



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام و الاتصال



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

دور التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي
دراسة حالة مؤسسة إنتاج الحليب و مشتقاته
أبو تشفين - تلمسان-

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: اتصال و علاقات عامة



تعاين للوضع
في المؤسسة

إعداد الطالبين:

بن نعمة عائشة

بويكر عبد الكريم.

الرقم	الأستاذ	الصفة	الجامعة
01	د.رقاد حليلة	مشرفا	جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم-
02	د.حمداد صبيحة	رئيسا	جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم-
03	د.بن علي مليكة	مناقشا	جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم-

السنة الجامعية: 2022/2021.

شكر و تقدير

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و لعظيم سلطانك

اللهم لك الحمد حتى ترضى و لك الحمد إذا رضيت و لك الحمد بعد الرضا

نحمد الله سبحانه الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع و الصلاة و السلام على النبي

الأمين معلم البشرية صلى الله على سيدنا محمد و آله و صحبه أجمعين.

لا يسعنا إلا أن نتقدم بالشكر و التقدير إلى جامعة عبد الحميد بن باديس و إلى من فيها من

أساتذة و إداريين و إلى كل الأساتذة الذين رافقونا طيلة مشوارنا الدراسي

كما نتقدم بالشكر و التقدير إلى أستاذتنا الفاضلة رقاد حليلة لتفضلها بقبول الإشراف علينا

و على الجهد الكبير الذي بذلته و على مساندتها لنا و على نصائحها التي ساعدتنا كثيرا

في دراستنا.

نسأل الله تعالى أن يبارك فيها و يسدد خطاها.

كما يطيب لنا أن نتقدم بالشكر إلى مؤسسة إنتاج الحليب و مشتقاته لولاية تلمسان و إلى كل

عمالها الذين استقبلونا بصدر رحب و قدموا لنا المساعدة في إجراء دراستنا الميدانية

في الأخير نشكر كل من وقف إلى جانبنا و ساندنا و ساعدنا على إنجاز دراستنا من قريب

أو بعيد.

إهداء

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على خاتم الأنبياء و المرسلين

أهدي ثمرة جهدي هذا المتواضع إلى سبب وجودي في هذه الحياة و سر سعادتي و توفيقني

أمي و أبي

إلى أمي رمز الحب و الحنان التي أنجبتني و ساندتني و أنارت دربي و كانت سبب

وصولي إلى هذا المكان

إلى أبي العزيز الذي طالما سهر الليالي و تعب من أجلي وساندني في كل خطوات حياتي

و الذي رباني على مكارم الأخلاق حفظهما الله و أطال في عمرهما متمنية أن أكون فخرا

لهما.

إلى كل من علمني حرفا من حروف العلم طيلة مشواري الدراسي

إلى كل إخوتي و أصدقائي الذين وقفوا إلى جانبي و دعموني

إلى كل من ساعدني و لو بكلمة طيبة

بن نعمة عائشة

إهداء.

الحمد لله حمدا كثيرا على توفيقه و تيسيره لي طيلة مشواري الدراسي

و الصلاة و السلام على سينا محمد صلى الله عليه و سلم

إلى من أرضعتني و تعبت من أجلي سندي الدائم أمي الغالية

و إلى من تحمل و تعب من أجل تحقيق أحلامي أبي العزيز و إلى من دعموني و رافقوني

في مشواري الدراسي أخواتي الغاليات

و إلى كل أفراد عائلتي و أصدقائي حفظهم الله و رعاهم

إلى أستاذتي "رقاد حليلة" التي كان لها الفضل في نجاح هذا العمل وفقك الله.

بوبكر عبد الكريم

ملخص الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على موضوع و أهمية بالغة و هو موضوع يعنى بدراسة دور التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة و دوره في تنمية هذه الأخيرة و تم التركيز و الاهتمام بموضوع التحفيز كونه له أهمية بالغة داخل المؤسسات و ذلك بتشجيع الموظفين و توفير لهم كل الظروف المناسبة و الوسائل لتقديم خدمات أفضل و بذل المزيد من الجهد و هذا ما سعى إليه المؤسسة لكسب و تأييد التفاهم بينها و بين موظفيها.

و من هذا المنطلق جاءت دراستنا لمعرفة دور التحفيز و فعالية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة، إضافة إلى افتراضنا أن المجمع الصناعي لإنتاج الحليب و مشتقاته يستخدم أو يعتمد على التحفيز بنوعيه المادي و المعنوي، بالإضافة إلى توقعنا أن هذا الأخير يلعب دور مهم في رفع القدرة الإنتاجية داخل مؤسسة إنتاج الحليب و مشتقاته أبو تشفين بولاية تلمسان، و قد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة في دراستنا إضافة إلى العينة القصدية بطريقة غير احتمالية و البالغ عددها عشرة مبحوثين (ذكور و إناث)، و توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-تتواصل مؤسسة إنتاج الحليب و مشتقاته مع موظفيها و تسمح لهم بحل مشاكل

المؤسسة.

-تقدم المؤسسة حوافز مادية و معنوية للعاملين حسب الخبرة و الكفاءة الإنتاجية

للمساهمة في الرفع من أدائهم.

الكلمات المفتاحية:

- التحفيز، الأداء الوظيفي، المؤسسة.
- مؤسسة إنتاج الحليب و مشتقاته.

SUMMARY

This study relies on a topic of great importance, and it is a topic concerned with studying the role of motivation in improving job performance within the organization and its role in developing the latter. The topic of motivation has been focused on as it is of great importance within institutions by encouraging employees and providing them with all the appropriate conditions. And the means to provide better services and make more effort, and this is what the institution sought to gain and support understanding between it and its employees.

From this point of view, our study came to know the role of motivation and its effectiveness in improving job performance in the institution, in addition to our assumption that the industrial complex for the production of milk and its derivatives uses or depends on motivation, both physical and moral, in addition to our expectation that the latter plays an important role in raising the capacity Productivity within the institution for the production of milk and its derivatives Abu Chafin in the state of Tlemcen.

key words:

- Motivation, job performance, organization.

Résumé :

Cette étude s'appuie sur un sujet d'une grande importance, et c'est un sujet qui s'intéresse à l'étude du rôle de la motivation dans l'amélioration de la performance au travail au sein de l'organisation et son rôle dans le développement de celle-ci. importance au sein des institutions en encourageant les salariés et en leur offrant toutes les conditions adéquates. Et les moyens de mieux servir et de faire plus d'efforts, et c'est ce que l'institution a cherché à gagner et à favoriser la compréhension entre elle et ses salariés.

De ce point de vue, notre étude a permis de connaître le rôle de la motivation et son efficacité dans l'amélioration de la performance au travail dans l'institution, en plus de notre hypothèse que le complexe industriel de production de lait et de ses dérivés utilise ou dépend de la motivation, à la fois physiques et morales, en plus de notre attente que cette dernière joue un rôle important dans l'élévation de la capacité Productivité au sein de l'institution de production du lait et de ses dérivés Abou Chafin dans l'Etat de Tlemcen.

les mots clés:

- Motivation, performance au travail, organisation.

فهرس المحتويات:

شكر و تقدير:

إهداء.

ملخص الدراسة:

فهرس المحتويات.

فهرس الجداول.

مقدمة:

أ.....

18.....

الجانب المنهجي

19.....

1. الإشكالية:

21.....

2. إشكالية التساؤلات الفرعية:

21.....

3. أهمية الدراسة.....

21.....

4. أهداف الدراسة:

22.....

5. أسباب اختيار الموضوع:

23.....

6. مفاهيم الدراسة:

27.....

7. منهج الدراسة:

.....30.....	8. أدوات الدراسة:
.....34.....	9. مجتمع البحث:
.....34.....	10. عينة البحث:
.....35.....	11. الدراسات السابقة:
.....42.....	الجانب النظري
.....43.....	الفصل الأول: ماهية التحفيز.
.....45.....	الفصل الأول: نظام الحوافز.
.....45.....	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لنظام الحوافز.
.....65.....	المبحث الثاني: المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز و خصائصها:
.....72.....	خلاصة الفصل:
.....73.....	الفصل الثاني: الأداء الوظيفي:
.....73.....	المبحث الأول: مفاهيم الأداء الوظيفي:
.....78.....	المبحث الثاني: مفهوم و طرق تقييم الأداء:
.....90.....	الفصل الثالث: علاقة الحوافز بأداء العاملين:
.....90.....	• أثر الحوافز في تحسين الأداء:

.....91.	• دور نظام الحوافز في رفع الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة:
.....93.....	-آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء...
.....95.....	خلاصة:
.....96.....	الجانب التطبيقي
.....97.....	تمهيد:
.....98.....	(1)التعريف بالمؤسسة:
.....98.....	(2)مهام المؤسسة:
.....99.....	(3)أهداف المؤسسة:
.....100.....	(4)التعريف بمصالح المؤسسة:
.....103.....	(5)تحليل المقابلات:
.....128.....	(6)النتائج العامة للدراسة:
.....ج.....	خاتمة:
.....135.....	قائمة المصادر و المراجع:
.....144.....	الملاحق

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
148	مخطط يوضح مضموم نظرية ماسلو	01
149	مخطط يوضح مضموم نظرية العدالة	02
150	مخطط يوضح مضموم نظرية التوقع	03
151	مخطط يوضح مضموم نظرية تحديد الأهداف	04
152	مخطط يوضح مضموم نظرية التعزيز	05
153	الهيكل التنظيمي لمؤسسة إنتاج الحليب و مشتقاته	06

مقدمة

مقدمة:

إن استخدام العلاقات الإنسانية كقوة دفع وتأثير في الأداء يتوقف بالدرجة الأولى على تصميم نظام إيجابي وفعال من الحوافز يعمل على إثارة كافة القوى الحركية في الفرد والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته، وكلما كانت عملية التوافق بين الدوافع إلى العامل والحافز إلى العمل، موجودة في المؤسسة مكتملة كانت فعالية الحافز في إثارة أنواع السلوك المطلوبة أكبر بمعنى أن يتحقق التوافق بين الحاجات التي يشعر بها الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات، ولعل الاتصال داخل المؤسسة من أهم نظم التحفيز التي تؤثر على تكوين أنماط العلاقات الإنسانية، حيث عند طريقة يمكن التعرف على رغبات الأفراد وحاجاتهم، ويتم ذلك بعدة طرق وأساليب منها المقابلات والشكاوي....

ويمكن للاتصال ذو الصبغة الإنسانية أن تكون له الكثير من النتائج، الإيجابية على سلوك العاملين الإنتاجي والاجتماعي بصفة عامة، كما يمكن للاتصال المستمر أن يكتشف الكثير من حالات عدم الرضا من خلال ملاحظة التغيرات المستمرة وضعف الأداء والحالات المرضية عن طريق محاولة فهم أسباب هذه الظواهر في وسط العاملين، كما يمكن للاتصال الفعال أن يغطي على النقص الموجود في النصوص القانونية المعتمدة، في نظم الحوافز، ففي الكثير من الأحيان خاصة في المؤسسات العمومية، لا يمكننا التأثير في نظم الحوافز ويأتي الاتصال ليقفل من هذه الثغرة، ليزيد من حماس العاملين ويعطيهم الكثير من التحفيز المعنوي.

وتتمثل عملية التحفيز في العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه.

حيث أشير أن أساليب التحفيز مختلفة ومتعددة فيمكن أن تكون، إيجابية، أو سلبية، كما يمكن أن تكون مادية أو معنوية، حيث مرت هذه الأخيرة بعدة مراحل متطورة وتبلورت بالصورة التي عليها الآن.

ولقد أشير أيضا إلى أن الأداء الوظيفي يحظى بأهمية كبيرة في العملية الإدارية، إذ يتم تحسينه بتطبيق سياسات تحفيزية كوسيلة لدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ولجعل الرؤساء يتابعون واجبات مرؤوسيههم بشكل مستمر، مما يدفع المرؤوسين للعمل بفعالية فينعكس ذلك على أدائهم الوظيفي.

كما يعرف أن الأداء الوظيفي هو تلك المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولا يتحقق ذلك إلا إذا اتبعت المنظمة نظام تقييم أداء موظفيها بشكل مستمر ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم.

دون ننسى علاقة الحوافز بأداء العاملين الذي يعتبر من المواضيع المهمة التي لقت اهتماما واسعا من طرف الباحثين الذي يعتبر من المواضيع التي لقت اهتماما من طرف الباحثين، إذ تعمل الأنشطة التحفيزية على الرفع من أداء الموظف مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية ولولاء للمنظمة، مما يستوجب على المؤسسات عمومية أو خاصة كانت تصميم نظام حوافز فعال ومناسب، للعمال لجعلهم، يقدمون أداء عمال والإبداع في العمل، وفي هذه

الدراسة سوف نتطرق إلى دراسة دور التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته، أو شقيف، بولاية تلمسان وقسمت هذه الدراسة إلى ثلاث إطارات وهي:

(1- الإطار المنهجي: خصص هذا الإطار لتبيان الإشكالية وتساؤلاتها الفرعية ثم أسباب

اختيار الموضوع ثم أهمية وأهداف الحراسة، مفاهيم الدراسة، مع ذكر المنهج المعتمد ومجتمع البحث وعينة الدراسة وأخيرا الدراسات السابقة.

(2- الإطار النظري: قسمنا هذا الإطار إلى ثلاث فصول كما يلي:

الفصل الأول: تناول مفاهيم التحفيز، أسس منح الحوافز، نظريات التحفيز، أنواع الحوافز وأهميتها، مراحل تصميم الحوافز وخصائصه، وأخيرا معيقات نظام الحوافز.

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول الأداء الوظيفي جاء فيه مفهوم الأداء

الوظيفي، مكوناته، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، مفهوم تقييم أداء العاملين وطرق تقييمه وفي الأخير أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين.

الفصل الثالث: جاء بعنوان علاقة الحوافز بأداء العاملين تناولنا فيه أثر الحوافز في تجنب

أداء العاملين، دور نظام الحوافز في رفع الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة، آليات التحفيز المساعدة على تجنب على تحسين الأداء.

(3- الإطار التطبيقي: خصص للتعريف بالمؤسسة (المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته)، أهداف ومهام المؤسسة، الهيكل التنظيمي مع الشرح، تحليل المقابلات والنتائج العامة للدراسة.

الجانب المنهجي

1. الإشكالية:

لا يعتمد بقاء المنظمة و استمراريتها على توفر الموارد المالية والتكنولوجية بل يرتكز بالدرجة الأساسية على توفر المورد البشري الذي لا يتميز فقط،بالقدرات والخصائص المعروفة والتي غالبا ما يشترك فيها جميع العمال،بل يتعدى ذلك إلى الصفات التي تحقق فيها المنظمة الجودة والتميز في الأداء في ظل اشتداد المنافسة بين المنظمات أين يمثل المورد البشري مصدر الإبداع والابتكار وخلق القيمة في المنظمة ويمتلك قدرة عقلية ومعرفة تعتبر رأس مال حقيقي للمنظمات لا بد من استمارة وتوظيفه بشكل إيجابي شريطة توفر مجموعة من الخصائص والتي تتناسب مع المستجدات المحيطة بالمنظمة ومن أهمها الرغبة في الإنجاز، السعي إلى التمييز الابتكار والأهم من ذلك ضمان عنصر استمرارية العمال لأصول فترة في المنظمة بتعزيز روح الولاء والانتماء خاصة ذوي الكفاءة والخبرة. ومن دون شك لا يستمر ذلك إلا بإتباع القواعد السلوكية والإنسانية الصحيحة التي تجعل المدير قوة محركة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والتميز بمعنى أنها بمثابة المقابل للأداء المتميز والتي تؤثر تأثيرا كبيرا على توجيه السلوك وزيادة الإنتاجية والارتفاع بمستوى رضا العاملين.

حيث أشير إلى أساليب التحفيز بأنها متعددة ومتنوعة يمكن أن تكون إيجابية أو وسيلة،يمكن أن تكون في شكل تحفيز مادي أو معنوي،كما يوجد حوافز فردية وجماعية، لقد أشير أيضا

أن الأداء الوظيفي يتم تحسينه بتطبيق سياسات التحفيز كوسيلة لدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ولجعل الرؤساء يتابعون.

واجبات مرؤوسهم بشكل مستمر ما يدفع المسؤولين للعمل بفعالية فينعكس ذلك على أدائهم الوظيفي.

كما يشكل أهمية أساسية للمؤسسات من خلال الاستغلال الأمثل لقواها، ومواردها البشرية لتصبح المؤسسة قادرة على التطور والتعامل مع كل المتغيرات التي تطرأ خلال إنجاز الأعمال وهذا ما يسعى إليه المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته أبو شفين بتلمسان وذلك بتقديم تحفيزات للموظفين، منها حوافز مادية كالأجور، الترقيات والعلاوات وأخرى معنوية والمتمثلة في التكريمات خاصة في المناسبات والأعياد، استحسان سلوكيات العمال وأعمالهم ومراعاة الجانب النفسي لهم خاصة في فترة الأزمة الوبائية كورونا.

ومن هذا المنطلق تبرز إشكالية دراستنا والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما مدى فعالية التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي داخل المجتمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته بولاية تلمسان؟

2. ويندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما المقصود بالتحفيز و ما هي أنواعه؟
- 2- ما هي مستويات الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة إنتاج الحليب و مشتقاته؟
- 3- ما هي الأهداف التي تسعى إليها مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته من خلال الأنشطة التحفيزية للتحسين من أداء موظفيها؟

3. أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في:

- 1- أهمية الموضوع في حد ذاته على اعتبار أن التحفيز من أهم أنشطة نجتح المؤسسات واستمرارها والذي يجب استخدامه للرفع من أداء العاملين في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته، كونها تتعامل مع الجمهور الخارجي في تحديد اتجاه المستهلك نحو خدمات المؤسسة.
- 2- إبراز الدور الذي يلعبه التحفيز داخل المؤسسة في تحسين أداء الموظفين.

4. أهداف الدراسة:

- 1- معرفة مدى تطابق المعرفة النظرية مع المعرفة التطبيقية.
- 2- التعرف على الصعوبات والعراقيل التي تواجه تطبيق التحفيز داخل المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته.

-3- تقييم مستوى التحفيز في المؤسسة عينة الدراسة بصفة خاصة ⇨ المجمع الصناعي لإنتاج الحليب.

-4- معرفة فعالية ودور التحفيز في تحسين أداء العاملين.

5. أسباب اختيار الموضوع:

أسباب ذاتية:

-1- الرغبة في معالجة الموضوع وإثراء المعارف في ميدان التخصص.

-2- رغبتنا في التعرف على كل ما يتعلق بالموارد البشرية، لأنها أساس إدارة الأعمال وخصوصا نظام الحوافز.

- أسباب موضوعية:

-1- إبراز دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، داخل مؤسسة، وإنتاج الحليب ومشتقاته.

-2- قابلية الموضوع للدراسة للبحث العلمي وذلك لإمكانية النزول إلى الميدان لتحقيق أهداف الدراسة.

-3- محاولة معرفة أبرز أنشطة التحفيز المبدولة من طرق مؤسسة إنتاج الحليب لتحسين أداء موظفيها.

6. مفاهيم الدراسة:

* الدور: لغة: يمكن فهم كلمة (الدور) بدلالة الحركة في محيط أو بيئة معينة من الفعل (دار)

دورا، ودوراناً بمعنى طلاف حول الشيء ويقال أيضا دار حوله و به وعليه، وعاد إلى الموضوع الذي بدأ منه.¹

* اصطلاحاً: هو موقف أو سلوك أو وظيفة لشخص داخل مجموعة²

- هو الممارسة الفعلية أي ترجمة التصور إلى سلوكيات وقرارات علمية وهنا تثار قضية

الاتساق بين الدور كتصور أو توجه عام وبين ممارسة هذا الدور.³

- هو وظيفة يقوم بها كل عضو داخل جماعة فالأسرة مثلا جماعة تتكون من أب وأولاد كل منها له دوره وظيفته.⁴

- هو النسق المعياري للسلوك بناء على اعتقادات الأشخاص المتفاعلة داخل نفس الوسط الاجتماعي.¹

¹ - إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر القاهرة، سنة 1972، ص 302.

² - أعياد عبد الرضا العبدال، دور مصرفي النظام الشرق أوسطي و آفاقه المستقبلية رسالة ماجستير كلية التربية، جامعة بغداد سنة 2006، ص 11..

³ - معبيد حميد شيهاب البديري، الدور الإقليمي لتركيا في ترتيبات الأمنية الجديدة وأثرها في الأمن القومي، أطروحة دكتوراه، كلية الآداب جامعة بغداد سنة 1997، ص 311.

⁴ - بديع القشاعلة، معجم مصطلحات علم النفس، دط، شركة السيكولوجي للنشر والتوزيع، مدينة رهط، فلسطين، سنة 2019، ص 92.

* **التعريف الإجرائي:** يرتبط بواجبات موظفي مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته ولاية

تلمسان، كما أنه يعرف بتلك العمليات التفاعلية التي يقوم بها عمال المجتمع أثناء تأدية خدماتهم.

التحفيز لغة: حفز يحفز فهو حافز والمفعول محفوز، حفز الشيء أي دفعه من خلفه، حفزه على أمره على الأمر حث عليه وحركه، دفعه إليه.²

اصطلاحاً: الحوافز هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية.³

- هو شعور داخلي لدى الفرد يولد لديه الرغبة في اتخاذ النشاط أو سلوك معين يهدف منه إلى تحقيق أهداف معينة.⁴

- هو ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المنظمة.¹

¹ - جهاد عبد الملك عودة، سيمر رمزي، نظرية الدور وتحليل السياسة الخارجية المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجال

31-العدد 3، ص 584.

² - محي الدين مختار، دراسات في علم الأعلام والاتصال، ط1، دار المعرفة للطباعة والنشر، سنة 1993، ص 201.

³ - براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ط1، دار الولاية للنشر والتوزيع عمان الأردن سنة 2005، ص 57.

⁴ - نوري مورين، تسيير الموارد البشرية، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 2010، ص 284.

- مجموعة من القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرق أو اتجاهات معينة وهذه القوى نتحرك سلوك العاملين نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة.²

التعريف الإجرائي: هو مختلف الأنشطة التحفيزية سواء المادية أو المعنوية (رواتب، مكافآت، تكريمات)، والتي تقوم بها وتقديمها مؤسسة.

ولاية تلمس ان لموظفيها وذلك بهدف التحسين من أدائهم وتحقيق الإنجازات.

الأداء : لغة: مشتق من الفعل "أدى" ويعني قام بالفعل، وأدى الدين أي قضاها، وقضاء الصلاة: قام بها في وقتها.³

- الأداء الوظيفي: نشاط يمكن الموظف من إنجاز المهام أو الأهداف المحددة له بنجاح، وبالإستخدام المعقول للموارد.⁴

- يعرف بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال.⁵

¹- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان 2007، ط2، 2008، سنة 2008.

²- لكل صنيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، دار المتقف للنشر والتوزيع سنة 2018م، ص 12.

³- مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، معجم اللغة العربية، ج1، دار التراث العربي بيروت لبنان، بدون سنة، ص 10.

J amal .M.Relationship of job Stress to job performance .Astufg of managers and blue collar workers

⁴- « Human Relation .vob 38.nos p605.

⁵- هانيز ماريون أي، الأداء والدليل الشامل للإشراف الفعال، ترجمة محمد مرسي وزهير الصباغ، الرياض، معهد الأداة العامة، ط، سنة 1989، ص 607.

- هو الالتزام نحو المنظمة ونحو العمل والاتجاهات والولاء للرؤساء،¹ والأمانة والدقة في المواعيد وفي علاقات العمل والقدرة على الابتكار والمعرفة بالعمل.

- المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة محددة.²

- **التعريف الإجرائي:** هو السلوكيات التي يقوم بهام وظيفوا مؤسسة إنتاج الحليب بولاية تلمسان وتشمل مقدرة الموظف على تحمل مسؤولية عمله والذي يساهم في تنفيذ أعمال المؤسسة.

(1)- المؤسسة: اشتق هذا المصطلح من الكلمة اللاتينية **instirution** أي التأسيس والمنهجية والتقيف.³

(2)- المؤسسة هي منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة، تستعمل رؤوس الأموال والقدرات، من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته.⁴

(3)- كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا، في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات.¹

¹ - الصراونة، محمد أحمد، إدارة الوقت والأداء الوظيفي، دراسة تحليلية مقارنة، مجلة مؤقتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية تمجلد (17) العدد (1) سنة 2004، ص 607.

² - عبد المحسن، توفيق محمد، تقييم الأداء، مداخل جديدة لعالم جديد الإسكندرية، دار الفكر العربي، سنة 2002، ص 608.

³ - جيل فيريول، معجم مصطلحات علم الاجتماع ط1 دار مكيبة الهلال للطباعة النشر، بيروت، سنة 2011، ص 112.

⁴ - الدكتور فوزي محيرق بن الجيالي، مدخل الاقتصاد المؤسسة، دط، مطبعة الرمال- ولاية الوادي، سنة 2020 ص 24.

4- المؤسسة لغة: من فعل أسس: الأسس والأساس والأسس كل مبتدأ شيء.²

- **التعريف الإجرائي:** المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته مؤسسة اقتصادية عمومية ذات طابع خدماتي ربحي أسس لتحقيق عدة أهداف ولتقديم خدمات لزيائنها وللسوق على مستوى ولاية تلمسان والولاية المجاورة لها وهران، للتخفيف من التبعية الخارجية للدولة، إذ تقوم هذه الملبنة بإنتاج الحليب ومشتقاته بكل أنواعها، كما تقدم مختلف التحفيزات لموظفيها سواء المادية كالزيادة في الأجور أو المعنوية كالتكريمات والشكر وهذا كله لزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي لدى عمالها.

7. منهج الدراسة:

يعتبر المنهج خطوة رئيسية في ترتيب وتنظيم أفكار الباحث للوصول إلى نتائج منطقية، فيعرف على أنه: "طريقة يصل بها إنسان إلى حقيقة أو معرفة"³. كما يعرفه محمد البدوي بأنه: "علم يعتني بالبحث في أيسر الطرق للوصول إلى المعلومة مع توفير الجهد والوقت، وتقيد كذلك معنى ترتيب المادة المعرفية وبتهيئتها وفق أحكام مضبوطة."⁴

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية للنشر والتوزيع الجزائر، سنة 1998، ص.

² جمال العيفة، مؤسسات الإعلام والاتصال (الوظائف- الهياكل- الأدوار) دط، ديوان، المطبوعات الجامعية، سنة 2010، ص 05.

³ علي جواد الطاهر، منهج البحث الأدبي، ط3، مكتبة اللغة العربية، بغداد شارع المتبني، سنة 19 ص.

⁴ محمد البدوي، المنهجية في البحوث والدراسات الأدبية دط، دار المعارف للطباعة والنشر، سوسة، تونس، سنة 1998، ص 09.

- وقد اعتمدنا في دراستنا لموضوع دور التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة على المنهج دراسة حالة والذي يعرف بأنه: المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأي وحدة، سواء كانت فرد أو مؤسسة وذلك بقصد الوصول إلى تعليمات متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها عن الوحدات المتشابهة.¹

وتكمن خطواته فيما يلي:

1- تحديد الظاهرة أو المشكلة أو الحالة المراد دراستها.

2- تحديد المفاهيم.

3- اختيار العينة المماثلة للحالة.

4- تحديد وسائل جمع البيانات.

5- جمع البيانات وتسجيلها وتحليلها.

6- استخلاص النتائج ووضع التوصيات.²

¹ محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي ط3، دار الكتب، الجمهورية اليمنية - صنعاء، سنة 2019م، ص 56.

² - الموقع الإلكتروني، manara.com/post/352 يوم 2022/01/21 على الساعو 22:27

- تطبيق خطوات منهج دراسة حالة على دراستنا:

(1)- تكمن دراستنا حول دور التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي، داخل مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته بتلمسان.

(2)- تتمثل مفاهيم دراستنا في الدور التحفيز والأداء الوظيفي، المؤسسة.

(3)- اعتمادنا في دراستنا على العينة غير احتمالية قصدية ونقصد بذلك عدد محدد من عمال المجتمع الصناعي لإنتاج الحليب.

(4)- اعتمادنا في هذه الدراسة على الوسائل التالية في جمع المعلومات والبيانات أهمهما:

(أ)- البيانات الأولية:

(1)- **الملاحظة:** كونها تتيح للباحث إمكانية ملاحظة سلوكيات وتفاعلات المبحوثين وذلك عن طريق تسجيل كل المعلومات التي يحتاجها لذلك رأينا أنها أداة مناسبة سوف تساعدنا في دراستنا من خلال الاحتكاك بمختلف المكاتب الموزعة داخل المؤسسة ومحاولة معرفة طريقة استخدام نظام الحوافز في مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته.

(2)- **المقابلة:** تعد أداة رئيسية وتدعيمية لذلك اخترناها كأداة أولية لتزودنا بمعلومات

إضافية حول الموضوع وفهمه جيدا وتتم عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة على

المبحوثين وتتم الإجابة عليها، والتي ستمكننا من تحليل شخصية المبحوثين بين ما هم

جادين ومن هم غير ذلك من خلال طريقة إجابتهم.

(ب)- البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والرسائل الجامعية المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة والتي ساعدنا كثيرا في جميع مراحل البحث والهدف منها التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسة وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديثت في مجال بحثنا.

(5)- تم جمع المعلومات المتعلقة بموضوع التحفيز ودوره في تحسين الأداء الوظيفي وتنظيمها، كما ستقوم بتحليلها وتفسيرها.

(6)- استخلصنا مجموعة من النتائج الأولية والتي يدور مضمونها حول دور التحفيز وعلاقته بالأداء الوظيفي، كما ستقوم بوضع مجموعة من التوصيات عند استكمال الدراسة.

8. أدوات الدراسة:

تعتبر السبيل الوحيد لجمع المعطيات التي تساعدنا للخروج بدراسات وتقارير علمية حول مجتمعنا، كما تهدف إلى مساعدة القارئ على توضيح إجراءات البحث والحكم، حيث تتطلب هذه الدراسة لموضوعنا الجمع بين أداتين هما الملاحظة والمقابلة كمرحلة أساسية في أداة البحث العلمي ومعالجة الموضوع من جميع النواحي، بالإضافة إلى الكتب، الموسوعات والمجالات.

1- المقابلة: تعتبر استبياننا شفويا يقوم من خلاله الباحث بجمع المعلومات وبيانات شفوية من الفحوص، والفرق بين المقابلة والاستبيان يتمثل في أنا المفحوص هو الذي يكتب الإجابة على أسئلة للاستبيان، بينما يكتب الباحث بنفسه إجابات المفحوص في المقابلة.¹

تم بناء دليل مقابلتنا على النحو التالي:

1- محور السمات العامة: تناولنا فيه الخصائص الديمغرافية للعمال، كالتالي:

الجنس، السن، التخصص، الرتبة، الأقدمية.

1- المحور الأول: جاء بعنوان الأداء الوظيفي:

تناولنا من خلاله ستة (06) أسئلة تصب كلها في معرفة تصورات العمال للأداء الوظيفي داخل مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته بولاية .

2- المحور الثاني: جاء بعنوان دور التحفيز في مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته تناولنا

من خلاله ستة أسئلة (06) تصب في معرفة دور الحوافز التي تقدمها مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته بتلمسان لزيادة الإنتاجية وتحقيق أداء عال جدا من طرف الموظفين.

3- المحور الثالث: جاء بعنوان علاقة الحوافز بالأداء الوظيفي تناولنا من خلاله ستة

(06) تصب كلها حول الحوافز المقدمة للعمال من طرف المجمع الصناعي لإنتاج الحليب

¹ - ذوقان عبيدات، عبد الرحمن عدس، كلين عبد الحق، البحث العلاجي، (مفهومه - أدواته المجرسية)، ط6، دار الفكر للطباعة،

عمان، سنة 1998، ص 135.

أو تشقين وأثرها على أداء الموظفين وما إذا كانت هذه الحوافز تساهم في الرفع من أداء العمال.

(2)- **الملاحظة:** هي وسيلة يستخدمها الإنسان العادي في اكتسابه لخبراته ومعلوماته، حيث نجمع خبراتنا من خلال ما نشاهده أو نسمعه لكن الباحث حين يلاحظ فإنه يتبع منهجا معيناً يجعل من ملاحظته أساساً لمعرفة واعية أو فهم دقيق لظاهرة معينة.¹

- تم توظيف الملاحظة من خلال عدد الزيارات التي برمجنها في اتفاق مع مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته، حيث ركزنا على تحليل سلوكيات العمال وعلاقاتهم فيما بينهم سواء كانت هذه العلاقات أفقية، صاعدة أو نازلة.

- حيث سمحت لنا الملاحظة أثناء النزول إلى الميدان برصد بعض المعلومات عن علاقة المؤسسة مع موظفيها، إذ قمنا بدراسة ميدانية دامت مدتها 8 أيام من 23 مارس إلى 30 مارس 2022 وذلك على مستوى المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته أو تشفين بولاية تلمسان بغرض الحصول على أكبر قدر من المعلومات الكافية والحقائق السليمة وتكوين فكرة شاملة حول أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين.

¹- ذوقان عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 149.

- ومن خلال ما لاحظناه في هذه الدراسة الميدانية داخل المجمع الصناعي كانت النتائج متقاربة لحد ما مع تصريحات العمال اللذين أتمنا معهم المقابلة ومن بين هذه الملاحظات ما يلي:

- يقدم المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته الحوافز لجمع العمال.
- الحوافز المادية مقبولة ولكن مازالت تفتقر للتطوير والتحسين.
- الحوافز المعنوية لها أهمية كبيرة لأنها تهتم كثيرا بالجانب التقني.
- التوافق والانسجام بين الموظفين بالرغم من ضغوط العمل أحيانا.
- الانضباط والجدية في العمل سواء من المرؤوسين أو العمال.
- 'اهتمام المؤسسة بالاستماع لمطالب العمال.
- نظام التقييم الذي تعتمده المؤسسة يتم بالموضوعية وأسس وقوانين ترضي معظم العمال.
- لا توجد أنشطة وأساليب تحفيزية متقدمة والتي من شأنها أن تزيد إرضاء العمال.
- توجد علاقة مترابطة بين التحفيز وتحسين الأداء الوظيفي داخل مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته.

3- كما اعتمدنا في تفسير النتائج وتحديد المعرفة النظرية على:

المقالات، الموسوعات، القواميس، المجالات، الكتب والتي تناولت موضوع التحفيز والأداء الوظيفي، والتي ساعدتنا في جمع المعلومات حول موضوع دراستنا وكذلك في اكتساب معلومات جديدة وكيفية صياغة الأسئلة وطرح الإشكالية ومعظم الخطوات المنهجية.

9. مجتمع البحث:

يمثل المجتمع الكلي للدراسة الذي يتوافق مع أهداف البحث، ويتم من خلاله اختيار حجم العينة ونوعها حتى تحل المشكلة قيد البحث ومن خلال هذا السياق تمثل مجتمع بحثنا في عمال المجتمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته لولاية تلمسان.

10. عينة البحث:

هي دراسة نسبة من المجتمع الكلي تمكننا من الحصول من خلالها عن معلومات ومعطيات لتفسيرها والتي عرفها الدكتور ذوقانا عبيدات أنها: أفراد المجتمع الأصلي¹.

- وقد اعتمدنا في دراستنا على العينة القصدية بطريق غير احتمالية والتي تعتبر من أكثر الأساليب المعاينة شيوعا وانتشارا وهي تمثل الميول المقصود الذي يتجه إليه الباحث في اختيار العينة.

¹ - ذوقان عبيدات، البحث العلمي، (مفهومه، أدواته، أساليبه) دار محد لاوي للنشر والتوزيع، عمان، دط، دس، ص 123.

وتمثلت عينة دراستنا في عدد محدد من عمال المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته والبالغ عددهم 10 موظفين (ذكر وإناث).

11. الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

- دراسة للباحث غازي حسن عودة الحلابية جاءت تحت عنوان " أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن" قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال وكلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط- دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، تمحورت إشكالية الدراسة حول "ما أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في القطاع العام في الأردن" وكانت الدراسة كالتالي:

تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى وإلى التعرف على مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان واعتمدت الدراسة على عينة الطبقة العشوائية تكونت من 150 موظف كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد خلصت هذه الدراسات النتائج التالية:

-1- حيازة بعد الحوافز الاجتماعية على المستوى المتوسط بمتوسط حبلبي 2.86 .

-2- الحوافز الاجتماعية هو الأكثر استخداما ودراية ومعرفة من قبل موظفي أمانة عمان الكبرى.

-3- تبين أن بعد الحوافز المادية هو الأقل استخداما ودراية ومعرفة من قبل موظفي أمانة عمان الكبرى.

-4- حيازة الأداء على المستوى المتوسط، بمتوسط حسابي بلغ 3015.

-5- العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع المتمثل بأثر الحوافز في تحسين الأداء أدى موظفي أمانة عمان بأنها علاقة خصلية وترابطية قوية تمثلت بوجود علاقة دالة إحصائيا في استجابات المبحوثين.

-6- عدم وجود فروث ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (كره ... في استجابات أفراد العينة لأثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى تعزى إلى المؤهل العلمي.

التعليق على الدراسة: وعليه هذه الدراسة تتفق مع دراستنا في اهتمامها بمحور الحوافز وأثره في تحسين أداء العاملين باعتباره وظيفة أساسية في المؤسسة ورغم اختلاف هذه الدراسة في

المجال الزمني 05/11/2013 والتي أجريت في الأردن - أمانة عمان الكبرى إلا أننا

استفدنا كثيرا منها في طريقة صياغة الإشكالية والأسئلة وخاصة الجانب النظري.¹

- الدراسة الثانية:

دراسة للباحث محمد بن سعد أبو حميد، جاءت تحت عنوان أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين"، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على الماجستير في إدارة الأعمال - جامعة الأعمال والتكنولوجيا - بكالوريوس - إدارة الأعمال وإدارة وتنظيم الموارد البشرية - جامعة الملك عبد العزيز - المملكة العربية السعودية - جدة - تمحورت

إشكالية الدراسة حول:

القابضة؟ وهدفت هذه الدراسة للإطلاع على نظام الحوافز المادية والمعنوية المعمول بها في شركة نسما القابضة ودورها في تحسين أداء العاملين وسعت إلى التعرف على وعي الحوافز المقدمة للعاملين بشركة نسما القابضة - كما هدفت إلى التعرف على العلاقة بين نظام الحوافز وأداء العاملين بشركة نسما القابضة، اعتمدت هذه الدراسة على العينة العشوائية، تكونت من 60 عاملاً بالشركة وتم توزيع 60 استبانة تم استردادها بالكامل، كما تم الاعتماد على المنهج الوضعي التحليلي، وقد خلصت هذه الدراسة النتائج التالية:

¹ - غازي حسن عودة الحلبي، أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين، في مؤسسات القطاع العام في الأردن، مذكرة منشورة مكتملة لنيل

شهادة الماجستير في إدارة الأعمال وكلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، تحت إشراف الأستاذ، الدكتور محمد

النعيمي، سنة 2013.

1- تتبع شركة نسما القابضة نظام فعال للحوافز يحقق رضا العاملين.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المعنوية في شركة نسما القابضة.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المادية في شركة نسما القابضة.

4- وتوصي هذه الدراسة بضرورة تبني المؤسسات المختلفة نظام فعال للحوافز يعمل على مكافأة العامل الكفاء ويحفز العاملين على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.¹

- التعقيب على الدراسة:

وعليه هذه الدراسة تتفق مع دراستنا في اهتمامنا بمحور الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين الذي بعد سبب بقاء واستمرار المنظمة ورغم اختلافها مع دراستنا في المنهج. وفي المجال الزماني والمكاني باعتبارنا اعتمدنا على منهج دراسة الحالة حيث اعتمدت هذه الأخيرة على المنهج الوصفي التحليلي والتي أجريت في النصف الأخير من عام 2019، بشركة نسما القابضة بجدة، المملكة العربية السعودية، إلا أننا استفدنا منها كثيرا حيث

¹ - محمد بن سعد أبو حميد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، مذكرة منشورة مكملته لنيل شهادة الماجستير في إدارة

الأعمال وكلية الأعمال، جامعة الأعمال والتكنولوجيا، جدة المملكة العربية، السعودية، سنة 2019م.

ساعدتنا في الجانب المنهجي كطريقة صياغة الإشكالية، الأسئلة الفرعية كما تساعدنا في الجانب النظري إذ اتسعا بعنصر منها في محور علاقة التحفيز بأداء العاملين.

الدراسة الثالثة:

دراسة خالد علي أبو علان: تحت عنوان " أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل، تخصص إدارة الأعمال، دراسة ميدانية في شركات المشروبات الفلسطينية جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، 2016.

هدف الطالب في هذه الدراسة إلى التعرف على أنظمة الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، وقد تناولت دراسته الإشكالية الآتية: ما هو أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية.

اعتمد في دراسته على المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع

البيانات، تكونت من أكبر أربعة شركات مشروبات عاملة في الضفة الغربية ووزعت 1200

استبانة على العاملين في هذه الشركات استرجع منها 187 استبانة منها 186 استبانة

صالته للتحليل الاستبائي أي نسبة 93% من الاستبيانات الموزعة وقد لخصت هذه الدراسة

النتائج الآتية:

- وجود علاقة إرتباطية بين الحوافز المادية والمعنوية ومستوى أداء العاملين.

- وجود علاقة إرتباطية طردية بين فاعلية نظام الحوافز ومستوى أداء العاملين.
- درجة مستوى الحوافز المادية في شركات المشروبات الفلسطينية متوسطة.
- عدم مراعاة سلم الأجور والرواتب لمعدلات علاء المعيشية.¹

الدراسة الرابعة:

دراسة الطالب الطاهر الوافي "تحت عنوان" التحفيز وأداء الممرضة" قدمت هذه الدراسة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية، عالية صالح- مدينة تبسة، جامعة قسنطينة- 02-2012-2013.

وقد هدف الطالب في دراسته على الكشف ودراسته العلاقة، بين التحفيز وأداء الممرضين في المؤسسة العمومية الإستشفائية، وقد تناولت دراسته الإشكالية كالآتي: ما العلاقة بين الحوافز المقدمة للممرضين ومستوى أدائهم في المؤسسة العمومية الإستشفائية؟

فما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دقيقة نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة

العمومية الإستشفائية الجزائرية، كما اعتمد على الباحث في دراسته على المنهج

الوصفي، واعتمد في جمعية المعلومات على المقابلة والملاحظة والإستبانة.

¹- خالد علي أبو علان، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية مذكرة منشورة مكملة لنيل

شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا- جامعة الخليل، سنة 2016م.

ومن بين أهم النتائج لهذه الدراسة:

- زيادة مستوى الأداء بفضل الحوافز المادية كالأجور، مكافآت اجتماعية.
- انخفاض الأجور في المؤسسة أدى إلى انعكاس سلبي في الأداء العلمي.
- عدم وجود نظام تقييمي فعال للأداء المستمر أدى إلى اتجاه سلبي لدى الممرضين بحيث يعتبرونه نظام التقييم بعيدا عن الموضوعية.

1

¹- الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، مذكرة منشورة مكتملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم

وعمل، جامعة قسنطينة سنة 2012-2013م.

الجانب النظري

الفصل الأول: ماهية التحفيز.

تمهيد.

1- مفهوم التحفيز.

2- أسس منح الحوافز.

3- نظريات نظام التحفيز.

4- أنواع الحوافز وأهميتها.

5- مراحل تصميم نظام الحوافز.

6- خصائص نظام التحفيز.

7- عوائق التحفيز.

- خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي للأداء الوظيفي.

- تمهيد.

1- مفهوم الأداء الوظيفي.

2- مكونات الأداء الوظيفي.

-3- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

-4- مفهوم تقييم أداء العاملين.

-5- طرق تقييم أداء العاملين.

-6- أهداف وأهمية تقييم الأداء.

- خلاصة الفصل: علاقة التحفيز بأداء العاملين.

- علاقة نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين.

- دور نظام الحوافز في رفع الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة.

- آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء الوظيفي.

- خلاصة الفصل.

الفصل الأول: نظام الحوافز.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لنظام الحوافز.

تمهيد:

يشكل التحفيز دورا رئيسيا في توفير العمل المناسبة، ويتحقق هذا الدور في المؤسسات المختلفة، من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم ولضمان تحفيزهم والتزامهم اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.

في المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين ويعرض المؤسسات العديد من المخاطر، التي تؤثر سلبا على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي، وللتعرف على التحفيز أو الحوافز بصورة شمولية لابد من الأتي:

-1- مفهوم التحفيز: اختلفت آراء الباحثين والمهتمين بدراسة التحفيز في وضع تعريف موحد له إلا أن جميعها لا يخرج من إطار المفاهيم العامة له حيث تدور كلها حول تعريف نذكر منها:

- عرف التحفيز على أنه : الدافع أو الطاقة أو درجة الفعالية أو النشاط الذي يبديه

الشخص.¹

¹ - مولاي بودخيلي محمد، نطبق التحفيز المختلفة وعلاقتها بالتحصيل الدراسي ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة

- تعد الحوافز مجموعة من العوامل والمؤشرات والأدوات والوسائل التي تدفع الفرد وتحفزه على الإقبال على سلوك معين.¹

- الحوافز هي القوى أو العوامل المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تحثه على تحسين مستوى أدائه في المنظمة.²

- تعرف الحوافز بأنها ذلك الشعور الخارجي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو إنجاز عمل.³

- الحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته.⁴

(1)- يشير هذا المفهوم أن التحفيز هو الدافع أو السلوكيات التي يقوم بها الشخص.

(2)- يؤكد هذا المفهوم على أن الحوافز هي مجموع المؤشرات والوسائل التي من شأنها أن تعمل على تحفيز الفرد للإقبال على سلوك معين.

¹- فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2005م، ص 301.

²- مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية (لمدخل إستراتيجي)، ط2، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2007، ص 189.

³- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، سنة 2011، ص 116.

⁴- نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 2011، ص 82.

(3-) يركز هذا المفهوم على أساس أن الحوافز هي العوامل المحيطة بالشخص والتي تساعد للتحسين من مستوى أدائه.

(4-) وحسب هذا المفهوم يتضح أن الحوافز تعتبر ذلك الإحساس الخارجي لدى الفرد الذي يحفز على القيام بعمل ما.

(5-) يتضح من خلال هذا المفهوم أن التحفيز عبارة عن عوامل تؤثر على الفرد عن طريق إشباع رغباته وحاجاته حتى تكون هناك إنجازات فعالة.

- أسس منح:

- إن أهم أسس منح الحوافز هو التمييز في الأداء و لا يمنح الأمر من استخدام معايير أخرى مثل المجهود و الأقدمية وفيما يلي لهذه الأسس:

1- الأداء: يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي، وربما الأوحده لدى البعض وفي بعض الحالات وهو يعني مايزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء ذلك في الكمية أو الجودة أو التوفير في وقت لعمل، أو التوفير في التكاليف.

2- القوة والمجهود: يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا أن الحال في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل والأسباب والجهد المبذول.

-3- الأقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في عمل، هي تسيير إلى حد ما إلى الولاء و الإلتكاء والذي يجب مكافأته.

-4- المهارة: بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو براءات أو إجازات أو دورات تدريبية.¹

- حتى تكون الحوافز ذات فعالية لا بد من توفر مجموعة من الأسس التي تعتمد عليها المنظمة لتحفيز موظفيها وتتمثل في الأداء الذي يعتبر من أهم أسس منح الحوافز المتمثل في كمية الأداء الذي يؤديه العامل، ثانيا على أساس الجهد والقوة المقصود هنا توزيع الحوافز على أساس قدرة كل فرد، على حسب النتائج المترتبة عن الأداء مع الأخذ بالأسباب والجهد المبذول، إلى جانب الأقدمية التي تعبر عن طول الفترة التي قضاها العامل في المؤسسة التي تشير إلى الانتماء وفي غالب الأحيان تمنح الحوافز سواء المادية أو المعنوية بالنظر إلى مهارة الموظف وخبراته وشهاداته العليا، ليتم مكافأته من طرف المؤسسة.

* نظريات التحفيز:

هناك الكثير من النظريات التي صيغت لتفسير عملية التحفيز والحوافز وقد سبقت الإشارة في الفقرة السابقة إلى المفاهيم المختلفة لعملية التحفيز والتي سنتبعا بالمدخل المعاصر الذي يقيم النظريات في ثلاثة مجاميع المحتوى، المسار التعزيز.

¹- لكل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي (مفاهيم ونظريات)، ط1، دار المنقف للنشر والتوزيع، سنة 2018، ص 15-

(1- نظريات المحتوى:

- نظرية ماسلو (هرمية الحاجات): تعتبر من أولى النظريات التي فسرت سلوك الإنسان وكيفية إشباع حاجاته وفي إطار سلم الحاجات التي رتبها فإن حاجات المستوى الأدنى تتمثل بالحاجات الفسيولوجية والسلامة، في حين حاجات المستوى الأعلى تشمل على حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات، ويمكن تفسير هذه النظرية وفق مبادئ

الأول: مبدأ العوز الذي ينص على أن الحاجات المشبعة هي ليست محفزة للسلوك أما الثاني مبدأ الارتقاء الذي يقوم على أساس أن الحاجة لا تكون فاعلة إلا إذا أشبعت حاجات المستوى الأدنى.

- نظرية الدرر: لقد جاءت هذه النظرية تطويراً لنظرية ماسلو ترى أن الحاجات يمكن أن تصنف إلى ثلاث مجامع: الحاجة للوجود، الحاجة للانتماء، الحاجة للنمو.

-تفترض هذه النظرية أن المجامع الثلاثة تختلف من حيث أهداف الإشباع وأساليبه كما تشير هذه الأخيرة إلى مبدأ الإحباط، التراجع، والذي يتضمن التركيز على إشباع حاجات مشبعة أصلاً بسبب العجز عن إشباع حاجات أخرى.

نظرية هنريغ (العاملين): تمت صياغتها بناء على مقابلات أجراها مع 200 محاسب ومهندس سألهم حول المناسبات التي كانوا فيها محفزين والمناسبات التي كانوا فيها منذ متذمرين ومن خلالها عوامل تصنف ضمن مجموعتين: الأول: سماها العوامل الدافعة أما

الثانية فهي عوامل صحية وعلى الأداة أن تهتم بكلامها وتدرك التأثير لكل منهما على الرضا الوظيفي أو عدم الرضا في حيث أن العوامل الصحية تؤدي إلى الرضا الوظيفي في حين أن العوامل الدافعة إذا توفرت تزيد من الرضا الوظيفي.

- **نظرية ماكليند (الحاجات المكتسبة):** صاغها الباحث بناء على مقياس لتحديد الحاجات الإنسانية بعد عرضه مجموعة من الصور على مجموعة من الأفراد بإتقاد، أنهم سيقضون حاجاتهم المهنة وقد استنتج ثلاث حاجات أساسية تتفاوت أهميتها لدى الأفراد وهي:

الحاجة للإنجاز والتي تعكس رغبة الفرد في الإنجاز الأفضل، الحاجة للقوة وتعكس الحاجة للإنجاز والتي تعكس رغبة الفرد في الإنجاز الأفضل، الحاجة للقوة وتعكس الحاجة للتحكم والسيطرة على الآخرين في سلوكهم وأخيرا الحاجة للانتماء وتعكس الرغبة في تكوين علاقات إيجابية مع الآخرين والاحتفاظ بها.¹

- تنقسم نظريات المحتوى إلى ثلاث نظريات أهمها وهي نظرية الحاجات التي يدور محتواها حول سلوك الأفراد وكيفية إشباع رغباتهم، انطلاقا من الحاجات الفيزيولوجية، السلالة والأمان، التقدير والاحترام بالإضافة إلى تقدير الذات كما تقول على مبدأين هما مبدأ العوز الذي يشير إلى أن الحاجات لغير مشبعة محفزة للسلوك ومبدأ الارتقاء الذي ينص على أن الحاجة لا تكون لديها فاعلية إلا إذا أشبعت حاجات المستوى الأدنى، أما نظرية الحوافز التي

- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، ط1، دوائر وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 03، سنة

¹2008، ص 493-496.

جاءت لتطور النظرية الاجتماعية ترى أن الحاجات تصنف إلى ثلاث أصناف الحاجة للوجود، للانتماء والحاجة للنمو، وتشير هذه الأخيرة إلى مبدأ الإحباط الذي يقصد به أن يركز الفرد على إشباع حاجات بسبب العجز عن إشباع حاجات أخرى، كما نجد نظرية هزبريغ والتي تشير إلى وجود عوامل دافعة للأفراد وعوامل صحية والتي تعمل على تحفيز الأفراد لذا يجب الجمع بينها في إدارة المؤسسة لتحقيق أداء مالي، رابعا وأخيرا هناك نظرية الحاجات الإنسانية التي خرجت باستنتاج ثلاث حاجات أساسية لها أهمية لدى الأفراد وهي الحاجة للإنجاز، القوة والحاجة للانتماء التي تعكس تكوين وإقامة علاقات اجتماعية إيجابية، وهذه الحاجات تتغير بالتجربة والخبرة الشخصية.

(2-) نظريات المسار (العملية):

- **نظرية العدالة:** تقوم على أساس إدراك الفرد ما إذا كان يتم معاملة بعدالة أم لا قياسا بالآخرين ويشعر الفرد بعدم العدالة عندما ما يقارن نفسه بالآخرين ويسعى لتغيير هذا الشعور بوسائل مختلفة ويكون الأسلوب الذي يستجيب به الفرد لعدم العدالة كالاتي: يطالب بتغيير المكافآت للحصول على معاملة أفضل أو يترك الوظيفة، كما أنها شهدت تطورا حيث

Porter وLawler الباحثان

أن العدالة ليست عدالة مكافآت خارجية إنما قد تكون داخلية وهنا يتحقق إدراك حصول العدالة بعد الجمع بين هذين النوعين من المكافآت.

- **نظرية التوقع:** وتتلخص افتراضات هذه النظرية كالآتي:

- التوقع ويقصد به توقع نتائج مرغوبة عندما يبذل الفرد جهدا ماثبرا و يسمى هذا الأداء.

- المنافع وتمثل تقييم الفرد للمنافع المتوقع الحصول عليها، وهذه العناصر هي المحدد

لتحفيز الفرد واندفاعه نحو الإنجاز والعمل.

- **نظرية تحديد الأهداف:** قام بتطويرها **Edwineloke** مفترضا أن الأهداف المنشورة من

قبل المنظمة والتي يسعى الأفراد للوصول إليها وتكون محفزة إذا وضعت بشكل سليم وفحوى

هذه النظرية إلى الجهد المبذول من قبل الفرد يتحدد بصعوبة الهدف ومدى وضوحه من

جانب آخر، كذلك فإن مدى قبول الهدف من قبل الفرد سيدعم التزامه تجاه تنفيذه بالإضافة

إلى ذلك الأداء الناجح عن إنجاز الهدف يتأثر بمدى المنظمة لجهود الأفراد والعاملين.¹

- **تنقسم نريات المسار إلى ثلاث:** نظريات أهمهما: نظرية العدالة التي تقوم على إدراك

الفرد وإذا تم معاملة بعدالة أم لاقتباس إذ ينبغي لمقارنة نفسه مع الآخرين متبعا عدة طرق

ووسائل ليشعر بالمساواة كتحفيز الوظيفة أو تركها.

كما يطالب بتحسين مكافآته وهذا بالجمع بين المكافآت الداخلية والخارجية للحصول على

العدالة، أما ثانيا نظرية التوقع وتتلخص افتراضاتها فيما يلي: توقع النتائج المراد الحصول

عليها من خلال جهد الفرد المبذول، المنافع التي تعبر على الأداء العالي بأنه ينتج عنه

¹ - صالح مهدي حسن العامري، طهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 498، 500.

مكافأة مناسبة، بالإضافة إلى تقييم الفرد للمنافع التي يريد أن يصل إليها، وأخيرا نظرية تحديد الأهداف التي يدور محتواها ولأهداف المنظمة التي قد تكون نافعة ويستفيد منها الموظفين إذا وضعت بطريقة صحيحة وفحوى هذه النظرية أن الجهد المؤدى من طرف العامل يتحدد عن طريق صعوبة الهدف ومدى قبوله.

-3- نظريات التعزيز: تعكس هذه النظريتين المجموعتين السابقتين (المحتوى والمسار)

في حين تركز على البيئة الخارجية والنتائج وأثرها على الفرد، ولعل أهم افتراض تقوم عليه هو ما يسمى بقانون الأثر الذي ينص على أن السلوك الذي تعقبه نتائج سارة سوف يتكرر مستقبلا والسلوك الذي تعقبه نتائج غير مرضية لا يتكرر كما ينقسم التعزيز إلى:

• **التعزيز الإيجابي:** زيادة أو تقوية احتمال تكرار السلوك الإيجابي المرغوب به عن طريق تقديم مكافأة مناسبة للعمل.

• **التعزيز السلبي:** يقصد بهذا العمل على عدم تشجيع السلوكيات غير المرغوبة التي يترتب عليها عواقب غير سارة.

• **الإزالة:** يقصد بها إزالة السلوكيات غير المرغوبة عن طريق عدم تشجيعها أو العمل على عدم ترويجها.

- كما يمكن أن نميز نوعين من التعزيز: التعزيز المستمر الذي يعتبر تقوية السلوك

المرغوب عند حدوثه، والتعزيز الجزئي يعني انتقاء للسلوكيات الصحيحة.¹

- تركز هذه النظرية على البيئة الخارجية للفرد وأثارها عليه، ولعل أهم افتراض تقوم عليه هو

ما يسمى بقانون الأثر الذي ينص على أن السلوك الذي يترتب عليه نتائج سوف يحدث في

المستقبل عكس السلوك الذي يترتب عليه نتائج غير مرضية، كما ينقسم التعزيز إلى التعزيز

الإيجابي، التعزيز السلبي، العقوبة التي تنص على عدم تشجيع السلوكات السلبية بالإضافة

إلى الإزالة، إذ نجد وعينا من التعزيز المستمر الذي يقوي السلوك والتعزيز الجزئي يعني

انتقاء السلوكيات الصحيحة.

أنواع الحوافز:

للحوافز عدة تصنيفات متعددة، حيث سعى العديد من الباحثين والخبراء لإخضاع الحوافز

إلى تقسيمات محددة، فهناك من قسمها حسب الطبيعة وهناك من قسمها حسب الموضوع.

وفي هذا العنصر سنحاول أن نوضح أكثر أهم التقسيمات المعتمدة:

-1- الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها.

-2- الحوافز من حيث أثرها أو فعاليتها.

-3- الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدين.

¹ - صالح مهدي حسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 501-502.

* الحوافز من حيث هدفها:

حيث تنقسم إلى قسمين:

- الأداء الجيد: حيث تعطي الحوافز هنا مقابل الأداء العادي أو الجيد، وهو ما كانت تسير إليه النظريات الكلاسيكية في الإدارة، حيث كان المتوقع من الفرد أن يزيد من الأداء العادي أو الحي، وإذا انخفضت مستويات الأداء بمرور الوقت لتصل إلى الحد الأدنى للأداء، وهو الذي يحفظ لفر وظيفته فيتقاضى راتبه، ويحصل على الحوافز المقررة، وبالتالي ضمانه عدم الطرد.

- الأداء الممتاز: حيث تقدم الحوافز هنا تطير الأداء الممتاز، والذي يتضمن قدرا من الابتكار والتجديد.¹

وهذا ما تسعى إليه الاتجاهات الحديثة للإدارة، كأن يضيف العامل شيئاً جديداً من شنه إفادة المؤسسة كأن يتوصل على طريقة جديدة للأداء توفر بعض الوقت أو الجهد، أو تسلط لإجراءات وتختصر خطوات العمل، أو تقدم الإدارة اقتراحات نافعة.

¹ - براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية و دورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد، ط1، الدار الراية للنشر والتوزيع عمان الأردن،

* الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها:¹

-1- الحوافز المادية: تتمثل في المكافآت المالية، ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في هذا الوقت، وذلك لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريبا، وتتعدد هذه الحوافز من منظمة لأخرى، نذكر أمثلة عن هذه الحوافز:

- الأجر اليومي: يكمن عيب هذه الحوافز في أنها لا تعطي الفرصة للموظفين أو العاملين لبذل جهد أعلى وذلك لشعورهم بالمساواة من حيث النتيجة والأجر، إلا أنه بالرغم من ذلك فإن هذا النوع من الحوافز يعطي للعامل أو الموظف فرصة ليصل إلى مستوى رفيع من إنتاجه.

- الأجر الشهري: هو الأجر إلي يتقاضاه الموظف والعامل نهاية كل شهر.

عن ما قام به من عمل خلال الشهر حسب ما هو متفق عليه في عقد العمل، فهناك أنواع أخرى للحوافز تختلف عن الأنواع السابقة الأكثر انتشارا تتمثل في:²

* العلاوات المستحقة بداية كل عام: تتمثل في الزيادة السنوية للعمال أو الموظفين وتحدد من خلال قانون العمل الذي يطبق عادة على جميع العاملين بالدولة أو القطاع الخاص.

¹- براء رجب تركي، مرجع سبق ذكره، ص 19-20.

²- براء رجب تركي، مرجع سبق ذكره، ص 19-20.

* **مكافأة نوعية العمل:** في رتبة في الدرجة تمنح اعترافا بالأداء ذي النوعية العالية، وتمنح بالإضافة على الزيادة السنوية، ويجب أن يقضي الموظف داخل المؤسسة 12 شهرا منذ بداية عمله وهي الفترة المطلوبة لاستحقاق هذه المكافأة.

* **مكافأة الموظف:** هي مبلغ نقدي، أو جائزة عينية، تمنح لموظف واحد من الموظفين داخل المنشأة في كل عام لتميزه وإبداعه في العمل وإسهاماته البارزة.

* **مكافأة الانضباط في العمل:** مبلغ نقدي يمنح لمجموعة من الموظفين في السنة بمعدل حصة واحدة لكل قطاع ومن شروطها الحضور المبكر إلى العمل، التواجد في مكان العمل وعدم التغيب.

(2-) **الحوافز المعنوية:** تعتبر الحوافز المعنوية، أحد الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة الحوافز التي تضعها المؤسسة، والتي بدونها لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على العمل وتزيد من الأداء داخل المؤسسة، فهناك العديد من الأمثلة حول الحوافز المعنوية نذكر منها:¹

- **إشراك العاملين في تحدي:** الأهداف وزيادة دورهم وتفاعلهم مع المنظمة وهذا من أجل زيادة الدافعية لدى العاملين وإشباع رغباتهم.

¹ - براء رجب تركي، مرجع سبق ذكره، ص 21-22.

- الاعتراف بجهد العاملين: حيث يعطي كثير من العاملين أهمية الاعتراف بجهودهم ويعتبر ذلك حافزا مهما لبذل جهودا إضافية في العمل، ومن الأمثلة على التطبيقات الممكنة لهذا الأسلوب التحفيزي، إعطاء جوائز معنوية مختلفة للعاملين مثل تسمية الموظف المثالي، أو تقديم رموز معنوية أخرى.

وقد برهنت كثير من الدراسات والتجارب التي أخذها المسؤولون من مواقع العمل والإنتاج المختلفة على أن هناك حوافز غير الحوافز المادية والتي لها تأثير كبير على حفز الموظف أو تزيد من ارتباطه بالعمل تتمثل في الحوافز المعنوية كالمدح والتشجيع ووضع أسماء المجدين في لوحات الشرف وشهادات تقديرية، وللحوافز المعنوية صور عديدة نذكر منها:

-1- **مكافأة هذه الخدمة:** هي مكافأة تمنح للموظفين ذوي الخدمات الطويلة والذين يرجع بهم الفضل في تطوير عمل المؤسسة أو اللذين يمثلون القدرة والنشاط والجدية الآخرين وتشكل هذه المكافأة شهادة لخدمة عشر سنوات، و ميدالية لخدمة عشر سنة، وشهادة وميدالية أكبر لخدمة ثلاثين سنة، وهي تمنح في حفل رسمي.

-2- **رسائل التقدير والإطراء:** وتعرف رسالة تقدير كتابي للاعتراف بعمل معين أو خدمة جديرة بالتقدير، و كذلك رسالة الإطراء كتقدير كتابي عن عمل يتجاوز المتطلبات العادية للواجبات الرسمية.

-3- المدح والتأييب: وهي تقديم المدح والثناء للأفراد عند قيامهم بأداء الأعمال الصحيحة السليمة وتوجيه اللوم والتأييب للأشخاص عندما يقومون بأداء واجبات أو أعمال خاطئة غير سليمة.

-4- التسيير الاجتماعي: يوجد التنافس عندما يعمل الأفراد على إنفراد، أو في مجموعات ويجب أن يتوافر جو المنافسة داخل المؤسسة ولكن بصورة شرعية وتسمى بالمنافسة الإيجابية.¹

-5- دوافع العمل النفسية: وهو شعور الموظف بالاطمئنان على صحته وعمله ومستقبله وأولاده، بعيدا عن الخوف ومحاطا بضروب مختلفة من التأمينات الاجتماعية ضد حوادث العمل، وأمراض المهنة والشيخوخة والبطالة والوفاة، وهذا له دور كبير، حيث ينعكس ذلك إيجابيا على أداء العامل لأن الشعور بالأمان شرط ضروري من شروط الصحة النفسية السليمة، وإذا كان أمن الفرد أساسيا لتوازنه النفسي فامن الجماعة أساس الإصلاح الاجتماعي.

-6- دوافع العمل الاجتماعية: أن يكون الفرد موضع تقدير واحترام الآخرين وأن تكون له مكانته الاجتماعية وينتمي عن نبذ المجتمع أي يتوفر لدى الفرد الشعور بأن له أهمية

¹ - براء رجب تركي، مرجع سبق ذكره، ص 23-24.

اجتماعية وأن وجوده وجهوده لها قيمة وتأثير على الآخرين ذلك لأن التقدير الاجتماعي يعزز الشعور بالأمن ويزيد من الرغبة في العمل الجماعي.

7- العمل والحاجة إلى التقدير: يطلق عليها حاجات الإنجاز، لأنها تتضمن تكوين

علاقات مع الآخرين مثل هذه العلاقات تشمل الحب، الرضا، القبول، الصحة، الصحة، المكانة الاجتماعية.

8- العمل والحاجة إلى تحقيق الذات: والمقصود بها أن الإنسان يوجه كل إمكانياته

وطاقاته ويسعى لإست غلالها داخل العمل، وذلك للوصول بها لطموحاته وأهدافه المنشودة، أي يضعها موضع الإنجاز.¹

9- دوافع الإنجاز: تتمثل بشعور العامل بأن لديه الرغبة ليؤكد ذاته في عمله من خلال

ما يقدمه من تحسينات وابتكارات، واختراعات للعمل أي أساسه وشعوره بأن ما يقوم به من عمل يتوافق مع الأهداف المنشودة لوطنه والتي تسعى المؤسسة لتدقيقها.

10- دوافع الاستقرار: أي حاجة العمال الصناعيين إلى شعورهم بالاستقرار بالعمل وأن

هناك عدالة في المعاملة و لا توجد تفرقة من حيث الترقية أو استحقاق العلاوة وكذلك

الاستقرار من ناحية المستقبل و ما يحدث لهم في حالة حدوث إصابة عمل، أو في حالة الإصابة بأي مرض.

¹ - براء رجب تركي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

-3- الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدون:

(أ)- الحوافز الفردية: " هي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي، وهي التي تمنح لفرد معين لمضاعفة الأداء، أو كمكافأة له على إنتاجه المتميز، ويؤدي هذا إلى خلق جو من التنافس بين الأفراد، فالحوافز الفردية هي ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معين، ومن أمثلتها الترقيات، المكافآت، والعلاوات التشجيعية الحوافز الفردية قد تكون إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية، فيأخذها عامل مكافأة تشجيعية نظير عمله الممتاز، ويحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب شكر أو اشتراك في اتخاذ القرار أو حل مشكلة معينة.¹

(ب)- الحوافز الاجتماعية: هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين ومن أمثلتها المزايا العينية والرعاية الصحية، والرعاية الاجتماعية، التي قد تواجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية واحدة، أو قسم واحد أو إدارة واحدة لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الأداء والإنتاجية وقد تكون الحوافز الاجتماعية إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية، وتهدف الحوافز الاجتماعية إلى إشباع حاجات نفسية واجتماعية ومادية لدى أعضاء الجماعة الواحدة مثل حاجات الانتماء والولاء وتقدير الآخرين، وتسهم الحوافز الاجتماعية في زيادة التعاون بين الأفراد وتقوية الروابط وإثارة التنافس بينهم، وتحتاج الحوافز الاجتماعية إلى حرص عند تطبيقها يتمثل في تحديد المعايير التي توزع الحوافز على الأفراد بناء عليها

¹ - براء رجب تركي، مرجع سبق، ذكره، ص 25.

فكلما كانت هذه المعايير عادلة زاد إقبال الأعضاء على العمل للحصول على الحوافز

المتاحة.¹

(4- الحوافز من حيث أثرها (أو من حيث فاعليتها):

أ- حوافز إيجابية:

وهي ما تحمل من مزايا مختلفة للفرد إذا قام بالعمل المطلوب وتقدم له عطاء ملموسا أو غير ملموس، وتعتمد على الترغيب والأمل والتفاؤل، وهذه الحوافز يدخل فيها كافة المغريات المادية والمعنوية عند زيادة الإنتاج أو تحسين مستواه وتعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين الحالات لأنها تشبع مناخا صحيا مناسباً في ظروف العمل المحيطة وتتوعها لتشتمل أكبر شريحة من العاملين.

فالحوافز الإيجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز والأداء فاستخدام الحافز عندما يحقق العامل إنجازاً متميزاً وجيداً يؤدي بالضرورة إلى الاستمرار في تحقيق مزيد من الإنجاز في الأداء، وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب، فالمكافأة على سبيل المثال لا تكون قادرة على التأثير الإيجابي في السلوك ما لم يتوفر شرطان هما:

¹ - براء رجب تركي، مرجع سبق ذكره، ص 26-27.

1- أن تكون الحوافز مشروطة ومتوقعة على معدل الأداء الكمي ومستواه النوعي فكلما كان الإنتاج عالياً وجيذاً يزداد تبعاً لذلك حجم الحافز.

2- أن تؤدي الحوافز إلى إشباع حاجات معينة يشعر العامل بضرورة إشباعها، فإذا لم يستطيع الحافز إشباع الحاجات والرغبة لدى العاملين فإنه يفقد قدرته التحفيزية وتكون فائدته شبه معدومة.

- (ب) - حوافز سلبية: هي التي تهدف إلى التأثير في سلوك العاملين عن طريق أسلوب العقاب والتأديب المتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة والترقية، إن الحوافز السلبية تتمثل بالدرجة الأساسية في التخويف، أو التهديد بالعقاب أو غير ذلك من العوامل ذات الصلة الإلزامية أو الإيجابية التي تحاول إجبار الأفراد على التصرف بصورة معينة، وإلا فإنهم سيخضعون لعقوبة ومن أبرز صور هذه العقوبة التهديد بالفصل أو تخفيض الراتب أو الحرمان من الإجازة، كما قد يؤدي تجنب العاملين للعقاب إلى اكتساب الطرق السليمة للسلوك الوظيفي والأداء، إلا أنها قد تحدث بعض الآثار السلبية وخاصة إذا لم تحسن الإدارة استخدام الحوافز السلبية أو إذا أصر الرؤساء في استخدامها.¹

¹ - براء رجب تركي، مرجع سبق ذكره، ص ص 27-28-29.

لذلك فإن الإدارة الجيدة هي التي تعطي الأولوية للحوافز الإيجابية وتوسع مجالات استخدامها وتحدد بوضوح السلوك اللازم للحصول عليها وتقدمها للعاملين في حينها أي عندما يقومون بهذا السلوك المطلوب، ومن أمثلة الحوافز السلبية:

- الإنذار والردع.

- الخصم من الراتب.

- الحرمان من العلاوة.

- الحرمان من الترقية وغيرها حسب نظام الخدمة المدنية.¹

التعقيب:

لنظام الحوافز عدة تصنيفات أو أنواع، لكن معظم الباحثين والخبراء قاموا بتحديد نوعين لنظام التحفيز وهما الحوافز المادية والمعنوية.

وحسب رأي الشخصي فإني أرى هذا التصنيف مجدي ومبسط، لأنه حسب ما ذكرناه سابقا في أنواع نظام الحوافز فإن الحوافز المادية والمعنوية هي أهم وأشمل، ووجب على إدارة المؤسسة أو المنظمة أن تراعي وتعطي أهمية بالغة لكلا النوعين لأنه مهما كانت الحوافز المادية مهمة ومشبعة لأنها تتعلق بالجانب المالي إلا أنه يجب أيضا أن يعطي للعامل

¹ - براء رجب تركي، مرجع سبق ذكره، ص 29-30.

الجانب المعنوي والذي يغلب عليه الجانب النفسي وهذا من أجل تحقيق توازن لإشباع رغبات العامل أو الموظف من أجل كسب أو إعطاء أداء مرضي وجيد المؤسسة.

المبحث الثاني: المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز و خصائصها:

لكي تتمكن الإدارة من تصميم نظام جيد للحوافز تقدم هنا دليلا عمليا للخطوات التي يجب أن تمر بها وهذه الخطوات هي كما يلي:

-1- مرحلة الدراسة والإعداد: حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء دراسة تفصيلية

لمجموعة من العوامل الإنسانية والإدارية والاقتصادية والقانونية، من حيث تركيب القوى العاملة فدوافع الأفراد وكذلك المعدلات الحالية للأداء ونظم الحوافز السابقة إلى جانب دراسة سياسات الأفراد الأخرى، كما يلتزم الوقوف عند القيم السائدة في مجتمع المنظمة وتوقعات الأفراد ونظرهم إلى الحوافز.

-2- مرحلة وضع الخطة: تقوم الإدارة بتصنيف وتحليل البيانات التي جمعت لديها في

المرحلة الأولى قصد استيعاب دلالتها، ثم تبدأ بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب أن تسير وفق الخطوات التالية:

- تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين جميعا.
- تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ظل سلم الرواتب المعمول به في المنظمة.
- تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي.

تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المؤسسة.

تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى وتطورات المنظمة.

3- مرحلة تجريب الخطة: قبل وضع الخطة موضع التنفيذ، لا بد أن تقوم الإدارة بتهيئة

المناخ المناسب لتطبيقها كأن تعقد لقاءات عديدة مع العاملين لشرح الخطة لهم ومدى

أهميتها، ونصح بتجريب الخطة على نطاق ضيق للتأكد من سلامتها و ملائمتها في

المنطقة، كما يفضل اختيار مجموعة صغيرة من الموظفين من أجل التعرف على ردود

أفعالهم تجاه الخطة ومدى استجابتهم لها.

4- مرحلة التنفيذ والمتابعة: وعلى ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها تقوم الإدارة

بإجراء التعديلات اللازمة على الخطة بما يضمن نجاح الخطة وتنفيذها بشكل شامل، ويجب

أن تتابع الإدارة عملية تنفيذ الخطة الحوافز للوقوف على مدى نجاحها وأسباب ذلك لكي

نتمكن من اتخاذ العلاج المناسب لتضمن سلامتها واستمرار نجاحها مستقبلاً.¹

- لكي تتجح المؤسسة في تصميم نظام حوافز ناج وفعال لا بد أن نتبع مجموعة من

الخطوات والمراحل وهي كالآتي: مرحلة الدراسة والإعداد حيث تعد أول خطوة تقف عليها

الإدارة إذ تقوم بدراسة العوامل والقيم المحيطة بها لمعرفة كمية الأداء المبذول من طرف

الموظفين بدراستهم وتقييم نظرتهم إلى نظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة ثم تنتقل

¹ - عادل حرحوش سال، مؤيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، ط2، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، سنة

المؤسسة إلى مرحلة وضع،الخطة التي تأتي مكتملة للمرحلة الأولى،حيث تقوم المنظمة بتنظيم وتفسير،البيانات التي تم الحصول عليها متبعة مجموعة من الخطوات كتحديد الأهداف التي تسعى إليها،تحدي أدنى أجر،تقييم أداء العاملين،تقييم معدلات الحوافز المطبقة وأخيرا تقوم بتحديد إطار في حال حدوث تغييرات بخصوص تطور المنظمة،لتنقل فيما بعد إلى مرحلة تجريب الخطة قبل وضعها موقع التنفيذ،حيث تقوم إدارة المنظمة بتهيئة البيئة المناسبة لطرح الخطة كطرح اجتماعات مع الموظفين لشرح الخطة لضمان نتائجها،ثم تأتي المرحلة الأخيرة التي يتم فيها الخطة مع متابعتها،حيث يتم هنا القيام بالتعديلات،اللازمة على الخطة مع متابعتها من طرف الإدارة لضمان سلامتها واستمرار نجاحها مستقبلا.

خصائص نظام الحوافز:

لكي يتحقق الهدف من وضع نظام الحوافز فإنه لا بد من مراعاة مجموعة من الشروط:

-1- مدى تناسب الحافز مع الدافع الموجود لدى الفرد،فإذا كانت الحوافز المعطاة للعاملين تتفق مع رغباتهم وحاجاتهم من حيث الكم والكيف كلما أدى ذلك إلى زيادة فاعلية نظام الحوافز إذ أن أي نقص في الحافز يؤدي إلى عدم تحقيق الإشباع المطلوب،الأمر الذي يؤدي إلى استمرار حالة عدم التوازن عند الفرد.¹

¹ - براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، ط1، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، سنة

- 2- أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وتفاعله معها وذلك عن طريق تعميق مفهوم ربط الحافز بالأداء الجيد.
- 3- أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية، والحضارية والتي يمر بها البلد، والتي قد تؤثر على سلوك العاملين.
- 4- أن يتسم نظام الحوافز بالوضوح بالنسبة لجميع العاملين بحيث يكون لدى كل فرد فكرة واضحة عن نظام الحوافز الموجودة في المنظمة التي يعمل بها.
- 5- أن ترتبط هذه الحوافز ارتباطا وثيقا بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها الموظف أو العامل في تحقيق الحد الأدنى للأداء والإنتاجية.¹

• **معوقات التحفيز:** تعترض نظم الحوافز بعض المشاكل والصعوبات نذكر منها:

- الخوف أو الرهبة من المؤسسة.
- عدم الوضوح في الأهداف لدى المؤسسة.
- قلة التدريب على العمل وقلة التوجيه لتصحيح الأخطاء.
- الأخطاء الإدارية كتعقد القرارات ونضارتها.
- حجب معلومات مهمة عن الموظفين هم بحاجة لها لأداء عمهم.

¹ - براء رجب تركي نفس المرجع ص 16.

- النقد الدائم بدلا من التعليقات البناءة.
- معاملة الموظفين بشكل غير عادل.
- ملأ جو الشركة بالسياسات.¹
- عدم المتابعة للعاملين فلا يعرف المحسن من السيئ.
- عدم وجود قنوات اتصال بين المديرين والعاملين فيكون كل في واد.
- تعدد القيادات وتضارب أوامرها.
- تشجيع المنافسة الداخلية بين الموظفين بطرق غير محسوبة.
- القبول بمستوى أداء منخفض، بالتالي يشعر الموظفون ذو الأداء العالي بأنهم قد استغلوا.
- تواجه أنشطة التحفيز في المؤسسة عدة عراقيل من بينها عدم القدرة على مواجهة المنظمة، غياب المساواة بين الموظفين، الأخطاء الإدارية، وتعقد القرارات، نقص متابعة العاملين في أداء وظائفهم مما يصعب معرفة العامل ذو الكفاءة العالية وهما دون ذلك بالإضافة إلى التعليقات الهدامة والسلبية بدلا من تشجيع الموظفين وتحفيزهم وهذه جملة العوائق التي يمكن أن تقف أمام تطبيق الأنشطة التحفيزية ككل سواء المادية أو المعنوية.

¹ - بزن تيم، إدارة المؤسسة البشرية (أساليب الإدارة الحديثة)، دط، سنة 2018م، 1443هـ ص 165-166.

- أهمية الحوافز:

(أ)- يعتبر التحفيز العامل الأساسي الذي يحرك العامل أو الموظف من أجل الاستجابة وتحقيق الأهداف المرجوة، لنظام التحفيز عدة فوائد سواء، للفرد أو الجماعة أو المؤسسة نذكر منها:

- إشباع حاجات ورغبات العاملين بمختلف أنواعها ومنها الحاجة المادية والحاجة المعنوية.

- زيادة مستوى رضا العاملين نتيجة لإشباع حاجاتهم.

- جذب المهارات والكفاءات والأدمغة المتميزة للعمل بالمنظمة.

- تنمية روح التعاون بين العاملين داخل المنظمة.

- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.¹

(ب) - كما للحوافز أهمية كبيرة على مستوى المنظمة منها:

1- زيادة في العوائد المتحققة للمنظمة عندما يكون نظام الحوافز. كفوؤ وذلك من خلال رفع

الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين.

- براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، ط1، دار الريادة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

¹ سنة 2015، ص 14.

-2- تقليص حجم العمل المطلوبة من قبل المنظمة، وذلك بمساهمة نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم، والاستفادة منها قدر الإمكان.

-3- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد، وتحقق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد، مع مصالح منظمته.¹

-4- تقليل كلف لإنتاج باتجاه ابتكار وتطوير واعتماد أساليب عمل حديثة من شأنها تقليص في الوقت والمواد الأولية المصروفة في الإنتاج.

-5- تحقيق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين بسبب الحوافز وبذلك ستكون حلا لكثير من المشاكل الإدارية، من ارتفاع معدلات التكاليف، ومعدل دوران العمل.²

- التعقيب:

تساهم الحوافز بشكل كبير وعميق في جعل العمل والأداء الوظيفي، في المؤسسة أكثر تطورا وفعالية، وهذا ما يؤدي إلى تشكيل قوى إيجابية، بالنسبة للمؤسسة عموما والعامل خاصة، ومن خلال ما ذكرناه سابقا، فإن نظام الحوافز يعود بالكثير من النفع والأرباح والزيادة في الإنتاجية وقوية الرابط بين الفرد ومؤسسته ولهذا يجب الحفاظ على هذا العنصر، الجوهرية الفعال من أجل تطوير المؤسسة.

- طاهر محمود الكلا لده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط1، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، العبدلي، سنة 2018،

¹ص 116.

²- طاهر محمود الكلا لده، مرجع سبق ذكره، ص 116-117.

خلاصة الفصل:

يلعب التحفيز دورا هاما في إدارة المؤسسة، ومن خلال ما ذكرناه سابقا نستخلص أن نظام الحوافز يمثل المحرك الداخلي الذي يوجه سلوك الفرد الأهداف وذلك بتحريك كافة طاقاته الكامنة، واستكشاف القدرات وبالتالي تحقيق أكبر قدر من الأهداف سواء العامل أو المنظمة، ولهذا وجب على الإدارة أو المسؤولين تطوير نظام الحوافز داخل المؤسسة سواء للفرد أو الجماعة، لضمان استمرارية وتطوير المؤسسة، فكلما كان التحفيز ايجابيا ومدروسا بطريقة منظمة كلما كان أداء الموظفين ممتازا ومرضيا.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي:

تمهيد:

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وبدراسة الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤشرات التي تؤثر على الأداء لذلك فالفرص من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء على الساحة الإدارية، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل، إضافة إلى مكونات الأداء وطرق تقييمه وأهدافه والعوامل المؤثرة فيه دون أن ننسى علاقته بالتحفيز.

المبحث الأول: مفاهيم الأداء الوظيفي:

- 1- مفهوم الأداء: يعرف بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح.¹
- هو المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها²
- هو العمل الذي يؤديه الفرد من خلال وعيه و استيعاب هلمهامه و اختصاصاته وإحاطته بالتوقعات التي تحدث مستقبلا أثناء عمله.¹

¹- محمد عبد السريحي، الإبداع والأداء، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، سنة 2017، ص 70.

²- مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، سنة 2016، ص 99.

- يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.²

- يشير حسن إلى أن الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفته الفرد.³

- من خلال هذه التعاريف يمكن أن نصل إلى تعريف شامل عن الأداء الوظيفي وهو:

- الأداء هو العمل المؤدى من طرف الموظفين داخل المؤسسة من خلال إدراكهم لمهامهم ومسؤولياتهم، ويقاس على أساس النتائج التي حققها العامل سواء كانت إيجابية أو سلبية، وهذا كله لتحقيق أهداف المنظمة واستمرار نجاحها.

العناصر المكونة للأداء:

1- العناصر بمتطلبات وتشمل الخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2- نوعية العمل وتشمل التمكن الفني على تنفيذ وتنظيم العمل بدقة و نظام وإتقان بعيدا عن الأخطاء.

3- كمية العمل وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة إنجازها.

¹ - مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، سنة 2015م، ص 29.

² - رواية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، سنة 2002، ص 209.

³ - مقبولة محمد الفاتح، ضغوط العمل وأثرها على أداء العاملين، دار هدى للنشر والتوزيع، عمان، الجامعة الأردنية، ط1، سنة

-4- الموظف وتشمل ما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

- 5- **الموقف:** المناخ التنظيمي التي تؤدي به الوظيفة ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكلية التنظيمية.¹

التعقيب:

يتكون مفهوم الأداء بالعديد من العناصر الخاصة به، بحيث يجب علينا فهمها وتحليلها، والحفاظ على أي عنصر منها، فالأداء يتكون من مجموعة عناصر تكمل بعضها البعض وتحقق الانسجام والتوافق و لا يمكن إهمال أي عنصر من أجل الحصول على أداء وظيفي جيد ومرضي سواء للعامل أو المؤسسة.

• **العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:** حيث تتدخل مجموعة من العوامل إضافة إلى

العوامل الفنية والإنسانية وهي كالتالي:

-1- **عوامل نفسية:** وهي التقدم التكنولوجي ونوعية المواد المستخدمة وطرق العمل

وأساليبه، وهي عوامل مادية أحسنت بها الإدارات التقليدية.

¹ - مقبولة محمد المفلاح، ضغوط العمل وأثرها على أداء العاملين، ط1، دار الهدى، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2017،

-2- عوامل إنسانية: هي عوامل تؤثر على الأداء الفعلي وركيزتها الأساسية المعرفة والتعليم والخبرة، وهي عوامل تؤثر على الرغبة في العمل من إرضاء لحاجات الإنسان العامل و ما يتطلبه من وراء العمل.

-3- غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تمتلك خططا تفصيلية لعملها وأهدافها، لنا نستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا، فعندما يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف مي الأداء الضعيف.

-4- عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا بالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية لتحقيق أهداف المنظمة مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء.

-5- اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى الأداء الموظف بالعلاوات والحوافز كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين، ليتم للتمييز بين الموظف المجتهد والموظف الكسول.

-6- مشكلات الرضا الوظيفي: يعتبر من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل العوامل الاجتماعية كالسن والجنس والعادات والتقاليد ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.¹

-7- التسبب الإداري: فالتسبب الإداري يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير نتيجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين وقد ينشأ النسب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف.²

- من هنا نستنتج مجموعة من العوامل التي قد تؤثر على أداء العاملين، في المؤسسة منها التطور التكنولوجي الحديث خبرة الموظفين إلى جانب غياب خطط وإستراتيجيات مستقبلية في المنظمة، مما يؤدي إلى صعوبة قياس الإنجاز المقدم من طرف العمال، وإبعادهم عن التدخل في اتخاذ القرارات الإدارية وهذا يشعرهم بعدم المسؤولية في تحقيق أهداف المنظمة، إضافة إلى غياب الرضا الوظيفي الذي قد ينتج عنه أداء ضعيف، دون أن ننسى العوامل التي تأتي من طرف المسؤولين كغياب الرقابة وسوء القيادة الذي يؤدي إلى إهمال العمل من قبل الموظف، مما يؤثر سلبا على أداء الموظفين ككل.

¹ - محمد عبد السريحي، الإبداع، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، سنة 2017، ص 84-85.

² - محمد عبد السريحي، مرجع سبق ذكره، ص 85.

المبحث الثاني: مفهوم و طرق تقييم الأداء:

تعددت المصطلحات التي أطلقت على عملية تقييم الأداء، وذلك بكونها نظام تقييم الكفاءات أو نظام تقرير أداء العاملين، وقد انعكست هذه المصطلحات نتيجة لتبني المفاهيم، ويعرض الوصول لمفهوم شامل لتقييم الأداء سنعرض مجموعة من التعاريف:

- تقييم الأداء هو نظام مراجعة وتقييم أداء الشخص أو فريق العمل، وهو نظام فعال لتقييم الإنجازات ووضع الخطط لتطوير الموارد البشرية وإدارة الأداء عملية تؤثر بقوة على نجاح المنظمة من خلال جهود الرؤساء والمرؤوسين حيث يعملون معا لوضع التوقعات ومراجعة النتائج المكافأة على الأداء.¹

- تقييم الأداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان القوى ومكان ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها أو القيام بها.

التعقيب:

يحتوي الأداء على عدة مفاهيم يمكن العديد من الخبراء والباحثين قاموا بتبسيط مفهوم شامل وواضح كما ذكرناه سابقاً، وحسب رأينا الخاص فإن الأداء يرتبط كثيراً بالنجاح أو القيام بالمهام والواجبات المطلوبة من العامل، أما بالنسبة لتقييم الأداء فهو عبارة عن عملية خاصة تقوم بها المؤسسة في سبيل معرفة مدى نجاح أو فشل العمل والإنجاز الذي يقوم به

¹ - عشوي نصر الدين، إدارة الموارد البشرية، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية بوهان، سنة 2015، ص 98.

الموظف، وتختلف هذه العملية حسب كل مؤسسة، وقد تطور هذا المفهوم بشكل كبير مع تطور التقنيات والأساليب الإدارية.

طرق تقييم الأداء:

يمكن تقسيم طرق أداء العاملين إلى مجموعتين: المجموعة الأولى تتعلق بالطرق التقليدية للتقييم، ومجموعة الثانية تتعلق بالطرق الحديثة.

أ- طرق التقييم التقليدية:

1- **طريقة الترتيب البسيط:** تعتمد على ترتيب العاملين تنازلياً من الأداء الأفضل إلى الأداء الأسوأ وتعد هذه الطريقة غير موضوعية لأنها تعتمد على الحكم الشخصي وذلك لأنها تركز على علاقة الفرد الشخصية بالمقيم.

2- طريقة المقارنة الثنائية:

بموجب طريقة المقارنة الثنائية يقوم المقيم بموجب أداء كل فرد من المجموعة التي يقوم بتقييمها مع الأفراد الآخرين، وفي النهاية يقوم المقيم باحتساب عدد المرات التي يكون الفرد أفضل من الآخرين، وقد سميت الطريقة بالمقارنة الثنائية لأنه يتم مقارنة أداء الفرد مع أداء فرد آخر في كل مرة.

-3- طريقة التوزيع الإجباري:

في هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبرا (نسبيا) على توزيع مرؤوسيه في مقياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة.

قد تفرض الإدارة العليا للمنظمة في بعض الأحيان إتباع طريقة التوزيع الإجباري والذي بموجبه يتم توزيع العاملين إلى مجموعات حسب التوزيع الطبيعي لأي مجتمع، فيكون تقدير 10% منهم مثلا كممتاز، 20% منهم جيد جدا، 20% منهم كأداء مرضي، 10% منهم كأداء ضعيف.¹

-4- طريقة قياس التقسيم البياني: تعتمد طريقة مقياس التقييم البياني على حصر عد من

الصفات أو الخصائص للعمل، ومن ثم تتم عملية تقييم كل فرد بقدر توفر هذه الصفات أو الخصائص فيه، وهناك نوعين من أساليب التقدير يقوم بها المقيم:

(أ)- التقدير على أساس الوصف التدريجي أي الضعيف، متوسط، فوق المتوسط، ممتاز، كما يلي:

¹ - محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 260.

%100	%90	%80	%70	%60	%50

التقدير على أساس الجمل التدريجية والذي يتمثل في وضع جمل تصف أداء الموظف وسلوكه:

%	100	%90	%80	%70	%60	%50

أخطاء كثيرة وإهمال أخطاء كثيرة إلى حد ما أخطاء مبررة أخطاء نادرة لا توجد أخطاء.

وعلى الرغم من أن هذه الطريقة تستخدم كثيرا في مجال الأعمال، إلا أنها لا تعطي الموظف فكرة كما يجب تغييره عندما تكون تقدير أنه سيئة.

5- طريقة الوقائع الدرجة: تعتمد على قيام المقيم بتسجيل الوقائع الهامة سواء كان الموظف ناجحاً أو فاشلاً في أدائها ويذكر المرسي أنه وفقاً لهذه الطريقة يقوم المقيم بتركيز انتباهه على الأحداث المؤثرة التي تميز بين الأداء الفعال وغير الفعال للوظيفة وعادة يتم تجميع الوقائع والأحداث المؤثرة على نتائج الأداء وذلك في ضوء ما حدث في الماضي.¹

وعلى هذا لأساس يقتضي التقييم بموجب طريقة الوقائع الحرجة تقسم هذه الوقائع إلى قسمين، بحيث يشير القسم الأول من هذه الوقائع إلى تلك التي مادامت بشكل كبير في زيادة مستوى الأداء، بينما يشير القسم الثاني إلى تلك التي ساهمت بشكل كبير أيضاً في انخفاض مستوى الأداء.

6- طريقة التقرير المكتوب: إن طريقة التقرير المكتوب أو كما يسميها البعض الطريقة المقابلة هي من أبسط الطرق في تقييم الأداء، وبموجب هذه الطريقة يقدم المشرف تقرير عن المرؤوس يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء الموظف ومن مساوئ هذه الطريقة أنها غير موضوعية ولا تعتمد على معايير محددة وبالتالي فإن إمكانية التحيز فيها واردة.

¹ - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص ص 261-263.

- (ب) - طريقة التقييم الحديثة:

1- الإدارة بالأهداف: يقوم مدخل الإدارة بالأهداف على أساس تقييم المرؤوسين بناء على قدرتهم إلى الوصول إلى الأهداف التي وضعوها هم أو شاركوا في وضعها، وتتضمن الإدارة بالأهداف ثلاث خطوات رئيسية:

* وضع الغايات والأهداف لكل مستوى في المنظمة: تبدأ العملية عند قيام الإدارة العليا بوضع الغايات البعيدة المدى للمنظمة كالأهداف المالية وغيرها.

- (ب) - إقرار أهداف المرؤوسين من قبل المدراء ومرؤوسيهـم: تعد المشاركة في وضع الأهداف من أهم سمات الإدارة بالأهداف، حيث يجتمع المدراء مع مرؤوسيهـم ويقرروا الأهداف الذي يسعى المرؤوسين إلى تحقيقها.¹

- (ج) - قيام المديرين ومرؤوسيهـم بمراجعة مدى تقدم المرؤوسين باتجاه تحقيق الأهداف: بعد الاتفاق على تحديد الأهداف، يصبح المدراء مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف حيث يصبح المدراء دوريا مع مرؤوسيهـم لتقييم مدى التقدم.

ومن أهم مزايا هذه الطريقة أنها تحفز الأفراد على العمل فالموظفين الذين يشاركون في وضع أهدافهم بأنفسهم ويظهر لديهم التزام داخلي لتحقيق الأهداف التي شاركوا هم في

¹ - محفوظ أحمد جودة، المرجع السابق، ص 264.

وصفها، إلا أن من عيوبها صعوبة تطبيق الإدارة بالأهداف عندما تكون تلك الأهداف نوعية.

(2-) مقاييس التقييم السلوكي:¹

تجمع مقاييس السلوكي بين مزايا طريقتي الحرجة والتقرير المكتوب ولاستخدام هذا المقياس فإنه يتم تحديد الوقائع الهامة أي بمعنى آخر وصف الأداء الفعال وغير الفعال للوظيفة من خلال 5 إلى 9 عبارات حسبما يقرره واضعو المقياس بعد ذلك يتم ترجمة هذه العبارات إلى مقاييس من خلال هذه العبارات في مجموعات معينة تستخدم كثنائيات سلوكية.

تسهل هذه المقاييس عملية التقييم من خلال وضع تفصيل لوصف السلوك المتوقع من قبل الفرد الذي يجري عليه التقييم، مما يؤدي إلى موضوعية أكبر من الأحكام الصادرة عن المقيم ودقة أعلى في عملية التقييم.

- أهداف تقييم الأداء:

حيث أن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين وهما الكفاءة الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم فإنه يسعى لتحقيق المزايا الآتية:

-1- اختيار الأفراد الصالحين للترقية.

¹ - محفوظ أحمد جودة، المرجع السابق، ص 264-265.

- 2- تفادي المحسوبة عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناء عليها بالترقية، أو زيادة الأجر.
- 3- تنمية المنافسة بين الأفراد، وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى، يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.
- 4- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجياتها.
- 5- المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاءة الإنتاجية.
- 6- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقى الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب.
- 7- إمكان قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة.
- 8- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب لتحسين كفاءتهم.
- 9- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين.¹
- 10- يزود تقييم الأداء متحدي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين، وهل هو أداء مرض أو غير مرض.

¹ رواية حسن، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، دط، سنة

(11-) يسهم تقييم الأداء في تزويد مسؤولي إدارة الموارد البشرية بمؤشرات تنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين في المنظمة.

(12-) يعتبر تقييم الأداء وسيلة تغذية راجعة، فهم يبين المطلوب من العاملين وفق معايير أداء معينة.¹

- تسعى المنظمات من خلال تقييم الأداء لمجموعة من الأهداف، لضمان نجاحها و استمراريتها والتمثلة في حسن اختيار الأفراد الذين يستحقون الترقية أو المكافأة، المساواة بين العاملين وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر، كما تسعى إلى تحسين الاتصال بين المشرفين والعاملين هما، يؤدي إلى تقوية العلاقات بينهم إلى جانب تدريب الأفراد لاستمرار تحقيق أداء عالي ومستمر، بالإضافة إلى التفوق على مستوى أداء موظفيها وخبرتهم في العمل وما إذا كان أدائهم مرض أو غير ذلك.

- أهمية تقييم أداء العاملين:

لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنطقة، وتتجلى الأهمية التي تطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي:

¹ - محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، سنة 2010، ص 245، 246.

-1- تخطيط الموارد البشرية أن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما أمن المنظمة تعتمد مقاييس الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لها وحاجتها للقوى البشرية في السوق ويرتبط هذا باستقطاب الموارد البشرية الكفوة واختيارها وتطويرها واستثمار قدرتها بكل فاعلية.

-2- **تحسين الأداء وتطويره:** إن عملية التقييم تساهم بكل فعال في تطوير الأداء، إذ أنها تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد، العاملين لديهم، ثم أن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم وهذا، من شأنه أن يحفز الأفراد ويدعوهم إلى استثمار جوانب القوة في مساهم الوظيفي، أما الأفراد ذوي المهارات الضعيفة فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير من خلال التدريب مثلا في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها، مما ينعكس أثره إيجابيا على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة.

-3- **تحديد لاحتياجات التدريبية:** مما لا شك فيه أن التقديم السلم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير الأداء في المنظمة، إذ أن الاحتياجات وتحديدها لا يتم عشوائيا إنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة.

-4- **وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت:** نظرا لأن التقييم العادل للأداء من شأنه، أن يسبب بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء

العاملين تعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم وهذا ما يعزز لدى العاملين عدالة توزيع الحوافز من قبل الإدارة العليا في المنظمة، أو أن وضع السياسات العادلة للحوافز من شأنها أن تعمق الولاء والانتماء للمنظمة، أما الأفراد ذوي الكفاءات العلمية المتدنية قد تأخذ بشأنهم بعض الجزاءات كحرمانهم من العلاوات الدورية وقد تلجأ الإدارة أحيانا إلى إبقائهم بعقوبات تأديبية، وهنا يتضح بجلاء أن عملية التقسيم تساهم بوضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء الحوافز منها طبيعة المؤسسة وفلسفتها.¹

(5- إنجاز عمليات النقل والترقية: إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقية الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين ذوي الكفاءات العلمية لمراكز وظيفية ينسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء، وهذا ما يجعل الإدارة على دراية تامة بإمكانية النقل أو الترقية أو الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء.

(6- معرفة معوقات ومشاكل العمل : يساعد تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان من الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والآلات أي أن التقييم يكشف نقاط القوة

¹ - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، سنة 2007،

والضعف، وبالتالي يمكن للمنظمة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين، التي يمكن أن تكون رافداً فعالاً في تحقيق إنجاز العاملين بفاعلية وكفاءة عالية.¹

- من خلال هذا العرض نستنتج أن تقييم أداء العاملين تساهم في اختيار الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية وتطويرها للحاجة إليها مستقبلاً ومعرفة نقاط القوة والضعف لهذه الموارد لسعي إدارة المنظمة لتدريبها في الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين مع التقييم العادل للحوافز والمكافآت التي من شأنها تعمق الانتماء والولاء للمؤسسة، في حين أن العاملين ذوي الأداء الضعيف تتصرف الإدارة بشأنهم كحرفانهم من العلاوات، إذ يساعد هذا على عمليات النقل والترقية في حق العاملين ذوي الكفاءات العلمية، بالإضافة إلى أن عملية التقييم هذه تساعد في معرفة عراقيل المؤسسة وبالتالي يمكنها هذا من تطوير هؤلاء الأفراد لتحقيق إنجازات، في المستوى المطلوب.

¹ - خطير كاظم ، ياسن كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص 153-154.

الفصل الثالث: علاقة الحوافز بأداء العاملين:

• أثر الحوافز في تحسين الأداء:

- تظهر في المؤسسات قضايا عديدة حول المكافآت والحوافز المختلفة مثل:
- يعمل الناس في وظائف معينة لأسباب عديدة ومختلفة، و قليل من العاملين يلتحقون بالعمل لسبب واحد يسيطر عليهم، ويختلف كل منهم عن الآخرين في الأسباب التي تدعوه للعمل.
- من النادر أن يكون المال هو الحافز الوحيد الذي يبحث عنه الأفراد عن طريق العمل وقد يكون للمال في بعض الحالات أهمية ثانوية ويأتي بعد اعتبارات أخرى كما في حالة المتدربين في مجال الإدارة.
- من الممكن أن يتغير ما يسعى إليه العاملون كحافز بمرور الزمن مع التغيرات التي تحدث في مواقف الشخص واهتماماته وميوله.
- تتحكم الإدارة في مقدار وكيفية توزيع الحوافز والمكافآت، ويختلف هذا المقدار وهذه الكمية باختلاف المؤسسات.¹

¹- نور الدين بو الشرش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في

علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، عنابة، سنة 2005-2006، ص 53-54.

• دور نظام الحوافز في رفع الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة:

- يحتل موضوع فاعلية الحوافز وعلاقتها الإنتاجية مكانا بارزا لدى الكثير من الباحثين وبرهنت الدراسات أن المؤسسة التي تستهدف زيادة إنتاجية أفرادها العاملين عليها أن تهتم بمسألة الحوافز، كما تشير دراسات أخرى أن الحوافز الفردية تتحقق أعراضها في المؤسسات التي تهتم بالأداء الفردي بينما تتحقق الحوافز الجماعية في المؤسسات التي تبنى على فلسفته ومفهوم جماعة العمل، بناء على ذلك تنفق الدراسات بأن عملية التحفيز يمكن أن تقود إلى تحسين الأداء عندما لا يتعامل معها بشكل منفصل عن العوامل الفردية والتنظيمية والبيئية الأخرى، لأن الأفراد يتجهون إلى الطريق الذي يحقق لهم المكافأة، هذا يعني بأن المؤسسة التي تستهدف تحسين الإنتاجية يجب أن تركز على ما يلي عند وضع نظامها التحفيزي:¹

• تحليل دقيق للعمل الذي يرتبط بكفاءة الأداء: أي يتم تحليل لجزيئات العمل المنجز ومن الطبيعي، ليس كل مكونات العمل تؤدي إلى تحسين الأداء، خاصة مع الأوصاف الوظيفية الضعيفة في بعض الأحيان، لذا على المؤسسة أن تدفق نتائج العمل.

¹ - معين أن السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية المالية الحالية مع دراسات حالات تطبيقية لبعض البلدان

العربية، ط1، دب، دد سنة 2010، 140، ص 375-376.

• تصميم أو إعادة تصميم العمل: ويعني هذا أن على المؤسسة المتمثلة بإدارة مواردها

البشرية أن يبحث عن التصميم الذي لا يحتاج إلى جهد كبير في عملية التحفيز، فالمتعة

والرغبة في العمل إذا ما تحققت تجعل عملية التحفيز عملية روتينية.

• التركيز على التغذية العكسية عند إجراء عملية تقويم الأداء: فالعوامل أعلاه يمكن أن

تؤثر مجتمعة أو منفردة في تحسين الإنتاجية، وتفشل عملية التحفيز في تحقيق أهدافها في

المجال الإنتاجي عندما تفتقر إلى مقوماتها الذاتية، والمتمثلة في مضمون عملية

التحفيز، مقوماتها الموضوعية المتمثلة في الهدف منها.

من خلال هذا العرض المقدم حول دور الحوافز في رفع الكفاءة الإنتاجية نستنتج أن الحوافز

سواء الفردية أو الجماعية تساهم في تحسين الأداء وهذا عن طريق مكافأة الموظفين ويتحقق

هذا من خلال التدقيق الجزئي للأعمال المنجزة داخل المنظمة من طرف العمال وتصميم

العمل بأقل جهد في عملية التحفيز لتحقيق الرغبة في الإنجاز إضافة إلى التركيز على

مضمون عملية التحفيز والهدف منها وهذا كله لتحسين الإنتاجية .

- وعن علاقة الحوافز بالإنتاجية هناك من يؤيد هذا الرأي وهناك من يعارض على وجود

هذه العلاقة.

-آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء وتتمثل فيما يلي:

(1-) **تخطيط ووضع الأهداف:** إن مشاركة الفرد في وضع أهداف نتائج له، والعمل على

تحقيقها سيزيد من دافعية خاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة، وقابلة للقياس ترضي

طموحه وذات قيمة.

(2-) **المشاركة في اتخاذ القرارات:** إن مشاركة العاملين في العاملين في القرارات والأمور

ذات العلاقة بعملهم يزيد من حماسهم وانتمائهم وأن المشاركة للأفراد تتفق مع ميل النفس

لهم، ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم وليس من خلال ما يطلبه الآخرون عليهم، لذلك

تأتي أعمالهم تعكس مدى رضاهم على عملهم والالتزام بأدائه على أحسن وجه.

(3-) **تعديل السلوك:** بتغيير أفعال العاملين وسلوكهم من خلال التشجيع المنتظم للأفعال،

المرغوبة وتثبيت الأفعال غير المرغوبة، ويقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال

المرفوضة التي تحتاج إلى تغيير ثم يستخدمون الطرق المناسبة للتدعيم والتعزيز لتشجيع

العاملين على إحداث التغيير.

(4-) **أثر العامل:** من خلال توسيع وتنويع مهام العاملين وإتاحة لهم المزيد من الفرص

للاجتهاد والمثابرة، ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعامل على

إشعار كل عامل بأهمية عمله، كما يجب أن تعطيه الإدارة صورة أكبر عن العمل بشكل عام

وعن دوره بشكل خاص، كما أن ظروف العمل المحسنة تحقق النفع للفرد والمؤسسة على حد سواء.

(5-)- التحفيز بالتغذية الراجعة: أي توفير التغذية الراجعة عن جوانب الأداء التي يشوبها الأخطاء أو القصور فيتوقف الأثر التحفيزي لعلها على السياق الذي تقوم فبه وعلى الطريقة التي تقوم بها فإن كانت المعلومات سلبية تقدم بشكل يمكن من التعرف على أسباب القصور ويعرف بطريقة تصحيح الأخطاء، فإن هذه المعلومات يكون لها أثر تطويري وتحسين على الأداء، وبذلك يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها العامل كتغذية راجعة لعمله إيجابية وتوقيتها مناسب وواضحة تساعد على تعرف أسباب القصور وسبل معالجتها حتى توفر محركاً أو محفزاً للعاملين.¹

- نستنتج أن هناك مجموعة من الآليات التي تساعد على الرفع من أداء الموظفين والتمثلة في مساهمة الأفراد في وضع أهداف المؤسسة مما يشعرون بالمسؤولية وفي اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العمل وهذا يعزز انتمائهم للمؤسسة.

التشجيع الدائم للعاملين إضافة إلى الإشارة إلى السلوكيات الغير صحيحة، لإحداث التغيير، اختلاف مهام الموظفين وتوفير لهم الغرض لتقديم أفضل ما لديهم، وأخيراً نجد التغذية

- محمد بن سعد أبو حميد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، إدارة وتنظيم الموارد

¹البشرية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، سنة 2020، رسالة منشورة، ص 639-640.

الرجعية لعملية التحفيز على الأداء الممتثلة في المعلومات التي يحصل عليها العاملين التي قد تؤثر إيجابيا عليهم.

خلاصة:

للتحفيز أو الحوافز أثر بالغ على أداء العاملين داخل المؤسسة، وهذا من خلال إشباع رغبات وحاجات الأفراد مما يدفعهم إلى بذل جهد أكبر وتحقيق مستوى أعال، فالحوافز لها دور بالغ في تقويم سلوك الموظفين في المؤسسة، إذ تعد أحد الطرق التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها واستمرار نجاحها وذلك بتشجيعهم على زيادة الإنتاج، وكلما كانت الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة جيدة كلما أثروا انعكاس ذلك إيجابيا على العاملين وأدائهم وعلى المنظمة ككل.

الجانب التطبيقي

تمهيد:

سنتطرق في هذا الفصل إلى الجانب الميداني لدراسة عرض وتحليل البيانات والنتائج المتحصل عليها من خلال أدوات جمع البيانات (المقابلة، الملاحظة) وهذا من أجل دراسة موضوعنا المعنون بدور التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة (دراسة حالة المؤسسة" المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته بولاية تلمسان" وقد احتوى الفصل التطبيقي على ما يلي:

1- التعريف بالمؤسسة(المجمع الصناعي لإنتاج الحليب).

2- مهام وأهداف المؤسسة.

3- تحليل الهيكل التنظيمي.

4- تحليل المقابلات.

(1) التعريف بالمؤسسة:

المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته، وحدة منصور، هي مؤسسة اقتصادية عمومية يبلغ رأسمالها حوالي 448540000 دج، وهي متواجدة في المنطقة الشبه صناعية بأبي تشفين، حيث تبلغ حوالي 29700 متر مربع، يحدها من الشمال الطريق الرئيسي لمدخل مدينة تلمسان، ومن الجنوب شتوان، من الشرق الكدية ومن الغرب شركة البناء (L TPE). يقدر عدد عمالها بـ 158 عامل، موزعين على الأقسام التالية: الإدارة، التموين، التجميع، الإنتاج، المخبر، التوزيع، الصيانة، الأمن.

(2) مهام المؤسسة:

يتمثل مهام الملبنة في إنتاج الحليب ومشتقاته وذلك لتلبية حاجيات السوق على مستوى ولاية تلمسان، والولاية المجاورة وهران، كما تقصد على إستراتيجية تدعيم مربي البقر المحليين المتعاقدين مع الملبنة وذلك من أجل التخفيف من التبعية الخارجية للدولة، و استيراد غبرة الحليب¹.

كما تقوم هذه الملبنة بإنتاج الحليب ومشتقاته المتمثل في :

- الحليب المبستر: 80 إلى 90 ألف لتر يوميا.

- الحليب البقر الطازج: متوسط 1500 لتر يوميا.

¹ - معلومات تم استلامها من مؤسسة إنتاج الحليب و مشتقاته.

الجانب التطبيقي

- اللبن: 500 لتر يوميا.

- الزبدة: 5300 كغ أسبوعيا.

- القشدة الطرية

- الجبن الصغير السويسري.

(3) أهداف المؤسسة:

- زيادة حجم الإنتاج وتحسين نوعيته.

- شراء أجهزة جديدة ومنتطورة.

- رفع رقم الأعمال النوي.

- بلوغ الصدارة في السوق.

- تحقيق الاكتفاء الذاتي من ناحية الحليب ومشتقاته.

- الاستمرارية في العطاء وتقديم صورة حسنة للزبون والعامل.

- المساهمة في تطوير الاقتصاد الوطني.

- نيل رضا الزبائن والموظفين وكسب ثقتهم.¹

¹ - معلومات تم استلامها من مؤسسة إنتاج الحليب و مشتقاته.

(4) التعريف بمصالح المؤسسة:¹

* الرئيس المدير العام: يعتبر المراقب الدائم والمستمر لجميع المصالح من أجل معرفة مدى سيرورة المؤسسة.

* سكرتيرية الإدارة العامة: لها التواصل الدائم مع الرئيس المدير العام، تسهر في المساهمة في تسيير العمل بين مختلف مصالح المؤسسة، كما أنها تقوم بإرسال واستقبال المعلومات من داخل وخارج المؤسسة.

* مركز المراقبة: تتمثل مهامها في توفير الأمن الدائم والمستمر للمؤسسة سواء من الداخل أو الخارج.

* مكتب المراقبة والتسيير: تكمن مهام هذا المكتب في مراقبة كميات المبالغ المتحصل عليها داخل المؤسسة، كما تكمن مهامه أيضا في:

- مراقبة مختلف آليات التسيير.
- مراقبة المحاسبة داخل المؤسسة.
- المحافظة على موارد المؤسسة.
- الحفاظ على مختلف موارد المؤسسة.

¹ - معلومات تم استنتاجها من الهيكل التنظيمي للمؤسسة و الاستعانة بشبكة الملاحظات المسجلة في الفترة من 03/23 إلى 2022/03/30.

الجانب التطبيقي

- اكتشاف ومعالجة نقاط الضعف داخل المؤسسة.
- * مدير الإدارة العامة: تتمثل مهامه في التنسيق والإشراف على مختلف الخدمات الإدارية والخدمات العامة داخل المؤسسة، بالإضافة إلى جمع المعلومات والخدمات التشغيلية.
- المخبر: يقوم بمراقبة وتحليل نوعية المنتوجات.
- * تحليل حليب البقر.
- * تحليل عينات الحليب المبستر.
- * تحليل غبرة الحليب المستوردة من طرف الديوان المهني للحليب ومشتقاته ONIL .
- مصلحة جمع الحليب المحلي: تتكفل بجمع الحليب المحلي، ومتابعة مختلف الأنشطة اليومية لجامعي الحليب.
- مصلحة الصيانة: تنقسم بدورها لثلاث أقسام.
- * قسم الصيانة: صيانة وسائل الإنتاج.
- * قسم النقل: توزيع منتجات المؤسسة عبر الولاية.
- * قسم العتاد: التصليح التقني والميكانيكي للشاحنات.

الجانب التطبيقي

- **مصلحة الشراء والتموين:** يتمثل مهام هذه المصلحة بتسيير المخازن، وتعتبر من أهم المصالح في المؤسسة، حيث تقوم بعملية التموين للمخازن بالمواد من أجل عملية الإنتاج من مواد أولية وغبرة الحليب وغيرها من المواد.
- **مصلحة المحاسبة العامة:** تتمثل مهامها في تسجيل مختلف الفواتير (البيع، الشراء، العمال، الغاز، الكهرباء، الماء...).
- **مصلحة المستخدمين:** تعمل على توزيع المسؤوليات والمهام على الموظفين كما تعمل على المحافظة على النظام العام، وتطبيق القانون داخل المؤسسة.
- **مصلحة الأجور والخدمات الاجتماعية:** تعمل هذه المصلحة على التعامل مع ظروف وطبيعة العمال بالأجر الشهري، والخدمات الاجتماعية، والتعويضات المرضية وحوادث العمل، كما تعمل أيضا هذه المصلحة على متابعة الرزنامة اليومية للعامل.
- **مصلحة الوسائل العامة:** تعمل على توفير كافة الأجهزة والتقنيات اللازمة التي تحتاجها المؤسسة.
- **مصلحة المالية:** تقوم هذه المصلحة بمتابعة جميع العمليات المالية التي تحدث داخل وخارج المؤسسة، وذلك بتسديد الفواتير والمصاريف لدى المؤسسة.

الجانب التطبيقي

- مصلحة الإنتاج: يتمثل مهام هذه المصلحة في إنتاج الحليب ومشتقاته (حليب مبستر، حليب بقرة مبستر، لبن مبستر، قشدة طازجة مبسترة، زبدة مبسترة) كما أنها متكونة من عدة ورشات: أهمهما: ورشة التحضير، ورشة البسترة، ورشة التعليب.

(5) تحليل المقابلات:

من خلال ما يوضحه الجدول الأخير، تم توزيع عينة البحث المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته - وحدة منصوره - تلمسان -، والتي تكونت من عدة عمال وإداريين ومرؤوسين، والتي كان موضوع دراستها حول: " دور التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة"، حيث كانت نسبة الذكور شكل بنسبة 70% وفئة الإناث 30%.
تم استخدام أداة البحث (المقابلة - الملاحظة) والتي تم إجراؤها على مستوى مؤسسة: " المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته".

المحور الأول: الأداء الوظيفي.

- السؤال الأول: هل تهتم المؤسسة بالتواصل مع موظفيها لتحقيق أهدافها؟

كانت جميع أجوبة المبحوثين متقاربة، حيث أجمعوا على مدى اهتمام المؤسسة بالتواصل مع الموظفين بجمع رتبهم وذلك من أجل تحقيق مختلف الأهداف، وهذا حسب ما ذكره المبحوث ص رقم 01، (ذكر 49 سنة، مستوى ثلاثة ثانوي، رئيس مصلحة تسيير المخزون، 28 سنة خبرة): "أكيد، مؤسستنا دائما تتواصل معنا، من أجل أن نتعاونوا وتحققوا كافة الأهداف، مؤسستنا تعطينا قيمة وتحسنا بأننا نحن عمال ذو فعالية".

الترجمة: نعم، بالطبع تهتم المؤسسة بالتواصل معنا وهذا من أجل تحقيق كافة الأهداف، وهذا ما يجعلنا نحس بفاعلية وقيمة رأينا وعملنا.

- أما بالنسبة للمبحث الثاني 02: أنثى، 38 سنة، تقني سامي في الإعلام الآلي تقني

سامي في إدارة الموارد البشرية، مسؤول ملحق تجاري، 15 سنة خبرة صرحت قائلة: "المؤسسة دائما تتواصل مع موظفيها، تعطينا قيمة وكل واحد فينا يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها.

الترجمة: نعم، أكيد، المؤسسة دائما ما نتواصل مع موظفيها وهذا من أجل تحقيق مختلف

الأهداف، وهذا ما يحسن بمدى قيمتنا وحرصنا على تحقيق الأهداف.

الجانب التطبيقي

- المبحوث رقم 04: ذكر 35 سنة، محاسبة وجباية، محاسب، 5 سنوات، خبرة، صرح

قائلا: مؤسستنا تتواصل معنا وتسالنا، من أجل أن نزودها كافة السبل لتحقيق الأهداف.

- الترجمة: المؤسسة تتواصل دائما معنا، بحيث نساهم نحن الموظفين في إبداء رأينا وتقديم

إجابات أو استفسارات التي من شأنها أن تحقق الأهداف.

- التفسير:

توصلنا من خلال أجوبة المبحوثين على أن جميع تصريحاتهم كانت متقاربة ومتماثلة، والتي

أكدوا من خلالها على أن المؤسسة تتواصل بشكل دائم مع موظفيها بمختلف رتبهم وخبراتهم

وهذا من أجل تحقيق مختلف الأهداف المرجوة سواء للعامل أو الزبائن، المهم أن تكون في

مصلحة المؤسسة عامة.

السؤال الثاني: هل هناك رغبة في الإبداع من طرف العمال؟

تبين أن إجابات المبحوثين العشر كانت موحدة، فالنسبة للمبحوث:

المبحوث رقم 03: ذكر 28 سنة، ماستر 2 اقتصاد، مدقق داخلي، سنتين خبرة في هذا

المجال، صرح قائلا: كل عامل وحببه الإبداع ويؤكد أن تختلف درجة الإبداع، لكن تقريبا

جميع العمال عندهم الرغبة في الإبداع في العمل.

الجانب التطبيقي

- الترجمة: جميع العاملين في المؤسسة لديهم رغبة في الإبداع في العمل، لكن تختلف الرغبة حسب كل عامل.

- المبحوث رقم 07: ذكر، 23 سنة، تقني سامي محاسبة، محاسب، 10 سنوات خبرة، صرح في إجابته حول السؤال قائلًا: بالطبع، كامل عندنا الرغبة في الإبداع في العمل، لكن كل عامل ونسبة الإبداع يعني متفاوتة.

الترجمة: بالطبع، جميع العاملين لديهم الرغبة في الإبداع في العمل، ولكن تختلف هذه الرغبة من عامل لآخر أي متفاوتة ومختلفة.

- المبحوث رقم 10: أنثى، 31 سنة، ماستر 2 أنثروبولوجيا، رئيسية مصلحة كشف الرواتب، 5 سنوات خبرة صرحت قائلة: العمال الذي في المؤسسة كلهم عندهم الرغبة في الإبداع في عملهم، منهم من الذين عندهم الرغبة قوية ومنهم الذي عندهم رغبة ضعيفة. الترجمة: جميع العمال في المؤسسة لديهم الرغبة في الإبداع في عملهم، هناك من يمتلك رغبة قوية وهناك من لديه رغبة منذ بداية.

التفسير: من خلال أجوبة المبحوثين تبين أن الرغبة في الإبداع من طرف العمال كانت بشكل كبير، وأن معظم المبحوثين في تصريحاتهم كانوا طموحين خاصة الفئة الشبانية، وعلى الرغم من أن نسبة الإبداع متفاوتة عن البعض إلا أن الرغبة دائما موجودة.

الجانب التطبيقي

السؤال الثالث: هل يشارك الموظفون في حل مشاكل المؤسسة؟

منة خلال أجوبة المبحوثين في تصريحاتهم تبين أن الإجابات كانت كلها تصب في مجرى واحد أو حقيقة واحدة، وهذا ما أدى به بعض المبحوثين:

* المبحوث رقم 06: أنتى، 25 سنة، تقني سامي إعلام آلي، مسؤول مراقبة الاستثمارات، 6 سنوات خبرة، صرحت قائلة، نعم أكيد كامل الموظفين يشاركون في حل مشاكل تاع المؤسسة، كل واحد فينا على حساب الخبرة والرتبة الخاصة به،

- الترجمة: نعم بالطبع، كل الموظفين في المؤسسة يشاركون في حل المشاكل لدى المؤسسة، وكل حسب خبرته ورتبه.

* المبحوث رقم 05: ذكر 35 سنة، تدقيق ومراقبة وتسيير، نائب مدير مراقبة التسيير، 11 سنة خبرة، صرح قائلاً: الموظفين في المؤسسة كلهم يساهموا في إعطاء حلول المشاكل لدى المؤسسة، اقتراحات و نماذج لهم أي حاجة تساهم في تحقيق النجاح للمؤسسة.

الترجمة: الموظفين في المؤسسة يساهمون في إعطاء الحلول للمشاكل التي تمر بها المؤسسة، سواء من خلال اقتراحات أو نماذج، أو أي إضافة التي من شأنها أن تحقق النجاح للمؤسسة.

الجانب التطبيقي

* التفسير: من خلال تصريحات المبحوثين تبين أن الموظفون مهتمون في تحقيق الحلول

لمشاكل المؤسسة وذلك من خلال خبراتهم ورتبهم، و هذا من أجل تحقيق النجاح وحل

المشاكل التي تواجهها المؤسسة.

السؤال الرابع: هل تتوفر المؤسسة على نظام تقييم أداء موظفيها.

أجمع المبحوثين من خلال تصريحاتهم على أن المؤسسة تتوفر على نظام تقييم الأداء

الموظفين وهذا حسب ما أدى به المبحوث.

- المبحوث رقم 08: ذكر 57 سنة، مستوى الثالثة ثانوي، رئيس مصلحة الوسائل العامة، 27

سنة خبرة، صرح قائلاً: بالطبع، مؤسستنا عندها نظام تقييم لأداء الموظفين تقريبا، يستعمل مرة

كل شهر، وهذا النظام جد فعال يعطي كل واحد حقه في العمل الخاص به.

- الترجمة: نعم، بالطبع، إذ أن المؤسسة لديها نظام تقييم لأداء الموظفين ويستخدم مرة كل

شهر، ويعتبر هذا النظام جد فعال ويعطي لكل واحد حقه من خلال الجهد المبذول.

المبحوث رقم 03: ذكر، 28 سنة، ماستر 2 اقتصاد، مدقق داخلي، سنتين خبرة، صرح قائلاً:

أکید المؤسسة لديها نظام تقييم لأداء الموظفين، يوجد مرة كل شهر ويساعدنا على معرفة

الخدمة لدينا إذا كانت جيدة أو ناقصة.

- الترجمة: نعم، أکید تتوفر المؤسسة على نظام تقييم لأداء الموظفين وتستخدمه مرة كل

شهر، وهذا ما يساعدنا على معرفة جودة عملنا.

الجانب التطبيقي

* التفسير: من خلال تصريحات المبحوثين تبين أن المؤسسة تتوفر على نظام تقييم أداء

الموظفين، وتستخدمه بشكل جدي، وهذا أيضا ما ساعد الموظفين من معرفة مدى جودة

عملهم من خلال النتائج للنظام.

ملاحظة: - وهذا يتفق تماما مع النتائج التي وصل إليها الباحث، محمد بن سعد أو حميد

في الدراسة والتي جاءت تحت عنوان (أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين)¹.

- السؤال الخامس: هل تشعر بالراحة أثناء أداء مهامك:

تبين أن جميع المبحوثين من خلال تصريحاتهم أن جميع الموظفين يشعرون بالراحة خلال

تأديتهم لعملهم وهذا ما أدى به بعض المبحوثين:

- المبحوث رقم 02: أنثى 38 سنة، تقني سامي في الإعلام الآلي، تقني سامي في إدارة

الموارد البشرية، مسؤول الملحق التجاري، 15 سنة خبرة، صرحت قائلة: نعم، في أغلب

الأوقات نشعر بأنني مرتاحة في عملي، وبعض المرات يوجد بعض الضغط لن شيء

عادي، والمؤسسة وفرت لنا الجو الملائم للعمل.

- الترجمة: نعم، في أغلب الأوقات نحس بالراحة في تأديتي لمهامي، وبالرغم من ضغط

العمل إلا أنه يمكن تجاوز ذلك، والمؤسسة أيضا توفر لنا الجو الملائم للعمل وهذا ما

يساعدنا أكثر.

¹- نتيجة مستمدة من الإطار المنهجي، عنصر الدراسات السابقة، ص 19.

الجانب التطبيقي

- المبحث رقم 10: أنثى، 31 سنة، ماستار 2، أنثروبولوجيا، رئيسة المصلحة كشف

الرواتب، 5 سنوات خبرة، صرحت قائلة: نعم، أكيد نشعر بأنني مرتاحة في أداء مهامي،

يوجد حتى الجو الملائم للعمل وهذا ما يساعدنا على الشعور بالراحة بدون ضغط.

- الترجمة: بالطبع، أشعر بالراحة في تأديتي لمهامي وهذا بفضل الجو الملائم المتوفر في

المؤسسة والذي يساعدنا على الشعور بالراحة، دون أي ضغط.

التفسير: من خلال تصريحات المبحوثين تبين أن موظفي المؤسسة دائما ما يشعرون

بالراحة أثناء تأديتهم لمهامهم وهذا راجع للجو الملائم للعمل في المؤسسة وعدم وجود ضغط

سلبي على العاملين، وهذا ما يعود عليهم بالإيجاب.

- السؤال السادس: هل تمنحك المؤسسة فرصة للتدريب مما يسمح باكتساب خبرة العمل؟

كانت جميع الأجوبة للمبحوثين من خلال تصريحاتهم متقاربة ومتماثلة، حيث أجمعوا على

أن لمؤسسة تمنحهم فرص للتدريب من أجل اكتساب الخبرات لأداء العمل.

* المبحوث رقم 01: ذكر، 49 سنة، مستوى الثالثة ثانوي، رئيس مصلحة تسيير

المخزون، 28 سنة خبرة، صرح قائلاً: المؤسسة تعطينا فرص للتدريب في مؤسسات أخرى

من أجل اكتساب الخبرة وتزويد في كفاءة العمل، وهذا الشيء إيجابي ومحفز لنا.

- الترجمة: نعم، المؤسسة تمنحنا فرص للتدريب في مؤسسات أخرى، وهذا من أجل

اكتساب خبرات ولزيادة كفاءة العمل، وهذا ما يحفزنا ونعتبره أمراً إيجابياً.

الجانب التطبيقي

* المبحوث رقم 07: ذكر، 32 سنة تقني سامي محاسبة، محاسب 10 سنوات خبرة، صرح

قائلاً: مؤسستنا تمد لنا فرص من أجل التدريب في مؤسسات أخرى لكي نكتسب خبرات ومهارات وتكون عندنا القدرة في زيادة إنتاج في العمل.

- الترجمة: بالطبع، المؤسسة تمنحنا فرص للتدريب في مؤسسات أخرى، وهذا لكي نكتسب خبرات ومهارات من الزيادة في القدرة الإنتاجية في العمل.

التفسير: من خلال تصريحات المبحوثين، تبين أن المؤسسة تمنح لموظفيها فرص للتدريب في عدة مؤسسات أخرى وهذا من أجل اكتساب خبرات ومهارات جديدة من أجل الزيادة في القدرة الإنتاجية في العمل لدى الموظفين.

* استنتاجات المحور الثاني:

- 1- تتواصل المؤسسة بشكل دائم ومستمر مع موظفيها وهذا لتحقيق أهدافها المرجوة.
- 2- وجود رغبة في الإبداع بدرجات متفاوتة بين الموظفين.
- 3- مشاركة الموظفين في حل مشاكل المؤسسة واقتراح الحلول.
- 4- يستخدم المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته نظام لتقسيم أداء العاملين مرة كل شهر.

المحور الثاني: الدور التحفيزي في المؤسسة.

السؤال الأول: هل الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول أثناء العمل؟

بعد الإطلاع على تصريحات المبحوثين كانت معظم إجاباتهم متقاربة والتي أجمعوا فيها

على أن الأجر يتناسب نوعا ما مع الجهد المبذول أثناء العمل.

- المبحث رقم 06: أنثى، 25 سنة، تقني سامي إعلام آلي، مسؤول مراقبة الاستثمارات 6

سنوات خبرة، صرحت قائلة: الأجر الذي نتقاضاه يتقارب مع الجهد المبذول، أحيانا تكون

الخدمة بكثرة وأحيانا متذبذبة وبالتالي الأجر يمكن القول متقارب لحد ما.

الترجمة: الأجر الذي نتقاضاه يتقارب نوعا ما مع الجهد المبذول، وأحيانا تكون وتيرة العمل

متسارعة وأحيانا متذبذبة، وبالتالي الأجر متناسب لحد ما مع الجهد المبذول.

- المبحوث رقم 07: ذكر، 23 سنة، تقني سامي محاسبة، محاسب، 10 سنوات خبرة

الأجر تقريبا يتناسب مع الجهد لدينا، لكن أحيانا يكون الجهد أكثر ويحتاج أجر أكثر

ومؤسستنا دائما ما تحاول تدارك ذلك.

- الترجمة: نعم، يتناسب الأجر مع الجهد المبذول لكن بشكل تقريبي، فأحيانا يكون الجهد

المبذول أكبر ومع هذا تحاول المؤسسة أن تجعل الأجر يتناسب مع العمل.

الجانب التطبيقي

* **التفسير:** من خلال التصريحات يتبين أن الأجر الذي يتقاضاه العاملین يتناسب إلى حد ما مع الجهد المبذول ومع هذا إلا أن هناك بعض العاملین يكون مجهود عملهم أكثر، ولكن دائما ما تحاول المؤسسة تدارك هذا التفاوت.

السؤال الثاني: هل تهتم المؤسسة بعملية التحفيز.

تبين أن إجابات المبحوثین كانت موحدة، وهي أن المؤسسة تهتم بعملية التحفيز بأنواعه.

- **المبحوث رقم 01:** ذكر، 49 سنة، مستوى ثلاثة ثانوي، رئيس مصلحة تسيير

المخزن، 28 سنة خبرة، صرح قائلا: نعم أكيد المؤسسة تهتم بعملية التحفيز بكامل أنواعها،

مثل التحفيزات المادية **dés** ولا تحفيزات معنوية يقدرونا، يحترمونا.

الترجمة: نعم، المؤسسة تهتم بعملية التحفيز بأنواعه، كالتحفيزات المادية، أو التحفيزات

معنوية أي الاهتمام بالجانب النفسي والإنساني للعامل.

- **المبحوث رقم 07:** ذكر، 23 سنة، تقني سامي محاسبة، محاسب، 10 سنوات خبرة صرح

قائلا: نعم، أكيد مؤسستنا تهتم بالتحفيز المادي و المعنوي، والدليل يوجد أجور، ترقيات،

تكريمات، للعمال.

الترجمة: نعم، بالطبع تمتع مؤسستنا بعملية التحفيز، كالتحفيزات المادية من أجور و علاوات

وترقيات، وأيضا تكريمات للعمال.

الجانب التطبيقي

التفسير: من خلال أجوبة المبحوثين في تصريحاتهم، تبين أن تهتم فعلا بعملية التحفيز بأنواع، من أجور وترقيات وعلاوات أو تكريمات للعمال وهذا ما ساعد العمال على الزيادة الإنتاجية في العمل وتدقيق رضا وظيفي.

ملاحظة:- وهذا يتفق تماما مع النتائج التي وصل إليها الباحث (خالد أبو علان) والتي جاءت تحت عنوان (أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية.¹

السؤال الثالث: ما طبيعة الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في المؤسسة؟

تبين من خلال إجابات المبحوثين في هذا السؤال أن طبيعة الحوافز المقدمة للعاملين في المؤسسة كانت موحدة ومعروفة، وهذا ما أدلى به المبحوثين.

- **المبحوث رقم 03:** ذكر 28 سنة، ماستار 2، اقتصاد، مدقق داخلي، خبرة سنتين صرح قائلاً: الحوافز المعنوية هي عبارة عن تكريمات و لا تقدير وشكر من طرف المرؤوسين حيث استقبلونا أحسن الاستقبال كما وعونا بقيمة عملنا. إدراكنا مدى قيمة العمل والجهد المبذول.

- **الترجمة:** الحوافز المعنوية تتمثل في التكريم، تقدير، شكر من قبل المرؤوسين، وإدراكنا مدى قيمة العمل والجهد المبذول.

¹ - نتيجة مستمدة من الإطار المنهجي، عنصر الدراسات السابقة، ص 18.

الجانب التطبيقي

- المبحوث رقم 09: ذكر، 35 سنة، ليسانس علوم إدارية وقانونية، رئيس مصلحة المنازعات، 11 سنة خبرة، صرح قائلاً: الحوافز المعنوية تتمثل في الشكر والتقدير والامتنان للعمل لدينا وإبراز قيمة جهود العمل لدى العمال.

التفسير: تبين لنا من خلال التصريحات المبحوثين أن التحفيزات المعنوية المقدمة للعاملين من طرف المؤسسة كانت متماثلة وشملت جميع العمال، حيث حرصت المؤسسة على تقديم هذه التحفيزات للعمال من أجل زيادة القدرة الإنتاجية ومراعاة شعور العاملين لأن الجانب النفسي هو أيضاً مهم جداً للعامل.

السؤال الرابع: هل تقدم لك مؤسستك الدعم والمساندة عند الحاجة؟

من خلال إجابات المبحوثين تبين لنا أن العمال يلقون الدعم والمساندة عند الحاجة سواء في الجانب المادي أو المعنوي، وهذا ما أدلى به المبحوثين:

- المبحوث رقم 10: أنثى، 31 سنة، ماستر 2، أنثروبولوجيا، رئيسة مصلحة كشف الرواتب، 5 سنوات خبرة، صرحت قائلة: نعم، بالطبع المؤسسة نجدها تمد يد المساعدة (التعاون) لكي نكونوا بحاجة إليها، في الجانب المادي مثل علاوات أو أجور ولا الجانب النفسي، المهم تقدم لنا الدعم والمساندة عند الحاجة.

- المبحوث رقم 06: أنثى، 25 سنة، تقني سامي، إعلام آلي، مسؤول مراقبة الاستثمارات 6 سنوات خبرة: صرحت قائلة: بالطبع، مؤسستنا تقدم لنا الدعم والمساندة عند الحاجة، مثلاً إذا

الجانب التطبيقي

كان واحد في مشكلة تمد له يد المساعدة (التعاون) المؤسسة بالدعم المادي أو الدعم النفسي وهذا من أجل المساعدة للعامل و إرضائه.

- الترجمة: نعم، بالطبع، المؤسسة دائماً ما تقدم لنا الدعم والمساندة عند الحاجة، فمثلاً إذا وقع أحدنا في مشكلة فستقدم له المؤسسة الدعم المادي أو الدعم النفسي حسب الحاجة، وهذا بالتأكيد في سبيل المساعدة.

التفسير: تبين لنا من خلال تصريحات المبحوثين أن المؤسسة تستند وتقدم يد المساعدة لعمالها عند الحاجة، وهذا ما يؤكد مدى تضافر وتكاتف العلاقات بين العامل والإدارة ومدى قيمة العامل الإنساني في محيط المؤسسة سواء مادياً أو معنوياً.

السؤال الخامس: هل تحصلت على حوافز مادية أو ترقيات في عملك؟

تبين لنا من خلال تصريحات المبحوثين أن معظم العمال في المؤسسة تحصلوا على حوافز مادية مختلفة، وترقيات في رتب العمل وهذا ما أدلى به المبحوثين:

- المبحوث رقم 01: ذكر، 49 سنة، مستوى الثالثة ثانوي، رئيس مصلحة تسيير المخزون 28 سنة خبرة، صرح قائلاً: أكيد تحصلت على حوافز مادية عديدة كالعلاوات، أحياناً زيادة في الأجور، أما بالنسبة للترقيات كل واحد على حساب خدمته وخبرته في المؤسسة ليس كل العمال عندها شروط.

الجانب التطبيقي

- الترجمة: أكيد، تحصلت على حوافز مادية عديدة كالعلاوات، أحيانا زيادة في الأجور وغيرها، أما بالنسبة للأجور تتعلق بمدى خبرة وجهود العامل في المؤسسة أي ليست متاحة لأي عامل بل لها شروط.
- المبحوث رقم 06: أنثى، 25 سنة، تقني سامي إعلام آلي، مسؤول مراقبة الاستثمارات 6 سنوات خبرة، صرحت قائلة: أكيد تحصلت على حوافز مادية مثل العلاوة، زيادة في الأجر، أما الترقية تكون على حساب الخدمة أو نقص في المناصب.
- الترجمة: أكيد تحصلت على حوافز، مادية عديدة كالعلاوة أو زيادة في الأجور، والترقية تكون مبنية على الجهد والكفاءة أو نقص في المناصب.
- التفسير: من خلال ما تبين لنا من تصريحات المبحوثين فإن المؤسسة تمنح لموظفيها حوافز مادية مختلفة وترقيات لفائدة العمال لكن حسب الجهد المبذول في العمل أو عوامل أخرى، وبهذا الحافز المادي والترقيات مهمة جدا للعامل من أجل أداء وظيفي جيد.
- السؤال السادس: هل الحوافز المعنوية والمادية تشعرك بالرضا؟
- من خلال تصريحات المبحوثين تبين أن الإجابة كانت تصب في حقيقة واحدة وهي أن الحوافز بأنواعها تشعرك بالرضا والإنتاجية أكثر في العمل.
- المبحوث رقم 08: ذكر، 57 سنة، سنة الثالثة ثانوي، رئيس مصلحة الوسائل العامة، 27 سنة، صرح قائلاً: أكيد الحوافز المادية والمعنوية عندها قيمة كبيرة للعامل ودائماً تحليل

الجانب التطبيقي

راضي على المؤسسة خاصة الحوافز المادية كما لا تقل الحوافز المعنوية أهمية عن الحوافز المادية، لأنها تغير أسس العامل النفسي للعامل.

الترجمة: نعم، الحوافز المادية والمعنوية لها قيمة كبيرة لدى العامل وتجعل العامل أيضا راض عن المؤسسة، خاصة الحوافز المادية كما لا تقل الحوافز المعنوية أهمية عن الحوافز المادية لأنها تعتبر أساسية للجانب النفسي.

المبحوث رقم 10: أنثى، 31 سنة، ماستر 2 أنثروبولوجيا، رئيسة مصلحة كشف الرواتب، 5 سنوات خبرة، صرحت قائلة: نعم، بالطبع الحوافز المادية والمعنوية عندها دور كبير في الشعور بالرضا للعامل، وهذا الشيء الذي يدفع الموظف يزيد من العمل أكثر وتكون لديه رضا وظيفي، وصورة سنة المؤسسة.

- **الترجمة:** بالطبع، الحوافز المادية والمعنوية لها دور كبير في شعور العامل بالرضا عن المؤسسة، بل ويزيد من الكفاءة الإنتاجية وتدقيق رضا وظيفي للعامل، وأيضا تحسين الصورة لدى المؤسسة بالنسبة للعامل.

* استجابات المحور الثاني:

1- تناسب الأجر الممنوح للموظفين داخل المجمع الصناعي لإنتاج الحليب مع جهودهم المبذول.

2- اهتمام المؤسسة بكل الحوافز المادية والمعنوية لتحقيق الرضا الوظيفي.

الجانب التطبيقي

3- تمنح المؤسسة حوافز معنوية لعمالها كالتكريمات والشكر والعرفان.

4- تقدم المؤسسة الدعم والمساندة عند الحاجة لموظفيها وهذا ما يؤكد مدى تضافر الجهود وقيمة العامل للمؤسسة.

المحور الثالث: علاقة التحفيز بالأداء.

السؤال الأول: هل الحوافز التي تقدمها مؤسستك تؤدي إلى الرفع من أدائك؟

تبين من خلال تصريحات المبحوثين أن إجاباتهم كانت نفسها ومتقاربة لحد كبير مفادها أن الحوافز تؤدي على الرفع من الإنتاجية العمل في مؤسسته.

- المبحوث رقم 01: ذكر، 49 سنة، مستوى الثالثة ثانوي، رئيس مصلحة تسيير المخزون، صرح، بأن: الحوافز التي تقدمها مؤسستنا تدفعنا أن نعمل أكثر، وأدائنا يكون جيد، وحتى الرضا الوظيفي يكون متزايد.

- الترجمة: الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة تؤدي إلى الرفع من الكفاءة في الأداء وبالتالي سيكون هناك رضا وظيفي متزايد.

- المبحوث رقم 2: أنثى 38 سنة، تقني سامي في الإعلام الآلي، تقني سامي في الموارد البشرية، مسؤول ملحق تجاري، 15 سنة خبرة صرحت: الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة

الجانب التطبيقي

دائماً ما تؤدي إلى الرفع من الأداء للعامل، وهذا بفضل الحوافز المادية والمعنوية التي تجعل العامل راض عن عمله وعن مؤسسة.

- أما بالنسبة للمبحوث رقم 08: ذكر، 57 سنة، مستوى ثلاثة ثانوي، رئيس مصلحة الوسائل العامة، 27 سنة، خبرة، صرح قائلاً: أكد، كلما كانت الحوافز أكثر من الجانب المادي والمعنوي، كلما كان الأداء جيد وأكثر فعالية.

التفسير: من خلال تصريحات المبحوثين تبين لنا أن الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة سواء كانت تحفيزات معنوية أو تحفيزات مادية للعامل فإن نتائج أداء العمل مرضية، وجد فعالية، وهذا راجع للاهتمام الدائم للعامل من طرف مؤسسته ومدى علاقة الحافز بالأداء.

* ملاحظة: وهذا ما يتفق تماماً مع النتائج التي توصل إليها الباحث (خالد أبو علان) والتي

جاءت تحت عنوان (أثر الحوافز المادية والمعنوية في شركات المشروبات الفلسطينية).¹

- السؤال الثاني: هل الاحترام والتقدير من الرؤساء من الأمور التي تدفعك وتشجعك على العمل؟

من خلال تصريحات المبحوثين فإن إجاباتهم أجمعت على دقائق موحدة مفادها أن الالتزام والتقدير من طرف الرؤساء للعمال أمر جد مهم ويساعد على تحسين الأداء، وهذا حسب ما صرح به المبحوثين:

¹ - نتيجة مستمدة من الإطار المنهجي، عنصر الدراسات السابقة، ص 18.

الجانب التطبيقي

- المبحوث رقم 03: ذكر، 28 سنة، ماستر 2 اقتصاد، مدقق داخلي، سنتين خبرة، صرح

قائلاً: الالتزام والتقدير لابد أن يكون في المؤسسة، خاصة من الرؤساء الذين نجدهم من

عندهم الاحترام والتقدير، وهذا الشيء يرجع علينا بالإيجابية في العمل ويشجعنا أكثر.

- الترجمة: أكيد، الاحترام والتقدير يجب أن يتواجد في المؤسسة، خاصة من طرف الرؤساء

الذين نجدهم من طرفهم الاحترام والتقدير، وهذا ما يؤدي إلى التشجيع ونجد جو من

الإيجابية في العمل.

- المبحوث رقم 10:، أنثى، ماستر 2 أنثروبولوجيا، رئيسة مصلحة كشف الرواتب، 5

سنوات، صرحت: الاحترام والتقدير من الرؤساء يتركنا دائماً نفكر بجدية، ويشجعنا على بذل

المزيد من الجهد والفعالية في عملنا.

الترجمة: الاحترام والتقدير يدفعنا إلى العمل الجيد وبذل المزيد من الجهد وأكثر فعالية في

العمل.

- التفسير: من خلال تصريحات المبحوثين، تبين لنا أن الاحترام والتقدير من طرف

الرؤساء للعمال هو ما يدفعهم للقيام ببذل المزيد من الجهد أثناء العمل وخلق جو من

الاحترام والتفاهم بين العمال عامة في المؤسسة وهذا ما تسعى إليه دائماً المؤسسة في

تطبيقه.

السؤال الثالث: هل سبق وأن طالب العمال من قبل بتعديل نظام الحوافز؟

كانت جميع أجوبة المبحوثين متقاربة، حيث أجمعوا على عدم مطالبة العمال بتعديل نظام الحوافز، وهذا لتوفير المؤسسة تحفيزات مجدية لعمالها حيث أدلى المبحوثين بتصريحات:

- المبحوث رقم 02: أنثى، 38 سنة، تقني سامي في الإعلام الآلي، تقني سامي في إدارة الموارد البشرية، مسؤول الملحق التجاري، 15 سنة، صرحت قائلة: لم يسبق وأن الطالب العمال لدى المؤسسة من أجل تعديل نظام التحفيز، وأغلب التحفيزات تقريبا مرضية والمؤسسة تسعى لتحقيق نظام التحفيز دائما.

الترجمة: لم يسبق وأن طالب العمال في المؤسسة بتحسين أو تعديل نظام الحوافز وهذا لأنه أغلب التحفيزات مرضية نوعا ما، ودائما ما تسعى المؤسسة لتحسين نظام التحفيز دائما.

- المبحوث رقم 07: ذكر، 32 سنة، تقني سامي في المحاسبة، محاسب 10 سنوات خبرة، صرح قائلاً: لحد الآن خلال عمله في هذه الفترة.

لم يوجد لي طالب بتحسين نظام الحوافز في مؤسستنا، حتى نظام الحوافز مرضي لحد ما.

الترجمة: خلال فترة عملي في هذه المؤسسة، لم يسبق أن شهدت مطالبة العمال بتحسين نظام الحوافز في مؤسستنا، حتى أن هذا النظام مرضي لحد ما.

الجانب التطبيقي

التفسير: من خلال تصريحات المبحوثين تبين لنا أن المؤسسة تتمتع بنوع من الاستقرار ورضا من جانب الموظفين، حيث حسب ما أدلى به الموظفين فإنهم لم يطالبوا بتغيير جذري أو كبير في نظام الحوافز في المؤسسة، وهذا راجع لعوامل قد تكون مادية أو معنوية فكلما كانت المؤسسة تعطي أهمية كبيرة لنظام الحوافز وعلاقته بالأداء كلما كان الرضا الوظيفي أحسن.

السؤال الرابع: ما هي الأساليب والأنشطة التحفيزية التي تتضمن أن تكون في مؤسسة؟

من خلال تصريحات للمبحوثين تبين أن إجاباتهم كانت متشابهة لحد ما، حيث كان أغلبها الاهتمام بالجانب المادي أكثر، وهذا حسب ما صرح به المبحوثين.

المبحث رقم : 01 ذكر ، 49 سنة، سنة الثالثة ثانوي، رئيس مصلحة التسيير المخزون ، 28

سنة خبرة، صرح قائلاً: يلزمنا أن تكون كاتبة أنشطة جديدة ومتطورة من أجل تحفزنا أكثر، تحسين جودة الأجر، ومراعاة الجانب النفسي أكثر كهم كل ماله علاقة بتحسين أدائنا الوظيفي أكثر.

الترجمة: نتمنى وجود أنشطة تحفيزية أكثر تطوراً، وتحسين جودة الأجر مع مراعاة الجانب النفسي للعامل، وكل ماله علاقة بتحسين الأداء الوظيفي لدينا.

- **المبحث رقم 4: ذكر ، 35 سنة، محاسبة وجباية، محاسب ، 5 سنوات أقدمية، صرح**

قائلاً، نتمنى وجود أنشطة تحفيزية وأساليب جديدة ومتطورة في مؤسستنا وذلك من أجل

الجانب التطبيقي

تحسين الأداء الوظيفي، من بين هذه الأنشطة تحسين الحافز المادي، سواء الأجر، علاوات وغيرها، والاهتمام بالجانب النفسي للعامل، كمراعاة عمله، وتقدير جهوده باستمرار.

التفسير: من خلال المبحوثين المتواضعة، تبين أن الأنشطة والأساليب التحفيزية، تغييرها أو تطويرها وهذا من أجل تغيير الروتين العملي وأيضاً إعطاء نظرة مستقبلية حول نظام التحفيز وعلاقته بالأداء وتحسينه.

السؤال الخامس: هل ترى أن تقديم الحوافز يدفعك إلى بذل المزيد من الجهد؟

- **ملاحظة:** هذا السؤال تم طرحه بصياغة مختلفة في السؤال 1 لاختيار إجابة المبحوثين

- من خلال تصريحات المبحوثين تبين أن إجاباتهم كانت تصب في حقيقة موحدة مفادها أن الحوافز تساهم في تعزيز وتطوير الجهد المبذول من طرف العامل.

- **المبحوث رقم 08:** ذكر 57 سنة، مستوى ثلاثة ثانوي، رئيس مصلحة الوسائل العامة،

27 سنة خبرة، صرح قائلاً: نعم، أكد كلما كانت الحوافز أكثر فاعلية كلما كان المجهود

أكثر، وهذا ما يدفع العامل للتقدم والتطور.

- **المبحوث رقم 09:** ذكر، 35 سنة، علوم إدارية وقانونية، رئيس مصلحة المنازعات، 1 سنة

خبرة، صرح: الحوافز عامل أساسي للعامل وأرى أن الحوافز تدفع دائماً العامل إلى بذل

المزيد من الجهد والعمل الجاد.

الجانب التطبيقي

التفسير: من خلال تصريحات المبحوثين تبين أن الحوافز لها دور أساسي في تطوير القدرة الإنتاجية للعامل، وتدفعه دائماً للأفضل، وهذا ما يؤدي إيجاباً سواء على العامل خاصة وعلى المؤسسة عموماً، خاصة التحفيزات المادية التي يفضلها أي عامل نظراً للحالة الاقتصادية التي نعيشها.

السؤال السادس: هل ترى أن نظام الحوافز له أهمية كبيرة في تحسين أدائك الوظيفي داخل المؤسسة؟

تبين أن جميع أجوبة المبحوثين كانت متقاربة، حيث أجمعوا في إجاباتهم أن لنظام الحوافز له أهمية كبيرة في تحسين الأداء الوظيفي ووجود علاقة متينة بينهما.

- **المبحث رقم 08:** ذكر 57 سنة، مستوى ثلاثة ثانوي، رئيس مصلحة الوسائل العامة، 27 سنة خبرة، صرح قائلاً: نعم أكيد، للتحفيز علاقة قوية بتحسين الأداء الوظيفي، كلما كان التحفيز أكثر، كلما كان الأداء الوظيفي أفضل.

- **المبحث رقم 09:** ذكر، 35 سنة، ليسانس علوم إدارية وقانونية، رئيس مصلحة المنازعات، 11 سنة خبرة: نعم، الحوافز تعتبر مهمة للغاية بالنسبة للموظف، خاصة التحفيزات المادية فهي تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي للعامل.

الجانب التطبيقي

- **التفسير:** تبين لنا من خلال التصريحات المبحوثين أن الحوافز المقدمة من طرف

المؤسسة مهما كانت أنواعها فإنها تؤثر بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي للموظف،

فالأداء الوظيفي يرتبط بمدى جودة تقديم الحوافز للموظف إيجابيا أو سلبيا.

السؤال السابع: ما تقييمكم لنظام الحوافز الذي تتبعه المؤسسة؟

من خلال تصريحات المبحوثين تبين لنا أن إجاباتهم كانت شبه متقاربة مفادها أن تقييم

العمال لنظام الحوافز في مؤسستهم كان مقبول لحد ما.

- **المبحوث رقم 01:** ذكر 49 سنة، مستوى الثالثة ثانوي، رئيس مصلحة تسيير المخزون،

28 سنة كأقدمية في المؤسسة صرح قائلا:

نظام الحوافز في مؤسستنا مقبول لحد ما، بالرغم من تطور المؤسسات إلا أن نظام الحوافز

معنويا أو ماديا فإنه مقبول ويليقي العديد من النقد .

- **المبحوث 03:** ذكر 28 سنة، ماستار 2 اقتصاد، مدقق داخلي، سنتين خبرة، صرح

قائلا: نظام الحوافز في المؤسسة يلبي رغبات العمال بالشكل الكافي، ويمكن أنه نظام مقبول

وشامل مقارنة بعدة مؤسسات أخرى.

- **التفسير:** من خلال تصريحات المبحوثين تبين لنا أن نظام الحوافز المقيم من طرف

العمال، مقبول لحد ما، ويلبي معظم الرغبات لهم ومع تطور إدارة المؤسسات فيتوقع أن

يتحسن أكثر فأكثر مستقبلا.

* استنتاجات المحور الثالث:

1. تبين أن الحوافز المقدمة من طرف المجمع الصناعي لإنتاج الحليب سواء كانت مادية أو معنوية تؤدي إلى الأداء الجيد.
2. يعتبر الاحترام والتقدير من طرف رؤساء العمل محفزاً جيداً للعمال مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد.
3. تتمتع المؤسسة بالاستقرار والرضا من جانب الموظفين مما جعلهم راضين عن نظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة.
4. وجوب التغيير والتنوع في الأنشطة التحفيزية وهذا من أجل تحسين الأداء الوظيفي وتغيير الروتين العملي.

(6) النتائج العامة للدراسة:

من خلال إجرائنا للدراسة الميدانية التي سعينا من خلالها إلى التعرف على دور التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي داخل مؤسسة إنتاج الحليب و مشتقاته أبو تشفين تلمسان توصلنا إلى عدة نتائج أهمها:

- يعتبر العنصر البشري هو أساس نجاح المؤسسة و بقائها.
- يقاس أداء العاملين في المؤسسة على أساس الخبرة و الكفاءة الإنتاجية.
- نظام تقييم أداء العاملين في المجمع الصناعي لإنتاج الحليب يتسم بالموضوعية.
- يوجد تواصل مستمر بين الموظفين فيما بينهم مما يقوي علاقة العمل.
- تهتم المؤسسة بالاستماع لانشغالات الموظفين و حل مشاكلهم.
- تقدم المؤسسة أنشطة تحفيزية متعددة منها المادية كالزيادة في الأجور و أخرى معنوية كالتكريمات و الشكر.
- نقص الحوافز المادية المقدمة من طرف المؤسسة نوعا ما.
- تسمح المؤسسة للموظفين بالمشاركة في دورات تدريبية لزيادة اكتساب الخبرة و الرفع من الأداء.

- توجد علاقة حسنة بين الموظفين و المدير و هذا ما يؤثر إيجابيا على نجاح المؤسسة و تطورها.

- التحفيزات التي تقدمها المؤسسة للعمال غير متطورة تحتاج إلى التحسين و التطور

الجانب التطبيقي

- شعور العمال بالراحة أثناء تأدية وظائفهم نظرا لتوفر الجو الملائم.
- نظام الحوافز الذي تتبعه المؤسسة مقبول نوعا ما و يلبي حاجيات العمال.
- تقدم المؤسسة الدعم النفسي لموظفيها أثناء الحاجة.
- هناك علاقة ترابط بين التحفيز و الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

الخاتمة

خاتمة:

في ختام دراستنا التي حاولنا فيها التعرف على دور التحفيز في رفع الأداء الوظيفي داخل مؤسسة إنتاج الحليب تبين لنا أن الحوافز هي أنشطة تستخدمها المؤسسة لحث العاملين لأداء وظائفهم بإخلاص و جد و قد تختلف أنواعها من المادية و المعنوية كما تختلف طرق تقديمها من طرف المرؤوسين إذ تساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية و تحقيق الولاء للمنظمة و ذلك بتطبيق سياسات تحفيزية فعالة للعمال ة هذا كله للرفع من أدائهم المتمثل في المخرجات و الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها و هذا ما يهدف إليه المجمع الصناعي لإنتاج الحليب للمساهمة في تطوير الاقتصاد الوطني بالإضافة إلى كسب رضا زبائنه و موظفيه لتلبية حاجيات السوق الوطنية و لتغطية حاجيات الزبائن.

و من هنا نخرج أو نقترح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تسهيل تطبيق التحفيز في المؤسسات العمومية أو الخاصة للرفع من الأداء الوظيفي و هي كالاتي:

- ضرورة استمرار مؤسسة إنتاج الحليب و مشتقاته في تطبيق نظام تقييم العمال بموضوعية لتحقيق رضا الموظفين.
- على المؤسسة أن تطور من الأنشطة التحفيزية المقدمة للعاملين مستقبلا و هذا للرفع من أدائهم و بلوغ الأهداف المسطرة.
- يجب على المؤسسة أن تنظم دورات تدريبية للعمال و تسمح لهم بالمشاركة خارج إطارها لاكتساب الخبرة و تطوير مهاراتها.
- ضرورة تقديم أنشطة تحفيزية متطورة و مناسبة للعمال.
- السماح للموظفين في حل مشاكل المؤسسة و اقتراح الحلول و هذا ما يجعلهم يشعرون بالمسؤولية تجاه مؤسستهم.
- توفير الحوافز المادية الكافية لتغطية حاجيات الموظفين.
- تقديم ترقيات و مكافآت عادلة للعمال على حسب الجهد المبذول و الخبرة.
- ترسيخ ثقافة العمل الجماعي كنوع من الحوافز المعنوية.
- توفير خلية اتصال داخل المؤسسة للاستماع إلى انشغالات الموظفين و زيادة التواصل بين المسؤولين و العمال.

توصلنا في الأخير أن الأنشطة التحفيزية التي يقدمها المجمع الصناعي مقبولة نوعا ما و لاقت قبولا من طرف الموظفين، لكنها ما زالت تفتقر للتحسين و التطور و هذا ما يستلزم العمل عليه و السعي لتقديم حوافز متطورة مستقبلا للرفع من أداء الموظفين و تحقيق أهداف المؤسسة.

قائمة

المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع:

القواميس:

1. إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر القاهرة، سنة 1972
2. بديع القشاعلة، معجم مصطلحات علم النفس، دط، شركة السيكولوجي للنشر والتوزيع، مدينة رهط، فلسطين، سنة 2019.
3. جيل فيريول، معجم مصطلحات علم الاجتماع ط1 دار مكينة الهلال للطباعة النشر، بيروت، سنة 2011
4. مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، معجم اللغة العربية، ج1، دار التراث العربي بيروت لبنان، بدون سنة.

الكتب:

1. براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية و دورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد، ط1، الدار الراية للنشر والتوزيع عمان الأردن، سنة 2015.
2. جمال العيفة، مؤسسات الإعلام والاتصال (الوظائف- الهياكل- الأدوار) دط، ديوان، المطبوعات الجامعية، سنة 2010

3. خالد علي أبو علان، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية مذكرة منشورة مكتملة لنيل شهادة الماجستي في إدارة الأعمال ،كلية الدراسات العليا- جامعة الخليل ،سنة 2016م.
4. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، سنة 2007، ص 152-153.
5. ذوقان عبيدات، البحث العلمي، (مفهومه ،أدواته، أساليبه) دار محد لاوي للنشر والتوزيع، عمان، دط، دس
6. ذوقان عبيدات، عبد الرحمن عدس، كلين عبد الحق، البحث العلاجي، (مفهومه- أدواته المجرسية)، ط6، دار الفكر للطباعة، عمان، سنة 1998.
7. رواية حسن، إدارة الموارد البشرية(رؤية مستقبلية)،الدار الجامعية،الإسكندرية، ط1، سنة 2002
8. رواية حسن، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، دط، سنة 2011، ص 239-238.

9. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان 2007، ط2، 2008، سنة 2008.
10. الطراونة، محمد أحمد، إدارة الوقت والأداء الوظيفي، دراسة تحليلية مقارنة، مجلة مؤقتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعي، مجلد (17) العدد (1) سنة 2004.
11. طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط1، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، العبدلي، سنة 2018
12. عادل حرحوش سال، مؤيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، ط2، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2007.
13. عبد المحسن، توفيق محمد، تقييم الأداء، مداخل جديدة لعالم جديد الإسكندرية، دار الفكر العربي، سنة 2002
14. عشوي نصر الدين، إدارة الموارد البشرية، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية بوهران، سنة 2015

15. علي جواد الطاهر، منهج البحث الأدبي، ط3، مكتبة اللغة العربية،
بغداد شارع المتبني.

16. غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين، في

مؤسسات القطاع العام في الأردن، مذكرة منشورة مكتملة لنيل شهادة
الماجستير في إدارة الأعمال وكلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، همان،
الأردن، تحت إشراف الأستاذ، الدكتور محمد النعيمي، سنة 2013.

17. فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة

المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، سنة
2005م، ص 301.

18. لكل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي (مفاهيم

ونظريات)، ط1، دار المنقف للنشر والتوزيع، سنة 2018

19. مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن، ط1، سنة 2015م

20. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن، ط1، سنة 2010

21. محمد البدوي، المنهجية في البحوث والدراسات الأدبية دط، دار المعارف للطباعة والنشر ،سوسة، تونس، سنة 1998
22. محمد سرحان علي المحمودي،مناهج البحث العلمي ط3، دار الكتب ،الجمهورية اليمنية - صنعاء ،سنة 2019م
23. محمد عبد السريحي،الإبداع ،ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، سنة 2017، محي الدين مختار، دراسات في علم الأعلام والاتصال، ط1، دار المعرفة للطباعة والنشر ،سنة 1993
24. مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، سنة 2016
25. معبيد حميد شيهاب البدري، الدور الإقليمي لتركيا في ترتيبات الأمنية الجديدة وأثرها في الأمن القومي،أطروحة دكتوراه،كلية الآداب جامعة بغداد سنة 1997
26. معين أن السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية المالية الحالية مع دراسات حالات تطبيقية لبعض البلدان العربية، ط1، دب، سنة 2010

27. مقبولة محمد الفاتح، ضغوط العمل وأثرها على أداء العاملين، دار هدى للنشر والتوزيع، عمان، الجامعة الأردنية، ط1، سنة 2017
28. مقبولة محمد المفلح، ضغوط العمل وأثرها على أداء العاملين، ط1، دار الهدى، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2017
29. مولاي بودخيلي محمد، نطبق التحفيز المختلفة وعلاقتها بالتحصيل الدراسي ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 2004،
30. مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية (لمدخل إستراتيجي)، ط2، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، سنة، 2007
31. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية للنشر والتوزيع الجزائر، سنة 1998
32. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، سنة 2011
33. نوري مورين، تسيير الموارد البشرية، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 2010،

34. هانيز ماريون أي، الأداء والدليل الشامل للإشراف الفعال، ترجمة محمد مرسي وزهير الصباغ، الرياض، معهد الأداة العامة، دط، سنة 1989
35. يراء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ط1، دار الراية للنشر والتوزيع عمان الأردن سنة 2005،
36. يزن تيم، إدارة المؤسسة البشرية (أساليب الإدارة الحديثة)، دط، سنة 2018م، 1443هـ .

المجلات:

1. جهاد عبد الملك عودة، سيمر رمزي، نظرية الدور وتحليل السياسة الخارجية
المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 31-العدد 3
2. محمد أحمد طراونة، إدارة الوقت و الأداء الوظيفي، دراسة تحليلية مقارنة، مجلة
البحوث و الدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، مجلد 17، العدد 1، سنة 2004.

الرسائل الجامعية:

1. أعياد عبد الرضا العبدال، دور مصرفي النظام الشرق أوسطي و آفاقه المستقبلية رسالة ماجستي كلية التربية، جامعة بغداد سنة 2006.
2. الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، منكوة منشورة مكملة لنيل شهادة الماجستي في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة قسنطينة سنة 2012-2013 م.
3. محمد بن سعد أبو حميد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، رسالة ماجستي إدارة 1 أعمال، إدارة وتنظيم الموارد البشرية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، سنة 2020، رسالة منشورة.
4. نور الدين بولشرش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستي في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، عنابة، سنة 2005-2006

المواقع الالكترونية:

1. الموقع الإلكتروني، /post /352 /manara .com يوم 2022/01/21

على الساعة 22:27

المواقع الأجنبية:

2. J amal .M.Relationship of job Stress to job performance

.Astufg of managers and blue collar workers « Human

Relation .vob 38.nos .

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علوم الإعلام و الاتصال

تخصص: اتصال و علاقات عامة.

دليل المقابلة

السلام عليكم و بعد:

الأخت الكريمة

الأخ الكريم

في إطار التحضير لنيل مذكرة نهاية الدراسة للحصول على شهادة الماستر تخصص
اتصال و علاقات عامة أضع بين أيديكم أسئلة مقابلة أملا في دعمكم من أجل الدراسة
الميدانية موضوع:

دور التحفيز في تحيين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة

دراسة ميدانية لمؤسسة مجمع الصناعي لإنتاج الحليب و مشتقاته

أبو تشفين تلمسان

بتفضلكم للإجابة على أسئلة المقابلة بكل دقة و شفافية و موضوعية و اختيار الإجابة التي تعكس الواقع أحيطكم علما بأن آراءكم ستعامل بالسرية التامة و لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

شكرا لكم و لاهتمامكم و لكرم مساعدتكم.

إشراف الأستاذة:

رقاد حليلة

إعداد الطالبين :

بن نعمة عائشة

بوبكر عبد الكريم.

السنة الجامعية: 2022/2021.

معلومات عامة:

محور السمات العامة:

الجنس

السن

التخصص

الرتبة

الأقدمية.

2- معلومات خاصة بالموضوع:

1. محور الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

- هل تهتم المؤسسة بالتواصل مع الموظفين لتحقيق أهدافها؟
- هل هناك رغبة في الإبداع من طرف العمال؟
- هل يشارك العمال في حل مشاكل المؤسسة؟
- هل تتوفر المؤسسة على نظام تقييم أداء موظفيها؟
- هل تشعر بالراحة أثناء أداء مهامك؟
- هل تمنحك المؤسسة فرصة للتدريب مما يسمح باكتساب الخبرة لأداء العمل؟

2. محور نظام الحوافز داخل المؤسسة:

- هل الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول أثناء العمل؟
- هل تهتم المؤسسة بعملية التحفيز؟
- ما طبيعة الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في المؤسسة؟
- هل تقدم لك مؤسستك الدعم و المساندة عند الحاجة؟
- هل تحصلت على حوافز مادية أو ترقيات في عملك؟
- هل الحوافز المعنوية و المادية تشعرك بالرضا؟

3. محور علاقة الحوافز بأداء العاملين؟

- هل الحوافز التي تقدمها مؤسستك تؤدي إلى الرفع من أدائك؟
- هل الاحترام و التقدير من الرؤساء من الأمور التي تدفعك و تشجعك على العمل؟
- هل سبق و أن طلب العمال من قبل بتعديل نظام الحوافز؟

- ما هي الأساليب و الأنشطة التحفيزية التي تتمنى أن تكون في مؤسستك؟
- هل ترى أن تقديم الحوافز يدفعك إلى بذل المزيد من الجهد؟
- ما تقييمكم لنظام الحوافز الذي تتبعه المؤسسة؟
- هل ترى أن نظام الحوافز له أهمية كبيرة في تحسين أدائك الوظيفي؟

ماذا تشبع حاجات المستوى الأعلى؟

الحاجة لتقدير الذات

- الإبداع و الأعمال المثيرة للتحدي.
- المشاركة في صنع القرارات.
- الاستقلالية و المرونة في العمل.

حاجات التقدير

- المسؤولية عن وظيفة مهمة .
- الترقية إلى وظائف أعلى.
- اعتراف و إشادة بالإنجاز من قبل رؤساء العمل.

ماذا تشبع حاجات المستوى الأدنى؟

الحاجات الاجتماعية

- علاقات حميمية و صادقة مع زملاء العمل.
- تفاعل مع الزبائن.
- مشرفي عمل مرحين و ذوي تعامل حسن.

حاجات الأمان

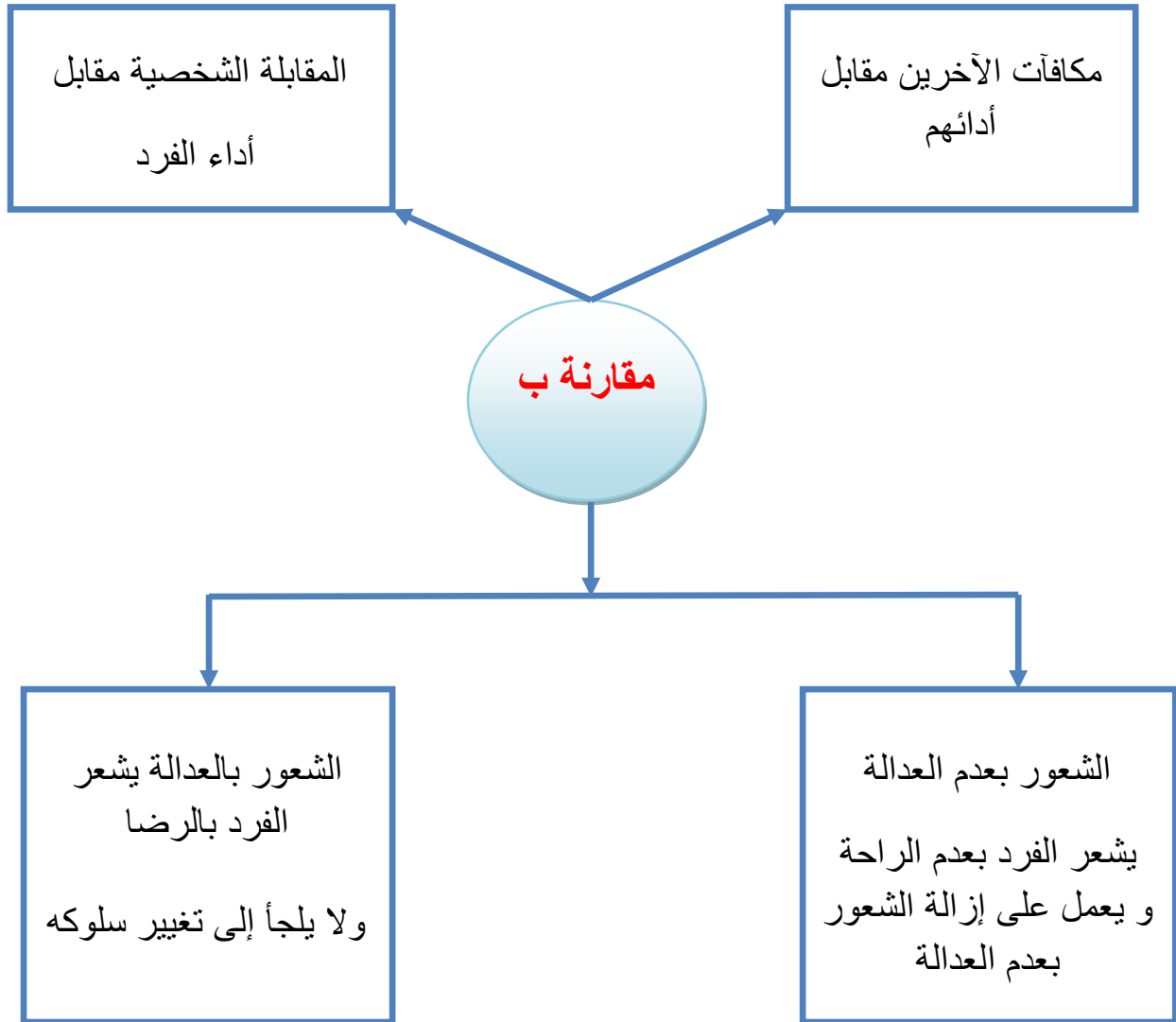
- ظروف عمل آمنة و سلامة مهنية.
- أمان وظيفي.
- راتب جيد و مكافآت مرضية.

الحاجات الفسيولوجية

- فترات استراحة أثناء العمل.
- راحة جسدية أثناء أداء العمل.
- ساعات عمل معقولة و محددة

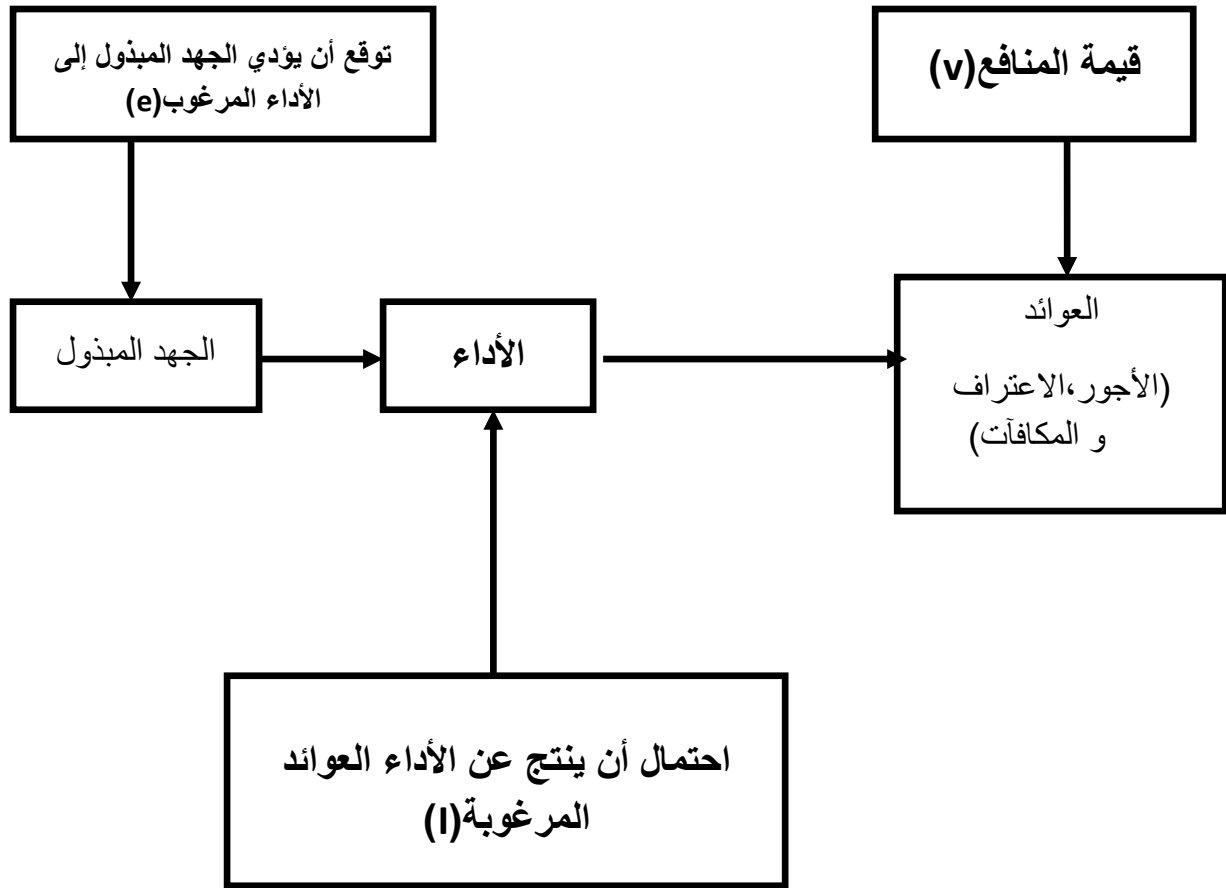
شكل -1- مضمون نظرية ماسلو.¹

¹ - صالح مهدي، محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، سنة 2008، ص494.



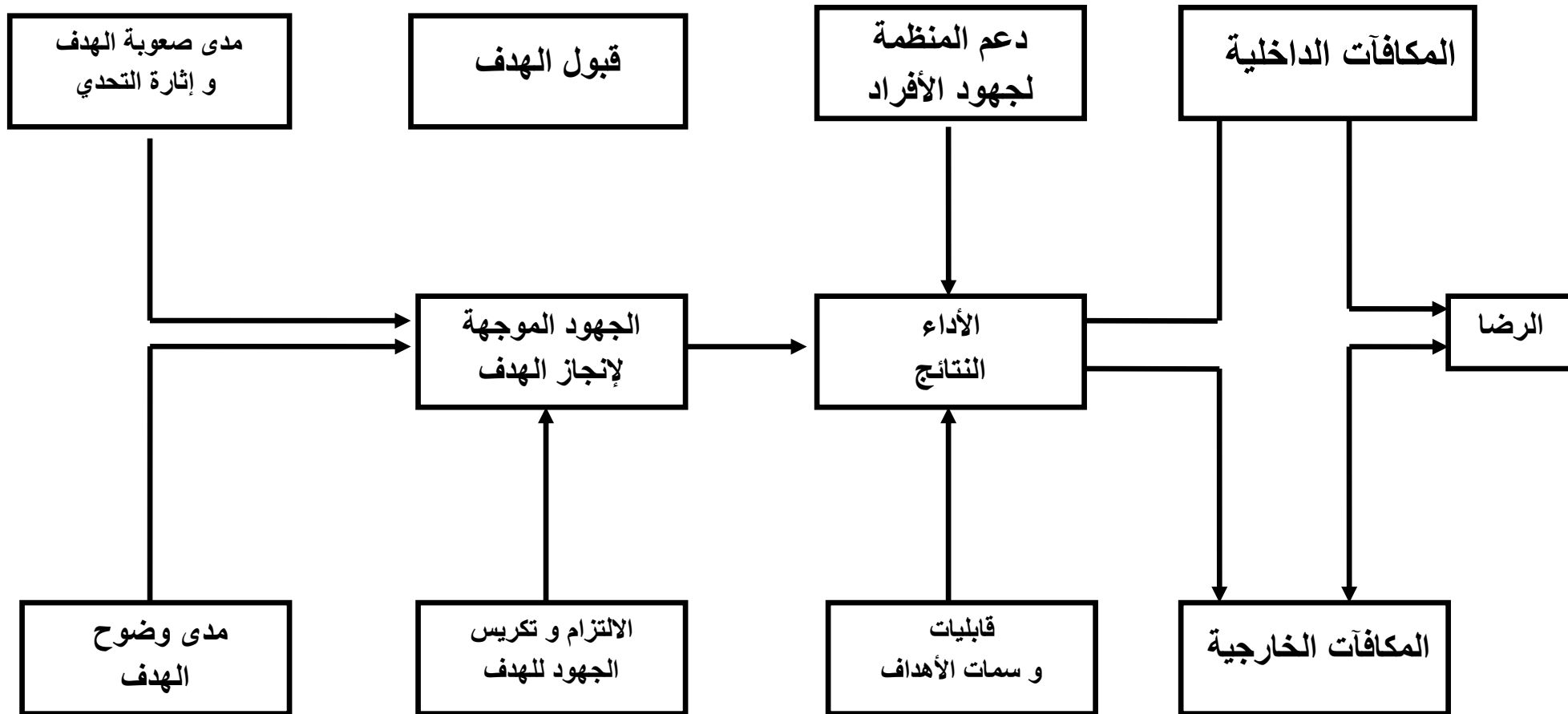
شكل 02: مضمون نظرية العدالة.¹

¹ - صالح مهدي، محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، سنة 2008، ص 499.

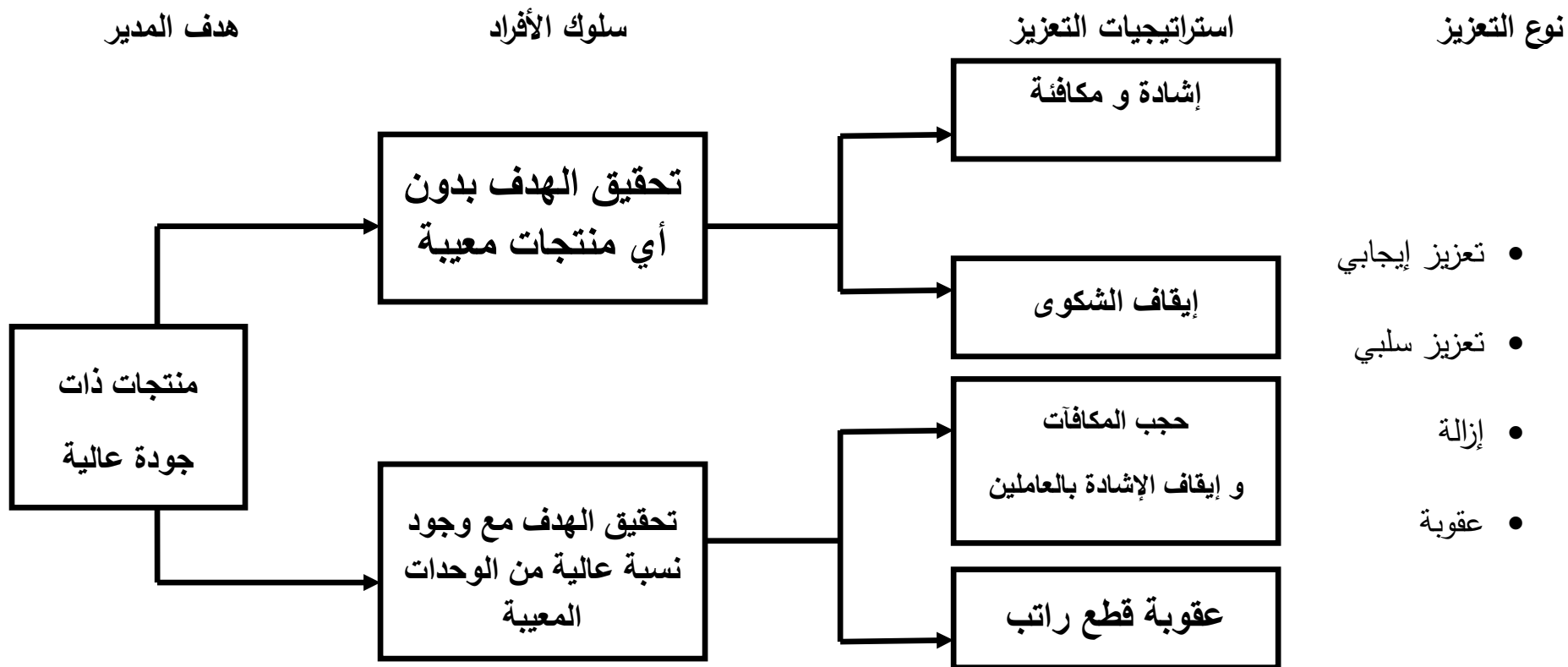


شكل 03: مضمون نظرية التوقع.¹

¹ - صالح مهدي، محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، سنة 2008، ص 500.

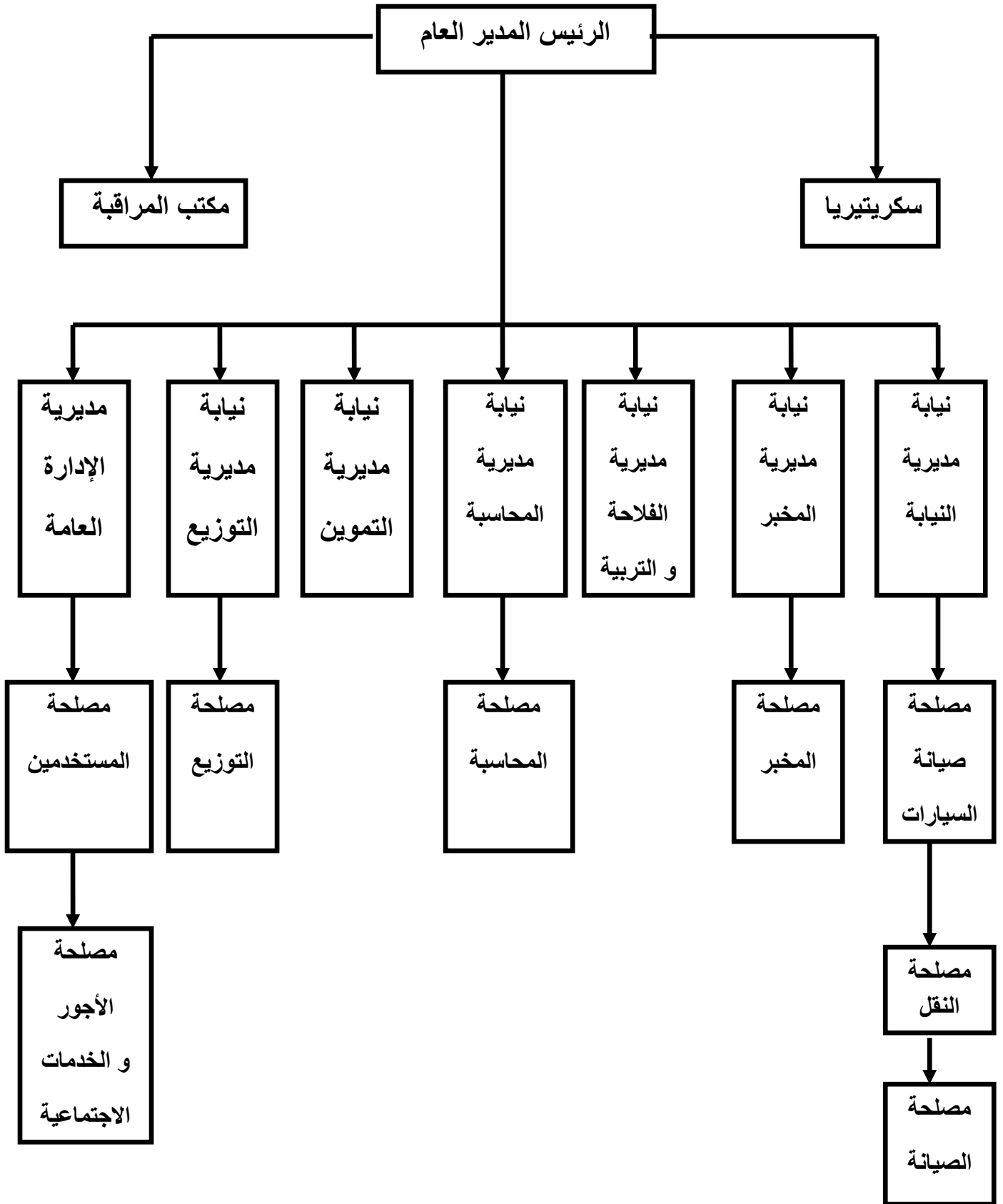


شكل 04: مضمون نظرية تحديد الأهداف.



شكل 05: مثال توضيحي لنظرية التعزيز.¹

¹ - صالح مهدي، محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، سنة 2008، ص502.



الشكل التنظيمي للمجمع الصناعي لإنتاج الحليب و مشتقاته(وحدة منصوره - أبو تشفين).