



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



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

دور التحفيز في تحسين أداء العاملين
في المؤسسة العمومية
دراسة حالة "الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب" - فرع الوادي -

إعداد الطلبة:

عبد المالك لبيهي
فتحي ستيتيه
هشام عيشوش

تحت إشراف الدكتور:

بوبكر نعرورة

لجنة المناقشة

رئيساً
مشرفاً ومقرراً
مشرفاً مساعداً
ممتحناً

بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

د. عبد الحق بوقفة
د. بوبكر نعرورة
د. عواطف عيشوش
د. أحمد عازب الشيخ

السنة الجامعية: 2017/2018



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



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

دور التحفيز في تحسين أداء العاملين
في المؤسسة العمومية

دراسة حالة "الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب" - فرع الوادي -

تحت إشراف الدكتور:

بوبكر نعرونة

إعداد الطلبة:

عبد المالك لبيهي

فتحي ستيتة

هشام عيشوش

لجنة المناقشة

رئيساً
مشرفاً ومقرراً
مشرفاً مساعداً
ممتحناً

بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

أستاذ محاضر قسم أ
أستاذ محاضر قسم أ
أستاذ محاضر قسم ب
أستاذ محاضر قسم أ

د. عبد الحق بوقفة
د. بوبكر نعرونة
د. عواطف عيشوش
د. أحمد عازب الشيخ

السنة الجامعية: 2017/2018

إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع:

إلى أعز الناس أُمِّي وأبي وأدعو الله أن يحفظهما ويطيل في عمرهما،

إلى زوجتي وأبنائي وأسأل الله القدير أن يبارك لي فيهم،

إلى إخوتي وأخواتي وأرجو من الله أن يصلح حالهم،

إلى كل الأهل والأقارب،

إلى كل الأصدقاء والأزملاء ورفقاء الدرب،

إلى من كان لنا عوناً في انجاز هذه المذكرة، ولم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته،

كما أهديه إلى كل من ساعدني في هذا العمل ولو بكلمة طيبة.

إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع:

إلى أعز الناس أُمِّي الغالية أطال الله في عمرها ومدّها بوافر الصحة والعافية،

وروح أبي الطاهرة تغمده الله بواسع رحمته وأسكنه جنات الخلد،

إلى زوجتي الحبيبة أسأل الله القدس أن يبارك لي فيها ويرزقها الخير كله،

إلى أختي وزوجها وإبنهما حفظهم الله وأصلح حالهم،

إلى كل الأهل والأقارب،

إلى كل الأصدقاء والزملاء ورفقاء الدرب،

إلى كل من كان لي عوناً في انجاز هذه المذكرة، ولم يخل علياً بنصائحه وتوجيهاته،

كما أهديه إلى كل من ساعدني في هذا العمل ولو بكلمة طيبة.

~ فتحي ستيته ~

شكر وعرفان

اعترافا بالفضل والجميل أتوجه بالشكر والتقدير والامتنان إلى

الدكتور: بوبكر نعرورة والدكتور: عواطف عيشوش اللذان أشرفا على هذا العمل

المتواضع وكانا خير سند لنا في إنجاز هذه المذكرة،

وتعهدنا بالتصويب في جميع مراحل إنجازها، وزودنا بالنصائح

والإرشادات اللازمة في سبيل إنجاز هذا المشروع،

كما نتقدم بالشكر إلى الدكتور إبراهيم قعيد وأحسن غربي وكل من ساعدنا من بعيد أو

من قريب في إنجاز هذا العمل.

ملخص البحث:

تكمن أهمية التحفيز في تأثيرها على السلوك الإنساني، حيث يعتبر عاملاً مهماً في تحسين أداء العاملين، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الحوافز التي تؤثر في تحسين أداء العاملين بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، فرع الوادي، حيث صممنا استبيان الذي اشتمل على العديد من الأسئلة المتعلقة بالتحفيز الإيجابي والتحفيز السلبي والأداء التي لها علاقة بموضوع الدراسة في الجانب التطبيقي، بينما اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، وبذلك حاولنا الإجابة على الإشكالية التالية:

"هل يساهم التحفيز في تحسين أداء العاملين ؟".

من أجل الإجابة على الإشكالية واستطلاع عينة الدراسة، تم توزيع 33 استبيان على عمال الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، فرع الوادي، وتم استرجاع 32 منها، واستخدمنا برنامج (SPSS v21) الإحصائي لتحليل البيانات، حيث توصلنا إلى أن تطبيق التحفيز في الوكالة يساهم في زيادة تحسين أداء العاملين.

الكلمات المفتاحية: التحفيز، التحفيز الإيجابي، التحفيز السلبي، الحوافز، الأداء، تحسين أداء العاملين.

Résumé de l'étude:

L'importance de la motivation dans son impact sur le comportement humain, qui est considéré comme un facteur important dans l'amélioration de la performance des employés, cette étude vise à identifier la contribution du stimulus à l'amélioration de la performance des employés de procurement nationale pour soutenir l'emploi des jeunes, la branche Eloued, où nous avons conçu un questionnaire, qui comprenait un grand nombre des questions qui ont en rapport avec l'objet d'études dans le côté pratique, alors que nous comptons sur l'approche descriptive analytique dans la partie théorique, donc nous avons essayé de répondre au problème suivant:

"La motivation aide-t-elle à améliorer la performance des employés?".

Afin de répondre au problème et l'échantillon de l'enquête, il a été distribué 33 questionnaires aux travailleurs de l'Agence nationale pour soutenir l'emploi des jeunes, Direction Valley, récupérait 32 d'entre eux, et nous avons utilisé le programme d'analyse des données (statistiques de SPSS v21), où nous avons constaté que l'application du stimulus dans l'organisme contribue à l'amélioration de la Performance des employés.

فهرس المحتويات:

I	الاهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الاشكال البيانية
VII	قائمة الملاحق
VII	قائمة الاختصارات والرموز
أ	مقدمة
01	الفصل الاول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة
03	المبحث الأول: الاطار النظري للتحفيز وأداء العاملين
03	المطلب الأول: الاطار المفاهيمي للتحفيز
17	المطلب الثاني: الاطار المفاهيمي لأداء العاملين
27	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
27	المطلب الأول: الدراسات المحلية
29	المطلب الثاني: الدراسات العربية
32	المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية
35	المطلب الرابع: مكانة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
37	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
39	المبحث الاول: تقديم ميدان الدراسة ومنهج الدراسة
39	المطلب الأول: تقديم عام حول الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب
40	المطلب الثاني: واقع التحفيز وأداء العاملين في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب
45	المطلب الثالث: منهج الدراسة
53	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج
53	المطلب الأول: تحليل النتائج
64	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
75	المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة
79	الخاتمة
83	المراجع
86	الملاحق
99	الفهرس

قائمة الجداول:

الرقم	الجدول	الصفحة
1	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الأول للمحور الأول الذي ينتمي إليه	49
2	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الثاني للمحور الأول الذي ينتمي إليه	50
3	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني	50
4	معامل ألفا كرونباخ	51
5	توزيع العمال حسب الجنس	53
6	توزيع العمال حسب السن	54
7	توزيع العمال حسب المستوى التعليمي	54
8	توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي	56
9	توزيع العمال حسب الأقدمية في العمل	56
10	معياري تصنيف المتوسطات الحسابية	57
11	الإجابة على عبارات البعد الأول، الحوافز الإيجابية	57
12	الإجابة على عبارات البعد الثاني، الحوافز السلبية	60
13	الإجابة على عبارات المحور الثاني تحسين أداء العاملين	62
14	إختبار كولموغوروف سميرونوف	65
15	معاملات الارتباط بين التحفيز الإيجابي وتحسين أداء العاملين في الوكالة	66
16	نتائج تحليل تبين خط الانحدار للتحفيز الإيجابي في تحسين الاداء	67
17	معاملات نموذج الانحدار الخطي للتحفيز الإيجابي في تحسين الاداء	68
18	معاملات الارتباط بين التحفيز السلبي وتحسين اداء العاملين في الوكالة	69
19	نتائج تحليل تبين خط الانحدار للتحفيز السلبي في تحسين الاداء	70
20	معاملات نموذج الانحدار الخطي للتحفيز السلبي في تحسين الاداء	71
21	معاملات الارتباط بين التحفيز وتحسين أداء العاملين في الوكالة	72
22	نتائج تحليل تبين خط الانحدار للتحفيز في تحسين الاداء	73
23	معاملات نموذج الانحدار الخطي للتحفيز في تحسين الاداء	74

قائمة الأشكال البيانية:

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	أنواع التحفيز	12
2	أسس التحفيز	15
3	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	53
4	توزيع أفراد العينة حسب السن	54
5	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	54
6	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	55
7	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	56
8	التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة	65

قائمة الملحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
ملحق رقم 01	مخرجات SPSS V21	88
ملحق رقم 02	استبيان موزع على العمال	94
ملحق رقم 03	قائمة المحكمين	98

قائمة الاختصارات:

الاختصارات والرموز	الدلالة
SPSS	Statistique package for social science
ANSEJ	Agence nationale pour soutenir l'emploi des jeunes

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

إن لكل بناء ركائز أساسية، والعنصر البشري من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسة، لأن له دورا كبيرا وفعالا في أدائها وتقدمها، ومن هنا جاء دور الإدارة في حث العاملين على الارتقاء بمستوى أدائهم، ولقد ساهمت إدارة الموارد البشرية في هذا المجال، حيث تسعى دائما إلى إيصال الفرد لأقصى أداء ممكن، واكسابه المهارات المختلفة وتحريضه على بذل مجهود أكبر.

ومما لا شك فيه، لا يمكن تجسيد هذا المطلب إلا من خلال أنشطة تنظيمية فعالة، التي تعنى ببلوغ الأهداف، حتى تتمكن من مواكبة التطور المطلوب، حيث أن التحفيز يمثل أحد المحاور الأساسية، لأنه يعد من بين السياسات التي لا تقل شأنًا عن باقي السياسات الإدارية الأخرى، على اعتبار أنه نشاط حيوي تسعى الإدارة من خلال حسن استغلاله بالتأثير الإيجابي على الأفراد، في جوانب عدة كالارتقاء بالأداء الوظيفي، وتحسين الجانب الاجتماعي، وتنمية العلاقات العامة الداخلية، التي تسود بين عمال المؤسسة ومروؤسيهم.

ومن هنا ركزت العديد من الإدارات الحديثة اهتمامها ووقتها، للمحافظة على مستوى الروح المعنوية للأفراد العاملين بها، وتنميتها لتحقيق الاندماج بين الأفراد والمؤسسة، من خلال تحقيق أهداف كلا الطرفين، بالإضافة إلى ذلك فإن البيئة التنافسية تتطلب قوى عاملة محفزة وملتزمة، من أجل الوصول إلى أهداف العمل.

لتحفيز المورد البشري، تسعى المؤسسات إلى تقديم مختلف الحوافز الإيجابية والسلبية المتمثلة في مختلف المؤثرات والمغريات الخارجية، التي تشجع الفرد على زيادة أدائه.

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

أ- إشكالية البحث:

تعتبر عملية التحفيز داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية أمراً ضرورياً، لأنها تعتبر الباعث والمحرك لطاقت ورغبات العمال داخل المؤسسة، كونها توفر للعامل كثير من المزايا المادية والمعنوية، والانضباط والجدية في العمل وعليه يمكن طرح الإشكالية التالية:

■ هل يساهم التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة ؟

وعليه يمكن أن نطرح عنها الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل يساهم التحفيز الايجابي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة ؟

2- هل يساهم التحفيز السلبي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة ؟

ب- فرضيات البحث

على ضوء إشكالية وأسئلة الدراسة، وللإجابة على أسئلة الدراسة لقد تم إختبار الفرضية الرئيسية التالية:

■ يساهم التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

ويتفرع عنها الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:

✓ الفرضية الأولى: يساهم التحفيز الإيجابي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

✓ الفرضية الثانية: يساهم التحفيز السلبي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

ج-أسباب ومبررات اختيار الموضوع:

هناك العديد من الأسباب التي دفعت الطلبة لاختيار الموضوع، يمكن حصرها فيما يلي:

1- الأسباب الموضوعية:

- سياسة المؤسسة الجزائرية التي تولي اهتماما أكبر للموارد المادية، متناسبة أهمية المورد البشري في الرفع من مستوى أرباحها وتحقيقها لأهدافها.
- التحولات الاقتصادية التي عرفتتها المؤسسات الجزائرية، ولكي تنجح في تحقيق رسالتها عليها تتمين العنصر البشري.

- التعرف على مساهمة التحفيز الإيجابي والسلبي في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية.

2- الأسباب الذاتية:

- ميلونا إلى إدارة الموارد البشرية.
- رغبتنا في تحسين إنتاجية العنصر البشري.
- ضرورة إعطاء المزيد من الدراسة والإهتمام بالعنصر البشري والعوامل المؤثرة بأدائه وإنتاجيته.

د- أهداف البحث:

- التعرف على سياسة التحفيز التي تقدم للعاملين بالمؤسسة الجزائرية.
- تحديد وتحليل أدوات التحفيز التي لها فعالية اتجاه رفع أداء العاملين.
- التعرف على التحفيز الإيجابي والسلبي في المؤسسة الجزائرية.
- التعرف على أداء العاملين والعوامل التي تدفع إلى تحسينه.

هـ- أهمية البحث:

يعتبر هذا الموضوع من المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من المفكرين عبر الزمن، ولا زال يحتاج لدراسات جديدة نظرا لارتباطه بدوافع وحاجات ورغبات العاملين، التي تتميز بالتغيير والاختلاف من عامل لآخر، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، وعليه يمكن حصر أهمية الدراسة في ما يلي:

- تثمين العنصر البشري باعتباره مورد استراتيجي للمؤسسة.
- ربط سياسة التحفيز باحتياجات ورغبات العاملين.
- تحسين أداء العاملين من خلال سد فجوة الأداء.
- التوصل إلى سياسة تحفيز فعالة تساهم في تحسين أداء العاملين.

و- حدود البحث:

من أجل حصر اشكالية البحث والبلوغ إلى الأهداف المرجوة من الدراسة، حددنا أبعاد هذه الدراسة التي تمثلت في دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، ويمكن حصرها فيما يلي:

1- البعد الموضوعي: تقتصر الدراسة على مساهمة التحفيز في تحسين أداء العاملين في الوكالة؛

2- البعد المكاني: يقتصر تطبيق الدراسة على الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع الوادي؛

3- البعد الزمني: أنجزت الدراسة في السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2017/2018.

ز- منهج وأدوات البحث المستعملة:

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

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

ح- صعوبات البحث:

من خصائص الباحث الجيد أن يتسلح بالشجاعة والإرادة والعزيمة، وأن يتحدى الصعاب والمشاكل وتجاوز العقبات، فمن غير المعقول أن ينجز الباحث بحثه أو دراسته في موضوع ما أو قضية ما دون مشاكل وعراقيل تواجهه، ومن بين أهم الصعوبات والعراقيل التي واجهتنا في هذه الدراسة:

- صعوبة موضوع الدراسة كونه يتناول مدخلا إنسانيا.

- عامل الوقت، حيث يعتبر وقت إعداد المذكرة وقت قصير جدا؛

- كثرة المراجع التي تناولت هذا الموضوع، وهذا ما يؤدي إلى تشعبه.

ط- هيكلية البحث:

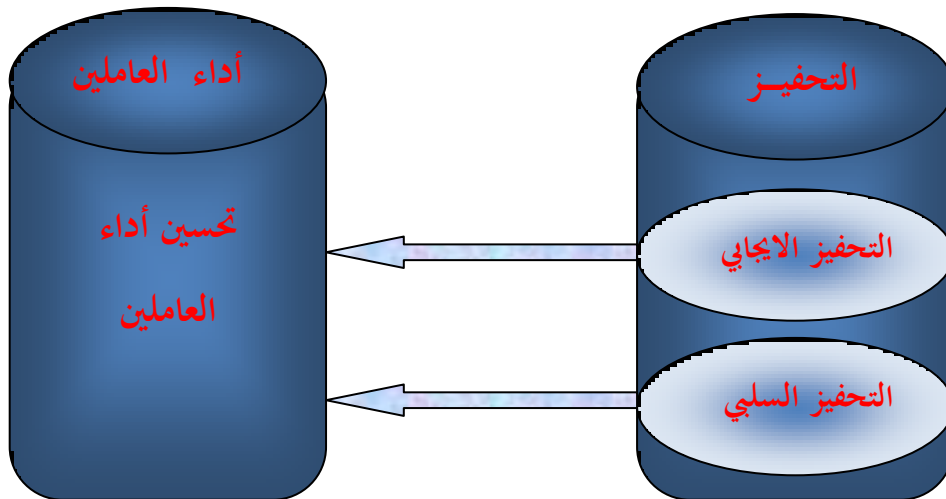
تم الاعتماد على طريقة IMRAD، قصد إيجاد حل للإشكالية التي قمنا بطرحها ولكي نتحقق من الفرضيات قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين:

- الفصل الأول: الذي تطرقنا فيه للدراسة النظرية لمساهمة التحفيز في تحسين أداء العاملين، حيث ينقسم إلى مبحثين، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى الاطار النظري الذي شمل مفاهيم عامة حول التحفيز وأدواته، ثم تطرقنا إلى مفاهيم عامة حول أداء العاملين، ثم تطرقنا إلى المبحث الثاني الذي شمل

الدراسات السابقة عن موضوع التحفيز وأداء العاملين، من خلال جملة من الدراسات المحلية والعربية وأخرى أجنبية، ثم تحديد مكانة دراستنا.

- الفصل الثاني: يخص الدراسة الميدانية والتطبيقية لمساهمة التحفيز في تحسين أداء العاملين في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع الوادي، في محاولة لإسقاط الجانب النظري على الوكالة، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، تطرقنا في المبحث الأول إلى عرض ميدان الدراسة وأدوات الدراسة، أما المبحث الثاني تعرضنا فيه إلى النتائج ثم تحليلها وتفسيرها، للخروج في الأخير إلى قبول أو رفض فرضيات الدراسة وحل الإشكالية وصولاً للخاتمة.

ي- نموذج الدراسة:



الفصل الأول :

الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

تمهيد:

يقاس النجاح في أي مؤسسة بقدرة العاملين على تحقيق المطلوب أو المتوقع لمستوى أداء مهامهم الوظيفية، وترتكز جهود إدارة الموارد البشرية على كيفية الحصول على الإنتاجية المرتفعة من خلال التحليل الوظيفي، توجيه العاملين والتصميم الملائم للبرامج التدريبية.

وعلى الرغم من أن هذه الأنشطة على درجة عالية من الأهمية، إلا أنه من الصعب الافتراض بأنها كافية لوحدها لتحقيق النتائج المرغوبة، لذلك إذا أرادت المؤسسة أن تدفع العاملين نحو زيادة الإنتاج وتحسين الأداء، عليها أن تفكر في نوعية الحوافز التي تناسب دوافعهم، ذلك أن ضمان استمرار الأداء بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية يعتبر أحد المهام الأساسية لأي مسؤول في المؤسسة، وحتى يتحقق ذلك يجب فهم دوافع وتصرفات وأنماط سلوك العاملين ومداخل التأثير عليها، وبالتالي تحديد كيفية تحفيزهم بطريقة فعالة يترتب عليها تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الذاتية.

يعتبر العنصر البشري أحد أهم الموارد التي ينبغي الاستثمار فيها، كونه القادر على التكيف مع باقي الأصول الأخرى، إذا ما تم التعرف على دوافعه فتحفيزه ومن ثم توجيهه نحو سلوك معين بهدف التميز في الأداء.

وعليه سنحاول في هذا الفصل إبراز بعض المفاهيم النظرية لعملية التحفيز وأداء العاملين في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فيشتمل على مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع بشكل مباشر أو غير مباشر.

المبحث الأول: الإطار النظري للتحفيز وأداء العاملين

إن فهم العنصر البشري يتطلب إهتمام مميز من المؤسسة، بحيث ينبغي أن تدرك أهمية التحفيز كونه عملية تحرك السلوك البشري، وبالتالي يصبح من مسؤوليتها وضع خطط للحوافز وتوجيهها نحو الأهداف المشتركة، فالتفكير بزيادة الإنتاج وجودته ورفع معدلات الأداء ينبغي أن يصاحبه تفكير مماثل في فهم حاجات العنصر البشري في المؤسسة، واستخدام الحوافز كقوة دفع وتأثير على الأداء.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتحفيز

تعتبر عملية التحفيز فلسفة إدارية، وتمثل مجموعة من المبادئ التي تحكم تصرفات المؤسسة واتجاه العاملين، وتلعب فلسفة المؤسسة تجاه هؤلاء العاملين دوراً هاماً في تحقيق التفاعل بين المؤسسة من ناحية، وبين العاملين من ناحية أخرى.

الفرع الأول: مفهوم التحفيز

يقصد بعملية التحفيز مجموعة من الرغبات أو الإحتياجات غير المحققة والتي يحاول الفرد العامل على إشباعها، وهذه عملية تبدأ من شعوره بالحاجة إلى شيء معين، ثم يتخذ سلوكاً معيناً لإشباع هذه الحاجة. يصف علماء النفس هذه الظاهرة تحت تسمية "الدافعية" أما لدى علماء الإدارة فتستخدم كعملية تحفيز وتأثير.

بالرغم من أن عملية التحفيز ليس من المفاهيم الحديثة، إذ يعود مجال استعماله إلى المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية، إلا أن الآراء قد تعددت حول مفهومه، فلكل وجهة نظر خاصة به تمكنه من معالجته من زاوية معينة، لذلك نجد أن هناك اختلاف بين التعاريف التي تناولته.

أولاً: تعريف التحفيز

لقد وردت العديد من التعاريف حول التحفيز نذكر منها:

- 1- يعرف العلاق التحفيز بأنه "توجيه سلوك العاملين وتقويته ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة"¹.

¹ بشير العلاق، الادارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار البازوري العلمية، عمان، الأردن، 2008، ص 314.

2- كما يعرفه اميل وآخرون (Ameil & al) على أنه "مجموعة من القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرق أو باتجاهات معينة، وهذه القوة تحرك سلوك العاملين نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة"¹.

3- ويضيف الصريفي بأنه "المجهود الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات"².

4- ويرى الهيبي بأن التحفيز هو "القدرة على إدراك واستقبال للمؤثرات الخارجية وتوجيهها نحو عملية الدفع الإيجابي أو السلبي اعتمادا على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثر الخارجي من ناحية الفرد، وإنها عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو تغيير السلوك غير المرغوب فيه إلى الأفضل"³.

من خلال التعارف السابقة، يمكن أن نعرف عملية التحفيز على أنها مجموعة من الجهود التي تقوم بها الإدارة، والتي تمنحها للعامل سواء كانت ايجابية أو سلبية، لإشباع حاجاته وخلق الدافعية لديه بهدف تنشيطه وتحريكه وتوجيه سلوكه من أجل تأدية عمله بشكل أحسن، وبجودة عالية، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانيا: أهمية التحفيز

إن عملية التحفيز ذات أهمية مزدوجة، فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ومن جهة أخرى تهدف إلى إشباع حاجات العمال المختلفة، ويمكن تلخيص هذه الأهمية في ما يلي⁴:

- ❖ زيادة كمية الإنتاج وسرعته.
- ❖ خفض التكاليف وزيادة كمية المبيعات.
- ❖ المحافظة على جودة الإنتاج أو تحسينه.
- ❖ وضع أساس متين للتحكم في الإنتاج والعمالة.
- ❖ مراقبة العمال وذلك من خلال قياس كفاءتهم الإنتاجية في أوقات محددة.

¹ - michel ameil et francis bonnet et joseph jacobs, management de l administration, 2eme edition, bruxelles, de boeck, lacier sa 1998, p 61.

² - سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسة العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية (المجلد 27، العدد 01)، 2011، ص73.

³ - خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص255.

⁴ - ابراهيم بلقايد وشوقي بوري، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسينية بن بوعلوي بالشلف، العدد 17، 2017، ص257.

- ❖ ربط الأجر بالإنتاج وتحفيز العمال حسب جهدهم.
- ❖ المحافظة على الآلات وصيانتها.
- ❖ تحقيق رضا العمال وإشباع حاجاتهم الضرورية والنفسية والاجتماعية.

ثالثاً: أهداف التحفيز

- لتحفيز العاملين أهداف نذكر منها:¹
- ❖ تحسين أداء العاملين.
- ❖ رفع الروح المعنوية للعاملين.
- ❖ الاحتفاظ بالعاملين المميزين.
- ❖ تشجيع الإبداع والابتكار الجديد.
- ❖ تحقيق الوفرة من خلال زيادة إنتاجيتها واستخدام عناصر الإنتاج بأفضل استخدام، التي تعود على المؤسسة والعاملين بالفائدة.
- ❖ زيادة اهتمام العاملين بالآلة والمعدات والتجهيزات، مما يؤدي إلى المحافظة عليها وزيادة عمرها.

الفرع الثاني: أدوات التحفيز

إن سلوك الإنسان لا ينشأ من العدم، بل هناك عوامل عديدة تحدده وتوجهه وبما أن الفرد لا يعيش بمعزل عن الآخرين، فإن فهم هذه المحددات يعد أمراً ضرورياً لتوجيه سلوكه نحو الهدف المرغوب، وعموماً يتحدد سلوك الفرد وفق عاملين هما الحوافز والدوافع.

غالباً ما يستخدم مفهوم الحوافز والدوافع على أنهما شيء واحد، غير أنهما في واقع الأمر وعلى الرغم من ارتباطهما يوجد اختلاف شديد بينهما، حيث يمكن التفريق بين المفهومين من خلال التعريفات التالية:

¹ - غازي حسن عودة الحلاية، أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2013، ص148.

أولاً: تعريف الدافع

لقد حاز موضوع الدوافع اهتمام العديد من الباحثين في مجالات عدة، كعلم النفس والإدارة، على اعتباره القاعدة المتينة لإرساء نظم سليمة للحوافز، وبالتالي معرفة دوافع الأفراد وفقاً لمختلف المؤثرات، ولقد أورد الباحثين العديد من التعاريف حول الدافع.

1- يرى benabou & foucger على أنها "قوة موجهة نحو هدف محدد، وعند تحقيق هذا الأخير، يتم خفض مستوى الضغط الناجم عن الحاجة"¹.

2- ويعرفها حسن محمد خير الدين وآخرون بأنه "قوة أو عامل أو استعداد أو حالة داخلية، دائمة أو مؤقتة، تثير السلوك الظاهر أو الباطن في ظروف معينة، وتواصله حتى ينتهي إلى غاية أو غايات معينة"².

وعلى ظل التعريفين، يمكن أن نعرف الدافع على أنه القوة الداخلية التي تثير الإنسان لأن يقوم بالتصرف والسلوك الموجه، نحو انجاز المهام بكفاءة، للحصول على الأهداف التي يطمح إليها.

ثانياً: تعريف الحوافز

هي عبارة عن الوسائل المتعددة التي تستخدم من قبل المؤسسة لتوجيه سلوك العامل لتحقيق أهداف معينة، وعلى هذا الأساس تعتبر أدوات عملية التحفيز، ولقد أورد الباحثين العديد من التعاريف نذكر منها:

1- يعرفها السلمي على أنها "مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوة الحركية للإنسان، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته"³.

2- بينما يرى الهيتي على أنها "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية، التي تثير العامل وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أحسن وجه، عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية"⁴.

3- أما عبد الحميد الفتاح المغربي وعبد العزيز بن سلطان العنقري يعرفانها على أنها "مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المؤسسة لتوفيرها للعاملين، سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية

¹ - blanger benabou et bergeron foucger, petit gestion strategique des ressources humaines, geatan morin, canada, 1998, p 94.

² - محمد أبو النصر مدحت، الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة)، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007، ص336.

³ - على السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، 1985، ص214.

⁴ - خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص255.

أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية، وتحقيق الفاعلية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة".

وعليه يمكن تعريف الحوافز على أنها مجموعة من المؤثرات الخارجية تعمل على إشباع حاجات الأفراد، وهي تمثل مختلف الوسائل التشجيعية، سواء كانت المادية منها، كالأجور، المكافآت، الخدمات الاجتماعية وغيرها، أو المعنوية كالترقية والتدريب والمشاركة في اتخاذ القرار وغيرها، وتأخذ عدة أشكال فردية أو جماعية أو سلبية أو إيجابية، التي تمنح للعاملين في المؤسسة.

على ظل التعاريف السابقة نميز الفرق بين الحوافز والدافع:

الدافع هو محرك داخلي للسلوك الإنساني، وينبع من ذات الفرد لإشباع حاجة محددة، بينما الحوافز هي المحركات والمؤثرات الخارجية التي تستخدمها المؤسسة لإثارة دوافع الإنجاز لدى الأفراد العاملين، وبناء عليه يمكن القول إن الدافع هو مؤثر داخلي ينبع من داخل الفرد في حين الحوافز مؤثر خارجي تثير دوافع الفرد، وإن هذين المفهومين يشكلان عملية التحفيز.¹

ثالثاً: خصائص الحوافز

تتميز الحوافز بعدة خصائص لتجعلها أكثر كفاءة في إشباع حاجات ورغبات الفرد، وتختلف الحوافز من ثلاثة نواحي:²

- 1- **الاتجاه:** يقصد به اتجاه الحافز وطبيعته سالبا أو موجبا، ماديا أو معنويا، وطرق توجيهه، ومدى مناسبته.
- 2- **القوة:** قد يكون الحافز قويا أو ضعيفا، ويقصد به مدى الأثر الذي تركه الحافز أو المردود المتوقع منه.
- 3- **الإستمرار:** استمرارية أثر الحافز لفترة طويلة أو قصيرة، وهل حقق الهدف المطلوب منه.

¹ - أحمد بن عبد الرحمن الشمشري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، الطبعة الثانية عشر، دار العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2012، ص211.

² - علي السلمي، مرجع سابق، ص215.

رابعاً: أهمية الحوافز

تعتبر الحوافز أداة طبيعية ومهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي مؤسسة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو المؤسسة، ومن أهم ما يمكن أن تقوم به الحوافز نذكر منها:

1- على مستوى الفرد:

يمكن حصر أهمية الحوافز بالنسبة للفرد فيما يلي:¹

- ❖ الحوافز ماهي إلا وسائل تعترف من خلالها المؤسسة بأهمية انجازات الفرد العامل وضرورة إشباع حاجاته؛
- ❖ تعتبر الحوافز مصدر مالي مهم للفرد لإشباع حاجاته المادية المختلفة؛
- ❖ تمثل تغذية عكسية للفرد، يستطيع من خلالها الوقوف على مستوى أو نتيجة أعماله خلال الفترة السابقة.

2- على مستوى الجماعة:

يمكن حصر أهمية الحوافز على مستوى الجماعة في النقاط التالية:²

- ❖ تنمية المهارات فيما بين الأفراد العاملين؛
- ❖ تساهم الحوافز في تنمية روح المشاركة والتعاون بين الأفراد العاملين من خلال تكاثف فريق العمل لتحقيق المعايير المطلوبة؛
- ❖ تشجيع المنافسة بين العاملين.

¹ - مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، دار إثراء، عمان، الأردن، 2009، ص330.

² - بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار الراية، عمان، الأردن، 2008، ص142 - 143.

3- على مستوى المؤسسة:

يمكن حصر أهمية الحوافز على مستوى المؤسسة في النقاط التالية: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 المؤسسة وإدارتها مع أنفسهم؛
- ❖ المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها، وتعزيز التناسق بينهما بما ينسجم مع أهداف المؤسسة وتطلعاتها وسياساتها وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم؛
- ❖ المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه... إلخ.
- ❖ تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة، لذا تسعى المؤسسة على وجودها في صفوف العاملين؛
- ❖ تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين، بما يضمن ازدهار المؤسسة وتفوقها؛
- ❖ المساهمة في تحقيق آلية أعمال أو أنشطة تسعى المؤسسة إلى إنجازها، وتجد المؤسسة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين؛

خامسا: أسس منح الحوافز

إن أهم أساس أو معيار لمنح الحوافز هو التميز من خلال:²

- 1- **الأداء الوظيفي:** يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، وهو ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة أو وفرة في وقت العمل، أو وفرة في التكاليف، أو وفرة في أي مورد آخر، ويعتبر الأداء (أو التميز في الأداء) أو الإنتاج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

¹ -سيكو أنور، أثر أنظمة الحوافز على (استقطاب، تعيين، صيانة) المورد البشري دراسة حالة جريدة الشروق اليومي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة

الماستر في علوم التسيير، المركز الجامعي بوعيب بلحاج عين تموشنت، 2016، ص5.

² -أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2012، ص350.

- 2- **المجهود** : يصعب أحيانا قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وليس واضحا، كما في أداء وظائف الخدمات، لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث، مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات.
- قد يمكن الأخذ في الحسبان، مكافأة المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء، ويعتبر هذا المعيار أقل أهمية من معيار الأداء (أو الناتج النهائي) ، لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان.
- 3- **الأقدمية**: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء، والذي يجب مكافأته بشكل ما، وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب، لمكافأة الأقدمية، وتظهر أهمية علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل خاص.
- 4- **المهارة**: بعض المؤسسات تحفز الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو براءات أو إجازات، أو دورات تدريبية، ويمكن إستعمال هذا المعيار من أجل امتلاك المزيد من الكفاءات والمهارات الادارية والفنية للعمال.

سادسا: أنواع الحوافز:

توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي متداخلة مع بعضها البعض، حيث توصل الباحثون في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، ومن أهم التقسيمات ما يلي:¹

1- من حيث طبيعتها:

تنقسم إلى حوافز مادية ومعنوية:

أ- **الحوافز المادية**: وهي التي تشبع حاجات الفرد المادية، وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالا متنوعة، كالأجر والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر، لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة والمشاركة في الأرباح، والمكافآت والأجور التشجيعية، وضمان استقرار العمل وظروف العمل وساعات العمل والخدمات المختلفة التي تقدمها الإدارة للعاملين.

¹ -السيد عليوة، تنمية المهارات ومسؤولي شؤون العاملين، إيتراك للطباعة، القاهرة، مصر، 2001، ص104.

ب- الحوافز المعنوية: وهي تلك الحوافز التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان، إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية، والتي تزيد من تمسك العاملين وشدهم نحو العمل، ومن أبرز أشكالها، إتاحة المشاركة لهم في رسم السياسات، اتخاذ القرارات الخاصة بالإدارة ومنح الأوسمة والشهادات.

1- من حيث المستفيدين:

تنقسم إلى حوافز فردية وجماعية:¹

أ- الحوافز الفردية: حيث تقدم هذه الحوافز لفرد بعينه نتيجة قيامه بعمل معين يكون قد أنجزه أو تخطي الهدف المحدد مسبقاً، وقد تكون مادية أو معنوية.

ب- الحوافز الجماعية: توجه مثل هذه الحوافز لمجموعة من العاملين في التنظيم، يعملون بشكل جماعي في قسم إنتاجي محدد، وتساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على التفاف العاملين باتجاه تحقيق الهدف من أجل رفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية، وتزيد من الرقابة الذاتية لدى العاملين وتتيح الفرصة لهم في تقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء

2- حسب تأثيرها:

تنقسم إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية:²

أ- الحوافز الإيجابية: وهي مجموعة من المؤثرات التي تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد العاملين عن طريق إشباع حاجات غير مشبعة لديهم، إضافة إلى الحاجات المشبعة لديهم بشكل فعلي، مثل إعطاء وعود للعاملين بمنحهم مكافآت نقدية أو عينية في حالة بلوغ مستويات معينة من الأداء.

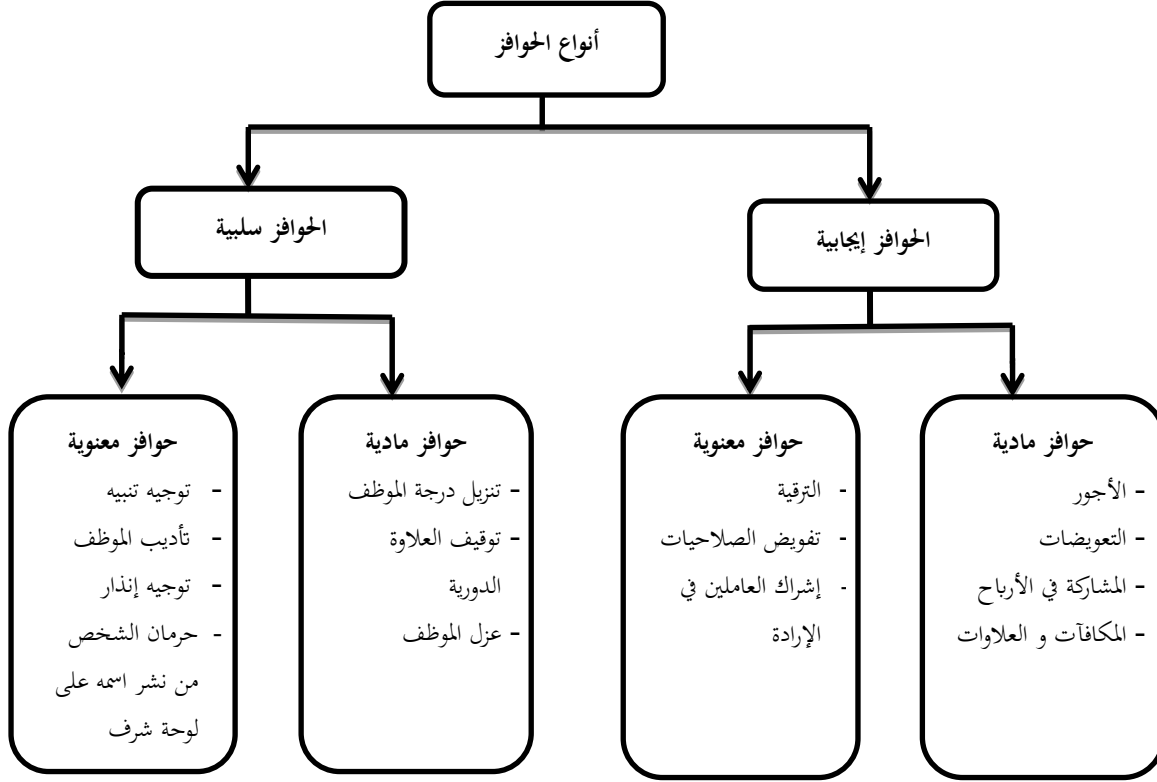
ب- الحوافز السلبية: وهي مجموعة من المؤثرات التي تسعى إلى التأثير على سلوك الأفراد، من خلال تهديدهم بحرمانهم من بعض الامتيازات التي يحصلون عليها، مثل التهديد باستقطاع جزء من المرتب في حالة عدم انتظام الدوام، وفي حالة عدم تحقيق مستويات من الأداء المحدد أو التهديد بالفصل أو تنزيل الفرد درجة وظيفية.

¹ - منير نوري، تسيير الموارد البشرية، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، شلف، 2010، ص286.

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي وعبد العزيز بن سلطان العنقري، إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات وبناء استراتيجيات القرن الواحد والعشرين، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2015، ص364.

ويمكن تلخيص أهم الحوافز في الشكل التالي:

الشكل رقم (1): يوضح أنواع الحوافز



المصدر: غازي حسن عودة الخلايبية، مرجع سبق ذكره، ص15.

الفرع الثالث: سياسة التحفيز

هي السياسة التنظيمية المتعلقة بأنواع وكميات المكافآت والطرق التي توزع بها في المؤسسة، كما تعتبر سياسة التحفيز فلسفة إدارية تحدد سلم الأجور، ومقدار المكافآت وطريقة منحها، إن هذه السياسة خاصة بالحوافز وهي انعكاس لتصورات المؤسسة ونظرتها للأفراد.¹

أولاً: متطلبات سياسة التحفيز

حتى تقوم الإدارة بتحفيز العاملين تحتاج إلى ما يلي:¹

¹ - طارق شريف يونس، معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والأنترنت، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، 2005، ص104.

- ❖ ممارسات إدارية ناضجة تتعلق بتوفر كل العوامل المؤثرة بأداء الفرد، وهي من مسؤولياتها، بحيث يمكن للفرد أن يتحكم بعمله ويحقق الأداء الأفضل إذا أراد.
- ❖ تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها، أي تحديد لماذا يعملون وماذا يحركهم، فهم يعملون من أجل المال فقط، أو من أجل الترقية.
- ❖ تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها وتستطيع توفيرها.
- ❖ تحديد دوافع العمل، أي لما يدفع العاملين للانتماء إليها، ولأداء الأعمال المسندة إليهم، وكلما كانت أكثر نضجا ووعيا وعلمية، كلما استفادت من النظريات العلمية المتوفرة حاليا، والاستفادة منها في تحفيز العاملين لديها.

ثانيا: مبادئ سياسة التحفيز

- يمكن عرض أهم المبادئ الأساسية التي تساهم بصورة فعالة، في تصميم سياسة التحفيز وهي:²
- 1- **الوعي:** يجب أن يكون الأفراد العاملين على دراية ومعرفة بالسلوكيات التي سيتم مكافأتهم عليها، سواء من قبل المؤسسة أو المشرف المباشر.
 - 2- **التوقيت:** يتحدد سلوك الأفراد أثناء العمل عموما بفترات قصيرة، فالحوافز تتبع السلوك بسرعة، وإذا تأجل أو تأخر تقديمها فإن الرابطة بين السلوك والحافز تتلاشى، لذا لا بد من اقرارها أو صرفها في فترات متقاربة.
 - 3- **الثبات:** يجب أن تكون سياسة التحفيز ثابتة عبر الزمن وبين الأفراد العاملين، فعلى المشرف مثلا أن يكافئ كل المرؤوسين لنفس الشيء، وأن تقدم المكافآت على نفس الأشياء، لذا لا بد من توحيد المعيار الحافزي، الأمر الذي يبعث الثقة والطمأنينة في نفوس الأفراد بسبب العدالة المحققة من الثبات.
 - 4- **الاعتمادية:** يشير هذا المبدأ إلى ضرورة أن يكون الحافز تابعا، أي معتمدا على السلوك المرغوب فيه.
 - 5- **الحجم:** يوازي حجم الحافز المجهود والإنجاز المبذول نسبيا، وفقا لتباين الظروف المحيطة كنوع وحجم الجهد وطبيعة الأفراد والموقع الجغرافي للمؤسسة وهيكلها الوظيفي وغيرها.

¹ - سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد - دار وائل، عمان، الأردن، 2001، ص350.

² - بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص ص148-149 .

6- السيطرة: وتعني سيطرة كاملة من الأفراد العاملين على المهام التي ينجزونها، ومدى تحكمهم في مكونات ظروف أدائهم وظروف حياتهم، حتى يتم إرجاع النتائج إلى أدائهم ومن ثم يمكن مكافأتهم.

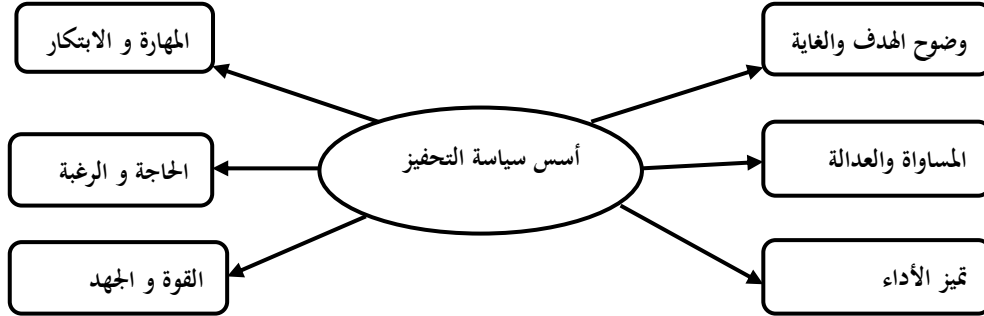
ثالثاً: أسس سياسة التحفيز

تبنى سياسة التحفيز على العديد من القواعد التي يجب أخذها عند تحديد هذه السياسة وتتمثل فيما يلي:¹

- 1- وضوح الهدف والغاية:** يجب أن يحدد بوضوح الهدف من سياسة التحفيز على المدى القصير، وكذلك على المدى البعيد، بحيث تسعى جميع الأطراف، الفرد أو الجماعة والمؤسسة إلى تحقيقه.
- 2- المساواة والعدالة:** يجب أن تتسم سياسة التحفيز بالعدالة، ومن ثم فلكل فرد الحق أن يتقاضى نصيباً متساوياً من الحوافز، مادام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة، ويمثل اتفاق المساهمين على تقسيم الأرباح بالتساوي بينهم حسب عدد الأسهم صورة لهذه القاعدة.
- 3- تميز الأداء:** يعد التميز الأداء من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز، ويجب أن تزيد كمية الأداء وجودته أو تنخفض حسب تكلفة الإنتاج.
- 4- القوة والمجهود:** يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة على حصول جزء من مجموعة الحوافز، ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على أساس النتائج، إلا أن الحال في بعض الأحيان يفترض الأخذ بالوسائل والأسباب والمجهود المبذول.
- 5- الحاجة والرغبة:** يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم ورغباتهم، وكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته، فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم، في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية العليا.
- 6- المهارات والابتكار:** تهتم بعض المؤسسات بتخصيص الحوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكاراً وحلولاً ابتكارية لمشاكل العمل والإدارة.

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي وعبد العزيز بن سلطان العنقري، مرجع سابق، 2015، ص359.

الشكل رقم (2): أسس سياسة التحفيز



المصدر - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص358.

بالإضافة إلى ما ذكر يجب على المؤسسة أيضا الأخذ بعين الاعتبار الأسس التالية:¹

- ❖ تحديد الإحتياجات الفعلية والحالية والمستقبلية للأفراد العاملين بالمؤسسة.
- ❖ تحديد أولويات الإحتياجات لضمان فاعلية أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- ❖ اختيار أنواع الحوافز الموافقة لاحتياجات الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- ❖ تحديد القيمة المالية والمعنوية للحوافز الممنوحة.
- ❖ الإعلان عن هيكل سياسة التحفيز المعتمد لجميع العاملين بالمؤسسة.
- ❖ متابعة خطوات تطبيق سياسة التحفيز والتأكد من كفاءته.
- ❖ تعديل سياسة التحفيز بما يتلاءم مع المواقف والمتغيرات الجديدة، سواء تلك المتعلقة بظروف المؤسسة أو بظروف الأفراد العاملين فيها.
- ❖ عدم عزل سياسة التحفيز عن ضغوط المناخ التنظيمي السائدة في المؤسسة ومدى تأثيرها على الأفراد العاملين.

¹ - كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، لبنان، 2000، ص113.

رابعاً: المراحل الأساسية لسياسة التحفيز

لكي تتمكن الإدارة من تصميم سياسة التحفيز، يجب إتباع الخطوات، والتي بإمكان الإدارة أن تعدل في هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسباً وهذه الخطوات أو المراحل تكون كما يلي:¹

1- مرحلة الدراسة والإعداد: حيث تقوم الإدارة البشرية بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل

الإنسانية والإدارية والاقتصادية، والقانونية التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة واتجاهاتها، وكذلك المعدلات الحالية للأداء وسياسة التحفيز السابقة والقوانين والتعليمات المؤسسة لها، إلى جانب دراسة سياسات الأفراد الأخرى، كما يستلزم الوقوف عند القيم الأساسية السائدة في مجتمع المؤسسة وتوقعات الأفراد ونظرتهم إلى الحوافز ومفهوم الحقوق والواجبات وهكذا..

2- مرحلة وضع الخطة: تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تجمعت لديها

في المرحلة الأولى بقصد استيعاب دلالاتها وأبعادها، ثم تبدأ بوضع الخطة الخاصة بسياسة التحفيز التي يجب أن تسير حسب الخطوات التالية:

❖ تحديد الهدف من سياسة التحفيز ونشره بين جميع العاملين؛

❖ تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب والأجور المعمول به في المؤسسة؛

❖ تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي؛

❖ تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المؤسسة؛

❖ تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى وتطورات المؤسسة.

3- مرحلة تجريب الخطة: قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لا بد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتهيئة المناخ

المناسب لتطبيقها، كأن تعقد لقاءات عديدة مع العاملين من أجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموضوعيتها، ويفضل تجريب الخطة في هذه المرحلة على نطاق ضيق في (قسم معين، أو مجموعة صغيرة من الموظفين)، للتأكد من سلامتها وملائمتها للتطبيق في المؤسسة.

4- مرحلة التنفيذ والمتابعة: وعلى ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة، تقوم

الإدارة بإجراء التعديلات اللازمة على الخطة أو على باقي السياسات الأخرى، بما يضمن نجاح الخطة

¹ - غني دحام تناي الزبيدي وحسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة الحامد، عمان، الأردن، 2015، ص350.

وتنفيذها بشكل شامل، ويجب أن تتابع الإدارة عملية تنفيذ سياسة التحفيز للوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها وأسباب ذلك، لكي تتمكن من اتخاذ العلاج المناسب لتضمن سلامتها واستمرار نجاحها مستقبلاً.

خامساً: شروط نجاح سياسة التحفيز

هناك العديد من الشروط الأساسية لا بد من أخذها بعين الاعتبار لضمان الاستفادة من سياسة التحفيز في تحسين الأداء، والتي يمكن سرد أهمها على النحو الآتي:¹

- ❖ أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً.
- ❖ إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته.
- ❖ الاختيار الملائم لاستخدام الحوافز، وخاصة الحوافز المادية منها.
- ❖ ضمان استمرارية الحوافز وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الفرد بتوقع انتظام تلقي الحوافز.
- ❖ أن تصنف السياسة التي تنظم بالعدالة والمساواة والكفاءة.
- ❖ أن تنمي الحوافز في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحوافز.
- ❖ أن يكون الحافز متناسباً مع أداء الفرد.
- ❖ إدراك ومعرفة الأفراد للسياسة التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز.

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

يعتبر موضوع الأداء وتقييمه من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ذلك أن نجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية، لذلك نجد أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة، ولمعرفة مدى كفاءة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف عناصر القوة والضعف في إنجاز الأعمال المنوطة بكل فرد في المؤسسة، من أجل وضع استراتيجية فعالة للقوة العاملة.

¹ - أمين عزري، أثر الحوافز المادية على رضا العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2003، ص142.

الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين

يحتل مفهوم أداء العاملين بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذا نال اهتمام كبير من طرف الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة والتسيير، ومن هذا المنطلق يمثل الأداء الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة وبقائها، ويحتل أداء العاملين مكانة خاصة داخل أي مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بالمؤسسة.

أولاً: تعريف أداء العاملين

لقد وردت عدة تعريف لأداء العاملين نذكر منها:

- 1- ترى راوية حسن أن "الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة العامل، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها العامل متطلباته الوظيفية"¹.
 - 2- بينما يرى سلطان محمد أن "الأداء هو عبارة عن جهود العامل التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام الذي يشير على درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة العامل"².
- وعليه يمكن القول من خلال التعريفين السابقين على أن الأداء هو مجموعة من الأعمال التي يقوم بها العامل داخل المؤسسة، من أجل تحقيق أهدافها من حيث النوعية والجودة.

ثانياً: محددات أداء العاملين

يتكون الأداء من ثلاثة عناصر أساسية حسب بورتير ولولر:³

- 1- **الجهد:** ويعبر عن درجة حماس الموظف لأداء عمله، بقدر ما يزيد الموظف من جهد بقدر ما يعبر ويعكس هذا دافعيته لأداء العمل، فالجهد المبذول يمثل حقيقة دافعية الموظف لأداء عمله.

¹ - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص209.

² -حازم أحمد فروانة، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء، مجلة كلية فلسطين التقنية، العدد الثالث، دير البلح، غزة، 2016، ص117.

³ -سرار عمر، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003، ص58.

- 2- **القدرات والخصائص:** تمثل قدرات الفرد الشخصية التي يكتسبها أثناء مراحل عمله، وكذا الخبرات السابقة والتي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، أي أن العامل الذي يشعر بقدراته على العمل وخبراته تدفعه للقيام بأي نشاط كان نوعه، من أجل بذل جهد أكبر يدفعه إلى الأداء المستمر.
- 3- **إدراك الدور أو المهام:** ويقصد مدى إطلاع العامل بعمله، بمعنى أن تتجسد في مخيلته مجموعة من التصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، إلى جانب الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة.

الفرع الثاني: مفهوم تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين من العمليات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وعلى جميع المستويات، وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفعالة، والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف، فهي وسيلة تدفع الإدارة للعمل بحيوية ونشاط.

أولاً: تعريف تقييم أداء العاملين

لقد اورد الباحثين العديد من التعاريف عن تقييم أداء العاملين نذكر منها :

1- يعرف صلاح الدين تقييم الأداء على أنه "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى"¹.

2- بينما يرى شحادة وآخرون على أنها "العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتحري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به"².

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 25.

² - شحادة نظمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 77.

وعليه يمكن القول من التعريفين السابقين على أن تقييم الأداء هو عملية إدارية منظمة ومستمرة، لقياس وإصدار الأحكام وتقييم النتائج لتحقيق أهداف أداء العامل وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة وكيفية أداء العامل سابقا وحاليا.

ثانيا: أهمية تقييم أداء العاملين

يمكن تحديد بعض المنافع المتعلقة بممارسة نشاط المتعلقة بتقييم الأداء العالين نذكر منها:¹

- ❖ تحديد مستويات الأداء لدى العاملين.
- ❖ تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء العاملين.
- ❖ تشكل نتائج التقييم أساس لتقويم نشاطات إدارة الموارد البشرية الأخرى من اختيار وتعيين وتدريب وغيرها.
- ❖ تشكل نتائج التقييم أساس لممارسة نشاطات أخرى في إدارة الموارد البشرية.
- ❖ تشكل أساس لحسابات الأجور والرواتب.

ثالثا: أهداف تقييم العاملين

يمكن حصر أهداف عملية تقييم العاملين في بعض النقاط منها:²

- ❖ تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد الثقة الكاملة لديهم، بأن الجهود التي يبذلونها، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والحصول على المكافآت وتجنب العقوبات.
- ❖ السماح للعاملين لتعرف على أدائهم.
- ❖ مقارنة أداء العاملين بالأداء المتوقع منهم، وذلك من خلال التغذية المرتدة ومحاولة تصحيحها.

¹ - غني دحام تنادي الزبيدي، وآخرون، الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة، دار مكتبة الحامد، الأردن، 2016، ص226.

² - Matoury B.Crozet G.Gestion, des ressources humaines, pilotage social et performance, Imprimerie chirat, paris, 2002, p160.

رابعاً: معايير تقييم أداء العاملين

يتم تحديد معايير أداء العاملين من خلال:¹

- 1- كمية الجهد المبذول: تشير إلى مقدار الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة.
- 2- نوعية الجهد المبذول: تشير إلى مستوى الجودة في انجاز العمل، ودرجة مطابقة الجهد المبذول للموصفات النوعية المطلوبة.
- 3- نمط الأداء: ويمثل الطريقة التي تتم من خلالها تأدية أنشطة العمل.
- 4- معدلات الأداء: وتعني قيام المقيم برفع إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءة الموظف في العمل من حيث الجودة والكمية.

الفرع الثالث: مفهوم تحسين أداء العاملين

تقوم فكرة تحسين أداء العاملين عموماً على أساس مراقبة أداء العاملين بصورة مستمرة، قصد التعرف فيما إذا كانت هناك أي تدبذبات أو تغيرات على مستوى أدائهم، وذلك للتدخل في الوقت المناسب قبل تدني مستوى الأداء، ومعالجة القصور كي لا تصبح سلوك سلبى لدى العاملين، لذا تسعى المؤسسة إلى الإرتقاء بمستوى أداء جميع العاملين فيها عما كان سابقاً، وذلك من خلال تحقيق التوازن بين الأداء الفعلي للعاملين والأداء المستهدف.

أولاً: تعريف تحسين أداء العاملين

يقصد بتحسين الأداء من خلال عمليات مختلفة تتجه إلى أسباب فجوة الأداء ومحاولة سدها، وعلى هذا الأساس يمكن ذكر بعض التعاريف منها:

- 1- صلاح الدين عبد الباقي "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على امكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو لترقيتهم لوظيفة أخرى " .²

¹ -حازم أحمد فروانة وآخرون، مرجع سابق، ص117.

² صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص257.

2- بينما يرى زهير ثابت على أنها "قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيق الأهداف المطلوبة منهم ومدى تقدمهم بالعمل، وقدراتهم على الاستفادة من فرص ترقية وزيادة في الأجور".¹ وعليه يمكن القول هي عملية منظمة لعلاج المشاكل التي تعاني منها المؤسسة، حيث تبدأ بمقارنة الوضع الحالي مع الوضع المرغوب في محاولة سد فجوة الأداء.

ثانيا: أهداف عملية تحسين أداء العاملين

يهدف برنامج تحسين أداء العاملين إلى مايلي:²

- ❖ يحفز وينمي مهارات العمال ويزيد اهتمامهم بالأعمال الموكلة إليهم.
- ❖ إعادة تصميم العمل بما يتماشى مع أهداف العاملين والمؤسسة.
- ❖ تحسين مكان العمل من خلال تطوير التقنيات الحالية واقتناء أجهزة جديدة.
- ❖ إعادة توزيع المسؤوليات والصلاحيات.
- ❖ تطوير علاقات العمل بين الرئيس والمرؤوس.
- ❖ إعادة صياغة سياسات النظم الإدارية.

ثالثا: عناصر تحسين أداء العاملين

تتطلب عملية تحسين أداء العاملين توازن مجموعة من العناصر الهامة:³

- 1- **التوجيه:** يمثل الإستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على حشد الجهود وتركيزها لتحسين علاقات العمل في المؤسسة.
- 2- **المفاهيم الأساسية:** ويقصد بها وضع المؤسسة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع مختلف الأنشطة العادية لأداء العاملين.

¹ -زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة، القاهرة، مصر، 2001، ص87.

² - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار غريب، القاهرة، مصر، 2008، ص242.

³ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص157.

3- عمليات التسليم: وهي تركز على عمليات التحفيز لصناعة المنتج أو تقديم الخدمة، التي تجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية وتزيد من قدرتها على التكيف، وفي الوقت ذاته فإن هذه العمليات تساهم في تخفيض الوقت والجهد والتكلفة.

4- التأثير التنظيمي: ويختص هذا العنصر بوضع المقاييس والأسس التنظيمية المناسبة لضمان نجاح عملية تحسين الأداء، كمراعاة خصوصية الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

5- المكافآت والاعتراف بالفضل: يختص هذا الجانب بإعداد أنظمة للمكافآت والاعتراف بالجميل، والذي يتضمن عموماً استخدام تشكيلة من الحوافز الإيجابية والسلبية بهدف دعم المهام الأخرى داخل بناء هرم التنظيمي للمؤسسة.

رابعاً: خطوات تحسين أداء العاملين

تعتمد المؤسسة على مجموعة من الإجراءات الوقائية كمحاولة لتحسين أداء العاملين، والتي يمكن إجمالها في الخطوات التالية:¹

1- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الاداء الوظيفي: إن تحديد أسباب الانحراف أو القصور في أداء العاملين عن الأداء المعياري ذو أهمية بالغة سواء المؤسسة أو العاملين بها، فالمؤسسة تستفيد من ذلك من خلال كشف عن الكيفية المثلى لتقييم الأداء وتحسينه وفيما إذا كانت تلك العملية قد تمت بكل موضوعية أم لا، وهل انخفاض مستوى الأداء راجع إلى تقصير العمال في العمل أو بسبب ندرة الموارد المتاحة لديهم.

إن تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء قد يساهم نوعاً ما في تقليل الصراعات القائمة بين العمال والمؤسسة.

2- تطوير خطة عمل ناجحة للوصول إلى الحلول: تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من الإجراءات للتقليل نوعاً ما من بعض مشكلات الأداء ووضع الحلول المناسبة لها، سواء تم ذلك بين المؤسسة والعاملين أو من خلال الاستعانة ببعض المستشارين أو المختصين في مجال تطوير وتحسين الأداء فاللقاءات المباشرة

¹ - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 158.

والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وكشف الحقائق والمعلومات للعاملين حول مستوى أدائهم الحالي بدون سرية يساهم إلى حد كبير في وضع حلول مقنعة ومناسبة لهم.

3- الإتصالات المباشرة: تعد الإتصالات المباشرة بين الرؤساء والمرؤوسين ذات أهمية بالغة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، لذا لا بد من تحديد محتوى هذه الإتصالات وأسلوبها وأنماطها المناسبة لتحقيق الفاعلية المرجوة في هذا المجال، مثل سؤال العاملين عن سبب إنخفاض مستوى أدائهم في الفترة الأخيرة واستشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين أدائهم نحو الأفضل دون اللجوء إلى استخدام عبارات قد تخرج مشاعرهم وذلك لتقليل من ردود أفعالهم السلبية وتعزيز سلوكياتهم الإيجابية.

الفرع الرابع: مساهمة عملية التحفيز في تحسين أداء العاملين

تستخدم الحوافز الإيجابية أو السلبية وفق نظم ومحددات لدفع العاملين نحو تحسين الأداء، وحسب الأداء المتوقع لكيفية تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ولما يكون هناك قصور في الأداء، فهل من المستحب تحسين الأداء بتعزيز سلوك العامل بحوافز ايجابية سواء كانت مادية أو معنوية، أو ترهيب العامل واجباره على تحسين الأداء من خلال استخدام الحوافز السلبية.

أولاً: مساهمة التحفيز الايجابي في تحسين أداء العاملين: وهي العملية التي تستخدم فيها المؤسسة الحوافز الإيجابية لإشباع حاجات العمال النفسية والاجتماعية والفكرية، كالقدرة في اتخاذ القرارات لتحريكهم لبذل المزيد من الجهد لتحسين مستوى أدائهم، وهي ذات تأثير إيجابي إذا أشبعت هذه الحاجات لدى العمال، وهي تتمثل في تلك الحوافز المادية والمعنوية.

حيث تساهم الحوافز المادية الإيجابية في تحسين الأداء من خلال اشباع الحاجات الفسيولوجية للعمال التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين، من أجل دعم السلوك الجيد والمرغوب والذي يضمن تلبية حاجاتهم ودوافعهم مما يخلق الرضا الذي يؤدي الى تعديل الاداء.¹

كما تساهم الحوافز المعنوية الإيجابية في تحسين الاداء من خلال اشباع الحاجات في تحقيق الذات للعمال، والذي يخلق الشعور بالرضا، فالعاملون ينجذبون إلى هذا النوع من النشاط الذي يرضي لديهم

¹ - حميدة زرقوط، دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2014، ص 12.

بعض الدوافع، لذا فهم يتجهون نحو هذه الحوافز من أجل الحصول على التقدير والإحترام، كما تتميز الحوافز الإيجابية بسرعة تأثيرها الفوري والمباشر على العاملين وبالتالي تؤدي إلى تحسين الأداء على المدى البعيد.¹

ثانياً: مساهمة التحفيز السلبي في تحسين أداء العاملين

وهي العملية التي تستخدم فيها المؤسسة الحوافز مرتبطة بأداء العمال، حيث تحدث توازناً في عملية التحفيز فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء الممتاز، فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف فتحافظ الإدارة بذلك على رهبتها وتضمن جدية العاملين، حيث تستخدم في حالة إهمال أو تقصير في أداء العمل، وتتضمن هذه الحوافز العقاب أو التهديد كمدخل لتغيير سلوك العامل في الاتجاه المرغوب و تتمثل في الحوافز المادية والمعنوية.

1- الحوافز السلبية المادية:

تستخدم المؤسسة هذا النوع من العقاب حتى تتمكن من التأثير على سلوك العاملين من خلال حرمانهم من بعض المزايا المادية، وبالتالي تجعل الشخص أكثر انضباطاً في العمل، وتتضمن الجدية في العمل وبقاء المؤسسة واستمرارها.

2- الحوافز السلبية المعنوية:

تستخدم المؤسسة هذا النوع من العقاب في الحالات القصوى حتى تمنع العامل من تكرار نفس الخطأ ويتجنب العقوبة لعدم الوقوع في الخطأ والمخالفة، ومن الناحية العملية فإن الحافز السلبي لا يحفز العامل إلى العمل وإنما هو يحذر، ولا يدفع للتعاون ولا يعلم لتحسين لأداء وإنما يعلم كيف يتجنب العقاب، وكيف يتحاشى العامل المواقف التي توقع في العقاب دون الامتناع عن العمل، فالخوف من الفصل مثلاً وسيلة رقابة من الناحية السلوكية، ولا تؤدي إلى بذل أقصى الطاقات لدى الفرد الذي عادة ما يؤدي العمل بالدرجة التي تحميه من الفصل.²

¹ - الطاهر الوائلي، التحفيز وأداء الممرضين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2013، ص41.

² - نفس المرجع، ص42.

يرى تشاندا وكابرا 2002 أن شعور العامل بالخوف لا يؤدي إلى تحسين أداء العامل بل يمنع تكرار الخطأ على المدى القصير، من خلال مدخل التخويف والتهديد، أي من خلال العمل التأديبي الذي يؤخذ في حق العاملين المقصرين في أداء واجباتهم.¹

إلا أن استعمال الحوافز السلبية في المدى البعيد ينجر عنها انخفاض في الروح المعنوية ما يسبب انحرافات سلوكية، وهذا ما يؤدي إلى توليد ردود انتقامية، وبالتالي ظهور الصراع داخل المؤسسة، لذا يتوجب الحذر في استعمال هذه الحوافز السلبية وعدم المغالاة عند تطبيقها.

¹ -علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2007، ص 48.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

يشتمل هذا المبحث على بعض الدراسات السابقة والمنقسمة إلى أربعة مطالب، المطلب الأول يخص الدراسات المحلية، المطلب الثاني يخص الدراسات العربية، أما الفرع الثالث فيخص الدراسات باللغة الأجنبية التي تناولت نفس الموضوع أو جانب منه، حيث سيتم توضيح العناصر التي تناولتها كل دراسة والنتائج المتوصل إليها وكذلك أهدافها.

المطلب الأول: الدراسات المحلية

تناولنا في هذا الفرع الدراسات المحلية التي تناولت موضوع الحوافز وأداء العاملين منها:

الفرع الأول: دراسة الزهرة عواريب، "دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة"، 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، إذ يعتبر نظام الحوافز أداة فعالة من خلالها يتم الرفع من أداء العاملين وتحسينه من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها. من خلال الدراسة الميدانية تم التعرف على الحوافز وأداء العاملين داخل المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، وكان ذلك باستخدام الاستبيان لمعرفة رأي أغلبية العمال، وتم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية spss بحيث تم توزيع 51 استبيان وجمعت منها 46 عينة علما أن العمال 95 عاملا. ومن النتائج التي تم التوصل إليها مايلي:

- ❖ نظام الحوافز في المؤسسة يحتاج إلى مزيد من الدراسة والتخطيط من أجل تحسينه.
- ❖ وجود نقص في الحوافز المادية والاجتماعية.
- ❖ هناك عدالة في منح العلاوات والمكافآت الدورية لتحسين أداء عمالها.
- ❖ اهتمام من طرف المؤسسة بالحوافز المعنوية.
- ❖ نقص الخبرة في عملية تقييم أداء العاملين.
- ❖ توجد علاقات تعاون قوية فيما بين العمال في أداء العمل.

الفرع الثاني: دراسة نورة محبوب، أثر نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة حالة مؤسسة سيفنكو لصناعة البيوت الصحراوية بتفرت"، 2015.

تناولت هذه الدراسة للبحث في مدى تأثير نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد قامت الباحثة بالدراسة الميدانية على مؤسسة سيفنكو بتفرت ولاية ورقلة، خلال شهري أبريل وماي 2015، وذلك بهدف دراسة نظام الحوافز وتقييم مدى فعاليته وأثره على الأداء، وقد شملت عينة على 30 عامل، ومن أهم النتائج المتوصل إليها هي:

- ❖ تعتمد المؤسسة في عملية تسيير مواردها البشرية على الخبرة بشكل كبير أكثر من اعتمادها على مسيرين مختصين في مجال تسيير الموارد البشرية.
- ❖ وجود أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت ودوره في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.
- ❖ نظام الحوافز غير فعال و متدنّي، لا يساعد على تحسين الأداء.
- ❖ عدم منح المؤسسة نظام للعلاوات الدورية والإستثنائية لتحسين أداء عمالها.
- ❖ ابداء عمال المؤسسة رأيهم الإيجابي حول الحوافز المعنوية والاجتماعية ومدى تأثيرها على تحسين أدائهم، غير أنهم غير راضين عن الحوافز المادية.
- ❖ نقص اهتمام المؤسسة بتطبيق نظام الحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية.

الفرع الثالث: دراسة أحمد بكوش، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين، "دراسة حالة بمديرية الموارد البشرية للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار"، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، تم إعداد استبيان اشتمل العديد من الأسئلة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، حيث شملت العينة العاملين، تم توزيع الإستبيان على 50 من موظفي الإدارة بالمؤسسة وتم استرجاع 35 منها، واستخدام برنامج spss، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- ❖ تعتبر الحوافز المادية المؤثر الأول لرفع معنويات العمل اتجاه العمل.
- ❖ درجة تطبيق نظام الحوافز قليلة، ودرجة تحسين الأداء قليلة.

- ❖ المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار لا تهتم بالتحفيز بدرجة كبيرة.
- ❖ غياب إطار قانوني وتنظيمي يدعم خطوات نظام التقييم المطبق في المؤسسة وعدم الاهتمام من طرف الإدارة العليا.

الفرع الرابع: دراسة عباسية هاشمي أحمد وعبود سعاد الحاج، دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين "دراسة حالة مركب تكرير الملح بمنطقة الوطاية، بسكرة"، 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين في مؤسسة تكرير الملح بمنطقة الوطاية، بسكرة، والتعرف على أفضل الوسائل لتحسين مستوى الرضا لديهم، وكان الاستبيان هو أداة جمع البيانات والتي تكونت من ستة أجزاء، وزعت على عينة حجمها خمسون فرداً، ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- ❖ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وبين أداء العاملين.
- ❖ بينت النتائج أن مستوى كل من الرضا الوظيفي وأداء العاملين متوسط وأن الأجر والخوافز والترقية غير مجزية، وأن علاقات العمل جيدة، بينما ظروف العمل سيئة، وأن العاملين يتميزون بقدرة عالية على تحقيق الأهداف، لكن استغلالهم للموارد لتحقيق هذه الأهداف سيئ.

المطلب الثاني: الدراسات العربية

سنقوم بعرض بعض الدراسات العربية التي تناولت موضوع التحفيز والأداء:

الفرع الأول: دراسة حازم أحمد فروانة وآخرون، دراسة أثر الخوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين " في شركة الكهرباء، محافظات غزة"، 2016.

هدفت الدراسة للتعرف على دور الخوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء، محافظات غزة، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، لمناسبة هذا المنهج لمثل هذا النوع من الدراسات.

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة، وقد قام الباحثون باستخدام طريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع 150 استبانة على عينة الدراسة وقد تم استرداد 144 استبانة بنسبة 96%، وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج الآتية:

❖ وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الحوافز المادية وأداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء.

❖ وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الإنصاف في الحوافز المادية والمعنوية وأداء العاملين في شركة الكهرباء.

❖ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الحوافز وأداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء تعزى بالمتغيرات.

❖ العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، بينما يوجد فروق تعزى لسنوات الخبرة.

الفرع الثاني: دراسة غازي حسن عودة الحلاوية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، 2013.

هدفت الدراسة إلى تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى الموظفي أمانة عمان الكبرى، وإلى التعرف على مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى أداء الموظفين.

فيما يتعلق بعينة الدراسة فقد تم اختيار عينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية تكونت من 150 موظف من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين في أمانة عمان بنسبة 33% من مجتمع الدراسة البالغ عدده 449 موظفاً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الأساليب الإحصائية في الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss، ومن النتائج المتوصل إليها:

❖ حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على مستوى منخفض.

❖ حيازة الحوافز الاجتماعية، والأداء على مستوى المتوسط.

❖ وجود علاقة ذات دلالة خطية وترابطية قوية، بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة.

❖ وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس لصالح الذكور، وإلى المسمى الوظيفي لصالح رئيس القسم، وإلى سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة القليلة.

الفرع الثالث: دراسة أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي "في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، 2007.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع 220 استبانة على العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، وقد تم استرجاع 210 استبانة، أي بنسبة 95% حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين، وعليه تم توصل إلى أهم النتائج التالية:

- ❖ أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء الموظفين.
- ❖ أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين.
- ❖ أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء الموظفين.
- ❖ أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقيات والأداء الوظيفي.
- ❖ أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف في منح الحوافز، وأداء الموظفين.

الفرع الرابع: دراسة علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، 2007.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام المكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في الوزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي، وتقييم مدى فعاليته وأثره على الأداء.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم الإستبانة لاستطلاع عينة الدراسة، والمكونة من الموظفين العاملين بالوظائف الإشرافية ويتلقون حوافز في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، والتي بلغ عددها 368 موظفاً أو ما نسبته 11% من مجتمع الدراسة البالغ 3350 موظف، وتم استرداد 346 استبانة وكانت نسبة الاسترداد حوالي 94% واستخدام برنامج spss الإحصائي التحليل البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ❖ وجود أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.
- ❖ وجود خلل في طرق وآليات الترقية، وعدم وجود ضوابط ومعايير منح الحوافز.
- ❖ أن نظام المكافآت غير فاعل ومتدني، ومعظم الموظفين ليس لديهم علم بنظام منح المكافآت.
- ❖ أن الوزارات لا تستخدم أساليب المنافسة المسابقات والاختبارات في منح الحوافز.
- ❖ الإدارة العليا في الوزارة لا تربط بين نتائج تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز.
- ❖ لا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت وذلك أثر سلباً على أداء الموظفين.

المطلب الثالث: دراسات أجنبية

سنقوم بعرض بعض الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع التحفيز والأداء:

الفرع الأول: دراسة 2011 . bababe . gana، بعنوان، آثار التحفيز على أداء العاملين دراسة حالة شركة ميدد جوري لطحن الدقيق في ولاية بورنو، نيجيريا.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الآثار المترتبة على أداء العاملين في مطاحن الدقيق في نيجيريا إذا ما تم تحفيزهم، ولتحقيق أغراض الدراسة بذل الباحثان جهداً في تقييم العاملين الحاليين في شركة مطاحن الدقيق، بغية دراسة أثر التحفيز على أدائهم وتكونت عينة الدراسة من 60 عاملاً، وأهم نتائجها:¹

- ❖ معظم سياسات التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية احتياجات العمال، بل انها لم تكن ذات صلة باحتياجاتهم.

¹ - حازم أحمد فروانة وآخرون، مرجع سابق، ص114.

❖ كما اشارت النتائج إلى أنه لو تم تعديل الحوافز بحيث تلي احتياجات العاملين.

الفرع الثاني: دراسة charmess & gneezy 2006 بعنوان incentives and habits

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر دفع المبالغ المالية المغرية للموظفين، كحافز الحضور، تدريب، حيث يعتبر عمل إضافي وأثره على سلوك العاملين.

يشمل مجتمع الدراسة فريق من الأفراد تم تشجيعهم لممارسة نوع من الرياضة في الوقت الإضافي للعمل، مقابل مبلغ من المال كحافز لهم، ولقد كانت أهم النتائج المتوصل إليها كالآتي¹:

❖ أظهرت النتائج أن الحوافز المالية تدفع الأفراد لحضور التدريب مقارنة بالأفراد الذين لا يحصلون على حوافز مالية.

❖ تمثل الفترة الزمانية لممارسة التدريب فعالة لتغيير سلوك الأفراد حتى بعد زوال الحوافز.

❖ إن الممارسة مستمرة لنشاط أو تدريب تعمل على انجاح خطط الحوافز في إيجاد عادات وسلوكيات جديدة.

الفرع الثالث: دراسة campbell 2006 بعنوان،

" An empirical investigation of implicit incentives for non financial performance improvement "

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار حساسية الترقية وتنزيل الدرجة الوظيفية للمدراء ذوي مستوى المتدني حسب المعيار المادي والمعنوي، وأثرها على أدائهم، وكذلك يبين دور الحوافز المادية ومدى مناسبتها في المقاييس غير مالية للأداء، وأثرها على الترقية والعقاب المتمثل في تنزيل الدرجة الوظيفية، وكان مجتمع الدراسة يتمثل بمطعم للخدمة السريعة في الولايات المتحدة، ومن أهم نتائجها:²

¹ -علي جوادي، التحفيز وعلاقته بأداء لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية أثناء المنافسة الرياضية دراسة ميدانية لنوادي القسم الممتاز أولي الوادي، بركة وعين التوتة، مذكرة مدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، معهد علوم الطبيعة والحياة، المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، 2012، ص19.

² - علاء خليل محمد العكش، مرجع سابق، ص79.

- ❖ قرارات الترقية أو تنزيل الدرجة الوظيفية للمدراء العاملين في المؤسسة حساسة للمقاييس غير مالية للأداء، كيفية الخدمة والاحتفاظ بالعاملين، بعد التحكم بالأداء المالي.
- ❖ وجود حساسية للترقية في الأداء غير مالي في هذه المؤسسة، بينما احتمالية انهاء خدمات الموظفين حساسة لمقاييس الأداء غير مالي.
- ❖ أن هناك ثقل وزن المقاييس غير المالية للأداء في نظم التعويضات، لتوليد التطويرات في الأبعاد غير المالية للأداء.

الفرع الثالث: دراسة 2006 chse.pin بعنوان،

"managerial power. Stock based incentives and firm performance".

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين السلطة الإدارية التي يتلقاها المدراء، وأداء الشركة ككل عند استخدام المشاركة في أسهم الشركة كحوافز للمدراء، وكيف تؤثر السلطة الإدارية على أداء المدراء، مقابل التعويض على أداء الشركة ومن أهم النتائج المتوصل إليها:¹
- ❖ راتب المدير ليس مقيد بقيود عليا في حال المشاركة بالأسهم كحافز، كما أن السلطة الإدارية لا تؤدي لانحرافات في الكفاءة، وتكون النتيجة بتحول بعض الأموال من أصحاب الأسهم المالية إلى المدراء؛
 - ❖ أن الحجم الأفضل لتعويض المدراء بالمشاركة بالأسهم كحافز هو الذي يحثه على ممارسة جهوده التي تؤثر على إجمالي أداء الشركة.
 - ❖ إن تأثير السلطة الإدارية للمدير تكون أكبر في حالة عدم وجود سقف لراتبه.

المطلب الرابع: أوجه التشابه وأوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة في مجال التحفيز وتحسين الأداء العاملين، وجدنا أنها أظهرت نتائج وتوصيات متعددة وفي مجالات مختلفة، وأبرزت أهمية كل عنصر وعلاقته مع الأداء البشري إلا أن الدراسات السابقة، ورغم اختلافها إلا أنها ركزت على دراسة أثر ودور الحوافز في تحسين الأداء انطلاقا من تقييم الأداء.

¹ - علاء خليل محمد العكش، نفس المرجع، ص79.

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة تبين لنا مدى أهمية الدراسة الحالية والإضافة التي ميزتنا عنها، حيث تناولت بشكل عام موضوع التحفيز وأداء العاملين من خلال أبعاد وتعريفات مختلفة، وسلطنا الضوء على التحفيز كعملية بينما أغلب الدراسات ركز على الحوافز، وكما أننا نحاول دراسة مدى مساهمة التحفيز الإيجابي والسلبي وكيفية زيادة الرغبة من أجل تحسين أداء العاملين من خلال سد فجوة الأداء للوصول إلى الأداء المطلوب.

خلاصة الفصل:

تعد عملية التحفيز من أهم عوامل نجاح أي مؤسسة، وذلك باستخدام كل الوسائل الممكنة لحث العاملين على العمل الجيد، كما تعد الحوافز أداة لعملية التحفيز، فهي المؤثر الخارجي الذي يعمل على تحريك الدافع الداخلي للعاملين إيجابياً، والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تفجر الطاقات الكامنة لعمالها، فالحوافز هي الطريقة التي تعبر من خلالها المؤسسة للعاملين عن مدى اهتمامها وتثمينها لجهدهم، وهي من أحد الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، وذلك بتوفير كل الإمكانيات المادية والمعنوية.

ولا يمكن لعملية التحفيز أن تحقق أهدافها بالمؤسسة، إلا بوجود سياسة تحفيز جيدة، مع توفر المصادقية والعدالة في تطبيق هذه السياسة داخل المؤسسة، ليتم منحها للعاملين، على أن يكون الحافز على قدر العمل لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد أن قمنا في الفصل النظري لبحثنا بعرض مشكلة البحث والتطرق لأهم الجوانب المتعلقة والمرتبطة بها، سنحاول من خلال الدراسة الميدانية ترجمة هذه الحقائق إلى معطيات ملموسة، وذلك بالإعتماد على استراتيجية منهجية متكاملة تمكننا من تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية، في ضوء البيانات والمعلومات التي تحصلنا عليها في الميدان، ويعتبر هذا الفصل نقطة بداية الدراسة، حيث نسعى من خلاله إلى توضيح أهم الخطوات المنهجية التي اعتمدنا عليها، وللإجابة على الأسئلة التي طرحناها في هذه الدراسة، وبناء على هذا سوف نحاول في هذا الفصل التطرق في المبحث الأول إلى الدراسة الميدانية ومنهج الدراسة، أما في المبحث الثاني فسوف نقوم فيه بعرض النتائج ومناقشتها وتحليلها.

المبحث الأول: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية

سنقوم في هذا المبحث بتوضيح الطريقة المتبعة في الدراسة الميدانية التي قمنا بها، وتحديد المنهج والأدوات المستخدمة فيها، وكذا متغيرات الدراسة للإجابة على الإشكالية المطروحة، والتحقق من صحة أو عدم صحة الفرضيات المطروحة، ولهذا قمنا بالدراسة الميدانية، وذلك من أجل إسقاط الجانب النظري من الدراسة على الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، فرع الوادي.

المطلب الأول: تقديم عام حول الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

تعتبر الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ من أهم الهيئات الداعمة للشباب من أجل إنشاء مؤسسات مصغرة، أي خلق مناصب شغل خاصة بهم، وقد يتعدى الأمر إلى أكثر من منصب، وهذا بفضل الاعانات المالية والامتيازات الضريبية والتي تمنحها الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم الشباب وتحدد قانونها الأساسي، وهي عبارة عن هيئة عمومية ذات طابع خاص، تعمل تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، حيث تقوم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بتنفيذ جهاز ذات مقارنة اقتصادية، يهدف إلى مرافقة الشباب البطل لإنشاء وتوسيع مؤسسات مصغرة في إنتاج السلع والخدمات. تسعى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب إلى ترقية ونشر الفكر المقاوطني، وتمنح اعانات مالية وامتيازات جبائية خلال كل مراحل المرافقة. تعمل الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في هذا الاطار بالتنسيق مع البنوك العمومية وكل الفاعلين على المستويين المحلي والوطني¹.

أما بالنسبة لفرع الوادي فقد أفتتح سنة 1998، مقره الحالي، حي 19 مارس الوادي، وتخصه الإقليمي ولاية الوادي، وهي تسعى إلى دعم الشباب وإعطاء فرصة إنشاء مشاريع مصغرة لهؤلاء الشباب، ولها عدة أهداف نذكر أهمها:

- تعزيز القدرات الإنتاجية الوطنية.
- تنمية روح الإبداع والمبادرة لدى الشباب.
- الإشراف على دراسات الجدوى التي تقوم بها الجهات المتخصصة.
- تدعيم وتقديم الاستشارة للشباب المستثمر أصحاب المشاريع.

¹ - المجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 52، المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996، المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، 1996، ص 12.

المطلب الثاني: واقع التحفيز وأداء العاملين في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

يهدف النظام الداخلي إلى تحديد طريقة تطبيق القواعد التنظيمية على مستوى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وهذا فيما يخص التنظيم التقني للعمل، حفظ الصحة والأمن وطب العمل والانضباط خلال أداء وظائفهم .

الفرع الأول: واقع التحفيز في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

عرفت الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب تطبيق سياسة التحفيز لدفع العمال لتحسين الأداء، والذي يركز في الجانب الإيجابي والسلبي، وذلك من خلال استعمال أداة التحفيز والتي تتمثل في الحوافز الإيجابية والسلبية.

أولاً: الحوافز الإيجابية

تقدم في الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب العديد من الحوافز الإيجابية منها المادية والمعنوية، بهدف دفع العاملين لتحسين أدائهم وتحقيق الأداء المرغوب، وعليه سوف نقوم بعرض هذه الحوافز في النقاط التالية.

1- الحوافز الإيجابية المادية:

أ- الزيادة الأجر: يعتبر الأجر حق من حقوق العامل، وعندما يكون مرتفعاً فإنه يتحول إلى حافز مادي، وخاصة إذا علمنا أنه يزداد كل سنتين بنسبة 4 %، كما أن الوكالة تقوم بدفع أجور العمال قبل استكمال الشهر بـ 8 أيام.¹

ب- المردودية الفردية: تنص المادة 126 من الإتفاقية الجماعية على أنه، يستفيد العمال شهرياً من علاوة المردودية الفردية الموجهة لمكافأة تحسين المردودية الفردية من 0% إلى 30% من الأجر القاعدي.

ت- المردودية الجماعية: تنص المادة 127 من الإتفاقية الجماعية على أنه، يستفيد العمال سنوياً من علاوة المردودية الجماعية الموجهة لمكافأة تحسين المردودية الجماعية من 0 % إلى 20 % من الأجر القاعدي، توزع هذه العلاوة على العمال سنوياً.²

¹ - الإتفاقية الجماعية للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، المادة، 112، 2008، ص 22.

² - الإتفاقية الجماعية، نفس المرجع، المادة، 126، ص 10.

2- الحوافز الإيجابية المعنوية:

أ- **الترقية:** هي الجزاء المعنوي والمادي على إبراز الكفاءة والقدرة على إتقان العمل والتفاني فيه، وهي الاعتراف الصريح على جدارة ومهارة العامل في قيامه بعمله، والتشجيع المستمر له على مواصلة بذل الجهد والرفع من المستوى التقني والمردودية المرتفعة ومن الناحية العملية والمهنية، هي رفع المستوى المهني والوظيفي للعامل، من درجة إلى درجة أعلى منها، ففي الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب هناك نوعين من الترقية.

- **الترقية من منصب عمل إلى آخر:** وتتمثل في نقل العامل من منصب عمل إلى منصب عمل آخر أعلى وأهم من المنصب الأول، حيث تخضع عملية الترقية في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لمخططات تعد سنويا من طرف ادارة الموارد البشرية على كل من الأداء والأقدمية، فالأداء يتحدد على كفاءة الفرد بعد اخضاعه للتكوين، أما الاقدمية فتحسب كل خمس سنوات، وأثناء الترقية تمنح لصاحبها فترة تجريبية لمدة 06 أشهر وبعد انتهاء من هذه الفترة اما ينصب العامل او يقال من منصبه.
- **الترقية في إطار السلم الوظيفي (الدرجة):** فيتم ذلك بنقل العامل من درجة إلى درجة أعلى ضمن السلم المهني المصنف فيه، حيث كل منصب عمل مصنف ومرتب ضمن سلم مهني أو وظيفي، حيث يقسم كل سلم وظيفي إلى مجموعة من الدرجات، ابتداء من درجة الالتحاق بالمنصب إلى نهاية الحياة المهنية للعامل، ويستفيد كل عامل من درجة خلال سنتين، حيث كل درجة تقابلها زيادة في الأجر حددت 4 % الأجر القاعدي ولا تتعدى عدد الدرجات 15 درجة لكل عامل، ويكون ذلك وفق شروط تضعها ادارة الوكالة.¹

- ب- **التكوين:** حسب ما تنص عليه المواد 78,79,80 من الإتفاقية الجماعية توفر الوكالة كل الوسائل البشرية والمادية والمالية قصد ترقية وتنظيم وإنجاز دورات تكوينية مناسبة لاحتياجاتها، وتضمن التكوين المستمر، بالنظر لتطور الوكالة وظروف العمل، وذلك من أجل الترقية الاجتماعية والمهنية للعمال ويهدف تنميتها الخاصة. تقوم الوكالة بتنظيم وإنجاز العمليات المبرمجة في إطار المخطط السنوي فيما يخص².
- التكوين المتخصص المهادف إلى اكتساب كفاءة تتلاءم مع متطلبات برامج النشاطات.
 - تحسين المستوى المهني الذي يضمن التكييف الدائم للعمال مع منصب عمله.

¹ - أحسن غربي، رئيس مصلحة الإدارة والوسائل، فرع الوادي، بتاريخ: 03 ماي 2018، الساعة العشرة، مقابلة شخصية+.

² - الاتفاقية الجماعية، مرجع سابق، المادة، 78,79,80، ص ص 14-15.

- إعادة التأهيل المهني قصد تمكين العامل من شغل منصب عمل تختلف عن مهام منصب عمله الأول وذو كفاءة مهنية من نفس المستوى.

ت- الخدمات الاجتماعية: حسب ما تنص عليه المواد 260, 261, 262 من الإتفاقية الجماعية، تخصص الخدمات الاجتماعية لتحسين الرفاهية المادية والمعنوية للعمال وعائلاتهم. يتم تمويل صندوق الخدمات الاجتماعية من طرف المستخدم طبقاً للتنظيم المعمول به. تخصص الخدمات الاجتماعية لتحسين ظروف العمال المادية والمعنوية وتشمل الميادين التالية.¹

المساعدة الاجتماعية، الصحة، دور الحضانة، الرياضة، الثقافة والترفيه، تطوير السياحة العائلية (رحلات، عطل) تعاونية الاستهلاك، تعاونية عقارية، تمويل التقاعد المسبق، تمويل السكن الاجتماعي، القروض الاجتماعية.

ثانياً: الحوافز السلبية

تعتبر الحوافز السلبية أو ما يسمى بالأحكام العقابية والتأديبية، من الإجراءات المتبعة في تسيير الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، وقد ورد في النظام الداخلي في الباب الثامن تصنيف حجم العقوبات، ويعتبر خطأً تأديبي كل تقصير في الإلتزامات المهنية المنصوص عليها في القانون والنظام الداخلي يؤدي إلى عقوبة تأديبية تختلف درجاتها حسب نوع الخطأ، حيث تعتبر عقوبة كل إجراء ما عدا الملاحظات الشفوية والامتنال لأمر مكتوب من طرف السلطة السلمية نتيجة تصرفات العامل الخاطئة، وتصنف الأخطاء المهنية حسب جسامتها إلى ثلاثة أصناف:²

- الأخطاء المهنية التي تترتب عنها عقوبات من الدرجة الأولى: هي التي تمس بالانضباط العام والسير الحسن لمصالح الوكالة.

- الأخطاء المهنية التي تترتب عنها عقوبات من الدرجة الثانية: هي تلك الأفعال الناتجة عن تهور أو تقصير وكل تكرار لخطأ من الدرجة الأولى.

¹ - الإتفاقية الجماعية، مرجع سابق، المادة، 260، 261، 262، ص48.

² - النظام الداخلي للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، المادة 73، ص 10.

- الأخطاء الجسيمة المعاقب عليها بالقانون الجزائي تعد أخطاء من الدرجة الثالثة تلك الأفعال المرتكبة من قبل العامل، والتي تؤدي الى أضرار خطيرة، أو الناتجة عن تكرار الأخطاء من الدرجة الثانية.

1- الخوافر السلبية المادية:

تتمثل في مجموعة العقوبات التأديبية التي تطبقها الوكالة على العاملين المقصرين وفق للنظام الداخلي وتضم العقوبات التالية:

أ- **التخفيض في الرتبة:** ويتمثل في تخفيض الرتبة في إعادة ترتيب العامل في منصب عمل ذو مستوى تأهيل أدنى، والذي يخول له رتبة أقل من رتبته السابقة، وذلك من جراء تدابير تأديبية محددة في عقوبات من الدرجة الثالثة.¹

ب- **الحرمان من المردودية الفردية:** حسب المادة 77 من النظام الداخلي يتمثل حرمان العامل من الحصول على المردودية الشهرية في حالة العقوبات من الدرجة الأولى والثانية، وإلغاء منحة المردودية الفردية خلال الشهر والشطب من جدول الترقية خلال السنة المرجعية.²

ت- **عزل الموظف:** ويتمثل في تسريع العامل بإشعار مسبق وتعويض أو بتسريح دون إشعار مسبق وبدون تعويض في حالة ارتكاب عقوبات من الدرجة الثالثة.³

2- الخوافر السلبية المعنوية:

وهي العقوبات المستخدمة داخل الوكالة دون أن يمس الجانب المادي للعامل وتشمل:⁴

أ- **الانذار الشفوي:** وهو الانذار الذي يوجهه الرئيس للمرؤوس في حالة العقوبات من الدرجة الأولى.

ب- **الانذار الكتابي:** وهو الانذار الذي يوجهه الرئيس للمرؤوس في حالة العقوبات من الدرجة الأولى في حالة تكرار نفس الخطأ.

ت- **التوبيخ:** ويوقع بمقرر معلل تصدره السلطة التي لها حق التأديب من غير استشارة المجلس التأديبي ولكن بعد استدلاء ببيانات المعني بالأمر، وتحفظ هذه الوثيقة في السيرة المهنية للعامل.

الفرع الثاني: واقع أداء العاملين في الوكالة الوطني لدعم تشغيل الشباب

¹ - الاتفاقية الجماعية، مرجع سابق، المادة، 65، ص، 12.

² - النظام الداخلي، مرجع سابق، المادة 77، ص، 12.

³ - نفس المرجع، المادة 78، ص، 12.

⁴ - نفس المرجع، المادة 77، ص، 12.

يعتمد نظام تقييم الأداء على مقاييس والتي تميز طبيعة المهام والمتطلبات المرتبطة بكل منصب من حيث التعقيد، درجة الكفاءة، المسؤولية، المجهودات والصعوبات الخاصة ذات الطابع المهني. وتعد استمارة التقييم التي يتم بواسطتها تقييم أداء العمل بحيث يتم تقييم الأداء العاملين في المؤسسة حسب.¹

أولاً: تصنيف العمال: يتم تصنيف العمال على مايلي.

1- أعوان التنفيذ: هم العمال الذين يقومون بتنفيذ الأعمال الموكلة لهم من طرف الرؤساء عليهم وهم ذوي المستوى التعليم المتوسط.

2- أعوان التحكم: هم العمال الذين يشرفون على العمال التنفيذيين وتضم هذه الفئة التقني سامي رئيس عمال وعون تسيير.

3- الإطارات: هم الأفراد ذوي الخبرة المهنية والحاملين للشهادات الجامعية وتضم رؤساء المصالح.

ثانياً: استمارة التقييم

والتي بواسطتها يتم تقييم أداء العمل، بحيث تكون تحمل اسم العامل والمسمى الوظيفي وكل المعلومات عن العامل، ويتم ملؤها من طرف الرئيس المسؤول عن الجهة المعنية وهي تتمثل في بطاقة حجز المعلومات وبطاقة منحة التقنية، منحة التحكم، منحة الوظيفة. ومن خلال بطاقة حجز المعلومات تتم الترقية أو لا، وتستند إلى المعايير التالية.²

1- كمية العمل: والتي يتم فيها تقييم العامل على أساس عدد الملفات المنجزة لكل عامل بسلم 06 نقاط.

2- نوعية العمل: ويخصص هذا المعيار لجودة العمل وحسن التنفيذ للمهام الموكلة للعامل بسلم 06 نقاط.

3- المبادرة: وهنا يتم تقييم كل عامل على حدة نسبة لمشاركته وفعاليته في العمل بسلم 06 نقاط.

4- علاقة العمل: وتوضع علامة التقييم بسلم 06 نقاط حسب علاقة العامل بزملائه وكذلك يؤخذ بعين الاعتبار معاملة الزبائن وزوار الوكالة.

5- الحضور والالتزام بالمواعيد: والتي تقييم بسلم 06 نقاط حيث يعتبر الحضور والالتزام بالمواعيد ذو أهمية بالغة في المؤسسة.

¹ - الاتفاقية الجماعية، مرجع سابق، المادة، 105، ص20.

² - الاتفاقية الجماعية، نفس المرجع، المادة 123، ص25.

المطلب الثالث: منهج البحث

يتناول هذا المطلب وصفاً لمنهجية الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة وعينته، بالإضافة إلى أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها وتحكيمها من قبل مختصين في موضوع الدراسة، ومدى صدقها وثباتها، كما يتضمن هذا المطلب وصفاً للإجراءات التي قام بها الطلبة في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمد الطلبة عليها في تحليل الدراسة.

الفرع الأول: منهج جمع البيانات

تناولنا في هذه الدراسة موضوع التحفيز السلي والايجابي في تحسين الأداء العاملين في الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب فرع الوادي.

أولاً: المنهج المتبع

المنهج العلمي هو الطريقة العملية المنظمة التي يستخدمها الطلبة لدراسة ظاهرة أو مشكلة وهو الوسيلة التي يمكن من خلالها الوصول إلى الحقيقة، وتماشياً مع طبيعة هذه الدراسة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي، دون التدخل في مجرياتها، والتي نستطيع أن نتفاعل معها فنصفها ونحللها على ضوء الاشكالية ومدى صدق وصحة الفرضيات.¹

ثانياً: مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع دراستنا في عمال الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتضم حالياً 33 عامل، بحيث تم توزيع 33 استمارة استبيان، وتم استرداد 32 استبيان، وتم استبعاد واحدة لأنها غير صالحة للدراسة.

ثالثاً: متغيرات البحث

من أجل الوصول إلى نتائج الدراسة التطبيقية تم تصميم استبيان اعتماداً على الفرضيات الدراسة بحيث شملت دراستنا على متغيرين

1- المتغير المستقل: ويتمثل في التحفيز

2- المتغير التابع: ويتمثل في تحسين أداء العاملين

¹ - بخضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، منهجية البحث العلمي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص48.

الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات

نظرا لطبيعة الدراسة، والمنهج المتبع، والامكانيات المتاحة، واعتمادا على موضوع الدراسة، وأهدافها، والبيانات المرغوب في الحصول عليها، حيث تم تصميم الاستبيان وإعداد الأسئلة التي توجه للأفراد محل الدراسة للحصول على بيانات عن الموضوع المراد دراسته.

أولا: مصادر البيانات

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة، التي تمكن الطلبة من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع ميدان الدراسة، وقد تم جمع بيانات الدراسة بناء على مايلي

1- البيانات الأولية:

اعتمدنا في جمع البيانات الميدانية على الاستبيان كأداة لإعداد البحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة ، وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2- البيانات الثانوية:

وتتمثل في الكتب العلمية والدراسات السابقة والمنشورات الخاصة والمتعلقة بالموضوع الدراسة، والتي تنطرق للتحفيز والأداء العاملين، وكل المراجع التي لها علاقة بالموضوع ويرى الطلبة أنها تساهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وينوي الطلبة من خلال اللجوء للمصادر المكتبية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسة.

3- المقابلة:

لمحاولة الإلمام بالموضوع أكثر، اقتضت الضرورة لإجراء بعض المقابلات مع بعض العاملين، حيث تمت المقابلات من خلال أسئلة مفتوحة لاستكمال الدراسة، لمحاولة فهم واقع التحفيز المقدمة للعاملين وطرق تحسين أدائهم.

ثانيا: أدوات البحث

تم استخدام الاستبان كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، وقد تم اعداد الاستبيان على النحو التالي:

- 1- اعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات.
- 2- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمته لجمع البيانات.
- 3- تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- 4- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في مجال التسيير والاقتصاد والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم حذفه.
- 5- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة من أجل جمع البيانات اللازمة للدراسة.

تضمن الاستبيان مقدمة تعريفية توضح للمبحوث الغرض من الدراسة، وتطمئنه على سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط. واحتوت الاستبيان 34 سؤالاً وقد تم توزيعه على العاملين بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع الوادي، بحيث كانت الأسئلة مقسمة كالتالي:

✓ الجزء الأول: يضم البيانات الشخصية ويتكون من 5 أسئلة.

✓ الجزء الثاني: ويضم محاور الاستبيان وهي كالاتي

• المحور الأول: يضم العبارات المتعلقة بالتحفيز ويتكون من:

أ- التحفيز الإيجابي: تحتوي على 12 عبارة.

ب- التحفيز السلبي: تحتوي على 09 عبارات.

• المحور الثاني: يضم العبارات المتعلقة تحسين أداء العاملين ويتكون من 08 عبارات.

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كالتالي:

العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التشفير	1	2	3	4	5

ثالثا: صدق أداة البحث

قام الطلبة بالتأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين.

1- صدق المحكمين (صدق الظاهري):

عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين في المجال وكان عددهم عشرة، وقد تم الأخذ في الاعتبار لآراء ونصائح المحكمين، وتم التعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، وهذا بمساعدة الأستاذ المؤطر، وبذلك تم إعداد الاستبيان في شكل نهائي ليتم توزيعه على العينة الاستطلاعية.

2- الاتساق الداخلي:

قد قام الطلبة بحساب الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان على عينة الدراسة البالغة 32 عامل، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية لعبارات المحور التي تنتمي إليه تلك العبارة، كما هو موضح في الجدول رقم 1 معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الأول. الجدول رقم (1): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الأول للمحور الأول الذي ينتمي إليه

معامل الارتباط	الخوافر المادية الإيجابية
0.159	تمنح الوكالة المردودية الشهرية للعامل على أساس الجهد المبذول.
0.518	تمنح المردودية السنوي في الوكالة للعمال بناء على نسبة الأهداف المحققة.
0.124	تمنح الوكالة الأجور المرتفعة للعمال الذين يتقلدون مهام ومسؤوليات أكبر
0.353	الأجر يجعل العامل يشعر بالرضا الوظيفي.
0.321	الخدمات الاجتماعية التي تقدمها الوكالة تشعر العامل بالرضا الوظيفي
0.84	تقدم الهدايا ل الوكالة لعمال في الأعياد و المناسبات
0.362	تقوم بترقية الوكالة العامل استنادا لمعايير واضحة
0.411	يقوم المدير ورؤساء المصالح بالمدح والثناء للعمال خاصة عند انجاز الأهداف و تقديم أداء جيد
0.381	تقوم بتكوين الوكالة العاملين لتطوير وتحسين الأداء المطلوب
0.499	تعمل الوكالة على نشر الاحترام والتقدير المتبادل بين العمال
0.382	تشرك العمال الوكالة في اتخاذ القرار
0.235	توفر لوكال كل الظروف الحسنة والملائمة المحيطة بالعمل

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v21

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط لكل عبارات المحور الأول ترتبط بالدرجة الكلية للبعد الأول عند مستوى دلالة 0.05، وهذا يؤكد أن البعد الأول التحفيز الإيجابية يتمتع بدرجة جيدة من الصدق.

الجدول رقم (2): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الثاني

معامل الارتباط بمحور	الخواص المادية السلبية
0.334	عدم الانضباط في العمل يدفع بالخصم الوكالة من المرتب للعامل
0.405	عدم تحقيق الأهداف المطلوبة من العامل ينجر عنه الحرمان الجزئي من المردودية الشهرية
0.270	عدم تحقيق أهداف الوكالة ينجر عنه الحرمان الجزئي من المردودية السنوية
0.329	الأخطاء المتكررة من طرف العامل تؤدي إلى تنزيله درجة في رتبته الوظيفية
0.512	التوجيه من طرف المسؤول يجعل العامل أكثر اجتهادا في العمل
0.314	انزال العقوبات يجعل العامل أكثر انضباطا في العمل
0.409	ممارسة المزيد من الرقابة على العمال يمنع تكرار نفس الخطأ
0.406	الانذار الكتابي وسيلة ردع للآخرين
0.365	الانذار الشفوي يضمن جدية العمل

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v21

يتضح من الجدول 2 أن معاملات الارتباط لكل عبارات المحور الأول التي ترتبط بالدرجة الكلية للبعد الثاني عند مستوى دلالة 0.05، وهذا يؤكد أن البعد الرابع الخواص المعنوية السلبية يتمتع بدرجة جيدة من الصدق.

الجدول رقم(3): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني

معامل ارتباط بمحوري	أداء العاملين
0.296	الحصول على مكافآت مالية تشجع العامل على أداء العمل بصورة أفضل
0.301	توافق وظيفتك مع مهارتك و معرفتك
0.205	فهم واستيعاب معايير تقييم الأداء تدفع العمال لبذل مزيد من الجهد
0.407	تعمل على تو الوكالة جيه و توعية العاملين من أجل تحسين أدائهم
0.342	تعد الخواص أداة تدفع العامل لبذل مزيد من الجهد
0.265	العدالة في تقييم أداء العامل ترفع من قدرات العامل الوظيفية
0.436	تسعى ل الوكالة تحسين أداء العامل
0.302	تعتمد على تق الوكالة ايرر الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء العامل وعمله

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v21

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط لكل عبارات البعد الخامس ترتبط بالدرجة الكلية للبعد الخامس عند مستوى دلالة 0.05، وهذا يؤكد أن البعد الخامس أداء العاملين يتمتع بدرجة جيدة من الصدق.

رابعاً: ثبات أداة البحث

يعتبر الثبات من الخصائص المهمة التي يتوجب توفرها في أداة القياس، فالأداة الثابتة هي التي تعطي نفس النتائج إذا ما تكرر تطبيقها على نفس الأفراد وتحت نفس الظروف، والثبات جزء من الصدق، لأن الاختبار الصادق هو الذي يقيس ماسعى لقياسه بدقة وثبات، ولمعرفة مدى ثبات أداة القياس بشكل عام نقوم باستخراج معامل الارتباط بين الدرجات التي تحصلنا عليها من أفراد العينة المدروسة، ويطلق على هذه النتيجة بمصطلح معامل الثبات والذي تكون قيمته بين 1 إلى -1.

وللتأكد من ثبات أداة الدراسة قام الطلبة بتطبيق طريقة ألفا كرونباخ، لحساب معامل الثبات وحيث أن طريقة ألفا كرونباخ تعتمد على اتساق أداء الفرد من عبارة إلى أخرى، وتشير هذه الطريقة إلى قوة الارتباط والتماسك بين عبارات المقياس، حيث نقوم بحساب هذا المعامل، من أجل تحديد مقدار الثبات و الجدول رقم (4) يوضح معامل ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة.

الجدول رقم (4): يوضح معامل ألفا كرونباخ

عدد العبارات	معامل الثبات
29	0.810

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v21

يتضح من نتائج الجدول أن معامل ثبات أداة الدراسة يساوي 0.810، ويدل ذلك على إرتفاع معامل الثبات وهذا يؤكد مدى صدق أداة الدراسة، كما أنها ثابتة بدرجة عالية، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة، ويمكن تطبيقها بثقة.

الفرع الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم تجميعها، قام الطلبة بترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي باستخدام الحزمة الإحصائية spss v 21، كما قام الطلبة باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة الموجودة في هذا البرنامج، وذلك لإعطاء صورة واضحة من أجل فحص البيانات الإحصائية، وفيما يلي الأساليب المستخدمة:

- 1- التكرارات: التي أستخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة، وبيان عدد مفرداتها، وفقا للإجابات تجاه محاور وأبعاد الدراسة، التي تضمنتها أداة الدراسة.
- 2- النسب المئوية: التي أستخدمت في تحديد نسبة التكرارات سواء فيما يتعلق بوصف خصائص عينة الدراسة، أو إجابات مفردات العينة على عبارات الاستمارة.
- 3- المتوسط الحسابي: والذي أستخدم لحساب متوسط الإجابة على كل عبارة من عبارات الاستمارة، وكذلك المتوسط الحسابي لكل محور من محاور الدراسة.
- 4- الانحراف المعياري: أستخدم لتحديد مدى ابتعاد القراءات عن مركز تجمعها لكل عبارة من عبارات أداة الدراسة، وكل محور من محاورها.
- 5- اختبار الفا كرونباخ: لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- 6- تحليل الانحدار : لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغير المستقلة على المتغير التابع.
- 7- التباين الأحادي (ANOVA WAY ONE) : لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على التابع.
- 8- إختبار التوزيع الطبيعي كمولوجروف سميرونوف: من أجل اختبار صلاحية النموذج.
- 9- معامل الارتباط: لمعرفة مدى إرتباط المتغير المستقل بالمتغير التابع.

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

تمحورت نتائج الدراسة على المتغيرين الأساسيين في دراستنا والمتمثلين في التحفيز و تحسين أداء العاملين، واللذين يمثلان عنصرين مهمين في الوكالة، من حيث التسيير والتنفيذ وفعاليتهما، التي تسمح بنمو الوكالة واستمراريتها خاصة في بيئة تتميز بعدم الاستقرار، حيث تم مناقشة هذه النتائج من خلال جداول ودوائر نسبية مع فرضيات البحث للدراسة.

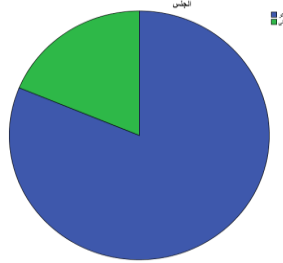
المطلب الأول: تحليل النتائج

يحتوي هذا المطلب على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، من خلال إجاباتهم على الاستبيان، بالإضافة لتحليل وتفسير هذه النتائج.

الفرع الأول: المعلومات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم (5) يمثل توزيع العمال حسب متغير الجنس الشكل رقم (3) يمثل توزيع العمال حسب متغير الجنس



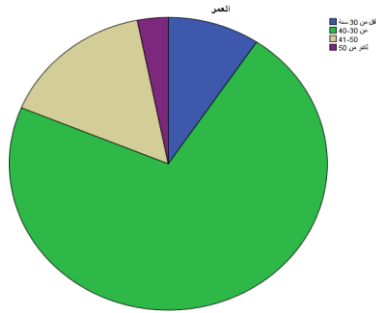
الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	26	81.3
أنثى	06	18.8
المجموع	32	100.0

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v21

يتضح من الجدول (5) أن نسبة الذكور في أفراد عينة البحث تمثل نسبة 83.1 % في حين تمثل نسبة الإناث 18.8%، وبذلك يغلب على أفراد العينة الطابع الذكوري، نظراً لطبيعة المنطقة ، حيث يفضل الذكور العمل في الوكالة خاصتنا في مثل هذا النوع من النشاط.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب السن

الجدول رقم (6) يمثل توزيع العمال حسب السن الشكل(4) يمثل توزيع العمال حسب السن



العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	3	9.4
من 30 إلى أقل 40 سنة	23	71.9
من 40 إلى أقل 50 سنة	5	15.6
50 سنة فما فوق	1	3.1
المجموع	32	100.0

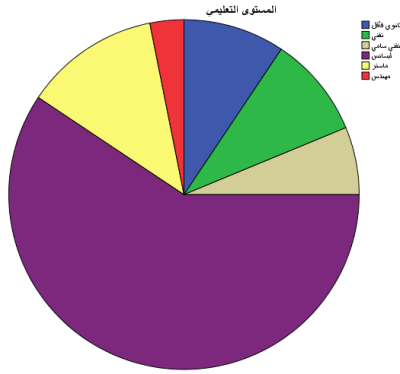
المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v21

تشير بيانات الجدول رقم (6) إلى توزيع أفراد عينة الدراسة حسب أربع فئات عمرية، وتوضح النتائج أن أكبر نسبة تمثلت في الفئة العمرية الثانية والتي تتراوح أعمارهم بين 30-40 سنة بنسبة 71.9%، تليها الفئة من 40 سنة إلى أقل من 50 بنسبة 15.6%، ثم الفئة أقل من 30 سنة بنسبة 9.4%، وتأتي في الأخير فئة أكثر من 50 سنة بنسبة 3.1%، وتشير هذه الأرقام أن معظم الإطارات العاملة بالوكالة هم من الفئات

الشبابية، والذين تقل أعمارهم عن 40 سنة، وهذا يعود إلى اهتمام الوكالة بفعلة الشباب، كون الشباب يبحثون دوماً عن الحوافز من أجل دفعهم لتحسين أدائهم.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (7) يمثل توزيع العمال حسب المستوى التعليمي الشكل رقم (5) يمثل توزيع العمال حسب المستوى التعليمي



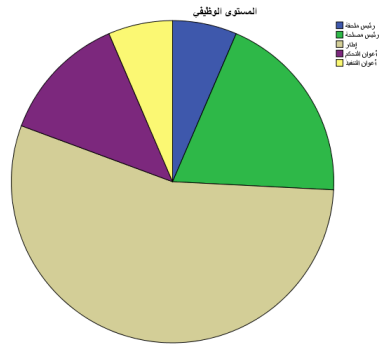
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي أقل	3	9.4
تقني	3	9.4
تقني سامي	2	6.3
ليسانس	19	59.4
ماستر	4	12.5
مهندس	1	3.1
المجموع	32	100.0

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v21

يتضح من الجدول (7) أن الأفراد الذين يحملون شهادة الليسانس نسبتهم 59.4%، وذلك راجع إلى طبيعة عمل الوكالة الذي يغلب عليها الجانب الإداري، يليهم الأفراد الذي يحملون شهادة الماستر التي تقدر بـ 12.5%، ثم حاملي شهادة تقني ومستوى الثانوي فما أقل والتي تقدر نسبة كل منها على حدا بـ 9.4% من أفراد العينة، ثم حاملي شهادة تقني سامي والتي تقدر نسبتهم بـ 6.3% من أفراد العينة، ثم حاملي شهادة مهندس والتي تمثل نسبة 3.1% من أفراد العينة داخل الوكالة. كل هذا مؤشر على أن الوكالة تستقطب كوادراً بشرية ذات مستويات علمية عالية، مما ينعكس إيجاباً من خلال الحوافز التي تقدمها المؤسسة والذي ينعكس على أداء أفراد العينة.

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

الجدول رقم (8) يمثل توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي الشكل رقم (6) يمثل توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي



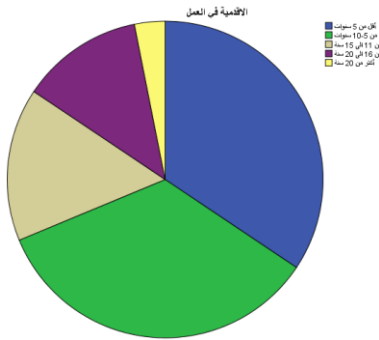
المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة
رئيس ملحقة	2	6.3
رئيس مصلحة	5	15.6
إطار	19	59.4
أعوان التحكم	4	12.5
أعوان التنفيذ	2	6.3
المجموع	32	100.0

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v21

من خلال الجدول (8) نلاحظ أن الأفراد الذين يشغلون منصب إطار نسبتهم تقدر بـ 59.4%، ثم يليهم رؤساء المصالح بنسبة 15.6%، يليهم أعوان التحكم بنسبة 12.5%، ثم أعوان التنفيذ بنسبة 6.3% ورؤساء الملاحق والتي تقدر نسبتهم بـ 6.3% من أفراد العينة.

خامساً: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

الجدول رقم (9) يمثل توزيع العمال حسب الأقدمية في العمل الشكل رقم (7) يمثل توزيع العمال حسب الأقدمية في العمل



الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	11	34.4
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	11	34.4
من 10 إلى أقل من 15 سنة	5	15.6
من 15 إلى أقل من 20 سنة	4	12.5
20 سنة فما فوق	1	3.1
المجموع	32	100.0

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v21

تشير بيانات الجدول (9) أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الاقدمية في الوكالة محل الدراسة، حيث توضح النتائج أن أكبر نسبة كانت في الفئة الأولى والثانية وهي فئة أقل من 5 سنوات، والفئة الثانية

من 05 سنوات وأقل من 10 سنوات حيث تقدر كل منهما بنسبة 34.4 % من حجم العينة مما يدل على أن الوكالة تعمل على تثبيت الكفاءات الشابة وكذا لأن الوكالة حديثة العهد والنشأة، حيث شهدت فتح مناصب شغل خاصة في سنوات 2008-2012 ثم تليها فئة من 10 وأقل من 15 سنة تقدر بنسبة 15.6 % ثم فئة أكثر من 15 وأقل من 20 سنة والتي تقدر بنسبة 12.5 % وأخيرا الفئة الأكبر من 20 سنة بنسبة 3.1 %.

الفرع الثاني: تحليل نتائج محاور الاستبيان

نسعى من خلال هذا الفرع لتحليل نتائج الدراسة الميدانية، وذلك عن طريق التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان، وذلك بالاعتماد على برنامج spss v 21 باستخدام التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

توضح الجداول إجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة حول التحفيز وتحسين أداء العاملين داخل الوكالة، وقد كان تصنيف المتوسطات الحسابية كما يلي:

الجدول رقم (10): معيار تصنيف المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	1 - 1.80	1.81 - 2.60	2.61 - 3.40	3.41 - 4.20	4.21 - 5
الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

Marie- laure Gavard Perret, David Gotteland, Christophe Haon; Alain Jolibert, **Méthodologie de la recherche: réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion**, Pearson Education France, Paris, 2008.

أولاً: المحور الأول- تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور التحفيز

سنقوم بعرض نتائج عبارات المحور الأول و تحليلها، حيث تما تقسيمها إلى بعدين:

1- تحليل عبارات البعد الأول المتعلقة بالحوافز الإيجابية:

يلخص الطلبة النتائج الخاصة بعبارات بعد الحوافز الإيجابية في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): الإجابة على عبارات البعد الأول، الحوافز الإيجابية

مستوى القبول	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الحوافز الإيجابية	
				موافق بشدة	موافق	متوسط	غير موافق	غير موافق بشدة		
موافق	3	0.421	4.13	5	26	1	0	0	1	تمنح الوكالة المردودية الشهرية للعامل على أساس الجهد المبذول
موافق	8	0.833	3.88	6	19	4	3	0	2	تمنح المردودية السنوية في الوكالة للعمال بناء على نسبة الأهداف المحققة
موافق	7	0.777	3.91	5	22	4	0	1	3	تمنح الوكالة الأجور المرتفعة للعمال الذين يتقلدون مهام ومسؤوليات أكبر
موافق	4	0.672	4.00	6	21	4	1	0	4	الأجر يجعل العامل يشعر بالرضا الوظيفي
محايد	11	0.942	3.38	2	16	9	3	2	5	الخدمات الاجتماعية التي تقدمها الوكالة تشعر العامل بالرضا الوظيفي
محايد	12	1.164	3.25	4	12	9	4	3	6	تقدم الوكالة الهدايا للعمال في الأعياد والمناسبات
موافق	6	0.878	3.94	6	22	1	2	1	7	تقوم الوكالة بترقية العامل استنادا لمعايير واضحة
موافق	10	0.871	3.63	4	15	11	1	1	8	يقوم المدير ورؤساء المصالح بالمدح والثناء للعمال عند انجاز الأهداف وتقديم أداء جيد
موافق بشدة	1	0.523	4.28	10	21	1	0	0	9	تقوم الوكالة بتكوين العاملين لتطوير وتحسين الأداء المطلوب
موافق بشدة	2	0.659	4.22	10	21	0	1	0	10	تعمل الوكالة على نشر الاحترام والتقدير المتبادل بين العمال
موافق	9	0.762	3.75	4	18	8	2	0	11	تشرك الوكالة العمال في اتخاذ القرار
موافق	5	0.880	4.00	9	17	3	3	0	12	توفر الوكالة كل الظروف الحسنة والملائمة المحيطة بالعمل
موافق		0.781	3.86	البعد الأول						

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v21

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن أفراد عينة الوكالة موافقين بدرجة متوسطة على أن الوكالة تقوم بالتحفيز الايجابي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقتهم على هذه العملية بـ 3.86، وهو متوسط يقع ضمن الفئة موافق من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3.41 إلى 4.2) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "الرابع" في أداة الدراسة المقابل للمستوى موافق، كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساقا عاما في حكم أفراد العينة على التحفيز الايجابي، حيث بلغ الانحراف الكلي 0.781.

وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول بأن أفراد عينة الوكالة يقرون بالتحفيز الايجابي في الوكالة، ويمكن التعمق أكثر في العوامل التي ساهمت في موافقة المتوسطة لأفراد عينة الدراسة عن التحفيز في الوكالة، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط ترتبها بناء على أقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

العبارة التاسعة "تقوم الوكالة بتكوين العاملين لتطوير وتحسين الأداء المطلوب" جاءت في الترتيب الأول وبمستوى قبول موافق بشدة وبمتوسط حسابي 4.28 وانحراف معياري يقدر بـ 0.523، وهذا راجع لشعور العاملين بمدى اهتمام وكالتهم بهم مما يرفع من روحهم المعنوية ويحفزهم داخليا، وتليها في المرتبة الثانية العبارة العاشرة "تعمل الوكالة على نشر الاحترام والتقدير المتبادل بين العمال" بمستوى قبول موافق بشدة ومتوسط حسابي 4.22 وانحراف معياري 0.659، نظرا لمدى أهمية الاحترام والتقدير الذي يخلق جو ملائم ومحفز لبذل مزيد من الجهد، ثم حصلت العبارة الأولى "تمنح الوكالة المردودية الشهرية للعامل على أساس الجهد المبذول" على الترتيب الثالث وبمستوى قبول موافق وبمتوسط حسابي 4.13 وبانحراف معياري 0.421، نظرا لأهمية هذا الحافز والذي يتراوح من 0% - 30% من الأجر القاعدي وهذا يدفع العاملين لبذل مزيد من الجهد، وتأتي في المرتبة الرابعة والخامسة على التوالي العبارة الرابعة والعبارة الثانية عشر "الأجر يجعل العامل يشعر بالرضا الوظيفي" و "توفر الوكالة كل الظروف الحسنة والملائمة المحيطة بالعمل" وبمستوى قبول موافق وبمتوسط حسابي على التوالي 4.00 و 4.00، وانحراف معياري 0.672 و 0.880 حيث يرى أفراد العينة بأن الأجر يحصلون عليه يعد مقبولا مقارنة بأجور المؤسسات الأخرى، مما يشعروهم بالرضا نسبيا إلى جانب توفر مناخ ملائم للعمل، أما العبارات "تقوم الوكالة بترقية العامل استنادا لمعايير واضحة" و "تمنح الوكالة الأجور المرتفعة للعامل الذين يتقلدون مهام ومسؤوليات أكبر" و "الخدمات الاجتماعية التي تقدمها الوكالة تشعر العامل بالرضا الوظيفي" جاءت على التوالي في المرتبة السادسة والسابعة والثامنة وبمستوى قبول موافق على التوالي، ومتوسط حسابي 3.94 و 3.91 و 3.88 بانحراف معياري 0.70 و 0.787 و 0.833 هذا نتيجة لأنها تخضع

لقوانين محددة وفقا للإتفاقية الجماعية التي تحدد أسس منح المردودية الشهرية والترقية، والمردودية السنوية، ثم تأتي العبارة "تشارك الوكالة العمال في اتخاذ القرار" حصلت على الترتيب التاسع ومتوسط الحسابي 3.75 وإنحراف معياري 0.762، وهذا نظرا لأن إشراك العاملين في إتخاذ القرار يرفع من روحهم المعنوية ويشعرهم بالإنتماء ويخلق لديهم الولاء، ثم تأتي العبارة "يقوم المدير ورؤساء المصالح بالمدح والثناء للعمال خاصة عند انجاز الأهداف وتقديم أداء جيد" بمستوى قبول موافق متوسط حسابي 3.63 وإنحراف معياري 0.871، وهذا راجع لقلة تقديم مدح والثناء للعاملين، ثم تأتي العبارة "الخدمات الاجتماعية التي تقدمها الوكالة تشعر العامل بالرضا الوظيفي" و "تقدم الوكالة الهدايا للعمال في الأعياد والمناسبات" بمستوى قبول محايد ومتوسط حسابي 3.38 و 3.25 وإنحراف معياري 0.942 و 1.164، وهذا نظرا لعدم فهم العبارات، خاصة وأن الهدايا التي تمنح في فترات الأعياد يتم إقتطاعها لاحقا من الأجور الشهرية للعاملين.

2- تحليل عبارات البعد الأول المتعلقة بالحوافز السلبية

يلخص الطلبة النتائج الخاصة بعبارات بعد الحوافز السلبية في الجدول التالي.

الجدول رقم (12): الإجابة على عبارات البعد الثاني الحوافز السلبية

مستوى القبول	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الحوافز السلبية
				موافق بشدّة	موافق	لا بدا	غير موافق	غير موافق بشدّة	
موافق	4	0.718	3.75	2	23	4	3	0	1 عدم الانضباط في العمل يدفع الوكالة بالخصم من المرتب للعامل
موافق	8	0.984	3.50	2	20	3	6	1	2 عدم تحقيق الأهداف المطلوبة من العامل ينجر عنه الحرمان الجزئي من المردودية الشهرية
محايد	9	0.976	3.38	2	17	3	10	0	3 عدم تحقيق أهداف الوكالة ينجر عنه الحرمان الجزئي من المردودية السنوية
موافق	7	1.047	3.53	4	16	6	5	1	4 الأخطاء المتكررة من طرف العامل تؤدي إلى تنزيله درجة في رتبته الوظيفية
موافق	1	0.515	4.16	7	23	2	0	0	5 التوجيه من طرف المسؤول يجعل العامل أكثر اجتهدا في العمل
موافق	6	0.842	3.53	2	17	10	2	1	6 انزال العقوبات يجعل العامل أكثر انضباطا في العمل

7	ممارسة المزيد من الرقابة على العمال بمنع تكرار نفس الخطأ	1	3	4	18	6	3.78	0.975	3	موافق
8	الإنذار الكتابي وسيلة ردع للآخرين	0	3	12	15	2	3.53	0.718	5	موافق
9	الإنذار الشفوي يضمن جدية العمل	0	2	2	25	3	3.91	0.641	2	موافق
البعد الثاني								3.67	0.824	موافق

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v21

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن أفراد عينة الوكالة موافقين بدرجة متوسطة على أن الوكالة تقوم بالتحفيز السليبي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.67 لدى موافقتهم على هذه العملية، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير

إلى الخيار "الرابع" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "موافق". كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساقا عاما في حكم أفراد العينة على التحفيز السليبي، حيث بلغ الانحراف الكلي 0.824.

وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول بأن أفراد عينة الوكالة يقرون بالتحفيز السليبي في الوكالة، ويمكن التعمق أكثر في العوامل التي ساهمت في موافقة متوسطة لأفراد عينة الدراسة عن التحفيز في الوكالة، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط ترتبها بناء على أقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي.

العبارة الخامسة "التوجيه من طرف المسؤول يجعل العامل أكثر اجتهدا في العمل" جاءت في الترتيب الأول وبمستوى قبول موافق ومتوسط حسابي 4.16 وإنحراف معياري 0.515، وهذا راجع لأن التوجيه من طرف المسؤول يكسب العاملين مزيد من الثقة بين الرئيس والمروؤوس، وهذا ما يؤدي إلى تعديل سلوك العامل وتحسين الأداء، ثم تأتي العبارة التاسعة "الإنذار الشفوي يضمن جدية في العمل" جاءت في الترتيب الثاني ومستوى قبول موافق ومتوسط حسابي 3.91 وإنحراف معياري 0.641، وهذا راجع لدور الذي يلعب الإنذار الشفوي دورا مهما في تعديل السلوك خاصة أن الإنذار يتم علنا بين جميع العاملين وهذا ما يجعل العامل أكثر انضباطا في العمل، ثم تأتي العبارة السادسة "ممارسة المزيد من الرقابة على العمال بمنع تكرار نفس الخطأ" جاءت في الترتيب الثالث ومستوى قبول موافق ومتوسط حسابي 3.78 وإنحراف معياري 0.975، وهذا نظرا لأن الرقابة على العاملين تعدل من سلوكهم وتجنبهم الوقوع في نفس الخطأ، ثم تأتي العبارة الأولى "عدم الانضباط في العمل يدفع الوكالة بالخصم من المرتب للعامل" جاءت في الترتيب الرابع وبمستوى قبول موافق ومتوسط حسابي 3.75 وإنحراف معياري 0.718، إذ أن عدم الانضباط في العمل يعرض العامل لعقوبة الخصم والتي تعتبر

محفز داخلي للعامل حتى يصبح أكثر انضباطاً، ثم تأتي العبارتين، ثم تأتي العبارات "الانذار الكتابي وسيلة ردع للآخرين" و "انزال العقوبات يجعل العامل أكثر انضباطاً في العمل" و "الأخطاء المتكررة من طرف العامل تؤدي إلى تنزيله درجة في رتبته الوظيفية" جاءت في الترتيب الخامس والسادس على التوالي بمستوى قبول موافق ومتوسط حسابي 3.53 وإنحراف معياري 0.515-0.842-1.047، وذلك راجع لقوانين التي تحكم وتنظم عمل الوكالة وعند مخالفة هذه القوانين تعرض العامل للعقوبة وبالتالي فهي وسيلة تستعملها الوكالة لتعديل السلوك السلبي للعامل وتجعله أكثر انضباطاً وتعتبر وسيلة ردع للآخرين، وإذا تكرّر نفس الخطأ يتم تنزيله درجة وظيفية، ثم تأتي العبارتين على التوالي "

عدم تحقيق الأهداف المطلوبة من العامل ينجر عنه الحرمان الجزئي من المردودية الشهرية " حيث جاءت في الترتيب الثامن بمستوى قبول موافق ومتوسط حسابي 3.50 وإنحراف معياري 0.984، يرى أفراد العينة أن المردودية الشهرية رغم أهميتها للعاملين فإن كمية العمل المنجز خلال فترة زمنية محددة تمثل واحد على خمس من المردودية الشهرية وهي أحد معايير تقييم أداء العاملين وبالتالي لا تدفع العاملين ليزيد من الجهد، ثم تأتي العبارة " عدم تحقيق أهداف الوكالة ينجر عنه الحرمان وهذا راجع لأن أهداف الوكالة تختلف من سنة إلى أخرى حسب المصلحة المستهدفة أي المعنية بتحقيق هدف الوكالة، حيث يتم منح المردودية السنوية بناء على كمية العمل المنجزة من طرف المصلحة المستهدفة.

ثانياً: المحور الثاني- تحليل اتجاهات الأفراد نحو تحسين أداء العاملين

سنقول بعرض نتائج العبارات المحور الثاني وتحليلها حيث قمنا بتلخيص النتائج الخاصة بعبارات محور تحسين أداء العاملين في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): الإجابة على عبارات المحور الثاني تحسين أداء العاملين

أداء العاملين	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
	موافق بشدة	موافق	متوسط	غير موافق	غير موافق بشدة				
1 الحصول على مكافآت مالية تشجع العامل على أداء العمل بصورة أفضل	0	0	4	21	7	4.09	.588	3	موافق
2 تتوافق وظيفتك مع مهاراتك	0	0	5	19	8	4.09	0.641	4	موافق

										ومعرفتك	
3	فهم واستيعاب معايير تقييم الأداء تدفع العمال لبذل مزيد من الجهد	0	0	2	27	3	4.00	0.359	5	موافق	
4	تعمل الوكالة على توجيه وتوعية العاملين من أجل تحسين أدائهم	0	3	1	26	2	3.88	0.707	7	موافق	
5	تعد الحوافز أداة تدفع العامل لبذل مزيد من الجهد	0	0	2	23	7	4.13	0.492	2	موافق	
6	العدالة في تقييم أداء العامل ترفع من قدرات العامل الوظيفية	0	1		19	12	4.34	0.653	1	موافق بشدة	
7	تسعى الوكالة لتحسين أداء العامل	0	1	3	25	3	3.94	0.564	6	موافق	
8	تعتمد الوكالة على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء العامل وعمله	0	1	10	18	3	3.72	0.683	8	موافق	
								4.02	0.585	موافق	
المحور الثاني											

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v21

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن أفراد عينة الوكالة موافقين بدرجة متوسطة على أن الوكالة تحسن أداء العاملين، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 4.02 لمدى موافقتهم على هذه العملية، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار الرابع في أداة الدراسة المقابل للمستوى القبول موافق. كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساقا عاما في حكم أفراد العينة على أداء العاملين، حيث بلغ الانحراف الكلي 0.585.

وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول بأن أفراد عينة الوكالة يقرون بتحسين أداء العاملين في الوكالة. ويمكن التعمق أكثر في العوامل التي ساهمت في موافقة المتوسطة أفراد عينة الدراسة عن أداء العاملين في الوكالة، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط ترتبها بناء على اقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي.

العبارة السادسة "العدالة في تقييم أداء العامل ترفع من قدرات العامل الوظيفية" جاءت في الترتيب الأول وبمستوى قبول موافق بشدة ومتوسط حسابي 4.34 وانحراف معياري، حيث يرى أفراد العينة إن العدالة في تقييم الأداء تدفع العاملين لتحسين أدائهم، ثم تأتي العبارات "تعد الحوافز أداة تدفع العامل لبذل مزيد من الجهد" و "الحصول على مكافآت مالية تشجع العامل على أداء العمل بصورة أفضل" و "تتوافق وظيفتك مع مهارتك و معرفتك" جاءت في الترتيب الثاني والثالث والرابع على التوالي وبمستوى قبول موافق ومتوسط حسابي 4.13-4.09-4.09 على التوالي وانحراف معياري 0.492-0.588-0.641، حيث يرى أفراد

العينة أن الحوافز والمكافآت المالية تولد الرغبة والحماس لبذل مزيد من الجهد وهذا يؤدي إلى تحسين الأداء وأن المعرفة والمهارة تزيد من ادراك العاملين والتي بدورها تؤدي إلى تحسين أداء العاملين، ثم تأتي العبارة "فهم واستيعاب معايير تقييم الأداء تدفع العمال لبذل مزيد من الجهد" جاءت في الترتيب الخامس وبمستوى قبول موافق ومتوسط حسابي 4.00 وإنحراف معياري 0.359، حيث يرى أفراد العينة أنه رغم إستيعاب معايير تقييم الأداء إلا أنهم لا يولون لها أهمية كبيرة، ثم تأتي العبارة السابعة "تسعى الوكالة لتحسين أداء العامل" جاءت في الترتيب السادس وبمستوى قبول موافق ومتوسط حسابي 3.94 وإنحراف معياري 0.564، حيث يرى أفراد العينة أن الوكالة تسعى إلى تحسين أداء العاملين من خلال القوانين التي تحدد الأهداف التي تسعى الوكالة إلى تحقيقها سنوياً، ثم تأتي العبارة الرابعة "تعمل الوكالة على توجيه وتوعية العاملين من أجل تحسين أدائهم" جاءت في الترتيب السابع وبمستوى قبول موافق ومتوسط حسابي 3.88 وإنحراف معياري 0.707، يرى أفراد العينة أن التوجيه يزيد المعارف لدى العاملين وهو يؤدي إلى تحسين الأداء غير أنه مطبق بصورة نسبية في الوكالة، ثم تأتي العبارة "تعتمد الوكالة على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء العامل وعمله" جاءت في الترتيب الثامن والآخر بمستوى قبول موافق ومتوسط حسابي 3.72 وإنحراف معياري 0.683، وهذا راجع لعدم اعتماد الوكالة على التخطيط المسار المهني للعاملين والذي يحقق التوافق بين الأداء العامل وعمله.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات البحث

قام الطلبة في هذا المطلب باختبار الفرضية الرئيسية للدراسة، وإجراء بعض الإختبارات الإحصائية قبل استخدام الإختبارات المعلمية في اثبات أو نفي الفرضية الفرعية.

الفرع الأول اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

من أجل التحقق من فرضية التوزيع الطبيعي، تم اللجوء إلى إختبار جودة المطابقة Kolmogorov-Smirnov تمهيدا لاستخدام أسلوب تحليل الإنحدار باعتباره أحد الأساليب الإحصائية المعلمية في اختبار الفرضيات هذه الدراسة، لأن الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون التوزيع طبيعياً. ومن خلال برنامج spss يمكن إجراء الإختبار.

ذ- الجدول رقم(14): اختبار كولموجروف سميرونوف

البيان	Kolmogorov-Smirnov ^a	مستوى الدلالة
أداء العاملين	0.137	0.133

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v21

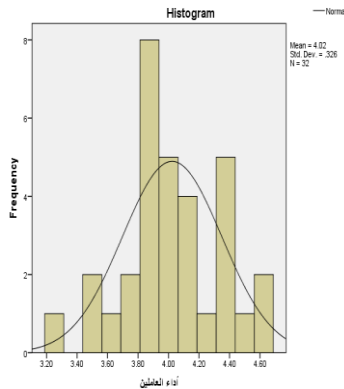
الجدول يختبر الفرضيتين التاليتين

H_0 = الفرضية العدمية: تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

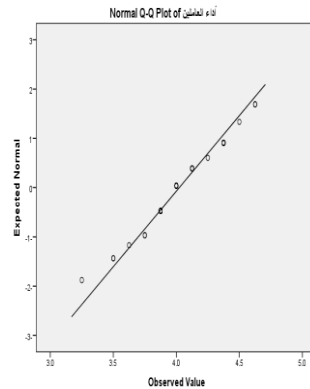
H_1 = الفرضية البديلة: لا تتبع بيانات التوزيع الطبيعي.

يلاحظ أن مستوى المعوية للمحور أكبر من 0.05 مما يدعونا لقبول فرضية العدم وبالتالي إتباع بيانات التوزيع الطبيعي، وهذا مما يمكننا من إستخدام إختبارات المعلمية إختبار صلاحية النموذج.

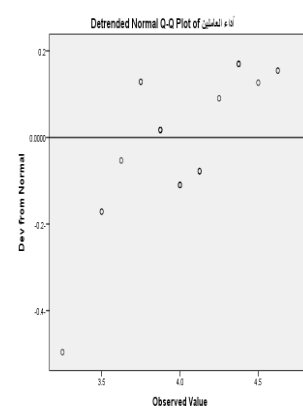
الشكل رقم(8): طبيعة توزيع لبيانات الدراسة



مدرج التكراري لتوزيع بيانات الدراسة



لوحة إنتشار البواقي



إنتشار البواقي مع القيم المتوقعة

يتضح من خلال الشكل في الاعلى، إن البواقي تتوزع بشكل عشوائي على جانبي الخط مما يعني أن البواقي تتوزع توزيعاً معتدلاً، أي تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

بعد التأكد من إمكانية تطبيق الاختبارات المعلمية وأسلوب الانحدار، سيتم اختبار الفرضيات

الفرعية أولاً ثم بعد ذلك الإجابة على الفرضية الرئيسية للدراسة.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

والتي تختبر الفرضية التالية "يساهم التحفيز الإيجابي في تحسين أداء العاملين" وذلك من خلال دراسة تحليل تباين خط الانحدار بين "التحفيز الإيجابي" و"تحسين أداء العاملين"، وقبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهما، لمعرفة علاقة التحفيز الإيجابي بتحسين أداء العاملين في الوكالة. وبناء على ذلك تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في "التحفيز الإيجابي" والمتغير التابع المتمثل في "تحسين أداء العاملين" وكانت معاملات الارتباط بين المتغيرين كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): معاملات الارتباط بين التحفيز الإيجابي وتحسين أداء العاملين في الوكالة

طرفي العلاقة	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
التحفيز الإيجابي المادي وتحسين الأداء	0.280**	0.079	0.120
التحفيز الإيجابي المعنوي وتحسين الأداء	0.663**	0.440	0.000
التحفيز الإيجابي وتحسين الأداء	0.574**	0.329	0.001

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v21

**الارتباط دال عند مستوى 0.05

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق يتضح بأنه توجد علاقة ارتباط موجبة بين التحفيز الإيجابي وتحسين الأداء، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.574) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.001$) كما أن معامل التحديد قدر بـ (0.329) أي أن 32.9% من التغيرات الحاصلة في تحسين الاداء راجعة الى التحفيز الإيجابي، وكانت أكبر نسبة ارتباط لبعد التحفيز الإيجابي المعنوي وتحسين الاداء، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.663) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.000$)، وهي علاقة ارتباط قوية وموجبة بمعامل التحديد قدر بـ (0.440). كما أن التحفيز الإيجابي المادي لها علاقة ارتباط ضئيلة مع تحسين الاداء تقدر بـ (0.280)، كما قدر معامل التحديد بـ (0.079).

وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الأولى تم إجراء تحليل تباين خط الانحدار للتحفيز الإيجابي في تحسين الاداء، كما هو موضح في الجدول التالي

الجدول رقم (16) : نتائج تحليل تباين خط الانحدار للتحفيز الإيجابي في تحسين الاداء

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	1.084	1	0.574	0.329	1.084	14.712	0.001
البواقي	2.211	30					

					31	3.295	الإجمالي
--	--	--	--	--	----	-------	----------

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 21

* الارتباط دال عند مستوى 0.05

من خلال جدول تحليل تباين خط الانحدار للتحفيز الايجابي وتحسين الاداء تظهر قيمة فيشر (F) المحسوبة (14.712) عند مستوى الدلالة (0.001)، أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$) وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى.

كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط الخطي للتحفيز الايجابي قدر ب(0.574)، وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بين المتغيرين. كما أن معامل التحديد قدر ب (0.329) ، أي أن 32.9% من التغيرات الحاصلة في تحسين الاداء راجع إلى التحفيز الايجابي. وهذا يعني أن التحفيز الايجابي فسر 32.9% من التغيرات الحاصلة في تحسين الاداء. أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (1.084) تشير إلى بساطة الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة (F) وللإجابة عن الفرضية الأولى نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر المتغيرات المستقلة (أبعاد التحفيز الإيجابي) في إنتاج المعرفة، الذي يبين عدة نتائج أولها قيم الميل (b_1) ومقطع خط الانحدار (a_1) على افتراض أن جميع الأبعاد الأخرى تساوي الصفر، بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

$H_0 =$ لا يساهم التحفيز الايجابي في تحسين الاداء عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) عندما يكون :
($\text{sig} > \alpha$) و $b_1 \neq 0$.

$H_1 =$ يساهم التحفيز الايجابي في تحسين الاداء عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) عندما يكون:
($\text{sig} \leq \alpha$) و $b_1 \neq 0$.

بحيث يعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار البسيط كما يلي.

$$y = a_1 + b_1 x_1$$

حيث أن:

(y) : المتغير التابع المتمثل في تحسين الاداء Améliorer la performance AP

(x_1) : المتغير المستقل الأول المتمثل في التحفيز الايجابي Motivation positive MP

(a_1) : مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم.

(b_1) : ميل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل الأول (التحفيز الايجابي) .

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (17) : معاملات نموذج الانحدار الخطي للتحفيز الايجابي في تحسين الاداء

النموذج	المعاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية		قيم اختبار T	مستوى الدلالة Sig
	A	الخطأ المعياري SEb	بيتا	Beta		
الثابت constant	2.072	0.511	.	.	4.053	0.000
التحفيز الايجابي	0.505	0.132	0.574	0.574	3.836	0.001

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v21

* الارتباط دال عند مستوى 0.05

واعتمادا على نتائج الجدول السابق فإن معادلة خط الانحدار البسيط للتحفيز الايجابي وتحسين الاداء هي كما يلي:

$$AP = 2.072 + 0.505MP$$

انطلاقا من هذه المعادلة يمكن القول أنه في حالة غياب التحفيز الايجابي في الوكالة فان تحسين الاداء يقدر بـ(2.072)، كما أنه كلما استخدمت الوكالة التحفيز الايجابي بوحدة واحدة فإن هذا يؤدي إلى زيادة في تحسين الاداء تقدر بـ(0.505) مما يشير إلى علاقة ايجابية بين المتغيرين حيث ظهر مستوى المعنوية (0.001) وهي أقل من $(\alpha = 0.05)$ مما يشير إلى معنوية معلمة الميل.

أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الثابت) بلغت (2.072) تحت مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من $(\alpha = 0.05)$ مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج.

كما أن نتيجة اختبار (t) على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل الأول (التحفيز الايجابي) بلغت (3.836) بمستوى دلالة (0.001)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha = 0.05)$ وعليه نرفض

فرضية العدم (H_0) القائلة: لا يساهم التحفيز الايجابي في تحسين الاداء عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$ ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

انطلاقا مما سبق يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على:

– يساهم التحفيز الايجابي في تحسين الاداء.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

والتي تختبر الفرضية التالية: "يساهم التحفيز السلي في تحسين اداء العاملين"، وذلك من خلال دراسة تحليل تبين خط الانحدار بين "التحفيز السلي" و"تحسين اداء العاملين"، وقبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهما، لمعرفة علاقة التحفيز السلي بتحسين اداء العاملين في الوكالة. وبناء على ذلك تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في "التحفيز السلي"

والمتغير التابع المتمثل في "تحسين اداء العاملين" وكانت معاملات الارتباط بين المتغيرين كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18) : معاملات الارتباط بين التحفيز السلبي وتحسين اداء العاملين في الوكالة

طرفي العلاقة	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
التحفيز السلبي المادي وتحسين الاداء	0.61**	0.04	0.740
التحفيز السلبي المعنوي وتحسين الاداء	0.304**	0.92	0.91
التحفيز السلبي وتحسين الاداء	0.210**	0.044	0.250

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v21

**الارتباط دال عند مستوى 0.05

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق يتضح بأنه توجد علاقة ارتباط، بين التحفيز السلبي وتحسين الأداء، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.210) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.250$) كما أن معامل التحديد قدر بـ (0.044)، أي أن 4.4% من التغيرات الحاصلة في تحسين الاداء راجعة الى التحفيز السلبي المادي، وكانت أكبر نسبة ارتباط لبعء التحفيز السلبي المادي وتحسين الاداء، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.61) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.740$)، وهي علاقة ارتباط قوية وموجبة بمعامل التحديد قدر بـ (0.04)، كما أن التحفيز السلبي المعنوي لها علاقة ارتباط ضئيلة مع تحسين الأداء (0.304)، كما قدر معامل التحديد بـ (0.92).

وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الثانية تم إجراء تحليل تباين خط الانحدار للتحفيز السلبي في تحسين الاداء، كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول رقم(19) : نتائج تحليل تباين خط الانحدار للتحفيز السلبي في تحسين الاداء

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	0.145	1	0.210	0.044	0.145	1.378	0.250
البواقي	3.150	30					
الإجمالي	3.295	31					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v21

* الارتباط دال عند مستوى 0.05

من خلال جدول تحليل تباين خط الانحدار للتحفيز السلبي وتحسين الاداء تظهر قيمة فيشر (F) المحسوبة (1.378) عند مستوى الدلالة (0.250)، أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية.

كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط الخطي للتحفيز السلبي قدر بـ (0.210)، وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بين المتغيرين. كما أن معامل التحديد قدر بـ (0.044)، أي أن 4.4% من التغيرات الحاصلة في تحسين الاداء راجع إلى التحفيز السلبي. وهذا يعني أن التحفيز السلبي يفسر 4.4% من التغيرات الحاصلة في تحسين الاداء. أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (0.145) تشير إلى بساطة الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار نقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة (F) وللإجابة عن الفرضية الثانية نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر المتغيرات المستقلة (أبعاد التحفيز السلبي) في إنتاج المعرفة، الذي يبين عدة نتائج أولها قيم الميل (b_1) ومقطع خط الانحدار (a_1) على افتراض أن جميع الأبعاد الأخرى تساوي الصفر، بحيث كانت الفرضيات كما يلي.

$H_0 =$ لا يساهم التحفيز السلبي في تحسين الأداء عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) عندما يكون:
($\text{sig} > \alpha$) و $b_1 \neq 0$.

$H_1 =$ يساهم التحفيز السلبي في تحسين الاداء عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) عندما يكون:
($\text{sig} \leq \alpha$) و $b_1 \neq 0$.

بحيث يعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار البسيط كما يلي:

$$y = a_1 + b_1 x_1$$

حيث أن:

(y) : المتغير التابع المتمثل في تحسين الاداء *Améliorer la performance AP*

(x_1) : المتغير المستقل الأول المتمثل في التحفيز السلبي *Motivation négative MN*

(a_1) : مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم.

(b_1) : ميل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل الأول (التحفيز السلبي).

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (20) : معاملات نموذج الانحدار الخطي للتحفيز السلبي في تحسين الاداء

النموذج	المعاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية	قيم اختبار T	مستوى الدلالة Sig
	A	الخطأ المعياري SEb	بيتا Beta		
الثابت constant	3.524	0.429		8.207	0.000
التحفيز السلبي	0.136	0.116	0.210	1.174	0.250

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v21

* الارتباط دال عند مستوى 0.05

واعتمادا على نتائج الجدول السابق فان معادلة خط الانحدار البسيط للتحفيز السلبي وتحسين الأداء هي كما يلي:

$$AP = 3.287 + 0.136MN$$

انطلاقا من هذه المعادلة يمكن القول أنه في حالة غياب التحفيز السلبي في الوكالة فان تحسين الاداء يقدر بـ(3.278)، كما أنه كلما استخدمت الوكالة التحفيز السلبية بوحدة واحدة فان هذا يؤدي إلى زيادة في تحسين الاداء تقدر بـ (0.136) مما يشير إلى علاقة ايجابية بين المتغيرين حيث ظهر مستوى المعنوية (0.250) وهي أكبر من $(\alpha = 0.05)$ مما يشير إلى معنوية معلمة الميل.

أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الثابت) بلغت (3.287) تحت مستوى معنوية (0.210) وهي أصغر من $(\alpha = 0.05)$ مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج.

كما أن نتيجة اختبار (t) على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل الأول (التحفيز السلبي) بلغت (1.174) بمستوى دلالة (0.210)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha = 0.05)$ وعليه نقبل فرضية العدم (H_0) القائلة : لا يساهم التحفيز السلبي في تحسين الاداء عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$ ونرفض الفرضية البديلة (H_1).

انطلاقا مما سبق يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على.

– يساهم التحفيز السلبي في تحسين الأداء العاملين.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية

والتي تختبر الفرضية التالية: "يساهم التحفيز في تحسين أداء العاملين"، وذلك من خلال دراسة تحليل تباین خط الانحدار بين "التحفيز" و"تحسين أداء العاملين"، وقبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهما، لمعرفة علاقة التحفيز بتحسين أداء العاملين في وكالة التشغيل. وبناء على ذلك تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في "التحفيز" والمتغير التابع المتمثل في "تحسين أداء العاملين" وكانت معاملات الارتباط بين المتغيرين كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21) : معاملات الارتباط بين التحفيز وتحسين أداء العاملين في الوكالة

طرفي العلاقة	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
التحفيز الإيجابي وتحسين الأداء	0.574 **	0.329	0.001
التحفيز السلبي وتحسين الاداء	0.210 **	0.044	0.250

0.010	0.199	0.446**	التحفيز وتحسين الاداء
-------	-------	---------	-----------------------

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v21

**الارتباط دال عند مستوى 0.05

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق يتضح بأنه توجد علاقة ارتباط موجبة بين التحفيز وتحسين الأداء، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.446) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.010$) كما أن معامل التحديد قدر بـ (0.199) أي أن (19.9%) من التغيرات الحاصلة في تحسين الأداء راجعة الى التحفيز الإيجابي، وكانت أكبر نسبة ارتباط لبعد التحفيز الإيجابي وتحسين الاداء، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.574) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.001$)، وهي علاقة ارتباط قوية وموجبة بمعامل التحديد قدر بـ (0.329). كما أن التحفيز السلبي لها علاقة ارتباط ضئيلة مع تحسين الاداء (0.210)، كما قدر معامل التحديد بـ (0.044). وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الرئيسية تم إجراء تحليل تباين خط الانحدار للتحفيز الإيجابي في تحسين الاداء، كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول رقم (22) : نتائج تحليل تباين خط الانحدار للتحفيز في تحسين الاداء

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	0.656	1	0.446	0.199	0.656	7.455	0.010
البواقي	2.639	30					
الإجمالي	3.295	31					

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v21

* الارتباط دال عند مستوى 0.05

من خلال جدول تحليل تباين خط الانحدار للتحفيز وتحسين الاداء تظهر قيمة فيشر (F) المحسوبة (7.455) عند مستوى الدلالة (0.010)، اقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط الخطي للتحفيز قدر بـ (0.446)، وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بين المتغيرين، كما أن معامل التحديد قدر بـ (0.199) أي أن (19.9%) من التغيرات الحاصلة في تحسين الاداء راجع إلى التحفيز، وهذا يعني أن التحفيز يفسر (19.9%) من التغيرات الحاصلة في تحسين الاداء. أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (0.656) تشير إلى بساطة الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة (F).

وللإجابة عن الفرضية الرئيسية نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد التحفيز) في إنتاج المعرفة، الذي يبين عدة نتائج أولها قيم الميل (b_1) ومقطع خط الانحدار (a_1) على افتراض أن جميع الأبعاد الأخرى تساوي الصفر، بحيث كانت الفرضيات كما يلي.

H_0 لا يساهم التحفيز السلبي في تحسين الأداء عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) عندما يكون :
($\text{sig} > \alpha$) و ($b_1 \neq 0$).

H_1 يساهم التحفيز السلبي في تحسين الاداء عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) عندما يكون :
($\text{sig} \leq \alpha$) و ($b_1 \neq 0$).

بحيث يعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار البسيط كما يلي.

$$y = a_1 + b_1 x_1$$

حيث أن:

(y) : المتغير التابع المتمثل في تحسين الاداء *Améliorer la performance AP*

(x_1) : المتغير المستقل الأول المتمثل في التحفيز *Motivation M*

(a_1) : مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم.

(b_1) : ميل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل الأول (التحفيز).

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (23) : معاملات نموذج الانحدار الخطي للتحفيز في تحسين الاداء

مستوى الدلالة Sig	قيم اختبار T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير معيارية		النموذج
		بيتاBetas	الخطأ المعياري SEb	A	
0.000	4.385		0.566	2.484	الثابت constant
0.010	2.730	0.446	0.150	0.409	التحفيز

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v21

* الارتباط دال عند مستوى 0.05

واعتمادا على نتائج الجدول السابق فان معادلة خط الانحدار البسيط للتحفيز وتحسين الأداء هي كما يلي:

$$AP = 2.484 + 0.409 M$$

انطلاقا من هذه المعادلة يمكن القول أنه في حالة غياب التحفيز في الوكالة فان تحسين الاداء يقدر ب(2.484)، كما أنه كلما استخدمت الوكالة التحفيز بوحدة واحدة فان هذا يؤدي إلى زيادة في تحسين الاداء تقدر ب(0.409) مما يشير إلى علاقة ايجابية بين المتغيرين حيث ظهر مستوى المعنوية (0.010) وهي أقل من ($\alpha = 0.05$) مما يشير إلى معنوية معلمية الميل.

أما بالنسبة إلى معلمية التقاطع (الثابت) بلغت (2.484) تحت مستوى معنوية (0.001) وهي أقل من $\alpha = 0.05$ مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج.

كما أن نتيجة اختبار (t) على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل الأول (التحفيز) بلغت (2.730) بمستوى دلالة (0.010)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$) وعليه نرفض الفرضية العدم (H_0) القائلة: لا يساهم التحفيز في تحسين الاداء عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.01$) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

انطلاقاً مما سبق يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على.

- يساهم التحفيز في تحسين الأداء العاملين.

المطلب الثالث: تفسير نتائج البحث

ركزت هذه الدراسة على مساهمة التحفيز في تحسين الاداء، وذلك من خلال اختبار مساهمة كل من التحفيز الايجابي والسلبي في تحسين الاداء، وسيتم من خلال تفسير نتائج الدراسة التي طبقت على الوكالة.

الفرع الأول: تفسير نتائج مساهمة التحفيز الايجابي في تحسين الأداء

بناء على ما سبق، في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بمساهمة التحفيز الايجابي في تحسين الاداء، أي "يساهم التحفيز الايجابي في تحسين الاداء"، وذلك بمعامل ارتباط إيجابي بلغ (0.574)، وأن التحفيز الايجابي فسرت ما نسبته (32.9%) من التغيرات الحاصلة في تحسين الاداء.

مما يعني بأن نتائج الفرضية الأولى تشير إلى أن التحفيز الايجابي في الوكالة يساهم في تحسين الاداء العاملين، وذلك من خلال المردودية والعلاوة، الأمر الذي يسهل على الوكالة تحقيق أهدافها من خلال تنمية وتطوير العمال وتوجيههم بما يخدم مصالحها.

تسعي الوكالة جاهدة على تحسين اداء عمالها الا ان نظام التحفيز المتبع تفرضه عليها القوانين والتي تعطي اهمية كبيرة للحوافز الايجابية المادية اما الحوافز المعنوية فيها لا تعطى اهمية فهي تتركها للقائد وطبيعته.

ومن ملاحظ بان القائد في الوكالة يقوم بتحفيز عماله معنوياً حيث انه يقوم بشكر والثناء عند القيام باداء العمل على أكمل وجه وهذا ما قد يشجع العمال على تكرار نفس السلوك الذي كانت نتائج إيجابية. وهذا ما أكد عليه بيومي حينما اعتبر بان الحوافز الايجابية تهدف الى تحسين الأداء العمال وزيادة انتاجيتهم لأنها

تستند الى قاعدة سلوكية هامة وهي أن الفرد يميل الى تكرار السلوك الذي تكون نتائجه ايجابية¹. ويضيف الى أن الحافز الايجابي يوفر روحا معنوية أعلي وانتاجية أقل في المدي القصير، لكن على المدى الطويل تزيد الانتاجية بدرجة كبيرة وهذا يرجع بصفة عامة على كافة المدخل الايجابي².

كما ان النتائج التي تما توصلنا إليها توفقت مع دراسات سابقة مثل دراسة بكوش أحمد بعنوان الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين، ودراسة علاء خليل العكش بعنوان نظام المكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي.

الفرع الثاني: تفسير نتائج مساهمة التحفيز السلبي في تحسين الأداء

بناء على ما سبق، في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بمساهمة التحفيز الايجابي في تحسين الاداء، أي "يساهم التحفيز السلبي في تحسين الاداء"، وذلك بمعامل ارتباط إيجابي بلغ (0.210)، وأن التحفيز السلبي فسرت ما نسبته (4.4%) من التغيرات الحاصلة في تحسين الاداء.

مما يعني بان نتائج الفرضية الأولى تشير إلى أن التحفيز السلبي في الوكالة لا يساهم في تحسين الاداء العاملين.

تستعمل الوكالة الحوافز السلبية لغرض الحد من السلوك السلبي والتصرفات غير المقبولة بين الافراد الحوافز السلبية المادية والمعنوية فقا لما يملبه القانون من حرمان العامل من مزايا معينة او توقيع عقاب محدد نتيجة عمل معين غير مرغوب فيه. حيث انها تعطي الحوافز المعنوية السلبية اهمية على الحوافز المادية السلبي مع انه من المفروض انه يتم اللجوء الى الحوافز المعنوية السلبية الا في الحالات القسوة. لذا نجد بان الحوافز السلبية لم تساهم في تحسين خاصة وان هناك العديد من الدراسات والتجارب التي اجريت في هذا المجال على ان الحافز السلبي يوفر انتاجية اعلى في المدي القصير لكن يصاحبه هبوط في معنويات العاملين وما يعكسه ذلك من اغراض سلوكية مثل ارتفاع معدل الغياب ومعدل دوران العمل وعرقلة وتقييد الانتاج. هذا بالاضافة الى شيوع روح الاستياء من العمل وظروفه وعلاقاته وكثرة الشكاوي، ويترتب عن ذلك انخفاض انتاجيتهم في المدى الطويل، اي ان القادة الذين يعتمدون على الحافز السلبي يحصلون على استجابة سريعة لكنها مؤقتة محدودة³.

وانطلاقا مما سبق، وبلاستناد عليه، يتضح بأنه في هذه الدراسة تم إثبات الفرضية الاول ورفض الثانية، وبذلك يمكننا القول بأنه هناك قبول لإشكالية الدراسة، لأنه تم تثبت نموذج الدراسة، وذلك بمعامل ارتباط إيجابي بلغ

¹ - صلاح بيومي، حوافز الانتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 28.

² - زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في الادارة، الطبعة الثانية، السلاسل للطباعة، القاهرة، مصر، 1979، ص 451.

³ - محمد حافظ حجازي، ادارة الموارد البشرية، دار الوفاء، الاسكندرية، مصر، 2005، ص 239.

(0.446)، وأن التحفيز فسرت ما نسبته (19.90%) من تحسين الاداء، وبالتالي العلاقة تقول إلى الفرضية الايجابية.

أي التحفيز يساهم في تحسين الاداء، وهي النتيجة التي تتوافق مع ما توصل إليه كسلي Kessler حيث يرى بان اهمية تحفيز تنبع من كونها احد اساليب الرقابة واداة التأثير الرئيسية المتوفرة في المنظمات فهي تحقق هدفها في تحسين اداء العاملين¹.

ويتضح مما سبق أن هناك تأثيرات إيجابية على المتغيرات السابقة الذكر من شأنها أن تساهم وبفاعلية في تحسين اداء العاملين و أنه يمكن الأخذ بالأسلوبين حسب ما تستدعي إليه الحاجة مع الأخذ بعين الاعتبار أن أكثر الاتجاهات السائدة في الوقت الحاضر تركز على الحوافز الإيجابية باعتبار أن هذا المبدأ يعطي المؤسسة نتائج إيجابية أفضل على المدى البعيد حيث يرفع الروح المعنوية لدى الأفراد ويؤدي بشعورهم بالرضا، وهذا يساعد على إيجاد سلوك سوي يعطي نتائج إيجابية على مستوى الفرد والمؤسسة كما يؤدي إلى التقليل من السلوكيات السيئة لدى العمال.

والملاحظ أن الحوافز الإيجابية أكثر فعالية من الحوافز السلبية في الوكالة ذلك أن طبيعة الإنسان تميل إلى التشجيع سواء ماديا أو معنويا، وتكره الضغط والإكراه بكافة أنواعه، لذلك تستخدم الحوافز الإيجابية حاليا في دفع تصرفات العاملين في الاتجاه المرغوب فيه نحو تحقيق الهدف، إلا أنه بالرغم من فاعلية الحوافز الإيجابية إلا أنها لا تكفي بمفردها لتحقيق أهداف المؤسسة، ولابد من استخدام الحوافز السلبية من أجل الانضباط أيضا لإحداث التوازن المطلوب في عملية التحفيز، وتحديد مجالات استخدام كلا النوعين والحالات التي تتطلب تطبيقها ثم تقوم بتنفيذها في الوقت المناسب، أي منح الحافز الإيجابي بعد الأداء الجيد وتوقع الحافز السلبي بعد حدوث خطأ مباشر².

¹ - Felix Kessler, Executive parks under fire, fortune, Vol22, 1985, p42.

² - خالد الميمني وآخرون، أساسيات التنظيم الصناعي، دار الزهراء للتوزيع والنشر، عمان، الاردن، 1997، ص320.

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل عرض ميدان الدراسة، ومنهجية العمل وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التي تهدف أساساً إلى إبراز مساهمة التحفيز في تحسين أداء العاملين في الوكالة لدعم تشغيل الشباب، فحاولنا من خلال تحليل الاستبيان، باستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية للتعرف على واقع التحفيز ومساهمته في تحسين أداء العاملين في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، ولقد أفرزت نتائج دراسة الاستبيان أن التحفيز يساهم في تحسين أداء العاملين بصورة متوسطة، ولقد تم قبول الفرضية الأولى القائلة، يساهم التحفيز الإيجابي في تحسين أداء العاملين، وتم رفض الفرضية الثانية القائلة، يساهم التحفيز السلبي في تحسين أداء العاملين.

خاتمة عامة

الخلاصة:

أصبح البحث عن إحداث التغيير من أجل تحسين الأداء شرطا أساسيا لبقاء المؤسسات واستمراريتها، وأصبح الإهتمام بتغيير الأداء من منظور كلي وشامل أساس تكوين وتدعيم القدرات التنافسية للمؤسسات، وهذه الأخيرة في ظل بيئتها الحالية المتميزة بالتعقيد، والتغير المستمر تبحث دائما عن المفاهيم الحديثة، والسبل المثلى للتعامل مع هذه التغيرات وتحقيق أهدافها، ليس فقط بكفاءة وفعالية أكثر بل بتميز وتفوق أكبر، لذا اتجهت المؤسسات إلى أسلوب التحفيز الذي يعد من أبرز ما أفرزته تطورات الفكر الإداري الحديث، أين ساهم في إنتاج مفاهيم وممارسات إدارية جديدة، وجاء كمنهج وفلسفة متكاملة لتحقيق الطفرة النوعية للتحسين المستمر في مختلف مصالح المؤسسة.

لذا جاءت هذه الدراسة بهدف تحديد مساهمة التحفيز في تحسين أداء العاملين، وذلك من خلال تأثير التحفيز السلي والإيجابي على أداء العاملين في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع الوادي، من خلال إجراء دراسة استطلاعية لآراء العاملين، في الوكالة إلى جانب تشخيص حاجة الوكالة إلى التحفيز ومتطلباته ومعوقات تطبيقه، من وجهة نظر عمال الوكالة، وكذا تشخيص واقع تحسين الأداء في الوكالة.

نتائج الدراسة:

يتضح من خلال نتائج الدراسة في ضوء الفرضيتين الفرعيتين، أن الفرضية الرئيسية محققة إلى درجة متوسطة، من خلال ما تبينه الشواهد الكمية والبيانات الاحصائية، وهذا راجع إلى طبيعة سياسة التحفيز داخل الوكالة التي تحكمها قوانين صارمة، والتي تركز على الحوافز الإيجابية المادية في حين تهتمش الحوافز المعنوية الإيجابية، برغم من أنها تعطي الأولوية للحوافز السلبية المعنوية على حساب الحوافز السلبية المادية، وهذا ما يؤثر سلبا على الروح المعنوية للعمال، مما يؤدي بهم إلى الشعور بعدم الرضا، والذي يكون عائق إلى تحسين أداء عاملين، وقد مكنتنا الدراسة بشقيها، النظري والتطبيقي بالخروج بجملته من النتائج والتي يمكن تلخيصها في مايلي:

■ على المستوى النظري:

بعد تطرقنا في الفصل النظري إلى تشخيص المتغيرات الأساسية في الدراسة، والمتمثلة في التحفيز وتحسين الأداء، والعلاقة التي تجمع بين هذه المتغيرات الأساسية، ولقد توصلنا إلى أن:

■ يساهم التحفيز الإيجابي من خلال الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين، إنطلاقاً من تلبية الحاجيات الفيزيولوجية للعاملين التي تخلق لديهم الرضا الذي يؤدي إلى الولاء، كما يساهم التحفيز الإيجابي من خلال الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين، إنطلاقاً من تلبية حاجات تحقيق الذات التي ترفع من الروح المعنوية للعمال، فهي تحقق نتائج إيجابية أفضل على المدى البعيد.

■ يساهم التحفيز السلبي من خلال الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين، إنطلاقاً من خلق الانضباط والجدية للعمال في المدى القصير، كما يساهم التحفيز السلبي المعنوي في تحسين أداء العاملين إنطلاقاً من تعديل السلوك غير المرغوب في المدى القصير، ولكن في كلتا الحالتين يؤدي التحفيز السلبي على المدى البعيد إلى توليد الصراع التنظيمي.

■ على مستوى التطبيق:

- ✓ عدم ربط التحفيز بحاجيات ورغبات العمال.
- ✓ إهمال للحوافز المعنوية الإيجابية، رغم أهميتها بنسبة للعمال.
- ✓ عدم وجود معايير واضحة يتم على أساسها تقييم الأداء.
- ✓ غياب تام لعمليات تحسين الأداء.
- ✓ لا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت، وذلك أثر سلباً على أداء الموظفين.
- ✓ عدم وضوح الأسس التي يتم على أساسها منح الحوافز.
- ✓ الإعتماد بصفة أساسية على الحوافز المعنوية السلبية كمرحلة أولية لتأديب العمال، وترك الحوافز المادية السلبية كحل أخير، على الرغم من أنه يتم اللجوء إلى الحوافز السلبية المعنوية في الحالات القصوى.

التوصيات:

بينت النتائج أن مستوى كل من التحفيز وتحسين أداء العاملين متوسط، وأن العاملين يتميزون بقدرة عالية على تحقيق الأهداف، لكن استغلالهم للموارد لتحقيق هذه الأهداف سيئة، لذا نقترح التوصيات التالية:

- 1- ربط سياسة التحفيز بحاجيات ورغبات العمال.
- 2- يجب مشاركة العمال في وضع سياسات التحفيز.
- 3- إعطاء أهمية أساسية للحوافز المعنوية الإيجابية لما لها من أهمية في رفع الروح المعنوية للعمال.
- 4- وضع معايير واضحة لأسس منح الحوافز، وربطها بالأداء.
- 5- تحديد معايير ومؤشرات التي يقاس بها الأداء.
- 6- تجنب إستعمال الحوافز المعنوية السلبية، إلا في الحالات القصوى.
- 7- وضع أسس واضحة وبناءة لسد فجوة الأداء.
- 8- ضرورة الإهتمام بعملية تحسين الأداء.

آفاق الدراسة:

رغم أن الدراسة الراهنة حاولت تقصي وتبيان العلاقة بين التحفيز وتحسين أداء العاملين، ورغم أننا حاولنا تحديد المتغيرات من أجل اختبار العلاقة بين المتغير المستقل، والمتغير التابع وإلا أن البناء التنظيمي يتضمن الكثير من المتغيرات التي يصعب عزلها والتحكم فيها، الشئ الذي دفعنا إلى طرح جملة من التساؤلات يمكن أن تكون ميادين بحث في المستقبل:

- ❖ دور التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي.
- ❖ علاقة التحفيز والرضا الوظيفي بمستقبل المؤسسة.
- ❖ أثر التحفيز على الابداع في الأداء الوظيفي.

قائمة المراجع

المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

- 1- أحمد بن عبد الرحمن الشمشري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، الطبعة الثانية عشر، دار العبيكان، 2012.
- 2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2012.
- 3- برنوطي سعاد تاييف، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل، عمان، الأردن، 2001.
- 4- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار الراية، عمان، الأردن، 2008.
- 5- بشير العلاق، الادارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار البيازوري العلمية، عمان، 2008.
- 6- خالد الهيتي وآخرون، أساسيات التنظيم الصناعي، دار الزهراء للتوزيع والنشر، عمان 1997، ص 320.
- 7- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن، 2005.
- 8- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، منهجية البحث العلمي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 9- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، دار الجامعية، مصر، 2003.
- 10- زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة، القاهرة، مصر، 2001.
- 11- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للطباعة، عمان الأردن، 2003.
- 12- السيد عليوة، تنمية المهارات ومسؤولي شؤون العاملين، إيتراك للطباعة، القاهرة، مصر، 2001.
- 13- شحادة نظمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء لنشر، عمان، 2000.
- 14- صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 15- صلاح بيومي، حوافز الانتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 28.
- 16- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد العزيز بن سلطان العنقري، إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات وبناء استراتيجيات القرن الواحد والعشرين، دار المريخ، الرياض، 2015.
- 17- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1985.
- 18- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار غريب، القاهرة، مصر، 2008.
- 19- غني دحام تنادي الزبيدي، وآخررون، الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة، دار مكتبة الحامد، عمان، 2016.
- 20- غني دحام تنادي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة الحامد، عمان، 2015.
- 21- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت - لبنان، 2000.
- 22- محمد أبو النصر مدحت، الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، طبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007.
- 23- محمد حافظ حجازي، ادارة الموارد البشرية، دار الوفاء، الاسكندرية، مصر، 2005.
- 24- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة، دار الشروق، عمان، الأردن، 2004.
- 25- منير نوري، تسيير الموارد البشرية، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، شلف، 2010.
- 26- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى دار الإثراء، عمان، الأردن، 2009.

ثانياً: الرسائل الجامعية

1. غازي حسن عودة الحلايبة، أثر الخوافز في تحسين الأداء العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
2. علاء خليل محمد العكش، نظام الخوافز والمكافآت واثره في تحسين الأداء الوظيفي قيس وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2007.
3. الطاهر الوائلي، التحفيز وأداء الممرضين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الاجتماع، جامعة الأخوة منتوري قسنطينة.
4. حميدة زرقوط، دور الخوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء الوظيفي للعاملين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2014.
5. عبد الله حمد محمد الجساسي، أثر الخوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، ماجستير في الإدارة العامة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011.
6. على جواد جوادي، التحفيز وعلاقتة بأداء لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية أثناء المنافسة الرياضية دراسة ميدانية لنوادي القسم الممتاز (أولي الوادي، بركة وعين التوتة)، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية و الرياضية، معهد، المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي سوق أهراس، 2012.
7. أمين عزوي، أثر الخوافز المادية على رضا العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2003.
8. سرار عمر، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2003.
9. سيكو أنور، أثر أنظمة الخوافز على (استقطاب، تعيين، صيانة) الموارد البشري دراسة حالة جريدة الشروق اليومي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص استراتيجية وتسيير الموارد البشرية، المركز الجامعي بوعيب بلحاج عين تموشنت، 2016.
10. سمية ترشة، دور نظام الخوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، قسم العلوم الاقتصادية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص اقتصاد عمومي وتسيير المؤسسات، جامعة حمة لخضر بالوادي، 2015.
11. أحمد بخوش، الخوافز وتأثيرها على أداء العاملين دراسة حالة بديرية الموارد البشرية للمؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، قيم العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015.
12. الزهرة عواريب، دور الخوافز في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة SNVI مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2015.
13. هاشمي أحمد عباسية وسعاد الحاج عبود، دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة: مركب تكرير الملح بمنطقة الوطاية بسكرة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة بسكرة 2015.

ثالثا: المجالات

1. سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسة العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الأول، 2011.
2. ابراهيم بلقايد، شوقي بوري، علاقة التحفيز بمستوى العاملين، مجلة اقتصاديات إفريقيا العدد 17، السداسي الثاني، 2017.
3. حازم أحمد فروانة، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء، مجلة كلية فلسطين التقنية، دير البلح، غزة، 2016.
4. حازم أحمد فروانة وآخرون، أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، مجلة كلية فلسطين التقنية، دير البلح، العدد الثالث، 2016.
5. يوسف درويش، أساليب اتخاذ القرارات بالمؤسسات الصناعية الخدمية في دولة الإمارات العربية المتحدة، المجلة العربية للإدارة، مجلد 15، العدد 1، 1991.

رابعا: القوانين

- 1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 52، المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996، المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، 1996.
- 2- النظام الداخلي للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.
- 3- الإتفاقية الجماعية، للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، 2008.

خامسا: القواميس:

- 1- طارق شريف يونس، معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والأنتريت، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، 2005.

سادسا: الكتب باللغة الأجنبية

1. blanger benabou et bergeron foucger . petit gestion strategique des ressources humaines . geatan morin . canada.1998..
2. Felix Kessler, Executive parks under fire, fortune, Vol22, 1985
3. Matoury B .Crozet G.Gestion des ressources humaines. pilotage social et performance. Imprimerie chirat 2002..paris.
4. Marie- laure Gavard Perret, David Gotteland, Christophe Haon; Alain Jolibert, **Méthodologie de la recherche: réussir son mémoire ou sa thèse ensciences de gestion**, Pearson Education France, Paris, 2008.
5. michel ameil . francis bonnet . joseph jacobs . management de l administration .2eme edition . bruxelles .de boeck . lacier s .a .1998.

الملاحق

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.810	29

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.656	1	.656	7.455	.010 ^b
	Residual	2.639	30	.088		
	Total	3.295	31			

a. Dependent Variable: العاملين أداء

b. Predictors: (Constant), الحوافز

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.656	1	.656	7.455	.010 ^b
	Residual	2.639	30	.088		
	Total	3.295	31			

a. Dependent Variable: العاملين أداء

b. Predictors: (Constant), الحوافز

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.484	.566		4.385	.000
	الحوافز	.409	.150	.446	2.730	.010

a. Dependent Variable: العاملين أداء

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.280 ^a	.079	.048	.31812

a. Predictors: (Constant), الإيجابية الحوافز المادية

b. Dependent Variable: أداء العاملين

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.259	1	.259	2.559	.120 ^b
Residual	3.036	30	.101		
Total	3.295	31			

a. Dependent Variable: أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), الحوافز الايجابية المادية

Bootstrap for Coefficients

Model	B	Bootstrap ^a				
		Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
(Constant)	3.187	-.001	.602	.001	1.967	4.328
الايجابيه الحوافز المادية	.223	.001	.156	.151	-.074	.543

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.210 ^a	.044	.012	.32405

a. Predictors: (Constant), الحوافز السلبية

b. Dependent Variable: أداء العاملين

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.145	1	.145	1.378	.250 ^b
Residual	3.150	30	.105		
Total	3.295	31			

a. Dependent Variable: أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), الحوافز السلبية

Bootstrap for Coefficients

Model	B	Bootstrap ^a				
		Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
1 (Constant)	3.524	.021	.356	.001	2.919	4.336
السلبية الحوافز	.136	-.006	.096	.152	-.078	.290

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

Correlations

		العاملين أداء	السلبية الحوافز
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1.000	.266
	العاملين أداء Sig. (2-tailed)	.	.141
	N	32	32
	Correlation Coefficient	.266	1.000
	السلبية الحوافز Sig. (2-tailed)	.141	.
	N	32	32

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.061 ^a	.004	-.029	.33079

a. Predictors: (Constant), الحوافز السلبية المادية

b. Dependent Variable: أداء العاملين

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.012	1	.012	.112	.740 ^b
Residual	3.283	30	.109		
Total	3.295	31			

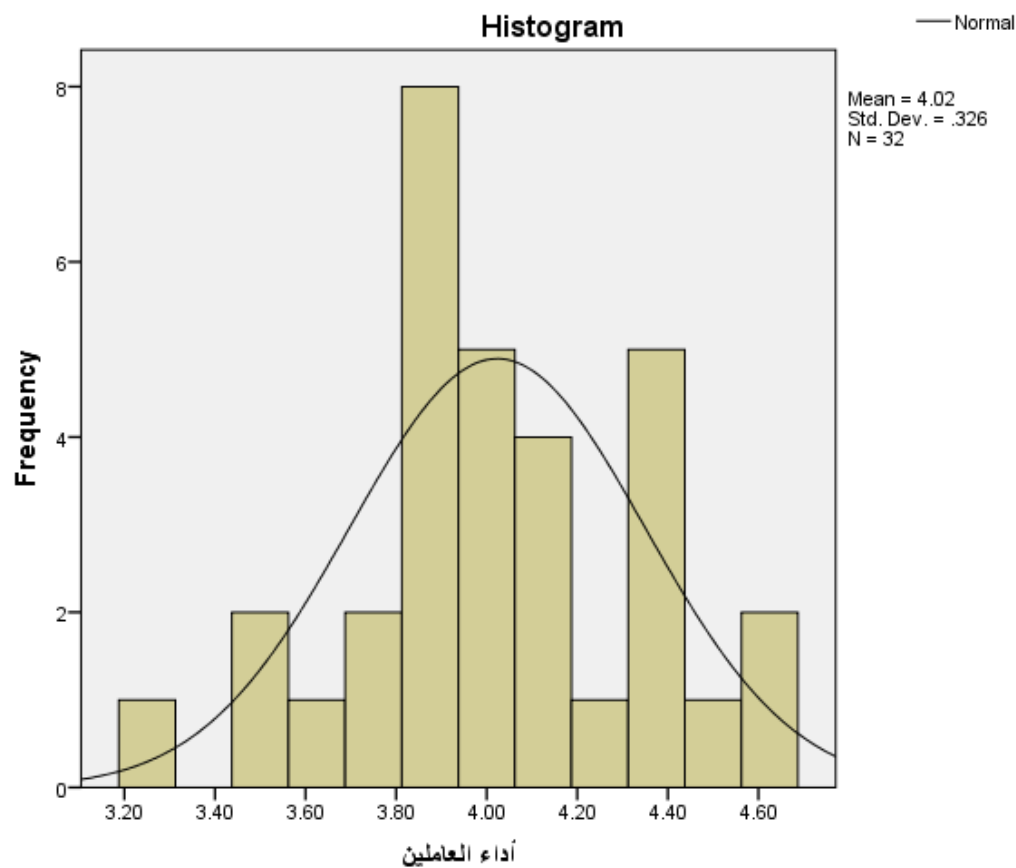
a. Dependent Variable: أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), الحوافز السلبية المادية

Bootstrap for Coefficients

Model	B	Bootstrap ^a				
		Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
1 (Constant)	3.925	.039	.291	.001	3.504	4.609
السلبية الحوافز المادية	.028	-.012	.080	.737	-.170	.143

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples



	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
العاملين أداء	32	100.0%	0	0.0%	32	100.0%

Descriptives

		Statistic	Std. Error
أداء العاملين	Mean	4.0234	.05763
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.9059
		Upper Bound	4.1410
	5% Trimmed Mean	4.0278	
	Median	4.0000	
	Variance	.106	
	Std. Deviation	.32602	
	Minimum	3.25	
	Maximum	4.63	
	Range	1.38	
	Interquartile Range	.47	
	Skewness	-.102	.414
	Kurtosis	-.052	.809

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
أداء العاملين	.137	32	.133	.964	32	.360

a. Lilliefors Significance Correction

جامعة الشهيد حمة الأخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

إستبيان

أخي العامل أختي العاملة تحية طيبةوبعد:
في اطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة بعنوان:
دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، فرع الوادي.
يطيب لنا ويشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة للتركز بملئها والإجابة على الأسئلة المدرجة من خلال وضع علامة (x)
في الخانة المناسبة، كما أحيطكم علما أن إجاباتكم ستبقى موضع السرية وستستخدم لغرض البحث العلمي.

أولا: البيانات الشخصية

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر: ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ من 41 إلى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة

المستوى التعليمي: ثانوي فما أقل ☐ تقني ☐ تقني سامي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐

مهندس ☐ شهادات أخرى ☐

المستوى الوظيفي: رئيس ملحقة ☐ رئيس مصلحة ☐ إطار ☐ أعوان التحكم ☐ أعوان ☐

التنفيذ

الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنة ☐

من 16 إلى 20 ☐ أكثر من 20 ☐

محاور الاستبيان

المحور الأول: الحوافز

أ- الحوافز الايجابية:

الحوافز الايجابية		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الحوافز المادية	1	تمنح المؤسسة المردودية الشهرية للعامل على أساس الجهد المبذول				
	2	تمنح المردودية السنوية في المؤسسة للعمال بناء على نسبة الأهداف المحققة				
	3	تمنح المؤسسة الأجور المرتفعة للعمال الذين يتقلدون مهام ومسؤوليات أكبر				
	4	الأجر يجعل العامل يشعر بالرضا الوظيفي				
	5	الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة تشعر العامل بالرضا الوظيفي				
	6	تقدم المؤسسة الهدايا للعمال في الأعياد والمناسبات				
الحوافز المعنوية	7	تقوم المؤسسة بترقية العامل استنادا لمعايير واضحة				
	8	يقوم المدير ورؤساء المصالح بالمدح والثناء للعمال خاصة عند انجاز الأهداف و تقديم أداء جيد				
	9	تقوم المؤسسة بتكوين العاملين لتطوير وتحسين الأداء المطلوب				
	10	تعمل المؤسسة على نشر الاحترام والتقدير المتبادل بين العمال				
	11	تشرك المؤسسة العمال في اتخاذ القرار				
	12	توفر المؤسسة كل الظروف الحسنة والملائمة المحيطة بالعمل				

ب- الحوافز السلبية:

الحوافز السلبية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1 عدم الانضباط في العمل يدفع المؤسسة بالخصم من المرتب للعامل	الحوافز المادية				
2 عدم تحقيق الأهداف المطلوبة من العامل ينجر عنه الحرمان الجزئي من المردودية الشهرية					
3 عدم تحقيق أهداف المؤسسة ينجر عنه الحرمان الجزئي من المردودية السنوية					
4 الأخطاء المتكررة من طرف العامل تؤدي إلى تنزيله درجة في رتبته الوظيفية					
5 التوجيه من طرف المسؤول يجعل العامل أكثر اجتهدا في العمل	الحوافز المعنوية				
6 انزال العقوبات يجعل العامل أكثر انضباطا في العمل					
7 ممارسة المزيد من الرقابة على العمال يمنع تكرار نفس الخطأ					
8 الانذار الكتابي وسيلة ردع للآخرين					
9 الانذار الشفوي يضمن جدية العمل					

المحور الثاني: أداء العاملين

أداء العاملين	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1 الحصول على مكافآت مالية تشجع العامل على أداء العمل بصورة أفضل					
2 تتوافق وظيفتك مع مهارتك و معرفتك					
3 فهم واستيعاب معايير تقييم الأداء تدفع العمال لبذل مزيد من الجهد					
4 تعمل المؤسسة على توجيه و توعية العاملين من أجل تحسين أدائهم					
5 تعد الحوافز أداة تدفع العامل لبذل مزيد من الجهد					
6 العدالة في تقييم أداء العامل ترفع من قدرات العامل الوظيفية					
7 تسعى المؤسسة لتحسين أداء العامل					
8 تعتمد المؤسسة على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء العامل وعمله					

.....تقبلوا منا فائق الشكر والامتنان.....

قائمة الاساتذة المحكمين

الاساتذة المحكمين	الدرجة العلمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية جامعة الوادي
- علي ذهب	أستاذ محاضر صنف
- وردة سعادة	أستاذ محاضر
- أحمد تي	دكتور محاضر صنف-أ-
- أحمد بن خليفة	دكتور محاضر صنف-أ-
- صالح حميداتو	دكتور محاضر صنف-ب-
- مرزوقي مرزوقي	دكتور محاضر صنف-أ-
- سامر زلاسي	دكتور محاضر صنف-أ-
- نصر ضو	دكتور محاضر صنف-أ-
- ابراهيم قعيد	دكتور محاضر صنف-ب-
- هشام لبزة	دكتور محاضر صنف-أ-

الفهرس

الفهرس:

I	الاهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الاشكال البيانية
أ	مقدمة:
1	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة
2	تمهيد:
3	• المبحث الأول: الاطار النظري التحفيز وأداء العاملين
3	المطلب الأول: الاطار المفاهيمي للتحفيز
3	الفرع الأول: مفهوم التحفيز
5	الفرع الثاني: أدوات التحفيز
12	الفرع الثالث: سياسة التحفيز
17	المطلب الثاني: الاطار المفاهيمي أداء العاملين
18	الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين
19	الفرع الثاني: مفهوم تقييم أداء العاملين
21	الفرع الثالث: مفهوم تحسين أداء العاملين
24	الفرع الرابع: مساهمة عملية التحفيز في تحسين الأداء
27	• المبحث الثاني: الدراسات السابقة
27	المطلب الأول: الدراسات المحلية
29	المطلب الثاني: الدراسات العربية
33	المطلب الثالث: الدراسات ألاجنبية
35	المطلب الرابع: مكانة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
37	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
38	تمهيد:

39	• المبحث الأول: تقديم ميدان الدراسة والمنهج المتبع
39	المطلب الأول: تقديم عام حول الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب
40	المطلب الثاني: واقع التحفيز وأداء العاملين في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب
40	الفرع الأول: واقع التحفيز في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب
44	الفرع الثاني: واقع أداء العاملين في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب
45	المطلب الثالث: منهج الدراسة
46	الفرع الأول: طريقة جمع البيانات
46	الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات
52	الفرع الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة
53	• المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج
53	المطلب الأول: تحليل النتائج
53	الفرع الأول: المعلومات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة
56	الفرع الثاني: تحليل نتائج محاور الاستبيان
63	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
64	الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
66	الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية
72	الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية
75	المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة
75	الفرع الأول: تفسير نتائج مساهمة التحفيز الإيجابي في تحسين الأداء
76	الفرع الثاني: تفسير نتائج مساهمة التحفيز السلبي في تحسين الأداء
80	الخاتمة:
83	قائمة المراجع
86	الملاحق