

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تخصص تنظيم و عمل
بعنوان:

دور الحوافز في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة التربوية دراسة حالة مؤسسة ابو اليقظان ابراهيم

إشراف الدكتور:

بونوة علي

إعداد الطالبة:

عياش فاطمة الزهراء

لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الجامعة	الصفة
د. حواطي امال	جامعة غرداية	رئيسا
د. بونوة علي	جامعة غرداية	مشرفا و مقرررا
	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي: 2020-2021 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

أهديه إلى تلك الإنسانية التي مسكت يدي يوماً

لتعلمني كتابة الأحرف و إلى ذلك الذي اشترى لي القلم

ولم يبخل والداي، وإخوتي أو دعوني اسميهم عالمي،

وإلى كل عائلتي جدتي أطال الله بعمرها

أعمامي وحتى خالاتي و أخوالي في ولاية الجلفة

زوج خالتي حسين سعيد شكراً على معلوماتك ومجهوداتك.

و إلى ابنة خالي خوله يسر الله زواجك

و إلى جميع رفيقاتي. إلى تلك الأم في عائلة الأشهي عين الإبل

دائرة مسعد أتمنى من الله أن يحفظ لك أسرتك ويوفق أولادك

بحيث ترينهم في اعلي المراتب، اهديهم هذا العمل المتواضع

سائلة الله العلي القدير أن ينفعنا به ويمدنا بتوفيقه.

شكركم

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم ***من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل*** احمد الله تعالى حمدا كثيرا طيبا مباركا ملئ السماوات و الأرض على ما أكرمني به من إتمام هذه الدراسة التي أرجو أن تنال رضاه.

ثم أتوجه بالشكر و عظيم الامتنان إلى كل من

- الدكتور بونوة علي حفظه الله لتفضله وقبوله الإشراف على هذه الدراسة في وقت كنت قد تأخرت في الانضمام إلى الصف بسبب إجراءات التحويل. وبتوفيق من الله حظيت بخيرة الأساتذة.

- عمي معمر عياش لأنه ساهم في كوني طالبة في جامعة غرداية بعدما أوشكت أبواب التحويلات أن تنغلق و الحمد لله.

- اشكر كذلك مدير المتوسطة التي درست بها أنا وإخوتي متوسطة أبو اليقظان إبراهيم و كافة الموظفين على المعاملة الطيبة في حين أن الوقت آن ذاك كان بداية العطلة الصائفية إلا إنني استلمت استماراتي في مدة وجيزة من تقديمها أدامكم الله وبارك فيكم.

- اشكر كذلك الأستاذ بودانة احمد من قسم التاريخ الذي صادفته في أول مجيء لي لجامعة رفقة والدي شكرا جزيلاً على نصائحك وإرشاداتك لا أزال اذكر لما قلت لي إذا احتجت شيئاً لا تتردد في القدوم بارك الله فيك و في أمثالك و هذا الجود ليس بجديد على أبناء ولاية الاغواط الأحرار.

- في الأخير لا أنسى الجامعة التي قضيت فيها أربع سنوات جامعة عمار الثليجي الاغواط شكرا لكل الطاقم الإداري و لكل الأساتذة الذين درسوني دكتور زرنوح أحمد و الدكتورة خليفي حفيظة و الأستاذ لكحل و الدكتور بدران و الأستاذ بن دهقان.دكتور جوزة. الأسماء كثيرة حقا واللائحة طويلة شكرا لكل ما قدمتموه لنا جزاكم الله كل الخير.

فهرس المحتويات

1	مقدمة
4	الفصل الأول: البناء المنهجي للدراسة
4	(1) أهداف الموضوع
4	(2) أسباب اختيار الموضوع
4	(3) أهمية الموضوع
5	(4) حدود الدراسة
5	(5) الإشكالية
6	(6) الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة
11	(7) المقاربات والإتجاهات النظرية
15	(8) الدراسات السابقة
17	الخلاصة

الفصل الثاني: أساسيات سياسة التحفيز

19	تمهيد
	المبحث الأول: ماهية نظام الحوافز
20	المطلب الأول: تعريف الحوافز وأهميتها
23	المطلب الثاني: التطور التاريخي للحوافز
24	المطلب الثالث: عناصر التحفيز خصائص وعلى أي أساس يمنح
25	المطلب الرابع: المبادئ والعوامل المؤثرة في نظام الحوافز
27	المطلب الخامس: المراحل الأساسية لتنظيم الحوافز
29	المطلب الأول: أهداف الحوافز
30	المطلب الثاني: شروط نجاح الحوافز

- 31.....المطلب الثالث: أنواع الحوافز.
- 33.....المطلب الرابع: معوقات تطبيق نظام الحوافز وحلول لعلاج.
- 34.....المطلب الخامس: آثار الحوافز في أداء العاملين.
- 35.....خلاصة

الفصل الثالث: الإطار النظري لتقييم أداء العاملين

- 37.....تمهيد
-المبحث الأول: ماهية أداء العاملين
- 38.....المطلب الأول: تعريف الأداء وأهميته.
- 40.....المطلب الثاني: مكونات الأداء والعوامل المؤثرة فيه
- 41.....المطلب الثالث: أنواع الأداء.
- 42.....المطلب الرابع: شروط الأداء الجيد
-المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء
- 43.....المطلب الأول: تعريفه أهميته
- 44.....المطلب الثاني: طرق و أهداف تقييم الأداء.
- 45.....المطلب الثالث: أنواع و خصائص تقييم الأداء.
- 46.....المطلب الرابع: معوقات تقييم الأداء.
- 47.....الخلاصة.

الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

- 50.....تمهيد
-المبحث الأول: التعريف بمجال الدراسة التطبيقية
- 51.....المطلب الأول: تعريفها
- 51.....المطلب الثاني: أهم الصعوبات والنقائص الموجودة في المؤسسة.

51.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وظروف التمدرس
53.....	المبحث الثاني: منهجية الدراسة.....
53.....	المطلب الأول: مجالات الدراسة و أدوات جمع البيانات
55.....	المطلب الثاني: المنهج و الوسائل الإحصائية المستعملة.....
56.....	المطلب الثالث: العينة وكيفية اختيارها
.....	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
63.....	المطلب الأول: التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات
71.....	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.....
76.....	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الفرضيات
77.....	خاتمة.....

قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

فهرس الجداول

الصفحات	عنوان الجدول	الرقم
10	جدول المفاهيم	01
5?	توزيع العمال حسب الجنس	02
57	أفراد العينة وفقا للعمر	0?
58	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	0?
5?	قياس ثبات الاستبيان	05
?0	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لبعء الحوافز المادية	0?
??	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لبعء الحوافز المعنوية	07
??	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للحوافز على أداء العاملين	08
??	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للحوافز المادية على أداء العاملين	0?
70	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للحوافز المعنوية على أداء العاملين	10

مقدمة:

بعد الثورة الصناعية احتلت الماكينة مكان العمل اليدوي وبهذا فظهور الآلات والمصانع أضاع حقوق الإنسان و استغله. ذلك أن التصنيع غير تماما الطريقة التي يكسب بها الناس رزقهم فأصبح ممكنا عن طريق استبدال الجهد البشري والمهارة من خلال عمل الآلات... جلب نظام المصنع العديد من التغييرات في تنظيم الصناعة فقد شردت الأسرة العاملة و الحرف اليدوية بتالي كان هناك إهمال تام للعامل البشري وكان التركيز على المواد و الأسواق و الإنتاج إضافة إلى أن رئيس العمال هو المسئول الأول على إدارة المصنع بأكمله و في الأغلب كانت السيطرة على العمال تتميز باستخدام القوة و التخويف .

كل المنظمات تسعى للقيام بأعمالها في مستوى عالي من الجودة و الكفاءة وتعتمد في هذا على الموارد البشرية التي تعتبر مصدر التنمية و التطور فكما ذكرنا سابقا كانت هذه الأخيرة مجرد يد عاملة منتجة ومنفذة أما الآن فقد أصبحت المنظمات تعتمد على خبراء و مختصين في الاقتصاد و علم النفس لدراسة حاجات ورغبات العاملين . لأجل تحقيق أكبر مقدار من الإنتاج. الذي لا يمكن أن يتحقق دون وجود منظومة خاصة بالتحفيز وبهذا تسعى الإدارة أن تقدم الحوافز ليزداد الأداء .

ثم إن أساليب التحفيز متعددة و متنوعة تحفيز مادي / تحفيز معنوي حيث انه قد مرت هاته الأساليب بمراحل مختلفة وصولا إلى ما هي عليه الآن نذكر منها المرحلة التقليدية التي تركز في مجال الحوافز و ترى أن النقود خير دافع للعمل في المنظمات و أن العامل بطبيعته يسعى دائما لزيادة أجره وهنا هذا الاتجاه يربط الأجر بإنتاجية العمل ثم أعقبتها مدرسة العلاقات الإنسانية وعلى عكس ما سبق نادت بأهمية الحوافز المعنوية كاحترام و التقدير وصولا إلى المرحلة المعاصرة التي مزجت بين الحافز المادي و المعنوي.

بعد أن كان رأس المال يحظى بأهمية كبيرة كمورد إنتاجي. قد أصبحت الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسات في الوقت الحالي تمتلك مكانة رفيعة و أهمية أعلى من باقي الموارد... وزيادة

الاهتمام بالموارد البشري استدعى زيادة الاهتمام بإدارته و القيام بالوظائف المختلفة التي لها علاقة بالحصول عليه وتدريبه ومكافئته و تحفيزه. ذلك أن المورد البشري يساهم في نجاح المؤسسة و تحقيق أهدافها فمثلا لو كان العمال راضين ومحفيين فأدائهم يكون عالي أما إذا كانوا غير ذلك فسيكونون سبب في فشل هاته المؤسسة.

حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار العام لدراسة بمبختين. في المبحث الأول تطرقنا إلى الإشكالية و أسباب اختيارنا للموضوع أهميته أهدافه أما بالنسبة للمبحث الثاني فتطرقنا إلى تحديد المفاهيم و تناول بعض المقاربات و الاتجاهات النظرية إضافة إلى الدراسات السابقة. و في الفصل الثاني تطرقنا إلى أساسيات سياسة الحوافز في مبحثين في المبحث الأول تناولنا أهمية الحوافز تطور التاريخي لها عنصرها وخصائصها وعلى أي أساس تمنح ثم مرحلها. و في المبحث الثاني تناولنا أهداف الحوافز شروط نجاحها أنواعها معوقات تطبيقها و الحلول المقترحة.

أما في الفصل الثالث فتطرقنا إلى الإطار النظري لتقييم أداء العاملين في مبحثين. في المبحث الأول تناولنا تعريف الأداء و أهميته مكوناته و العوامل المؤثرة فيه ثم أنواعه و شروط الأداء الجيد. أما في المبحث الثاني تناولنا تعريف وأهمية تقييم الأداء و طرق و أهداف تقييم الأداء ثم أنواع و خصائص تقييم الأداء وصولا إلى المعايير التي تواجهه.

وفي الفصل الرابع والذي هو الجانب التطبيقي تطرقنا إلى ثلاث مباحث في المبحث الأول عرفنا المتوسطة محل الدراسة و أهم الصعوبات التي تواجهها إضافة إلى هيكلها التنظيمي. وفي المبحث الثاني تناولنا منهج الدراسة و الوسائل الإحصائية المستعملة إضافة إلى مجتمع وعينة الدراسة و مجالات الدراسة و الأداة المستخدمة في البحث، وصولا إلى المبحث الثالث و الذي تناولنا فيه التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات و تحليل النتائج دراسة الميدانية وصولا إلى تفسير نتائج الدراسة الميدانية خاتمة و قائمة المصادر و الملاحق .



الفصل الأول

البناء المنهجي لدراسة

أهداف الدراسة

أسباب اختيار الموضوع

أهمية الموضوع

الإشكالية

الفرضية

تحديد المفاهيم

المقاربات السوسيولوجية

الدراسات السابقة



الفصل الأول: البناء المنهجي لدراسة

1) أهداف الموضوع

- محاولة التحقق إذا كان للحوافز دور في تحسين أداء العاملين داخل متوسطة الشيخ أبو اليقظان إبراهيم.
- محاولة الوقوف على أهم الخطوات التي تتبعها المتوسطة عند تحفيز عمالها.
- محاولة معاينة أهم المشاكل و العراقيل التي تعترض نظام الحوافز في المتوسطة.
- محاولة التعرف على المشاكل التي تتعلق بانخفاض الأداء في المؤسسة.

2) أسباب اختيار الموضوع

أ) الأسباب الذاتية

- طبيعة التخصص.
- الاهتمام بموضوع الحوافز لغرض تحسين أداء العامل للارتقاء بالمؤسسة وضمان استمراريتها.
- الموضوع ضمن اهتمامات الباحث.

ب) الأسباب الموضوعية

- حاجة المتوسطة للعنصر البشري لتحسين أدائها.
- توفر المراجع مما يدل على أهمية الموضوع.
- تحسيس المسؤولين بضرورة الاهتمام بنظام الحوافز.

3) أهمية الموضوع

- هو من المواضيع المهمة بسبب زيادة المنافسة بين المؤسسات.
- التأكيد على أن التحفيز من الركائز الأساسية لزيادة وتحسين أداء الأفراد.
- الحوافز تساهم بصورة كبيرة في جعل العمل في الكيان او المؤسسة أكثر تطوراً .

- الحوافز تؤدي إلى مردود قوي و ايجابي للغاية في العمليات التشغيلية بالكيان .
- تغير سلوك الفرد داخل المؤسسات الاقتصادية على اختلاف حجمها و طبيعة نشاطها.

4) الإشكالية

يعتبر التحفيز من بين أهم المناهج التي كانت ولا زالت على سطح البحوث والدراسات. فالحوافز تساهم بصورة كبيرة في جعل العمل في الكيان أو المؤسسة أكثر تطوراً وهذا يكون له مردود ايجابي للغاية على تلك العمليات التشغيلية بالكيان من خلال استفادته من زيادة إنتاجها و بالتالي أرباحها مما سيعود بالنفع فيصبح أكثر ارتباطاً بها و بنجاحها

و دراسة العلاقة بين التحفيز و أداء العاملين الآن من المواضيع البحثية الهامة في مجال إدارة الأعمال. فالعامل المحفز ايجابياً و الراضي عن عمله يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة وزيادة الأداء المنشود. وتعزيز القيم الايجابية في المؤسسات. وهذا ما يستلزم وضع نظام تحفيزي ملائم يجعل الموظفين يقدمون أقصى ما لديهم من إمكانيات في أعمالهم بالإضافة إلى تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لديهم. ومن خلال هذين المتغيرين يمكننا صياغة إشكالية دراستنا كالتالي:

الإشكالية: هل للحوافز دور في تحسين أداء العاملين داخل متوسطة الشيخ أبو اليقظان إبراهيم.

أ) التساؤلات الفرعية

← هل للحوافز المادي دور في تحسين أداء العاملين داخل متوسطة الشيخ أبو اليقظان إبراهيم.

← هل للحوافز المعنوي دور في تحسين أداء العاملين داخل متوسطة الشيخ أبو اليقظان إبراهيم.

ب) الفرضية العامة

للحوافز دور في تحسين أداء العاملين داخل متوسطة الشيخ أبو اليقظان إبراهيم.

(ج) الفرضيات الفرعية

- ← للحوافز المادية دور في تحسين أداء العاملين داخل متوسطة الشيخ أبو اليقظان إبراهيم.
- ← للحوافز المعنوية دور في تحسين أداء العاملين داخل متوسطة الشيخ أبو اليقظان إبراهيم.

(6) الإطار المفاهيمي و النظري للدراسة

تضمنت هذه الدراسة جملة من المفاهيم هي كالآتي:

(أ) مفهوم الدور

← لغة دار يدور ديارات ادوار أدورة

- الدور هو النوبة أو المناوبة التي يقوم بها الفرد.
- التناوب هو سلسلة معينة كتعاقب الفصول و تناوب المحاصيل.
- هو طريقة قيام الشخص بدوره في موقف معين.¹

← اصطلاحا

اختلفت و تعددت تعريف الباحثين حول مفهوم الدور وقد حاول البعض أن يخلط بين الدور و المركز واعتبارهما شيئاً واحداً وهذا غير صحيح رغم أنهما غير مرتبطان حيث يرى لينتون أن الدور يمثل الجانب الدينامي للمركز وعندما يضع الفرد عناصر المركز من حقوق و واجبات موضع التنفيذ فانه حينئذ يمارس دورا فالفرد يمارس دور و لا يشغل دورا بل يشغل مركزا اجتماعيا. وهو جملة النماذج الثقافية المرتبطة بوضع اجتماعي وتشمل هذه النماذج الاتجاهات و القيم وسبل السلوك الصادر عن الفرد مرتبطة بوضعه الاجتماعي كما تشمل اتجاهات و أنواع سلوك معين يتوقعها الشخص من المنتمين إلى الجهاز ذاته.

محمد عاطف غيث. قاموس علم الاجتماع. دار المعرفة الجامعة. الإسكندرية. 1997 ص 107¹

يرز لنا لينتون بان الدور يتشكل من ثقافة المجتمع. الاتجاهات. القيم والسلوكيات. ويشترك هذا المفهوم مع المفهوم السابق في فكرة أن الدور هو ما يتوقعه الشخص من المنتمين إلى نفس الجهة سواء كانت مؤسسة تنظيم أسرة..... الخ.¹

في حين يذهب **محمد عاطف غيث** إلى تعريف الدور في قاموس علم الاجتماع بأنه نموذج يرتكز حول بعض الحقوق و الواجبات و يرتبط بوضع محدد للمكانة داخل جماعة أو موقف اجتماعي ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة توقعات يعتنقها الآخرون كما يعتنقها الفرد نفسه وقد نظر محمد عاطف غيث إلى مفهوم الدور من زوايا مختلفة نذكر أهمها:

- ✓ متطلبات الدور وهي توقعات الآخرين بشأن أداء شخصي لدور معين في موقف معين.
- ✓ توقعات الدور وهي السلوك المتوقع و المرغوب الذي يرتبط بدور معين.
- ✓ غير أن عاطف غيث لم يشر إلى الدور في إطار ثقافة المجتمع.

تالكوت بارسونز عرفه المعنى الاجتماعي العلمي حيث تضمن كل مؤسسة مجموعة من الأدوار المتباينة نسبيا . يمكن تحديد هذه الأدوار بأنها منظومات إكراه معياري يفترض بالفاعلين أن يتقيدوا ويبين بارسونز أن لدور مظهرين احدهما نفسي وهو جانب من جوانب الشخصية ويعني تحقيق الذات الاجتماعية للفرد و التوازن بين المظهرين أساس التوافق بين مطالب الأدوار. يتضح من خلال التعريف الذي قدمه بارسونز للدور أن الدور يختلف من مؤسسة لأخرى نتيجة إلى طبيعة نشاطها و أهدافها ويرى أن هناك نوعين من الأدوار أحدهما نفسي و الآخر اجتماعي.

● في حين يرى **كوتا** أن الدور أسلوب اجتماعي للتصرف في موقف معين يمارسه أي شخص يشغل وظيفة أو مركز اجتماعي.

¹مساعدية رحمة. دور منظومة الحوافز في تحقيق التكيف المهني. دراسة ميدانية بمطاحن مرمورة /بوشقوف/ قلمة. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل. كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية. قسم علم الاجتماع. جامعة 08 ماي 1945 قلمة. السنة الجامعية 2017/2018 ص 1

- أكد كوتا بان الدور عبارة عن أسلوب وطريقة عمل جماعية تتم بين الأفراد.¹
- يمكننا تعريف الدور إجرائيا على انه عملية تهدف أولا إلى قياس ما تم انجازه من قبل المنظمة خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له. وهو أيضا مجموعة و الاتجاهات و السلوكيات التي يقوم بها الفرد لما هو متفق عليه من طرف الجماعة أو حسب المعايير المعمول بها.²

ب) مفهوم الخوافز

← لغة: حفز. يحفز. حفزه على أمر. حثه عليه. الدافع.

← اصطلاحا:

يعرفه التون مايو الشيء الذي يشبع حاجة من حاجات الإنسان. يعتبر مايو أن الخوافز هي العلاقة المباشرة بين جهد الأداء و ناتج العمل.

كما يعرفه عادل الجودة بأنه مجموعة العوامل و المؤثرات التي تدفع العاملين أيا كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد و كفاءة لرفع مستوى العمل كما ونوعا.

يعرف الاغبري الخوافز بأنها الباعث المادي و المعنوي الذي يحث على توجيه سلوك الفرد نحو تحقيق هدف معين.

أما منصور فهيمي فيعرف الخوافز بأنها مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان و التي تؤثر في سلوكه و تصرفاته.

في حين يذهب ملفن ماركس في تعريفه للخوافز على أنها تكوين فرضي يستخدم للإشارة إلى العمليات الدافعية الداخلية التي تصحب بعض المعالجات الخاصة بمنبه معين

¹ محمد كمال مصطفى. تحليل وتقسيم وتوصيف الوظائف. مركز الخبرات لتنمية الإدارية. القاهرة. مصر. 2013. ص20

² بوعلام بن حمودة وآخرون. المفتاح قاموس عربي ايجدي مبسط. دار الأئمة. ط02. ادرار. الجزائر. 1996. ص132.

وتؤدي إلى إحداث السلوك فهو بمثابة القوة الدافعة للكائن الحي لكي يقوم بنشاط ما بغية تحقيق هدف معين.

ويعرفها **احمد ماهر** بأنها العائد الذي يحصل عليه الفرد كنتيجة للتميز في الأداء

إذا كان الأجر أو المرتب هو المقابل الذي يحصل عليه كقيمة للوظيفة التي يشغلها.¹

أما **علي السلمي** فيعرف الحوافز بأنها شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص تجذب إليها الفرد باعتبارها وسائل لإشباع حاجاته التي يشعر بها.

ويعرفها كذلك **محمد عبد الفتاح ياغي** بأنها كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد و التي تمكن من توجيه سلوكه و استشارة رغبته نحو القيام بعمل محدد أو الابتعاد عن فعل معين وذلك بغرض إشباع حاجاته أو تجنب ضرر ما حتى يتم تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى أدائها.

ويعرفها **صلاح الشنواني** بأنها مجموعة القيم المادية و المعنوية الممنوحة للإفراد العاملين في قطاع معين و التي تشبع لديهم حاجة وتدفعهم إلى سلوك معين .

إجرائيا من خلال التعارف السابقة فان الحوافز هي مجموعة من الوسائل و المؤثرات الخارجية تستخدمها المنظمات من اجل التأثير على سلوك العاملين للوصول إلى الكفاية الممكنة في العمل. ومن اجل شحن طاقات العاملين كلما فترت مع مرور الزمن.

ج) الدوافع

عرفها **موريس روشلين** بأنها عوامل تحرك العضوية وتدفعها للقيام بالسلوك بسهولة وذلك تحت تأثير المثيرات سواء كانت داخلية أو خارجية حتى يتحقق الهدف أو يتوقف عن النشاط...

¹مساعدية رحمة. مرجع سبق ذكره. ص 12

القاموس الجديد لطلاب. معجم عربي مدرسي الفبائي. المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائري. 1991. ص34
جبران مسعود الرائد. معجم الفبائي. في اللغة و الاعلام. دار العلم للملايين. بيروت. د ت. ص350.

بحيث يوضح هذا التعريف أن الدوافع تحرك السلوك و توجهه نحو هدف ما وتحدد شدته. حتى أنها يمكن أن توقعه ويشير أيضا إلى شيء مهم وهو أن الدوافع مثيرات داخلية وأخرى خارجية.

تعرفها **وفاء برهان برفاوي** بأنها قوى داخلية تؤثر على تفكير الفرد وتوجه السلوك الإنساني باتجاه الهدف الذي يشبع حاجات الفرد و رغباته غير المشبعة فالدافع هو حاجة يسعى الفرد إلى إشباعها بعدة طرق.¹

من خلال هذا التعريف يتضح أن الدوافع عبارة عن شعور وإحساس داخلي يوجه سلوك الفرد لسد حاجاته التي تولد له نوع من التوتر وتدفعه إلى سلوك معين لسد ذلك النقص. ويعرف الدكتور **علي غربي** انه القوة الأساسية المثيرة للسلوك و الموجهة له وهو الحالة الداخلية جسمية أو نفسية التي تثير السلوك في ظروف معينة وتوصله حتى ينتهي إلى غايته فليس هناك سلوك إنساني من غير دافع يكمن وراءه.

أما **محمد عاطف غيث** فيعرف الدوافع على أنها تلك النفسية داخل الفرد والتي توجه وتنسق تصرفاته وسلوكه تجاه المؤثرات البيئية المحيطة به أو اتجاه المواقف المختلفة التي يمر بها. ويعرف **سنان موسوي** الدافعية على أنها عملية نفسية تتناول تلك القوة التي تحرك الكائن الحي وتوجه سلوكه.

← التعريف الإجرائي لدوافع:

هي سعي الفرد لتركيز الجهد و الانتباه و استمرارية النشاط و المثابرة عند القيام بالأعمال الصعبة و التغلب على العقبات بكفاءة في أسرع وقت و اقل جهد و الرغبة المستمرة في النجاح لتحقيق مستوى طموح مرتفع.

جدول المفاهيم

¹مساعدية رحمة. مرجع سبق ذكره. ص 17

طه فرج عبد الحميد. قراءات في علم النفس الصناعي. مكتبة سعيد رافت. القاهرة. مصر. د ت. ص 251.

المفهوم	مؤشراته	النظرية
الدور	تحقيق الذات الاجتماعية.	نظرية العلاقات الإنسانية
الحوافز	المكافئات / تحقيق اجر معقول / تقديم منح / التقدير / الاحترام.	نظرية الإدارة العلمية / نظرية العلاقات الإنسانية.
الدوافع	إشباع الحاجات النفسية / شعور وإحساس داخلي / منبه داخلي.	نظرية العلاقات الإنسانية.

7) المقاربات و الاتجاهات النظرية

أ/ نظرية الإدارة العلمية فريدريك تايلور

ظهرت هذه النظرية في القرن 20 سنة 1911 على خطى الطريقة العلمية في حل المشكلات الإدارية. سميت بالكلاسيكية ليس لقدمها وتحلفها وإنما لتنميط التفكير الذي قام على أساسه، حيث ركزت في مجملها على العمل معتبرة أن الفرد آلة و ليس من المتغيرات التي لها اثر في السلوك التنظيمي و على التكيف و التأقلم مع العمل الذي يزاوله، وهذا ما جعل بعض العلماء يطلقون على هذه النظرية / نموذج الآلة / مع تزايد الحركة الصناعية في نهاية القرن 19 وبداية 20 كان التحدي الرئيسي الذي واجه المدير يتمثل في محورين:

← كيفية زيادة الإنتاجية وجعل العمل أكثر سهولة ويسرا في الأداء.

← كيفية تحفيز العمال للاستفادة القصوى من جهودهم في تشغيل الآلات.¹

كان يسعى فريدريك تايلور من خلال دراسته إلى تحقيق أقصى كفاية إنتاجية من خلال ما يعرف بدراسة الحركة و الزمن ركز تايلور على المكافئات المادية و اعتبر حاجات الأفراد لا تتمثل في الجانب الشخصي بل في الجانب الاقتصادي.

¹ د. محمد الفيقي. نظرية الإدارة العلمية فريدريك تايلور. 07/05/2021 Drasah.com06.30

ركز على رفاهية وربطها بالأجر كزيادة المكافآت وتقديم المنح. استعمل فكرة في التحفيز 30 إلى 100 واعتبر أن العامل يبحث باستمرار عن تحقيق اجر معقول ويتربح دائما الأفضل.¹ اعتبر تايلور أن تطبيق الحوافز النقدية يزيد من الإنتاج بمجهود وزمن اقل. هذه النظرية كانت تهدف إلى وضع نظام للأجور التشجيعية للعامل كي يزيد في الإنتاج الأعلى يقابله الأجر الأعلى.²

لا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها أما الفرد منخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى المطلوب فعلى الإدارة تدريسه أو نقله أو فصله.

قام تايلور بدراسة و تصميم طرق العمل بصورة تزيد من كفاءة العمل وتزيد من إنتاجيته وتفق هذه النظرية على بعض الافتراضات هي:

← إن مشكلة عدم الكفاءة هي مشكلة الإدارة وليست مشكلة العامل.

← للعمال ميل طبيعي للعمل بأقل من طاقتهم.

← من مسؤولية الإدارة توفير الأفراد المناسبين للعمل المعين وتدريبهم.

● خلاصة القول أن فريدريك تايلور بني نظريته في الإدارة العلمية للإفراد على فرضيتين

أساسيتين هما:

← أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاية في الإنتاج.

← أن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

وهذه النظرية تبين إهمالها للجانب الإنساني في العملية الإدارية فهي تساوي بين البشر و الآلات وتنظر إلى الفرد وكأنه لا يختلف عن أي عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى، يعتقد البعض أن هذه النظرية نظرية متشائمة تعتقد أن العاملين كسالى بطبعهم لا يرغبون في العمل ويتميزون

¹ محمد الفيفي ، المرجع السابق.

بالأنانية و السلبية وطموحاتهم ضئيلة ويفضلون الانقياد، و الحوافز التي تقدمها هذه النظرية لا تخرج عن كونها حوافز مادية باعتبار أن العامل مخلوق اقتصادي تنحصر حاجته في الأشياء المادية و الأمان. متجاهلة أدمية الإنسان و العوامل المعنوية و النفسية و الاجتماعية ومعاملته كآلة. في الأخير يرى تايلور أن كل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية.¹

ب/ نظرية العلاقات الإنسانية

يقصد بالعلاقات الإنسانية كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين من خلال إيجاد جو عمل يحفز على الأداء الجيد و التعاون بين الأفراد بهدف الوصول إلى نتائج أفضل بما يضمن إشباع رغبات الأفراد الاقتصادية و النفسية و الاجتماعية.

- بعد الحرب العالمية 2 عام 1944 بدا كثير من المدراء يكتشفون بان العامل هو إنسان له شخصيته المستقلة وانه ليس أداة من أدوات العمل وان كثيرا من إشكاليات العمل تستلزم حلولاً إنسانية قد لا يجدي معها الحلول الفنية.

جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية حيث وجهت هذه النظرية اهتمامها للعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل في داخل المنظمة.

وترى هذه النظرية أن العامل له حاجات ودوافع لا تنحصر فقط في الحاجات الجسمية و حاجات الأمان ولكن هناك حاجات نفسية و اجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس و تأكيد الذات و احترام الآخرين لذا فان الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب أن لا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى إلى الحوافز المعنوية.

ساهم في هذه النظرية عدد من علماء الإدارة بقيادة التون مايو وتميزت هذه النظرية بعدد من القواعد و الأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في دفع العاملين وتحفيزهم وتركز مجموعة الأساليب هذه على ثلاثة أنشطة إدارية رئيسية هي:

← تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.

د. محمد الفيافي. مرجع سبق ذكره.¹

← إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدرا أكبر من التحدي لقدرات العاملين ومن المشاركة في نشاطات المنظمة.

← تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس و المرؤوسين.

ومن ابرز الدراسات في هذا المجال أيضا¹:

قام بها رنيسيس ليكرت انتهت الى الاهمية الحيوية للجانب الانساني. فخلق البيئة الصالحة و العادلة و الايجابية والتي تقع مسؤوليتها الاولى على الادارة لتوفير التفاهم المتبادل و المتعاون و المشاركة الايجابية من شانها تحريك سلوك الفرد للمشاركة في تحقيق اهداف المنظمة.

خلاصة القول هنا أن اهتمام هذه النظرية انصب حول سلوكيات الفرد و انفعاله في العمل و أن الإنتاجية تزيد مع تحسين ظروف العمل. ويعتبر مايو وزملائه أن الفرد هو العنصر الأساسي و الأهم في زيادة الإنتاج، وقد سعت هاته النظرية إلى تلبية رغبة انتماء العامل إلى المجموعة التي تحفزه على العمل في تعاون حقيقي وتحنه على الاهتمام لتجسيد أهداف المؤسسة.

- قام التون مايو 1949/1880 بتجاربه على العمال في مصانع هاثورن بشيكاغو كان الهدف من التجارب معرفة اثر البيئة المحيطة بالعمل على الإنتاجية تم اختيار قسم و تحسين ظروفه المادية بالنسبة للعاملين به كالإضاءة و التهوية و اتساع المكان، وقد صاحب هذا التحسين في الظروف المادية ما كان كتوقعا من ازدياد في الإنتاجية. وقد خلصت هذه التجارب:

← بان العامل ليس أداة في يد الإدارة تحركه كيفما شاءت.

← تؤثر الجماعة التي ينتمي إليها العامل على جوانب عديدة من سلوكه.

← علاقة العامل بالمنظمة ليست اقتصادية فقط بل معنوياته مهمة للغاية.

← أن هناك أنواع متباينة من الإشراف على العاملين.

وأكثرها فعالية تلك التي تعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

د. يحيى سعد. مدرسة العلاقات الإنسانية نظرية العلاقات الإنسانية. 07/05/2021

(8) الدراسات السابقة

◀ دراسة محمد بن سعد أبو حيمد تحت عنوان اثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين ماجستير إدارة أعمال- جامعة الأعمال و التكنولوجيا. بكلورياس إدارة أعمال- إدارة و تنظيم الموارد البشرية- جامعة الملك عبد العزيز. هدفت الى دراسة اثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء المورد البشري بشركة نسما القابضة بجدة. ولتقصي اثر الحوافز المادية و المعنوية على تحسين الأداء لدى العاملين بشركة نسما القابضة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. حيث تكونت عينة البحث من 60 عاملا بشركة نسما القابضة. وتم توزيع 60 استبانة تم استزادها بالكامل... وتساؤلات الدراسة تمثلت في

◀ ما مستوى الحوافز المادية بشركة نسما القابضة / ما مستوى الحوافز المعنوية بشركة نسما القابضة / ما مدى تأثير الحوافز على أداء العاملين بشركة نسما القابضة

◀ و فرضيات الدراسة هي ... وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين بشركة نسما القابضة و الحوافز المادية / و وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين بشركة نسما القابضة و الحوافز المعنوية

وبتحليل البيانات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

← تتبع شركة نسما القابضة نظام فعال للحوافز يحقق رضا العاملين.

← توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين و الحوافز المادية بشركة نسما القابضة

← توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين و الحوافز المعنوية بشركة نسما القابضة.¹

محمد بن سعد أبو حيمد. اثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين. ماجستير إدارة أعمال- جامعة الأعمال و التكنولوجيا بكلوريوس إدارة أعمال - إدارة و تنظيم الموارد البشرية. جامعة الملك عبد العزيز.¹

◀ دراسة ميلودي أسماء، حمدي وفاء، تحت عنوان الحوافز و تأثيرها على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالجزائر العاصمة. مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم الاجتماعية. ميدان علوم اقتصادية تسيير وعلوم تجارية .
هدفت الدراسة إلى:

← ان وسيلة التي يجب على المؤسسة إتباعها من اجل الوصول إلى درجة أداء فعال هو الاعتماد على نظام حوافز فعال وتوفير جو عمل ملائم.
← تعمل الحوافز على استثارة الدوافع الإنسانية من اجل زيادة الأداء في المؤسسة.
← تساعد عملية تقييم الأداء و العدالة و الموضوعية على زيادة ولاء العاملين ومنه الرضا و الوظيفي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

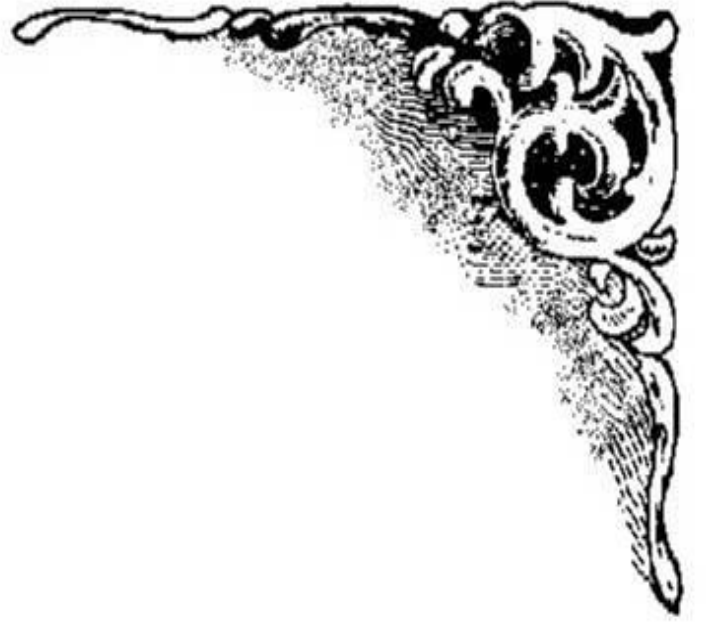
توصلت هذه الدراسة إلى:

← الأجر المقدم للعاملين قليل وهناك تفاوت في موافقة أفراد البحث على الأجر الممنوح للعاملين ما بين موافقتهم على مدى الرضا وكفاية الأجر المقدم لهم.
← تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر حوافز مادية تتمثل في الإعانات و الاستفادة من مساكن.

← غير أن هناك حوافز غائب كليا عن المؤسسة كالترقية، التعليم، التكوين، إضافة إلى غياب المشاركة في العمل.

الخلاصة

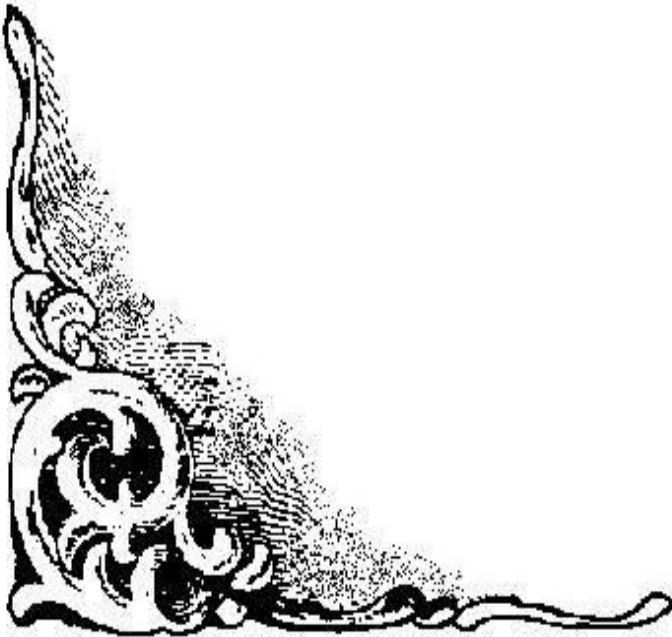
على ضوء ما سبق فان بناء الإشكالية هي الركيزة الأساسية في البحث العلمي. إضافة إلى أننا حددنا أهداف الدراسة وأهميتها وأسباب القيام بها. وسعينا إلى ضبط المفاهيم الأساسية من ثلاث جوانب اللغوية و الاصطلاحية و الإجرائية. وصولاً إلى النظريات التي اهتمت بموضوع دراستنا ومجموعة من الدراسات التي أجريت في هذا المجال. لبيان أهمية موضوعنا.



الفصل الثاني: أساسيات سياسة التحفيز

ماهية الحوافز

أساسيات الحوافز



الفصل الثاني: أساسيات سياسة التحفيز

تمهيد

جميع المنظمات تسعى لتحقيق الفعالية العالية و تقديم أداء متميز. لهذا فهي تسعى إلى فهم العاملين جيدا و تشجيعهم وحثهم على أداء أعمالهم بشكل أفضل من خلال تقديم حوافز. ذلك أن هذه الأخيرة هي أكبر دافع للأفراد. ومن هنا فالمنظمات تتنافس على توفير أفضل الحوافز لموظفيها في سبيل الحصول على أفضل الكفاءات و العمل على بقائها تعمل بنفس المستوى المطلوب. ومن الحوافز هنالك الحافز المعنوي مثل إشعار كل عامل بأهميته. ولكي تؤدي الحوافز مهمتها يجب من وضع نظام محكم يتناسب مع حاجات الأفراد.

و لأجل التعمق أكثر بموضوع الحوافز سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين، وكل مبحث يحتوي خمسة مطالب وهي أهمية نظام الحوافز، التطور التاريخي لنظام الحوافز. آثار الحوافز، تقييم نظام الحوافز المبادئ و العوامل المؤثرة في نظام الحوافز، أما في المبحث الثاني فتطرقنا إلى أهداف الحوافز. قواعد وخصائص نظام الحوافز، أنواع و مراحل تحديد نظام الحوافز، معوقات تطبيق نظام الحوافز، علاقة الحوافز بأداء العاملين...

المبحث الأول: ماهية نظام الحوافز

المطلب الأول: تعريف الحوافز وأهميتها

مما لا شك فيه أن الحوافز تختلف من شخص الأخر بحسب احتياجات الأفراد وتوقعاتهم من الأعمال التي يقومون بها، فهناك من يكون دافعه الرئيسي للعمل هو الحصول على المال. وهناك صنف آخر يدفعه للعمل حبه للمهنة و العمل على تنمية مهاراته الشخصية واثبات نجاحهم في المهام الموكلة إليهم وهناك صنف آخر من الأفراد يسعى لتحسين موقعه داخل المؤسسة بالتعلق بالمسؤولين و الجماعات التي تمنحهم المزايا الاجتماعية فيكون الدافع حينئذ هو العلاقات الاجتماعية.¹

تعتبر الحوافز أداة طبيعية ومهمة في أيدي القيادات الإدارية و المشرفين الإداريين في أي منظمة. حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو المنظمة وأهدافها وطموحاتها وادارتها نحو الإنتاجية و عمالياتها، ومن أهم ما يمكن أن تقوم به الحوافز نذكر ما يلي:

✓ المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية. مما يحقق هدفا إنسانيا في حد ذاته، وغرضا رئيسيا له انعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد، وتعزيز انتماءهم وعلاقتهم مع المنظمة وإدارتها ومع أنفسهم.

✓ المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها وتعزيز التناسق بينهما بما ينسجم وأهداف المنظمة وتطلعاتها وسياستها وقدراتها على تلبية مطالب العاملين و أهدافهم.

¹الموارد البشرية. كلية الحقوق و العلوم الاجتماعية. قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا. جامعة 20 اوت 55 سكيكدة. السنة الجامعية 2008/2007

عبد العزيز شنيق. الحوافز و الفاعلية التنظيمية. المؤسسة المينائية لسكيكدة نموذجاً. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير ص 09

- ✓ المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه... الخ.
 - ✓ تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف العاملين.
 - ✓ المساهمة في تعزيز العاملين الأهداف المنظمة وسياساتها وتعزيز قدراتهم¹ و ميولاتهم التكيفية معهم لأن العاملين كثيرا ما يسيئون فهم الإدارة ويخضعون ممارستها إلى تفسيرات كثيرا ما تكون خاطئة مما يولد مناخا ملبدا بسوء الفهم و العداوة و السلبية بين الطرفين. بصورة تنعكس سلبيا على المنظمة و العاملين معا وقد تكون مدمرة أحيانا.
 - ✓ تنمية الطاقات الإبداعية و الابتكارية لدى العاملين بما يضمن نتيجة ازدهار المنظمة وتفوقها.²
 - ✓ المساهمة في تحقيق آلية أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى انجازها وتجد المنظمة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين.
- وبهذا فإن الحوافز من أساسيات ضمان تحقيق أهداف المؤسسات المختلفة وتؤدي إلى الوصول إلى اعلي مستوى من الأداء الوظيفي وكسب ولاء و انتماء العاملين للمؤسسة
- ويرى الخراز إن الحوافز من العناصر المهمة نحو دفع البشر للإبداع و العطاء وبدونها يموت الطموح /الخراز 1987-ص125/.
- ويعرفها السلمي بأنها مثيرات تحرك السلوك الإنساني و تساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد/السلمي 1992-ص209/.

¹.عبد العزيز شنيق. نفس المرجع ص 09

²أهمية و خصائص نظام الحوافز. 2021/05/15 03.30 <https://www.annagah.net>

3 محمد بن سعد ابو حيمد. اثرالحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين.ماجستير إدارة أعمال. كلية الاقتصاد و الإدارة. جامعة الأعمال و التكنولوجيا. جامعة الملك عبد العزيز. المملكة العربية السعودية-جدة 1432هـ-1435هـ. ص 67

في الأخير يمكننا القول أنها مثيرات تليها عملية التحفيز لحركة استجابة و الدافعية تمثل العلاقة بين المثير و الاستجابة ليأتي رد الفعل النهائي متمثلا في السلوك ثم النتيجة. وتمثل الحوافز في الحوافز المادية و المعنوية.

- ثم إن التحفيز يلعب دورا مهما في حفز العاملين على العمل وزيادة إنتاجهم. وتبدو أهمية التحفيز في مختلف المستويات على النحو التالي:

• على المستوى الفردي:

- ← زيادة دخل الأفراد من خلال الحوافز المادية التي توفرها المؤسسة لعمالها.
- ← زيادة رضا الأفراد وتحسين العلاقة بين الرئيس و المرؤوس.
- ← إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها. و على الأخص ما يمس التقدير و الاحترام و الشعور بالمكانة.
- ← إشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة.

• على مستوى الجماعات:

- ← إثارة حماس الجماعات و تشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة.
- ← تنمية روح المشاركة و التعاون و التعاون.
- ← تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة.

• على مستوى المؤسسة:

- ← التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية و الخارجية.
- ← التكامل و الترابط بين نشاط التحفيز و النشطة الموارد البشرية المختلفة.
- ← تهيئة المناخ التنظيمي المناسب.

← الحصول على أفضل النتائج النهائية للأداء.¹

المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن الحوافز

إن المتتبع لتاريخ الفكر الإداري يجد بان عملية التحفيز مرت بعدة تطورات و مراحل و كان لكل مرحلة من مراحل التطور إطارها البيئي الذي يتكون من فلسفة و افتراضات و قيم معينة ساعدت على تكوين نظام الحوافز في تلك المرحلة

1/ مرحلة النظريات التقليدية أو الكلاسيكية

وكانت في بداية الثورة الصناعية بأوروبا حيث رأى أصحاب هذه المصانع أن العامل كسلان بطبعه وبناء على ذلك فان ما يبذله من طاقة و جهد يرتبط ارتباطا سلبيا مع مستوى الأجر. كما اعتبرت هذه المرحلة المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة و أن أهدافها هي تعظيم الأرباح و تعتبر الفرد أداة للإنتاج و جزء من الآلة التي يعمل. فمحول اهتمام هذه المرحلة ونظرياتها كان الإنتاجية وزيادتها عن طريق ما اصطلح عليه الإدارة العلمية و ترشيد الأداء. لذا فقد أخذت الحوافز خلال هاته المرحلة شكلا ماديا تمثل بالأجر و ملحقاته.

2/ مرحلة ما يسمى بالعلاقات الإنسانية

والتي امتازت بتطور واضح في مجال النظرة إلى الإنسان و كيفية التعامل معه. فالمنظمة وفق مدرسة العلاقات تمثل نظام معقد يتكون من مجموعة متباينة من الأجزاء أبرزها وأهمها الجزء الإنساني فالفرد عضو في جماعات رسمية و غير رسمية داخل المنظمة وهو نشيط و طموح و تتوقع منه الإدارة أن يحافظ على الانسجام بين مجموعات العمل و الالتزام بالتعليمات. لذا ركزت هذه المرحلة علة الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية.

عبد الحكيم جري. دور تدريب و تحفيز الموارد البشرية في تعزيز الاداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية. اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير. جامعة سطيف الجزائر .

خالد بن بلي. محمد رباح. اثر الحوافز على تنمية السلوك الابداعي للعاملين. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير. تخصص تسيير الموارد البشرية. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة جيجل.

3/ مرحلة النظريات الحديثة

والتي استفادت من تجارب المرحلتين الأولى و الثانية في وضع فلسفتها الخاصة بالحوافز. فنظرت تلك النظريات إلى المنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا وأنها وحدة اجتماعية فنية تتكون من أجزاء متداخلة و متفاعلة و يؤثر بعضها على البعض لأخر. وتعيش المنظمة في مجتمع كبير له ظروفه و بيئته سواء كانت اقتصادية أم اجتماعية أم تعليمية. وأن هناك تفاعل و تأثير متبادل بين المنظمة و المجتمع التي تعمل به. قدمت نظريات هذه المرحلة تشكيلة من الحوافز و أكدت على ضرورة الربط بين الحوافز و النتائج المحققة التي تعتبر معيارا لتحديد ما يستحقه الفرد من محفزات مادية و معنوية.¹

المطلب الثالث: عناصر التحفيز. خصائصه وعلى أي أساس يمنح

تتمثل أهم عناصر التحفيز فيما يلي :

← المحفز الشخص الذي تولد لديه عملية التحفيز ليعمل بشكل أفضل وتلبي بعض حاجاته.

← المحفز الشخص الذي يقوم بعملية التحفيز. ويجب أن يكون عادلا و مطلعاً على دوافع الأفراد ولديه الرغبة في القيام بالعملية لتحقيق مجموعة من الأهداف.

← الحافز هو الوسيلة التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد.

← التغذية العكسية و التي من خلالها يتبين مدى تجاوب الفرد مع عملية التحفيز.²

سارة عميروش. فنور لبنى. طبيعة الحوافز المقدمة و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى اساتذة التعليم المتوسط. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التربية تخصص ادارة و إشراف بيداغوجي كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية. قسم علم النفس و علوم التربية و الارطونيا. جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل. الجزائر. 2016/2017. ص 22¹

جري حكيمة. مرجع سبق ذكره ص 267²

د. يزن تيم. ادارة الموارد البشرية/ اساليب الادارة الحديثة/ ص 165

مصطفى يوسف كافي. إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي عولمي. مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع.

عمان. الطبعة الأولى 2014. ص 194

خصائص نظام الحوافز الفعال

← زيادة الإنتاجية.

← تدعيم قدرات العاملين وقدراتهم في الوصول إلى النتائج وتحقيقها.

← ربط مصالح الفرد وأهدافه بالمنظمة و أهدافها.

← حل المشاكل المتعلقة برضي العاملين.

وفيما يخص على أي أساس تمنح الحوافز

يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحيد لدى البعض في بعض الحالات. وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو وفر في توقيت العمل أو في التكاليف أو وفر في مورد آخر ويعتبر الأداء فوق العادي أو التميز في الأداء أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز ويمكن أن تمنح الحوافز على الجهود أو الاقدمية أو المهارة.

المطلب الرابع: المبادئ و العوامل المؤثرة في نظام الحوافز

أولاً- مبادئ الحوافز:

تعتمد أنظمة الحوافز الفعالة و التي تحقق الأهداف من تصميمها على عدة مبادئ:

← **الاعتمادية** يشير هذا المبدأ إلى أن الحافز يجب أن يكون تابعا أي معتمدا على

السلوك المرغوب فيه. إذ أن الناس ينشدون الخبرات المجزية لهم و يتجنبون الخبرات

غير المجزية.

← **الوعي** ينبغي أن يعرف العاملون السلوكيات الأدائية التي سيتم مكافئتهم عليها سواء

من المنظمة بصفة عامة أو من المشرف بصفة خاصة.

← التوقيت يتحدد سلوك الأداء أثناء العمل بفترات قصيرة الحجم يوازي حجم الحافز¹

← المجهود و الانجاز الذي تم وذلك نسبيا. بمعنى ان هنالك تباينا بالضرورة وفقا² للظروف و للهيكل الوظيفي. وحجم الجهد و نوعيته و طبيعة الأفراد و المنظمات ومكانها الجغرافي.

← الثبات ضرورة أن يكون نظام الحوافز ثابتا عبر الوقت و بين الأفراد.

← السيطرة تحكم العامل في مكونات الأداء. وفي ظروف الأداء. و الظروف الحياتية حتى يتم إرجاع النتائج إلى أدائه. ومن ثم يمكن مكافأته.³

ثانيا العوامل المؤثرة على الحوافز

الاختلافات الفردية

إن الأفراد يختلفون فيما بينهم من حيث الحاجات و الرغبات و القيم و المواقف و الاهتمام الذي دفعهم لهذه الوظيفة وبسبب هذه الاختلافات في الصفات ما بين فرد وآخر.

الصفات الوظيفية

وهي تمثل المهارات اللازمة ودرجة إمكانية هذا الموظف على أن يقدم مهام هذه الوظيفة على أكمل وجه.

الممارسات و التطبيقات للقوانين داخل المنظمة

هذه الممارسات و التطبيقات هي اللوائح و القوانين التنظيمية و السياسات و الأنشطة الإدارية المختلفة و قانون المكافأة. بدل النقل كلها تشجع وتجعل الموظف يقوم بعمله خير قيام و ينعكس على إنتاجيته من اجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فاعلية.¹

سمية قيسوم . رقية بوتاعة. اثر الحوافز على الاداء الوظيفي. مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير موارد بشرية . كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير. جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-الجزائر. 2017/2016. ص 13

إضافة إلى

التبعية أن يكون الحافز تاليا مباشرا للعمل

الحجم و النوع إي الحافز و العمل أن يكونوا متناسبين

إدراك سبب التحفيز هو أن يدرك المحفز لما حفز

التحكم لا يصح أن يطالب العامل إلا بما هو قادر عليه

المطلب الخامس: المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز

1/ مرحلة الدراسة و الإعداد

هنا تقوم الإدارة بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية و الإدارية و القانونية. من حيث تركيب القوى العاملة و دوافع وحاجات الأفراد و التغيرات التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة و اتجاهاتها.

2/ مرحلة وضع الخطة

تقوم الإدارة بتصنيف و تبويب و تحليل البيانات التي تجمعت لديها في المرحلة الأولى بقصد استيعاب دلالاتها و أبعادها. ثم تبدأ بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز.

3/ مرحلة تجريب الخطة

قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لا بد أن تقوم الإدارة بتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها. كان تعقد لقاءات عديدة مع الموظفين من اجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموضوعيتها. و ننصح الإدارة بضرورة تجريب الخطة في هذه المرحلة على نطاق ضيق للتأكد من سلامتها و ملائمتها للتطبيق في المؤسسة. ويفضل اختيار مجموعة صغيرة من الموظفين من اجل التعرف على ردود أفعالهم اتجاه الخطة ومدى استجابتهم لها وحرصهم على نجاحها.

¹يوسف حجيم الطائي مؤيد عبد الحسين الفضل. ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل.الوراق للنشر والتوزيع.عمان.الطبعة الاولى 2006.ص 416

[?] / مرحلة التنفيذ و المتابعة

و على ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة. تقوم الإدارة بإجراء التعديلات اللازمة على الخطة أو على باقي السياسات الأخرى بما يضمن نجاح الخطة وتنفيذها بشكل شامل ويجب أن تتابع الإدارة تنفيذها للوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها وأسباب ذلك لكي تتمكن من اتخاذ العلاج المناسب لتضمن سلامتها و استقرار نجاحها مستقبلا.¹

تحديد هدف النظام ... دراسة الأداء....تحديد الميزانية.....وضع إجراءات النظام.

عميروش سارة . فنور لبنة.مرجع سبق ذكره. ص 131
احمد ماهر. ادارة الموارد البشرية.دار الجامعية. 2004 ص 256

المبحث الثاني: أساسيات الحوافز

المطلب الأول: أهداف الحوافز

تسعى المنظمة من خلال تحفيز عامليها إلى تحقيق جملة من الأهداف. ومن بين هذه

الأهداف نذكر ما يلي:

← تخفيض معدلات دوران العمل.

← تخفيض نسبة تغيب و تأخر العمال عن العمل عن العمل في المؤسسات.

← يكسب العاملين سلوكا ايجابيا أفضل.

← تحقيق الأهداف المخطط لها من طرف العمال و المؤسسة ككل.

← تحقيق الجودة في الإنتاج.

بالإضافة إلى هذه الأهداف توجد أهداف أخرى:

← الزيادة في أرباح المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية.

← تخفيض تكلفة العمل في المؤسسة من خلال زيادة الاهتمام بنوعية العمل.

← زيادة دخل العاملين مما يخلق لديهم الشعور بالاستقرار و الولاء للمؤسسة.

← إشعار العاملين بالعدالة داخل المؤسسة.

← تكيف وتطوير سلوك العامل داخل المؤسسة.

← تنمية التعاون و التضامن بين العاملين وتنمية روح الفريق.

← تعزيز القدرة التنافسية بالاستناد إلى عاملين متحفزين لتقديم مستويات أداء عالية.¹

¹ عبد النور بوحبيطة. احمد بحورد. مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي.مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة

الماستر في علوم التسيير.تخصص تسيير موارد بشرية. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير . جامعة محمد الصديق

بن يحي-جيغل.الجزائر 2016/2017. ص 16

المطلب الثاني: شروط نجاح الحوافز

- 1/ واقعية أهداف النظام و قابليتها للتطبيق أي أن تتماشى أهداف نظام التحفيز مع أهداف المنظمة.
- 2/ إعلان نظام الحوافز في المنظمة حيث يتم نشر نظام الحوافز ليتمكن كل العمال من معرفة أسسه. وهذا لكسب تأييد العاملين.
- 3/ التحديد الدقيق لحاجات الأفراد وذلك بإشراك الأفراد في اختيار الحافز المرغوب فيه بنسبة لهم.
- 4/ اختيار وقت تقديم الحافز وهو مهم جدا حيث انه قد يحقق هدفه إذا ما ربطه بالوقت الذي يحتاجه الفرد.
- 5/ المرونة وهي قابليته للتكيف مع المتغيرات الحاصلة في دوافع العاملين.
- 6/ وضوح معايير تقييم الأداء فمن لازم إن تكون واضحة لدى كل العاملين. و السماح لهم بالاطلاع على أسس تقييم أدائهم و سجلات الأداء الخاصة بهم من اجل إزالة اللبس.
- 7/ عدالة الحوافز وكفائتها .
- 8/ الملائمة يجب مراعاة الموضوعية في توزيع الحوافز المادية و المعنوية أو المالية أي على حسب درجة صعوبة العمل. وعلى حسب مستوى الأداء بالنسبة للأفراد. وعلى حسب الفروق الفردية بينهم.
- 9/ الوضوح و البساطة يجب أن يكون نظام الحوافز واضحا حتى يتم الاستفادة منه فعليا.¹
- 10/ الاستمرار في عطائها.

¹ مسهل عمار. دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الاساتذة. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير موارد البشرية. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير. جامعة محمد الصديق بن يحيى- جيجل. الجزائر. 2016/2015. ص 21
مصطفى يوسف كافي. مرجع سبق ذكره. ص 194

11/ بعدها عن العلاقات الشخصية.

12/ ارتباطها بجهود الأفراد والعاملين لتحقيق الكفاية الإنتاجية.

المطلب الثالث: أنواع الحوافز

توجد عدة تصنيفات متنوعة للحوافز. ومتداخلة مع بعضها البعض مما أنتج عدة تقسيمات قام بها الباحثين في مجال الحوافز. والتي تستخدم كوسائل و أساليب يمكن للإدارة استخدامها بهدف الحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الوظيفي للعاملين. وسوف يتم استعراض تلك التصنيفات كالتالي....

أولا الحوافز حسب طبيعتها

ينظر هذا التقسيم إلى الحوافز من حيث شكلها أو الطريقة التي ندفع بها

1/ الحوافز المادية بحيث تعني الحوافز ذات الطابع المالي او النقدي او الاقتصادي

و تتمثل هذه الحوافز في كل ما يدفع للمورد البشري في شكل نقدي أو عيني وتشمل

- الأجر هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد العامل لقاء ما يبذله من مجهود فكري أو عضلي. فالأجر هو الذي من خلاله يشبع الفرد حاجاته المختلفة.
- المكافآت وهي المبالغ المالية التي تقدم للمورد البشري الواحد أو مجموعة من الأفراد لقاء قيامهم بعمل متميز.
- المشاركة في الأرباح حيث تكون بنسبة محددة من الأرباح السنوية تحدها الإدارة ليتم توزيعها على العاملين وتكون باحتساب هذه النسبة على أساس الأرباح و الإجمالية أو على الأرباح الصافية.¹

رضوان صياد، محمد كريكت. الحوافز و اثرها على اداء الموارد البشرية في الادارة الجزائرية. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية تخصص ادارة الموارد البشرية. كلية الحقوق و العلوم السياسية قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-الجزائر 2018/2017 ص 23¹

2/ الحوافز المعنوية وهي حوافز تدخل مشاعر العاملين و تهدف لتحقيق ذاتهم وتنمي شعور العاملين اتجاه عملهم. وتتعلق هذه الحوافز بالنواحي النفسية و الذهنية للأفراد العاملين. ويكون هذا النوع من الحوافز على أشكال مختلفة منها...

- **اشترك العاملين في الإدارة** ويعني أن يكون لهم ممثلون في مجلس إدارة المنظمة ويساهمون بأرائهم في تسيير المنظمة و ذلك عن طريق الاشتراك في رسم سياستها و اتخاذ قراراتها وهذا من اجل حفز المورد البشري داخل المنظمة.
- **الاستقرار في العمل** المورد البشري داخل المنظمات في حاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من مخاطر فقدان العمل بسبب آرائهم أو الحوادث و الإصابات التي تقع بفعل ممارسة الوظيفة.
- **المدح و الثناء و التقدير** يجب أن يكون هنالك مدح وتقدير لمن يستحقه.
- **التدريب** يمكن أن يكون التدريب محفز فعال لأنه ينمي المعارف وينهض بالقدرات...

ثانيا الحوافز حسب أثرها

يمكن أن تكون هناك حوافز جذابة و تتمثل في الحوافز الايجابية أو حوافز دافعة و تمثل الحوافز السلبية.

الحوافز الايجابية

- هي حوافز تجذب الأفراد نحو سلوك ايجابي معين.
- العدالة و الموضوعية في معاملة الموظفين
 - إشعار العاملين بأهمية آرائهم و مقترحاتهم
 - إيجاد دورات وبعثات تدريبية داخلية أو خارجية

الحوافز السلبية

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار. مثل الإيقاف عن العمل مؤقتاً/ النقل/ التنزيل /...¹

ثالثاً تصنيف الحوافز حسب من يحصل عليها

يقسم هذا التصنيف إلى نوعان

حوافز فردية

هي حوافز موجهة للفرد فقط لزيادة التنافس بين الأفراد لكنها تؤدي إلى غياب تعاون و توسيع الهوى ما بينهم.²

حوافز جماعية

هي حوافز تركز على الأداء الجماعي للعمل لغرض تنمية روح المشاركة و التضامن و التكامل.

المطلب الرابع: معوقات تطبيق نظام الحوافز و الحلول المقترحة

يعترض نظام الحوافز بعض المشكلات و العقبات و التي تحد من فعاليته و تشكل عوائق أمام الهدف المنشود منه ومن أهمها نجد:

- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز
- غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز أو ميلها للتعميم
- عدم الاستغلال الأمثل للأفراد و طاقاتهم و معاملة الموظفين بشكل غير عادل
- نقص المهارة لدى المديرين في تطبيق نظام الحوافز.
- ارتفاع تكاليف الحوافز
- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح بناء عليها الحوافز

رضوان صياد. كريكت محمد. مرجع سبق ذكره. ص 13¹¹¹

صياد رضوان. كريكت محمد. نفس المرجع ص 24²

- قصور المتابعة و الرقابة على الحوافز و فعاليتها

بعض الحلول المقترحة للتغلب على معوقات نظام الحوافز

- + ربط الحوافز بالجهود المبذولة لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد و تقديم المزيد من الجهود و تشجيعهم على الإبداع و الابتكار.
- + منح العاملين فرصة اختيار الطريقة الأداء أعمالهم.
- + تقديم التعليقات البناءة و تجنب النقد القياسي لتعلم الأفراد من أخطائهم.
- + جعل الأجور و التسهيلات في مستوى منافس للمؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس المجال.

+ الإصغاء للعاملين عند حدوث مشاكل في العمل و مناقشة هذه الأمور بشكل معقول.
+ خلق صلة وثيقة بين الحوافز والهدف.¹

+ تحديد الوقت الملائم لتنفيذ الحوافز و ضمان استمراريتها لخلق طمأنينة لدى الأفراد.
+ اتصاف نظام الحوافز بالعدل و المساواة و الكفاءة.

+ إدراك العاملين لنظام الحوافز ومساراته و قواعده وشروطه و اتصافه بالوضوح و البساطة.

المطلب الخامس: أثار الحوافز في أداء العاملين

تؤثر الحوافز على أداء المعلمين بشكل ايجابي غالبا وذلك لما تعكسه من انطباعات سعيدة عندهم وخصوصا عند شعورهم بأنه قد تم تقدير العمل الذي يقومون فيه. ويلخص اثر الحوافز بالاعتماد على النقاط التالية:

+ الزيادة في الإنتاجية فعندما يشعر العامل بالرضا اتجاه عمله سيحرص على زيادة نسبة الإنتاجية في العمل. مما يؤدي إلى تحقيق النتائج المطلوبة بنجاح.

خشمار سوماية. بن قارة نادية. اثر تحفيز الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات السياحية. مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير . تخصص تسيير و اقتصاد سياحي. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم علوم التسيير . جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل.الجزائر. 2017/2016 ص 33¹

- + تطور أنشطة المنشأة فتساهم الحوافز في جعل العمل في المؤسسة أو الشركة أكثر تطوراً وهذا ما ينعكس إيجابياً على العمليات التشغيلية في المنشأة.
- + تحفيز الروح المعنوية عند العاملين فيشعرون بأن لهم قيمة في مكان العمل. وأن لهم دور مهماً في النجاح الذي تم تحقيقه.¹
- + المساهمة في دعم العاملين الممتازين ودعم العاملين الجدد من أجل تحسين وتطوير أدائهم. حتى يتمكنوا من الحصول على الترقيات الوظيفية.
- + تشجيع العاملين على الإبداع وذلك بتوفير البيئة المناسبة لهم. من أجل العمل على مجموعة من الابتكارات المهنية الجديدة. والتي تساهم في تطور بيئة العمل.
- + نمو التقدير الذاتي عند العاملين. مما يزيد من اهتمامهم بنمو العمل.

¹غازي حسن عودة الحلاوية. اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن. دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى. قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. كلية الأعمال. جامعة الشرق الأوسط. 2013.

خلاصة

من خلال ما تم التعرض له في هذا الفصل يمكن القول بان الحوافز تساهم في تفجير قدرات العاملين و طاقاتهم و استغلال قدراتهم أحسن استغلال و لا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها إلا من خلال وجود آلية عمل و نظام محدد لأدائها بالشكل الأمثل مع توفر عنصر المصادقية في التطبيق و التنفيذ حيث تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، فنظام الحوافز إذا أحسن وضعه و استخدامه يشعر الموظفون بالعدالة و الإنصاف يؤدون أعمالهم على أكمل وجه و تقل الصراعات بين العمال، فيشعر العامل بالرضا عن الوظيفة نتيجة لإشباع حاجاته فيزداد بذلك الإنتاج كما وكيفا و يلعب الحافز دور كبيرا في تحسين أداء العاملين لذلك سنتطرق إليه في الفصل الثالث.



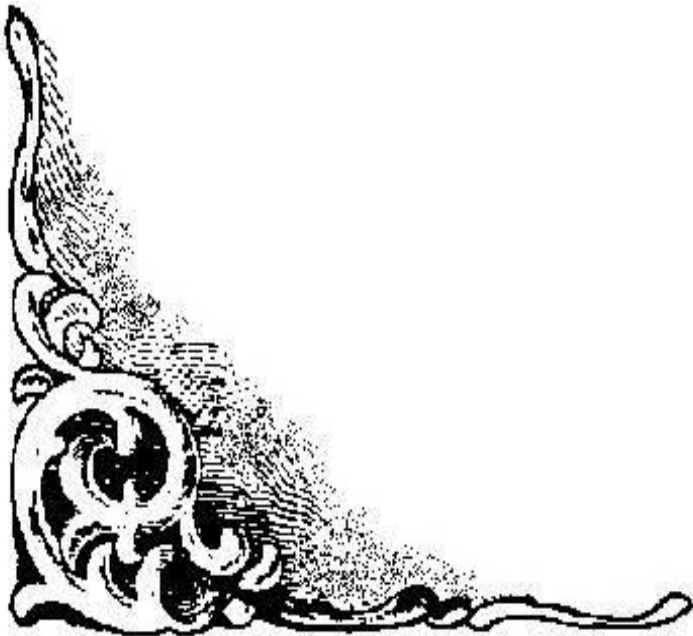
الفصل الثالث: الإطار النظري لتقييم أداء العاملين

- ماهية أداء العاملين.

- معايير الأداء خطواته و العوامل المؤثرة فيه.

- ماهية تقييم الأداء.

- المعوقات التي توجه عملية الأداء و سبل معالجتها.



الفصل الثالث: الإطار النظري لتقييم أداء العاملين

تمهيد

يعتبر موضوع الأداء و تقييمه من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة لذلك فان نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة و فعالية أداء مواردها البشرية وعليه نجد انه المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة و لمعرفة مدى كفاءته تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه، لكي تعرف مكانم الضعف و القوة في انجاز الأعمال المنوطة بكل فرد في المنظمة من اجل وضع إستراتيجية فعالة للقوى العاملة، وبناء برامج الاختيار و التعيين و وضع معايير موضوعية للأجور و الترقية و التحفيز أو حتى الاستغناء عن الأفراد و لإعطاء صورة واضحة عن الأداء، سيتم تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث.

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين

المطلب الأول: تعريف الأداء وأهميته

تعريف الأداء

لغة: أدى تأدية / أدى / الشيء أي قام به.

اصطلاحاً: تعددت تعريف الأداء من عالم لأخر وهذا الاختلاف تابع من نظرهم إلى جانبه المادي والسلوكي. نقصد بالجانب السلوكي صفات الفرد الشخصية كخصائصه العقلية والعلمية والفنية وخبراته ومهاراته وإمكانياته الذهنية. أو بعبارة أخرى كل تصرفاته أثناء عمله كدقة الانجاز وسوف نتطرق لها.¹

* يعرف هاينر بأنه الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال.

* أما اندرو فيرى أن الأداء هو تفاعل سلوك العامل حيث أن ذلك السلوك يتحدد ويتفاعل جهده وقدراته.

* يعرفه احمد منصور: بأنه كفاءة الفرد أو العامل لعمله ومسلكه فيه ومدى صلاحيته في القيام بعمله وتحمله لمسؤولياته.

* كذلك عرفه حسن إبراهيم بلوط: بان الأداء هو باختصار انجاز هدف أو أهداف المؤسسة.

* يعرف شابلان: الأداء هو أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.

¹بوزيان اسماء. دور التحفيز في تحسين اداء العاملين. مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية. تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية. جامعة محمد خيضر. بسكرة. 2018/2019.

* تعريف الخزامي: قد اعتبر الأداء سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة فعرفه بأنه سلوك يحدث نتيجة حيث أن الفرد يقوم بهذا السلوك استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته أو فرضها عليه الآخرون. وكتعريف للأداء الوظيفي فإنه تقييم اذا ما كان الشخص ينفذ وظيفة بشكل جيد و هو يشكل جزءا من إدارة الموارد البشرية. الانجاز معيار هام للنتائج التنظيمية و النجاح.

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن الأداء هو العملية التي تتضمن قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها العمل

أهمية الأداء:

للأداء أهمية بالغة لكل من الفرد و المنظمة. وتمتد أيضا للأفراد الخارجية ذات العلاقة و المتعاملة مع المنظمة. وتبرز هذه الأهمية فيما يلي:

← يساهم الأداء في تحديد مدى قدرة المنظمة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات و المهارات و المعارف لدى العاملين. لان الأداء هو مقياس لقدرة و دافعية الفرد اتجاه عمله.

← يؤدي الأداء الفعال إلى خلق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الابتكار و الإبداع في الأداء.

← يساهم الأداء في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المنظمة ومدى سلامة برامجها التي تعدها وتستخدمها بالمنظمة.

← يساهم الأداء في تحديد نقاط القوة و الضعف لدى قوة العمل في منظمات الأعمال.
← يساعد الأداء المتميز الفعال في تحقيق أهداف المنظمة و إشباع حاجات الفرد و أهدافه.

← يساعد الأداء المتميز على رفع مستوى الجودة في مدخلات و مخرجات العملية الإنتاجية في منظمات الأعمال.¹

المطلب الثاني: مكونات الأداء و العوامل المؤثرة فيه

أولاً: مكوناته

إن للأداء ثلاث مكونات أساسية والتي تعبر عن الأبعاد الجزئية التي يمكن إن يقاس عليها أداء الفرد هي:

1. كمية الجهد: إن كمية الجهد تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية و العقلانية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة حيث أن هناك حد أدنى من العمل على كل فرد إن يقوم به مقابل ما يتقاضاه من اجر.

2. نوعية الجهد: نعني بنوعية الجهد مستوى الدقة و الجرأة في انجاز العمل بحيث يجب ان يكون هذا الجهد مطابقاً للمقاييس ومواصفات هذا العمل ومتطلبات الوظيفة ومؤهلات الفرد ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم نوع و جودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تحدد درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء ودرجة الابتكار و الإبداع و المهارة.²

3. نمط الانجاز: المقصود بنمط الانجاز الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلاً قياس الترتيب الذي يمارسه

بوالصوف بسام. كسوري محمد الشريف. انعكاسات الصراعات التنظيمية على اداء العاملين. مذكرة مقدمة استكمالاً¹ لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم علوم التسيير. جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-الجزائر. 2017/2016.ص37

²منير بركاني. مفهوم ومكونات الأداء و العوامل المؤثرة فيه 03/06/2021 06.30

الفرد في القيام بحركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الأخيرة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل مشكلة ما أو اتخاذ قرار بخصوصها.

إن المكونات السابقة يمكن أن تكون المحاور التي تشتق منها معايير ومقاييس فعالية الأداء وبالطبع فإنه حسب طبيعة العمل وحسب أبعاد الفعالية فيه تتخذ أهمية كل من العناصر السابقة.

ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء

غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تملك خطط تفصيلية لعملها و أهدافها و معدلات الإنتاج أدائها المطلوب لن تستطيع قياس ما تحقق من انجاز و محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك. فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج و الأداء الجيد فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد و ذو الأداء الضعيف.

عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط و وضع يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية و الموظفين في المستويات الدنيا وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية و العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة.

اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء و المردود المادي و المعنوي الذي يحصلون. فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقية و العلاوات و الحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين.

مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف و إنتاجية اقل.¹

منير بركاني. مرجع سبق ذكره¹

التسيب الإداري: التسيب في الإدارة في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة. بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين وقد ينشا التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.¹

المطلب الثالث: أنواع الأداء الجيد

يصنف الأداء إلى ثلاثة أنواع كالآتي:

1- أداء المهام يقصد به السلوكيات التي تسهم في انجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع و الخدمات، و البيع وكل أدائهم يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة فمثلا في الوظائف الإدارية يمكن إن يشمل هذا الأداء أو السلوك إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي كذلك أيضا يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية الأداء المهام.²

2- الأداء الظرفي: يشير الأداء الظرفي إلى السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل و معالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة، والمناخ التنظيمي و الأداء هنا ليس دورا إضافيا في طبيعته و إنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية، ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات فمثلا ممكن أن يكون موجها نحو الزملاء و مساعدتهم في حل مشكلة لها علاقة بالعمل أو نحو المنظمة ككل من خلال الحرص و استمرارية الحماس وبذل مجهود إضافي في العمل أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج

بودرع هاجر. ببحوح وفاء. دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية. مذكرة مكملة لنيل¹ شهادة الماستر في علم الاجتماع. كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قسم علم الاجتماع . جامعة محمد الصديق بن يحيى- جيجل. الجزائر 2015/2016. ص 51

²محمد الغربي انواع الاداء . الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

الدور الرسمي للوظيفة وكذلك إتباع اللوائح التنظيمية و الإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد.

3- الأداء المعاكس و المجابه: يختلف الأداء المعاكس عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل و الغياب وقد يشمل سلوكيات مثل الانحراف، العدوان، وسوء الاستخدام، و العنف، وروح الانتقام، و المهاجمة.

المطلب الرابع: شروط الأداء الجيد

هناك 8 شروط للأداء الجيد للعاملين نذكرها كما يلي

1- وضوح وشفافية المهمة تكون المهمة واضحة وشفافة عندما يستطيع الشخص الموكل إليه أن يحدد ثلاث حقائق رئيسية ويتم التأكد منها وهي المهمة نفسها و الشخص المسؤول عن المهمة و حدود الصلاحية الممنوحة له و حدود المبادرة التي يستطيع ان يعمل بها و يمارسها في تنفيذ المطلوب منه.

2- الأهلية أي أن العامل تكون له الأهلية لأداء المهمة. وتكون الأهلية نتيجة المهارة العالية و المعرفة المطلوبة و القدرة على ترتيب مهاراته ومعرفته.

3- حصيلة المهمة قد تكون حصيلة أي نشاط طبيعية أو تلقائية غير مخطط لها.

4- منافسة المهمة أي أن يقوم العامل بوضع برنامج خاص لانجاز المهمة وتحديد تاريخ لإنهائها.

5- التعاون على إجراء المهمة أي تعاون عدد من العمال على انجاز الأداء بالصورة الصحيحة.

6- ضبط المهمة أي يتم متابعتها للتأكد

7- الالتزام بالمهمة التزام الموظفين بالمهمة المطلوبة منهم مهم جد الانجازه وأدائه بالصورة المطلوبة.¹

9- مميزات وظروف المهمة لكل مهمة ظروفها الخاصة بها. و البيئة المناسبة لأدائها بالشكل المناسب وتشمل الظروف المناسبة كل ما يحيط بموقع العمل من مؤثرات قد تكون ايجابية أو سلبية التأثير على الأداء.

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء وأهميته

تعريفه: هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين نذكر منها

- هو وهو عبارة عن عملية مهمة تنفذها الإدارات في مختلف أشكال المنشآت وتحرص على أن تشمل كافة المستويات التنظيمية في المنشأة فتبدأ من عند الإدارة العليا وتنتهي بالموظفين في كافة الأقسام ويعتمد نجاح تقييم الأداء في تحقيق الهدف الخاص به على تنفيذه بطريقة دقيقة و نظامية عن طريق تفعيل دور مشاركة كافة الأطراف المرتبطة بهذه العملية.²

- يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم. ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور.

بودرع هاجر. بجبوح وفاء. مرجع سبق ذكره ص 48¹

د. محمد الفاتح محمود بشير. إدارة الموارد البشرية. دار النشر للجامعات. الطبعة الأولى. 2013. مصر. ص 129²

عاشور حورية مرجع سبق ذكره 19

وببساطة هو العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى.

.... وتكمن أهمية تقييم الأداء في تخطيط الموارد البشرية. تحسين الأداء و تطويره. تحديد الاحتياجات التدريبية. وضع نظام عادل للحوافز و المكافآت. انجاز عمليات النقل و الترقية. معرفة معوقات ومشاكل العمل.

المطلب الثاني: طرق وأهداف تقييم الأداء

هناك أكثر من طريقة تستخدم لتقييم انجاز الفرد وهي:

1/ الطرق غير الموضوعية: سميت هكذا لأن الحكم الشخصي أو الإنساني يلعب دورا أساسيا في عملية التقييم وهذا يجعله معرضا لارتكاب الأخطاء التالية...

خطا التساهل. خطا التشدد. خطا النزعة المركزية. خطا تعميم الصفات. خطا التشابه. أخطاء عائدة إلى المظهر الخارجي للفرد/ الجنس/العرق/الدين و مستوى التعليم.

2/الطرق الموضوعية: المقاييس المتدرجة. قائمة التدقيق.

مقاييس المقارنة. طريقة الاختيار الإجباري. طريقة التوزيع الإجباري. طريقة الحوادث الحرجة. المقاييس المباشرة. اختبارات المهارة. الإدارة بالأهداف.

وفيما يخص الأهداف

- 1/ **هدف إداري:** وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل و الترقية و الاستغناء... الخ.
- 2/ **هدف تطويري:** وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.¹
- 3/ **هدف استراتيجي:** تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط و التكامل بين الأهداف التنظيمية /الإستراتيجية/ ونشاطات العاملين و خصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية.

المطلب الثالث: أنواع و خصائص تقييم الأداء

معظم تقييمات الأداء تتم من الأعلى إلى الأسفل أي أن المشرفين يقيمون موظفيهم دون أي مدخلات من الموظفين لكن هناك أنواع أخرى

1. **التقييم الذاتي:** يقوم الأفراد بتقييم أدائهم الوظيفي وسلوكهم.
2. **تقييم الأقران:** يقوم الأفراد بتقييم زملائهم في العمل
3. **التقييم الكامل أو ما يعرف بتقييم 360 درجة:** يشمل مدخلات من الموظف ومشرفه وزملائه بالعمل.
4. **التقييم المتفاوض عليه:** اتجاه جديد يحاول تخفيف الطبيعة التنافسية لتقييم الأداء من خلال السماح للموظف بالتحدث أولاً وإبداء رأيه في العمل ومروؤوسيه، يركز أيضا هذا

د. كامل بربر. إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر و التوزيع. لبنان. الطبعة الأولى¹ 1997 ص 125 .

التقييم على ما يفعله الشخص بشكل صحيح قبل تقديم أي نقد وهذا النوع¹ يميل إلأن يكون مفيدا خلال النزاعات بين المرؤوسين و المشرفين.

أما فيما يخص الخصائص فعملية الأداء تتميز بخمس خصائص:

1. أنها عملية إدارية مخطط لها مسبقا وبشكل رسمي.
2. أنها عملية ايجابية.
3. أنها لا تتضمن انجاز الواجبات فقط
4. أنها عملية شاملة وعامة
5. أنها عملية مستمرة يوميا/غير موسمية/.

المطلب الرابع:مشكلات وصعوبات تقييم الأداء

1/ صعوبة تقييم الأداء ذلك أنها تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر وما يتضمنه هذا الحكم من مؤثرات ذاتية و أخطاء قد تجعل هذا الحكم غير موضوعي وبالتالي عدم مصداقيته في الحكم على مستوى الأداء الوظيفي كما قد تتبع عنه إجراءات إدارية غير سليمة. ومن بين ابرز تلك الصعوبات ما يلي:

عدم وضوح معايير التقييم و اتصافها بالعمومية/ بناء نتائج تقييم الأداء على أساس عامل واحد من عوامل التقييم/ الميل للوسط من خلال إعطاء تقديرات متوسطة لغالبية أو جميع العاملين/ التشدد و الليونة واللدان ينتجان عن ميول الشخصية و التحيز لآخرين أو الوقوف ضدهم و التفرقة بين العاملين/ التأثير الإداري من اجل تحقيق الهدف الإداري.

¹بوزيان اسماء . مرجع سبق ذكره15

باخة فضيلة. حليس مريم. دور الاتصال في تحسين اداء العاملين. مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير. جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-

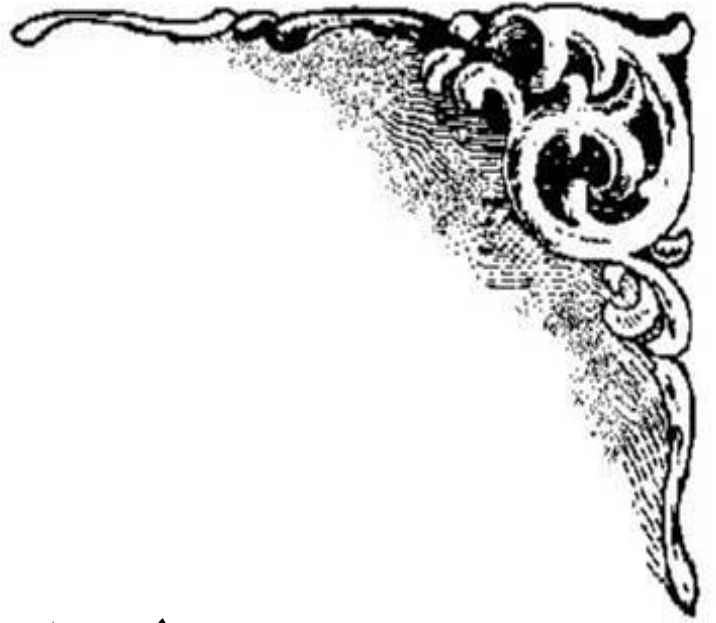
2/ أخطاء تقييم الأداء هناك العديد من الأخطاء التي تصاحب عملية تقييم الرؤساء لأداء مرؤوسيهـم نذكر منها: أخطاء التحيز الشخصي/ أخطاء الهالة/ أخطاء تقدير الوسط/ أخطاء الانطباعات المسبقة/ التأثير بأخر التقييم/ أخطاء النسيان/ المبالغة في التقييم.¹

ثابت سامي. مرزوق شمس الدين. دور تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية. مذكرة مكملة لنيل متطلبات شهادة¹ الماستر في علم الاجتماع. كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قسم علم اجتماع. جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل- الجزائر. 2021/2020. ص 35

الخلاصة

يمكن القول في هذا الفصل و بعد استعراض أهم الأساسيات المتعلقة بالأداء وعملية تقييم الأداء إن الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور و تنظيم الاقتصاد و المجتمعات بصفة عامة حيث ينعكس الأداء على نواتج القطاعات المختلفة الوطنية فكلما كان أدائهم جيد كلما كانت المردودية على المستوى الجزئي جيدة و عليه ينعكس ذلك طبعا على المستوى الكلي و انطلاقا من هذه الأهمية الكبيرة للأداء فقد أدركتها الدول المتقدمة وبدأت في اعلي المستويات الإنتاجية وزيادة نسب الارتفاع من الطاقات الإنتاجية لديها، على الرغم من الندرة التي تعانيها بعض اكبر الاقتصاديات في توفير بعض الشروط المطلوبة لعناصر الإنتاج.

إن تقييم أداء الأفراد و فعاليتهم لا تتحقق فقط بتحسين التخطيط و التقييم وإنما تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على عملية التقييم كما تتأثر أيضا باقتناع الأفراد محل التقييم و إقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التقييم و أهدافه، فالتقييم هو عملية قياس مستمرة لكفاءة العمال وقياس مدى تحقيق الأهداف المخطط لها على مستوى المنظمة ككل وبناء على ما تقدم يهدف التقييم بصفة عامة إلى التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة سيتم تنفيذها و كذا قياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة المهارات و لمعلومات المكتسبة من قبل الأفراد إلا إن كل ذلك لا يتحقق إلا من خلال إشباع حاجات الأفراد و العمل على إخراج دوافعهم و يتحقق ذلك بتحفيزهم.



الفصل الرابع

الجانب التطبيقي

التعريف بمجال الدراسة

منهجية الدراسة

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية



الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

تمهيد

تطرقنا في هذا الفصل إلى التعريف بمتوسطة أبو اليقظان إبراهيم و التطرق إلى أهم الصعوبات و النقائص التي تعاني منها المتوسطة و التعرف على هيكلها التنظيمي و في مبحث ثاني تطرقنا إلى منهج الدراسة و مجتمع الدراسة إضافة إلى أدوات جمع البيانات.

المبحث الأول: التعريف بمجال الدراسة التطبيقية

المطلب الأول التعريف بمتوسطة أبو اليقظان إبراهيم بريان-غرداية

+ تسمية المؤسسة: أبو اليقظان إبراهيم البلدية: بريان الدائرة: بريان

+ رقم الهاتف: 029245204 النمط: صلب النظام: خارجي

+ رقم التسجيل الوطني: 3003 المساحة الكلية: 2 5148.14م

+ رقم وتاريخ قرار الإنشاء: 1972 تاريخ الفتح: 1972

+ العنوان الالكتروني: 47cem1be@gmail.com

المطلب الثاني: أهم الصعوبات و النقائص الموجودة في المتوسطة

+ اكتظاظ التلاميذ.

+ اهتراء شبكة الكهرباء.

+ نقص مكيفات الهواء في بعض الأقسام.

+ نقص الطاولات و الكراسي لتلاميذ.

+ الملعب غير وظيفي.

أهم المحاور المقترحة للعمليات التكوينية

+ التكتيف من الندوات الداخلية.

+ توفير المناهج و الكتب للأساتذة مع بداية السنة.

نتائج شهادة التعليم المتوسط للسنوات الثلاثة الأخيرة

+ السنة الدراسية: 2015/2014 43 بالمائة.

+ السنة الدراسية: 2016/2015 78.33 بالمائة.

+ السنة الدراسية: 2017/2016 62.30 بالمائة.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

- + قاعات التدريس: 19 المخابر: 02 الورشات: 0 القاعات المتخصصة: 00
- + مخبر إعلام لألي: 01 المدرج: 0 المكتبة: 01 عدد الكتب
- + المرافق الرياضية: ملعب نوعه: شبه ملعب عدده: 01
- + قاعة الأساتذة : 01 قاعة التحضير العلمي: 00 رشة القيم: 00
- + المكاتب الإدارية: 06 قاعة التوثيق: 01 المطعم: 00 المرقد: 00
- + وحدة الكشف و المتابعة: 01 السكنات الإلزامية: 04 عددها: 04
- + مشغولة من قبل موظفي المؤسسة: 02 من خارج لمؤسسة: 00 من متقاعدین: 00
- + من أجنب القطاع: 00 حظيرة المؤسسة: 00 حالتها: 00

ظروف التمدرس

- + الماء متوفر: نعم موصل بشبكة مياه: نعم الخزان: 03 سعته: 1000ل
- + الكهرباء موصل بشبكة: نعم لغاز: نعم وقود اخر: 00 لتدفئة: نعم
- + وظيفية: نعم التكيف: نعم عددها: 44 موصلة بشبكة: نعم و وظيفية: نعم النقل المدرسي 0 هل الحالة تدعو إليه : لا .

التجهيز

- + استفادات المؤسسة من حصتها من التجهيز العلمي نعم التجهيز الرياضي نعم
- + عدد أجهزة الإعلام الآلي المخصصة للعملية التربوية 02 مصدرها ولائحة قطاعية
- + عدد أجهزة الإعلام المخصصة للسند الإداري 01

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

نتعرض هنا لكل من منهج الدراسة الذي تم اختياره لموافقته مثل هذه الدراسات..

المطلب الأول : مجالات الدراسة و أدوات جمع البيانات

(أ) تم تحديد الدراسة بالمجالات الآتية:

- 1- المجال الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة على دور الحوافز في تحسين أداء العاملين.
- 2- المجال المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على متوسطة أبو اليقظان إبراهيم بدائرة بريان ولاية غرداية.

3- المجال الزمني: من بداية السنة الجامعية 2021/2020 إلى 2022/2021

الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على الأساتذة و الإداريين في متوسطة أبو اليقظان إبراهيم.

الدراسة الاستطلاعية

يعتبر التحفيز المؤثر الخارجي ذو القوة الدفعية و المحركة للفرد و الموجهة للسلوك قصد تلبية الحاجات و الرغبات و الوصول إلى مستويات الأداء العالية و المتميزة لتحقيق أهداف المنظمة. وتكمن الأهمية الأساسية لتحفيز في أهمية العنصر البشري كأحد العناصر الهامة التي يمكن استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة و الأفراد و المجتمع ككل كما ان التحفيز هو الوسيلة الرئيسية للإدارة لتأثير في العاملين إذ تمكنت من تحديد الحاجات و ما يشبعها فهناك أشكال عديدة للحوافز التي يمكن للمنظمة استخدامها حسب الفرد وما تتوخاه من هذه العملية وحتى تكون العملية التحفيزية مجدية يجب على الإدارة بالمنظمة تحديد مفهوم الأداء الجيد لديها بتحديد ما هو مطلوب من كل وظيفة وكذا تحديد معايير فعالية الأداء و الطرق التقييمية.

الإشكالية هل للحوافز دور في تحسين أداء العاملين داخل متوسطة الشيخ أبو اليقظان

إبراهيم

- وفقا لنتائج الدراسة الاستطلاعية هذه هي نتائج ملاحظة الاستمارة الأولية

لا	نعم	الأسئلة
0	11	تشجيع الإدارة محاولة الموظفين في فهم مشكلات العمل المطروحة
0	11	تهتم الإدارة برأي الموظف حول المشكلات المطروحة
3	8	يهتم الأفراد بمتابعة تنفيذ القرارات على أرض الواقع
2	9	يهم الإدارة منافسة القرارات المتخذة و تقييمها في اجتماعاتها المختلفة مع الموظفين
0	11	القرارات النهائية التي تخص العمل أو العاملين تكون وفق ما اتفقت عليه الأغلبية
0	11	غالبا ما يسمح للأفراد بالتعبير عن آرائهم بحرية اتخاذ القرارات

- بالنسبة لتشجيع الإدارة محاولة الموظفين في فهم المشكلات و اهتمامها برأي الموظف حولها هناك إجماع تام عليها. وأما بالنسبة الاهتمام الأفراد بتنفيذ القرارات و اهتمام الإدارة بتقويم هاته القرارات فهناك من كان موقفه الرفض في حين أن الأغلبية كانت إجاباتها بنعم. وفي الأخير هنالك مشاركة في اتخاذ القرارات.

1	10	اعتماد الإدارة على روح الفريق الواحد
0	11	المدير يكون مساند للجميع في مشكلة تواجه أفراد الفريق
0	11	المحافظة على التواصل بين المدير و الموظفين
0	11	الإدارة الناجحة تعتمد على التعاون بين المدير و الموظفين

بالنسبة للمعطيات المقدمة في الجدول فهناك اتفاق شبه تام على انه هنالك تعاون بين الإدارة و العمال. مثال ذلك اعتماد الإدارة على روح الفريق الواحد و مساندة المدير للجميع في حال وجود مشكلة وهذا يدل على عمل الموظفين كاليد الواحدة. أما بالنسبة للمحافظة على التواصل بين المدير و الموظفين و تعاونهم لأجل إدارة ناجحة فذا يدل على التواصل الجيد بين الإدارة و العمال.

0	11	يجب أن لا تتأثر المكافآت بالعوامل الشخصية أو الذاتية
9	2	يقدم المدير مكافأة مالية مقابل انجاز العمل بسرعة
6	5	إعطاء المكافآت لقاء الأداء الناجح و الكامل للأعمال كما تريدها المؤسسة
4	7	يجب أن تناسب المكافآت حاجات الأفراد

- بالنسبة لضرورة عدم تأثر المكافآت بالعوامل الشخصية أو الذاتية كان هنالك إجماع على ذلك. لكن بعد هذا الاستبيان الأولي تبين أن المؤسسات التربوية لا يقدم المدير فيها مكافآت مادية. وهذا جلي في عدم تقديم المدير لمكافأة مالية مقابل انجاز العمل بسرعة أو إعطاء المكافآت لقاء الأداء الناجح. لكن بالنسبة للعنصر الأخير الذي هو تناسب المكافآت لحاجات الأفراد فهنالك تناقض في الإجابات عنه ما بين مؤيد و رافض لكن بوجهة نظري الشخصية بأنه لو توفرت المكافآت في المؤسسات التربوية فمن الضروري أن تكون مناسبة لحاجة الموظفين لها و إلا لن يتم إشباع حاجاتهم.

0	11	يزيد تقسيم العمل من مهارة وقدرة العاملين على أداء المهام الخاصة بهم بحرفية عالية
2	9	الإدارة تتولى التخطيط و التنظيم أما العمال يتولون التنفيذ
1	10	الكل يقوم بعمله لزيادة الكفاءة الإنتاجية
0	11	يضمن تقسيم العمل إلى النظام ويقضي على العشوائية

بالنسبة لزيادة تقسيم العمل من مهارة العاملين على أداء مهامهم و تولي الإدارة التخطيط و العمال التنفيذ فهذا يدخل ضمن تحديد المسؤولية بين المدير و الموظفين . و أما بالنسبة تقسيم العمل لأجل النظام وقيام الكل بعمله لزيادة الكفاءة فهذا يدل على التقسيم العادل للمسؤوليات.

5	6	نقص ساعات العمل يزيد من الإنتاج
2	9	ساعات العمل القليلة تفيد صحة العامل
5	6	الحفاظ على نفس الأجر مع تقليل ساعات العمل
4	7	تقليل ساعات العمل يزيد من الإنتاجية و الحافز لدى الموظفين ويقلل من الجهد

بالنسبة لنظرية العلاقات الإنسانية فان نقص ساعات العمل يزيد من الإنتاجية و الكفاءة إضافة إلى انه يقلل من الإجازات المرضية لكن كما هو موضح في الجدول أعلاه يتبين لنا التناقض في

الإجابات ما بين مؤيد و رافض حول نفس المكون الذي تفرعت حوله هاته العناصر. وهنا يتطلب منا إزالة هذا السؤال من الاستمارة ظنا منا انه لم يتم فهم السؤال كما ينبغي.

0	11	إعداد العامل للعمل المكلف به
0	11	تدريب العمال على انجاز مهامهم
1	10	مطابقة العمل للشهادة التي يحملها العامل

هنا يظهر لنا ضرورة ملائمة العامل لمتطلبات العمل وهذا جلي في إعداد العمال لانجاز مهامهم. و تدريبهم على القيام بالعمل على أحسن صورة وقد حضيت هاته العناصر على الموافقة.

0	11	تشجيع العمال على إبداء أفكارهم و آرائهم و الاستماع لها قبل إبداء وجهة النظر الشخصية
1	10	عدم مقاطعة المدير للعمال و الإنصات لهم
1	10	عدم اتخاذ المدير لموقف الرفض الدائم
0	11	عدم اهانة أي فرد في العمل

4	7	استخدام الألقاب بدل المناداة بأسماء
---	---	-------------------------------------

نلاحظ هنا اهتمام المدير بكل التفاصيل التي من شأنها توطيد العلاقة بين العاملين وهذا يظهر لنا في عدم التزام المدير لموقف الرفض الدائم او اهانة أي فرد في العمل. إضافة إلى الاحترام و التقدير في العمل الذي هو جلي في تشجيع العمال و الاستماع لانشغالهم. ويغلب على معظم الإجابات موقف التأييد.

2	9	قدرة العامل على تولي المناصب القيادية
2	9	التفكير بالمصلحة العامة قبل المصلحة الشخصية
0	11	يجب على العامل أن يكون ذو تصرف استراتيجي
0	11	يجب أن يجيد العامل التواصل الفعال

نلاحظ هنا تحمل العامل للمسؤوليات في مواجهة التحديات وهذا جلي في القدرة على تولي المناصب القيادية. إضافة إلى السخاء و الاهتمام بالصالح العام وهذا جلي أيضا في التفكير بالمصلحة العامة قبل المصلحة الخاصة.. الخ 06

0	11	حسن انجاز الفرد للأعمال وتحقيق أهداف المؤسسة
0	11	مساعدة أعضاء الفريق عند الحاجة
0	11	القدرة على تحقيق العمل
0	11	تعزيز روح المبادرة و الإبداع من خلال إعطاء الفرد الحرية و المرونة في العمل

نلاحظ هنا مساهمة في تحقيق الكفاءة وهذا جلي في مساعدة أعضاء الفريق عند الحاجة. إضافة إلى وصول المؤسسة إلى النتائج المرغوب فيها ويظهر لنا ذلك في تعزيز روح المبادرة و الإبداع من خلال إعطاء الفرد الحرية و المرونة في العمل. وقد كانت كل الإجابات مؤيدة.

0	11	تحمل الموظف مسؤولية أخطائه
0	11	يعلم الموظف الجميع في حالة الغياب أو التأخر
0	11	تعمل أخلاقيات المهنة على توجيه العامل إلى الطريق السليم في العملية المهنية
0	11	تحلي العامل بأخلاقيات المهنة تساعده على صنع و اتخاذ القرارات المهنية

بالنسبة لهذا الجدول نلاحظ وجود الولاء التنظيمي وهذا جلي في تحمل العمال مسؤولية أخطائهم و الإعلام في حالة الغياب. إضافة إلى التحلي بأخلاقيات المهنة ويظهر لنا هذا في المساعدة على صنع و اتخاذ القرارات المهنية وتوجيه العامل إلى الطريق السليم في العملية المهنية.

4	7	التردد في اتخاذ القرار حيال مشكلة ما
0	11	يتشاور الموظف مع الفريق قبل اتخاذ القرار
1	10	الموظف يتخذ القرارات في الوقت المناسب
0	11	اختيار احد الحلول للوصول إلى حل المشكلة

نلاحظ في الجدول أولا الشك في حل مشكلة ما وهذا جلي في التردد و التشاور في اتخاذ القرارات ثم اتخاذ القرار وهذا جلي أيضا في اختيار احد الحلول للوصول إلى حل المشكلة.

* بالنسبة لنتائج الملاحظة و نتائج دليل المقابلة فلم يتم إجرائهم نظرا لان المؤسسة التربوية كانت تقوم بالامتحانات ولم يتسنى القيام بالمقابلة. سوى ترك الاستبيان لدى الإدارة و العودة لأخذه.

ب) أدوات جمع البيانات

- الاستبيان: هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول الظاهرة أو موقف معين. يعتبر الاستبيان احد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات و المعلومات من مصادرها، ويعتمد الاستبيان على استنطاق الناس المستهدفين بالبحث من اجل الحصول على إجابتهم عن الموضوع و التي يتوقع الباحث أنها شفافية بالتمام، مما يجعله يعمم أحكامه من خلال المتوصل إليها على آخرين لم يشتركوا في إنطاق لاستبياني.
- وصف الاستبيان: للاستبيان دور كبير في توسيع نطاق البحث و البرهنة إحصائيا و التي قسمت إلى قسمين:

← المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية كالجنس و العمر و الوظيفة.

← المحور الثاني: الحوافز

- ❖ المشاركة في اتخاذ القرار
- ❖ تشخيص المشكلات.
- ❖ متابعة التنفيذ و التقويم.
- ❖ المشاركة في تحديد الحلول.
- ❖ التعاون بين الإدارة و العمال
- ❖ عمل المعلمين كيد واحدة.
- ❖ التواصل الجيد بين الإدارة و العمال.
- ❖ تقديم المكافآت المادية

- ❖ مكافئة العامل النجيب.
- ❖ إشباع حاجات الأفراد.
- ❖ تقسيم العمل و المسؤوليات بين الإدارة و العمال
- ❖ تحديد المسؤوليات بين المدير و العمال.
- ❖ التقسيم العادل للمسؤوليات يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
- ❖ تأثير ساعات العمل و فترات الراحة على انجاز العمل
- ❖ تحسين الكفاءة.
- ❖ تقليل الإجازات المرضية.
- ❖ الرشد الوظيفي
- ❖ ملائمة العامل لمتطلبات العمل.
- ❖ تدريب العامل لانجاز العمل في أحسن صورة.
- ❖ احترام المدير للعمال واهتمامه بهم
- ❖ الاحترام والتقدير في العمل.
- ❖ اهتمام المدير بكل التفاصيل التي من شأنها توطيد العلاقات مع العاملين.
- ❖ الأمن الوظيفي
- ❖ يكون للفرد القدرة على الهدوء و الثقة.
- ❖ الالتزام التنظيمي.
- ❖ التكليف بدور قيادي
- ❖ تحمل المسؤوليات في مواجهة التحديات.
- ❖ السخاء و الاهتمام بالصالح العام.

⇐ المحور الثالث أداء العاملين

- ❖ تحقيق الفرد الأهداف المؤسسة.

- ❖ المساهمة في تحقيق المؤسسة للكفاءة.
- ❖ وصول المؤسسة إلى النتائج المرغوب فيها.
- ❖ الاعتراف بالخطأ
- ❖ الولاء التنظيمي.
- ❖ التحلي بأخلاقيات المهنة.
- ❖ مشاركة العاملين في اتخاذ القرار
- ❖ الشك حول مشكلة ما.التشاور في اتخاذ القرار.

المطلب الثاني: المنهج و الوسائل الإحصائية المستعملة

أولا المنهج:

يعرف المنهج على انه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة الاكتشاف الحقيقية. نلاحظ أن الباحث ليس حرا في اختياره للمنهج. بحيث أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث استخدام منهج معين ومن خلال هذه المقدمات يتضح لنا ان هذه الدراسات وصفية و لتحقيق أهداف و اختيار فرضياتها فقد تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوب دراسة حالة الذي يقوم على جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة بل يتعدى ذلك إلى تحليل الظاهرة و تفسيرها و الوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه. وذلك من خلال البحث الوصفي لتحديد سياسة الحوافز السائدة بمتوسطة أبو اليقظان إبراهيم وكذلك بالنسبة للأداء العاملين.

ثانيا الوسائل الإحصائية المستعملة

التقنيات الإحصائية: تم في هذه الدراسة استخدام مبادئ الإحصاء الوصفي لإيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، نذكر منها ما يلي:

1/ حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها.

2/المتوسط الحسابي، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.

2/ الانحراف المعياري، للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور

المطلب الثالث : مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين بمتوسطة أبو اليقظان إبراهيم بما فيها أساتذة و إداريين، حيث تم توزيع الاستبيانات على مجتمع الدراسة باستخدام الطريقة التقليدية وهي الاستبيان الورقي.

(أ) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لجنس

الجدول رقم 01 يوضح توزيع العمال حسب الجنس

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرارات	4	7	11
النسبة المئوية	36.36	63.63	100

المصدر من إعداد الطالبة اعتماداً على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة دراسة بالغ حجمهم إجمالاً 11 نلاحظ ما يلي: أن أكثر فئات الجنس تكراراً هي فئة الإناث بنسبة 63.63 بالمائة أما نسبة الذكور فقد كانت أقل تكراراً أي ما يعادل 36.36 بالمائة من خلال البيانات الإحصائية يتضح لنا أن أغلبية

عمال متوسطة أبو اليقظان إبراهيم إناث وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة حيث أن مهنة التعليم تستقطب النساء أكثر.

(ب) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للعمر

الجدول رقم 02 يوضح أفراد العينة وفقا للعمر

المجموع	اكثر من 50 سنة	من 40 الى 50	من 30 الى 40	اقل من 30 سنة	السن
11	2	0	5	4	التكرارات
100	18.18	0	45.45	36.36	النسبة المئوية

المصدر من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيانات

من خلال الجدول أعلاه و بنظر إلى تكرارات أفراد عينة دراسة بالغ حجمهم إجمالا 11 نلاحظ ما يلي: أن أكثر الفئات العمرية تكرارا هي فئة 30 إلى 40 بنسبة 45.45 بالمائة أما فئة اقل من 30 سنة بنسبة 36.36 بالمائة. وفيما يتعلق بفئة أكثر من 50 بالمائة فقد كانت النسبة 18.18 بالمائة.

من خلال تحليل الفئات العمرية لعينة الدراسة نستنتج أن فئة الكهول احتلت النسبة الأكبر ثم فئة الشباب هذا ما يدل على أن فئة الكهول هي السند و المرجع للخبرة التي تمتلكها لمواجهة كل المشكلات، أما بالنسبة لفئة الشباب تكون قادرة على القيام بالإعمال الإضافية إلى الاستيعاب الجيد لهذه الفئة.

(ج) توزيع الأفراد وفقا للوظيفة

جدول رقم 03 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

المجموع	إداريين	أساتذة	الوظيفة
11	6	5	التكرارات
100	54.54	45.45	النسبة المئوية

المصدر من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول الموضح أعلاه و بنظر إلى تكرارات أفراد عينة دراسة بالغ حجمها إجمالاً 11، إن نسبة الإداريين تغطي الحجم الأكبر في المؤسسة 54.54 بالمائة ثم يليها الأساتذة بنسبة 45.45 بالمائة.

ثانياً عينة الدراسة:

نظراً لقلّة حجم المجتمع الأصلي تم اختيار المسح الشامل حيث يعد هذا الأخير الأكثر استخداماً في الدراسات الاجتماعية فهو يتناسب و القياس الكمي للظواهر الاجتماعية. ويمكن للباحث من اختبار فرضياته اختباراً كمياً وهو أيضاً يتضمن شروط العلاقة السببية ويدعم إحصائياً التفسيرات السببية و مبادئها وبخاصة الأسبقية في الحدوث و التلازم في التغير و التلازم في الغياب مثله مثل المنهج التجريبي فهو الأفضل بالنسبة للباحث في علم الاجتماع المهتم و المنشغل بجمع المعلومات الأصلية التي تصف مجتمعاً ما، من الكبر بحيث يصعب عليه ملاحظته وجمع المعلومات عنه مباشرة.

وقد تم الاستعانة بالحصر الشامل حيث ساعدنا في جمع معلومات متنوعة وعديدة حول جوانب ظاهرة تأثير الحوافز على أداء العاملين. من جميع وحدات الدراسة حيث شملت هذه الدراسة بضع من الأساتذة و الإداريين في متوسطة أبو اليقظان إبراهيم نظراً لتزامن دراستنا مع بداية العطلة الصيفية وخروج معظم الأساتذة في عطلة مما أعاق عملية المسح شيئاً ما وقد تم الحصول على 11 استمارة حيث انه تم إلغاء بعض من الاستمارات الأخرى لأنه لم يتم الإجابة عن أسئلتها كاملة مما استلزم إلغائها.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس درجة مصداقية إجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان. ويعتمد هذا المعامل على قياس مدى الثبات الداخلي للأسئلة الاستبانة. في مقدرتها على إعطاء نتائج متوافقة لردود المستجيبين تجاه أسئلة الاستبانة ويمكن تفسير

الفا على أنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات ويوضح الجدول النتائج المتحصل عليها

جدول 04 : معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

معامل الفا كرونباخ		أبعاد الاستبيان
عدد العبارات	القيمة	
15	0.287	الحوافز المادية
12	0.522	الحوافز المعنوية
12	0.502	الأداء - البعد الوظيفي -
45	0.375	مجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS v26

يتضح من الجدول رقم أن معامل الثبات العام لمحاور الدراسة منخفض حيث بلغ 0.375 لإجمالي فقرات الاستبيان 45. فيما تراوح ثبات المحاور ما بين 0.287 كحد ادني و بين 0.533 كحد أعلى. وهذا يدل على أن الاستبيان غير ثابت و لا يمكن تعميم نتائجه على المجتمع المدروس وبان الاستبيان غير متناسق ولا يتمتع بالاتساق داخلي. حيث يفيدنا هذا الأخير الإثبات مدى الترابط بين محتوى الدراسة و بين النتائج التي ألت إليها الدراسة....

■ عبارات الحوافز المادية

يظهر من الجدول أدناه أن الفقرة رقم 11 (يقدم المدير مكافأة مالية مقابل انجاز العمل بسرعة) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 1.8182 و انحراف معياري 0.40452 وهذا يشير إلى أن المدير يقوم بمكافئة العمل ماليا تلقاء انجاز العمل بصورة متقنة على حد قول إجابات عينة البحث مع انه على الأرجح أن المدير في المؤسسات التربوية لا يقدم مكافئات مالية

لعمال في قطاع التربية... في حين جاءت الفقرة رقم 17 (يضيف تقسيم العمل إلى النظام و يقضي على العشوائية) و قد احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 1.0000 و انحراف معياري 00000 وهذا يشير الى انه لا يوجد تقسيم عمل لأجل القضاء على العشوائية في متوسطة أبو اليقظان إبراهيم. كما تبين من خلال الجدول ان المتوسط العام للعبارات متغير الحوافز المادية قد بلغ 1.153 وانحراف معياري 0.11978 بمستوى منخفض و بشكل عام تبين ان مستوى الحوافز المادية في مؤسسة أبو اليقظان إبراهيم بغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة كان ضعيفا. وهذا يعكس تشتت إجابات المبحوثين وعدم إجماعهم على إجابة واحدة. و لربما السبب في نظام المكافآت و الترقيات قليلا و عدم تناسب المكافآت لحاجات الأفراد. فهناك تناقض في الإجابات عنه ما بين مؤيد و رافض وفقا لقناعات أفراد العينة.

جدول 05: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعده الحوافز المادية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى استجابة
01	اعتماد الإدارة على روح الريق الواحد	1.0909	.30151	6	ضعيف جدا
02	المدير يكون مساند للجميع في أي مشكلة تواجه افراد الفريق	1.0000	.00000	9	ضعيف جدا
03	المحافظة على التواصل بين المدير و الموظفين	1.0000	.00000	10	ضعيف جدا
21	يجب أن لا تتأثر المكافآت بالعوامل	1.0000	.00000	11	ضعيف

جدا				الشخصية أو الذاتية	
مرتفع جدا	1	.40452	1.8182	يقدم المدير مكافأة مالية مقابل انجاز العمل بسرعة	22
متوسط	2	.52223	1.5455	إعطاء المكافآت لقاء الأداء الناجح و الكامل للأعمال كما تريدها المؤسسة	23
ضعيف	3	.50425	1.3636	يجب أن تناسب المكافآت حاجات الأفراد	23
ضعيف جدا	12	.00000	1.0000	يزيد تقسيم العمل من مهارة و قدرة العاملين على أداء المهام الخاصة بهم بحرفية عالية	25
ضعيف جدا	5	.40452	1.1818	الإدارة تتولى التخطيط و التنظيم أما العمال يتولون التنفيذ	26
ضعيف جدا	7	.30151	1.0909	الكل يقوم بعمله لزيادة الكفاءة الإنتاجية	27
ضعيف جدا	13	.00000	1.0000	يضمن تقسيم العمل إلى النظام و يقضي على العشوائية	28
ضعيف	4	.46710	1.2727	قدرة العامل على تولي مناصب قيادية	29
ضعيف	8	.30151	1.0909	التفكير بالمصلحة العامة قبل الخاصة	30

جدا					
ضعيف جدا	14	.00000	1.0000	يجب على العامل أن يكون ذو تصرف استراتيجي	31
ضعيف جدا	15	.00000	1.0000	يجب أن يجيد العامل التواصل الفعال	32
ضعيف جدا	/	.11978	1.1534	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS v26

عبارات الحوافز المعنوية

يظهر الجدول أدناه رقم أن الفقرة 20 (الحفاظ على نفس الأجر مع تقليل ساعات العمل) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 1.4545 و انحراف معياري 0.52223 وهذا يدل على أن الحوافز المعنوية التي تقدمها المؤسسة لعمالها تساهم في رفع مردود الادائي للمؤسسة. في حين جاءت الفقرة رقم 22 (إعداد العامل للعمل المكلف به) في المرتبة الأخيرة من بين العبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ 1.0000 و انحراف معياري 00000 كما تبين من خلال الجدول ان المتوسط العام لعبارات متغير الحوافز المعنوية قد بلغ 1.1636 و انحراف معياري 0.08622 بمستوى منخفض و بشكل عام تبين ان مستوى الحوافز المعنوية سواء من تأثير ساعات العمل و فترات الراحة على انجاز العمل او الرشد الوظيفي أو احترام العمال و اهتمامه بهم او الأمن الوظيفي ... الخ في مؤسسة أبو اليقظان إبراهيم بولاية غرداية من جهة نظر عينة الدراسة كان متوسطا. وهذا يعكس تشتت إجابات المبحوثين و عدم إجماعهم على إجابة واحدة

ما أسهم في حيازة الحوافز المعنوية على المستوى المتوسط. كما ان السبب يعود من وجهة نظر الباحثين الى عدم تدريب العمال لإنجاز العمل و عدم ضمان استمرارية في نفس الوظيفة مما يعني عدم شعورهم بالأمان و التأثير على سلوكياتهم بشكل سالب داخل المؤسسة.

جدول 06: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعده الحوافز المعنوية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى استجابة
05	نقص ساعات العمل يزيد من الإنتاج	1.3636	.50452	3	ضعيف
06	ساعات العمل القليلة تفيد صحة العامل	1.1818	.40452	5	ضعيف جدا
07	الحفاظ على نفس الأجر مع تقليل ساعات العمل	1.4545	.52223	1	متوسط
08	تقليص ساعات العمل يزيد الانتاجية الحافز لدى الموظفين ويقلل الاجهاد	1.3636	.50452	4	ضعيف
09	اعداد العامل للعمل المكلف به	1.0000	.00000	12	ضعيف جدا
10	تدريب العمال على انجاز المهام	1.0909	.30151	7	ضعيف جدا

ضعيف جدا	6	.40452	1.1818	مطابقة العمل للشهادة التي يحملها العامل	11
ضعيف جدا	8	.30151	1.0909	تشجيع العمال على إبداء أفكارهم وأرائهم والاستماع لها قبل إبداء وجهة النظر الشخصية	12
ضعيف جدا	9	.30151	1.0909	عدم مقاطعة المدير للعمال و الإنصات لهم	13
ضعيف جدا	10	.30151	1.0909	عدم اتخاذ المدير موقف الرفض الدائم	14
ضعيف جدا	13	.00000	1.0000	عدم اهانة أي فرد العمل	15
متوسط	2	.52223	1.4545	استخدام الألقاب بدل المناداة بأسماء	16
ضعيف جدا	14	.00000	1.0000	ضمان الاستمرارية في نفس العمل	17
ضعيف جدا	11	.30151	1.0909	عدم وجود حواجز تحدد فقد الوظيفة	18
ضعيف جدا	15	.00000	1.0000	يساهم الأمن الوظيفي في الحفاظ على استقرار العمل	19

ضعيف جدا	16	.00000	1.0000	يؤثر الأمن الوظيفي إيجابا في تغيير سلوكيات العمل السلبية	20
ضعيف جدا	/	.08622	1.1636	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS v26

عبارات البعد التنظيمي (الأداء)

يظهر الجدول أدناه رقم ان الفقرة رقم 03 (يهتم الأفراد بمتابعة تنفيذ القرارات على ارض الواقع) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 1.2727 و انحراف معياري 0.46710 وهذا يدل على ان الأفراد لديهم اهتمام بتنفيذ القرارات على ارض الواقع نوعا ما. في حين جاءت العبارة رقم 06 (غالبا ما يسمح للأفراد بالتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات) في المرتبة الأخيرة من بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ 1.0000 و انحراف معياري 00000 بمستوى منخفض. مما يدل على اختلاف آراء أفراد العينة حول تقييم الأداء الذي يكون على أسس و معايير واضحة. كما تبين من خلال الجدول ان المتوسط العام لعبارات متغير الأداء قد بلغ 1.0325 و انحراف معياري 0.03730 بمستوى منخفض. و بشكل عام تبين ان مستوى الاداء في متوسطة ابو اليقظان ابراهيم بولاية غرداية من وجهة نظر عينة الدراسة كان منخفضا نوعا ما. وهذا يعكس تشتت إجابات المبحوثين و عدم إجماعهم على إجابة واحدة ما أسهم في حيازة الأداء على مستوى منخفض. كما ان السبب يعود من وجهة نظر الباحثين الى عدم تعزيز روح المبادرة و الإبداع من خلال إعطاء الفرد الحرية و المرونة في العمل إضافة إلى عدم السماح للأفراد بالتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات. وهذا ما يؤكد على عدم مقدرتهم على أداء مهامهم بالكفاءة و الفاعلية المطلوبة. وهذا ما انعكس على الأداء ككل.

جدول 07 : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لبعده الهيكل

التنظيمي (الأداء)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
33	تشجيع الإدارة محاولة الموظفين في فهم مشكلات العمل المطروحة	1.0000	.00000	4	ضعيف جدا
34	تهتم الإدارة برأي الموظف حول المشكلات المطروحة	1.0000	.00000	5	ضعيف جدا
35	يهتم الأفراد بمتابعة تنفيذ القرارات على أرض الواقع	1.2727	.46710	1	متوسط
36	يهتم الإدارة منافسة القرارات المتخذة و تقويمها في اجتماعاتها المختلفة مع الموظفين	1.0909	.30151	2	ضعيف جدا
37	القرارات النهائية التي تخص العمل العاملين تكون وفق ما اتفقت عليها الأغلبية	1.0000	.00000	6	ضعيف جدا
38	غالبا ما يسمح للأفراد بالتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات	1.0000	.00000	7	ضعيف جدا

ضعيف جدا	8	.00000	1.0000	حسن انجاز الفرد للأعمال وتحقيق أهداف المؤسسة	39
ضعيف جدا	9	.00000	1.0000	مساعدة أعضاء الفريق عند الحاجة	40
ضعيف جدا	10	.00000	1.0000	القدرة على تحقيق العمل	41
ضعيف جدا	11	.00000	1.0000	تعزيز روح المبادرة و الإبداع من خلال أعطاء الفرد الحرية و المرونة في العمل	42
ضعيف جدا	12	.00000	1.0000	تحمل الموظف مسؤولية أخطائه	43
ضعيف جدا	3	.30151	1.0909	يعلم الموظف الجميع في حالة الغياب أو التأخر	44
ضعيف جدا	13	.00000	1.0000	تعمل أخلاقيات المهنة على توجيه العامل إلى الطريق السليم في العملية المهنية	45
ضعيف جدا	14	.00000	1.0000	تحلي العامل بأخلاقيات المهنة تساعده على صنع و اتخاذ القرارات المهنية	46

ضعيف	/	.03730	1.0325	المجموع
جدا				

SPSS v26 المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

اختبار فرضيات الدراسة

1- عرض وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

و تنص هذه الفرضية على:

للحوافز دور في تحسين أداء العاملين داخل متوسطة الشيخ أبو اليقظان ابراهيم بريان غرداية.ولفحص هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما يوضحه الجدول الموالي

جدول رقم 08: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للحوافز على أداء العاملين في متوسطة أبو اليقظان

Sig	F	R-deux	R
.758	.287	.067	.259

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS v26

يتضح من الجدول رقم أعلاه أن المتغيرات المستقلة و التي تتمثل في الحوافز المادية و المعنوية و التي تمثل أبعاد الحوافز ترتبط بالمتغير التابع (الأداء) بمقدار 0.067 وهذا يعني 0.067 من التغيرات (الاختلافات أو التباينات) الحاصلة في الأداء تعود إلى الحوافز المادية و المعنوية وان

0.037 تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج. ونلاحظ من خلال الجدول أيضا أن قيمة قدرت 287. وهذا يؤكد بشكل واضح أن الحوافز المادية و المعنوية ليس لها تأثير معنوي على الأداء من قبل العينة المدروسة و بالتالي ننفذ الفرضية التي تقول أن الحوافز تؤثر على أداء العاملين في متوسطة أبو اليقظان إبراهيم و نفسر إجابات عينة الدراسة عن الاستبيان أنها لربما كانت بدافع الانتماء. وفي هذا الصدد دراستنا اتفقت مع نتائج دراسة بن سعد أبو حميد تحت عنوان اثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين و التي بينت بانه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين و الحوافز المادية. وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين و الحوافز المعنوية بشركة نسما القابضة ولا مع نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور التي تطرقت الى تحفيز العمال للاستفادة القصوى من جهودهم.

2- عرض وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

و تنص هذه الفرضية هذه الفرضية على الآتي:

← للحوافز المادية دور في تحسين أداء العاملين داخل مؤسسة أبو اليقظان إبراهيم.

جدول رقم 09: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للحوافز المادية على أداء العاملين في

متوسطة أبو اليقظان

المتغير	B	Beta	T	Sig
الثابت	1.114		9.507	.000
الحوافز المادية	.071	.227	.007	.502

R = .277

R-deux =

F = .489

Sig = .502

.054

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS v26

أظهرت النتائج من خلال الجدول أعلاه عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على أداء العاملين. إذ بلغ معامل الارتباط 0.277 أما معامل r -deux 0.054 أي أن ما قيمته 0.260 من المتغيرات في الأداء لدى عمال متوسطة أبو اليقظان إبراهيم بغرداية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالحوافز المادية. كما ان معنوية قيمة ميل الانحدار بلغت 0.071 وهذا يشير إلى الأثر السلبي بين المتغير المستقل و المتغير التابع أي أن مجتمع الدراسة لم يكن ملائم الأجراء او لتطبيق أسئلة الحوافز المادية عليه لأن المتوسطة مؤسسة تربية و ليست اقتصادية بالإضافة الى ان قيمة β تساوي 0.227 وهي تعبر عن معامل الانحدار السالب اي وجود علاقة سلبية بين الحوافز المادية و أداء العاملين. ونلاحظ من خلال الجدول ايضا ان قيمة f قدرت ب 0.489 حيث تؤكد بشكل واضح ان الحوافز المادية ليس لها تأثير على الاداء من قبل العينة المدروسة. بهذا نفند فرضية ان للحوافز المادية دور في تحسين اداء العاملين داخل متوسطة الشيخ ابو اليقظان ابراهيم. وبهذا الصدد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة ميلودي اسماء و حمدي وفاء تحت عنوان الحوافز و تأثيرها على اداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر التي توصلت أن الأجر المقدم للعاملين قليل وهناك تفاوت في موافقتهم على مدى الرضا و كفاية الاجر المقدم لهم. و لم تتفق مع هذه النتيجة دراسة غازي 2014. و التي بيت وجود علاقة خطية ترابطية قوية بين الحوافز المادية و تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى (الحلايبية 2014).

3- عرض وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

و تنص هذه الفرضية على الآتي:

← للحوافز المعنوية دور في تحسين أداء العاملين في متوسطة الشيخ أبو اليقظان إبراهيم.

جدول رقم 10: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للحوافز المعنوية على أداء العاملين في

متوسطة أبو اليقظان

Sig	T	Beta	B	المتغير
.000	5.849		.978	الثابت
.753	.325	.108	.047	الحوافز المعنوية

R = .108 R-deux = F = .106 Sig = .753

.012

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS v26

أظهرت النتائج من خلال الجداول أعلاه عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للحوافز المادية على أداء العاملين إذ بلغ معامل الارتباط 0.108 أما معامل التحديد 0.012 أي ان ما قيمته 0.012 من المتغيرات في الأداء لدى عمال متوسطة أبو اليقظان إبراهيم. ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالحوافز المعنوية. كما أظهرت النتائج من خلال الجدول أعلاه معنوية قيمة ميل الانحدار حيث بلغت 0.047 وهذا يشير إلى الأثر السلبي بين المتغير المستقل و المتغير التابع. أي كل زيادة في قيمة الحوافز المعنوية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة أداء العاملين بنسبة 0.047 بالإضافة إلى أن قيمة تساوي 0.108 . وهي تعبر عن معامل الانحدار السالب أي وجود علاقة سلبية بين beta

الحوافز المعنوية وأداء العاملين. ونلاحظ من خلال الجدول أيضا أن قيمة f قدرت ب 0.106 وهذا يؤكد بشكل واضح وصريح أن الحوافز المعنوية ليس لها تأثير معنوي على الأداء. من قبل العين المدروسة. وبالتالي نرفض الفرضية القائلة أن للحوافز المعنوية دور في تحسين أداء العاملين في متوسطة أبو اليقظان إبراهيم. و في هذا الصدد لم تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة صياد رضوان و كريكط محمد (الحوافز و أثرها على أداء الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية) التي توصلت إلى أن اغلب الموظفين اتفقوا على أن الحوافز تساهم في رفع مستوى أداء المورد البشري داخل الإدارة.

خلاصة مناقشة نتائج الفرضيات

. عدم وجود تأثير على أداء العاملين فيما يخص نظام الحوافز بمتوسطة أبو اليقظان إبراهيم- بريان. غرداية.

. وجود علاقة بين الحوافز المادية في أبعادها الأربعة مجتمعة على أداء العاملين ذات تأثير سلبي. وبالتالي فإنه يمكن القول بان الفرضية غير محققة.

. وجود علاقة بين الحوافز المعنوية في أبعادها الأربعة على أداء العاملين ذات تأثير سلبي. و بالتالي فإنه يمكن القول بان الفرضية غير محققة.

... النتائج العامة لدراسة من خلال مناقشة فرضيات الدراسة كل فرضية على حدة يمكن

استخلاص النتائج العامة للدراسة حيث

← أكدت الدراسة قلة الحوافز المادية المقدمة من طرف متوسطة أبو اليقظان إبراهيم كالزيادة في الأجر و العلاوات.

← أكدت الدراسة وجود بعض الحوافز معنوية مقدمة من طرف متوسطة أبو اليقظان إبراهيم كالترقية و لوحات الشرفية.

← أكدت الدراسة أن ظروف العمل في المتوسطة ملائمة بالنسبة للعمال.

← أكدت الدراسة عدم اعتماد إدارة المتوسطة على روح الفريق الواحد.

← أكدت الدراسة عدم وجود تقسيم عمل عادل ومنظم داخل متوسطة أبو اليقظان إبراهيم.

← أكدت الدراسة لإدارة تتولى التخطيط و التنظيم أما العمال يتولون التنفيذ.

← أكدت الدراسة عدم إعداد العامل للعمل المكلف به.

← أكدت الدراسة عدم شعور العاملين بالأمن الوظيفي و الخوف من فقدان وظائفهم.

خاتمة

لا نكون مبالغين إذا قلنا أن الشغل الشاغل اليوم لدى الكثير من المفكرين و الباحثين في مجال العلوم الإنسانية و الدراسات الاجتماعية هو البحث عن مختلف الوسائل و الأدوات التي من شأنها أن تطور قدرات الأفراد وكفاءتهم المهنية و البحث عن عوامل تحفيزهم بغرض تحقيق استغلال الأمثل لتلك الإمكانيات والكفاءات ...

العنصر البشري يعتبر ركيزة من الركائز التي تبني المؤسسة إستراتيجيتها عليه فان توفرت له الرغبة في العمل يعتبر أهم مورد حيوي تملكه و لن تتوفر له الرغبة إلا إذا توفر لديه مستوى من الرضا الوظيفي و هذا ما يفسر الأهمية الكبيرة التي يحظى بها ومن هنا ركزت العديد من الإدارات اهتمامها و وقتها للمحافظة على مستوى الروح المعنوية لأفرادها العاملين. لذلك يتعين على هذه المؤسسة ان تعمل على تبني سياسة تحفيزية مناسبة من اجل تحقيق أهداف العاملين و زرع روح الولاء و الانتماء فيهم اتجاه المنظمة.

*** من خلال دراستنا لسياسة الحوافز وتحسين أداء العاملين في متوسطة أبو اليقظان إبراهيم تبين انه ليس هنالك حوافز مقدمة ان صح القول في متوسطة أبو اليقظان إبراهيم ببيان ولاية غرداية، فالحوافز مختلفة مادية و معنوية وكلاهما ذا تأثير على مستوى أداء الأفراد العاملين و الحوافز تختلف من شخص إلى آخر ومن مستوى إلى آخر.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

1/ الكتب

1. احمد ماهر. إدارة الموارد البشرية. دار الجامعة. الطبعة الأولى 2004.
2. مصطفى يوسف كافي. إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي عولمي. مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع. عمان. الطبعة الأولى 2013.
3. محمد كمال. تحليل وتقسيم و توصيف الوظائف. مركز الخيرات لتنمية الإدارية. القاهرة. مصر. 2013.
4. محمد الفاتح محمود بشير. إدارة الموارد البشرية. دار النشر للجامعات. القاهرة. الطبعة الأولى 2013.
5. يزن تيم. إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة).
6. يوسف حجيم الطائي. مؤيد عبد الحسين الفضل. إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل) مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع. الطبعة الأولى 2007.

2/ القواميس

1. القاموس الجديد لطلاب. معجم عربي مدرسي الفبائي. المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائري. الجزائر. 1991.
2. جبران مسعود الرائد. معجم البائي في اللغة و الإعلام. دار العلم و الإعلام. بيروت. د. ت.
3. طه فرج عبد الحميد. قراءات في علم النفس الصناعي. مكتبة سعيد رافت. القاهرة. مصر. د. ت.
4. بوعلام. بن حمودة و آخرون. المفتاح. القاموس العربي الأبجدي المبسط. دار الأئمة. ط 2. ادرار. الجزائر. 1996.

3/ مذكرات

قائمة المصادر والمراجع

1. أسماء بوزيان. دور التحفيز في تحسين أداء العاملين. مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماس تر في العلوم الاقتصادية. تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير. قسم العلوم الاقتصادية. جامعة محمد خيضر. بسكرة. السنة الجامعية 2018/2019.
2. بسام بوالصوف. كسوري محمد الشريف. انعكاسات الصراعات التنظيمية على أداء العاملين. مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير. تخصص تسيير الموارد البشرية. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير. قسم علوم التسيير. جامعة جيجل. الجزائر. 2016/2017.
3. رحمة مساعدي. دور منظومة الحوافز في تحقيق التكيف المهني. دراسة ميدانية بمطاحن مرمورة /بوشقوف/ قالمة. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل. كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية. قسم علم اجتماع. جامعة 08/ماي/1945. قالمة. السنة الجامعية 2017/2018.
4. رضوان صياد. كريكت محمد. الحوافز وأثرها على أداء الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية. مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية. كلية الحقوق و العلوم السياسية قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية. جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل- الجزائر 2017/2018.
5. حسن غازي عودة حلايية. اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن. دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. كلية الأعمال. جامعة الشرق الأوسط. 2013 .
6. حسين هري . قدار توفيق. تأثير ظروف العمل على اداء العاملين. مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية. كلية العلوم

قائمة المصادر والمراجع

- الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم علوم التسيير. جامعة جيجل. الجزائر. 2017/2016.
7. حبيب سميح. الرضا الوظيفي لدى العاملين و أثاره على الأداء الوظيفي. شهادة ماجستير إدارة الأعمال الأكاديمية البريطانية لتعليم العالي.الأردن . 2001. الوسيط. 2011.
8. خالد بن بلي .محمد رياح. اثر الحوافز على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين.مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير. قسم علوم التسيير. جامعة جيجل.الجزائر. 2015/2014.
9. سامي ثابت . مرزوق شمس الدين. دور تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية. مذكرة مكملة لنيل متطلبات شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل. كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية. قسم علم الاجتماع. جامعة جيجل. الجزائر. 2021/2020.
9. عميروش سارة. فنور لبنى. طبيعة الحوافز المقدمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التربية تخصص إدارة و إشراف بيداغوجي. كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية. قسم علم النفس و علوم التربية و الاورطفونيا. جامعة جيجل. الجزائر 2017/2016.
10. سمية قيسوم. رقية بوتاعة. اثر الحوافز على الأداء الوظيفي. مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير. قسم علوم التسيير. جامعة جيجل. الجزائر. 2017/2016.
11. خشمار سوماية. بن قارة نادية. اثر تحفيز الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات السياحية. مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية. قسم علوم التسيير. جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل- الجزائر. 2017/2016.

قائمة المصادر والمراجع

12. عبد العزيز شنيق. الحوافز و الفعالية التنظيمية. المؤسسة المينائية لسكيكدة نموذجاً. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية. كلية الحقوق و العلوم الاجتماعية. قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا جامعة 20 أوت 1955 . سكيكدة. السنة الجامعية 2008/2007.
13. مسهل عمار. دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم علوم التسيير. جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل- الجزائر. 2016/2015.
14. عبد النور بوحبيبة. احمد بوحروود. مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي. مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير. قسم علوم التسيير. جامعة جيجل. الجزائر. 2017/2016.
15. جربي عبد الحكيم. دور تدريب و تحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير. جامعة فرحات عباس سطيف-1- الجزائر. 2018/2017.
16. عبد النور بوحبيبة. احمد بوحروود. مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي. مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير. قسم علوم التسيير. جامعة جيجل. الجزائر. 2017/2016.
17. جربي عبد الحكيم. دور تدريب و تحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير. جامعة فرحات عباس سطيف-1- الجزائر. 2018/2017.

قائمة المصادر والمراجع

18. بودرع هاجر. مجبوح وفاء. دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل. كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية. قسم علم الاجتماع. جامعة جيجل. الجزائر. 2016/2015.
19. فضيلة باخة. حليس مريم. دور الاتصال في تحسين أداء العاملين. مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير. جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل- الجزائر. 2017/2016.
20. كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية. قسم علم اجتماع. جامعة 08/ماي/1945. قلمة. السنة الجامعية 2018/2017.

المواقع

1. منير بركاني. مفهوم ومكونات الأداء و العوامل المؤثرة فيه 03/06/2021
<http://www.tadwina.com> 06.30
2. محمد الغربي. أنواع الأداء. الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية 04/06/2021
<http://m.facebook.com/> 13/04
3. د. محمد الفيقي. نظرية الادارية العلمية فريدريك تايلور. 07/05/2021 06.30
4. د. يحيى سعد. مدرسة العلاقات الانسانية نظرية العلاقات الانسانية. 07/05/2021
07.06
5. أهمية و خصائص نظام الحوافز. 2021/05/15 03.30
[ttps://www.annagah.net](https://www.annagah.net)

الملاحق

سيدي الكريم

يهدف هذا الاستبيان إلى التعريف على مواقف و آراء الأساتذة و الإداريين في متوسطة الشيخ أبو اليقظان إبراهيم بريان - غرداية حول موضوع دور الحوافز في تحسين أداء العاملين. وهو ما يدخل ضمن أطروحة ماستر علم اجتماع تنظيم وعمل.

ويمكن التذكير بان كل ما ندلي به سيدي يعد مساهمة منكم في إثراء البحث العلمي وتطوير متوسطة الشيخ أبو اليقظان إبراهيم إلى الأفضل كما أن ما تجيب عليه يبقى سرىا فلا يذكر فيه اسمك أو أي معلومة عنك.

الرجاء منكم الإجابة بوضع هذه الإشارة X في الخانة التي تراها تناسب اختيارك دون كتابة اسمك في استمارة الأسئلة و الالتزام بالإجابة على ما هو مدون عليها من أسئلة فقط.

في الأخير تقبلوا منا جزيل الشكر و التقدير.

الباحثة

عياش فاطمة الزهراء

الملاحق

ملاحظة تحتوي الاستمارة على 02 صفحاتين

السن.....

الجنس ذكر نثى

الوظيفة أستاذ داري

الرقم	الأسئلة	نعم	لا
01	اعتماد الإدارة على روح الفريق الواحد		
02	المدير يكون مساند للجميع في أي مشكلة تواجه أفراد الفريق.		
03	المحافظة على التواصل بين المدير و الموظفين		
04	الإدارة الناجحة تعتمد على التعاون بين المدير و الموظفين		
05	نقص ساعات العمل يزيد من الإنتاج		
06	ساعات العمل القليلة تفيد صحة العامل		
07	الحفاظ على نفس الأجر مع تقليل ساعات العمل		
08	تقليل ساعات العمل يزيد الإنتاجية و الحافز لدى الموظفين و يقلل من الجهد		
09	إعداد العامل للعمل المكلف به		
10	تدريب العمال على انجاز المهام		
11	مطابقة العمل للشهادة التي يحملها العامل		
12	تشجيع العمال على إبداء أفكارهم و آرائهم و الاستماع لها قبل إبداء وجهة النظر الشخصية		
13	عدم مقاطعة المدير للعمال و الإنصات لهم		
14	عدم اتخاذ المدير لموقف الرفض الدائم		

الملاحق

		عدم اهانة أي فرد في العمل	15
		استخدام الألقاب بدل المناداة بأسماء	16
		ضمان الاستمرارية في نفس العمل	17
		عدم وجود حواجز تهدد فقد الوظيفة	18
		يساهم الأمن الوظيفي في الحفاظ على استقرار العمل	19
		يؤثر الأمن الوظيفي إيجاباً في تغيير سلوكيات العمل السلبية	20
		يجب أن لا تتأثر المكافآت بالعوامل الشخصية أو الذاتية	21
		يقدم المدير مكافأة مالية مقابل إنجاز العمل بسرعة	22
		إعطاء المكافآت لقاء الأداء الناجح و الكامل للأعمال كما تريدها المؤسسة	23
		يجب أن تناسب المكافآت حاجات الأفراد	24
		يزيد تقسيم العمل من مهارة وقدرة العاملين على أداء المهام الخاصة بهم بحرفية عالية	25
		الإدارة تتولى التخطيط و التنظيم أما العمال يتولون التنفيذ	26
		الكل يقوم بعمله لزيادة الكفاءة الإنتاجية	27
		يضفي تقسيم العمل إلى النظام ويقضي على العشوائية	28
		قدرة العامل على تولي مناصب قيادية	29
		التفكير بالمصلحة العامة قبل المصلحة الشخصية	30
		يجب على العامل أن يكون ذو تصرف استراتيجي	31
		يجب أن يجيد العامل التواصل الفعال	32
		تشجيع الإدارة محاولة الموظفين في فهم مشكلات العمل المطروحة	33

الملاحق

		تتم الإدارة برأي الموظف حول المشكلات المطروحة	34
		يهتم الأفراد بمتابعة تنفيذ القرارات على ارض الواقع	35
		يهتم الإدارة منافسة القرارات المتخذة وتقويمها في اجتماعاتها المختلفة مع الموظفين	36
		القرارات النهائية التي تخص العمل أو العاملين تكون وفق ما اتفقت عليه الأغلبية	37
		غالبا ما يسمح للأفراد بالتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات	38
		حسن انجاز الفرد للأعمال وتحقيق أهداف المؤسسة	39
		مساعدة أعضاء الفريق عند الحاجة	40
		القدرة على تحقيق العمل	41
		تعزيز روح المبادرة و الإبداع من خلال إعطاء الفرد الحرية و المرونة في العمل	42
		تحمل الموظف مسؤولية أخطائه	43
		يعلم الموظف الجميع في حالة الغياب أو التأخر	44
		تعمل أخلاقيات المهنة على توجيه العامل إلى الطريق السليم في العملية المهنية	45
		تحلي العامل بأخلاقيات المهنة تساعد على صنع و اتخاذ القرارات المهنية	46