

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير
بعنوان:

تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين

- - دراسة عينة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار
(ENSP)

من إعداد الطالبة: زراري بثينة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 14-05-2017

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/قداش سمية..... (أستاذ محاضر-جامعة قاصدي مرباح ورقلة-رئيسا

الدكتور/ خالد رجم..... (أستاذ محاضر-جامعة قاصدي مرباح ورقلة- مشرفا

الدكتور/ بالاطرش حورية.... (أستاذ محاضر-جامعة قاصدي مرباح ورقلة- مناقشا

السنة الجامعية 2017/2016

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

بعنوان:

تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين

- - دراسة عينة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار

(ENSP)

من إعداد الطالبة: زراري بثينة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 14-05-2017

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/قداش سمية..... (أستاذ محاضر-جامعة قاصدي مرباح ورقلة-رئيسا

الدكتور/ خالد رجم..... (أستاذ محاضر-جامعة قاصدي مرباح ورقلة- مشرفا

الدكتور/ بالاطرش حورية.... (أستاذ محاضر-جامعة قاصدي مرباح ورقلة- مناقشا

السنة الجامعية 2017/2016

الإهداء

قال عز وجل: { وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولاً كريماً واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربني ارحمهما كما ربياني صغيراً } .

أهدي هذا العمل إلى أعلى ما في الوجود راجياً من الله أن يحفظهما.

إلى نور العيون... ورمش الجفون والسر المكنون والحب المجنون في القلب المفتون والعقل الموزون والصدر الحنون إلى القلب الدافئ والحنان الكافي، إلى التي أحاطتني بسياج حبها إلى أروع أم في الوجود أُمي الحبيبة...

إلى الذي تاهت الكلمات في وصفه وعجز اللسان في ذكر مآثره إلى سندي وعوني وقدوتي إلى النور، مصدر فخري إلى ذلك ينبوع الذي اغترفت منه الحنان إلى الذي يعجز القلم واللسان على خطه في كلمات إلى من جعل نفسه شمعة تحترق من أجل أن ينير دربي وإلى من تعب وشقي من أجل راحتي وسعادتي إليك يا أباي الغالي.

إلى الورود البهية الذين قاسموني حنان الوالدين إخوتي وأخواتي: فاتح، هاجر وزوجها محمد وابنتهما الغالية حلا ايلين، سوسن، سيليا. إلى خالتي العزيزة: ليلي وإبنها وسيم وجوري.

إلى من أرى التفاؤل بعينه... والسعادة في ضحكته... إلى شعلة النور والأمل في حياتي وعنوان المحبة في مستقبلتي "بلال"

إلى من جعلوا من الضعف قوة أساتذتي الكرام

إلى ظلالتي التي لا تفارقني صديقاتي العزيزات: أحلام، أم كلثوم، لبنى، إيمان، سارة، منال.....

وكذا جميع زملائي في الدفعة من طلبة الماجستير.

وإلى من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاح هذا الجهد، وفقهم الله في مشوارهم وسدد خطاهم.....

شكر وتقدير

أول من يشكر ويحمد آناء الليل وأطراف النهار هو العلي القهار الأول والأخر والظاهر والباطن الذي أغرقنا بنعمه التي لا تحصى واغرق علينا برزقه الذي لا ينفى وأنار دروبنا، فله جزيل الحمد والثناء العظيم هو الذي انعم علينا إذ أرسل فينا عبده ورسوله "محمد بن عبد الله عليه أزكى الصلوات واطهر التسليم، أرسله بقرآنه المبين، فعلمنا ما لم نعلم وحثنا على طلب العلم أينما وجد.

لله الحمد والشكر كله أن وفقنا وألمنا الصبر على المشاق التي واجهتنا لانجاز هذا العمل

إن لساني يعجز أن يجد الكلمات التي أعبر بها عن شكري وامتناني وعظيم تقديري لكل من ساهم في هذا العمل حتى يضيف قطرة في محيط العلم.

وأود أن اشكر أولاً وليس آخراً مشرفي الذي وقف إلى جانبي بكل إخاء بلا كلل أو ملل، مرشداً ومعلماً وناقداً ومحفزاً، فكل الشكر والعرفان إلى الدكتور رجم خالد حفظه الله تعالى.

كما أوجه شكري إلى كل عمال وعاملات المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار خاصة السيد سامي شريف والسيدة أمينة عريايوي..... لهم جزيل الشكر.

كما لا يفوتنا تقديم الشكر إلى كل من كانت له يد العون، سائلين المولى عز وجل أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم.

وفي الأخير لا يسعنا إلا أن ندعو الله عز وجل أن يرزقنا السداد والرشاد، والعفاف والغنى وان يجعلنا هداة مهتدين.

لكم مني جزيل الشكر والامتنان.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز على جودة أداء العاملين في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار، وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز المتبع في المؤسسة وتقييم مدى فعاليته وأثره على الأداء، واعتمد الباحث المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها، وقد تم اختيار عينة (150) موظف من مجموع الموظفين العاملين في المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار، وتم استرداد (118) استبانة، واستخدام برنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات وبرنامج معالج الجداول Excel. كانت أهم النتائج مايلي:

- هناك أثر متوسط لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار.

الكلمات المفتاحية: نظام، حوافز، أداء العاملين، تقييم، فعالية، حسم.

Abstract :

This study aimed at identifying the effect of incentives on the quality of the performance of the employees of the National Institution for Well Services by studying the incentive system adopted in the institution and evaluating its effectiveness and its impact on performance. The researcher adopted the descriptive approach, which is based on collecting data and explaining the phenomenon, (150) employees of the total staff working in the National Institution for Services in wells, 118 (questionnaire) was recovered, the SPSS statistical program was used for data analysis and the Excel table processor program.

The most important results were:

- There is an average impact of the efficiency of the incentive system and rewards in improving the performance of the staff of the National Well Service Corporation.

Keywords: system, incentives, employee performance, evaluation, effectiveness, resolution.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
VII	الاهداء
VII	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال البيانية
IVVII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز وأداء العاملين	
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية - نظام الحوافز -
8	المبحث الثاني: الأدبيات النظرية - الإطار المفاهيمي لأداء العاملين -
13	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية - الدراسات السابقة للموضوع -
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
22	المبحث الأول: أدوات وعينة الدراسة
35	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية
55	الخاتمة
59	قائمة المصادر والمراجع
63	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
24	فروع وشركاء مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار	1-2
29	معامل المجموعة الاجتماعية والمهنية	2-2
29	طبيعة النشاط لمديرية الحفر بالجذب واختيار الآبار	3-2
30	طبيعة النشاط لنشاط الحفر بالدفع	4-2
30	تقسيم وحدات مديرية الحفر بالدفع	5-2
31	طبيعة العمل للنشاط البيئي لمديرية حماية البيئة	6-2
31	طبيعة العمل في تنظيف السطح لمديرية حماية البيئة	7-2
31	التنقيط الخاص بالزبون	8-2
32	حساب معدل الحوادث في العمل	9-2
32	تحديد التنقيط وقيمه عن طريق معايير محددة	10-2
33	توضيح معامل المجموعة الاجتماعية المهنية	11-2
34	معايير تحديد التنقيط وقيمه للعامل	12-2
36	مقياس الفاكرونباخ	13-2
36	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	14-2
37	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	15-2
37	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	16-2
38	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	17-2
39	توزيع درجات الموافقة لمقياس (Likert)	18-2
40	إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول (البعد الأول)	19-2
42	إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول (البعد الثاني)	20-2
44	إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول (البعد الثالث)	21-2
46	إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول (البعد الرابع)	22-2
48	إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول (البعد الخامس)	23-2
50	إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	24-2
52	correlation الارتباط	25-2

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
4	حلقة السلوك الإنساني	1-1
5	أنواع وتقسيمات الحوافز	2-1
11	خطوات تقييم الأداء	3-1
23	بطاقة فنية عن المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار	1-2
25	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار	2-2
36	توزيع الأفراد حسب الجنس	3-2
37	توزيع الأفراد حسب العمر	4-2
37	توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي	5-2
38	توزيع الأفراد حسب الخبرة	6-2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
64	استمارة الاستبيان	الملحق 1
67	نتائج الاستبيان	الملحق 2
68	أسئلة المقابلة	الملحق 3
82	استمارة معامل الصحة الأمن والمحيط بالنسبة لحسم الورشات	الملحق 4
83	استمارة معامل الصحة الأمن والمحيط بالنسبة لحسم الدعم	الملحق 5
84	استمارة التنقيط الشهري للقدرات الفردية	الملحق 6
85	استمارة معامل المردودية الخاص بحسم الورشات: مديرية الحفر بالدفع	الملحق 7
86	استمارة معامل المردودية الخاص بحسم الورشات: مديرية الحفر بالجذب والقياس	الملحق 8
87	استمارة معامل المردودية الخاص بحسم الورشات: مديرية حماية المحيط	الملحق 9
88	استمارة المعامل المادي الخاص بحسم الورشات: مديرية الحفر بالدفع	الملحق 10
89	استمارة المعامل المادي الخاص بحسم الورشات: مديرية الحفر بالجذب والقياس	الملحق 11
90	استمارة المعامل المادي الخاص بحسم الورشات: مديرية حماية المحيط	الملحق 12
91	استمارة المعامل المالي الخاص بحسم الدعم	الملحق 13

المقدمة

أ- توطئة:

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها، ولا تزال إدارة المؤسسات تبحث كيف تجعل المورد البشري كفوًا ومؤصلاً ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسات نحو البقاء والاستمرارية وتحقيق الأرباح، أو تقديم الخدمات بكفاءة حيث أن أفضل استغلال لعناصر الإنتاج أو المدخلات يعتمد بصورة أساسية على المورد البشري أو العاملين في المؤسسة.

فالمؤسسات تحاول تعظيم أرباحها والبقاء في السوق في ظل المنافسة ومن بين العوامل التي تحقق ذلك دراسة سلوك العاملين وكيفية التأثير على نفسيتهم بالشكل الذي يزيد من رضائهم وولاءهم، وذلك من خلال إشباع حاجياتهم وتحقيق رغباتهم بما يضمن توجيه جهودهم لخدمة أهداف المنظمة بحيث لا يتعارض لرغباتهم وأهدافهم الشخصية.

تعتمد المؤسسة على ارضاء عمالها والرفع من أدائهم بالاعتماد على الحوافز التي تعتبر عنصر متكامل ومتناغم مع باقي العناصر الإدارية الأخرى، فلا يمكن مثلاً تعيين ذو الكفاءة المتدنية والاعتماد على الحوافز لزيادة إنتاجيتهم، ولعل السبيل الوحيد للوصول إلى أداء عالي وراقي هو استعمال نظام الحوافز الذي بواسطته يمكن استثارة دوافع العاملين والتأثير عليها بما يخدم مصالح العمال.

ب- إشكالية الدراسة:

تسعى المنظمة لوضع نظام حوافز فعال قادر على التأثير بالإيجاب على أداء العاملين وكيفية استغلال كفاءتهم وفعاليتهم، فقد عمل الباحثون للحصول على الوصفة الكاملة لرفع الكفاءة المهنية للأفراد العاملين وقيام الإدارة باختيار العناصر الفعالة للمؤسسة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين التي تنعكس إيجاباً على أدائهم بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمؤسسة، ومساعدتها على الربح والبقاء.

على ضوء ما سبق تتضح معالم إشكالية الدراسة التي يمكن صياغتها في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما مدى تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP؟.

ويقودنا هذا التساؤل إلى طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ أولاً: ما مفهوم الحوافز وكيف تساهم في تحسين أداء العاملين في مؤسسة ENSP ؟.
- ✓ ثانياً: أين تكمن العلاقة بين الحوافز والأداء في مؤسسة ENSP ؟
- ✓ ثالثاً: هل يعتبر نظام الحوافز فعال في المؤسسة ENSP؟
- ✓ رابعاً: ما هو مستوى أداء العاملين في مؤسسة ENSP؟

ت- الفرضيات:

- الفرضية الأولى: نعتي بالحوافز المثيرات التي تدفع العمال إلى بذل أقصى جهد ممكن سواء كانت هذه المثيرات مادية أو معنوية، والتي من شأنها أن تشعر العمال بدرجة عالية من الرضا، ما يساهم في الرفع من أدائهم ويؤثر إيجابيا عليهم.
- الفرضية الثانية: عندما يكون نظام الحوافز ذوا فعالية في المؤسسة يمكن الوصول إلى درجة أداء فعال.
- الفرضية الثالثة: نظام الحوافز في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار فعال بدرجة جيدة ويساهم في تحسين أداء العاملين.
- الفرضية الرابعة: مستوى أداء العاملين جيد مقارنة بالحوافز الممنوحة لهم في المؤسسة.

ت- مبررات اختيار الموضوع:

كل شخص يتساءل عن سبب نجاح بعض المؤسسات وفشل البعض الآخر، ويرجع السبب في ذلك إلى العنصر البشري الذي يعتبر الأداة الوحيدة التي لها القدرة على التغيير والمنافسة والابتكار ولهذا الأسباب وغيرها اخترنا موضوعنا تحديدا للمبررات التالية:

- 1- نظرا لأهمية الحوافز والمكافآت وأثرها على أداء العاملين في المؤسسة.
- 2- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وتحسين أداءه كونه العامل الأساسي في استمرارية وبقاء المؤسسة.
- 3- معرفة وملاحظة مدى قدرة المؤسسة بتحفيز عمالها وتقييم أداءهم.
- 4- أهمية نظام الحوافز في تحسين الأداء في المؤسسة.

ج- أهداف البحث:

مما لاشك فيه أن أي دراسة علمية تسعى في نهاية الأمر إلى تحقيق أهداف محددة سواء كانت أهداف نظرية لمحاولة فهم أو تفسير ظاهرة اجتماعية أو كانت أهداف تطبيقية كمحاولة إيجاد حلول لمشكلات ميدانية ترتبط بتطبيقات معينة أو إجراءات محددة، وعليه فان دراستنا هذه تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار.
- 2- تقييم ومعرفة نظام الحوافز ودوره في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي.
- 3- التعرف على علاقة الحوافز المادية بأداء عمال المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار.
- 4- التعرف على واقع نظام الحوافز في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار.
- 5- الوصول إلى النتائج وتحليلها ومعرفة مدى مساهمة نظام الحوافز في أداء العاملين.

ح- أهمية الدراسة:

- 1- معرفة أثر نظام الحوافز على أداء العاملين في مؤسسة ENSP.
- 2- الحصول على معلومات عن نوعية الحوافز المتبعة في مؤسسة ENSP.

خ- حدود الدراسة:

الحدود الجغرافية: أجريت الدراسة في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP الكائن مقرها بحاسي مسعود- ورقلة.

الحدود البشرية: عينة عشوائية من عمال المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار.

الحدود الزمنية: الفترة الممتدة بين 2009-2017.

د- منهج البحث والأدوات المستخدمة:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تستهدف التعرف على تقييم نظام الحوافز وأثره على أداء العاملين، وعليه تم اعتماد المنهج الوصفي في هذه الدراسة، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة، أما في الفصل الثاني فقد تم اعتماد على الدراسة الميدانية التي كانت من خلال دراسة الحالة للمؤسسة، عن طريق المقابلات والملاحظات ودراسة الوثائق المقدمة من اجل جمع المعلومات اللازمة وتحليل الاستبيان ودراسته وفق أسلوب علمي.

ذ- مرجعية الدراسة:

تم استخدام مراجع ذات طبيعة متفرقة لها علاقة بموضوعنا، من اجل اقتباس الأفكار التي تساعدنا في هذه الدراسة فهناك كتب علمية لإثراء الجانب النظري، بالإضافة إلى المجلات والرسائل الجامعية ذات العلاقة بالموضوع التي استخدمناها كمرجعية للوصول إلى النتائج المرجوة من هذه الدراسة.

ر- صعوبات الدراسة:

- صعوبة الوصول إلى عينة الدراسة نظرا لتباعد الهياكل التابعة للمؤسسة محل الدراسة وتغيير أماكن عمل بعض الموظفين.

ز- هيكل الدراسة:

بغية دراسة هذا الموضوع، والإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات تم تقسيم الدراسة إلى فصلين سبقتهم مقدمة عامة، وتليهم خاتمة تحتوي ملخص عام حول البحث، واهم النتائج المتوصل إليها إضافة إلى بعض الاقتراحات والتوصيات.

الفصل الأول تضمن الإطار النظري للموضوع تحت عنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز والأداء مقسم إلى مبحثين، الأول يتضمن نظام الحوافز والمبحث الثاني تضمن الإطار المفاهيمي لأداء العاملين وتناول أيضا الدراسات السابقة ونقاط الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

أما الفصل الثاني فتضمن الدراسة التطبيقية بالمؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار ENSP وقسم إلى مبحثين، الأول تضمن أدوات وعينة الدراسة، أما المبحث الثاني فقد شمل النتائج التي تم التوصل إليها ومناقشتها.

الفصل الأول

الأميات النظرة والتطبيقية لنظام الحوافز وأداء العاملين

مقدمة الفصل:

يقاس النجاح في أي منظمة بقدرة العاملين على تحقيق المطلوب أو المتوقع لمستوى أداء مهامهم الوظيفية ولذلك نجد أن المنظمات تركز جهودها على كيفية الحصول على الإنتاجية المرتفعة والأداء الفعال من خلال أساليب الاستقطاب والاختيار الفعالة، توجيه العاملين والتصميم الملائم للبرامج التكوينية وعلى الرغم من أن هذه الأنشطة على درجة عالية من الأهمية إلا أنه من الصعب الافتراض بأنها كافية لوحدها لتحقيق النتائج المرغوبة، فالمنظمة تستطيع استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات في سوق العمل وإعداد برامج فعالة للتوجيه، إلا أن ذلك لا يضمن الحصول على أداء مرض وفعال، لذلك فإذا أرادت إدارة المنظمة أن تدفع العاملين نحو تعظيم مستوى الأداء فعليها أن تفكر في نوعية الحوافز التي تناسب دوافعهم فقد تلجأ إلى المكافآت المادية كالأجور والعلاوات وغيرها، وقد تلجأ إلى مكافآت التقدير المعنوي كما قد يتم الجمع بين النوعين، ذلك أن استمرار الأداء بأعلى قدر من الكفاءة يعتبر احد المهام الأساسية لأي مسئول وحتى يتحقق ذلك يجب فهم سلوك العاملين وبالتالي تحديد كيفية تحفيزهم بطريقة فعالة يترتب عليها تحقيق أهداف المنظمة .

حيث يتناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث يتكون الإطار النظري من موضوعي الحوافز والأداء اللذين يمثلان متغيري الدراسة، بالإضافة إلى الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية ذات الصلة.

المبحث الأول: نظام الحوافز

المطلب الأول: مفهوم الحوافز

مما لا شك فيه أن الحوافز تختلف من شخص لآخر بحسب احتياجات الأفراد وتوقعاتهم من الأعمال التي يقومون بها، فهناك من يكون دافعه الرئيسي للعمل هو الحصول على المال، وهناك صنف آخر يدفعهم للعمل حبهم للمهنة والعمل على تنمية مهاراتهم الشخصية وإثبات نجاحاتهم في المهام الموكلة إليهم، وهناك صنف آخر من الأفراد يسعى لتحسين موقعه داخل المؤسسة بالتعلق بالمسؤولين والجماعات التي تمنحهم المزايا الاجتماعية، فيكون الدافع حينئذ هو العلاقات الاجتماعية.¹

فالموظفون يبحثون عن العديد من الأمور الأخرى نظير ما يكرسونه للمؤسسة من وقت وطاقة وجهد، فالفكر الإداري الحديث يؤكد على أن اختيار الأفراد وذوي القدرات العالية في العمل لا يكفي لوحده لضمان الانجاز بالشكل المرغوب وإنما يحتاج إلى عامل آخر يعتبر من واجبات المؤسسة ألا وهو خلق الحفز الكافي لديهم حتى يمكن تحقيق ذلك الانجاز.²

حيث تعرف الحوافز في معجم المصطلحات في العلوم الاجتماعية على أنها الأسباب الحقيقية للسلوك الإنساني التي توجه سلوك الفرد وتحدد اتجاهاتهم، وتختلف الحوافز شدة أو ضعفا، شمولاً أو حصراً، وجوداً أو عدماً باختلاف السن والجنس والتربية والمزاج والمكانة الاجتماعية بل ونوع الحضارة التي شب فيها الفرد، ويقصد بكلمة الحافز في علم النفس الباعث أو المنبه للسلوك أي أن كل منبه أو منعكس خارجي له تأثير على السلوك يعد حافزاً، كما تعرف الحوافز على أنها "مجموعة العوامل التي تهيئها للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل، هذا بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم و رغباتهم، أي أن الإدارة تهدف إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل التكاليف، وبأقل وقت ممكن، وهذا لا يكون إلا بتحسين أداء العامل ورفع كفاءته، وتحسينها عن طريق توفير مجموعة من العوامل المادية والمعنوية وتهيئة ظروف العمل والملائمة.³

الحافز أو الباعث موقف خارجي، مادي أو اجتماعي، تستجيب له الدوافع، فالدافع قوة داخل الفرد، والحافز قوة خارجه.⁴

من خلال التعارف السابقة يمكننا إلى أن الحوافز كمفهوم يعني ثلاث نقاط أساسية:⁵

- 1- الحوافز هي قوة تحث الفرد وتدفعه للقيام بمجهود معين.
- 2- تلك القوة الدافعة يمكن أن تكون داخلية متعلقة بالفرد العامل كالصحة النفسية والقدرة الجسدية أو خارجية محيطية تأتي من المحيط الخارجي للفرد العامل كالأجر والعلاقات مع الآخرين ونمط الإشراف وظروف العمل... الخ
- 3- ومن خلال الدوافع والحوافز التي يعيشها الفرد يتحدد مستوى تحفيزه أي النتائج والآثار التي تظهر على الفرد بمعنى ارتفاع الروح المعنوية لديه أو انخفاضها وهو متعلق بالحاجات المشبعة.

1- عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية، مذكرة الماجستير، تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، 2008/2007، ص 51

2- منير بن احمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية: التدريب والحوافز، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 135.

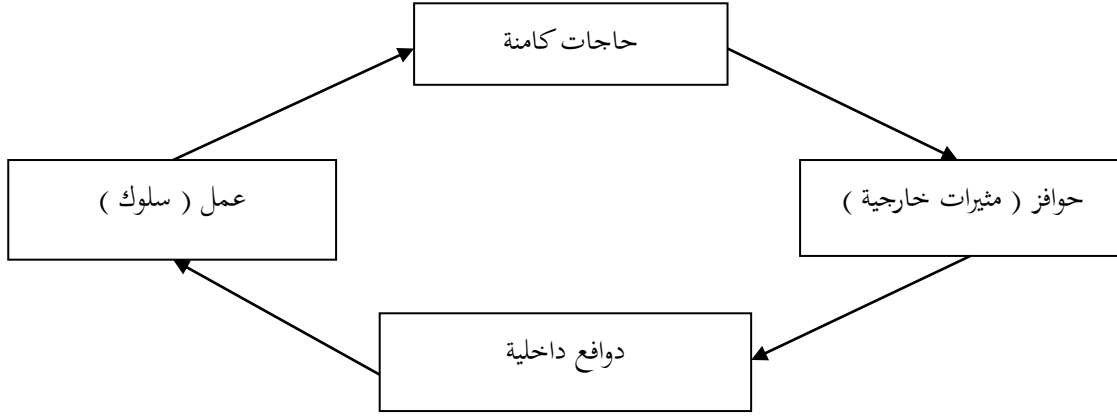
3- بوالشرش نور الدين، الحوافز وأداء العاملين، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015، ص 18- 19³

4- سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الاردن، 2012، ص 29

5- جواد حمزة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية، مذكرة الماجستير في علم النفس والعمل، جامعة منتوري قسنطينة، 2016. ص 15- 16

فلكل فرد حاجات كامنة تحركها مثيرات خارجية هي الحوافز، فتجعله في حالة تأهب وتشعره بعدم التوازن فتتحرك دوافعه ليسلك سلوكا ما من اجل إشباع الحاجة المثارة، وهذا ما نجده في الشكل التالي:¹

شكل رقم (1-1): حلقة السلوك الإنساني



المصدر: بوالشرش نور الدين، الحوافز وأداء العاملين، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2015، ص 19

المطلب الثاني: أهداف وأنواع الحوافز

الفرع الأول: أهداف الحوافز

يرى Armstrong انه يتحتم على الإداريين فهم كيفية تحفيز تابعيهم وأهمية الحوافز بالنسبة للمدراء ترجع إلى أن أداء المديرين

يعتمد على أداء تابعيهم وتحفيز العاملين يحقق هدفين وهما: الأول توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية ، والثاني تحقيق العدالة والرضا الوظيفي بين المرؤوسين.

ويمكن تحديد الأهداف المرجوة من الحوافز في النقاط الآتية:²

- 1- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية.
- 2- تنمية الطاقات الإبداعية للمنظمة بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها.
- 3- الحوافز عوامل تجذب الكفاءات للالتحاق بالمنظمة.
- 4- الحوافز تساعد الأفراد في تحديد توجهاتهم وغاياتهم ضمن العمل الذي يقومون به.
- 5- الحوافز تعد مقوما أساسيا في المنظمات المبدعة حيث يعتبر الإبداع هدف متجدد ومطلوب وتؤصل ذلك من خلال

- بوالشرش نور الدين، مرجع سبق ذكره. ص 18¹

²- Armstrong, M, (2001), A Handbook of Human Resource Management practice. London. Kogan. p 140

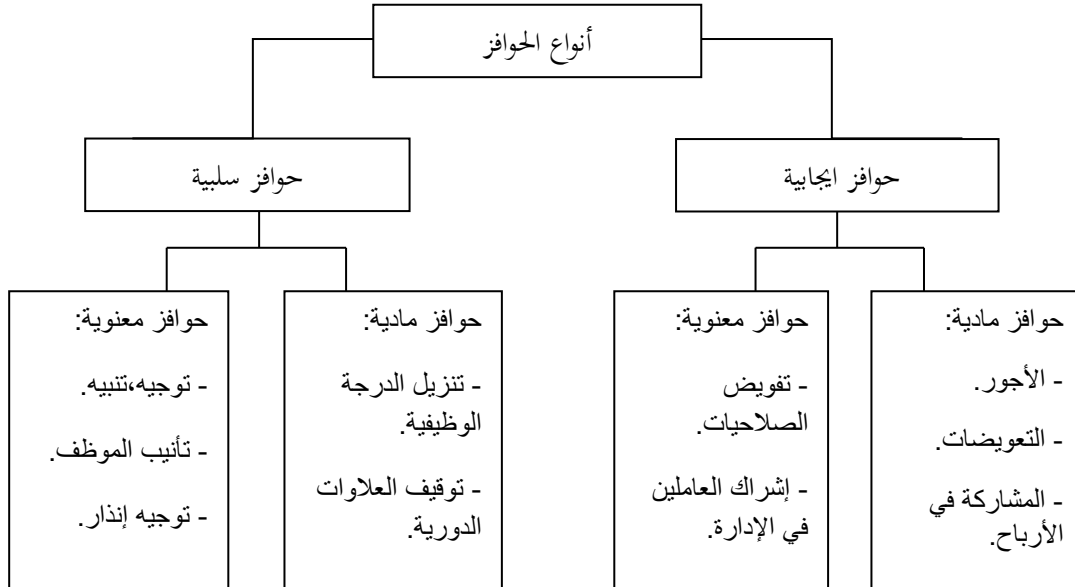
حوافز وأساليب ونظم تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ منها:¹

- أ- الرغبة في الانجاز وإعطاء أسبقية دائما للفعل والأداء.
- ب- تأصيل مفهوم الإنتاجية وتنمية قدرات العاملين ومشاركتهم في النتائج.
- ج- إعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات وحفز العاملين للأداء المتميز .
- 6- المساهمة في إعادة تنظيم احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها وتعزيز التناسق بينها بما ينسجم مع أهداف المنظمة وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.

الفرع الثاني: أنواع الحوافز:

هناك زوايا متعددة يمكن أن تصنف بموجبها الحوافز كما يوضحها الشكل التالي:²

الشكل رقم (2-1): أنواع وتقسيمات الحوافز



المصدر: علاء خليل محمد عكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية ، مذكرة ماجستير غير منشورة، إدارة اعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 10

1- الحوافز الايجابية: وهي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتحديد وتنقسم إلى:

أ- الحوافز المادية:

¹ - عبد الرحمان علي الوابل، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض، السعودية، 2005، ص28

² - علاء خليل محمد عكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية ، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 10

هي تلك الحوافز المادية الملموسة التي تقدم للعاملين مقابل جهد معين أو اقتراح معين أو اختراع ما وعادة ما تكون أموال نقدية¹ مثل: الأجر والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح. فالحوافز المادية المالية تتشكل من الأجر على أساس الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو السنة، إضافة إلى زيادات بالدفع على أساس الأداء، وكذلك المزايا مثل التامين الصحي والمشاركة بالأرباح ونظام الإجازات والتقاعد، وتأخذ الحوافز المادية عدة أشكال نذكر منها:²

- الأجور والمرتبات: يعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية التي تحث الأشخاص لبذل الجهد والعمل، إذ انه كلما زاد الأجر زاد حافز العامل على بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء.
- التعويضات: تمثل التعويضات حافزا إضافيا لبذل المزيد من الجهود ومنها: العلاوات والمنح وطبيعة العمل وتعويضات التخصص.
- المزايا العينية ذات القيمة المادية: وتكون على عدة أشكال منها: الأجهزة وبطاقات السفر، حضور الحفلات ومهمات السفر التي تمنح للموظفين في كثير من المناسبات.
- ظروف العمل: تشكل الظروف المادية المحيطة بعمل الأفراد مثل: (الآلات والتجهيزات، ومكان العمل ومحيطه)، عاملا مؤثرا على أدائهم في العمل ورغبتهم به.
- الزيادات الدورية: وتكون حافزا على أساس ربطها بالإنتاجية والأداء، ويكون أساس منحها هو كفاءة الفرد في عمله.
- المشاركة في الأرباح: ويكثر استخدامها في القطاع الخاص من خلال ربط ما تدفعه المنظمة من أجور وحوافز فيما تحققه من مستويات في الربحية، بهدف دفع العاملين لتحسين أدائهم وبالتالي زيادة في الإنتاجية والربحية.

ب- الحوافز المعنوية: التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرقى في عمله وولائه له، وتحقق التعاون بين الزملاء بحوافز معنوية كالحاجة إلى التقدير أو تحقيق الذات أو الاحترام، وكذا خصائص العمل من تنفيذ وتكرار وتنوع واستقلالية، وحجم السلطة والمسؤولية ونوعية الأداء والمعلومات المتاحة، أو فاعلية العمل من تبسيط وإثراء، أو حوافز تتعلق ببيئة العمل كالإشراف، القيادة، المشاركة، اللوائح والنظم الموجودة. وهناك أشكال متعددة من الحوافز المعنوية³ مثل:

- الوظيفة المناسبة: تجعل الطريق ممهدا لإبراز الموظف طاقاته وإمكاناته.
- الإثراء الوظيفي: كتنوع الواجبات والمسؤوليات وازديادها، بحيث تسمح للفرد بتطوير مهاراته.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- الترقية: تزيد في المسؤولية وتؤكد الذات.
- الباب المفتوح: السماح للعاملين بتقديم مقترحات وآراء التي يرونها صالحة لرؤسائهم مباشرة.

¹ عبد الله حمد محمد الحسائي، اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، مذكرة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، 2011-2012، ص 59-60

² علاء خليل محمد عكش، مرجع سبق ذكره. ص 11

³ علي جوادى، التحفيز وعلاقته بأداء لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية أثناء المنافسة الرياضية، مذكرة ماجستير، المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي، سوق اهراس، 2012. ص 36-37

- شهادات التقدير. الأوسمة ، إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات... الخ

2- الحوافز السلبية: من خلال تسميتها نستنتج أن هذه الحوافز في الأصل ليست حوافز تحمل في طياتها معاني الشكر والتقدير والعرفان، بل هي عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه¹، بمعنى هي الحوافز الردعية تجنباً للأخطاء وتكرارها وبالتالي خوفاً من العقوبة ونتائجها، وتعتبر هذه الحوافز هادفة وتوجيهية أكثر منها عدائية وإحباطية وهي كالأني²:

أ- حوافز مادية:

- حسم الراتب أو التعويضات جزئياً أو كلياً.
- وقف الترقية أو الترفيع ، المناقلات أو تجميدها مؤقتاً.
- إنزال الرتبة أو سحب الصلاحيات جزئياً أو كلياً.
- وقف المكافآت النقدية مؤقتاً.

ب- حوافز معنوية:

- التنبيه الشفهي أو الخطي.
- الإنذار الشفهي أو الخطي.

المطلب الثالث: المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز

لكي تتمكن الإدارات من تصميم نظام جيد للحوافز تم وضع دليل عملي للخطوات التي يجب أن يمر بها، وبإمكان الإدارات أن تعدل في هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسب وهي كما يلي:³

1-مرحلة الدراسة والإعداد: حيث تقوم الإدارات بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية والإدارية من حيث تركيب الأفراد العاملين، ودوافع وحاجات الأفراد وكذلك نظم الحوافز السابقة والقوانين والتعليمات المنظمة لها.

2- مرحلة وضع الخطة: وتعني تصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تجمعت لدى الإدارات في المرحلة الأولى، بقصد استيعاب دلالاتها وأبعادها، ثم البدء بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب أن تسير حسب الخطوات الآتية:

أ- تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين جميعاً.

ب- تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب والأجور المعمول به في المنظمة.

- إبراهيم الفهسي، قوة التحفيز، الطبعة الأولى، دار نمرات للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011، ص 131

- باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، شهادة ماستر، إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي محمد اولحاج، البويرة، 2014. ص 13 (بتصرف)²

³- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 257

ج- تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي.

د- تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنظمة.

هـ- تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى وتطورات المنظمة.

3- مرحلة تجريب الخطة: قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لا بد من تهيئة المناخ المناسب لتطبيقها كان يتم عقد لقاءات عديدة مع العاملين من اجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموضوعيتها، ويفضل تجريب الخطة على مجموعة صغيرة من الموظفين، للتأكد من سلامتها وملاءمتها للتطبيق في المنظمة.

4- مرحلة التنفيذ والمتابعة: على ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة، يتم إجراء التعديلات اللازمة على الخطة بما يضمن نجاحها وتنفيذها بشكل سليم وشامل، من اجل تشجيع العاملين لرفع مستوى أدائهم وزيادة فعاليتهم وإنتاجيتهم وتحسين جودة أعمالهم وسلوكهم وتطوير مساهمهم المهني¹، ويجب أن تتابع الإدارة عملية تنفيذ خطة الحوافز للوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها، لكي تتمكن من اتخاذ العلاج المناسب لتضمن سلامتها واستمرار نجاحها مستقبلا.

ولكي يكون نظام الحوافز فعال يجب أن يكون نظاما عادلا ومنوعا، بحيث يشمل الحوافز المختلفة لتلبية كافة الاحتياجات وكذلك ربط الحوافز بالأداء بصورة واضحة لتشجيع العاملين على رفع مستوى الأداء.²

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

المطلب الأول: مفهوم ومعايير تقييم أداء العاملين

أولاً: مفهوم الأداء: يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي إلا وهو البقاء والاستمرارية.³

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فهو نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما يجعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتيجة نتائج السلوك.⁴

– شرياف وحيدة، التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010، ص 91

– وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مديرية النشر الجامعة، قلمة، 2004، ص 158²

– الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث جامعة الجزائر، العدد 07/2009-2010، ص 217³

– الزهرة بن بريك، طارق بن قسبي، محددات الاداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي، مجلة الباحث، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 15/2015 ص 140 – 141⁴

ويعرف الأداء على انه الاستخدام الكفاء للموارد (العمل، رأس المال، الأرض المعدات، الطاقة، المعلومات... الخ) وذلك لإنتاج السلع والخدمات.¹

فمن منطلق كون الأداء يعبر عن مدى انجاز المهام فانه كمفهوم اقتصر لدى الكثير من الباحثين عن الموارد البشرية دون غيره من الموارد الأخرى، حيث يرى بعضهم انه يعني: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله".²

كما عرف الأداء بأنه مدى الجودة التي يجب أن يؤدي بها الموظف الواجبات والمسؤوليات المحددة التي تنطوي عليها وظيفته.³

ثانيا: معايير تقييم أداء العاملين:

المعيار هو مجموعة من الشروط الواجب المفترض وجودها لانجاز عمل ما، أو للوصول إلى تحقيق غايات مطلوبة، وذلك حسب مواصفات معينة بأقل تكاليف وجهد، أو هي عبارات مكتوبة تصف مدى الإتقان الذي يجب أن تنجز الأعمال به داخل المؤسسة.⁴

حيث تعتبر معايير أداء العاملين مهمة من خلال معرفة الطريق المناسب للوصول إلى أفضل مستوى للأداء وفي نفس الوقت التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء وتنحصر أهم معايير أداء العاملين فيما يلي:⁵

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

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

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

4- الإجراءات: هي خطوات أداء العامل الضرورية للنشاط أو المهمة، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف.

- بوالشرش نور الدين، مرجع سبق ذكره. ص 25¹

- عبد الملوك مزهودة، الاداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، العدد 01، نوفمبر 2001، ص 86²

³- أبو شيخة، نادر احمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001. ص 219

⁴- غازي حسن عودة الحلاية، اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الاردن، 2013. ص 26

- رجم خالد، اثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2012. ص 8-9⁵

المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء:

عادة ما تجري عملية التقييم خلال فترات ثابتة، أو قد تكون في مؤسسات معينة قبل اقتراب موعد ترقية الفرد العامل مثلا، وكذلك تجري عملية التقييم عندما يظهر اختلاف جوهري بين انجاز الفرد الفعلي والمتوقع، وتجدد الإشارة إلى أن معايير مقياس الأداء تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة العمل وظروفه، أما معايير السلوك فيمكن القول بأنها تكاد تكون معيارية لكافة الأشخاص العاملين في المؤسسة.¹

حيث تعتبر عملية قياس الأداء من أهم الوظائف الإدارية لما تنطوي عليه من تحديد معايير رقابية دقيقة وقياس أدق لهذه المعايير حتى تصل إلى تقييم عادل بين العاملين، ولما كانت عملية تقييم الأداء الوظيفي من النشاطات الصعبة والمخوفة بالمخاطر في الأجهزة التي لا تتصف أنشطتها بالإنتاجية الواضحة، وبالرغم من صعوبة وتعقيد عملية تقييم الأداء إلا أنه لا يمكن بأي حال الاستغناء عنها، ومن هنا فإن عملية الأداء لا تأخذ مجراها الصحيح إلا بإتباع عدة خطوات:²

تمت الإشارة إلى خطوات تقييم الأداء كالآتي:³

1- تحديد معايير الأداء: يقصد بها " بللك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم "، فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بما حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهداف يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة.

كما يقصد بمعايير تقييم الأداء " الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، وان تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.

2- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين: بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين: أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه، مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.

3- قياس الأداء: وتكون هذه الخطوة حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم للأداء الفعلي هي:

- ملاحظة الأفراد العاملين.
- التقارير الإحصائية.
- التقارير الشفهية.
- التقارير الكتابية.

أن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

- صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2002، ص 341

- مدثر حماد الشيخ التيجاني، اثر الدوافع على أداء العاملين، الطبعة الأولى، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، جامعة الدول العربية، 2015، ص 120-121

- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة ماجستير علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 18.

4- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري: هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة هي إمكانية المقيم الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد ، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وتواصلهم بالأداء المستقبلي .

5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتيجة التقييم، بل من الضروري أن تكون مناقشة لكافة الجوانب الايجابية والسلبية بينهم وبين المقيم لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وان المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي.

6- الإجراءات التصحيحية: أن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين: الأول مباشر وسريع، إذ لا يتم

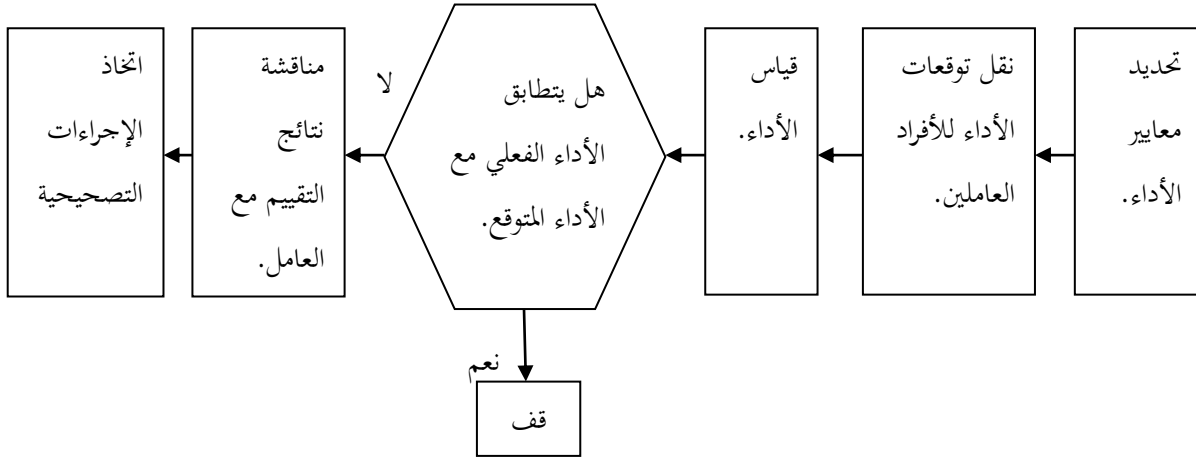
البحث

عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فان هذا النوع من التصحيح هو وقي.

أما النوع الثاني فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد على المدى الطويل.¹

والشكل التالي يوضح الخطوات السابقة:

الشكل رقم (3-1): خطوات تقييم الأداء



المصدر: عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006 .

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء العاملين ومحدداته:

تقسم مؤثرات الأداء الفردي لمهام الوظيفية إلى عوامل معينة يتميز بها الفرد نتيجة دورات شخصية داخلية مثل: التدريب الداخلي

- عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره. ص 20¹

في المؤسسة والدراسة الشخصية من خلال المطالعة وقراءة كل ما هو جديد يتعلق بالوظيفة، فقد أشار إلى محددات الأداء وقسمت إلى ثلاث أنواع هي:¹

1- **معرفة تقريرية:** وتشمل معرفة بالحقائق، والأساسيات، والأهداف والمعرفة الذاتية بمتطلبات وظيفة ما، وتقاس بواسطة القلم والورقة، وبشكل تقريرى.

2- **معرفة إجرائية ومهارية:** وهذه المعرفة تتعلق بما يجب أدائه فعلا، وهي خليط بين معرفة وكيفية الأداء والقدرة على ذلك، وتشمل مهارات إدراكية أي معرفية، أو المهارات العلمية التي تتطلب استخدام عضلات الجسم في العمل، الدافعي، والتحفيز، والبناء والتداول وتنسيقها.

3- **الدافعية والتحفيز:** هي تأثير مشترك من إحدى السلوكيات الثلاثة هي الاختيار للأداء، مستوى الجهد المبذول، واستمرار الجهد المبذول أي الإصرار.²

في هذا الصدد فان أداء العاملين هو الأثر الصافي لجهودهم وإدراك الدور والمهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على انه إنتاج لعلاقة متداخلة بين مجموعة من المحددات وهي كالآتي:³

أ- الجهد: هو عبارة عن الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، والجهد يختلف من مهنة أو عمل لأخر، حيث يكون بنسب متباينة، إما ضعيفة أو متوسطة، كبيرة أو فائقة، إن الجهد عادة يكون متعلق بالحالة النفسية للعامل وبطبيعة الحوافز التي تمنح له مقابل أداء عمل معين .

ب- القدرات: وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء عمل معين والقدرة تكون مقرونة بالكفاءة والمهارة، وهي تختلف من فرد إلى آخر، وتتغير من فترة زمنية إلى أخرى، حيث أن التدريب والتكوين يلعبان دور فعال في تحسينها والرفع منها.

ج- إدراك الدور الهام: وهو الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، إن فهم الدور والمهام من طرف الفرد العامل يؤدي إلى الإتقان والنجاح وتحقيق الغاية والهدف المطلوب وبذلك يؤدي إلى أداء فعال في العمل.

لتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الاتفاق بين مكونات ومحددات الأداء، بمعنى أن الأفراد يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، وبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فان هذا العمل لن يكون موجها في الطريق السريع.

إن فهم هذه المحددات وطبيعة العلاقة بينها هو خطوة أساسية في سبيل إقامة نظام فعال لإدارة الأداء.⁴

¹ - أبو شخ، نادر حامد عبد الرزاق، تقييم اثر الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010. ص 20

² - غازي حسن عودة الحلايبة، مرجع سبق ذكره. ص 30

- السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، بدون سنة نشر، ص 51.³

- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار غرب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001 ص 266⁴

المطلب الرابع: اثر نظام الحوافز على أداء العاملين

يقوم الاعتقاد بان الحوافز تدفع للأداء، وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجنب العناصر المؤهلة على الافتراض بان الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها.

وبصفة عامة يمكننا القول أن الأفراد يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم المؤسسة عليه، فمن الممكن إذن أن يكون توقع المكافآت حافزا قويا لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار المؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل، زيادة على ذلك فان الحوافز مهمة بالنسبة للأفراد لكونها تسد حاجيات تتعلق بالعمل.¹

تعمل الحوافز كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي، كما إنها تشبع الحاجات، وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة للسلوك، وتقوم بتوجيه الفرد في اختياره بين الأنماط السلوكية البديلة، فالرضا بالوظيفة وتفاعل الفرد بالدرجة التي يشبع بها حوافز الوظيفة الحاجات المرتبطة بالعمل ويستمر السلوك في اتجاه معين أو يتغير اتجاهه أو يتم اكتساب أنماط سلوكية جديدة جزئيا على أساس الرضا الوظيفي فإذا كان هناك موظف ما على سبيل المثال غير راض باستمرار عن الأجر الذي يتقاضاه من صاحب العمل فقد يكون لديه دافع قوي للشروع في البحث عن وظيفة براتب أفضل من تلك التي يشغلها، ففي ظل نظام للحوافز يربط بين الأجر والأداء المباشر، قد يغير نفس الموظف سلوكه عن طريق زيادة نتائج عمله، إذن معرفة الحوافز التي توفرها الوظيفة مع معرفة تقدير الأفراد لتلك الحوافز عامل أساسي وهام لفهم السلوك الوظيفي والأداء.²

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

نظرا لأهمية الدراسات السابقة المتمثلة في إثراء الإطار النظري بالمعلومات، وربطه مع الجانب الميداني، والإفادة منها في المنهجية، وفي تطوير وصياغة أداء الدراسة الحالية، فقد تم تقسيم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية وفقا للتسلسل

التاريخي لها من الأحداث إلى الأقدم كالآتي:

أولا: دراسات باللغة العربية:

1- خالد رجم (2012): اثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة شي علي بسطيف، جامعة قاصدي مرياح ورقلة.

- الأهداف: هدفت الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة نظام المعلومات في تسيير الموارد البشرية من خلال قيامه بمجموعة من الممارسات المتمثلة في (التدريب، توظيف القوة العاملة، الأجور، تحفيز الأفراد، تقييم الأداء)، وتحليل سيورة هذه الأنشطة ومقارنة

¹ - سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، نيل شهادة ماستر، العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2014/2015. (بتصرف) ص 46

² - نور الدين بوالشرش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2005/2006. ص 56

استخدام نظام المعلومات في المؤسسة وعدم استخدامه، ومدى مساهمة هذه الوظائف في تحسين أداء العاملين في مؤسسة شي علي لصناعة الأنايب البلاستيكية بسطيف.

- **النتائج:** توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها أن المؤسسة تسعى إلى رفع أدائها للتكيف مع المتغيرات البيئية بالإضافة لتعزيز مكانتها التنافسية وهذا لا يتحقق إلا بتحسين أداء المورد البشري عن طريق إتباع تقنيات حديثة في الإدارة أهمها نظام معلومات الموارد البشرية الذي يؤدي إلى التسيير الفعال للمورد البشري في المؤسسة لتحسين ورفع أداء العاملين من خلال التسيير الكفاء، بالإضافة إلى كفاءة القرارات المتخذة بالنسبة للأنشطة التي تنعكس إيجاباً على الأداء لتحقيق أهداف المنظمة.

- **الاستفادة:** يستفاد من الدراسة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية وخاصة فيما يتعلق بموضوع الأداء، كما يمكن الاستفادة منها في تطبيق الإجراءات المنهجية للدراسة الحالية.

- **الشبه والاختلاف:** تتفق الدراسات على أن كلاهما تحدثتا في جانب عن الأداء وأهم سبل رفعه، وكذلك استخدمتا نفس المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من مفردات الدراسة، أما أوجه الاختلاف فكانت في الفئة البشرية المطبق عليها الدراسة من ناحية طبيعة ومكان العمل.

2- دراسة القحطاني (2009م): فاعلية الحوافز في تحسين أداء العاملين في سجون المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية .

- **الأهداف:** هدفت دراسة القحطاني إلى معرفة أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين بسجون المنطقة الشرقية، ومدى رضاهم عن العاملين عن بيئة العمل الوظيفي، وكذلك معرفة أهم الحوافز المقدمة وكيفية تحقيق الرضا الوظيفي بين العاملين بهذه السجون.

- **النتائج:** توصلت دراسة القحطاني إلى العديد من النتائج من أهمها أن أفراد الدراسة متفقون إلى أن هناك حوافز مادية مقدمة للعاملين في سجون المنطقة الشرقية، وأن أهم الحوافز المادية تمثلت في (العلاوات، السكن، البعثات الخارجية، الإبتعاث خارج المملكة، التعويض المادي للإجازات)، إن أهم الحوافز المعنوية تمثلت في (الأوسمة، الأنواط، رسائل الشكر، الشاء الشفوي)، أن الحوافز المادية لها اثر كبير في تحسين الأداء لدى العاملين.

- **الاستفادة:** يستفاد من دراسة القحطاني في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية وخاصة فيما يتعلق بموضوع الحوافز، كما يمكن الاستفادة منها في تطبيق الإجراءات المنهجية للدراسة الحالية.

- **الشبه والاختلاف:** تتفق الدراسات في أن كلاهما تناولتا موضوع الحوافز ، كما تتفقان أيضاً في أن كلاهما تحدثتا عن أهم السبل في رفع الأداء الوظيفي، وكذلك استخدمتا نفس المنهج الوصفي التحليلي والإستبانة كأداة في جمع البيانات من مفردات الدراسة، أما أوجه الاختلاف فكانت في الشريحة البشرية المطبق عليها الدراسة من ناحية طبيعة العمل ومكان العمل لكل دراسة.

3- دراسة البادي (2008): مهارة المدير في استخدام الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين في شركة نפט عمان.

- **الأهداف:** هدفت دراسة البادي إلى التعرف على إمكانية مدير المنظمة لمهارة تحفيز العاملين، ومدى استخدام تلك الحوافز بنوعها المادية والمعنوية لتحسين أدائهم، والتعرف على المعيار الذي يتبعه المدير في تقييم أداء العاملين لديه لتحفيزهم، والتعرف

على أهم الحوافز المقدمة.

- **النتائج:** توصلت دراسة البادي إلى أن المدير يمتلك المهارة الجيدة في تحفيز العاملين والاستخدام الجيد للحوافز المادية والمعنوية لمكافحة العاملين بالشركة، التأثير القوي للحوافز التي يستخدمها المدير في تحسين الأداء، وجود المعايير الجيدة التي يعتمد عليها المدير في تقييم أداء العاملين والتي بموجبها يتم توزيع الحوافز بشكل كبير، الحوافز المادية الأكثر استخداما كانت (العلاوات- الإجازات- الدورات- بطاقات العلاج المجاني في المستشفيات الخاصة- بدلات السفر- ورسائل الشكر التي ترافقها مكافأة مادية- البعثات الخارجية).

- **الاستفادة:** نستفيد من دراسة البادي في دعم الإطار النظري حيث أنها تركز على الحوافز المادية والمعنوية وتأثيرها على الأداء، ونستفيد كذلك في عمل الإستبانة وتطبيق الإجراءات المنهجية واستخدام الأساليب الإحصائية.

- **الشبه والاختلاف:** تتفق هذه الدراسة ودراسة البادي من حيث دراستهما للحوافز وأثرها في رفع مستوى الأداء، كما تتفق الدراستان في استخدامهما للمنهج الوصفي للإستبانة الذي سوف يتبعه الباحث فيما بعد، وتختلفان في أن كل دراسة طبقت في مكان خاص بما وأيضا اختلاف في الشريحة المطبق عليها الدراسة والمستوى العلمي للمستهدفين.

4- دراسة باسم عبد القادر شراب (2007م): تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى.

- **الأهداف:** هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين لعملهم ببلديات قطاع غزة الكبرى، وذلك من خلال تحليل العلاقات الترابطية بين مجالات الحوافز ومستوى الأداء واستخدام القدرات والتنافس بين الموظفين، والحوافز المفضلة، ويضم مجتمع الدراسة موظفي بلديات الأربع في قطاع غزة والذين يشغلون وظيفتي يتراوح بين رئيس قسم وحتى مدير إدارة، ويقدر عددهم بحوالي (283) شخص، بينما كانت عينة الدراسة (228) شخص.

- **النتائج:** توصلت دراسة شراب إلى أن تأثير الحوافز المادية على مستوى أداء العاملين ضعيف، حيث بلغ المعدل النسبي لاستجابة الموظفين 46.89 بالمائة، بينما كان المعدل النسبي للحوافز المعنوية 68.35 بالمائة، وان تأثير الحوافز المعنوية ككل على مستوى الأداء متوسط، وان الحوافز المادية غير كافية، ولا توجد أنظمة للحوافز مرتبطة بأهداف، أو مستويات أداء مقرر مسبقا، وان الحوافز المتوفرة لا تشجع الموظفين على التنافس في تحسين الأداء حيث بلغ المعدل النسبي 57 بالمائة، وأنهم يستخدمون قدراتهم

بشك متوسط في تأدية وظائفهم، حيث بلغ المعدل النسبي لمجال استخدام القدرات 63.75 بالمائة، وأوصت الدراسة بزيادة الحوافز المادية وخصوصا علاوة الزوجة والأبناء وربط الراتب بجدول غلاء المعيشة، وبناء نظام حوافز للقطاعات الهامة

يشمل تحديد مستويات للانجاز وان تكون المكافآت ذات قيمة.

- **الاستفادة:** يستفاد من دراسة شراب في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية وخاصة فيما يتعلق بموضوع الحوافز وتأثيرها على مستويات الأداء للعاملين، كما يمكن الاستفادة منها في تطبيق الإجراءات المنهجية للدراسة الحالية.

– **الشبه والاختلاف:** تتفق الدراسات في أن كلاهما تناولتا موضوع الحوافز والأداء ، كما تتفقان أيضا في أن كلاهما تحدثتا عن اثر نظام الحوافز على أداء العاملين، وكذلك استخدمتا نفس المنهج الوصفي التحليلي والإستبانة كأداة في جمع البيانات من مفردات الدراسة، أما أوجه الاختلاف فكانت في الشريحة البشرية المطبق عليها الدراسة من ناحية طبيعة العمل ومكان العمل لكل دراسة.

ثانيا: دراسات باللغة الفرنسية

1- Agarwal 2007 , Rôle des incitations managériales ET discrétion dans le rendement des hedge funds

يهدف هذا البحث لإيضاح حدود تمويل الأداء والحوافز الإدارية، وعدم تقيدها وترافقها مع أداء أفضل، وعدم التقييد مع أداء أفضل، وعدم التقييد في تحديد الأداء، وحرية الاختيار في تحديد الأداء على أن تحديد الأداء بمزيد من الحوافز الإدارية يكون بواسطة اتفاقية حوافز مفضلة إداريا، تتفق مع الأداء المتميز، وان معدل نسبة نفقات الحوافز ليس بالضرورة توضح الأداء المتميز، وكان من أهم النتائج ما يلي:

- أن حدود تمويل الأداء تشمل ترتيبات تعاقدية مميزة مقارنة بالتمويل التبادلي، الذي يحمل نفقات الحوافز على أساس الأداء، والحاجة إلى توظيف مالي طويل الأجل.
- إن تمويل الأداء في ظل الحوافز الإدارية ينتج عنه أداء أفضل.
- أن معدل النفقات على الحوافز ليس بالضرورة هو المقياس الإداري الصحيح للأداء الجيد.

2- Campbell, 2006, Une étude empirique des incitations implicites à l'amélioration de la performance non financière

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار حساسية الترقية وتنزيل الدرجة الوظيفية للمدراء ذوي مستوى الأداء المتدني للمعايير المالية وغير المالية، وأثرها على أدائهم، وكذلك يبين دور الحوافز ومدى مناسبتها في المقاييس الغير مالية للأداء، وأثرها في قرارات الترقية والعقاب المتمثل في تنزيل الدرجات، وكان مجتمع الدراسة يتمثل بمطعم الخدمة السريعة في الولايات المتحدة الأمريكية.

وخلصت الدراسة إلى ما يلي:

- أن قرارات الترقية أو تنزيل الدرجة الوظيفية للمدراء العاملين في المؤسسة حساسة للمقاييس الغير مالية للأداء، ككيفية الخدمة والاحتفاظ بالعاملين، بعد التحكم بالأداء المالي (الحوافز المالية).
- هناك حساسية في للترقية في الأداء الغير مالي في هذه المؤسسة، بينما احتمالية إنهاء خدمات الموظفين حساسة لمقاييس الأداء المالي أكثر منها في مقاييس الأداء الغير مالي.

- أن هناك ثقل ووزن للمقاييس الغير مالية للأداء في نظم التعويضات، لتوليد التطورات في الأبعاد الغير مالية للأداء.

ثالثا: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

تبين لنا أن جميع الدراسات السابقة والدراسة الحالية تناولت بشكل عام موضوع الحوافز من خلال أبعاد وتعريف مختلفة، وكذلك جميع الدراسات تحدثت عن اثر الحوافز في رفع الأداء، وبذلك نجد أن الدراسة الحالية تتفق بشكل كبير مع جميع الدراسات السابقة التي تم عرضها فيما سبق.

وأيضاً فقد اعتبرت الدراسات السابقة أن الحوافز تؤثر على مستوى الأداء، وذلك للكشف عن مدى تحقيق أنواع الحوافز وتشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف في مستوى الأداء، وان على جميع المنظمات أن تقوم بعملية الحوافز بأنواعها.

وفي هذا الصدد وفي ضوء العرض المختصر للدراسات السابقة لاحظ الباحث ما يلي:

- اتفاق جميع الدراسات على استخدام المنهج الوصفي لتطبيق إجراءات الدراسة، كما استخدم الجميع الإستبانة لجمع المعلومات، وهذا ما سيقوم الباحث بإتباعه بالإضافة إلى المقابلة في الدراسة الحالية بعون الله تعالى وتوفيقه.

- هناك اختلافات طفيفة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وهذه الاختلافات تتمثل في الفئة المطبق عليها الدراسة ومكانها،

- حيث أن دراسة (رجم خالد 2012) طبقت على فئة من الموظفين الذين يعملون في شركة خاصة بمعنى شركة ذات أسهم تعمل في مجال الأنابيب البلاستيكية التي تستخدم في نقل المياه والغاز، تجارة الألمنيوم بالإضافة إلى استيراد تشكيلة متنوعة من ملحقات أنابيب الماء والغاز، حيث أبرزت مدى استخدام المؤسسة لنظام المعلومات كأداة فعالة في تسيير شؤون الأفراد وتسهيل عملية تسيير الوظائف، وكيفية مساهمة نظام المعلومات في كفاءة عملية تقييم أداء العاملين التي تنعكس إيجاباً وتسهل عملية التسيير بالمؤسسة.

- أما دراسة (القحطاني 2009) طبقت على شريحة من الأفراد الذين ينتمون إلى الحياة العسكرية (السجون) التي لها بعض الخصوصية وتختلف كل الاختلاف بينها وبين الفئة المستهدفة من الدراسة الحالية من حيث طبيعة العمل وأنواع الحوافز المقدمة.

- أما دراسة (البادي 2008) فتناولت عمال وموظفي قطاع النفط بشركة نفط عمان، وهذه الشريحة حسب رأي الباحث أكثر الفئات استفادة من الحوافز من بين جميع الفئات الأخرى التي تم تطبيق الدراسات المختلفة عليهم.

- أما بالنسبة لدراسة (شراب 2007) فقد طبقت على فئة الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى حيث أبرزت أهمية الحوافز وأثرها على مستوى أداء الموظفين من خلال تحليل العلاقات الترابضية بين مجالات الحوافز ومستوى الأداء، واستخدام القدرات والتنافس بين الموظفين.

- Agarwal 2007، تهدف هذه الدراسة إلى إيضاح حدود تمويل الأداء والحوافز الإدارية.

- Campbell, 2006، يبين دور الحوافز ومدى مناسبتها في المقاييس الغير مالية للأداء.

من خلال استعراض الدراسات السابقة والتعقيب عليها تمكنا من الوصول إلى بعض النقاط المستفاد منها وهي :

- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسات، والكيفية التي تمت فيها تحليل البيانات في هذه الدراسة.
- استفادة الباحث من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري.
- استفادة الباحث من الدراسات السابقة في اخذ نظرة حول كيفية تكوين الإستبانة.
- استفادة الباحث من المراجع والكتب التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت والجهد.

خلاصة الفصل:

تكنتسي دراسة وتحليل العلاقة والتأثير الناشئ عن وجود نظام تحفيزي فعال في أي مؤسسة أو منظمة ، أهمية فائقة وضرورة قصوى نظرا لتأثيرها على مستوى أداء القوة البشرية بها، ومن ثمّة تسمح بالمنافسة ،وهذا كله من اجل إيجاد الصيغ الفعالة والملائمة لتحسين أنماط التسيير المتبعة في هذا المجال.

يعتبر المورد البشري هو المحرك الأساسي للمؤسسة وحتى يتسنى لنا معرفة قدرات ومهارات الأفراد العاملين لابد من تقييم أدائه لأنه من خلال عملية تقييم الأداء نستطيع أن نحدد بدقة مستوى العامل من كل الجوانب ومنه فان نظام الحوافز والأداء يشكلان لنا تشكيلة متوافقة ومترابطة وتقييم الأداء يحدد لنا بالضبط ما هو نوع التحفيز الذي يحتاجه الفرد العامل بدقة.

فقد أثبتت الدراسات الحديثة في ميدان التسيير على أهمية وضرورة العمل بهذا النظام ومحاولة تحسينه دوريا تبعا للمستجدات الطارئة سواء على مستوى المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة. وذلك من اجل بلوغ الأهداف الإستراتيجية لها، خاصة في حال توفر الإمكانيات سواء التنظيمية أو المادية.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لتقييم نظام الحوافز على أداء العاملين

تمهيد:

بعد أن قمنا في الفصل النظري بعرض مشكلة الدراسة والتطرق لأهم الجوانب المتعلقة والمرتبطة بها، نحاول من خلال دراستنا الميدانية ترجمة هذه الحقائق إلى معطيات ملموسة وذلك بالاستناد إلى إستراتيجية منهجية متكاملة تمكننا من تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية في ضوء البيانات والمعلومات التي تحصلنا عليها من الميدان، ويعد هذا الفصل نقطة البداية في دراستنا الميدانية حيث نسعى من خلاله إلى توضيح أهم الخطوات المنهجية التي اعتمدنا عليها في سبيل تحقيق الأهداف السالفة والإجابة على التساؤلات التي طرحتها الدراسة.

وبناء على هذا سوف نخصص الجزء الأول من الفصل إلى التعرض على أدوات وعينة الدراسة، أما الجزء الثاني فيخصص للنتائج والمناقشة من خلال عرض وتحليل بيانات الاستبيان ومناقشتها.

المبحث الأول: أدوات وعينة الدراسة

المطلب الأول: عينة الدراسة

تمثل عينة الدراسة في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP.

• أولاً: تقديم عام لمجمع ENSP

إن مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار (م.و.خ.ا) هو واحد من أهم الفروع الإستراتيجية المنبثقة عن المؤسسة الأم سوناطراك حيث يزاوّل نشاطه في مجال البترولي أين تكمن مهمته الأساسية في توفير خدمات ذات طابع بترولي، وبعد دخول الاقتصاد الجزائري في مرحلة اقتصاد السوق و الذي يعتبر من أهم ميكانيزماته هو حرية السوق و السماح بالاستثمار الأجنبي المباشر و الغير مباشر و استقلالية المؤسسات و بذلك الحد من تدخل الدولة، انتقلت معها مؤسسة ENSP في تكوين شركات تابعة و تبنى شكل المجمع في إطار الشراكة مع أجانِب بهدف الحصول على التكنولوجيا في مجال خدمات الآبار البترولية.

• ثانياً: تعريف بالمؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار

أنشأت المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP بموجب المرسوم رقم 81-174 الصادر في الفاتح أوت 1981 المتعلق بإعادة هيكلة قطاع الطاقة و الصناعات و البتروكيميائية في الجزائر، فهي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات شكل قانوني يتمثل في مؤسسة ذات أسهم، رأس مالها يبلغ 8000000.00 دج تساهم فيه مؤسسة سوناطراك بنسبة 100% وهي مجمع بترولي له رأس مال كبير من الخبرة و المهارة المتراكمة منذ أكثر من 30 سنة في مجال خدمات الآبار يبلغ تعداد عمالها أكثر من 3000 عامل يقع المقر الاجتماعي للمؤسسة بمدينة حاسي مسعود البترولية ولاية ورقلة ص.ب.83¹.

¹ - وثائق من طرف المؤسسة.

الشكل (1-2) : بطاقة فنية عن المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار

- اسم الشركة وغرضها الاجتماعي: المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار (م . و . خ . آ) (ENSP)
- الشركة الأم: سوناتراك 100%
- الشكل القانوني: مؤسسة اقتصادية ذات طابع خدماتي (Spa/EPE)
- رأس المال الاجتماعي: شركة ذات أسهم برأسمال اجتماعي 8.000.000.000 دج بما يعادل 80.000 سهم
- عدد العمال: أكثر من 2.500 عامل
- رقم السجل التجاري: 99B 0122445 بتاريخ 2009/07/12
- الرقم الضريبي: 099930012254543
- عنوان و مقر الشركة: المنطقة الصناعية، ص.ب: 83، حاسي مسعود 30500، ولاية ورقلة
- المقرات الرئيسية: الجزائر / حاسي مسعود
- موقعها على الأنترنت: www.enspgroup.com

المصدر: www.enspgroup.com

● ثالثا: أهداف المؤسسة

- تسعى إلى توزيع خدماتها ومنتجاتها على كامل التراب الوطني.
 - تسعى إلى تنمية رأس مالها و تحقيق أكبر دوران له.
 - توفير الموارد البشرية و المادية المؤهلة للممارسة نشاطها والتطور فيه.
 - تلبية الحاجيات الوطنية المتزايدة من المنتجات البترولية ومشتقاتها.
 - تبنيتها إستراتيجية تطمح إلى تمديد رقعتها الجغرافية على نطاق واسع خارج التراب الوطني لممارسة نشاطاتها.
- من خلال هذه الأهداف تسعى المؤسسة إلى اكتساب خبرات تمكنها من مواجهة تحديات القرن، فلقد استمرت المؤسسة في الأقدام على ممارسة نشاطاتها كما و كفيها، لتصل اليوم إلى تشكيلة متنوعة من الخدمات البترولية يتجاوز عددها 53 خدمة بترولية.¹

¹- www.enspgroup.com

● رابعا: محيط المؤسسة

➤ الشركاء والمساهمين: إضافة إلى المديرية المتعددة و المتفرعة عن المديرية العامة هنالك شركاء ومساهمين أجانب و وطنين

نذكر أهم المتعاملين مع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار وبنسب مساهمة المؤسسة :

HESP 51%، WESP 49%، BASP 40%، MESP 49%، BJSP 49%.

ويمكننا تقديم فروع وشركاء المؤسسة ضمن الجدول التالي:

الجدول (1-2) : فروع وشركاء مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار

الوظيفة	حصة الشركاء	تاريخ الإنشاء	الفروع و الشركات
وضع الاسمنت على حدود آبار البترول، تنشيط آبار البترول.	49% ENSP 51% BJ Services	1986	BJSP (BJ Service aux puits)
هذه الشركة متخصصة في ما يسمى المفتاح التلقائي الذي يسمح بغلق (تثبيت) و فتح الأنابيب من جهة، ومن جهة أخرى قطع الأنابيب عند وضعها على رأس البئر.	49% ENSP Weatherford 51%	1994	WESP (Weatherford entreprise de services aux puits)
معالجة نفايات الأوحال المستعملة من طرف المؤسسة خلال الحفر، تهتم أيضا بالمشاكل البيئية والنفايات الصناعية.	49% ENSP 51% medess (Italie)	1998	MESP (medess services aux puits)
تسجيل جميع المعطيات المتعلقة بخصائص البئر في الزمن الفعلي.	51% ENSP 49% Halliburton	1999	HESP (Halliburton Entreprises De Services Aux Puits)
توفير السوائل التي تستعمل في عمليات حفر الآبار.	40% ENSP 60% (BAROID- Halliburton)	2003	BASP (BAROID ALGERIA Services Aux Puits)

المصدر: من إعداد الباحث بناء على تقارير المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار

➤ المنافسون:

هم رواد عالميين في قطاع الطاقة :

Halliburton ✓

Schlumberger ✓

Waterford ✓

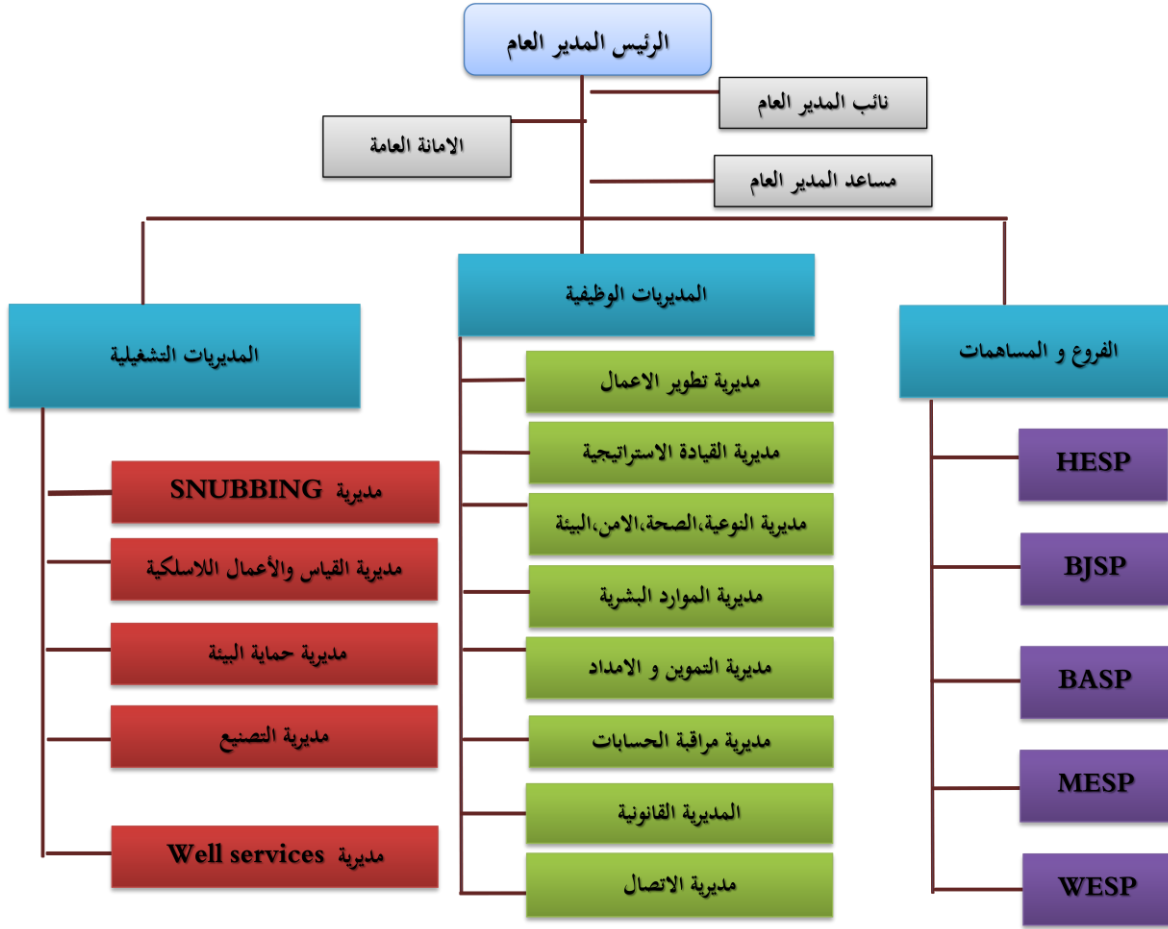
Becker ✓

Expro group ✓

Power well servies ✓

• خامسا: الهيكل التنظيمي

الشكل (2-2): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار



المصدر: www.enspgroup.com

نلاحظ أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو هيكل وظيفي يتكون من ثلاث مستويات مستوى الإدارة العليا و مستوى الإدارة الوسطى و المستوى التشغيلي حيث نلاحظ في هذه المؤسسة أن طريقة التسيير غير مركزية.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

❖ **المقابلة:** تعد المقابلة من الوسائل الهامة لجمع البيانات والمعلومات في دراسة الأفراد والسلوك الإنساني، وتعرف على أنها "محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد آخرين بهدف حصوله على معلومات لاستخدامها في البحث العلمي، أو الاستعانة بها في عملية التوجيه، التشخيص...". وتعتبر أيضا "المحادثة الحادة الموجهة نحو هدف محدد غير مجرد وهي الرغبة في الحادثة نفسها"¹.

ففي دراستنا اعتمدنا بشكل أساسي على سلسلة من المقابلات في بداية الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها مع مسؤولي مصلحة الموارد البشرية حيث أفادتنا في الحصول على المعلومات الكافية حول المؤسسة من حيث تطورها وهيكلها التنظيمي وكذا عدد العمال الذين يعملون بها وأقسامها، كما قمنا بمقابلات أخرى مع بعض العمال من جميع الفئات مقتصرين على طرح بعض الأسئلة التي استنبطنا منها معلومات كافية حول طريقة سير العمل وعلاقة العمال ببعضهم البعض.

كما قدمنا فكرة مبسطة عن الموضوع الذي نحن بصدد دراسته بغية التعرف على كيفية طرح مشكلة البحث في الميدان وإثراء أسئلة الاستبيان من جهة أخرى محاولة كسب ثقة العمال وشرح الغرض من هذه المقابلة بصفة عامة.²

❖ **الملاحظة:** من البديهي أن الملاحظة من أهم أدوات جمع البيانات لأنها تعد أول خطوة في البحث الميداني، فهي التي لا تخلو منها أي دراسة من الدراسات مهما كان نوعها فالملاحظة "محاولة منهجية يقوم بها الباحث للكشف عن تفاصيل الظواهر وعن العلاقات التي توجد بين عناصرها" فالباحث لا يكتفي بمجرد الحصول على تسجيل سريع للبيانات ومن ثم يكون التعمق في فهم الموقف الاجتماعي، لذلك فقد استخدمنا هذه الأداة عدة مرات أثناء الدراسة خصوصا في النقاط التالية:

- استكشاف ميدان الدراسة حتى تتمكن من التقرب من الواقع.
- التعرف على واقع وطبيعة وظروف العمل بالمؤسسة.
- التوصل إلى بعض الحقائق التي يصعب تحصيلها بالطرق الأخرى مثل تباين أقوال بعض العمال عندما يكون بعيد عن مسؤوله، وحين يحضر رئيسه في العمل.
- كذلك فقد أفادتنا هذه الأداة في بناء استمارات بحثنا وتعديلها، وهكذا فقد كان استخدامنا لهذه الأداة ذات أهمية بارزة في بحثنا.

❖ **الاستبيان:** يعتبر الاستبيان من أكثر وسائل جمع البيانات فعالية وشيوعا، وهو عبارة عن "استمارة تحتوي على مجموعة من الفقرات المصاغة صياغة استفهامية"، يجب كل مشارك في العينة عنها بنفسه، وقد اعتمدنا عليه في البحث لأنه يتيح للمبحوثين فرصة الإجابة بنوع من المصادقية والوضوح، نظرا لكونه غير مرتبط تماما بالعمل، بالإضافة لكونه يتميز بالسرية وهذا لعدم اطلاع كل فرد على إجابات الآخرين، مما يضمن عليه نوع من الثقة والمصادقية، وقد حاولنا صياغة استبيان شامل لكافة جوانب موضوع الدراسة، وتم توزيعه على أفراد العينة في شكله النهائي بعد أن تم عرضه على الأستاذ المشرف لمعرفة مدى

¹ - سلاطينة بلقاسم حسن الجليلي، أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية- الجزائر، ط1، 2009، ص 150.

² - بن دريدي منير، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب-الحوافز، أطروحة الماجستير علم اجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص 141.

- ❖ ملاءمته، وتم الأخذ بملاحظاته وآراءه، وأعيدت صياغة البعض من فقراته في ضوء هذه الملاحظات وقد احتوت الاستمارة النهائية على 42 سؤال وقد تم تقسيمها إلى 3 محاور،¹ انظر الملحق رقم (1) :
- المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية.
 - المحور الثاني: يدور حول نظام الحوافز المطبق.
 - المحور الثالث: يخص أداء العاملين.

وقد كانت الإجابة على كل فقرة مكونة من 3 إجابات "غير موافق"، "محايد"، "موافق".

المطلب الثالث: واقع نظام الحوافز في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار

تقوم المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP بتقديم حوافز مادية ومعنوية وبعض الخدمات المختلفة لعمالها، وكونها مؤسسة وطنية ذات أسهم فهي تخضع لعدة قوانين وبالتالي فان الحوافز المقدمة لها خلفية قانونية من جهة ومن جهة اخرى فهي تخضع لعدة مواد مصادق عليها من طرف المديرية العامة ونقابة المؤسسة الموجودة في الاتفاقية الجماعية (convention collective) المتعلقة بالحسم (الحوافز) رقم 2009/1، يمكن إبراز المواد الموجودة في الاتفاقية وتوضيحها حيث تم الإقرار و الاتفاق على مايلي:

- بناء على القانون 11/90 المؤرخ في 21 افريل 1990 والمتعلق بتنظيم علاقات العمل ومعدل و متمم إلى غاية الأمر 02/97 والمؤرخ في 11-01-1997.
- بناء على الاتفاقية الجماعية للمؤسسة المؤرخة في 26-04-2003.
- بناء على النظام الداخلي للمؤسسة المؤرخ في 12-07-1992.
- بناء على محضر اجتماع مجلس إدارة المؤسسة والمؤرخ في 25-06-2006 تحت رقم 26 والذي نظم إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار.
- بناء على المقرر الإداري رقم 45 المؤرخ في 24-02-2008 والخاص بإنشاء لجنة مكلفة بإعداد النظام التحفيزي الجديد المسمى الحسم.
- بناء على محضر اجتماع المديرية العامة بنقابة المؤسسة المؤرخ في 14-01-2009.

❖ الحوافز المادية:

تم الإقرار والاتفاق على مايلي:

➤ **المادة 01:** النظام التحفيزي المسمى بالحسم يعتبر منحة تعويضية موجهة للعمال مقابل المردود الكمي والنوعي لكل عامل يساهم في انجاز الأعمال والتوصل إلى تحقيق الأهداف المعينة بالمؤسسة. يرتكز هذا النظام على تقييم القدرات الفردية والجماعية المساهمة في الإنتاج والمردودية للمؤسسة وذلك بالمشاركة الفردية للعامل، ويسمح هذا النظام بترسيخ محيط للتنافس الداخلي والذي يكون له اثر مباشر على الإنتاجية في المؤسسة ورقم أعمالها وقيمتها المضافة.

¹ - خليفي أمال، تقييم نظام الحوافز لمؤسسة عمومية، شهادة ماستر، إدارة أعمال، جامعة أكلي محمد اولحاج- البويرة، 2014، ص 78-79.

➤ **المادة 02:** هذا النظام يلغي ويعوض النظام السابق الخاص بالحسم (الاتفاق الجماعي الذي يحمل رقم 2006/03 المؤرخ في 01 جانفي 2006).

➤ **المادة 03:** يبقى حسم النشاط المفتاح الاوتوماتيكي التابع لمديرية حماية البيئة خاضعا لنظام الحسم السابق (الاتفاق الجماعي الذي يحمل رقم 2006/03 المؤرخ في 01 جانفي 2006) إلى حين تحويل هذا النشاط بصفة دائمة إلى واسب.

يطبق نظام الحوافز بالاعتماد على هذه المواد المنصوص عليها في الاتفاقية الجماعية على:

1- عمال الورشات (حسم الورشات).

2- عمال قاعدة الحياة (حسم الدعم).

الفرع الأول: حسم الورشات

- **المادة 01:** يطبق هذا النظام على عمال الورشات الخارجية للمديريات العملياتية التالية:

1- مديرية الحفر بالدفع (snoping)

2- مديرية الحفر بالجذب واختبار الآبار (werligne)

3- مديرية حماية البيئة.

- **المادة 02:** يتم حساب نظام حسم عمال الورشات الخارجية حسب المعادلة التالية:

$$\text{الحسم} = م \times (ف \times ع \text{ مأجور} \times ظ \times ع \times م \times ت \times م) \times (ح / 28) \times (2 \times أ ج ق 0) \times \text{النقطة}$$

- م = المرودية = رقم أعمال النشاط / التكاليف الإجمالية للنشاط
- التكاليف الإجمالية للنشاط = رقم أعمال النشاط - قيمة ربح النشاط
- ف = الفاعلية = نتائج الانجاز المادية للمشروع / تقدير شهري
- ع مأجور = معامل خاص بالمجموعات الاجتماعية المهنية
- ظ ع = ظروف العمل = معامل يحدد طبيعة النشاط وتعقيدات العمل
- ع م = عمل مأجور منفذ = العلامة الممنوحة من طرف الزبون لتقييم نوعية العمل
- ت م = معامل خاص بالصحة الأمان والمحيط
- ح = الحضور في الورشة
- ا ج ق 0 = الأجر القاعدي محدد بالسلم 0
- ن نقطة العامل

- **المادة 03:** تحدد العناصر المكونة لنظام حسم عمال الورشات كمايلي:

3-1: المرودية (م): معامل المرودية يتم تقديره حسب خصوصية كل نشاط بمعنى تقرير أرباح النشاط والتكاليف الإجمالية.

2-3: فاعلية العمل (ف): يقصد به التقرير الشهري لنتائج الانجازات للوحدات الإنتاجية بالنسبة للتقديرات الشهرية لكل مركز تكاليف هذا العنصر يمنح لنا عامل الفاعلية، بالنسبة للنتائج المتحصل عليها والتي تقدر بأقل من 90% فالفاعلية في هذه الحالة تعتبر منعدمة (ف=0)، يحدد هذا العنصر ب (1,1) كحد أقصى لكل النتائج المتحصل عليها حتى لو تجاوزت نسبة 110%. بالنسبة للمعدات المعبأة والمجندة في الورشات الخارجية لمدة تقل عن الشهر لأسباب الصيانة أو إعادة التأهيل أو أن هذه المعدات تعمل حسب الطلب فإن توقعات الانجاز المادية يجب أن تكون مطابقة لمدة التعبئة الحقيقية للمعدات، عدد الأيام التي تكون فيها المعدات غير معبأة (ماكثة في قاعدة العمل) يجب خصمها من تقديرات الانجاز الشهرية.

3-3: وضعية العمل مأجور (عمل مأجور)

جدول رقم (2-2): يحدد لكل عامل معامل بالنسبة للمجموعة الاجتماعية والمهنية التابعة لها.

ع. مأجور	المجموعة
1,50	إطار (الدرجة 14 و أكثر)
1,45	ذوي التأهيل (الدرجة 11-12 و 13)
1,40	منفذ (الدرجة 8-9 و 10)

المصدر: بالاعتماد على وثائق من المؤسسة

4-3: ظروف العمل (ظ ع) معامل يحدد طبيعة النشاط بالنسبة لظروف العمل والجهد المبذول في كل مديرية

1- مديرية الحفر بالجذب واختبار الآبار (انظر الملحق رقم 8)

جدول رقم (2-3): طبيعة النشاط لمديرية الحفر بالجذب واختبار الآبار

الناحية	الحفر بالجذب	اختبار الآبار	القياس الالكتروني	عمال تحت التصرف
حاسي مسعود	0,92	0,90	0,9	0,88
حاسي الرمل	0,92	0,90	0,9	0,88
حوض بركاوي	0,92	0,90	0,9	0,88
قاسي طويل	0,94	0,9	0,92	0,88
بئر بركين	0,94	0,9	0,92	0,88
سوناهاس	0,94	0,9	0,92	0,88
عين اميناس	0,94	0,9	0,92	0,88
اشبياناس	0,96	0,92	0,9	0,88
اورهود	0,96	0,92	0,9	0,88
ستكشاف (حاسي مسعود- الرمل)	0,92	0,88	0,9	0,88
استكشاف مناطق	0,96	0,92	0,9	0,88

المصدر: بالاعتماد على وثائق من المؤسسة

ملاحظة: في الحالة التي يعمل فيها العامل على مستوى وحدتين بمنطقتين مختلفتين فإنه يتحصل على الحصة النسبية لعدد أيام العمل على مستوى كل وحدة إنتاجية.

مثال: 12 يوم عمل على مستوى منطقة حاسي مسعود (ظ ع = 1 = 0,92) و 5 أيام عمل على مستوى اشبياناس (ظ ع = 2 = 0,96)

ظ ع معدل = ح (حاسي مسعود) × ظ ع 1 + ح (اشبياناس) × ظ ع 2 / ح (حاسي مسعود + اشبياناس)

$$0,93 = (5+12) / (0,96 \times 5 + 0,92 \times 12) =$$

1- مديرية الحفر بالدفع (انظر الملحق رقم 7)

جدول رقم (4-2): طبيعة النشاط لنشاط الحفر بالدفع

المجموعة 2	المجموعة 1	الحقل / الوحدة
0,98	0,96	حاسي مسعود
0,98	0,96	حاسي الرمل
0,98	0,96	حوض بركاوي
0,98	0,96	قاسي طويل
1	0,98	بئر بركين
0,98	0,96	سوناهاس
0,98	0,96	عين اميناس
1	0,98	اشبياناس
1	0,98	اورهود
1,1	1,1	استكشاف (عملية خاصة)

المصدر: بالاعتماد على وثائق من المؤسسة

ملاحظة: تنقسم الوحدات إلى مجموعتين كمايلي:

جدول رقم (5-2): تقسيم وحدات مديرية الحفر بالدفع

المجموعة 1	لوحدة 151	لوحدة 152	لوحدة 153	لوحدة 154	لوحدة 155	لوحدة 156
	الوحدة 7	الوحدة 8	الوحدة 9	الوحدة 10	لوحدة 226	لوحدة 227
المجموعة 2	الوحدة 2	الوحدة 235	الوحدة 340	-	-	-

المصدر: بالاعتماد على وثائق من المؤسسة

2- مديرية حماية البيئة (انظر الملحق رقم 6)

أ- النشاط البيئي:

جدول رقم (6-2): طبيعة العمل للنشاط البيئي لمديرية حماية البيئة

طبيعة العمل			دائرة
تنظيف داخلي للمعدات	تنظيف الأحواض	تنظيف خارجي للمعدات	
0,90	0,90	0,90	الجنوب
0,88	0,88	0,88	الشمال

المصدر: بالاعتماد على وثائق من المؤسسة

ب- تنظيف السطح:

جدول رقم (7-2): طبيعة العمل في تنظيف السطح لمديرية حماية البيئة

طبيعة العمل				دائرة
فرش بالرمل والطلاء الداخلي	فرش بالرمل والطلاء الخارجي	عمالة commissioning	الترميل	
0,90	0,90	0,90	0,90	الجنوب
0,88	0,88	0,88	0,88	الشمال

المصدر: بالاعتماد على وثائق من المؤسسة

3-5: كيفية التنقيط الخاص بالزبون (ع م) (انظر الملحق رقم 6):

تنفيذ المهام مع احترام قواعد الصحة والأمن والمحيط يمنع نوعية جيدة ومستوى عالي جدا للأداء فيكون له تأثير مباشر بالنسبة لمركز التكاليف (النقطة تمنح من طرف الزبون)

جدول رقم (8-2): التنقيط الخاص بالزبون

المعامل	العلامة
1,2	5
1,1	4
1	3
0,9	2
0,8	1

المصدر: بالاعتماد على وثائق من المؤسسة

3-6: معامل الصحة والأمن والمحيط (انظر الملحق رقم 4)

حسب الأهداف المحددة لكل مديرية بالنسبة لمعامل الأمن والصحة والمحيط فإن هذا المعامل يتم حسابه بمعدل حوادث العمل التي تحدث خلال شهر من العمل آخذين بعين الاعتبار مركز التكاليف.

جدول رقم (9-2): حساب معدل الحوادث في العمل

عدد الحوادث	ت م
0	1
1	0,75
2	0,50
3	0,25
4	0,00

المصدر: بالاعتماد على وثائق من المؤسسة

7-3: الحضور: هو عدد الأيام التي يتواجد فيها العامل بالورشة خلال شهر من العمل بالنسبة لكل عامل

- بالنسبة لنشاط القياس فإن الحضور (ح) يحسب كالتالي:

$$ح = [(ع \text{ أ ش} - ي \text{ س}) / 2] + 2 \times ح \text{ ف و}$$

- ح = هي عدد صحيح مضخم بالزيادة
- ع أ ش = عدد أيام الشهر (31 مارس أو 28 فيفري)
- ي س = يوم استئناف العمل للعامل أو أول أيام الشهر إذا كان العامل حاضرا.
- ح ف و = عدد أيام الحضور الفعلي للعامل في الورشة

- الشروط: - يجب على العامل أن ينجز عملية واحدة على الأقل في الشهر إذا كان العامل حاضرا.

- الحضور لا يجب أن يتجاوز في أي حالة قيمة عدد أيام حضور العامل في الشهر.

8-3: النقطة: يمكن تقييم المردود الفردي والجماعي عن طريق منح نقطة للعامل من طرف مسؤوله المباشر وفق معايير محددة

تسمى قيمة- النقطة

جدول رقم (10-2): تحديد التنقيط وقيمه عن طريق معايير محددة

قيمة النقطة	معايير التقييم
0 إلى 30	احترام معايير النوعية، النظافة، الأمن والمحيط
0 إلى 20	السيرة (الروح الجماعية والانضباط)
0 إلى 20	الصيانة، الحفاظ على التجهيزات
0 إلى 30	النتائج المحققة، المشاركة في تحقيق الأرباح
100	المجموع

المصدر: بالاعتماد على وثائق من المؤسسة

الفرع الثاني : حسم قاعدة الحياة (الدعم)

- المادة 01: يطبق هذا النظام على عمال الدعم بالنسبة للمديريات التالية:

- مديرية الحفر بالدفع (سنويينغ) (الملحق رقم 10)
- مديرية البيئة (الملحق رقم 12)
- مديرية الحفر بالجذب واختبار الآبار (وايرلاين) (الملحق رقم 11)
- مديرية الإنتاج (التصنيع)
- المديرية المركزية بالمقر
- مديرية التموين والإسناد

- المادة 02: يتم حساب نظام حسم عمال الدعم حسب المعادلة التالية:

$$\text{حسم} = (\text{ن ف خ أ} \times \text{ع مأجور} \times \text{ت م} \times \text{ن ق} \times \text{أ ج ق}) 0$$

- ف خ أ = القيمة المضافة - (مصاريف الأجور + الضرائب والجبايات) = الفائض الخام للاستغلال
- ن ف خ أ = عامل متناسب مع الفائض الخام المحقق خلال شهر
- ع مأجور = وضعية العمل المأجور = معامل بالنسبة إلى المجموعة الاجتماعية والمهنية للعامل (ج ب)
- ت م = الوعي بالمخاطر = فاتورة الصحة الأمن والمحيط (س أ)
- ن ق = نقطة العامل
- أ ج ق = الأجر القاعدي بالمعامل 0

- المادة 03: تحدد العناصر المكونة لنظام حسم عمال الدعم كما يلي:

- 1- ن ف خ أ: هي النسبة المحققة خلال شهر بالنسبة لرقم الأعمال (فائض الخام من الاستغلال) ويمكن تحديدها بمعامل ما بين 0 إلى 1,5.
- 2- وضعية العمل المأجور (إدارة الدعم أو الإدارة التقنية): يعطي لكل مجموعة اجتماعية مهنية معامل محدد بالجدول التالي:

المجموعة	ج ب
الإطارات (درجة 14 وأكثر)	1,50
ذوي التأهيل (درجة 11-12-13)	1,45
منفذ (درجة 8-9 و 10)	1,40

المصدر: بالاعتماد على وثائق من المؤسسة

- 3- معامل الصحة الأمن والمحيط : يتم حساب هذا المعامل بعدد حوادث العمل المرتكبة خلال شهر من العمل بالنسبة لكل دائرة عمليات إسناد اخذ بعين الاعتبار الشهادات المرضية، ينقص الحسم ب 25% لكل دائرة عمليات إسناد ينتمي إليها العامل المتسبب في الحادث الذي ينجر عنه توقف مؤقت عن العمل. (انظر الملحق رقم 5)
- 4- النقطة: يمكن تقييم المردود الفردي والجماعي عن طريق منح نقطة للعامل من طرف مسؤوله المباشر وفق معايير محددة تسمى قيمة النقطة. (انظر الملحق رقم 6)

يمكن تحديد التنقيط وقيمه عن طريق معايير محددة كما يلي:

جدول رقم (12-2): معايير تحديد التنقيط وقيمه للعامل

قيمة النقطة	معايير التقييم
0 إلى 20	احترام معايير النوعية، النظافة، الأمن والمحيط
0 إلى 40	السيرة الروحية الجماعية والانضباط
0 إلى 40	النتائج المحققة، المشاركة في تحقيق الأهداف
100	المجموع

المصدر: بالاعتماد على وثائق من المؤسسة

- المادة 04: إجراءات خاصة

1- الأفراد الموظفين حديثا: بالنسبة للأفراد الموظفين حديثا بالمؤسسة (فترة استقراء-فترة تجربة) تمنح لهم مدة 3 أشهر علامة 100/50 بداية من شهر التوظيف.

2- تعليق الحسم (نظام الحوافز):

- لا يستفيد العمال (الدعم و الورشات) الذين تم معاقبتهم بتوبيخ من منحة الحسم في الشهر الموالي للعقوبة طبقا لنص (المادة 78 من النظام الداخلي للمؤسسة).
- لا يستفيد العمال من منحة الحسم مدة 03 أشهر في حالة معاقبتهم بخصم من الراتب لمدة 1 إلى 3 أيام (المادة 79 من النظام الداخلي للمؤسسة).
- لا يستفيد العمال من منحة الحسم مدة 6 أشهر في حالة عقابهم بخصم من الراتب لمدة 4 إلى 8 أيام (المادة 81/الفقرة 2 من النظام الداخلي للمؤسسة).
- كل عقوبة يجب أن تقرر من طرف مدير الوحدة باحترام الإجراءات طبقا للنظام الداخلي وذلك بعد استشارة اللجنة التأديبية المتساوية الأعضاء، المكونة من ثلاثة أعضاء يمثلون المديرية وثلاثة أعضاء آخرين يمثلون المجلس النقابي للوحدة، ويجب أن تدرس هذه اللجنة العقوبات المقترحة ويحققون في مدى مطابقتها للقانون الساري المفعول، وتنشأ هذه اللجنة بقرار.

❖ الحوافز المعنوية: للعاملين مطالب أخرى غير المادية، بحيث انه بحاجة إلى أن يكون له مكانة اجتماعية داخل مكان

عمله سواء كانت تتمثل في علاقاته مع زملائه ورؤساء عمله، فالعلاقة يجب أن تكون طيبة والاحترام يجب أن يكون متبادلا، وهذا يولد لدى العامل الثقة بالنفس والقدرة على إعطاء الأحسن للمؤسسة التي يعمل بها.

- 1- والاعتراف بالمجهودات المبذولة من طرف العاملين يعطي دفعا ويكون حافزا مهما لبذل مجهود إضافي .
- 2- المنح والشاء: من العوامل المحفزة للعامل أيضا، إذ تعطيه شعور بالاطمئنان والراحة النفسية وهذا يؤثر بطريقة مباشرة على مردودية العمل.
- 3- العدالة في المعاملة: عدم التفرقة بين العمال والعدالة في المعاملة يشكل استقرار في محيط العمل بالنسبة للعامل.
- 4- خدمات اجتماعية: تمنح للعمال الموجودين في قواعد الحياة وكذا الورشات الواقعة في الجنوب امتيازات منها:

- التكفل بمصاريف النقل بين مكان العمل ومكان الإقامة الشخصية للعاملين المقيمين بالجزائر العاصمة، أما بالنسبة للعمال المقيمين بعائلاتهم (الغير خاضعين للتناوب) فإنهم يستفيدون من تذكرتين ذهاب وإياب في السنة مجاناً وسيارات للتنقل.
 - التكفل بمصاريف المأكل والمبيت والنقل للعمال الخاضعين لنظام التناوب.
 - المساهمة في تكاليف الإيجار للعمال المقيمين بعائلاتهم ومسكن خاصة .
 - خدمات طب العمل مجاناً.
 - تنظيم رحلات مدفوعة الأجر (خارج البلاد مثل: الحج و العمرة، مراكز للراحة والعطلة الصيفية لمدة 15 يوم في الجزائر العاصمة، عناية، وهران) .
 - تنظيم حفلات للأعياد (هدايا عيد المرأة ، عيد العمال ..).
 - مختلف المنح (قروض اجتماعية، نفقة الجنازة، منحة التقاعد، منحة الختان، الزواج، المولود الجديد، الإعاقة..).
- 1- التكوين من أجل مواكبة التطور العلمي لتحسين الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية للعامل باعتباره استثمار للمورد البشري في المؤسسة.

❖ حوافر مادية أخرى: إضافة إلى الحوافز السابقة يمكن ذكر حوافر أخرى منها:

- 1- الظروف المادية للعمل: تقوم المؤسسة بتوفير كل الوسائل والتجهيزات الخاصة بالعمل لتوفير أحسن الظروف منها كل وسائل الحماية والمعدات في الورشات، أما بالنسبة للمديريات والإدارات فهي تسعى إلى توفير كل ما هو حديث من أجهزة كمبيوتر، الانترنت، الطابعات، أجهزة الاتصال الفاكس وغيرها إضافة إلى تجهيزات المكاتب والإضاءة.
- 2- الترقية: بالنسبة لنظام الترقيات هو في أغلب الأحيان ليس واضح، إذ لا توجد ضوابط على أساسها تمنح الترقيات لكن المؤسسة تعمل جاهدة لتحفيز عمالها في هذا المجال.

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الاستبيان

يتم في هذا الجزء استعراض النتائج التي تم التوصل إليها من عمليات التحليل الإحصائي، على مجمع الدراسة لمؤسسة ENSP التي يقدر مجموع عدد العاملين حوالي 2500 عامل، حيث تم توزيع 150 إستبانة على أفراد عينة الدراسة وتم استرجاع 118 كلها صالحة للتحليل.

من اجل التعامل مع إجابات أفراد العينة، والوصول إلى نتائج تجيبنا على الإشكاليات الجزئية واختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام برنامج نظام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss , v.20).

وقد استعملنا الأدوات التالية:

- معامل الفاكرونباخ للتأكد من درجة ثبات أداة القياس.
- التوزيع التكراري، النسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية.
- المتوسط الحسابي، المتوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري.

- معامل الارتباط سبيرمان Spearman.

1- ثبات أداة الدراسة:

من أجل تقييم وقياس آراء العينة، قمنا بحساب (الفاكرونباخ)، حيث حصل جميع فقرات الاستبيان على القيم التالية:

الجدول رقم (2-13) : مقياس الفاكرونباخ

الفاكرونباخ	المجال
,912	42

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

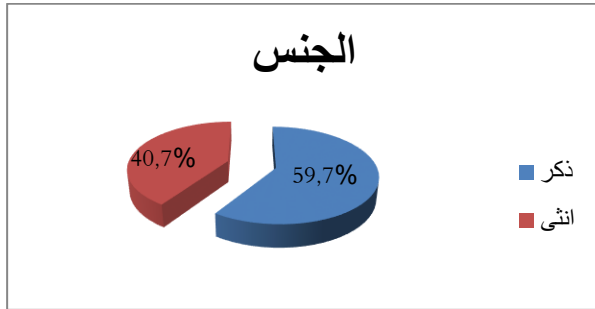
يتضح من النتيجة الموضحة في الجدول رقم (2-13) أن قيمة معامل الفاكرونباخ كانت مرتفعة، مما يعني أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (1) قابلة للتوزيع، وبذلك تم التأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعل الباحث على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

2- وصف عينة الدراسة:

أولاً : الدراسة الإحصائية للمتغيرات الشخصية :

1- الجنس:

جدول رقم (2-14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس الشكل (2-3): توزيع الأفراد حسب الجنس



المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكر	70	59,7
أنثى	48	40,7
المجموع	118	100,0

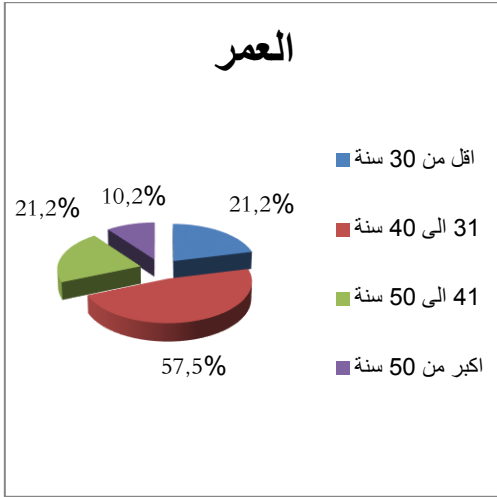
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان.

يظهر لنا من الجدول (2-14) أن أكبر نسبة من الباحثين هي فئة الذكور وتمثل نسبة 50,3% وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث التي تمثل 40,7% من إجمالي العينة، ذلك يشير إلى طبيعة العمل بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار والذي يقضي بتوفر عنصر الذكور على حساب عنصر الإناث، خاصة في المصالح التي تتطلب أشغال قوية وجهد عضلي وطبيعة البنية الجسدية للرجل مقارنة بالمرأة، كما أن طبيعة الأشغال ببعض مديريات المؤسسة تتطلب حضور دائم للعمال بالليل والنهار، وهو الأمر الذي لا

يتوفر لدى فئة الإناث، إن هذا التحليل يتماشى مع ما صرح لنا به البعض من إشارات المؤسسة ومسؤوليها، وقد تبين لنا فعلا من خلال جولاتنا المتكررة بالمؤسسة وفروعها.

1- العمر:

جدول رقم (15-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر الشكل رقم (4-2): توزيع الأفراد حسب العمر



العمر	التكرارات	النسبة المئوية %
اقل من 30 سنة	25	21,2
31 إلى 40 سنة	56	57,5
41 إلى 50 سنة	25	21,2
اكبر من 50 سنة	12	10,2
المجموع	118	100

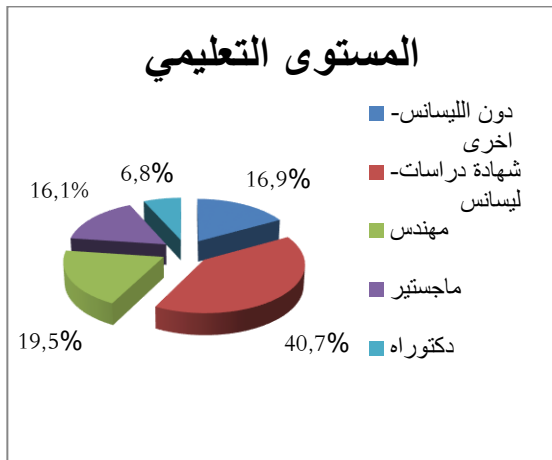
المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

يوضح الجدول أن نسبة 57,5% من العينة يتراوح سنها بين 31-40 سنة، وكذلك نسبة 21,2% من العينة سنها اقل من 30 سنة وبين 41 إلى 50 سنة، ومنه فان المتوسط العمري المفترض هو 35 سنة مما يعني أن العينة شابة، وهو ما يعكس التوجه الشبابي للمؤسسة حيث أفاد مسؤول في إدارة الموارد البشرية إلى أن المؤسسة تعمل على زيادة نسبة التوظيف من خلال استقطاب الفئة الشابة وإحالة العمال القدامى على التقاعد حسب ما هو موضح بالجدول بنسبة 10,2%.

2- المستوى التعليمي:

جدول رقم (16-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير م ت الشكل رقم (5-2): توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي



المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية %
دون الليسانس - أخرى	20	16,9
شهادة دراسات- ليسانس	48	40,7
مهندس	23	19,5
ماجستير	19	16,1
دكتوراه	8	6,8
المجموع	118	100

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

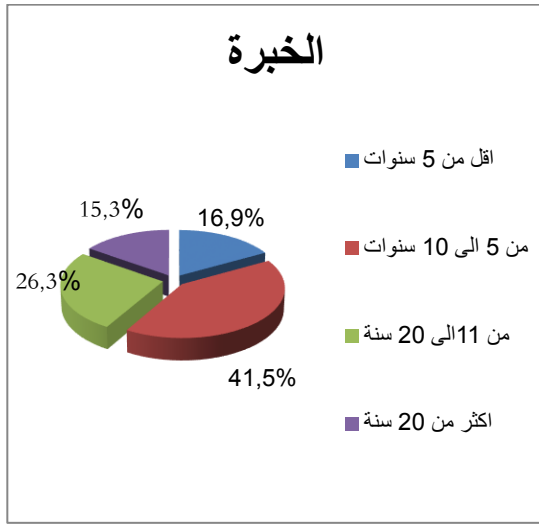
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

تبين الإحصائيات الرقمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 40,7% من حجم العينة متحصلون على شهادات جامعية، وتلقوا تعليماً جامعياً، وأن 19,5% منهم مهندسين موظفين في مديريات تابعة للمؤسسة، ونسبة 16,9% دون الليسانس - أخرى، في حين نجد أن الحاصلين على شهادات الماجستير بلغت نسبة 16,1% من المستجوبين، ولم تسجل فئة الحاصلين على الدكتوراه سوى 6,8% من المستجوبين.

إن الاستقرار البسيط لرقميات الجدول الخاص بالمستوى التعليمي تبين أن الإطار العمالي للمؤسسة هو إطار متعلم وذو كفاءة مهنية عالية، الأمر الذي يؤكد أن المؤسسة تنتهج سياسة توظيف حاملي الشهادات الجامعية وتستقطب الإطارات المتعلمة لتضع أمامهم فرصة الاستفادة من قدراتهم المهنية والتعليمية والعمل على تطويرها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

1- الخبرة:

الجدول رقم (2-17): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة الشكل رقم (2-6): توزيع الأفراد حسب الخبرة



الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	20	16,9
من 5 إلى 10 سنوات	49	41,5
من 11 إلى 20 سنة	31	26,3
أكثر من 20 سنة	18	15,3
المجموع	118	100

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

تبين الإحصائيات الواردة في الجدول أن نسبة 41,5% من أفراد العينة تنحصر أقدمية العمل لديها ما بين 5 إلى 10 سنوات، في حين تمثل نسبة 26,3% منهم أقدمية عمل من 11 إلى 20 سنة، أما نسبة 16,9% من أفراد العينة فتمثل فئة الأقدمية أقل من 5 سنوات، وأخيراً فئة الأكثر من 20 سنة أقدمية عمل تمثل 15,3%، مما يعني أن أغلبية أفراد العينة ذوي الخبرة لديهم أكثر من 5 سنوات في خدمة المؤسسة وهذا راجع إلى السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة التي تعمل على توظيف الإطارات ذوي الكفاءات العلمية تماشياً مع التطورات التي يشهدها العصر.

3- التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة :

يتم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي لتحديد الاتجاه العام لآراء العاملين في كل محور من محاور الاستبيان بحيث قيمة المتوسط المرجح لهذه العبارات وفق ما هو مبين في الجدول رقم (2-18) الموالي:

جدول رقم (2-18): توزيع درجات الموافقة لمقياس (Likert):

موافق	محايد	غير موافق	الدرجة
3	2	1	
من 2,34 إلى 3,00	من 1,67 إلى 2,33	من 1,00 إلى 1,66	المتوسط

المصدر: وفق طريقة ابراهيم بختي IMRAD

المحور الأول: تقييم نظام الحوافز :

بعد أن تطرقنا إلى خصائص العينة المسحوبة، سنحاول التعرف على نظام الحوافز المطبق في المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال

الجدول رقم (2-19) :

الجدول رقم (19-2): إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول (البعد الأول)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	محايد	غير موافق	المقياس	المحور الأول: تقييم نظام الحوافز البعد الأول: الحوافز المادية
موافق	,769	2,45	73	25	20	التكرار	1- مؤسستنا تهتم بشكل واضح بتحفيز عمالها ليقدموا أحسن ما لديهم.
			61,9	21,2	16,9	النسبة%	
موافق	,694	2,41	61	43	14	التكرار	2- تشجع المكافآت المادية على بذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها.
			51,7	36,4	11,9	النسبة%	
موافق	,761	2,38	65	33	20	التكرار	3- يشعر العاملون بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة في الشركة.
			55,1	28,0	16,9	النسبة%	
موافق	,736	2,44	70	31	17	التكرار	4- أنا راض عن التعويضات التي أتقاضاها (الأجر، العلاوات، المكافآت)
			59,3	26,3	14,4	النسبة%	
موافق	,744	2,35	60	39	19	التكرار	5- التعويضات التي أتقاضاها تتوافق والجهد الذي ابذله.
			50,8	33,1	16,1	النسبة%	
محايد	,814	2,07	43	40	35	التكرار	6- تمنح الإدارة زيادة في الأجور للعاملين اللذين يؤديون المهام بشكل جيد.
			36,4	33,9	29,7	النسبة%	
محايد	,758	2,18	46	47	25	التكرار	7- تستعمل المؤسسة إجراء الخصم من الراتب في حال أي تجاوز من العمال.
			39,0	39,8	21,2	النسبة%	
موافق	,753	2,33	المجموع (البعد الأول)				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

التعليق:

المحور الأول: تقييم نظام الحوافز

البعد الأول: الحوافز المادية

من خلال الجدول رقم (19-2) يتضح لنا أن المتوسط الإجمالي لإجابات أفراد العينة حول هذا البعد بلغ (2,32)، التوجه كان "محايد"، أي أن العاملين وافقوا وبدرجة جيدة على فعالية الحوافز المادية المقدمة في المؤسسة، وهذا ما يوضحه الانحراف المعياري (0,75) وهو جيد، وعليه المؤسسة تمنح حوافز مادية لكن ليس بشكل كافي لأنها تنحصر في العلاوات والمكافآت والأهم هو زيادة الأجور.

وتشير النتائج الخاصة بالعبارة "تمنح الإدارة زيادة في الأجور للعاملين اللذين يؤديون المهام بشكل جيد"، إلى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة كانت "محايد" بنسبة (33,9%)، وحصلت على أدنى قيمة للمتوسط الحسابي (2,07) وهو أقل من المتوسط الحسابي الكلي (2,32)، والانحراف المعياري يقدر ب(0,81)، وفي ذلك تأكيد على أن العاملين في المؤسسة يستفيدون بدرجة متوسطة من الزيادة في الأجور عند تأديتهم للمهام بشكل جيد.

كما حصلت العبارة التي تنص على أن "تستعمل المؤسسة إجراء الخصم من الراتب في حال أي تجاوز من العمال" على قيمة المتوسط الحسابي (2,18)، والانحراف المعياري يقدر ب(0,76)، التوجه كان "محايد" بنسبة (39,8%)، وفي ذلك دلالة على أن المؤسسة تستعمل إجراء الخصم من الراتب عند أي تجاوز من العمال بشكل متوسط حسب درجة التجاوز.

البعد الثاني: الحوافز المعنوية

جدول رقم (20-2): إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول (البعد الثاني)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	محايد	غير موافق	المقياس	المحور الأول: تقييم نظام الحوافز البعد الثاني: الحوافز المعنوية
موافق	,619	2,58	76	34	8	التكرار	1- يشعر العاملون في الشركة بالاستقرار الوظيفي.
			64,4	28,8	6,8	النسبة%	
محايد	,810	1,74	27	33	58	التكرار	2- تأخذ المؤسسة بآراء العمال واقتراحاتهم ويتم إشراكهم في اتخاذ القرارات.
			22,9	28,0	49,2	النسبة%	
محايد	,787	2,14	46	43	29	التكرار	3- فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي متوفرة في وظيفتي.
			39,0	36,4	24,6	النسبة%	
موافق	,767	2,35	62	35	21	التكرار	4- تعمل المؤسسة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.
			52,5	29,7	17,8	النسبة%	
موافق	,750	2,38	64	35	19	التكرار	5- يسود بين زملائي روح الفريق والعمل.
			54,2	29,7	16,1	النسبة%	
موافق	,776	2,34	62	34	22	التكرار	6- تهتم المؤسسة كثيرا بتكوين العمال وتطوير قدراتهم.
			52,5	28,8	18,6	النسبة%	
موافق	,781	2,36	65	31	22	التكرار	7- يهتم العاملون بالحصول على الحوافز المعنوية (الشكر، التقدير...).
			55,1	26,3	18,6	النسبة%	
محايد	,755	2,27	المجموع (البعد الثاني)				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

التعليق:

المحور الأول: استقصاء نظام الحوافز المطبق

البعد الثاني: الحوافز المعنوية

من خلال الجدول رقم (20-2) يتضح لنا أن المتوسط الإجمالي لإجابات أفراد العينة حول هذا البعد بلغ (2,27)، التوجه كان "محايد" أي أن أغلب أفراد العينة يرون أن الحوافز المعنوية غير مشجعة بشكل كبير، وحسب النتائج بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية نرى أن أغلبية العمال يعتبرون أن كلا من نوعي الحوافز المادية والمعنوية مرتبطان ببعضهما فلا يمكن الاستغناء عن أحدهما، من جهة أخرى احتلال الحوافز المادية المرتبة الأولى يشير إلى وجودها أكثر من الحوافز المعنوية، كما يرجعها العمال كذلك إلى حاجتهم الماسة في تحسين وتأمين وإشباع احتياجاتهم (تحسين المستوى المعيشي).

أما بالنسبة لعبارات المحور تشير النتائج الخاصة بالعبارة " تأخذ المؤسسة بآراء العمال واقتراحاتهم ويتم إشراكهم في اتخاذ القرارات" إلى أن أغلب آراء أفراد العينة كانت "محايد"، بنسبة (28%)، وأدنى قيمة في المتوسط الحسابي (1,74) وهو أقل من المتوسط الإجمالي (2,27)، وبانحراف معياري (0,81)، وفي ذلك دلالة على أن المؤسسة لا تأخذ بعين الاعتبار آراء العمال واقتراحاتهم ولا يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات ، لأنها تعتبر أن هذه المهمة من مهام الإدارة العليا. أما العبارة التي نصت على " فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي متوفرة في وظيفتي" تحصلت على نسبة (36,4%)، بمتوسط حسابي (2,14) وهو أقل من المتوسط الحسابي الكلي (2,27)، أي أن آراء أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة حول هذه العبارة حيث أن أهم حافز معنوي غائب مما يشير لضعف الحوافز المعنوية ولا يرى العامل فرص للنمو المهني في وظيفته وهذا يؤثر على ولائه للمؤسسة، وهذا ما يوضحه الانحراف المعياري (0,79)، والاتجاه كان " محايد".

البعد الثالث: الترقيات والمكافآت

جدول رقم (21-2): إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول (البعد الثالث)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	محايد	غير موافق	المقياس	المحور الأول: تقييم نظام الحوافز البعد الثالث: الترقيات والمكافآت
محايد	,870	2,14	54	27	37	التكرار	1- تلقيت فيما سبق مكافأة على أدائي المتميز.
			45,8	22,9	31,4	النسبة%	
محايد	,930	2,08	56	16	46	التكرار	2- تحصلت على ترقية أثناء عملي بالمؤسسة.
			47,5	13,6	39,0	النسبة%	
محايد	,722	1,97	29	57	32	التكرار	3- يعتقد العاملون أن معظم الترقيات تمنح بناء على الجدارة والمثابرة في العمل.
			24,6	48,3	27,1	النسبة%	
محايد	,749	1,89	27	51	40	التكرار	4- ترى الشركة أن نظام الترقيات الحالي يساعد في تحسين الأداء الوظيفي.
			22,9	43,2	33,9	النسبة%	
غير موافق	,737	1,50	17	25	76	التكرار	5- نظام الترقيات واضح للعاملين.
			14,4	21,2	64,4	النسبة%	
محايد	,801	1,92	المجموع (البعد الثالث)				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

التعليق:

المحور الأول: تقييم نظام الحوافز

البعد الثالث: الترقيات والمكافآت

من خلال الجدول رقم (2-21) يتضح لنا أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة حول هذا البعد بلغ (1,92)، التوجه كان "محايد"، أي أن العاملين يستفيدون بدرجة متوسطة من الترقيات والمكافآت التي تقدمها المؤسسة، حيث الحوافز المتعلقة بالترقيات ضعيفة لأنه بالأساس غير واضحة لا يمنح على أساس الجدارة والمثابرة والأداء المتميز، وهذا ما يوضحه الانحراف المعياري (0,80).

وتشير النتائج الخاصة بالعبارة " نظام الترقيات واضح للعاملين" إلى أن إجابات أغلبية أفراد العينة كانت "غير موافق" بنسبة (64,4%)، والانحراف المعياري يقدر ب(0,74)، وفي ذلك تأكيد على أن نظام الترقيات في أغلب الأحيان ليس واضح، إذ لا توجد ضوابط على أساسها تمنح الترقيات، فهي تتماشى حسب القرارات التي تتخذها الإدارة والمسؤولين في أي وقت.

كما تحصلت العبارة " تلقيت فيما سبق مكافأة على أدائي المتميز" على أن قيمة المتوسط الحسابي (2,14)، وانحراف معياري يقدر ب(0,87)، التوجه كان "محايد" بنسبة (22,9%)، وذلك يؤكد أن العمال يستفيدون بدرجة متوسطة من المكافآت على أدائهم في المؤسسة.

أما بالنسبة للعبارة " تحصلت على ترقية أثناء عملي بالمؤسسة"، فقد تحصلت على متوسط حسابي يقدر ب (2,08)، وانحراف معياري (0,93)، حيث كان توجه أفراد العينة "محايد" بنسبة (13,6%)، هذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة وافقوا وبدرجة متوسطة فقط من ناحية حصولهم على ترقيات أثناء عملهم بالمؤسسة.

أما العبارة التي نصت على " يعتقد العاملون أن معظم الترقيات تمنح بناء على الجدارة والمثابرة في العمل" فقد حصلت على متوسط حسابي (1,97)، أي أن (48,3%) من آراء أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على هذه العبارة، وهذا ما يوضحه الانحراف المعياري (0,72)، والاتجاه "محايد".

بينما كانت آراء أفراد العينة على العبارة " ترى الشركة أن نظام الترقيات الحالي يساعد في تحسين الأداء الوظيفي"، "محايد" بنسبة (43,2%)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (1,89) وهو أقل من المتوسط الكلي (1,92)، هذا يدل على أن نظام الترقية في الشركة يساعد بدرجة متوسطة في تحسين الأداء الوظيفي، وهذا ما يوضحه الانحراف المعياري (0,75).

البعد الرابع: الإنصاف في منح الحوافز

جدول رقم (22-2): إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول (البعد الرابع)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	محايد	غير موافق	المقياس	المحور الأول: استقصاء حول نظام الحوافز المطبق البعد الرابع: الإنصاف في منح الحوافز	
محايد	,697	1,96	26	61	31	التكرار	1- يسود المؤسسة نوع من العدالة في نظام الحوافز والمكافآت الإضافية.	
			22,0	51,7	26,3	النسبة%		
محايد	,757	1,99	33	51	34	التكرار	2- تمنح الشركة الدرجات والترقيات لذوي الأداء المتميز.	
			28,0	43,2	28,8	النسبة%		
محايد	,725	2,07	35	56	27	التكرار	3- التدرج الوظيفي مناسب في نظام الحوافز والمكافآت.	
			29,7	47,5	22,9	النسبة%		
موافق	,658	1,70	13	57	48	التكرار	4- يشعر الموظفون أن هناك عدالة في منح المكافآت.	
			11,0	48,3	40,7	النسبة%		
غير موافق	,676	1,51	12	36	70	التكرار	5- يشعر الموظفون أن هناك عدالة في نظام الترقيات.	
			10,2	30,0	59,3	النسبة%		
محايد	,702	1,85	المجموع (البعد الرابع)					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

التعليق:

المحور الأول: استقصاء نظام الحوافز المطبق

البعد الرابع: الإنصاف في منح الحوافز

من خلال الجدول رقم (2-22) يتضح لنا أن المتوسط الإجمالي لإجابات أفراد العينة حول هذا البعد بلغ (1,85)، وبانحراف معياري (0,70)، الاتجاه العام كان "محايد" أي أن العاملين يتفقون بدرجة متوسطة على إنصاف وعدالة المؤسسة في منح الحوافز أي ليس هناك عدالة بشكل كبير في نظام الحوافز الذي تتبعه المؤسسة ، ويرجع ذلك لعدم رضى العمال عن الشكل الذي تقدم به المكافآت خاصة الجماعية منها لأنها حسب رأيهم تنمي ظاهرة الاتكال لدى العمال ولا تعبر عن الحقيقة الفعلية لمجهود كل عامل.

أما بالنسبة لعبارات المحور تشير العبارة " يشعر الموظفون أن هناك عدالة في نظام الترقيات " إلى أن أغلبية أفراد العينة كانت "غير موافق" بنسبة (3,59%)، وحصلت على أدنى قيمة للمتوسط الحسابي (1,51) وهو أقل من المتوسط الحسابي الكلي (1,85)، والانحراف المعياري يقدر ب(0,68)، وفي ذلك تأكيد على عدم وجود عدالة في نظام الترقيات.

كما حصلت العبارة "يسود المؤسسة نوع من العدالة في نظام الحوافز والمكافآت الإضافية" على قيمة المتوسط الحسابي (1,96)، والانحراف المعياري يقدر ب(0,70)، التوجه كان "محايد" بنسبة (7,51%)، ذلك يؤكد أن العدالة في نظام الحوافز و المكافآت في المؤسسة يوجد بدرجة متوسطة.

أما بالنسبة للعبارة " تمنح الشركة الدرجات والترقيات لذوي الأداء المتميز" فقد تحصلت على متوسط حسابي يقدر ب(1,99)، والانحراف المعياري (0,76)، حيث كان توجه أفراد العينة "محايد" بنسبة (2,43%)، وهذا يدل على أن الشركة تمنح الدرجات والترقيات حسب القرارات الصادرة من الإدارة العليا.

بينما كانت آراء أفراد العينة على العبارة "التدرج الوظيفي مناسب في نظام الحوافز والمكافآت" "محايد" بنسبة (5,47%) حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (2,07)، والانحراف المعياري (0,72)، وفي ذلك دلالة على أن التدرج الوظيفي مناسب بدرجة متوسطة في نظام الحوافز ومنح المكافآت.

أما بالنسبة للعبارة "يشعر الموظفون أن هناك عدالة في منح المكافآت" فقد تحصلت على متوسط حسابي (1,70) وهو أقل من المتوسط الكلي (1,85)، وانحراف معياري (0,66)، حيث كان توجه أفراد العينة "محايد" بنسبة (3,48%)، وهذا يدل على أن الموظفين يرون أن ليس هناك عدالة بشكل جيد في منح المكافآت بل تقدم وفق رأي وقرار مجلس الإدارة والمسؤولين عنها.

البعد الخامس: فاعلية نظام الحوافز

جدول رقم (2-23): إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول (البعد الخامس)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	محايد	غير موافق	المقياس	المحور الأول: استقصاء حول نظام الحوافز المطبق البعد الخامس: فاعلية نظام الحوافز
محايد	,769	2,20	49	44	25	التكرار	1- الحوافز المقدمة تناسب مع الجهد المبذول.
			41,5	37,3	21,2	النسبة%	
محايد	,743	2.19	46	49	23	التكرار	2- تقدم الحوافز وفق أسس ومعايير وضوابط منظمة.
			39,0	41,5	19,5	النسبة%	
موافق	,727	2,38	62	39	17	التكرار	3- نظام الحوافز (المعنوي) في المؤسسة مشجع على بذل أقصى جهد.
			52,5	33,1	14,4	النسبة%	
محايد	,750	2,19	46	48	24	التكرار	4- نظام الحوافز (المادي) في المؤسسة مشجع على بذل أقصى جهد.
			39,0	40,7	20,3	النسبة%	
غير موافق	,698	1,64	15	46	57	التكرار	5- العاملون راضون عن نظام الترقيات التي تمنح في العمل.
			12,7	39,0	48,3	النسبة%	
محايد	,772	2,21	50	43	25	التكرار	6- نظام الحوافز المادي والمعنوي في المؤسسة يدفعني للبقاء في المؤسسة وعدم البحث عن فرص أخرى.
			42,4	36,4	21,2	النسبة%	
محايد	,714	2.11	37	57	24	التكرار	7- نظام الحوافز المادي يلقي رضا من العمال.
			31,4	48,3	20,3	النسبة%	
محايد	.739	2,14	41	52	25	التكرار	8- نظام الحوافز المعنوي يلقي رضا من العمال.
			34,7	44,1	21,2	النسبة%	
محايد	,739	2,13	المجموع (البعد الخامس)				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

التعليق:

البعد الخامس: فاعلية نظام الحوافز

من خلال الجدول رقم (2-23) يتضح لنا أن المتوسط الإجمالي لإجابات أفراد العينة حول هذا البعد بلغ (2,13)، التوجه كان "محايد"، أي أن رأي العاملين بدرجة متوسطة على النظام الذي تعتمده المؤسسة والمتمثل في الحوافز المادية، المعنوية، الترقيات والمكافآت الجماعية والفردية، والذي يستفيد منه العمال بشكل متوسط والذي يعطي نوعاً من التمييز وعدم المساواة بين العمال من جهة أخرى.

أما بالنسبة لعبارات المحور تشير النتائج الخاصة بالعبارة "العاملون راضون عن نظام الترقيات التي تمنح في العمل"، إلى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة كانت "غير موافق" بنسبة (48,3%)، وحصلت على أدنى قيمة للمتوسط الحسابي (1,64) وهو أقل من المتوسط الحسابي الكلي (2,13)، والانحراف المعياري يقدر ب(0,70) وذلك يؤكد على أن العاملين بالمؤسسة غير راضون عن نظام الترقيات التي تمنح في العمل.

وتشير نتائج العبارة "تقدم الحوافز وفق أسس ومعايير وضوابط منظمة" إلى أن إجابات أفراد العينة كانت "محايد"، بنسبة (41,5%)، ومتوسط حسابي (2,19) والانحراف المعياري يقدر ب(0,74)، وذلك يؤكد على أن الحوافز تقدم وفق أسس ومعايير وضوابط غير منظمة بشكل جيد.

كما حصلت العبارة "الحوافز المقدمة تتناسب مع الجهد المبذول" على قيمة المتوسط الحسابي (2,20)، وانحراف معياري (0,77)، التوجه كان "محايد" بنسبة (37,3%) إذن الحوافز المقدمة تتناسب بدرجة متوسطة مع الجهد المبذول.

أما بالنسبة للعبارة "نظام الحوافز (المادي) في المؤسسة مشجع على بذل أقصى جهد" فقد تحصلت على متوسط حسابي يقدر ب(2,19)، وانحراف معياري (0,75)، حيث كان توجه أفراد العينة "محايد" بنسبة (40,7%)، وهذا يدل على أن نظام الحوافز المادي في المؤسسة مشجع لكن بدرجة متوسطة على بذل أقصى جهد.

كما حصلت العبارة التي تنص على أن "نظام الحوافز المادي و المعنوي في المؤسسة يدفعني للبقاء في المؤسسة وعدم البحث عن فرص أخرى" على قيمة المتوسط الحسابي (2,21)، والانحراف المعياري (0,77)، التوجه "محايد" بنسبة (36,4%) وهو بنسبة قليلة وفي ذلك تأكيد على أن نظام الحوافز في المؤسسة يدفع بالعاملين للبقاء في المؤسسة .

أما العبارة التي نصت على "نظام الحوافز المادي يلقي رضا من العمال" فقد حصلت على متوسط حسابي (2,11)، أي أن (48,2%) من آراء أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة حول هذه العبارة وهذا ما يوضحه الانحراف المعياري (0,71)، والاتجاه العام كان "محايد".

بينما تحصلت العبارة "نظام الحوافز المعنوي يلقي رضا من العمال" على نسبة (44,1%) بمتوسط حسابي (2,14)، وانحراف معياري (0,74) وهذا ما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة إلى جيدة حول هذه العبارة، والاتجاه كان "محايد".

المحور الثاني: أداء العاملين

جدول رقم (2-24): إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	محايد	غير موافق	المقياس	المحور الثاني: أداء العاملين
موافق	,744	2,35	60	39	19	التكرار	1- يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.
			50,8	33,1	16,1	النسبة%	
محايد	,735	2,15	42	52	24	التكرار	2- ينجز العاملون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.
			35,6	44,1	20,3	النسبة%	
موافق	,647	2,36	53	54	11	التكرار	3- يحدد نظام تقييم الأداء بشكل فعال نقاط القوة والضعف للعاملين.
			44,9	45,8	9,3	النسبة%	
موافق	,657	2,41	59	48	11	التكرار	4- تعمل إدارة الشركة باستمرار من اجل تحديث وتطوير نظام الأداء السنوي للإسهام في تحفيز العاملين.
			50,0	40,7	9,3	النسبة%	
محايد	,712	2,18	42	55	21	التكرار	5- يتم تقييم الأداء بناء على أسس معايير واضحة.
			35,6	46,6	17,8	النسبة%	
موافق	,676	2,50	71	35	12	التكرار	6- يتمتع العاملون بالقدرة على حل مشاكل العمل.
			60,2	29,7	10,2	النسبة%	
موافق	,676	2,53	74	32	12	التكرار	7- يتوفر لدى العاملون الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية.
			62,7	27,1	10,2	النسبة%	
موافق	,755	2,35	61	37	20	التكرار	8- يطور العاملون أداءهم ومهاراتهم بشكل مستمر.
			51,7	31,4	16,9	النسبة%	
موافق	,688	2,47	68	37	13	التكرار	9- يتقيد العاملون بقواعد وإجراءات العمل.
			57,6	31,4	11,0	النسبة%	
موافق	,700	2,47	69	35	14	التكرار	10- نظام تقييم أداء العاملين واضح ويعكس فعلا الأداء الفعلي للعامل
			58,5	29,7	11,9	النسبة%	
موافق	,699	2,37	المجموع (المحور الثاني)				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

التعليق:

المحور الثاني: أداء العاملين

من خلال الجدول رقم (24-2) يتضح لنا أن المتوسط الإجمالي لإجابات أفراد العينة حول هذا المحور بلغ (2,37)، التوجه كان "موافق"، أي أن أداء العاملين في المؤسسة جيد ومرتفع ويعود هذا إلى الإلتزام بالقواعد والإجراءات وايضا نظام تقييم الأداء واضح فعلا، والعاملون يتحملون المسؤولية والقدرة على حل المشاكل، لكن هذا الأداء لا يرقى إلى المستوى المطلوب لأن العاملون لا ينجزون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة، وهذا ما يوضحه الانحراف المعياري (0,70).

أما بالنسبة لعبارات المحور تشير النتائج الخاصة بالعبارة "ينجز العاملون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة"، إلى أن أغلب آراء أفراد العينة كانت "محايد" بنسبة (44,1%)، وبمتوسط حسابي (2,15) وهو أقل من المتوسط الإجمالي (2,37)، وبانحراف معياري (0,73)، وهذا يدل على أن المهام الوظيفية تنجز طبقا لمعايير الجودة المطلوبة بدرجة متوسطة إلى جيدة من طرف العاملين.

بينما تحصلت العبارة " يتم تقييم الأداء بناءا على أسس معايير واضحة" على نسبة (46,6%)، بمتوسط حسابي (2,18) وهو أيضا أقل من المتوسط الكلي للمحور (2,37) ولكن ليس كثيرا، وانحراف معياري (0,71)، وهذا يعني أن الأداء في المؤسسة يقيم بناءا على أسس ومعايير واضحة بدرجة متوسطة لدى العمال عكس المدراء والرؤساء، التوجه "محايد".

دراسة الارتباط **correlation** بين محاور الاستبيان باستخدام معامل سبيرمان **Spearman's** ، ومستوى الدلالة **:sig**

جدول رقم (2-25): الارتباط correlation

		المحور الأول	المحور الثاني
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	,530**
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	المحور الأول N	118	118
المحور الثاني	Correlation Coefficient	,530**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	118	118

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

المصدر: مخرجات spss v.20

يتضح من الجدول أن معامل الارتباط لكل محور والقيمة الكلية للعدالة التفاعلية دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01، أي أن هناك ارتباط عند قيمة sig تساوي 0,01، مما يدل على صدق فقرات الاستبانة لقياس الهدف الذي وضعت من أجله.

المطلب الثاني: المناقشة

بعد أن قمنا بعرض نتائج الاستبيان الموزع على عينة من العاملين بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار، سنقوم من خلال هذا المطلب بالمناقشة على ضوء النتائج المتحصل عليها من خلال المقابلة كما يلي:

1- نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة يتكون من: "الحوافز المادية والحوافز المعنوية"، فالحوافز المادية تتمثل في الجانب المالي "المال" بمعنى الأجر الذي يتقاضاه العامل مقابل ما يقوم به من عمل، ويعتبر هذا الأخير من أهم الحوافز التي يمكن أن تقدم للعامل باعتبار أن النقود لها أثر ملموس فهي تشبع ضروريات الحياة، أما بالنسبة للحوافز المعنوية فهي المطالب الأخرى الغير مادية، حيث أن العامل بحاجة إلى أن يكون له مكانة اجتماعية داخل مكان عمله سواء كانت تتمثل في علاقاته مع زملائه ورؤساء عمله، فهو بحاجة إلى الحصول على دوافع تجعله يتقدم في عمله كالشكر والتقدير على الجهود التي يبذلها.

2- تقدم الحوافز في المؤسسة على أساس:

- طبيعة وكمية العمل المقدمة لكل عامل.
- المثابرة والجدية في العمل وعدم التهاون في القيام بالوظائف المخولة إليه.

3- الحوافز المقدمة في المؤسسة مشجعة على العمل وتقدم أعلى أداء وهنا نخص بذكر الحوافز المادية، لأن الحوافز تؤثر على سلوكيات العامل وتصرفاته بطريقة إيجابية فهو أسلوب ناجح للحصول على عمل مميز وأداء جيد لكن ليس ذو جودة حسب الدراسة.

4- بالنسبة لنظام المكافآت المعتمد في المؤسسة، فالاستفادة من المكافآت فهي مخصصة فقط لبعض مناصب العمل لا تقدم لكافة العاملين محددة في الاتفاقية الجماعية للمؤسسة فمثلا: في حالة الساعات الإضافية التي يقوم العامل بزيادتها أو تقوم الإدارة ببرمجتها له هذا يعود إلى تراكم العمل أو ظروف توجب لأجلها إنهاء العمل المقدم فلا يحصل على مكافأة عليها بل تعتبر في سياق العمل وهنا تقدم المكافآت على أسس غير واضحة في المؤسسة.

5- في أغلب الأحيان لا يوجد تناسب بين الأجر وما يقدمه ويذله العامل في عمله، حيث يمكن أن يكون هناك تناسب بين منصب العمل والأجر المدفوع وهذا يخضع لدراسات حتى يأخذ كل ذي حق حقه، ولكن ليس بالضرورة أن يكون هناك تناسب بين الأجر والجهد المبذول إذ أن كمية ونوعية العمل تعتمد على ضمير وأخلاق وتفاني العامل بحد ذاته اتجاه عمله.

6- تقوم المؤسسة بتوفير وتقديم العديد من الخدمات الاجتماعية للعاملين، وفي هذا الإطار فإن المؤسسة تمنح للعاملين الموجودين في قواعد الحياة وكذا الورشات الواقعة في الجنوب العديد من الخدمات الاجتماعية تم ذكرها في (واقع نظام الحوافز في المؤسسة)، ومنه تزيد مشاركة العامل للزيادة في أداءه وحبه للعمل.

7- بالنسبة لنظام الترقيات هو في أغلب الأحيان ليس واضح، إذ لا توجد ضوابط على أساسها تمنح الترقيات، لكن المؤسسة تعمل جاهدة لتحفيز عمالها في هذا المجال، حيث يمكن أن تمنح الحوافز لموظف جديد (لديه سنتين أو ثلاثة سنوات عمل بالمؤسسة) بدل التقديم، أما بالنسبة لباقي العمال الذين يمكن أن يتحصلوا على ترقية فيكون بعد 5 سنوات فما فوق عمل بالمؤسسة، حيث ينظر رئيس العمل إلى الأداء الجيد للعامل فيقوم ببعث برقية إلى المدير فيرى في الأمر ويقرر من هذه الجهة.

8- هنا أيضا لا يمكن التعميم في خصوص الترقيات قد يتحصل أو لا يتحصل على ترقية على أساس أداءه الجيد وأمانته في العمل كما يمكن أن يحصل على ترقية بالاقدمية (سنوات العمل)، حيث تمنح الترقيات حسب القرارات التي تتخذها الإدارة والمسؤولين ورؤساء الأقسام في أي وقت.

خلاصة الفصل:

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار والذي كان الهدف منها التعرف على واقع الحوافز فيها، وتأكيدنا من خلال هذه الدراسة أن المورد البشري هو المورد الأساسي في المؤسسة، ولا يمكن لأي مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها أن تستغني عن تحفيز أفرادها، ولكن لا تنجح كل مؤسسة في ذلك إلا إذا كانت الأساليب المنتهجة فيها بشكل فعال.

فعند دراستنا لواقع التحفيز في المؤسسة توصلنا إلى أنها تستعمل عدة أنواع من الحوافز سواء المادية أو المعنوية، وتتمثل أهم الحوافز المادية في الرواتب المنح، المكافآت والخدمات الاجتماعية، أما الحوافز المعنوية فهي تحاول دائما توفيرها للأفراد من خلال التكوين ونظام الاتصال الداخلي، العطل والإجازات وغيرها.

وبالرغم من وجود عدة حوافز في المؤسسة، نجد أن أفرادها غير راضين عنها، باستثناء البعض منها، مؤكداً على أن الأساليب المتبعة في منح الحوافز غير فعالة وخاصة عدم وجود العدالة في منحها وأنها تتم عن طريق العلاقات الشخصية والمحاباة وغيرها، ونتيجة لعدم رضاهم عن الحوافز المقدمة لهم نجد أنها لا تنعكس سلباً على أدائهم للأعمال في المؤسسة، وشعورهم بالانتماء إليها.

الخاتمة

الخاتمة:

يعد العنصر البشري أكثر عناصر الإنتاج تقلبا وتعقيدا، كونه يتميز بجملة من المشاعر والأحاسيس والاحتياجات التي يعبر عنها بطرق مختلفة، تنعكس على أداء الأعمال في المؤسسات، كما أن اهتمامات الأفراد والتزاماتهم وجديتهم بالعمل تختلف من شخص إلى آخر ومن فترة إلى فترة أخرى، نتيجة الاختلاف في دوافع العاملين وحاجاتهم، وتعمل الحوافز في استشارة العاملين وتوجيههم للوجهة الصحيحة التي تخدم المؤسسة وأهدافها، وفي دراستنا هذه قمنا بمحاولة تقييم نظام الحوافز للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار، حيث قمنا بصياغة الإشكالية التالية:

• ما مدى تأثير نظام الحوافز المطبق في المؤسسة على أداء العاملين ؟.

حيث قمنا بتقسيم دراستنا إلى فصلين: الأول نظري والثاني تطبيقي، قمنا من خلال الدراسة النظرية إلى التعرف على مفهوم كل من الحوافز والأداء وكذلك ذكرنا أنواع الحوافز المقدمة في المؤسسات، والعوامل المؤثرة على أداء العاملين، وقمنا بذكر تصميم نظام الحوافز من خلال المراحل الأساسية لنجاحه وتقييم فعاليته وكيف يؤثر على أداء العاملين، وكانت نتائجه كما يلي:

نتائج الدراسة التطبيقية:

- **الفرضية الأولى:** الحوافز مثيرات تدفع العمال إلى بذل أقصى جهد ممكن سواء كانت هذه المثيرات مادية أو معنوية، والتي من شأنها أن تشعر العمال بدرجة عالية من الرضا، ما يساهم في الرفع من أدائهم ويؤثر إيجابيا عليهم

في ضوء التحليلات النظرية والعلمية للدراسة التي أجريت على أفراد عينة الدراسة:

بنيت نتائج الدراسة على أنه لا يوجد معايير وضوابط إدارية واضحة لمنح الحوافز للعاملين، وأن نظام المكافآت المادية غير فعال بدرجة كبيرة، ولا يساعد على تحسين الأداء بالرغم أن النتائج المتعلقة بأداء العاملين جيدة، واعتبار أن الشركة تغطي بأعلى مدخول مقارنة بمثيلاتها من الشركات الأخرى، وأظهرت الدراسة وجود ترقيات استثنائية في العمل حسب ما تقتضيه المصلحة العامة حيث لا يوجد معايير إدارية محددة وثابتة وواضحة في منح الترقيات الوظيفية في المؤسسة، وذلك يستوجب وضع إجراءات وخطط لمنح الترقيات و المكافآت لتحفيز العمال لغرض التحسين من أداءهم.

ومنه ننفي صحة الفرضية الأولى.

- **الفرضية الثانية:** عندما يكون نظام الحوافز ذوا فعالية في المنظمة يمكن الوصول إلى درجة أداء فعال.

في ضوء التحليلات النظرية والعلمية للدراسة التي أجريت على أفراد عينة الدراسة:

أظهرت النتائج أنه لا يتم ربط أنظمة الحوافز بأهداف ومستويات تقييم أداء العاملين، ووجود خلل في عمليات صياغة الحوافز المادية والمعنوية التي تمنح للموظفين ولا توجد علاقة ارتباطية بين ربط نتائج تقييم الأداء كأساس في منح الحوافز ومستوى أداء العاملين في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار، لذلك يجب الربط بين نتائج تقييم الأداء للعاملين في المؤسسة على أن تكون هي

الأساس في منح الحوافز بأشكالها المتنوعة، بغرض الحصول على رضى العاملين وتطوير الأداء، وتبين النتيجة إلى أن نتائج تقييم أداء عاملين المؤسسة جيدة لذلك يجب ربط نظم التحفيز وإعادة وضع ضوابط ومعايير محكمة مع نتائج تقييم الأداء.

ومنه ننفي صحة الفرضية الثانية.

- الفرضية الثالثة: نظام الحوافز في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار فعال بدرجة جيدة ويساهم في تحسين أداء العاملين.

في ضوء التحليلات النظرية والعلمية للدراسة التي أجريت على أفراد عينة الدراسة:

حسب ما تم التوصل إليه من نتائج نجد أن نظام الحوافز في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار غير فعال بدرجة جيدة ولا يساهم في تحسين أداء العاملين أي أن العاملين غير راضين على الحوافز المعنوية والمادية وخاصة نظام الترقيات الغير واضح، حيث أن الحوافز لا تقدم وفق أسس ومعايير وضوابط منظمة، رغم ذلك الأداء جيد.

ومنه ننفي صحة الفرضية الثالثة.

- الفرضية الرابعة: مستوى أداء العاملين جيد مقارنة بالحوافز الممنوحة لهم في المؤسسة.

في ضوء التحليلات النظرية والعلمية للدراسة التي أجريت على أفراد عينة الدراسة:

تم التوصل إلى أن مستوى أداء العاملين جيد ومرتفع ويعود ذلك إلى الالتزام بقواعد وإجراءات العمل التي يجب التقيد بها، لكن هذا الأداء لا يرقى إلى المستوى المطلوب بمعنى ليس طبقا لمعايير الجودة المطلوبة في العمل، وبالتالي رغم أن نظام الحوافز غير فعال في المؤسسة فالأداء يعتبر جيد.

ومنه نؤكد صحة الفرضية الرابعة

التوصيات:

بعد استعراض نتائج الدراسة لا بد أن نضع بعض التوصيات التي بموجبها يمكن معالجة نقاط الضعف والخلل وتعزيز نقاط القوة فيما يتعلق بالحوافز ومستوى الأداء وذلك على نحو التالي :

- ✓ العمل على زيادة فعالية اثر نظام الحوافز، وذلك من خلال مراجعة وتقييم القوانين وتطويرها بشكل يتلائم وتوقعات الموظف العام وهذا يعمل على رفع مستوى الأداء وتطويره .
- ✓ على المؤسسة تحقيق العدالة التوزيعية بدرجة أولى لزيادة ثقة العاملين بنظام الحوافز في المؤسسة ويتطلب ذلك ما يحصل عليه العاملون من تقديرات في تقييم الأداء على ما يبذلونه من جهد وما حققوه من أداء خلال الفترة التي يغطيها التقييم دون التأثير بعوامل تحيزية.
- ✓ على المؤسسة أن تقوم بمنح الترقيات تبعا لسياسة واضحة وفقا لمعايير محددة.
- ✓ ضرورة إعادة صياغة نظام ومعايير الترقيات للموظفين، وان تكون بناء على الكفاءة المتوفرة عند الفرد للوظيفة.
- ✓ ضرورة ان تكون نتائج تقييم الأداء السنوي هي المعيار للثواب والعقاب، وخصوصا عند استخدام الحوافز سواء أكانت اجابية أو سلبية بما يضمن تحقيق أهداف نظام الحوافز والمكافآت.

- ✓ ضرورة العمل على تفعيل أثر نظام المكافآت من خلال توجيهها لمن يستحقها وأن تكون أداة لرفع مستوى الأداء وزيادة التنافس بين الموظفين للحصول على المكافآت.
- ✓ إعادة صياغة نظام ومعايير التي تمنح على أساسها الترقيات للموظفين وأن تكون بناء على الكفاءة المتوفرة في الفرد للوظيفة.
- ✓ الاهتمام بالتخطيط طويل المدى وإشراك جميع موظفي المستويات الإدارية في وضع الخطط وكذلك في المشاركة في إبداء الرأي في اتخاذ القرارات وتبني السياسات.
- ✓ مكافأة الموظفين المجتهدين في عملهم والذين حققوا إنجازات ملموسة دون انتظار حصولهم على مكافآت لكي يشعروا بتقدير المؤسسة لعملهم واعترافها بمساهماتهم ولضمان استمراريتهم في العمل مستقبلاً.
- ✓ توخي العدالة في توزيع الحوافز فالعدالة تشعر العامل براحة نفسية تؤدي إلى إتقان عمله، أما إذا غابت العدالة فالعامل يشعر أن من حقه التهاون وكأنه نوع من الثأر على المحسوبية التي يعامل بها.
- ✓ الاهتمام أكثر بإظهار الشكر والعرفان للعمال المتميزين، وذلك لتكريمهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم.
- ✓ ضرورة العمل على ترسيخ العدالة والإنصاف في منح الحوافز والمكافآت.

المرجع

الكتب باللغة العربية:

- 1- بوالشرش نور الدين، الحوافز وأداء العاملين، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 2- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مديرية النشر الجامعية، قلمة، 2004.
- 3- منير بن احمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية: التدريب والحوافز، الطبعة الأولى، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 4- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 5- سلاطنية بلقاسم حسن الجيلالي، أسس البحث العلمي، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
- 6- أبو شيخة، نادر احمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 7- سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 8- إبراهيم الفقهي، قوة التحفيز، الطبعة الأولى، دار ثمرات للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011.
- 9- صبحي لعتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 10- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 11- مدثر حماد الشيخ التيجاني، اثر الدوافع على أداء العاملين، الطبعة الأولى، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، جامعة الدول العربية، الجزائر، 2015.

المراجع باللغة الفرنسية:

1-Armstrong,M ,(2001),A Handbook of Human Resource Management practice .London.Kogan page Limited.

البحوث الجامعية:

- 1- باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، شهادة ماستر، إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي محمد اولحاج، البويرة، 2014 .
- 2- السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، بدون سنة نشر.

- 3- نور الدين بوالشرش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير، علم الاجتماع ، جامعة بسكرة، 2006/2005.
- 4- سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، شهادة ماستر، العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي ، 2015/2014 .
- 5- عبد الله حمد محمد الجساسي، اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، مذكرة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، 2011-2012 .
- 6- جوادى حمزة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية، مذكرة الماجستير في علم النفس والعمل، جامعة منتوري قسنطينة، 2016 .
- 7- علي جوادى، التحفيز وعلاقته بأداء لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية أثناء المنافسات الرياضية، مذكرة ماجستير، المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي، سوق اهراس، 2012 .
- 8- غازي حسن عودة الحلايية، اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013 .
- 9- رجم خالد، اثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012.
- 10- خليفني أمال، تقييم نظام الحوافز لمؤسسة عمومية، شهادة ماستر إدارة أعمال، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2014.
- 10- أبو شرخ، نادر حامد عبد الرزاق، تقييم اثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010.
- 11- عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية، مذكرة الماجستير، تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، 2008/2007 .
- 12- شرياف وحيدة، التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010.
- 13- علاء خليل محمد عكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية ، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- 14- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة ماجستير علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006 .
- 15- عبد الرحمان علي الوابل، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005 .

المقالات المنشورة:

- 1- الزهرة بن بريكة، طارق بن قسبي، محددات الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي، مجلة الباحث، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 15 / 2015 .

- 2 الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث جامعة الجزائر، العدد 07 / 2009-2010 .
- 3- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 01، نوفمبر 2001.

مواقع الانترنت المستخدمة:

- 1- <https://fr.scribd.com/doc>
- 2- <https://www.rashf.com>
- 3- <https://www.arabcast.org/download-gclid>
- 4- <https://www.kutub-pdf.net>
- 5- <https://www.goodreads.com/topic/show.net>
- 6- <http://www.alkottob.com>

اللاحق