

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي بالأغواط
كلية العلوم الاجتماعية

قسم الديموغرافيا



أثر الحوافز على فاعلية أداء العاملين

- دراسة ميدانية لشركة الضمان الاجتماعي بمدينة الأغواط -

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص علم
الاجتماع

إشراف الدكتورة:
- خليفي حفيظة

إعداد الطالب:
- مغني محمد الأمين.

السنة الجامعية: 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُخْرِجُ الْحَيَّ مِنَ الْمَوْتِ
وَيُدْخِلُ الْمَوْتَىٰ فِي الْحَيَاةِ
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ

كلمة شكر و عرفان

بعد أن وفقني الله لإتمام هذه المذكرة نحمده و نشكره لا يسعني إلا أن

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الدكتورة: خليفي حفيظة التي

تكرمة وأشرفت على هذا العمل الذي أسبغ عليا من وافر علمها

وإخلاصها وشديد توجيهاتها وتفانيها المتواصل، كما نتقدم بالشكر

والتقدير إلى جميع أساتذة العلوم الاجتماعية وأساتذة قسم الديم

غرافيا، كما نشكر جميع أساتذة اللجنة

وشكر خاص لكل من ساعدني من بعيد أو قريب

{ اللهم اجعل هذا العمل خيرا لي ولمن حولي ومن يأتون من بعدي }

إهداء

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم: تعلموا العلم فإن تعلمه الله خشية و طلبه عبادة و مذاكرته تسبيح"

أهدي ثمرة جهدي إلى:

التي سهرت الليالي من أجلي و عانت الكثير لإسعادي إلى الكلمة الطيبة و اللحن الشجي و الصدر الحنون و صاحبة الفضل و منبع الحنان و صديقة عمري امي الغالية حفظها الله

إلى القلب الكبير الذي غمرني بحبه و علمني ورباني و كان مصدر قوتي و احترامي و رفيق دربي أبي العزيز أطال الله في عمره إلى جدي الغالية التي لم تبخلني بدعائها حفظها الله و أطال في عمرها و إلى الأعمام و الأخوال و إلى كل من يحمل لقب مغني

كما أهدي ثمرة جهدي إلى الأستاذ الذي أكن له احترامي و الذي تعب معي الأستاذة خليفي حفيظة.

إلى كافة الأساتذة و عمال قسم العلوم الاجتماعية و إلى جميع طلبة العلوم الاجتماعية و خاصة تخصص علم الاجتماع عمل و تنظيم

الفهرس

فهرس المحتويات

صفحة	ملخص الدراسة
	شكر وتقدير
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
أ-ج	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
05	1- إشكالية وفرضيات الدراسة
07	3- أهمية الدراسة
08	4- أهداف الدراسة
08	5- مفاهيم الدراسة
10	6- الدراسات السابقة والتعليق عليها
	الجانب النظري للدراسة
	الفصل الثاني: الحوافز في شركة الضمان الإجتماعي.
18	تمهيد
19	1- مفهوم الحوافز
21	أهمية دراسة نظام الحوافز
21	أنواع الحوافز
24	4-المقارنة بين الحوافز السلبية والايجابية
26	5-أسس منح الحوافز
27	6- مراحل تصميم نظام الحوافز

28	7-شروط نجاح نظام الحوافز
30	8-دور نظام الحوافز في المنظمات
37	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: أداء العاملين وتقييمه
39	تمهيد
40	1-مفهوم الاداء
40	2-خصائص الأداء
41	3-العوامل المؤثرة في الأداء
44	4- مفهوم وأسس تقييم الأداء
45	5- أهمية تقييم أداء العاملين
49	6- أهداف تقييم أداء العاملين
50	7- أنواع تقييم أداء العاملين
52	8- أساليب تقييم أداء العاملين
57	خلاصة الفصل
	الجانب التطبيقي
	الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية
60	تمهيد
61	2- مجالات الدراسة
62	3-اداة الدراسة
63	4-الدراسة الاستطلاعية
65	5-1مجتمع الدراسة
66	5-2عينة الدراسة
67	6-الاساليب الإحصائية المستعملة
67	خلاصة
	الفصل الخامس: تحليل وتفسير نتائج فرضيات الدراسة
69	تمهيد

70	1- المحور الأول: خصائص
74	2- عرض وتحليل الجداول الخاصة بالحوافز المادية
80	1-2 عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى.
81	3- عرض وتحليل نتائج الجداول الخاصة: الحوافز المعنوية.
87	3-1 عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية
91	5- الاستنتاج العام
97	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

الرقم	قائمة الجداول	صفحة
1.	الجدول رقم (01): يبين مجتمع الدراسة	65
2.	الجدول رقم (02): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة	66
3.	الجدول رقم (03) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	70
4.	جدول رقم (04) توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	71
5.	جدول رقم (05) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى	71
6.	جدول رقم (06) توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة الوظيفة	72
7.	جدول رقم (07): نسب وتكرار متغير الفئة المهنية لأفراد العينة	72
8.	الجدول رقم (08) يبين هل منح حوافز مادية في حال تحقيق لأهداف.	74
9.	الجدول رقم (09) يبين تعطي شركة إجازات سنوية بدون انقطاع الراتب	75
10.	الجدول رقم (10) يبين توفير الشركة أجر يتناسب مع مؤهلات الموظفين	76
11.	الجدول رقم (11) يبين تناسب الأجر مع الجهد المبذول أثناء العمل.	77
12.	الجدول رقم (12) يبين توفير الشركة تأمين صحي للموظفين.	78
13.	الجدول رقم (13) يبين علاقة الحوافز المادية بتطوير وتحسين الأداء.	79
14.	الجدول رقم (14) يبين رضى الموظفين عن نظام الترقيات والحوافز التي تمنحها الشركة.	81
15.	الجدول رقم (15) يبين تقديم الشركة الحوافز المعنوية وفق أسس ومعايير وضوابط منظمة.	82
16.	الجدول رقم (16) يبين اهتمام الشركة حول تحسين فعالية النظام الحوافز.	83
17.	الجدول رقم (17) يبين توفير الشركة للموظفين فرص المشاركة في الدورات التدريبية.	84
18.	الجدول رقم (18) يبين التقدير والاحترام بين الرؤساء والموظفين.	85
19.	الجدول رقم (19) يبين علاقة الحوافز المعنوية بزيادة المنافسة والأداء.	86

88	الجدول رقم (20) يبين تشجيع نظام الحوافز في تحسين وتطوير أداء الموظفين.	20.
89	الجدول رقم (21) يبين تأثير الطرق وأليات الحوافز على أداء الموظفين.	21.
90	الجدول رقم (22) يبين تشجيع نظام الحوافز على زيادة المنافسة في الأداء.	22.
91	الجدول رقم (23) يبين تقييم الأداء على أسس عملية ومعايير واضحة.	23.
92	الجدول رقم (24) يبين اعتماد إدارة المؤسسة على تقارير الاداء للاكتشاف التوافق بين أداء الموظف والعمل.	24.

الرقم	قائمة الأشكال	صفحة
1.	الشكل رقم: (01) يوضح مجتمع الدراسة	65
2.	الشكل رقم: (02) يوضح عينة الدراسة	66

مقدمة

مقدمة:

شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية، متغيرات أساسية عديدة طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة ومست كافة المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. وفي دول العالم على اختلاف درجات تقدمه ونموها، فأثرت تلك المتغيرات على هيكل القيم ونسق العلاقات المجتمعية في كثير من دول العالم إلى الحد الذي برر القول، بأنه نعيش الآن " عالما جديدا " مختلفا كل الاختلاف عن سابقه والذي سار عبر القرون وفي بداية الثمانينات من هذا القرن.

وفي خضم هذه التغيرات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية بتزايد في المنظمات المعاصرة، حيث تبينت الإدارة الدور المهم الذي تقوم به تلك الموارد في المساعدة على تحقيق أهداف المنظمات، من جانب آخر قد شاع استخدام مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال، وغيرها من المنظمات الهادفة إلى تحقيق نتائج وأهداف محددة باستخدام الموارد البشرية والمادية والتقنية.

من ثم بدأ التزاوج وهو أمر منطقي بين إدارة الموارد البشرية و بين الإدارة الاستراتيجية، وترجع استجابة الحكومات في الدول عامة للتدخل في حماية العامل ومدى أهمية هذا العنصر في الإنتاج أو العملية الإنتاجية وضرورة العمل على حمايته ورعايته هو وأفراد أسرته، إذ أنه مما لا شك فيه فمهما تطورت إمكانيات وقدرات الآلة في العملية الإنتاجية إلا أنها لا يمكن أن تحل محل العنصر البشري الذي يعود له الفضل في تصنيعها واختراعها (ابتكارها)، وسيظل هذا العنصر عاملا هاما وأساسيا في عوامل الإنتاج ما بقيت الحياة، وهذا ما يؤكد الواقع وتزكيه النتائج ويدعمه العلماء والكتاب في الدول عامة¹.

1 اسعد ، محسن اسعد، رسلان نبيل اسماعيل ، الرضا الوظيفي للقوي البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية ،مركز البحوث والتنمية ، كلية الإقتصاد ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة. 1984م،ص112.

ويسعى المسؤولون في إدارة شؤون الأفراد في المنظمات الى أن يصل العاملون في انتاجيتهم الى اقصى كفاءة ممكنة ، ولتحقيق هذا الهدف تعمل هذه الإدارات على توفير العمالة الجيدة المؤهلة سواء عند اختيارهم لشغل الوظائف او الحرص على تدريبهم واكسابهم المهارات المختلفة بعد تعيينهم من أجل رفع المقدرة على الاداء لديهم ، ولكن المقدرة وحدها غير كافية لكي يعمل الموظف العامل بأقصى كفاءة ممكنة اذا لم يكن هناك دافع للعمل ، حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما : المقدرة على العمل والرغبة فيه ، وتتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات ، والتي يكتسبها الفرد بالتعلم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة الى الاستعداد الشخصي للفرد والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم والتدريب . أما الرغبة في العمل فتمثلها الحوافز التي تدفع سلوكه في الإتجاه الذي يحقق اهداف المنظمة.

فالحوافز توظف الحماس والدافع والرغبة في العمل لدى العامل (ايا كان مجال عمله) مما ينعكس ايجابا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين الى العمل بكل ما يملكونه من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة ، كما أن الحوافز تعمل على منع شعور الفرد بالإحباط وتدفع العامل للمثابرة في عمله وتجعل كفاءته عالية .

من وجهة نظر الباحث فأنهم أن نظام الحوافز يساهم في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها افضل استخدام ويؤدي هذا الى تقليص حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المؤسسة او الإدارة وهذا يؤدي الى تقليل التكاليف التي تتحملها المؤسسة ويؤدي كذلك الى امكانية توجيه الطاقات البشرية الفائضة الى مؤسسات أخرى قد تعاني من نقص في حجم قوة العمل وكذلك تحقيق حالة الرضا لدى الأفراد العاملين لما يحصلون عليه من حوافز وهذا بدوره يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات كانخفاض قدرات الإنتاج والمعدلات العالية لدوران العمل والنزاعات العمالية وغيرها .

ولقد تباينت وجهات نظر الباحثين في مجال الإدارة والمسؤولين في المنظمات نحو الحوافز ودرجة أهميتها وتأثيرها المباشر وغير المباشر في دفع سلوك الأفراد وعن الحوافز الملائمة لجميع فئات العاملين، والأسس التي يتم بموجبها وضع نظم الحوافز والتخطيط لها وكيفية التغلب على معوقات تنفيذ نظم الحوافز سواء كانت مادية او معنوية، ويتناول هذا البحث عملية التحفيز ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي الذي يعتبر من المتغيرات الهامة ، حيث يشير الى شعور الفرد بالسعادة والارتياح اثناء ادائه لعمله .

ونحاول من خلال دراستنا المتمحورة حول أثر الحوافز على فاعلية أداء العاملين وإشكالية التطبيق وحيثيات النجاح أن نعطي رؤية واقعية لمعالجة الموضوع، لدى العاملين في الشركة الضمان الاجتماعي بمدينة الأغواط.

وسيتم ذلك عن طريق جمع المعلومات النظرية (من كتب ومجلات ودراسات سابقة وبيانات الكافية) حول المتغيرات الخاصة بالبحث لدراستها بشكل دقيق وفق منهجية علمية مدروسة وقسمت الدراسة خمس فصول نوجزها كالآتي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والذي تناولت فيه كل من، مدخل عام للبحث مشكلة وفرضيات الدراسة وأهمية، وأهداف الدراسة وشرح المصطلحات.

الفصل الثاني: الفصل النظري ويحتوي على مفاهيم تعريفات وأهمية، وأنواع الحوافز الفصل الثالث: يتضمن أداء العاملين وتقييمه.

الفصل الرابع: وبدوره يحتوي على الدراسة الاستطلاعية والمنهج المتبع، ومجتمع البحث وعينته، وأداة جمع البيانات وإجراءاتها الميدانية، والأساليب الإحصائية المستعملة في البحث.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.

الفصل التمهيدي

1- إشكالية الدراسة:

في ظل التحديات الراهنة والناجمة عن التغيرات والتطورات المتسارعة في مختلف الميادين أصبح على المؤسسات بشتى أنواعها السعي إلى تحقيق التميز الذي يضمن لها البقاء والاستمرار، خاصة وأنها الأداة الأساسية التي تعتمد عليها الدولة في تنفيذ سياساتها وخططها التنموية إذ نجد أن معظم المؤسسات تطمح إلى بلوغ مستويات الانتماء ولهذا السبب تركز جهودها حول تحسين إنتماء العاملين للمؤسسة من خلال البحث في مختلف الطرق الكفيلة بتعزيز ولائه لها ودفعه إلى تسخير كل ما يملكه من طاقة في سبيل تحقيق أهدافها، ولما كان المورد البشري العمود الأساسي لتحقيق الثروة والقيمة للمؤسسة، وجب على المؤسسة العمل جاهدة لتحقيق الميزة في هذا المورد دون الموارد الأخرى، لما يملكه من قدرات فكرية ومهارات وما يتمتع به من رغبة كامنة في العمل يمكن إستغلالها من خلال إحاطته بأحسن الظروف وتهيئة المناخ المناسب الذي يفي بسد إحتياجاته في مكان عمله ويساهم في تحفيزه وزيادة دافعيته على العمل بكفاءة وفعالية أكبر.

ويتضح جليا أهمية الحوافز في مجال العمل وانعكاسها الإيجابي على الاداء الوظيفي مما ينعكس على نتائجهم وانتمائهم لمنظماتهم حيث كثر في الآونة الاخيرة الحديث عن هضم واستغلال حقوق وخاصة في دول العالم الثالث، فجاء هذا البحث كي يلقي الضوء على جانب مهم يساهم في حل هذه المشكلة ، فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة التي تقرض كيفية اتمام استغلال كفاءة وفعالية عاملها مما يحقق أهدافها ، بحيث تقوم بوضع نظام الحوافز الفعّال القادر على التأثير الإيجابي على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من الرضا الوظيفي لديهم وولائهم لهذه المؤسسة ومساعدتها على التقدم والرياح والبقاء² .

ونظرا للدور الفعال الذي تلعبه مؤسسات القطاع الضمان الاجتماعي في دفع عجلة التنمية بإعتبارها مؤسسات تساهم في تحقيق الرفاهية من خلال تقديم الخدمات الصحية للمجتمع، وفي ظل التغيرات والتطورات الخاصة في المجتمعات من نمو مستمر للسكان وتزايد الطلب على الخدمات الصحية، أصبح على المؤسسات التابعة للقطاع الصحي

2 ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، الأكاديمية العربية بالدنمارك، جدة، 2012، ص13.

التطور والحرص على تقديم خدمات عالية الجودة بالعمل على تحسين إنتماء عمالها بمختلف مستوياتهم واختصاصاتهم.

لقد اظهرت مجموعة من الدراسات أهمية الحوافز بشكل عام (مادية او غير مادية) في تحقيق أداء أفضل للعاملين في المجتمعات كما اظهرت مجموعة اخرى من الدراسات اهمية الحوافز المادية والاقتصادية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المجتمعات النامية بصفة خاصة .

فيتضح جليا أهمية الحوافز في مجال العمل وانعكاساتها الإيجابية على أداء العاملين مما ينعكس على انتاجيتهم وانتمائهم لمنظماتهم، وعلى ضوء الدراسات الاستطلاعية للباحثان وسؤلهم للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة الاغواط، يمكن القول بوجود عدد من المؤشرات مثلا: يعتبر الراتب متوسط بالنسبة لحجم العمل ومتطلبات الحياة اليومية ، وجود حوافز مخصصة لرؤساء الأقسام وما فوق ولا تشمل الموظفين العاديين في الإدارة ، هناك بعض الحوافز تعطى للموظفين رؤساء الاقسام دون الموظفين العاديين ، أحيانا تلغى بعض الحوافز وذلك للظروف السياسية التي تمر بها الازمة الاقتصادية مما يؤثر على ميزانية الشركة.

ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة، والتي تبحث أثر الحوافز وفعاليتها على الاداء الوظيفي لدى العاملين ، وتبرز إشكالية الدراسة في:

1-1 التساؤل العام:

- هل تؤثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في شركة الضمان الاجتماعي لمدينة الاغواط؟

1-2 التساؤلات الجزئية:

- هل تؤثر الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين في شركة الضمان الاجتماعي لمدينة الاغواط؟

- هل تؤثر الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الضمان الاجتماعي لمدينة الاغواط؟

2 فرضية العامة:

- تؤثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في شركة الضمان الاجتماعي لمدينة الاغواط.

1-2 فرضيات الجزئية:

- تؤثر الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين في شركة الضمان الاجتماعي لمدينة الاغواط.

- تؤثر الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الضمان الاجتماعي لمدينة الاغواط.

3-أهمية الدراسة:

يمكن إجمال أهمية البحث فيما يلي:

1-3 الأهمية النظرية:

- تكمن أهمية البحث في جانبه النظري، أنه يقدم مادة علمية حديثة حول متغيرات مهمة في حياة العمال، وهي الحوافز المادية والمعنوية، التي لها تأثير على العامل ونجاح الشركة.

- تساهم الدراسة في محاولة التعرف على مفاهيم بيئة الحوافز والاداء ومدى ارتباطهما ببعضهما البعض.

- اهتمام الدراسة بشريحة مهمة من المجتمع وهم العمال، لما لهم من أهمية في مجال الحياة العملية والاجتماعية والمستقبلية.

2-3 الأهمية التطبيقية:

- تكمن أهمية البحث في جانبه التطبيقي، أن الدراسة تجيب عن التساؤلات المهمة التي تناولت تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين.

- يشمل هذا البحث دراسة ميدانية لواقع حياة العامل ومعرفة المزايا والصعوبات التي تواجهه في عمله داخل الشركة.

4- أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة الحالية لمعرفة مدى تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الضمان الاجتماعي لمدينة الاغواط.
- الوقوف على نظام الحوافز في شركة الضمان الاجتماعي لمدينة الاغواط.
- الكشف عن تأثير الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي للعاملين.

5 مفاهيم الدراسة:

5-1 الحوافز:

حيث عرفت الحوافز بأنها مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية والذهنية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته³.

5-1-1 الحوافز المادية:

والحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي او النقدي او الاقتصادي والحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصاري جهدهم في العمل، وتجنيب ما لديهم من قدرات والارتفاع بمستوى كفاءتهم، ومن هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات ، والمشاركة في الأرباح⁴.

5-1-2 الحوافز المعنوية:

الحوافز المعنوية هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرضا في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه.

وتقلص الحوافز المعنوية بما يسمى بالروح المعنوية للعاملين وذلك مثل توجيه كتاب شكر، اختيار العامل المعني كموظف مثالي في الدائرة أو غير ذلك⁵.

3 السلمي علي، الحوافز والدوافع، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1984، ص214.

4فهمي منصور، ادارة القوى البشرية ، ط1 ، دار النهضة العربية ، القاهرة، 1982 ، ص 355.

5 العائدي كمال، اثر الحوافز على الأداء في المنشآت العامة للصناعات القطنية في العراق، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت ، عمان، 1996، ص309.

وتشمل الحوافز كل الأساليب المستخدمة لحثّ العاملين على العمل المثمر، الحوافز بأنها عبارة عن مجموعة من المتغيرات الخارجية من بيئة العمل او المجتمع والتي تستخدم من قبل المنظمة في محاولة للتأثير على الرغبات والاحتياجات كما تعرف الحوافز بأنها كلّ ما يتعلق باستخدام الوسائل الممكنة لحث الموظفين على العمل الجيد، وتعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل والمزايا التي تهيؤها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية مما يزيد من كفاءة ادائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاته وأهدافهم ورغباتهم وبما يحقق أهداف المنظمة ايضاً⁶.

5-1-2 التعريف الاجرائي للحوافز:

ويعرفها الباحث اجرائياً بأنها عملية تنشيط عمل العاملين بطرائق (مادية، ومعنوية) ايجابية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء.

مفاهيم الإجرائية

5-2 أداء العاملين:

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، حيث عرف (أندرود) الأداء بأنه: تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته⁷، كما عرف (هاينز) الأداء بأنه: الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال⁸.

6 كيث ديفينز، السلوك الانساني في العمل ، دراسة العلاقات الانسانية والسلوك التنظيمي ، مترجم القاهره ، نهضة مصر للنشر والتوزيع، 1990، ص 638.

7 باجابر عادل، الاتجاهات نحو المهنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين والأخصائيات الاجتماعيات العاملين بالمستشفيات الحكومية المركزية بالمنطقة الغربية "رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة، 2203، ص 24.

8 الماضي مساعد، معوقات الاتصال الإداري انعكاساتها على الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية مطبقة على المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية بإمارة منطقة الرياض" رسالة ماجستير ،أكاديمية نايف للعلوم الأمنية،الرياض. 2005، ص 13.

أولا : الدراسات العربية:

01: الدراسة الأولى.

1-1 دراسة الشمخي حمزة محمود 1980، الحوافز المادية من وجهة نظر السلوكية الاقتصادية، مجلة البحوث الاقتصادية، العدد الاول السنة الثامنة، العراق.

أظهرت دراسة قام بها حمزة محمود الشمخي بعنوان الحوافز المادية من وجهة النظر السلوكية الاقتصادية ، وكانت الدراسة تهدف الى الوصول الى نظام سليم للحوافز المادية في المنشآت الاقتصادية وذلك بصورة وضع قواعد خاصة لبرنامج دقيق لتقييم ووصف العمل معتمدا في ذلك التمييز بين العمل الفني والعمل الإداري ومركزا على دراسة الوقت والحركة .

أوصت الدراسة بتصحيح جدول الأجور وذلك بالربط الدقيق بين الإنتاجية والحوافز .

واوصت بإقامة جهة مركزية عليا تشريعية تخطيطية متخصصة تتولى مهمة إقامة نظام عام للحوافز الاقتصادية (المادية) يمكن تطبيقه في المنشآت الاقتصادية المختلفة .

2-1 دراسة عبد الوهاب علي 1981، الحوافز في المملكة العربية السعودية، معهد الادارة، الرياض

عنوانها الحوافز في المملكة العربية السعودية وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على العوامل الوظيفية المؤثرة في فاعلية الأداء وانواع الحوافز التي يفضلها الأفراد والمزايا والمشكلات التي يرونها بالحوافز التي تقدمها لهم الإدارة والتعرف على أهم السبل لتحسين نظم الحوافز والحصول فيها على النتائج المطلوبة وهي رضا الأفراد وزيادة الكفاءة الإنتاجية ، كما توصل البحث الى أن شاغلي الوظائف الإشرافية أكثر رضا عن الحوافز من شاغلي الوظائف غير الإشرافية ، إن مجموعة العوامل الوظيفية الحيوية المتمثلة في درجة أهمية الوظيفة والراتب وفرص الترقية وفرص سماع الإقتراحات يحقق الرضا الوظيفي واخيرا اوضحت أن العوامل الوظيفية التي تحقق الرضا للرؤساء وترتبها علي النحو التالي (اهمية الوظائف ، سماع الإقتراحات ، الترقية ، الراتب)⁹.

9 عبد الوهاب علي، الحوافز في المملكة العربية السعودية، معهد الادارة، الرياض، 1982 .

1-2 دراسة خطاب عبد الله، والزامل عبد المنعم 1983، فعالية نظم الحوافز في الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية، العدد 39، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض.

وعنوان الدراسة فعالية الحوافز في الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية وتناولت الدراسة عينة مكونة من 402 من الموظفين الحكوميين، وتوصلت الى أن هناك قصورا في أنظمة الحوافز والمتمثلة (حسب اولويتها في القصور) في المرتب، الترقية، النظم والإجراءات الإدارية، طبيعة العمل، وعلاقة الرئيس بالمرؤوس ، المحتوى الوظيفي والمكافآت التشجيعية وظروف العمل المكانية وجماعية العمل.

1-3 دراسة ياغي محمد عبد الفتاح 1986، تقييم الموظف العام للحوافز في الاردن، المنظمة العربية للعلوم الادارية، الاردن.

بعنوان علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية الأردنية، هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين الحوافز المعطاة للموظف العام وبين الرضا عن وظيفته. وقد توصل الباحث بأن رضا الموظفين يتفاوت من عامل لآخر من حيث (أهمية الوظيفة، جماعة العمل، فرص التعبير عن النفس، الراتب، الترقية، طبيعة العمل، مساعدة الحوافز على الأداء، نوعية الحوافز، مزايا الحوافز)¹⁰.

1-4 دراسة ابراهيم احمد عثمان 2003، نظم الحوافز واثرها على الرضا الوظيفي لدي العاملين غير الاكاديميين بجامعة النيلين، رسالة ماجستير، جامعة النيلين، السودان.

بعنوان نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي دراسة حالة الموظفين غير الأكاديميين العاملين بكلية التجارة جامعة النيلين بالسودان ويهدف هذا البحث الى توضيح اثر نظم الحوافز على درجة الرضا الوظيفي للموظفين، والخروج بمقترحات وتوصيات تساهم في وضع نظام للحوافز ينال رضا الموظفين في الجامعة، توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

إن الموظفين العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين غير راضين بالأغلبية عن نظام الحوافز المطبق في الجامعة ، ومن النتائج الهامة ايضا اجماع الموظفين على أن هناك

10 ياغي محمد عبد الفتاح ، تقييم الموظف العام للحوافز في الاردن، المنظمة العربية للعلوم الادارية، الأردن، 1986.

العديد من السلبيات في نظام الحوافز المطبق في الجامعة مثل (الشعور بعدم وجود حوافز ، عدم وجود معايير ثابتة لتقييم أداء الموظفين ، عدم تطبيق الحوافز بالعدل، وجود عوامل شخصية في تطبيق الحوافز) ومن النتائج ايضا أن غالبية الموظفين يرون أن الحوافز الممنوحة لهم غير كافية وأن هناك انواعا اخرى من الحوافز يجب ان يحصلوا عليها ، لذلك توصل البحث الى أن الحرمان من الحافز يؤدي الى التأثير على درجة التعاون بين الزملاء زيادة حدة الصراع داخل الجامعة يؤثر على درجة الولاء للجامعة وعلى درجة الاستقرار فيها¹¹ .

2-1 الدراسات المتعلقة بالأداء:

2-2 دراسة عواد، 2005 "نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية-في قطاع غزة .

بعنوان: "نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية-في قطاع غزة -هدفت هذه الدراسة إلى تحليل نظام تقويم الأداء المتبع في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية ، والتعرف على واقع وممارسات نظم تقويم الأداء المطبقة في هذه السلطة ، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

1-وجود ضعف عام في نظام تقويم الأداء.

2-وجود خلل خطير في وضع وتوصيف المعايير التي تستند إليها عمليات التقويم.

3-عمليات التدريب سواء للمشرفين أو الموظفين قبل بدء تطبيق النظام لم تتم بصورة صحيحة وكذلك لم يتم الربط بين مخرجات النظام والخطط التدريبية للموظفين. وقد أوصت الدراسة بالآتي:

- ضرورة أن يأخذ الجميع عمليات التقويم بجدية بإشراف أعلى المستويات وكذلك تفعيل معايير الأداء لجعلها أكثر دقة وعدالة
- إشراك أكثر من مستوى إشرافي في التقويم وصياغة المعايير

11 ابراهيم احمد عثمان، نظم الحوافز واثرها على الرضا الوظيفي لدي العاملين غير الاكاديميين بجامعة النيلين، رسالة ماجستير، جامعة النيلين، السودان، 2003.

- اعتماد أكثر من نموذج لقياس الوظائف المختلفة¹².

3- الدراسات التي لها علاقة بالحوافز والاداء

3-1 دراسة العكش، 2007، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة.

بعنوان: "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة": هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: 1- أن هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، و أن معظم الموظفين في وزارات السلطة الفلسطينية ليس لديهم علم بنظام الحوافز ومنح المكافآت.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في قطاع المؤسسات الحكومية تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة. 3- أن مستوى أداء العاملين بوزارات السلطة الوطنية بشكل عام كان مرتفعاً. وقد أوصت الدراسة بما يلي: 1- إعادة مراجعة وتقييم نظام الحوافز الحكومي وتطويره بشكل يتناسب وتوقعات الموظف العام. 2- أن تمنح الحوافز والترقيات وفقاً للضوابط والمعايير التي حددها القانون. 3- يجب الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي في منح الحوافز والمكافآت.

3-2 دراسة السكران 1425، بعنوان: «المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين " دراسة مسحية على ضباط قطاع الأمن الخاصة بمدينة الرياض.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على توجهات العاملين في قطاع الأمن نحو المناخ التنظيمي السائد في هذا القطاع وعلاقة ذلك بأدائهم. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: 1- وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى ضباط قوات الأمن الخاصة نحو نظم وإجراءات العمل. 2- وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى ضباط قوات الأمن الخاصة نحو الاتصالات الإدارية كأحد محاور المناخ التنظيمي المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي. 3- وجود توجهات

12 العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، 2007.

إيجابية مرتفعة لدى ضباط الأمن الخاص نحو محور "إدراك الموظف لدوره " كأحد محاور الأداء الوظيفي.

وقد أوصت الدراسة بما يلي: 1- ضرورة اهتمام المسؤولين في قطاع قوات الأمن الخاصة بمكونات وعناصر المناخ التنظيمي. 2- الحرص على تطوير وتأهيل القدرات الفكرية لجميع العاملين في قطاع قوات الأمن الخاصة. 3- رفع دافعية العاملين بقطاع قوات الأمن الخاصة عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المادية والمعنوية¹³.

3-3 دراسة سليمان زهية، 2012 الحوافز ودورها في أداء العاملين في دراسة اقتصادية في بعض المؤسسات الجزائرية.

بعنوان: " الحوافز ودورها في أداء العاملين في دراسة اقتصادية في بعض المؤسسات الجزائرية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت مادي/ معنوي ودوره في تحسين الأداء العاملين في بعض فروع مؤسسة سونلغاز بالجزائر، وخلصت الدراسة إلى أهم نتائج: وجود نظام داخلي جيد مبني على النقاش بين الرئيس المرؤوس -خلق جو مناسب يسوده الرضى لإعطاء فرصة للعامل لإثبات وجوده و إشراكه في اتخاذ القرار - حرص المؤسسة على توفير الحوافز المعنوية والحفاظ على عمالها و تطوير قدراتهم و مهاراتهم و تفعيل روح الجماعة لديهم - سعي المؤسسة إلى توظيف الكفاءات والقدرات الإنسانية القادرة على قيادة المنظمة للتغيير و التطور.

3-4 دراسة نورة محبوب، 2015، نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقרת الجزائر.

بعنوان: "نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، توصلت النتائج الدراسة إلى أن نظام الحوافز والمكافآت

13 السكران ناصر، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض " رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2004م.

بمؤسسة سيفنكو غير فعال و متدني ، ولا يساعد على تحسين الأداء، كما أوصت الدراسة إلى العمل على زيادة فاعلية نظام الحوافز في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

5-التعليق على الدراسات السابقة:

استعرض الباحث عدد من الدراسات ذات الصلة بالدراسة الحالية، التي أوضحت أن المتغيران الحوافز والأداء يعتبران من الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين، وقد تبين:

1- أن بعض هذه الدراسات استهدفت التعرف على أحد المتغيرات التنظيمية مثل دراسة (عبد الوهاب 1982م) التي تناولت موضوع الحوافز كأحد المتغيرات التنظيمية ، و(دراسة السكران 1425هـ)، التي تناولت موضوع الأداء العاملين، ودراسة (العكش 2007م) التي تناولت موضوع الأداء والحوافز وذلك سعياً إلى فهم عميق للحوافز ، وأثرها على الأداء. ومن هذه الدراسات من تناولت مجموعة من المتغيرات باعتبارها تمثل حيز أساس محرك أداء العاملين. وبذلك استطاعت هذه الدراسات أن تسهم مجتمعة في بيان متغير الحوافز المؤثرة في الأداء.

2- أن هذه الدراسات تسهم جميعاً في دعم الاتجاه الداعي إلى ضرورة التطوير المؤسسي والموارد البشرية في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء وصولاً إلى الأداء الجيد. وذلك من خلال تأكيدها على أهمية البيئة التنظيمية الايجابية الداعمة للعامل وتنمية وتطوير الأداء الوظيفي.

3-تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما يجعل الباب مفتوحاً لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية، والإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في موضوع المتغيرات التنظيمية وموضوع الحوافز. كما أن ذلك التنوع أو الاختلاف يثري المعرفة في جوانب الموضوع، مما أتاح الفرصة للباحث في اختيار أكثر المتغيرات مناسبة لمشكلة الدراسة.

4-كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في مساعدة الباحث في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الأمر الذي ساهم في صياغة مشكلة وفرضيات الدراسة.

الفصل الثاني

تمهيد:

يحتل موضوع الحوافز مكانا بارزا، منذ بدء الإهتمام بالبحث عن الأفراد القادرين على العمل بكفاءة، وبما يكفل الإنجاز الفعّال لأهداف المنظمة؛ حيث أن الحوافز تلعب دوراً فعالاً ومهماً في إنتاجية العاملين، وتتبع أهمية الحوافز من حاجة الفرد إلى الإعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات وإنجازات، فتقدير الغير لذلك الجهد عن طريق الحوافز، يعتبر من الأمور المهمة، التي تساهم في إشباع مجموعة الحاجات الأساسية المتفاعلة في نفس الفرد. فمهارات الأفراد وقدرتهم، لا تعتبر كافية للحصول على إنتاجية عالية، ما لم يكن هناك نظام للحوافز قادر على تحريك دوافع الأفراد، بهدف الاستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لديهم.

يعد التحفيز والحوافز عالمين واسعين من القيم المادية والمعنوية ومحورين مركزيين لفعاليات ونشاطات المنظمات المعاصرة في بيئة العمل.

لذى اردنا ان نبرز من خلال هذا الفصل اهم جوانب الحوافز المادية والمعنوية التي تقوم على إجراءات التسيير التي تأثر على سلوك و أداء الأفراد العاملين وفعاليتهم في المنظمة

1- مفهوم الحوافز

أحيانا ما يستخدم مفهوم الحوافز والدافع على أنها شيء واحد غير أنها في واقع الأمر ورغم ارتباطهم إلا أنه يوجد اختلاف شديد بينهما، حيث يعرف الدافع عن القوى المحركة في داخل الفرد والتي تكون بإتباع سلوك معين لإرضاء حاجاته، في حين الحوافز تعتبر من عوامل البيئة الخارجية المؤدية إلى إثارة القوى الداخلية لتحقيق الهدف المطلوب¹⁴

14 عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة الماجستير، غ يرمنشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، 2007، ص: 9

1-1 تعريف الحوافز:

أ- لغة:

من حيث اللغة يشير مصطلح الحوافز إلى حفزه ، دفعه الى الخلف ، والليل يحفز النهار أي يسوقه ورايته متحفزا اي مستقرا مستعجلا لا يمكن جلوسه في الارض¹⁵.

ب- اصطلاحا:

أما من حيث الاصطلاح فقد تعددت وتتنوع التعريفات المتعلقة بالحوافز من الأدب النظري المنشور وذلك تبعا لاختلاف وتباين منطلقات وجهات نظر العلماء الباحثين.

حيث عرفت الحوافز بأنها مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية والذهنية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفات¹⁶.

وهي العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة كنتيجة لتميزه في الأداء عن أقرانه، وينبغي أن نعي أن مصطلح الحوافز على إطلاقه يحمل في طياته الحوافز الإيجابية القائمة على المنح والحوافز السلبية المبنية على المنع.

وقد اعتنى الباحثون وعلماء الإدارة بمفهوم الحوافز وأنواعها على أنها تعتبر المؤثر الخارجي الذي يوجه بوصلة العاملين في منظمات الأعمال سواء الخاصة أو العامة منها، وهنا نسترشد ببعض التعاريف والمفاهيم للحوافز على أنها فرص أو وسائل (مكافأة، علاوة، ..الخ) توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين لتثيير رغباتهم وتوجد لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد، العمل المنتج، والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع.

كما يمكن القول أنها "العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة"¹⁷.

15 رضا احمد ، معجم متن اللغة، موسوعة لغوية حديثة المجلد الثاني ، منشورات دار مكتبة الحياة ، بيروت ، 1958 ، ص122.

16 السلمي علي ، الحوافز والدوافع ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، القاهرة، 1984 ، ص274.

17 زويلف، العلاقات العامة النظرية والأساليب، ط1، مكتبة فلاح للنشر والتوزيع ، بيروت، 1994 ، ص275.

وأيضاً وصف تومسون التحفيز بقوله هو توافر المنافع والحوافز الكافية لجذب الفرد التي تدفعه لبذل الجهد للحصول على تلك المنافع. ولو نظرنا للحوافز من حيث الاعتقاد والإدراك، وبين الإدارة التي تتمثل بالحاجات والرغبات، وبين القدرة وتحريك السلوك فإنه إذا أدرك الأفراد في المنظمة أن في بيئة العمل حولهم عوامل يستطيعون الحصول عليها لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، أدى إلى إنهاض قدرتهم وسلوكهم نحو هذه العوامل التي تعرف بالحوافز¹⁸.

وعرف صلاح الشنواني الحوافز بأنها مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع لديهم حاجة وتدفعهم إلى سلوك معين¹⁹.

وتعرف أيضاً بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية²⁰.

ومن خلال التعاريف السابقة، نستنتج أن الحوافز هي مجموع العوامل المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة للعاملين، والتي تعمل على تحريك الدوافع المكبوتة داخلهم والسعي لإشباعها، وذلك عن طريق تحسين أدائهم وسلوكهم.

2- أهمية دراسة نظام الحوافز:

للحوافز أهمية كبيرة وأثار عميقة في سلوكيات الأفراد التي توجهها نذكر منها²¹:

- تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع.
- تنمية روح التعاون بين العاملين.
- تحسيس العاملين بالعدالة، حيث يتم تقديرهم مادياً ومعنوياً من أجل تحقيق التميز في الأداء.
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، خاصة ما يمس التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.

18 فهمي منصور، إدارة القوي البشرية، ط6، دار النهضة العربية، ال قاهره، 1984، ص 136.

19 صلاح الشنواني، إدارة الافراد و العلاقات الانسانية مدخل الاهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية ، مصر ، 1987 ، ص:420

20 خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان الاردن ، 2003 ، ص 255.

21 فايز عبد الكريم الناظور، التحفيز ومهارات تطوير الذات، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2011 ، ص115.

- يحقق نظام الحوافز الفعال زيادة في العوائد المتحققة للمؤسسة من خلال رفع الكفاءة الانتاجية للأفراد العاملين.
- تقليل تكاليف الانتاج نتيجة لما تحققه نظم الحوافز المطبقة، من دفع الأفراد العاملين باتجاه ابتكار وتطوير واعتماد أساليب عمل حديثة²².
- تحقيق حالة من الرضا لدى العاملين، وهذا يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجه الادارة.
- وتوجه للفرد بغية مكافأته على مجهوداته وسلوكياته الجيدة لإنجاز العمل ومن أمثلة هذه الحوافز الفردية ربط الأجر بالإننتاج، المكافآت التشجيعية والترقية.

3-أنواع الحوافز:

تتعدد جوانب الحوافز وأبعادها ولا يمكن استخدام حافز واحد لتحفيز جميع الأشخاص ويرجع ذلك إلى اختلاف الحاجات الانسانية ودرجات الاشباع التي يحتاجها كل فرد. و بناء عليه يوجد عدة أنواع من الحوافز نذكر منها²³

3-1 الحوافز الايجابية:

وتتكون من:

3-1-1 الحوافز الإيجابية المادية:

تتمثل الحوافز المادية بالأجور والعلاوات السنوية والزيادات في الاجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة والمكافآت والمشاركة في الأرباح وتتشكل من الاجر على أساس الساعة أو الاسبوع أو اليوم أو السنة، إضافة للزيادات التي يتم دفعها على أساس الأداء.

3-1-2 الحوافز الإيجابية المعنوية:

تتمثل الحوافز المعنوية بالترقية وتقدير جهود العاملين، واشراك العاملين في الادارة، وضمن استقرار.

22 خضير بن زانة نوفل، دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية، مذكرة الماستر، غير منشورة، جامعة محمد خضير بسكرة، 2014، ص11.

23 غازي حسن عودة الحلايية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة الماجستير، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 14.

3-2 الحوافز السلبية:

يقصد بها "عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين، قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، وبالتالي تكون دافعا يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته"²⁴.

3-2-1 الحوافز السلبية المعنوية:

تتمثل بالعمل على حرمان الشخص من نشر اسمه على لوحة الشرف في المنظمة، أو توجيه تنبيه للمقصر في عمله، ونشره على لوحة الاعلانات.

3-3 حوافز التميز:

في محاولة لضمان التحسين والتطوير المستمر للأداء واتصاله بالحافز لإنجاز، يكون حافز دافعا لتشجيع العاملين بناء على التمايز في أدائهم، ويتخلص مفهوم حافز التميز بناء على الأسس التالية:

- حافز التميز هو الأساس في تشجيع كل فرد من العاملين في المنظمة ليصبح متميز في سلوكه وعلاقاته وأدائه، بصورة تعكس اهتمام الفرد بواجباته الوظيفية، وحرصه المستمر على تطوير سلوكه وتحسين أدائه وعلاقاته.
- يهدف الحافز التميز لإيجاد الفرص المنافسة الفعالة وترسيخها بين العاملين لدفعهم للتميز في السلوك والعلاقات.
- يساهم حافز التميز في تسهيل دور المدير في متابعة وتقييم سلوك المرؤوسين واقتراح مكافأة للمتميزين بناء على معايير موضوعية²⁵.

3-4 الحوافز الفردية:

وتوجه للفرد بغية مكافأته على مجهوداته وسلوكياته الجيدة لإنجاز العمل ومن أمثلة هذه الحوافز الفردية ربط الأجر بالإنتاج، المكافآت التشجيعية والترقية²⁶.

24 سليمان الدروبي ، التحفيز عن طريق إدراك الذات، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن ، 2006 ، ص31.

25 مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص76.

26 عبد العزيز شنيق، الحوافز و الفعالية التنظيمية المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجاً، مذكرة الماجستير، غير منشورة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2008 : ص17-18.

3-5 الحوافز الجماعية:

وهي الحوافز التي تقدم للعاملين كمجموعة وليس للفرد باعتباره كائنا مستقلا والتي تهدف إلى تحفيز وتشجيع العمل الجماعي، وكذلك زيادة إنتاجية ومستوى كفاءة أداء العاملين كمجموعة وتتميز الحوافز الجماعية بما يلي:

- لا تخرج عن كونها حوافز مادية أو معنوية إيجابية أو سلبية.
- تعمل على غرس القيم الروحية وتشجيع الإتصال المباشر والمستمر.
- تنمية روح التعاون بين العاملين.
- ومن أمثلة هذه الحوافز الجماعية مشاركة في الإدارة وتحسين ظروف العمل، نظم المشاركة في الأرباح وكذلك الاجور التشجيعية.

3-6 حوافز الخدمات الاجتماعية:

وتشمل الحوافز الاجتماعية خدمات تقدمها المؤسسة للعاملين دون مقابل أو بمقابل بسيط، وهي التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين وتشعرهم بأن الإدارة ترعى مصالحهم الشخصية وتساعدهم على مشاكلهم الخاصة وأهم هذه الخدمات هي²⁷:

- تقديم خدمات طبية للعاملين عن طريق إنشاء مركز صحي يقدم الخدمات الصحية.
- تقديم خدمات ثقافية للعاملين عن طريق إنشاء مكتبة تضم مجموعة من الكتب الثقافية.
- القيام بنقل العاملين إلى المؤسسة، وذلك بوسائل نقل تملكها المؤسسة.
- توفير مستلزمات المعيشة عن طريق إنشاء جمعية تعاونية استهلاكية في المؤسسة.

4-المقارنة بين الحوافز السلبية والايجابية:

لا شك أن الحوافز سلبية كانت أو ايجابية تعمل وفق نظام ومحددات في طرق استعمالها لدفع العاملين نحو تحسين أدائهم الوظيفي، وحسب الأداء المتوقع مسبقا، لكيفية تنفيذ الموظفين للمهام الموكلة إليهم، ولما يكون هناك قصور في الأداء، فهل من المستحب

²⁷وهيبة مقدود، التحفيز و دوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة، مذكرة الماجستير، غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2008 ، ص287.

تطوير وتحسين الأداء بتعزيز سلوك الموظف بحوافز ايجابية سواء كانت مادية أو معنوية، أو ترهيب الموظف وإجباره على تحسين أداءه من خلال استخدام الحوافز السلبية كأداة لتقويم السلوك الوظيفي.

ويذكر²⁸ (الشماع وحمود، 2005) أن العديد من الدراسات والبحوث حول أنواع الحوافز وفيما يتعلق بالثواب والعقاب وأثره، ويرى أن الحوافز المالية من أساليب التحفيز المهمة ولكن أهميتها كحافز ايجابي تضعف إذا منحت بغض النظر عن مستوى الأداء المتحقق في المنظمة، كحافز ايجابي تضعف إذا منحت بغض النظر عن مستوى الأداء المتحقق في المنظمة، مثل منح العلاوات السنوية للعاملين دون التمييز بين الأداء الجيد والرديء.

ومما لا شك أنه تفضل الحوافز الايجابية لقوة الايجابية لقوة أثرها على الفرد من حيث تحقيق مستوى الأداء المطلوب مقارنة بالحوافز السلبية غالباً ما تؤدي إلى ردود أفعال انتقامية من العاملين، وتتمثل في سلوك غير مرغوب، مثل تخفيض نوعية وجودة المنتج وعدم الاكتراث وضعف روح المبادرة، وعدم تحمل مخاطر اتخاذ القرار، وانعدام الأمانة في العمل.

لذلك على المدير أو المسؤول الموازنة في استخدام منح الحوافز الايجابية والسلبية وإدارتها بشكل يحقق أداء أفضل²⁹.

تتميز الحوافز بعدة خصائص لتجعلها أكثر فعالية وكفاءة في إشباع حاجات ورغبات الفرد وتختلف الحوافز في نواحي يذكرها على النحو التالي :

أ- **الاتجاه:** يقصد هنا اتجاه الحافز وطبيعته سالبا أو موجبا، ماديا أو معنويا، وطرق توجيهه، ومدى مناسبته.

ب- **القوة:** قد يكون الحافز قويا أو ضعيفا ويقصد هنا مدى الأثر الذي تركه الحافز أو المرود المتوقع منه.

28 الشماع محمد خليل حسن، وحمود خضي كاظم، نظرية المنظمة، دار الميسر، ص1، عمان الأردن، 2005، ص135

29 الشماع محمد خليل حسن، وحمود خضي كاظم، نظرية المنظمة، دار الميسر، ص1، عمان الأردن، 2005، ص135

ج-الاستمرار: استمرارية أثر الحافز لفترة طويلة أو قصيرة، وهل حقق الهدف المطلوب منه.

ويمكن القول بأن كفاءة وفعالية الحافز وقدرته على إثارة أنواع السلوك المطلوب تتوقف على تفاعل تلك النواحي.

إن تلك النواحي أو الخصائص تجتمع معا بمعايير محددة حسب الحالة، لتكفل تحقيق الهدف من استخدام حافز من عدمه، وما مقدار قوته دون الإفراط أو النقصان، وصولا للاستمرارية الفاعلة التي تركها الحافز³⁰.

5-أسس منح الحوافز:

إن أهم أساس على الاطلاق، لمنح الحوافز هو التميز في الأداء، ولا يمنع الأمر من استخدام معايير أخرى مثل الجهود والأقدمية.

وفيما يلي عرض لهذه الأسس:

5-1 الأداء:

يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أوفي وقت العمل. ويعتبر الأداء فوق العادي أو الناتج النهائي للعمل³¹.

5-2 المجهود:

يصعب أحيانا قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية أو نتائج شيء احتمالي الحدوث.

30السلمي علي ، الحوافز والدوافع ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، القاهرة، 1984، ص101.

14احمد ماهر، نظم الأجور و التعويضات دليلك إلى الرواتب و الحوافز و مزايا و خدمات العاملين ، ط 1، الدار الجامعة الاسكندرية، 2010 : ص305-306

5-3 الأقدمية:

ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء، والذي يجب مكافأته بشكل ما، وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب لمكافأة الأقدمية.

5-4 المهارة:

بعض المنظمات تحفز الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات أو أدوات تكوينية، ويمكن استعمال هذا المعيار من أجل امتلاك المزيد من الكفاءات والمهارات الادارية والفنية للفرد³².

6-6 مراحل تصميم نظام الحوافز:

تتمثل عملية تصميم نظم الحوافز في المراحل التالية³³:

6-1 تحديد هدف النظام:

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز. وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات والايرادات.

6-2 دراسة الأداء:

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي.

إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يتطلب وجود وظائف ذات تصميم سليم للعاملين وظروف عمل ملائمة.

6-3 تحديد ميزانية الحوافز:

³²وهيئة مقدود، مرجع سبق ذكره، ص84

³³أحمد الكردي، تصفح يوم 2019/01/15 على موقع / Kenanaonline.com/users/ahmed kordy

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

-قيمة الحوافز والجوائز : وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وهي تتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت والعلاوات الرحلات والهدايا وغيرها.

-التكاليف الادارية : وهي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام.

-تكاليف الترويج : وهي تغطي بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية والمراسلات وخطابات الشكر.

4-6 وضع إجراءات النظام:

وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات واجراءات متسلسلة، وهي تعني بتسجيل الأداء وحساباته ونماذجه واجتماعاته وأدوار المشاركين فيه³⁴.

7-شروط نجاح نظام الحوافز:

لكي تحقق نظم الحوافز أهدافها بنجاح يجب توفر شروط محددة في تقرير الحوافز وتنظيم إجراءاتها، وفيما يلي شروط النظام الجيد للحوافز³⁵.

7-1 البساطة: ويعني هذا أن يكون نظام الحوافز مختصرا، وواضحا، ومفهوما.

7-2 التحديد: ويقصد به أن يكون أنواع السلوك الذي سيتم تحفيزه مشروحا، فلا يكفي أن نقول مثلا أنه (ينتج أكثر) أو (يؤدي جيدا) لكن يجب أن يكون أكثر وضوحا.

يمكن تحقيقه: يجب أن يكون احتمال التوصل إلى وتحقيق النتائج والتصرفات والسلوك الذي سيتم تحفيزه أمرا واردا.

34أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص298

35عبد الله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين اداء العاملين ،رسالة ماجستير، غير منشورة، دراسة الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، سلطنة عمان ، 2011، ص 55.

7-3 **يمكن قياسه:** ما لم يكن التعبير عن كيفية ترجمة الأداء والتصرفات التي سيتم تحفيزها في شكل مادي محدد، فإن نظام الحوافز هذا سيكون فاشلاً لأنه سيكون مضيعة للوقت.

7-4 **معيار الأداء:** ويقصد بذلك أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك، وأن يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة وقابلة للقياس والتحقق.

ربط الحافز بالأداء: يجب أن يشعر الفرد بأن مجهوده يؤدي إلى الحصول على الحافز.

7-5 **العدالة:** يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أداءهم، وعدم تحقيق العدالة قد يؤدي إلى الشعور بالاستياء.

7-6 **الكفاية:** يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين، ويمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر.

التغطية الكاملة للأداء: ويعني أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإجابة في الأداء من حيث زيادة الكمية والجودة وتخفيض التكاليف وغيرها.

7-7 **المشاركة:** أن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد من اقتناعهم به وتحمسهم له.

7-8 **الشمولية:** يجب أن يشمل النظام كل العاملين بدون أدنى استثناء.

7-9 **الاستقرار والمرونة:** لا يجب تعديل النظام بين فترة وأخرى ولكن يجب الاستقرار على نظام واحد³⁶.

7-10 **التدريب:** يجب تدريب المديرين ورؤساء الأقسام والملاحظين والمشرفين على إجراءات النظام.

ويضيف زوليف العديد من الشروط الأساسية لابد من أخذها في الاعتبار لضمان الاستفادة من الحوافز في إنجاح العملية الإنتاجية وزيادة مردودها ومنها:

– أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا.

36 عبد الله حمد محمد الجساسي، نفس المرجع ، ص56

- إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته.
- اختيار الوقت الملائم الذي يستخدم به الحوافز، وخاصة الحوافز المادية منها، ويفضل أن تكون متقاربة.
- ضمان استمرارية الحوافز، وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الأفراد، بتوقيع انتظام تلقي الحوافز.
- يجب أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة والمساواة والكفاءة.
- أن تنمى في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز.
- أن يكون الحافز متناسبا مع أداء الفرد .
- إدراك ومعرفة الأفراد للسياسة التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز³⁷.

8- دور نظام الحوافز في المنظمات:

لنظام الحوافز والتعويضات دورا رئيسيا في توفير بيئة العمل المناسبة، ويتحقق هذا الدور في المنظمة من خلال أمرين، أولهما: تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم وإمكاناتهم للمنظمة والأخر بضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المنظمة، في المقابل أن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين يعرض المؤسسات للعديد من المخاطر، التي تؤثر سلبا على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي في المؤسسة ويذكر منها (مرعي، 2003) الآتي :

- تدني مستوى العاملين.
- انخفاض معدلات الإنتاجية إلى مستويات اقل من الأهداف المحددة.
- شعور العاملين بعدم الرضا في أعمالهم.
- القضاء على روح التعاون في إطار العمل وتكريس النزعة المصلحة الذاتية.
- عدم الاكتراث واللامبالاة وغياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها الموظفون.
- ارتفاع نسبة دوران العمل وترك المؤسسة حين توفر فرص عمل في مؤسسات أخرى.

37 زويلف، مرجع سبق ذكره ، ص275.

- ارتفاع نسب دوران العمل وترك العمل بذرائع مرضية أو ظروف اجتماعية.
- عدم تمتع الإدارة العليا بالاحترام والتقدير من العاملين في المؤسسة ولومها بأنها مقصرة في تلبية حقوقهم وامتيازاتهم.

- ازدياد حوادث العمل والأمراض الناتجة عن ممارسة بعض المهن نتيجة للأخطاء وحالات الإهمال حين الممارسة³⁸.
- 9- أثر الحوافز على أداء العمل:**

تترك الحوافز بأنواعها الإيجابية أو السلبية بلا شك الأثر على أداء معظم العاملين، فيما لها من آثارا إقتصادية واجتماعية على متلقي الحوافز، ويتمثل الأثر الوظيفي في الجهود التي سيبدلها الموظف الذي تلقى الحوافز من اجل الحفاظ على المكانة والصورة المأخوذة عنه، وتترجم من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدر الحافز الذي تم منحه إياه، إضافة لتوفير جو تنافسي بين الموظفين، نظرا لتطلعهم للحصول على حوافز أسوة بزملاء العمل، وهذا بدوره يؤدي بالنتيجة إلى رفع كفاءة العمل . أما الآثار الاجتماعية والاقتصادية التي تحققها الحوافز المادية التي يتحصل عليها الموظف، فهي غالبا ما تساهم في حل المشكلات الاقتصادية واجتماعية، تولد لدى الموظف الشعور بالانتماء إلى مؤسسته.

إضافة للعلاقة العضوية بين الكفاءة الإنتاجية والدوافع المتمثلة بظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات الأفراد. "إن الإدارة تستطيع أن تحرك الرغبة في الفرد عن طريق إرضاء دوافعه وحاجاته التي تؤدي لرفع الكفاءة الإنتاجية للفرد. والكفاءة في العلاقة بين مساهمة الفرد الشخصية في الأداء ونتائج أدائه على اعتبارات خطط الحوافز من قاعدة الهرم حتى نهايته التي تعني بخصوصية توجهات الإدارة.

وهناك العديد من الأنواع خطط التحفيز ومنها مثلا برامج الحوافز الفردية التي تزيد الدخل لعاملين محددين من خلال زيادات في الراتب الأساسي مقابل تحقيق معايير أداء فردية مسبقة.

38 مرعي محمد مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص58.

نجد أن هناك حاجة لخطة ناجحة للحوافز ومتكاملة، تعني بحاجات ورغبات الفرد العامل وتحقق توقعاته، تهدف لتطوير الأداء الفردي وتحقق بالتوازي إرضاء الفرد وتنمية وتطوير الأداء المؤسسي.

9-1 المكافآت:

تتفرد المكافآت الوظيفية بأهمية خاصة كأداة من أدوات التحفيز التي تستخدمها منظمات الأعمال في تحسين الأداء، وتعتبر عامل هام في العاملين للتميز، وتوفير البيئة التنافسية التي تدفع العاملين لبذل أقصى جهود لنيل المكافآت بأشكالها المختلفة المادية أو المعنوية، ويختلف نظام المكافآت عن الحوافز بأن الأخير غالبا ما يكون منصوبا عليه في القانون، ومنها ما يمنح لكافة العاملين بغض النظر عن أدائهم مثل المزايا الاجتماعية، والعلاوات الدورية وطبيعة العمل... الخ.

بينما تقوم فكرة منح المكافأة أساسا على تقديم العامل أداء يتخطى المعايير الموضوعية نظرا للتنافس والمثابرة في العمل، كذلك تختلف المكافأة عن الأجر الذي عرف على أنه "المقابل يستحقه العامل من صاحب العمل في المقابل تنفيذ ما يكلف به من أعمال متفق عليها". على أن المكافآت تمنح حين يؤدي أحد الأفراد عملا متميزا خارج نطاق وظيفته العادية في الغالب، ويستحق تقديرا خاصا.

ويمكن النظر لمفهوم المكافأة على أنه "الأسلوب الذي تتم به مكافأة مجموعة أو إدارة على عملية ناجحة"، أيضا أن هناك مقاييس يتم عليها منح المكافأة، وتستخدم بمثابة مؤشرات أداء رئيسة للفرد في نهاية العام، وترتبط هذه المقاييس بالعلاوات في العلاوات في العمليات بنسبة معينة من المرتب السنوي ونسبة تخصص، تبعا لوظيفة الفرد الكيفية في المنظمة، أي لا تستند لنتائج مالية، ونسبة أخرى يكون أساسها التطور الشخصي ومدى اندماج الشخص كعضو في... الخ³⁹.

9-2 الترفقيات:

39 محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 327.

لا تقل الترقيات الوظيفية أهمية كأسلوب من أساليب نظام الحوافز، سواء أكانت الترقيات الاستثنائية التي عادة ما يتم منحها لبعض الموظفين نظير التميز في الأداء الوظيفي، أو نتيجة المسابقة الداخلية التي تعقدتها بعض المنظمات لموظفيها في التنافس على وظيفة عليا.

كذلك تمثل قرارات الترقية مسارا رئيسيا في الهيكل التنظيمي، وتحتاج لتخطيط دقيق من قبل الإدارة أن تهدف الترقية إلى التنمية البشرية للكادر الوظيفي وصقل المهارات والخبرات الأزرمة لتولي الأفراد من داخل المنظمة، وتمثل جانبا هاما في تخطيط القوى العاملة والمستقبل الوظيفي للأفراد ويقصد بالترقية "تغيير الفرد لوظيفته الحالية، ليمارس وظيفة أخرى تتضمن واجبات ومسؤوليات اكبر، وقد تقع في مستوى تنظيمي أعلى، مما يترتب عليها زيادة في الراتب".

ويربط (مفهوم الترقية بالنجاح الذي يسعى الفرد في المنظمة لتحقيقه لتولي المناصب، والتقدم اعتمادا على الخبرات والتعلم وبرامج التدريب التي بدورها تؤدي لذلك الهدف.

يجب أن تستند الترقية على أساس موضوعي، وألا تكن مجرد وسيلة لتحسين دخل الفرد، أو مكافأة معنوية له بقدر ما يقدر ما تكون وسيلة لوضع الفرد في المكان المناسب وفقا لمؤهلات وقدرات ومعارف تم اكتسابها من بيئة العمل، وأهله للحصول على الترقية بما يحقق أهداف الأفراد العاملين والمنظمة معا.

وتتمثل أهم أهداف الترقية في التالي :

- توفير حافز إشباع رغبات الفرد من الأمن والتقدير واثبات الذات، بإتاحة فرص التطور والتقدم الوظيفي أمامه.

- تحسين مستوى الأداء والإنتاجية، عندما تؤدي الترقية لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب .

- تحقيق التكامل بين طرق تخطيط القوى البشرية وتخطيط المسار الوظيفي في المنظمة⁴⁰ .

مصطفى ، احمد 2000 م ، ادارة السلوك التنظيمي ، رؤية معاصرة ، القاهرة ، دار النهضة العربية 40 .

- تلبية حاجات المنظمة من الأفراد والعاملين من حيث الكم والنوع، من خلال نظام ترقية مخطط يعتمد على أسس ومعايير موضوعية .
- تحقيق الموائمة بين أهداف والعاملين وأهداف المنظمة .
- هناك العديد من الأسس والمبادئ التي يقوم عليها نظام الترقيات ويذكر منها (شاويش، 2005) ما يأتي :
- التدرج الهرمي الذي ينتمي إليه الموظف ، فكلما كبر حجم الوحدة التي يعمل بها وزادت مستوياتها كلما زادت فرص الترقية .
- توفر وظيفة أو أكثر شاغرة يمكن الترقى إليها.
- أن تكن مؤهلات الموظف العلمية والخبرات والمعرفة موافقة لشغل الوظيفة التي سيرقى لها
- الإعداد والتدريب للموظف قبل ترقيته لشغل الوظيفة ، ليكون قادرا على ممارسة أعباء ومهام الوظيفة المرقى لها قبل صدور قرار الترقية.
- أن تنتج عن الترقية زيادة في الراتب أو الأجر، حتى يشعر الفرد بالعائد المادي الناتج عن الترقية .
- أن يكون هناك وضوح في السلطات والمسؤوليات لكل وظيفة على حدا، بناءا على نظام ترتيب الوظائف في المنظمة.

9-2-1 اعتبارات في سياسات الترقية:

- حتى تحقق الترقية الغرض لكل من الفرد والمنظمة على السواء، يجب أن تراعى عدة اعتبارات عند تحديد سياسات فاعلة يتم على أساسها منح الترقيات الوظيفية، ويذكر (كامل، 1994) منها⁴¹ :

-فترة الخدمة والكفاءة وعلاقتها بالترقية، يقصد هنا هل سياسات الترقية في المنظمة ستعتمد على الاقدمية ومدة الخدمة كأساس لمنح الترقية، أو بمستوى الأداء والكفاءة التي يحققها الفرد، ويفضل أن تعطي المنظمة معيار الكفاءة كأساس للترقية، لتحفيز وتشجيع الأفراد لديها لتحسين أدائهم، مع الأخذ بالأقدمية للمحافظة على الولاء التنظيمي للأفراد في المنظمة.

41 كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي وأسس الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر ،ط1، الأردن، 1994،ص

– أن تعتمد سياسات الترقية بالاستعانة بالموظفين من داخل المنظمة لملئ الوظائف العليا الشاغرة، ليكون دافعا للأفراد لرفع مستواهم الوظيفي من خلال كسب المهارات والتعلم وزيادة المعرفة .

– الربط بين سياسة التدريب وسياسة الترقية، بحيث يصبح التدريب الوسيلة الفعالة في إعداد العاملين لشغل الوظائف العليا.

– أن يكون هناك تحليل وظائف يرشد الإدارة للوظائف الشاغرة، والمنتظر أن تكون شاغرة مستقبلا لتحديد فرص الترقية.

– أن تكون طرق منح الترقية من خلال المسؤولية المشتركة لكل من إدارة الأفراد والإدارة العليا في المنظمة .

– أن تؤدي سياسة الترقية لتحقيق زيادة رضا العاملين داخل المنظمة، وذلك بمراعاة الأسس والمعايير اللازمة لإتمام هذه السياسة.

9-2-2 مشاكل أنظمة الترقية:

من خلال تطبيق سياسات وبرامج الترقية نجد أن العديد من المشاكل تنتج وتؤثر أحيانا على الأداء الوظيفي، منها ما يتعلق بالأفراد وآخر يتعلق بالأفراد وآخر يتعلق بالمنظمة، وسنذكر أهم المشاكل التي تواجه عمليات الترقية الوظيفية لتفاديها قدر الإمكان عند القيام بمنح الترقيات، ومن أهم المشاكل التي ذكرها⁴² (شاويش، 2005) ما يلي :

9-2-3 خيبة أمل بعض الموظفين للترقية:

وتظهر عندما يترشح للترقية عدد كبير من الموظفين، واختيار محدود من المترشحين للترقية بسبب قلة الوظائف الشاغرة للترقية، وما ينتج عن ذلك من انخفاض الروح المعنوية لبعض الموظفين، وبالتالي تنخفض إنتاجيتهم لاعتقادهم بأحقيتهم للترقية.

9-2-4 رفض بعض الموظفين للترقية:

في بعض الأحيان يرفض بعض الموظفين الترقية، بسبب إدراكهم لمحدودية إمكاناتهم وقدراتهم، والخشية من احتمال الفشل في الوظيفة الجديدة التي يمكن أن يرقوا إليها، والبعض الآخر لا يرغب في الانتقال من محيطه الإنساني الذي اعتاد على العمل فيه، إذ يرى في الترقية انتقال لمجموعة جديدة من الأفراد.

42 شاويش مصطفى نجيب، الإدارة الحديثة مفاهيم-وضائف-وتطبيقات، دار الفرقان للنشر والتوزيع، ص1، 2005، ص177.

9-2-5 منع الترقية:

بعض الأحيان يخشى بعض المدراء من ترقية الموظفين في دوائرهم ستؤدي إلى تسرب الكفاءات إلى دوائر أخرى .

9-2-6 عدم الموضوعية وتظهر في ظل نظام:

غير واضح للترقيات ، قد يتم فيه تجاوز بعض الموظفين الجديرين بالترقية، وترقية من هم اقل منهم كفاءة أو أقدمية، والآثار السلبية التي تنعكس على مستوى الأداء والإنتاجية في المنظمة .

9-2-7 عدم تكافؤ فرص الترقية بين الموظفين:

وينطبق ذلك المهنيين والمختصين، حيث فرص التحرك في السلم الوظيفي اقل من غيرهم مقارنة في وظائف أخرى ، ويمكن معالجة ذلك بإيجاد حوافز مادية تعوضهم عن قلة فرصهم للترقية⁴³ .

43شاويش مصطفى نجيب، الإدارة الحديثة مفاهيم-وضائف-وتطبيقات، دار الفرقان للنشر والتوزيع،ص1، 2005،ص 178.

خلاصة الفصل:

موضوع الحوافز له مكانا بارزا، منذ بدء الاهتمام بالبحث عن الأفراد القادرين على العمل بكفاءة، وبما يكفل الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة، حيث أن التحفيز يلعب دوراً فعالاً ومهماً في إنتاجية العاملين، وتتبع أهمية الحوافز من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات وإنجازات، فتقدير الغير لذلك الجهد عن طريق الحوافز، يعتبر من الأمور المهمة، التي تساهم في إشباع مجموعة الحاجات الأساسية المتفاعلة في نفس الفرد.

وبعد السرد لمفهوم وأنواع وأهمية نظام الحوافز ، وكيف يمكن لها أن تؤدي الدور الذي وضعت من أجله، فيمكن القول بأن الحوافز المادية والمعنوية يجب أن تكون ضمن خطة مبرمجة تكفل إنصاف كل من العامل والمنظمة، وتشجع على استمرار الجهود المتناسقة من جانب العاملين والمديرين، وأن تتناسب مع كفاية الفرد وما يبذله من جهد متميز في عمله، و تكون واضحة وتضمن للعامل دخلا يسمح له بالمعيشة الكريمة ويؤمنه تجاه المستقبل، وان يستفيد من هذه الخطة عدد كبير من الموظفين، دون أن تجير لمصلحة البعض فحسب، وأخيرا يتوقف الأمر في تطبيق هذه الخطة على حسن الإدارة وحكمة المديرين وتوخيهم العدالة والمصلحة العامة.

الفصل الثالث

تمهيد:

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بموضوع الأداء ويمدى فاعلية وكفاءة المؤسسات في تأدية وظائفها، وتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، سواء كانت هذه المؤسسات تربية أو تجارية أو حرفية، ومن هنا جاء التركيز على إدارة هذه المؤسسات بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها من خلال رفع مستوى الأداء لتضمن لها الاستمرارية والنمو والتطور. وما يشهده العالم هذه الأيام من تنافس واهتمام بموضوع الأداء كل ذلك يتطلب من المؤسسات التركيز على العنصر البشري لتحقيق أهدافها من خلال فاعلية استخدام الموارد واستغلال الفرص المتاحة والطاقات المتوفرة، كل هذه الدوافع تتطلب رفع مستوى الأداء البشري والأداء المؤسسي للمؤسسات من أجل تقديم الخدمات بسرعة وجودة عالية

يجب أن تتوفر لدى المنظمات التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية عن طريق استغلال مواردها البشرية - القدرة على إدارة تصرفات و أداء العاملين لديها و يمثل هذا الجانب أهم التحديات التي يواجهها المديرون عادة في علاقاتهم بالمرؤوسين ، حيث تتسم جوانب عملية إدارة تقييم الأداء بتعدد العوامل المؤثرة و صعوبة الاعتماد على مدخل موحد عند القيام بها و من الناحية التقليدية ، فقد تبنى مسئولو الموارد البشرية نظام تقييم الأداء الرسمي باعتباره الوسيلة الوحيدة لإدارة العاملين¹ ، ونحن في دراستنا لموضوع تأثير الحوافز على فاعلية الأداء العاملين و الذي يستند إلى مدى تحقيق الاداء للأهداف التنظيمية ، ومن هذا المنظور فإننا نعرف إدارة الأداء نحو الأفضل على أنها الوسيلة التي من خلالها يتأكد المديرون من أنشطة العاملين و نتائج أدائهم تتوافق مع الأهداف التنظيمية، و عليه فإن إدارة الأداء كمفهوم تعتبر أحد المحاور الحاسمة لتحقيق أهداف المنظمة.

Christian Balicco, Les Méthodes d'évaluation en ressources humaines , éditions 1
d'organisation,Paris,2006,P.3

1- مفهوم الأداء:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو بعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد¹.

ويعتبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المتقدم من طرف، والأداء هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظميين ومديرين ومهندسين².

1-1 تعريف الأداء:

كما يعرف الأداء بأنه محاولة تحقيق تلك الأهداف المنتظرة من تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشمل مفهومي "الفعالية" وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة، "النجاعة" وهي تخفيض الموارد المستخدمة³.

بينما يتميز تعريف "ظاهرة محمود كلاله" بالشمولية حيث قال: الأداء هو درجة تحقيق لفرد العامل للمهام الموكلة، إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدم.

2- خصائص الأداء:

حتى يمكن تحديد معدلات القياس لابد من إعداد قائمة تفصيلية بالخصائص التي سيتم استعمالها للقياس، ومن أهم هذه الخصائص نذكر:

2-1 التوافق الاستراتيجي: يشير هذا المبدأ إلى مدى اهتمام معيار التقييم بإظهار

الارتباط الموجودة بين أداء الوظيفة واستراتيجية المنظمة وعاداتها وثقافتها.

1 رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص25.

2 وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية قائمة، 2004، ص143

3 ظاهر محمود كلاله، الاتجاهات الحديثة للقيادة الادارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص242.

مثال : إذا كانت المنظمة تهتم وتؤكد على خدمة العملاء فإن معيار التقييم سيتركز على قياس أداء العاملين عند قيامهم بخدمة العملاء .

2-2 الصدق: يشير هذا المفهوم إلى ضرورة أن يقيس المعيار بالفعل ما وضع من أجل قياسه، وحتى يتسم المعيار بالصدق فلا يجب أن يعتريه النقص أو الغموض.

2-3 الثبات: يشير هذا المبدأ إلى مدى إمكانية الاعتماد على المعيار وتكرار استخدامه أي مدى الثبات في وصف وتفسير المديرين والرؤساء المختلفين لنفس البيانات التي تم تجميعها

2-4 القبول: إن هذا المبدأ يعتبر من أهم الخصائص التي يجب أن تتصف بها معدلات الأداء حيث أنه يوجد الكثير منها يتسم بالصدق والثبات ولكنها تستغرق وقتاً طويلاً في استخدامها لذا فالعاملان والمديرين يميلون إلى رفض استخدامها ومن هنا يتضح أنه لا يكفي الصدق والثبات في معدلات الأداء ولكن القبول العام لها أيضاً وتعتبر هذه الأخيرة كخاصية جوهرية لمعايير تؤدي إلى زيادة فعالية نظم الأداء .

2-5 الخصوصية: تعني أن تعطى معدلات الأداء دلالات محدودة وخاصة للعاملين عن ما يتوقعونه عن أدائهم وكيف يمكنهم مواجهة تلك التوقعات والخصوصية مهمة جداً لكل من الأهداف والاستراتيجية والتنمية للإدارة والأداء¹.

3-العوامل المؤثرة في الأداء:

يتأثر الفرد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل إذ يقول " bajt تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموماً لا تتأثر في الأداء " والى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذا العوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما:

1 فيساح وسام وعموري ميلود ، " مذكرة لنيل شهادة الماستر " الحوافز وأثرها على أداء العاملين ، المركز الجامعي ، المدينة 2007/2006، ص66.

3-1 عوامل داخلية: تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

3-1-1-1 العنصر البشري:

يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى إستقطابها لعناصر بشرية مميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها ، وبمدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ملكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل ومنه.

3-1-2 الإدارة:

إن للإدارة مسؤولية كبيرة في التخطيط والتنظيم وتنسق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

3-1-3 التنظيم:

يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات لدى العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليه وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة، إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء، لذا وجب أن تكون بأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

3-1-4 بيئة العمل :

تعود أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته وظيفته ، الى عدم الإنتظام في العمل والإنسحاب والغيابات والحوادث ، ويعود سببها الرئيسي سلبية بيئة العمل¹.

1 نفس المرجع ، ص66.

3-1-5 طبيعة العمل:

تشير أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار الفرص النمو والترقية المتاحة حيث كل ما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه لمؤسسته.

3-2 العوامل الفنية:

إن العوامل التكنولوجية من الآلات ومعدات ووسائل الاتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل¹.

أ- أهداف استراتيجية: تتعلق بالمنظمة والعاملين والمجتمع على المدى البعيد.

ب- أهداف إدارية: تتعلق بالمكافأة والجزاء والترقيات.

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

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

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

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

- بيان منهجية التطبيق: من أجل الحصول على أفضل النتائج تقوم بالاعتماد على مقياس رقمي أو وصفي أو نسبي أو ابجدي.

1 وسيلة حمداوي ، مرجع سبق ذكره ص 144

4- مفهوم وأسس تقييم الأداء:

تقييم الأداء يعرف بكونه العملية التي بموجبها يقاس أداء العاملين طبقاً لمهامهم وواجباتهم الوظيفية في ضوء الانجاز الفعلي لفرد وسلوكه أداءه نحو الأفضل مما يساعد على معرفة جوانب الخلل والقوة في نشاطه بغرض معالجته وتدعيم جوانب القوة.¹ ويعرف بأنه تقييم الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه و يقيم الأداء بمعنى الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي و يترتب على هذا التقييم وصف الفرد بـ مستوى كفاءة أو جدارة و استحقاق معين (ممتاز - جيد جداً - مقبول - ضعيف - ضعيف جداً).²

- هو نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، و يشتمل على مجموعة من الأسس و القواعد العملية و الإجراءات التي وفقها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة ، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل ، أي جميع العاملين فيها ، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى ، بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستويات إدارية وصولاً على القاعدة.³

- و تتم عملية التقييم بواسطة مقيمين في كل مستوى إداري يتابعون أداء وسلوك من يقيمون أدائهم و ذلك بشكل مستمر خلال فترة زمنية محددة يجمعون خلالها وعن طريق الملاحظة المباشرة كافة المعلومات ذات الصلة بجهد و سلوك من يقيمون أدائهم.

- و بذلك نرى أن عملية تقييم الأداء بالنسبة لإدارة الموارد البشرية عملية ضرورية إلا أنها بدورها تقوم على أسس.

- وتتمثل أسس تقييم الأداء العاملين فيما يلي:

1 احمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن 21، القاهرة، 2000، ص. 332-333.

2 نوري منير ، مرجع سابق، ص. 337.

3 J.C PIERRE, *Gestion des ressources humaines*, Université Catholique de Louvain, faculté des Sciences Economiques Sociales et Politiques, Diffusion Universitaire, Ciaco, 1986, P.15

- استخدام مفاهيم و معايير موضوعية محددة لقياس و تقييم العاملين في العمل الواحد والمجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة موضوعية القياس و التقييم.
- المقصود بالتقييم ليس تصيدا للأخطاء و اتهامها أو تجريحا لشخص الفرد إنما هو التعرف على نمط و مستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما يتواجد من قصور و مساعدة الفرد على تداركه.¹
- توفير نظام فعال بين الرؤساء و المرؤوسين على اختلافهم بما يتيح النقل الواضح و السليم لمفهوم و أهداف و معايير بأداء المرؤوسين و كذا نقل آراء و تبريرات المرؤوسين لرؤسائهم .
- إدراك الرؤساء و المرؤوسين لمفهوم و أهداف و معايير التقييم و إيمانهم بفعاليتهم في تنميتهم الذاتية² .
- إدراك و اعتبار كل الايجابيات و السلبيات بحيث لا يتم تغليب إحداهما على الأخرى أو إدراك السلبيات دون الايجابيات أو العكس ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الايجابيات ظلما لم يبدر الموظف (العامل) إخلالا ملموسا بموجبات و أخلاقيات العمل.
- انتقاء المعلومات عن أداء الأفراد و مصادرها الأصلية المعتمدة عليها مثل الفرد نفسه و رئيسه المباشر .
- المشاركة في عملية التقييم من خلال اشتراك المرؤوسين في عملية تقييمه إما من خلال مقابلة التقييم مع رئيسه أو من خلال عرض تقييم الرئيس على رؤسائه الأعلى ، لعلاج ما قد يحدث من خطأ أو تحيز في التقييم.

Claude Levy-Leboyer, Evaluation du personnel, ed. EYROLLES, 6^e edition, Paris, 2007, p.45 1

2 عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص365،

5- أهمية تقييم أداء العاملين:

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الأفراد والتي لا غنى عنها نظرا لأهميتها، و التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان ، وتمثل هذه الأهمية فيما يلي:¹

- إشعار العاملين بمسئوليتهم ، فعندما يشعر الفرد أن نشاطه و أداءه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين ، و أن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فانه سوف يشعر بمسئوليته اتجاه نفسه و العمل معا، و سوف يبذل معظم جهده و طاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه ، إضافة لكون عملية التقييم تعد وسيلة لضمان عدالة المعاملة ، حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء، أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده و كفاءته في العمل كما تضمن الإدارة معاملة عادلة و متساوية لكافة العاملين ، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات و الذين يعملون دون ضجيج وبصمت.²

- يضمن تقييم الأداء تحقيق عدالة المعاملة بين جميع العاملين في المنظمة، بوجود نظام تقييم عادل و موضوعي قائم على أساس من التخطيط السليم و القواعد التنظيمية الموضوعية ، حيث يضمن أن كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية وفق جهده و نشاطه المبذول في عمله ، و هذا ما يضمن أن كل من يعمل في المنظمة يلقى نفس معاملة الآخرين دون تخير أو تمييز .هذا إلى جانب أن التقييم يضمن عدم إغفال كفاءة و نشاط أي فرد من ذوي الكفاءات العالية الذين يعملون بصمت.³

- و ينبغي على الجميع إدراك أهمية تقارير الأداء الوظيفي باعتبارها احد المعايير التي يتم بها اختيار أفضل العناصر لشغل الوظيفة و التي يتجدد نموها و استمرار تطورها بمدى ما تلحقه التقارير غير الموضوعية بإمدادها بعناصر لا تتوفر

1 مهدي حسن زويلف ، مرجع سبق ذكره، ص239.

2 عمر وصفي عقلي، مرجع سبق ذكره، ص 368

3 سعد صادق بحيرى، إدارة توازن الأداء ، الدار الجامعية ، 2004، ص17.

فيها الكفاءة و الجدارة لشغلها و التي تجد نفسها بين ليلة و ضحاها على قمة سلم المنافسة ، و يجدر بنا في هذا المقام أن نستعرض معا أهمية النزاهة في تقويم الأداء الوظيفي على النحو التالي :

- معيار لتحديد كفاءة الموظف و إنتاجيته خلال السنة.
 - الوسيلة التي تعتمد عليها الإدارة للمفاضلة بين العاملين على أساس الكفاءة والجدارة.
 - معالجة أوجه القصور في الأداء و اقتراحات المديرين¹ بكيفية معالجتها.
 - مدى كفاءة المسؤولين في تقويم الأداء لمروسيهم.
 - توضيح تصورات المسؤولين لتطور أداء من يتولون إدارتهم.
 - تعد احد وسائل التقييم و الاختيار لشغل الوظائف الأعلى.
- كما تتمثل أهمية تقييم الأداء من خلال عملية التغذية العكسية (المقابلة) حيث تتم التغذية العكسية من خلال جلسات تنقل عبرها نتائج عملية تقييم الأداء و توضيح نقاط القوة و الضعف لدى العامل أو الموظف و ذلك بغرض تقويمه نحو مسار صحيح.
- كما تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختيار الحكم على مدى سلامة و نجاح الطرق المستخدمة في اختيار و تدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء². فإذا دلت تقديرات الكفاءة على معدلات مرتفعة ، بابتعاد العوامل المؤثرة الأخرى يعتبر دليلا على سلامة و صحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين و تعيينهم .إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها، و ذلك لتحديد الثغرات و العمل على تلافها في المناهج و البرامج التدريبية المنوط تنفيذها مستقبلا³.

1 جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد سيد عبد المتعال ، دار المريخ ، الرياض ، 1999، ص 324.

2 مؤيد سعد السالم ، عادل حرشوش صالح ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، 2002 ، ص 103.

Evaluating Employee Performance: Tips and Pitfalls, The Daily Jennifer Brown Shaw 3

Recorder,London, n°51 ,April, 2005,P.11

وعموما نجد كل المنظمات تقريبا تبدي أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين فمن خلالها يمكن للمنظمة أن :

- تتأكد من أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة و أن المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقفها فيما لو تظلم أحد الموظفين من القرارات التي تطيل ترقبته أو إنهاء مهامه.

- أن تحدد الإدارة المتميزين من الموظفين و تضعهم في الصورة أمام المسؤولين و الزملاء تمهيدا لاتخاذ القرارات حول ترقبتهم إلى مراكز وظيفية أعلى.

- أن معرفة مستوى أداء الموظف تمهد له الطريق و بالاتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أدائه و تحسين إنتاجيته¹. و أخيرا فإن من شأن الحوار بين الموظف و رئيسه المباشر حول نتائج التقييم أن يظهر أيضا جوانب النقص في سياسات المنظمة و أنظمتها إذ يترتب عليها إعادة النظر في هذه الأمور لاكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الموظف

6- أهداف تقييم أداء العاملين:

إن عملية تقييم الأداء هي عملية نظامية تهدف إلى تحقيق العدالة و المساواة الداخلية في دفع التعويضات المالية ، و يقصد بالعدالة الداخلية هنا تحقيق الإنصاف و المساواة في دفع التعويضات المالية لجميع العاملين في المنظمة فقط ، لأن هناك مساواة و عدالة خارجية تشير إلى أن التعويضات التي تدفع للعاملين في المنظمة ، يجب أن تكون معادلة لما تدفعه المنظمات الأخرى المنافسة و المشابهة للعاملين فيها من تعويضات. إضافة إلى كون تقييم الأداء يمثل أساسا موضوعيا و فاعلا في المجالات التالية²:

- تخطيط الموارد البشرية: إذا أوضحت نتائج التقييم أن قصور أداء بعض العاملين لا يرجع لقصور قدراتهم و مهاراتهم بل يرجع لعدم انسجامها مع متطلبات وظائفهم وأنهم أصلح و أكثر فعالية في وظائف أخرى.

1 عمر وصفي عقلي ، مرجع سبق ذكره، ص 209.

2 مؤيد سعد السالم ، عادل حرشوش صالح ، نفس المرجع ، 112.

– تقويم سياسة الاختيار: إذ تبين أن قصور الأداء و أنماط التعامل يرجع لنقص أو ضعف في قدرات اغفل تحريها خلال عملية الاختيار، و هكذا يمكن إدراك هذه الثغرات و منع تكررها مستقبلا.

– تقويم سياسة التعيين والنقل الإداري: إذ تبين أن نواحي قصور ترجع لعدم تناسب قدرات ومهارات الأفراد مع متطلبات وظائفهم.

– رسم أو تقويم سياسة التدريب و التكوين: إذ تبين أن نواحي القصور راجعة إلى كفاءة أنشطة تدريبية، مثل تحديد التدريبية أو تصميم البرامج أو الطرق التدريب.

– رسم أو تقويم سياسة الأجور والحوافز: إذ تبين نواحي القصور ترجع لأنها من المعنويات و ضعف دوافع العمل بسبب قصور مستويات الأجور و الحوافز عن مستوى اعباء الأداء أو الحوافز المادية ككل تناسب مع معدلات التحسن في أداء و تعامل الموظف أو الموظفة.

– تخطيط سياسات و برامج الترقية و التدرج الوظيفي: من خلال ما يكشف عنه التقييم من مهارات قيادية و برامج الترقية و تنظيمية تؤهل أصحابها للنجاح أعلى معنويا على نفس المستوى أو أعلى معنويا أو ماديا في المستوى الأعلى¹.

– كشف ما قد يتواجد من قصور في مهارات الاتصال، و بالتالي مساعدة المرؤوسين موضع التقييم في التعرف على نقاط الضعف و مجالات التقدم ، و إمكانات تلقي الأولى و تعظيم الثانية.

– تشخيص مشاكل الأداء، فعملية تقييم الأداء بالاستناد إلى مستويات محددة للأداء تكشف بوضوح عن نوع المشاكل التي تعترض حسن أداء الأفراد بمهارة و فعالية لوظائفه ، الشخص يساعد على احتياجات تدريبية و نوع المعرفة و المهارات و القدرات التي يحتاج إليها الأفراد، للتغلب على المشاكل الأداء و كذلك يكشف التشخيص عن

1 احمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، دار الكتاب العربي، القاهرة، 2004،ص

- مدى كفاءة الأفراد ، إن أهمية الهدف تبرز من خلال جعله لعملية التقييم تنطلق من معرفة الأداء الجيد قبل تصنيف الأداء و معرفة نهايته و يضاف إليه ما يلي :
- القيام بعمليات تخطيط الموارد البشرية في الشكل الصحيح في المنظمات.
 - تقويم سياسة الاختيار والانتقاء.
 - تقويم سياسة النقل والتعيين والترقية الإدارية.
 - تقويم سياسية التدريب والتطوير.
 - تقويم سياسة الحوافز والأجور.
 - تخطيط سياسات وبرامج الترقية و التدرج و المسار الوظيفي.
 - مساعدة الموارد البشرية في التعرف على نقاط الضعف و مجالات التقدم في أدائها¹.

7-أنواع تقييم الأداء:

ينقسم الأداء إلى نوعين رئيسيين هما تقييم الأداء السلوكي و تقييم الأداء بالنتائج و يركز الأداء السلوكي على تقييم سلوكيات الأفراد بينما يركز تقييم الأداء للنتائج عن تقييم نتائج سلوكيات الأفراد من خلال ممارستهم للأعمال و النشاطات المسندة إليهم.

7-1 نتائج الأداء السلوكي:

تعتمد طرق التقييم التقديرية أو الذاتية على تقييم الأداء السلوكي و تستخدم لهذا الغرض وسائل مقارنة ووسائل احتكام المعدلات المطلقة أو الثابتة لتقييم أداء الموارد البشرية تركز على وسائل المقارنة على أساليب ثلاث لتقييم أداء الأفراد ترتيباً (من الأفضل إلى الأسوأ) و هي كالتالي:

- أسلوب الترتيب.
- أسلوب الترتيب المزدوج.

1 حسين إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، ط2002،1،ص365.

– أسلوب التوزيع الإلزامي.¹

7-2 أسلوب الترتيب:

مبدأ المقارنة بين الأفراد، إذ يرتب المقيم (الرئيس)، المرؤوسين ترتيباً تنازلياً طبقاً للمستوى العام لأداء مساهمات الأفراد من الأفضل إلى الأسوأ، أو من الأعلى إلى الأدنى و يمتاز هذا الأسلوب بسهولة استخدامه كونه المقيم يقارن و يفاضل بين الأفراد وبالاستناد إلى لائحة تضم و على سبيل المثال جميع الأفراد الذين يعملون تحت إشراف رئيسهم المباشر، ومن اللائحة يختار هذا الرئيس أفضل الأفراد رقم (1) و أسوأ الأفراد رقم (ن) ثم يختار هذا الرئيس ثاني أفضل رقم (2) وثاني أسوأ الأفراد (ن-1) إلى أن يتم ترتيب جميع الأفراد الذين شملتهم اللائحة الواحدة.

7-3 أسلوب الترتيب المزدوج:

فيقوم على مبدأ المقارنة الزوجية بين الأفراد فيختار المقيم الأفضل بين زوجين (شخصين) و يضع كل شخص في ترتيب أو التصنيف الذي حصل عليه، ثم يتم جمع عدد المرات التي حصل فيها هذا الشخص على الترتيب الأفضل نتيجة قيامه بوظيفة يتميز عن أقرانه وزملائه في العمل.

أما عدد المقارنات الزوجية التي يحتاج إليها المقيم فيحدد من خلال المعادلة المبسطة التالية:

$$\text{عدد المقارنات الزوجية} = \frac{[n(n-1)]}{2}$$

بحيث أن "ن" تمثل عدد الأفراد المطلوب تقييمهم.

وإذا فرضنا لدينا عشرة للتقييم: فيكون عدد المقارنات الزوجية التي يحتاج إليها المقيم هو 45 مقارنة زوجية، أي أن على المقيم أن يصدر 45 حكماً. ومن أبرز محاسن هذا الأسلوب أنه يساعد على وضع الأفراد في مراتب بحيث يسهل على إدارة الموارد البشرية

1 Bernard CAILLOT, *Les Entretiens annuels d'évaluation, Médaille d'amour ou valorisation des compétences*, Ed. Liaison, Paris 2006, p.25.

إعطاء الأفراد التفويضات على أساس المراتب التي حصلوا عليها ، إلا أن ما يعاب على هذا الأسلوب انه لا يقيس سلوكا وظيفيا محددًا كونه يركز على قاعدة التصنيف (من الأفضل) و بالتالي عرضه لتحديات قانونية.¹

7-4 التوزيع الإلزامي:

إذ يهدف هذا الأسلوب إلى دفع الترتيب ليكون طبيعيا أي بصورة أوضح في نهاية المطاف يتوزع أداء الأفراد توزيعا طبيعيا بالاستناد إلى الافتراض القائل بأن نسبة قليلة من الأفراد تحصل على الترتيب الأفضل، و نسبة قليلة أخرى منهم تحصل على الترتيب الأدنى ، بينما باقي الأفراد يحصلون على الترتيب الوسطي.

8-أساليب تقييم أداء العاملين:

نستعرض أبرز أساليب هذه الوسائل و نبدأ بمناقشة أسلوب القوائم الأسلوب الأول المستخدم في تقييم سلوك الأفراد على ضوء ما تضمنه قائمة محتويات الخصائص الوظيفية المطلوبة قياسها و بموجب هذا الأسلوب يعطي لموظف نقاط سلبية على نتائج سلوكياته الوظيفية التي حددتها و شملتها القائمة على أن تضع النقاط الايجابية و تطرح النقاط السلبية لبنود القائمة، أما البنود التي لم تعط نقاط فتبقى فارغة و تستبعد عن حساب معدل التقييم النهائي لكافة بنود القائمة.

8-1 أسلوب رسم الدرجات :

هو الأسلوب الثاني بين أساليب وسائل الاحتكام إلى معدلات ثابتة ، وهو الأكثر الأساليب استخداما ، إذ يستخدم هذا التقييم خصائص عدة لأداء الأفراد و ذلك من خلال سلسلة متصلة ذات درجات محددة و مقسمة إلى عدة مستويات (مثلا من 1 إلى 5) ولها صفات تبدأ و تنتهي عادة بنقيضين (مثلا : ضعيف - ممتاز) و ما على المقيم سوى قراءة الخاصة المطلوبة تقييمها و اختيار درجة من الدرجات السلسلة التي تنطبق على أداء الفرد ، و هذا يعني بالتحديد أن بإمكان المقيم تحديد موقع أداء المقيم

1 جمال الدين المرسي ، المرجع السابق، ص 482.

على سلسلة التقييمات ومن ثمة اختيار نقاط للدرجات (مثلا 5 نقاط لدرجة ممتاز - نقطة واحدة لدرجة ضعيف) على أن تجمع النقاط عموديا ومنه الحصول على مجموع علامات أداء لكل فرد من الأفراد الذين خضعوا للتقييم.

8-2 أسلوب الاختيار الإلزامي :

هو الأسلوب الثالث من أساليب وسائل احتكام إلى معدلات أداء ثابتة ، يستخدم هذا الأسلوب للتقليل من ذاتية المقيم و الإكثار من الموضوعية في اختيار بند من بين بندين مخصصان لتقييم الأداء و الاختيار هو بطبيعة الحال الإلزامي بالرغم من التشابه الإيجابي أو السلبي بين البندين أو أن كان المطلوب هو إجابة واحدة بحيث تكون هي الأهم و الأجدى لقياس ما ينبغي قياسه ، و المثال على ذلك الرأيان التاليان اللذان يصفان وظيفة أستاذ جامعي : يحاضر بثقة - يبدي اهتماما و انتباها للصف، فاختيار البند و الرأي الأول و إن كان مقبولا اجتماعيا فانه لا يدل عمليا على فعالية الأستاذ التعليمية ، أما اختيار الرأي الثاني فهو لا شك لأفضل كونه يحتوي على جوانب هامة تتعلق بأداء الأستاذ الجامعي و الهدف منه قياس المقدرة التعليمية لهذه الأخيرة¹ .

- الأسلوب الأخير من أساليب الاحتكام إلى معدلات أداء ثابتة هو أسلوب الأحداث الحرجة.

8-3 طريقة المقاييس المتدرجة:

تعتبر هذه الطريقة من أسهل الطرق و أكثرها شيوعاً بين المنظمات، و هي عبارة عن تقارير تتضمن مجموعة صفات وخصائص، حيث يضع المشرف على التقييم علامة أمام الدرجة التي يراها مطابقة لصفات الشخص ، ثم تجمع النقاط أو الدرجات من درجة ضعيف إلى درجة ممتاز .

8-3-1 مميزات طريقة المقاييس المتدرجة :

- تعتبر هذه الطريقة سهلة ومختصرة.

- تسمح هذه الطريقة بإظهار الجوانب التي يحتاج فيها الفرد للتقوية.

1 محمد اسماعيل حميد، إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 2001، ص234.

8-3-2 عيوبها :

- احتمال التحيز من طرف المشرف على التقييم.
- صعوبة ترجمة الكفاءة إلى درجات.
- يصعب على المشرف اكتشاف الفروق الفردية بين الأفراد الذين يتم تقييمهم.¹

8-4 أسلوب الأحداث الحرجة :

والتي هي تقارير قصصية قصيرة أو أحداث اعترضت سلوكياتها الأفراد خلال ممارستهم لأجزاء من وظائفهم ، و يحتفظ المقيم عادة بيومية من الأحداث الحرجة من كل فرد اخضع للتقييم ومن المهم أن يسجل الحدث و حرجته معا و المطلوب من المقيم أيضا أن لا يركز على الحدث بل سلوكياته و تصرفات الفرد خلال موجهته الحدث و الاستفادة من تجربة المرور به ² .

ويهدف أسلوب الأحداث الحرجة إلى إبراز السبل الكفيلة بتحديد السلوكيات المرغوبة لتقييم أداء الوظيفة على أفضل ما يرام و هذا ما يجعل منه قاعدة لبرامج تدريبية يمكن أن تعد بهدف تحسين و تنمية أداء الأفراد، إذ هو يقيس الأداء و ليس الأفراد ، إلا أن من مساوئه انه لا يلاقي استحسانا من قبل الرؤساء كونه يستدعي منهم تسجيل الأحداث الحرجة التي مر بها مرؤوسيهم يوميا أو أسبوعيا ما يجد فيه هؤلاء مضيعة للوقت ، كما أن من مساوئه أنه لا يسمح بمقارنة أداء الأفراد أو أداء الوحدات.³

8-5 تقييم الأداء بالنتائج:

إن تقييم أداء الأفراد هو بالدرجة الأولى تقييم للنتائج التي تلي مباشرة أو غير مباشرة سلوكيات أو تصرفات معينة تتطلبها النشاطات والأعمال التي يتولى الأفراد انجازها إذ يركز تقييم الأداء بالنتائج على تقييم قياس مساهمات الأفراد خلال ممارستهم للأعمال المسندة إليهم ويوجد نوعان من التقييم الأدائي للنتائج و هما:

1 المرجع السابق ، ص.235

2 نفس المرجع ، ص.236

3 خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، دار حامد نعمان،الأردن،2000، ط1،ص.234.

أ- الإدارة بالهدف:

ستخدم في تقييم مساهمات الأفراد و قياس أدائهم هو الإدارة بالأهداف التي طورها العالم الإداري الشهير "بيتر دركر" منذ أواسط الخمسينات و أهمية الإدارة بالأهداف تكمن في إدارتنا على تحديد و وضع الأهداف التي تعين سلوكيات أعضاء المؤسسة كافة في إدارة تضع الأهداف التالية:¹

- أهداف المؤسسة ككل.
- أهداف لكل مدير من مدراء المؤسسة.
- أهداف لكل موظف من موظفي المؤسسة.
- من الطبيعي أن يتأكد أصحاب القرار مدراء كانوا أو أفراد من الأمور التالية:
- الجلوس معا و تحديد الأهداف و الفترات الزمنية اللازمة للإنتاج (سنة، 6 أشهر ، 3 أشهر).
- وضع خطط عملية تتضمن متى و أين تتفق الأهداف الموضوعية.
- وضع مقاييس تؤكد على تحقيق الأهداف الموجودة.
- بعد وضع الأهداف ورسم الخطط لابد من متابعة التطور الحاصل و مراجعته بشكل دوري طيلة الفترة المحددة لانجاز الأهداف كذلك لابد من مراجعة النتائج التي تحققت وتقييمها من جانب كل جهاز أو مستوى إداري ساعدهم في وضع الأهداف² و يعود ذلك إلى وضع أهداف فردية لكل مستوى من مستويات المؤسسة كما أن الأهداف بطلب من الأفراد و رؤسائهم المباشرين أما الخصائص المرافقة لأهداف هذه الإدارة فهي:

- محددة

- قياسية

1 المرجع السابق ، ص. 236

2 - احمد سيد مصطفى ، مرجع سابق ، ص 417.

– فيها من التحديات ما يكفي

– موافق عليها من الرؤساء والمرؤوسين.

لقد استحوذت الإدارة بالأهداف دعماً من بعض الدراسات و الأبحاث التي من بينها دراسة "بارتون" و دراسة "رودزر و هانتر" في المؤسسات التي استجبت به و خاصة إذا وفرت له قيادتها الدعم الكامل و إذا عملنا في الوقت نفسه ضمن شروط النجاح إلا أن هذا الأسلوب عرضه للفشل¹.

ب- تخطيط العمل:

يستخدم في تقديم الأداء بالنتائج التي يعطها الأفراد أثناء ممارستهم لوظائفهم هو مراجعة تخطيط العمل الذي هو شبيه إلى حد بعيد بالنوع الأول إلا أن الفارق بين الإدارة ومراجعة تخطيط العمل يمكن في المراجعة الدورية التي يجب أن تحصل باستمرار بن رؤساء العمل ومرؤوسيهـم إذ أن آلية تخطيط العمل تتطلب المراجعة الدائمة لخطط العمل التي تفعل العمل وتساعد على تحقيق الأهداف بحيث أن الأهداف القياسية ليست دائماً هي المحور كما هو حال الإدارة بالأهداف.

وإذا كان الأداء الوظيفي هاماً في المؤسسات فإن أهميته تزداد بشكل أكبر في المؤسسات الاقتصادية بشتى أنواعها، وتسعى معظم الشركات إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد القابليات والإمكانيات التي يمتلكها كل فرد، ومدى احتياجات الأفراد إلى التطوير.

1 - المرجع السابق ، ص 418.

خلاصة الفصل :

حاولنا في هذا الفصل، و الذي يرتبط بشكل مباشر بموضوع البحث، أن نبين مفهوم الأداء وتقييمه و الذي يعرف بكونه العملية التي بموجبها يقاس أداء العاملين طبقا لمهامهم وواجباتهم الوظيفية في ضوء الانجاز الفعلي لفرد و سلوكه أدائه نحو الأفضل. ثم إستعرضنا أسس تقييم الأداء و أهميته بالنسبة للمنظمة كونه يساهم في الحفاظ على توازنها من خلال الحصول على رضا العاملين، وبالتالي الحصول على أكبر منافع من أعمالهم لديها.

كما عرجنا في هذا الفصل على أهداف وأنواع تقييم الأداء حيث اتضح لنا أن تقييم يساعد الإدارة في تخطيط الموارد البشرية وتقييم سياسة الاختيار و تقييم سياسة التعيين و النقل الإداري إلى جانب رسم أو تقييم سياسة التدريب و التكوين و تحديد سياسة الأجور و الحوافز و تخطيط سياسات و برامج الترقية و التدرج الوظيفي. كما يساعد تقييم الأداء في الكشف عن القصور في مهارات الاتصال.

كما أن الأداء الوظيفي يحتل مكانه خاصة داخل أي مؤسسة كانت، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة، ذلك أن المؤسسة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميزا وبشكل عام فان اهتمام الإدارة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق الاهتمام بالعاملين بها، ولذلك يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة، وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لدوافع وقدرات المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لدوافع وقدرات الرؤساء والقادة أيضا.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

تمهيد:

بعد إتمام الجانب النظري للبحث، سوف أتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية، حيث سأقوم بتفسير البيانات وتفسيرها وتحليلها، وذلك بإتباع طرق وأساليب منهجية لأصل بذلك إلى النتائج والتي تكون بدورها بمثابة البرهان الأساسي لإثبات الجانب النظري والتحقق من صدق أو خطأ الفروض، وهذا ما سأتطرق إليه من خلال تحليل البيانات في ضوء الفرضيات، وهذه كلها إجراءات تساعد على الوصول إلى نتائج ذات قيمة إيجابية علمية، وهذا ما حاولت كطالب باحث مراعاتها وإتباعها في هذه الدراسة و التي سوف يتم عرضها في هذا الفصل.

1- منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأكثر انسجاماً مع هذه الدراسة، والذي يعرف بأنه طريقة تستخدم في البحث تتناول أحداث وظروف وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها.

ويستطيع الباحث أن يتفاعلاً معها فيصفها ويحللها، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الحوافز والاداء العاملين وهي دراسة تطبيقية على موظفين العاملين في شركة الضمان الاجتماعي بالأغواط، مما يسمح لنا بوصف العلاقة بين نظام الحوافز واداء العاملين وصفا تحليليا من خلال هذه الدراسة⁷⁵.

2-مجالات الدراسة:**1-2 المجال المكانية:**

تم إجراء هذه الدراسة بشركة الضمان الاجتماعي بمدينة الأغواط.

1-1-2 التعريف بالمؤسسة: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، طبقاً للمادة 49 من القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية.

2-2 المجال البشري:

تكونت عينة بحثي من (51) موظف العاملين بشركة الضمان الاجتماعي بالأغواط، وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية الطبقيّة، وقد وزعة الإستمارة على مجموعة من العمال المتمثلة في رئيس القسم ورئيس المصلحة والموظفين .

75 محمد داودي ومحمد بوقاتح: منهجية كتابة البحوث العلمية والرسائل الجامعية، ط1، دار ومكتبة الأوراسية، الجلفة، 2007، ص81.

2-3 المجال الزمني:

تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 02 فيفري 2019 وإنتهت إجراءات التطبيق في 27 مارس 2019.

3-أداة المستعملة:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات بعدما قام ببنائها إعتقادا على مجموعة من الاستبانات منها (استبيان الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي مراد محمد صالح جلوط 2008، واستبيان التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله 2012) وكانت على النحو التالي:

- اعداد استبانة أولية من اجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع المعلومات.
- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح الإرشاد و تعديل و حذف ما يلزم .
- إجراء دراسة استطلاعية ميدانية اولية للاستبانة من خلال توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية حجمها 10 افراد ولقد تم إجراء بعض التعديلات على الاستبيان بما يناسب مع التغذية الرجعية.
- توزيع الاستبانة على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

4-الدراسة الاستطلاعية:

فقمنا بإجار الدراسة الاستطلاعية بهدف الإلمام بالموضوع أكثر، والإحاطة به من جميع جوانبه وذلك على مجموعة بحث قوامها 10 موظفين يزاولون أعمالهم بشركة الضمان الاجتماعي لمدينة الأغواط وذلك بهدف التأكد من وجود متغيرات الدراسة وضبط العينة في الميدان بالإضافة إلى إمكانية تطبيق الاستبيان على أرضية الواقع والتعرف على الخصائص السيكومترية لعينة الدراسة.

4-1- صدق الاستبيان:

تم تقسيم فقرات الاستبانة وذلك للتأكيد من صدق وثبات فقراتها كالتالي:

4-1-1 صدق المحكمين:

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من 5 أساتذة جامعيين من كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة عمار تليجي بالأغواط، وقد استجاب الباحث لآراء الاداة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل ودمج في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده لهذا الغرض.

4-1-2 الصدق الذاتي:

يمثل العلا بين الصدق والثبات وذلك باستعمال طريقة استخراج الصدق من الثبات لأنه يمكن استخراج الصدق من الثبات وذلك لوجود ارتباط قوي بينهما، فعندما نحصل على الثبات الاختبار فإنه يمكن استخراج أعلى معدل للصدق، ويمكن تلخيص هذه العلاقة في المعادلة التالية:

$$\sqrt{\text{ثبات المقياس}} = \text{الصدق الذاتي}$$

$$\sqrt{0.933} = \text{الصدق الذاتي للاستبيان}$$

4-2 ثبات فقرات الاستبيان:

وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقة إعادة الاختبار.

4-2-1 طريقة إعادة نفس الاختبار:

استخدم الباحث طريقة إعادة نفس الاختبار لقياس ثبات الاستبانة كطريقة لقياس الثبات والجدول رقم (01) يبين أمان معاملات الثبات مرتفعة.

هذه الطريقة تتم بإعادة تطبيق أداة البحث على نفس أفراد العينة مرتين أو أكثر تحت ظروف متشابهة قدر الإمكان ، ثم يحسب معامل الارتباط بين نتائج التطبيق في المرتين ويشير معامل الارتباط لثبات الأداة ويسمى هذا بمعامل الاستقرار.

قمنا بتوزيع الاستمارتين على 10 موظفين مع كتابة الاسم واللقب في كل استمارة حيث أجاب الموظفين على كل عبارات الاستمارتين، وبعد حوالي عشرة ايام أعيد الاختبار على نفس الموظفين وتم حساب معامل الارتباط بيرسون بتطبيق القانون التالي :

جدول رقم (01) معاملات الثبات

معاملات الارتباط	الجزء
0.911	الحوافز المادية
0.884	الحوافز المعنوية
0.936	الأداء الوظيفي

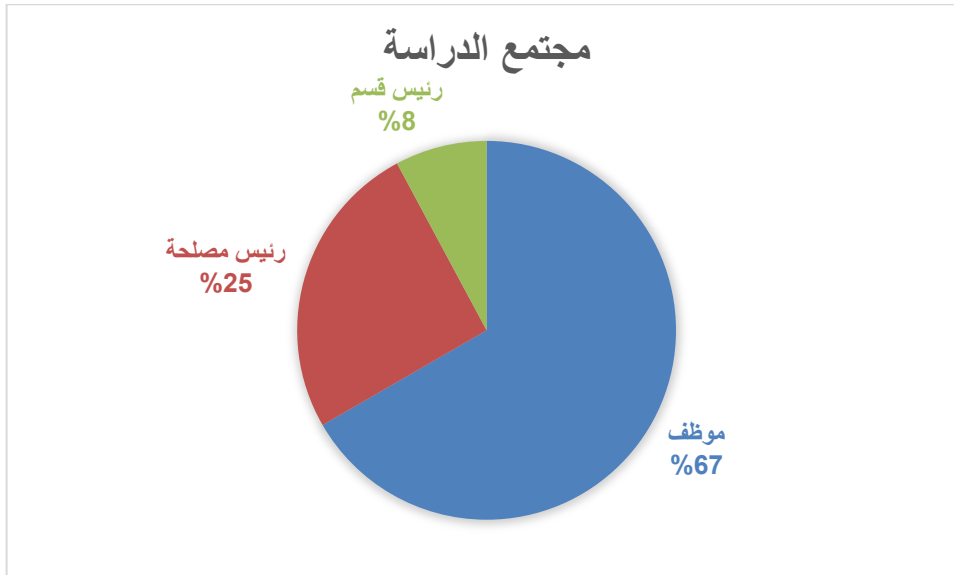
5- مجتمع وعينة الدراسة:

1-5 مجتمع الدراسة:

هم جميع الافراد العاملين في شركة الضامن الاجتماعي لمدينة الأغواط، والذي بلغ عدد أفراداه (255) موظف، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (01): يبين مجتمع الدراسة:

المجتمع	الفئة
170	موظف
65	رئيس مصلحة
20	رئيس قسم
255	المجموع

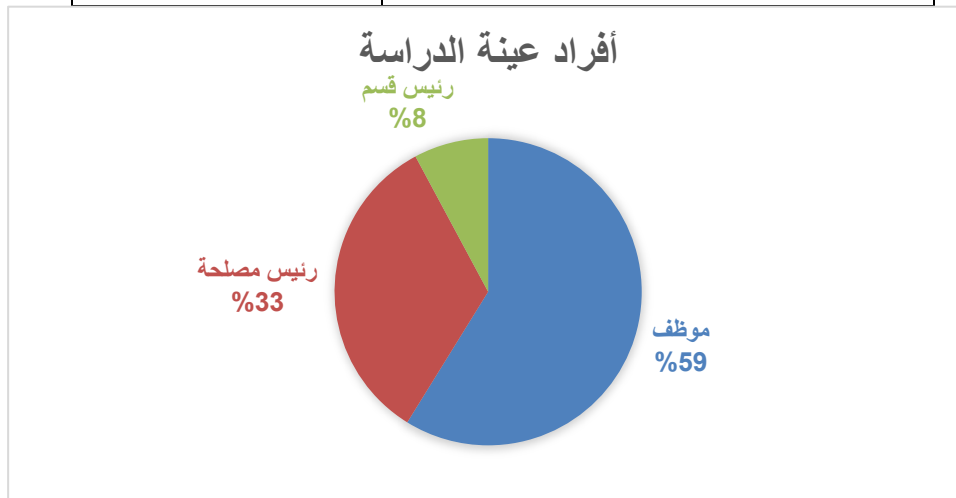


5-2 عينة الدراسة:

إن اختيار العينة الملائمة للبحث من أهم المشكلات التي تواجه أي باحث، فيجب أن تحمل العينة كل الخصائص والمميزات التي تمثل المنبع الأصلي تمثيلاً صحيحاً باعتبار دراستنا الميدانية تطبق على موظفين شركة الضمان الاجتماعي بمدينة الاغواط، وانطلاقاً من موضوع الدراسة "أثر الحوافز على فعالية أداء العاملين" تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية تتكون من (51) موظف ورئيس مصلحة ورئيس قسم، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (02): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة.

العينة	الفئة
31	موظف
16	رئيس مصلحة
4	رئيس قسم
51	المجموع



طريقة حساب العينة:

تم حساب عدد العينة بالطريقة الثلاثية وكانت الاتي:

$$\text{عدد أفراد المجتمع} \times 100/20$$

$$51 = 100/20 \times 255$$

ونشير الى ان تم سحب 20% من المجتمع كعينة.

6-الوسائل الإحصائية المستخدمة:

بعد استكمال إجراءات التطبيق اعتمدتتا من أجل التأكد من صحة الفرضيات أو نفيها على نظام (SPSS).

- النسب المئوية والتكرارات.
- اختبار ألفا كرونباخ ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون ثبات فقرات الاستبانة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بتناول المنهج الوصفي الذي كان الأنسب لموضوع دراستنا و تم استخدام الاستبيان كأداة دراسة بعد ما قامت الباحثة بينائه و هو على قدر مناسب من الصدق و الثبات، و قد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة الطبقيّة حيث تكونت العينة من 51 موظف ورئيس مصلحة ورئيس قسم العاملين بشركة الضمان الاجتماعي بمدينة الأغواط، لسنة 2019/2018 و تمت المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS 20.

الفصل الخامس

تمهيد:

البحث العلمي كنوع خاص للإنتاج لم ينشأ إلا في مرحلة متأخرة نسبيا من تطور المجتمع، حين صار من غير الممكن للإنتاج أن يتطور دون تطبيق المعارف النظرية حول الخصائص الفيزيائية والكيميائية وسواها من خصائص موضوعات الطبيعة، ثم انتقالها من دراسة القوى المادية إلى الاهتمام بدراسة الأفراد العاملين في تلك الحقول الإنتاجية، إضافة إلى دراسة النظم والقوانين التي تسير تلك العمليات الإنتاجية، وبذلك ظهرت البحوث التطبيقية في مجال المعرفة من أجل الإسهام في تطوير عمليات الإنتاج من خلال العمل على إيجاد أفضل الطرق والوسائل والمواد لتطوير القدرات الإنتاجية وزيادتها وفي كافة مجالات الحياة.

ويحتوي هذا الفصل على عرض وتحليل النتائج والتعقيب عنها، واستعراض خصائص كل متغير لعينة الدراسة للتحقق من صحة الفرضيات المطروحة في البحث وكذلك تحليل النتائج التي كشفت عنها الدراسة وأبرزتها المعالجة الإحصائية للبيانات المحصل عليها.

1- الجداول الخاصة بخصائص عينة الدراسة:

تضمنت الدراسة الحالية متغيرات تصف خصائص عينة الدراسة، يفترض أن لها تأثير وأهمية على متغيرات الدراسة، وفيما يلي استعراض موجز لتوزيع أفراد العينة وتبين الجداول التالية توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات المذكور أعلاه وذلك على النحو التالي:

1- متغير الجنس

1-1 جدول رقم "3" يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس:

المتغيرات	تكرار	نسبة %
الجنس	ذكور	58,8
	إناث	41,2
	المجموع	100%

من اعداد الطالب مخرجات برنامج spss20

القراءة الإحصائية:

من خلال نتائج المقدم في الجدول رقم (03) والتي تمثل تكرارات عدد أفراد العينة من الذكور وتقبلها تكرارات عدد افراد العينة من الاناث، ويظهر لنا أن تكرارات عدد أفراد العينة من الذكور 30 فرد بنسبة تصل الى 58,8%، ام تكرارات أفراد العينة من الإناث 21 فرد بنسبة تصل الى 41,2%.

1-2 متغير الفئة العمرية:

الجدول رقم "4" يبين توزيع المبحوثين حسب الفئة العمرية.

المتغيرات	تكرار	نسبة %
الفئة العمرية	اقل من 30 سنة	9,8
	من 30 الى 40 سنة	31,4
	فوق 41 سنة	58,8
	المجموع	51
		100%

من اعداد الطالبين مخرجات برنامج spss20

القراءة الإحصائية:

ويتبين من الجدول رقم (04) والتي تمثل تكرارات عدد أفراد العينة حسب الفئة السنوية، حيث يظهر لنا أن أغلب تكرارات أفراد العينة الذين يفوق سنهم (41) سنة فهم بنسبة تصل الى 58.8% ويتكرر 30 فرد، ، يليهم تكرارات أفراد العينة الذين يتراوح سنهم ما بين (30-سنة 40 سنة) بنسبة تصل 31.4% و بتكرار 16 فرد ، وفي الأخير تكرار افراد الذين العينة الذين سنهم أقل من (30) سنة بنسبة تصل الى 9.8% و بتكرار 05 افراد.

1-3 متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم "5" بين المبحوثين حسب الفئة العمرية.

المتغيرات	تكرار	نسبة %
ابتدائي	3	5,9
متوسط	5	9,8
ثانوي	21	41,2
جامعي	22	43,1
المجموع	51	%100

من اعداد الطالب مخرجات برنامج spss20

القراءة الإحصائية:

من خلال نتائج المقدم في الجدول رقم (05) والتي تمثل تكرارات عدد أفراد العينة في المستويات التعليمية، حيث تظهر لنا النتائج أن تكرار مستوى جامعي بنسبة تصل الى 43.1% وبتكرار 22 فرد، ويليهما تكرارات عدد أفراد العينة في مستوى الثانوي بنسبة تصل الى 41.2% وبتكرار 21، ويليهما تكرارات عدد أفراد العينة في مستوى دراسي متوسط (إكماليه) بنسبة تصل الى 9.5% بتكرار 05 ، و في الأخير تكرارات عدد أفراد العينة في مستوى دراسي ابتدائي بنسبة تصل الى 5.9% بتكرار 03 فرد.

1-4 متغير طبيعة الوظيفة:

جدول رقم 06: نسب وتكرار متغير طبيعة الوظيفة لأفراد العينة

المتغيرات	تكرار	نسبة %
موظف	30	58,8
رئيس مصلحة	17	33,3
رئيس قسم	4	7,8
المجموع	51	%100

من اعداد الطالبين مخرجات برنامج spss20

القراءة الإحصائية:

من خلال نتائج المقدم في الجدول رقم (03) والتي تمثل تكرارات عدد أفراد العينة في طبيعة الوظيفة، حيث جاءت أغلب التكرارات للذين يشغلون منصب موظف بنسبة تصل الى 58.8% و تكرار 30 فرد، يليها التكرارات للذين يشغلون منصب رئيس مصلحة بنسبة تصل الى 33.3% و تكرار 17 فرد، وفي الأخير التكرارات للذين يشغلون منصب رئيس قسم بنسبة تصل الى 7.8% بتكرار 04 فرد بنسبة 7.8%.

5-1 متغير الفئة المهنة:

جدول رقم 07: نسب وتكرار متغير الفئة المهنية لأفراد العينة

المتغيرات	تكرار	نسبة %
الحالة الاجتماعية	أعزب	23,5
	متزوج	76,5
	المجموع	51
		100%

من اعداد الطالبين مخرجات برنامج spss20

القراءة الإحصائية:

من خلال نتائج المقدم في الجدول رقم (07) والتي تمثل تكرارات عدد أفراد العينة من المتزوجين وتقبلها تكرارات عدد افراد العينة من العزاب (الغير متزوجين)، ويظهر لنا أن تكرارات عدد أفراد العينة من المتزوجين 39 فرد بنسبة تصل الى 76.5%، ام تكرارات أفراد العينة من العزاب (الغير متزوجين) 12 فرد بنسبة تصل الى 23.5% فرد.

2- عرض وتحليل الجداول خاصة بالحوافز المادية.

الجدول رقم (08) يبين توزيع المبحوثين حسب منح حوافز مادية في حالة تحقيق الأهداف .

منح الحوافز	التكرار	النسبة
دائما	21	41,2
أحيانا	18	35,3
أبدا	12	23,5
المجموع	51	%100

القراءة الإحصائية:

من خلال النتائج الموجودة في الجدول المذكور أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06) من الاستمارة دور الحوافز في تحسين أداء العاملين محور الحوافز المادية، جاءت أعلى نسبة 41.2% للأفراد الذين يرون أن الشركة دائما ما تمنحهم الشركة حوافز مادية في حال تحقيقهم للأهداف، نسبة 35.3% للأفراد الذين يرون أن الشركة أحيانا ما تمنحهم الشركة حوافز مادية في حال تحقيقهم للأهداف بينما جاءت نسبة 23.5% للأفراد الذين يرون أن الشركة لا تمنحهم الشركة حوافز مادية في حال تحقيقهم للأهداف.

الجدول رقم (09) يبين توزيع المبحوثين حسب إعطاء شركة إجازات سنوية بدون انقطاع الراتب.

النسبة	التكرار	إعطاء الشركة إجازات
70,6	36	نعم
29,4	15	لا
%100	51	المجموع

القراءة الإحصائية:

من خلال النتائج الموجودة في الجدول المذكور أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07) من الاستمارة دور الحوافز في تحسين أداء العاملين محور الحوافز المادية، جاءت أعلى نسبة 70.6% للأفراد الذين يرون أن الشركة تعطي إجازات سنوية بدون انقطاع الراتب، بينما جاءت نسبة 29.4% للأفراد الذين يرون أن الشركة لا تعطي إجازات سنوية بدون انقطاع الراتب.

الجدول رقم (10) يبين توزيع المبحوثين حسب توفير الشركة أجر يتناسب مع مؤهلات الموظفين.

النسبة	التكرار	توفير الشركة للأجر
72,5	37	نعم
27,5	14	لا
%100	51	المجموع

القراءة الإحصائية:

من خلال النتائج الموجودة في الجدول المذكور أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08) من الاستمارة دور الحوافز في تحسين أداء العاملين محور الحوافز المادية، جاءت أعلى نسبة 72.5% للأفراد الذين يرون أن الشركة توفر لهم أجر يتناسب مع مؤهلات الموظفين، بينما جاءت نسبة 27.5% للأفراد الذين يرون أن الشركة لا توفر لهم أجر يتناسب مع مؤهلات الموظفين.

الجدول رقم (11) يبين توزيع المبحوثين حسب تناسب الأجر مع الجهد المبذول أثناء العمل.

النسبة	التكرار	تناسب الأجر مع الجهد
72,5	37	نعم
27,5	14	لا
%100	51	المجموع

القراءة الإحصائية:

من خلال النتائج الموجودة في الجدول المذكور أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09) من الاستمارة دور الحوافز في تحسين أداء العاملين محور الحوافز المادية، جاءت أعلى نسبة 72.5% للأفراد الذين يرون أن الشركة توفر لهم أجر يتناسب مع الجهد المبذول، بينما جاءت نسبة 27.5% للأفراد الذين يرون أن الشركة لا توفر لهم أجر يتناسب مع الجهد المبذول.

الجدول رقم (12) يبين توزيع المبحوثين حسب توفير الشركة تأمين صحي للموظفين.

النسبة	التكرار	توفير الشركة التأمين الصحي
84,3	43	نعم
15,7	8	لا
%100	51	المجموع

القراءة الإحصائية:

من خلال النتائج الموجودة في الجدول المذكور أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10) من الاستمارة دور الحوافز في تحسين أداء العاملين محور الحوافز المادية، جاءت أعلى نسبة 84.3% للأفراد الذين يرون أن الشركة توفر التأمين الصحي للموظفين، بينما جاءت نسبة 15.7% للأفراد الذين يرون أن الشركة لا توفر التأمين الصحي للموظفين.

الجدول رقم (13) يبين توزيع المبحوثين حسب علاقة الحوافز المادية بتطوير وتحسين الأداء.

المجموع		الاجابات						العبارات
		أبدا		أحيانا		دائما		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%47	24	%37,5	9	%25,0	6	%37,5	9	دائما
%45,1	23	%39,1	9	%47,8	11	%13	3	غالبا
%7,9	4	%75	3	%25	1	%0,0	0	ابدا
%100	51	%41,2	21	%35,3	18	%23,5	12	المجموع

القراءة الإحصائية:

من خلال النتائج الموجودة في الجدول المذكور أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة في المحور الثاني: الحوافز المادية، والمحور الرابع: أداء العاملين، بينت النتائج أن أغلب أفراد العينة يرون أن الحوافز المادية تعمل على تطوير وتحسين الأداء العاملين في الشركة بنسبة %47، بينما نسبة %45,1 ترى انه غالبا ما تقوم الحوافز المادية تعمل على تطوير وتحسين الأداء العاملين في الشركة.

2-1 عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى: للتحقق من الفرضية القائلة أن

- تؤثر الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين في شركة الضمان الاجتماعي لمدينة الاغواط.

ومن خلال النتائج الموضحة في الجداول يتضح إجمالاً أن أفراد البحث يرون بأن نظام الحوافز المادية كان عادلاً ومرتفع نوعاً ما ، حيث جاءت أعلى نسبة للمحور التي تقدر ب 84,3% بالنسبة لسؤال العاشر ، والتي كانت إجابات أفراد العينة ان الشركة توفير تأمين صحي لهم ويليهما السؤالين الثامن والتاسع بنسبة 72,5% والتي عبرت عن رضى أفراد العينة عن الاجر الممنوح مقارنة بالموهلات او الجهد المبذول، وجاء السؤال السابع في المرتبة الثالثة بنسبة 70,6% والتي تمنح فيها الشركة إجازات سنوية بدون انقطاع الراتب ، بالإضافة الى رضى العاملين عن نظام الحوافز الممنوح والتي عبرت عنها نسبتها ب 41,2% .

ام العلاقة التي تربط بين محور الحوافز المادية، ومحور أداء العاملين، بينت النتائج أن أغلب أفراد العينة يرون أن الحوافز المادية بتطوير وتحسين الأداء العاملين في الشركة بنسبة 47% وهي الفئة التي تشير الى خيار كبير على أداة البحث مما يوضح بان افراد البحث يرون بأن الحوافز المادية تقوم بتأثير كبيرة على أداء العاملين في شركة الضمان الاجتماعي وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشمخي حمزة محمود 1980 التي خلصت الى نظام سليم للحوافز المادية في المنشآت الاقتصادية وذلك بصورة وضع قواعد خاصة لبرنامج دقيق لتقييم ووصف العمل معتمداً في ذلك التمييز بين العمل الفني والعمل الإداري ومركزاً على دراسة الوقت والحركة.

أوصت الدراسة بتصحيح جدول الأجور وذلك بالربط الدقيق بين الإنتاجية والحوافز وبإقامة جهة مركزية عليا تشريعية تخطيطية متخصصة تتولى مهمة إقامة نظام عام للحوافز الاقتصادية (المادية) يمكن تطبيقه في المنشآت الاقتصادية المختلفة.

من خلال ما سبق نستنتج أن الحوافز المادية تؤثر في تحسين أداء العاملين في شركة الضمان الاجتماعي لمدينة الاغواط.

3- عرض وتحليل الجداول الخاصة بالحوافز المعنوية.

الجدول رقم (14) يبين توزيع المبحوثين حسب رضى الموظفين عن نظام الترقيات والحوافز التي تمنحها الشركة.

النسبة	التكرار	رضى المبحوثين
52,9	27	نعم
47,1	24	لا
%100	60	المجموع

القراءة الإحصائية:

من خلال النتائج الموجودة في الجدول المذكور أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11) من الاستمارة دور الحوافز في تحسين أداء العاملين محور الحوافز المعنوية، جاءت أعلى نسبة 52.9% للموظفين الذين هم راضون عن نظام الترقيات والحوافز التي تمنحها الشركة، بينما جاءت نسبة 47.1% للموظفين الذين هم غير راضون عن نظام الترقيات والحوافز التي تمنحها الشركة.

الجدول رقم (15) يبين توزيع المبحوثين حسب تقديم الشركة الحوافز المعنوية وفق أسس ومعايير وضوابط منظمة.

محور الحوافز المعنوية		تقديم الشركة الحوافز المعنوية
النسبة	التكرار	
45,1	23	نعم
54,9	28	لا
%100	60	المجموع

القراءة الإحصائية:

من خلال النتائج الموجودة في الجدول المذكور أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12) من الاستمارة دور الحوافز في تحسين أداء العاملين محور الحوافز المعنوية، جاءت أعلى نسبة 54.9% من الأفراد يرون أن الشركة لا تقديم الحوافز المعنوية وفق أسس ومعايير وضوابط منظمة، بينما جاءت نسبة 45.1% من الأفراد يرون أن الشركة تقديم الحوافز المعنوية وفق أسس ومعايير وضوابط منظمة.

الجدول رقم (16) يبين توزيع المبحوثين حسب اهتمام الشركة حول تحسين فعالية النظام الحوافز.

النسبة	التكرار	إهتمام الشركة لفعالية نظام الحوافز
39,2	20	نعم
60,8	31	لا
%100	60	المجموع

القراءة الإحصائية:

من خلال النتائج الموجودة في الجدول المذكور أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13) من الاستمارة دور الحوافز في تحسين أداء العاملين محور الحوافز المعنوية، جاءت أعلى نسبة 60.8% من الأفراد يرون أن الشركة لا تهتم حول تحسين فعالية النظام الحوافز، بينما جاءت نسبة 39.2% من الأفراد يرون أن الشركة تهتم حول تحسين فعالية النظام الحوافز.

الجدول رقم (17) يبين توزيع المبحوثين حسب توفير الشركة للموظفين فرص المشاركة في الدورات التدريبية.

النسبة	التكرار	فرص المشاركة في الدورات التدريبية
19,6	10	دائما
58,8	30	احيانا
21,6	11	ابدا
%100	51	المجموع

القراءة الإحصائية:

من خلال النتائج الموجودة في الجدول المذكور أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14) من الاستمارة دور الحوافز في تحسين أداء العاملين محور الحوافز المعنوية، جاءت أعلى نسبة 58.8% للأفراد الذين يرون أن الشركة أحيما ما توفر للموظفين فرص المشاركة في الدورات التدريبية، تليها نسبة 21.6% للأفراد الذين يرون أن الشركة لا توفر للموظفين فرص المشاركة في الدورات التدريبية، بينما جاءت نسبة 19.6% للأفراد الذين يرون أن الشركة دائما ما توفر للموظفين فرص المشاركة في الدورات التدريبية.

الجدول رقم (18) يبين توزيع المبحوثين حسب التقدير والاحترام بين الرؤساء والموظفين.

النسبة	التكرار	التقدير والإحترام بين الرؤساء
35,3	18	دائما
56,9	29	احيانا
7,8	4	ابدا
%100	51	المجموع

القراءة الإحصائية:

من خلال النتائج الموجودة في الجدول المذكور أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15) من الاستمارة دور الحوافز في تحسين أداء العاملين محور الحوافز المعنوية، جاءت أعلى نسبة 56.9% للأفراد الذين يرون أن التقدير والاحترام من رؤسائهم من أهم الأمور التي أحيانا ما تدفعهم للعمل، تليها نسبة 35.3% للأفراد الذين يرون أن التقدير والاحترام من رؤسائهم من أهم الأمور التي دائما ما تدفعهم للعمل ، بينما جاءت نسبة 19.6% للأفراد الذين يرون أن التقدير والاحترام من رؤسائهم من الأمور التي لا تدفعهم للعمل.

رقم (19) يبين توزيع المبحوثين حسب علاقة الحوافز المعنوية بزيادة المنافسة والأداء.

المجموع		الاجابات						العبارات
		أبدا		أحيانا		دائما		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%49	25	%12	3	%44	11	%44	11	دائما
%39	20	%00	0	%70	14	%30	6	غالبا
%12	6	%16,7	1	%66,7	4	%16,7	1	ابدا
%100	51	%7,8	4	%56,9	29	%35,3	18	المجموع

القراءة الإحصائية:

من خلال النتائج الموجودة في الجدول المذكور أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة في المحور الثالث: الحوافز المعنوية، والمحور الرابع: أداء العاملين، بينت النتائج أن أغلب أفراد العينة يرون أن الحوافز المعنوية تزيد من المنافسة الأداء بين العاملين في الشركة بنسبة %49، بينما نسبة %39 ترى انه غالبا ما تقوم الحوافز المعنوية تزيد من المنافسة الأداء بين في الشركة.

3-1 عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية: للتحقق من الفرضية القائلة أن

- تؤثر الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الضمان الاجتماعي لمدينة الاغواط.

ومن خلال النتائج الموضحة في الجداول يتضح إجمالاً أن أفراد البحث راضون عن نظام الترقيات والحوافز التي تمنحها الشركة، بينما يروى أغلب أفراد لعينة أن الشركة لا تقديم الحوافز المعنوية وفق أسس ومعايير وضوابط منظمة، وجاءت نسبة 35.3% مؤيدة لان هناك التقدير والاحترام بين الرؤساء والموظفين، وجاءت نسبة 60.8% يرون ان الشركة لا تهتم حول تحسين فعالية النظام الحوافز .

ام العلاقة التي تربط بين محور الحوافز المعنوية، ومحور أداء العاملين، بينت النتائج أن أغلب أفراد العينة يرون أن الحوافز المعنوية تزيد من المنافسة الأداء بين في الشركة بنسبة 49% وهي الفئة التي تشير الى خيار متوسط على أداة البحث مما يوضح بان افراد البحث يرون بأن الحوافز المعنوية تقوم بتأثير متوسط على أداء العاملين في شركة الضمان الاجتماعي وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد الوهاب علي 1981، التي حققت النتائج المطلوبة وهي تأثير الحوافز المادية والمعنوية على زيادة رضا الأفراد وزيادة الكفاءة الإنتاجية ، كما توصل البحث الى أن شاغلي الوظائف الإشرافية اكثر رضا عن الحوافز من شاغلي الوظائف غير الإشرافية ، وان مجموعة العوامل الوظيفية الحيوية المتمثلة في درجة أهمية الوظيفة وفرص الترقية وفرص سماع الاقتراحات يحقق الرضا الوظيفي وأوضح الباحث أن الحوافز المعنوية تحقق رضا العاملين والرؤساء.

من خلال ما سبق نستنتج أن الحوافز المعنوية تؤثر في تحسين أداء العاملين في شركة الضمان الاجتماعي لمدينة الاغواط.

4 عرض وتحليل نتائج المحور الرابع: الأداء.

الجدول رقم (20) يبين توزيع المبحوثين حسب تشجيع نظام الحوافز في تحسين وتطوير أداء الموظفين.

النسبة	التكرار	تشجيع نظام الحوافز
47,1	24	غالبًا
45,1	23	دائمًا
7,8	4	ابدا
%100	51	المجموع

القراءة الإحصائية:

من خلال النتائج الموجودة في الجدول المذكور أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16) من الاستمارة دور الحوافز في تحسين أداء العاملين محور الأداء، جاءت أعلى نسبة 47.1% للأفراد الذين يرون أن نظام الحوافز غالبًا ما يشجع على تحسين وتطوير أداء الموظفين، تليها نسبة 45.1% للأفراد الذين أن نظام الحوافز دائمًا ما يشجع على تحسين وتطوير أداء الموظفين، بينما جاءت نسبة 7.8% للأفراد الذين يرون أن نظام الحوافز لايشجع على تحسين وتطوير أداء الموظفين.

الجدول رقم (21) يبين توزيع المبحوثين حسب تأثير الطرق وأليات الحوافز على أداء الموظفين.

النسبة	التكرار	تأثير الطرق وأليات الحوافز
68,6	35	نعم
31,4	16	لا
%100	51	المجموع

القراءة الإحصائية:

من خلال النتائج الموجودة في الجدول المذكور أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17) من الاستمارة دور الحوافز في تحسين أداء العاملين محور الأداء، جاءت أعلى نسبة 68.6% من الأفراد يرون أن الطرق والأليات مع الحوافز تؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين، بينما جاءت نسبة 31.4% من الأفراد يرون أن الطرق والأليات مع الحوافز تؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين.

الجدول رقم (22) يبين توزيع المبحوثين حسب تشجيع نظام الحوافز على زيادة المنافسة في الأداء.

تشجيع نظام الحوافز	التكرار	النسبة
غالبًا	25	49,0
دائمًا	20	39,2
نادرًا	6	11,8
المجموع	51	%100

القراءة الإحصائية:

من خلال النتائج الموجودة في الجدول المذكور أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18) من الاستمارة دور الحوافز في تحسين أداء العاملين محور الأداء، جاءت أعلى نسبة 49% للأفراد الذين يرون أن نظام الحوافز غالبًا ما يشجع نظام الحوافز على زيادة المنافسة في الأداء، تليها نسبة 39.2% للأفراد الذين أن نظام الحوافز دائمًا ما يشجع نظام الحوافز على زيادة المنافسة في الأداء ، بينما جاءت نسبة 11.8% للأفراد الذين يرون أن نظام الحوافز لا يشجع نظام الحوافز على زيادة المنافسة في الأداء.

الجدول رقم (23) يبين توزيع المبحوثين حسب تقييم الأداء على أسس عملية ومعايير واضحة.

النسبة	التكرار	تقييم الأداء
52,9	27	نعم
47,1	24	لا
%100	51	المجموع

القراءة الإحصائية:

من خلال النتائج الموجودة في الجدول المذكور أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19) من الاستمارة دور الحوافز في تحسين أداء العاملين محور الأداء، جاءت أعلى نسبة 52.9% من الأفراد يرون أن تقييم الأداء يتم بناء على أسس عملية ومعايير واضحة، بينما جاءت نسبة 47.1% من الأفراد يرون أن تقييم الأداء لا يتم بناء على أسس عملية ومعايير واضحة.

الجدول رقم (24) يبين توزيع المبحوثين حسب اعتماد إدارة المؤسسة على تقارير الاداء للاكتشاف التوافق بين أداء الموظف والعمل.

النسبة	التكرار	تقارير الأداء
49,0	25	نعم
51,0	26	لا
%100	51	المجموع

القراءة الإحصائية:

من خلال النتائج الموجودة في الجدول المذكور أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20) من الاستمارة دور الحوافز في تحسين أداء العاملين محور الأداء، جاءت أعلى نسبة 51% من الأفراد يرون أن إدارة المؤسسة لا تعتمد على تقارير الاداء للاكتشاف التوافق بين أداء الموظف والعمل، بينما جاءت نسبة 49% من الأفراد يرون أن إدارة المؤسسة تعتمد على تقارير الاداء للاكتشاف التوافق بين أداء الموظف والعمل.

الجدول رقم (19) يبين علاقة الحوافز المادية والمعنوية بالأداء.

المجموع		الاجابات				العبارات
		الحوافز المعنوية		الحوافز المادية		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%49	25	%51.2	13	%48.8	12	الدورات التدريبية
%39	20	%50	10	%50	10	تحسين وتطوير
%12	6	%20	02	%80	04	تقييم الاداء
%100	51	%49	25	%51	26	المجموع

القراءة الإحصائية:

من خلال النتائج الموجودة في الجدول المذكور أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة في المحور الأول والثاني الحوافز المادية والمعنوية، والمحور الرابع: أداء العاملين، بينت النتائج أن أغلب أفراد العينة يرون أن الحوافز المادية والمعنوية أغلبها تكون في شكل دورات تدريبية بالإضافة الى انها تزيد من تحسين وتطوير العاملين وهذا يأتي بالتقويم والتقويم والمراقبة الأداء العاملين.

4- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية العامة: للتحقق من الفرضية القائلة أن

-تؤثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في شركة الضمان الاجتماعي لمدينة الاغواط.

ومن خلال النتائج التي استخلصناها من جداول المحاور الثلاث محور الحوافز المادية، ومحور الحوافز المعنوية، ومحور الأداء، تبين أن هناك رضى عن الحوافز المادية المقدمة من طرف الشركة، بينما هناك تفاوت في الآراء بالنسبة لمحور الحوافز المعنوية بينما ما يرى ان الحوافز المعنوية حاضرة وبينما ما يراها موجودة ولكن قليلة، وفي كلا الحالتين يتفق أفراد العينة على ان الحوافز المعنوية تزيد من المنافسة وتطوير الأداء بين العاملين في الشركة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة الى أن الحوافز والترقيات تقدم وفق شروط معينة يتميز به الموظف، وأنه بالرغم من رضى العاملين عن نظام الحوافز الا أن اللوائح والنظم المعمول بها لا تتيح تقديم الجوائز المادية العينية حيث لا توجد نصوص تحديد مقدار وطريقة تقديم هذه الجوائز كما لا يوجد صلاحيات بشأنها تجعل الرؤساء لا يقدمون الجوائز المادية لمرؤوسيههم، ويعزو الباحث نتائج الحوافز المعنوية الأسلوب المركزي مما يجعل الرؤساء قليلا ما يشركون مرؤوسيههم في اتخاذ القرارات مما يجعل التعامل بينهم قليل.

ويعزو الباحث التأثير الحاصل بين الحوافز والأداء فهو تأثير الحوافز المادية دون الحوافز المعنوية، وتتفق هذه النتائج مع دراسة العكش، 2007، والتي كانت من اهم نتائجها أن هناك أثر كبير لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وأن معظم الموظفين في وزارات السلطة الفلسطينية ليس لديهم علم بنظام الحوافز ومنح المكافآت.

من خلال ما سبق نستنتج أن الحوافز تؤثر في تحسين أداء العاملين في شركة الضمان الاجتماعي لمدينة الاغواط.

الاستنتاج العام

الاستنتاج العام للدراسة:

في ضوء النتائج التي تمخض عنها البحث استنتج الباحث علاقة تأثير الحوافز وأداء العاملين وكانت كالآتي:

– تعمل الحوافز المادية على تحسين فاعلية أداء العاملين في شركة الضمان الاجتماعي بالأغواط.

– العاملين راضون عن رواتبهم ويرونها تتناسب ومؤهلات وجهد العاملين.

– توفر الشركة العطل والتأمين الصحي للموظفين.

– تزيد الحوافز المعنوية من تحسين فاعلية أداء العاملين في شركة الضمان الاجتماعي بالأغواط.

– الحوافز المعنوية تستخدم بصفة متوسطة بين الرؤساء والعاملين في الشركة.

– لا تقدم الشركة الحوافز المعنوية وفق أسس ومعايير وضوابط منظمة الحوافز المعنوية.

– هناك اهتمام متوسط من شركة حول تحسين فعالية النظام الحوافز

– تأثر الحوافز المادية والمعنوية على تحسين فاعلية أداء العاملين في شركة الضمان الاجتماعي بالأغواط.

الختمة

خاتمة:

إن محاولتنا لدراسة الحوافز وعلاقتها بالأداء يعتبر خطوة إضافية تضاف إلى ميدان علم الاجتماع ، ودراسة الحوافز العمل ليس أمراً هيناً وذلك لما يتميز به من تغير سريع وتداخل عوامل شتى تؤدي إلى تأثير نظم الحوافز على أداء العاملين ولما الحوافز من أهمية في تنمية وتطوير أداء العاملين والإرتقاء بسلوكياتهم فضلا عن انعكاساته الإيجابية الأخرى ، فكل ذلك أدى الإهتمام الحوافز كأحد الموضوعات التي شغلت اذهان العلماء والمفكرين في مجال علم الاجتماع والنفس والإدارة ، وهذا الإهتمام يعود الى أن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في شغل الوظائف, فبالتالي من الأهمية بمكانه بالنسبة لهؤلاء أن يبحثوا عن الوظائف الأنسب ماديا ومعنويا ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية فضلا عن أن تؤدي الى زيادة الإنتاجية.

وبناءً على ما توصلت عليه الدراسة من النتائج المذكورة نتقدم بالتوصيات والاقترحات التالية:

- تفعيل وتطبيق نظام الحوافز المعنوية للعاملين.
- بتطبيق هذه الأنواع من الحوافز المعنوية لما لها من مردود إيجابي و لرفع الروح المعنوية بين زملاء العمل
- دعم الأداء يصل الى أفضل حالاته والبحث عن أسباب عدم الرضا عن العناصر الأخرى والعمل على كل ما هو من شأنه تحقيق الرضا وزيادة الأداء.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

1. احمد ماهر، نظم الأجور و التعويضات دليلك إلى الرواتب و الحوافز و مزايا و خدمات العاملين ، ط 1، الدار الجامعة الاسكندرية، 2010.
2. ابراهيم احمد عثمان، نظم الحوافز واثرها علي الرضا الوظيفي لدي العاملين غير الاكاديميين بجامعة النيلين، رسالة ماجستير، جامعة النيلين، السودان، 2003.
3. احمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، دار الكتاب العربي، القاهرة، 2004.
4. باجابر عادل، الاتجاهات نحو المهنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين والأخصائيات الاجتماعيات العاملين بالمستشفيات الحكومية المركزية بالمنطقة الغربية "رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة، 2003.
5. جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد سيد عبد المتعال ، دار المريخ ، الرياض ، 1999.
6. حسين إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، ط، 2002.
7. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، 2003..
8. خضير بن زانة نوفل، دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية، مذكرة الماستر، غير منشورة، جامعة محمد خضير بسكرة، 2014.
9. رضا احمد ، معجم متن اللغة، موسوعة لغوية حديثة المجلد الثاني ، منشورات دار مكتبة الحياة ، بيروت ، 1958..
10. رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001، ص25.
11. زوبلف، العلاقات العامة النظرية والأساليب، ط1، مكتبة فلاح للنشر والتوزيع ، بيروت، 1994، ص275.
12. سعد صادق بحيرى، إدارة توازن الأداء ، الدار الجامعية ، 2004، ص17.

13. السكران ناصر، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض" رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2004م.
14. السلمي علي ، الحوافز والدوافع ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، القاهرة، 1984.
15. سليمان الدروبي ، التحفيز عن طريق إدراك الذات، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن ، 2006، ص31.
16. شوايش مصطفى نجيب، الإدارة الحديثة مفاهيم-وضائف وتطبيقات، دار الفرقان للنشر والتوزيع، ص1، 2005.
17. الشماع محمد خليل حسن، وحمود خضي كاظم، نظرية المنظمة، دار الميسر، ص1، عمان الأردن، 2005.
18. صلاح الشنواني، ادارة الافراد و العلاقات الانسانية مدخل الاهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية ، مصر ، 1987 .
19. طاهر محمود كلادة ، الاتجاهات الحديثة للقيادة الادارية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الأردن، 2004.
20. عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي ،رسالة الماجستير ، غ ير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا ، 2007 .
21. العائدي كمال، اثر الحوافز على الأداء في المنشآت العامة للصناعات القطنية في العراق، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت ، عمان، 1996، ..
22. عبد العزيز شنيق، الحوافز و الفعالية التنظيمية المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجاً، مذكرة الماجستير، غير منشورة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2008 .
23. عبد الله حمد محمد الجساسي ،أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين اداء العاملين ،رسالة ماجستير، غير منشورة، دراسة الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، سلطنة عمان ، 2011.
24. عبدالوهاب علي، الحوافز في المملكة العربية السعودية، معهد الادارة، الرياض، 1982.
25. العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، 2007 .
26. غازي حسن عودة الحلايية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة الماجستير، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

27. فايز عبد الكريم الناطور، التحفيز ومهارات تطوير الذات، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2011 .
28. فهمي منصور، ادارة القوي البشرية ، ط1 ، دار النهضة العربية ، القاهرة، 1982.
29. فيساح وسام وعموري ميلود ، " مذكرة لنيل شهادة الماستر " الحوافز وأثرها على أداء العاملين ، المركز الجامعي ، المدينة 2006/2007، ص66.
30. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي وأسس الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر ، ط1، الأردن، 1994.
31. كيث ديفينز، السلوك الانساني في العمل ، دراسة العلاقات الانسانية والسلوك التنظيمي ، مترجم القاهرة ، نهضة مصر للنشر والتوزيع، 1990.
32. الماضي مساعد، معوقات الاتصال الإداري انعكاساتها على الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية مطبقة على المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية بإمارة منطقة الرياض " رسالة ماجستير ،أكاديمية نايف للعلوم الأمنية،الرياض. 2005، ص13.
33. محمد اسماعيل حميد، إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 2001، ص234 .
34. محمد داودي ومحمد بوفاتح: منهجية كتابة البحوث العلمية والرسائل الجامعية، ط1، دار ومكتبة الأوراسية، الجلفة، 2007..
35. محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
36. مرعي محمد مرعي ،التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
37. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.
38. مصطفى ، احمد ، ادارة السلوك التنظيمي ، رؤية معاصرة ، القاهرة ، دار النهضة العربية 2000 .
39. مؤيد سعد السالم ، عادل حرشوش صالح ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، 2002.
40. ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، الأكاديمية العربية بالدنمارك، جدة، 2012.

41. وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر الجامعية قائمة، 2004.
42. وهيبية مقدود، التحفيز و دوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة، مذكرة الماجستير، غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2008.
43. ياغي محمد عبد الفتاح ، تقييم الموظف العام للحوافز في الاردن، المنظمة العربية للعلوم الادارية، الأردن، 1986.

المراجع باللغة الأجنبية:

44. Bernard CAILLOT, Les Entretiens annuels d'évaluation, Médaille d'amour ou valorisation des compétences, Ed. Liaison , paris 2006,p.25.
45. Jennifer Brown Shaw ,Evaluating Employee Performance: Tips and Pitfalls ,The Daily Recorder,London, n°51 ,April, 2005.
46. J.C PIERRE,Gestion des ressources humaines,Université Catholique de Louvain,faculté des Sciences Economiques Sociales et Politiques, Diffusion Universitaire,Ciaco,1986.
47. Claude Levy- Leboyer, Evaluation du, personnel,ed .EYROLLES , 6°edition , Paris ,2007.
48. Christian Balicco, Les Méthodes d'évaluation en ressources humaines, éditions d'organisation,Paris,2006.

الملاحق

الملاحق

• المحور الأول البيانات الشخصية

- 1- الجنس ذكر أنثى
- 2- السن أقل من 30 من 30-40 من 40 فما فوق
- 3- المستوى التعليمي إبتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4- طبيعة الوظيفة الحالية موظف رئيس مصلحة رئيس قسم
- 5- الحالة الإجتماعية أعزب متزوج

• المحور الثاني تؤثر الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين؟

6- هل تمنحك الشركة حوافز مادية في حال تحقيقك للأهداف؟

دائماً أحياناً أبداً

7- هل تعطيك شركة إجازات سنوية بدون انقطاع الراتب؟

نعم لا

8- هل توفر لك الشركة أجر يتناسب مع مؤهلاتك؟

نعم لا

9- هل الأجر الذي تتلقاه يتناسب مع جهدك المبذول أثناء العمل؟

نعم لا

10- هل توفر لك الشركة تأمين صحي؟

نعم لا

• المحور الثالث الحوافز المعنوية

11- هل أنت راضي عن نظام الترقيات والحوافز التي تمنح لك؟

نعم لا

12- هل تقدم الحوافز المعنوية وفق أسس ومعايير وضوابط منظمة ؟

نعم لا

13- هل هناك إهتمام كبير من شركة حول تحسين فعالية النظام الحوافز ؟

نعم لا

في حالة نعم فيما يتمثل هذا الإهتمام

14- هل توفر لك الشركة فرص المشاركة في الدورات التدريبية؟

دائمًا أحيانًا أبدًا

15- هل التقدير والإحترام من رؤساء من أهم الأمور التي تدفعك للعمل

دائمًا أحيانًا أبدًا

• محور الثالث الأداء

16- هل يشجعك نظام الحوافز في تحسين وتطوير أدائك أثناء العمل

غالبًا دائمًا أبدًا

في حالة نعم كيف ذلك

17- هل طرق وأليات مع الحوافز تؤثر على أدائك الوظيفي

نعم لا

18- هل يشجعك نظام الحوافز على زيادة المنافسة على الأداء المتميز بينكم

غالبًا دائمًا أبدًا

19- هل يتم تقييم الداء بناء على أسس عملية ومعايير واضحة

نعم لا

20- هل تعتمد إدارة المؤسسة على تقارير الداء للاكتشاف التوافق بين أداء العامل وعمل

نعم

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الحوافز على تحسين فاعلية أداء العاملين في شركة الضمان الاجتماعي بمدينة الاغواط ، والتعرف تأثير نظام الحوافز المادية على أداء الموظفين والمرؤوسين، من جهة أخرى تأثير الحوافز المعنوية على أداء الموظفين والمرؤوسين.

استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبيان كأداة دراسة بعدما قاما ببنائه (استبانة نظام الحوافز تأثيره على الاداء العاملين) وهي على قدر مناسب من الثبات والصدق، وتم توزيع أداة الدراسة على عينة تتكون من 51 موظف-ورئيس مصلحة - ورئيس قسم، حيث تم اختيار العينة بطريقة العشوائية الطبقية، وقد اعتمد الباحث في المعالجة الإحصائية بتفريغ الاستبيان على برنامج SPSS.

و لقد خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

- تعمل الحوافز المادية على تحسين فاعلية أداء العاملين.
- تزيد الحوافز المعنوية من تحسين فاعلية أداء العاملين.
- الحوافز المعنوية تستخدم بصفة متوسطة بين الرؤساء والعاملين في الشركة.
- هناك اهتمام متوسط من شركة حول تحسين فعالية النظام الحوافز
- تأثر الحوافز المادية والمعنوية على تحسين فاعلية أداء العاملين في شركة الضمان الاجتماعي بالأغواط.