



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



قسم العلوم الاجتماعية

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

الحوافز المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العامل

دراسة ميدانية - المركب الرياضي الجوازي 19 مارس بالوادي -

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ :

شوقي مرابط

إعداد الطالبات:

+ خولة خبار

+ نصيرة سكيينة

الموسم الجامعي: 2022/2021

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المبعوث سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، ولقوله تعالى بعد بسم الله الرحمن الرحيم " وبشر الصابرين".
نففتح شكرنا وتقديرنا بعد صبر وجهد طويل دام سنوات الى الله سبحانه وتعالى الذي أوصلنا الى هذا اليوم محملين بزاد العلم والمعرفة، فالحمد لله على نعمتك.
كما نتوجه بجزيل الشكر الى والدينا لوقوفهم معنا، على النصائح والمجهودات التي قدمها لنا طوال العام الدراسي.
كما نتوجه بجزيل الشكر الى الأستاذ "شوقي مرابط." الذي أشرف على هذه المذكرة بصدر رحب فقد كان الأخ الحريص دوما.
ونختص بالشكر كل من كان عوناً لنا في مشوار تخرجنا
كما نتوجه بالشكر الى جميع رؤساء قم العلوم الاجتماعية .
كما نتقدم بالشكر للجنة التي ستشرف على مناقشة هاته المذكرة.
وفي الأخير نتمنى أن تنال اعجابكم



اهداء

يا من أجل اسمك بكل فجر

يا من ير تعش قلبي للذكر

يا من أودعتني الله لأهديك هذا البحث أبي

إلى ينبوع الصبر والثاؤل والأمل

إلى سندي وقوتي وملاذي في الوجود بعد الله ورسوله أُمي الغالية

إلى نصفي الثاني زوجي العزيز

إلى من أظهر والي ما هو أجل من الحياة إخوتي وأخواتي

إلى من أمتنى أن تبقى صورهم في عيوني إلى الدين أحببهم.

إهداء

يا من أحمل اسمك بكل فخر يا من يرتعش قلبي لذكرك يا من أودعني الله
أهديك هذا البحث أبي إلى النبوع الصبر والثاؤل والأمل إلى سندي وقوتي
وملاذي في الوجود بعد الله ورسوله أُمي الغالية إلى نصفي الثاني زوجي العزيز
إلى من أتمنى أن تبقى صورهم في عيوني
إلى الذين أحبتهم

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى دراسة الحوافز المعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين. ولتقصي أثر الحوافز المعنوية على تحسين الأداء لدى العاملين الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة البحث من 20 عاملا ب المركب الرياضي الجواري 19 مارس بالوادي -

وبتحليل البيانات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يتبع المركب الرياضي الجواري 19 مارس بالوادي - نظام فعال للحوافز يحقق رضا العاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المعنوية بالمركب الرياضي الجواري 19 مارس بالوادي -
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المعنوية بالمركب الرياضي الجواري 19 مارس بالوادي -
- وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات المختلفة نظاما فعالا للحوافز يعمل على مكافأة العامل الكفو .

ويحفز العاملين على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: ، الحوافز المعنوية، أداء العاملين

SUMMARY

The study aimed to study moral incentives and their impact on the job performance of employees. In order to investigate the effect of moral incentives on improving performance among the researchers, the researcher used the descriptive analytical approach, where the research sample consisted of 20 workers in the sports complex of Al-Jawari, March 19, in Al-Wadi-

By analyzing the data, the study reached the following conclusions:

-Follows the sports complex March 19 in the valley - an effective system of incentives to achieve employee satisfaction.

- There is a statistically significant relationship between the performance of the employees and the moral incentives in the sports complex Al-Jawari March 19 in the valley-

-There is a statistically significant relationship between the performance of the employees and the moral incentives in the sports complex Al-Jawari March 19 in the valley-

The study recommended the need for various institutions to adopt an effective system of incentives that works to reward the efficient worker.

It motivates employees to improve their job performance.

Keywords: moral incentives, employee performance

مقدمة

إن الحوافز من الموضوعات المهمة التي تتجدد أهميتها باستمرار والتي من خلالها يندفع الفرد في سلوكه لأداء الأنشطة المطلوبة منه، مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتحفيز الفرد للعمل، إذ يجعله يقوم بكل ما لديه من قدرات وخبرات للأداء المطلوب ويعمل على تحقيق قدر من التطور في أساليب العمل المختلفة ومن أجل تحفيز الأفراد في المؤسسة فإن عليها أن تحقق إشباع رغباتهم وأن تفهم طبيعة بدوافع التي توجه سلوكياتهم، وتتعامل معهم بما يضمن توجيه جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة وبما لا يتعارض مع رغباتهم وبدوافعهم حيث ترتبط اهتمام المؤسسات بالحوافز بتحقيق مصلحتها من خلال الاحتفاظ بالعمال الأكفاء حيث يصرف المال ويبدل الجهد والوقت في سبيل اختبارهم، وتدريبهم وضمان ولائهم، وكذا مصلحة الأفراد التي تمكن في أبنائهم في المؤسسة التي توفر لهم المناخ الملائم، وتسهم في إشباع حاجياتهم المختلفة، حيث قد تتناول العديد من المؤسسات موضوع الحوافز بوصفه العامل الرئيسي لحل كثير من المشاكل التنظيمية في مختلف المؤسسات ومختلف البلدان، خاصة مشكلة الأداء المنخفض، دورات العمل، والتغيب عن العمل، والتسيير الوظيفي وهكذا الحال المؤسسات الجزائرية فالمؤسسات الجزائرية تتعرض الى تغيرات وتحولات مستمرة على المستوى التنظيمي والقانوني في مجال التسيير تسعى دائما إلى الحفاظ على بقائها والقدرة على التنافس، وذلك من خلال رفع انتاجها بجودة عالية وتكاليف قليلة وهذا لن يتحقق الا اذا اقترن ذلك بنظام محدد لاستخدام الحوافز، ذلك النظام الذي ينبغي أن يؤسس وفق أسس ومبادئ منصفة وموضوعية وشفافة، فمن خلاله تتميز المؤسسة بكفاءة وأداء عملها، وكسب ولائهم وزيادة انتمائهم لها، وكذا تحقيق رضاهم الوظيفي حيث تسعى المؤسسة لتحقيق هذا الأخير لعاملها، كون إنتاجيتها وربحياتها وضمان بقائها واستمراريتها مرهونة برضا الوظيفي، حيث تسعى لتحقيق هذا الأخير لعاملها كون إنتاجياتها وربحها وضمان بقائها، واستمراريتها مرهون برضا أفرادها على العمل، إذ تحقيق الرضا يتطلب تلبية عدا حاجات مادية ونفسية واجتماعية وغيرها، فالرضا قضية لها أهمية كبيرة في حياة الأفراد والجماعات للحصول على مساهمة، وتعاون الجميع في المؤسسة لتحقيق الأهداف والنتائج، وهذا قابله جبرا ولزاسا بتلبية احتياجات ورغبات وطموحات العاملين، في حين لا يمكن الحصول على تعاون الافراد عن طريق القوة والاضطاع والاجبار. كما يرى الباحثين أن توفير نظام حوافز جيدة يؤمن إشباع حاجات

الأفراد سواء يتعلق بالعمل المادي، او بالنواحي الإنسانية أو بالاهتمامات الأفراد في العمل، سوف يسهم بلا شك في الرضا الوظيفي لدى الأفراد داخل المؤسسة | اذ يمكننا القول أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن حالة من الوصول الى الانتعاش المادي والمعنوي للفرد العامل، نتيجة تأثيره بعدة عوامل اجتماعية واقتصادية والتي لا تخرج من ضمن إطار تطبيق نظام الحوافز.

الفصل الأول: موضوع

الدراسة

إشكالية:

تعد المؤسسة شكل من أشكال التنظيم الاجتماعي، سواء كانت خاصة أو عامة، والتي تؤدي وظيفة معينة في المجتمع، وتلتزم بالقواعد وبنية الأدوار التي يجب على أعضائها احترامها لتحقيق مهمتها.

حيث يتم إنشاء المؤسسات بطرق مختلفة. أحدها من خلال الوثائق أو القوانين أو المراسيم. في هذه الحالة نتحدث عن مؤسسات رسمية، مثل الحكومة أو الجامعة، على سبيل المثال.

وهناك أيضاً مؤسسات غير رسمية، وفي هذه الحالة نتحدث عن المؤسسات الطبيعية حيث يؤدي كل عضو دوراً مختلفاً وتخضع جميعها لقواعد مستمدة من العرف وطبيعة العلاقات الإنسانية. على سبيل المثال، الأسرة. في ذلك، كما هو الحال في المؤسسات الرسمية أي أنظمة الأدوار التي تنظم العلاقات بين الأفراد.

وتولي إدارات المؤسسات المختلفة العنصر البشري اهتماماً كبيراً، من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين، حيث يسعى المسؤولون إلى أن يصل العاملون في إنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة، ولتحقيق هذا الهدف تعمل هذه الإدارات على توفير العمالة الجيدة والمؤهلة وإكسابهم المهارات المطلوبة للقيام بأعمالهم.

إذ يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، حيث يشكل الأداء الوظيفي أهمية أساسية للمؤسسات المتعددة من خلال الاستغلال الأمثل لقواها ومواردها البشرية، لتصبح المؤسسة قادرة على التطور والتعامل الجيد مع كل المتغيرات التي تطرأ خلال إنجاز الأعمال .

ويعتبر العنصر البشري من أهم موارد المنظمات والمحرك الأساسي المعتمد للنهوض بواقعها والأكثر تأثيراً في الانتاجية، مما دفع المنظمات الى زيادة الاهتمام بالموارد البشري والنظر اليه كشريك استراتيجي وكأداة مهمة لها الدور الفعال في المنظمات خاصة بعد انجاحها واستمرارها ويعتمد على اداء العاملين، مما دفع المنظمات للسعي وراء دراسة رغبات وحاجات العاملين والعمل على إيجاد ممارسات ونظم يمكن من خلالها تحقيق رضا

العاملين من اجل توجيه السلوك نحو تحقيق الاهداف المنشورة بكفاءة عالية خاصة بعد التقدم التكنولوجي وتغير بيئة الاعمال الديناميكية كل ذلك فرض على المنظمات الى تحسين اداء العاملين للاستمرار والصمود امام المنافسين من خلال الاعتماد على مجموعة نظم احدها نظام الحوافز والذي يمثل مفتاح نجاح المنظمات في تشجيع العاملين لبذل الجهود لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية الحافز في العمل، ومدى علاقته وتأثيره على أداء العامل والموظف حيث إنه لا تخلو مؤسسة أو منظمة من وجود نظام أو برنامج محدد ومدرّس للحوافز وذلك ليساعد الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم للعمل مما ينعكس بشكل إيجابي على تفعيل دور المنظمة داخل المجتمع، وبالتالي تكون قادرة على تحقيق أهدافها.

كما أنه جدير بالذكر الإشارة بأن نظام الحوافز يختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة ودور كل مؤسسة داخل المجتمع، غير أنها في النهاية لا تختلف عن كونها حوافز ذات شقين رئيسيين هما: (حوافز مادية - وأخرى معنوية) كما أن هناك عدة طرق تتخذها كل منظمة على حدة لتوظيف هذه الحوافز للوصول بها إلى أقصى درجة من الاستفادة بالنسبة لكلا من الموظف والمؤسسة.

وبناء لما تقدم ونظرا لأهمية الحوافز المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، يعد موضوع الحوافز من المواضيع التي تستحق البحث لأهميتها ولارتباطها في اداء العاملين لتحقيق النمو والازدهار للمنظمات .

وعليه قمنا بطرح التساؤل التالي:

ما طبيعة العلاقة بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي؟

ويندرج تحته التساؤل الفرعي:

-هل للترقية دور في تحسين أداء العاملين؟

-هل يتم الاعتماد على نظام حوافز معين لتحسين الأداء العاملين ؟

-هل هناك مساهمة للحوافز المعنوية في تحسين اداء العاملين ؟

ثانياً: فرضيات الدراسة:

-للترقية دور في تحسين أداء العاملين.

- يتم الاعتماد على نظام حوافز معين لتحسين أداء العاملين بالمؤسسات.
- الحوافز المعنوية لها دور كبير في تحسين اداء العاملين .

ثالثاً : أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الحوافز لكونها من المواضيع المهمة والتي تتجدد أهميتها باستمرار، فهي تحظى باهتمام الباحثين والعلماء والمهتمين بمختلف الجوانب السلوكية والادارية على حد سواء ولدورها الكبير في التأثير على سلوك الأفراد وتتجلى أهميتها في النقاط التالية:

- تمثل الحوافز المعنوية أهم الركائز التي تعتمد عليه المؤسسات في تنمية مواردها البشرية .

- تشكل الحوافز المعنوية أهم العوامل التي تحفز العاملين من اجل أداء وظائفهم,
- تجاهل موضوع الحوافز ينجر عنه نتائج وخيمة تنعكس على العامل ومن ثم المؤسسة.

- الدور الذي تلعبه الحوافر المعنوية في دفع العامل للابداع وتطوير لآدائه.
- يسمح وضع نظام حوافز فعال من اجل دفع العمال للابتكار من اجل تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة.
- أهمية الحوافز كأداة يمكن أن تساعد العمال على تحقيق أفضل أداء.
- التأكيد على أهمية ضرورة استعمال مختلف أنواع الحوافز لتحقيق أهداف المؤسسة وإشباع رغبات العاملين.

- التعرف على توجهات العاملين ومدى تأثير الأنواع المختلفة للحوافز على أدائهم.

- إيجاد حلول لبعض المشاكل المتعلقة بتحفيز العاملين.

رابعاً: أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في مجموعة من النقاط التالية :

- التعرف على مفهوم الحوافز المعنوية وأداء العاملين.

- التعرف على نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة.

- تسليط الضوء عن مختلف أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في المؤسسة.

- التعرف على اثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين.

- التوصل الى توصيات ومقترحات من اجل إيجاد نظام حوافز فعال.

سادسا : مفاهيم الدراسة:

التنظيم: ينطلق بارسونز هنا في تعريفه لمفهوم التنظيم من تصوره للتنظيم على أنه نسق من العلاقات التي تؤثر وتتأثر وتتكامل فيما بينها وتتساند وتتوازن من أجل تحقيق أهداف معينة.

وهو يعني، أي بارسونز، أن هذا النسق الاجتماعي يتكون من مجموعة من الأفراد المدفوعين بميل إلى الاشباع الأمثل لاحتياجاتهم ...، والعلاقات السائدة بينهم حسبته تتحدد طبقا لنسق من الأنماط المرآبة والمشتراة ثقافيا ... وتمثل مكانة آل هؤلاء الأفراد في نظره، البناء الذي يتكون منه النظام بصفة عامة، أما الأدوار التي يقومون بها فتمثل الوظيفة.

(الحسيني، 1994، ص73)

المؤسسة : مصطلح المؤسسة أشتق من لفظة "Entreprendre" ، والتي تعني (التعهد، أو الالتزام بانجاز عمل ما يكتسي أهمية كبرى)، أي التكفل بمهمة هامة نسبيا، ومن ثم فان هذا العمل يتضمن بعض المخاطر.

(الداوي الشيخ، ص10)

الترقية: اختلف في تعريف الترقية عند المفكرين فهناك من عرفها على انها وسيلة لتخطيط وتنمية المسار المهني للموظف -هي عملية تحريك الموظف من مستوى اداري اقل الى مستوى اعلى مهني تتطوي زيادة في المستوى الوظيفي والدرجة المالية .هي شغل الموظف لوظيفة اخرى ذات مستوى اعلى من مستوى وظيفته الحالية من حيث السلطة والمسؤولية والمركز .

(بن ناجي، 2018، ص17)

التحفيز: عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما، إذن فأنت . كمدير. لا تستطيع أن تحفز مرؤوسيك ولكنك تستطيع أن توجد لهم أو تذكرهم بالدوافع التي تدفعهم وتحفزهم على إتقان وسرعة العمل.

وقد صنف علماء الادارة الحوافز بوصفها (كافة الأساليب المستخدمة لحث العاملين وتحريكهم للعمل الجاد والاستثنائي.).

(ثناء، محاضرة، جامعة بابل)

سابعاً: دراسات سابقة:

أ-دراسات عربية:

الدراسة الأولى: غازي حسن عودة الحلابية، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى تحت عنوان: "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

هدفت هذه الدراسة الى تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، والتعرف على مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وكذلك تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى.

الدراسة الثانية: ليلي سرخاني، دراسة تحت عنوان "الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الخارج"، قدمت هذه الدراسة بجامعة سطاتم بن عبد العزيز، منشورة في مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، 2017.

هدفت هذه الدراسة الى :

- التعرف على أهم الحوافز المادية التي تقدم لمعلمات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخارج.

- التعرف على أهم الحوافز المعنوية التي تقدم لمعلمات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخارج.

- توضيح علاقة الحوافز المادية، والمعنوية بالآداء الوظيفي عند معلمات المدارس الحكومية في محافظة الخارج.

ب-دراسات جزئية:

الدراسة الأولى: زاهية توام، لطيفة كلاخي، دراسة تحت عنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي"، تمت هذه الدراسة على عمال شركة سونلغاز بتيارت. هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير نظام الحوافز (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) في أداء العاملين في شركة سونلغاز تيارت، ومن أجل تحقيق هذا الهدف، تم تصميم استبيان لاجراء الدراسة الميداني، والذي تم توزيعه على عينة مكونة من 93 عامل. و قد تم استخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSSv24 لتحليل بيانات الاستبيان. وتوصلت الدراسة إل أن الحوافز المادية والمعنوية لها تأثير معنوي على الأداء من قبل العينة المدروسة، حيث تم تأكيد وجود عالقة ايجابية بين الحوافز المادية وكذا المعنوية وأداء العاملين بشركة سونلغاز.

و توصي بضرورة التزام الشركة بمواصلة تقديم المكافآت والحوافز والترقيات التي تحفز الموظفين على إنجاز مهامهم بكفاءة.

الدراسة الثانية: جيدول أحمد، أعور قويدر، دراسة تحت عنوان "الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين" مذكرة مكملة للنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل.

تتمثل أهداف الدراسة في مجموعة من النقاط التالية:

- التعرف على مفهوم الحوافز وأداء العاملين.

- التعرف على نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة.

-تسليط الضوء عن مختلف أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في المؤسسة .

-التعرف على اثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين .

-التوصل الى توصيات ومقترحات من اجل إي جاد نظام حوافز فعال.

ج-الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: (ERIKSSON 2011). بعنوان:

- Reward Systems and incentives in a project Based Organization

تطرقت هذه الدراسة لتعرف على تأثير أنظمة الحوافز على مدراء المواقع في المشاريع السويدية واستخدم الباحث أسلوب المقابلة حيث قابل عشرة مدراء في مواقع ومشاريع مختلفة لتحقيق من استخدام أساليب الحوافز الفعالة ودورها في التأثير على الأداء. خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

-مدراء المشاريع يحصلون على أنظمة حوافز حسب النتائج المتحصل عليها في نهاية المشروع.

-تحدد أنظمة الحوافز لمدراء المشاريع حسب نوعية المشروع وحسب القدرات الشخصية للمدير.

(ERIKSSON..2011)

الدراسة الثانية:

(Abdullahi Naima Gure2010) :بعنوان:

- The Impact of Motivation on Employee Performance: A study of Nationlin Telecom Somalia

تطرقت هذه الدراسة إلى الاشكالية التالية: ما هو تأثير الحوافز على الأداء الموظفين ؟ حيث ربطت هذه الدراسة العالقة بين الحوافز والرضا عن العمل وأداء الموظف. وقامت الباحثة بإجراء مسح بياني كما قامت باستخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس العالقة الخطية بين المتغيرات .

وخلص إلى أن للتحفيز اثر ايجابي قوي على أداء العاملين.

(2010- Naima Abdullahi Gure)

الفصل الثاني: الحوافز المعنوية

تمهيد

يقاس نجاح أي منظمة بقدرة العاملين على تحقيق المطلوب والمتوقع لمستوى أداء مهامهم الوظيفية ولذلك نجد أن المنظمات تركز جهودها على كيفية الحصول على الإنتاجية المرتفعة والأداء الفعال من خلال أساليب الاستقطاب والاختيار الفعالة ، توجيه العاملين والتصميم الملائم للبرامج التكوينية والتدريبية وغيره و

بالرغم من أن هذه الأنشطة على درجة عالية من الأهمية إلا أنه من الصعب افتراض بأنها كافية لوحدها لتحقيق النتائج المرغوبة والمتمثلة أساسا في المستويات المرتفعة في أداء العاملين، فالمنظمة تستطيع استقطاب وتوظيف أفضل قدراتهم ، إلا أن ذلك لا يضمن الحصول على أداء مرض وفعال، لذلك فإذا أرادت المنظمة أن تدفع العاملين نحو زيادة الإنتاج وتعظيم مستوي الأداء فعليها أن تفكر في نوعية الحوافز التي تناسب دوافعهم فقد تلجأ إلى المكافآت المالية المادية كالأجور والعلاوات وغيرها وقد تلجأ إلى مكافآت التقدير المعنوي، كما قد يتم الجمع بين النوعين بنسب متفاوتة لتحقيق نظام التحفيز الأنسب ، ذلك أن ضمان استمرار الأداء بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية يعتبر أحد المهام الأساسية لأي مسئول في المنظمة، وحتى يتحقق تحفيزهم بطريقة فعالة يترتب عليها تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الذاتية.

1. ماهية الحوافز المعنوية

1.1. تعريف الحوافز المعنوية وطبيعتها

1.1.1. تعريف الحوافز:

لقد وردت تعاريف كثيرة توضح مفهوم الحوافز تلتقي جميعا لكونها تعرف الحافز على أنه ذلك المثير الذي يحرك الفرد نحو تحقيق هدف معين يتحقق من خلاله أهداف المنظمة والفرد على حد سواء (الكلادة، 2013).

ومن جملة ما ورد من تعاريف للحوافز نذكر ما يلي:

تعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لإختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف (Meignant, 2000)، ومنهم من يعرفها بأنها مجموعة الوسائل والخطط التي من شأنها إثارة المزيد من اهتمام الموظف بعملة وأدائه كما وكيفا (بزيز وأبوالحاج، 2019).

كما تعرف بأنها: "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الموظف وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أحسن وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية وبهدف تحقيق الفعالية المطلوبة، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة (عزون وعيسى، 2021).

وتمثل الحوافز كذلك عامل إقناع خارجي يشجع العامل ويوجهه بشكل إيجابي إلى العمل بجد أكبر من أجل مطابقة الأداء المطلوب في الشركة (Akpan.2021).

وفي رواية أخرى تعرف الحوافز بأنها "مثير خارجي" يعمل على خلق أوتحريك الدافع "مثير داخلي" ويوجه الفرد إيجابا نحوالحصول على الحافز بما يؤدي إلى إشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة (اليدوي علي، 2020).

وينبغي القول بأن الحوافز تعد من أهم العوامل والأساليب التي تحفز الأفراد العاملين في المنظمة إلى بذل أقصى جهد ممكن والعمل بصورة أفضل، فهي تحرك قدراتهم نحوالمزيد من كفاءة الأداء تجاه أعمالهم تحقيقا لأهداف المنظمات التابعين لها (الطائي والعبادي ، 2015)

• الحوافز من أساسيات ضمان تحقيق أهداف المؤسسات المختلفة، وتؤدي إلى الوصول إلى أعلى مستوى من الأداء الوظيفي، وكسب ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة. ويرى (الخراز) أن الحوافز من العناصر المهمة نحو دفع البشر للإبداع والعطاء، وبدونها يموت الطموح (محمد، 2020).

ويعرفها (السلمي) بأنها مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد. (السلمي 1992) كما يعرفها (العاني) بأنها المقابل للأداء المتميز، ويركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء. (محمد، 2020)

وتعرف إجرائياً بأنها مثيرات تليها عملية التحفيز لحركة استجابة والدافعية تمثل العلاقة بين المثير والاستجابة، ليأتي رد الفعل النهائي متمثلاً في السلوك ثم النتيجة.

2.1.1. تعريف الحوافز المعنوية

تعرف الحوافز بأنها "مجموعة العوامل والمثيرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية (الهيبي، 2005).

كما تعرف الحوافز من وجهة نظر ربيع بأنها: "عوامل أو وسائل أو أساليب تختارها الإدارات بعناية فائقة من أجل خلق أو توجيه السلوك الإنساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الإنتاجية ويحقق للعاملين حاجاتهم ودوافعهم المختلفة (ربيع، 2008) .

كما يقصد بالحوافز بأنها "مجموعة السياسات والوسائل التي تصمم وتكيف لاستمالة الفرد (الموظف) نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المنظمة، مادامت تؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهداف الفرد وإشباع حاجاته إلى المستوى المرغوب.

(الغزاوي، جواد، 2010)

-الحوافز المعنوية هي 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 جيدة للغاية سواء على العامل المقدمة إليه والذي أصبح يشعر أن المؤسسة تضع ثقتها فيه وتعتمد عليه في تحقيق أهدافها وأبالنسبة للعاملين والذين سيحاولون هم أيضا القيام بمهامهم على أكمل وجه من أجل أن يتم ترقيةهم إلى درجات أعلى مما سيعود بالنفع العام على المؤسسة أو المنشأة ككل. (محمد بن سعد أبوحميد، 2020)

الحوافز المعنوية: يوجد اتجاه عام كبير يشير إلى أن البواعث المالية النقدية أو نظام الأجور لا يعتبر إلا عاملا واحد ضمن مجموعة كبيرة من العوامل التي تشير الكفاءة العامل الواحد وتأثير ضئيل لأن العمال لا يهتمون بالزيادة الأجر بالدرجة الأولى، بل يفضلون عليه نواحي أخرى تتمثل في الاطمئنان على المستقبل، في عضوية الجماعة والتوحد معها وبناء على ما أثبتته التجارب والدراسات، أخذ المسؤولون في مواقع العمل والإنتاج المختلفة على عاتقهم البحث عن حوافز أخرى تثير قدرات العامل وتربطه بعمله وهي الحوافز المعنوية ، والتي تتمثل في المدح والتشجيع ووضع أسماء المجدين في لوحات الشرف أو إعطائهم الكفاءات. وتحتاج الحوافز المادية والحوافز المعنوية إلى الحرص عند تطبيقها كتحديد المعايير التي توزع الحوافز على الأفراد .

- **الحوافز المعنوية:** وهي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل. وقد أبرزت الكثير من الدراسات والبحوث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل بل ونجاحها في بعض الأحيان على الحوافز المادية حيث أن هذه الأخيرة لا تكفي بمفردها لتحقيق أهداف الإدارة . (صادفي وخثير ، 2020).

3.1.1. طبيعة الحفز :

يعرف الحفز على أنه قوة أو شعور داخلي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر النقص في إشباع تلك الرغبات والحاجات وبشكل أكثر تحديدا فقد وصف الحفز بأنه متغير بسيط لا يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة ويؤثر على سلوك الفرد وعلى هذا الأساس فإن الحفز متغير بسيط لا يمكن رؤيته أو سماعه أو الشعور به لكن يمكننا استنتاجه من السلوك فعن طريق ملاحظة سلوك الفرد أثناء

قيامه بعمل ما يمكن الاستنتاج فيما إذا كان محفوزاً أم لا وذلك بملاحظة الجهد الذي يبذله في أداء ذلك العمل وهنا تقاس مؤشرات عرضية للحفز وليس الحفز نفسه .

كلنا قد مر بتجارب أحس فيها بأنه مدفوع دفعا للقيام بسلوكيات معينة، يدرك كنهها حيناً وتغيب عن مداركه حقيقتها حيناً آخر ، هذه التجارب ومثيلاتها هي التي جعلت علماء النفس يقررون بأن الدوافع أو الحوافز هي الأسباب الحقيقية والمحددات الأساسية لكافة السلوكيات والأنشطة التي لا تصدر عن الإنسان، نتيجة للعادة أو الخطأ أو تلك التي لها من الأهمية مالها عنده.

كما يبين ذلك فرنون Vernon " في إحدى محاولاته لتعريف التحفيز، على أنه عبارة عن نوع من القوى الداخلية التي تستثير وتنظم وتديم كافة الأنشطة التي تقوم بها. وبما أن هذه القوى حالات داخلية لا تخضع للتجربة المباشرة فإن الدارس لها يستنتج وجودها ويدرك ما يدرك من طبيعتها وخصائصها، بواسطة اللجوء إلى ملاحظة السلوك الخارجي للأشخاص وتحليله ، فهي عملية لا نلمسها لكن نستدل عليها ونلاحظها من خلال التغيير الحاصل في السلوك. فالتحفيز مهارة سلوكية وقيادية يجب أن يتمتع بها المشرف لممارسة وظيفة التوجيه والرقابة والمتابعة، وتفعيل آليات التكوين باعتماد مقاييس موضوعية الممارسة عملية التقويم. يشير مصطلح التحفيز من حيث المقصد اللغوي إلى الدفع ، فحفزه بمعنى دفعه من الخلف.

(سعاد نائف، 2001)

2.1. الحوافز المعنوية، أهميتها، أهدافها، خصائصها

1.2.1. أهمية الحوافز

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

1. المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية، مما يحقق هدفا إنسانيا في حد ذاته، وغرضا رئيسيا له انعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد، وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المنظمة وإدارتها ومع أنفسهم.
2. المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها، وتعزيز التناسق بينهما بما ينسجم وأهداف المنظمة وتطلعاتها وسياساتها وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.
3. المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه... الخ.
4. تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف العاملين .
5. المساهمة في تعزيز العاملين الأهداف المنظمة وسياساتها، وتعزيز قدراتهم وميولاتهم التكيفية معهم، لأن العاملين كثيرا ما يسيئون فهم الإدارة ويخضعون ممارستها إلى تفسيرات كثيرا ما تكون خاطئة، مما يولد مناخا ملبدا بسوء الفهم والعداوة والسلبية بين الطرفين، وبصورة تنعكس سلبيا على المنظمة والعاملين معا، وقد تكون مدمرة أحيانا.
6. تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين بما يضمن نتيجة ازدهار المنظمة وتفوقها. (مدحت محمد أبو النصر، 2012)
7. المساهمة في تحقيق آلية أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها وتحد المنظمة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين. ولسلامة عملية التحفيز ونجاحها، يفترض الإلمام الجيد بمنظومة الاحتياجات والدوافع التي تحكم سلوك كل فرد، مع الأخذ بالاعتبار الفروق الفردية بين الأشخاص والبدائل بين أولويات هذه المنظومة حسب التغيرات في بيئتهم الداخلية والخارجية، كما أنه من الضروري إدراك أن الحوافز لا توجه بالضرورة لتحفيز دافع إيجابي يسعى لتحقيق حاجة معينة، وإنما قد توجه لإزالة إحدى الدوافع السلبية، أو لحل إحدى المشاكل التي يواجهها الأفراد، فالعمل على إزالة الخوف من فقدان الوظيفة، أو من النقل إلى أحد الفروع النائية أو... يناظر في أهميته وربما يزيد (حسب طبيعة كل دافع) منح العامل زيادة سنوية أو مكافآت ما أو غير ذلك.

2.2.1. أهداف الحوافز المعنوية

- أ. التمييز بين الأشخاص العاملين حين الأداء الأفضل.
- ب. تشجيع التنافس بين الأشخاص العاملين في المؤسسة.
- ج. بيان أشكال التميز في الأداء والسلوك.
- د. رفع مستوى فاعلية الأشخاص ذوي الأداء المتوسط وازهار طابع المؤسسة وصورتها الى البيئة المحيطة.
- هـ. توليد مستمر لدوافع الانتماء والولاء للمؤسسة.
- و. زيادة علاقات التعاون والتعاقد بين الأشخاص العاملين. (مدحت محمد أبو

النصر، 2012)

3.2.1. خصائص الحوافز المعنوية

- يتميز التحفيز بمجموعة من الخصائص ومن أهم هذه الخصائص ما يلي :
- الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاما عاملا وموضوعيا للتحفيز.
 - الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاما واضحا ومفهوما للحوافز ويسهل حسابه من قبل العاملين .
 - الإدارة الجيدة هي التي تحدد بوضوح السلوك اللازم للحصول على الحوافز.
 - الفورية: الإدارة الجيدة هي التي تقدم الحوافز المناسبة في حينها. بمعنى أن يكون الحافز سواء إيجابيا أو سلبيا معاصر للواقعة التي تقتضي الحافز حتى الفرد بناتج جهده أو خطأه.
 - ضرورة وجود نظام للحوافز الإيجابية لتشجيع العاملين بمزيد من الجهد والإخلاص والتميز في الأداء والابتكار.....
 - ضرورة وجود نظام للحوافز السلبية لتحقيق التوازن في عملية التحفيز ، ولضمان جدية العاملين ومحافظة الإدارة على هيبتها وبالتالي تطبيق مبدأ الثواب والعقاب.
 - لا بد أن يحقق نظام الحوافز الجيد عائدا أكبر أو مساويا بالمقارنة بما تتكلفه المنظمة
- نظير دفع الحوافز. (مدحت محمد أبو النصر، 2012)

3.1. نظريات ومبادئ الحوافز المعنوية

3.1.1. نظريات الحوافز المعنوية

أ. النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور:

فريدريك تايلور هو من أوائل الناس الذين أسسوا هذه النظرية التي تتبع أساسا من التطور الطبيعي المبادئ الإدارة العامة، وكانت انطلاقة نحو مزيد من الدفع للحركة الإنتاجية في المؤسسات المختلفة.

وقد ركز تايلور فيها على أهمية الحوافز المادية وأن النقود هي خير دافع للفرد في المؤسسات وأن الفرد بطبيعته يسعى دائما لزيادة أجره . وتطبيقا لهذا الاتجاه فإنه يجب ربط الأجر بإنتاجية العمل، بمعنى أنه كلما زاد الإنسان في إنتاجيته زاد في أجره. وقد اقترح تايلور أن يتم تجزئة العمل إلى أجزاء صغيرة ومن ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها وتنفيذها. وأخيرا دمج هذه الأجزاء ثانية بشكل فعال هذه العملية كانت تسمى "دراسة الحركة والوقت" وقد افترض تايلور في هذه النظرية أن الموظفين كسالى، ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط، وعليه فإن أهم الانتقادات الأساسية التي توجه لهذه النظرية:

- مساواة تايلور بين البشر والآلات.
- افتراض تايلور أن "الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال" غير دقيق.
- افتراض "وجود أفضل طريقة لأداء العمل" ليس منطقيا دائما". (صلاح الشنواني،

(1999)

ب. نظرية ماسلو:

يتفق علماء النفس والاجتماع والإدارة والاقتصاد على أن احتياجات الإنسان متعددة وأن عملية الإشباع هي عملية لا متناهية . فإشباع مطلب معين يقود بالتالي إلى السعي من جديد لإشباع مطلب آخر. وهي تصف الاحتياجات البشرية وتقسيمها طبقا لأهميتها إلى خمسة احتياجات أساسية:

- الاحتياجات الفسيولوجية: وتمثل المستوى الأول والأدبي من الاحتياجات، وهي تتعلق بالاحتياجات الأساسية الضرورية للمعيشة ومنها الحاجة إلى الغذاء والمؤوي.

- **احتياجات الأمان:** وهذا المستوى الثاني من الاحتياجات يتضمن حاجة الفرد إلى الأمن والحماية والأمان في أحداث حياته اليومية، الجسدية والمرتبطة بالعلاقات.
- **الاحتياجات الاجتماعية:** المستوى الثالث من الاحتياجات يرتبط بالسلوكيات الاجتماعية
إنه يقوم على أساس رغبة الفرد في أن يكون مقبولا كعضو في الجماعة ويتضمن الرغبة في الحب والعطف.
- **احتياجات تقدير الذات:** ويرتبط المستوى الرابع من الاحتياجات بحاجة الفرد إلى الاحترام والتقدير والمكانة الاجتماعية ويتضمن الإحساس الذاتي بالكفاءة.
- **احتياجات تحقيق الذات:** هذا هو المستوى الخامس الذي يعد أعلى مستوى من الاحتياجات واحتياجات هذا المستوى مرتبطة برغبة الفرد في أن يحقق ذاته ويبلغ ذرة إمكانياته عن طريق تنمية واستخدام قدراته والاستفادة منها بأقصى درجة ممكنة من الإبداع.

ج. نظرية العاملين لهرزبرج:

بني "فريدريك هرزبرج" نظريته على نتائج أبحاث تجريبية وحدد مجموعتين من العوامل:

1. عوامل محفزة خاصة بالعمل ذاته "عوامل تحفيزية" وما يرتبط بها من الاعتراف والتقدير والإنجاز والتحدي وتوافر فرص النمو والتقدم والرقى والمسؤولية.
2. العوامل المتعلقة بسلامة جو العمل "العوامل الوقائية" وهي التي تحدث تأثيرا إيجابيا اما أشبعت إلى مستوى الرضا ويرتبط بالبيئة التي يعمل بها الموظف أكثر من التركيز على العمل نفسه، وهي تظم سياسات المؤسسة، والرواتب، والأمان الوظيفي، وظروف العمل، وجودة الإشراف، والعلاقات بين الأشخاص والأساليب الإدارية، وسياسات المؤسسة وغيرها. ويرى "هرزبرج: أن نظريته تتناسب كافة المستويات الوظيفية، وتستدعي انتباه المديرين إلى ضرورة الاهتمام بالعوامل المرتبطة بالعمل ذاته باعتبار أن ما يثير حماس الموظف ويحفزه هو أدائه لعمل جاد يتفق مع قدراته ويحقق له طموحاته ويثير لديه اهتمامات وتحديات.

(مدحت محمد أبوالنصر، 2012)

انتقادات نظرية هرزبرج:

له دوافع السلوك لا يمكن تعميمها على جميع الأفراد بسبب اختلاف المستويات الاجتماعية والمادية.

وعلى الرغم من زعم هرزبرج أن العوامل التحفيزية والوقائية مجموعتين مختلفتين إلا أن التمايز بينهما قد يكون صعبا. وتختلف النظرة لكل مجموعة بحسب رؤية الموظف لأهميتها بالنسبة له.

د. نظرية الحاجة للإنجاز

يرجع الفضل في تأسيسها إلى "ديفيد ماكلياند" ، حيث تشير المفاهيم الأساسية لهذه النظرية إلى أن الحاجات الإنسانية بطبعها نسبية الاستقرار، فطاقة الإنسان الداخلية الكامنة تبقى ساكنة حتى يأتي مثير أو عامل ما يحركها أو يثيرها. ويعبر عن هذا المثير أو العامل

عادة بالحافز الذي يعتبر ترجمة الهدف معين تحقيقه من قبل الفرد يؤدي إلى إشباع الحاجة التي أثارها لديه وشكلت بالتالي دافعيته.

وترى هذه النظرية أن الفرد لديه أربع حاجات رئيسية:

. **الحاجة إلى القوة:** والذين لديهم هذه الحاجة بحددهم يبحثون عن فرص كسب المركز والسلطة وهم يندفعون وراء المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة.
. **الحاجة إلى الانجاز:** والذين لديهم هذه الحاجة بحددهم يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق.

. **الحاجة إلى الانتماء:** والذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يجدون في المنظمة فرصة التكوين علاقات صداقة جديدة. هؤلاء يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل.

. **الحاجة إلى الاستقلال :** الأفراد الذين لديهم الحاجة يعطون قيمة وأهمية كبيرة للحرية والاستقلالية في العمل والسيطرة والتحكم بمصيرهم الشخصي، وبالتالي هم يفضلون أن يعينوا في وظائف تحقق لهم ذلك. (مدحت محمد أبو النصر، 2012)

3.2.1. مبادئ الحوافز المعنوية

حدد كل من حسن محمد خير الدين وزملائه (2000) عدد من المبادئ الأساسية لنظام حوافز فعال وهي كالتالي :

1- **مبدأ التبعية:** ونقصد به أن الثواب والعقاب ينبغي أن يكون تابعا أو معتمدا على السلوك المرغوب بمعنى أن الموظف الذي يكون أدائه متميز وفوق مستوي معين يمكن أن يتم تحفيزه بمنحه زيادة في راتبه.

وهنا نقول أن الحافز "الزيادة في الراتب" أو الأجر تتبع السلوك (الأداء المتميز)".
وذلك عكس الحال لو حصل الموظف على زيادة سنوية عادية في راتبه فإن الثواب هنا لا علاقة له ولا يتبع أي سلوك معين أو مستوي الأداء. إن تنفيذ مبدأ إتباع الثواب والعقاب بالسلوك يسمح للموظفين في القيام بسلوك يعرفون مسبقا أنه مجزئ لهم.

2- **مبدأ الإدراك:** نقصد بذلك أنه لكي ينجح مبدأ التبعية بين الحوافز والسلوك لا بد أن يكون الناس مدركين للعلاقة الموجودة في هذا المبدأ. ففي المثال السابق إذا لم يعرف

الموظف مسبقاً أن زيادة راتبه ستتبع ارتفاع مستوي أدائه فلن يكون لمبدأ التبعية أي وجوده. ومن هذا يجب على المشرف عندما يريد أن يقيم علاقة تبعية بين الحوافز والسلوك المرغوب ينبغي أن ينقل هذا المبدأ إلي الموظفين وإلا فإنهم لن يتعرفوا على هذا المبدأ.

3- مبدأ التوقيت : فالحافز أو الثبات الذي يتبع السلوك بسرعة يكون أفضل من الذي يحدث بعد فترة طويلة من حدوثه، لذلك ينبغي على المشرف إذا وجد أن الموظف قام بسلوك مرغوب وأداء متميز أن يتبع ذلك بصرف حافز له في أسرع وقت حتى يشعر بعلاقة التبعية بين الحافز والسلوك.

4- مبدأ الحجم: ويتعلق هذا المبدأ بكبير أو صغر الحافز نفسه، فالحافز الكبير سيكون له أثر أكبر من الحافز الصغير.

5- مبدأ النوع: ويتعلق هذا المبدأ بأنواع الحوافز المقدمة فقد تكون حوافز مادية كالمال والجوائز والترقيات والعطلات.

وقد تكون حوافز غير مادية مثل الرضا الوظيفي والغرور والاستحسان من المشرف. ويختلف الأفراد فيما بينهم بالنسبة لنوع الحوافز التي يفضلوها ويمكن للمشرف من خلال المواقف المختلفة التي يوجهها مع المرؤوسين ومن خلال تعامله معهم أن يتعرف على نوع الحوافز التي يفضلها كل منهم حتى يمكنه أن يحقق علاقة التبعية بين الثواب (الحافز) والسلوك المؤدي من كل منهم.

6- مبدأ الثبات: ونقصد بذلك أن يكون نظام الحوافز ثابتاً عبر الوقت وبين الأفراد. بمعنى آخر ينبغي على المشرف أن يكافئ كل من المرؤوسين لنفس الشيء (حتى وإن اختلفت الحوافز حسب درجة تفضيل كل منهم للأنواع المختلفة للحوافز).

وينبغي أن تقدم المكافأة علي نفس الأشياء. مثال ذلك لو أن أحد المرؤوسين كان أدائه جيد ونال تقديراً من المشرف فإن المرؤوسين الآخرين يجب أن ينالوا تقديراً مماثلاً في حالة الأداء الجيد وهكذا.

7- مبدأ التحكم: ويتعلق بدرجة تحكم الموظف في السلوك الذي يرغبه المشرف. فإذا كان للموظف سيطرة تامة على السلوك المرغوب (كأن يكون ملتزماً بمواعيد العمل الرسمية في الحضور والانصراف) فإن تطبيق مبادئ نظام الحوافز يمكن أن تؤثر على السلوك .

أما إذا كان الموظف لا يستطيع التحكم في السلوك الظروف خارجة عن إدارته ، مثال ذلك عدم قدرة الموظف على القيام بعمله بالجودة أو المستوى المطلوب بسبب مانع صادر من قسم آخر فإن استخدام الحوافز هنا يخلق له نوع من الإحباط. (مدحت محمد أبو النصر، 2012)

2. مقومات الحوافز المعنوية والشروط المؤثرة فيها

1.2. أنواع الحوافز المعنوية

أ- الأمن والاستقرار في العمل: إن أهم ما يريده الأفراد في حياتهم المهنية هو الشعور بالأمان والاستقرار في العمل فهم بحاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من المخاطر في ميدان العمل. فالعامل الذي يشعر بأنه مهدد بالطرد بين لحظة وأخرى لاشك أنه يشعر بعدم الاطمئنان والاستقرار في العمل. إذن فلهذا العامل تأثير كبير على نفسية العاملين ، ومن ثم كان لابد من طمأننته وجعله يشعر على أنه باق في منصب عمله بل وإتاحة الفرصة لينتقل إلى أعلى المراتب كلما أثبت جدارته ومسؤوليته في القيام بالمهام والأعمال الموكلة إليه لأن العامل الذي يفتقد إلى مثل هذا الشعور يجعله عاجزاً على الإبداع . (محمد فريد الصحن، 1997)

ب -فرص الترقية والتقدم:

هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى خلو بعض مراكز العمل مثل التقاعد، الاستقالة أو التوسع في الأعمال فتلجأ الإدارة في بعض الأحيان إلى شغل بعض أو تلك المراكز بأفراد المؤسسة إلا أنها في بعض الأحيان تعتمد إلى ملأ تلك المراكز من داخل المؤسسة عن طريق الترقية وتكمن فاعلية هذه الأخيرة كحافز على العمل الإنتاجية الفرد وكفاءته.

وتجدر بنا الإشارة هنا إلى أن الشركات التي تتحدد فيها الترقيات على أساس العلاقات العائلية أو الشخصية ، أو الصداقة أو المحبة أقل من الشركات التي ترتبط فيها الترقيات بإنتاجية الأفراد ومستويات أدائهم. إن المبدأ الرئيسي الذي يجب مراعاته عند رسم

ترتبط فيها الترقّيات بإنتاجية الأفراد ومستويات أدائهم. إن المبدأ الرئيسي الذي يجب مراعاته عند رسم سياسة الترقية بهدف استخدامها كحافز هو أن يرتبط حصول الشخص على الترقية لتحقيقه لأعمال متميزة أو مستوى كفاءة عالية. (علي السلمي، 1985)

ج- الاعتراف بأهمية العامل: وتتجلى أهمية هذا الحافز في كونها يذل على اعتراف الإدارة بأهمية العامل وتقدير ما يبذله من جهد في عمله لإثبات كفاءته. وكلما زاد حرص الإدارة على الاعتراف بأهمية العامل كلما أدى ذلك إلى توحيد الجهود المبذولة للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وفي نفس الوقت تحقيق رضا العاملين ، ويتخذ هذا الاهتمام عدة مظاهر من بينها:

- الثناء والمدح الشفهي أمام الزملاء.

- تسجيل أسماء العاملين الممتازين في لوحات الشرف داخل المؤسسات أوفي سجلات خاصة.

-المشاركة في اتخاذ القرارات تعتبر المشاركة من أهم الحوافز المعنوية في تحفيز الأفراد وزيادة إنتاجيتهم وولائهم إلى الأعمال والمؤسسة، حيث تعني المشاركة مشاركة الأفراد فكرا وعملا في عملية وضع الأهداف وأخذ القرارات وهذا يقتضي أن يشترك العامل في عملية الإنتاج ليس بجهد الإنسانى وعضلاته فقط وإنما بفكره وذكائه أيضا، وكذلك حتى لا يشعر بأنه أحد الأضرار في جهاز آلة العمل.

د- المنافسة: المقصود بالمنافسة هنا وضع الأفراد موضع التحدي مع بعضهم البعض في سبيل إنجاز وتحقيق أهداف جماعية ، ومن يحققها أولا يحصل على مكافأة خاصة مادية أو غير مادية وهذا من شأنه زيادة الفعالية والأداء للأفراد.

هـ- تلبية الحاجات الاجتماعية: يزداد الأفراد عطاء عن طريق حفزهم في جوانب من حياتهم الشخصية والعمل على تلبية الحاجات الاجتماعية ، مثل توفير نشاطات ترفيهية أو رياضية للعامل. (علي السلمي، 1985)

و- إثراء العمل: إن الزيادة في العمل تعمل على التحدي والمنافسة بين العاملين ، حيث يعطي للفرد الواحد الحرية في مجموعة من الأعمال في إطار تخصصه يشرف عليها

ويخطط لها ويراقبها ، أي أن يكون مسئولا عنها وهذا ما يزيد من الخبرات والتعمق العملي وهذا طبعا يولد لدى العامل رغبة كبيرة في أداء عمله على أكمل وجه.

2.2. شروط الحوافز المعنوية

لنجاح نظام الحوافز في المؤسسة يجب على المؤسسة الإلمام بالنقاط التالية :

- ربط الحوافز بأهداف الأفراد والمؤسسة معا، إذ لابد من تحديد مسار الحوافز لكي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة من جهة والأفراد من جهة أخرى.
- تناسب الحوافز مع دوافع الأفراد، مع إنشاء صلة وثيقة مع الحوافز، إذ لا فائدة من هذه الأخيرة التي لا تثير سلوك الأفراد، وبالشكل الذي يدفعه للتصرف تصرفا هادفا لتحقيق رغبته.

- تحديد الوقت الملائم الذي يمنح خلاله الحوافز، وخاصة تلك الحوافز التي يجب أن تكون في أوقات محددة ومتقاربة .

- ضمان استمرارية الحوافز، وذلك لتنمية الطمأنينة لدى الأفراد بتوقع استمرارية قيام المؤسسة بإشباع تلك الحاجات وضماها مستقبلا.

- الوفاء بالالتزامات التي تقررها الحوافز وضمان العدل، المساواة والكفاءة والشمولية في نظام الحوافز .

- تعريف الأفراد بنظام الحوافز ومساراته وقواعده وشروطه، حيث يجب أن يتصف النظام بالوضوح والبساطة ضمانا للتطبيق وتحفيز الأفراد والتوجه نحو المزيد من الإنتاجية.

- ربط نظام الحوافز ربطا عفويا مع المجهود المبذول، لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد وتقديم المزيد من الجهود وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وتنمية العلاقة بين الأداء الجيد والحصول على المكافأة . (خالد عبد الرحيم الهبتي، 2003)

3.2. العوامل المؤثرة على نظام الحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي

1.2.3. العوامل المؤثرة على نظام الحوافز

تمثل أنظمة الحوافز في منظمات الأعمال اليوم إحدى صور تطبيقات مفهوم الدافعية ، فهناك جملة من العوامل التي يجب الالتفات لها عند تصميم أنظمة الحوافز والتي تتمثل فيما يلي :

1 -الاعتمادية :

وهو أن يرتبط الثواب أو العقاب بالقيام بسلوك معين، بحيث لا يحصل الموظف على مكافآت دون أن ترتبط بمستوى أداء محدد، فهنا المكافآت تعتمد على القيام بسلوك مرغوب فيه، أما إذا منحت المكافأة لموظف بغض النظر عن أدائه، فهنا ينفي مبدأ الاعتمادية ويصبح نظام الحوافز غير فعال.

2- الإدراك والوعي :

وهو أن تقوم المنظمة بإفهام الموظف ماهو السلوك المرغوب الذي يوصله للمكافأة، هل هو عدد معين من وحدات الإنتاج، أو السرعة في الأداء أم جودة المنتج ...الخ، وإلا لن يكون الموظف مدركا وواعيا وبالتالي متحفزا لما ينبغي أن يقوم به.

3 -توقيت الحافز :

كلما قصرت المدة الزمنية بين السلوك المرغوب والمكافأة، كلما زادت احتمالية تكرار هذا السلوك مستقبلا ، مما يزيد من فعالية نظام الحوافز . (محمد حافظ حجازي، 2005)

4-حجم المكافأة :

يجب تناسب قيمة المكافأة من الناحية المادية أو المعنوية مع حجم الأداء الذي يقوم به الموظف .

5 -نوع الحافز :

هناك أنواع مختلفة من الحوافز سنأتي على ذكرها لاحقا، وعلى المنظمة اختيار الحافز المناسب الذي يفي بالغرض ويوصل للهدف المنشود عند تصميم أنظمة الحوافز.

6-الثبات:

أي من المهم أن تكون استمرارية في تطبيق نظام الحوافز وليس لفترة محدودة أو متقطعة كما يجب أن تشمل جميع الموظفين .

7- التحكم في الحافز :

أي يجب أن يكون الأفراد قادرين على القيم بالسلوك المطلوب، فتكليف الموظف بالقيم بمهام صعبة أولا تسمح ظروفه للقيام بها كي يحصل على مكافأة سيؤدي إلى إحباطه وفشل نظام الحوافز . (محمد حافظ حجازي، 2005)

كما تتوقف فاعلية نظم الحوافز وقدرتها على إثارة أنواع السلوك المطلوب على وجود ارتباط بين ثلاث عوامل هي:

- **الاتجاه** : أي أن يكون اتجاه الحافز ايجابيا أو سلبيا التأثير ؛
- **القوة** : أي أن يكون الحافز قويا أو ضعيفا؛
- **الاستمرارية** : أي قد يستمر الحافز لفترة طويلة أو قصيرة . (Batty.j.1979)

2.2.3. أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين

• **زيادة إنتاجية العاملين** : حيث عندما يشعر العامل بالرضا تجاه عمله سيكون لديه الدافع القوي والحرص العالي على زيادة نسبة إنتاجيته في عمله مما يساهم بشكل كبير على تحقيق النتائج المطلوبة بنجاح.

• **التطور في أنشطة المنشأة** : تساهم الحوافز بصورة كبيرة في جعل العمل في الكيان أو المؤسسة أكثر تطور وهذا يكون له مردود قوى وإيجابي للغاية على تلك العمليات التشغيلية بالكيان.

• تقوم بربط العامل بمنشأته من خلال استفادته من زيادة إنتاجها وبالتالي أرباحها مما سيعود عليه بالنفع فيصبح أكثر ارتباطا بها وب نجاحها .

• **تحفيز ورفع الروح المعنوية للعاملين** : حيث أنها سوف تعمل على زيادة شعور العاملين بأن لهم قيمة كبيرة في مكان عملهم، وأنهم هم جزء أساسي يعتمد عليهم الكيان في نجاحه.

• **زيادة إنتاجية العاملين** : حيث عندما يشعر العامل بالرضا تجاه عمله سيكون لديه الدافع القوي والحرص العالي على زيادة نسبة إنتاجيته في عمله مما يساهم بشكل كبير على تحقيق النتائج المطلوبة بنجاح. (محمد بن سعد أبو حيمد، 2020)

خلاصة الفصل:

تلعب الحوافز المعنوية دورا فعالا ومهما في إنتاجية العاملين، فمهارات الأفراد وقدراتهم لا تعتبر كافية للحصول على إنتاجية عالية ما لم يكن هناك نظاما للحوافز قادرا على تحريك دوافع الأفراد بهدف الاستخدام الأمثل للطاقات لديهم حيث وجود قصور في نظم وأساليب التحفيز يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي والسلوكي والولاء التنظيمي مما يؤثر على الأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد الفصل:

تطلق كلمة الأداء على عدة عبارات تشير إلى إلتزام الموظف بواجبات وظيفته وقيامه بالمهام المسندة إليه من خلال أدائه لمهامها وتحمله للأعباء والمسؤوليات الوظيفية والالتزام بالأخلاق والآداب الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها والانضباط بمواعيد العمل الرسمي في الحضور والانصراف.

سوف نتناول في هذا الفصل مفهوم الأداء الوظيفي من حيث إستعراض بعض التعريفات له، وبعض المفاهيم ذات الصلة به ومحدداته وعناصره والعوامل البيئية المؤثرة عليه.

1. ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص بما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية وعلى ذلك تعددت تعريفات الأداء الوظيفي وفيما يلي بعضها:

1.1. مفهوم الأداء الوظيفي

- **المفهوم اللغوي للأداء :** يشير المعنى اللغوي للفعل أدى إلى معنى المشي مشيا ليس بالسرير ولا بالبطيء، وأدى الشيء قام به، ويقال أدى فلان الدين، بمعنى قضاءه، وأدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها وأدى الشهادة أي أدلى بها، وأدى إليه الشيء أوصله إليه، وهكذا يتضح بأن المعنى الدقيق في اللغة العربية الكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به. هو الطريقة التي يتم بها الفعل أو المهمة أو دورا وهي مقدرة الفرد العامة التي يؤثر بها في مجموعة من المراقبين (الملاحظين) المتواجدين بصورة مستمرة في مناسبة معينة وهو كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة أفراد خلال زمن معين، وهو مصدر الفعل أدى وأدى الشيء أي قام به.

(صلاح الشنواني، 1999)

- **المفهوم الاصطلاحي للأداء:** الأداء هو قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيتهم لمباشرة مهام وأعباء وظائفهم، فهو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم ويرى لتقنون "Langdon" ويعني اصطلاح الأداء تقديم نموذج محكم بمعنى انجاز العمل وفقا لأسس وقواعد ومعايير محددة .

(حسونة، 2011)

هو درجة تحقيق واتمام المهام المكون لوظيفة ما في المؤسسة، بشكل قانوني ومسطر مسبقا من طرف السلطات العليا، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الموظف متطلباته الوظيفية، فهو يرتبط بالجهود المبذول لتحقيق الأهداف الجزئية لتلك الوظيفة والتي تنعكس على الأهداف العامة للمؤسسات وهي تعكس الكمية والجودة المطلوبة في العمل.

- كما عرف الأداء الوظيفي بأنه: كل ما يتمتع به الأفراد العاملين من مهارات وقدرات وإمكانات خدمية مميزة فإن كان الأداء مناسباً للوصف الوظيفي المطلوب فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان الأداء لا يرقى إلى المستوى المطلوب فإن ذلك يتطلب تطوير مهارات العاملين لرفع كفاءاتهم وتحسين مستوى أدائهم بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء.

- كما يعرف بأنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة العامل، وهو غالباً يعكس الكيفية التي يحقق أويشبع بها العامل متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".

(حمدوي وسيلة، 2004)

- ويعرف أيضاً بأنه: الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وفقاً للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل. (حاتم علي حسن رضا، 2003)

لقد تعددت التعاريف لمفهوم الأداء الوظيفي تذكر منها:

تعرف راوية حسن الأداء بأنه "يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد من طلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد". (راوية محمد حسن، 1999)

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات الوظيفة التي يؤديها فهنا بعد توصيف الإدارة لهذه الوظيفة ورضاه على تأدية هذه الوظيفة، ومنه يمكن أن نستخلص هذه النتائج الخاصة بالأداء الوظيفي وهي

- الأداء هو خلاصة إنجاز الموظف المهام الموكلة له.

- هو عملية تحويل كل الحوافز والخبرات والكفاءة والوعي إلى مخرجات وهي إنجاز المهام بدون أخطاء وبالجودة المطلوبة.

• هو محصلة التفاعل بين كل من الدافعية + الجهد + الخيرات + الكفاءة. . ويمكن أن نقول بأنه سلوك موجه نحو تحقيق أهداف المنظمة ويعرفه عبد القادر سعيد على أنه: "عبارة عن قدرة العامل على القيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة المحددة له بأقل وقت وكلفة لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج، في ظل بيئة تنظيمية متكاملة، تتصف بمناخ ملائم وحيد للعمل مع توفير التعليمات الإدارية في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار كافة المتغيرات المحيطة.
(عبد القادر سعيد 2009).

كما يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهمات المكونة لوظيفة الفرد، وهوعكس الكيفية التي يحقق الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل للنتائج التي حققها الفرد مثلا الطالب قد بذل جهدا كبيرا في الاستعداد لامتحانات، ولكنه يحصل على درجة منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عاليا بينما الأداء منخفض.
(راوية محمد حسن، 2001).

ومن هنا يمكن استخلاص تعريف الأداء الوظيفي على أنه قيام الموظفين بتنفيذ المهام والواجبات الوظيفية المنوطة هم وفق ما جاءت به القوانين والمراسيم التنظيمية المحددة لكل وظيفة وواجباتها، ومسؤولياتها المطلوبة لتحقيق أهداف الوظائف الجزئية، التي تحقق في الأخير بتكاملها، وبتجميعها أهداف المؤسسة، ويكون ذلك بكل فعالية وكفاءة ومراعاة الزمن في إنجاز الوظيفة.

ونستخلص التعريف التالي أيضا: الأداء الوظيفي هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها العامل وهذا يبذله جهد أثناء قيامه بالمهام والواجبات الموكلة إليه.

2.1 . تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء:

بالنظر لتداخل مفهوم الأداء مع بعض المفاهيم الأخرى، سوف نحاول رسم حدود هذه المفاهيم، حتى يتسنى لنا التمييز ومن هذه المفاهيم الفعالية الكفاءة والإنتاجية.
أ.الفعالية: "تعرف فعالية المنظمة بأنها درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها".
(عاطف زاهر عبد الرحيم، 2009).

كذلك ترتبط "بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف"

ب. الكفاءة: هي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة وهي النسبة بين المخرجات والمدخلات وأيضاً تمثل بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة، "تعني الكفاءة عمل الأشياء بطريقة صحيحة". (زيد منير عبوي، 2006)

إذن هناك ارتباط بين الفعالية والكفاءة بحيث المنظمات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفئة والعكس صحيح، كما يعتبر مفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة، فالفعالية تركز على العمليات الداخلية.

ج. الإنتاجية: تعبر الإنتاجية عن المقدرة على خلق الناتج القيمة المضافة) باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة، وهي "علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع وخدمات)، وقيمة الإنتاج وفقاً لمقياس نقدي أومادي محدد".

(فيسل عبد الرؤوف الدحلة، 2001)

-تطوير الأداء الوظيفي:

1) الهدف من تطوير الأداء الوظيفي:

- رفع كفاءة الأداء من خلال تطوير مهارات العاملين وقدراتهم، وتلاقي العيوب وتطوير طرق العمل واستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب تحقق للتطوير سبقاً عن غيره.
- تحسين الأداء وتطويره بهدف التغلب على مشكلات العمل، فضلاً عن زيادة الإنتاجية والربحية من خلال العمل بأساليب وتقنيات جديدة وتهيئة بيئة عمل مناسبة للإنجاز والإبداع في ظل العلاقات التي تحفز العاملين لبذل قصارى جهودهم وإنجاز الأعمال بحرية من خلال السلطات الممنوحة للعاملين في كافة المستويات الإدارية.

2) الشروط الواجب توافرها لتطوير الأداء:

- أ- يجب أن يكون كل فرد على علم بأية معلومات جديدة تطرأ على المؤسسة حتى وإن كانت في أسام أخرى
- ب - يجب أن يكون العاملون على دراية بالمهام التي يقومون بتنفيذها.

- ج - العمل على تشجيع العاملين وخاصة الذين يتسمون بالرغبة في الابتكار والتجديد عن طريق منحهم بعض المكافآت - الإجازات أو ترقيةهم.
- د. خلق نوع من التعاون والحب بين الأفراد وذلك عن طريق عقد الندوات المفتوحة لمناقشة الموضوعات
- هـ - إشعار الموظفين بالرضا عن العمل الذي يمارسونه حتى يقوموا بتطوير الأداء وتحمل المسؤولية والتطوير في مجال العمل.
- و - إشراك العاملين والاتصال معهم يسهل من عملية التطوير وإدخال الأساليب التكنولوجية الحديثة.
- ز - تدريب الموظفين المتميزين حتى يمكن الاستفادة من خبراتهم في الارتقاء بمستوى العمل.

ح - العمل من خلال فرق عمل ذاتية الإدارة.

- ط - إعادة تصميم عمليات الأداء أو إعادة صياغتها والتفكير فيها من زاوية جديدة، وذلك التطوير مقاييس الأداء الأساسية وإضافة تقنيات جديدة. (فيصل عبد الرؤوف الدحلة، 2001)

1.2. عناصر ومحددات الأداء الوظيفي

1.1.2. عناصره:

إن هناك عناصر أو مكونات أساسية للأداء وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد إتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي إذ يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها:

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

2- نوعية العمل : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد من قبل المشرفين. (أسعد محمد عكاشة، 2008)

كذلك هناك عناصر أخرى مكونة للأداء يمكن تلخيصها فيما يلي :

1- القدرة:

ويراد بها استطاعة العامل أداء عمله بالشكل المطلوب والمتقن وفق معايير العمل الموضوعية، وما القدرة بمختلف مستوياتها إلا حصيلة تفاعل عنصرين رئيسيين هما المعرفة والمهارة اللذان يعملان مشتركا لتحقيق ذلك.

2- الرغبة:

العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة، فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع، فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمرا ضروريا لرفع الكفاءة. (الكرخي، 2015)

2.2.1. محدداته

يحاط أداء الفرد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة، وحتى يتسنى إدارة الأفراد بكفاءة لا بد أولا من فهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته، وقد سعى الباحثون في علم الإدارة إلى تحديد أهم تلك المحددات وقد خلصوا إلى أن أداء الفرد يحدث نتيجة للتفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي، كما هو موضح بالمعادلة التالية:

أداء الفرد - الدافعية + القدرة + الدعم التنظيمي + الإدراك

• **الدافعية:** تعرف الدافعية بأنها "منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة

الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة، والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام.

• **القدرات:** القدرات عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في

أداء عمله، مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له، القدرة على الاتصال لتحسين

النتائج من خلال اكتساب أكبر قدر من المعلومات، القدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح، وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة، ويمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية التدريب، التعلم، ويجب أن تكون هذه القدرات تتناسب مع الوظيفة التي يتم أداؤها.

• **الدعم التنظيمي:** يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والاتصاف بشكواهم ومعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وارتفاع المساعدات والمساهمات والعناية بهم وبصحتهم النفسية وتبدو إيجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد هذا التأييد والدعم

• **الإدراك:** يشير الإدراك إلى: العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات أو أنه عملية استقبال المؤثرات الخارجية وتفسيرها من قبل الفرد تمهيدا لترجمتها إلى سلوك معين، لذا فإن هذه العملية هي الأساس الذي تقوم عليه سائر العمليات الأخرى، وينوفا لا يستطيع الفرد أن يعي أو أن يتعلم، وتجدر الإشارة إلى أن الإدراك يختلف بين الأفراد، لذا لا بد من تفهم قدرات الموظفين وأسلوب تنظيمها للمعلومات الواردة إليها.

يمكن النظر إلى الأداء على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد المبذول في العمل والذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء، والقدرات والخصائص الفردية والتي هي القدرات الفردية والخبرات السابقة التي يتوقف الجهد المبذول عليها، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي الذي تتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته وإنطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة. (زيد صالح حسن، 2009)

ولتحقيق مستوى جيد من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن العمال عندما يبذلون جهودا كبيرة وتكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أداءهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجه في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فإن العامل الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم

مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن العامل قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم المطلوب للدور الذي يقوم به ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أدائه مثل هذا العامل أيضا منخفض وبطبيعة الحال قد يكون أداء العامل جيدا أو مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مجال من المجالات الأخرى. (راوية حسن، مرجع سابق)

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي الجهود القرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد ولهذا نجد إن محددات الأداء تتضح في :

- الجهد المبذول من طرف الفرد.

- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.

- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته. (بو الشرش، 2015)

1- الجهد المبذول: وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته. حيث تتأزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لانجاز العمل المطلوب.

2- القدرات والخصائص الفردية: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة وتتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة. (المحاسنة، 2013).

3- إدراك الدور: ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه. (دلروم، 2017)

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل من مكونات الأداء بمعنى إن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجه في الطريق الصحيح وبنفس الطريق فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى

أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أدائه مثل هذا الفرد أيضا منخفضا.

(راوية، 2003)

1.3. أهمية الأداء الوظيفي

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاساً لأداء المنظمة التي يتبعها كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابياً على النحو التالي:

- يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل والترقية والتكوين والانتداب المناصب عليا، ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد إن يوجه اهتماماً خاصاً لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي.

(بوقطف، 2014)

- تربط المنظمات في الغالب الحوافز التي تقدمها للعاملين بأدائهم الوظيفي، وهذا ما يولد الدافعية لدى العاملين لزيادة إنتاجيتهم ومحاولة تحسينها.
- ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث إن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون دائماً مهددين بالاستغناء عن خدماتهم. (الصرايرة، 2011)

2. قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه، تقيمه وإجراءات تحسينه

1.2. قياس الأداء الوظيفي

يقصد بقياس الأداء الأعمال التي تتم أو تمت) ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت وهي وسيلة من وسائل الرقابة وعملية قياس الأداء يقوم بها كل مدير حتى لو كانت هناك إدارة تسمى إدارة المتابعة.

ويعتبر المعيار أو القياس وسيلة للحكم، أما قياس الأداء الإداري فهو عبارة عن تحديد نتائج القرارات وإلى أي مدى أثر اتخاذ القرارات على الوصول للهدف المرغوب فيه والمحدد سلفاً، وتختلف معايير قياس الأداء فمنها المعايير الكمية وهي التي تتعلق بكمية العمل الواجب إنجازه أو أدائه في مدة زمنية محددة وهناك المعايير النوعية وهي التي تتعلق بوضع مواصفات الدرجة نوع الأداء المطلوب، وهناك معايير زمنية وهي التي تتعلق ببرنامج زمني

محدد للانتهاء من عمل معين، وهناك المعايير المعنوية وهي المعايير التي تتعلق بمجالات غير ملموسة وبها تقاس درجة الإخلاص والولاء ودعم سمعة المنظمة ونجاح برامج العلاقات العامة وغيرها ويختلف الباحثين والمنظرين حول الأعمال التي يمكن تحديد معايير لها والظروف الأفضل التي يفضل فيها تحديد هذه المعايير إذ تختلف هذه المعايير من مجتمع إلى آخر ومن منظمة الأخرى تبعاً لتأثير العادات والتقاليد السائدة في المجتمع والمنظمة وتتأثر بدرجة التقدم العلمي والتقني. (الصرايرة، 2011)

1.1.2. أدوات قياس الأداء:

* أدوات القياس الهندسية:

طورت العديد من الأدوات الميكانيكية والإلكترونية والكيمياء الهندسية لقياس عمليات تشغيل الآلة، جودة المنتج، والصفات الإنتاجية، ومراقبة السلوك الإنساني من الدوائر التلفزيونية المغلقة أو أجهزة الإنذار في المتاجر الكبيرة للكشف عن السرقات.

* العينات :

وهو أسلوب أخذ عينات من المنتج على فترات لتحديد مدى مطابقتها لمواصفات الجودة (المعيار) ومدى الانحراف إن وجد ويراعي في هذا الأسلوب من قياس الأداء اختيار الحجم المناسب للعيينة.

* سجلات الأداء:

وهي التي تحتوي على البيانات الخاصة والتي تم تسجيلها على الأداء والإنتاج الفعلي مثل سجلات العمليات الإنتاجية والمخزون، وأرقام المبيعات، وأوامر الشراء، واستخراج البيانات من هذه السجلات ومقارنتها بالمعايير الرقابية حيث يمكن ذلك من اكتشاف الانحراف بسهولة.

* الملاحظة الشخصية:

يقصد بها مراقبة العمل والأفراد بواسطة المدير أو المشرف للتأكد من أن مستوى الأداء يطابق المعايير الموضوعية وتنقسم الملاحظة إلى قسمين هما:

أولاً: الملاحظة الرسمية:

وهي ملاحظة مخطط لها مسبقاً تهدف إلى قياس أداء معين ومقارنته بالأداء المعياري ويجب على الشخص الذي يقوم بهذه الملاحظة الانتباه والتركيز على النشاط والعمل محل القياس وبصعب اتباع هذا النوع من الملاحظة في جميع أنشطة ووظائف المشروع لذلك يكون مجال أتباعها في الوظائف الحرجة التي تمثل خطورة على الصحة أو الأمن.

ثانياً: الملاحظة الغير رسمية

تستخدم عادة بشكل يومي يقوم بها مسؤول الإدارة مباشرة لملاحظة أداء العاملين وحل المشاكل المختلفة التي تقابلهم في موقع العمل، ويلجأ رجال الإدارة العليا إلى أسلوب الملاحظة غير الرسمية في بعض المواقف من خلال نزولهم إلى موقع العمل للتأكد مثلاً من مطابقة التقارير الرسمية للإدارة لما يحدث فعلياً أثناء العمل، ويعاب على الملاحظة الغير رسمية كأسلوب لقياس الأداء أن المشرف أو المدير لا يحاول التركيز على ملاحظة أداء محدد الأمر الذي لا يحقق إلى اكتشاف السلبيات أو الأخطاء.

*مستوى الرضا:

يعتبر مستوى الرضا من وسائل قياس الأداء وذلك من خلال المعلومات التي تأتي من تعليقات المستهلكين أو العاملين الذين يتأثرون بالنشاط موضع القياس فمثلاً إذا كثرت شكاوى العملاء حول التصنيع الرديء للمنتج فيعني ذلك أن جزءاً من المنتجات أقل من المستوى أو المعيار المطلوب، وإذا كانت شكاوى العاملين تتركز حول تفرقة في المعاملة من المشرفين وأن بعض العاملين لا يقومون بتأدية عملهم كما ينبغي أو شكاوى العاملين فإن ظروف العمل غير آمنة، مما يعني أن معايير الأداء لم تطبق كما يجب الأمر الذي يؤدي إلى لجوء الإدارة إلى بعض الأساليب الرسمية في تجميع الأداء حول مستوى الرضا السائد سواء بين الأفراد العاملين في المنظمة أو العملاء وغيرهم من المستفيدين من الخدمة.

(ناصر، 2004)

2.2. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي، لأنه مجال واسع ومتشعب الأبعاد، ولأن تلك العوامل متعددة، يخضع بعضها السيطرة الموظف بينما بعضها الآخر يخرج عن سيطرته، كما يعزو بعض الباحثين تلك الصعوبة إلى القصور في فهم طبيعة التفاعل بين محددات الأداء الوظيفي.

ويرجع بعض الباحثين صعوبة تحديد العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للقادة بصفة وبخاصة إلى تداخل التفاعل بين شخصية القائد من ناحية ونمط القيادة من ناحية أخرى وشخصيات الأتباع من ناحية ثالثة، والأهداف والإمكانات المادية والبشرية ومدى قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين والوفاء بمتطلبات المجتمع المحلي من ناحية رابعة. (الجماصي، 2016).

ويمكن تحديد أهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي كما يلي:

أ- **العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.

- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.

- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.

- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.

- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

إن هذه الجوانب تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، فنوعية الآلات وكميتها والطرق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام ب. العوامل البشرية المتمثلة أساساً في المعرفة ، التعليم ، الخبرة ، التدريب ، المهارة القدرة الشخصية ، حاجات ورغبات الأفراد. (مزهودة، 2001)

كما أن هناك عوامل أخرى تؤثر على الأداء الوظيفي نجملها في الآتي:

* خصائص العمل.

* الرقابة الفعالة،

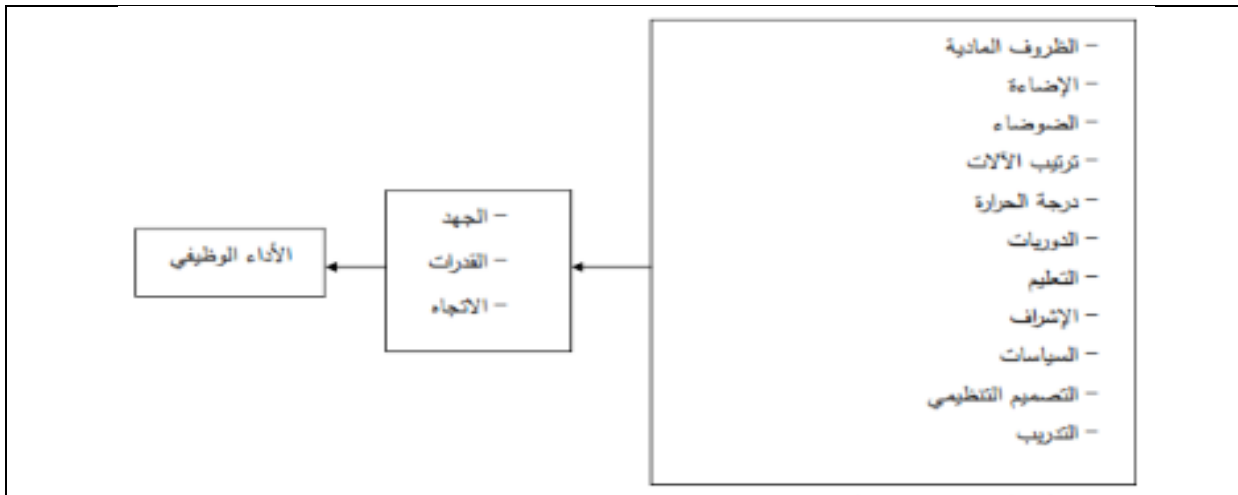
* نظام الأجور والحوافز،

- الخصائص الديمغرافية: مثل: الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية ، المركز الوظيفي.

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد توضع كأعذار، إلا أنها تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقة وموجودة بالفعل، والشكل التالي يوضح العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر على الأداء الوظيفي.

(راوية محمد حسن، 2001).

شكل رقم (01): العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء الوظيفي



المصدر: أحمد محمد عكاشة (2008)

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة العامل والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار إلى أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل.

ومن أكثر عوائق الأداء شيوعاً هي تصارع المتطلبات على وقت العامل، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، نقص التعاون مع الآخرين، ونمط الإشراف والحرارة والإضاءة والضوضاء وترتيب الآلات حتى الحظ والصدفة يمكن أن تكون عائقاً للأداء. ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة والاتجاه .

فعلى سبيل المثال أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل. أيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود بنفس الطريقة فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في إستغلال سيء للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة هي:

- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين.
- توفير بيئة مدعمة، يقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن. (راوية حسن، 2004)

3.2. الأداء الوظيفي، تقييمه وطرق تحسينه:

1- تعريف تقييم الأداء الوظيفي:

يشير تقييم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة حيث أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها، وتحديد القابلات والإمكانات التي يمتلكها القابليات كل فرد ومدى احتياجات الأفراد إلى التطوير. (الكلاذه، 2011)

عملية تقييم الأداء وسيلة لتعريف العامل بمستوى أدائه واقتراح التغيرات التي يحتاجها في سلوكه واتجاهاته ومهاراته ومعرفته. ويمكن القول أن تقييم الأداء هو نظاما يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم.

وهو إحدى المعايير المستعملة في قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم على قدراته واستعداداته للتقدم. (حاروش، 2016)

ومما يجب الإشارة إليه هو أن هناك مجموعة من المعايير التي يجب توافرها في نظام تقييم الأداء لكي يكون ناجحا منها:

- وضوح الأهداف.
- تأييد الإدارة والعاملين وقبولهم لنظام التقييم .
- المرونة .

• دورية التقييم.

• الحوار المفتوح بين المقومين والعاملين حول التقييم : وجود نماذج مناسبة للتقييم.

(العزاوي وجواد، 2010)

2- أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

. تتجلى أهمية عملية تقييم الأداء في تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد، وكذا تحديد إمكانياته المتوقع استغلالها، ومن ثم تجديد مكافآته، كما تساعد في تخطيط القوى العاملة.
(محمد، 2014).

- كما أن تقييم الأداء يمكن الاستعانة به كوسيلة لتحفيز العاملين، وتحسين مستويات أدائهم، من خلال اطلاع الموظف على نقاط القوة والضعف التي يتصف بها في إنجازهِ للأعمال التي يكلف بها، ومعرفة مجالات التي يجب أن يتجاوزها، وتلك التي يجب تعميقها، وزيادة مهاراته في أدائها، مما يساعد على الارتقاء بمستوى الإنجاز، ويضمن تحقيق الواجبات والمهام الموكلة إليهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة. (العزاوي، جواد، 2010)

- يساعد تقييم الأداء في الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد من أجل استغلالها وتوظيفها لزيادة مستوى الأداء الحالي.

- يعتبر تقييم الأداء أساساً لعملية التطوير الإداري سواء ما تعلق منها بالجوانب التنظيمية للمنظمة أم بجوانب العمل نفسه.

- يساهم تقييم الأداء في رفع الروح المعنوية للأفراد وخلق مناخ تسود فيه مبادئ العلاقات الإنسانية، وذلك نتيجة شعور العاملين بأن مختلف سياسات وإجراءات الأداء في التوظيف والتوزيع والتدريب والترقية والتحفيز تقوم على أسس موضوعية وعادلة، مما يوطد العلاقة بينهم وبين الإدارة. (المرعي، 2010)

3- أهداف تقييم الأداء: يهدف نظام تقييم الأداء إلى تحقيق ما يلي:

- توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد كمنح المكافآت، والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج، وبالتالي تحسين الأداء.

- مساعدة المشرفين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق، مما يساعد في تنمية وتطوير أدائهم.

- رفع معنويات العاملين، لتقويم ضعفهم واقتراح إجراءات لتحسين الأداء.

(الحلايبي، 2013)

- إشعار الموظفين بالمسؤولية إذ حين يعلم الموظف أن نشاطه الوظيفي محل تقييم رؤسائه المباشرين فيجتهد في عمله ويخلص له ويدفعه ذلك للبذل والعطاء.

- مساعدة الموظف في عمليات التنمية والتطوير ويتم ذلك بتحديد القدرات والمهارات التي يتمتع بها كل موظف ومقارنتها بما ينبغي أن تكون عليه هذه القدرات والمهارات بشكل مثالي.

(الشيخ، 2016).

- تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف ومعرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنشأة. (رضوان، 2012)

وحسب بربر كامل تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين:

1- هدف إداري: وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء

2- هدف تطويري: وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب

عليها بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.

(النوري وكورتل، 2011)

4- طرق تقييم الأداء الوظيفي

معينة يجب ذكرها بحيث انه يشترط أن تتصف بها

قبل التطرق إلى طرق التقييم، هناك خصائص مقاييس الأداء وهي:

- الثبات: بمعنى الحصول على نتائج متماثلة ومتشابهة نتيجة تكرار استخدام

المقياس.

-المصدقية: بمعنى أن يقيس المقياس الصفات التي صمم لأجل قياسها كمقاييس

الذكاء مثلا يجب أن تكون قادرة على قياس الذكاء وليس ناحية أخرى كالميول أوالاتجاهات.

العملية: بمعنى أن يكون المقياس سهل التطبيق وقبولا من الإدارة والأفراد ونقابات

العمال.

(كامل بربر، 2000)

أما بالنسبة لطرق التقييم فهي تقوم على أساس مقارنة أداء الأفراد موضع التقييم بصورة إجمالية مع بعضهم البعض ولقد تناول الباحثون في العديد من الدراسات الطرق التالية:

1- **طريقة ترتيب العاملين تنازليا :** حيث يقوم المقيم بترتيب جميع العاملين في دائرة أوقسم على خط متصل يتراوح بين أدنى الدرجات وأعلى الدرجات ويكون أساس التقييم الأداء العام الإجمالي للعاملين، حيث أنه من السهل تقييم أداء العاملين البارزين أو الضعفاء أما تقييم المتوسطين فإنه أكثر صعوبة.

2- **طريقة المقارنة الثنائية:** في هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة الموظف بكل موظف من زملائه، والترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المرات التي كان فيها الموظف متفوقا على الآخرين.

(زهير نعيم الصباغ، 2008)

3- **طريقة المقاييس المتدرجة :** تعتبر هذه الطريقة من أسهل وأكثر طرق تقييم الأداء استخداما وشيوعا حيث من السهل تطبيقها وتطويرها، وتغطي هذه الطريقة مجموعة من العناصر المرتبطة بالتقييم حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم ويحدد المقيم درجة معينة يحصل عليها الفرد بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم، وبتجميع درجات كل فرد التي حصل عليها بالنسبة العناصر التقييم نستطيع المقارنة بين الأفراد بالرجوع إلى مجموع الدرجات النهائية التي حصل عليها كل منهم. (زهير

ثابت، 2001)

4- **طريقة التوزيع الإجباري :** يتم الترتيب على أساس متدرج للحد من عدد الموظفين الذين يمكن وضعهم على أحد النقيضين المتميز أو المتدني من الأداء ويتم ذلك بأن يتولى المقيم وضع نسبة مئوية معينة من الموظفين في كل مستوى أداء وبالتالي يقسمهم الى مجموعات وهي كما يلي:

10% من الموظفين ← يحصلون على تقدير ممتاز (المجموعة أ)

20% من الموظفين ← يحصلون على تقدير جيد جدا (المجموعة 2)

- 40% من الموظفين ← يحصلون على تقدير جيد (المجموعة 3)
- 20% من الموظفين ← يحصلون على تقدير مرضي (المجموعة 4)
- 10% من الموظفين ← يحصلون على تقدير غير مرضي (المجموعة 5) .
- (زهير ثابت، 2001)

5- **طريقة الاختيار الإجباري** : حيث يتم تقسيم العبارات التي تصف سلوك الأفراد إلى مجموعات كل مجموعة تضم أربع عبارات حيث أن عبارتين تمثلان سلوك ايجابي والعبارتين الباقيتين تمثلان السلوك السلبي ثم يطلب من المقيم اختيار عبارة من السلوك الإيجابي وأخرى من السلبي ويتم استكمال عملية التقييم داخل إدارة الموارد البشرية، وتمتاز هذه الطريقة بتقليل التحيز أثناء تقييم الأداء ولكنها مكلفة جدا. (أسامة محمد عبد المنعم، 2008)

6- **طريقة الإدارة بالأهداف والتقييم بالنتائج** : تعتبر من أبرز الطرق التي تتبع من جانب بعض المنظمات التقييم أداء العاملين وتتم هذه الطريقة بعدة خطوات هي:

- قيام كل مرؤوس بكتابة توصيف الوظيفة محددا مسؤوليات.
- قيام المرؤوسين بتحديد الأهداف الأدائية للفترة القادمة.
- الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على هذه الأهداف. إعداد طرق قياس الأداء.
- القيام بإعداد التقييم المشترك للنتائج في ضوء الأهداف التي اتفق عليها من قبل هذا بالإضافة إلى اعتماد هذه الطريقة على مدى النقد في تحديد الأهداف.

(محمد بن دايم القحطاني، 2008)

7- **بطريقة قوائم المراجعة**: وتعني اختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل، وهذه تصف نواحي السلوك المختلفة للموظف ويمكن تمثيل هذا الأسلوب بنموذج الامتحانات الموضوعية، متعددة الأجوبة والتي يتمثل دور المقيم فيه دور الشخص الذي يجب على هذه الأسئلة ويختار أفضل إجابة في رأيه، والجوانب المختلفة للسلوك الذي يجري تقييمها هي بمثابة الأسئلة في الامتحان. وتعتبر من أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء، وبموجبها يتم إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الفرد في الأداء حيث يطلب من القائم بالتقييم وضع علامة أمام كل سؤال إما بنعم أو بلا حسب رأيه الشخصي بالفرد وتقوم

بعدها إدارة الموارد البشرية بإعداد قيم لكل سؤال وتكون هذه القيم سرية لا يعلم بها المقيم نفسه، خوفا من احتمال التحيز.

(نوري منير، 2010)

5- مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي

تتم عملية التقييم عن طريق الأطراف التالية:

1- التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر: تتم عملية التقييم في معظم المنظمات من قبل المشرف المباشر نظرا لأنه الشخص الأكثر قربا من العامل وله القدرة على تحديد وتحليل أدائه وهذا بمراقبته أثناء العمل، كما يستطيع المشرف التعرف على متطلبات العمل، كذلك يمكنه تحديد العوائد المناسبة وفق أدائه وإعطاء حكم وتقدير أفضل عنها.

(سهيلة محمد عباس، 2006)

2- التقييم الذاتي أي عن طريق الأفراد أنفسهم : ويستخدم هذا المدخل من قبل موظفين لأغراض تطويرية وليس لإصدار حكم على أداء معين، وقد يستخدمه موظف أو عامل يعمل في بيئة منعزلة عن الآخرين، ومن مزايا هذا المدخل انه يشرك الموظف في عملية التقييم ويساعد في تحديد أدوار الموظف وتقليص فرص الصراع في الأدوار ومن ثم يستخدم في الإدارة بالأهداف بشكل واسع ويجعل الموظفين أكثر التزاما بتحقيق الأهداف التي اشتركوا في تحديدها. ومن نقائص هذا المدخل انه قد تشوب عملية متعمدة من التشويه والتحيز الشخصي يقوم بها الموظف نفسه. (عبد الباري ابراهيم، 2010)

3- التقييم عن طريق الزملاء : حيث يقوم كل فرد بتقييم كل من أعضاء جماعة العمل الآخرين عن طريق ما يسمى بالتقييم السري وقد أدخل تعديل على هذا الأسلوب بحيث يستخدم جنبا إلى جنب مع التقييم عن طريق المشرف الإداري المباشر وأعضاء الجماعة التي ينتمي إليها الفرد خاصة في مجال التقييم للفرد الذي ينتمي للهيئة الإدارية.

4- التقييم عن طريق الرؤوسين : هومن المصادر المستخدمة في تقييم أداء المدراء، إذ أن الرؤوسين على صلة تامة مع المشرفين على الأفراد ويعرفون جيدا أداء الرؤساء وخاصة فيما يعود لإدارتهم للعملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة والتي

تقع في صلب صلاحياتهم ومسؤولياتهم. كما أن المرؤوسين قادرون على اكتشاف بعض مشاكل الإدارة التي تواجد الرؤساء وبالتالي بإمكانهم تقييم هؤلاء المدراء.

(حسن ابراهيم بلوط، 2003)

1.3.2. إجراءات تحسين مستوى الأداء

إن واحد من أهم الأهداف العملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:

أ/ تحديد الأسباب الرئيسية للمشاكل الأداء:

لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز إضافة على المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً كنوعية المواد المستخدمة ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل...

وان غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

ب/ تطوير خطة العمل للوصول إلى حلول:

تمثل الخطة عمل اللازم للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها، التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء فاللقاءات المباشرة والأداء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف

الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة على العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

ج/ الاتصالات المباشرة:

إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة. (سهيلة محمد عباس، 2003)

وكما قسم الخزامي حسب رأي علماء الإدارة عناصر إدارة تحسين الأداء إلى ما يلي:

أ/ **التوجيه:** وهو تمثيل الاستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسية في المؤسسة.

ب/ **المفاهيم الأساسية:** وهي تتميز بأنها تضع المؤسسة أمام متباهايات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.

ج) **عمليات التسليم:** وهي تركز على عمليات تحفيز صناعة منتج أو خدمة التي تجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية وتزيد قدرتها على التكيف وفي الوقت ذاته تخفيض الوقت والجهد والتكلفة.

د/ **التأثير التنظيمي:** وهو يختص بوضع مقاييس والهيكل التنظيمي للمؤسسة. هل المكافآت والاعتراف بالفضل: ويختص هذا الجانب بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل الذي يتضمن الحوافز المالية والغير مالية بهدف دعم أهمية مهام الأخرى داخل البناء الهرمي.

(عبد الحكيم أحمد الخزامي، د.س)

ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها في ما يلي:

أ/ **تحسين أداء العامل:** ويعتبر من أكثر العوامل أهمية لأن العامل دائما بحاجة إلى تحسين الأداء ويتم ذلك بطرق وهي:

- التركيز على بين ما يرغب الفرد (العامل) وبين ما يؤديه ونقصد به التوفيق بين

الرغبة

والأداء وهنا قصد تحقيق الرضا الوظيفي.

- الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط

ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف.

ب/ **تحسين الوظيفة:** إن التغيير في مهام الوظيفة من شأنه أن يساعد على تحسين الأداء حيث تساهم في حين كانت محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله وإدائه بالمستوى المرغوب.

وبذلك زيادة الدافعية لدى العاملين وبذلك تخفيض وغزالة الملل وهذا يعني تحسين أدائه.

(عبد الحكيم أحمد الخزامي، د.س)

خلاصة الفصل

يعتبر الأداء الوظيفي أحد أهم المواضيع التي اهتم بها العديد من الباحثين والمفكرين ذلك لأهميته في مجال العمل لأن نجاح أو فشل أي مؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على أداء موظفيها، ويعد الاهتمام بأداء الفرد في المؤسسة واعطائه العناية اللازمة من خلال توفير مقومات المادية والمعنوية من أجور ومزايا في جانب، وقيادة واعية في جانب آخر وبذلك تهيأ الفرد لأداء عمله بطريقة تضمن تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة في آن واحد.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

1- ماهية المؤسسة:

1-1- التعريف:

المركب الرياضي الجوّاري 19 مارس بالوادي هو مؤسسة عمومية ذات طابع تربوي تقالي و ترفيهي رياضي يعمل تحت وصاية مديريةية الشباب و الرياضة.

1-2- تاريخ التأسيس:

تأسس بتاريخ : 0510 محرم 1425 هـ. الموافق لـ 02 مارس 2004 بمناسبة حضور الرئيس الأسبق عبد العزيز بوتفليقة و يقع في حي 19 مارس بالوادي ، يبلغ عدد منخرطيه 1000 منخرط و تتسع طاقة استيعابه إلى 1200 منخرط فهو مكسب هام للشباب بلدية الوادي.

1-3- النشاطات المتواجدة :

-النشاطات العلمية :

أ) إعلام آلي - الأنترنت - السمعي البصري.

ب) النشاطات الإعلامية : المكتبة - النقطة الإعلامية - الوساطة الاجتماعية.

ج) النشاطات الفنية : الفنون التشكيلية - الفنون الغنائية.

د) النشاطات النفعية : الخياطة - الحلاقة - الدعم المدرسي ..)

- النشاطات الرياضية :

- كرة القدم.

- الكرة الحديدية.

- الايكيدو.

- الكونغو.

- فوفينام فيات فوداو و

-النشاطات الترفيهية :

البيار.

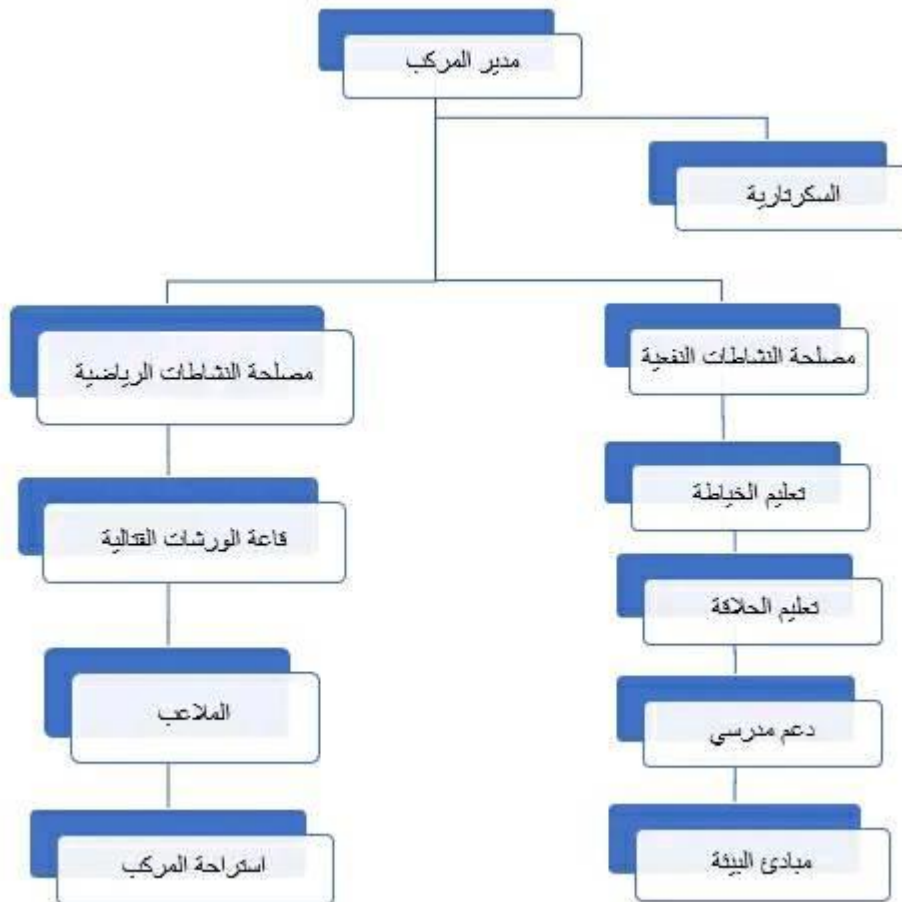
- البابي فوت.

- الشطرنج .

1-4-اهداف المركب :

- تلقين دروس في مختلف النشاطات.
- إعلام و توجيه الشباب بمختلف المعلومات التي تهمهم في الحياة اليومية و المشاركة في المسابقات و التظاهرات المحلية و الولائية و الوطنية.
 - تحسيس الأطفال و الشباب من خلال الإحتفال بالمناسبات الدينية و الوطنية.
 - الإهتمام بأصحاب المواهب المختلفة - تنمية مهارات و إبداعات الشباب.
 - توطيد علاقات الصداقة و التضامن والتسامح ما بين شباب الولاية و تبادل الآراء والأفكار ما بين الشباب ضمن قضاء الحوار و التشاور
 - الموارد البشرية في المؤسسة شريحة المستخدمين عدد المستخدمين ذكور اطات بيداغوجية.

1-5-الهيكل التنظيمي للمركب



2-منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على منهج البحث الوصفي، فضلا عن منهج البحث الميداني، وذلك من خلال تعاملها ومعالجتها للمعلومات والبيانات التي سيتم الحصول عليها، حيث يتمثل البحث الوصفي بإجراءات المسح المكتبي واستطلاع فحوى التوجهات النظرية والميدانية السابقة ذات العلاقة بمضمون الدراسة ومتغيراتها، أما المنهج الميداني فيعتمد على إجراء مسح استطلاعي لأفراد عينة الدراسة، والتحليل العلمي للبيانات والإجابات المجمعة إزاء الاستبيانات الموزعة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات.

3-مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين بالمؤسسة المدروسة وبناءا على كبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة الوصول الى كافة مفرداته تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية القصدية حيث تألفت عينة الدراسة من كافة العاملين والمدراء في الهيئة، والبالغ عددهم (20) فرد.

4-مصادر جمع البيانات:

تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات المتعلقة بالبحث:
مصادر ثانوية: وذلك بالاعتماد على الكتب، الدوريات، ومواقع الانترنت، فيما يتعلق بمتغيرات نموذج البحث.
مصادر أولية: سيتم الاعتماد على الاستبانة لغرض الحصول على آراء العاملين فيما يتعلق متغيرات الاثراء الوظيفي والأداء، والرضى الوظيفي.

5-صدق وثبات أداة الدراسة

سيتم اختبار الثبات (Reliability Test): والمتمثل في حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) بهدف التحقق من الاتساق الداخلي للمجالات التي تتضمنها الاستبانة كأداة للقياس.

6-الأساليب الإحصائية:

بالاعتماد على برنامج (SPSS) سيتم اجراء الاختبارات التالية:

مقاييس الإحصاء الوصفي:

وذلك لوصف مجتمع الدراسة وعينتها وتحديد خصائصها، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، وترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها النسبية اعتماداً على قيم الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية.

الإحصاء التحليلي: بغرض اختبار فرضيات البحث سيتم اعتماد تحليل الانحدار

المتعدد (Multi Regression)، واختبار التباين (ONE WAY ANOVA).

الفصل الخامس:

تفسير وتحليل البيانات

واستخلاص النتائج

1-تحليل نتائج المحور الأول:

الجدول (01): يوضح متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
ذكر	11	55.0	1.4500	0.5104
انثى	9	45.0		
المجموع	20	100.0		

من خلال الجدول السابق نستنتج ان نسبة 45% من فراد العينة تمثله الاناث، وتعتبر نسبة ضعيفة مقارنة بالذكور بحيث فرق كبير الى 55% وجاءت بمتوسط حسابي (1.45) وانحراف معياري (0.51)،.

الجدول(02): يوضح متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوط الحسابي
من 20 و اقل من 30	11	55.0	2.7000	0.9787
من 30 و اقل من 40	6	30.0		
من 40 و اقل من 50	1	5.0		
50 فما فوق	2	10.0		
المجموع	20	100.0		

نستنتج من خلال الجدول المدرج أعلاه ان نتائج استجابات افراد العينة متفاوتة بتفاوت اعمارهم، بحيث نجد ان 55% من أصل 100% تحصل عليها الافراد من 20 وأقل من 30 سنة. وتعتبر هذه النسبة كبيرة مقارنة بالذين هم من 30 وأقل من 40 سنة فقد تحصلوا على نسبة 30% فنستخلص من ذلك ان الفئة الأولى قد تغلبت على الفئة هذه، أما فئة من 40 وأقل من 50 سنة و 50 سنة فما فوق فقد كانت متقاربتين بين 10 و 5%.

بحيث قدرت هذه النسب المئوية بمتوسط حسابي قدر ب(270) وانحراف معياري قدر ب(0.97)، بحيث نصت هذه الدراسة الى ان اعمار العاملين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20 و 30 سنة هم الذين يكون يديهم مستوى أداء وظيفي مرتفع.

الجدول(03): المستوى الدراسي

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
0.8572	2.2500	25.0	5	متوسط
		25.0	5	ثانوي
		50.0	10	جامعي
		100.0	20	المجموع

من خلال الجدول (03) والذي يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الدراسي، نستنتج ان نسبة 50% من المستوى الدراسي تمثله المستوى الجامعي، بحيث تعتبر هي أكبر نسبة مقارنة بالمستوى الثانوي والمتوسط الذين جاءو بنسب متقاربة قدرت ب 25%. وجاءت هذه النسب بمتوسطات حسابية (2.25) وانحراف معياري (0.85)، مما تشير هذه النسب الى ان المستوى الدراسي لدى الطور الجامعي هو المناسب في مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين.

الجدول(04): هل هناك نظم تدل على اتقان العمل؟

هل هناك نظم تدل على اتقان العمل؟	التكرار	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
نعم	14	70.0	1.3000	0.4702
لا	6	30.0		
المجموع	20	100.0		

نستنتج من خلال الجدول المبين اعلاه ان نتائج العبارة التي مفادها "هل هناك نظم تدل على اتقان العمل؟" كانت 70%عالية عند البديل نعم، بحيث استجاب على هذه الفقرة 14 فردا من العينة، اما عن أضعف نسبة فقد كانت 30% عند البديل لا، في حين قدرت هذه النسب بمتوسطات حسابية(1.30) وانحراف معياري(0.47) وهذا ما يثبت لنا انه يوجد هناك نظم تدل على اتقان العمل.

الجدول(05): هل انت راضي عن نظام الحوافز المطبق في مؤسستكم

هل انت راضي عن نظام الحوافز المطبق في مؤسستكم	التكرار	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
نعم	11	55.0	1.4500	0.5104
لا	9	45.0		
المجموع	20	100.0		

نستنتج من خلال الجدول المبين اعلاه ان نتائج العبارة التي مفادها "هل انت راضي عن نظام الحوافز المطبق في مؤسستكم؟" كانت 55%عالية عند البديل نعم، بحيث استجاب على هذه الفقرة 11 فردا من العينة، اما عن أضعف نسبة فقد كانت 45% عند البديل لا، في

حين قدرت هذه النسب بمتوسطات حسابية (1.45) وانحراف معياري (0.51) وهذا ما يثبت لنا أن جل العاملين راضين عن نظام الحوافز المطب لدى المؤسسة العاملين بها.

الجدول رقم(06): هل يوجد مصداقية الادارة في تنفيذ القرارات؟

هل يوجد مصداقية الادارة في تنفيذ القرارات؟	التكرار	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
نعم	11	55.0	1.4500	0.5104
لا	9	45.0		
المجموع	20	100.0		

نستنتج من خلال الجدول المبين اعلاه ان نتائج العبارة التي مفادها "هل يوجد مصداقية الادارة في تنفيذ القرارات؟" كانت 55%عالية عند البديل نعم، بحيث استجاب على هذه الفقرة 11 فردا من العينة، اما عن أضعف نسبة فقد كانت 45% عند البديل لا، في حين قدرت هذه النسب بمتوسطات حسابية (1.45) وانحراف معياري (0.51) وهذا ما يثبت لنا أن هناك مصداقية داخل الادارة عند تنفيذ القرارات.

الجدول (07): هل يوجد معايير واضحة لتقييم أداء العاملين؟

هل يوجد معايير واضحة لتقييم أداء العاملين؟	التكرار	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
نعم	3	15	1.4500	0.5104
لا	17	85		
المجموع	20	100.0		

نستنتج من خلال الجدول المبين اعلاه ان نتائج العبارة التي مفادها "هل يوجد معايير واضحة لتقييم أداء العاملين؟" كانت 85%عالية عند البديل لا، بحيث استجاب على هذه

الفقرة 17 فردا من العينة، اما عن أضعف نسبة فقد كانت 15% عند البديل نعم، في حين قدرت هذه النسب بمتوسطات حسابية (1.15) وانحراف معياري (0.36) وهذا ما يثبت لنا أنه لا يوجد معايير واضحة لتقييم أداء العاملين.

الجدول (08): هل انت راضي عن علاقاتك مع الادارة للمؤسسة؟

هل انت راضي عن علاقاتك مع الادارة للمؤسسة؟	التكرار	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
نعم	15	75.0	1.2500	0.4443
لا	5	25.0		
المجموع	20	100.0		

نستنتج من خلال الجدول المبين اعلاه ان نتائج العبارة التي مفادها "هل انت راضي عن علاقاتك مع الادارة للمؤسسة؟" كانت 75% عالية عند البديل نعم، بحيث استجاب على هذه الفقرة 15 فردا من العينة، اما عن أضعف نسبة فقد كانت 25% عند البديل لا، في حين قدرت هذه النسب بمتوسطات حسابية (1.25) وانحراف معياري (0.44)، وهذا ما يثبت لنا أن أغلب العاملين راضين عن علاقاتهم بإدارة مؤسستهم

الجدول (08): هل تقييم الأداء بموضوعية يخلق الانضباط في العمل؟

هل تقييم الأداء بموضوعية يخلق الانضباط في العمل؟	ا لتكرار	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
نعم	14	70.0	1.3000	0.4702
لا	6	30.0		
المجموع	20	100.0		

نستنتج من خلال الجدول المبين اعلاه ان نتائج العبارة التي مفادها "هل تقييم الأداء بموضوعية يخلق الانضباط في العمل؟" كانت 70% عالية عند البديل نعم، بحيث استجاب على هذه الفقرة 14 فردا من العينة، اما عن أضعف نسبة فقد كانت 30% عند البديل لا، في حين قدرت هذه النسب بمتوسطات حسابية (1.30) وانحراف معياري (0.47) وهذا ما يثبت لنا أن أغلب العاملين يرون أن تقييم الأداء بصدق وثبات يخلق الانضباط داخل العمل.

الجدول (09): هل ترى ان الحوافز المقدمة من المؤسسة تزيد من ادائك؟

هل ترى ان الحوافز المقدمة من المؤسسة تزيد من ادائك؟	التكرار	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
نعم	9	45.0	1.5500	0.5104
لا	11	55.0		
المجموع	20	100.0		

نستنتج من خلال الجدول المبين اعلاه ان نتائج العبارة التي مفادها "هل ترى ان الحوافز المقدمة من المؤسسة تزيد من ادائك؟؟" كانت 55% عالية عند البديل لا، بحيث استجاب على هذه الفقرة 11 فردا من العينة، اما عن أضعف نسبة فقد كانت 45% عند البديل نعم، في حين قدرت هذه النسب بمتوسطات حسابية (1.55) وانحراف معياري (0.51) وهذا ما يثبت لنا أن أغلب العاملين يرون أن الحوافز التي تقدمها المؤسسة لا تزيد من أداء العامل.

الجدول (09): هل تقدم مؤسستكم خدمات معينة للعمال؟

هل تقدم مؤسستكم خدمات معينة للعمال؟	التكرار	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
نعم	8	40.0	1.6000	0.5026
لا	12	60.0		

		100.0	20	المجموع
--	--	-------	----	---------

نستنتج من خلال الجدول المبين اعلاه ان نتائج العبارة التي مفادها "هل تقدم مؤسستكم خدمات معينة للعمال؟" كانت 60% عالية عند البديل لا، بحيث استجاب على هذه الفقرة 12 فردا من العينة، اما عن أضعف نسبة فقد كانت 40% عند البديل نعم، في حين قدرت هذه النسب بمتوسطات حسابية (1.60) وانحراف معياري (0.50) وهذا ما يثبت لنا أن أغلب العاملين يرون أن المؤسسة لا تقدم خدمات معينة لعمالها.

الجدول (10): هل تعتبر أوقات الراحة الممنوحة لك كافية؟

هل تعتبر أوقات الراحة الممنوحة لك كافية؟	التكرار	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
نعم	17	85.0	1.1500	0.3663
لا	3	15.0		
المجموع	20	100.0		

نستنتج من خلال الجدول المبين اعلاه ان نتائج العبارة التي مفادها "هل تعتبر أوقات الراحة الممنوحة لك كافية؟" كانت 85% عالية عند البديل نعم، بحيث استجاب على هذه الفقرة 17 فردا من العينة، اما عن أضعف نسبة فقد كانت 15% عند البديل لا، في حين قدرت هذه النسب بمتوسطات حسابية (1.15) وانحراف معياري (0.36) وهذا ما يثبت لنا أن أغلب العاملين يتمتعون بوقت كافي لأخذ قسط من الراحة أثناء العمل.

الجدول (11): هل تشعر أن الاجر الذي تتقاضاه يناسب الجهد الذي تبذل؟

هل تشعر أن الاجر الذي تتقاضاه يناسب الجهد الذي تبذل؟	التكرار	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
نعم	7	35.0	1.650	0.489
لا	13	65.0	0	7
المجموع	20	100.0		

نستنتج من خلال الجدول المبين اعلاه ان نتائج العبارة التي مفادها "هل تشعر أن الاجر الذي تتقاضاه يناسب الجهد الذي تبذل؟؟" كانت 65% عالية عند البديل لا، بحيث استجاب على هذه الفقرة 13 فردا من العينة، اما عن أضعف نسبة فقد كانت 35% عند البديل نعم، في حين قدرت هذه النسب بمتوسطات حسابية (1.65) وانحراف معياري (0.48) وهذا ما يثبت لنا أن أغلب العاملين غير راضين عن راتبهم المقدم هم.

الجدول رقم(11): هل تساهم مختلف المبادرات والتشجيعات من طرف مؤسستك في زيادة الرغبة في العمل؟

هل تساهم مختلف المبادرات والتشجيعات من طرف مؤسستك في زيادة الرغبة في العمل؟	التكرار	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
نعم	4	20.0	1.8000	0.4104
لا	16	80.0		
المجموع	20	100.0		

نستنتج من خلال الجدول المبين اعلاه ان نتائج العبارة التي مفادها "هل تساهم مختلف المبادرات والتشجيعات من طرف مؤسستك في زيادة الرغبة في العمل؟" كانت 80% عالية

عند البديل لا، بحيث استجاب على هذه الفقرة 16 فردا من العينة، اما عن أضعف نسبة فقد كانت 20% عند البديل نعم، في حين قدرت هذه النسب بمتوسطات حسابية (1.80) وانحراف معياري (0.41)، وهذا ما يثبت لنا أن مختلف المبادرات والتشجيعات من طرف المؤسسة لا تزيد من رغبة العامل للعمل.

الجدول رقم (12): هل مناخ العمل يساعد على الابتكار والتطور؟

هل مناخ العمل يساعد على الابتكار والتطور؟	التكرار	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
نعم	13	65.0	1.3500	0.4894
لا	7	35.0		
المجموع	20	100.0		

نستنتج من خلال الجدول المبين اعلاه ان نتائج العبارة التي مفادها "هل مناخ العمل يساعد على الابتكار والتطور؟؟" كانت 65% عالية عند البديل نعم، بحيث استجاب على هذه الفقرة 13 فردا من العينة، اما عن أضعف نسبة فقد كانت 35% عند البديل لا، في حين قدرت هذه النسب بمتوسطات حسابية (1.35) وانحراف معياري (0.48) وهذا ما يثبت لنا أن مناخ العمل يساعد على الابتكار والتطور.

2- تحليل نتائج المحور الثاني

الجدول (13): هل أنت راضي عن رتبك

هل انت راضي عن رتبك؟	التكرار	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
نعم	13	65.0	1.3500	0.4894
لا	7	35.0		
المجموع	20	100.0		

نستنتج من خلال الجدول المبين اعلاه ان نتائج العبارة التي مفادها "هل انت راضي عن رتبك؟" كانت 65% عالية عند البديل نعم، بحيث استجاب على هذه الفقرة 13 فردا من العينة، اما عن اضعف نسبة فقد كانت 35% عند البديل لا، في حين قدرت هذه النسب بمتوسطات حسابية (1.35) وانحراف معياري (0.48) وهذا ما يثبت لنا أن أغلب العاملين راضين عن رتبهم في العمل.

الجدول (13): هل يوجد نظام الترقية في مؤسستك؟

هل يوجد نظام الترقية في مؤسستك؟	التكرار	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
نعم	10	50.0	1.5000	0.5130
لا	10	50.0		
المجموع	20	100.0		

نستنتج من خلال الجدول المبين اعلاه ان نتائج العبارة التي مفادها "هل يوجد نظام الترقية في مؤسستك؟" كانت كلا النتيجتين متساوية وقدرتا بـ 50% لكل منهما. في حين قدرت هذه النسب بمتوسطات حسابية (1.50) وانحراف معياري (0.51)

وهذا ما يوضح لنا أن هناك ضرب بين العاملين من ناحية فيما اذا كان هناك نظام ترقية داخل المؤسسة أم لا.

الجدول (14): هل حافز الترقية يجعلك تعمل أكثر وأداء أفضل؟

هل حافز الترقية يجعلك تعمل أكثر وأداء أفضل؟	التكرار	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
نعم	9	45.0	1.5500	0.5104
لا	11	55.0		
المجموع	20	100.0		

نستنتج من خلال الجدول المبين اعلاه ان نتائج العبارة التي مفادها "هل حافز الترقية يجعلك تعمل أكثر وأداء أفضل؟" كانت 55% عالية عند البديل لا، بحيث استجاب على هذه الفقرة 11 فردا من العينة، اما عن أضعف نسبة فقد كانت 45% عند البديل لا، في حين قدرت هذه النسب بمتوسطات حسابية (1.55) وانحراف معياري (0.51) وهذا ما يثبت لنا أن أغلب العاملين لا يوافقون على أن الترقية تجعل اعامل يعمل أكثر ويقدم أداء أفضل.

الجدول رقم(15): هل تقوم الادارة بترقية عمالها كل عام

هل تقوم الادارة بترقية عمالها كل عام	التكرار	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
نعم	6	30.0	1.7000	0.4702
لا	14	70.0		
المجموع	20	100.0		

نستنتج من خلال الجدول المبين اعلاه ان نتائج العبارة التي مفادها "هل تقوم الادارة بترقية عمالها كل عام؟" كانت 70% عالية عند البديل لا، بحيث استجاب على هذه الفقرة 14 فردا من العينة، اما عن أضعف نسبة فقد كانت 30% عند البديل نعم، في حين قدرت هذه النسب بمتوسطات حسابية (1.70) وانحراف معياري (0.47) وهذا ما يثبت لنا أن الإدارة لا تقوم بالترقية كل عام.

الجدول (16): هل يتم اسناد الترقية الى معايير موضوعية وعلمية واضحة؟

هل يتم اسناد الترقية الى معايير موضوعية وعلمية واضحة؟	التكرار	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
نعم	9	45.0	1.5500	0.5104
لا	11	55.0		
المجموع	20	100.0		

نستنتج من خلال الجدول المبين اعلاه ان نتائج العبارة التي مفادها "هل يتم اسناد الترقية الى معايير موضوعية وعلمية واضحة؟" كانت 55% عالية عند البديل لا، بحيث استجاب على هذه الفقرة 11 فردا من العينة، اما عن أضعف نسبة فقد كانت 45% عند البديل نعم، في حين قدرت هذه النسب بمتوسطات حسابية (1.55) وانحراف معياري (0.51) وهذا ما يثبت أن الادارة لا تقوم بالترقية وفق معايير محددة.

الجدول (17): هل انت راضي عن الترقيات التي تمنح في العمل؟

هل انت راضي عن الترقيات التي تمنح في العمل؟	التكرار	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
نعم	9	45.0	1.5500	0.5104
لا	11	55.0		

المجموع	20	100.0		
---------	----	-------	--	--

نستنتج من خلال الجدول المبين اعلاه ان نتائج العبارة التي مفادها "هل يتم اسناد الترقية الى معايير موضوعية وعلمية واضحة انت راضي عن الترقيات التي تمنح في العمل؟" كانت 55% عالية عند البديل لا، بحيث استجاب على هذه الفقرة 11 فردا من العينة، اما عن أضعف نسبة فقد كانت 45% عند البديل نعم، في حين قدرت هذه النسب بمتوسطات حسابية (1.55) وانحراف معياري (0.51) وهذا ما يثبت أن العاملين غير راضين عن الترقيات المقدمة بالمؤسسة.

الجدول رقم(18): هل حصلت على ترقية أثناء عملك في المؤسسة؟

هل حصلت على ترقية أثناء عملك في المؤسسة؟	التكرار	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
نعم	10	50	1.5500	0.5104
لا	10	50		
المجموع	20	100.0		

نستنتج من خلال الجدول المبين اعلاه ان نتائج العبارة التي مفادها "هل حصلت على ترقية أثناء عملك في المؤسسة؟" كانت كلا النتيجتين متساوية وقدرتا ب 50% لكل منهما. في حين قدرت هذه النسب بمتوسطات حسابية (1.55) وانحراف معياري (0.51) وهذا ما يوضح لنا أن هناك ضرب بين العاملين من ناحية فيما إذا أخذوا ترقية بالعمل أم لا.

الجدول(19): هل الاجر الذي تتقاضاه كافي لسد حاجياتك؟

هل الاجر الذي تتقاضاه كافي لسد حاجياتك؟	التكرار	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
---	---------	----------------	-------------------	-----------------

حاجياتك؟				
نعم	10	50.0	1.5000	0.5130
لا	10	50.0		
المجموع	20	100.0		

نستنتج من خلال الجدول المبين اعلاه ان نتائج العبارة التي مفادها " هل الاجر الذي تتقاضاه كافي لسد حاجياتك؟" كانت كلا النتيجةين متساوية وقدرتا ب 50% لكل منهما. في حين قدرت هذه النسب بمتوسطات حسابية (1.50) وانحراف معياري (0.51) وهذا ما يوضح لنا أن هناك عدم تقارب في الأجر التي يتقاضاها اعما وع هذا راجع الى درجات العمل.

الجدول (20): هل الترقية تحقق لك حافزا اساسيا للعمل؟

هل الترقية تحقق لك حافزا اساسيا للعمل؟	التكرار	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
نعم	15	75.0	1.2500	0.4443
لا	5	25.0		
المجموع	20	100.0		

نستنتج من خلال الجدول المبين اعلاه ان نتائج العبارة التي مفادها "هل الترقية تحقق لك حافزا اساسيا للعمل؟" كانت 75% عالية عند البديل نعم، بحيث استجاب على هذه الفقرة 15 فردا من العينة، اما عن أضعف نسبة فقد كانت 25% عند البديل ال، في حين قدرت هذه النسب بمتوسطات حسابية (1.25) وانحراف معياري (0.44) وهذا ما يثبت أن الترقية تحقق حافزا كبيرا أثناء العمل.

الجدول رقم(30): تعتبر الترقية معيار للموظف الفعال ؟

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	التكرار	تعتبر الترقية معيار للموظف الفعال ؟
0.4702	1.7000	70.0	14	نعم
		30.0	6	لا
		100.0	20	المجموع

نستنتج من خلال الجدول المبين اعلاه ان نتائج العبارة التي مفادها "تعتبر الترقية معيار للموظف الفعال؟" كانت 70% عالية عند البديل نعم، بحيث استجاب على هذه الفقرة 14 فردا من العينة، اما عن أضعف نسبة فقد كانت 30% عند البديل لا، في حين قدرت هذه النسب بمتوسطات حسابية (1.70) وانحراف معياري (0.47) وهذا ما يثبت أن الترقية تعتبر معيار للموظف العام بالنسبة للمؤسسات.

3-معامل الارتباط:

الجدول رقم(31): معامل الارتباط ك من الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي		
.622**	معامل الارتباط بيرسون	الحوافز المعنوية
.003	مستوى الدلالة	
20	العدد	

من خلال الجدول (31)، نجد أن مستوى الدلالة عند الأداء الوظيفي يساوي 300. ومعامل الارتباط لك منهما كان **.622،

وعليه فإن الجدول الآتي دال إحصائياً على ذلك نقبل الفرضية البديلة وعليه يمكن القول بأنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي.

خاتمة

قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن دور التحفيز المعنوي في تحسين أداء العاملين وقد توصلنا لنتائج عديدة ولعل أهمها:

يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لكافة العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة في تحقيق أهدافها، فهو المتغير الأساسي والمحرك للعناصر الإنتاجية أو الأساس الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل نشاط المؤسسة.

من خلال الدراسات يمكن أن نعتبر الأداء يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

- عملية تقييم الأداء تتم بصفة دورية اعتمادا على جملة من المعايير الموضوعية والمحددة.

وتوصلنا لنتائج عديدة ولعل أهمها:

- يجب أن تمنح المؤسسة للعاملين فرصة للتدريب مما يسمح بإكتساب الخبرة الكافية لأداء العمل.

- يجب أن تتوفر المؤسسة على نظام فعال لتقييم أداء عمالها.

- يجب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل الكلية فيما بين الرئيس والمرؤوسين، وعلاقة

الزملاء مع بعضهم البعض من أجل خلق مناخ متعاون يشجع على زيادة الأداء في العمل.

- تطوير وتحسين ظروف العمل من خلال وضع نظم كاملة من أدوات ووسائل وبرامج

ومعدات تسهل عمل العاملين، وتوفير لهم الجو والإمكانيات المناسبة للعمل بارتياح.

الملحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

جامعة حمه لخضر - الوادي

استبيان

الحوافز المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العامل

في اطار اعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص علم اجتماع التنظيم وعمل يسعدني أن اضع بين ايديكم هذه البنود التي تحتوي على مجموعة من الاسئلة من أجل قياس فرضيات الدراسة، واملي ان يلقي منكم العناية التامة والموضوعية في إجابتكم على كل الاسئلة علما ان المعلومات الواردة في هذا الاستبيان سنتعامل معها بسرية تامة ولن نستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكركم مسبقا على حسن تقبلكم وتعاونكم اتجاه هذه الدراسة

القسم الاول: البيانات الاولية للعاملين

- 1- الجنس : ذكر ☐ انثى ☐
- 2- العمر: اقل من 20 ☐ من 20 واقل من 30 ☐ من 30 واقل من 40 ☐
- من 40 واقل من 50 ☐ 50 فما فوق ☐
- 3- المستوى الدراسي: متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

المحور الثاني: الاعتماد على نظام معين لتحسين أداء العاملين

هل هناك نظم تدل على إتقان العمل؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم ماهي هاته النظم؟

.....

هل انت راضي عن نظام الحوافز المطبق في مؤسستكم؟

نعم ☐ لا ☐

هل يوجد مصداقية الادارة في تنفيذ القرارات؟

نعم ☐ لا ☐

هل يوجد معايير واضحة لتقييم أداء العاملين؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم ماهي هاته المعايير؟

.....

هل انت راضي عن علاقتك مع الادارة للمؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

هل تقييم الأداء بموضوعية يخلق الانضباط في العمل؟

نعم ☐ لا ☐

هل ترى ان الحوافز المقدمة من المؤسسة تزيد من ادائك؟

نعم ☐ لا ☐

هل تقدم مؤسستكم خدمات معينة للعمال؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم ماهي هاته الخدمات؟.

.....

هل تعتبر أوقات الراحة الممنوحة لك كافية؟

نعم ☐ لا ☐

هل تشعر أن الاجر الذي تتقاضاه يناسب الجهد الذي تبذل؟

نعم ☐ لا ☐

هل تساهم مختلف المبادرات والتشجيعات من طرف مؤسستك في زيادة الرغبة في العمل؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم ماهي هاته المبادرات والتشجيعات؟.

.....

هل مناخ العمل يساعد على الابتكار والتطور؟

نعم ☐ لا ☐

المحور الثالث: للترقية دور في تحسين أداء العاملين

هل انت راضي عن رتبته؟

نعم ☐ لا ☐

هل يوجد نظام الترقية في مؤسستك؟

نعم ☐ لا ☐

هل حافز الترقية يجعلك تعمل أكثر وأداء افضل؟

نعم ☐ لا ☐

هل تقوم الادارة بترقية عمالها كل عام؟

نعم ☐ لا ☐

هل يتم اسناد الترقية الى معايير موضوعية وعلمية واضحة؟

نعم ☐ لا ☐

هل انت راضي عن الترقيات التي تمنح في العمل؟

نعم ☐ لا ☐

هل حصلت على ترقية أثناء عملك في المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم ماهي هاته الترقية؟.

.....

هل الاجر الذي تتقاضاه كافي لسد حاجياتك؟

نعم ☐ لا ☐

هل الترقية تحقق لك حافزا اساسيا للعمل؟

نعم ☐ لا ☐

تعتبر الترقية معيار للموظف الفعال؟

نعم ☐ لا ☐

قائمة المصادر والمراجع

- الكلالدة طاهر محمود، 2013 ،الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان
- Alain Meignant : "Ressources humains, Deployer la strategie", edition liaisons, SA, Paris,2000.
- بزيّر محمد يوسف حسن، أبو الحاج مجدي فتحي محمد، درجة تفعيل الحوافز لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد وعلاقتها بالابداع والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين أنفسهم، مجلة دراسات، العلوم التربوية، المجلد 48 ،العدد 1 ،الأردن.
- عزون زهية، عيسى فوزية، 2002 ،الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموظفين بمصالح أرشيف جامعات والتي الجزائر والبليدة. مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 29 ،العدد 2 ،الأردن
- Nkereuwem, Akpan The Role of Incentives on the Performance of – Health Workers in a Public Sector Organization in Abuja, Nigeria Jurnal Ilmiah Ilmu :Administrasi Publik
- Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Publik Volume 11 Number 1, January – June 2021
- اليدوي علي محمد البشير، 2007 ،أثر الرضا الوظيفي على أداء معلمي المدارس الثانوية بمحلية عطبرة، مجلة النيل للآداب والعلوم الانسانية، المجلد 2 ،العدد 1.
- الطائي حليم يوسف، العبادي فوزي هاشم، 2005 ،قضايا معاصرة في الفكر الاداري ، الطبعة الأولى، صفاء للنشر والتوزيع ، عمان.
- محمد بن سعيد أبو حميد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، جامعة الأعمال والتكنولوجيا ، المجلة العربية للنشر العلمي، ع21.
- سالمة، وجيه محمد السيد و ،أحمد محمد عاطف أحمد. 2015‘ دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين بالفنادق المصرية مع

- أقت ارح برنامج لتقييم طرق تحفيز العاملين في الفنادق'. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة .
- -الهييتي، خالد عبدالرحيم. إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- ربيع، هادي مشعان. 2005. علم النفس الإداري. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- -الغزاوي، نجم عبد الله، جواد، عباس حسين. الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- أبو حيمد، محمد بن سعد، 2002 ،أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 1.
- صادفي جمال، خنير محمد، 2003 ،دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالشركة العمومية الاقتصادية الجزائرية. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 28 ،العدد 09 ، الجزائر.
- . سعاد ناتف إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد)، الطبعة الأولى، دار وائل ،عمان، 2001.
- مدحت محمد أبو النصر،"الإدارة بالحوافز . أساليب التحفيز الوظيفي، لة العربية للتدريب و النشر، مصر، الطبعة الأولى، 2012
- . صلاح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية(مدخل الأهداف)،مؤسسة الشباب، الإسكندرية، 1999 .
- د. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2005 .
- Batty, j., " Industrial Administration & Management ", 4th ed, the english L.B.S & M Evans Ltd., London, 1979.p269.
- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية(مدخل الأهداف)،مؤسسة الشباب، الإسكندرية، 1999.

- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2011.
- . حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، الطبعة الأولى، 2004،
- حاتم علي حن رضا، الابداع الإداري وعلاته بالأداء الوظيف، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003
- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، 2000 -1999،
- يوف عطية، ضغوط العمل و أثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة
- الجامعة الإسلامية، ماجستير 2009
- زاهر عبد الرحيم عاطف، Title. الرقابة على الاعمال الادارية .، عمان: دار الراجة للنشر والتوزيع. 2009 ,
- منير عبوي . مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق زيد دار الشروق للنشر والتوزيع - 2006, 2006
- ✓ المؤلف : الدحلة، فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري، 2001. عمان.
- عكاشة، اسعد احمد محمد (2008). اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات -paltel- في فلسطين. الجامعة الإسلامية - غزة.
- الكرخي مداد غاز مجيد، 2015، أثر تمرينات مركبة بالأسلوب التدريبي في اكتساب الرشاقة ومهارة الدرجة بكرة القدم
- زيد صالح حسن سميع ، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية كلية التجارة وإدارة الأعمال البحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

- كمال بو الشرش. (2014) الثقافة التنظيمية و الاداء في العلوم السلوكية و الادارية . عمان، عمان - ش.الملك حسين -الاردن: دار الايام للنشر و التوزيع
- ابراهيم محمد المحاسنه. المحاسنة، إبراهيم محمد. ادارة و تقييم الاداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق، عمان [الاردن] : دار جرير للنشر و التوزيع، 2013.
- دلروم سوسن، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية قالمة، 2017، علم إجتماع تنظيم وعمل مذكرة ماستر
- بوقطف، محمود (2014) التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجمعية -دراسة حالة ميدانية بجامعة عباس الغرور خنشلة.
- الصرايرة، خالد أحمد. جامعة مؤتة، الأردن. متغيرات العنوان Job , performance of the ... مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية. مج. 27، ع. 1-2، 2011
- ناصر دادي عدون ، الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية ، الجزائر ، 2004 .
- يوسف ابراهيم الجيش، محمد إسماعيل الجماسي، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة
- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بكرة 2001

فهرس الموضوعات

فهرس الموضوعات

..... شكر وتقدير

..... اهداء

ج..... ملخص الدراسة

أ..... مقدمة

موضوع الدراسة: الفصل الأول:

الحوافز المعنوية. الفصل الثاني:

13..... تمهيد

14..... 1. ماهية الحوافز المعنوية

14..... 1.1. تعريف الحوافز المعنوية وطبيعتها

17..... 2.1. الحوافز المعنوية، أهميتها، أهدافها، خصائصها

19..... 3.1. نظريات ومبادئ الحوافز المعنوية

25..... 2. مقومات الحوافز المعنوية والشروط المؤثرة فيها

25..... 1.2. أنواع الحوافز المعنوية

27..... 2.2. شروط الحوافز المعنوية

27..... 3.2. العوامل المؤثرة على نظام الحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي

30..... خلاصة الفصل:

الأداء الوظيفي: الفصل الثالث:

32..... تمهيد الفصل:

33..... 1. ماهية الأداء الوظيفي

1.1. مفهوم الأداء الوظيفي	33
2.1 . تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء:	35
1.2. عناصر ومحددات الأداء الوظيفي	37
1.3. أهمية الأداء الوظيفي	42
2. قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه، تقييمه واجراءات تحسينه	42
1.2. قياس الأداء الوظيفي	42
2.2. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	44
3.2. الأداء الوظيفي، تقييمه وطرق تحسينه:	47
خلاصة الفصل	56
الفصل الرابع:	
الإجراءات المنهجية للدراسة	
1- ماهية المؤسسة:	58
1-1- التعريف:	58
2-1- تاريخ التأسيس:	58
3-1- النشاطات المتواجدة :	58
4-1- اهداف المركب :	59
5-1- الهيكل التنظيمي للمركب	59
2- منهج الدراسة:	61
3- مجتمع وعينة الدراسة:	61
4- مصادر جمع البيانات:	61
5- صدق وثبات أداة الدراسة	61
6- الأساليب الإحصائية:	61

الفصل الخامس: تفسير وتحليل البيانات واستخلاص النتائج

1-تحليل نتائج المحور الأول:	64
2-تحليل نتائج المحور الثاني	73
3-معامل الارتباط:	79
خاتمة	80
الملحق	82
قائمة المصادر والمراجع	87
فهرس الموضوعات	93