

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

شعبة: علم الاجتماع



## نظام الحوافز وتحسين أداء العاملين بالمؤسسة

- دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية الصوفية للنسيج والتجهيز - بسكرة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

- تخصص إدارة وعمل-

إشراف الأستاذة :

جيماوي نتيجة

إعداد الطالب :

باشي رشيد

السنة الجامعية: 2013/2012

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

قبل كل شيء، بحمد الله وشكره سبحانه تعالى عز وجل .

” ربّي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والديّ وأن أعمل صالحاً ترضاه وأبذلنّك  
برحمتك في عبادة الصالحين ”  
سورة النمل -19-

يا رب : ( لا تجعلنا تصاب بالغرور إذا نجنا ، ولا باليأس إذا حقنا وفكرنا كأنما بأن الفشل هو  
التجربة التي تسبق النجاح )

يسعدنا أن تتقدم بموفور الشكر والحمد والثناء وعظيم التقدير والعرفان إلى الأستاذة  
الفاضلة **” جيموي نجيبة ”** ، فإلى لفضلها بالإشراف على هذا البحث وإثرائه، التي

نمر تبذل علينا بنصائحها وإرشاداتها القيمة، فألف شكر على ما قدمته للإنجاز لهذا  
البحث .

كما تتقدم بالشكر والامتنان إلى كافة الأستاذة في قسم علم الاجتماع وخاصة  
الأستاذة **” بن تركي أسماء ”** على إبدائهم لنصائح قيمة كانت لنا بمراساً أعضاء لنا  
طريقنا. كما تتقدم بالشكر إلى كل عمال المؤسسة الوطنية النسيجية الصوفية -بسكرة -

على حسن استقبالهم ومساعدتهم لنا لإنجاز دراستنا الميدانية.

نشكر كافة كل من ساعدنا على إنجاز و تقدير هذا العمل من بعيد أو من قريب .

جزاكم الله خيراً وبارك الله فيكم جميعاً.

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
أ - ب	مقدمة
	الباب الأول: الجانب النظري للدراسة
	الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة
5	1- إشكالية الدراسة
6	2- فرضيات الدراسة
7	3- أسباب اختيار الموضوع
7	4- أهمية الدراسة
8	5- أهداف الدراسة
8	6- تحديد المفاهيم
14	7- المنهج والتقنيات المتبعة
16	8- العينة (مجتمع البحث)
18	9- الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: ماهية نظام الحوافز و مراحل تصميمه و معوقاته
23	تمهيد
24	1- أهمية وأهداف الحوافز
26	2- نظريات الحوافز
34	3- أنواع الحوافز
36	4- أشكال نظم الحوافز
37	5- أسس منح الحوافز
38	6- مراحل تصميم نظام الحوافز
40	7- شروط نجاح نظام الحوافز
41	8- معوقات التحفيز
43	خلاصة
	الفصل الثالث: ماهية الاداء و طرق تقييمه و صعوباته
45	تمهيد
46	1- مظاهر الأداء للعامل
47	2- مكونات الأداء للعامل
48	3- معايير الأداء
49	4- أهمية وأهداف تقييم الأداء
52	5- طرق تقييم الأداء

58	6- خطوات تقييم الأداء
59	7- صعوبات تقييم الأداء
61	خلاصة
	الباب الثاني : الجانب الميداني للدراسة
	الفصل الرابع: مجالات الدراسة و عرض و تحليل الفرضية الأولى
64	1- مجالات الدراسة
66	2- تحليل البيانات الشخصية
68	3- تحليل الجداول
76	4- نتائج الفرضية الأولى
	الفصل الخامس: عرض و تحليل الفرضية الثانية
78	1- تحليل الفرضية الثانية
85	2- نتائج الفرضية الثانية
	الفصل السادس: عرض و تحليل الفرضية الثالثة
87	1- تحليل الفرضية الثالثة
95	2- نتائج الفرضية
96	3- النتائج العامة للدراسة
98	- الخاتمة
	- قائمة المراجع
	- الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
66	جدول يوضح خصائص المبحوثين حسب الجنس.	1
66	جدول يوضح توزيع المبحوثين حسب العمر.	2
67	جدول يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.	3
68	جدول يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة و الأقدمية في العمل.	4
68	جدول يوضح حصول المؤسسة على جودة إنتاجها.	5
69	جدول يوضح الحصول على حوافز يساهم في تحسين الأداء	6
70	جدول يوضح مدة العمل و علاقتها بنوع الحوافز التي تطبقها المؤسسة.	7
72	جدول يوضح علاقة المستوى التعليمي و نوعية الإنتاج المقدم للمؤسسة.	8
73	جدول يوضح كيفية تحديد نظام الحوافز في المؤسسة وعلاقته بمكافأة الرئيس في العمل في حال احترام الآجال المحددة في الإنتاج	9
74	جدول يوضح علاقة المحافظة يوميا على نفس مدة الإنتاج بالمحافظة على نفس المواصفات المطلوبة في الإنتاج.	10
78	جدول يوضح التحيز في توزيع الحوافز المادية و الخلافات مع المسؤولين	11
79	جدول يوضح اهتمام الإدارة بحل المشاكل الخاصة بالعمل .	12
79	جدول يوضح تطبيق المؤسسة نظام فترات الراحة أثناء الدوام.	13

80	جدول يوضح تأثير التحيز في توزيع الحوافز على قضاء كل وقت بالعمل و عدم الاحتكاك مع زملاء	14
82	جدول يوضح الجنس السماح له بأخذ قسط من الراحة في حالة التعب.	15
83	جدول يوضح علاقة الخبرة و الأقدمية في العمل بالرضا عن المكافآت الممنوحة.	16
87	جدول يوضح علاقة حرص العمال على تقديم الاقتراحات لتطوير العمل و المكافآت الممنوحة نتيجة الإتيان في العمل.	17
88	جدول يوضح علاقة تقديم المكافآت بين الإتيان و الإبداع في العمل .	18
89	جدول يوضح علاقة نوعية المنصب و مجالات الإبداع للعمال بالمؤسسة.	19
90	جدول يوضح علاقة رضا العمال عن الإشتراك بينهم في أخذ المكافآت.	20
91	جدول يوضح إيجاد مجال للإبداع في المؤسسة.	21
93	جدول يوضح حصول العمال على مكافآت نتيجة إبداعهم في العمل.	22

## مقدمة:

يرتكز نجاح أو فشل المنظمات المعاصرة على مدى تحكمها واهتمامها وتأطيرها الصحيح لأهم مورد تملكه وهو العنصر البشري، والذي يعتبر الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما ونوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها، وهو المحرك الأساسي والعنصر الفاعل من بين عناصر الإنتاج فلدیه الطاقات اللامحدودة وعليه يعتمد بالاستمرارية والتطور.

إن العامل بغض النظر عن موقعه إداري أو تنفيذي، له واجبات يؤديها مقابل استحقاقات تتكفل المؤسسة بتقديمها، منها الحافز المعنوي والمادي، ما يشعر الموظف أنه جزء مهم في جسد مؤسسته، ويعمل مع الجميع من أجل تحقيق رؤية وغاية المؤسسة، ويعد التحفيز أحد الوظائف المهمة في تسيير الموارد البشرية، يستوجب المتابعة والاهتمام من طرف المؤسسة، لتحقيق التوازن بين مواردها المادية والبشرية، ولعل السبيل الوحيد للوصول إلى أداء عال وراقي هو استعمال نظام حوافز فعال يتسم بالموضوعية و الإنصاف، الذي بواسطته يمكن استشارة دوافع العاملين والتأثير عليها بما يخدم مصالح العمال.

يمكن القول بأن المنظمة الناجحة تقوم بوضع نظام حوافز فعال قادر على التأثير بالإيجاب على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمنظمة ومساعدتها على الربح والبقاء.

ومن أجل تحقيق هذا الهدف والكشف عن حيثيات الموضوع ونظرا لأهمية جاءت هذه الدراسة لتتناول موضوع نظام الحوافز وتحسين أداء العاملين بالمؤسسة، ولهذا الغرض قام الباحث بتقسيم البحث إلى جانب نظري و ميداني حيث تطرقنا في الباب الأول الى ثلاثة فصول يحتوي الفصل الأول على: الإطار المنهجي للدراسة، الذي احتوى على إشكالية الدراسة وفرضياتها، مع تباين أسباب اختيار موضوعها، ثم إبراز أهمية الدراسة وكذا أهدافها، وتم تحديد المفاهيم، ثم التطرق إلى المنهج و التقنيات المتبعة، ثم تليها مجتمع البحث (العينة).بالإضافة إلى عرض الدراسات السابقة لموضوع الدراسة الراهنة،

- الفصل الثاني المعنون ب: ماهية نظام الحوافز و مراحل تصميمه و معوقاته، وتم التطرق فيه إلى أهمية وأهداف الحوافز، ثم تليها مختلف النظريات للحوافز وصولا إلى أنواع وأشكال نظم الحوافز، ثم تطرقنا إلى أسس منح الحوافز وشروط نجاح نظام الحوافز لننتهي إلى معوقات التحفيز.

- أما الفصل الثالث الحامل لعنوان ماهية الأداء و طرق تقييمه و صعوباته فقد عرض فيه مظاهر ومكونات الأداء للعامل وصولا إلى معايير الأداء، ثم التطرق إلى أهمية وأهداف تقييم الأداء لنصل إلى طرق وخطوات تقييم الأداء، وفي الأخير صعوبات تقييم الأداء.

أما الباب الثاني للدراسة هو الجانب الميداني للدراسة تطرقنا فيه الى ثلاثة فصول حيث عرضنا في الفصل الرابع الإجراءات الميدانية وفيها عرضت مجالات الدراسة(المجال المكاني،



المجال الزماني، المجال البشري)، إلى تحليل البيانات الشخصية للدراسة و تحليل الفرضية الأولى و عرض نتائجها.

و في الفصل الخامس تطرقنا إلى تحليل الفرضية الثانية و عرض نتائجها.

و في الفصل السادس تطرقنا إلى تحليل الفرضية الثالثة، و عرض نتائجها.

و في الأخير قمنا بعرض النتائج العامة للدراسة.

# الباب الأول :

الجانب النظري للدراسة

# الفصل الأول:

## الإطار المنهجي للدراسة

- 1 إشكالية الدراسة
- 2 فرضيات الدراسة
- 3 مبررات اختيار الموضوع
- 4 أهمية الدراسة
- 5 أهداف الدراسة
- 6 تحديد المفاهيم
- 7 المنهج والتقنيات المتبعة
- 8 العينة ( مجتمع البحث )
- 9 الدراسات السابقة

## 1- إشكالية الدراسة:

يعمل الأفراد في المنظمات لأسباب عديدة متنوعة، تتغير بمدى تكوينهم ومستوى كفاءتهم على المدى الطويل والقصير، ويظهر دور الحوافز في إثارة السلوك والأداء لإشباع تلك الحاجات، ومن ثم يهدف نظام الحوافز إلى جذب الموارد البشرية بالكم والكيف المناسب للعمل بالمنظمة، والسعي الدائم لحث العاملين على بذل الجهد وتحسين الأداء في وظائفهم.

إن لإدارة الموارد البشرية الدور الأساسي في مواكبة التغيير ومواجهة التطورات الخارجية التكنولوجية، الاجتماعية والثقافية...، والتغيرات التدريجية الداخلية<sup>1</sup>، كما تساعد العاملين على تأدية وظائفهم بصورة أفضل عن طريق تدريبهم وتحسين مهاراتهم وتقديم الحوافز لهم، كما تعتبر هذه الأخيرة هي المعزز والمشجع على مواصلة العملية الإنتاجية أو الزيادة من روتينها التقدمي وهذا باعتبارها أساليب تخلق من خلالها جملة من المؤثرات التي تعمل على استثارة الرغبة في نفس العامل للعمل ولتلبية حاجياته سواء المادية أو المعنوية، ولهذا فحرص القائمون على وضع نظام الحوافز وتنويعها بين حوافز مادية وأخرى معنوية تقدم لكل حسب عمله ومردوده، رغم بعض المشاكل التي قد يتعرض لها هذا النظام كالمحسوبية في تقديمه أو عدم ملائمة مع متطلبات العمل داخل المؤسسة.

وبالنظر إلى أهمية نظام الحوافز في تنمية الاقتصاد الوطني، تجسد المؤسسات الجزائرية من خلال إدارتها في تسيير الموارد البشرية وفعاليتها هذه الوظيفة واهتم التشريع الجزائري بها مخصصا لها مجموعة من النصوص والقوانين المتباينة بتباين المرحلة التسييرية التي تمر بها البلاد، ولكنها كانت تهدف كلها إلى زيادة الإنتاج والرفع من مستوى العامل في جميع المجالات (الاقتصادية والاجتماعية والنفسية...).

إن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد القابليات والإمكانات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياجات الأفراد إلى التطوير<sup>2</sup>، لذلك كان لا بد من وجود وسيلة يمكن بواسطتها الوقوف على مدى كفاءة المورد البشري.

من خلال وضع نظام الحوافز لجعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة تستجيب لأهدافها المسطرة، وتهدف المنظمة من خلال وضع نظام الحوافز إلى تغيير وتوجيه سلوك وتصرف العامل من خلال تحسين أداء العامل الكمي والنوعي الذي من شأنه أن يرفع من كفاءة وجودة الإنتاج<sup>3</sup>، وبالتالي نجد

<sup>1</sup> - سليمان الدروبي: التحفيز عن طريق إدراك الذات، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص 15-16.

<sup>2</sup> - محمد بلال: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص 84.

<sup>3</sup> - وائل نظيف: السلوك التنظيمي، دار وائل، عمان، 2008، ص 93.

أن شكل هذه العلاقة ونجاحها يتوقف على بقائها سليمة قصد بلوغ أهداف المؤسسة وتحقيق حاجيات العامل وهذا ما يتطلب نوع من الحوافز التي تسعى المؤسسة من خلالها الى التأثير في أداء العاملين وتوجيههم نحو الأحسن.

إن الاهتمام بتطوير الأساليب التحفيزية وتنوعها كونها تساهم في بث الحماس لدى العامل وتدفعه للإبداع والابتكار، وهذا ما يحقق بدوره النجاح التي تهدف إليه المؤسسة، لأن قدرات الأفراد تختلف من شخص لآخر وهذا ما يعكس اختلاف درجات الاستفادة من الحوافز لديهم، وهذا نتيجة إنماء قدراتهم من خلال العملية التدريبية والتكوين المستمر بهدف تحسين الأداء الوظيفي لديهم.

وعلى هذا الأساس جاءت دراستنا نحاول من خلالها إيضاح موضوع نظام الحوافز وتحسين أداء العاملين في المؤسسة (الوطنية النسيجية الصوفية – بسكرة-)، كونها مؤسسة تنتج كل أنواع الأقمشة وخاصة الصوفية وبالتحديد إبراز العلاقة بينهما حيث تشهد هذه المؤسسة الفعالة على المستوى الوطني هذه الوظيفة باستمرار، ومنه تتمحور إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما مدى تأثير نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين بالمؤسسة؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يساهم نظام الحوافز في زيادة إنتاجية العامل؟

- هل تساهم الحوافز في التقليل من ضغوط العمل؟

- هل يساهم نظام الحوافز الفعال في تفعيل الإبداع لدى العاملين؟

### 2-فرضيات الدراسة:

1-2-الفرضية العامة:يساهم نظام الحوافز بفعالية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.

### 2-2-الفرضيات الجزئية:

- يساهم نظام الحوافز بفعالية في زيادة إنتاجية العامل.

- تساهم الحوافز في التقليل من ضغوط العمل.

- يساهم نظام الحوافز الفعال في تفعيل الإبداع لدى العاملين.

### 3-مبررات اختيار الموضوع:

يرتكز أي بحث علمي على جملة من الشروط والمبادئ العامة تحدد بدورها سبب اختيار موضوع الدراسة دون سواه، ومن أهم الأسباب الذاتية والموضوعية لاختيار موضوع الدراسة مايلي:

#### 3-1-الأسباب الذاتية:

-ميل الباحث نحو هذا النوع من الدراسات، والمتعلقة بنظام الحوافز وتحسين أداء العاملين بالمؤسسة، كونه مرتبط بالحالة المادية والمعنوية للعامل، بالإضافة إلى انه أثار فضولنا لكي نعرف مدى الموضوعية في تطبيق نظام الحوافز والعائد الذي يخلف للفرد والمؤسسة.  
-محاولة تطبيق كل ما تعلمه الباحث منهجيا خلال مساره الدراسي.

#### 3-2-الأسباب الموضوعية:

-الواقع الذي آلت إليه مؤسساتنا من تدني لمستوى إنتاجيتها، وهذا راجع لانخفاض مستوى أداء العامل، مما أدى بنا إلى البحث عن حلول تزيد من أداء العاملين، بالإضافة إلى أن الموضوع يدخل في إطار تخصصنا.

-التعرف على الطرق أو الأساليب التي يتم من خلالها تطبيق نظام الحوافز.

-كون نظام الحوافز يتعلق بأهم عنصر من عناصر المنظمة وهذا ما يفرض الاهتمام به.

-توفر الموضوع على كم هائل من المراجع وهذا ما أدى بنا إلى اختياره.

#### 4-أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع نظام الحوافز من المواضيع التي نالت اهتمام كبير من قبل العلماء والباحثين ، كونه يتعلق بالعنصر البشري داخل المؤسسة .

إن أهمية الحوافز تتجلى في أنها تعتبر باعنا أساسيا ومحركا لطاقت ورغبات الأفراد في العمل، كما تسعى هذه الدراسة لتقييم الجانب الإنساني في أداء العاملين في المؤسسة، وتحديد مؤثرات ونقاط القوى والضعف في الأداء الوظيفي، لتجنب نقاط الضعف ومعالجتها، وتحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها، عبر دراسة وتقييم نظام الحوافز في المؤسسة، كونها تلبي حاجات الأفراد وبالتالي تنمي روح الإبداع والابتكار لديهم، أي تساهم في تحسين أدائهم وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل.

ونظرا لأهمية الدراسة قمنا بتحديد موضوع عملي أردنا من خلاله معرفة مدى تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين داخل المؤسسة.

## 5-هدف الدراسة:

- تقييم ومعرفة نظام الحوافز وكيفية تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.
- البحث والكشف عن فرضيات الدراسة.
- التوصل إلى الحقائق والأساليب التي من خلالها يحفز العاملين.
- التعرف على مدى التزام(المؤسسة الوطنية الصوفية النسيجية) ببسكرة بتطبيقها لنظام الحوافز ومدى موضوعيتها في تطبيق هذه العملية الفعالة بالمؤسسة.
- إمكانية الوصول إلى توصيات من نتائج الدراسة العلمية تساهم في تحسين الأداء وتوضح أهمية الحوافز المادية والمعنوية.

## 6-تحديد المفاهيم:

### 6-1-تعريف الحوافز:

-لغة:الحافز لغة من الفعل حفز يقال حفزه حفزا، أي دفعه من خلفه ويقال حفزه على الأمر أي حثه عليه.<sup>1</sup>

-اصطلاحا:

تعددت وتنوعت التعريفات حول الحوافز:

-الحوافز:تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز.<sup>2</sup>

-هذا التعريف ربط الحوافز بأداء العاملين.

-كما تعرف بأنها:"الحافز هو العائد الذي يحصل عليه نتيجة لتميزه في أداء العمل".<sup>3</sup>

-ركز هذا التعريف على الحوافز المادية للعامل.

-الحوافز:تعتبر على أنها المحرك الذي يدفع بالفرد إلى إشباع حاجاته وتحقيق رغباته.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>-سعاد عامر أبو شندي:إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2011، ص 142.

<sup>1</sup>-أحمد ماهر:إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 237.

<sup>2</sup>-مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح:إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي-، دار عالم الكتب، 2002، ص 159.

<sup>3</sup>-JEAN-RENE edighaffer-، page 104.، nathan، 1997، précis de gestion d'entereprise،

-وتعرف بأنها: عملية تنشيط واقع الأفراد (الموظفين) بطرق ايجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء.<sup>1</sup>

\*التعريف الإجرائي:

الحوافز هي مجموعة العوامل التي تؤثر على سلوك الإنسان وتوجيهه للقيام بعمل معين، يسعى الفرد من ورائها إلى تحقيق أهدافه وتحسين أدائه المهني.

6-2-تعريف الأداء:

-لغة:بمعنى أدى، تأدية، أدى الشيء:أوصله.

-اصطلاحاً:

-الأداء هو عبارة عن درجة إتمام وانجاز المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة.<sup>2</sup>

-هذا التعريف لا يعبر فقط عن القيام بالمهام الوظيفية وإنما يشمل كذلك الطريقة التي ينجز بها العامل للمهام.

-الأداء هو عبارة عن الناتج الفعلي للجهد المبذول من قبل الفرد، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقته وإمكانياته وفي الوقت نفسه بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء.<sup>3</sup>

-وعرف أيضاً:على انه الجهد الذي يبذله الفرد في تنفيذ الأعمال وتبلور ثمرته في نتائج وانجازات وهذا الأداء قد يكون مصدره إنسانياً صرفاً، وقد يكون عملاً مشتركاً بين الإنسان والآلة، أو بين الإنسان والمادة.<sup>4</sup>

-تعريف آخر:هو الجهد الذي يبذله للقيام بالأعمال الموكلة إليه، وبالتالي تحقيق نتائج معينة بمستويات مختلفة تبعاً لتأثر الفرد بمناخ العمل ورغبة الفرد وقدرته على القيام بالعمل.<sup>5</sup>

-وعرف الأداء على أنه مدى مساهمة العاملين في انجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم.<sup>6</sup>

<sup>5</sup>-الطخيس إبراهيم عبد الله:الإدارة التربوية، دار ابن سينا للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2001، ص 109.

<sup>1</sup>- راوية حسن:إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 215.  
<sup>3</sup>-علي السلمي:إدارة التميز-نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة-، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 124.

<sup>4</sup>-عدادي الحسيني فلاح حسن:الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها - مداخلها-عملياتها المعاصرة)، دار وائل للنشر، مصر، 2000، ص 199.

<sup>5</sup>-محمد مرسي جمال الدين:الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 95.

<sup>6</sup>-عاطف محمد عبيد:إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، دار النشر، القاهرة، 2000، ص 13.



- جاء هذا التعريف شامل لأنه يشمل كل السلوكيات التي يظهرها العامل أثناء القيام بالعمل، ولا يتعلق فقط بانجاز المهام.

**\* التعريف الإجرائي:**

أداء العامل هو كفاءة وفعالية العنصر البشري (الفرد العامل) للقيام بالأعمال الموكلة إليه خلال فترة زمنية محددة، ومدى مطابق ما قام به فعلا لما طلب منه.

**6-3- مفهوم تقييم الأداء:**

هو العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات ووظائفهم.<sup>1</sup>

-دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا الحكم على إمكانيات للنمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله مسؤوليات أكبر وترقيته لوظيفة أخرى.<sup>2</sup>

-هو الحكم على السلوك الإنتاجي والى أي مدى ساهم هذا السلوك في تحقيق هذه الأهداف الإنتاجية ببساطة فإن السلوكيات التي تساهم في تحقيق هذه الأهداف هي سلوكيات بناءة أو ايجابية.<sup>3</sup>

-هو الحكم على مطابقة العمل أثناء سيره وعند نهايته للمقاييس والمعايير التي تم وضعها مسبقاً، أما أهمية التقييم فتكمن في إظهار الرضا والقبول أو عدم إظهاره.<sup>4</sup>

-هو الحكم على مدى مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور والحوافز والترقيات والنقل والتدريب.<sup>5</sup>

**\* التعريف الإجرائي:**

تقييم الأداء هو عملية قصدية يتم من خلالها التوصل إلى حكم موضوعي على درجة كفاءة وفعالية العامل في كافة جوانب نشاطه وسلوكه في المؤسسة.

<sup>1</sup>-مصطفى محمود أبو بكر:الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 297.

<sup>2</sup>- بن عنتر عبد الرحمان:إدارة الموارد البشرية، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ( الأردن )، 2010، ص 64.

<sup>3</sup>- محمد ربيع شحاته:علم النفس الصناعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2010،ص335.

<sup>4</sup>-زيد منير عسوي:التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2006، ص ص 157-158.

<sup>5</sup>-محمد حافظ حجازي:إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، (ب د)، 2008، ص 270.

#### 6-4- تعريف المؤسسة الصناعية:

- لغة: مؤسسة مشتقة من الفعل الثلاثي (أس) يقال أس الدار: بين حدودها ورفع من قواعدها.  
(الأس، والإس، والأس) جمع أساس و(الأساس، والأس) جمع أس، وأساس: أصل البناء، أي مبتدأ الشيء.

- ومؤسسة: معهد علمي يقال (مؤسسة علمية، خيرية، اقتصادية...) <sup>1</sup>.

#### - اصطلاحاً:

المؤسسة الصناعية نوع من التعاون بين الناس الذي يؤدي إلى تكوين علاقات اجتماعية نوعية متميزة <sup>2</sup>.

- وبذلك فالمؤسسة الصناعية: عبارة عن وحدات اقتصادية تساهم في عملية الإنتاج <sup>3</sup>.  
- هي وحدة إنتاجية تتكون من مجموعة من العناصر المادية (آلات، معدات، أجهزة)، والعناصر البشرية (قوى عاملة)، بحيث يؤدي الاستخدام الجيد والفعال لهذه العناصر المجتمعة التي تحقق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة وبالتالي ضمان وجودها واستمرارها <sup>4</sup>.  
- وتعرف بأنها: "مجموعة عناصر الإنتاج البشرية والمالية التي تستخدم وتسير بهدف إنتاج الموارد والسلع والخدمات وذلك لبيعها وتوزيعها بكيفية فعالة من مراقبة وتسيير، بواسطة وسائلها المختلفة" <sup>5</sup>.

#### \* التعريف الإجرائي:

المؤسسة الصناعية هي هيكل اقتصادي، تقني وقانوني، يجمع بين العناصر المادية والبشرية والمالية، المبنية على أساس العلاقات والتبادلات بين مختلف الأجزاء المكونة لها، والمستخدم في التسيير بهدف إنتاج مواد وسلع وخدمات.

#### 6-5- تعريف الإنتاجية:

هناك عدة تعاريف للإنتاجية من بينها:

- "هي كفاءة استخدام الموارد من قوى بشرية، معدات، مواد، رأس المال وغيرها لتحقيق المخرجات المتمثلة في المنتجات والخدمات".

<sup>1</sup> - فؤاد افرام البستاني: منجد الطلاب، ط27، دار المشرق، لبنان، 1983، ص 8.

<sup>2</sup> - محمد محمود الجوهري: علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 114.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه: ص 114.

<sup>4</sup> - يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسة الصناعية، مخبر التنمية والتحوليات الكبرى في المجتمع الجزائري، عنابة، 2005، ص 7-9.

<sup>5</sup> - علي عوض حسن: الوجيز في شرح قانون العمل الجزائري، دار الثقافة للنشر، القاهرة، 1975، ص 139.

- "تحسين مستمر في كفاءة المنظمة الناتج عن الاستعمال للموارد والعمل والآلات المتاحة" [1]

- "تمثل العلاقة بين الموارد والمدخلات المستخدمة في العملية الإنتاجية لإنتاج سلعة

أو خدمة وبين النتائج من تلك العملية أي المخرجات"<sup>1</sup>

- "على أنها النسبة بين الكمية المنتجة من سلعة والعمل المستخدم في إنتاج هذه الكمية

أو هي الكمية المنتجة من وحدة عمل زمنية"<sup>2</sup>

**\*التعريف الإجرائي:**

وهي مقياس يترجم النسبة المستخرجة من حاصل قسمة المخرجات على المدخلات وهو ما بين أنها مقياس الكفاءة.

ويمكن كتابتها بالعلاقة التالية:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \frac{\text{النتائج المحصلة}}{\text{الموارد المستخدمة}}$$

**6-6- مفهوم ضغوط العمل:**

-**لغة:**الضغط مشتق من الفعل اللاتيني (Stringers) الذي يعني ضيق، شدة.

والضغط: القهر، الاضطراب، والضغط بمعنى الشدة والمشقة.<sup>3</sup>

-**اصطلاحاً:**

لقد تعددت التعاريف باختلاف الباحثين والدارسين لها، نورد منها ما يلي:

-يرى كل من "مارشال وكوبر" أن ضغوط العمل هي مجموعة من العوامل البيئية مثل: غموض

الدور وصراع الدور، أحوال العمل البيئية، الأعباء الزائدة، والتي لها علاقة بأداء عمل معين.<sup>4</sup>

-ضغوط العمل: هي حالة ديناميكية يواجه فيها الفرد فرصة ومحددات أو متطلبات مرتبطة

1- إبراهيم عبد الحكيم: الكفاءة الإنتاجية في الصناعة العربية، مجلة التنمية الصناعية العربية، عدد 9، د ن، 1990، ص 22.

2- صلاح الشنوافي: إدارة الإنتاج، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2000، ص 350.

3- شحاتة حسن وزينب النجار: معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، لبنان، 2003، ص 208.

4- محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2002، ص 160.

بما يرغب به، ولكن النتائج المرتبطة بها تدرك على أنها غير مؤكدة ومهمة.<sup>1</sup>  
تعريف آخر: هو مجموعة المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد، والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد (العمال) في العمل أو في حالتهم النفسية والجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم، نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط.<sup>2</sup>  
**\*التعريف الإجرائي:**

إن ضغوط العمل هو كل ما يتعرض له الفرد في عمله من منبهات ومثيرات ناتجة عن البيئة الخارجية أو الداخلية للعمل أو ناجمة عن الفرد نفسه تسبب له حالة من عدم القبول والرضا والتكيف مع عمله مما يؤثر على انجاز الفرد وميوله لعمله.

#### 6-7-تعريف الإبداع:

-لغة:يعني اختراع الشيء أو إنشائه على غير مثال سابق وجعله غاية في صفاته، وأن الإبداعية في اللغة والأدب هي استحداث أساليب جديدة بدل الأساليب القديمة أو المتعارف عليها.<sup>3</sup>  
-اصطلاحاً:

-عرفه "بيرز":قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج أصيل وجديد أو غير شائع، يمكن تنفيذه أو تحقيقه.<sup>4</sup>  
-وعرفه "روشيكا": فإن الإبداع: هو النشاط أو العملية التي تقود إلى إنتاج يتصف بالجدة والأصالة والقيمة من أجل المجتمع.<sup>5</sup>  
-ركز هذا التعريف على أن الإبداع هو العملية أو النشاط الذي يتصف بالجدة من خلال العملية الإنتاجية لتحقيق الأفضل للمجتمع.  
-وعرفه آخر: العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تنفيذها من قبل العاملين في المنظمة أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup>-عطية ماجدة: سلوك المنظمة، دار الشرق، لبنان، 2003، ص 317.

<sup>2</sup>-صلاح الدين محمد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2000، ص 309.

<sup>3</sup>-عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، 1999، ص 304.

<sup>4</sup>-مرجع نفسه، ص ص 305-307.

<sup>5</sup>-رفعت عبد الحكيم الفاغوري: إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 3.

<sup>6</sup>-عبد الرحمان هيجان: المدخل الإبداعي لحل المشكلات، الرياض، ص 283.

-و عرف أيضا: هو تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد بالنسبة لمجال صناعة المنظمة وسوقها وبيئتها العامة.<sup>1</sup>

\*التعريف الإجرائي:

الإبداع هو ظهور أفكار جديدة من العاملين، تقترح وتطبق من أجل تحسين وتطوير الإنتاج بالمؤسسة.

## 7- المنهج وأدوات جمع البيانات:

### 7-1- المنهج المستخدم في الدراسة:

إن المنهج هو عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحث، وبالتالي فالمنهج ضروري لأي بحث فهو يبين الطريق للباحث ويساعده في ضبط أبعاده ومساعي وأسئلة وفروض البحث.<sup>2</sup>

- كما يعرف على أنه الوسيلة التي تمكننا من الوصول إلى الحقيقة أو مجموعة الحقائق من أي موقف من المواقف ومحاولة اختيارها والتأكد من صلاحيتها من مواقف أخرى، وتعميمها - لنصل إلى ما نطلق عليه اصطلاحا النظرية وهي هدف كل بحث علمي.<sup>3</sup>

- وفي هذه الدراسة اعتمد على المنهج الوصفي كونه الأكثر استعمال في البحوث الاجتماعية والأكثر كفاءة في كشف حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، ووصفها وصفا دقيقا.

ويعرف المنهج الوصفي: بأنه الطريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كليا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.<sup>4</sup>

وتماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة الراهنة، استخدمنا المنهج الوصفي، بغرض وصف ظاهرة نظام الحوافز وتحسين أداء العاملين بالمؤسسة، من خلال الإطلاع على كل ما يتعلق بنظام الحوافز وأنواعها المتواجدة بالمؤسسة وملاحظة ووصف طرق أداء العاملين ونوعية إنتاجيتهم.

<sup>1</sup>-حسن حريم: السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار مكتبة الحامد، عمان، 2004، ص 345.

<sup>2</sup>- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر، 2002، ص 119.

<sup>3</sup>- بلقاسم سلاطنية وحسان الجيلاني: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص 29.

<sup>4</sup>- عمار بوحوش ومحمد الذبيبات: تقنيات ومناهج البحث العلمي، المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 130.

## 7-2-2- الدراسة الاستطلاعية:

### 7-2-1- المرحلة الأولى:

واستغرقت مدة ثلاث أيام من 11-14 أبريل، من خلالها تعرف الباحث عن قرب على مختلف مصالح المؤسسة، وسير العمل، كما تم التعرف مع مختلف مسؤولي المصالح حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة وخاصة مسؤول الموارد البشرية والذي عرفنا من خلال المشرفين على كل ما يتعلق بالعاملين، بالإضافة إلى سير العمل داخل المؤسسة.

### 7-2-2- المرحلة الثانية:

واستغرقت مدة 3 أيام، من 15-18 أبريل، قام الباحث فيها بتطبيق الاستمارة التجريبية على 10 عمال بالمؤسسة، وزعت بطريقة عشوائية كون أسئلة الاستمارة قيد التجريب قد تحتاج إلى تعديل، وبعدها قمنا بضبط الاستمارة في صورتها النهائية وتوزيعها على المبحوثين في الأخير.

### 7-2-3- تحليل البيانات واستخلاص النتائج:

### 7-3- أدوات جمع البيانات:

إن استعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة ومناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة، والتي يستطيع بواسطتها معرفة واقع وميدان الدراسة<sup>1</sup> وبالنسبة للدراسة الراهنة فقد الباحث بالأدوات المنهجية التالية:

### 7-3-1- الملاحظة: (البسيطة):

الملاحظة هي توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عنها وإبراز خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة<sup>2</sup>. ولاشك أن استخدام الملاحظة البسيطة في كثير من الدراسات السوسولوجية مهم جداً، خاصة ما تعلق بالدراسات الاستطلاعية لجمع بيانات أولية عن الظاهرة المدروسة<sup>3</sup>. ويقصد بالملاحظة البسيطة، ملاحظة الظواهر كما تحدث تلقائياً في ظرفها الطبيعي، دون

<sup>1</sup> - ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم: **مناهج وأساليب البحث العلمي-النظرية والتطبيقية-**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2002، ص 81.

<sup>2</sup> - عمار بوحوش ومحمد محمود الذبيات: **مناهج البحث العلمي وطرائق إعداد البحوث**، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 81.

<sup>3</sup> - عبدا لله محمد عبد الرحمان ومحمد علي البدوي: **مناهج وطرق البحث العلمي**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 350.

إخضاعها للضبط الاجتماعي، وبدون استخدام أدوات دقيقة للقياس للتأكد من دقة الملاحظة وموضوعيتها.<sup>1</sup>

وقد تم الاعتماد عليها في البحث لجمع المعلومات والحقائق عن الميدان الاجتماعي بالمؤسسة ميدان البحث، وقد أفادتنا فيما يلي:

- التعرف من خلال الدراسة الاستطلاعية على مجمل المصالح والفروع وذلك من خلال تنقلنا لمختلف الأماكن بالمؤسسة.
- ملاحظة العمال وهم في أماكن عملهم.

### 7-3-2- استمارة الاستبيان:

تعد استمارة الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جميع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية، فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تعد إعدادا محددًا أو ترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص المختارين لتسجيل إجاباتهم ثم إعادتها ثانية.<sup>2</sup> لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على استمارة الاستبيان الموزعة بهدف الحصول على معلومات صادقة وصریحة، وقد بنيت على ثلاثة محاور لتغطية فرضيات الدراسة، وعموما جاءت موزعة على الشكل التالي:

- أسئلة فرعية وهي أسئلة خاصة بالبيانات الشخصية.
- المحور الأول: والذي يتعلق بمساهمة نظام الحوافز في زيادة الإنتاجية للعامل.
- المحور الثاني: والذي يتعلق بمساهمة الحوافز في التقليل من ضغوط العمل.
- المحور الثالث: والذي يتعلق بمساهمة نظام الحوافز الفعال في تفعيل الإبداع لدى العاملين.

### 8- العينة:

هي مجتمع الدراسة التي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزء من الكل، بمعنى أنه تأخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجري عليها الدراسة فالعينة إذن جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله ووحدات العينة قد تكون أشخاص أو غيرها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - فاطمة عوض وميرفت علي خفاجة: أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2002، ص 142.

<sup>2</sup> - محمد شفيق: البحث العلمي مع تطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، 2006، ص 115.

<sup>3</sup> - أحمد عارف العساف ومحمود الوادي: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية (المفاهيم والأدوات)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 237-238.

وتناولت الدراسة الراهنة باختيار العينة العشوائية التطبيقية لأن استخدامها يتيح فرصاً متساوية لكل فرد من أفراد المجتمع لاختياره في العينة، ويرجع سبب اختيارنا لها كونها أفضل طريقة من حيث إمكانية تمثيل المجتمع المدروس، كما أنها تزيد من احتمال تمثيل خصائص هذا المجتمع، وقد طبقت في دراستنا على النحو التالي وفق القانون التالي:

ويمكن تطبيق المعادلة التالية:

$$ع_ف = ح_ع \times ح_ط / ح_م$$

ع<sub>ف</sub>: عدد الأفراد الذين يتم سحبهم في كل حالة.

ح<sub>ع</sub>: حجم العينة المسحوبة.

ح<sub>ط</sub>: حجم الطبقة.

ح<sub>م</sub>: حجم المجتمع الأصلي<sup>1</sup>.

حيث لدينا مجتمع بقيمة 313 مفردة موزعة كالاتي:

إطارات:31.

أعوان التحكم:63.

أعوان التنفيذ:219.

وقد أخذنا بحجم (16%) أي حجم 50 مفردة من المجتمع الأصلي، وقد اخترنا هذه العينة نظراً لطبيعة مجتمع البحث، وكذلك بعض العراقل التي فرضت اختيار علينا هذا الحجم، ولقد تم تحديد حجمها باستعمال الطريقة التالية:

$$313 \text{ (مفردة)} \leftarrow 100\% \text{ س}$$

$$16\% \leftarrow \text{عامل (عامل)} = 50 \times \frac{313}{100}$$

$$50 \times \frac{31}{313} = 5 \text{ (إطار)} \quad \text{الإطارات:}$$

$$50 \times \frac{63}{313} = 10 \text{ (عون تحكم)} \quad \text{أعوان التحكم:}$$

$$50 \times \frac{219}{313} = 35 \text{ (عون تنفيذ)} \quad \text{أعوان التنفيذ:}$$

<sup>1</sup> -رحيم يونس كرو العزوي:مقدمة في المنهج في البحث العلمي، دار الدجلة، عمان، 2007، ص 171.



## 9-الدراسات السابقة:

### 9-1- الدراسة الأولى:

- عنوان الدراسة: نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة-رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير.-

-اسم الباحث: علاء خليل محمد العكش.

-تاريخ إجراء الدراسة:1428هـ -2007م.

-محتوى الدراسة:هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطنة الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي، وتقييم مدى فاعليته وأثره على الأداء.

-فرضيات الدراسة:وحددها الباحث فيما يلي:

-الفرضية العامة:

- أثر نظام الحوافز على رفع مستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية.

-الفرضيات الفرعية:

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود نظام حوافز فعال، ومستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية.

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آليات الترقيّة في نظام الحوافز والمكافآت، ومستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية.

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ربط نتائج تقييم الأداء كأساس في منح الحوافز، ومستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية.

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقدير والاحترام لجهود المرؤوسين من قبل الرؤساء، ومستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية.

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف في منح الحوافز والترقيات ومستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية.

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين تغزي لمتغيرات(الجنس، المؤهل العلمي، نوع العمل، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

-منهج الدراسة:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الاستبانة لاستطلاع عينة الدراسة، والمكونة من الموظفين العاملين بوظائف إشرافية ويتلقون حوافز في وزارات السلطة الفلسطينية في غزة.

-نتائج الدراسة:

- هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة.
- الإدارة العليا في الوزارات لا تربط بين نتائج تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز.
- لا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت، وذلك أثر سلبا على أداء الموظفين.
- تقييم الدراسة:

- إن دراسة موضوع نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين أداء العاملين استفادة منه الباحث في دراسته الراهنة حول نظام الحوافز وتحسين أداء العاملين بالمؤسسة، حيث أغلبية الفروض التي طرحها الباحث لها صلة وطيدة ومشابهة لفرضيات الدراسة، كما أن أدوات ومنهج الدراسة هو نفسه ولكن نجد الاختلاف فقط في النتائج وهذا الاختلاف في مجتمع البحث.

## 9-2- الدراسة الثانية:

- عنوان الدراسة: الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية بمستشفى الحكيم ضربان-عنابة-رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير.

- اسم الباحث: نور الدين بوالشرش.

- تاريخ إجراء الدراسة: 2005-2006.

- محتوى الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إبراز العلاقة الموجودة بين الحوافز بنوعيتها (المادية والمعنوية) ومستوى أداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، خاصة في ظل الإصلاحات التي يشهدها قطاع الصحة العمومية في الجزائر حاليا وذلك من خلال التعرف على علاقة الحوافز المادية كالأجر والمكافآت بأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية.

- تساؤلات الدراسة: وحددها الباحث فيما يلي:

- التساؤل الرئيسي:

ما العلاقة بين الحوافز بمختلف أنواعها ومستوى أداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية؟

- التساؤلات الفرعية:

- 1- ما علاقة الحوافز المادية(الأجور، المكافآت) بأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية؟
- 2- ما علاقة الحوافز المعنوية(الترقية، التدريب، الاتصال) على رفع الروح المعنوية للعاملين واستقرارهم في العمل.  
- منهج الدراسة:  
اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وفقا للخطوات التالية وهي المرحلة الاستكشافية والمرحلة الثانية هي مرحلة الوصف المعمق.  
- نتائج الدراسة:  
- إن العاملين بالمؤسسة الصحية العمومية يعيشون ظروف صعبة نظرا لانخفاض الأجور وعدم كفايتها، وهذا راجع إلى المركزية الشديدة لنظام الأجور في القطاع العمومي بصفة عامة وقطاع الصحة العمومية بصفة خاصة.  
- إن المكافآت تشجع الحاجات النفسية والمادية للأفراد العاملين وبالتالي تساهم في رفع معنوياتهم داخل المؤسسة، وفي نفس الوقت تلعب المكافآت دورا حاسما في زيادة دافعية العاملين داخل المؤسسة.  
- إن للترقية أهمية بالغة لدى العاملين لأنها حافز قوي يساهم في إبراز قدراتهم وكفاءاتهم، ويشبع حاجتهم المادية والمعنوية، ويركزون في ذات الوقت على توفير أسس عادلة وموضوعية تفرق بين العاملين من حيث أدائهم في العمل.  
- غياب ثقافة الانتماء في أفعال الفاعلين داخل المؤسسة ناتج أساسا على انسداد قنوات الاتصال بين مختلف الترقبات الموجودة في المؤسسة.  
- إن عدم اهتمام المؤسسة الصحية بعملية التدريب أثر بدوره على كفاءة العاملين وبالتالي انعكس سلبا على مردود يتهم في العمل واستقرارهم فيه.  
- تقييم الدراسة:  
إن دراسة موضوع الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية يعتبر ذو أهمية بالغة باعتبار المؤسسة هي مؤسسة عمومية خدمتية ونظام الحوافز المطبق بها خاضع، إلى قوانين تحدد مختلف الحوافز المادية والمعنوية التي يستفيد منها العاملون بها.  
استفاد منها الباحث في كيفية تطبيقها لنظام الحوافز وكيفية تحسين أدائها و أجريت في المؤسسة العمومية الصحية مستشفى حكيم ضربان، كما أن أدوات ومنهج الدراسة هو نفسه، ولكن نجد الاختلاف في صياغة إشكالية الدراسة الذي قام بتحديد السؤال الرئيسي إلى مجموعة

## الجانب النظري للدراسة

---

من الأسئلة الفرعية، وهذا لا يتوافق مع الدراسة الراهنة من حيث مجال تطبيقها والنتائج المتحصل عليها.

# الفصل الثاني:

## ماهية نظام الحوافز ومراحل تصميمه ومعوقاته

### تمهيد

- 1- أهمية وأهداف الحوافز
- 2- نظريات الحوافز
- 3- أنواع الحوافز
- 4- أشكال نظم الحوافز
- 5- أسس منح الحوافز
- 6- مراحل تصميم نظام الحوافز
- 7- شروط نجاح نظام الحوافز
- 8- معوقات التحفيز

### خلاصة

## تمهيد

تستعمل الحوافز للتأثير على القوى الدافعة الموجودة داخل الإنسان، وتوجيهها بشكل يسمح باستمرار نشاطه بطريقة وبوتيرة معينة، وكذلك لتحقيق أهداف تحددها المنظمة أو المؤسسة، انطلاقاً من ارتباطها بأهداف الشخص من خلال سلوكه الفردي وفي مجموعته أو محيطه الاجتماعي والمادي، وتلعب كل العناصر المؤثرة في سلوك أدواراً مختلفة في قوة تأثيرها وتوجيهها لسلوك الفرد في ظروفه داخل المؤسسة.

## 1- أهمية وأهداف الحوافز:

### 1.1 - أهمية الحوافز:

للحوافز أهمية كبرى في أي منظمة ولها تأثير فعال في عمليات الإنتاج بشرط أن تستخدم استخداما حسنا ويمكن أن نحددها في ما يلي:

- زيادة العوائد المتحققة للمنظمة عندما يكون نظم الحوافز كفؤ، وذلك من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين.

- تقليص حجم قوة العمل المطلوبة من المنظمة، وذلك بمساهمة نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقتهم، والاستفادة منها قدر الإمكان.

- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد، وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته.

- تقليل كلف الإنتاج باتجاه ابتكار وتطوير واعتماد أساليب عمل حديثة من شأنها تقليص في الوقت والمواد الأولية المصروفة في الإنتاج.

- تحقيق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين بسبب الحوافز، وبذلك ستكون حلا لكثير من المشاكل الإدارية، من ارتفاع معدلات التكاليف، ومعدل دوران العمل.<sup>1</sup>

- تحفيز العاملين ودفعهم وتشجيعهم على تحسين الأداء.<sup>2</sup>

- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.

- جذب المهارات والكفاءات والأدمغة المتميزة للعمل بالمنظمة.<sup>3</sup>

- تحديد نوعية السلوك وتوجيهه.

- تحريك دافعية الفرد نحو العمل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - طاهر محمود الكلاله: تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، 2008، ص ص 116-117.

<sup>2</sup> - علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 169.

<sup>3</sup> - عبد العزيز علي حسن: الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز حدود، المكتبة العصرية المنصورة، مصر، 2008، ص 280.

<sup>4</sup> - عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2008، ص 88.

## 1.2- أهداف الحوافز:

إن أهداف نظام الحوافز الذي تعتمد المنظمة لابد أن يحقق ما يلي:

- تحقيق الأهداف الاقتصادية والتي من خلالها زيادة إنتاجيتها واستخدام لعناصر الإنتاج بأفضل استخدام تعود على المنظمة والعاملين بالفائدة.
- تحقيق الأهداف المعنوية: فمن خلال الحوافز يقدر الفرد بأن يعمل باندفاع سيتم من خلال الحوافز التي تهيئ للفرد الأجواء المناسبة.<sup>1</sup>
- انخفاض معدل دوران العمل بين المنظمات.
- تحقيق الأهداف التي خطط لها العامل أو رئيسه أو الدائرة ككل.
- الطاقة والجودة في الإنتاج أي مقارنة مخرجات العمل اليومي إلى مداخلاتها قدر الإمكان.
- تقليل الهدر من المواد الأولية والوقت المتاح للعمل.
- تهدف إلى انخفاض نسبة تغيب العامل في المنظمة وتأخره عن العمل.<sup>2</sup>
- التشجيع على التركيز على أداء الفرد أو الفريق.
- ضمان أن المكافأة تسير مع أداء المنظمة.
- المساعدة في تعيين والمحافظة على مجموعة العاملين المتميزين بالكفاءة العالية.
- ويرى العلق " أن أهمية الحوافز تتلخص في أن الاهتمام بدراسة وتحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق الأهداف، ولهذا فإن الإدارة الحريصة على تحقيق أهدافها يجب أن تسعى جاهدة باتجاه وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية للعاملين فيها".<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- طاهر محمود الكلالده: مرجع سابق، ص 117.

<sup>2</sup>- يوسف حجيم الطائي و آخرون: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2006، ص 415.

<sup>3</sup>- بشير أحمد العلق: الإدارة الحديثة - نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية، عمان، 2008، ص 314.



## 2- نظريات الحوافز:

لأن عملية التحفيز معقدة، فقد وضعت نظريات كثيرة في التحفيز، بعضها يركز على الحوافز المالية، والأخرى على الجوانب المالية والمعنوية، ومن هنا كان الواجب علينا التعرض ولو بإشارة إلى بعض هذه النظريات التي كان لها دورا أساسيا في الكشف والتوضيح عن الميكانيزمات المتحكمة في آليات العمل داخل المؤسسة ومن هذه النظريات مايلي:

### 1.2) نظرية التنظيم العلمي للعمل لفريدريك تايلور:

التايلورية تركز أساسا على المكافآت أي الحوافز المادية تبعا لاقتصاد المؤسسة، آخذين بعين الاعتبار إلا احتياجات الأفراد التي كانت لا تتمثل في الجانب الشخصي، بل في الجانب الاقتصادي فركز على فكرة محورية هي تحقيق الرفاهية والتي ربطها بأجر العامل كزيادة في الأجر وتقديم المنح والمكافأة، وكان أساس الفكر عنده هو اقتناع كل العمال وأصحاب العمل برفاهية المؤسسة التي تعود على كلا الطرفين، واستعمل هنا فكرة أخرى هي التحفيز من 30% إلى 100% فكان التصور السائد في تلك المرحلة هو الاعتقاد برفاهية المنشأة الصناعية ينعكس عليهم سلبا أو إيجابا حيث كان دائما يركز على الجانب المادي الاقتصادي للعامل، وهذا ما لخصه في فرضياته (الفرضية الاقتصادية) حيث رأى أن العامل يبحث باستمرار على تحقيق أجر معقول ويترقب دائما الأفضل في الوقت الذي أصبح هذا المفهوم للعامل هو مفهوم اقتصادي بدرجة أولى إذ تطور مع المراقبة السائدة فيما بعد خلال (1920-1930) التي تأخذ بعين الاعتبار السلوك وذلك اعتبارا من أن حافظ معطي **watson pavolov** يعطينا استجابة متوقعة.

وقد حاول تايلور فيها تحديد الأسس العلمية والقيم المادية التي تساعد الإدارة في زيادة الإنتاج بأقل جهد مفترضا ما يلي:

- أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاية الصناعية في الإنتاج.
- أن تطبيق الحوافز النقدية (المادية) يزيد من الإنتاج بمجهود وزمن أقل موضحا بأن الأهداف النقدية هي الأساس لحث العمال على زيادة الإنتاج.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- داوود معمر: منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2006، ص ص 45-46.

## 2.2) نظرية مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو:

تركز هذه النظرية أساساً على أن العنصر الإنساني هو العنصر الأهم في عناصر الإنتاج وهو محور العملية الإدارية، وهذا ما نادى به النظرية حيث ركزت على ما يلي:

- أهمية العامل الإنساني في المؤسسة.
- التنسيق بين جهود العاملين المختلفين في المؤسسة وإيجاد جو عمل يحفزهم على الأداء الجيد والتعاون المستمر في سبيل الحصول على نتائج أفضل.
- ضرورة التعرف على أساليب السلوك الإنساني في التنظيم وأنماط العلاقات بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم وتأثير تلك العلاقات على الإنتاجية.
- السعي إلى تحقيق حاجات العاملين الاقتصادية والاجتماعية والنفسية وتحقيق أهداف الإدارة في زيادة الإنتاج والربح، ويعتمد تحقيق ذلك الأهداف على طبيعة العلاقة بين الإدارة والعاملين.<sup>1</sup>
- وبانتهاء تجارب هاوثورن بدأت الأفكار تتبلور بصورة أكثر انتظاماً واضحة أكثر فكرة العلاقات الإنسانية كنظرية للحوافز، من أهمها دراسات (رنسيس ليكرت) الذي يرى أن مفهوم المنظمة يرتكز على أمرين:
- المنظمة نظام اجتماعي يتكون من مجموعات من الأفراد.
- يربط هذه الوحدات الإنسانية ببعضها أفرادهم المدير والمشرف ومن شاكلهم، إذ الجميع يسعى إلى تحقيق أهداف مشتركة وهذا لا يأتي إلا بالعلاقة بين الرئيس أو المشرف ومرؤوسيه.
- يلاحظ أن هذه المدرسة قد أظهرت الأهمية الحيوية للجانب الإنساني إذ الأفراد لهم آمال وطموحات وأهداف يريدون إشباعها وتحقيقها.<sup>2</sup>

## 3.2 نظرية الحاجات إبراهيم ماسلو:

حسب "ماسلو" الحاجات الأولية للكائن الحي تستطيع أن تجمع 5 عناصر متتالية:

- **الحاجات النفسية:** الأكل، الشراب، النوم، الراحة، السكن، اللباس.
- **الحاجة للأمن:** الإحساس بالأمن من كل خطر قادر، العيش بدون خوف في محيط واق منظم.

<sup>1</sup>- سعاد عامر أبو شندي: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2011، ص ص 148-149.

<sup>2</sup>- داوود معمر: مرجع سابق، ص ص 49-50.

- الحاجة للانتماء: الصداقة والعلاقات الحميمة والمنمية لروح العمل أكثر مع العمال الآخرين، التواجد في جماعة عمل متماسكة تقدره، وعدم البقاء وحيدا مهما مشا.

- الحاجة إلى التقدير:

- التقدير للنفس: الحاجة إلى تقدير العامل لنفسه أي أن يكون فخورا بما يحس وبما يعمل، الحاجة إلى الإحساس بالقوة والقدرة اللازمة للعمل أي أن يصبح قادرا على مواجهة العمل والعالم والحياة والقدرة على تحقيق ما يريجه.

- التقدير من الغير: الحاجة إلى التقدير والحب من الغير، والحاجة إلى الحصول على نوع الرفاهية والمقام في نظر الغير، مع حياة اجتماعية معقول والحاجة إلى الشكر من قبل الآخرين مع الحب والاعتراف.

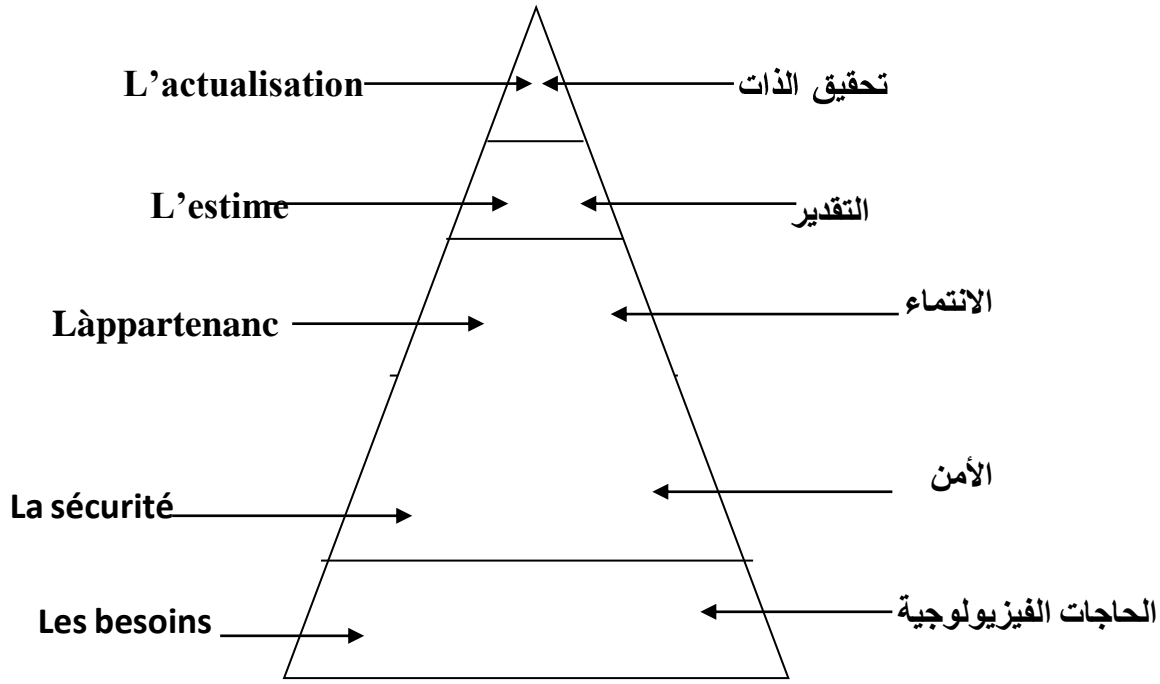
- الحاجة لتحقيق الذات:

استعمال وتطوير كل مقدرات وطاقات، مهارات الفرد، وأن يحقق ما يصبو إليه أن يضع أو يجعل مساهمة لكل عناصر شخصيته وذلك في مشاركته بالذكاء، الخيال، مع تحسين كل الطرق الممكنة.

ومن خلال هرم "ماسلو" يستخلص أنه:

- أن الحاجة المتوفرة لا تشكل منبع أو عامل للدوافع.
- الكائن الحي مدفوع لتحقيق الحاجات وهي التي تدفعه لذلك.
- عندما تتوفر حاجة خاصة من الثلاثة الأولى غير ملبية بصفة كبيرة فهي تأخذ مكان الحاجات الأخرى فالرجل الجائع لا يفكر إلا في حاجة الأكل.
- الفرد الفاقد للحاجات المذكورة يكون مدفوعا لتحقيق الحاجات الأولى فإذا تحققت الأولى يسعى لتحقيق ما بعدها تدريجيا وبالترتيب.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- داوود معمر: مرجع سابق، ص 51.



شكل رقم (1) هرم ماسلو للحاجات

#### 4.2- نظرية (Y-X) لماجريجور دوقلاس:

تعتبر نظرية (Y) و (X) لـ: ماجريجور أولا وقبل كل شيء فرضيات عن نظرة المسؤل لعماله وكذا الإدارة وقد كانت هذه الفرضيات سببا في ظهور أنماط التسيير المختلفة.

**نظرية (Y) :** إن المبدأ الأساسي في نظرية (Y) هو خلق شروط تسمح للعمال للوصول إلى أهدافهم لتحقيق حاجاتهم من: منح، مكافأة، حاجات نفسية، كما هو ممثل عند "ماسلو" ويكون ذلك بمساهمة العمال في التنظيم داخل المؤسسة ومن بين الوسائل التي ينصح بها "ماجريجور" هو دمج العمال في العمل ودفعهم إلى رفع وتحسين الإنتاج كما وكيفا وتحفيزهم بإشراكهم في اتخاذ القرارات، ترفيتهم، وخلق جو من الثقة في العمل ونوعا من الاحترام المتبادل، لأنه في هذه النظرية يرى بأن العامل كفؤ وذو مسؤولية، واستنبط نظريته من إيمانه من حتمية الإدارة في تفهم حقيقة العاملين والنظر إليهم نظرة متفائلة.

**نظرية (X) :** إن هذه الأخيرة تختلف عن سابقتها تماما فهي ترى أن العامل لا يحب العمل ويعمل جاهدا على تقاديه وكونه لا يحب العمل فهو لا يبذل جهدا يسمح به للمؤسسة تحقيق أهدافها إلا إذا كان مجبرا على ذلك وتحت المراقبة والتسيير ومهددا بالتوبيخ لأنه يفضل أن يكون مسيرا كونه يخاف المسؤولية ومهمة الإدارة هنا هي الرقابة والتوجيه مع التسديد واستعمال القوة وهذا ما يسمى بفلسفة الضغط.

ويلاحظ أن افتراضات النظريتين مختلفة تماما وأن واقع الحياة عكس ذلك فلا بد وأن توجد منطقة وسط بين الفئتين لأننا قد نجد أفرادا يميلون بعض الشيء إلى نظرية (Y) أو إلى نظرية (X) ولكن ليس الضرورة ميلهم إلى إحدى هاتين النظريتين.

أما فيما يخص سلوك المسؤول يكتفي بالقول بأن المسؤولين الذين يعتقدون بعمالهم كما جاء بنظرية (X) هم بحاجة إلى العمل وتطبيق سلطتهم الرسمية وذلك بسن الأوامر، المراقبة، التوبيخ، الشكر.

أما من يعملون على النمط الذي جاءت به نظرية (Y)، بالمقابل فهم يعتمدون على مبدأ دمج الأهداف التنظيمية مع الأخرى الشخصية للعمال ويقومون بخلق شروط أحسن لتحقيق العمال لأهدافهم الشخصية والمساهمة في إنجاح أهداف التنظيم، ومن بين الطرق الفعالة التي ينصح بها للوصول إلى هدف الدمج هو إشراك العمال في اتخاذ القرارات التي تخصهم كالترقية، تقييم المردود، خلق جو من الثقة و الاحترام المتبادل وتشجيعهم على تحمل المسؤولية<sup>1</sup>.

## 5.2) نظرية التوقع والتفضيل لفروم:

تفترض هذه النظرية أن سلوك الفرد وأدائه تحكمه عملية مفاضلة بين بدائل القيام بفعل ينعكس بسلوك أو عدم القيام بالفعل، حيث إن دافعية الفرد محكومة بالمنافع (العوائد) التي يتوقع الحصول عليها من الأداء، ودرجة هذا التوقع وفق المعادلة الآتية:

**الدافع = المنفعة X الاحتمال.**

وتطبيق هذه النظرية يعتمد على تطبيق الشروط الآتية:

- أن يتوافر لدى الفرد اهتمام بالمحفزات المالية، وهذا ما يمكن أن يتحقق لدى الأفراد العاملين الشباب.

- اعتقاد الفرد بوجود ارتباط قوي بين الأداء والمردود، أي أن الأداء العالي يصاحبه مردود عالي

- اعتقاد الفرد بأن هناك احتمالا قويا وكبيراً بأن الجهود التي يبذلها تقود إلى أداء ناجح.

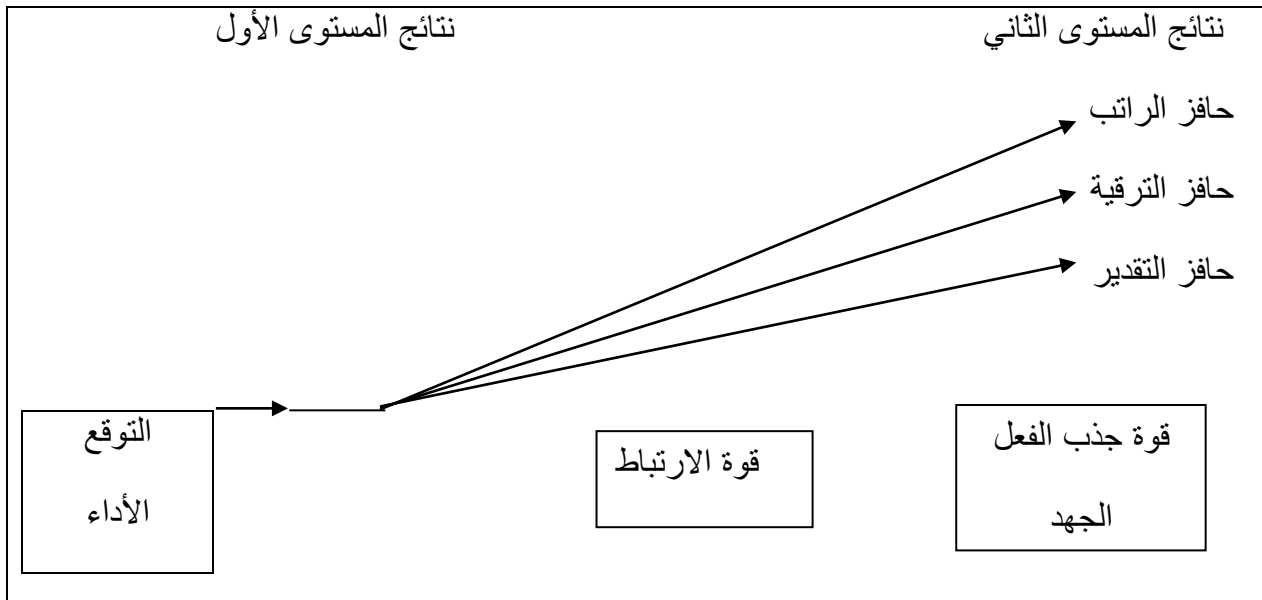
هذه النظرية من محتواها تركز على الحوافز المالية وأثرها في الأداء أي أن الحوافز المالية وأثرها في الأداء أي أن الحوافز المالية مسؤولة مباشرة عن الأداء.

<sup>1</sup>- داوود معمر: مرجع سابق، ص ص 53-54.

أي هذه النظرية توجه المنظمات إلى اعتماد الحوافز المالية كوسائل لتحسين الأداء، وإن عملية التحفيز بدون التركيز على الجانب المالي في المحفزات لن تتنج.<sup>1</sup>

وأساس نظرية التوقع هو العلاقات المدركة بين الجهد والأداء والحوافز المسلم مقابل الأداء.

**النتائج:** وهي النتيجة النهائية لتصرف أو سلوك معين ويمكن تصنيفه كنتاج للمستوى الأول أو ناتج للمستوى الثاني، وترتبط نتائج المستوى الأول بنتيجة بذل جهد أكبر في العمل أو بمعنى آخر تحقيق المستوى معين من الأداء، أما نتائج المستوى الثاني فهي نتائج يتوقع أن تؤدي إليها نتائج المستوى الأول أي أن الناتج النهائي للمواد (المستوى الأول) هو شكل من أشكال الحوافز (المستوى الثاني).



شكل (2) يوضح نموذج أساسي لنظرية التوقع.<sup>2</sup>

## 6.2 نظرية الإنجاز لدافيد ماكيلاند:

وقد أوضح أن مساهمته في فهم التحفيز على معرفة ثلاث حاجات أساسية، هي الحاجة إلى السلطة، الحاجة للإنجاز، الحاجة للانتماء<sup>3</sup> وهي تمثل بحق نظرية التحفيز والدافع لأنها أوجدت

<sup>1</sup> - طاهر محمود الكلاهد: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص 126-127.

<sup>2</sup> - داود معمر: مرجع سابق، ص 57.

<sup>3</sup> - بشير أحمد العلق: مرجع سابق، ص 320.

ارتباطا لدافع الإنجاز بالرغبة في التجديد والتحدي و الابتكار، وقد بين أن الحافز على الإنجاز له مستويين حسب نظريته:

-مستوى الطموح. -مستوى الأداء.

والحافز على الإنجاز هو الفرق بين هذين المستويين الاثنین فمثلا:النجاح في الماضي من شأنه تحفيز الفرد على وضع مستوى طموحه مستقبلا، ومن العوامل التي تؤثر على مستوى طموح الفرد والقدرات الفردية سواء كانت موروثة أو مكتسبة، فالأفراد مختلفون من حيث ما يملكونه من قدرات.

يلاحظ بأن هذه النظرية تأخذ في الاعتبار الفروق الفردية بين الأفراد كما تمكن الإداري والمشرف على حث العمال على الارتقاء بمستوى الأداء الإنساني، ويؤخذ عليها أيضا بأنها ركزت على الحافز على الإنجاز وتجاهلت باقي الحوافز الأخرى.

إن سلوك الفرد تحركه حوافز عديدة وليس حافزا واحدا مما يمثل موقفا متطرفا يجعل من هذه النظرية حالة خاصة في نظريات الحوافز.

وتعتبر نظريته بحق نظرية التحفيز والدافع لأنها أوجدت ارتباطا لدافع الإنجاز بالرغبة في التجديد والتحدي و الابتكار .<sup>1</sup>

## 7.2) نظرية مساواة:

تفترض هذه النظرية أن الفرد العامل يحاول إيجاد حالة من التوازن بين ما يقدمه للمنظمة من جهد ووقت وما يحصل عليه من مردود مالي أو مزايا ومنافع معنوية.

وهذا التوازن يتحقق عندما يشعر العامل بأن مردوداته المالية والمعنوية تعادل مردودات العاملين اللذين يتعامل معهم، وعند شعوره بالتمايز عنهم فإنه سيعيش حالة توتر تدفعه إلى تغيير إنتاجية.

داخل المنظمة لهذا فإن النظرية تعتمد على المقارنة بين طرفي معادلة تتحقق فيها المساواة على النحو التالي:

$$\frac{\text{عوائد الفرد}}{\text{جهودهم}} = \frac{\text{عوائد آخرين}}{\text{جهوده}}$$

<sup>1</sup>- داوود معمر:مرجع سابق، ص ص 58-59 .

وعندما تحققت المساواة يعتبر الفرد محفزا، لذا يتعين على المنظمة إن توجه جهودها التحفيزية نحو تحقيق المساواة أعلاه سواء بالمحفزات المالية أو غيرها من المحفزات.<sup>1</sup>

## 8.2-نظرية الإدارة بالأهداف:

تقوم هذه النظرية على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف الرئيسية للمؤسسة مما ينعكس إيجابا على رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية لديهم، حيث يشترك المرؤوسين من القاعدة إلى قمة الهرم التنظيم في وضع الأهداف الفرعية للمؤسسة فإنهم يشتركون في رسم الأهداف جاهدين في تحقيق وتنفيذها دون تردد.<sup>2</sup>

## 9.2-نظرية العاملين او العنصرين لهيرزبرج:

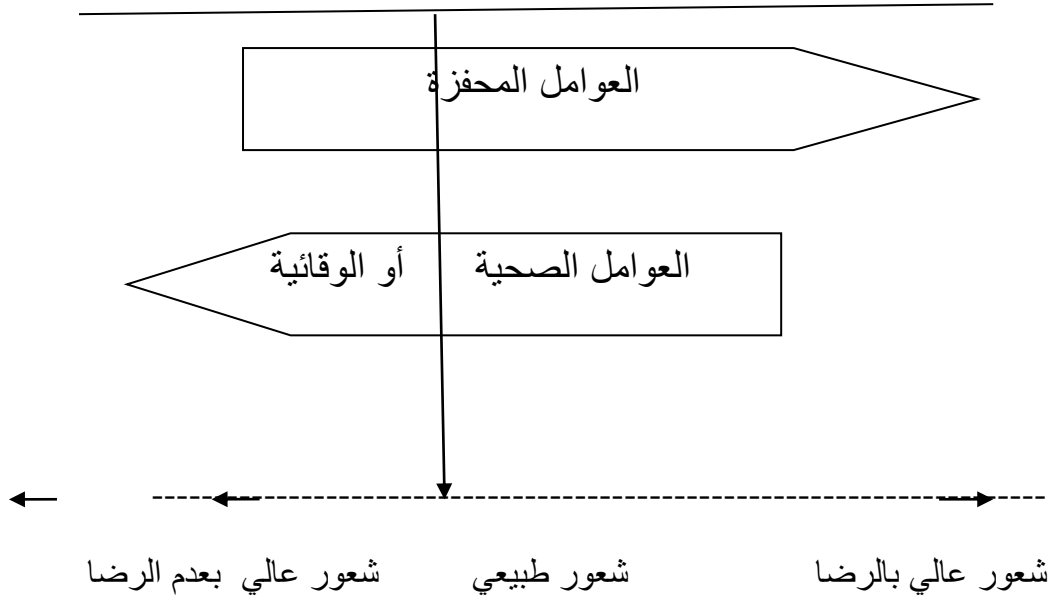
لقد قام "هيرزبرج" وعدد من زملائه بوضع نموذج (نظرية) أخرى للتحفيز يعتمد على فكرة تقسيم العوامل والمؤثرات التي تنفع الفرد نحو الأداء والانجاز بشكل إرادي على مجموعتين من العوامل وهما: العوامل المحفزة، والعوامل الوقائية، إذ أجرى مع زملائه عددا من المقابلات واللقاءات مع العاملين لتحديد الظروف التي تؤدي إلى خلق شعور ايجابي قوي أو سلبي لدى العاملين تجاه المهام أو الأعمال التي يكفون بها، وكانت النتيجة التي حصلوا عليها هي أن العاملين حددوا أنواعا متباينة من العوامل التي تكسبهم شعورا ايجابيا أو سلبيا.

إن أهم ما تم التوصل إليه من قبل "هيرزبرج" وجماعته ، هو أن هناك مجموعتين من العوامل المرجوة في بيئة العمل، كالمسؤولية، ومحتوى العمل والانجاز والنمو والتقدم، والتقدير والاحترام، فهي عوامل تحفز العاملين وتحقق رضاهم عن العمل الذي يوفرها لهم، أي أنها تدعم الدوافع الداخلية للموظف باتجاه الوصول إلى الأداء الأحسن، أما ثانيهما فهي: العوامل الصحية أو الوقائية، وهي عوامل موجودة في البيئة المحيطة بالعمل (البيئة الخارجية للعمل) كالمركز الوظيفي، العلاقة بالمشرفين، العلاقة مع الزملاء في العمل، سياسة المنظمة، الأجور والرواتب... الخ، وقد أطلق عليها بالصحية أو الوقائية لان وجودها في العمل يمنع حالة عدم رضا الفرد عن عمله، وبعبارة أخرى إن وجودها يجعله مرتاحا في عمله، ولكنها لا تعد لوحدها محفزا قويا لزيادة جهده، وتحسين أدائه في حين أن عدم وجودها يسبب نوعا من عدم الرضا لدى العاملين.

<sup>1</sup>-ظاهر محمود الكلالده:مرجع سابق:ص 125.

<sup>2</sup>-محمد فاتح:إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، 2004، ص 117.





شكل رقم (3) يوضح نظرية "هيرزبرج" ذات العاملين.<sup>1</sup>

### (3)-أنواع الحوافز:

هناك أنواع عديدة من الحوافز مطروحة ومتاحة أمام الإدارة يمكن الاختيار من بينها لتقديم المناسب منها للعاملين لمقابلة دوافعهم وإشباع حاجاتهم، من هذه الأنواع نذكر ما يلي:

#### (1.3)-الحوافز من حيث مادتها:

تقسم الحوافز من حيث مادتها إلى مادية ومعنوية:

أ/-**حوافز مادية(مالية):** تشمل الحوافز المادية أموال ومزايا مادية، كالسكن والنقل والطعام وأشياء مادية أخرى، والحوافز المالية هي الأكثر شيوعاً.

ب/-**حوافز معنوية:**الحوافز المعنوية هي أشياء غير مادية تقدمها المنظمة، وأكثرها شيوعاً هي فرص التقدم وفرص التعلم والإبداع وفرص التكريم والتقييم وفرص الانتماء إلى جماعة جذابة...إلى غير ذلك من محفزات غير مادية ولكنها مهمة للكثير من الناس.<sup>2</sup>

#### (2.3)-الحوافز من حيث اتجاه تأثيرها:

يمكن أن تكون كل من هذه الحوافز بصيغة جذب أو دفع و كما يلي:

<sup>1</sup> - نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد:الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2010، ص ص 339-340.

<sup>2</sup> -ناصر دادي عدون:إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص ص 77-78.

أ/- حوافز ايجابية جاذبة:

الحوافز الايجابية هي حوافز تجذب الأفراد نحو سلوك ايجابي معين، وهذا يتطلب تحديد السلوك الايجابي الذي تريده المنظمة، ثم الحافز المادي أو المعنوي الذي تكافئه، فمثلا قد تقرر مكافئة الإنتاجية العالية أو الدوام والمواطنة أو الحفاظ على النظافة أو الحفاظ على سلامة ونظافة الأجهزة أو الإبداع... الخ.<sup>1</sup>

ب/- حوافز سلبية -منفرة:

تحتاج المنظمة أيضا إلى حوافز سلبية تدفع العاملين لتجنب سلوك معين ضار، وهذا أيضا يمكن أن تكون مادية أو معنوية.

3.3- الحوافز من حيث من يحصل عليها:

يمكن لنظام الحوافز أن يقدم هذه الحوافز للفرد مباشرة أو الجماعة كما يلي:

أ/- حوافز فردية:

الحوافز الفردية وهذه الحوافز موجهة لكل فرد على حدى، وقد تدفع الأفراد للتنافس للحصول عليها.

ب/- حوافز جماعية:

الحوافز الجماعية وهذه الحوافز تعرض للجماعة ككل التي تتعاون للحصول عليها ثم تنقسمها بطريقة أو أخرى، فالكثير من المنظمات تعرض حوافز مادية أو معنوية للجماعات أو الأقسام والدوائر الأكثر إنتاجا أو التي تحقق الإبداعات الأكثر عددا أو التي تحقق اقل تلف وإهدار للموارد..... الخ.<sup>2</sup>

4.3- الحوافز على مستوى المنظمة:

وهي عبارة عن خطط حوافز مبنية لتحفيز العاملين بالمنظمة، وذلك بناء على الأداء والكفاءة الكلية لها، وهناك ثلاث أنواع منها هي: المشاركة في الأرباح، وخطط الاقتراحات أو التخفيض التكلفة وملكية أسهم الشركة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-نوري منير تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 285.

<sup>2</sup>-سعاد نايف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، 2004، ص 208.

<sup>3</sup>- عامر عوض: مرجع سابق، ص 102.

#### 4- أشكال نظم الحوافز:

4-1- حوافز على مستوى الفرد:

4-1-1- حوافز العمال:

4-1-1-1- الحوافز بالقطعة: تعتبر من أهم طرق دفع كل من الأجر والحوافز معاً، وفي هذه الطريقة يتحدد الحافز الذي يحصل عليه بحسب كمية الإنتاج، أو القطعة المنتجة.

4-1-1-2- حوافز الوقت: في هذه الطريقة على العامل أن يقوم بالإنتاج في وقت وحدد(نمطي، معياري) ويكافأ على مقدار الوافر في هذا الوقت، أو يكافأ على استغلال نفس الوقت في إنتاج أكثر.<sup>1</sup>

4-1-2- حوافز المتخصصين والإداريين:

4-1-2-1- العمولة: ويتبع مثل هذا النظام مع الوظائف البيعية و المحصلية، حيث يحصل على نسبة مئوية من الديون التي يحصلها، ويحصل البائع أو المحصل على نسبة مئوية من الصفقات والمبيعات التي يحققها.

4-1-2-2- العلاوة: ويجب التفريق هنا بين عدة أنواع من العلاوات من أهمها:

\* علاوة الكفاءة: هي عبارة عن زيادة في الأجر أو المرتب بناء على إنتاجية عالية.

\* علاوة الأقدمية: هي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة، وتعبيراً عن إخلاصه لمدة عام.

\* علاوة الاستثنائية: تمنح بسبب وجود أداء ومجهود مميز يستلزم التعويض الاستثنائي، وكل العلاوات تتميز بأن تأثيرها تراكمي، أي انه حين يحصل عليها الفرد تصبح حقا مكتسبا له، وتضاعف في الأمد على عوائد المستقبل.<sup>2</sup>

#### 5. أسس منح الحوافز:

يتركز نظام الحوافز على عدة معايير للأداء والسلوك ومؤشرات لانجاز الأهداف المطلوبة، ومن أهمها ما يلي:

<sup>1</sup>- خيضر كاظم محمود وياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2007، ص 188.

<sup>2</sup>- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص ص 615-616.

### 5-1- معيار الأداء:

يعتبر من أهم المعايير في حساب الحوافز ويتم تحليل الأداء ومن ثم وضع معايير محددة قابلة لقياسه بالنسبة لكل وظيفة مثل كمية العمل، جودة العمل...الخ.

### 5-2- معيار المجهود:

يستعمل هذا المعيار في قياس ناتج العمل، لكنه اقل موضوعية من المعيار الأول، حيث لا يؤدي المجهود المبذول من العامل دائما إلى انجاز العمل بفعالية.

### 5-3. الأقدمية:

وهو معيار شائع الاستخدام ويأخذ في الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المنظمة والتي تشير إلى الولاء والانتماء.

### 5-4. تحقيق الأهداف:

وهو معيار مستخدم كثيرا في المنظمات الحديثة التي تشجع عمالها على انجاز الأهداف المسطرة والمحددة مسبقا.<sup>1</sup>

### 5-5. المهارة:

بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أدلى، أو رخص أو إجازات، أو دورات تدريبية، وكما نلاحظ فان نصيب هذا المعيار الأخير محدود جدا، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين.<sup>2</sup>

### 6- مراحل تصميم نظام الحوافز:

من بين هذه المراحل التي يتكون فيها نظام الحوافز هي:

#### 6-1. تحديد هدف النظام:

حيث تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات والإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-حمداوي وسيلة:إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2004، ص ص 157-158.

<sup>2</sup>-أحمد ماهر:إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 238.

<sup>3</sup>-يوسف حجيم الطائي وآخرون:مرجع سابق، ص ص 415-416.

## 2-6. دراسة الأداء:

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي، وان تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي مايلي:

\* وجود وظائف ذات تصميم سليم.

\* وجود عدد سليم للعاملين.

\* وجود ظروف عمل ملائمة.

\* وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

## 3-6. تحديد ميزانية الحوافز:

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفقد على هذا النظام ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

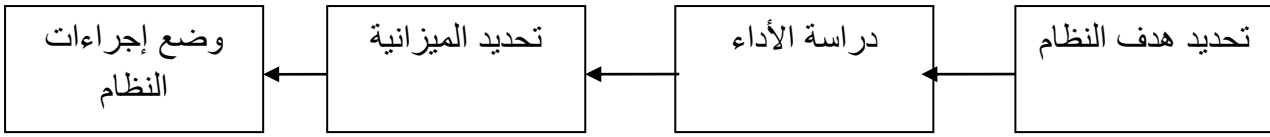
\* **قمة الحوافز والجوائز:** وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز وهي تتضمن بنود جزئية مثل: المكافآت، العلاوات، الرحلات، والهدايا وغيرها

\* **التكاليف الإدارية:** وهي تغطي بنودا مثلا: تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام.

\* **تكاليف الترويج:** وهي تغطي بنود مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات وخطابات الشكر والحفلات (متضمنة بنود أخرى خاصة بها).<sup>1</sup>

ويجب على من يقوم بوضع نظام الحوافز (سواء مستشار خارجي، أو مدير الموارد البشرية، أو لجنة من المديرين ) أن يأخذ في حسابه شروط النظام الجيد للحوافز، وذلك كنوع من استكمال الأسس السليمة لوضع وتصميم نظام الحوافز وتظهر مراحل التصميم في الشكل التالي:

<sup>1</sup>-هيثم العاني: الإدارة بالحوافز، دار كنوز المعرفة، عمان، (الأردن)، 2007، ص ص 18-19.



#### شكل (4) يوضح طوات تصميم نظام الحوافز.<sup>1</sup>

6-4. **وضع إجراءات النظام:** وهذا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعني بتسجيل الأداء وحساباته ونماذجه واجتماعاته وادوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز واهم الإجراءات تتمثل في:

أ/- **تحديد الأدوار:** وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظته سلوك مرؤوسيه وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض ورفع تقارير إلى جهات محددة مثل: مدير نظام الحوافز أو إدارة الموارد البشرية.

ب/- **الاجتماعات:** قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز أو قسم الحوافز أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرين، ويحتاج الأمر إلى تحديد من المجتمعين ودورية الانعقاد.

ج/- **توقيت تقديم الحوافز:** هل هي شهرية أو ربع شهرية أم نصف سنوية أم سنوية أم أنها تعطي الأداء المتميز مباشرة وهل تقدم في مناسبات معينة مثل الأعياء ودخول المدارس.

د/- **نوع الحوافز:** هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء كما يجب أن يكون هناك مرونة في تفصيل الحافز على احتياجه من يتلقاها والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز.

ه/- **النتائج:** وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة.<sup>2</sup>

#### 7- شروط نجاح نظام الحوافز:

هناك شروط أساسية لا بد للإرادات من أخذها بعين الاعتبار أن أرادت الاستفادة من الحوافز في إنجاح العملية الإنتاجية وزيادة مردودها وهي:

\* **البساطة:** ونعني أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما في بنوده وصياغته وحساباته.

<sup>1</sup>-أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 206.

<sup>2</sup>-أحمد ماهر: نظم الأجور والتعويضات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 249.

- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً، إذ لا بد أن يحدد مسار الحوافز بحيث تؤدي إلى تحقيق أهداف العاملين والمؤسسة معاً، وهذا يتطلب إلى إقامة جسور مشتركة بين أهداف العاملين والإدارة.

- أن تخلق صلة بين الحافز والهدف، إذ لا فائدة من تلك الحوافز التي لا تحرك الدوافع عند الإنسان بالشكل الذي يدفعه للتصرف هادفاً لتحقيق رغباته.

- كما لا بد للمؤسسة أن تحدد الوقت الملائم الذي تستخدم به الحافز، وخاصة الحوافز المادية التي لا بد أن تكون في مواعيد محددة ومتقاربة.

- أن تتضمن استمرارية الحوافز وذلك لخلق الشعور بالطمأنينة وتوقع استمرارية قيام المؤسسة بإشباع تلك الحاجات وضمن مستقبلها، وان تضمن الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز.<sup>1</sup>

- أن تكون السياسة التي تنظم الحوافز تتصف بالعدالة والمساواة والكفاءة.

- أن ننمي في ذهن العامل العلاقة العضوية في الأداء الجيد والحصول على الحوافز.

- أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز ليزيد من قناعتهم به وتحمسهم له والمحافظة عليه.

- أن تكون بداية قوية للنظام وذلك لمساندة الإدارة العليا واستخدام شعارات وبرامج دعائية ومنشورات ترويجية وذلك لأعضائه الدفعة الأولى القوية.<sup>2</sup>

- أن يتم وضع هناك معايير للأداء والسلوك خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة وسيطرة كاملة على الأفراد والظروف المحيطة والمواد المستخدمة وذلك كي نحاسبهم على ما يقومون به من أداء، وان يشمل النظام وضعاً للأداء من حيث زيادة الكمية والجودة وتخفيض التكاليف، وتخفيض الحوادث وتقديم أفكار جديدة.

- أن يكون نظام الحوافز واضحاً ومفهوماً لمن يطبق عليهم.<sup>3</sup>

- إشعار الفرد بان مجهوده يؤدي إلى الحصول على الحافز.

- يجب أن تكون الحوافز المختلفة النوع، حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات، وموزعة بين الحوافز المادية بأنواعها والمعنوية بأنواعها.

<sup>1</sup>-مهدي حسن زوليف:إدارة الأفراد، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص ص 173-175.

<sup>2</sup>-منال طلعت محمود:أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الأزارطة، الإسكندرية، 2003، ص ص 265-266.

<sup>3</sup>-عبد الغفار حنفي:السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 275.

-لا يجب تعديل النظام بين فترة وأخرى ولكن يجب الاستقرار على نظام واحد إلا إذا ظهرت متغيرات توجد التعديل.

-يجب تدريب المشرفين وهم المديرون ورؤساء الأقسام والملاحظين والمشرفين على أجزاء النظام.<sup>1</sup>

#### 8- معوقات التحفيز:

إن تعدد الحوافز وتباين أهداف العاملين ودوافعهم وتبدلها أو تغييرها بين وقت وآخر يجعل مسألة اختيار الحافز مشكلة حقيقية أمام العاملين في إدارة الموارد البشرية وسنذكر منها ما يلي:

-عدم وضوح أهداف نظام الحوافز لكل من الإدارة و المستفيدين.

-غياب الدراسات العلمية والبحوث الميدانية المتعلقة بدوافع واتجاهات العاملين.

-عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء لكي تمنح الحوافز بناء عليها، وقد أدى ذلك إلى حصول إعداد كبيرة من العاملين على حوافز واحدة أو متشابهة بالرغم من وجود الفروقات المهارية والثقافية فيما بينهم.

-عدم دقة تقويم أداء العاملين وخضوع عملية التقويم للعوامل الشخصية في اغلب الأحيان.

-نقص مهارة المديرين في تطبيق الحوافز ، وتحيز بعضهم وتدخل العوامل الشخصية في تطبيق الحوافز.<sup>2</sup>

-قصور المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فعاليتها والأثر الذي تتركه على الأفراد والعائد المتحقق منها والثغرات التي توجد فيها، والنواحي التي تحتاج للتعديل وغياب الإحصاءات الدالة على ذلك.

-إن الأفراد يرغبون في الحصول على حوافز معنوية بالإضافة إلى الحوافز المادية، فالفرد يرغب في أن يستمتع بعمله وان يشعر بقيمته وهو يمارس واجبات وظيفته ولذلك فان التركيز على الحوافز المادية فقط سوف يقلل من درجة ولاء العاملين للمنظمة.

<sup>1</sup>-احمد ماهر:مرجع سابق، ص 320.

<sup>2</sup>-جاري ديسلر:إدارة الموارد البشرية، ترجمة:محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007، ص 444-445.



-قد تقلل المكافآت من درجة استجابة الأفراد ، نظرا لان التركيز الأساسي لديهم هو تحقيق معينة مثل خفض التكلفة، ولذلك فان حدوث أية تغييرات يعني صعوبة تحقيق هذا الهدف.<sup>1</sup>

-إن المكافآت قد تمزق العلاقات بين الأفراد ولذلك فهي تقلل من فرص تشكيل فرق العمل بسبب تركيز الفرد على تحقيق مصلحته الخاصة.

-قد تقلل المكافآت الحافز الداخلي لدى الفرد، ونظرا لأنها تشعره لأنه لا يستطيع الأداء الجيد لواجبات وظيفية اختياريا.

-مكافأة المخطئ فالبعض ينظر إلى المكافأة والعقاب على أنهما وجهان لعملة واحدة، ولذلك فان العبارة التالية: "افعل هذا وسوف تحصل تلك" لا تختلف كثيرا عن عبارة: "افعل هذا أو لماذا لم تحصل على تلك".<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>-محمد قاسم القريوتي:مبادئ الادارة، النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006، ص

57.

<sup>2</sup>-مدحت محمد أبو النصر:إدارة الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص ص 346-347.

**خلاصة:**

يمكن القول أن الحوافز بمختلف أنواعها، تهدف من وراء استعمالها إلى ربط حاجات المؤسسة بحاجات الفرد، وربط حاجات الفرد بحاجات المؤسسة، انطلاقاً من اختلاف أنماط الناس عن بعضها ، اختلاف الدوافع بين الأفراد ولل فرد الواحد في أزمنة مختلفة.

# الفصل الثالث:

## ماهية الأداء وطرق تقييمه وصعوباته

تمهيد

- 1- مظاهر الأداء للعامل
- 2- مكونات الأداء للعامل
- 3- معايير الأداء
- 4- أهمية وأهداف تقييم الأداء
- 5- طرق تقييم الأداء
- 6- خطوات تقييم الأداء
- 7- صعوبات تقييم الاداء

خلاصة

## تمهيد

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتحليل في البحوث والدراسات نظرا لأهميته على مستوى الفرد والمؤسسة، لذا فإننا نجد المؤسسة الاقتصادية باختلاف أنواعها وتعدد مجالاتها، في محيط يتصف بالتغير والتطور المستمر تسعى دائما إلى البحث والاعتماد على الأساليب التي ترفع من مستوى أدائها وتحسينه لمواجهة تلك التغيرات.

## 1- مظاهر الأداء:

يمكن تحديد مظاهر الأداء في النقاط التالية :

### 1-1- رضا العامل عن عمله:

تستدعي معاينة رضا العامل عن عمله من عدمه، عملية رصد أو ملاحظة دقيقة للعمل أثناء أدائهم للأعمال، وان كانت تكتفي هذه العملية قدر كبير من الصعوبة لان الرضا في الأخير حالة نفسية خاصة يصعب معاينتها حسيا من طرف الآخرين، إلا انه يمكن اعتماد بعض المؤشرات الدالة عن الرضا ،ومن بينها الالتزام بمواعيد العمل، الزيادة في الإنتاج .... الخ، ومثل هذه المؤشرات تعني في الأخير أداء أفضل.

### 1-2- التعاون مع الزملاء:

ويقصد به وجود فرصة كبيرة لتكامل جهود العاملين وبالتالي تعاونهم، وهذا التعاون يؤدي إلى ارتفاع كفاءة العاملين من خلال نقل التجارب والمعلومات فيما بينهم، وعليه يكون التعاون مظهرا من مظاهر الأداء الجيد.<sup>1</sup>

### 1-3- الرضا الجماعي:

أن الرضا الجماعي مستمد من العلاقات الاجتماعية الناشئة بين العمال، كما يعمل على تماسك الجماعة وترابط أعضائها، الأمر الذي يحقق مزايا الزيادة الإنتاجية، فالرضا الجماعي لا يتم إلا إذا اعترفت الإدارة بجماعة متماسكة، ولا يتم ذلك إلا إذا أسندت الإدارة إلى هذه الجماعة مهمة إشراكها في اتخاذ القرارات المتعلقة بمصلحة هذا القسم الذين يعملون به.<sup>2</sup>

### 1-4- معدل الإنتاج:

يشير هذا المصطلح إلى تأرجح الإنتاج، زيادة أو نقصان ويصبح معدل الإنتاج دالا رئيسيا على الأداء في تلك الحالة التي تقوم فيها الإدارة بإشراك العمال في أرباح المؤسسة، مما يعني دخلا إضافيا وتلجأ الإدارة إلى هذا النوع، أو الأسلوب كمكافئة جماعية للعمال على تضافر جهودهم من أجل رفع مستوى الإنتاج.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - برقية سهيلة: السلوك الإشرافي وعلاقته بالأداء المهني في التنظيم الصناعي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2005-2006، ص ص 65-66.

<sup>2</sup> - كمال محمد عويضة: علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت ، 1996، ص ص 349-350.

<sup>3</sup> - مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر ، 1992، ص 244.

## 2-مكونات الأداء:

يمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وتتمثل هذه الأبعاد في ما يلي:

### 2-1-كمية الجهد:

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل في خلال فترة زمنية معينة، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية في خلال فترة معينة ومعبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

### 2-2-نوعية الجهد:

وهو مستوى الدقة أو الجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهتم كثيرا سرعة الأداء أو كميته بمقدار ما يهتم نوعية وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات، والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

### 2-3-نمط الأداء:

وهي الطريقة أو الأسلوب الذي يبذل به الجهد في العمل والتي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء الحركات أو أنشطة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة أو ذلك المستخدم في كتابة أو تقرير أو مذكرة وذلك إذا كان العمل ذهني.

إن الأبعاد الثلاثة السابقة يمكن أن تكون من المحاور التي نشق منها معايير ومقاييس أي عمل من الأعمال.<sup>1</sup>

## 3-معايير الأداء:

تعتبر معايير أداء العاملين من خلال معرفة الطريق المناسب للوصول إلى أفضل مستوى للأداء وفي نفس الوقت التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء، وتتحصر أهم معايير أداء العاملين فيما يلي:

<sup>1</sup> - محمد السعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003، ص 219-220.

3-1- **الجودة:** تمثل جودة الأداء مدى مطابقة أداء العامل لما هو منتظر منه (مستوى أداء العامل) وتتعاكس أيضا إلى مدى تلبية رغبات العملاء.

3-2- **الكمية:** يقصد بها حجم العمل المنجز، حيث يتم مقارنة كمية أو حجم العمل المنجز مع ما هو مستهدف وذلك بعد تحديد كمية العمل المطلوبة من العامل، حيث يجب أن تكون الكمية المستهدفة متوافقة مع قدرات العامل.

3-3- **الوقت:** يمثل الوقت احد أهم موارد المؤسسة (الموارد، المعلومات، الأفراد، الموارد المالية)، وما يميزه انه غير متجدد وغير قابل للتعويض مما يتطلب تحديد الوقت المناسب والكافي لكل نشاط حتى يتم استغلاله أحسن استغلال.

3-4- **الإجراءات:** هي خطوات أداء العامل الضرورية للنشاط أو المهمة، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

3-5- **التحديد:** ويقصد به المدى الذي يوفر المقياس المستخدم إرشادات وتوجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات، ويتعلق التحديد بالأغراض الإستراتيجية والتنموية لإدارة الأداء، فإذا لم يتمكن المقياس من تحديد ما الذي يجب على الموظف عمله لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية فإنه يصبح من الصعب عليه تحقيق مثل هذه الأهداف علاوة على ذلك، إذا فشل المقياس في تشخيص المشكلات التي يواجهها الموظف في أدائه للوظيفة فإنه من غير الممكن للموظف أن يصحح أدائه.<sup>2</sup>

#### 4- أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين:

##### 4-1- أهمية تقييم أداء العاملين:

تتمثل أهمية تقييم أداء العاملين فيما يلي:

- تمثل العملية احد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء الأفراد العاملين.

<sup>1</sup> - محمد بن علي المانع: تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص ص 73-75.

<sup>2</sup> - سامح عبد المطلب عامر: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2011، ص 224.

- تستطيع المنظمة من خلال عملية التقييم الوقوف على نطاق القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والايجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة .

- مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري داخل الوحدة الاقتصادية إذا ارتكزت على أسس سليمة.

- رفع معنويات العاملين: حيث أن جوا من التفاهم والعلاقات الطيبة سيسير بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وان الهدف الأساس من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما تظهره مصدر رفع معنوياتهم.<sup>1</sup>

- يشكل فرص للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.

- يمثل تقييم الأداء الأساس الجوهرى لعمليات التطوير الإداري فهو يتناول جوانب عديدة متشابهة منها ما يتصل بالمؤسسة وإجراءات العمل، منها ما يتصل بالعاملين أنفسهم حيث تساهم عملية تقسيم الأداء في توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء العاملين، وتساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه مجهود التطوير.<sup>2</sup>

- التأكد أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة وان المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصرا هاما في تأييد موقفها فيما لو تظلم أحد الموظفين من القرارات التي تطل ترقية أو إنهاء خدماته.

- أن تحدد الإدارة المتميزين من الموظفين ووضعهم في الصورة أمام المؤولين والزملاء تمهيدا لاتخاذ القرارات حول ترفيتهم إلى مناصب عليا.<sup>3</sup>

#### 4-2- أهداف تقييم أداء العاملين:

إن عملية تقييم الأداء ما هي إلا عملية اتخاذ قرارات بناءا على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمنظمة بما يحقق أهدافا محددة سبقا ويمكن إجمال الأهداف المبتغاة من القيام بعملية رقابة الأداء بما يلي:

<sup>1</sup> - زاهر عبد الرحيم عاطف: الرقابة على الأعمال الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 69.

<sup>2</sup> - الشريف محمد: إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 178.

<sup>3</sup> - مؤيد سعيد سالم وعادل حرشوش صالح: إدارة الموارد البشري، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 103.



- متابعة تنفيذ الأهداف: ونعني بذلك دراسة تقييم مدى تحقيق الأهداف المرسومة وفحص مدى الالتزام بالقوانين والسياسات المقررة في جميع مجالات النشاط، وهذا ما يتطلب ضرورة توافر البيانات التفصيلية السليمة التي يمكن الحصول عليها إذا توفر نظام سليم وفعال للمعلومات داخل الوحدة الاقتصادية محل التقييم.

- التأكد من كفاءة الأداء داخل الوحدة الاقتصادية: والقصد من ذلك هو التأكد من قيام الوحدة الاقتصادية بممارسة أنشطتها وتنفيذ أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة فالرقابة على كفاءة الأداء تتطلب التحقق من تنفيذ الأهداف بالكم والكيف والزمن المقرر باستخدام الموارد الضرورية.

- تقييم الكفاءة: أي تقييم كفاءة وفاعلية استخدام الأيدي العاملة والموارد المالية والمواد وتقييم كفاءة العمليات داخل النشاط وفحص ضوابط المعايير والسيطرة على البيانات الواردة في المجالات المالية والتقارير التي تخص العمليات الموجودة ضمن المواقع التي تظهر في المشاكل ومدى كفاءة ودقة هذه البيانات، واعتمادها في تقييم أهمية هذه المواقع وهذا ما يتضمن تشخيصا للانحرافات ومسبباتها.

- تقييم النتائج وتحديد مراكز المسؤولية: ونقصد بذلك القيام بتقييم عام للنتائج الفعلية في ضوء الأهداف والمعايير المحددة، وتحليل أسبابها، وعلى ضوء هذا التحليل تتحدد المراكز المسؤولة عن الانحرافات لاتخاذ ما يلزم من قرارات تصحيحية والاسترشاد بنتائج التحليل في وضع الخطط المستقبلية.

- تحديد مواطن الضعف والخلل في المنشآت: يستطيع التقييم أن يمكن العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم، والعمل على التفادي والتخلص من جوانب القصور والضعف وتشخيص مستلزمات التغلب عليها وتقويمها في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات المناسبة لحل المشاكل والاختناقات المكتشفة خلال عملية التقييم، والكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.<sup>1</sup>

- التأكد من كفاءة الخطط الموضوعية ودقة الموازنات التخطيطية: وإبداء المقترحات لتعديلها بهدف تجاوز الانحرافات المتسببة عن التقديرات غير الصحيحة، وبالتالي فإن تقييم الأداء لا بد من أن يؤدي إلى النتائج الايجابية من حيث تحسين الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية.

<sup>1</sup> - خيضر كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2007، ص ص 152- 153.

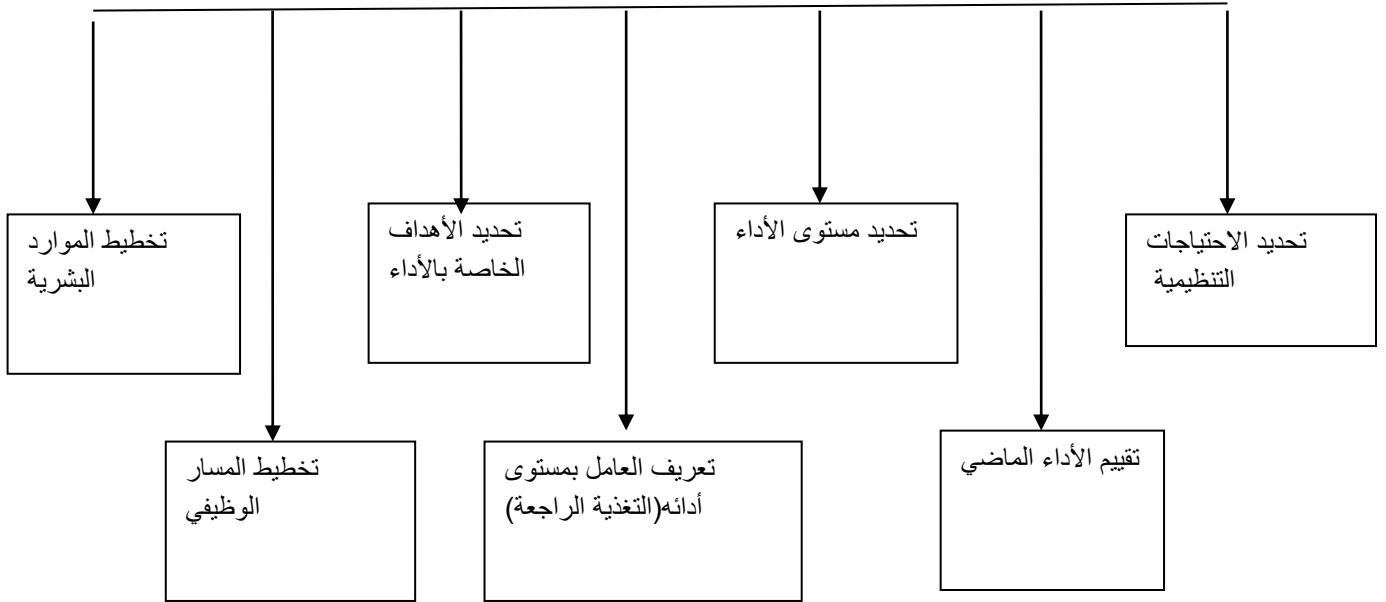
-رفع معنوية العاملين عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وأمالهم المرتبطة بحياتهم الوظيفية وكذلك القضاء أو إيجاد حلول للمشاكل النفسية والاجتماعية.

-البحث في كيفية تحسين الأداء في المستقبل.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>- زاهد محمد دابري: إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، (الأردن)، 2011، ص 117.

ويمكن تصور أهداف تقييم الأداء من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (5) يوضح تصور أهداف تقييم الأداء.<sup>1</sup>

## 5- طرق تقييم الأداء:

هناك العديد من الطرق المستعملة لتقييم أداء العمال: الطرق التقليدية والطرق الحديثة .

### 5-1- الطرق التقليدية:

تعتمد الطرق التقليدية في عملية التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين ومن أهمها :

#### - طريقة الترتيب البسيط:

من أقدم الطرق في تقييم الأداء، وتعتمد على ترتيب أداء الأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الأسوأ، وهي طريقة غير موضوعية من حيث تحديد درجة الأفضلية كما أنها عرضة للتأثيرات الشخصية، كما توجد صعوبة في تطبيق هذه الطريقة عندما يزيد عدد العاملين في إدارة

<sup>1</sup> - محمد نبيل سعد سالم ومحمد محمد جاب الله عمارة: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، ط3 المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص 32.

أو قسم عن عشرين شخصا كذلك فان من السهل قياس أداء العاملين البارزين أو الضعفاء، أما تقييم أداء المتوسطين فيكون صعوبة أكثر في العمل.<sup>1</sup>

### طريقة المقارنة المزدوجة:

يتم مقارنة كل فرد بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقا لذلك ثنائيات يتحدد في كل منها العامل الأفضل، وبتجميع هذه المقارنات يمكن وضع ترتيبا تنازليا للعاملين.

### طريقة التدرج:

توضع حسب هذه الطريقة عدة تصنيفات من قبل إدارة الموارد البشرية ويمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء ويتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا.<sup>2</sup>

### طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء ويتم تقييم كل فرد حسب مقياس التدرج البياني المحدد ووفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات، وترجع فعالية هذه الطريقة إلى الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء.

ومن عيوب هذا الأسلوب أيضا احتمال قيام المقيمين بإعطاء تفسير مختلف للأوصاف المبينة في النموذج تبعا لخلفياتهم ومستوى الخبرات والتقديرية الشخصية، ولغرض التغلب أو تجاوز تلك العيوب فقد تلجأ المنظمة إلى إتباع وسائل مختلفة منها قيام أكثر من شخص بعملية التقييم وبصورة انفرادية كان يتعهد إلى ثلاثة أشخاص بمهمة تقييم مجموعة من الأفراد، ثم يجمعون بعد الانتهاء من عملية التقييم لمناقشة النتائج التي توصلوا إليها وبالتالي تلافي الخلافات والوصول إلى تحديد الدرجة النهائية لكل فرد من الأفراد موضع التقييم.<sup>3</sup>

### طريقة التقييم بحرية التعبير:

وتتطلب هذه الطريقة بكل بساطة أن يقوم المشرف أو أي مقيم آخر بكتابة انطباعاته عن الفرد على صحيفة من الورق، أن ملاحظات المقيم إذا رغبت المؤسسة يمكن أن ترتب في

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2005، ص ص 90-91.

<sup>2</sup> - حمداوي وسيلة: مرجع سابق، ص ص 130-131.

<sup>3</sup> - محمد الصيرفي: هندسة الموارد البشرية، مؤسسة جورد الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص ص 370-371.

مجموعات تحت عنوان مثل: طبيعة تقييم الوظيفة، أسباب هذا الأسلوب، صفات العامل أو الموظف، تنمية الحاجات المستقبلية.

ولكي يكون تقييم سليم بموجب هذه الطريقة فان على المشرف الذي يقوم بالتقييم أن يخصص الوقت الكافي لذلك، وان يفكر بالإجراءات التي سيتبعها وهذا يعتبر ميزة وعيب في نفس الوقت لهذه الطريقة، فمن جهة يجعل من الضروري أن يقوم المشرف بالملاحظة والتحليل، ومن جهة أخرى فان ذلك يتطلب عليه وقتاً أكثر من متوسط الوقت الذي يمكن أن يقضيه في عملية التقييم، وان نتائج التقييم توجب هذه الطريقة تعتمد بشكل كبير على مهارة وجهد المقيم كاتب المقال، أكثر من اعتماده على التقييم الفعلي للعاملين حيث أن بعض المشرفين هم ضعفاء في الكتابة مع أن هذا لا يعني أن مرؤوسيهام عاملون ضعفاء، وإذا ما قام مدير الأفراد بمراجعة السجلات والملفات الشخصية لهؤلاء العاملين يمكن أن يتوصل إلى هذا الانطباع.<sup>1</sup>

### طريقة التوزيع الإجباري:

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

أ) هذا الشخص سريع الملاحظة والفهم.

ب) انه شخص حاضر البديهة.

ج) هذا الشخص يميل إلى التأجيل في اتخاذ القرارات الهامة .

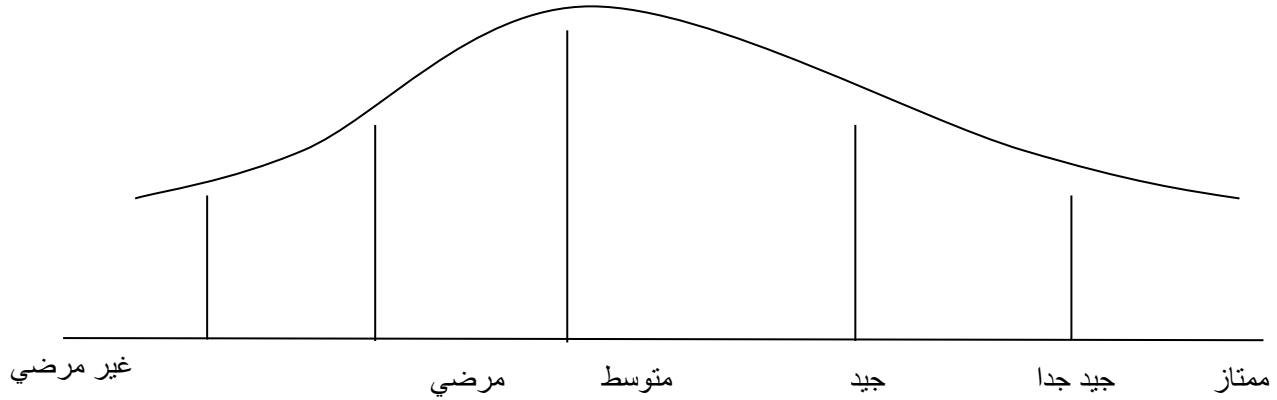
د) من صفاته التردد في أوقات الأزمات (نواحي غير مرغوب فيها).

ويتم إعداد شفرة خاصة تحدد بها العبارات التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وتلك الشفرة لا يعرف منها المقيم عادة ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها يحتوي على أربع عبارات اثنتين منها تعبر عن النواحي الطيبة في الشخص، واثنتين عن النواحي الغير مرغوب فيها.

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2005، ص ص 95-96.

ويطلب من المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر انطباقاً على الشخص والعبارة الأقل انطباقاً عليه، وبمراجعة تلك العبارة المختارة على الشفرة السرية يمكن تحديد وتقييم الفرد عن طريق احتساب العبارات المختارة والتي تتفق مع العبارات الواردة في الشفرة فقط.

ومن مميزات هذه الطريقة كونها لا تسمح بالتحيز، حيث لا يعلم المقيم بالعبارات الحقيقية الواردة في الشفرة ولكنها رغم ذلك صعبة الإدراك إلى جانب صعوبة الاحتفاظ بسرية الشفرة.<sup>1</sup>



غير مرضي	مرضي	متوسط	جيد	جيد جداً	ممتاز
% 10	% 20	% 40	% 20	% 10	النسبة المئوية: 10%
1	2	4	2	1	عدد العاملين : 1
المجموع (10)					

الشكل رقم (6) يوضح طريقة التوزيع الإيجابي<sup>2</sup>

## 5-2- الطرق الحديثة:

لتفادي عيوب وأخطاء الطرق التقليدية في التقييم، ظهرت الطرق الحديثة ومن أهمها ما يلي:

### -التقييم على أساس النتائج:

تقوم هذه الطريقة على أساس اتحاد النتائج أو ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه وقد ارتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير وتنمي نوعاً من روح التعاون بين الرئيس والمرؤوسين بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد وتعاون الرؤساء وأهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> - منير نوري وفريد كورتل: إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للتوزيع، الجزائر، 2011، ص ص 332-333.

<sup>2</sup> - محمود بن مطلق الماج: علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، 2003، ص 54.

وقد أثبتت التجارب العلمية على نجاح هذه الطريقة في بعض المنشآت في الدول المتقدمة وأحرزت نتائج مثمرة وفيما يلي:

- على الرئيس المباشر أن يصل مع المرؤوس إلى اتفاق بشأن العناصر التي يتم استخدامها أساساً في قياس أداء هذا المرؤوس.

- على الرئيس بالتعاون مع المرؤوس أن يحدد الأهداف المطلوبة من المرؤوس والمدة التي يجب إحراز هذه النتائج في نهايتها أو خلالها.

- على الرئيس أن يقدم إرشاداته ونصائحه للعامل من خلال أداء العامل لعمله وان يتأكد من أن العمل يسير حسب الخطة الموضوعية.

- على الرئيس بالتعاون والتفاهم مع الأفراد أن يصل إلى اتفاق مع المرؤوس على المعايير التي سيتم استخدامها في قياس أداء هذا المرؤوس وغيرها من النتائج الأخر وتدل الدراسات العلمية على استخدام هذه الطريقة من شأنها أن تخلق جو مناسباً من التعاون في الأداء والمشاركة في المسؤولية وتحريك الدوافع الإنسانية إلى مجالات إيجابية مثمرة، ومن ناحية أخرى تشجيع روح الطمأنينة والأمان في نفوس العاملين وتجعلهم أكثر استجابة لعملية قياس الأداء.<sup>1</sup>

### - طريقة الوقائع الحرجة :

الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تستقي نجاح أو فشل العمل وعلى الرئيس المباشر أن يلاحظ ويقرر ما إذا كانت تلك الوقائع تقدمت منهم أثناء أدائهم وغالباً ما يستعمل أسلوب القوائم المراجعة لتقييم الأداء، وهو عبارة عن قائمة من الأسئلة تتعلق بسلوك العامل حيث يتم وضع علامة نعم أو لا حسب رأيه في العمل ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد تقييم لكل سؤال والهدف من ذلك هو تقليل الاحتمالات لحيزهم.<sup>2</sup>

### - طريقة التقدير الجماعي:

يتم بموجب هذه الطريقة قياس أداء العامل من قبل لجنة تتكون من عدد من الأعضاء يكون احدهم الرئيس المباشر للعامل، كما قد يكون من أعضاء اللجنة ممثل عن إدارة الأفراد في المنشأة ويجب عند اختيار أعضاء اللجنة أن يكون من الذين يعرفون العامل وطبيعة عمله، كما يتم في العادة

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاوش: مرجع سابق، ص 96-97.

<sup>2</sup> - بن عنترة عبد الرحمان: إدارة الموارد البشرية، دار البازوي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2010، ص 67.

اختيار أعضاء اللجنة ليعمل منسقا لأعمالها والذي يكون دوره الرئيسي للعمل على تحقيق الهدف التقييمي وذلك بتنسيق المناقشة بين أعضاء اللجنة و ثم تعد نتائجها .

أن عمل اللجنة في الواقع هو مناقشة التقييم الذي كان قد أعده الرئيس المباشر عن العامل بعد أن تكون اللجنة قد قامت بمناقشة العامل، فيما يتعلق بمتطلبات الوظيفة، وبعد اجتماع اللجنة بالعامل يقوم رئيسه المباشر بالاجتماع به لمناقشة بعض الأمور مثل: معايير الأداء وانجاز العامل نفسه وكذلك الأعمال الخاصة بتحسين أداء العاملين في المستقبل<sup>1</sup>.

### - طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:

يعتمد تقييم الأداء حسب هذه الطريقة على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة، وتركز هذه الطريقة على الإدارة بالأهداف، وهو أسلوب حديث في الإدارة وتقييم الأداء. ويحدد هذا المقياس الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال والتي تمثل مواقف جوهرية لسلوكيات العمل ويقوم المقيم بملاحظة سلوك الأفراد موضع التقييم وترتيبهم حسب خمس أوزان لكل بعد (بدلا من وزن واحد)، ومن ثم تجمع الدرجات التي يتحصل عليها العامل من كل بعد من أبعاد العمل<sup>2</sup>.

### طريقة مراكز التقييم :

تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية... الخ، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا<sup>3</sup>.

### - طريقة الإدارة بالأهداف:

أن الطرق السابقة لتقييم كفاءة أداء العاملين تعتمد على الإدارة في عملية التقييم، فالرئيس المباشر هو المسؤول عن تحديد معايير القياس والحكم على كفاءة أداء مرؤوسيه، وعلى العكس من ذلك تعتمد طريقة الإدارة بالأهداف في مجال تقييم كفاءة الأداء على المرؤوسين أنفسهم وفقا لمبدأ

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص 99.

<sup>2</sup> - فيصل حسونة: مرجع سابق، ص 154.

<sup>3</sup> - حمداوي وسيلة: مرجع سابق، ص 133.



لتقييم الذاتي، حيث يشترك المرؤوسين مع رئيسهم في عمليات تقييم كفاءة الأداء ومعاييرها في الماضي والمستقبل.<sup>1</sup>

#### 6- خطوات تقييم الأداء:

نظرا لصعوبة وتعقيد عملية تقييم أداء العاملين، لذا تتطلب تخطيطا سليما يركز على أسس وخطوات متسلسلة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها، وعموما تمر عملية التقييم بعدة خطوات وهي كالتالي:

##### 6-1- وضع معايير الأداء:

تعتبر أولى خطوات عملية التقييم، حيث يتم فيها وضع توقعات الأداء (الأهداف) في شكل معايير بالتعاون بين القيادات-إدارية وإشرافية- والعاملين، وبالتالي فإنه يتم الاتفاق على المهام المطلوب من العاملين إنجازها والنتائج اللازم تحقيقها، وبهذا ينشأ الدافع والتوجيه اللازم للعاملين للقيام بعملهم.<sup>2</sup>

##### 6-2- مراقبة التقدم في الأداء:

تهدف إلى التعرف على الكيفية التي يعمل بها العاملين، وهل يتم التنفيذ بالشكل المطلوب، وبذلك يتم تحديد واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وهذا بتوفير المعلومات اللازمة لوضع الخطط بشكل جيد.

##### 6-3- تقييم الأداء:

يتم فيها قياس تقدم أداء العاملين ثم مقارنته بالعاملين المحددة (التوقعات) في الخطوة الأولى مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء العاملين.

##### 6-4- التغذية العكسية:

يحتاج كل عامل بالمنظمة إلى التعرف على مستوى أدائه، أي العمل الذي يقدمه مقارنة بما هو متوقع منه، لذا فالتغذية العكسية ضرورية لإشباع رغبته في الإطلاع على أدائه، كما أنها تشكل دافعا له لتطوير أدائه، وحتى تكون مفيدة للعاملين لا بد إن يفهموها ويستوعبوا المعلومات التي تحملها، ويتقبلوها حتى يمكنهم الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن.

<sup>1</sup> - أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية (الإدارة العصرية لرأس المال الفكري)، القاهرة، 2004، ص 340.

<sup>2</sup> - سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 1999، ص 244.

### 5-6- اتخاذ القرارات الإدارية:

أن عملية التقييم ليست غاية في حد ذاتها بل هي مجرد وسيلة تساعد في جمع المعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات في ميادين شتى مثل: الترقية، المكافآت، التدريب... الخ.

### 6-6- وضع خطة تطوير تقييم الأداء:

يتم في هذه المرحلة وضع الخطط التي تسمح بالتأثير بشكل ايجابي على تقييم الأداء، من خلال التعرف على المهارات، المعارف، وحتى القيم التي يحملها العامل، وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل النتائج المحققة لما هو مخطط مسبقا من طرف المؤسسة في عملية التقييم.<sup>1</sup>

### 7- صعوبات تقييم الأداء:

تواجه عمليات تقييم أداء العاملين بعض الصعوبات التي تحول دون تحقيق فعالية تقييم الأداء وموضوعية نتائجها، ومن أهم هذه الصعوبات نذكر ما يلي:

#### 7-1- التأثير بصفة معينة في الحكم على كفاءة المرؤوسين:

وذلك أن الرئيس قد يعطي احد مرؤوسيه تقدير عالي أو منخفض على أساس فكرة معينة أو صفة واحدة يلمسها الرئيس في المرؤوس مثال ذلك صفة الأمانة لدى المرؤوس قد تدفع الرئيس إلى إعطاء المرؤوس تقدير ممتاز دون مراعاة النواحي الأخرى المتعلقة بالمرؤوس كمستوى الكفاءة مثلا.

#### 7-2- التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء في التقييم:

بعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع مرؤوسيهم وإعطائهم تقديرات عالية بصرف النظر عن أدائهم لعدة أسباب منها تجنب المشاكل الإنسانية التي قد تنشأ في حالة إعطائهم تقديرات سيئة، الرغبة في مساعدتهم بسبب الظروف وعلى العكس من ذلك يميل بعض الرؤساء إلى التشدد، وعادة يعطون تقديرات منخفضة لمعظم العاملين، وقد يرجع السبب في ذلك إلى طبيعة شخصية القائم بالتقييم.

#### 7-3- تأثير الرؤساء بسلوك وإنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم:

قد يتأثر الرئيس بتصرفات مرؤوسيه في الفترات الأخيرة قبل التقييم، في كثير من الأحيان عند إعداد التقارير إلي تعبر عن مستوى إنتاجية المرؤوس وسلوكهم عن السنة بأكملها وليس لفترة، وقد لا يتذكر الرؤساء الأعمال الطيبة أو السيئة للمرؤوسين طوال السنة .

<sup>1</sup> - آرثر بيل: إدارة الأفراد، ترجمة خالد العامري وآخرون، دار الفاروق، القاهرة، 2001، ص 108.

#### 7-4- التحيزات الشخصية:

تتأثر عملية التقييم بالعلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوس، فيميل الرئيس إلى مرؤوس معين يؤثر تأثير ملحوظ على التقديرات التي يمنحها له، وقد يكون التحيز بسبب الجنس أو السن أو المستوى التعليمي، وعادة ما يحدث ذلك في حالة غياب معايير موضوعية للتقييم.<sup>1</sup>

#### 7-5- الاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة:

قد يغفل القائم بالتقييم الاختلاف والتباين في أداء الأفراد وسلوكهم في العمل، ويعتمد إلى إعطاء تقديرات متوسطة لاهي بالعالية أو المنخفضة، وقد تنشأ هذه الظاهرة بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم بالبيانات الخاصة بكل مرؤوس، أو لعدم توافر الوقت الكافي للقيام بعملية التقييم أو لعدم رغبته في أن يظهر بعض العاملين المتفوقين والبعض الآخر الغير متفوق حتى لا يرقى أو ينقل بعض العاملين تحت رئاسته.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - انس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص 287-288.

<sup>2</sup> - انس عبد الباسط عباس: مرجع سابق، ص 289.

### خلاصة:

من خلال ما تم عرضه لمكونات الأداء يتضح أن لهذا الأخير أهمية كبيرة في مجال التنظيم الإداري، كون بفضل ترقى العملية الإنتاجية وتتطور إلى أعلى المستويات، كما يعد محدد رئيسي في مختلف العمليات التنظيمية داخل المؤسسة، إذ أن أداء أي عامل يعطينا نظرة شاملة عن مستواه، وبالتالي يكون من السهل تحديد الوظيفة التي تلائم هذا الفرد، أما بالنسبة لعملية تقييم الأداء تحقق للعامل الشعور بالانتماء التنظيمي والعدالة في مقابلة العائد والولاء للمنظمة، وزيادة العائد يحقق توفير أكبر قدر ممكن من الحاجات الإنسانية .

أما بالنسبة للمنظمة فإن عملية تقييم أداء العامل تزود المنظمة بالمعلومات الموضوعية والدقيقة عن نقاط القوة والضعف القابلة لتحسين في أداء عاملها أثناء تأديتهم لمهامهم في فترة زمنية معينة.

# الباب الثاني:

الجانب الميداني للدراسة

# الفصل الرابع:

## مجالات الدراسة وعرض وتحليل الفرضية الأولى

- 1 مجالات الدراسة
  - 1-1 المجال المكاني
  - 2-1 المجال الزماني
  - 3-1 المجال البشري
- 2 تحليل البيانات الشخصية
- 3 عرض وتحليل الجداول
- 4 نتائج الفرضية الأولى

## 1- مجالات الدراسة:

### 1-1-المجال المكاني:

أجريت الدراسة الميدانية بالمؤسسة النسيج والتجهيز بمدينة بسكرة الكائن مقرها بالمنطقة الصناعية الغربية للمدينة.

تتربع المؤسسة على مساحة تقدر بحوالي 12.6 هكتار، يحدها من الشمال المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت، ومن الغرب المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية.

تم تأسس هذه المؤسسة سنة 1982 بعد أن كان يتواجد بها بعض التقنيين الإيطاليين لتدريب العمال سنة 1980، وتم تدشينها من قبل الرئيس الشاذلي بن جديد عام 1983، كما تم تطبيق نظام التسيير الاشتراكي بها عام 1983، وقد بلغ عدد العمال آنذاك في حدود 1000 عامل، وفي عام 1994 أصبح عدد العمال 827 عامل، وبعد إعادة الهيكلة تم تسريح عدد كبير من العمال مع أخذ مستحقاتهم حيث أصبح عدد العمال في سنة 2013، 313 عامل ويوزعون كالآتي:

- الإطارات:31

- عمال التحكم:63

- عمال التنفيذ:219

كانت المؤسسة في بداية إنتاجها تقوم بنسج القماش للمدنيين وحتى تسوقه إلى الخارج، وبعد سنة 1996، لم تعد هذه المؤسسة تقوم بذلك، فكل صناعتها الآن موجهة إلى الجيش الوطني الشعبي، والدرك الوطني... بصفة عامة مؤسسة الدولة، وهذا بسبب فتح الأسواق الحرة، ودخول الصناعات النسيجية من معظم دول العالم، لهذا قل الإنتاج، لأن المادة الأولية مستوردة من الخارج، واليد العاملة مكلفة، والإنتاج جيد لهذا يكون الثمن غالي، وهذا ما جعل إنتاجها يتراكم أمام السلع الجاهزة المستوردة بأثمان أقل وهذا حسب تصريحات السيد مدير مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة. وقد جاء اختيارنا لهذه المؤسسة للأسباب التالية:

- عند زيارتنا لبعض المؤسسات المتواجدة على تراب الولاية لم نلقى الترحيب والقبول.

- شعورنا ونحن داخل المؤسسة وكأننا من أفرادها تتحرك بكل حرية، وأعطونا الحرية

التامة في التنقل داخل المؤسسة.

- استعداد مدير إدارة الموارد البشرية لمقابلتنا ومناقشتنا في أوضاع المؤسسة لأكثر من

مرة.

## 1-2- المجال الزمني:

تتوقف الفترة الزمنية على نوعية الدراسة وأهدافها، فالمجال الزمني يقصد به الفترة التي طبقت فيه الدراسة الميدانية، وعليه فقد جاءت الدراسة الميدانية كالتالي:

1- قمت بالاتصال بمؤسسة النسيج والتجهيز الصوفية يوم 10 أبريل 2013، حيث تمت الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية، وتم استقبالي من طرف مدير مديرية الموارد البشرية، وحددنا الموعد الذي سأبدأ فيه الدراسة، كما قمنا بجولة في جميع المصالح الإدارية وخاصة التابعة لمديرية الموارد البشرية، وكذلك جميع الورشات.

2- وفي 11 أبريل 2013 قمنا بإجراء الدراسة الاستطلاعية حيث تمت التعرف على رؤساء المصالح أو الأقسام التابعة لمديرية الموارد البشرية ودامت هذه الفترة لمدة أربعة أيام. ودامت هذه الفترة لمدة أربعة أيام، قام الباحث فيها بتطبيق الاستمارة التجريبية على 10 عمال بالمؤسسة، وزعت بطريقة عشوائية، كون أسئلة الاستمارة قيد التجريب فهي تحتاج إلى تعديل، ثم طبقت في صيغتها النهائية بوضع التعديلات التي تخص الأسئلة في الاستمارة النهائية، وكانت هذه الأسئلة ذات طبيعة متنوعة للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة.

## 1-3- المجال البشري:

كما سبقت الإشارة إلى أن دراستنا الميدانية فقد أجريت بمؤسسة النسيج والتجهيز المتواجد مقرها بالجهة الغربية لمدينة بسكرة، عدد عمالها 313 عامل، 63 عمال التحكم 31 إطار، عمال التنفيذ 219 ومن بين هؤلاء العمال تم اختيار عينة الدراسة.



## 2- تحليل البيانات الشخصية :

- بيانات خاصة عن المبحوثين:

جدول رقم 01: يوضح خصائص المبحوثين حسب الجنس:

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	35	70%
أنثى	15	30%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 70% من مجموع أفراد العينة ذكور، بينما بلغت نسبة الإناث 30%.

ويمكن تفسير هذا التفاوت في ارتفاع نسبة الذكور وانخفاض نسبة الإناث يرجع إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة، كون المؤسسة صناعية، وذلك لما تليه بالتناوب الليلي في العمل لدى العمال، وكذلك تعود هاته الزيادة في نسبة الذكور إلى كون طبيعة العمل بالمؤسسة النسيجية تستلزم جهد.

- جدول رقم 02: يوضح توزيع المبحوثين حسب العمر:

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
[18-27]	1	2%
[28-37]	15	30%
[38-47]	6	12%
[48-57]	25	50%
[58- فما فوق]	3	6%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن شريحة السن لأفراد العينة تتمركز في الفئة العمرية بين [48-57] وتمثل نسبة 50 %، ثم تليها الفئة العمرية [28-37] فتمثل 30% من الأفراد المبحوثين، ونجد الفئة العمرية [58-] فما فوق وتمثل نسبة 6 % أما الفئة العمرية الأخيرة [18-27] تمثل نسبة 2% تمثل نسبة ضئيلة جدا وهذا راجع إلى عدم تقاعد عدد كبير من العمال وبالتالي فإن نسبة الشباب تقلص في الأخير بسبب عدم التجديد في التوظيف، ومنه فإن أغلبية العمال هم من الفئة العمرية الكبرى ما يعكس أقدميتهم و خبرتهم في الأداء .

### جدول رقم 3 يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
0%	0	أمي
4%	2	ابتدائي
42%	21	متوسط
34%	17	ثانوي
20%	10	جامعي
100%	50	مجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن أعلى نسبة تمثلها 42% والخاصة بالمستوى التعليمي المتوسط، تليها 34 % للمستوى التعليمي الثانوي، ثم نسبة 20 % للمستوى التعليمي الجامعي، أما أقل نسبة تقدر ب 4 % وتمثل المستوى التعليمي الابتدائي ويمكن تفسير أعلى نسبة للمستوى التعليمي المتوسط إلى كون أغلب العمال التحقوا بمنصب عملهم في وقت مبكر وهذا حسب معطيات الجدول السابق، وكون العمال من هذا المستوى كلهم كبار وقدامى في العمل ومستواهم يؤهلهم في العمل الإنتاجي، المباشر بعد التدريب.

جدول رقم 4: يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة والأقدمية في العمل:

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة والأقدمية في العمل
22%	11	[ أقل من 5 سنوات ]
12%	6	[ 05- 10 سنوات ]
4%	2	[ 11 – 20 سنة ]
62%	31	[ أكثر من 20 سنة ]
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن أعلى نسبة تمثلها 62% والخاصة بالذين لهم خبرة مهنية [أكثر من 20 سنة]، ثم تليها نسبة 22% الذين لهم خبرة [أقل من 5 سنوات]، ثم نسبة 12% للذين لديهم خبرة من [05- 10 سنوات] وأخيرا نسبة 4% للذين لديهم خبرة من [11- 20 سنة].

- ما نلاحظه أن أغلب العمال لديهم خبرة وأقدمية في العمل ما يعكس تحكمهم في العمل وخبرتهم في الإنتاجية.

3- عرض وتحليل الجداول:

- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى: حول مساهمة نظام الحوافز في زيادة الإنتاجية للعامل:

جدول رقم 05: يوضح حصول المؤسسة على جودة إنتاجها:

النسبة المئوية	التكرارات	الحصول على جودة الإنتاج
56%	28	نعم
44%	22	لا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتبين أن نسبته 56% من المبحوثين صرحت بحصول المؤسسة على شهادات جودتها الإنتاجية، في حين أجابت نسبة 44% من المبحوثين أن المؤسسة لم

تتحصل على شهادات على جودتها الإنتاجية وهذا راجع لعدم أقدمتهم في المهنة وكذا عدم درايتهم بشؤون المؤسسة وأسلوب تسييرها.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تحصلت على شهادات شرفية على أدائها وإنتاجية حسب تصريحات المبحوثين وهذا ما ينعكس على فعالية وموضوعية نظام الحوافز بها والذي أثر إيجابا على إنتاجيتها وصمعتها.

**جدول رقم 06: يوضح الحصول على حوافز يساهم في تحسين الأداء:**

الحصول على حوافز يساهم في تحسين الأداء	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	45	90%
لا	5	10%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين صرحوا باستفادتهم من الحوافز بنسبة 90% وهذا ما أدى إلى فعالية أدائهم، تليها نسبة 10 % للذين لم يحصلوا على حوافز وهذا نتيجة لعدم انضباطهم في العمل.

**- جدول يوضح تحسين أداء العاملين الذين تحصلوا على حوافز:**

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
الكم	9	20%
النوع	13	29%
التنظيم والانضباط	23	51%
المجموع	45 (*)	100%

(\*) تقلص حجم العينة كون الجدول يعني المبحوثين الذين صرحوا بنعم.

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين الذين صرحوا باستفادتهم بالحوافز بمحصل 45 عامل.

## الجانب الميداني للدراسة

أعلى نسبة منهم هي للمبحوثين الذين صرحوا على أن الحوافز التي استفادوا منها أدت إلى فعالية أدائهم بالانضباط بنسبة 51%، وهذا التنظيم الفعال في مهامهم وانضباطهم الدائم،

وكذا أجال الأداء، وتليها نسبة 29% للفئة التي استفادت وأثرت من الحوافز على أدائهم بالنسبة لتحسين جودة نوع الإنتاج، وفي الأخير نجد نسبة 20% للفئة المستفيدة من الحوافز، والتي صرحت على أن آثار هذه الحوافز زادت من حزمهم ونشاطهم وزيادة كم الإنتاج.

- ومنه نستنتج أن للحوافز دور فعال في تحسين أداء العامل وحتى في زيادة إنتاجية حالة تنظيمه وانضباطه.

### جدول رقم 07: يوضح مدة العمل وعلاقتها بنوع الحوافز التي تطبقها المؤسسة:

المجموع	نوع الحوافز التي تطبقها المؤسسة										الخبرة والأقدمية في العمل	
	مبالغ مالية إضافية		علاوات		ترقية		شكر وتقدير		أخرى			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%100	12	%66.67	8	%25	3	%8.33	1	%0	0	%0	0	[أقل من 5 سنوات]
%100	5	%20	1	%60	3	%0	0	%20	1	%0	0	[10-05 سنوات]
%100	2	%0	0	%50	1	%50	1	%0	0	%0	0	[11-20 سنة]
%100	31	%35.48	11	%3.22	1	%41.96	13	%16.12	5	3.22%	1	[أكثر من 20 سنة]
%100	50	%40	20	%16	8	%30	15	%12	6	%2	1	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين الذين صرحوا بأخرى بنسبة 40%، تليها نسبة 30% للمبحوثين الذين صرحوا بوجود حافز الترقية، تليها نسبة 12% للمبحوثين الذين صرحوا بوجود علاوات، تليها نسبة 2% للمبحوثين الذين صرحوا بمبالغ مالية إضافية.

- بالنسبة للفئة الأولى التي صرحت بأخرى نجد أعلى نسبة هي للعمال الذين مدة عملهم [أقل من 05 سنوات] بنسبة 66.67%، ما يعكس عدم درايتهم بأنواع الحوافز الموجودة وطريقة

تطبيقها كون مدة أقدميتهم في العمل [أقل من 05 سنوات]، تليها نسبة 35.48% للعمال الذين [تفوق مدة أقدميتهم 20 سنة ]

- وهذا لمستواهم وعدم استفادتهم من الحوافز، ما يعكس لنا أثر الأقدمية والخبرة بالاستفادة من الحوافز بالمؤسسة.

- بالنسبة للفئة الثانية التي صرحت على وجود نظام الحوافز والمتمثل في الترقية والتي هي نسبة 50% للعمال الذين مدة أقدميتهم من [11- 20 سنة]، ما يعكس ثبات هذا النظام وأسلوبه في الحوافز لمدة طويلة، تليها نسبة 41.96% للعمال الذين تفوق مدة عملهم 20 سنة وتليها نسبة 8.33% الذين مدة عملهم [أقل من 05 سنوات] وهذا لعدم خبرتهم في العمل.

- بالنسبة للفئة الثالثة التي صرحت بشكر وتقدير نجد أعلى نسبة فيها هي 60% للعمال الذين مدة عملهم بين [05- 10 سنوات] ثم تليها نسبة 50% للذين لديهم خبرة وظيفية بين [11- 20 سنة] ، تليها نسبة 25% للذين مدة عملهم [أقل من 05 سنوات]، ثم تليها في الأخير 3.22% للذين مدة أقدميتهم [تفوق 20 سنة]، ما يوضح أن نظام الحوافز في تلك المؤسسة في السنوات الأولى من العمل هي عبارة عن شكر وتقدير من خلال الشهادات وبعض الحفلات التكريمية وغيرها.

- بالنسبة للفئة الرابعة التي صرحت بالعلوات نجد أعلى نسبة فيها هي 20% للعمال الذين مدة عملهم من [05- 10 سنوات]، تليها نسبة 16.12% للعمال الذين مدة عملهم [تفوق 20 سنة]، ما يوضح تطبيق نظام العلاوات بالمؤسسة.

- بالنسبة للفئة الخامسة التي صرحت بمبالغ مالية إضافية نجد أعلى نسبة فيها 3.22% للعمال الذين مدة عملهم [تفوق 20 سنة]، ما يوضح أن المؤسسة في نظامها للحوافز لاستخدام نسب الأرباح للتحفيز أو حتى بمبالغ مالية إضافية لتوزعها على العمال المكافئين بمعنى أن الحوافز المالية لا تستخدم بالمؤسسة لأن ميزانيتها محدودة جدا حسب تصريحات المبحوثين.

- ومنه نستنتج أن تطبيق المؤسسة لأنواع الحوافز لها علاقة جد فعالة بالخبرة والأقدمية في العمل وهذا ما دلت على النتائج الموضحة في الجدول.

جدول رقم 08: يوضح علاقة المستوى التعليمي ونوعية الإنتاج المقدم للمؤسسة:

المجموع	الإنتاج الذي تقدمه للمؤسسة ذو نوعية							المستوى التعليمي
	جيد		متوسط		رديء			
	ت	%	ت	%	ت	%		
ابتدائي	1	33.33%	2	66.67%	0	0%	3	100%
متوسط	13	65%	6	30%	1	5%	20	100%
ثانوي	4	23.52%	12	70.59%	1	5.89%	17	100%
جامعي	4	40%	6	60%	0	0%	10	100%
المجموع	22	44%	26	52%	2	4%	50	100%

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة عند العمال الذين يرون أن نوع الإنتاج الذي يقدم للمؤسسة يكون متوسط وذلك بنسبة 52%، تليها نسبة 44% عند العمال الذين يرون أن نوع الإنتاج المقدم للمؤسسة يكون جيد، ثم في الأخير نسبة 4% عند العمال الذين يرون أن نوع الإنتاج الذي يقدم للمؤسسة يكون رديء.

- بالنسبة للفئة الأولى فإن أعلى نسبة بها للذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي وتمثل 70.59% تليها نسبة 66.67% للذين لديهم مستوى تعليمي ابتدائي، ثم تليها نسبة 60% للذين لديهم مستوى تعليمي جامعي، تليها نسبة 30% للذين لديهم مستوى تعليمي متوسط، ما يعكس دارية الباحثين في مختلف مستوياتهم التعليمية بنوعية الإنتاج خاصة في المستوى الثانوي والجامعي وحتى مستوى الابتدائي بحكم أقدميتهم فهم يعرفون نوعية الإنتاج وكذا طبيعة المواد الجيدة والأساليب التي تحسن في جودة الإنتاج.

- بالنسبة للفئة الثانية فإن أعلى نسبة بها لديهم مستوى تعليمي متوسط وتمثل 65%، تليها نسبة 40% للذين لديهم مستوى تعليمي جامعي، ثم تليها نسبة 33.33% للذين لديهم مستوى تعليمي ابتدائي، تليها نسبة 23.52% للذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي، ما يوضح أن المستوى التعليمي للباحثين يساهم على معرفتهم نوع الإنتاج الجيد وأساليب الحصول عليه.

- بالنسبة للفئة الثالثة فإن أعلى نسبة بها للذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي وذلك بنسبة 5.89% تليها نسبة 5% للذين لديهم مستوى تعليمي متوسط.

- ومنه نستنتج أن أغلب العمال وباختلاف مستوياتهم التعليمية يقررون بأن الإنتاج المقدم للمؤسسة ونوعية جيدة ومتوسطة وهذا ما يفيد بأن هناك نظام حوافز فعال في المؤسسة، كما أنه يبرهن لنا أن هناك تحسين في نوعية الإنتاج والأداء، كما نجد الفئة القليلة المتبقية والتي أقرت بأن الإنتاج المقدم للمؤسسة ذو نوعية رديئة والسبب يعود لعدم خبرتهم في مكان العمل.

**جدول رقم 9: يوضح كيفية تحديد نظام الحوافز في المؤسسة وعلاقته بمكافئة**

**الرئيس في العمل في حال احترام الأجل المحددة في الإنتاج:**

المجموع	يكافئك رئيسك في العمل في مجال ما إذا				تحديد نظام الحوافز في المؤسسة وفق	
	احترمت الأجل المحددة في الإنتاج		لا		نعم	
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	13	%23.07	3	%76.93	10	الوقت المحدد للإنتاج
%100	7	%28.58	2	%71.42	5	كمية الإنتاج
%100	11	%27.27	3	%72.73	8	الخبرة
%100	19	%63.15	12	%36.85	7	أخرى
%100	50	%40	20	%60	30	المجموع

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة عند العمال يكافئهم رئيسهم في العمل في حال احترامهم للأجل المحددة في الإنتاج وذلك بنسبة 60% بالمقابل نجد نسبة 40% عند العمال الذين يرون أنه لا توجد مكافئة من قبل الرئيس في العمل في حال احترام الأجل المحددة في الإنتاج.

- بالنسبة للفئة الأولى فإن أعلى نسبة بها للذين يرون أن نظام الحوافز في المؤسسة يحدد وفق الوقت المحدد للإنتاج وذلك بنسبة 76.93%، تليها نسبة 72.73% عند العمال الذين يرون أن تحديد نظام الحوافز في المؤسسة وفق الخبرة، تليها نسبة 71.42% عند العمال الذين يرون أن نظام الحوافز في المؤسسة يحدد وفق كمية الإنتاج، كما أن المؤسسة تعطي أهمية قصوى لمدة الإنتاج والخبرة من الجودة وكذلك كمية الإنتاج من أجل تغطية متطلبات السوق، تليها في الأخير نسبة 36.85% للذين صرحوا بعد وضوح نظام الحوافز لديهم وطريقة تطبيقه.



- بالنسبة للفئة الثانية التي صرحت بعدم مكافأتهم من طرف مروضهم في العمل أثناء احترامهم الأجل المحددة للإنتاج نجد أن أعلى نسبة 63.15% ، تليها نسبة 28.58% للذين يرون أن نظام الحوافز في المؤسسة يحدد وفق كمية الإنتاج، تليها نسبة 27.27% للذين يرون أن نظام الحوافز في المؤسسة يحدد وفق الخبرة، تليها نسبة 23.07% للذين يرون أن نظام الحوافز في المؤسسة يحدد وفق الوقت المحدد للإنتاج، ما يوضح عدم درايتهم بأسلوب ونظام الحوافز السائدة بالمؤسسة.
- ومنه نستنتج أن المؤسسة تطبق نظام خاص بالحوافز مبني على أساس احترام الوقت المحدد للإنتاج وكمية الإنتاج والخبرة التي لها أثر فعال على الجودة وتحسينها باستمرار ما يجعل المسؤولين يأخذونها بعين الاعتبار في تقييمهم لأداء العاملين من أجل مكافأتهم.
- جدول رقم 10: يوضح علاقة المحافظة يوميا على نفس مدة الإنتاج بالمحافظة على نفس المواصفات المطلوبة في الإنتاج.

المجموع	المحافظة يوميا على نفس مدة الإنتاج						المحافظة يوميا على نفس المواصفات المطلوبة في الإنتاج	
	دائما		أحيانا		نهائيا			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	18	42.85%	22	52.38%	2	4.77%	42	100%
لا	0	0%	7	87.5%	1	12.5%	8	100%
المجموع	18	36%	29	58%	3	6%	50	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة للذين يرون أن المحافظة أحيانا على نفس مدة الإنتاج وذلك بنسبة 58%، تليها 36% للذين يرون أنهم دائما يحافظون على نفس مدة الإنتاج، تليها نسبة 6% للذين يرون أنهم لا يحافظون نهائيا على نفس الإنتاج.

- بالنسبة للفئة الأولى التي صرحت بمحافظتها على نفس المدة في الإنتاج في أغلب الأحيان وذلك بنسبة 87.5% ثم تليها نسبة 52.38% للعمال الذين يحافظون يوميا على نفس المواصفات المطلوبة في الإنتاج، ما يوضح عدم جديتهم الدائمة في أدائهم.
- بالنسبة للفئة الثانية والتي تحافظ على نفس مدة الإنتاج دائما وذلك بنسبة 42.85% ما يعكس وجود فئة فعالة بالمؤسسة تحافظ على مدة الإنتاج وكميته وكذا جودته دائما بنفس مستوى الأداء بالمؤسسة.
- بالنسبة للفئة الثالثة والتي لا تحافظ نهائيا على نفس المدة في الإنتاج وذلك بنسبة 12.5% تليها نسبة 4.77% للعمال الذين يحافظون على نفس المواصفات المطلوبة في الإنتاج .
- ومنه نستنتج من خلال الجدول أعلاه أغلب العمال يحافظون على نفس مدة الإنتاج وكذا الجودة والنوعية المعتادة والمطلوبة لتثبيت توازن الإنتاج وفق متطلبات السوق.

#### 4- نتائج الفرضية الأولى:

من خلال جداول الفرضية الأولى توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها:

- 1- حصول المؤسسة على شهادات شرفية على أداؤها وهذا ما ينعكس على فعالية وموضوعية نظام الحوافز بها والذي أثر إيجاباً على إنتاجيتها وصومعتها.
- 2- أن للحوافز دور فعال في تحسين أداء العامل وحتى في زيادة إنتاجية حالة تنظيمه وانضباطه.
- 3- تطبيق المؤسسة لنظام النوع في الحوافز له علاقة جد فعالة بالخبرة والأقدمية في العمل.
- 4- أن أغلب العمال وباختلاف مستوياتهم التعليمية يقررون بأن الإنتاج المقدم للمؤسسة ذو نوعية جيدة ومتوسطة وهذا ما يفيد بأن هناك نظام حوافز فعال في المؤسسة يساهم في تحسين في نوعية الإنتاج والأداء.
- 5- أن المؤسسة تطبق نظام خاص بالحوافز مبني على أساس احترام الوقت المحدد للإنتاج وكمية الإنتاج والخبرة التي لها أثر فعال على الجودة وتحسينها باستمرار ما يجعل المسؤولين يأخذونها بعين الاعتبار في تقييمهم لأداء العاملين من أجل مكافأتهم .
- 6- أن أغلب العمال يحافظون على نفس مدة الإنتاج وكذا الجودة والنوعية المعتادة والمطلوبة لتثبيت توازن الإنتاج وفق متطلبات السوق، ما يوضح فعالية و ثبات نظام الحوافز بالمؤسسة.

# الفصل الخامس:

## عرض و تحليل الفرضية الثانية

1- عرض و تحليل الفرضية .

2- نتائج الفرضية .

- تحليل جداول الفرضية الثانية حول مساهمة الحوافز في التقليل من ضغوط العمل ونتائجها.

- تحليل الجداول المتعلقة بالفرضية الثانية ونتائجها:

جدول رقم 11: يوضح التحيز في توزيع الحوافز المادية والخلافات مع المسؤولين:

النسبة المئوية	التكرارات	التحيز في المكونات والخلافات مع المسؤولين
18%	9	دائما
74%	37	أحيانا
8%	4	نهائيا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتبين أن ما نسبته 74% من المبحوثين أجابت أحيانا للتحيز في توزيع الحوافز المادية يدخل العاملين في خلافات مع المسؤولين، ما يوضح حرص المؤسسة في توزيع الحوافز والمكافآت على العمال بطريقة موضوعية مقننة لتفادي الخلافات وعدم الرضا من أجل التقليل من الضغوطات عليهم، تليها نسبة 18% أجابت بدائما، وتنخفض هذه النسبة كون الخلافات حول توزيع الحوافز قليل ما يحدث، تليها في الأخير نسبة 8% أجابت بنهائيا أي أن التحيز في توزيع الحوافز لا يدخل العمال في خلافات مع المسؤولين.

- نستنتج من الجدول أعلاه أن المؤسسة لا تقع في خلافات مع العمال حول توزيع الحوافز المادية إلا في بعض الأحيان والقليلة جدا ما يعكس موضوعيتها في توزيع الحوافز ومنه رضا العامل وعدم قلقه والتقليل من الضغوط المهنية عليه.

جدول رقم 12: يوضح اهتمام الإدارة بحل المشاكل الخاصة بالعمل:

النسبة المئوية	التكرارات	الإدارة لحل مشاكل العمال
60%	30	نعم
40%	20	لا
100%	50	المجموع

- من خلال الجدول الموضح أعلاه يتبين أن ما نسبته 60% من المبحوثين أجابت بأن الإدارة تهتم بحل مشاكلهم الخاصة بالعمل، في حين أجابت ما نسبته 40% بأن المؤسسة لا تهتم بحل مشاكلهم الخاصة بالعمل.

- يتضح لنا من خلال هذه النتائج أن المؤسسة تهتم بحل مشاكل العمال الخاصة بالعمل وهذا ما يؤدي إلى شعور العامل باهتمام المؤسسة به وبمشاكله الخاصة بالعمل، وهذا ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعامل والتقليل من الضغوط الخاصة بالعمل وبالتالي يكون العمل في جو ملائم وجيد وهذا ما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين الأداء.

- جدول رقم 13: يوضح تطبيق المؤسسة نظام فترات الراحة أثناء الدوام:

النسبة المئوية	التكرارات	تطبيق فترات الراحة أثناء الدوام
88%	44	نعم
12%	6	لا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة كبيرة من المبحوثين أجابت بأن المؤسسة تطبق نظام فترات الراحة أثناء الدوام وتقدر نسبتها 88% , في حين أجابت النسبة القليلة المتبقية والتي تمثل 12% أجابت بأن المؤسسة لا تطبق نظام فترات الراحة أثناء الدوام.

ومن خلال هذه النتائج يتضح لنا بأن المؤسسة تطبق نظام فترات الراحة أثناء الدوام، وهذا ما يساعد العامل على استرجاع طاقته وأخذ جزء من الراحة يرجع بعده إلى العمل بكامل النشاط والحيوية، كما أن نظام فترات الراحة يجعل العامل يشعر براحة نفسية وجسدية مما يقلل من الضغوط الخاصة بالعمل وهذا في حد ذاته يشكل حافز يقلل من ضغوط العمل، وما يعكس مجهود المؤسسة في تغطية كل أساليب الراحة التي تساهم في رفع مستوى أداء العامل ومن خلال فترات راحة ووجبات غذائية كتحفيز معنوي يقلل من ضغوط العمل وتجديد قوة أدائهم.

**جدول رقم 14: تأثير التحيز في توزيع الحوافز على قضاء كل الوقت بالعمل وعدم الاحتكاك مع الزملاء**

المجموع		قضاء وقت كبير للأداء في العمل بشكل جيد مما لا يتيح لك الفرصة بالاحتكاك مع الزملاء				التحيز في توزيع الحوافز المادية يدخلك في خلافات مع المسؤولين
		لا		نعم		
%	ت	%	ت	%	ت	
100%	9	0%	0	100%	9	دائما
100%	36	13.33%	8	77.77%	28	أحيانا
100%	5	40%	2	60%	3	نهائيا
100%	50	20%	10	80%	40	المجموع

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة للذين يرون أن هناك قضاء وقت كبير لأدائك لعملك بشكل جيد مما لا يتيح لك الفرصة للتعاون مع الزملاء وذلك بنسبة 80% ، بالمقابل نجد

نسبة 20% يرون أنه ليس هناك قضاء وقت كبير للأداء في العمل بشكل جيد مما لا يتيح لك الفرصة للتعاون مع الزملاء.

- بالنسبة للفئة الأولى التي صرحت بقضاء وقتها في العمل وعدم احتكاكهم بزملائهم نجد أعلى نسبة بها هي 100% الذين صرحوا على أن التحيز في توزيع الحوافز بالمؤسسة يدخلهم في خلافات مع المسؤولين، ما يبين معرفتهم الجيدة لكافة حقوقهم مقابل أدائهم ومجهوداتهم، تليها بنسبة 77.77% للذين أجابوا بوقوع خلافات مع المرؤوسين في بعض الحالات لا غير، ما يبين أن النظام القائم بالمؤسسة يسير وفق وتيرة عادية إلا في بعض الحالات الإستثنائية، وتليها نسبة 60% الذين صرحوا بعدم وجود خلافات مع المرؤوسين نهائياً، ما يعكس فعاليتهم في الأداء وكذا رضاهم بنظام الحوافز المطبق ما جعلهم يفعلون في الإنتاج.

- بالنسبة للفئة الثانية التي صرحت بعدم قضاء معظم أوقات دوامهم في عملهم وأنهم يحتكون مع زملائهم ويقضون معهم أوقات في الحديث نجد أعلى نسبة بها هي 40% والتي صرحت بعدم وجود خلاف مع المرؤوسين ما يعكس عدم اهتمامهم في توزيع الحوافز لأنه يعرف مجهوده وكذا الأخطاء التي يمارسها، وتليها نسبة 13.33% للذين صرحوا بعدم وجود خلافات مع المرؤوسين إلا في بعض الحالات النادرة فقط.

- ومنه نستنتج من خلال هذا الجدول أن النسب المتحصل عليها من طرف العمال أن التحيز وعدم العمل في توزيع الحوافز يشكل ضغط على العامل ويبرز ذلك في شعورهم بالإحباط والكآبة وقد يظهر ذلك في تصرف العامل بعدوانية اتجاه الإدارة وبالتالي تسوء العلاقة بين الطرفين، وهذا ما يدل على أن علاقات العمال مع الإدارة تتزعزع خاصة إذا لاحظ العامل تفضيل الإدارة لشخص دون آخر وخصوصاً إذا كان هناك نفس المستوى في الأداء، وما يعكس نوعية ومعرفة العمال لكل خصوصية عملهم وطريقة تقييمهم.



- جدول رقم 15: يوضح الجنس والسماح له بأخذ قسط من الراحة في حالة التعب:

المجموع	السماح لك بأخذ قسط من الراحة في حالة التعب						الجنس	
	نهائيا		أحيانا		دائما			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%100	36	%2.78	1	%69.44	25	%27.78	10	ذكر
%100	14	%21.43	3	%71.43	10	%7.14	1	أنثى
%100	50	%8	4	%70	35	%22	11	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة للذين يرون أنهم يسمح لهم أحيانا بأخذ قسط من الراحة في حالة التعب وتمثل نسبة 70%، تليها نسبة 22% للذين يرون أنهم دائما يسمح لهم بأخذ قسط من الراحة في حالة التعب، تليها نسبة 8% للذين يرون أنهم لا يسمح لهم نهائيا بأخذ قسط من الراحة في حالة التعب.

- بالنسبة للفئة الأولى فإن أعلى نسبة بها هي الإناث والتي صرحت بالسماح بأخذ وقت للراحة في بعض الأحيان وتمثل 71.43% تليها نسبة الذكور 69.44% ما يوضح اهتمام المؤسسة بصحة العاملين والمحافظة على قدراتهم المهنية بأسلوب يتسم بالمرونة في الأداء وهذا بفترات راحة استثنائية في بعض الحالات وفترات راحة روتينية دائما في اليوم خاصة بأخذ بعين الاعتبار الإناث للقدرات الفسيولوجية المحدودة لديهم مقارنة مع طبيعة الأداء بالمؤسسة.

- بالنسبة للفئة الثانية فإن أعلى نسبة بها لذكور وذلك بنسبة 27.78% تليها نسبة الإناث 7.14% ما يوضح وجود نظام يسمح فترات راحة للذكور وهذا للحفاظ على سلامة أداء العاملين وكذا صحتهم في كلا الجنسين.

- بالنسبة للفئة الثالثة التي صرحت بعدم الاستفادة بفترات راحة أعلى نسبة بها للإناث تقدر بـ 21.43% أما الذكور 2.78%، ما يعكس صعوبة الأداء في المؤسسة أين ترى المبحوثات أن

- أوقات الراحة الروتينية غير كافية لاسترجاع قوتهم لمواصلة أدائهم وكذلك لضعف هيئتهم الفيزيولوجية ما يعكس على آرائهم حل عدم السماح لهم بفترات للراحة.
- ومن هنا نستنتج أن المؤسسة تسمح لعمالها بأخذ قسط من الراحة في حالة التعب لكلا الجنسين وهذا ما تفسره النتائج الموضحة على الجدول ويعتبر حافز جد فعال للعمال ليساهموا في زيادة الإنتاج وتحسين الأداء وهذا ما يقلل من ضغوطاتهم أثناء العمل.

**جدول رقم 16: يوضح علاقة الخبرة والأقدمية في العمل بالرضا عن المكافآت الممنوحة:**

المجموع		الرضا عن المكافآت الممنوحة لك				الخبرة و الأقدمية في العمل
		لا		نعم		
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	11	%90.91	10	%9.09	1	[أقل من 05 سنوات]
%100	6	%33.33	2	%66.67	4	[10-05] سنوات]
%100	2	%50	1	%50	1	[20-11] سنة]
%100	31	%58.06	18	%41.94	13	[أكثر من 20 سنة]
%100	50	%62	31	%38	19	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أعلى نسبة للذين هم غير راضون عن المكافآت الممنوحة لهم وتمثل نسبة 62% بالمقابل نجد 38% من يرون أن هناك رضا عن المكافآت الممنوحة.

- بالنسبة للفئة الأولى فان أعلى نسبة لا توجد لديهم خبرة وأقدمية في العمل وهم الأقل من 05 سنوات وتمثل 90.91% ما يوضح عدم معرفتهم بطريقة سر نظام الحوافز وسليبتهم عن هذا النظام، تليها نسبة الذين لديهم خبرة وأقدمية في العمل والتي [تفوق 20 سنة] وتمثل 58.06%، تليها نسبة الذين لديهم خبرة وأقدمية في العمل بين [11-20 سنة] وتمثل 50%، ما يوضح عدم رضاهم على نوع الحوافز المقدمة لهم مقابل أدائهم حسب تصريحاتهم، ثم تليها في الأخير للذين لهم خبرة وأقدمية في العمل بين [05-10 سنوات] وتمثل 33.33% والتي ترى الحوافز المقدمة لها غير قيمة.
- بالنسبة للفئة الثانية التي صرحت عن رضاهم بالمكافآت الممنوحة لهم والذين لديهم خبرة وأقدمية في العمل بين [05-10 سنوات] وتمثل 66.67%، تليها نسبة الذين لهم خبرة وأقدمية في العمل بين [11-20 سنة] وتمثل 50%، تليها نسبة الذين لهم خبرة وأقدمية في العمل [الأقل من 05 سنوات] وتمثل 9.09%، ما يعكس دور الأقدمية في توضيح نظام الحوافز وأنواعها ومنه قناعة العمال ورضاهم ما يخفف عنهم من الضغوطات النفسية وقناعتهم بالحوافز الممنوحة لديهم ومنه سيبرورة فعالية أدائهم.
- نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين صرحوا عن عدم رضاهم عن المكافآت الممنوحة لهم وهذا راجع لقلة خبرتهم وأقدميتهم في العمل.

## - 2 - نتائج الفرضية الثانية:

من خلال تحليل جداول الفرضية الثانية توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها:

1- أن المؤسسة لا تقع في خلافات مع العمال حول توزيع الحوافز المادية إلا في بعض الأحيان والقليلة جدا ما يعكس موضوعيتها في توزيع الحوافز ومنه رضا العامل وعدم قلقه والتقليل من الضغوط المهنية عليه.

2- أن المؤسسة تهتم بحل مشاكل العمال الخاصة بالعمل وهذا ما يؤدي إلى شعور العامل باهتمام المؤسسة به وبمشاكله الخاصة بالعمل وهذا ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعامل والتقليل من الضغوط الخاصة بالعمل وهذا ما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين الأداء.

3- أن المؤسسة تطبق نظام فترات الراحة أثناء الدوام، كما أن هذا النظام يجعل العامل يشعر براحة نفسية وجسدية مما يقلل من الضغوط الخاصة بالعامل، وهذا في حد ذاته يشكل حافز يقلل من ضغوط العمل وما يعكس مجهود المؤسسة في تغطية كل أساليب الراحة التي تساهم في رفع مستوى أداء العامل.

4- أن التحيز وعدم العدل في توزيع الحوافز يشكل ضغط على العامل ويبرز ذلك في شعورهم بالإحباط والكآبة وقد يظهر ذلك بتصرف العامل بعدوانية اتجاه الإدارة وبالتالي تسوء العلاقة بين الطرفين وهذا ما يدل على أن علاقات العمال مع الإدارة تنزعزع خاصة إذا لاحظ العامل تفضيل الإدارة لشخص دون آخر وخصوصا إذا كان هناك نفس المستوى في الأداء، وهذا ما لوحظ في ميدان الدراسة بالمؤسسة النسيجية.

5- أن المؤسسة تسمح لعمالها بأخذ قسط من الراحة في حالة التعب لكلا الجنسين ويعتبر حافز فعال للعمال ليساهموا في زيادة الإنتاج وتحسين الأداء وهذا ما يقلل من ضغوطاتهم أثناء العمل.

6- أن أغلبية العمال صرحوا عن عدم رضاهم عن المكافآت الممنوحة لهم وهذا راجع لقلّة خبرتهم وأقدميتهم في العمل.

# الفصل السادس:

## عرض و تحليل الفرضية الثالثة.

1- عرض و تحليل الفرضية

2- نتائج الفرضية .

3- النتائج العامة للدراسة.

- تحليل جداول الفرضية الثالثة حول مساهمة نظام الحوافز الفعال في تفعيل الإبداع لدى العاملين.

- تحليل الجداول المتعلقة بالفرضية الثالثة ونتائجها:

جدول رقم 17: يوضح علاقة حرص العمال على تقديم الاقتراحات لتطوير العمل والمكافآت الممنوحة نتيجة الإتقان في العمل:

المجموع	تكافئ المؤسسة العمال الذين يؤدون عملهم بإتقان				تحرص على تقديم الأفكار و الإقتراحات الجديدة لتطوير العمل	
	لا تكافئ المؤسسة العمال الذين يؤدون أعمالهم بإتقان		تكافئ المؤسسة العمال الذين يؤدون أعمالهم بإتقان		ت	%
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	37	49%	18	51%	19	51%
لا	13	77%	10	23%	3	23%
المجموع	50	56%	28	44%	22	44%

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة للعمال الذين يرون أن المؤسسة لا تكافئ العمال الذين يؤدون أعمالهم بإتقان وتمثل 56%، بالمقابل نجد أن العمال الذين يرون أن المؤسسة تكافئ العمال الذين يؤدون أعمالهم بإتقان وتمثل 44%.

- بالنسبة للفئة الأولى فإن أعلى نسبة بها لفئة العمال الذين لا يحرصون على تقديم الأفكار والاقتراحات الجديدة لتطوير العمل وتمثل نسبة 77%، تليها نسبة 49% للعمال الذين يحرصون على تقديم الأفكار والاقتراحات الجديدة لتطوير العمل، وهذا راجع لعدم الاهتمام الفعال لإدارة المؤسسة بقدرات العامل وإعطائه فرص لإبراز مهاراته الفعالة.

- بالنسبة للفئة الثانية فإن أعلى نسبة بها لفئة العمال الذين يحرصون على تقديم الأفكار والاقتراحات الجديدة لتطوير العمل وتمثل نسبة 51%، ما يوضح اهتمامهم لمجال عملهم

وحرصهم عليه والسعي في تقديم الجديد حتى ولو لم ينفذ، تليها نسبة 23 % للعمال الذين لا يحرصون على تقديم الأفكار والاقتراحات الجديدة لتطوير العمل، لأنهم يرون أنه نادرا ما تؤخذ هذه الاقتراحات بعين الاعتبار.

- نستنتج من هذا أن أغلب العمال لا يرون ان المؤسسة تكافئ العمال نتيجة اتقانهم للعمل، و ان اغلب العمال لا تحرص على تقديم الأفكار والاقتراحات لتطوير العمل ويرجع ذلك إلى أن هؤلاء العمال يدركون أن هناك إلزام من طرف المؤسسة في كيفية وطريقة للعمل.

#### جدول رقم 18: يوضح علاقة تقديم المكافآت بين الإتقان والإبداع في العمل:

المجموع	الحصول على مكافآت نتيجة الإبداع في العمل		مكافئة المؤسسة العمال الذين يؤدون أعمالهم بإتقان			
	لا	نعم	ت	%		
%	ت	%	ت	%		
100%	23	17%	4	83%	19	تكافئ المؤسسة العمال الذين يؤدون أعمالهم بإتقان
100%	27	70%	19	30%	8	لا تكافئ المؤسسة العمال الذين يؤدون أعمالهم بإتقان
100%	50	46%	23	54%	27	المجموع

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة للعمال الذين يرون أن المؤسسة تكافئ العمال الذين يبدعون في العمل وتمثل هذه الفئة نسبة 54%، بالمقابل نجد أن العمال الذين يرون أن المؤسسة لا تكافئ العمال الذين يبدعون في العمل وتمثل نسبة 46%.

- بالنسبة للفئة الأولى فان أعلى نسبة لفئة العمال الذين يرون أن المؤسسة تكافئ العمال الذين يؤدون أعمالهم بإتقان وتمثل نسبة 83% بالمقابل نجد أن العمال الذين يرون أن المؤسسة لا تكافئ العمال الذين يؤدون أعمالهم بإتقان وتمثل نسبة 30%، ما يوضح أن المؤسسة تحرص

على الإتقان في العمل من أجل الجودة ومراقبة طريقة الإنتاج، ما جعلها تهتم بالعمال الذين يتقنون العمل وتكافئهم على ذلك بطرق متنوعة.

- بالنسبة للفئة الثانية فإن أعلى نسبة بها لفئة العمال الذين يرون أن المؤسسة لا تكافئ العمال الذين يؤدون أعمالهم بإتقان وتمثل نسبة 70 %، تليها نسبة 17% للعمال الذين يرون أن المؤسسة تكافئ العمال الذين يؤدون أعمالهم بإتقان، كون المؤسسة تجسد نوع من العدالة والموضوعية في تطبيق نظام حوافزها.

- نستنتج من هذا الجدول أن أغلب العمال يرون أن المؤسسة تكافئ العمال الذين يبدعون في العمل، كون أغلب العمال أيضا يرون بأن هناك مكافآت نتيجة إتقانهم لعملهم، وذلك راجع إلى كون المؤسسة تريد إبداع من طرف هؤلاء العمال، وهذا من أجل رفع جودة ومستوى المؤسسة.

#### جدول رقم 19: يوضح علاقة نوعية المنصب ومجالات الإبداع للعمال بالمؤسسة:

المنصب المهني	مجال الإبداع للعمال بالمؤسسة.				المجموع
	نعم		لا		
	ت	%	ت	%	ت
إطار	3	60%	2	40%	5
عون تحكم	2	20%	8	80%	10
عون تنفيذ	21	60%	14	40%	35
المجموع	26	52%	24	48%	50

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة للذين يرون أنه هناك مجال للإبداع داخل المؤسسة وذلك بنسبة 52%، بالمقابل نجد نسبة 48% يرون أنه ليس هناك مجال للإبداع داخل المؤسسة.

- بالنسبة للفئة الأولى فإن أعلى نسبة بها لفئتي العمال الذين لديهم منصب إطار و عون تنفيذ تمثل نسبة 60% لكل منهما، كون الإطارات ذوي تأهيل علمي فعال، أما التنفيذيين هذا راجع لخبرتهم واحتكاكهم الدائم بالإنتاجية المباشرة ما جعلهم يكتشفون طرق وأساليب لتحسين الأداء أو حتى بعض الأخطاء ومخاطر العمل ومحاولة الحد منها، ثم تليها في الأخير نسبة 20%



وتمثل فئة العمال الذين لديهم منصب عون تحكم، كون مهامهم كمساعدين للإطارات وتحت إشرافهم في التسيير الإداري.

- بالنسبة للفئة الثانية فإن أعلى نسبة بها لفئة العمال الذين لديهم منصب عون تحكم وتمثل نسبة 80%، تليها فئتي العمال الذين لديهم منصب إطار ومنصب عون تنفيذ تمثل نسبة 40% لكل منهما، ما يعكس عدم احتكاكهم المباشر للعملية الإنتاجية وقلة خبرتهم مقارنة بالإطارات.
- نستنتج من هذا أن العمال بمختلف مناصبهم المهنية يدركون أنه يوجد مجال للإبداع داخل المؤسسة كون طبيعة العمل واضح في المؤسسة خاصة فئة الإطارات والتنفيذيين.

#### جدول رقم 20: يوضح علاقة رضا العمال عن الاشتراك بينهم في أخذ المكافآت:

المجموع	طرق تفضيل منح المكافآت في المؤسسة				الرضا عن المكافآت الممنوحة لك
	بشكل جماعي		بشكل فردي		
%	ت	%	ت	%	ت
100%	19	79%	15	21%	4
100%	31	45%	14	55%	17
100%	50	58%	29	42%	21

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة للذين يفضلون أن تمنح المكافآت بشكل جماعي وتمثل نسبة 58% في المقابل نجد أن العمال الذين يفضلون أن تمنح المكافآت بشكل فردي وتمثل نسبة 42%.
- بالنسبة للفئة الأولى التي صرحت على تفضيل للمكافآت الجماعية نجد أعلى نسبة منها 79% للذين هم راضون بالمكافآت ما يعكس عدالة المؤسسة وموضوعيتها في تقديم الحوافز بشكل جماعي أثناء تحسين أدائهم أو في حالة خلق نوع من الإبداع والتجديد لتحسين الجودة الإنتاجية، بالمقابل نجد نسبة 45% والتي تمثل العمال الذين هم غير راضون عن المكافآت الممنوحة لهم، والذين يفضلون المكافآت الجماعية.
- بالنسبة للفئة الثانية نجد أن أعلى نسبة للعمال الذين هم غير راضون عن المكافآت الممنوحة لهم وتمثل نسبة 55%، بالمقابل نجد نسبة 21% والتي تمثل العمال الذين هم راضون عن

المكافآت الممنوحة لهم، كون هؤلاء العمال يفضلون مكافآت كل عامل على حدى حسب اجتهاد وطبيعة عمل كل فرد بالمؤسسة ما يجعل حسب رأيهم تفاوت في الاستفادة من الحوافز حسب اجتهاد وقدرات كل فرد الإبداعية ومنه تنوع الحوافز في حد ذاته في التوزيع.

- ما يوضحه لنا هذا الجدول هو أنه يوجد تمييز بين العمال لأنهم لا يقومون بنفس العمل ولا بنفس الطريقة في الأداء وهذا ما يثبت لنا أنه يوجد هناك مجال للإبداع داخل المؤسسة كما أن رضا العمال عن المكافآت نتيجة لإبداعهم وذلك ما يعزز لهم تلك المكافآت الممنوحة لهم.

#### جدول رقم 21: يوضح إيجاد مجال للإبداع في المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرارات	مجال الإبداع في المؤسسة
52%	26	نعم
48%	24	لا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة للعمال الذين يرون أن هناك مجال للإبداع بالمؤسسة وذلك بنسبة 52%، تليها نسبة 48% يرون أنه ليس هناك مجال للإبداع داخل المؤسسة.

جدول يوضح إجابات المبحوثين الذين لديهم مجال للإبداع في المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
40.75%	11	المشاركة باقتراح وتجربة
48.14%	13	المرونة في الأداء من أجل جودة الإنتاج
11.11%	3	تحديث الإنتاج بأنواع جديدة
/	/	طرح بعض الأفكار الجديدة
100%	27(*)	المجموع

(\*) تقلص حجم العينة كون الجدول يعني المبحوثين الذين صرحوا بنعم.

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية المبحوثين الذين صرحوا بإيجاد مجال للإبداع في المؤسسة بمجموع 27 عامل أعلى نسبة منهم هي للمبحوثين الذين صرحوا بأن لديهم مجال للإبداع والمتمثل بالمرونة في الأداء من أجل جودة الإنتاج بنسبة 48.14%، وتليها نسبة 40.75% للفئة التي صرحت بالمشاركة باقتراح وتجربة، وفي الأخير نجد نسبة 11.11% للفئة التي صرحت بتحديث الإنتاج بأنواع جديدة.

- ومنه نستنتج أن العمال في المؤسسة يدركون أنه يوجد مجال للإبداع داخل المؤسسة خاصة الفئة التي لديها مرونة في الأداء والفئة التي تشارك باقتراح وتجربة من أجل تحديث الإنتاج وجودته، هذا ما يولد لديهم حماس في الأداء وكذا حرصهم بضمير خلقي على خصوصية عملهم.

- جدول رقم 22: يوضح حصول العمال على مكافآت نتيجة إبداعهم في العمل

الحصول على مكافآت نتيجة الإبداع في العمل	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	27	54%
لا	23	46%
المجموع	50	100%

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى قيمته للعمال الذين يرون أن المؤسسة تكافئ العمال الذين يدعون في العمل وتمثل نسبة 54 % ، كون المؤسسة تجد نوع من العدالة في تطبيقها النظام الحوافز، تليها نسبة 46 % للعمال الذين لا يرون أن المؤسسة لا تكافئ العمال الذين يبرعون في العمل، كون المؤسسة تحرص على إتقانها لعملها.

- جدول يوضح المكافآت المقدمة من المؤسسة .

المكافآت المقدمة من المؤسسة	التكرارات	النسبة المئوية
تساوي الجهد المبذول	20	64.53%
أقل من الجهد المبذول	5	16.12%
أكثر من الجهد المبذول	6	19.35%
المجموع	31(*)	100%

- (\*) تقلص حجم العينة كون الجدول يعني المبحوثين الذين تحصلوا على مكافآت من طرف المؤسسة.

- من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية المبحوثين الذين صرحوا بحصولهم على مكافآت من طرف المؤسسة بمحصول 31 عامل، أعلى نسبة منهم هي للمبحوثين الذين صرحوا على أن المكافآت المقدمة من المؤسسة تساوي الجهد المبذول بنسبة 64.53 % ، هذا ما جعلهم يكافون بطرق متنوعة ، تليها نسبة 19.35 % للفئة التي حصلت على مكافآت من طرف

المؤسسة والتي هي أكثر من الجهد المبذول، تليها نسبة 16.12 % الفئة التي حصلت على مكافآت المقدمة من طرف المؤسسة والتي هي أقل من الجهد المبذول كون المؤسسة تريد رفع جودتها وتحسينها لإنتاجها.

- ومنه نستنتج أن المؤسسة تدير بفعالية في تطبيقها لنظام حوافزها حسب مجهود ما يجعل العامل يحسن في أدائه بـفنية.

## 2- نتائج الفرضية الثالثة:

من خلال تحليل جداول الفرضية الثالثة توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها:

- 1- أن أغلب العمال لا يرون أن المؤسسة تكافئ العمال نتيجة إتقانهم للعمل، وأن أغلبهم لا تحرص على تقديم الأفكار والاقتراحات لتطوير العمل ويرجع ذلك إلى أن هؤلاء العمال يدركون أن هناك إلزام من طرف المؤسسة في كيفية وطريقة للعمل.
- 2- أن أغلب العمال يرون أن المؤسسة تكافئ العمال الذين يبدعون في العمل، وذلك راجع إلى كون المؤسسة تريد إبداع من طرف هؤلاء العمال وهذا من أجل رفع جودة و مستوى الإنتاج، ولكن هذا يكون برقابة و استشارة مع المسؤولين.
- 3- أن العمال بمختلف مناصبهم المهنية يدركون أنهم يوجد مجال للإبداع داخل المؤسسة كون طبيعة العمل واضح في المؤسسة خاصة فئة الإطارات والتنفيذيين.
- 4- يوجد تمييز بين العمال لأنهم لا يقومون بنفس العمل ولا بنفس الطريقة في الأداء وهذا ما يثبت لنا أنه يوجد هناك مجال للإبداع داخل المؤسسة كما أن رضا العمال عن المكافآت نتيجة لإبداعهم وذلك ما يعزز لهم تلك المكافآت الممنوحة لهم.
- 5- أن العمال في المؤسسة يدركون أنهم يوجد مجال للإبداع داخل المؤسسة خاصة فئة التي لديها مرونة في الأداء والتي تشارك باقتراح وتجربة من أجل تحديث الإنتاج وجودته هذا ما يولد لديهم حماس في الأداء وكذا حرصهم بضمير خلقي على خصوصية عملهم.
- 6- أن المؤسسة تسير بفعالية في تطبيقها لنظام حوافرها حسب مجهود العامل ما يجعله يحسن في أدائه.

### 3- النتائج العامة للدراسة:

أهم النتائج العامة الرئيسة للدراسة تتمثل في:

-حصول المؤسسة على شهادات شرفية على أدائها و هذا ما سينعكس على فعالية و موضوعية نظام الحوافز بها و التي إثر ايجابيا إنتاجيا على إنتاجيتها و سمعتها.

-تطبيق المؤسسة لنظام في الحوافز له علاقة جد فعالة بالخبرة والأقدمية في العمل.

-أن أغلب العمال يحافظون على نفس مدة الإنتاج و كذا الجودة و النوعية المعتادة و المطلوبة لتثبيت توازن الإنتاج وفق متطلبات السوق، ما يوضح فعالية و ثبات نظام الحوافز بالمؤسسة.

-أن المؤسسة تهتم بحل مشاكل العمال الخاصة بالعمل و هذا ما يؤدي إلى شعور العامل باهتمام المؤسسة به و بمشاكله الخاصة بالعمل، و هذا ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعامل و التقليل من الضغوط الخاصة بالعمل، و هذا ما يؤدي إلى زيادة الإنتاج و تحسين الأداء.

-أن المؤسسة تسمح لعمالها بأخذ قسط من الراحة في حالة التعب لكلا الجنسين و يعتبر حافز جد فعال ليساهموا في زيادة الإنتاج و تحسين الأداء و هذا ما يقلل من ضغوطاتهم أثناء العمل.

-أن المؤسسة تطبق نظام فترات الراحة أثناء الدوام، كما أن هذا النظام يجعل العامل يشعر براحة نفسية و جسدية مما يقلل من الضغوط الخاصة بالعمل، و هذا بحد ذاته يشكل حافز يقلل من ضغوط العمل و ما يعكس مجهود المؤسسة في ترقية كل أساليب الراحة التي تساهم في رفع مستوى أداء العامل.

-أن العمال بمختلف مناصبهم المهنية يدركون أنهم يوجد مجال للإبداع داخل المؤسسة كون طبيعة العمل واضح في المؤسسة خاصة فئة الإطارات و التنفيذيين.

-أن المؤسسة تدير بفعالية في تطبيقها لنظام حوافزها حسب مجهود العامل ما يجعله يحسن في أدائه.

-يوجد تمييز بين العمال لأنهم لا يقومون بنفس العمل ولا بنفس الطريقة في الأداء و هذا ما يثبت لنا أنه يوجد هناك مجال للإبداع للمؤسسة، كما أن رضا العمال عن المكافآت نتيجة لإبداعهم و ذلك ما يعزز لهم تلك المكافآت الممنوحة لهم.

وهذا ما أكدت عليه الفرضية العامة و التي جاءت على النحو التالي:

يساهم نظام الحوافز بفعالية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.

و عليه فإن المؤسسة تسير بفعالية في تطبيقها لنظام الحوافز الذي له أثر فعال على الجودة و تحسينها باستمرار ما يجعل المسؤولين يأخذونها بعين الاعتبار في تقييمهم لأداء العاملين من أجل مكافأتهم، و هذا ما يساهم بفعالية في زيادة إنتاجية العامل، و شعورهم باهتمام المؤسسة به مما يقلل من الضغوط الخاصة بالعمل، كون هذا النظام يساهم في تفعيل الإبداع لديهم من أجل رفع مستوى المؤسسة.



## خاتمة

نظرا لأهمية العنصر البشري الذي من خلاله يتم تفعيل النشاط داخل المؤسسة تسعى هذه الأخيرة لتحقيق وإنجاز أهدافها المنشودة، عن طريق استثارة دوافع الأفراد من خلال تطبيق نظام حوافز فعال، وهذا النظام يشغل موضعا هاما في سياسة تسيير الموارد البشرية.

إن العمل الإنساني يتطلب نظام تحفيز فعال يولد دافعية مستمرة لدى الأشخاص للبدل كل ما بوسعهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسات التي يعملون بها وبلوغ غاياتها، وعلى المؤسسة أن تحرص في ذلك، على الاستعمال العقلاني لهذا المؤثر دون زيادة أو نقصان حتى يحقق نتائج.

وتتعد أشكال التحفيز التي تمارسها المؤسسات، وبناء عليها فان بعضها في حاجة إلى حوافز مادية كافية والبعض الآخر حوافز معنوية تخاطب الروح البشرية ومتطلباتها، وتمارس المؤسسات الناجحة الحوافز المادية والمعنوية على حد سواء، بحيث ينجم عن تطبيق نظام التحفيز نتائج إيجابية عديدة على صعيد الأشخاص العاملين، وعلى صعيد المؤسسات ولكي يتحقق نظام التحفيز لا بد من إتباع خطوات تسهل تنفيذه بشكل فعال وإيجابي.

هذا ما هدفت إليه دراستنا مما أدى إلى التعرف على نظام الحوافز وكيفية تحسين أداء العاملين بالمؤسسة من خلال انتهاج إدارة المنظمة لسياسة تحفيزية فعالة التي من شأنها رفع الروح المعنوية لديهم ودفعهم لبذل المزيد من الجهد وتحسين أدائهم، وكذلك إعطاء فرصة للإبداع من أجل رفع الجودة ومستوى المؤسسة، وحتى تتحقق هذه الفعالية على الإدارة أن تضع نظام الحوافز يتلاءم مع إمكانيات ورغبات وحاجات العمال والذي له الدور الفعال في تحسين الأداء وحتى في زيادة إنتاجية الفرد، وهذا ما توصلت إليه الدراسة من نتائج بعد مرور بسلسلة من الإجراءات المنهجية لكون نتائج البحث استخرجت بناء على تحليل وتفسير البيانات التي جمعت من عينة عمال المؤسسة الوطنية النسيجية الصوفية بسكرة.

وبهذا يمكن القول أن المؤسسة لا يمكنها تحقيق أهدافها بفعالية إلا من خلال تقييمها العلمي والموضوعي من نظام حوافزها بطريقة تلبي حاجات الأفراد و بالتالي تساهم في تحسين أدائهم وتحقيق غاية المؤسسة و الرفع من مستواها الإنتاجي..

المراجع

## قائمة المراجع:

### 1- المراجع باللغة العربية :

#### 1-1- الكتب :

- 1) أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية (الإدارة العصرية لرأس المال الفكري)، القاهرة، 2004.
- 2) أحمد عارف العساف ومحمود الوادي: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية (المفاهيم والأدوات)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 3) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 4) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- 5) أحمد ماهر: نظم الأجور والتعويضات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.
- 6) آرثر بيل، ترجمة خالد العامري وآخرون: إدارة الأفراد، دار الفاروق، القاهرة، 2001.
- 7) أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 8) بشير أحمد العلاق: الإدارة الحديثة - نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية، عمان، 2008.
- 9) بلقاسم سلاطنية وحسان الجيلاني: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
- 10) بن عنتر عبد الرحمان: إدارة الموارد البشرية، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، (عمان)، 2010.
- 11) بن عنتر عبد الرحمان: إدارة الموارد البشرية، دار البازوي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2010.

12) جاري ديسلر، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال: إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007.

13) -حسن حريم: السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار مكتبة الحامد، عمان، 2004.

14) حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2004

15) خيضر كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2007.

16) خيضر كاظم محمود وياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2007.

17) داوود معمر: منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2006.

18) راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

19) ربحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي-النظرية والتطبيقية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2002.

20) رحيم يونس كرو العزوي: مقدمة في المنهج في البحث العلمي، دار الدجلة، عمان، 2007.

21) رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر، 2002.

22) رفعت عبد الحكيم الفاغوري: إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.

- 23) زاهد محمد دابري: إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان،(الأردن)، 2011.
- 24) زاهر عبد الرحيم عاطف: الرقابة على الأعمال الإدارية ، دار الياة للنشر والتوزيع ، عمان، 2009.
- 25) -زيد منير عيسوي: التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان،(الأردن)، 2006.
- 26) سامح عبد المطلب عامر: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان،(الأردن)، 2011.
- 27) سعاد عامر أبو شندي: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2011.
- 28) سعاد عامر أبو شندي: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2011.
- 29) سعاد نايف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، 2004.
- 30) سليمان الدروبي: التحفيز عن طريق إدراك الذات، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 31) سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي: إدارة الموارد البشرية ، دار وائل، عمان ،1999.
- 32) الشريف محمد: إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع ،القاهرة، 2004.
- 33) -صلاح الدين محمد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعية الجديدة للنشر، 2000.

- (34) صلاح الشنوافي: إدارة الإنتاج، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2000.
- (35) طاهر محمود الكلاهد: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- (36) طاهر محمود الكلاهد: تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، 2008.
- (37) الطخيس إبراهيم عبد الله: الإدارة التربوية، دار ابن سينا للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2001.
- (38) -عاطف محمد عبيد: إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، دار النشر، القاهرة، 2000.
- (39) عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2008.
- (40) عبد الرحمان هيجان: المدخل الإبداعي لحل المشكلات، الرياض.
- (41) عبد العزيز علي حسن: الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز حدود، المكتبة العصرية المنصورة، مصر، 2008.
- (42) عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- (43) عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، 1999.
- (44) عبدا الله محمد عبد الرحمان ومحمد علي البدوي: مناهج وطرق البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- (45) عداوي الحسيني فلاح حسن: الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها - مداخلها-عملياتها المعاصرة)، دار وائل للنشر، مصر، 2000.

- 46) عطية ماجدة: سلوك المنظمة، دار الشرق، لبنان، 2003.
- 47) علي السلمي: إدارة التميز- نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- 48) علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 49) -علي عوض حسن: الوجيه في شرح قانون العمل الجزائري، دار الثقافة للنشر، القاهرة، 1975.
- 50) عمار بوحوش ومحمد الذبيبات: تقنيات ومناهج البحث العلمي، المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 51) عمار بوحوش ومحمد محمود الذبيبات: مناهج البحث العلمي وطرائق إعداد البحوث، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 52) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 53) فاطمة عوض وميرفت علي خفاجة: أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2002.
- 54) كمال محمد عويضة: علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، 1996.
- 55) مؤيد سعيد سالم و عادل حرشوس صالح: إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 56) مؤيد سعيد سالم وعادل حرشوس صالح: إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي-، دار عالم الكتب، 2002.
- 57) محمد السعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003.

- (58) محمد الصيرفي: **هندرة الموارد البشرية** ، مؤسسة جورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص ص 370-371.
- (59) محمد بلال: **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
- (60) محمد حافظ حجازي: **إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء للطباعة والنشر، (ب) د، 2008.
- (61) محمد ربيع شحاته: **علم النفس الصناعي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2010.
- (62) محمد سليمان العميان: **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**: دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2002.
- (63) محمد شفيق: **البحث العلمي مع تطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، 2006.
- (64) محمد فاتح: **إدارة الموارد البشرية**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2004.
- (65) محمد قاسم القريوتي: **مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف**، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006، ص 57.
- (66) -محمد محمود الجوهري: **علم الاجتماع الصناعي والتنظيم**، دار المسيرة، الأردن، 2009.
- (67) محمد مرسي جمال الدين: **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- (68) محمد نبيل سعد سالم و محمد محمد جاب الله عمارة: **إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية**، ط3 المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008.



- (69) مدحت محمد أبو النصر: إدارة الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص ص 346-347.
- (70) مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- (71) مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- (72) مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2005.
- (73) مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2005.
- (74) منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الازارطة، الإسكندرية، 2003.
- (75) منير نوري و فريد كورتل: إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للتوزيع، الجزائر، 2011، ص ص 332-333.
- (76) مهدي حسن زوليف: إدارة الأفراد، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- (77) ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
- (78) نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2010.
- (79) نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- (80) هيثم العاني: الإدارة بالحوافز، دار كنوز المعرفة، عمان، (الأردن)، 2007.

81) وائل نظيف: السلوك التنظيمي، دار وائل، عمان، 2008.

82) يوسف حجيم الطائي و آخرون: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)،

مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2006.

83) يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسة الصناعية، مخبر

التنمية والتحويلات الكبرى في المجتمع الجزائري، عنابة، 2005.

### 1-2- المعاجم القواميس:

1- شحاته حسن و زينب النجار: معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية

اللبنانية، لبنان، 2003.

2- فؤاد افرام البستاني: منجد الطلاب، ط27، دار المشرق، لبنان، 1983.

### 1-3- المجالات :

1- إبراهيم عبد الحكيم: الكفاءة الإنتاجية في الصناعة العربية، مجلة التنمية الصناعية

العربية، عدد 9، دن، 1990.

### 1-4- الرسائل الجامعية :

1- برقية سهيلة : السلوك الإشرافي وعلاقته بالأداء المهني في التنظيم الصناعي ،

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية ، جامعة

محمد خيضر بسكرة ، 2005-2006.

2- عبد الرحمان بن عنتر: تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة،

رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004.

3- علاء خليل محمد العكش: نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء

الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، وزارات السلطة الفلسطينية في

قطاع غزة، 2007.

4- محمد بن علي المانع: تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، مذكرة

ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.

5- محمود بن مطلق الماج: علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في

مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني، رسالة ماجستير غير

منشورة، الرياض، 2003.

6- نور الدين بوالشرش: الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية

الجزائرية بمستشفى الحكيم ضربان - عنابة - ، رسالة مقدمة لنيل شهادة

الماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة ، 2006/2005.

2- المراجع باللغة الأجنبية:

3-JEAN-RENE edighaffer:précisdegestion d'entereprise, nathan, 1997.

الملاحق

• ملحق رقم (1):

جدول رقم 1 يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية:

الحالة العائلية	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	13	26 %
متزوج	35	70 %
مطلق	2	4 %
المجموع	50	100 %

جدول رقم 2 يوضح ايجاد بالمؤسسة مراقبين و مفتشين على انتاجية العمل:

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	35	70 %
لا	15	30 %
المجموع	50	100 %

الجدول رقم 03 يوضح تحديد لك الطريقة المثلى التي تتبعها في الإنتاج:

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	34	68 %
لا	16	32 %
المجموع	50	100 %

جدول رقم 4: يوضح تحديد لك المدة الزمنية التي تستغرقها في الإنتاج:

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	31	62 %
لا	19	38 %
المجموع	50	100 %

ملحق رقم (2):

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

## استمارة استبيان

### نظام الحوافز وتحسين أداء العاملين بالمؤسسة

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية الصوفية - بسكرة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص إدارة و عمل

إشراف الأستاذ :

إعداد الطالب :

جيمايي نتيجة

باشي رشيد

ملاحظة : نرجو من سيادتكم التعاون مع الباحث و الإجابة على أسئلة الاستبيان، بتحديد رأيكم بالنسبة لكل عبارة و ذلك بوضع علامة ( × ) في الخانة التي تعبر عن مدى واقعية كل عبارة من وجهة نظركم.  
و نحيطكم علما بأن المعلومات التي ستدلون بها تبقى في كنف السرية و لن تستغل إلا لأغراض البحث العلمي.  
- كل سؤال يحمل ( × ) هو سؤال متعدد الإجابات يحتمل أكثر من إجابة.  
ولكم منا جزيل الشكر

الموسم الجامعي 2012/2013

## محور البيانات الشخصية :

- 1- الجنس : ذكر  أنثى
- 2- السن . . . .
- 3- الحالة المدنية : أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- 4- المستوى التعليمي : أمي  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 5- المهنة : إطار  عون تحكم  عون تنفيذ
- 6- الخبرة و الأقدمية في العمل :
- [ أقل من 05 سنوات ]
- [ 05 – 10 سنوات ]
- [ 11 - 20 سنة ]
- [ أكثر من 20 سنة ]

## المحور رقم 01 البيانات المتعلقة باستبيان مساهمة نظام الحوافز في زيادة الإنتاجية للعامل :

- \* 7 - ماهي نوع الحوافز التي تطبقها مؤسستكم ؟
- مبالغ مالية إضافية
- علاوات
- ترقية
- شكر وتقدير
- أخرى. . . . .
- 8- هل نظام الحوافز في مؤسستكم يحدد وفق :
- الوقت المحدد للإنتاج
- كمية الإنتاج
- الخبرة
- أخرى . . . . .
- 9- هل تكافئكم المؤسسة مقابل القيام بساعات إضافية في العمل ؟ نعم  لا
- 10- هل الإنتاج الذي تقدمه للمؤسسة ذو نوعية ؟ جيد  متوسط  رديء
- 11 - هل تحافظ على نفس المواصفات المطلوبة في الإنتاج ؟ نعم  لا
- 12- هل يكافئك رئيسك في العمل في حال ما إذا احترمت الأجال المحددة في الإنتاج ؟ نعم  لا
- 13- هل تحدد لك الطريقة المثلى التي تتبعها في الإنتاج ؟ نعم  لا

- 14 - هل تكافئ في حال التزامك الدائم بالطريقة المثلى في الإنتاج؟ نعم  لا
- 15 - هل تحدد لك المدة الزمنية التي تستغرقها في الإنتاج؟ نعم  لا
- 16 - هل تحافظ يوميا على نفس مدة الإنتاج؟ دائما  أحيانا  نهائيا
- 17 - هل حصولك على حوافز يساهم في تحسين أدائك؟ نعم  لا
- في حال الإجابة بنعم هل هذا التحسين من حيث: الكم  النوع  التنظيم والانضباط
- 18 - هل تقدم مؤسستكم رحلات لأبناء العمال خلال العطل؟ نعم  لا
- 19 - هل توزع المؤسسة نصيب من الأرباح على عمالها؟ نعم  لا
- 20 - هل تتبع مؤسستكم معايير معينة لتحديد نظام الحوافز؟ نعم  لا
- في حالة الإجابة بنعم هل تعلن بهذه المعايير: إعلان كتابي  إعلان شفهي  لا تعلن تماما
- 21 - ما هو نوع الحوافز المفضل لديكم؟ مادي  معنوي
- في حالة وجود تحفيز معنوي بالمؤسسة هل هو: شكر وتقدير  مشاركة في صنع القرار  ترقية  إجازة  أخرى . . . . .
- 22 - هل يوجد بالمؤسسة مراقبين ومفتشين على إنتاجية العمل؟ نعم  لا
- 23 - هل تحصلت مؤسستكم على جودة إنتاجها؟ نعم  لا

### **المحور رقم 02 : البيانات المتعلقة باستبيان مساهمة الحوافز في التقليل من ضغوط العمل :**

- 24 - هل التحيز في توزيع الحوافز المادية يدخلك في خلافات مع المسؤولين؟ دائما  أحيانا  نهائيا
- 25 - هل تقضي وقت كبير لأدائك لعملك بشكل جيد مما لا يتيح لك الفرصة للإحتكاك مع الزملاء؟ نعم  لا
- 26 - هل تهتم الإدارة بحل مشاكلكم الخاصة بالعمل؟ نعم  لا
- 27 - هل يسمح لك بأخذ قسط من الراحة في حالة التعب؟ دائما  أحيانا  نهائيا
- 28 - هل تطبق المؤسسة نظام خاص يضمن سلامة العمال؟ نعم  لا
- في حالة الإجابة بنعم فيما تتمثل هذه الإجراءات: سلامة الأجهزة  توفير وسائل الإطفاء  وسائل وقائية صحية  أخرى .....
- 29 - هل توجد عدالة في تقييم الإدارة في الجهد الذي تبذله في العمل؟ نعم  لا
- 30 - هل هناك مساواة في تقديم المكافآت والعلاوات على الأداء الخاص بمهامكم؟ نعم  لا
- في حال الإجابة بلا كيف يكون رد فعلك: عدم الانضباط  المعارضة والطعن  الغيابات  أخرى . . . . .
- 31 - هل تطبق مؤسستكم نظام فترات الراحة أثناء الدوام؟ نعم  لا
- 32 - هل أنت راض عن المكافآت الممنوحة لك؟ نعم  لا



**المحور رقم 03 البيانات المتعلقة باستبيان مساهمة نظام الحوافز الفعال في تفعيل الابداع لدى العاملين :**

33- هل يوجد مجال للإبداع في مؤسستكم ؟ نعم  لا

- في حالة الإجابة بنعم هل هي :

- المشاركة باقتراح وتجربة

- المرونة في الأداء من أجل جودة الإنتاج

- تحديث الإنتاج بأنواع جديدة

- طرح بعض الأفكار الجديدة

34- هل تحرص على تقديم الأفكار والاقتراحات الجديدة لتطوير العمل ؟ نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بنعم فما هو نوع هذه الأفكار: في طريقة العمل  في طريقة التسيير

أخرى .....

35- هل تشاركك المؤسسة في صنع مخططاتها ؟ نعم  لا

36- هل تكافئ المؤسسة العمال الذين يؤدون أعمالهم بإتقان ؟ نعم  لا

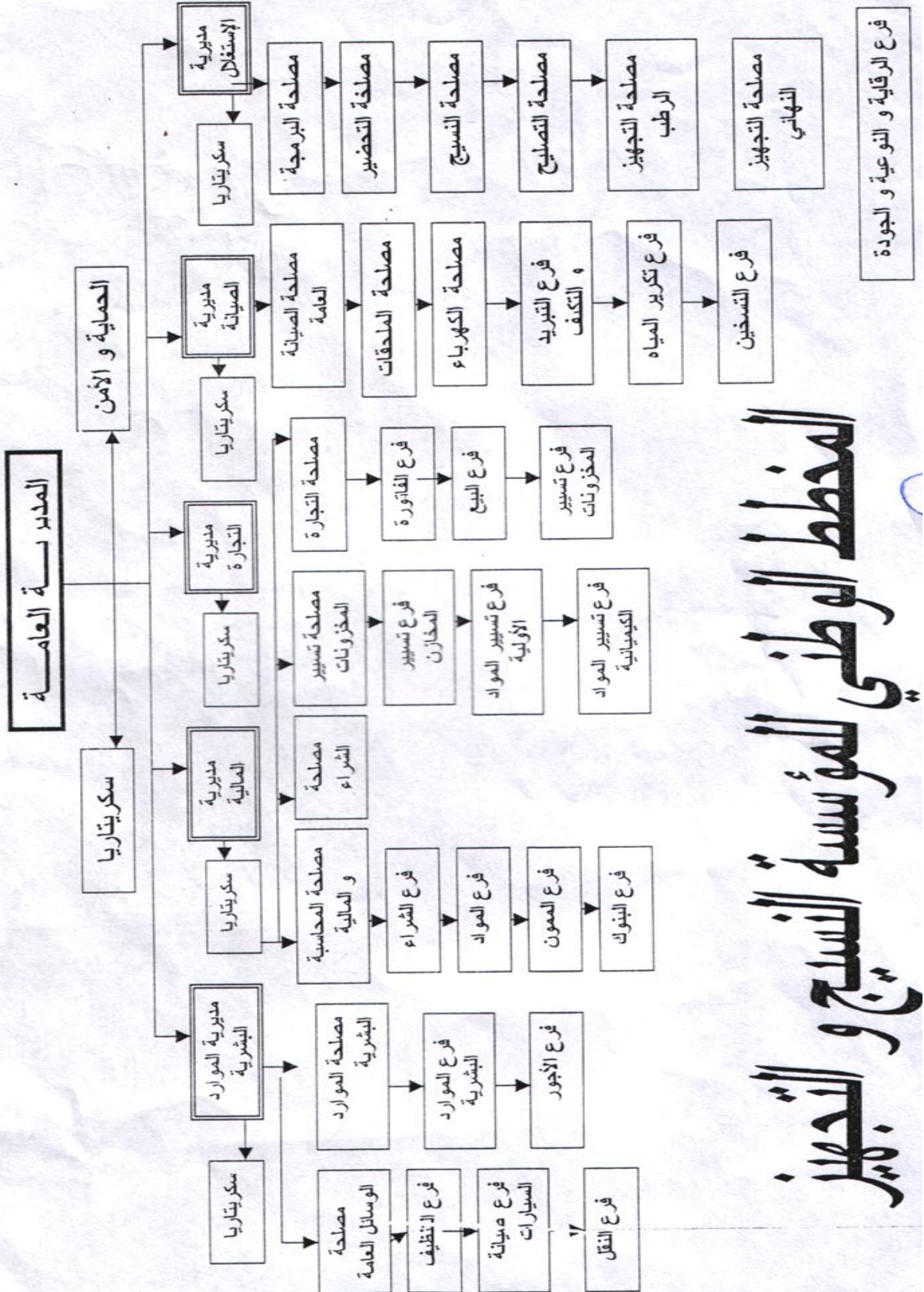
37- هل تفضل أن تمنح المكافئات في المؤسسة ؟ بشكل فردي  بشكل جماعي

38- هل ترى أن العمال يحصلون على مكافئات نتيجة إبداعهم في العمل ؟ نعم  لا

- هل هذه المكافئات المقدمة من المؤسسة ؟ تساوي الجهد المبذول  أقل من الجهد المبذول

أكثر من الجهد المبذول

ملحق رقم (3):



# المخطط الوطني للمؤسسة النسيجية و التجهيز