



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

تقرير تربص مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في العلوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

دور الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين
-دراسة حالة مؤسسة الرواد للصناعات والخدمات بالوادي-

تحت إشراف الأستاذ:

- عيشوش محمد الحافظ

إعداد الطلبة:

- بجي محمد

- بوصبيح صالح همام

- نيد الشريف

السنة الجامعية: 2022 / 2023

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معالجة الاشكالية المطروحة الخاصة بالتحفيز ودوره في تحسين الاداء الوظيفي للعمال والمتمثلة في: فيما يتمثل الدور الذي يلعبه التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي للعمال في مؤسسة الرواد للصناعة والخدمات بولاية الوادي؟، وللوصول إلى إجابة وافية لهذه الإشكالية سنقوم بتسليط الضوء على التحفيز من خلال نوعيه التحفيز المادي والتحفيز المعنوي، بالإضافة إلى التطرق للأداء الوظيفي، ومن ثم التوجه إلى معالجة الاشكالية من خلال الاستبيان المقدم لعينة من عمال مؤسسة الرواد للصناعة والخدمات بولاية الوادي، ومعالجة مختلف البيانات المتحصل عليها من خلاله بواسطة برنامج الحزمات الاجتماعية (spss)، وتم التوصل في نهاية هذه الدراسة إلى العديد من النتائج نذكر منها أن للتحفيز دور في تحسين الأداء الوظيفي للعمال إذا وزع بشكل عادل بين أفراد العمال العاملين في مؤسسة واحدة.

الكلمات المفتاحية: التحفيز، التحفيز المادي، التحفيز المعنوي، الأداء الوظيفي للعمال.

Summary

This study aimed to address the proposed problem of motivation and its role in improving the job performance of workers, represented in: What is the role that motivation plays in improving the job performance of workers in Al-Ruwad Corporation for Industry and Services in El-Wadi state? Through the two types of material stimulation and moral stimulation, in addition to addressing job performance, and then heading to address the problem through the questionnaire submitted to a sample of the workers of Al-Ruwad Corporation for Industry and Services in El-Wadi state, and processing the various data obtained through it through the social packages program (spss), and it was reached At the end of this study, there are many results, including that motivation has a role in improving the job performance of workers if it is distributed fairly among individual workers working in one institution.

Keywords: Motivation, material motivation, moral motivation, job performance of workers.

الفهارس

فهرس المحتويات

..... الملخص	
..... فهرس المحتويات	
..... فهرس الجداول	
..... فهرس الأشكال	
..... فهرس الملاحق	
..... مقدمة	أ
الفصل الأول: المفاهيم النظرية للدراسة	
..... تمهيد	8
..... المبحث الاول: ماهية الحوافز	9
..... المطلب الاول: نشأة وتعريف الحوافز	9
..... المطلب الثاني: أهمية وأهداف الحوافز	12
..... المطلب الثالث: أنواع ونظريات الحوافز	14
..... المبحث الثاني: ماهية الاداء الوظيفي للعاملين	18
..... المطلب الاول: تعريف وعناصره الاداء الوظيفي للعاملين	18
..... المطلب الثاني: أهمية قياس وعناصر الاداء الوظيفي للعاملين	22
..... المطلب الثالث: تحسين الاداء الوظيفي للعاملين	25
..... المبحث الثالث: تقييم الاداء الوظيفي للعمال ودور الحوافز في تحسينه	28
..... المطلب الاول: مراحل تقييم الاداء الوظيفي	28
..... المطلب الثاني: طرق تقييم الاداء الوظيفي	29
..... المطلب الثالث: علاقة الحوافز بأداء الوظيفي	32
..... خلاصة الفصل	36
الفصل الثاني: دراسة حالة دور الحوافز في تحسين الأداء في مؤسسة الرواد للصناعات والخدمات	

38	تمهيد
39	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.....
39	المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة الميدانية.....
45	المطلب الثاني: الادوات المستخدمة في الدارسة.....
49	المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة.....
49	المطلب الأول: عرض النتائج الخاصة بالتحفيز.....
52	المطلب الثاني: عرض النتائج الخاصة بأداء العاملين.....
54	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات الخاصة بالدراسة.....
54	المطلب الأول: اختبار الفرضيات الفرعية.....
56	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية.....
60	خلاصة الفصل.....
61	الخاتمة
65	قائمة المراجع.....
69	قائمة الملاحق.....

رقم الجدول	عنوان الجدول	ر. ص
(01-02)	توزيع عينة الدراسة	38
(02-02)	توزيع أفراد العينة حسب السن	39
(03-02)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	40
(04-02)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	40
(05-02)	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	41
(06-02)	وصف عبارات الاستبيان	43
(07-02)	يوضح قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين	43
(08-02)	يوضح معامل الثبات الكلي للاستبانة	44
(09-02)	مقياس ليكارت الثلاثي	45
(10-02)	مقياس التحليل الاحصائي	45
(11-02)	يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول التحفيز المادي	46
(12-02)	يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول التحفيز المعنوي	47
(13-02)	يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول أداء الموظفين	49
(14-02)	اختبار T للعينة المتعلقة بدور التحفيز المادي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال في مؤسسة الرواد للصناعات والخدمات	52
(15-02)	اختبار T للعينة المتعلقة بدور التحفيز المعنوي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة الرواد للصناعات والخدمات	54
(16-02)	اختبار T للعينة المتعلقة بدور التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة الرواد للصناعات والخدمات	57

رقم الشكل	عنوان الشكل	ر. ص
(01-01)	يمثل نظام تحسين الأداء	24
(01-02)	توزيع أفراد العينة حسب السن	39
(02-02)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	40
(03-02)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	41
(04-02)	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	42

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	استمارة الاستبيان
02	النتائج الاحصائية وفق برنامج spss

مقدمة

تمهيد

لأن الاهتمام بطبيعة السلوك الإنساني هو الخطوة الأولى لتحسين الأداء، وتعد أهمية العنصر البشري كمحرك ومحدد أساسي لرفع كفاءة الأداء وبالتالي فإن رغبة المرء في العمل تعكس بالضرورة كفاءة أدائه ونتاجيته هذه الرغبة وبدون أدنى شك تصبح إحدى المهمات الصعبة التي تواجه الإدارة في المؤسسة وبصفة خاصة الموارد البشرية والتي تنحصر في كيفية إثارة رغبة الفرد وتوجيه السلوك الناتج عنها في اتجاه الذي يحقق الأداء المطلوب وبالتبعية أداء المؤسسة.

وما يميز المؤسسات في الوقت الراهن هو كفاءة الأداء الوظيفي بها وهو سبب في بقاءها واستمرار نشاطها، لذلك أصبح من الضروري لأي مؤسسة الحصول على موارد بشرية كفوءة، لا بد من توفير العاملين القادرين على تحقيق أهداف المنظمة بالتقاني في العمل الجاد والإخلاص فيه مما يؤثر وبشكل مباشر على رفع أداء المنظمة بشكل عام وتحقيق أهدافها، كما لا بد للمؤسسة من أن ترد الجميل لهؤلاء العاملين بتحفيزهم على الاستمرار في الأداء الجيد الفعال، ولقد حظي موضوع الحوافز باهتمام العديد من علماء السلوك الإداري، ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز بشتى أنواعها لها تأثيرا محدودا ولكنها تعطي انطبعا بوجود تعزيز لكل عمل جيد يقوم الموظف بتنفيذه.

ومن المعروف أن فهم طبيعة عمل التحفيز وسياساته شيء أساسي وجوهري لفعالية المؤسسة، فسياسة التحفيز هي حجر الزاوية لأداء المؤسسات، لأن الخبرة أظهرت أن عملية التصميم والتنفيذ بالطريقة التي يكون فيها كلا الطرفين، العاملين والمؤسسة منتفعين وراضيين بشكل متبادل، كما أن أدوات التحفيز والطرق التي يتم من خلال توزيعها لها تأثير هام على دافعية العاملين وأدائهم.

الإشكالية الرئيسية للدراسة:

يعتبر التحفيز بجانبه المادي والمعنوي من أهم العوامل التي تدفع العنصر البشري في المؤسسة إلى رفع الإنتاجية في المنظمة من أجل تحقيق التقدم، والتطور كما أن عدم توفرها، قد يؤثر سلباً على أدائه، ومن ثم المساهمة في ضعف إنتاجيته ومن ثم ضعف إنتاجية المؤسسة، وبالتالي يقلص فرصة تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة، ويبرز هذا أحد جوانب أهمية الحوافز بشكل عام لرفع مستوى الموظف، ويبدو أن أهمية الحوافز تختلف من فرد إلى آخر، وذلك حسب الجنس، والعمر والمنصب الوظيفي. كما أن الحوافز تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وذلك حسب النشاط، والعمل الذي تمارسه تلك المؤسسة، وذلك في مختلف المجالات. ومن هذا المنطلق يمكن القول أن موضوع الحوافز ذو أهمية بالغة لاهتمام العديد به، راجع ذلك لما له من تأثير على أداء العامل داخل المؤسسة.

ومن خلال ما ذكر يمكن طرح الإشكالات التالية والمتمثلة في: " فيما يتمثل الدور الذي يلعبه التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي للعمال في مؤسسة الرواد للصناعة والخدمات بولاية الوادي؟".

الاسئلة الفرعية:

وللوصول إلى الاجابة المثلى للإشكالية المطروحة ارتينا إلى تقسيمها إلى تساؤلات فرعية تمثلت في:

- ماهية الحوافز، والأداء الوظيفي للعمال؟
- كيف ساهمت الحوافز المادية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال في مؤسسة الرواد للصناعة والخدمات بالوادي؟
- فيما يتمثل دور الحوافز المعنوية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال في مؤسسة الرواد للصناعة والخدمات بالوادي؟.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

- للحوافز دور في تحسين الأداء الوظيفي للعمال في مؤسسة الرواد للصناعة والخدمات بولاية الوادي.

الفرضية الفرعية:

- للحوافز المادية دورا في تحسين الأداء الوظيفي للعمال في مؤسسة الرواد للصناعة والخدمات بولاية الوادي.
- للحوافز المعنوية دورا في تحسين الأداء الوظيفي للعمال في مؤسسة الرواد للصناعة والخدمات بولاية الوادي.

أهداف الدراسة

ترمي هذه الدراسة بعد الإجابة على التساؤلات المطروحة سابقا إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- التعرف على مختلف الجوانب النظرية التي تتعلق بالتحفيز بأنواعه، إضافة للتعرف على الأداء الوظيفي للعمال.
- التعرف على نوعية الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين بمؤسسة الرواد للصناعة والخدمات.
- التعرف على العلاقة بين نظام الحوافز وأداء العاملين بمؤسسة الرواد للصناعة والخدمات.
- التوصل إلى توصيات و مقترحات من أجل إيجاد نظام حوافز فعال.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أنها تسلط الضوء على ما يفضل العنصر البشري من حوافز داخل المؤسسة لفت انتباه المسؤولين إلى الحوافز كأداة يمكن أن تساعد العمال على تحقيق أداء أفضل والكشف عن وجود علاقة بين الحوافز والأداء.

منهج وأدوات البحث المستعملة في الدراسة

للإجابة على الأسئلة المطروحة واختبار الفرضيات، ونظرا لطبيعة الموضوع اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي، وهذا من خلال المسح المكتبي بتجميع المعلومات الخاصة بالدراسة من المراجع الأساسية، الثانوية والمقالات في مجال التسيير، إدارة الموارد البشرية... إلخ.

أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا عن المنهج دراسة الحالة لإسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة محل الدراسة، لمعرفة دور التحفيز ومدى مساهمته في تحسين أداء العاملين مستخدمين مجموعة من المراجع الأولية، وثائق المؤسسة، إضافة إلى بعض المقابلات التي أجريت مع العمال بواسطة الاستبيان.

الدراسات السابقة:

- دراسة محمد بن سعد أبو حيمد: أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين:

مذكرة لنيل درجة الماجستير في إدارة وتنظيم الموارد البشرية، كلية الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 1432، نشرت بالمجلة العربية للنشر العلمي AJSP، العدد 21، المملكة العربية السعودية، جدة، 2020.

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء المورد البشري بشركة نسما القابضة بجدة، ولتقصي أثر الحوافز المادية والمعنوية على تحسين الأداء لدى العاملين بشركة نسما القابضة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة البحث من 60 عاملا بشركة نسما القابضة، وتم توزيع 60 استبانة تم استردادها بالكامل. وتحليل البيانات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تتبع شركة نسما القابضة نظام فعال للحوافز يحقق رضا العاملين، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المادية بشركة نسما القابضة، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المعنوية بشركة نسما القابضة، كما وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات المختلفة نظاما فعالا

للحوافز يعمل على مكافأة العامل الكفو، ويحفز العاملين على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

- دراسة سامية لحول، فطيمة زعزع: أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات وكالة باتنة الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، المجلد 27، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة الجزائر.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات في مؤسسة موبيليس للاتصالات وكالة باتنة الجزائر وقد تم جمع البيانات من عينة عشوائية منظمة تقدر بـ 32 موظف في وكالة موبيليس عن طريق استبانة تم تصميمها لهذه الغاية. كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتفريغ وتغليل الاستبيان، وتشير نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية العناصر التحفيز في وكالة موبيليس إجمالاً على تحسين الأداء الوظيفي لما. وأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية في وكالة موبيليس للاتصالات باتنة على تحسين أداء الموظفين بها. كما تشير النتائج أيضاً أنه لا توجد اختلافات في اهتمام وكالة موبيليس بولاية باتنة بالتحفيز من حيث تأثيره على الأداء الوظيفي باختلاف نوع الموظفين وسهم والمستوى التعليمي، بالإضافة إلى خبرتهم المهنية.

- دراسة زناتي غانية، مداني عبد النور: دور التحفيز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الصناعية باتيتمال عين الدفلى، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة الجزائر، 2019/2018.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصناعية باتيتمال عين الدفلى، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركة الصناعية للهياكل الحديدية، فقد قام الباحثون باستخدام طريقة العينة العشوائية

حيث تم توزيع 30 استبانة على عينة الدراسة وتم استرداد 25 استبيان بنسبة 83 % وكانت أبرز النتائج حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض ووجود علاقة خطية وترابطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي المؤسسة باتيمتال وترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد تحفيز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخططة له.

تقسيم تقرير التبرص

تضمنت هذه الدراسة محورين مسبقين بمقدمة عامة حول الموضوع ومنتهين بخاتمة تضم أهم النتائج التي تم التوصل اليها من خلال هذه الدراسة، وتمثل المحورين في:

الفصل الأول: والذي خص بذكر مختلف الأدبيات النظرية المتعلقة بالتحفيز كالتعريف والأهمية والخصائص والأنواع وغيرها من المكونات النظرية الخاصة به وهذا في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فقد خصص للأداء الوظيفي للعمال وتم الاحاطة بمختلف المفاهيم النظرية الخاصة به كذلك.

الفصل الثاني: خص الفصل الثاني للدراسة التطبيقية التي تمت في مؤسسة الرواد للصناعة والخدمات الواقعة بولاية الوادي وذلك من خلال توزيع استبيان على العمال العاملين بها كعينة للدراسة وتم معالجة مختلف البيانات المتحصل عليها بواسطة برنامج ال spss، إضافة إلى مختلف الأدوات المستعملة وتم ذكرها في هذا الفصل لتتم في نهايته معالجة الفرضيات المطروحة واختبار مدى صحتها وذلك بالاستعانة بمختلف الأدوات والبرامج الاحصائية التي تسهل الوصول إلى الهدف المرجو من هذه الدراسة.

الفصل الأول:
المفاهيم النظرية للدراسة

تمهيد

حظي موضوع الحوافز باهتمام العديد من علماء السلوك الإداري، ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز بشتى أنواعها المادية والمعنوية واحدة من أهم المتغيرات المستقلة الإيجابية في الدافعية للعمل لدى الأفراد العاملين، ويعتقد البعض أن الحوافز تعطي انطبعا بوجود تعزيز المعنوية لها تأثيرا لكل عمل جيد يقوم الموظف بتنفيذه، وذلك ما ينعكس على الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة عامة فالكل ينتظر التحفيز، وهو سبب بقاء واستمرار المنظمة، لذلك أصبح من الضروري لأي منظمة الحصول على موارد بشرية كفؤة، ولابد من توفير العاملين القادرين على تحقيق أهداف المنظمة بالتفاني في العمل الجاد والإخلاص فيه مما يؤثر وبشكل مباشر على رفع أداء المنظمة بشكل عام، وتحقيق أهدافها، نقوم من خلال هذا الفصل بالتعرف على الحوافز وماهيتها إضافة للأداء الوظيفي وتأثير التحفيز عيه.

المبحث الاول: ماهية الحوافز

يمارس الأفراد في حياتهم اليومية سلوكيات متعددة وفقا لأنماط شخصياتهم وقد يكشف عن سلوكه وأسباب اندفاعه عن أهداف يسعى لتحقيقها وهذه تسمى القوة الحافزة أو المحفزة ، فالتحفيز يعتبر دافع للأفراد من أجل إتقان العمل.

المطلب الاول: نشأة وتعريف الحوافز

أولا: نشأة الحوافز

مع بداية القرن 18 وخاصة عند بروز حركة الإدارة العلمية ، بدأ العلماء بالاهتمام ببحوثهم ودراساتهم بموضوع الحوافز وكيف يمكن أن يصلوا إلى التطبيق الأمثل له في المنظمات وانطلاقا من كل هذا يمكن أن نخرج على ثلاث مراحل لتطوير الإدارة وهي كالتالي¹:

1. المدرسة الكلاسيكية "التقليدية": لقد ساهمت هذه المدرسة بإنتاجها الغزير وبحوثها في الإدارة، حيث تنطوي هذه المدرسة على عدة توجهات وتيارات نذكر منها :

أ- **الإدارة العلمية:** كانت بقيادة "فريدريك تايلور" الذي جاء بالأسس العلمية للإدارة وأداء العمل، كما نجد إلى جانبه "فرانك جيل برت، هنري فايول"، حيث اهتمت حركة الإدارة العلمية بموضوع الحوافز بوضع "تايلور" نظام جديد لرفع الأجور على أساس القطعة المنتجة وهو أول من قدم أنظمة الحوافز .

لذلك وضع "تايلور" نظام الأجور والمكافآت على أساس الإنتاج وتميزت الإدارة في هذه المرحلة ب :

- التسلط والفردية في اتخاذ القرار .
- عدم استشارة وإشراك العاملين .
- استغلال جهد العاملين.

¹ منيف لكلل، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات، دار المثقف للنشر والتوزيع، 2018، ص 12،

ب- الإدارة البيروقراطية: أي سلطة المكتب ورأئدها "ماكس فيبر" والذي ركز على أن البيروقراطية نظام له مجموعة من المزايا وهي كالتالي: الدقة، السرعة، المعرفة، الاستمرارية، الوضوح مع الخضوع المطلق للرؤساء وذوي القوة والسيطرة القانونية والتنظيمية.

2. المدرسة السلوكية: ركزت على سلوك العنصر البشري كمحور أساسي في إنجاز الأعمال وارتكزت على ثلاثة مداخل في دراسة السلوك هي: علم النفس التجاري والصناعي، علم الاجتماع، علم دراسة الإنسان والسلوك الإنساني.

من بين رواد هذه المدرسة نجد "التون مايو، ماري باركر فيوليت، شيستر برنارد"، حيث ساهموا في إدخال مفاهيم أساسية على علم الإدارة، حيث شكلت هذه المساهمات إلى حد كبير مدخلا أساسيا في تفعيل الأداء الوظيفي.

ونفت هذه المدرسة صورة الآلة واعتبرت الفرد أو الإنسان بأنه يرغب في العمل ولديه القدرة على تحمل المسؤولية، وهذا ما يستوجب مراعاة سلوكه واحترامه، وبأن هناك حوافز تجذب الفرد للعمل، فتقدير واعتراف الإدارة بجهوده واستخدامها لعبارات الشكر والثناء تشعره بأهميته الأمر الذي يساهم في رفع معنوياته وبعث الحماس في نفسه لبذل أقصى جهد في سبيل تحقيق الأهداف¹.

3. المدرسة الحديثة: تمثل هذه المدرسة نظريات الإدارة الحديثة كنظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم، حيث حاولت هذه المرحلة تجنب أخطاء النظريات المدارس السابقة مستفيدة بذلك من تجاربها، إذ تنظر هذه المدرسة إلى الجهاز الإداري في المنظمات على أنه نظام مفتوح وليس مغلقا، كما أشارت إليه المدارس التقليدية، حيث دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة، ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية، حسب مستويات الأداء، وإشراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز².

¹ منيف لكحل، المرجع السابق، ص 13.

² منيف لكحل، المرجع السابق، ص 14.

ثانيا: تعريف الحوافز

تعددت تعاريف الحوافز من خلال تعدد وجهات النظر الموجهة له، ونذكر من هذه التعريفات:

أشير إلى التحفيز على أنه القوة التي تستثير الفرد لأداء أفضل، فيما إذا تمكنت الإدارة التحكم بهذه القوة وتوجيهها في إثارة الدافعية ابذل مجهود أكبر، وذلك عن طريق الربط وفق آلية معينة بين الوضعية الخارجية المتمثلة بالحوافز، والوضعية الداخلية التي تتعلق ببيئة العمل وبالفرد وخصائصه الفسيولوجية والثقافية والمهارية والمعرفية في مواقف محيلة، ومن هذه المواقف مثلا الرضا الوظيفي¹.

ويعرف التحفيز أيضا على أنه : المجهود الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم المالية، وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات ، شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد².

ومن جهة أخرى تم تعريف التحفيز من ناحية الجانب السلوكي للفرد بأنه: دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين، أو إيقافه، أو تغيير مساره، فهو شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين للوصول إلى تحقيق أهداف معينة³.

كما أضيف أيضا على أن التحفيز يمثل شعورا داخليا لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط، أو سلوك معين⁴.

من منظور آخر تم تعريف التحفيز على أنه يمثل مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية للإنسان، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته⁵.

¹ هلال محمد عبد الغني، التفكير والتخطيط الاستراتيجي، مركز تطوير الأداء للتنمية والنشر، القاهرة، 2009، ص 25.

² اللوزي موسى، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 151.

³ الفارس سليمان، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 01، 2011، ص 73.

⁴ الكعبي نعمة، السامرائي مؤيد، إدارة الأفراد مدخل تطبيقي، مطبعة العمال المركزية للنشر، بغداد، 1990، ص 14.

⁵ السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، ط2، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 300.

بينما أشير إليه على أنه العملية التي تعمل على إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نخط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية¹.

ومن خلال التعريفات السابقة نستنتج أن الحوافز هي مختلف الاجراءات والتدابير التي تقوم بها المؤسسات لتشجيع العمال العاملين بها لتحسين الأداء الوظيفي لهم ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الحوافز

نعرض من خلال هذا المطلب أهمية الحوافز في المؤسسة ومختلف الأهداف التي تسعى المؤسسة من تحقيقها من خلال هذه التحفيزات.

أولاً: أهمية الحوافز

يمكن توضيح أهمية الحوافز في النقاط الآتية²:

- تحسين الوضع المادي والمعنوي والنفسي والاجتماعي للفرد؛
- تساهم نظم الحوافز في خلق رضا العاملين مما يساعد على حل المشكلات التي تعاني الإدارات منها مثل قدرات الإنتاج، ارتفاع معدلات التكاليف والغياب؛
- المساهمة في إشباع حاجات العاملين ورفع روحهم المعنوية؛
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها؛
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحري هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المؤسسة والعاملين؛
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى وجودها بين العاملين؛
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتطورها؛

¹ أبو شرح نادر حامد عبد الرزاق، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010، ص 25.

² عبد اللطيف أولاد حيمودة، محمد الطيب بن مير، مصطفى طويطي، تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات الجزائرية (دراسة اتجاهات عينة من موظفي تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالويرة)، مجلة رؤى الاقتصادية، العدد 12، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2017، ص 351.

– يحقق نظام الحوافز الفعال زيادة في العوائد المتحققة للمؤسسة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين.

تعد الحوافز من الدوافع التي تنمي وتزيد من طاقة العمال ورفع من كفاءتهم وإنتاجيتهم من أجل إشباع حاجاتهم وللوصول إلى الغايات والأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

ثانياً: أهداف الحوافز

تنظر الدراسات السلوكية والإدارية المعاصرة إلى موضوع الحوافز على أساس أهدافه والمتمثلة في¹:

– تحسين مستوى الخدمات وشحن طاقات الابتكار وتحسين مستوى الخدمات والاستمرار في التطوير لبلوغ أهدافها.

– استخدام الحوافز في تنظيم السلوك البشري بحيث يمكن معه توقع حدوث الاستحسان في الأداء على نحو واضح ولذا تعتبر الحوافز عاملاً أساسياً في تغيير السلوك وتعديل مساره وتنظيمه.

– ما يجب على الفرد القيام به لإمكانية تحقيق الانطلاق في الدور الذي ينبغي للفرد القيام به للمشاركة في آليات الأداء بالقدر الذي تشير إليه المسؤولية.

– تسيير عملية التواصل مع أهداف المؤسسة، وزيادة الاهتمام بها، وإرساء بعض البنى الجديدة في العلاقات لدرجة التفاني، والإخلاص الشديد، وهي خاصية مهمة لرفع الروح المعنوية مما يقود إلى الدافعية القوية نحو بذل الجهد وتنظيم العمل والشعور بالغبطة، وتكريس الوقت في الأعمال المطلوبة.

– إيجاد طريق للإفادة القصوى من طاقة الإنسان والرؤية العقلية في عوامل الاستجابة لمتطلبات تطوير الأداء المهني، وبذل مزيد من التعاون المشترك بين المؤسسة، والعاملين بها مما يحقق تطويرها وتقدمها ووضع الأسس والمتطلبات لفاعلية أساليب إشباع الحاجات

¹ محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد ألفقي، السلوك التنظيمي مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، دار الفكر، عمان، الأردن، 2007، ص 323، 324.

المادية الأساسية مما يؤدي إلى الاتزان بين الشخصية وبيئة عمل عصرية تعتمد على تنظيم العمل بحيث يصل لأفضل إنتاج بأقل تكلفة وأقل جهد.

- وضع محددات جديدة بتلبية المطالب الإنسانية في بعديها النفسي، والاجتماعي، والتوافق المهني، والشعور بالارتياح والرضا عن العمل، وهو محصلة تفاعل الذات والوجدان والشعور.

المطلب الثالث: أنواع ونظريات الحوافز

نقوم من خلال هذا المطلب بالتعرف على مختلف أنواع الحوافز، إضافة إلى نظرياتها التي تقوم عليها.

أولاً: أنواع الحوافز

تعتمد طبيعة الحوافز التي تقدمها المؤسسة على طبيعة عملها أو نشاطها وذلك تقوم إدارة العمل باختيار نوع الحافز المقدم منها إلى العاملين بها على فكرها الإداري أيضاً وخبراتها السابقة حول طبيعة العاملين بها، وذلك حتى تتمكن من الوصول إلى أنسب، وأفضل أنواع الحوافز الم للعاملين فيها، حيث في الغالب ما تقسم الحوافز إلى نوعان رئيسيان وهما¹:

- **الحوافز المادية:** تعتبر الحوافز المادية من أقدم وأكثر أنواع الحوافز شيوعاً واستخداماً إذ أنها تساهم في المحافظة على كفاءة الأداء الحالي وتقوم بالبحث في الطرق المناسبة للعمل وعلى تطويره لاحقاً نسبة وفي مثل تلك النوعية من الحوافز يكون استخدام الأمور مادية التي تتعلق بوجود زيادة في نسبة الراتب أو الدخل للعامل أو أن يتم تقديم مبلغاً مالياً بشكل منفصل عن الراتب الأساسي للعامل أو أن يكون الحصول على راتب إضافي في نهاية العام للعاملين بالمؤسسة، حيث تعد تلك النوعية من الحوافز ذات مردود مؤثر وقوي لدى العاملين.

¹ محمد بن سعد أبو حميد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، AJSP المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21، 2020، ص 637، 638.

– **الحوافز المعنوية:** وهي من أحد أشكال الحوافز والتي يكون استهدافها الأساسي نفسية العامل ورفع معنوياته في بيئة عمله مثل ترقية العامل المتميز ذو الجهد العالي أو حتى منحه بعضاً من الصلاحيات الوظيفية الأعلى مثل متابعة الآخرين أو القيام بتوجيههم حيث يكون مردود تلك النوعية من الحوافز جيداً للغاية سواء على العامل المقدمة إليه والذي أصبح يشعر أن المؤسسة تضع ثقته فيها وتعتمد عليه في تحقيق أهدافها أو بالنسبة للعاملين الذين سيحاولون هم أيضاً القيام بمهامهم على أكمل وجه من أجل أن يتم ترقيةهم إلى درجات أعلى مما سيعود بالنفع العام على المؤسسة أو المنشأة ككل.

ثانياً: نظريات الحوافز

لقد شغل موضوع التحفيز الأفراد وأثره على بال الباحثين منذ بدء العمل النظم في الحياة وكانت أهم الجهود في هذا المجال من خلال العقود الماضية مبنية على نظريات ومن خلال هذه الفترة تطورت النظريات وتتمثل في¹:

1. نظريات الثواب والعقاب: يعتبر أسلوب الثواب والعقاب في التحفيز من أقدم الأساليب المعروفة في التحفيز، وهذا الأسلوب التقليدي يقوم على أساس مكافأة الأفراد إما التصريف أو الزيادة الأجور أو المدح أو العقاب عن طريق التوبيخ أو الطرد وخوف العامل من العقاب ورغبته في الحصول على المكافآت ، كثير من الكتاب الأوائل ومنهم رواد المدرسة العلمية ركزوا على أهمية الحوافز المادية في تحفيز الأفراد هو من خلال ذلك حاول "تاييلور" وضع نظام أجر فعال يزيد من تحفيز الأفراد إلا أنه بالرغم من الأساس العقلاني لمبدأ الحوافز المادية أن كثير من الكتاب السلوكيين ركزوا على سعي الفرد لإشباع حاجات أخرى عند الحاجات الاقتصادية ومن أهم المحاولات لتصنيف هذه الحاجات هي ما يسمى بنظرية سلم الحاجات.

2. نظريات الحاجات: وتتضمن النظريات التالية:

¹ بشيري فاطمة، درفة جازية، الحوافز وتأثيرها على الالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية بمستشفى عبد الكريم بودرغومة تيلان-، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2021/2020، ص 28، 29.

أ. **نظرية سلم الحاجات:** من روادها "ابراهيم ماسلو" وهي من أكثر نظريات التحفيز شيوعا وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة وتقوم هذه النظرية على مبدئين أساسيين:

- أن حاجات الفرد مدنية ترتيبا تصاعديا على شكل بحسب أولويتها للفرد.
- أن حاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وحفزها أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر على سلوك الفرد وبالتالي ينتهي دورها في عملية التحفيز.

ب. **نموذج العاملين لهيرزبيرج:** طور هيرزبيرج نموذج العاملين في عام 1957 ،بعد أن قام بإجراء مقابلات مع مجموعة من العاملين، بغرض تحديد أسباب الرضا، وعدم الرضا الوظيفي .فوجد أن الموظفين يمكن تحفيزهم من خلال عاملين :

• **العامل الأول:** أمور صحية ، توجد في الوظيفة، وتمنع حدوث حالة عدم الرضا مثل الراتب، نوعية الإشراف، سياسات الشركة، ظروف العمل المادية، العلاقة مع الآخرين، الأمان الوظيفي.

• **العامل الثاني:** أمور تحفيزية توجد في الوظيفة وتؤدي إلى الرضا الوظيفي مثل فرص الترقية فرص النمو والتطور، التقدير المسؤولية، الإنجاز.

ت. **نظرية العدالة:** أسس النظرية عالم إداري يدعى آدمز في عام 1965 ومحوها أن الناس يمكن تحفيزهم بشكل أفضل إن تم معاملتهم بإنصاف وعدالة، والعكس صحيح ، فإن عدم الإنصاف في معاملتهم سيؤدي إلى تثبيطهم، والإنصاف يعني معاملة الجميع بشكل عادل ومن الضروري ملاحظة أن الإنصاف لا تعني المساواة، فعندما يعامل الجميع بشكل متساوي يعني ذلك عدم إنصاف بعض العاملين الذين قاموا بعمل أفضل من غيرهم، وبالتالي يستحقون مكافآت، أو معاملة أفضل. وتنقسم هذه النظرية الإنصاف إلى نوعين: إنصاف في التوزيع وإنصاف في الإجراءات الأول يتعلق بالتوزيع العادل للمكافآت المتعلقة بالأداء، أما الثاني فيتعلق بسياسات واجراءات الشركة كالترقيات والعقوبات وتقييم الموظفين.

ث. **نظرية مكلياند في الحاجات:** إن مساهمة مكلياند في عملية فهم الحفز الإنساني تتلخص في تحديده لثلاثة أنواع من الحاجات الأساسية التي تؤثر على الحفز هي :

- **الحاجة إلى السلطة:** لقد وجد الباحث هنا بأن الفرد الذي عنده حاجة قوية للسلطة يميل دائما لممارسة التأثير والرقابة القوية وعادة ما يسمى هذا التخصص إلى الحصول على مناصب قيادية .

- **الحاجة إلى الانتماء:** إن الأفراد الذين عندهم حاجة قوية للانتماء يتولد لديهم شعور بالبهجة والسرور عندما يكونوا محبوبين من قبل أشخاص آخرين ويشعرون بالألم إذا تم رفضهم من قبل الجماعة التي ينتمون إليها ويميل هؤلاء الأشخاص إلى بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين.

- **الحاجة للإنجاز:** هذا يعني أن الأفراد الذين توفر لديهم الحاجة القوية للإنجاز يكون عندهم رغبة قوية للنجاح وخوف من الفشل وهم يحبون التحدي ويضعون لأنفسهم أهدافا كبيرة ليس من المستحيل الوصول إليها عن فهم هذه الحاجات الثلاثة وإدراكها مهم للإدارة في المنشآت الاقتصادية حتى تستطيع تنظيم أعمالهم التعامل بطريقة جيدة لأن أي منشأة وحدة إدارية تمثل مجموعة من الأفراد تعمل معا لتحقيق أهداف معينة.

3.نظرية التوقعات: في عام 1914 تقدم فيكتور فروم بنظرية لتفسير جوهر هذه النظرية أن الرغبة والميل للعمل أو بطريقة معروفة يعتمد على قوة التوقع بان ذلك العمل او التصرف يتبعه نتائج معينة كما يعتمد على رغبة الفرد في قبول تلك النتائج.

4.النظرية الكلاسيكية: نشأة النظرية نتيجة للتطور الطبيعي لمبدأ الإدارة العلمية التي نادي بها فريدرك تايلور في الحاجات المادية فقط¹.

¹ بشيري فاطمة، درفة جازية، المرجع السابق، ص 30.

المبحث الثاني: ماهية الاداء الوظيفي للعاملين

يعتبر أداء العاملين عاملاً مهماً في المؤسسة حيث أنها تحقق أهدافها بالاعتماد عليه بشكل كبير ووجب الاهتمام به للوصول إلى الهدف المراد تحقيقه على أكمل وجه، سنقوم من خلال هذا المبحث التعرف على أداء العاملين من خلال الالمام بمختلف جوانبه المهمة.

المطلب الأول: تعريف وعناصره الأداء الوظيفي للعاملين

نعرض في هذا المطلب تعريف الأداء الوظيفي للعاملين من خلال وجهات نظر مختلفة، إضافة للتطرق إلى العناصر المحددة له.

أولاً: تعريف الأداء الوظيفي للعاملين

مفهوم الاداء من المفاهيم الواسعة التي تتطوي على العديد من المصطلحات المتعلقة بالنجاح والفشل.

ولهذا اختلط على العديد من الكتاب والباحثين في مجال الموارد البشرية بين هذا المصطلح اداء العاملين ومصطلحات اخرى مرادفة تستخدم في أدبيات نظريات الادارة، مثل الانتاجية، الكفاءة، الفاعلية، وذلك الى جانب لفظ الكفاءة الانتاجية او كفاءة الاداء. ولكون أن أغلب هذه المصطلحات والألفاظ تستخدم عادة في التعبير عن مستويات أداء المنظمة، فإنه لابد من التعرف على مفهومه المحدد للفرقة بينه وبين تلك المصطلحات.

حيث يعرف اداء العاملين ضمن هذا السياق على انه يمثل مخرجات او كمية الانتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محدد، وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الاهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل¹.

¹ سعيد سمير أبو جليلة، أثر استراتيجيات أداء الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، آب، 2018، ص 35.

عرف الأداء بأنه: سلوك يساهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف الشركة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة الشركة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التكوين¹.

وعرفه آخر بأنه: النتيجة النهائية للنشاط أو الجهد المبذول، وهو سلوك عملي يؤدي لدرجة من بلوغ الأهداف المخططة أي درجة الإنجاز بكفاءة وفاعلية². من خلال التعريفات السابق يمكن استخلاص تعريف أداء العاملين على أنه: وهو كل أثر ناتج عن مجهود قام به المورد البشري في المؤسسة بكفاءة وفعالية تؤدي إلى بلوغ الأهداف المسطرة سابقا.

ثانيا: عناصر الأداء الوظيفي للعاملين

تهتم الإدارة في المنظمات برفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء فهي المحرك الديناميكي للعملية الإنتاجية بمعنى أنها مصدر الطاقة التي تسيطر على الأداء، ومن جهة أخرى مازالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم بحيث أصبح تحسينها يعتمد بشكل أساسي على القدرة على العمل والرغبة فيه وأهمها³:

1.المقدرة على العمل: هي العنصر الأول من عناصر الأداء وتكتسب المقدرة على العمل بالتعليم والخبرة العملية وكما أن حسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري ومهاراته وقدراته التي يتمتع بها تمكن من الوصول تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فعالية وأقصى كفاءة ممكنة وذلك من خلال:

¹ سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2-9 مارس 2005م، ص 12.

² زكاري كلثوم، دور فعالية التكوين في تطوير أداء العاملين - دراسة ميدانية للمجمع الجهوي للاستغلال بأدرار GRE 001 ووكالة ALE 252 لبنك BADR، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2017/2018، ص 26

³ دحدوح ليليا، دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية بتعاونية الحبوب والبقول الجافة بأم البواقي-، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2017/2018، ص 53، 54.

- **حسن اختيار العاملين:** تتضمن عملية اختيار العاملين المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث مؤهلاتهم ومهاراتهم وفعاليتهم وكفاءتهم في الأداء المناسب فعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة ثم انتقاء أفضلهم وأصلحهم للعمل.

- **التدريب والتكوين:** تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الفعالية وتطوير وزيادة مهارات العاملين، ويؤكد KEEP أن أهداف إستراتيجية تكوين الموارد البشرية هي الحصول على قوة العمل ذات المواصفات من خصائص شخصية ومعارف ومهارات.

2. الرغبة في العمل: أن العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع حيث أصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمر ضروري لرفع الكفاءة. وتتأثر رغبة الفرد بمجموعة من العوامل:

- **بيئة العمل الداخلية والخارجية:** تشكل جزء كبير من السلوك البشري فظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الأداء كالتلويح والتدفئة، وأما المحيط الخارجي تشكله المؤثرات الاجتماعية لجماعات العمال التي يمكن أن تنقص من رغبة الفرد في العمل أو توجهه نحو أفضل سبل الأداء.

- **حاجات الأفراد:** تؤثر على كفاءة الفرد الإنتاجية حيث انه ما يرغب الفرد في تحقيقه من حاجات ورغبات وتتأثر بطريقة تفكيره وأنماط سلوكه حتى يصنع لنفسه مركزا ومستقبلا.

- **التحفيز:** يتمثل في وضع تشجيع معين يهدف إلى تحريك الفرد العامل ويكون مادي كالرواتب والعلاوات، ومعنوي كالاعتراف والتقدير، وتترك الحوافز آثارا ايجابية إذا حققت الهدف المرغوب منها.

وهناك عناصر أخرى ترتبط بالأداء الوظيفي والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد وتتمثل في¹:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إكماله في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

- **المثابرة والوثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية في العمل وإكماله في الوقت المحدد ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج أدائه.

- **نوعية العمل:** تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارة وبراعة قدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

¹ دحدوح ليليا، المرجع السابق، ص 54.

المطلب الثاني: أهمية قياس وعناصر الأداء الوظيفي للعاملين

نقوم من خلال هذا المطلب بعرض أهمية قياس الاداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة، إضافة إلى العناصر التي يقوم عليها الأداء الوظيفي.

أولاً: أهمية قياس الأداء الوظيفي للعاملين

يتمتع موضوع تقييم الأداء الوظيفي بأهمية كبيرة في السنية الإدارية، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية العمل بنشاط وحيوية، حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهـم باستمرار، وتعز العمالـين على العمل بفاعلية واختلف الباحثون في مجالات الاستفادة من عظيم الأداء الوظيفي منذ ظهوره بمفهومه البسيط الذي لا يتعدى الغرض منه مراقبة ومتابعة الموظفين، وحتى بروز المفهوم الحديث للتقييم الأداء الوظيفي الذي يهدف إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية، وجاهزية الأفراد للتقدم والتطور، وتتلخص أهمية قياس الأداء الوظيفي في الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها¹:

1. الترقية والنقل: يكشف قياس الأداء عن قدرات وامكانيات الموظفين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى مناصب أعلى من وظائفهم الحالية، بالإضافة إلى إسهامه في وضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته ومهاراته.

2. تقييم المشرفين والمديرين: يساعد ذلك في تقييم أداء المشرفين وفاعليتهم في تطوير وتنمية مرؤوسيهـم.

3. تزويد متخذي القرارات في المنظمة بالمعلومات عن أداء العاملين: مما يعتبر مؤشراً الأوضاع العاملين ومشاكلهم وانتاجيتهم ومستقبل المنظمة.

4. إجراء تعديلات في الرواتب والأجور: إذ أن قياس الأداء الوظيفي يسهم في تحديد المكافآت المالية المناسبة للعاملين، فمن خلال المعلومات التي يوفرها قياس الأداء يمكن التوصية بزيادة أو إنقاص رواتب وأجور العاملين، كما يمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم،

¹ أسامة زياد يوسف البليسي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص ادارة الأعمال، الجامعة الاسلامية بغزة، 2012، ص 24، 25.

فربط نتائج تقييم الأداء الوظيفي بالمكافآت المادية والمعنوية له أثر كبير في تحفيز الموظفين وخلق روح التنافس بينهم مما يدفعهم لتقديم أفضل ما لديهم مما يرتقي بمستوى الخدمة والأداء في المنظمات.

5. مقياس ومعياري للتقييم: يعتبر قياس الأداء معيار التقييم السياسات والبرامج، كالحكم على مدى فاعلية التدريب في المؤسسة.

6. وسيلة للتعرف على المرؤوسين: إذ أن قياس الأداء الوظيفي يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهـم أثناء عملية تقييم الأداء، فتتولد المعرفة الشخصية بالمرؤوسين لأن المقيمين يجب أن تكون لهم دراية كافية عن مرؤوسيهـم.

7. استخدام بيانات الأداء لأغراض البحث: تركز على استخدام بيانات الأداء لأغراض البحث على الجوانب الإحصائية أكثر من الشخصية، حيث تستخدم هذه البيانات بغرض إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التطويرية لأغراض التنبؤ، وتقييم البرامج التدريبية، ورسم الخطط المستقبلية للموارد البشرية.

8. إعداد قواعد بيانات عن الموظفين في المنظمة: تستخدم بيانات تقييم الأداء في تكوين قاعدة بيانات عن كل موظف يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، كما تساعد الإدارة العليا بالمنظمة في عملية التخطيط بعيد المدى للمنظمة ورسم السياسات المستقبلية للموارد البشرية، وفي حالة الرغبة في جاد القيادات العليا أو الوسطى يتم الرجوع للبيانات التي وفرتها نتائج تقييم الأداء لاختيار الموظفين من ذوي الكفاءات العليا تشغل المناصب القيادية في المنظمات الإدارية¹.

¹ أسامة زياد يوسف البلبيسي، المرجع السابق، ص 25.

ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي للعاملين

يتضمن الأداء الوظيفي مجموعة من العناصر أهمها ما يلي¹:

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العلمية العامة من الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
2. **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
3. **كمية العمل المنجزة:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.
4. **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.

¹ السكران ناصر، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي -دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 30، 31.

المطلب الثالث: تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

هنالك بعض الإجراءات التي يمكن للإدارة القيام بها لتحسين الأداء من خلال الخطوات التالية¹:

1. تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: يمثل تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري أهمية عند كل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن عملية التقييم وعما إذا كانت عملية التقييم تمت بموضوعية.

2. الحد من الصراعات التنظيمية بين الإدارة والعاملين: يتم ذلك من خلال تحديد أسباب تدني أداء العاملين، ومن هذه الأسباب الدوافع والفاعلية والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل، حيث أن الفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، وتتأثر الدوافع بعدة متغيرات خارجية كالأجور، والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء مثل ظروف العمل والمواد المستخدمة.

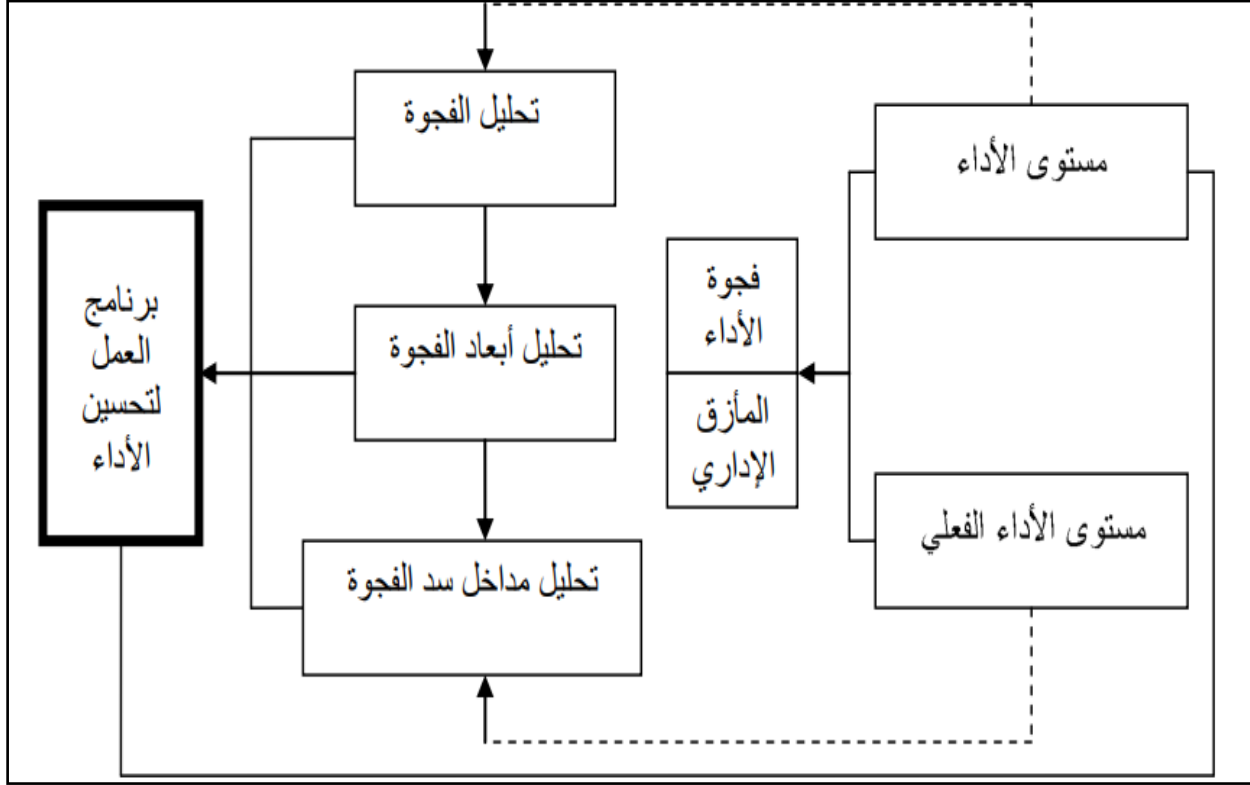
3. تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول: وتتمثل في وضع خطة عمل للحد من مشاكل الأداء ووضع الحلول المناسبة لها وذلك بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة وبين الإدارة والجهات الاستشارية المختصة في تطوير الأداء من جهة أخرى.

4. الاتصالات المباشرة: تعد الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، لذا يجب تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماطه المناسبة. الوصول إليه باستغلال جميع الموارد المتاحة والأنشطة المختلفة.

ويقدم الشكل التالي نموذجاً لتحسين وتطوير الأداء كما يتضمن العناصر التالية:

¹ عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2003، ص 157،

الشكل رقم (01-01): نظام تحسين الأداء



المصدر: المالكي سعد، الأبعاد الادارية والامنية لهندرة العمليات الادارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي - دراسة ميدانية على وكالة الآثار والمتاحف بالمملكة العربية السعودية-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 41.

حيث¹:

- **مستوى الأداء المطلوب:** وهو المستوى المستهدف للأداء والذي تسعى الإدارة إلى الوصول اليه باستغلال جميع الموارد المتاحة والأنشطة المختلفة.
- **مستوى الأداء الفعلي:** وهو الأداء الذي يتم تحقيقه فعلا نتيجة للجهود والأنشطة المبذولة خلال فترة زمنية محددة.

¹ المالكي سعد، الأبعاد الادارية والامنية لهندرة العمليات الادارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي -دراسة ميدانية على وكالة الآثار والمتاحف بالمملكة العربية السعودية-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 41، 42.

- فجوة الأداء: وتظهر حين اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف بالسلب، ويجب على الإدارة معالجة هذه الفجوة للارتقاء بمستوى الأداء الفعلي والوصول به إلى الأداء المستهدف.
- تحليل الفجوة: ويتم خلاله بتحليل الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف والتعرف على أسبابها، ومن ثم اختيار الطريقة المثلى لعلاجها.
- برنامج العمل لتحسين الأداء: ويتم خلاله وضع المدخل العلاجي موضع التطبيق، فان نجحت مساعي النجاح وارتفع مستوى الأداء الوظيفي إلى المستوى المستهدف، يجب متابعة الموقف للتأكد من استمرارية التحسن، أو تستمر دورة النظام في حالة عدم نجاح المدخل العلاجي.

المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي للعمال ودور الحوافز في تحسينه

نقوم من خلال هذا المبحث بالتعرف على تقييم الأداء الوظيفي للعاملين من خلال مراحله وطرق تقييمه، كذلك التطرق إلى دور الحوافز في تحسينه.

المطلب الأول: مراحل تقييم الأداء الوظيفي

تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنياً على أساس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المؤسسة وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل على النحو التالي¹:

- **وضع توقعات الأداء:** تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم التعاون فيما بين المؤسسة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها؛

- **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:** تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياساً إلى المعايير الموضوعية مسبقاً، من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل، أي سيتم هنا تحديد أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة و بالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمنية أو مكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال و دور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل و بالتالي تقادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء أو الانحرافات مستقبلاً؛

- **تقييم الأداء:** بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المؤسسة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة؛

¹ حميدي شوقي، نظام تقييم أداء الموارد البشرية ودوره في تحسين الأداء بـمديرية الشباب والرياضة - دراسة ميدانية بـمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريـيج-، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة وتنظيم في الرياضة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016/2017، ص 8، 9.

- **التغذية العكسية:** يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير، وأن التغذية العكسية ضرورية لأنها تتفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي، ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لا بد أن يفهمها الفرد العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية؛

- **اتخاذ القرارات الإدارية:** والقرارات الإدارية كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية، والنقل، والتعيين، والفصل؛

- **وضع خطط تطوير الأداء:** تأتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والقابليات والمعارف ولقيم التي يحملها الفرد العامل.

المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي

يمكن تصنيف طرق تقييم أداء الموظفين إلى¹:

1. طريقة الترتيب الرقمي أو الهجائي: تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين، وفي ظل هذه الطريقة يكون المقوم Appraiser مزود بنموذج معد مسبقاً، تتدرج فيه مجموعة من العوامل مثل التعاون، معرفة العمل، كمية ونوعية العمل، القدرة على التحليل والقدرة على حل المشاكل. ولتقدير (قياس) أداء الموظف حسب العوامل السابقة، فإنه يوجد مقياس معطى ذو نهاية قصوى ونهاية دنيا قد تكون من (1) إلى (10) في حالة الترتيب الرقمي، أو من (أ) إلى (أر) في حالة الترتيب الهجائي، ويقوم المقوم هنا بوضع الحرف أو الرمز المناسب الذي ينطبق على الموظف أمام العوامل السابقة، مثل: كمية العمل (أ) أو (1)، جودة العمل (ج) أو (4) .

¹ سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 257، 259.

2. طريقة التقرير الحر: يشار إلى هذه الطريقة أحيانا باسم مدخل لوحة الورقة البيضاء أو الفارغة (The White Sheet of Paper Approach) حيث أن المقوم لا يستخدم هنا أية نماذج معينة، وإنما هو مطالب فقط بالتعبير بعباراته الخاصة عن تقييمه لأداء مرؤوسيه وقد ارتهم، وهذا ما يجعل هذه الطريقة تتميز بالسهولة والبساطة.

3. طريقة التقرير المضبوط: لا تستند هذه الطريقة إلى وجود استمارة كاملة للتقويم وإنما تعتمد على وضع عدد من المحاور الرئيسية كخطوط موجهة للمقيم أثناء التقييم. وتتميز هذه الطريقة عن الطريقة السابقة بكون المقيم ليس حرا بشكل مطلق في عملية التقييم بل هناك مجموعة من المحاور المرشدة له عند التقييم.

4. طريقة تقدير السمات الشخصية: في هذه الطريقة يتم تحديد عدد معين من الصفات المرغوب تقييم الفرد بناءا عليها، حيث يتم إعطاء الفرد تقديرا معيناً حسب توفر تلك الصفات فيه، وبعد ذلك يتم جمع تقديرات جميع الصفات للحصول على نتيجة عامة تعبر عن مستوى أداء الموظف وسماته الشخصية.

5. طريقة الترتيب البسيط: وتسمى أيضا طريقة الترتيب (Ranking) وكذلك طريقة الترتيب العام (General Ranking) وتعتبر هذه الطريقة من أسهل طرق التقييم حيث يقوم الرئيس (المقيم) بترتيب المرؤوسين حسب مستوى أدائهم من الأفضل إلى الأسوأ.

6. طريقة المقارنة الزوجية: تعتمد هذه الطريقة على إجراء مقارنات ثنائية بين الموظفين، بحيث يتم في كل مرة تحديد من هو الأفضل، وهكذا حتى يتم في النهاية تحديد من هو الأفضل في المجموعة كلها ثم الأقل فالأقل حتى أضعف واحد.

7. طريقة التوزيع الإجباري¹: تقوم هذه الطريقة على افتراض أن مهارات أعضاء جماعة العمل تتبع التوزيع الإحصائي الطبيعي وهو توزيع يرى أن أغلب الناس في أي مجموعة يأخذون درجة الوسط في القياس، ثم تأخذ نسبتهم في الانخفاض كلما ابتعدنا من درجة الوسط سواء بالارتفاع أو بالانخفاض.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، - 2004، ص 300

8. طريقة الاختيار الإجباري: في هذه الطريقة يتم حصر عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف سواء من الناحية الإيجابية أو السلبية، ويتم تصنيف هذه العبارات إلى ثنائيات وتجمع كل ثنائية في مجموعة واحدة حيث تصف الثنائية الأولى النواحي الإيجابية في أداء الموظف في حين تصف الثانية النواحي السلبية في أدائه.

9. طريقة التقييم البياني: يتم حسب هذه الطريقة حصر الصفات والخصائص التي يتطلبها العمل الكفاء، والتي يشكل توفرها لدى الفرد تمكنه من أداء العمل بشكل جيد. ويقوم المقيم هنا بوضع إشارة على طول مقياس مدرج وذلك حسب مدى توفر الصفة في الفرد¹.

10. طريقة قوائم المراجعة: تعتمد هذه الطريقة على تحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الجيد للعامل، ولا يوجد هناك عدد محدد لهذه الأسئلة بل إن عددها يتوقف حسب طبيعة كل وظيفة، وتتطلب هذه الطريقة تحديد قيم عددية (درجات) للصفات بحيث تكون متفاوتة حسب أهميتها بالنسبة لكل موظف.

11. طريقة الحوادث الحرجة: تقوم هذه الطريقة على أساس أن يتولى الرئيس المباشر (المقيم) مهمة الإشراف والمتابعة المستمرة لأداء الموظف، حيث يقوم بتسجيل الحوادث الهامة سواء كانت إيجابية أو سلبية في سجل خاص بكل موظف، على أن يتم الرجوع إلى هذه السجلات في نهاية التقييم للحكم من خلالها على مستوى أداء الموظفين.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، -عمان، الأردن، 1996، ص 208.

المطلب الثالث: علاقة الحوافز بأداء الوظيفي

إن أهمية إشباع حاجات الأفراد الموظفين لضمان حفزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر فعالية وكفاءة هنالك جانب هام وهو التأكيد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل لأن الأداء المرتفع الذي تصبوا إليه المنظمة يساوي القدرة على الأداء والرغبة فيه.

(أداء مرتفع = القدرة على الأداء × الرغبة في الأداء) وبدون وجود هذه الرغبة في الأداء لا يمكن ضمان مستوى عالي من الأداء أو الإنتاجية.

أولاً: أسباب انخفاض الإنتاجية وعلاقتها بتحفيز الموظفين

في الواقع العملي كثير ما نسمع المديرين يشكون من أن الموظفين لديهم لم يعودوا يعملون بأقصى طاقتهم كما كان الحال في الماضي، ومن واقع البحوث والدارسات في هذا المجال فإنه يمكن الإشارة إلى أربعة أسباب رئيسية كل منها يشير بشكل مباشر أو غير مباشر إلى نوع الحوافز وهذه الأسباب هي¹:

- عدم جاذبية الحوافز التي توفرها المنظمة للعاملين بها، بينما الحقيقة أن البعض قد يرغب في الحافز المادي بينما البعض الآخر قد يرغب في الحافز المادي (مثل: فرص الترقية، أو فرص التدريب) وبالتأكيد فإنه ما لم يكن الحافز مرغوباً فيه من جانب شاغل الوظيفة فإن تأثيره على الأداء يقترب من الصفر.

- ضعف العلاقة بين الحافز والأداء وذلك أنه على الرغم من كثرة الحديث عن ربط الأجر (أو حافز آخر) بالإنتاج (أو الأداء) فإنه نادراً ما يتم هذا الربط في الواقع العملي.

- عدم الثقة في الإدارة والذي ينتج عادة من عدم وفاء الإدارة بوعودها الخاصة بالحصول على حوافز أو مزايا معينة في حالة الأداء الجيد.

¹ زناتي غانية، مداني عبد النور، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين -دراسة حالة المؤسسة الصناعية باتيمال عين الدفلى-، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، 2019/2018، ص

- ضعف اشتراك الموظفين أو أخذ رايه في نوعية الأعمال التي يقوم بأدائها الأمر الذم يجعل هذه الأعمال تكليفا أكثر منيا احتياجا أو إشباعا.

ثانيا: الخطوات التي تساعد على تحفيز الموظفين لتحسين الأداء

هناك مجموعة من الخطوات تساعد المديرين للتفاعل مع الموظفين نحو أداء أفضل كما تحفزهم للعمل بشكل يربطهم معه مصالحهم الشخصية وأهدافهم مع مصالح العمل وأهدافه وهذه الخطوات هي¹:

- مساعدة الموظفين على التوسع: لديهم الرغبة في التطور والتحسين ولكنهم يحجمون عن ذلك إذا كان مفروض عليهم من أعلى، وعلى المدير أن يريهم ما أضافوه للمنظمة عندما يحفزهم للإنجاز عمل يتعدى الأهداف المطلوبة.

- تعيين حجم مسؤولية الموظفين: هذا من ضمن أهم العوامل التي تضعف التحفيز عند الموظفين وهو عدم الوضوح بما هو متوقع منهم عمله.

- وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل: قياسا على المخرجات التي تميز الأداء، وما إذا كان هذا الأداء الجيد أو غير مقبول، مع مراعاة مناقشة هذا الأمر مع الموظفين والاستماع إلى آرائهم، وتشجيعهم على أن يعطوا الموصفات التي يرونها واقعية لقياس الأداء، وهذه المناقشة تترك أثر طيبا لدى الموظفين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم.

- مساعدة الموظفين على اكتساب مستويات أعلى للأداء: يرغب أغلب الموظفين بشدة أن يكون لهم دور في توقعات الأداء، وفي المداخلات التي تحسن مستويات الأداء، وبهذا يصبح من الضروري اشتراك الموظفين في وضع التصورات والمقترحات عن التوقعات الأداء لأنه ربما يجد المدير عند الموظفين تصورات ومعلومات، عن رفع مستويات الأداء. سوف يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي سيزيد من تحفيزه لأداء الجيد.

¹ زناتي غانية، مداني عبد النور، المرجع السابق، ص 27، 28.

- **توثيق ما اتفق عليه مع الموظفين:** على المدير أن يدون قائمة بالمعلومات عند قياسات ومستويات ما يتوقعه هو والعاملون من أداء، وتحديد الوقت الذي يستغرق الوصول إلى هذه المستويات لأنواع معنية من العمل ثم توثيق ذلك.
- **الملاحظة والمتابعة:** يجب على المدير مراقبة ما تم إنجازه، ومتابعة أداء الموظفين ، وتقديم المساعدة والتوجيه للعاملين القليل خبرة، والتأكد للعاملين الجيدين أنهم أهلا للثقة.
- **استخدام أسلوب واضح في المكافآت:** وخاصة لمن يحقق من الموظفين نتائج جيدة تفوق الأداء الموقع، وتتنوع هذه المكافآت ما بين الحوافز المادية كالعلاوات والحوافز المعنوية كإبراز مكانة العامل المتميز أو إصدار شهادة تقدير لجهوده المتميزة أو إعطائه ترقية مناسبة.

ثالثا: أهم الطرق لتحفيز الموظفين وتحسين دافعتهم للعمل وتطوير سلوكهم

- يوجد اتفاق على أهمية الحوافز بجميع أنواعها وأشكالها لتطوير العمل وضمان الارتقاء بإنتاجية ولكن هنالك اختلاف في وجهات النظر حول الطرق التي يجب أن تتبع لتحفيز الموظفين وضمان تحسين وتطوير أدائهم، ومن أهم هذه الطرق المستخدمة ما يلي¹:
- **تخطيط ووضع الهدف:** إن مشاركة الفرد في وضع أهداف ونتائج له للعمل على تحقيق سيزيد من دافعيته وبخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس، وترضي طموحه، وذات قيمة عالية للفرد.
 - **المشاركة في العمل:** إن مشاركة الفرد في القرارات والأمور ذات علاقة بعمله وبالوحدة التنظيمية التي يعمل بها يزيد من حماسه وانتمائه والتزاماته.
 - **تعديل السلوك:** حيث يتم تغيير أفعال الموظفين وسلوكهم بالتشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتنشيط تلك الأفعال غير المرغوبة فيها ويبدأ المديرون بتحديد أي من الأفعال المرغوبة وأيها في الحاجة إلى التغيير، ولقد أثبتت الدراسات أن الثناء والتقدير لجهود

¹ زناتي غانية، مداني عبد النور، المرجع السابق، ص 29، 30.

الموظفين يكون أكثر فاعلية من استخدام أسلوب العقاب، وتستخدم المنظمات أنواع عديدة من المكافآت لتدعيم سلوك الموظفين المجتهدين.

- **توفير الحوافز:** إن توفير الحوافز مبني على المقدمة التي تفترض أن الأفراد سوف يبذلون جهود إضافية عند تقديم جائزة رمزية أو بتشجيع عيني على حسن أدائهم.

التدريب وإعادة التدريب: يشعر الكثير من الأفراد اليوم بتهديد يؤدي إلى تحفيز أقل للعامل كما يهدد إنتاجية المنظمة كما يمكن أن تؤدي مخاوف العمال إلى حدوث مشاكل شخصية تعوق بدورها أداء الفرد أثناء العمل، واحدى الطرق لتحفيز هؤلاء العاملين هي توفير التدريب الذي يصقل مهاراتهم أو إتاحة إعادة التدريب والذي يمد الموظفين بمهارات جديدة تماما وقد أشارت الدراسات أنه كلما تقبل العاملون برامج التدريب على أنها تطوير لقدراتهم الذاتية كلما كانت الفوائد الناتجة كبيرة ومن أهمها زيادة الولاء للمنظمة وتحسين الأداء والإنتاجية، وهناك يجب مراعاة ربط التدريب بالجانب الخاص للعاملين والبحث عن أساليب جديدة في التدريب في الوقت المناسب.

ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل من عامل فيها بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيط، وتشعر بأن عمله بشكل حلقة في سلسلة متكاملة، وأي عطل أو خلل في هذه السلسلة سوف يعكس على العمل بأكمله، كما على الإدارة أن تعطي الفرد صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، إن ظروف العمل المحسنة تحقيق النفع لكل من الفرد والمنظمة على حد سواء، فالعمال تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تظفر المنظمة بخاصية المنظمة الأكثر تحفيزاً¹.

¹ زناتي غانية، مداني عبد النور، المرجع السابق، ص 30.

خلاصة الفصل

نستخلص من هذا الفصل بأن الحوافز هي مؤثرات خارجية تستخدم لتحريك دوافع العاملين والتأثير في سلوكياتهم، مما يدفعهم إلى بذل جهد أقصى مما يؤدي إلى تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف محددة فالحوافز لها الدور البالغ والأهمية الكبيرة في تقويم السلوك العامل في المؤسسة، ولأنها الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن، وهي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها فهي أنجع وسيلة تستعملها المؤسسة لدفع وحث عمالها على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم ولكي تكون الحوافز فعالة يجب إتباع الخطوات المتبعة قبل وأثناء وبعد وضع نظام للحوافز والعوامل المؤثرة فيه وقواعد وخصائصه وكذلك مراحل ثم تقييمه إن كان ناجحاً أولاً، فكلما زادت الحوافز حسن أداء العامل مما يؤدي مباشرة إلى تحسين أداء المؤسسة.

الفصل الثاني:

دراسة حالة دور الحوافز في تحسين الأداء
في مؤسسة الرواد للصناعات والخدمات

تمهيد

بعد التطرق إلى مختلف الأدبيات النظرية التي تخص الحوافز وأداء العاملين، نقوم من خلال هذا الفصل بدراسة تطبيقية لإسقاط مختلف الأدبيات والوصول إلى دور الحوافز في تحسين أداء العاملين، وذلك من خلال دراسة تطبيقية في مؤسسة الرواد للصناعات والخدمات في ولاية الوادي، من خلال توزيع استبيان يحمل مجموعة من الأسئلة التي تمكننا من الوصول إلى تحديد هذا الدور ومن ثم تحليلها بواسطة برامج وتحليلها وفق للمعطيات المتحصل عليها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

تعتبر الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية من الأهمية بمكان، فمن خلالها يتسنى للباحث أن يثبت أو ينفي فرضياته عبر النتائج المتوصل إليها ويعالج الاشكال المطروح، فكلما كانت البيانات المستخدمة ذات مصداقية من حيث جمعها ودراستها وتحليلها كلما كان لهاته الدراسة قيمة علمية وعملية.

المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة الميدانية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى التعريف بالطريقة المستخدمة في الدراسة، وذلك من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة ووصف خصائصها.

أولاً: منهج الدراسة

المنهج: هو فن التصحيح لسلسلة من الافكار العديدة اما من اجل الكشف عن الحقيقة، حين نكون بها جاهلين، أو من اجل البرهنة عليها للآخرين، حين نكون بها عارفين، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتيح لنا جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، باستخدام مصدرين أساسيين للمعلومات وهما:

– **المصادر الثانوية :** وتتمثل في الكتب والمراجع والمقالات العربية والأجنبية، وكذا الأبحاث والدراسات السابقة.

– **المصادر الأولية :** وتتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبانة مخصصة لهذا الغرض، ووزعت على عمال مؤسسة الرواد للصناعة والخدمات الواقعة بالمنطقة الصناعية كوينين ولاية الوادي.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

أ. مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من مجموع العاملين في المؤسسة محل

الدراسة والموضحة كما يلي:

- المؤسسة: مؤسسة الرواد للصناعة والخدمات.

- تاريخ التأسيس: 2001/05/13.

- العنوان: تقع بالمنطقة الصناعية كوينين ولاية الوادي، تقوم بإنتاج الدقيق والنخالة.

- نوع المؤسسة: مؤسسة ذات مسؤولية محدودة.

- عدد العمال: 40 عاملاً.

- رأس المال: 30.000.000.00 دج.

ب. عينة الدراسة:

لقد تمت هذه الدراسة على جميع عمال المؤسسة محل الدراسة والبالغ عددهم 40 عاملاً،

للإجابة على استمارة الاستبيان، والتي تم توزيعها على 40 عاملاً، واسترجع منها 22

استمارة فقط (بما يعادل نسبة استرجاع 55%). والجدول يوضح ذلك:

الجدول رقم (02-01): توزيع عينة الدراسة

الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	غ المسترجعة	غ صالحة للتحليل	الصالحة للتحليل
العدد	40	22	18	00	22
النسبة	100%	55%	45%	00%	55%

المصدر: من إعداد الطلبة وفقاً لتوزيع الاستبيانات واستردادها.

ثالثاً: خصائص عينة الدراسة

نوضح خصائص العينة فيما يلي:

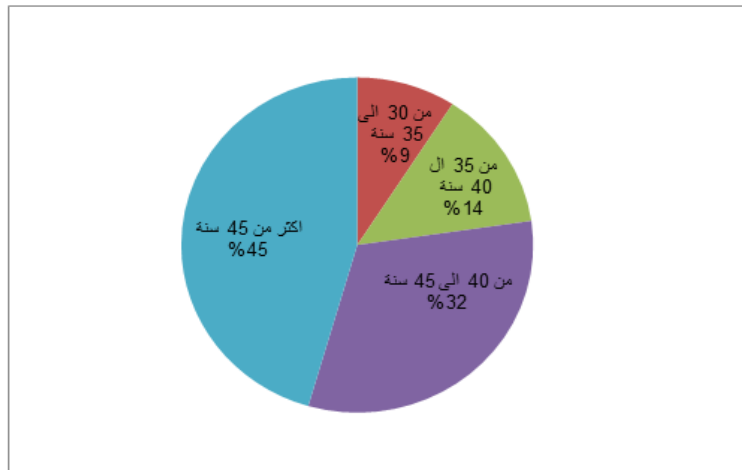
3-1- متغير السن:

الجدول رقم (02-02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
من 30 الى 35 سنة	2	%9.1
من 35 الى 40 سنة	3	%13.6
من 40 الى 45 سنة	7	%31.8
اكثر من 45 سنة	10	%45.5
المجموع	22	%100

المصدر: من إعداد الطلبة وفقاً لمخرجات برنامج spss.

الشكل رقم (02-01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطلبة وفقاً لمخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة البالغين من العمر أكثر من 45 سنة هم أكبر نسبة حيث تقدر ب %45.5، ليليها الأفراد البالغين من العمر بين 40

سنة و45 سنة بنسبة 31.8%، لتأتي بعدهم الفئة العمرية بين 35 سنة و40 سنة بنسبة 13.6%، أما الفئة الشبابية فهي الفئة الأقل تواجد في المؤسسة حيث بلغ توادهم ما نسبته 9.1%، بعدد شخصين من أفراد العينة.

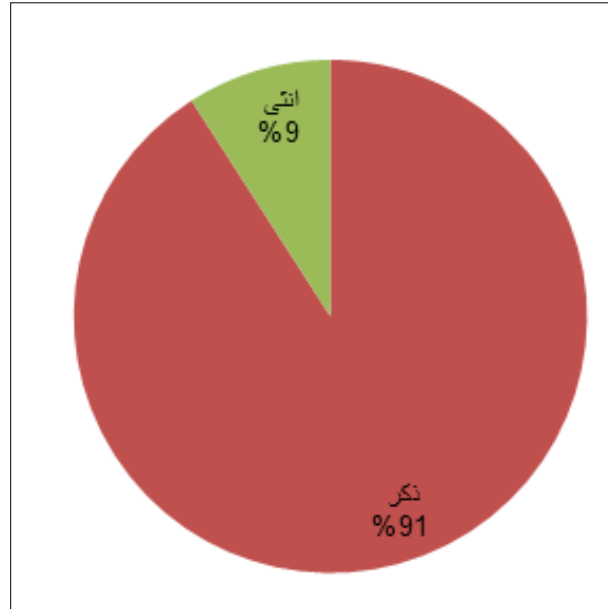
3-2- متغير الجنس

الجدول رقم (02-03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب جنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	20	90.9%
انثى	2	9.1%
المجموع	22	100%

المصدر : من إعداد الطلبة وفقا لمخرجات برنامج spss.

الشكل رقم (02-02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب جنس



المصدر : من إعداد الطلبة وفقا لمخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور بلغت 90.9 % وهي أعلى من نسبة الإناث التي بلغت 9.1 %، ويرجع ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب تواجد الذكور أكثر من الإناث.

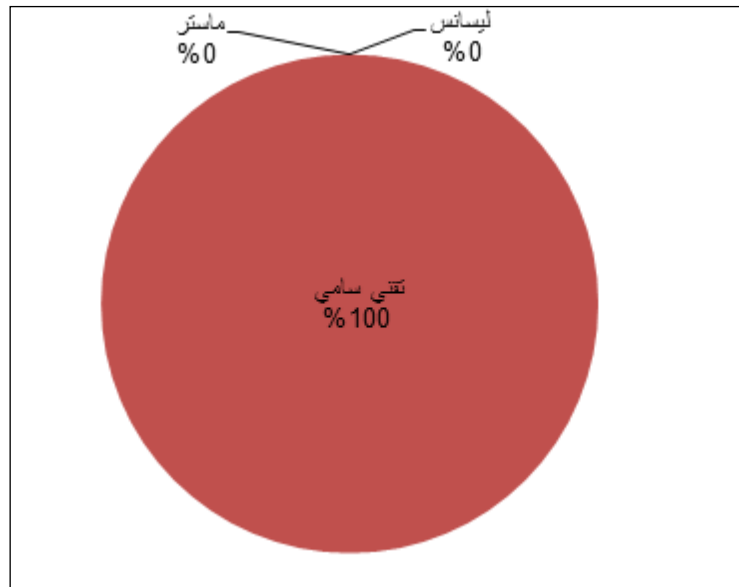
3-3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

الجدول رقم (02-04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة المئوية
تقني سامي	22	100%
ليسانس	0	0
ماستر	0	0
المجموع	22	100%

المصدر : من إعداد الطلبة وفقا لمخرجات برنامج spss.

الشكل رقم (02-03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر : من إعداد الطلبة وفقا لمخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن جل أفراد العينة حائزين على شهادة تقني سامي، ذلك أن المؤسسة تعتمد في نشاطها على أفراد قد من مراكز التكوين المهني أكثر من خريجي الجامعة.

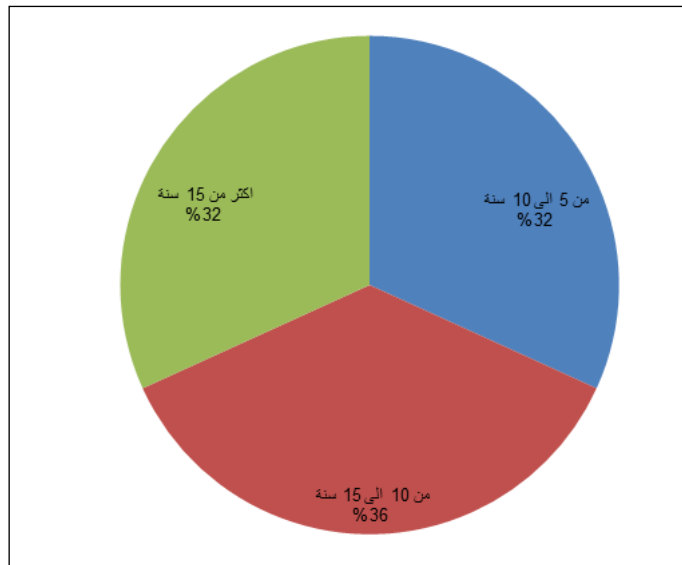
3-4- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الجدول رقم (02-05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
من 5 الى 10 سنة	7	31.8%
من 10 الى 15 سنة	8	36.4%
اكثر من 15 سنة	7	31.8%
المجموع	22	100%

المصدر : من إعداد الطلبة وفقا لمخرجات برنامج spss.

الشكل رقم (02-04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر : من إعداد الطلبة وفقا لمخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أكثر عدد من العمال يمتلك خبرة تتراوح بين 10 سنوات و 15 سنة بعدد 8 أفراد ما نسبته 36.4%، يليها الأفراد الذين يملكون أكثر من 15 سنة خبر بنسبة 31.8%، ليأتي أقل عدد سنوات خبرة في الفئة بين 5 سنوات وال 10 سنوات والبالغ عدد 7 أفراد من العينة بنسبة 31.8% هذا يعني أن المؤسسة تهتم بالخبرات المكتسبة لدى عاملها فهي تعتمد على العمال بها منذ تأسيسها تقريبا.

المطلب الثاني: الادوات المستخدمة في الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان كوسيلة أساسية للحصول على البيانات كما تم الاعتماد على الملاحظة والوثائق في جمع البيانات، وبالنسبة للجانب الإحصائي تم استخدام برنامج Spss من خلال أدواته الإحصائية لمعالجة وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها.

أولاً: الاستبيان

مرت عملية بناء الاستبيان حتى وصل إلى شكله النهائي بمراحل متعاقبة، يمكن ايجازها كالآتي:

1. بناء الاستبيان: تم إعداد استبيان الدراسة وفحصه كالآتي:

- الاستفادة من تجارب الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات دراستنا؛

- تصميم استبيان مبدئي وعرضه على الأستاذ المشرف؛

- تعديل التصميم المبدئي بناء على توجيهات الأستاذ المشرف؛

2. وصف الاستبيان: شمل الاستبيان قسمين رئيسيين، إضافة إلى محور البيانات الشخصية هي:

القسم الأول: تم تخصيصه للبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي).

المحور الثاني: والذي يخص التحفيز (التحفيز المادي، التحفيز المعنوي) يتضمن هذا المحور الأسئلة الخاصة بالتحفيز وتم تقسيمه إلى أسئلة خاصو بالتحفيز المادي وكان عددها 07 أسئلة، أخرى خاصة بالتحفيز المعنوي وكان عددها 07 أسئلة.

المحور الثالث: الخاص بالأداء الوظيفي والذي تضمن أسئلة خاصة به وبلغ عددها 14 سؤال مختلفة.

الجدول رقم (02-06): يوضح وصف عبارات الاستبيان

المحور	عدد الأسئلة
البيانات الشخصية	04 أسئلة
التحفيز (المادي، المعنوي)	التحفيز المادي: 07 أسئلة
	التحفيز المعنوي: 07 أسئلة
الأداء الوظيفي	14 أسئلة

المصدر: من إعداد الطلبة وفق تصميم الاستمارة

ثانياً: صدق أداة الدراسة وثباتها

صدق أداة الدراسة

1.

يقصد بها أن أداة الدراسة تقيس ما صممت من أجله ولا تقيس شيئاً آخر، وفي إطار الحرص الشديد للطلبة على تحقيق الصدق لمحتوى استمارة الاستبانة، قام الطلبة بعرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين، تألفت من ثلاث أساتذة مختصين في المجال، وقد استجاب الطلبة لآراء المحكمين وقاموا بإجراء كل ما اقترحه المحكمون من حذف وتعديل وإضافة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

الجدول رقم (02-07): يوضح قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين

اسم الاستاذ	الوظيفة
مسغوني منى	أستاذة بجامعة الشهيد حمة لخضر الوادي

المصدر: من إعداد الطلبة.

2. ثبات أداة الدراسة

يعتبر الثبات أن الاختبار يؤدي إلى نفس النتائج في حالة تكراره، وقام الطلبة بالتأكد من ثبات الأداة عن طريق حساب معامل الثبات الكلي ألفا كرونباخ الذي يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (02-08): يوضح معامل الثبات الكلي للاستبانة

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
المحور الأول التحفيز	14	- 0.097	0.009
المحور الثاني أداء العاملين	14	0.383	0.146
المجموع	28	0.193	0.03

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمخرجات برنامج Spss

بالاعتماد على قاعدة البيانات التي تم تحليلها بواسطة برنامج SPSS 24 تم التحصل على ألفا كرونباخ وقد بلغ بالنسبة للمحور الأول الخاص بالتحفيز (-0.097)، وقد كان الخاص بالأداء الوظيفي للعمال (0.383)، وقد حصلنا على معامل الثبات ألفا كرونباخ اجمالي (0.193) وهي تعبر عن إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن يعطيها الاستبيان مرة أخرى، والملاحظ أنه مقبول جدا.

3. أساليب المعالجة الإحصائية

قام الطلبة في هذه الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة والتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، وتمثلت هذه الأساليب في:

- التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص أفراد عينة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد أهمية الدراسة.

– معامل الانحدار الخطي البسيط وذلك لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

كما استخدم الطلبة مقياس ليكارت الثلاثي التالي في محوري دراستهم، وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة لفقرات الاستبيان، وبالتالي يسهل ترميز الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-09): يوضح مقياس ليكارت الثلاثي

التقييم	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	4	3	2

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمخرجات برنامج Spss

ويوضح الجدول الآتي المعيار الذي يتم على أساسه التحميل بناء على قيم المتوسط الحسابي:

الجدول رقم (02-10): يوضح مقياس التحليل الاحصائي

التقييم	غير موافق	محايد	موافق
المجال	2.6-1.8	3.4-2.6	4.2-3.4

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمخرجات برنامج Spss

المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة

حتى تكون النتائج دقيقة وواضحة فقد تم حوصلة نتائج الاستبيان في جداول وبوبت الإجابات على حسب التسلسل للأسئلة المتدرجة في الاستبيان، ثم حساب تكرارات الإجابات المختلفة وما تعلق بها من النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

المطلب الأول: عرض النتائج الخاصة بالتحفيز

يبرز هذا المطلب مختلف النتائج الخاصة بآراء العينة فيما يخص جانب التحفيز ونعرضها من خلال الجدول التالي.

أولاً: نتائج آراء العينة حول التحفيز المادي

نقوم من خلال هذا العنصر بعرض مختلف آراء العينة لجانب التحفيز المادي من خلال عرض وتحليل النتائج الخاصة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاصة به.

الجدول رقم (02-11): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول التحفيز المادي

المحور الثاني: التحفيز (التحفيز المادي)	درجة الموافقة			م. حسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	
	موافق	محايد	غير موافق				
التحفيز المادي	تحصلت على ترقية مادية اثناء العمل	التكرار	7	14	1	0.550	غ موافق
		النسبة	31.8	63.6	4.5		
	يساعدك اجرک في قضاء حاجاتک المختلفة	التكرار	18	4	0	0.394	محايد
		النسبة	82.8	18.2	0		
	تتقاضى علاوات على عملک الإضافي	التكرار	16	6	0	0.455	محايد
		النسبة	72.7	27.3	0		
	تشجعک الحوافز على بذل مجهود اکنر في العمل	التكرار	12	10	0	0.509	غ موافق
		النسبة	54.5	45.5	0		
	نظام العلاوات في المؤسسة جيد	التكرار	13	9	0	0.503	غ موافق
		النسبة	59.1	40.9	0		
	تقوم المؤسسة بتقدير العمل المبذول ماديا	التكرار	15	7	0	0.476	غ موافق
		النسبة	68.2	31.8	0		
	تقدم المؤسسة مكافاة نهاية الخدمة	التكرار	15	7	0	0.476	غ موافق
		النسبة	62.2	31.8	0		
	المحور الثاني: التحفيز (التحفيز المادي)						
					2.5	0.48	غ موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات ال spss.

يظهر الجدول السابق أن اتجاهات عينة الدراسة ليست إيجابية حيث أن أفراد العينة عبروا بعدم الموافقة على الأسئلة المطروحة المتعلقة بالتحفيز المادي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.5) والذي يقع بين (1.8) وأقل من (2.6)، كما أن هذا المتوسط يقع في الفئة الأولى من فئات ليكارت الثلاثي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة غير موافق، والتي تعبر عن اعتراض رأي أفراد العينة حول وجود التحفيز المادي، أما ما يؤكد الانحراف المعياري الذي يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة من أفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري العام (0.48) وهي أقل من (0.5) وهو ما يعبر عن عدم موافقة أفراد العينة لمختلف إجراءات التحفيز المادي التي تقوم بها المؤسسة.

ثانياً: نتائج آراء العينة حول التحفيز المعنوي

نقوم من خلال هذا العنصر بعرض مختلف آراء العينة لجانب التحفيز المعنوي من خلال عرض وتحليل النتائج الخاصة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاصة به.

الجدول رقم (02-12): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول التحفيز المعنوي

المحور الثاني: التحفيز (التحفيز المعنوي)	درجة الموافقة			م. حسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	موافق	محايد	غير موافق			
التحفيز المعنوي	التكرار	21	1	0	2.95	محايد
	النسبة	95.5	4.5	0	0.213	
	التكرار	13	9	0	2.59	غ موافق
	النسبة	59.1	40.9	0	0.503	
	التكرار	13	8	1	2.54	غ موافق
	النسبة	59.1	36.4	4.5	0.595	
	التكرار	22	0	0	3	محايد
	النسبة	100	0	0	0.00	
	التكرار	22	0	0	3	محايد
	النسبة	100	0	0	0.00	
	التكرار	7	11	4	2.13	غ موافق
	النسبة	31.8	50	18.2	0.710	

الفصل الثاني: دراسة حالة دور الحوافز في تحسين الأداء في مؤسسة الرواد للصناعات والخدمات

غ موافق	0.789	2.36	4	6	12	التكرار	تقوم المؤسسة بحفلات في المناسبات المختلفة كتقدير للعمال
			18.2	27.3	54.5	النسبة	
محايد	0.401	2.65					المحور الثاني (التحفيز المعنوي)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات ال spss.

من خلال الجدول السابق أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بالتحفيز المادي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.65) والذي يقع بين (2.6) وأقل من (3.4)، كما أن هذا المتوسط يقع في الفئة الثانية من فئات ليكارت الثلاثي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة محايد، والتي تعبر عن محايدة رأي أفراد العينة حول وجود التحفيز المعنوي يمكن القول أن ذلك يعود إلى استفادة البعض من العمال من هذه التحفيزات على حساب البعض الآخر لذلك عبر العمال بالحيادية في الآراء، أما ما يؤكد الانحراف المعياري الذي يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة من أفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري العام (0.48) وهي أقل من (0.5) وهو ما يعبر عن حيادية أفراد العينة لمختلف إجراءات التحفيز المعنوي التي تقوم بها المؤسسة.

المطلب الثاني: عرض النتائج الخاصة بأداء العاملين

يبرز هذا المطلب مختلف النتائج الخاصة بآراء العينة فيما يخص جانب أداء العاملين ونعرضها من خلال الجدول التالي.

الجدول رقم (02-13): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول أداء الموظفين

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			المحور الثالث: الأداء الوظيفي	
			غير موافق	محايد	موافق		
موافق	0.394	2.81	0	4	18	التكرار	تتوافق وظيفتك مع مهاراتك ومعرفتك
			0	18.2	81.8	النسبة	
محايد	0.476	2.31	0	15	7	التكرار	تعمل المؤسسة على توعية وتوجيه العمال من أجل تحسين أدائهم
			0	68.2	31.8	النسبة	
موافق	0.476	2.86	1	1	20	التكرار	تقدم عملك بشكل روتيني كل يوم
			4.5	4.5	90.9	النسبة	
موافق	0.511	2.5	0	11	11	التكرار	تقوم بمبادرة لتحسين أداء العمال في العمل
			0	50	50	النسبة	
محايد	0.887	2.22	1	15	6	التكرار	تقدم المؤسسة تقييم لأدائكم الوظيفي
			4.5	68.2	27.3	النسبة	
موافق	0.00	3	0	0	22	التكرار	تلتزم بمختلف اللوائح والقوانين
			0	0	100	النسبة	
موافق	0.800	2.45	4	4	14	التكرار	تقوم بالمسؤوليات والعمل الإضافي في العمل دون تهرب
			18.2	18.2	63.6	النسبة	
موافق	0.550	2.72	1	4	17	التكرار	تحرص على القدوم في الوقت المحدد
			4.5	18.2	77.3	النسبة	
موافق	0.509	2.45	0	12	10	التكرار	الحصول على مكافآت تدفعك لبذل المزيد من الجهد في العمل
			0	54.5	45.5	النسبة	
موافق	0.503	2.59	0	9	13	التكرار	تلتزم بتحمل الأعباء

الفصل الثاني: دراسة حالة دور الحوافز في تحسين الأداء في مؤسسة الرواد للصناعات والخدمات

				40.9	59.1	النسبة	والاخطاء المرتكبة في العمل
موافق	0.503	2.59	0	9	13	التكرار	تتناسب السلطة الممنوحة لك مع حقوقك وواجباتك في العمل
			0	40.9	59.1	النسبة	
موافق	0.528	2.77	1	3	18	التكرار	تهتم بمساعدة رؤسائك في العمل
			4.5	13.6	81.8	النسبة	
موافق	0.394	2.81	0	4	18	التكرار	تؤثر العلاقة مع الرؤساء في تقديم العمل الموكل لك
			0	18.2	81.8	النسبة	
موافق	0.503	2.40	0	13	9	التكرار	تقوم المؤسسة بتقييم الأداء الوظيفي للعمال لديها
			0	59.1	40.9	النسبة	
موافق	0.549	2.60	المحور الثالث الأداء الوظيفي				

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات ال spss.

يظهر الجدول السابق أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بالأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.60) والذي يقع بين (2.6) وأقل من (3.4)، يعبر هذا المتوسط على الفئة الثانية من فئات ليكارت الثلاثي، وهي الفئة التي تشير إلى حيادية الرأي حول الأسئلة المطروحة التي تقيس أداء الموظفين من أفراد العينة، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري الذي يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة من أفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري العام (0.549).

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات الخاصة بالدراسة

نقوم من خلال هذا المبحث بعرض النتائج التي توصلنا إليها الخاصة بالفرضيات المطروحة سابقاً، ومن ثم مناقشتها.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات الفرعية

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

من خلال هذا المطلب نقوم باختبار الفرضية الأولى للدراسة المتمثلة في " للحوافز المادية دوراً في تحسين الأداء الوظيفي للعمال في مؤسسة الرواد للصناعة والخدمات بولاية الوادي " وذلك كما يلي.

H_0 : لا يوجد هناك دور للتحفيز المادي على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.5 %.

H_1 : يوجد هناك دور للتحفيز المادي على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.5 %.

بعد ما قمنا بعرض النتائج الوصفية لقائمة الاستبيان، اعتمدنا على اختيار "T" للعينة البسيطة one sample T text عند مستوى دلالة أقل من 5 % وذلك للتأكد من الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة الموضحة من خلال أسئلة استمارة الاستبيان.

وكانت قاعدة القرار المتبعة كما يلي:

- عدم قبول الفرضية العدمية إذا كانت $\alpha \leq 5\%$.

- قبول الفرضية العدمية إذا كانت $\alpha \geq 5\%$.

والجدول رقم (02-13) يوضح اختبار T للعينة المتعلقة بالتحفيز في مؤسسة الرواد في مستوى معنوية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

الجدول رقم (02-14): اختبار T للعينة المتعلقة بدور التحفيز المادي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة الرواد للصناعات والخدمات

العبارات	المحسوبة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
تحصلت على ترقية مادية اثناء العمل	1.936	21	2.51	نقبل H_1
يساعدك اجررك في قضاء حاجاتك المختلفة	3.348	21	2.99	نقبل H_1
تتقاضى علاوات على عملك الإضافي	2.806	21	2.92	نقبل H_1
تشجعك الحوافز على بذل مجهود اكثر في العمل	2.342	21	2.77	نقبل H_1
نظام العلاوات في المؤسسة جيد	2.414	21	2.81	نقبل H_1
تقوم المؤسسة بتقدير العمل المبذول ماديا	2.638	21	2.89	نقبل H_1
تقدم المؤسسة مكافاة نهاية الخدمة	2.638	21	2.89	نقبل H_1
جميع الفقرات	2.588	21	2.82	نقبل H_1

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات ال spss.

يتضح من خلال الجدول الذي يبين آراء أفراد العينة حول التحفيز المادي في مؤسسة الرواد للصناعات والخدمات المختلفة من خلال الاتجاه العام بلغة قيمة T المحسوبة 2.588 ومستوى دلالة 2.82 وهي أكبر من 0.05 في هذه الحالة نقبل الفرضية H_1 ونرفض الفرضية H_0 ، أي تنتهج المؤسسة مختلف أساليب التحفيز مادي التي تنتهجها لزيادة الأداء الوظيفي للعاملين.

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية

نقوم من خلال هذا المطلب باختبار الفرضية الثانية للدراسة والمتمثلة في " للحوافز المعنوية دورا في تحسين الأداء الوظيفي للعمال في مؤسسة الرواد للصناعة والخدمات بولاية الوادي".

H_0 : لا يوجد هناك دور للتحفيز المعنوي على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.5 %.

H_1 : يوجد هناك دور للتحفيز المعنوي على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.5 %.

بعد ما قمنا بعرض النتائج الوصفية لقائمة الاستبيان، اعتمدنا على اختيار "T" للعينة البسيطة one sample T text عند مستوى دلالة أقل من 5 % وذلك للتأكد من الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة الموضحة من خلال أسئلة استمارة الاستبيان.

وكانت قاعدة القرار المتبعة كما يلي:

- عدم قبول الفرضية العدمية إذا كانت $\text{sig}(\alpha) \leq 5\%$.

- قبول الفرضية العدمية إذا كانت $\text{sig}(\alpha) \geq 5\%$.

والجدول رقم (02-15) يوضح اختبار T للعينة المتعلقة بالتحفيز في مؤسسة الرواد

في مستوى معنوية عند مستوى $(a \leq 0.05)$.

الجدول رقم (02-15): اختبار T للعينة المتعلقة بدور التحفيز المعنوي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة الرواد للصناعات والخدمات

العبارات	المحسوبة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
تشعر بالاحترام والتقدير في مؤسستك	6.5	21	2.95	نقبل H_1
انت راض عن خدمات المؤسسة المختلفة	2.4	21	2.59	نقبل H_1
هل تقدم المؤسسة ترقيات في السلم الوظيفي كمكافأة	2.0	21	2.54	نقبل H_1
يشعرك العمل الجماعي بالراحة	0.0	21	0.0	نقبل H_1
تتوفر المؤسسة على شروط الامن والسلامة المهنية	0.0	21	0.0	نقبل H_1
توفر المؤسسة دورات تكوينية لصالح العمال	1.4	21	2.13	نقبل H_1
تقوم المؤسسة بحفلات في المناسبات المختلفة كتقدير للعمال	1.4	21	2.36	نقبل H_1
جميع الفقرات	1.9	21	1.97	نقبل H_1

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات الـ spss.

يتضح من خلال الجدول الذي يبين آراء أفراد العينة حول التحفيز المعنوي في مؤسسة الرواد للصناعات والخدمات المختلفة من خلال الاتجاه العام بلغة قيمة T المحسوبة 1.9 ومستوى دلالة 1.97 وهي أكبر من 0.05 في هذه الحالة نقبل الفرضية H_1 ونرفض H_0 ، أي تنتهج المؤسسة مختلف أساليب التحفيز المعنوي للتأثير على أداء العاملين الوظيفي.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية

نقوم من خلال هذا المطلب باختبار الفرضية الرئيسية للدراسة والمتمثلة في " للحوافز دورا في تحسين الأداء الوظيفي للعمال في مؤسسة الرواد للصناعة والخدمات بولاية الوادي".
 H_0 : لا يوجد هناك دور للتحفيز على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.5 %.

H_1 : يوجد هناك دور للتحفيز على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.5 %.

بعد ما قمنا بعرض النتائج الوصفية لقائمة الاستبيان، اعتمدنا على اختبار "T" للعينة البسيطة one sample T text عند مستوى دلالة أقل من 5 % وذلك للتأكد من الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة الموضحة من خلال أسئلة استمارة الاستبيان.

وكانت قاعدة القرار المتبعة كما يلي:

- عدم قبول الفرضية العدمية إذا كانت $\text{sig}(\alpha) \leq 5\%$.
- قبول الفرضية العدمية إذا كانت $\text{sig}(\alpha) \geq 5\%$.

والجدول رقم (02-16) يوضح اختبار T للعينة المتعلقة بالتحفيز في مؤسسة الرواد في مستوى معنوية عند مستوى $(a \leq 0.05)$.

الجدول رقم (02-16): اختبار T للعينة المتعلقة بدور التحفيز في تحسين الأداء

الوظيفي للعاملين في مؤسسة الرواد للصناعات والخدمات

العبارة	المحسوبة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
تتوافق وظيفتك مع مهاراتك ومعرفتك	3.3	21	2.9	نقبل H_1
تعمل المؤسسة على توعية وتوجيه العمال من أجل تحسين أدائهم	2.2	21	2.5	نقبل H_1
تقدم عملك بشكل روتيني كل يوم	2.8	21	3.07	نقبل H_1
تقوم بمبادرة لتحسين أداء العمال في العمل	2.2	21	2.7	نقبل H_1
تقدم المؤسسة تقييم لأدائكم الوظيفي	1.9	21	2.4	نقبل H_1
تلتزم بمختلف اللوائح والقوانين	0.0	21	0.0	نقبل H_1
تقوم بالمسؤوليات والعمل الإضافي في العمل دون تهرب	1.4	21	2.8	نقبل H_1
تحرص على القدوم في الوقت المحدد	2.3	21	2.9	نقبل H_1
الحصول على مكافآت تدفعك لبذل المزيد من الجهد في العمل	2.2	21	2.6	نقبل H_1
تلتزم بتحمل الأعباء والاختفاء المرتكبة في العمل	2.4	21	2.8	نقبل H_1
تتناسب السلطة الممنوحة لك مع حقوقك وواجباتك في العمل	2.4	21	2.8	نقبل H_1
تهتم بمساعدة رؤسائك في العمل	2.4	21	3.0	نقبل H_1
تؤثر العلاقة مع الرؤساء في تقديم العمل الموكل لك	3.3	21	2.9	نقبل H_1
تقوم المؤسسة بتقييم الأداء الوظيفي للعمال لديها	2.2	21	2.6	نقبل H_1
جميع الفقرات	2.2	21	2.5	نقبل H_1

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات الـ spss.

يتضح من خلال الجدول الذي يبين آراء أفراد العينة حول التحفيز المعنوي في مؤسسة الرواد للصناعات والخدمات المختلفة من خلال الاتجاه العام بلغة قيمة T المحسوبة 2.2 ومستوى دلالة 2.5 وهي أكبر من 0.05 في هذه الحالة نقبل الفرضية H_1 ونرفض H_0 ، أي أن المؤسسة تنتهج مختلف أساليب التحفيز للتأثير على أداء العاملين الوظيفي.

خلاصة الفصل

يستخلص مما سبق أن التحفيزات بمختلف أنواعها حظيت باهتمام كبير من طرف الباحثين خاصة في الآونة الأخيرة وأن سرعة توسعه في الاستخدام العلمي والعملية كانت كبيرة بالمقارنة بمفاهيم أخرى ... لما له تأثير كبير في المؤسسات الاقتصادية وغيرها من المؤسسات التي تركز على العامل البشري بشكل كبير في نشاطها الذي تقوم به، كما رأينا من خلال الدراسة التطبيقية التي تم إنجازها في مؤسسة الرواد للصناعات والخدمات المختلفة الكائنة في ولاية الوادي، حيث توصلنا إلى أن هذه الأخيرة تهتم بالتحفيزات المادية والمعنوية المقدمة لعمالها وذلك ناتج من الدور المهم الذي تلعبه في تحسين الأداء الوظيفي للعمال والتحكم فيه، وذلك ما يساعدها على تحقيق أهدافها واستمراريتها في السوق الاقتصادي.

الخاتمة

من خلال هذه الدراسة وبعد الالمام بمختلف الجوانب التي تتعلق بالحوافز والأداء الوظيفي للعمال، هدفت إلى اختبار دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، وبعد الالمام بالجانب النظري لها واسقاطه في جانب تطبيقي في مؤسسة الرواد للصناعة والخدمات بولاية الوادي، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج نذكر من أهمها:

النتائج النظرية:

بعد تطرقنا في الفصل النظري إلى تشخيص المتغيرات الأساسية في الدارسة، والمتمثلة في التحفيز والأداء الوظيفي للعمال، والعلاقة الي تجمع بين هذه المتغيرات الأساسية، ولقد توصلنا إلى أن:

– الحوافز هي القوة المحركة الخارجية التي تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والتميز، بمعنى أنها توصلنا لمفهوم الأداء المتميز، وبالتالي فإن للحوافز تأثيرا كبيرا ومباشرا على توجيه وتقويم سلوك الفرد وتحديد الاتجاهات الوظيفية وزيادة الإنتاجية ورفع مستوى رضا وأداء العاملين.

– إن السلطة وحدها لا تكفي لتحفيز العاملين على العمل، ولكن إتباع الأصول المناسبة والقواعد السلوكية والإنسانية الصحيحة هي التي تجعل المدير قادرا على تحفيز مرؤوسيه ودفعهم برضاهم إلى العمل بطريقة عملية سهلة ومرنة وهذا هو التسيير الحديث للإدارة.

– والتحفيز هو حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم، واكتسابهم الثقة في أنفسهم، بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على أكمل وجه وفي الوقت المحدد وبأقل التكاليف دون شكوى أو عراقيل، لذلك ينبغي إعطاء موضوع التحفيز المكانة التي يستحقها في عالم العمل والممارسة الإدارية، وفهم دوره الفعال في دفع الإنجاز وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وبفعالية، وبذلك تحقيق أهداف نسق من أنساق الدولة.

– كما يمكن القول أيضا من خلال الحوافز بشقيها المادي والمعنوي، وتطبيقها بطرق علمية ونستعمل لغة الفهم (فهم هذه الموارد جيدا واستعمال أسلوب الحوار والشفافية)، فإننا حتما سوف نؤثر على الأداء الوظيفي للعمال، ونجسد داخل هذه الموارد البشرية أننا نصل إلى الجودة في الأداء ونصل أيضا إلى تحقيق الفعالية المعنى الحقيقي للمواطنة التنظيمية، وإذا حققنا كل هذا فإن التنظيمية، وكل هذا سوف ينعكس طبعا على المجتمع بأكمله .

النتائج التطبيقية:

أما النتائج الخاصة بالجانب التطبيقي فكانت كما يلي:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين الحوافز المادية وأداء العاملين في المؤسسة الرواد للصناعات والخدمات.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين الحوافز المادية والمعنوية معاً وأداء العاملين في المؤسسة الرواد للصناعات والخدمات.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين في المؤسسة الرواد للصناعات والخدمات.

اختبار الفرضيات:

باختبار فرضيات الدراسة الفرعية تبين أن الفرضية الرئيسية للدراسة محققة بدرجة متوسطة ومنه أن للحوافز أثر في تحسين الأداء للعاملين في المؤسسات من خلال ما تبينه البيانات الإحصائية ودلالاتها، حيث أصبحت معظم المؤسسات تولي اعتناء به بصفة عامة، ومنه تبين لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوافز ككل وأداء في مؤسسة الرواد وبالتالي فإن التحفيز له دور وأثر على موظفين في المؤسسة محل الدراسة.

التوصيات المقدمة:

من خلال هذه الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات يمكن للمؤسسة الأخذ بها في عين الاعتبار، وتمثلت في:

- خلق جو مناسب يسود الرضا ولإعطاء فرصة للعامل لإثبات وجوده إشراكه في اتخاذ القرار.
 - حرص المؤسسة على تقديم الحوافز المعنوية لكونها أقل تكلفة والحفاظ على عمالها وتطوير قدراتهم ومهامهم وتفعيل روح الجماعة في المؤسسة.
 - على المؤسسة السعي إلى توظيف الكفاءات والخبرات الانسانية القادرة على قيادة المنظمة للتغير والتطور.
 - العمل على تشجيع العمال لتحقيق أهدافهم الشخصية وتنمية روح الولاء للمنظمة.
 - وضع رؤية مستقبلية وأهداف واضحة للمؤسسة وإشراك جميع العمال فيها.
 - الحرص على أن يكون التقييم عادل بين جميع العمال وبموضوعية.
 - إظهار شخصية مسؤول في عملية التقييم.
 - توفير ظروف وبيئة عمل جيدة بين الوسائل والإمكانيات.
- وفي الختام يمكن القول أن مؤسسة الرواد تعمل على توفير جو من العمل مناسب وظروف ملائمة تساعد عمال على تقديم أداء جيد يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة كما تقدم المؤسسة حوافز مختلف الفئات كالتكوين والترقية من الناحية المعنوية وكذلك حوافز مادية متمثلة في المنح أجور معتبرة وعلاوات أخرى.
- ويمكن أن يكون النظام حوافز أكثر فعالية في حال قيام المؤسسة بالاهتمام ببعض الحوافز خاصة المعنوية منها، التي تم إهمالها من طرفها أو التوزيع غير العادل لهذه الحوافز، وذلك من أجل الدفع بالعمال إلى الابداع والابتكار عمل في مجاله وبالتالي يصبح المورد البشري نقطة قوة بالنسبة للمؤسسة.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، - 2004.
- السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، ط2، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999.
- عباس سهيلة، ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2003.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، -عمان، الأردن، 1996.
- الكعبي نعمة، السامرائي مؤيد، إدارة الأفراد مدخل تطبيقي، مطبعة العمال المركزية للنشر، بغداد، 1990.
- اللوزي موسى، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد أفقي، السلوك التنظيمي مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، دار الفكر، عمان، الأردن، 2007.
- منيف لكحل، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات، دار المثقف للنشر والتوزيع، 2018.
- هلال محمد عبد الغني، التفكير والتخطيط الاستراتيجي، مركز تطوير الأداء للتنمية والنشر، القاهرة، 2009.

ثانياً: الرسائل الجامعية

- أبو شرخ نادر حامد عبد الرزاق، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010.
- أسامة زياد يوسف البليسي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص ادارة الأعمال، الجامعة الاسلامية بغزة، 2012.

- بشيري فاطمة، درفة جازية، الحوافز وتأثيرها على الالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية بمستشفى عبد الكريم بودرغومة تليلان، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2021/2020.
- حميدي شوقي، نظام تقييم أداء الموارد البشرية ودوره في تحسين الأداء بمديرية الشباب والرياضة - دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج-، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص ادارة وتنظيم في الرياضة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017 /2016.
- دحدوح ليليا، دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية بتعاونية الحبوب والبقول الجافة بأم البواقي-، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2018/2017.
- زكاري كلثوم، دور فعالية التكوين في تطوير أداء العاملين - دراسة ميدانية للمجمع الجهوي للاستغلال بأدرار GRE 001 ووكالة ALE 252 لبنك BADR، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2018 /2017.
- زناتي غانية، مداني عبد النور، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين -دراسة حالة المؤسسة الصناعية باتيمال عين الدفلى-، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص ادارة أعمال، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، 2019/2018.
- سعيد سمير أبو جليلة، أثر استراتيجيات أداء الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، آب، 2018.
- السكران ناصر، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي -دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2004.
- المالكي سعد، الابعاد الادارية والامنية لهندرة العمليات الادارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي -دراسة ميدانية على وكالة الآثار والمتاحف بالمملكة العربية السعودية-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003.

ثالثا: المقالات والملتقيات

- سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2- 9 مارس 2005م.
- عبد اللطيف أولاد حيمودة، محمد الطيب بن مير، مصطفى طويطي، تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات الجزائرية (دراسة اتجاهات عينة من موظفي تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالويرة)، مجلة رؤى الاقتصادية، العدد 12، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2017.
- الفارس سليمان، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 01، 2011.
- محمد بن سعد أبو حميد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، AJSP المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21، 2020.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة حمة لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

* استبيان *

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الليسانس تخصص ادارة موارد بشرية، بعنوان " دور الحوافز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة في مؤسسة الرواد" نتشرف بتعاونكم معنا بالإجابة على أسئلة الاستبيان بإعطاء رأيكم لكل عبارة وذلك بوضع علامة (x) في الخانة، ونحيطكم علما بأن المعلومات التي ستدلون بها تبقى على سرية تامة وأن لا تستغل إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

إعداد الطلبة:

إشراف الاستاذ:

- يحي محمد

- عيشوش محمد الحافظ

- بوصبيح صالح همام

- نيد الشريف

الموسم الجامعي: 2022 / 2023

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

☐

أنثى

☐

ذكر

2- السن:

☐

45 فما فوق

☐

من 45-40

☐

من 40-35

☐

من 35-30

3- المستوى الدراسي:

☐

ماستر

☐

ليسانس

☐

تقني سامي

4- عدد سنوات العمل:

☐

أكثر من 15 سنة

☐

بين 15-10 سنة

☐

بين 10-5 سنوات

المحور الثاني: التحفيز (التحفيز المادي، التحفيز المعنوي).

الرقم	البعد	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
01	الحوافز المادية	تحصلت على ترقية مادية أثناء العمل			
02		يساعد أجرك في قضاء حاجاتك المختلفة			
03		تتقاضى علاوات على عملك الاضافي			
04		تشجعك الحوافز على بذل مجهود أكثر في العمل			
05		نظام العلاوات في المؤسسة جيد			
06		تقوم المؤسسة بتقدير العمل المبذول ماديا			
07		تقدم المؤسسة مكافأة نهاية الخدمة			
08	الحوافز المعنوية	تحس بالاحترام والتقدير في مؤسستك			
09		انت راض عن خدمات المؤسسة المختلفة			
10		هل تقدم المؤسسة ترقية في السلم الوظيفي كمكافأة			
11		يشعرك العمل الجماعي بالراحة			
12		تتوفر المؤسسة على شروط الأمن والسلامة المهنية			
13		توفر المؤسسة دورات تكوينية لصالح العمال			
14		تقوم المؤسسة بحفلات في المناسبات المختلفة كتقدير للعمال			

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
01	تتوافق وظيفتك مع مهاراتك ومعرفتك			
02	تعمل المؤسسة على توعية وتوجيه العمال من أجل تحسين أدائهم			
03	تقدم عملك بشكل روتيني كل يوم			
04	تقوم بمبادرة لتحسين أداء العمال في العمل			
05	تقدم المؤسسة تقييم لأدائكم الوظيفي			
06	تلتزم بمختلف اللوائح والقوانين			
07	تقوم بالمسؤوليات والعمل الإضافي في العمل دون تهرب			
08	تحرص على القدوم في الوقت المحدد			
09	الحصول على مكافآت تدفعك لبذل المزيد من الجهد في العمل			
10	تلتزم بتحمل العبء والأخطاء المرتكبة في العمل			
11	تتناسب السلطة الممنوحة لك مع حقوقك وواجباتك في العمل			
12	تهتم بمساعدة رؤسائك في العمل			
13	تؤثر العلاقة مع الرؤساء في تقديم العمل الموكل لك			
14	تقوم المؤسسة بتقييم الأداء الوظيفي للعمال لديها			

شكرا لكم على حسن تعاونكم معنا.

الملحق رقم (02): مخرجات برنامج ال spss

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تحصلت على ترقية مالية أثناء العمل	22	2.2727	.55048	.11736
يساعدك إيجرك في قضاء حاجاتك المالية	22	2.8182	.39477	.08417
تتقاضى مكافآت على عملك الإضافي	22	2.7273	.45584	.09719
تشجعك الحوافز على بذل مجهود أكثر في العمل	22	2.5455	.50965	.10866
نظام المكافآت في المؤسسة جيد	22	2.5909	.50324	.10729
تقوم المؤسسة بتقدير العمل المبذول مادياً	22	2.6818	.47673	.10164
تقدم المؤسسة مكافأة نهاية الخدمة	22	2.6818	.47673	.10164
تتمتع بالاحترام والتقدير في مؤسستك	22	2.9545	.21320	.04545
أنت راضٍ عن خدمات المؤسسة المالية	22	2.5909	.50324	.10729
هل تقدم المؤسسة ترفيزات في السام الوظيفي كمكافأة	22	2.5455	.59580	.12703
يشعررك العمل الجماعي بالراحة	22	3.0000	.00000 ^a	.00000
توفر المؤسسة على شروط الأمن والسلامة المهنية	22	3.0000	.00000 ^a	.00000
توفر المؤسسة نورات الترقية لصالح العمل	22	2.1364	.71016	.15141
تقوم المؤسسة بطلقات في التقييمات المالية كتقدير للعمل	22	2.3636	.78964	.16833
تتوافق وظيفتك مع مهاراتك ومعارفك	22	2.8182	.39477	.08417
تعمل المؤسسة على ترقية وترجيح العمال من أجل تحسين أدائهم	22	2.3182	.47673	.10164
تقدم عملك بشكل يومي كل يوم	22	2.8636	.46756	.09968
تقوم بإدارة التحسين أداء العمال في العمل	22	2.5000	.51177	.10911
تقدم المؤسسة تقيم (الانكسار الوظيفي	22	2.2273	.52841	.11266

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تقوم بمختلف الفواج والقوانين	22	3.0000	.00000 ^a	.00000
تقوم بالمسؤوليات والعمل الانضامى في العمل دون هروب	22	2.4545	.80043	.17065
احرص على التزم في الوقت المحدد	22	2.7273	.55048	.11736
الموصول على مكافآت تفعلك ليدل الميزان من الجهد في العمل	22	2.4545	.50965	.10866
تقوم بالعمل الجاد والاختفاء المرتكبة في العمل	22	2.5909	.50324	.10729
تتاسب الشطبة المفتوحة لك مع حقوقك وواجباتك في العمل	22	2.5909	.50324	.10729
تتم بمساعدة رؤسك في العمل	22	2.7727	.52841	.11266
توفر العلاقة مع الرؤساء في تقديم العمل الموكل لك	22	2.8182	.39477	.08417
تقوم المؤسسة بتقيم الاداء الوظيفي للعامل لديها	22	2.4091	.50324	.10729

a. t cannot be computed because the standard deviation is 0.

One-Sample Test

	Test Value = 0				
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence ...
					Lower
تصصت على ترقية مالية لقاء العمل	19.365	21	.000	2.27273	2.0287
يساعدك ليزك في قضاء حوائجك المستقلة	33.484	21	.000	2.81818	2.6432
تتقاضى حلاوات على عملك الانضامى	28.062	21	.000	2.72727	2.5252
اشجعك الحوافز على بذل مجهود اكبر في العمل	23.426	21	.000	2.54545	2.3195
نظم الامارات في المؤسسة جيد	24.149	21	.000	2.59091	2.3678
تقوم المؤسسة بتقدير العمل المبذول منكها	26.386	21	.000	2.68182	2.4704
تقدم المؤسسة مكافاة نهاية الخدمة	26.386	21	.000	2.68182	2.4704
احسن بالاحترام والتقدير في مؤسستك	65.000	21	.000	2.95455	2.8600
الت راض عن خدمات المؤسسة المختلفة	24.149	21	.000	2.59091	2.3678
هل تقدم المؤسسة ترفاات في السلم الوظيفي كمكافاة	20.039	21	.000	2.54545	2.2813
توفر المؤسسة دورات تدريبية لمساعد العمل	14.110	21	.000	2.13636	1.8215
تقوم المؤسسة بحفلات في المناسبات المختلفة كتقدير للعمل	14.042	21	.000	2.36364	2.0136

One-Sample Test

	Test Value = 0
	95% Confidence ...
	Upper
تحصلت على ترقية مادية أثناء العمل	2.5168
يساعدك لعمرك في قضاء حاجاتك المختلفة	2.9932
تقتضي علاقات على عمرك الاجتماعي	2.9294
تشجعك الحوافز على بذل مجهود أكثر في العمل	2.7714
نظام العلاقات في المؤسسة جيد	2.8140
تقوم المؤسسة بتغيير العمل الموزون مالياً	2.8932
تقدم المؤسسة مكافأة نهاية الخدمة	2.8932
لنحس بالاحترام والتقدير في مؤسستك	3.0491
أنت راض عن خدمات المؤسسة المختلفة	2.8140
هل تقدم المؤسسة ترفيحات في السلم الوظيفي كمكافأة	2.8096
توفر المؤسسة دورات تكوينية لمصالح العمال	2.4512
تقوم المؤسسة بحفلات في المناسبات المختلفة كالزفاف للعمال	2.7137

One-Sample Test

	Test Value = 0				
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence ...
					Lower
توافق وظائفك مع مهارتك ومعارفك	33.484	21	.000	2.81818	2.6432
تعمل المؤسسة على تنمية وتوجيه	22.808	21	.000	2.31818	2.1068
العامل من أجل تحسين أدائهم	28.727	21	.000	2.86364	2.6563
تقدم تمكك بشكل يومي كل يوم	22.913	21	.000	2.50000	2.2731
تقوم بمبادرة لتحسين أداء العامل في	19.770	21	.000	2.22727	1.9930
العمل	14.383	21	.000	2.45455	2.0997
تقوم بالمسؤوليات والعمل الإضافي	23.238	21	.000	2.72727	2.4832
في العمل دون تهرب	22.590	21	.000	2.45455	2.2286
تحرص على التقدم في الوقت المحدد	24.149	21	.000	2.59091	2.3678
الحصول على مكافآت تشجعك لبذل	24.149	21	.000	2.59091	2.3678
المزيد من الجهد في العمل	24.512	21	.000	2.77273	2.5384
تلتزم بالعمل الجاد والإحطاء المتركبة	33.484	21	.000	2.81818	2.6432
في العمل	22.454	21	.000	2.40909	2.1860
لتحسين المنطقة المستوحدة لك مع					
حرفائك وزملائك في العمل					
تقوم بمساعدة رؤسائك في العمل					
تؤثر العلاقة مع الرؤساء في تقدم					
العمل الموكال لك					
تقوم المؤسسة بتعليم الأداء الوظيفي					
للعامل لديها					

One-Sample Test

	Test Value = 0
	95% Confidence ...
	Upper
تتوافق رؤيتك مع مهاراتك ومعارفك	2.9932
تعمل المؤسسة على ترقية وترقية العمال من أجل تحسين أدائهم	2.5296
تقدم عمالك بشكل يومي كل يوم	3.0709
تقوم بمبادرة تحسين أداء العمال في العمل	2.7269
تقدم المؤسسة تقييم لأداءكم الوظيفي	2.4616
تقوم بالمسؤوليات والعمل الإضافي في العمل دون تهرب	2.8094
تحرص على التقدم في الوقت المحدد	2.9713
تتصرف على مكافآت تفعلها ليدل المزيد من الجهد في العمل	2.6805
تلتزم بالعمل الجاد والالتزام بالمرتبطة في العمل	2.8140
تتأهب المنطقة المتوقعة لك مع حقوقك وواجباتك في العمل	2.8140
تهتم بمساعدة رؤسائك في العمل	3.0070
تؤثر العلاقة مع الرؤساء في تقدم العمل الموكل لك	2.9932
تقوم المؤسسة بتقييم الأداء الوظيفي للعمال لديها	2.6322