35	القيمة المادية
22.22 %	10	القيمة المعنوية
100 %	45	المجموع

تنفيذ الشواهد الكمية السابقة الى أن رأي العاملين حول تفضيل أي حافز مناسب لهم فنجد أن الأغلبية بنسبة 77.77 % اختاروا الحوافز المادية لأنها تلبي احتياجاتهم ورغباتهم وتلبي حاجات أسرهم و ترفع بمستوى معيشتهم مما يجعلهم يحققون أفضل، أداء للحصول عليها، في حين هناك نسبة 22.22 % اختاروا الحوافز المعنوية بانها أداة مناسبة لهم لكي يحققوا أفضل أداء وذلك لحصولهم على ترقية والمشاركة في اتخاذ القرارات والتدريب وغيره من الامتيازات مما يجعلهم يحسون بمكانتهم في المؤسسة ويشعرون بالمسؤولية والانتماء لها و هذا يجعلون يحققون هدفها وهو الحصول على إنتاج أكثر وبالتالي ربح أكثر.

ثانياً: نتائج الدراسة:

1- نتائج التساؤل الفرعي الأول: كيف تؤدي الحوافز المادية الى تحقيق الأداء الوظيفي؟

- أوضحت الدراسة الميدانية أن التساؤل قد تحقق بنسبة 77,77% وهذا ما يدل على أن للحوافز المادية دور كبير في تحقيق الأداء الوظيفي ويرجع السبب الى أن العنصر البشري يحتاج الى إشباع حاجاته اليومية ورغباته من سكن، مأكّل وغيره لتأمين عيش حياة هنيئة لأسرته.

- تبين أن الأجر عامل مصمم في مؤسسة مطاحن البركة وذلك من خلال توفير كل عامل أجر يتناسب مع مؤهلاته العلمية.

- كذلك تبين أن الشركة تمنح حوافز مادية للعاملين في حالة تحقيق الأهداف المطلوبة وهذا يجعل العامل يبذل جهداً أكبر للحصول عليها وحصول الأفراد على إجازات سنوية بدون إنقطاع راتب العامل وهذا بنسبة 100% من الإحصائيات التي حصلنا عليها في الجدول رقم (08).

- كما تبين أن المكافآت تعمل على تحريك دوافع العامل مما يجعله يفكر في الإبداع والإبتكار لتحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي الحصول على هذه المكافآت والعلاوات.

وتبين أيضاً أن للكفاءة والأقدمية دور في الحصول على الزيادة في الأجر ومنه المساهمة في الرفع من مستوى الأداء.

- كذلك تبين أن المكافآت المقدمة من طرف المؤسسة تؤثر ولو بنوع ما على عدم التغيب في العمل والحضور إلا ولو كان أمر ضروري وبالتالي عدم التغيب يعني وجود أداء وبالتالي وجود إنتاج.

- كذلك تبين أن المكافآت تمنح للعاملين المتميزين في الأداء وبالتالي سوف يسعى المورد البشري جاهداً من خلال تحقيق أداء أفضل وتحسينه على الحصول عليها لإشباع رغباته وحاجاته.

- ومن خلال الإحصائيات في اجدول رقم (13) على أن المكافآت تعمل على تشجيع العاملين بنسبة (100%) على بذل جهد أكبر من طرف العاملين وذلك للحصول عليها، وبالتالي عند الحصول على أداء أكثر سوف يكون إنتاج عالي.

- ومن هنا تبين أن للحوافز المادية لكل من الأجور والمكافآت وغيرها دور في تحقيق أداء وظيفي أفضل وبالتالي المؤسسة تكون قد حققت أهدافها من خلال الزيادة في الأداء يقابلها الزيادة في الإنتاج.

2- نتائج التساؤل الفرعي الثاني: كيف تؤدي الحوافز المعنوية إلى تحقيق الأداء؟

- أوضحت الدراسة الميدانية أن التساؤل قد حقق بنسبة 22,22% أن له دور ولو بالقليل في تحقيق الأداء الوظيفي وهذا يرجع الى أن الحوافز المعنوية لا تشبع رغبات العامل لأن المورد البشري يحتاج الى إشباع رغباته وتوفير متطلبات أسرته وهذا يحتاج لتوفير حوافز مادية لذلك قل دور هذه الحوافز المعنوية لكن لا يعني هذا عدم دورها.

- بينت الدراسة الميدانية السابقة أن الحوافز المعنوية تشعر الفرد بالرضى إتجاه المؤسسة وذلك بنسبة 71,11% ومما يولد الفرد الاهتمام بأهداف المؤسسة ويولي كامل الانشغالات لها.

- تبين أن أيضا العاملين راضيين على تطبيق نظام الترقية في المؤسسة لأن تعتمد على الخبرة والأقدمية والكفاءة وهذا من الإحصائيات التي تحصلنا عليها في الجدول رقم (24) بنسبة 95,55%.

- كذلك من الإحصائيات والبيانات التي تحصلنا عليها من الجداول تبين أنه عند إنجاز العمل في الوقت المطلوب فإنه يتلقى الإعراف بالتقدير والإحترام وهذا ما يجعل العاملين يشعرون بالإعزاز والانتماء لهاته المؤسسة ويسعون جاهدا لتحقيق الأهداف المشتركة.

- ومن الإحصائيات المتحصل عليها من الجدول رقم (29) تبين أن الشركة تتيح للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات وذلك بنسبة 77,77% وهذا ما يؤدي إلى الفرد بالإحساس بالمسؤولية ومما يجعله يسعى جاهدا للحصول على قرارات تفيده أهداف المؤسسة وترفع من أدائها وإنتاجها.

- تبين أيضا بنسبة 100% من الجدول رقم (33) أن الشركة توفر فرص مناسبة للعامل لمشاركته في الدورات التدريبية وهذا ما يجعل العاملين يطورون في أدائهم ويحققون أهداف هذه المنظمة بإنتاج عالي وكفاءة أكثر.

### 3-نتائج الدراسات في ضوء الدراسات السابقة:

دراسة نادر حامد عبد الرازق أبو شرح بعنوان تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي حيث أظفرت نتائج الدراسة بأن:

- أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت وأداء الموظفين.
- أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء الموظفين كذلك بين الحوافز المعنوية وأداء الموظفين توجد علاقة.
- وأنه لا يوجد معايير وضوابط واضحة لمنع الحوافز وأن نظام المكافآت المادية غير فعال ولا يساعد على تحسين الأداء الوظيفي.



- إضافة الى أنها بينت أنه يسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الزملاء في العمل، وهذا ما يساهم في تحسين مستويات الأداء الوظيفي، كذلك عدم إتاحة الإدارة العليا للموظفين فرص المناسبة للمشاركة في اتخاذ القرار.

- وبينت الدراسة الى أن الحوافز المقدمة تتناسب مع الجهد المبذول وأنه هناك علاقة بين الترقيات وأداء الموظفين.

ومن نتائج دراسة الباحثة:

نجد أن نتائج الدراسة انفتحت مع نتائج الدراسة السابقة في أنه هناك دور للحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الأداء الوظيفي وتحسينه.

- وأيضا في نتيجة أن منح الحوافز والمكافآت هناك إنصاف بينهم تشابهت مع دراسة الباحثة.

- وأيضا تشابهت دراسات الباحثة من ناحية أن الحوافز المقدمة تتناسب مع الجهد المبذول بحيث العامل يسعى جاهدا للحصول عليها وأنه هناك علاقة بين الترقيات وأداء الموظفين.

أما من الناحية الأخرى نجد أن الدراسة الحالية اختلفت مع الدراسة السابقة من عدم إتاحة الإدارة للموظفين فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرار في حين دراسة الباحثة أكدت وجودها ودورها في سعي الإنسان لتطوير أدائه من أجل الحصول على هذه المسؤولية فهو مسؤول على تقديم رأيه والاعتماد عليه.

- كذلك اختلفت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في أن نظام المكافآت لا يساعد على تحسين الأداء فدراسة الباحثة أكدت على أن المكافآت لها دور فالإنسان يسعى للحصول عليها وذلك من أجل إشباع رغباته وحاجاته اليومية وهذا يساعد على تطوير أدائه لأخذها.

**دراسة جمال مراد:** تحفيز العاملين لرفع روح الولاء لمؤسسي: حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة بأن:

- عدم صدق الفرضية التي مفادها ان نجاح المؤسسة راجع إلى السياسة التحفيزية المبنية على معايير علمية وذلك من خلال المؤشرات الدالة على أثر عملية التحفيز

- وصدق الفرضية التي تقول: نلمس ولاء العاملين من خلال توحيد أهدافهم مع أهداف المنظمة.

- كما أن نمط الاتصال الجيد داخل المؤسسة يرفع من شعور العاملين بالولاء لها

- كذلك تبين أن سياسة التحفيزية غير موافقة للأسس العلمية ولا تلبي تطلعات العاملين إلا أن معظم العمال يشعرون بالولاء الكبير للمؤسسة وهو الولاء العاطفي وهو ما يظهر في المجهود المعترف الذي يبذلونه من أجل

إنجاح

المؤسسة وعدم عطاء قيمة كبير للعائد المادي والمعنوي.

ومن نتائج دراسة الباحثة نجد:

- أن الدراسة السابقة والحالية اختلفت في جميع النقاط الدراسة العالية تحقق نجاح السياسة التحفيزية المبنية على معايير مثل تحفيز المادي والمعنوي
- كذلك اختلفت في انه من اجل إنجاح المؤسسة يجب على المؤسسة تقديم حوافز سواء كان مادي أو معنوي وذلك من أجل تحقيق أداء جيد وهذا ما يحقق بالضرورة الزيادة في الإنتاج.
- كذلك اختلفت الدراسة من ناحية أن الدراسة السابقة ركزت على الولاء داخل المؤسسة في حين دراسة الباحثة ركزت على تقديم تحفيز مناسب للعامل للحصول على جهد أفضل وتحقيق أهداف المشتركة بينهم.
- دراسة الطاهر الوافي:** بعنوان تحفيز وأداء الممرضين حيث أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:
- أن الحوافز المادية (الأجر والمكافآت والخدمات الاجتماعية) تؤدي إلى زيادة مستوى أداء هي صادقة لان الحوافز المادية لها علاقة بأداء العاملين وأن الأجور في المؤسسة الصعبة منخفضة وعدم فعالية نظام المكافآت مما أدى سلبي على أدائهم.
- كذلك أحدث على الحوافز المعنوية (المشاركة في اتخاذ قرارات الترقية، التدريس) تساهم في زيادة الشعور بالرضا والاستقرار الوظيفة للعامل لأنها تلعب دور مهما على تشجيعه ليبذل جهد أكبر وهذا ما يخلق لديه رضا ويدفعه لزيادة في الإنتاج من خلال تحسين أدائه.
- كذلك بين انه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز التي تقدمها المؤسسة وأداء الممرضين.
- من خلال هذا نستنتج أن الدراسة السابقة والدراسة الحالية اتفقت في جميع النتائج، حيث أكدت أن لكل من الحوافز المادية والمعنوية دور كبير في تحقيق الأداء وظيفي كما أن كل منهما يخلق للعامل شعور بالرضا مما يدفعه ليبذل جهد والزيادة في الإنتاج وتحقيق أهداف المؤسسة.
- دراسة محمد نائل محمد ربيع:** بعنوان دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي: حيث أظهرت النتائج الدراسة ما يلي:
- بأنه يوجد دور مباشر للحوافز في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين من خلال دورها في تلبية جميع احتياجاته المختلفة
- كذلك بينت أن الحافز دور مهم في إشباع حاجات العامل والرفع من مستوى أدائه من توفير نظام حوافز عادل.
- وبينت انه يوجد أثر مباشر للحوافز على الداء وانه هناك مساهمة للحوافز في تحقيق الأهداف المنظمة والتحسين من مستوى أداء وذلك من خلال منحهم الصلاحيات لانجاز الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة عالية.
- ومن خلال نتائج دراسة الباحثة نجد أن الدراسة السابقة والحالية تطابق واتفقت في النتائج حيث أكدت الدراسة الحالية أن للحافز دور مهم في تحقيق أداء وظيفي أفضل وأن الحوافز تعمل على إشباع رغبات العامل واحتياجاته اليومية وبالتالي فان العامل بدوره يسعى للحصول عليها من خلال أداء أفضل وهذا ما ينتج عنه تحقيق أهداف المنظمة في الزيادة وفي الإنتاج.

-كذلك بينت الدراسة الحالية مثل الدراسة السابقة على أن للعامل صلاحية في انجاز أعمال بكفاءة وهذا ما يؤدي إلى تحفيزه في تقديم مكافآت وعلاوات له تسبع حاجياته ورغباته.

## النتيجة العامة:

-من خلال الدراسة الميدانية والإحصائيات التي حصلنا عليها في الجداول من بيانات أفراد معينة البحث نستنتج أن:

للتحفيز دور مهم في تحقيق أداء الوظيفي ومنها تراجع إلى المعيارين لكل من الحوافز المادية والمعنوية حيث استنتجنا أن للحوافز المادية دور أكثر في تحقيق أداء أفضل للعاملين في حين لا ننسى إهمال الحوافز المعنوية حتى ولو بدورها الأقل، فنرى أن الحوافز المادية تسعى إلى تحقيق متطلبات الفرد وإشباع رغباته وحاجاته اليومية وهذا ما يوفر الحياة الأفضل لأسرته لهذا العامل ويولي اهتمام الكبير لهذا الجانب لأنها تلبى دوافعه الداخلية وتجعله يسعى جاهدا من أجل الحصول عليها ومما يؤدي إلى تحسين أدائه وبالتالي تكون المؤسسة قد حققت أهدافها من خلال الأداء الجيد ألا وهي الزيادة في الإنتاج والأرباح في حين أيضا نستنتج أن الحوافز المعنوية تلعب دورا من خلال الترقية فالعامل يسعى للحصول على مكانة ودور مهم في المجتمع يتميز من خلاله، وتشجيع المؤسسات ومنها مؤسسة مطاحن البركة على توظيف الكفاءات والأكثر مهارة وذلك من أجل تحقيق أهدافها.

## خلاصة الفصل:

لقد قمنا في هذا الفصل بمحاولة عرض البيانات في جداول تكرارية وقمنا بتحليلها إحصائياً حيث حاولنا تمثيل العينة وأخيراً ربطنا هذه الإحصائيات لأفراد عينة البحث بموضوع الدراسة ومقارنتها لنصل في الأخير إلى الخروج بنتائج للدراسة والدراسات السابقة والخروج بالنتيجة العامة التي تشمل أن للتحفيز دور مهم في تحقيق الأداء الوظيفي أيضاً أن للحوافز المادية دور أكثر في تحقيق أداء وظيفي في هذه المؤسسة فهي تقوم بإشباع رغبات العاملين في حين لا نهمل أيضاً الحوافز المعنوية التي لها دور أيضاً.

# الخاتمة

### الخاتمة:

يعتبر العنصر البشري عنصرا هاما ومهما في عناصر الإنتاج داخل المؤسسات، إذ زاد الاهتمام به مع مرور الزمن ومع التطورات الحادثة، فأصبح واجب على المؤسسات الاستفادة من قدراته ومهاراته، وهذا من أجل تحقيق الأهداف المرجوة والمطلوبة، لأنه بدون موارد بشرية في المؤسسات والإدارات لا يكون هناك أهداف محققة وسير حسن للإنتاج.

ولقد تناول موضوع دراستنا موضوع التحفيز ودوره في تحقيق الأداء الوظيفي بمؤسسة مطاحن البركة و من خلاله قادتنا هذه الدراسة الى العديد من النتائج من خلال تحليل مختلف البيانات المحصل عليها و تفسيرها، وكان أهمها بروز الحوافز المادية في هذه المؤسسات ودورها في تحقيق وبذل جهد أكبر للأفراد في العمل مثل الأجور والمكافآت والعلاوات فهذه المؤسسة تقدم منح سنوية للعاملين كما تقدم مكافآت للعامل الذي يتميز بمهارة ولديه روح الإبداع و تشجعه على إنجاز أفضل لكي ينالها إضافة الى توفر بيئة مناسبة وظروف عملي ملائمة للعمل في هاته المؤسسة وهو ما يشجع العمال على العمل والإنتاج، كذلك نجد في هاته المؤسسة حوافز معنوية من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات وترك بعض الصلاحيات وتفويضها للعمال الأكثر خبرة ومهارة وهذا ما يجعل العمال يحسون بروح المبادرة والمسؤولية ويشعرون بالمكانة داخل مؤسستهم، كذلك نجد الجانب الآخر من حافز الترقية فبعض العمال ليس لديهم الحق في هذه الفرص مما انعكس سلبا على أدائهم ونجد هذه الفرص خاصة بالفئة المتعلمة والأكثر خبرة ومهارة مما سيؤدي بها الى الركود والانعكاس سلبا على الإنتاج.

كما كشفت هذه الدراسة على أن هاته المؤسسة تتميز بدورات تدريبية وخصوصا للعامل المبتدئ فلهذه الفرصة في العمل والتكوين وتطوير مهاراته الأمر الذي يؤدي به الى كسب جهد أكثر للحصول على العمل، كذلك هناك دورات تدريبية في حالة وجود آلات جديدة للعاملين وتوعيتهم وهذا ما أدى الى الانعكاس بالإيجاب على أدائهم وتطوير جهدهم قصد اشباع رغباتهم واحتياجاتهم اليومية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق كفاءة انتاج عالية.

إن هذه الدراسة الراهنة حاولت تقصي وتبيان دور التحفيز في تحقيق الأداء الوظيفي، وأيضا حاولنا إبراز دور كل من الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق أداء أفضل وأيهما أكثر دورا وخرجنا بعدة نتائج تخدم دراستنا منها:

- وجود جو مناسب يسوده الرضا وذلك تخلق فرص للعامل لإثبات وجوده وإشراكه في اتخاذ القرارات.
- حرص المؤسسة على توفير حوافز مادية والحفاظ على عمالها وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتفعيل روح الجماعة.

## الخاتمة

---

- كذلك سعي المؤسسة على اختيار الفرد وتشغيل العمال ذات الكفاءات والخبرات والمهارات القادرين على تحقيق أهدافها.
- العمل على تشجيع العمال ببذل جهد أكبر من خلال تقديم المكافآت وذلك قصد تحقيق أهدافها وإشباع رغباتهم وتحريك دوافعهم للحصول على إنتاج أكثر.



# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

1. ابراهيم ابراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
2. احسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 1994.
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
4. إسماعيل علي بسيوني، إدارة الموارد البشرية، جامعة الأزهر للنشر، ب.ب، 2007-2008.
5. أنور أبو موسى يحيى كلاب، الاحتراف الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين، (مذكرة لنيل الدبلوم المهني)، معهد التنمية المجتمعية، غزة، 2011/2012.
6. بلقاسم سلاطونية، حسان الجيلاني، المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012.
7. بوحوش عمار وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي، ب.ب، 2019.
8. بوعطيا جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري محمد، قسنطينة، 2008-2009.
9. ثائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رمح) للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
10. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ت: محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2015.
11. جمال مراد، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء للمؤسسين، (مذكرة ماجستير) جامعة باجي مختار- عنابة، 2010/2011.
12. حامد سوادي عطية، العملية الإدارية (معارف، نظرية ومهارات تطبيقية)، ب.د، ب.ب، ب.س.
13. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لديوان المطبوعات الجامعية لقائمة، قسنطينة، 2004.
14. الخضر علي الخضر، أهمية الموارد البشرية في المنشآت ووظائفها التخصصية، [ALKADER\\_Ali@Yahoo.com](mailto:ALKADER_Ali@Yahoo.com)، 2009، حقوق النشر محفوظة.
15. خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

## قائمة المصادر والمراجع

16. دلروم سوسن، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، (مذكرة ماستر)، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2017/2016.
17. ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي (أسسه، مناهجه وأساليبه إجراءاته)، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، ب س.
18. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي للعلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر، 2002.
19. رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009.
20. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2004.
21. سليمان ذهبي، بالاحية سعيدة، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، (مذكرة ماستر)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013//2012.
22. شريفي مسعودة، دولي سعاد، تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي، ورقة بحثية ضمن ملتقى العلمي الدولي، أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 2009/11/10، مسيلة.
23. الطائي، الفضل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
24. الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، (مذكرة ماجستير)، جامعة قسنطينة 02، 2013/2012.
25. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة 2017.
26. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
27. عبد الله بن عبد الغني الطلجم، طلق بن عوض الله سواط، السلوك التنظيمي (المفاهيم، النظرية، التطبيقات)، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة 2003.
28. عبد الله حمد محمد الجاساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، (مذكرة دكتوراه)، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011/2010.
29. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب للنشر والتوزيع، القاهرة 1985.
30. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
31. عمر وصفي عقيلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة (الإستراتيجيات، الإقتصاديات)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
32. غازي حسن عودة الحلايبة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام، (مذكرة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2013.
33. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان 2008.

## قائمة المصادر والمراجع

34. قويدري صباح، نظام الحوافز وعلاقته بالرضا الوظيفي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية EATIT)، ماستر، جامعة المسيلة، 2013-2014.
35. كامل بربز، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ب.ب، 1997.
36. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمبادئ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
37. محمد الفاتح محمد البشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان 2016.
38. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
39. محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب للنشر والتوزيع، صنعاء، ط3، 2019.
40. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
41. محمد محمد قاسم، المدخل إلى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1999.
42. محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
43. مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة-دراسة نظرية-، مجلة التغير الاجتماعي، العدد السادس، بسكرة-الجزائر، ب، س.
44. منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
45. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ت: بوزيد صحراوي، كمال بوشرف وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
46. موسي اللوزي، التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
47. نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات، (مذكرة ماجستير)، جامعة الأزهر، غزة، 2010.
48. نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان 2015.
49. نور الهدى بن الدين، سفيان كويد، أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 04، العدد 2018.
50. يزن تيم، إدارة الموارد البشرية، أساليب الإدارة الحديثة، دار فضاءات النشر، ب. ب، 2018.

## قائمة المصادر والمراجع

---

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستمارة قبل التحكيم:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة - شتمه

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الاجتماعية

### استبيان الدراسة

لأغراض البحث العلمي واستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من جامعة محمد خيضر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، فإنني أقوم بإجراء دراسة بعنوان:  
التحفيز ودوره في تحقيق الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية لشركة مطاحن البركة - زريبة الوادي - بسكرة).

راجين منكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة لتفي بالغرض التي أعدت من أجله علماً بأن المعلومات التي ستحصل عليها لغرض البحث العلمي، وسوف تحظى بالسرية التامة.  
شاكرة لكم لحسن تعاونكم.

إشراف الدكتور:

عصمان بوبكر

الباحثة:

شريط إنصاف

السنة الجامعية:

2020/2019

## المحور الأول: البيانات الشخصية:

- 1 . الجنس: - ذكر  - أنثى
- 2 . العمر: - أقل من 25  - من 25-35  . من 35-45
- من 45 وأكثر
- 3 . المستوى التعليمي: - ثانوي  - جامعي  - دراسات عليا
- 4 . عدد سنوات العمل: - أقل من 5 سنوات  - من 5-10 سنوات
- من 11-15 سنة  - من 15 سنة فأكثر
- 5 . المهنة: - إطار  أعوان التحكيم  - أعوان التنفيذ

## المحور الثاني: دور الحوافز المادية في تحقيق الأداء الوظيفي:

- 6 . هل يوفر لك عملك أجرا يتناسب مع مؤهلاتك؟: - نعم  - لا
- 7 . هل الأجر الذي تتقاضاه يلبي احتياجاتك المختلفة؟: - نعم  - لا
- 8 . هل تمنح الشركة حوافر مادية للعاملين في حالة تحقيق الأهداف المطلوبة؟:
- دائما  - أحيانا  - لا تمنح
- 9 . هل ما تحصل عليه من أجر يتناسب مع ما تبذله من جهد؟: - نعم  - لا
- 10 . هل توفر الشركة تأمين صحي للعاملين فيها؟: - نعم  - لا
- 11 . هل تقدم الشركة إجازات سنوية بدون إنقطاع الراتب؟: - نعم  - لا
- 12 . هل تقدم لك المؤسسة منحة المردودية كل سنة؟: - نعم  - لا
- 13 . هل أجرك إزداد منذ زيادة إلتحاقك بالمؤسسة؟: - نعم  - لا
- 14 . هل تساهم الزيادة في الأجر في الرفع من مستوى الأداء؟: - نعم  - لا
- 15 . هل سبق لك وأن تحصلت على مكافأة داخل المؤسسة؟: - نعم  - لا



16 . هل المكافأة المادية تشجع العاملين على بذل جهد أكبر للحصول عليها؟:

-نعم  -لا

17 . هل توافق على أن المكافأة المقدمة تؤثر على عدم تغيبك على العمل؟:

- تؤثر بقوة  - نوعا ما  -لا تؤثر

18 . هل المكافأة تمنح للعاملين المتميزين في الأداء فقط؟ :  
-نعم  -لا

19 . هل تقييم الأداء السنوي هو الأداة الرئيسية لمنح الحوافز والمكافأة؟: -نعم  لا

**المحور الثالث: دور الحوافز المعنوية في تحقيق الأداء الوظيفي:**

20 . هل الحوافز المعنوية تشعرك بالرضا تجاه المؤسسة؟: -نعم  -لا

21 . هل تحصلت على ترقية في مؤسستك؟: - نعم  -لا

22 . هل أنت راض عن كيفية تطبيق نظام الترقية في مؤسستك؟: - نعم  لا

23 . هل فرصة الترقية في مؤسستك تخضع ل: -الكفاءة  -الأقدمية

-الاعتبارات الشخصية

24 . هل لديك الفرصة للترقية؟: -نعم  -لا

25 . إذا أنجزت عملك في وقته فهل تتلقى إعترافا من طرف رؤسائك؟:

- دائما  -أحيانا  - إطلاقا

26 . إذا لم تتجز عملك في وقته فما هو موقف الرئيس منك؟:

-يعاقبك  - يتسامح معك  -لا يبالي

27 . هل تتيح الشركة فرص المشاركة في إتخاذ القرارات الخاصة بها؟: -نعم  لا

28 . هل يقوم الرؤساء بتقويض بعض الصلاحيات للعاملين؟: - نعم  لا

29 . هل توفر الشركة ظروف عمل ملائمة للتشجيع على العمل؟: -نعم  لا

- 30 . هل تعمل الحوافز المعنوية بمختلف أنواعها على تحقيق المردود الأدائي؟: -نعم  لا
- 31 . هل توفر الشركة فرص المشاركة في الدورات التدريبية؟: -نعم  -لا
- 32 . هل يفضل العاملون في الشركة الحصول على: -القيمة المادية  -القيمة المعنوية

الملحق رقم (02): يمثل قائمة الأساتذة المحكمين لاستبان الدراسة:

التخصص	اسم ولقب الاستاذ
علم الاجتماع	شايب ذراع الميدني
علم الاجتماع	حليلو نبيل

## الملحق رقم (03): الاستمارة بعد التحكيم:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة - شتمه

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الاجتماع

### استبيان الدراسة

لأغراض البحث العلمي واستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من جامعة محمد خيضر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، فإنني أقوم بإجراء دراسة بعنوان:

التحفيز ودوره في تحقيق الأداء الوظيفي ( ) دراسة ميدانية لشركة مطاحن البركة - زريبة الوادي - بسكرة).

راجين منكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة لتفي بالغرض التي أعدت من أجله علماً بأن المعلومات التي ستحصل عليها لغرض البحث العلمي، وسوف تحظى بالسرية التامة.

شاكرة لكم لحسن تعاونكم.

إشراف الدكتور:

عصمان بوبكر

الباحثة:

شريط إنصاف

السنة الجامعية:

2020/2019

## المحور الأول: البيانات الشخصية:

- 1 . الجنس: - ذكر  - أنثى
- 2 . العمر: - أقل من 25  - من 25-35  . من 35-45  . من 45 وأكثر
- 3 . المستوى التعليمي: - ثانوي  - جامعي  - دراسات عليا
- 4 . عدد سنوات العمل: - أقل من 5 سنوات  - من 5-10 سنوات  - من 11-15 سنة  - من 15 سنة فأكثر
- 5 . المهنة: - إطار  - أعوان التحكيم  - أعوان التنفيذ

## المحور الثاني: دور الحوافز المادية في تحقيق الأداء الوظيفي:

- 6 . هل يوفر لك عملك أجرا يتناسب مع مؤهلاتك؟: - نعم  - لا
- 7 . هل الأجر الذي تتقاضاه يلبي احتياجاتك المختلفة؟: - نعم  - لا
- 8 . هل تمنح الشركة حوافر مادية للعاملين في حالة تحقيق الأهداف المطلوبة?:  
- دائما  - أحيانا  - لا تمنح
- 9 . هل ما تحصل عليه من أجر يتناسب مع ما تبذله من جهد؟: - نعم  - لا
- 10 . هل توفر الشركة تأمين صحي للعاملين فيها?: - نعم  - لا
- 11 . هل تقدم الشركة إجازات سنوية بدون إنقطاع الراتب?: - نعم  - لا
- 12 . هل تقدم لك المؤسسة منحة المردودية كل سنة?: - نعم  - لا
- 13 . هل أجرك إزداد منذ زيادة إلتحاقك بالمؤسسة?: - نعم  - لا
- 14 . هل تساهم الزيادة في الأجر في الرفع من مستوى الأداء?: - نعم  - لا
- 15 . هل سبق لك وأن تحصلت على مكافأة داخل المؤسسة?: - نعم  - لا

16 . هل المكافأة المادية تشجع العاملين على بذل جهد أكبر للحصول عليها؟:

-نعم  -لا

17 . هل للمكافأة المادية تأثير على عدم تغييرك عن العمل:

- تؤثر بقوة  - نوعا ما  -لا تؤثر

18 . هل المكافأة تمنح للعاملين المتميزين في الأداء فقط؟ :  
-نعم  -لا

19 . هل تقييم الأداء السنوي هو الأداة الرئيسية لمنح الحوافز والمكافأة؟: -نعم  لا

**المحور الثالث: دور الحوافز المعنوية في تحقيق الأداء الوظيفي:**

20 . هل الحوافز المعنوية تشعرك بالرضا تجاه المؤسسة؟: -نعم  -لا

21 . هل تحصلت على ترقية في مؤسستك؟: - نعم  -لا

22 . هل أنت راض عن كيفية تطبيق نظام الترقية في مؤسستك؟: - نعم  لا

23 . هل لديك الفرصة للترقية؟: -نعم  -لا

24 . هل فرصة الترقية في مؤسستك تخضع ل: -الكفاءة  -الأقدمية

-الاعتبارات الشخصية

25 . إذا أنجزت عملك في وقته فهل تتلقى إعترافا من طرف رؤسائك؟:

- دائما  -أحيانا  - إطلاقا

26 . إذا لم تنجز عملك في وقته فما هو موقف الرئيس منك؟:

-يعاقبك  - يتسامح معك  -لا يبالي

27 . هل تتيح الشركة فرص المشاركة في إتخاذ القرارات الخاصة بها؟: -نعم  لا

28 . هل يقوم الرؤساء بتقويض بعض الصلاحيات للعاملين؟: - نعم  لا

29 . هل توفر الشركة ظروف عمل ملائمة للتشجيع على العمل؟: -نعم  لا

- 30 . هل تعمل الحوافز المعنوية بمختلف أنواعها على تحقيق المردود الأدائي؟: -نعم  لا
- 31 . هل توفر الشركة فرص المشاركة في الدورات التدريبية؟: -نعم  -لا
- 32 . هل يفضل العاملون في الشركة الحصول على: -القيمة المادية  -القيمة المعنوية

الملحق رقم (04): يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن البركة

