

تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار بحاسي مسعود  
*Evaluation of the impact of the remuneration system on employee performance  
case study ENSP company*

أ. عوني بوجمعة

جامعة ورقلة - الجزائر

aouniboudjemaa@gmail.com

تاريخ النشر: 2019/09/12

أ. زيراري بثينة

جامعة ورقلة - الجزائر

zeraribouth@gmail.com

د رجم خالد<sup>1</sup>

جامعة ورقلة - الجزائر

Redjemkhaled@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2018/08/16

**Abstract:**

The aim of this study is to evaluate the effectiveness of the incentive system , in addition to the effect of the incentives system on both the moral and physical aspects of the performance of the employees. We relied on the case study to diagnose the reality of the incentive system in the institution. Respondents on the incentive system and its impact on performance. we selected a sample of 150 employees while 118 questions were retrieved and analyzed using SPSS. The study concluded that the system of material rewards is not very effective and does not help to improve performance, in addition to the ambiguity of promotion criteria, and that the incentive system is not linked to the objectives of the institution and this prevents its effectiveness. The most important result is that the results of the evaluation of the performance of employees are not used in promotions or in the granting of incentives, and therefore we can say that the incentive system in the institution is somewhat acceptable in the physical apartment compared to competitors in the sector, but the moral still needs to be reconsidered .

**Keywords:** Performance, Employee Performance, remuneration System.

**مقدمة:**

تعتبر الحوافز من الوسائل التي تجعل العاملين يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة، ولكن الحوافز ليست العنصر الوحيد بل هي عنصر متكامل ومتناغم مع باقي العناصر الإدارية الأخرى، فلا يمكن مثلا تعيين ذو الكفاءة المتدنية والاعتماد على الحوافز لزيادة إنتاجيتهم، ولعل السبيل الوحيد للوصول إلى أداء عالي وراقي هو استعمال نظام الحوافز الذي بواسطته يمكن استشارة دوافع العاملين والتأثير عليها بما يخدم مصالح العمال، وعليه يمكن صياغة الاشكالية على النحو الآتي:

ما مدى تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للخدمات الآبار؟

**فرضيات الدراسة:**

1. تتوفر المؤسسة محل الدراسة على نظام حوافز مرن وفعال؛
2. يلق نظام الحوافز المطبق في المؤسسة محل الدراسة رضا من طرف العاملين؛
3. إن الحوافز المادية أكثر تأثيرا على العاملين مقارنة بالحوافز المعنوية؛
4. نظام الحوافز المطبق في المؤسسة يساهم في تحسين أداء العاملين.

1. المؤلف المرسل: رجم خالد، الإيميل: Redjemkhaled@gmail.com

**أدوات وعينة الدراسة:**

1. **عينة الدراسة:** تتمثل عينة الدراسة في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار، وتعتبر من أهم فروع مؤسسة سوناطراك تختص في خدمات وصيانة آبار النفط. حيث تم اختيار عينة عشوائية من العمال قدرها 150 موظف في حين الدراسة تمت على 118 فقط لعدم تمكننا من استرجاع جميع الاستبيانات وهذا راجع لكبر حجم و تباعد هياكل المؤسسة.

**2. أدوات الدراسة: اعتمدنا في دراستنا على كل من:**

أ. **المقابلة:** اعتمدنا على أداة المقابلة اساس لمعرفة واقع نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة، حيث تمت مع كل من مدير ورؤساء مصالح ادارة الموارد البشرية، اضافة الى بعض العمال اثناء عملية توزيع الاستبانة لمناقشة الموضوع بشكل مباشر.

ب. **الاستبيان:** نُهدف من خلال استخدامنا للاستبيان ومعرفة آراء المستجوبين حول نظام الحوافز و مدى تأثيره على الأداء، اذ تم توزيع 150 استرجعنا منها 118 ، وقد تم تضمين الاستبيان الى 42 سؤال وقد تم تقسيمه إلى 3 محاور:

**المحور الأول:** يتضمن البيانات الشخصية.

**المحور الثاني:** يدور حول نظام الحوافز المطبق.

**المحور الثالث:** يخص أداء العاملين.

**أ. الادوات الاحصائية المستعملة:**

معامل الفاكرونباخ للتأكد من درجة ثبات أداة القياس.

التوزيع التكراري، النسب المئوية.

المتوسط الحسابي، المتوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري.

معامل الارتباط سبيرمان Spearman.

**الدراسات السابقة:**

1. **دراسة (سلمان صدام جاسم) 2018<sup>1</sup>**، أثر نظام الحوافز على تنمية الإبداع البحثي لأساتذة الجامعات دراسة تحليلية في الكليات الأهلية في بغداد: هدف البحث إلى دراسة وتحليل التفكير الإبداعي البحثي لهيئة التدريس في الجامعات والكليات الأهلية ودور الحوافز بشقيها المادي والمعنوي في تطوير ذلك التفكير وحزمة المعوقات المسببة لتدني مستوى الاهتمام بالبحث العلمي ، وضعف دوره في تطوير الجامعات في العراق رغم اهتمام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالبحث العلمي كجزء من أهدافها الأكاديمية .ومن خلال الدراسة والتحليل باستخدام بعض الأساليب الإحصائية مثل معامل كرونباغ ألفا، واختبار Test. F و Test. T توصل البحث إلى جملة من الاستنتاجات كان من أهمها وجود عالقة ترابطية قوية بين نظام الحوافز في المؤسسة الأكاديمية وتنمية وأيضاً وجود اثر واضح لنظام الحوافز في تنمية ذلك الإبداع. وعرضت الدراسة عدد من التوصيات من أهمها ضرورة تحسين نظام الحوافز بشكل عام ونظام الحوافز المعنوية بشكل خاص داخل المؤسسات الأكاديمية وان ترعى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ذلك التحسين. تختلف دراستنا وهذه الدراسة من حيث متغيرات الدراسة اذ ركزت الدراسة على اثر

الحوافز على الإبداع لدى الأستاذ كما تختلف الدراسات من حيث عينة ونشاط المؤسسة، لكن توصلت الدراستين إلى أن نظام الحوافز يجب الاهتمام به و تفعيله في شقيه سواء المادي أو المعنوي.

**2. دراسة (رجم خالد، مناصرية رشيد)<sup>2</sup>، 2018** واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود، مجلة الباحث، المجلد 18 (العدد 01)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة: هدفت الدراسة إلى الاطلاع على واقع أداء تقييم العاملين لأربع مؤسسات نفطية وطنية و مؤسستين نفطيتين أجنبيتين، حيث تم استخدام المنهج الوصفي بالاعتماد على أداة المقابلة بشكل أساسي مع (28 فرداً) من مديري ورؤساء الأقسام لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات، حيث تبين تدني مستوى الاهتمام بعملية تقييم أداء العاملين في المؤسسات الوطنية الأربع باعتبارها إجراء إداري سنوي لا يتم استغلال نتائجه، عكس ما هو موجود في المؤسسات الأمريكية (هاليبارتون، هاس)، إذ هناك اهتمام كبير جداً بعملية تقييم أداء العاملين واستخدام نتائجها خاصة في التوظيف، تحديد الاحتياجات التدريبية، المكافآت، الترقيات، الحركية وتمديد العقود. تختلف دراستنا على الدراسة الموضحة أعلاه في أننا حاولنا ربط نظام الحوافز بأداء العاملين في حين هذه الدراسة ركزت على متغير واحد وهو أداء العاملين من خلال تحليل واقع نظام تقييم الأداء في عينة من المؤسسات النفطية.

**3. دراسة القحطاني<sup>3</sup> (2009م):** فاعلية الحوافز في تحسين أداء العاملين في سجون المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. 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. 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، التعويض المادي للإجازات)، إن أهم الحوافز المعنوية تمثلت في (الأوسمة، الأنواط، رسائل الشكر، الثناء الشفوي)، أن الحوافز المادية لها أثر كبير في تحسين الأداء لدى العاملين. تتفق الدراستان 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 والاستبيان كأداة في جمع البيانات، أما أوجه الاختلاف فكانت في العينة المستهدفة من ناحية طبيعة العمل ومكان العمل لكل دراسة.

**4. دراسة البادي<sup>4</sup> (2008):** مهارة المدير في استخدام الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين في شركة نفط عمان. 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. 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 استخداماً كانت (العلاوات- الإجازات- الدورات- بطاقات العلاج المجاني في المستشفيات الخاصة- بدلات السفر- ورسائل الشكر التي ترافقها مكافأة مادية- البعثات

الخارجية). تتفق دراستنا ودراسة البادي من حيث دراستهما للحوافز وأثرها في رفع مستوى الأداء، كما تتفق الدراستان في استخدامهما للمنهج الوصفي باستخدام أداة الاستبيان، حيث تتفق أيضا الدراستين من حيث نوع نشاط المؤسسة محل الدراسة وهو قطاع النفط.

5. دراسة باسم عبد القادر شراب (2007م): تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى. هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين لعملمهم بلديات 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. 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 للإنجاز وان تكون المكافآت ذات قيمة. تتفق الدراستان 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 والاستبانة كأداة في جمع البيانات، أما أوجه الاختلاف فيتعلق بنشاط المؤسسة اذ ان الدراسة تمت على موظفي البلدية.

### المحور الأول: الجانب النظري

تسعى كل المؤسسات الى ضمان الأداء الجيد للعاملين ومن طرق ذلك اكتساب نظام حوافز فعال يجمع بين الحوافز المادية و الحوافز المعنوية، وهذا لتحريك دافعية الأفراد من اجل تحقيق الأهداف المسطرة.

### أولا: نظام الحوافز

**1- الحوافز:** 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، شمولا أو حصرا، وجودا أو عدما 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 حافزا، كما تعرف الحوافز على أنها "مجموعة العوامل التي نهيئها 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.<sup>5</sup>

## 2- أهداف الحوافز:

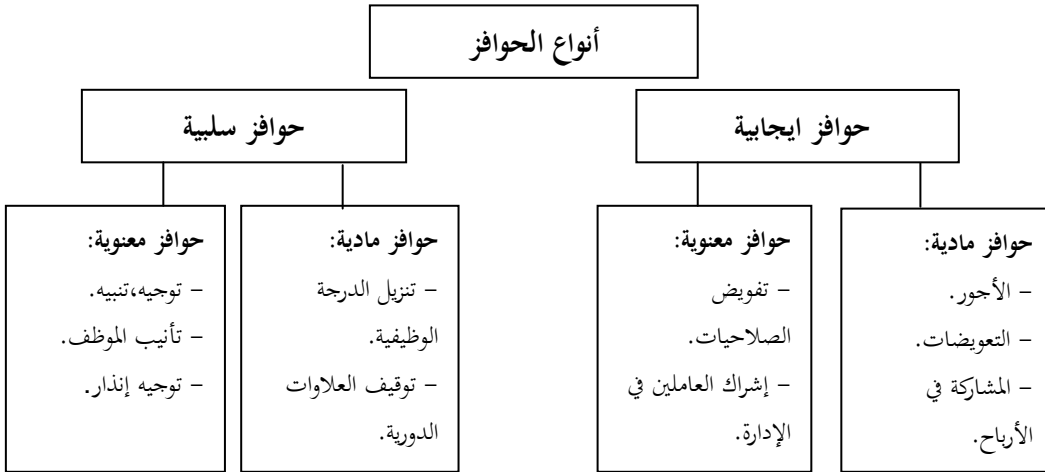
ويمكن تحديد الأهداف المرجوة من الحوافز في النقاط الآتية:<sup>6</sup>

- 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.
- الحوافز تعد مقوما أساسيا في المنظمات المبدعة حيث يعتبر الإبداع هدف متجدد ومطلوب وتوصل ذلك من خلال حوافز وأساليب ونظم تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ.

## 3-أنواع الحوافز:

هناك زوايا متعددة يمكن أن تصنف بموجبها الحوافز كما يوضحها الشكل التالي:<sup>7</sup>

### الشكل رقم (1): أنواع الحوافز



**المصدر:** 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

## 4- 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:<sup>8</sup>

4-1-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.

**4-2- مرحلة وضع الخطة:** وتعني تصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تجمعت لدى الإدارات في المرحلة الأولى، بقصد استيعاب

دلالتها وأبعادها، ثم البدء بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب أن تسيّر 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.

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.

**4-3- مرحلة تجريب الخطة:** قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لابد 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.

**4-4- 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 المهني<sup>9</sup>، ويجب أن تتابع الإدارة عملية تنفيذ خطة الحوافز للوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها، لكي تتمكن من اتخاذ العلاج المناسب لتضمن سلامتها واستمرار نجاحها مستقبلاً.

ولكي يكون نظام الحوافز فعال يجب أن يكون نظاماً عادلاً ومنوعاً، بحيث يشمل الحوافز المختلفة لتلبية كافة الاحتياجات وكذلك ربط الحوافز بالأداء بصورة واضحة لتشجيع العاملين على رفع مستوى الأداء.<sup>10</sup>

**ثانياً: أداء العاملين**

**1 - 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 إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيسي إلا وهو البقاء والاستمرارية.<sup>11</sup>

**2 - معايير تقييم أداء العاملين:**

يقصد بتقييم أداء العاملين تحديد مستويات كفاءة العامل وقدراته الفنية والعملية وقياس مدى مساهمته في تحقيق النتائج المطلوبة خلال فترة زمنية معينة<sup>12</sup>. كما 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:<sup>13</sup>

ب. **الجودة:** تمثل جودة الأداء مدى مطابقة أداء العامل لما هو منتظر منه (مستوى أداء العامل) وتنعكس أيضاً إلى مدى تلبية رغبات العملاء.

ت. **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.

ث. الوقت: يمثل الوقت أحد 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.

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

### ثالثا: أثر 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.

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.<sup>14</sup>

### المحور الثاني: الدراسة الميدانية

#### أولا: نتائج الاستبيان:

#### 1 ثبات أداة الدراسة:

#### الجدول رقم (1) : مقياس الفاكرونباخ

المجال	الفاكرونباخ
42	,912

المصدر: مخرجات spss

من الجدول اعلاه قيمة الفا = 0.912، اي الاستبانة تتميز بالثبات بنسبة 91.2 بالمئة و عليه تعتبر صالحة للدراسة.

## 2 - نتائج المحور الأول: نظام الحوافز المطبق في المؤسسة

## أ. البعد الأول: الحوافز المادية

## الجدول رقم (02): إجابات أفراد العينة للبعد الأول (الحوافز المادية)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	محايد	غير موافق	المقياس	المحور الأول: نظام الحوافز المطبق 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	2,40	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 الأجر للعاملين اللذين يؤدون 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 %	
محايد	,753	2,32	المجموع (البعد الأول)				

## المصدر: من اعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (2) أن المتوسط الإجمالي لإجابات أفراد العينة حول بعد الحوافز المادية بلغ (2,32)، التوجه كان "محايد"، أي أن أفراد العينة وافقوا وبتدرج متوسطة على فعالية الحوافز المادية المقدمة في المؤسسة. وتشير النتائج الخاصة بالعبارة "تمنح الإدارة زيادة في الأجر للعاملين اللذين يؤدون المهام بشكل جيد"، إلى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة كانت "محايد" بنسبة (33,9%)، وحصلت على أدنى قيمة للمتوسط الحسابي (2,07) وفي ذلك تأكيد على أن العاملين في المؤسسة يستفيدون بدرجة متوسطة من الزيادة في الأجر 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)،



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.

### ب. البعد الثاني: الحوافز المعنوية

جدول رقم (3): إجابات أفراد العينة للبعد الثاني (الحوافز المعنوية)

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

### المصدر: من اعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (3) 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 نرجع احتلال الحوافز المادية المرتبة الأولى في التفضيل حسب المتوسط الحسابي إلى العامل النقدي والذي يحدد أساسا الأجر، كما يرجعها العمال كذلك إلى حاجتهم الماسة في تحسين وتأمين وإشباع احتياجاتهم (تحسين المستوى المعيشي)، ولكن كل النظريات التي تطرقت إلى الحوافز تدعو إلى عدم التفريط في الحوافز المعنوية. أما بالنسبة لعبارة 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) وفي ذلك دلالة على أن المؤسسة لا تأخذ بعين الاعتبار جميع 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) أي أن آراء أفراد العينة يقرون بأن نظام الترقيات في المؤسسة غير واضح وغير محفز.

### ت. البعد الثالث: الترقيات والمكافآت

#### جدول رقم (4): إجابات أفراد العينة للبعد الثالث ( الترقيات والمكافآت)

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

#### المصدر: من اعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4) يتضح لنا أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة حول هذا البعد بلغ (1,92)، التوجه كان "محايد"، أي أن المستجوبين يستفيدون بدرجة متوسطة من الترقيات والمكافآت التي تقدمها المؤسسة. وتشير النتائج الخاصة بالعبارة " نظام الترقيات واضح للعاملين" إلى أن إجابات أغلبية أفراد العينة كانت "غير موافق" بنسبة (64,4%)، وفي ذلك تأكيد على أن نظام الترقيات ليس واضح، إذ لا توجد ضوابط على أساسها تمنح الترقيات، فهي تتماشى حسب القرارات التي تتخذها الإدارة والمسؤولين، أو بما يعرف بنظام الحصص. كما تحصلت العبارة " تلقيت فيما سبق مكافأة على أدائي المتميز" على أن قيمة المتوسط الحسابي (2,14)، التوجه كان "محايد" بنسبة (22,9%)، وذلك يؤكد أن العمال يستفيدون بدرجة متوسطة من المكافآت على أدائهم في المؤسسة كما سبق وشرنا في البعد الأول. أما بالنسبة للعبارة " تحصلت على ترقية أثناء عملي بالمؤسسة"، فقد تحصلت على متوسط حسابي يقدر ب (2,08)، 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).

## ث. البعد الرابع: عدالة نظام الحوافز

جدول رقم (5): إجابات أفراد العينة للبعد الرابع (عدالة نظام الحوافز)

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

## المصدر: من اعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (5) يتضح لنا أن المتوسط الإجمالي لإجابات أفراد العينة حول هذا البعد بلغ (1,85)، الاتجاه العام كان "محايد" أي أن أفراد العينة 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 لعبارة المحور تشير العبارة " يشعر الموظفون أن هناك عدالة في نظام الترقيات" إلى أن أغلبية أفراد العينة كانت "غير موافق" بنسبة (59,3%)، وحصلت على أدنى قيمة للمتوسط الحسابي (1,51) 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)، التوجه كان "محايد" بنسبة (51,7%)، 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)، حيث كان توجه أفراد العينة "محايد" بنسبة (43,2%)، 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 (47,5%) حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (2,07)، 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)، حيث كان توجه أفراد العينة "محايد" بنسبة (48,3%)، وهذا يدل على أن الموظفين يرون أن ليس هناك عدالة بشكل جيد في منح المكافآت بل تقدم وفق رأي وقرار مجلس الإدارة والمسؤولين عنها.

### ج. البعد الخامس: فاعلية نظام الحوافز

#### جدول رقم (6): إجابات أفراد العينة للبعد الخامس (فاعلية نظام الحوافز)

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

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (6) يتضح لنا أن المتوسط الإجمالي لإجابات أفراد العينة حول بعد فعالية النظام بلغ (2,13)، التوجه كان "محايد"، أي أن رأي أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على النظام الذي تعتمده المؤسسة والمتمثل في الحوافز المادية، المعنوية، الترقيات والمكافآت الجماعية والفردية، والذي يستفيد منه العمال بشكل متوسط وجيد أحيانا والذي يعطي نوعا 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) وذلك يؤكد على أن العاملين بالمؤسسة غير راضون عن نظام الترقيات. وتشير نتائج العبارة "تقدم الحوافز وفق أسس ومعايير وضوابط منظمة" إلى أن إجابات أفراد العينة كانت "محايد"، بنسبة (41,5%)، ومتوسط حسابي (2,19) 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) 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)، 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 والمعنوي في المؤسسة يدفعني للبقاء في المؤسسة وعدم البحث عن فرص أخرى" على قيمة المتوسط الحسابي (2,21) التوجه "محايد" بنسبة (36,4%) أي أن نظام الحوافز في المؤسسة يدفع بالعاملين للبقاء في المؤسسة ولكن بدرجة متوسطة أي ليس كل العمال يحفزهم النظام للبقاء في حال وجود فرص أحسن.

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

#### 4 نتائج المحور الثاني: أداء العاملين

جدول رقم (7): إجابات أفراد العينة للمحور الثاني (أداء العاملين)

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

د. رجم خالد + أ. زيراري بثينة + أ. عوني بوجمعة

			35,6	44,1	20,3	النسبة %	المطلوبة.
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 أجل 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 بتحمل 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 اعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (7) يتضح لنا أن المتوسط الإجمالي لإجابات أفراد العينة حول هذا المحور بلغ (2,37)، التوجه كان "موافق"، أي أن أداء العاملين في المؤسسة جيد والعاملون يؤدون مهامهم بالكفاءة والجودة المطلوبة. أما بالنسبة لعبارات المحور تشير النتائج الخاصة بالعبارات "ينجز العاملون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة"، إلى أن أغلب آراء أفراد العينة كانت "محايد" بنسبة (44,1%)، وبمتوسط حسابي (2,15) وهذا يدل على أن المهام الوظيفية تنجز طبقا لمعايير الجودة المطلوبة بدرجة متوسطة وعدم احترام معايير الجودة بشكل صارم. بينما تحصلت العبارة "يتم تقييم الأداء بناء على أسس معايير واضحة" على نسبة (46,6%)، بمتوسط حسابي (2,18) أي بتوجه "محايد"، وهذا يعني أن الأداء في المؤسسة يقيم بناء على أسس ومعايير غير واضحة لجميع العمال عكس نظام تقييم المدراء والرؤساء.

## 5 - دراسة الارتباط correlation بين محاور الاستبيان باستخدام معامل سبيرمان Spearman's

جدول رقم (8): معامل الارتباط

		نظام الحوافز	أداء العاملين	
Spearman's rho	نظام الحوافز	Correlation Coefficient	1,000	
		Sig. (2-tailed)	.000	
		N	118	
	أداء العاملين	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

يتضح من الجدول أن معامل الارتباط يساوي  $R = 0.530$  عند مستوى الدلالة الاحصائية  $\text{sig} = 0.00$  و هي دالة احصائية، وعليه نستنتج ان هناك ارتباط قوي بين نظام الحوافز و أداء العاملين بنسبة 53 بالمئة.

ثانيا: مناقشة النتائج

أ. 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.

ب. تقدم الحوافز في المؤسسة على أساس:

- أن يكون العامل متميز في أداء الوظائف التي خولت إليه حتى يتحصل أو تقدم له الحوافز.
- الأقدمية المهنية من الأسباب التي تمكن العامل من الحصول على الحوافز (الحوافز المقدمة تكون مادية).
- طبيعة وكمية العمل المقدمة لكل عامل.
- المثابرة والجدية في العمل وعدم التهاون في القيام بالوظائف المحولة إليه.

ت. 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.

ث. بالنسبة لنظام المكافآت المعتمد في المؤسسة، فالاستفادة من المكافآت فهي مخصصة فقط لبعض مناصب العمل لا تقدم لكافة العاملين المحددة في الاتفاقية الجماعية للمؤسسة فمثلا: في حالة الساعات الإضافية التي يقوم العامل بزيادتها أو تقوم الإدارة

- ج. غياب نظم تقييم الأداء الفعال يؤدي الى صراعات بين العمال نتيجة عدم استخدام نتائج التقييم لمنح المكافآت، وهذا يتعدى الى عدم فعالية نظام الترقيات الذي يركز على نظام الحصص.
- ح. في أغلب الأحيان لا يوجد تناسب بين الأجر وما يقدمه ويبدله 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 بحذ ذاته اتجاه عمله.
- خ. 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 أدائه وحبه للعمل.
- د. 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 القديم، 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.
- ذ. هنا أيضا لا يمكن التعميم في خصوص الترقيات قد يتحصل أو لا يتحصل على ترقية على أساس أدائه الجيد وأمانته في العمل كما يمكن أن يحصل على ترقية بالأقدمية (سنوات العمل)، حيث تمنح الترقيات حسب القرارات التي تتخذها الإدارة والمسؤولين ورؤساء الأقسام في أي وقت.

#### الخاتمة:

تطرقنا في دراستنا لواقع نظام الحوافز في المؤسسة حيث وجدنا أن المؤسسة لديها نظام ببني على 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 ذلك نجد أن العاملين غير راضين عن النظام باستثناء البعض منها، مؤكدين على أن الأساليب المتبعة في منح الحوافز غير فعالة وخاصة عدم وجود العدالة في منحها وأنها تتم عن طريق العلاقات الشخصية والمحاباة وغيرها خاصة بما يتعلق بالمكافآت الجماعية و الفردية إضافة الى نظام الترقيات، وهذا يؤثر بشكل أكيد على أدائهم. في ضوء ما سبق يمكن تلخيص أهم النتائج فيما يلي:

- 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 تحظى 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.

- 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.
- أظهرت النتائج المتحصل عليها من العينة المستجوبة أن أغلبية العمال يفضلون الحوافز المادية على المعنوية لأنها مهيمنة بشكل أكثر و موزعة بين العلاوات، المكافآت، الأجور بشكل خاص، وهذا راجع إلى الظروف المعيشية التي تستوجب الجانب المالي وأيضا طبيعة المؤسسة لأنها مالية، لذلك تهتم لدرجة أكبر بتقدم الحوافز المادية وتحمل الحوافز المعنوية، ومن جهة أخرى قلة المبادرة من طرف المسؤولين في تحفيز العمال معنويا.
- تم التوصل إلى أن لنظام الحوافز دورا فعالا وكبيرا في رفع مستوى الأداء، وأن الحوافز المادية تقود لمستويات عالية نحو السلوك المستهدف، وطبيعة العلاقة الإيجابية بين وجود نظام حوافز فعال ومستوى الأداء.

#### الاقتراحات:

- 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؛
- وضع نظام ترقيات واضح لجميع العمال، لمساعدة العمال على تطوير مسارهم المنهجي؛
- ضرورة ان تكون نتائج تقييم الأداء السنوي هي المعيار للمنع الحوافز سواء الايجابية او السلبية بما يضمن تحقيق أهداف نظام الحوافز والمكافآت؛
- الاهتمام بالتخطيط طويل المدى وإشراك جميع موظفي المستويات الإدارية في وضع الخطط وكذلك في المشاركة في إبداء الرأي في اتخاذ القرارات وتبني السياسات.
- 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.

## المراجع:

- <sup>1</sup> سلمان صدام جاسم، أثر نظام الحوافز على تنمية الإبداع البحثي لأساتذة الجامعات دراسة تحليلية في الكليات الأهلية في بغداد، مجلة دراسات محاسبية ومالية، مجلد الثالث عشر العدد 43 ، 2018.
- <sup>2</sup> رجم خالد، مناصرة رشيد، واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود، مجلة الباحث، المجلد 18(العدد 01)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018
- <sup>3</sup> عبد العزيز القحطاني، أطروحة (ماجستير)--جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2009.
- <sup>4</sup> محمد البادي، مهارة المدير في استخدام الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين في شركة نفط عمان، مذكرة ماجستير 2008.
- <sup>5</sup> بوالشرش نور الدين، الحوافز وأداء العاملين، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015، ص 18
- <sup>6</sup> Armstrong, M. (2001), A Handbook of Human Resource Management practice. London. Kogan page Limited P245
- <sup>7</sup> 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
- <sup>8</sup> احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 257
- <sup>9</sup> شريف وحيدة، التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010، ص 91
- <sup>10</sup> وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، مديرية النشر الجامعة، قلمة، 2004، ص 158
- <sup>11</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث جامعة الجزائر، العدد 07 / 2009-2010، ص 217
- <sup>12</sup> رجم خالد، مناصرة رشيد، واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود، مجلة الباحث، المجلد 18(العدد 01)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018، ص 415
- <sup>13</sup> رجم خالد، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012، ص 8-9
- <sup>14</sup> نور الدين بوالشرش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2006، ص 56