



جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير
مذكرة تخرج



مقدمة للحصول على شهادة ماستر

في : العلوم الاقتصادية

تخصص : إقتصاد و تسيير المؤسسات

من طرف : بن هزيل خليل و مجاهدي سامي

بعنوان

أثر التحفيز على أداء العاملين دراسة حالة: SEROR لولاية تلمسان

نوقشت بتاريخ 09 جوان 2024 أمام لجنة المناقشة المكونة من :

مشرف	جامعة تلمسان	السيد: د. بن معمر عبد الباسط
رئيس	جامعة تلمسان	السيد: د. زيغودي أحمد
ممتحن	جامعة تلمسان	السيد: د. غربي الناصر

السنة الجامعية

2024-2023

* كلمة شكر *

إن الشكر والحمد لله وحده، نحمده ونشكره على أن تفضل علينا بإتمام هذا العمل المتواضع.

كما أتوجه بالشكر الجزيل والإمتنان إلى الأستاذ المشرف "بن معمر عبد الباسط " على إشرافه على هذا العمل و ما أبداه من نصائح قيمة و توجيهات. وأخيرا لا يسعني إلا أن أشكر كل من شجعني من قريب و بعيد ولو بالكلمة الطيبة أو الإبتسامة والدعاء.

* قائمة المحتويات :

رقم الصفحة	العنوان
	كلمة شكر
أ	قائمة المحتويات
ب	قائمة الجداول
ث	قائمة الأشكال
ج	ملخص
1	مقدمة عامة
	الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للتحفيز و الأداء و العلاقة بينهما
7	تمهيد
8	المبحث الأول : ماهية التحفيز
8	المطلب الأول : مفهوم التحفيز
11	المطلب الثاني : أهداف ومبادئ التحفيز
13	المبحث الثاني : نظام الحوافز
14	المطلب الأول : مفهوم نظام الحوافز
17	المطلب الثاني : أنواع أنظمة الحوافز
19	المطلب الثالث : مراحل تصميم نظام الحوافز
21	المبحث الثالث : طبيعة عملية التحفيز
22	المطلب الأول : طرق التحفيز
24	المطلب الثاني : نظريات التحفيز
30	المطلب الثالث : مقومات نجاح نظام الحوافز ومعوقاته
32	تمهيد
33	المبحث الأول : ماهية الأداء
33	المطلب الأول : تعريف الأداء و مكوناته
35	المطلب الثاني : معايير الأداء و متطلبات فعاليتها
36	المطلب الثالث : خطوات قياس الأداء و العوامل المؤثرة فيه
40	المبحث الثاني : ماهية تقييم الأداء

40	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء و أهميته
42	المطلب الثاني: طرق و أنواع تقييم الأداء
46	المطلب الثالث: مجالات و أهداف تقييم الأداء
48	المبحث الثالث: الحوافز وعلاقتها بالأداء
48	المطلب الأول: أثر الحوافز على الأداء
49	المطلب الثاني: متطلبات حوافز الأداء الفعالة
50	المطلب الثالث: آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء
51	المطلب الرابع: عوامل نجاح وفشل حوافز الأداء
53	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : الدراسات السابقة
55	تمهيد
56	المبحث الأول: الدراسات المحلية
66	المبحث الثاني: الدراسات الأجنبية
72	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : دراسة ميدانية "دراسة حالة : مؤسسة SEROR"
74	تمهيد
75	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة " SEROR لولاية تلمسان "
75	المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة
77	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي و طريقة العمل
79	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
79	المطلب الأول: منهج الدراسة
80	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستعملة
80	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
89	المطلب الرابع: التحليل الوصفي
101	الخاتمة العامة
105	المراجع
110	الملاحق

* قائمة الأشكال :

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
24	ترتيب الحاجات حسب "ماسلو"	01
79	توزيع الموارد البشرية في مؤسسة SEROR	02
81	الهيكل التنظيمي لمؤسسة SEROR	03
83	طريقة عمل مؤسسة SEROR	04
84	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	05
85	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	06
86	توزيع أفراد العينة حسب متغير مجال المؤهل العلمي	07
87	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	08
88	توزيع أفراد العينة حسب متغير مجال المركز	09

* قائمة الجداول :

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
79	مقياس ليكارت الحماسي	01
81	الاستمارات الموزعة على أفراد العينة	02
83	نتائج " الفاكروناخ "	03
84	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	04
85	توزيع أفراد العينة حسب العمر	05
86	توزيع أفراد العينة حسب مجال المؤهل العلمي	06
87	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	07
88	توزيع أفراد العينة حسب مجال المركز	08
89	التحليل الوصفي للتحفيز و الأداء	09
98	الارتباطات بين التحفيز و الأداء	10
98	ملخص النماذج	11
99	تحليل أنوفا	12
99	تحليل المعاملات	13

الملخص:

يعتبر المورد البشري أهم المحددات الرئيسية لتحسين وزيادة الإنتاجية في المؤسسات، الأمر الذي أدى بهذه الأخيرة إلى العمل على تطوير مواردها البشرية من خلال التحفيز كأحد أهم العوامل التي تعمل على استثارة العمال وتوجيههم للسلوكيات المرغوبة خاصة منها العمل على زيادة الأداء الوظيفي، حيث أصبح الأداء الوظيفي من الأهداف التي يحرص القادة على تحقيقها، من خلال العمل على تعزيز التحفيز لدى العاملين من خلال تطبيق أنظمة الحوافز المناسبة، بالإضافة إلى التحفيز بأنواعه.

Abstract:

Human resources are the determining principles in the improvement and increase in productivity in institutions, leading them to work on the development of its human resources through stimulation as one of the most important factors to motivate workers and refer them to a behavior that is especially suited to the functional performance.

Functional Performance has become one of the goals to be achieved by leaders from application of the promotion of the motivations of workers linked to the appropriate motivation system.

Key words: Functional performance, human behavior, stimulus, motivations, incentives, needs, human resources, material stimulation, moral stimulation

المقدمة العامة

مقدمة:

إن التغيرات السريعة التي حدثت، و لازالت تحدث في عالم اليوم في مختلف المجالات ، تسببت في زيادة الضغط على مختلف المؤسسات، من أجل مواكبة هذه التغيرات، و التحولات، و كنتيجة ضرورية اضطرت المؤسسات إلى العمل على تغيير استراتيجيتها، مع إعادة النظر في منظورها، والهدف الذي أنشأت من أجل تحقيقه، إضافة إلى ما سبق فإن المؤسسات في وقتنا الحالي وخاصة الناجحة منها أعادت النظر في الأهمية النسبية للموارد، التي تستخدمها للقيام بنشاطاتها و تحديد استراتيجيتها.

فبعد أن كان رأس المال يحظى بأهمية أكبر كمورد إنتاجي، فإن الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسات أصبحت في الوقت الحاضر تحتل مكانة رفيعة، وأهمية كبرى مقارنة بباقي الموارد وزيادة الاهتمام بالموارد البشري، استدعى زيادة الاهتمام بإدارته والقيام بالوظائف المختلفة، التي لها علاقة بالحصول عليه، وتدريبه ومكافئته وتحفيزه. يحظى التحفيز حاليا باهتمام كبير واعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية، وضرورة احترامها للأفراد والجماعات، كل حسب كفاءته، وقدراته ومهاراته، فتحفيز الأفراد العاملين يثير دوافعهم، ويحرك طاقاتهم وقدراتهم، ويولد الرغبة والحماس في العمل، ودفعهم لزيادة أدائهم، عن طريق الاهتمام بهم، وحسن المعاملة، و المساعدة في تحقيق طموحاتهم، ورغباتهم ، وهذا بدوره يحفز الفرد، على إشباع حاجاته ورغباته، ومن ثم ضمان تفانيهم، في أدائهم، والتعامل بكفاءة وفاعلية، مع المهام الملقاة على عاتقهم، وإبعاد مظاهر القلق والتوتر وغيرها.

فنجاح أي مؤسسة مرهون بما تمتلكه من كفاءات، وقدرات بشرية، فالفرد يعد عضو فعالا ، لذلك نجد أن المؤسسات تهتم به، لأنه هو ركيزة أساسيه لتحقيق أهدافها وذلك بالعمل على تنميته وتطويره إلا أن هناك كثير من المشكلات التي تواجهه لسعيها ، نحو تحقيق أهدافها المرجوة مما يستدعي دراسة وتحليل سلوك العاملين، وتصرفاتهم في المؤسسة ،

ولذلك أصبح نجاح أو فشل المؤسسة، في أي قطاع يعتمد على مدى تأثيرها، على عمالها ودفعتهم إلى إظهار قدراتهم وتحسين أدائهم الوظيفي عن طريق عملية التحفيز، ونظام التحفيز المتبع حيث يختلف نظام الحوافز وأنواع الحوافز، من مؤسسة إلى أخرى.

إشكالية الدراسة:

ما مدى تأثير التحفيز على الأداء؟

و هذا يدعونا إلى طرح أسئلة فرعية أهمها :

- ما مفهوم التحفيز؟ و ما هو هدفه؟ فيما تتمثل أسس منح الحوافز؟
- ما هي إجراءات التحفيز؟
- هل يؤثر التحفيز المادي على أداء العاملين، في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؟
- هل يؤثر التحفيز المعنوي على أداء العاملين، في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وأداء العاملين، في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة :

- الحوافز هي التي تدفع العمال إلى بذل أقصى جهد، و زيادة الأداء و تمنح الحوافز على أساس الكفاءة والأداء، في إتقان العمل.

- نظام التحفيز مطبق داخل المؤسسة، يتمثل في التحفيز المادي والتحفيز المعنوي
- توجد علاقة وثيقة بين التحفيز، و تحسين أداء العاملين.

مبررات اختيار الموضوع:

هناك مجموعة من الأسباب، أدت إلى اختيار موضوع الدراسة من بينها:

- رغبة ذاتية في دراسة اكتشاف نظام الحوافز المؤسسة.

- إظهار أثر الحوافز ،على أداء العاملين والمؤسسة.

- المساهمة في تحسين نظام الحوافز للمؤسسات العمومية، لما له من أهمية في تحقيق التميز للمؤسسة.

أهمية الدراسة:

- يعتبر هذا الموضوع من المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من المفكرين عبر الزمن و لازال يحتاج لدراسات جديدة لارتباطه بدوافع و حاجات و رغبات الأفراد التي تتميز بالتغير و التمايز من فرد لآخر كما يسمح دراسة موضوع نظام الحوافز للمسيرين في المؤسسات، من التحكم في انخفاض الأداء، و تحديد مستوى أداء الفرد و إنتاجيته في مختلف المجالات و الأنشطة، و عدة مظاهر سلبية كالتأخر و ارتفاع معدل الغيابات، و اللامبالاة و كيفية تحفيزهم بالحوافز المناسبة.

أهداف الدراسة:

- محاولة الوصول إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة، و إزالة الغموض.
- توضيح العلاقة بين نظام الحوافز و أداء الأفراد، الذي ينعكس في الأخير على كفاءة و فعالية المؤسسة.
- معرفة مدى ارتباط الأداء بالحوافز.
- محاولة إبراز أثر نظام الحوافز على أداء الأفراد العاملين ،و أداء المؤسسة و تميزها.
- التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به ،و تأثيره في المؤسسة قيد الدراسة.

المنهج المتبع:

حتى نعطي الموضوع محل الدراسة حقه من التحليل والتدقيق ، و نسلط الضوء على مكوناته، والإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، التي تمت صياغتها اعتمادنا المناهج التالية:

- المنهج الوصفي (النظري) و الذي تم الاستعانة به كأسلوب مناسب للوصف ،الذي يتطابق مع الفصول النظرية،

أما في الفصل التطبيقي نعتمد على المنهج التطبيقي (التحليلي)و المنهج الاستنباطي، من أجل تحليل و تقييم

البيانات المتحصل عليها، في الاستبيان للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق، و فهم مكونات الموضوع مع إخضاعه للدراسة الدقيقة، و تحليل أبعاده ،و التي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي (دراسة حالة)

هيكل البحث:

لتحقيق أهداف الدراسة ،و للإجابة عن الإشكالية المطروحة، وإثبات مدى صحة الفرضيات المقدمة تم تقسيم هذه

الدراسة إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وآخر تطبيقي على النحو التالي:

جاء الفصل الأول بعنوان الأدبيات النظرية و التطبيقية حيث سنتطرق في المبحث الأول مفهومي التحفيز و الأداء و

العلاقة بينهما، أما الفصل الثاني فخصصناه للدراسات السابقة التي تناولت بعض المواضيع المتقاربة والشبيهة بموضوعنا

والفصل الثالث والذي هو عبارة عن دراسة تطبيقية (دراسة حالة).

* الفصل الأول *

الإطار المفاهيمي للتحفيز و الأداء

و العلاقة بينهما

تمهيد :

من المعلوم أن لكل إنسان حاجات متعددة، تدفعه إلى اتخاذ سلوك معين من أجل إشباعها، والوصول إلى حالة الرضي و الاستقرار و بما أن كفاءة العاملين في المنشأة، تتحكم في تطورها ككل و يجب الاهتمام بهم، وإيجاد آلية تحث الأفراد على العمل، و توجيه سلوكهم في المنشأة و مما لا شك فيه، أن سياسة التحفيز أكبر باعث و محرك لهذا السلوك.

فالحافز، من أهم محددات سلوك العمل لذلك كان من أول اهتمامات إدارة الأفراد و تحفيز العاملين، الذي له علاقة طردية مع المرودية و هذا ينعكس ككل على مرودية المنشأة و من أجل التوضيح أكثر، سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ماهية الحوافز، و نظام و طبيعة عمل الحوافز و الأداء و العلاقة بينهما.

المبحث الأول : ماهية التحفيز

تستعمل المؤسسات العديد من الأساليب و الطرق، للدفع بالقوى البشرية، إلى بذل المزيد من الجهد ، وهذه الأساليب تحتل مكانا بارزا وتلقى اهتماما بالغاً، لدى غالبية مؤسسات الأعمال، وإن امتلاك أي مؤسسة قاعدة من القوى البشرية المحفزة، التي تعمل بكفاءة وفاعلية تنافسية يساعدها في تحقيق أهدافها.

فما هو التحفيز؟ وما هي أهميته؟ وفيما تتجلى أهدافه وأنواعه؟

المطلب الأول : مفهوم التحفيز

إن الاندفاع للعمل، من المشاغل الأساسية في جميع الأنشطة والأعمال، التي تصطلح بها المؤسسات وهي تتحمل الكثير من التكاليف والأعباء، من أجل تلبية متطلبات ذلك الاندفاع لدى الموظفين، ومنهم الأقل اندفاعاً مما يجب عليهم لزيادة أدائهم.

أولاً : المفاهيم المتعلقة بالتحفيز

1- مفهوم دوافع العمل :

يرتبط مفهوم الدافع بالسلوك الإنساني، إذ أن عملية السلوك قائمة، على افتراضات أساسية، هي أن السلوك هو النتيجة، أن هناك أسباباً لكل سلوك.

- إن السلوك يحفز أو يثار بفعل مؤثرات معينة بحيث ينجم عن هذه الإثارة سلوك محدد.

- إن السلوك الذي ينتج، هو لتحقيق هدف معين¹.

من ذلك يتضح أن الدافع هو الحاجات والرغبات والتصورات التي تؤدي إلى سلوك محدد ظاهري، للوصول إلى هدف فعندما تشبع الحاجات أو الرغبات يزيد استقرار الفرد ويقل التوتر ويحصل التوازن في سلوكه.

¹ - نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة الشلف، الجزائر، ص84

من هذا يتضح أيضا أن الدوافع تعني الرغبة لدى الأفراد، في بذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق الأهداف، أي أنها الحركات الداخلية للسلوك، الذي يثير أداء العمل حيث يعتمد الأداء على درجة قوة الدافع أو الرغبة.

2- مفهوم الحاجة :

هي النقص والحرمات الذي يسبب التوتر، ثم السلوك لإزالته وهي إذن واحدة من عناصر وأجزاء عملية الدافعية ولكنها العنصر المحرك الذي يبدأ العملية.

3- مفهوم السلوك الإنساني

مجموعة التصرفات والتغيرات الداخلية والخارجية، التي يسعى من خلالها الفرد لتحقيق عملية التكيف والتوفيق، بين مقومات وجود ومقتضيات الإطار الاجتماعي، الذي يعيش داخله¹.

ثانيا : مفهوم التحفيز

لتقديم مفهوم شامل للتحفيز، سنعرف الحافز والخوافز

1- تعريف الحافز

يعرف بأنه " شعور خارجي لدى الفرد ،يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة" وقد يعرف بأنه " أسلوب معين يهدف إلى زيادة قدرات العاملين مما ينعكس إيجابا، على الكفاية الإنتاجية لهم كما ونوعا مما يؤدي في النهاية، إلى تحقيق أهداف المنشأة وأهداف العاملين فيها"².

2- تعريف الخوافز

تتعدد تعاريف الخوافز بتعدد وجهات النظر ومن أهمها ما يلي:

1- منير عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2000 ، ص06

2- محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر، الطبعة الأولى 2004 ، ص 113

"هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك، أو التصرف المطلوب، عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية"¹.

يعرف في ميدان العمل على أنه " مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر، من داخل الشخص ومن محيطه، في آن واحد وهي تحت الفرد على تصرف معين في عمله"².

ويعرف على أنه " تشجيع الأفراد على المشاركة، في اتخاذ القرارات، والقيام بالأنشطة التي لها تأثير، على عملهم كما يتمثل في منحهم الفرصة، لإظهار القدرة على تقديم الأفكار الجيدة والمهارات اللازمة لتطبيق الأفكار عمليا"³.

كما يعرف على أنه" هو كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال، على أداء واجباتهم بجد وإخلاص وتشجيعهم، على بذل أكبر جهد، وعناية في أداء هذه الواجبات"⁴.

من التعاريف السابقة يعرف التحفيز، على أنه "أسلوب يهدف إلى تشجيع العاملين لبذل كل الطاقات، وتقديم كافة خبراتهم لزيادة قدراتهم مما يؤدي إلى تحقيق أهدافهم الذاتية، ومنه تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها."

ثالثا: أهمية التحفيز

تعتبر الأهمية الأساسية للتحفيز، من أهمية العنصر البشري، كأحد عناصر الإنتاج، التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف الفرد، وأهداف المؤسسة وإذا تمت عملية التحفيز بشكل ناجح، فإنها تحقق النتائج الآتية:

- الزيادة في أرباح المؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية.

-زيادة مدخلات العاملين وخلق الشعور بالاستقرار، والولاء للمؤسسة.

- تخفيض كلف العمل في المؤسسة من خلال زيادة الاهتمام، بنوعيته والحرص على تقليل الهدر بالوقت والموارد

1- نوري منير ، مرجع سبق ذكره، ص82.

2- حدادوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر 2004 ، ص 151.

3- عاطف جابر، طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي (مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2009 ، ص 592

4- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار معدولاي للنشر، عمان، الأردن، 2004 ، ص 222

المستخدمة في الإنتاج.

-تلافي الكثير من مشاكل العمل كالغيابات، ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات، وقلة الصراعات مما يقود إلى خلق استقرار، أعلى في موارد المؤسسة البشرية ووضوح واستقرار أهدافها على المدى القصير والطويل، إضافة إلى ذلك يمكن لعملية التحفيز أن تقود إلى تطوير سلوك العمل المقبول في المؤسسة واستقرار في قيم العمل، التي تشكل النواة الرئيسية لما يسمى بالثقافة التنظيمية¹.

المطلب الثاني :أهداف ومبادئ التحفيز

يحقق التحفيز إذا ما طبق في المؤسسات نتائج مفيدة وأهداف عديدة، وله أيضا مبادئ مختلفة، تتمثل في ما يلي:

أولا :أهداف التحفيز

لاستخدام نظام الحوافز في المؤسسات المادية منها والمعنوية الايجابية، والسلبية أهداف تسعى المؤسسات إلى تحقيقها كمايلي:

- ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين فيها

فبينما تسعى المؤسسة إلى تحقيق أفضل الإنتاج كما ونوعا وتقديم أفضل الخدمات، لموظفيها فإن للحوافز المادية الايجابية، أثرا طيبا على رفع مستوى معيشة العامل وزيادة دخله، إذ أنها تمكنه من الوفاء ببعض التزاماته المادية، كما يؤدي استخدام الحوافز المعنوية الايجابية، إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل بإخلاص والتفاني في خدمة المؤسسة².

- ربط أهداف المؤسسة والعاملين فيها بأهداف المجتمع

فمن النتائج التي تترتب على استخدام أسلوب الحوافز دفع العاملين للعمل، وترغيبهم فيه بحيث يؤدي ذلك،

1 - طاهر محمود الكلالده، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2010 ، ص116

2 - محمد فالخ صالح ، مرجع سبق ذكره، ص 122

إلى إنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية، سواء من السلع أو الخدمات وتوفرها لأفراد المجتمع في الزمان والمكان المناسبين هذا بدوره ينعكس إيجاباً، على سمعة المؤسسة وتفضيلها على غيرها¹.

ثانياً: مبادئ التحفيز

تعتمد أنظمة الحوافز، والتي تحقق الأهداف من تصميمها على عدة مبادئ:

-**الاعتمادية**: يشير هذا المبدأ إلى أن الحافز ، يجب أن يكون تابعا أي معتمدا على السلوك المرغوب فيه، إذ أن الناس ينشدون الخبرات المجازية لهم، ويتجنبون الخبرات غير المجازية.

-**الوعي**: ينبغي أن يعرف العاملون السلوكيات الأدائية التي سيتم مكافئتهم عليها، سواء من المؤسسة بصفة عامة أو من المشرف بصفة خاصة.

-**التوقيت**: يتحدد سلوك الأداء أثناء العمل بفترات قصيرة فإذا قام المرؤوس اليوم بسلوك مطلوب، وقدم له الحافز بعد سنة، تلاشت الرابطة المطلوبة بين السلوك والحافز.

-**الحجم**: يوازي حجم الحافز المجهود والإنجاز الذي تم وذلك نسبيا بمعنى أن هناك تباينا بالضرورة وفقا للظروف وللهيكل الوظيفي، وحجم الجهد ونوعيته، وطبيعة الأفراد والمؤسسات ومكانها الجغرافي.

-**الثبات**: ضرورة أن يكون نظام الحوافز ثابتا عبر الوقت وبين الأفراد وبعبارة أخرى ينبغي على المشرف، أن يكافئ كل المرؤوسين، لنفس الشيء، وتقدم المكافئة على نفس الأشياء.

-**السيطرة**: تحكم العامل في مكونات الأداء وفي ظروف الأداء والظروف الحياتية حتى يتم إرجاع النتائج إلى أدائه، ومن ثم يمكن مكافئته².

-**المدح**: حيث يقدم الثناء والمدح على الأفراد، عند قيامهم بأداء الأعمال الصحيحة.

1- محمد فالخ صالح ، مرجع سبق ذكره، ص 122

2- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية، مصر، 2007 ، ص 2013.

2- الحوافز من حيث المستفيد منها:

- أ - الحوافز الفردية : وهذه الحوافز موجهة لكل فرد على حدى ، وقد تشجع الأفراد للتنافس من أجل الحصول عليها.
- ب - الحوافز الجماعية : وهذه الحوافز تعرض للجماعة ككل ، التي تتعاون للحصول عليها ثم تقاسمها بطريقة أو أخرى ، مثل منحها للأقسام التي تحقق أقل تلف للموارد¹.

3- الحوافز حسب أثرها²:

أ - الحوافز الإيجابية : هي حوافز تجذب الأفراد نحو سلوك إيجابي معين وهذا يتطلب تحديد السلوك الإيجابي ، الذي تريده المؤسسة.

ب - الحوافز السلبية : وهي حوافز رادعة تجنبنا للأخطار وتكرارها وبالتالي خوفا من العقوبة ، ونتائجها وتعتبر هذه الحوافز هادفة وتوجيهية وتربوية أكثر مما هي عدائية وإحباطية وأهم هذه الحوافز:

- التنبيه ، أو الإنذار الشفوي أو الخطي .
- حسم الراتب ، أو التعويضات جزئيا أو كليا .
- وقف الترقية ، أو الترفيع أو تجميدها مؤقتا .
- إنزال الرتبة أو سحب الصلاحيات جزئيا أو كليا .
- الصرف المؤقت أو النهائي .

المبحث الثاني : نظام الحوافز

إن الحوافز بمختلف أنواعها ، وبما تقدمه للمؤسسة والعمال لا تمنح بشكل عشوائي ، إنما تخصص لها المؤسسة نظاما خاصا يصمم بعناية والتي تقوم على مجموعة من المبادئ ، يراعي فيها المسؤولين أسباب الفشل ، سعيا منهم للوصول

1 - سعاد نائف البرنوطي ، مرجع سبق ذكره ، ص 358

2 - موسى خليل ، الإدارة المعاصرة (المبادئ ، الوظائف ، الممارسات) ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر ، بيروت ، الطبعة الأولى 2005 ، ص 179

إلى نظام حوافز فعال، يحقق الأهداف المرجوة منه، فالأجر الأساسي يوفر للفرد قدرا من الرضا، لكنه لا يولد الحساب أو الدفع القوي لأداء العاملين الجيد، لذلك يتطلب الأمر وجود نظام للحوافز، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول : مفهوم نظام الحوافز

تمكن الحوافز من إثارة العنصر البشري لبذل جهد، يؤدي إلى تنفيذ مهام محددة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة ولذلك خصصت هذه الأخيرة، مجموعة من الأنظمة والمبادئ والأسس، حتى تتمكن من المساواة بين جميع أفراد المؤسسة.

أولا : تعريف نظام الحوافز

هو عبارة عن النظام الذي يربط التعويضات والأداء، من خلال مكافئة الأداء بدلا من الأقدمية، أو ساعات العمل ويمكن إعطاء الحوافز لجماعة العمل، وأيضا تعطى الحوافز لمكافئة السلوك الفردي للعاملين في المؤسسة¹.

ثانيا : خصائص نظام الحوافز الفعال

لإقامة نظام حوافز فعال، يجب توفر الخصائص التالية:

- زيادة الإنتاجية.
- تدعيم قدرات العاملين، وترغيبهم في الوصول إلى النتائج وتحقيقها.
- ربط مصالح الفرد، وأهدافه بالمؤسسة وأهدافها.
- حل المشاكل المتعلقة برضا العاملين².

ثالثا : أسس منح الحوافز

1- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية 2004 ، ص296
2- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 ، ط1 ، ص 96

إن أهم أساس على الإطلاق لمنح الحوافز، هو التميز في الأداء، ولا يمنع الأمر من استخدام أسس أخرى مثل الجهود والأقدمية وفيما يلي عرض هذه الأسس¹:

-الأداء: يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، الذي على أساسه تمنح الحوافز وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة، أو في وقت العمل أو وفر في التكاليف.

-الجهود: يصعب أحيانا قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة أو قد يأخذ في الحسبان مكافئة الجهود، أو الأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها الفرد، لكي يصل إلى الناتج أو الأداء.

-الأقدمية: يقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما الولاء والانتماء والذي يجب مكافئته بشكل ما، وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب.

-المهارة: بعض المؤسسات تعوض وتكافئ الفرد، على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو براءات أو إجازات، أو دورات تدريبية وكما يلاحظ، فإن نصيب هذا المعيار محدود جدا ولا يساهم إلا بقدر ضئيل، في حساب حوافز العاملين.

رابعا: المتطلبات الرئيسية لتنفيذ الحوافز

تتمثل أهم المتطلبات الرئيسية لإعداد وتصميم وتنفيذ الحوافز، في ثلاثة جوانب هي²:

1- متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز

تتمثل البنية الأساسية لنظام الحوافز، في مجموعة من النظم الفرعية والتي تشكل الركائز الأساسية، لنظام الحوافز وهي:

1 - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 305

2 - سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، الأردن، 2011، ص 263

-الهيكل التنظيمي وهيكل العمال: يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية، والأدوار المختلفة لشاغلي الوظائف ومستوى التفاعل بين العاملين، ويفيد تحليل هيكل القوى العاملة في تحديد مدى الخلل والتوازن، في الهيكل التنظيمي والتعرف على الخصائص النوعية للعاملين وتأثير ذلك على نوع الحوافز المطبقة.

-نظام الأجور والمرتبات: والمقصود به نظام الأجر الأساسي الذي يتم تحديده، على أساس تقييم الوظائف ويعكس هيكل الأجور في المؤسسة، الفروق في خصائص الوظائف داخل المؤسسة وكذلك التفاعل بين العرض والطلب في سوق العمل.

-نظام تقييم الأداء: ويهدف تقييم الأداء إلى التعرف على إنتاجية الفرد، وسلوكه الوظيفي، وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف، أو المعياري، وتستخدم نتائج تقييم الأداء في مجالات عدة منها الترقية النقل والتحفيز المادي.

-وصف الوظائف: يهدف توصيف الوظائف إلى توفير البيانات الأساسية من الوظائف من خلال بيان مكتوب يعرف باسم بطاقة الوصف الوظيفي، والتي تحدد واجبات شاغل الوظيفة ومعايير أداء الوظيفة وظروف العمل.

2- متطلبات تنفيذ نظام الحوافز

يتطلب تنفيذ نظام الحوافز، عناصر عدة منها:

القواعد: والتي تتعلق بكيفية ربط الأداء بالعائد المتوقع و ذلك باستخدام معايير محددة النموذج وتشمل مجموعة من السجلات والنماذج المتعلقة بأداء العاملين ومعدلات الأداء المخططة.

-الإجراءات: وتتعلق بكيفية تطبيق القواعد من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية، والمتابعة والخاصة بحساب وصرف الحوافز للأفراد.

3-متطلبات إدارة نظام الحوافز

وتتعلق هذه المتطلبات بالشروط العامة التي تساعد على تشغيل، وإدارة النظام بطريقة فعالة، ومن أهم المتطلبات¹:

- وجود مناخ ملائم للعلاقات، بين الإدارة والعمالين.
- عدالة الحافز وكفايته.
- سهولة فهم السياسة التي تحددها المؤسسة في تقريرها للحوافز.
- ارتباطها ارتباطاً وثيقاً، ومباشراً بالجهود الذهنية أو البدنية، التي يبذلها العامل في تحقيق الحد الأمثل للإنتاجية.
- إقرار صرفها وأدائها للعمالين في مواعيد محددة ومتقاربة.
- ارتكاز الحوافز على أسس، أو مستويات مقبولة.
- أن تأخذ شكل الاستمرار في نظام أدائها.
- أن ترتبط ارتباطاً مباشراً، ووثيقاً برسالة وأهداف المؤسسة.
- ارتباطها واتصالها اتصالاً مباشراً، بدوافع العامل وبواعثه.
- تصميم الوظيفة، كأداة لزيادة الدافعية.

المطلب الثاني: أنواع أنظمة الحوافز

تم تقسيم أنظمة الحوافز إلى ثلاث مجموعات²:

1- أنظمة الحوافز الفردية: تحدد أنظمة الحوافز الفردية، نسبة مساهمة كل فرد في عملية الأداء الإجمالي، ومن بين

أكثر الأنظمة التحفيزية استخداماً ما يلي:

- نظام الاستحقاق: يضمن هذا النظام للعمالين، زيادة سنوية في الرواتب والأجور المستلمة، من قبلهم على ضوء

نتائج تقييم الأداء، إذ يتم تصنيف العمالين إلى ثلاثة مستويات: المستوى الأدنى (أقل من الأداء المعياري)، المستوى

1 - سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص 263

2 - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 244

المتوقع (المعياري) والمستوى الأعلى (أكثر من الأداء المعياري) ، ووفق هذا النظام فإن المستوى الأدنى للأداء، لا يتضمن حوافز أي أن العاملين الذين ينجزون بأقل من الأداء المعياري لا يستحقون حافزا أما على المستوى الثاني والثالث، فيتم تحديد نسب تصاعديّة للحوافز، فنسبة الحافز للمستوى الثاني (الأداء المعياري) تتراوح عادة بين 3% و 5% من الأجر أو الراتب أما الأداء الأعلى فتتراوح نسبة الحافز بين 6% و 10% من الراتب. ومن الملاحظ، أنه عندما يكتسب الفرد أيا من هذه النسب للمرة الأولى، فإنها تبقى معه كجزء من راتبه الأساسي لبقية حياته مع المؤسسة.

-**برامج العلاوات**: وهو برنامج للحوافز المالية، يمنح للعاملين على شكل مبلغ مقطوع، وبدفعة واحدة غالبا ما

يكون كبيرا قياسا، بنسبة الاستحقاق أعلاه وفي حالة تعرض المؤسسة للمخاطرة فإنها غير ملزمة باستمرارية

الدفع، وبالإمكان استخدام هذه الحوافز للعاملين الذين ينجزون انجازات غير اعتيادية (خارج مسؤولياتهم المحددة)

أو للعاملين في المشاريع الخارجية المرتبطة بالمؤسسة.

إن نسبة كبيرة من المؤسسات المعاصرة تدفع هذا النوع من الحوافز، وبصورة خاصة للأفراد العاملين، الذين وصلت

رواتبهم إلى المستويات العليا من سلم الرواتب.

-**الجوائز**: تمنح هذه الحوافز بشكل مادي، إلا أنها تدفع مرة واحدة مثل إهداء المؤسسة للأفراد المبدعين أثار منزلي

أو سيارة، أو معدات كهربائية، أو تراخيص الدخول إلى السينما، أو السفرات السياحية المدفوعة..... إلخ

2- أنظمة الحوافز الجماعية:

نظرا للتغيرات الحاصلة في تشكيلة القوى العاملة ومدى تجانسها والتعقيد، في إجراءات تنفيذ الأعمال المختلفة

، واتجاه الإدارات الحالية نحو الأنظمة والأساليب الإدارية، التي تؤكد على عمل الفريق كأسلوب إدارة الجودة الشاملة

كل

هذه الظروف والمتغيرات، أبرزت الحاجة إلى الحوافز الجماعية، التي توفر الدعم المتكامل لإجراءات عمل الفريق.

3-أنظمة الحوافز التنظيمية :تمنح هذه الحوافز لجميع العاملين في المؤسسة اعتمادا على أداء المؤسسة فالبرامج التي

تعتمد على الأداء التنظيمي، في منح الحوافز تسمى المشاركة بالمكسب ومن أهم هذه الأنظمة ما يلي¹:

-**خطة سكانلون** :يحدد الحافز وفق هذه الخطة من قبل كل من العاملين، وقادة النقابات ومديري الإدارات العليا

حيث تتم مناقشة الأساليب المناسبة لتوفير العمل، من قبل هذه اللجنة أو اللجان وبعد تنفيذ الأعمال و انتهاء السنة،

عادة يتم احتساب الكلف الحقيقية، ومقارنتها بالتكاليف المتوقعة، فإذا أشارت الفروقات إلى الناحية الإيجابية أي أن

هناك توفيراً في التكاليف، فإن التوفير يوزع على العاملين بنسبة 75 % و إن 25 % مع التكاليف التي يتم توفيرها،

توزع على الإدارة.

-**خطة روكر** :إن الاختلاف بين هذه الخطة وخطة سكانلون فقط في احتسابها لإجمالي التكاليف وبضمنها

تكاليف العمليات الإنتاجية أي ليس فقط التركيز على تكاليف العمل ، و بذلك إن التوفير في إجمالي التكاليف،

يوزع على العاملين والإدارة وفي الغالب بنفس النسبة الواردة في خطة سكانلون.

-**خطة امبروشير** :وهي من الخطط الحديثة قياسا بالخطتين السابقتين بحيث تعتمد على معايير محددة، من قبل فرق

من المهندسين الصناعيين الذين يحددون ساعات العمل المتوقعة، لإنتاج مستوى معين من المخرجات وأن أي توفير

في الإنتاج قياسا بالمخطط أو أي تخفيض في الساعات اللازمة، لإنتاج المستوى المخطط، سيؤدي إلى إنتاجية أعلى

لذلك يتم احتساب التوفير وتوزيعه مناصفة بين المؤسسة والعاملين فيها.

ويلاحظ من الخطط أعلاه أنها استخدمت في المؤسسات الصناعية، في بداية الأمر ونظرا لأهميتها فإن المؤسسات

الخدمية أخذت تسعى إلى إيجاد الآليات المناسبة لتطبيقه، ومن بين المؤسسات الخدمية في أوروبا وأمريكا التي أخذت

تطبيق هذه الخطط في المستشفيات والفنادق وشركات التأمين.

1 - سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 245

المطلب الثالث :مراحل تصميم نظام الحوافز¹

ليس من السهل تصميم نظاما للحوافز كما أنه لا يمكن اقتباس نظام من مؤسسة أخرى فالنظام السليم للحوافز، يجب أن يكون على مقياس المؤسسة وسنتطرق إلى مراحل تصميم نظام الحوافز.

1- تحديد هدف النظام :تسعى المؤسسات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة وعلى من يقوم بوضع نظام

الحوافز أن يدرس هذا جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات والإيرادات وقد يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة ، أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة ولتحقيق هذا الهدف العام، يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية، وقد تكون هناك أهداف خاصة.

2- دراسة الأداء :لكي ينجح نظام الحوافز يجب تحديد نوع وحجم الأداء، الذي تحسب على أساسه الحوافز

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي، وهذا يستدعي ما يلي:

-وجود وظائف ذات تصميم سليم :بها عبء كامل للعمل، فالمهام لا هي أكثر ولا هي أقل مما يجب وأن الوظيفة محددة وواضحة ومفهومة المعالم وذات بدايات ونهايات معلومة، وذات عمليات ونواتج واضحة.

1 - ماهر أحمد، نظام الأجور والتعويضات (دليل إلى الرواتب والحوافز)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1 ، 2010، ص299

-وجود عدد سليم للموظفين : إن كان هناك عدد معين من العاملين داخل الوظيفة فهل أعمالهم على سبيل التشابه أو التابع أو التكامل؟ إن الإجابة على هذا السؤال، قد تؤدي إلى الانتقال من النظام الفردي إلى الجماعي في الحوافز.

-وجود طرق عمل سليمة : ويعني هذا وجود لوائح وخطوات للحصول على مدخلات العمل وخطوات للمراحل والعمليات، وأيضا لنواتج العمل.

-وجود ظروف عمل ملائمة : ويعني هذا أن مكان العمل، يسهل الأداء.

-وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل : فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل، ليس له أي سيطرة عليه وأن هناك ظروف تتدخل لتحديد شكل نواتج العمل.

3-تحديد ميزانية الحوافز : ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي، لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام ويجب أن يغطي المبلغ الموجود، في ميزانية الحوافز البنود التالية¹:

-قيمة الحوافز والجوائز : وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز وهي تتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت، العلاوات، الرحلات، الهدايا وغيرها.

-التكاليف الإدارية : وهي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام، وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام.

-تكاليف الترويج : وهي تغطي بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية.

4- وضع إجراءات النظام : وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات، وإجراءات متسلسلة، وهي تعنى بتسجيل الأداء وحساباته ونماذجه واجتماعاته وأدوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز والجوائز، وفي ما يلي أهم الإجراءات:

1- ماهر أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 300

- تحديد الأدوار :تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه.
- الاجتماعات :قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز.
- توقيت تقديم الحوافز :المدة التي تمنح فيها الحوافز.
- نوع الحوافز :هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء.
- النماذج :تشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي ونماذج اقترأ صرف وتقديم حوافز معينة .

المبحث الثالث :طبيعة عملية التحفيز

يعد موضوع التحفيز من المواضيع الهامة لذا اهتم غالبية الباحثين بتحديد مقوماته، ونظمه من خلال وضع العديد من النظريات، التي ساهمت في توضيح أسس نجاحه كنظام وكذا معوقاته ولذلك يهدف هذا المبحث إلى مايلي:

المطلب الأول :طرق التحفيز

هناك عدة طرق لتحفيز الموظفين على الأداء الأفضل ومنها ما يلي¹:

أولا :الاعتراف والتقدير

- 1-التأكد من أن ما تم إنجازه، يتم تقديره بشكل ملائم.
- 2-مساعدة الأفراد على رؤية مدى تكامل وأهمية عملهم، من حيث النتائج التنظيمية.
- 3-الإرشاد بتحسينات الأداء مهما كانت ضئيلة.
- 4-إظهار الثقة بالعاملين.
- 5-إظهار الاهتمام والمعرفة بكل فرد يخضع لإشرافك.

ثانيا :إرجاع الأثر

1 - محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص348

- 1- تقديم إرجاع أثر فوري وملائم، يساعد العاملين على تحسين أدائهم في المستقبل.
- 2- توضيح توقعاتك، والتأكد من فهم العاملين لها.
- 3- الاستماع الجيد، والمعالجة الفعالة لشكاوي العاملين.
- 4- إظهار واقعتك الخاصة، من خلال السلوك والاتجاه.
- 5- انتقاد السلوك لا الأشخاص.
- 6- القلق عنصر هام، في التحفيز فلا تتخلص منه تماما.

ثالثا: المساعدة على الأداء

- 1- تقديم الدعم عند الحاجة إليه.
- 2- التأكد من إدراك العاملين لمدى ارتباط مفاهيمهم بالأهداف الشخصية والتنظيمية.
- 3- تصميم المهام والبيئات التي تنسق مع العامل.
- 4- العمل على التخلص من عوائق الانجاز الفردي.
- 5- خلق مناخ من الثقة والاتصالات المفتوحة.
- 6- اهتم بالتحفيز قصير وطويل الأجل.
- 7- تزويد العاملين بالمرونة وحرية الاختيار.
- 8- تشجيع العاملين على وضع أهدافهم الخاصة.
- 9- تشجيع الأفراد على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم.
- 10- تشجيع العاملين على الانغماس في أنشطة جديدة وإذكاء روح التحدي.

رابعا: الثواب والعقاب

- 1- استخدام طرق مناسبة للتشجيع والتعزيز.

2-التقليل من استخدام القوى المخولة قانونا لأدنى حد ممكن.

3-إلغاء التهديد والعقاب غير الضروري.

4-تقديم مزيج ملائم من المكافئة والرضا.

خامسا :المسؤولية والمسائلة¹

1-تحميل العاملين المسؤولية ومحاسبتهم عليها.

2-التأكد من الجهد يساهم في تحقيق النتائج.

المطلب الثاني :نظريات التحفيز

سنتطرق في هذا المطلب إلى نظريات التحفيز الأكثر تداولاً والمتمثلة في²:

أولاً :نظريات الحاجات

يتفق العلماء على أن احتياجات الإنسان متعددة وأن عملية الإشباع هي عملية لا نهائية، فإشباع مطلب معين يقود

بالتالي إلى السعي لإشباع مطلب آخر، فجاءت نظرية ماسلو التي تعد من أشهر النظريات في دراسة الحوافز في مجال

العمل وقد تم تعديلها من طرف باحثين آخرين.

1-نظرية ماسلو

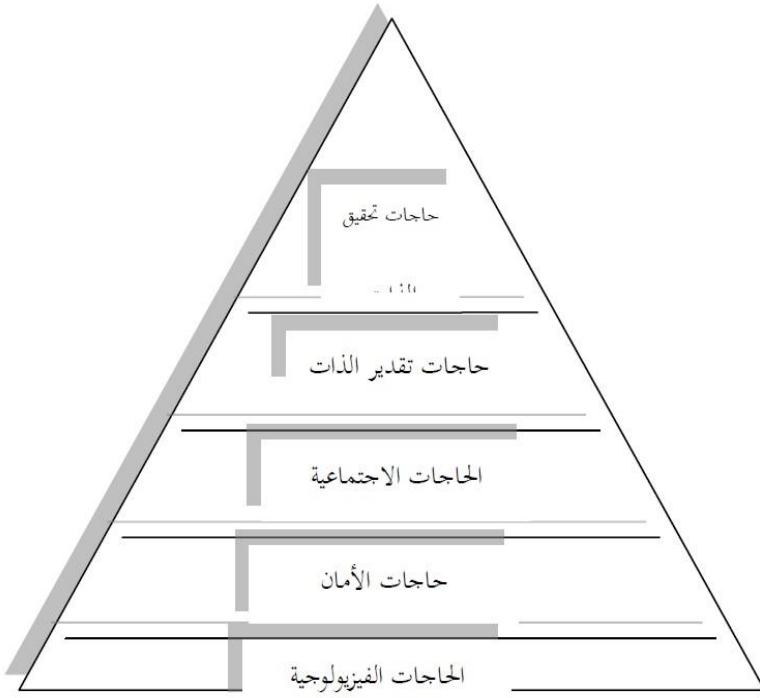
¹ - محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 349

² - Jean Pierre Cîteaux, **gestion des ressources humaines**)principes généraux et cas pratiques(, dallez, Paris, édition 4.2002 ,p 5

قبل أكثر من خمسين سنة وبعد أبحاث عدة توصل، ماسلو إلى فكرة أن الناس يحاولون إشباع بعض أنواع الحاجات

فقط عندما يكونوا قد أشبعوا حاجاتهم الأساسية، وعلى هذا الأساس وضع هرم للحاجات الإنسانية، ينقسم إلى

خمس فئات رئيسية تتدرج في خمسة مستويات.



الشكل رقم 01 : ترتيب الحاجات حسب

" ماسلو".

2- نظرية الديفر ERG

قام كلايتون الديفر بتقليص الحاجات إلى ثلاث مجموعات، تتماثل في المحصلة النهائية مع تلك التي جاء بها ماسلو،

وهذه الحاجات تتمثل في¹:

- **حاجة الوجود**: وهي الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة الماء الأجرور وظروف العمل، وتماثل الحاجات

الфизиولوجية والأمن، عند ماسلو.

1- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2005، ص 295

-حاجة الارتباط : ويتم إشباعها بواسطة العلاقات الاجتماعية، التبادلية مع الآخرين، وتشبه الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.

-حاجة النمو : تركز على تطوير قدرات، وإمكانيات الفرد والرغبة في النمو الشخصي، ويتم إشباعها من خلال قيام الفرد بعمل منتج أو إبداعي وهذه نمائل حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات عند ماسلو.

3- نظرية ماكلياند

تعتبر نظرية الحاجات الثلاثة للمفكر ماكلياند وزملائه من النظريات الفكرية المعاصرة، والتي أشار من خلالها إلى وجود ثلاث حاجات أساسية هي¹:

-الحاجة للقوة : إن الأفراد الذين يحتاجون للتمتع بالقوة يهتمون غالبا، بممارستها تجاه الآخرين، مما يعني أنهم يفتشون عن مواقع القيادة هؤلاء غالبا ما يتسمون بقوة الشخصية واللباقة والإصرار والقدرة، على فرض الرأي، كما أنهم يودون الظهور في المناسبات العامة وفي أجهزة الإعلام المرئي بشكل أوسع.

-الحاجة للانتماء : إن الأفراد الذين يحتاجون للانتماء لدرجة عالية يشعرون بالسعادة، عندما يودهم الآخرون ويسعون لتفادي الأبعاد أو الرفض من الجماعات، التي ينتمون إليها ولذلك فإنهم مهتمون باستمرار بوجود علاقات اجتماعية متينة مع الآخرين ويرغبون في مساعدتهم والتخفيف من حدة مشاكلهم والتفاعل معهم.

-الحاجة للإنجاز : الأفراد الذين يحتاجون لتحقيق الإنجاز يسعون دائما لبلوغ النجاح، وتفادي حالات الفشل، كما يحددون لأنفسهم أهدافا معتدلة بين الصعوبة والسهولة وينظرون إلى تحمل المخاطرة بواقعية أكثر، وهم يفضلون تحمل المسؤولية في إنجاز المهمات والحصول على المعلومات على الإنجاز المتحقق وهذه الحالة تنعكس على تصرفاتهم الحركية، وعدم الاستقرار والرغبة في العمل لساعات طويلة.

1- خضير كاظم محمد، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط ، 2010 ، ص 130

وعلى الرغم من العديد من الدراسات والأبحاث التي تصدت إلى نظرية ماسلو للحاجات ،وباقي التعديلات التي أضافها الباحثون من حيث الدعم أو بيان جوانب الضعف ،إلا أنها لا زالت تمثل مكانة مهمة في فهم السلوك الإنساني.

ثانيا :النظريات العملية

نظرا لكون عملية التحفيز عملية معقدة، وكذلك سلوك الأفراد في إشباع حاجاتهم دائمة التغير اقترح بعض الباحثين النظريات العملية التي تفرض أن الحوافز تتباين من وضع لآخر وتتأثر بالتغيرات البيئية.

1-نظرية التوقع

في سنة 1964 تقدم **فكتور فروم** بنظرية لتفسير التحفيز مفادها أن الميل للعمل بطريقة معروفة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف ستتبعه نتائج معينة كما يعتمد أيضا على رغبة الفرد، في قبول تلك النتائج بمعنى أن الدافعية هي نتائج لرغبة هذا الأخير في شيء ما، وتقديره لاحتمال أن عملا ما سيحقق له ما يريده¹. ولقد وضع **فروم** نظرية هي :الحوافز = التوقع * النتائج ، وبناءا على هذه المعادلة فإن هناك عاملين مهمين يجب أخذهما بعين الاعتبار لتحقيق التحفيز هما²:

-**التوقع** :أي مدى إدراك الفرد لقدرته على إنجاز الهدف وأيضا إذا كان متأكدا من حصوله على المكافئة

فمن المحتمل جدا أن يكون قابلا للتحفيز.

-**التكافؤ** :وبعني القيمة التي يعطيها الفرد إلى النتائج، أو المكافئة المتحققة أو التي ستحقق وبصورة عامة كلما

أعطى الفرد قيمة أعلى من النتائج أو المكافئة كان مهياً للتحفيز بشكل أفضل.

7-نظرية بورتير ولولر

1 - علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط4، 2009 ص174

2 - المهدي طاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال (المفاهيم، الأسس والوظائف)، دار الكتب الوطنية بنغازي، ط1 ، 2003 ، ص207

تعد نظرية بورتر ولولر توسعا واستكمالاً لنظرية التوقع، وقد أشارت هذه النظرية إلى أن قوة التحفيز تعتمد على عاملين هما: قيمة المكافئة والطاقة المدركة، واحتمال الحصول على المكافئة، بالأداء المتحقق في الماضي، ويؤدي الأداء إلى تحقيق نوعين من المكافآت هما: المكافئة المستترة، أو الضمنية مثل الشعور بالإنجاز وتحقيق الذات وكذا المكافآت الظاهرة مثل المركز وظروف العمل، وهي معدلة بمنظار الفرد وتؤدي إلى الرضا عن الجهد المبذول مقابل المكافأة. وعلى الرغم من أن هذا النموذج هو أعقد من سابقه فإنه يؤكد على حقيقة كون التحفيز عملية معقدة وليست مجرد سبب ونتيجة كما يؤكد دور المدير في صياغة هيكل المكافئة، وعلى ضرورة تفاعل أداء وظيفة التحفيز مع بقية الوظائف الإدارية¹.

3- نظرية التعزيز

ارتبطت هذه النظرية بالعالم سكندر الذي يعتقد بأن سلوك الفرد والتحكم به، يتم عن طريق التعزيز الإيجابي وترى هذه النظرية بأن الفرد العامل يميل إلى تكرار السلوك المحايد أو السلبيين ولا يميل إلى التعزيز السلبي كونها تخفض من الروح المعنوية، ويشترط سكندر لاستخدام هذه النظرية في مجال التحفيز ما يأتي²:

- تحديد المكافآت أو الجوائز التي تدعم السلوك المرغوب.

- جعل الثواب النتيجة المباشرة للسلوك المرغوب.

- اختيار الطريق أو الأسلوب الأفضل للتعزيز.

- عدم معاقبة الموظف أمام زملائه.

- اختيار العامل بالنواحي التي لم ينجح فيها.

4- نظرية العدالة

1 - خضير كاظم حمود، خليل محمد الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، الأردن، ط 3، 2007، ص 283

2 - خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط 1، 2005، ص 262

تدور هذه النظرية حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة وتفترض درجة شعور العامل، بعدالة ما يحصل عليه من مكافآت وحوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا، مما يؤثر في مستوى أدائه وإنتاجيته، وتستند هذه النظرية التي وضعها سرييتسي آدم 1963 إلى أن الفرد يقيس درجة العدالة، من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها في عمله إلى العوائد التي يحصل عليها من تلك النسب لأمثاله من العاملين¹.

5- نظرية تحديد الأهداف

تقوم هذه النظرية على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، ووضع الأهداف الرئيسية للمؤسسة مما ينعكس إيجاباً على رفع روحهم المعنوية وزيادة الإنتاجية لديهم فحين يشترك المرؤوسين من القاعدة إلى قمة الهرم التنظيمي، في وضع الأهداف الفرعية للمؤسسة فإنهم يشتركون في رسم أهداف تصب في الهدف العام، وبما أنهم شاركوا في وضع تلك الأهداف فإنهم سيسعون جاهدين لتحقيقها وتنفيذها وعليه فإن النظرية تقوم على أن مبعث دافعية الفرد، هي الغايات والأهداف التي يسعى إليها.

6- نظرية التعلم الاجتماعي

مفاد هذه النظرية أن الأفراد يتعلمون السلوك من خلال ملاحظة الآخرين بالإضافة إلى تركيزها على أنهم يمكن أن يحفزوا للقيام بسلوك محدد أي أنها تركز على أن الحفز يتأثر بحكم الأفراد، حول ما إذا كان بإمكانهم التصرف بطريقة محددة².

ثالثاً: بعض النظريات الأخرى

1- نظرية العاملين

1- محمد صالح فالج، مرجع سبق ذكره، ص 117

2- هيثم العاني، الإدارة بالحوافز (التحفيز والمكافآت)، دار كنور للمعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2007، ص 124

صاحب هذه النظرية عالم النفس الصناعي فريدريك هيرزبرغ ومن خلال تطبيقه لأسلوب المقابلات ،التي أجراها على عدد من الأفراد وفي مستويات مختلفة بهدف الكشف عن المتغيرات أو العوامل التي تحقق الرضا فقد توصل إلى أنه يوجد عاملين يحققان الرضا لدى الفرد هما¹:

-**العوامل الدافعة**: وتتعلق بالعمل مباشرة وتنسجم في محتواها، مع هرم ماسلو لحاجات الاحترام وإثبات الذات وتنطوي هذه العوامل على ما يلي: إنجاز العمل المسؤولية في إنجاز العمل، الترفيه التقدم و طبيعة العمل.

وتوجد هذه العوامل الدافعة، في مكان العمل يؤدي إلى الشعور بالرضا لدى الأفراد لكن عدم تواجدها لا يفضي إلى عدم الرضا .

-**العوامل الوقائية**: وترتبط بيئة العمل وهي تمثل العوامل التي يؤدي عدم توافرها إلى حالة عدم الرضا في حين لا يؤدي وجودها إلى تحفيز الأفراد ،بل يمنح لديهم حالة عدم الرضا وتتمثل هذه العوامل في: نمط الإشراف، سياسات الشركة، العلاقات مع المشرفين، ظروف العمل العادية والرواتب المدفوعة .

2- نظرية Z

وتعود هذه النظرية إلى وليام أوشي والتي استمدت مقوماتها الفلسفية والفكرية من التجربة اليابانية وأكد هذا الأخير على ضرورة الاهتمام بالجانب الإنساني، في العمل وتعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة بفعالية ويعتقد كذلك أن تطبيق النظرية، سواء في المؤسسات الأمريكية أو اليابانية سوف ينتج عنه تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة معا والتي تؤدي إلى زيادة الثقة، والتعاون في العمل والرضا الوظيفي

1 - بوعرش بسمة، سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علاقات عامة، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، غير منشورة 2012 ، ص177

2 - نبيلة مرصاط، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات طابع إداري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، غير منشورة 2009 ، ص32

وزيادة الإنتاجية، وبالتالي حصولهم على حوافز متنوعة التي تعد محرك الأداء الأفضل.

ومن خلال ما سبق يتضح، أنه لفهم عملية التحفيز يجب الاسترشاد بما نادى عليه أهم النظريات في هذا المجال.

المطلب الثالث : مقومات نجاح نظام الحوافز ومعوقاته

يبني نظام الحوافز على عدة مقومات يجب الاهتمام بها حتى ينجح النظام، ويحقق فعاليته المنشودة، كما يجب مراعاة

مجموعة من الأسباب قد تؤول إلى النظام بالفشل.

أولاً : مقومات نجاح نظام الحوافز

فيما يلي تسوق الدراسات والباحثين والكتاب مجموعة من العوامل، التي يجب أخذها في الحسبان لنجاح نظام الحوافز

والمكافآت الإضافية ومنها¹:

1- يجب ربط خطط الحوافز، باستراتيجيات المؤسسة.

2- يجب التأكيد على الارتباط المباشر، بين مجهود والحافز.

3- التأكيد على وضوح وعدالة وعلانية وموضوعية خطط الحوافز، والمكاسب المشتركة لدى جميع العاملين في

المؤسسة

4- أن تكون معايير الأداء والمعدلات المرتبطة، بالحصول على الحوافز كمية وقابلة للقياس.

5- الحصول على تأييد ودعم العاملين والمشرفين، لاستراتيجيات المكافآت والحوافز من خلال مشاركتهم في وضعها

والرقابة على تنفيذها.

6- التأكيد على نجاح نظام الحوافز، وتحقيق الأداء التنظيمي في الأجل الطويل وليس لعلاج مشكلات، قصور

الأداء في أوقات الأزمات.

7- الاستعانة بالخبراء في تصميم نظام الحوافز، والمكافآت في المكاسب.

1 - ناصر داوي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 318

ثانيا : معوقات نظام الحوافز

يمكن تلخيص المعوقات، التي تعرقل نجاح نظام التحفيز في ما يلي¹:

1-عدم وضوح الأهداف الخاصة للتحفيز بالنسبة للمديرين.

2- تطبيق نظام نمطي، أو نفس النظام في عدد كبير من المؤسسات، بغض النظر عن اختلاف خصائص كل

مؤسسة من حيث طبيعة النشاط والهيكل التنظيمي.

3- قصور المتابعة، والرقابة على الحوافز وذلك من حيث فعاليتها، والنواحي التي تتطلب تعديلا وعلاجا؛

4- عدم القدرة على تحديد السبب في زيادة الإنتاجية؛

5- عدم وجود، أو قلة الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين، واتجاهاتهم والعوامل الفنية والمادية للمؤسسة.

6- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء، التي تضع الحوافز بناءا عليها، فقد يعمل عدد كبير، من العاملين على

نفس الحوافز، رغم اختلاف المهارات ومستويات الأداء.

تمهيد:

من أهم عوامل نجاح و بقاء المؤسسات و استمرارها، في ظل المنافسة الكبيرة، مرهون بالعنصر البشري الذي يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة بغية إحداث تغييرات، و تأثيرات على أداء الأفراد ، فمستوى فاعلية الأداء يقف على مدى استيعاب الأفراد لوظائفهم ، و مدى مساهمة المؤسسة في تحسينه و نظرا لأهمية الأداء في رفع الجودة، لا بد من معرفة طريقة أداء الأفراد للعمل و تصرفاتهم أثناء العمل.

1- حريم حسين، السلوك التنظيمي(سلوك الأفراد في المنظمات)، دار زاهر للنشر، عمان، الأردن، 1997 ، ص 280

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للتحفيز و الأداء و العلاقة بينهما

إن عملية تقييم الأداء، تعتبر أحد الأعمال المهمة و الرئيسية لإدارة الأفراد و يتم منح الحوافز من خلال معرفة مستوى الإنجاز الذي يقومون به و محاولة تطوير و تنمية قدراتهم للقيام بأعمالهم، من خلال تدريبهم و ذلك في سبيل التخطيط و المعرفة و الابتكار و الإبداع مما يحقق أهداف المؤسسة و بالتالي ارتقاءها. و قد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث و هي كالاتي:

المبحث الأول: ماهية الأداء

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

المبحث الثالث: فعالية نظام الحوافز في تحسين الأداء

المبحث الأول: ماهية الأداء

يعد الأداء مفهوما جوهريا و هاما بالنسبة للمؤسسات، بشكل عام لأنه يساهم في تطورها ، و لهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريفه و ذكر أهم مكوناته و أهم معاييره ، و متطلبات فعاليتها خطوات قياس الأداء، و العوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: تعريف الأداء و مكوناته

1- تعريف الأداء:

الأداء هو " القيام بأعباء وظيفية من المسؤوليات و الواجبات، وفق للعمل المفروض أدائه من الموظف الكفاء المدرب " كما يعبر " على المستوى الذي يحققه الفرد العامل، عند قيامه بعمله من حيث كمية و جودة العمل المقدم، من طرفه

و الأداء هو المجهود الذي يبذله كل عامل في المؤسسة¹.

و يعني أيضا " أنه درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة²، و هو كذلك " أداة أساسية ذات صلة بجميع المستويات حيث توفر رسالة لتحسين الأداء التنظيمي، من خلال الربط و التوفيق بين الفريق و الأهداف و النتائج كما توفر وسيلة للتعرف على كفاءة الأداء، و إدارته نحو الأداء المرغوب³ .

كما يمكن القول بأنه أيضا " السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير، عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك و يعزز من قبل إدارة المؤسسة و بما يضمن النوعية و الجودة من خلال التدريب⁴ .

و من خلال هذه التعريفات يمكن القول أن الأداء، يمثل مجموعة من التصرفات يقوم بها العامل الذي، يتميز بخصائص معينة، (سمات شخصية و خصائص ذاتية) تحدد سلوكه و يؤدي هذا السلوك الذي يقوم به إلى نتيجة أي هدف معين ، و لقد تعددت تصنيفاته كالاتي:

-الأداء الممتاز: هو الذي يتجاوز التوقعات المحددة للأداء العادي.

1 - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ط 1، مديرية النشر الجامعية، قالمة، 2004، ص123

2 - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، بدون طبعة، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص209

3 - PERFORMANCES, MANAGEMENT, In the australien public, Management, advisoty, Gommietue, Commonwealth of Australia, 2001, p7

4 - سناء عبد الكريم الخناق، "مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية"، الملتقى العلمي الدولي للأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005، ص10

-الأداء الجيد جدا: هو الذي يحقق توقعات العمل المحددة و أحيانا يتجاوزها.

-الأداء الجيد: هو الذي يحقق توقعات العمل.

-الأداء دون الجيد: هو الذي يحقق بعض توقعات العمل، لكن لا يحقق الباقي.

-الأداء غير المرضي: هنا يفشل الأداء عادة في تحقيق توقعات العمل أو متطلباته.

2- مكونات الأداء:

يمكن التمييز بين ثلاث مكونات يستطاع قياس الأداء من خلالها و هي:

- كمية الجهد: يعبر عن مقدار الطاقة العقلية و النفسية و الجسمانية، التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، و هو ما يعرف بالبعد الكمي للطاقة المبذولة.

-نوعية الجهد: و نقصد بها مستوى الدقة و الجودة أي مدى مطابقة الإنجاز للمقاييس، و المواصفات المطلوبة ففي كثير من الأحيان لا تولى أهمية لسرعة الأداء أو الكمية، بقدر ما تهتم نوعية و جودة المجهود المبذول.

-نمط الإنجاز: و يقصد به الطريقة أو الأسلوب التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن مثلا قياس الترتيب، الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة، في حالة ما إذا كان العمل جسميا كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى قرار أو حل قضية أو الأسلوب الذي يتبعه في إجراء بحث أو دراسة، إذا كان العمل ذو طابع ذهني¹.

المطلب الثاني: معايير الأداء و متطلبات فعاليتها

1- معايير الأداء:

¹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة مدخل استراتيجي، بدون طبعة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص4

تتمثل في مستوى الأداء المطلوب تحقيقه، من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بما حيث على أساسها، نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا و تتمثل في معايير نواتج الأداء معايير سلوك الاداء و معايير الصفات الشخصية¹.

-معايير نواتج الأداء: المتمثلة في كمية الأداء و جودته.

-معايير سلوك الأداء: و يكون الاعتبار الأساسي وفقا لهذه المعايير لسلوك الفرد، و ليس لكمية و نوعية الإنتاج الذي

يقدمه و من هذه المعايير: معالجة شكاوى العملاء ،كتابة التقارير ،المواظبة في العمل ،التعاون مع الزملاء ،قيادة المرؤوسين.

-معايير الصفات الشخصية: يكون الاعتبار الأساسي هنا للصفات الشخصية للفرد العامل، و ليس لإنتاجه أ و

سلوكه و من هذه المعايير: المبادرة ،الانتباه ،الاتزان و الانفعال ،الدافعية العالية. و بالتالي يمكن القول أن للأداء

وجهين أو جانبيين يتمثلان فيما يلي²:

-الجانب السلوكي: المتمثل في سلوك أو تصرفات العامل داخل المنظمة، أي أن يكون سلوك يتماشى و ما يتطلبه

المركز من مهارات، و دقة في إنجاز العمل.

-الجانب المادي: المتمثل في مردود العامل أو إنتاجه الذي يقاس من الناحية الكمية، و كذا من الناحية الكيفية.

2- متطلبات فعاليتها:

حتى تكون هذه المعايير أكثر مصداقية و فاعلية، لا بد أن تتوفر على جملة من الشروط:

-الصدق: يجب على القائمين بتصميم المقاييس أن يتحققوا من أن الجوانب التي يحتويها المقياس ذات أهمية و

ارتباط بالفاعلية و الكفاءة المطلوبين، في أداء الفرد لعمله فالعوامل الداخلية، في المقياس يجب أن تعبر عن تلك التي

يتطلبها أداء العمل لا أكثر و لا أقل³.

1- أحمد ماهر ،الإختبارات و استخدامها في إدارة الموارد البشرية و الأفراد ،بدون طبعة ،دار الجامعة ،مصر ، 2003 ،ص373

2- سليمان ذهيب و باللحية سعيدة.مرجع سبق ذكره ص78

3- أحمد صقر عاشور ،إدارة القوة العاملة ،ط 2 ،دار النهضة العربية للطباعة و النشر ،بيروت ، 1979 ،ص334

-الثبات: يقصد به الاستقرار و التوافق في النتائج، التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء، في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر، و من شخص لآخر.

-التمييز: المقصود بتمييز المقياس هنا هو قدرته على التفرقة، بين المستويات المختلفة للأداء، فالمقياس الجيد هو الذي يمكن من تقدير الفروق مهما كانت ضئيلة، بين أداء الأفراد و القدرة على التمييز تتوقف على دقة الدرجات، التي يحتويها المقياس كما تتوقف على صدق المقياس أيضا، و أهمية التمييز تتضح في الحالات التي تتقارب فيها قدرات الأفراد و كفاءتهم¹.

-القبول: هو المعيار الذي يشير إلى العدالة، و يعكس الأداء الفعلي للأفراد، و يحدد إما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد، أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم فالمعيار الذي يوضع على أساس السلوكيات، يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها أو الإيجابية أما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج، فهو المعيار الذي يقيس النتائج و الأهداف الكمية، كعدد الوحدات المنتجة أو المباعية².

المطلب الثالث: خطوات قياس الأداء و العوامل المؤثرة فيه

1- خطوات قياس الأداء:

هناك عدة خطوات يراعى إتباعها عند تقييم الأداء، و ذلك حتى يتم تحقيق الهدف المنشود منه، و هي كالتالي³:

-تحديد معايير الأداء: هي تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم و التي تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية، في أعمالها المكلفة بما حيث على أساسها، نحكم فيما إذا كان أداؤها، وفق للمطلوب أم لا، و هي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، و ذلك ضمن فترة زمنية محددة.

1 - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، "مدخل استراتيجي"، ط 1، دار وائل للنشر و التوزيع، 2003، ص.143

2 - إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، إدارة الأعمال المسيلة، 2006، ص.58

3 - معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة تطبيقية لبعض البلدان العربية، ط 1، 2010، ص.320

-توقعات الأداء للأفراد: عند تحديد المعايير للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد كي يعلموا ماذا يتوقع منهم

و من الأفضل ، أن تكون عملية الاتصال بطريقتين، أي أن يتم نقل المعلومات من المدير إلى المرؤوسين، و من المرؤوسين إلى المدير.

-الأداء الفعلي للأفراد العاملين: يتم جمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وفقا لأهم مصادر المعلومات و هي

الملاحظة (ملاحظة الأفراد العاملين) التقارير الإحصائية ،التقارير الشفوية، و التقارير المكتوبة.

-مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار: هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين المعايير المعتمدة، و الأداء الفعلي و

الكشف عنها و من الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية، و صادقة تعكس

الأداء الفعلي للعامل مع توفر القناعة، لدى العامل بهذه النتيجة إذ أن نتائج التقييم تؤثر بدرجة كبيرة على الروح

المعنوية و التواصل المستقبلي في الأداء¹.

-مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج تقييم الأداء بل أنه من

الضروري أن تكون هناك مناقشة، لكافة الجوانب الإيجابية و السلبية بينهم و بين المقيم و المشرف المباشر، لتوضيح

بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل و بصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه كما و أن المناقشة

تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي ،حيث أن التقييم الصادق، و كما أشارت الكثير من

الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين حيث يشعر هؤلاء بأن أداءهم أكثر مما

حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر.

-الإجراءات التصحيحية: من الممكن أن تكون على نوعين: الأول مباشر و سريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب

التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء و إنما فقط محاولة تعديل الأداء، ليتطابق مع المعيار و لذلك فإن هذا النوع

من التصحيح هو وقتي أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية، للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو

1 - سهيلة محمد عباس ،مرجع سبق ذكره ،ص144

الإجراء التصحيحي الأساسي حيث يتم البحث عن أسباب و كيفية حصول الانحرافات ،أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك ، و هذه العملية أكثر عمقا ، و عقلانية من الأسلوب الأول كما و أنها تعود على المؤسسة بفوائد كثيرة على المدى الطويل¹.

2- العوامل المؤثرة في الأداء:

يتأثر الأفراد بعوامل متشابهة فهناك عوامل تسهم إلى رفع الأداء، و أخرى تؤدي إلى خفضه، و يمكن حصر في نوعين رئيسيين هما²:

2-1 عوامل داخلية: تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

-العنصر البشري: يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو التنافسية و تطور المؤسسة مرهون، بمدى استقطابها لعناصر

بشرية متميزة في مهاراتها، و معارفها و قدرتها على الانسجام، في الجماعة ، و مدى العناية التي تعطيها لتنمية و تطوير ممتلكاتها ، و العمل على إيجاد و تنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر و أداء أفضل.

-الإدارة: إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط و تنظيم و تنسيق و قيادة و رقابة جميع الموارد، التي تقع ضمن نطاق

مسؤوليتها و سيطرتها، فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة، و منه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

-التنظيم: يشمل على توزيع و تحديد المهام و المسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة أي

تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم و إمكانياتهم الخاصة³.

¹ - عمار بن عبش ي ، دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، جامعة المسيلة ، 2005 ، ص. 20

² - عمر سرار ، الرضا عن العمل و أثره على الأداء ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، فرع تخطيط ، جامعة الجزائر ، 2003 ، ص71

إن درجة التنظيم و إحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات في نظم و أساليب العمل و التوظيف و منظومة الحوافز و التنمية و التدريب، من شأنها أن تؤثر على الأداء لذا يجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية، في أي تنظيم بشكل تجعله قابل للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

-بيئة العمل: تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته إن عدم الانتظام في العمل، و

الانسحاب و الغيابات و الحوادث، يعود سببه الرئيس ي لسلبية بيئة العمل.

-طبيعة العمل: يشير إلى أهمية الوظيفة و المنصب الذي يشغله الفرد، و مدى توفر فرص النمو و الترقية المتاحة

أمامه حيث كلما زادت درجة توافق الفرد، ووظيفة أدى ذلك إلى زيادة دافعيته، و حبه للعمل وولائه لمؤسسته.

-العوامل الفنية: إن العوامل التكنولوجية في آلات و معدات ووسائل اتصال، و غيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء

الجيد و لا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد، على علم بكيفية عمل هذه الوسائل¹.

2-2 عوامل خارجية: و تتكون من مجموعة من العوامل هي:

-البيئة الاجتماعية و الثقافية:

- العادات، و التقاليد الموروثة.

- العرف، و أمور الدين.

- المستوى التعليمي، و مدى تقدير أفراد التعليم و رغبتهم في الحصول عليه.

-البيئة السياسية و القانونية:

- طبيعة النظام السياسي.

- مدى الاستقرار السياسي.

- مرونة القوانين و التشريعات.

¹ - C. Kennedy ,Toutes les réponses aux grandes questions du management ,éd maxima ,paris ,1996 ,P.187 .

- السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة.

- العلاقات الدولية و نوعيتها.

- البيئة الاقتصادية:

- الاستقرار الاقتصادي.

- الأسواق المالية و مدى وجود أسواق للأسهم و السندات.

- السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة¹.

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء أحد الأعمال المهمة، و الرئيسية لإدارة الأفراد و ذلك لمعرفة مدى كفاءتهم و لذا سوف نتطرق في هذا المبحث، إلى تعريف تقييم الأداء و أهميته داخل المؤسسة و كذا أنواع و طرق تقييمه و فوائد هو مجالات استخدامه.

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء و أهميته

1- تعريف تقييم الأداء:

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء حيث يطلق عليه تارة بقياس الكفاءة، و تارة بتقييم الكفاءة إلا أننا نرى خير تسمية له هو تقييم الأداء لانتشار استعمالها كما تعددت تعاريف تقييم الأداء² ، نذكر منها ما يلي:

"هو دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم، و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى

¹ - عمر سرار، مرجع سبق ذكره، ص73

² - منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص. 338.

نجاحهم، و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، و أيضا الحكم على إمكانيات النمو، و التقدم للفرد في المستقبل، و تحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى¹.

و يعرف أيضا بأنه " عملية تقدير أداء العاملين خلال فترة زمنية معينة، لتقدير مستوى و نوعية أداءه و تنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا في شتى المجالات " كما " أنه عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر و مرؤوسيه حيث يتم فيها استعراض و تقييم النتائج المحققة، إضافة إلى التحوار حول التنمية الفردية و الوظيفية لشاغل الوظيفة².

و هو كذلك " نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات و يشمل على مجموعة من الأسس و القواعد العلمية و الإجراءات، التي تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة سواء أكانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل جميع العاملين فيها بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم المستوى الأدنى، بدءا من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته وصولاً لقاعدته³."

و هو أيضا " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم " و يعني أيضا " التعرف على مستوى أداء الفرد مقارنة بغيره من الأفراد أو مقارنة معايير موضوعية ".

أهمية تقييم الأداء:

تعود أهمية تقييم الأداء كونه يساعد المؤسسة، في التعرف على مستوى أداء عاملها، بما يمكنها من تخطيط نظم الموارد البشرية على أسس سليمة و يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط الآتية⁴:

1 - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، 2008، ص 367

2 - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية" من منظور استراتيجي "، ط 1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 360

3 - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة" مدخل استراتيجي "، بدون طبعة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 363

4 - بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، الطبعة الثانية، وهران، دار الغرب، 2004

-رفع معنويات العاملين: يسود جو من التفاهم و العلاقات الطيبة، بين العاملين و الإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم و طاقاتهم في تأدية أعمالهم، هي موضع تقدير الإدارة، و أن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء، على ضوء ما يظهره مصدر رفع معنوياتهم.

-دعم إجراءات الترقية و النقل: إثبات عدالتهم و تحديد المكافآت التشجيعية، و منح العلاوات كما تعتبر معيارا هاما لإيجاد نظم الحوافز و المكافآت و العلاوات كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق و قدراتهم.

-يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين و المديرين: في تنمية و تطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم و توجيهاتهم.

-استمرار الرقابة و الإشراف: إن تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد و مواعيد محددة، سيلزم الإدارات تتبع منجزات العاملين، و تقديم تقاريرهم حول كفاءتهم و الاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم و نتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم و التقيد بمواعيده و بذلك يضمن استمرارية الرقابة و الإشراف.

-يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء: إلى إجراء تعديلات في الرواتب و الأجور للعاملين.

-يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم: ضعف العاملين و اقتراح إجراءاتهم لتحسين أدائهم.

-يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية، بالتالي تحديد أنواع برامج التدريب و التطوير اللازمة.

-يزود إدارة الأفراد بالمعلومات عن أداء و أوضاع العاملين فيها: مما يعتبر مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية، تتناول

أوضاع العاملين و مشكلاتهم و إنتاجيتهم، و مستقبل المؤسسة كما يعتبر مؤشرا لعمليات الاختيار و التعيين التي تمت في المؤسسة¹.

1 - شحاده نظمي، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2000، ص75

المطلب الثاني: طرق و أنواع تقييم الأداء

سنتناول في هذا الجزء، أهم الأساليب لتقييم الأداء و أنواعه.

1- طرق تقييم الأداء:

هناك عدة أساليب لقياس أداء الأفراد في المؤسسات ، و هذا تبعا للأنشطة المؤسسة سواء، كانت إنتاجية أو خدمية و كذا اختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين، و نذكر منها ما يلي:

1-1 أساليب القياس الموضوعية:

بموجبها، تقاس إنجازات الأفراد عن طريق:

- كمية نتائج الأداء: حيث بموجبه يتم تحديد الناتج و تحدي وحدة قياس له مثل عدد الوحدات المنتجة عدد

الصفحات المطبوعة ،عدد مستندات المراجعة.

- جودة ناتج الأداء: استنباط مقياس له في الحالات التي يهتم فيها معرفة جودة النتائج بغض النظر عن سرعة الأداء

- الكمية و الجودة معا: في حالة قياس الكمية و الجودة، يعد ذلك أفضل من السابقتين.

1-2 أساليب القياس التقديرية:

و يمكن الاعتماد على هذه الطريقة عندما لا يكون لدينا قياس، لإسهام الفرد مباشرة قياسا موضوعيا و يتم ذلك من

خلال تقديرات و إحكام الآخرين و تنقسم بدورها إلى: أساليب تقليدية، و أخرى حديثة¹.

1-1-2 أساليب تقليدية: و تتمثل فيما يلي:

- مقياس التدرج البياني: تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعا، حيث تعتمد على تقدير أداء الأفراد أو صفاته

وفق معايير محددة أي تحديد الصفات، التي تقيم العاملين مثل: مستوى الأداء، علاقة الموظف برؤسائه، علاقته مع

¹ - نادر حامد عبد الرازق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر بغزة ، 2010، ص23-24

زملائه،التعاون الحضور في المواعيد... الخ، و بعدما يتم تحديد الصفات يتم إعطاء كل عنصر من العناصر الموضوعية، من الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها مثلا: جيد جدا ،جيد ،مقبول ،ضعيف و في المقابل تحديد نقاط لكل مستوى من المستويات الموضوعية.

-**طريقة الترتيب:** إن هذه الطريقة هي من أقدم الطرق في تقييم الأداء و أفضلهم، و هي تقوم على مقارنة أداء الفرد مع غيره من الزملاء، و هناك ثلاث طرق شائعة في استخدام أسلوب الرتب.

-**طريقة الترتيب البسيط:** تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب، يبدأ في الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم، يعرفوا بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر.

-**طريقة التوزيع الإجباري:** تقوم هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي، أي أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالبا شكل المنحنى الطبيعي بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين قرب الوسط الحسابي، و موزعين بنسب متساوية لأبعاد ثابتة من الانحراف المعياري عن الوسط الحسابي¹، و تعتمد هذه الطريقة على توزيع علامات في منحنى، و يطلب من المقيم أن يقيم أداء الأفراد وفق توزيع محدد مسبقا) و بالتالي يقسم على مجموعات بالنحو التالي:

- 10% من العاملين، في الفئة الأولى (ضعيف).

- 20% من العاملين، في الفئة الثانية (أقل من المتوسط).

- 40% من العاملين، في الفئة الثالثة (متوسط).

- 20% من العاملين، في الفئة الرابعة (أعلى من المتوسط).

- 10% من العاملين، في الفئة الخامسة (جيد).

¹ - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، ط 1، الاسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، 2006، ص 287

-طريقة قوائم المراجعة: يدرس هذا الأسلوب كل نوع من أنواع الوظائف السائدة في المؤسسة حيث يستخدم

الصفات، و المواصفات المطلوبة في العمل، و يقوم المقيم باختيار الصفة التي توضح أداء الأفراد العاملين.

ب. أساليب حديثة: و تتمثل فيما يلي:

-أسلوب طريقة الأهداف و النتائج: تركز هذه الطريقة على النتائج، التي يحققها المرؤوسين وفق الأهداف التي

وضعت لهم بالاتفاق بينهم، و بين رؤسائهم و يتم القياس في النهاية دون النظر إلى الأساليب و الإجراءات المتبعة،

ثم اكتشاف الانحرافات سواء السلبية أو الايجابية، و اتخاذ الاجراءات اللازمة للعملية التقييمية فمن مزاياه تعمل على

تشجيع الأفراد، و تحفيزهم فهم يساهمون في تحديد الأهداف، و تحقيقها مما يساعد على تطوير أدائهمو تؤكد هذا

الأسلوب على ضرورة مشاركة الأفراد، في جميع المستويات بصورة فعالة في تحديد الأهداف المراد تحقيقها¹.

-طريقة البحث الميداني: تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي على المشاركة الفعالة، من قبل إدارة الأفراد في عملية

قياس أداء العاملين في المؤسسة و يتم الحصول على البيانات عادة، شفهيًا و دون استعمال أي نموذج أو التأثير

على قوائم محددة، و بذلك فإن الرئيس المباشر لا يقوم بتعبئة نماذج أو الإجابة كتابة على قوائم موضوعة بشكل

مسبق

و تطبيق هذه الطريقة يتمثل في قيام ممثل أو ممثلين عن إدارة الأفراد، بمقالة كل رئيس في مكتبة و توجيه بعض

الأسئلة و الحصول على إجابات عنها، بخصوص كل فرد يعمل تحت إشراف هذا الرئيس².

-طريقة التقدير الجماعي: يتم من خلال هذه الطريقة قياس أداء العامل، من قبل لجنة مكونة من عدد من

الأعضاء، و عند اختيار اللجنة يجب مراعاة عامل معرفة الأعضاء للفرد المقيم و طبيعة عمله كما يتم في العادة

1- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، ط 1، دار حامد للنشر، الأردن، 2006، ص74

2- محمد الصبري، قياس و تقويم أداء العاملين، بدون طبعة، مؤسسة حورس الدولية، بدون بلد نشر، 2010، ص139

اختيار أحد أعضاء اللجنة، ليعمل منسقا لأعمالها و الذي يكون دوره الرئيسي، العمل على تحقيق الهدف التقييمي و ذلك بتنسيق المناقشة بين أعضاء اللجنة و من ثم يعد نتائجها.

2- أنواع تقييم الأداء:

و ينقسم تقييم الأداء إلى ما يلي¹:

-المشرفون يقيمون مرؤوسيههم: و هو الأسلوب الشائع باعتبار المشرف هو القادر على تقييم مرؤوسيه، و هو

الذي يسند إليهم المهام و يتابعهم باستمرار و يتعرف على الأداء مشاكلهم الوظيفية، و تطورهم المهني و يجب أن

يكون التقييم مستندا على الأداء الفعلي للموظف و أن تطبق المعايير بشكل منظم، و أن تتكامل الصورة لدى

المشرف قبل تقييمه للموظف كما ينبغي أن تتوفر الشفافية، و المناقشة و المكاشفة بين الرئيس و المرؤوس وجها

لوجه.

-المرؤوسون يقيمون رؤسائهم: و هو أسلوب متبع في الأكاديميات، و ساحات البحث العلمي و هو يساعد

المشرفين على التعرف على نقاط الضعف لديهم، مما يدفعهم إلى تحسين أدائهم كما يتعرف من خلاله المسؤولين، أو

الإدارة العليا عن مدى كفاءة المشرفين، و مدى تجاوب المرؤوس مع رؤسائهم.

-الموظفون في نفس المستوى يقيمون بعضهم: و هو أسلوب غير مجد في كثير من الأحيان، و لا يحقق العدالة إذ

يحتاج إلى نزاهة في الحكم، و البعد عن الأغراض الشخصية و هو ما يصعب تحقيقه بين المنافسين.

-التقييم الذاتي: و هو أسلوب يعود الموظف على النظر إلى عيوبه و ميزات، بشكل متجرد و البحث عن مكامن

ضعفه و قوته، ووضع مقترحات لتحسين أدائه.

المطلب الثالث: مجالات و أهداف تقييم الأداء

1- مجالات تقييم الأداء:

¹ - طارق علي جاز، إدارة الموارد البشرية، ط 1، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، القاهرة، 2010، ص 80-81

و تبرز نتائجه في المجالات التالية:

-**الانضباط:** إن الفرد الذي تشير تقارير تقييم أدائه بشكل مستمر على مدى أنه عديم الكفاءة، و أن سلوكه غير حسن و لا يرجى فائدة من إصلاحه، و تحسين أدائه و سلوكه و يصبح ضروريا أبعاده عن العمل، لأنه سوف يصبح عبئا على العمل و لهذا يعتبر تقييم الأداء عاملا من عوامل الانضباط الموضوعية¹.

-**التعيين و النقل:** كما تعتبر نتائج الأداء معيارا هاما للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد، و تعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته و قدراته و هو وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة، إلى الانتقال لوظيفة أخرى.

-**الترقية:** إذ قد أصبح من المألوف في الوقت الحاضر، أن تعتمد الإدارة على التوقع من الداخل لشغل الوظائف الشاغرة داخل التنظيم و تقييم أداء العاملين، يكشف لها مدى أحقية كل فرد للترقية لشغل الوظائف الأعلى، لأن تقييم أداء الفرد و مدى كفاءته في العمل لعدة سنوات، يعتبر مقياسا موضوعيا للكشف عن مؤهلاته و قدراته، و إمكانية شغل منصب أعلى من عمله الحالي.

-**تطوير الأفراد:** تستخدم نتائج التقييم في تطوير الأفراد في المؤسسة، من خلال ما توفره من معلومات حول نقاط القوة و نقاط الضعف، لدى الأفراد العاملين و تساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة و تصميم البرامج التدريبية و التطويرية.

-**الكشف عن الاحتياجات التدريبية:** لقد غدا تقييم الأداء و لما يظهره من نتائج أداة أساسية و مساعدة للتدريب، لأنه يعطي فكرة واضحة، عن نقاط الضعف في أداء كل فرد و التي تحتاج إلى علاج و بالتالي تكوين الجهة المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية، في موقف ملائم لوضع البرامج المناسبة لمعالجة نقاط الضعف التي يكشفها تقييم الأداء.

-**تحديد المكافآت التشجيعية و منح العلاوات:** تستخدم نتائج تقييم الأداء، في معرفة الأجر بالمكافآت

¹ - مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، ط 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 194

التشجيعية و الحوافز من بين العاملين، من خلال معرفة مستويات الكفاءة و حسن الأداء.

2- أهداف تقييم الأداء:

ترتكز أهداف تقييم الأداء فيما يلي¹:

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية.
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة، أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.
- يوضح تقييم الأداء للمؤسسة، أساس عادل لتوزيع الحوافز و المكافآت.
- يعتبر كوسيلة لتشجيع العمل الجماعي، بالنسبة للفرد.
- تحفيز الأفراد العاملين بالمؤسسة: و يتم ذلك، بتعريف و تشجيع العمال المحصلين على نتائج جيدة في العمل.
- تقييم احتياجات التكوين: لأن التقييم يهتم بأسباب الأداء المنخفض للعمال و التكوين.
- و باختصار تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين هما²:
- هدف إداري: و ذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل و الترقية و الاستغناء... الخ.
- هدف تطوري: و ذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين و تحفيزهم بطريقة موضوعية.

المبحث الثالث: الحوافز وعلاقتها بالأداء

تقوم المؤسسة بمنح الحوافز لعمالها لزيادة كفاءتهم، مما يساهم في تحقيق أهدافها وتطويرها وبالتالي فالعلاقة بين الحوافز والأداء تعتبر علاقة إيجابية، إذ لا يمكن الفصل بينهما.

المطلب الأول: أثر الحوافز في الأداء

1- عبد الرحمان توفيق، مناهج التدريب المتكاملة، ط 3، بميك مركز الخبرات المهنية للإدارة، بدون بلد نشر، 2001، ص58

2- بربر كامل، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، 1997، ص. 125

الاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع للأداء، وتقلل من الغياب، على افتراض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، وبصفة عامة يمكننا القول أن الموظفين يتجهون إلى العمل الذي تكافئهم عليها المؤسسة فمن الممكن أن يكون توقع المكافآت حافز قويا، لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي، أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل، زيادة على ذلك فإن للحوافز أهمية بالنسبة للموظفين لأنها تسد حاجات تتعمق بالعمل فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي كما أنها تشبع الحاجات وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك¹.

المطلب الثاني: متطلبات حوافز الأداء الفعالة

حتى يكون برنامج حوافز الأداء فعالا، يتطلب وجود العناصر التالية²:

1- ملائمة برنامج حوافز الأداء لاستراتيجيات المنظمة وثقافتها: حيث لا يوجد برنامج حوافز أداء موحد،

يناسب جميع المنظمات فإذا كان برنامج ما ناجحا في إحدى المنظمات فهذا لا يعني بالضرورة أنه سينجح في

منظمة أخرى أي أن برنامج حوافز الأداء حتى يكون ناجحا فإنه يجب أن يرتبط مع أهداف وغايات المنظمة كما

يعتمد نجاح أي برنامج حوافز الأداء، مع مدى الترابط مع ثقافة المنظمة فإذا كان نمط الإدارة في المنظمة يقوم على

الديكتاتورية أو الاستبداد، أو لتأكيد على القواعد والإجراءات والتمسك بها، فإن برنامج حوافز الأداء الذي تعتمد

الحوافز فهو على المرونة والعمل الجماعي، لن يكتب له النجاح إذا قامت هذه المؤسسة بتطبيقه ببساطة لأنه لم يغرس

في البيئة الملائمة لإثماره.

2- توجيه برنامج حوافز الأداء نحو الأنشطة الملائمة: حتى يحقق برنامج حوافز الأداء، غاياته يجب أن يتم ربط

المكافآت التي تمنح على أساسه، بالأداء المرغوب إذ يجب أن يجد الموظفين صلة مباشرة بين جهودهم و المكافآت

¹ - بالخيري سيام وعشيط حنان، أثر الرضى الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العقيد أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2012، ص 123

² - سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، ط3، دار وائل لمنشر، عمان الأردن، 2007، ص 37

التي يحصلون عليها فبما أن الأفراد يميلون إلى ما يتم قياسه ومكافأتهم عليه يجب على المنظمات أن تتأكد من أن العنصر الذي يتم تحديد المكافآت على أساسه مرتبط بأهدافها وتجدر الإشارة هنا إلى استخدام مقاييس معتمدة تضمن أن يقوم العاملون، بأداء مختلف العناصر المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة.

3-إدارة برنامج حوافز الأداء بشكل ملائم :يمكن أن يكون البرنامج معقدا أو بسيطا،ولكنه في كلا الحالتين لن يكون ناجحا، إلا إذا فيم العاملون ما يجب عليهم فعله للحصول على المكافآت، لذلك كلما كان البرنامج أكثر تعقيدا ازدادت صعوبة شرحه للعاملين.

المطلب الثالث :آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء

وتتمثل في ما يلي¹ :

1-تخطيط ووضع الأهداف :إن مشاركة الفرد في وضع أهداف ونتائج في المؤسسة والعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته،وخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة ومحددة، وقابلة لمقياس، وترضي طموحه وذات قيمة عالية بالنسبة لو لأن تحديد الأهداف يعد عاملا مساعداً قادرا، في رفع الروح المعنوية للعامل،خاصة إذا كانت هذه الأهداف قادرة على جذب العمال لتحقيقها ومن هنا تبرز أهمية وضرورة اقتران مصالح و أهداف وآمال المؤسسة، مع مصالح وأهداف وآمال العمال.

2-المشاركة في القرارات :إن مشاركة العاملين في القرارات والأمور ذات العلاقة بعملهم، يزيد من حماسهم وانتمائهم والتزامهم ومن أهم النتائج المترتبة عن ذلك، ترشيد عملية اتخاذ القرارات، وأن مشاركة الأفراد تتفق مع الميل النفسي لهم ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم وليس من خلال ما يطلبه ويفرضه الآخرون عليهم، لذلك تأتي أعمالهم لتعكس مدى رضاهم على عملهم، و الالتزام بأدائهم على أحسن وجل.

1 - سمية ترشة، مرجع سبق ذكره، ص51

3-تعديل السلوك: بتغيير أفعال العاملين وسلوكهم من خلال التشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وضبط الأفعال غير

المرغوب فيها ويقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال المرفوضة، التي تحتاج إلى تغيير ثم يستخدمون الطرق المناسبة للتدعيم والتعزيز، لتشجيع العاملين على إحداث التغيير.

4-اثر العامل: من خلال توسيع وتنويع مهام العاملين ومسئولياتهم، و إتاحة لهم المزيد من الفرص للاجتهاد ومن

الأمر الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها، أن تعمل على إشعار كل عامل بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيطاً كما يجب على الإدارة أن تعطي الفرد صورة أكبر عن العمل، بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، إن ظروف العمل الحسنة .

5-التحفيز بالتغذية الراجعة: معناه توفير التغذية الراجعة عن جوانب الأداء التي تشوبها الأخطاء فيتوقف الأثر

التحفيزي لها على السياق الذي تقوم فيه وعلى الطريقة التي تقوم بها، فإذا كانت المعلومات السلبية تقدم بشكل يمكن من التعرف على أسباب القصور ويعرف بطريقة تصحيح الأخطاء فإن هذه المعلومات يكون لها أثر تطويري وتحسيني للأداء، وبذلك يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها العامل كتغذية راجعة لعمله ايجابية وواضحة وتوقيتها مناسب، وتساعد على التعرف على أسباب القصور وسبل معالجتها حتى تكون محركاً و محفزاً

المطلب الرابع: عوامل نجاح وفشل حوافز الأداء

الفرع الأول: عوامل نجاح حوافز الأداء : تتمثل في¹ :

- بناء برامج واضحة ومفهومة، والتواصل مع العاملين حولها باستمرار.
- الدعم الإداري لهذا البرنامج، وتشجيعه.
- استخدام معايير ومؤشرات أداء واقعية، وواضحة.
- تحديث البرامج باستمرار، وربطها بأهداف المؤسسة.

¹ - سعاد نائف بزنوطي، مرجع سبق ذكره، ص374

- الربط الفعلي بين الأداء والمكافآت، التي يجب أن تأخذ فروق الأداء بعين الاعتبار.

- تمييز حوافز الأداء عن الأجر الأساسي.

- تشجيع برامج الحوافز الجماعية، على التعاون في مجموعات صغيرة، حتى يكون استخدام معايير الأداء الجماعي

مستحسنًا في مثل هذه المجموعات.

- عدالة نظام المكافآت.

- أخذ آراء العاملين عند تصميم برنامج حوافز الأداء.

الفرع الثاني :عوامل فشل حوافز الأداء

هناك مجموعة من العوامل تؤدي إلى فشل برنامج الأداء نذكر:

- صعوبة قياس الناتج أو قياسه بصورة موضوعية، مما يجعل عملية تحديد المكافآت العادلة أمر شبه مستحيل.

- فرض برنامج حوافز الأداء، دون أي اعتبار لآراء العاملين.

- فشل المدراء في شرح أهداف الأداء اللازم تحقيقها، للحصول على المكافآت.

- شعور العاملين أن إسهاماتهم لا تمثل إلا جزءا يسيرا من النتائج الجماعية التي تمكن من الحصول على مبلغ الحوافز.

- توقيف منح الحوافز، حيث إذا لم تمنح حوافز الأداء في موقعها المناسب، فإنها لا تؤدي الغرض الذي وجدت من

أجله.

خلاصة الفصل

يلعب أداء الأفراد دورا هاما، في التأثير على أداء المؤسسة فالتصرفات والأنشطة التي يقوم بها الفرد في المؤسسة من انتظامه في العمل واتصاله بالآخرين وانفعالاته، ورضاه عن العمل وقيامه بأداء مهامه، تعتبر حجر الأساس والنواة الأولى لما تحققه من أداء، وحتى نعرف مدى قدرة الأفراد مهاراتهم نقوم بالتقييم ومن ثم تحسين أدائهم بعدة طرق وخطوات وآليات مساعدة لتحسين أداء الأفراد، بمعنى أن الحوافز تؤثر على أداء العاملين مما يؤدي إلى تحقيق ولائهم، ورفع مستوى أدائهم ورفع روحهم المعنوية، بمعنى أن علاقة الأداء ونظام الحوافز متداخلة وإيجابية، في ما بينهم حيث أن نظام الحوافز الجيد يؤدي إلى تحقيق مستوى أداء جيد وإيجابي للمؤسسة، و الأداء يحفز المؤسسة أكثر فأكثر للاهتمام بنظام الحوافز وزيادة تحسینه، من أجل رفع مستوى الأداء و لمواكبة التغييرات التي تحدث على مستوى حاجات العاملين، وعلى مستوى البيئة التنافسية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

تمهيد

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى بعض الأدبيات و الدراسات السابقة، التي كانت لها علاقة بدراستنا "أثر التحفيز على الأداء" ، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، الدراسات المحلية و الأجنبية ، وقد اتبعنا منهجية في تحليل هذه الدراسات، باستعراض الإشكالية ثم ملخص الدراسة، و بعد ذلك النتائج النهائية لهذه الدراسة كما سنقوم بترتيب هذه الدراسات حسب التسلسل الزمني، والغرض من هذه الدراسات مساعدتنا على جمع مجمل جوانب الدراسة و تطبيقها على دراستنا.

المبحث الأول : الدراسات المحلية

1- دراسة زعزع فطيمة 2014 بعنوان " أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي المؤسسات "1 :

هدفت هذه الدراسة إلى ابراز أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي، في المؤسسات خاصة مؤسسة موبيليس للاتصالات وقد تم جمع البيانات من عينة عشوائية منتظمة، تقدر ب 32 موظف في وكالة موبيليس، عن طريق استبانة تم تصميمها لهذه الغاية تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي، لتفريغ وتحليل لاستبيان (SPSS) وتشير نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية، لعناصر التحفيز في وكالة موبيليس، إجمالاً على تحسين الأداء الوظيفي بها وأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية، للحوافز المادية والمعنوية في وكالة موبيليس للاتصالات، على تحسين أداء الموظفين بها.

كما تشير النتائج أيضاً أنه لا توجد اختلافات، في اهتمام وكالة موبيليس بالتحفيز من حيث تأثيره، على الأداء الوظيفي باختلاف نوع الموظفين، وسنهم والمستوى التعليمي بالإضافة إلى خبرتهم المهنية.

2- دراسة مريجة خالد 2015 بعنوان " أثر التحفيز على أداء العاملين "2:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما هي مكانة التحفيز، في أداء الأفراد العاملين وهل يرتبط أداءهم بالتحفيز بحيث يعتبر الحديث عن موضوع التحفيز لما يحتويه من أسس و استراتيجيات، جعله ضرورة حتمية لا بد من وجودها بالمؤسسة، فهي عنصر ضروري و أساسي وكانت عينة الدراسة تقدر ب 70 عامل ، 26 ذكور و 08 إناث، و باستخدام

البرنامج الإحصائي SPSS ، و قد توصل إلى النتائج التالية:

تطبيقها بالطريقة الصحيحة، يحقق أهداف المؤسسة حيث أن نجاح برنامج التحفيز، مرتبط بالكيفية والعملية الإدارية التي يدار بها البرنامج، في المؤسسة و كذا الوسائل المسخرة لخدمته.

1- زعزع فطيمة " أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي المؤسسات"، مذكرة ماستر جامعة بانة 2014-2015¹

2- مريجة خالد " أثر التحفيز على أداء العاملين " ، مذكرة ماستر جامعة مستغانم 2014-2015

من خلال كل المعلومات المنتقاة و المستوحاة من الدراسة، حول موضوع التحفيز لاحظنا أن التحفيز، له مكانة كبيرة و ثقل، و أثر كبير على أداء الأفراد العاملين في المؤسسة و لايمكن الاستغناء عنه أو تجاهله. و قد تبين لنا ذلك، من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة، أن التحفيز له دور كبير في تحسين الأداء ، كما أن المؤسسة تعمل جاهدة، من اجل تطبيق و تطوير تقنيات التحفيز، لتحفز أداء العاملين، رغم بعض النقائص

و الصعوبات.

3- دراسة دغفل نعيمة 2015 بعنوان " أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين "1:

هدفت الدراسة إلى معرفة ، هل للحوافز دور في تحسين أداء العمال، ومن خلال البحث المقدم تحت عنوان " أثر الحوافز في تحسين اداء العاملين "،دراسة ميدانية بجامعة المسيلة، لعينة من 20 موظف ، و هذا باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS، بحيث أكدت على دور الحوافز في تحسين أداء العاملين، في جامعة المسيلة، وذلك من خلال التركيز على الموارد البشري، ولهذا يجب تطبيق أساليب عملية، لتحفيزه على العمل، و يجب توفر شرطين أساسيين هما، ارتباط الحافز بالأداء، و رغبة الفرد العامل بالحصول على الحافز، من أجل رفع مستوى إنتاجه.

4- دراسة بلحسن الهواري 2019 بعنوان " أثر الحوافز على أداء العاملين دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران"2:

تهدف الدراسة إلى معرفة نظام الحوافز، ومدى تأثيره على أداء العاملين، في المؤسسة الاقتصادية، وقد قمنا بتطبيق الدراسة الميدانية على عينة من عمال المؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران ،خلال شهر فيفري إلى أبريل 2019 وقد شملت عينة الدراسة على 18 موظف.

1 - دغفل نعيمة " أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين " ، مذكرة ماستر جامعة المسيلة 2014-2015

2 - بلحسن الهواري " أثر الحوافز على أداء العاملين دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران " ، مقال - جامعة وهران 2019 -

توصلت نتائج الدراسة إلى، أن نظام الحوافز بالمؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران، فعال و يساعد على تحسين الأداء كما أوصت الدراسة، وخلصت إلى ضرورة العمل على زيادة فاعلية نظام الحوافز في المؤسسات الإقتصادية، وذلك بغية تحسين أداء عمالها.

5- دراسة توفيق فيصل سمعوني وفيصل كريم¹ 2019 :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف، على دور نظام الحوافز والمكافآت، وأثره في تحسين أداء العاملين، في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سعيدة وذلك من خلال دراسة العلاقة بين نظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة ومدى فعاليته على أداء العاملين، واعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها، وقد تم استخدام استبانة مكونة من مجموعة من محاور الدراسة تم توزيعها على مجموعة من المستجوبين في المؤسسة محل الدراسة والذي يبلغ عددهم (42) موظفا، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، بين الحوافز المادية ومستوى أداء العاملين، وقد توصلت الدراسة، إلى العديد من النتائج أهمها:

- إن الدور الحيوي الذي يلعبه نظام الحوافز، في أي مؤسسة لا يمكن أن يتحقق إلا بوجود ارتباط كامل، وواضح بين أداء العامل والحصول على الحافز، كما تتوقف مدى فعاليتها، على مدى رغبة الفرد في الحصول عليها، وباعتبار السلوك الإنساني، هو سلوك موجه نحو تحقيق أهداف معينة سواء كان الإنسان واعيا، بما يبتغيه أو غير واع، يستوجب على الإدارة التحكم في كيفية استشارة، وتوجيه دوافع العاملين دوافع العاملين لبذل مجهودات أكبر، من خلال تطبيق نظام الحوافز.

من خلال دراستنا التطبيقية، تبين لنا أن للتحفيز دور مهم، وإيجابي بالارتقاء بأداء الفرد داخل المؤسسة، وذلك من خلال الدور الكبير الذي يلعبه في تحقيق كل ما تطمح له المؤسسات، من تفوق ونجاح باعتباره مصدرا للأداء،

1 - توفيق فيصل سمعوني و فيصل كريم، دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سعيدة، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة سعيدة، المجلد 18 ، العدد 3 ، السنة 2019

ولتحقيق أهداف المؤسسة، بحيث هناك ترابط وثيق بين الحوافز، وأداء العاملين والذي أثبتت صحته جل فرضياتنا، التي قدمناها في بداية بحثنا.

6- دراسة عمار حسن علوش¹ 2019 :

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير نظام الحوافز، في أداء العاملين ومعرفة اتجاه ودرجة تأثير نظام الحوافز، بأبعاده الحوافز المادية والحوافز المعنوية، في أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات .

كما تهدف إلى تحديد أكثر أبعاد الحوافز تأثيراً، في أداء العاملين بالإضافة إلى بيان مدى اختلاف أبعاد نظام الحوافز، وأداء العاملين باختلاف المتغيرات الديمغرافية: "الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية".

ولتحقيق هذا الهدف، تم توزيع استبانته على عدد من العمال والبالغ عددهم الكلي: 2200 عامل تقريبا ، حيث بلغ عدد الإجابات التي تم تحليلها إحصائياً (49) إجابة كما تم إجراء عدد من المقابلات، مع العاملين والمسؤولين عن الحوافز.

أكدت الدراسة على وجود أثر إيجابي، متوسط القوة للحوافز المادية والحوافز المعنوية كما خلصت الدراسة، إلى أن الحوافز المعنوية، هي أكثر أبعاد نظام الحوافز تأثيراً في أداء العاملين كما يوجد أثر إيجابي متوسط القوة، لنظام الحوافز ككل بتفاعل أبعاده مع بعضها البعض ، في أداء العاملين، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا تختلف أبعاد نظام الحوافز، وأداء العاملين باختلاف المتغيرات الديمغرافية الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية.

وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

¹ - عمار حسن علوش، أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة الشركة السورية للاتصالات فرع طرطوس، رسالة ماجستير في إدارة

الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2019

1- تلعب الحوافز دورا كبيرا في تحسين أداء العاملين ، في العينة المدروسة، حيث أن % 77.1 من أفراد العينة ، أكدوا على أهمية نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين.

2- العمال غير راضين عن الحوافز المقدمة في شركتهم حيث تبين من خلال تحليل إجابات أفراد العينة، أن هناك % 87.8 من أفراد العينة غير راضين، عن الحوافز المقدمة في شركتهم.

3- تعد الحوافز المعنوية أكثر تأثيرا على أداء العاملين، مقارنة مع الحوافز المادية، واتضح ذلك من تحليل الانحدار الخطي البسيط ، حيث أن الحوافز المعنوية تشرح حوالي 15 % من تغيرات التابع المتغير "أداء العاملين" في حين أن الحوافز المادية تشرح حوالي 9 % من تغيرات أداء العاملين.

7- دراسة رجم خالد، بثينة زارري، عويني بوجمعة 2019¹:

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم فاعلية نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة محل الدراسة، إضافة لأثر نظام الحوافز بشقيه المعنوية والمادية على أداء العاملين، حيث اعتمدنا على دراسة الحالة من أجل تشخيص واقع نظام الحوافز في المؤسسة، وكذلك تم الاعتماد على أداة الاستبيان من أجل معرفة آراء المستجوبين ،حول نظام الحوافز و كذا أثره على الأداء، تم اختيار عينة 150 موظف في حين قمنا باسترجاع 118 .

توصلت الدراسة إلى أن نظام المكافآت المادية، غير فعال بدرجة كبيرة ولا يساعد على تحسين الأداء ، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS ، إضافة إلى غموض معايير الترقيات كما أن نظام الحوافز غير مرتبط بأهداف المؤسسة، وهذا ما يحول من فعاليته .

¹ - رجم خالد، زيراري بثينة، عويني بوجمعة، تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار بحاسي مسعود ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 15 ، العدد 21 ، السنة 2019

وكانت أهم نتيجة تتمثل في أن نتائج تقييم أداء العاملين لا تستخدم في الترقيات، ولا في منح الحوافز، وعليه يمكن أن نقول أن نظام الحوافز في المؤسسة هو مقبول إلى حد ما، في شقه المادي إلا أن الشق المعنوي لا يزال بحاجة إلى إعادة النظر، خاصة ما يتعلق بالترقيات.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

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

ب - تقدم الحوافز في المؤسسة على أساس:

- أن يكون العامل متميز في أداء الوظائف، التي خولت إليه حتى يتحصل أو تقدم له الحوافز.

-الأقدمية المهنية من الأسباب التي تمكن العامل، من الحصول على الحوافز "الحوافز المقدمة تكون مادية."

-طبيعة وكمية العمل، المقدمة لكل عامل.

-المثابرة والجدية في العمل، وعدم التهاون في القيام بالوظائف المخولة إليه.

8- دراسة بوزيان أسماء 2019 بعنوان " دور التحفيز في تحسين أداء العاملين " ¹ :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات الباحثين، حول مستوى توفر التحفيز ببعديه، (الحوافز المادية والمعنوية) لدى العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، وأثر ذلك على أداء العاملين، ولتحقيق ذلك صيغت فرضية رئيسية متضمنة فرضيتين فرعيتين تكون مجتمع الدراسة من جميع العمال

1 - بوزيان أسماء " دور التحفيز في تحسين أداء العاملين " ، مذكرة ماستر جامعة بسكرة 2018-2019

الإداريين بالكلية، والبالغ عدده 112 ، وقمنا باختبار عينة عشوائية بسيطة، حجمها 60 موظف وموظفة حيث تم توزيع الاستبانة عليهم جميعها، من خلال عدة زيارات ميدانية وتم استرجاع 50 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية في التحليل، وتحليل الانحدار البيانات منها: مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل التباين للانحدار المتعدد...

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها عدم وجود دور معنوي للتحفيز ببعديه، في مستوى أداء العاملين بالكلية محل الدراسة، أيضا مستوى التحفيز جاء منخفض وفقا للمقياس المعتمد، بينما جاء مستوى الأداء مرتفعا . وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات، أهمها يجب على الكلية أن تقدم الدعم الكافي والمساعدة للعاملين، كما تعمل على أن يكون الأجر المقدم يغطي الحاجات الأساسية للعاملين، في حين تعمل على المحافظة على مستوى أداء العاملين وتحسينه أكثر.

9- دراسة طلحة عبد القادر 2019 بعنوان " أثر التحفيز على الرضا الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية،

دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بسعيدة "1:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير التحفيز على الرضا الوظيفي، لدى عمال مؤسسة الإسمنت بسعيدة كعينة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك باستخدام استبيان، يتضمن مجموعة من العبارات تتمحور حول التحفيز المادي والمعنوي، وكذلك الرضا الوظيفي، و ذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، و قدر مجتمع الدراسة بـ 350 عامل أما عينة الدراسة قدرت بـ 150 عامل أي ما نسبته 43 % من مجتمع الدراسة .

تبين من خلال النتائج، أن هناك تأثير دال إحصائيا للتحفيز المادية والمعنوية، على الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة الإسمنت بسعيدة غير أن التحفيز المعنوية كان لها تأثير أكبر، في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال،

1- طلحة عبد القادر " أثر التحفيز على الرضا الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بسعيدة"، مقال - جامعة سعيدة 2019

حيث أن التحفيزات المادية فسرت ما قيمته % 19,7 من التغير الحاصل في الرضا الوظيفي بينما التحفيزات المعنوية فسرت ما قيمت % 43.4 من التغير الحاصل في الرضا الوظيفي.

10- دراسة محمد جبوري عبد اللطيف محمد بوصلاح، أحمد رحماني 2020¹ :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الكيفية التي تساهم من خلالها معرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية، للمؤسسة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين على مستوى مديرية الضرائب لولاية سعيدة، باعتماد استبيان مس 123 موظف وللإجابة عن إشكالتنا استخدمنا برنامج SPSS إضافة إلى عدة أساليب إحصائية كالانحرافات المعيارية التكرارات... الخ.

لتخلص نتائج الدراسة إلى إثبات الدور الايجابي للحوافز المادية و المعنوية، وإسهامها في تحسين التزام العاملين بالإدارة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

1- بينت نتائج الدراسة، انه لا يوجد معايير وضوابط إدارية واضحة لمنح الحوافز وأن نظام المكافآت المادية غير فعال، ولا يساعد على تحسين الالتزام التنظيمي للموظفين برغم أن المؤسسة تحظى بأعلى المداخليل مقارنة بمثيلاتها من المؤسسات الأخرى، وأظهرت الدراسة وجود ترقية استثنائية في العمل، حسب ما تقتضيه المصلحة العامة حيث لا يوجد معايير إدارية

محددة وثابتة، في منح الترقيات الوظيفية في المؤسسة، وذلك يستوجب وضع إجراءات وخطط لمنح لترقيات..

2- بينت النتائج أنه يسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الزملاء في العمل والعاملين مما يساهم في تحسين مستويات الالتزام التنظيمي للموظفين، وأن السياسات والتوجهات في الإدارات العليا للشركة، تعمل على تعزيز

1- محمد جبوري، عبد اللطيف محمد بوصلاح، أحمد رحماني، قياس اثر الحوافز المادية و المعنوية على الالتزام التنظيمي للموظفين، دراسة ميدانية لمديرية الضرائب بسعيدة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد: 09 - العدد 02، السنة 2020

مبادئ الإخاء، والتعاون بين موظفيها، وتشجع على تنمية وبيئة عمل يسودها روح الفريق الواحد، من خلال الاهتمام بالنواحي الاجتماعية لموظفيها، إلا أنها لا تتيح لموظفيها، فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات.

3- أظهرت النتائج، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي للموظفين

4- أظهرت النتائج، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الأجور والالتزام التنظيمي للموظفين.

5- أظهرت النتائج، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الترقيات والالتزام التنظيمي للموظفين

6- أظهرت النتائج، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام المكافآت والالتزام التنظيمي للموظفين.

11- دراسة زاهية توام، لطية كلاحي 2021¹:

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار تأثير الحوافز " الحوافز المادية، الحوافز المعنوية" في أداء العاملين في شركة سونلغاز

تيارت، ومن أجل ومن أجل تحقيق هذا الهدف، تم تصميم استبيان لإجراء الدراسة الميداني، والذي تم توزيعه على

عينة مكونة من 93 عامل، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل بيانات الاستمارة

وتوصلت الدراسة إلى أن الحوافز المادية والمعنوية، لها تأثير معنوي على الأداء من قبل العينة المدروسة حيث تم تأكيد

وجود علاقة ايجابية بين الحوافز المادية وكذا المعنوية، وأداء العاملين بشركة سونلغاز .

وتوصي بضرورة التزام الشركة بمواصلة تقديم المكافآت والحوافز والترقيات، التي تحفز الموظفين على إنجاز مهامهم

بكفاءة وقد أظهرت هذه الدراسة، دور الحوافز بشكل عام سواء كانت مادية أو معنوية، في تحسين الأداء الوظيفي

1 - لطيفة كلاحي، زاهية توام، أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز تيارت، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، المجلد 24 ، العدد 01 ، السنة 2021

للعاملين. ويتضح جليا أهمية الحوافز، في مجال العمل وانعكاسات الايجابية على الأداء الوظيفي للعاملين، بشركة سونلغاز بولاية تيارت وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة 0.05 بين الحوافز و أداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بتيارت.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة 0.05 بين الحوافز المادية و أداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بتيارت.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة 0.05 بين الحوافز المعنوية و أداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بتيارت.

12- دراسة سليمان يحياوي، رفار الأمير عبد القادر¹ 2021 :

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مساهمة التدريب والمحفزات وتأثيرها على تحسين أداء العمال، شركة التهيئة

العمرانية والمواصلات الواقعة بمدينة سيدي بلعباس باستعمال دليل من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم توزيع 204

استبيان على الموظفين بمقر الشركة حيث تم إرجاع 185 استبيان وكانت إجابة 169 استبيان فقط مناسبة للتحليل

الإحصائي وباستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، فإن الترابط والتراجع قادنا إلى تعميم النتائج.

¹ - Mr Raffar abdelkader El Amir, Mr Yahiaoui Sliman, training and incentives as determinants of employee performance improvement in Algeria tramway Companies Empirical evidence from SETRAM company located in the city of " Sidi Bel Abes", El bashaer economy journal, university of Sidi Bel Abes Qlgeriqm vol 7, n°01, 2021

وأشارت النتائج إلى أنه هناك علاقة كبيرة ، وإيجابية بين كل من التدريب والحوافز، وأداء الموظف في مؤسسة، فإن هذه الدراسة هي الأولى التي رسخت مساهمة التدريب والحوافز، وتأثيرها على أداء الموظف باستعمال دليل من شركة

SETRAM الواقعة بمدينة سيدي بلعباس منذ انطلاق نشاطها في جويلية 2017

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- التأكيد بشده على أن يهتم أصحاب المصالح المدبرون كبار المدراء وصغارهم والمشرفين والعمال، بعملية التدريب بطريقة أو بأخرى، لأنه كلما كان هناك تدريب ناجح وعلاقات ناجحة، كان هناك تطور في معرفة الموظف ومهاراته وطاقاته وقيمه ومواقفه بالتشجيع والمشاركة يمكن تحقيق ذلك، بالتشجيع والمشاركة وعلى أساس نتائج البحث هذه أوصى المقيمون عليه بأن أكثر برامج تدريب القوى العاملة، المتبعة تكون مناسبة أكثر للمهارات المطلوبة كما أنه يجب إعطاء كافة الفريق فرص متكافئة، في تلقي دورات التدريب، و ينصح دائما باستعمال طرق جديدة لتقديم الحوافز.

المبحث الثاني : الدراسات الأجنبية

1- دراسة باسم شراب (فلسطين)، 2002 ، بعنوان " تقييم أثر الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة"¹.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الحوافز و أداء الموظفين لعملهم، في قطاع غزة الكبرى و ذلك من خلال تحليل العلاقات الترابطية، بين مجالات الحوافز و مستوى الأداء والتنافس بين الموظفين والحوافز المفضلة .

¹ - دراسة باسم شراب (فلسطين)، " تقييم أثر الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة" ، مذكرة ماجستير ، جامعة غزة 2002.

وقد ضم مجتمع الدراسة موظفي بلديات، تابعين إلى قطاع غزة، والذين يشغلون وظائف، تتراوح بين رئيس قسم وحتى مدير الإدارة ويقدر عددهم بحوالي 283 شخص بينما كانت عينة الدراسة 228 شخص .

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية : كان تأثير الحوافز المادية على مستوى أداء الموظفين ضعيف، حيث بلغ المعدل النسبي لاستجابة الموظفين % 02.52 بينما كان المعدل النسبي للحوافز المعنوية .% 25.78 وكان تأثير الحوافز المعنوية ككل على مستوى الأداء متوسط .

كما أن الحوافز المادية لم تكن كافية لا توجد أنظمة للحوافز مرتبطة بالأهداف أو بمستويات أداء مقرر مسبقا، فقد كانت الحوافز المتوفرة لا تشجع الموظفين على التنافس في تحسين الأداء، مما أدى إلى استخدام قدراتهم بشكل متوسط، في تأدية وظائفهم حيث بلغ المعدل النسبي لمجال استخدام القدرات %63.75.

2- دراسة يوسف البادي (عمان)، 2002 ، بعنوان "مهارات المدير في استخدام الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين في شركة نفط عمان¹ ."

هدفت الدراسة إلى التعرف على مهارة المدير، في تحفيز العاملين ومدى استخدام الحوافز، بنوعها المادية والمعنوية لتحسين

أدائهم والتعرف على المعيار الذي يتبعه المدير، في تقييم أداء العاملين لديه لتحفيزهم والتعرف على أهم الحوافز المقدمة.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها : أن المدير يمتلك المهارة الجيدة في تحفيز العاملين، بالشركة والاستخدام الجيد للحوافز المادية والمعنوية لمكافحة العاملين وهناك تأثير قوي للحوافز، التي استخدمها المدير في تحسين الأداء .

1 - دراسة يوسف البادي (عمان)، "مهارة المدير في استخدام الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين في شركة نفط عمان"، مذكرة ماجستير جامعة السلطان قابوس 2002.

كما وجدت معايير جيدة ،اعتمد عليها المدير في تقييم أداء العاملين، والتي بموجبها تم توزيع الحوافز بشكل كبير، كانت الحوافز المادية الأكثر استخداما العلاوات الإجازات الدورات، بطاقات العلاج المجاني في المستشفيات الخاصة، بدلات السفر ورسائل الشكر، التي ترافقها مكافأة مادية ،بالإضافة إلى البعثات الخارجية.

3- دراسة محمد حسن يوسف التيجاني،(المملكة العربية السعودية)، (2010 ، بعنوان: "التحفيز و أثره في

تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة"¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية، المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي، بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة والتعرف على العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين ،والأداء الوظيفي لديهم .
تكونت عينة الدراسة، من 134 عاملا لدى المدينة الصناعية بمكة المكرمة، ولتحقيق أغراض الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام استبيان لتغطية محاور الدراسة .

توصلت نتائج الدراسة إلى تدني مستوى التحفيز المعنوي و المادي، وإلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية، و بين الأداء الوظيفي والرضا عن بيئة العمل.

4- دراسة نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح،(فلسطين،) (2010 بعنوان " تقييم أثر الحوافز على مستوى

الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"²

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي، في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين حيث بلغت عينة الدراسة 110 فرداً من العاملين في الشركة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لتجميع البيانات .

1- محمد حسن يوسف التيجاني،(المملكة العربية السعودية،) ، "التحفيز و أثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة"، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الملك فيصل 2010.

2- دراسة نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح،(فلسطين،) " تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، مذكرة ماجستير جامعة الإسراء - غزة - فلسطين - 2010.

أظهرت نتائج الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين وبين نظام الحوافز المادية والمعنوية، والاجتماعية وأداء الموظفين، كما أظهرت انخفاض مستوى الحوافز المادية والمعنوية، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في استجابات المبحوثين في جميع المجالات تعزى لمتغيرات العمر، والخبرة، والمؤهل العلمي، وأظهرت أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في استجابات المبحوثين في جميع المجالات تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، و لمتغير المسمى الوظيفي، و لصالح رئيس القسم.

5- دراسة طارق عواد،(فلسطين)، 2002 ، بعنوان "تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة

الوطنية في قطاع غزة¹"

هدفت الدراسة إلى تحليل نظام تقييم الأداء، في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية والتعرف على واقع ممارسات نظم تقييم الأداء المطبقة في هذه السلطة و المشكلة الأساسية، في البحث تكمن في معرفة مدى صلاحية أساليب تقييم الأداء لقياس الأداء الفعلي للموظفين العاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية، شمل البحث على بيانات أولية، عن طريق استطلاع آراء العاملين في السلطة الوطنية من خلال استبان موزعة على عينة عشوائية، منهم بحجم 520 موظف من مختلف مؤسسات السلطة .

أظهرت نتائج البحث وجود ضعف عام في النظام وعدم الجدوية و الالتزام من قبل الجهات الاشرافية العليا في السلطة، لتطبيق نظام فعال والعمل على تحليل نتائجه، للاستفادة منها في إصلاح وتطوير النظم الإدارية والمهنية المختلفة، حيث كان لدى الموظفين، انطباع سلبي حول النظام نتيجة لعدم وجود تخطيط وظيفي واضح، يضع توقعات الأداء و الأهداف للمجموعات والأفراد، لكي يتم تحقيق أهداف المنظمة كما كان هناك غياب بطاقات الوصف الوظيفي، لمعظم الوظائف ووجد أن هناك خللاً في وضع و توصيف المعايير، التي يستند إليها التقييم و

1 - دراسة طارق عواد،(فلسطين)، "تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية في قطاع غزة"، مذكو ماجستير ، جامعة غزة 2002.

لعل من أبرزها، ترك المهام الوظيفية للرئيس المباشر لتحديدها، مما يؤدي إلى الارتجالية و عدم الموضوعية و نقص بالاهتمام بنتائج التحليل، و التغذية الراجعة مما يفسد الجهد والفائدة من عمليات التقييم.

6- دراسة **Gana, Alimi Bababe, Fatima Bkar**، (نيجيريا)، 2011 ، بعنوان:

"آثار التحفيز في أداء العاملين :دراسة حالة شركة مديجوري لطحن الدقيق في ولاية بورنو نيجيريا "

Motivation on Workers Performance: A Case Study off Maiduguri

Flour Mill LTD.¹

هدفت الدراسة إلى معرفة الآثار المترتبة على أداء العاملين، في مطاحن الدقيق في نيجيريا إذا ما تم تحفيزهم، لتحقيق أغراض الدراسة، بذل الباحثون جهداً في تقييم العاملين الحاليين، في شركة مطاحن الدقيق في ميدجوري ، بغية دراسة أثر التحفيز في أدائهم و تحديد هوية المتغير فيما إذا كان مسؤولاً، بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء العاملين و تكونت عينة الدراسة من 60 عامل.

توصلت الدراسة إلى أن معظم سياسات التحفيز في الشركة، لم تكن كافية لتلبية احتياجات العاملين، بل إنها لم تكن ذات صلة باحتياجاتهم كما أشارت النتائج، إلى أنه فيما لو تم تعديل الحوافز، بحيث تلي احتياجات العاملين فإنه سيلاحظ تحسناً كبيراً في أدائهم.

7- دراسة سليمان الفارس،(سورية)، 2011 ، بعنوان "أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات

العامة"²

¹ - Gana, Alimi Bababe, Fatima Bkar ، (نيجيريا)، آثار التحفيز في أداء العاملين :دراسة حالة شركة مديجوري لطحن الدقيق في ولاية بورنو نيجيريا Motivation on Workers Performance: A Case Study off Maiduguri Flour Mill LTD ، مذكرة ماجستير جامعة لايكوس - نيجيريا- 2011.

² - دراسة سليمان الفارس،(سورية)، "أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة"، مذكرة ماجستير جامعة دمشق 2011.

هدفت هذه الدراسة لتوضيح كل من مفهومي سياسات التحفيز والولاء التنظيمي، نظرياً بالاعتماد على ما ورد في هذا الشأن، بالأدب الإداري وتبيان العلاقة بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي، تكونت عينة الدراسة من موظفي أربع مؤسسات عامة بلغ عددهم 750 موظفاً و موظفة وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي . أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود إجماع، في رؤى الموظفين على مفهوم السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي وانقسام الموظفين على درجة وجود الولاء التنظيمي، و بالتالي الأداء الوظيفي، كما أشارت إلى وجود علاقة قوية ، و إيجابية بين التحفيز و الولاء التنظيمي وبالتالي الأداء الوظيفي والى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي ، و المؤهل العلمي و العمر وسنوات الخبرة.

8- دراسة غازي حسين عودة الحلايبة، (الأردن)، 2013 ، بعنوان " تأثير الحوافز في تحسين الأداء لدى

العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى"¹

هدفت الدراسة إلى تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء، لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، والى التعرف على مستوى الأداء لديهم كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء، لديهم والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية، في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء، وفقاً للمتغيرات الديمغرافية تم تطبيق الدراسة ،على عينة 150 موظف تم اختيارهم عشوائياً من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين بنسبة 77 % من مجتمع الدراسة واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .

كان أبرز نتائج الدراسة مايلي :حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض وحيازة الحوافز الاجتماعية والأداء على المستوى المتوسط، كما وجدت علاقة خطية ترابطية قوية، بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة ووجدت الدراسة فروق دالة إحصائية، تعزى إلى الجنس لصالح الذكور والى المسمى

1- دراسة غازي حسين عودة الحلايبة، (الأردن)، "تأثير الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى"، مذكره ماجستير في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2013.

الوظيفي لصالح رئيس القسم، وإلى سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة القليلة وبالإضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية، تعزى إلى المؤهل العلمي.

9- دراسة بدر بن نافع السلمي، (السعودية)، 2012 ، بعنوان " الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بتحسين

أداء

العاملين بإدارة الم وارد البشرية بمدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض¹ :

أجريت الدراسة على العاملين بإدارة الموارد البشرية، بمدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية، بالرياض والبالغ عددهم

152

موظفاً واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، والمنهج الوصفي والاستبانة ، كأداة لجمع البيانات .

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها : إن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن مستوى أداء العاملين، بإدارة الموارد البشرية مرتفع

جداً بمتوسط حسابي 4.48 من 5 كما أن أفراد مجتمع الدراسة، موافقون بدرجة مرتفعة على الحوافز المادية والمعنوية

المطبقة، والتي تساهم في تحسين أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية، كما كشفت النتائج، عن وجود علاقة طردية بين

الحوافز المادية والمعنوية، وبين مستوى أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل، تبين لنا أن دراستنا تتشابه مع معظم الدراسات السابقة لتناولها دور التحفيز على أداء

العاملين كما تباينت أهداف دراستنا ،عن باقي الدراسات فكان هدفنا تقييم دور و تأثير التحفيز بنوعيه

المعنوي و المادي، على أداء العاملين في المؤسسة، بينما البعض منها كان هدفها فقط معرفة دور التحفيز بينما

1 - دراسة بدر بن نافع السلمي، (السعودية)، " الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين بإدارة الم وارد البشرية بمدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض"، مذكرة ماجستير إدارة أعمال - جامعة الملك سعود 2012.

دراستنا كان الأساس فيها هو تقييم تأثير التحفيز و بشكل نوعا ما معمق، عن الدراسات السابقة من خلال استبيان يضم عدة أسئلة لتحديد تأثير التحفيز على أداء العاملين بشكل نوعا ما دقيق.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية

دراسة حالة: المؤسسة الاقتصادية

SEROR

تمهيد :

بعد أن تم في الفصول السابقة التعرف على أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع البحث دور التحفيز على أداء العاملين وطبيعة العلاقة التي تربط بينهما.

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بمؤسسة SEROR لولاية تلمسان، وذلك لدراسة اثر التحفيز على أداء العاملين على أرض الواقع، حيث حصلنا على المعلومات من خلال الاستبانة التي قمنا بتوزيعها عليهم حيث قمنا بتحليلها باستخدام النموذج الإحصائي SPSS وهذا ما سنوضحه من خلال هذا الفصل.

المبحث الأول :التعريف بالمؤسسة محل الدراسة " SEROR لولاية تلمسان "

نحاول خلال هذا المبحث التعريف بمؤسسة SEROR بتلمسان و التعرف عليها وكيفية إدارتها لمواردها البشرية و مجال عملها و فروع هاته المؤسسة.

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة

1- التعريف : مؤسسة SEROR هي مؤسسة اقتصادية عامة (EPE) تحت إشراف مجمع GITRAMA

و تعد الدولة مساهمها الوحيد، هي مؤسسة الدراسات و إنجاز المنشآت الفنية بالغرب الجزائري، نشأت المؤسسة

استنادا للمرسوم 155 - 80 بتاريخ 25 / 05 / 1980 ، ثم تحولت إلى مؤسسة عمومية (EPE) بتاريخ

05 / 03 / 1989 ، برأسمال قدره 96.000.000 دج، و يكمن تخصصها في المجالات التالية:

- الهياكل.

- السدود والتطورات الهيدروليكية.

- المباني.

- إصلاح الهياكل والهندسة .

- دراسة و متابعة المشاريع.

المؤسسة متواجدة في عدة ولايات من خلال عدة مشاريع واسعة النطاق، دخلت في شراكة مع شركة البناء الفرنسية

FRECINET لمساهمتها في التقنيات الجديدة.

يتم اختيار SEROR بشكل متكرر ضمن اتحادات وطنية ودولية كبيرة لتقديم مشاريع البنية التحتية للطرق كجزء

من سياسة تطوير شبكة الطرق التي بدأتها الدولة.

وفي نهاية عام 2003 حصلت الشركة على شهادة إجراءاتها طبقاً لمعيار ISO 2001 الإصدار 2000 وفي عام

2009 تم الانتقال إلى الإصدار 2008 بالإضافة إلى إطلاق مشروع الصحة والسلامة والبيئة.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية " دراسة حالة: المؤسسة الاقتصادية SEROR "

تعتمد SEROR تطوير وتنويع مجالات تدخلها على المدى المتوسط، بهدف جذب شركاء جدد في المشاريع الوطنية ذات الإمكانيات الكبيرة مثل المشاريع الكبرى للطرق والبنية التحتية المائية وبالتالي الاستفادة من عمليات نقل التكنولوجيا والمعرفة الأجنبية.

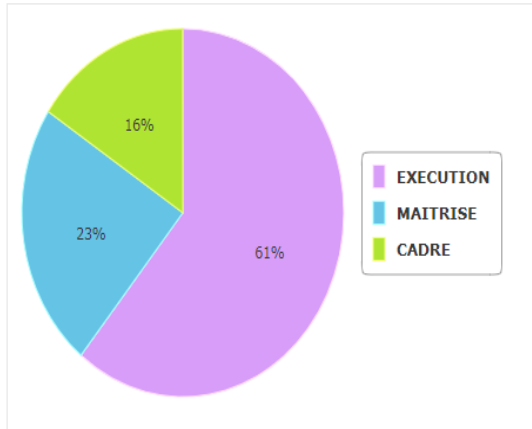
اليوم أصبحت SEROR واحدة من الشركات الرائدة في قطاع "الأشغال العمومية".

2- الموارد البشرية :

الشكل 02 : توزيع الموارد البشرية في مؤسسة SEROR



SEROR Tlemcen

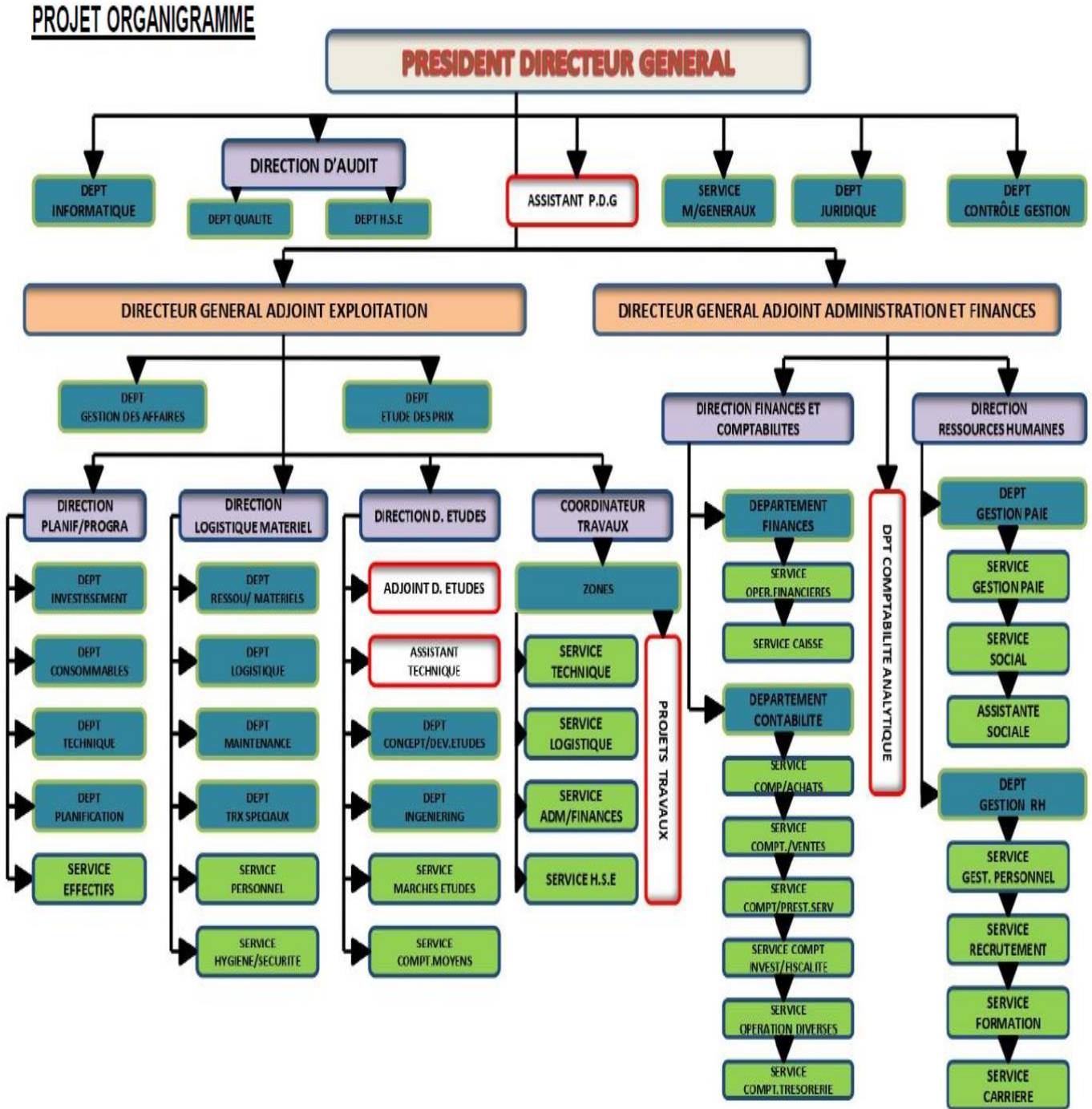


Catégorie	Nombre
<u>EXECUTION</u>	991
<u>MAITRISE</u>	380
<u>CADRE</u>	256
<u>TOTAL</u>	1627

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي و طريقة العمل

1- الهيكل التنظيمي :

الشكل 03: الهيكل التنظيمي لمؤسسة SEROR

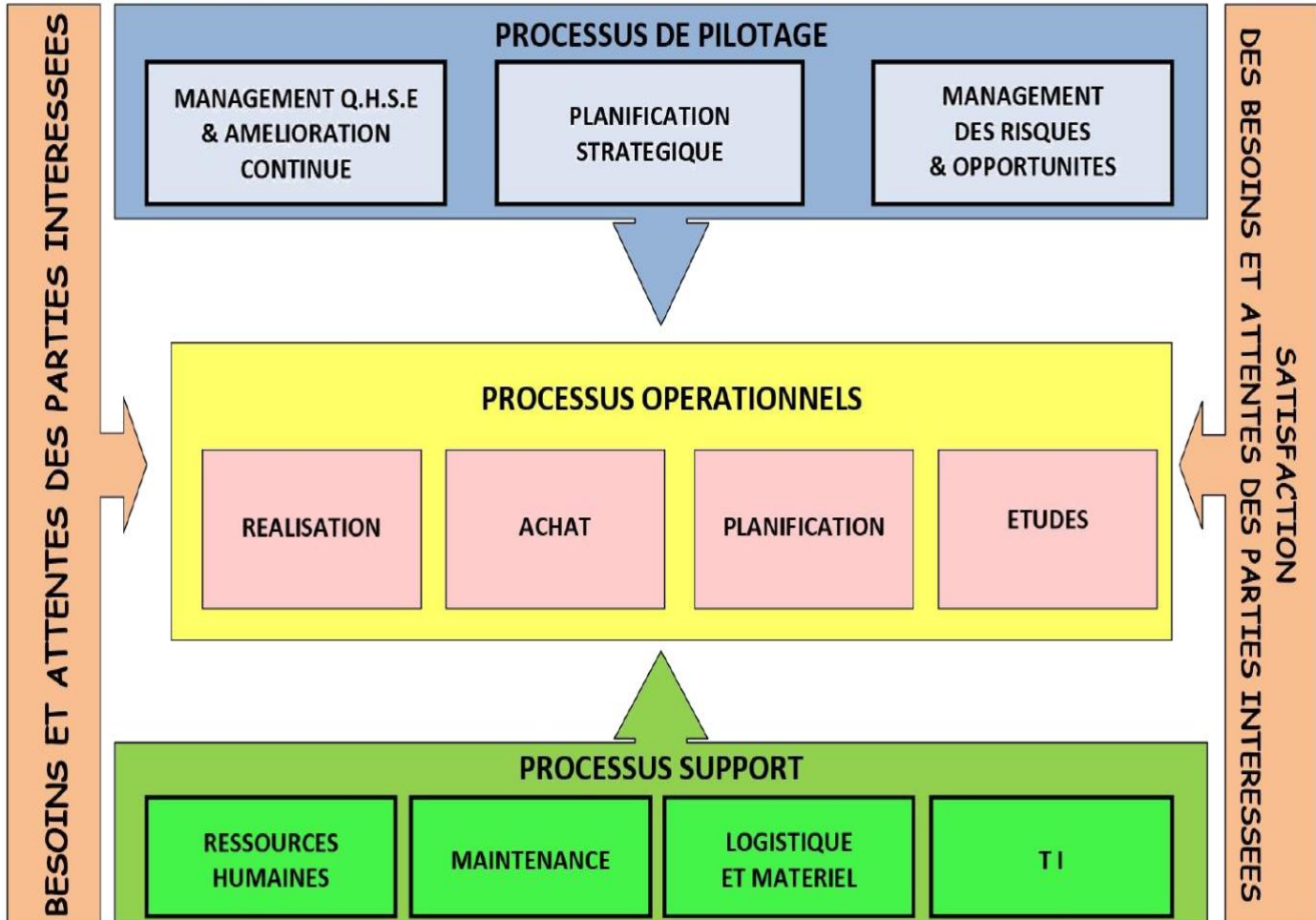


المصدر: مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة SEROR

2- طريقة العمل :

الشكل 04 : طريقة عمل مؤسسة SEROR

Cartographie des processus :



المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

بعد التعرف على المؤسسة محل الدراسة وجمع مختلف المعلومات النظرية عنها، وبغرض إتمام الدراسة الميدانية كان لزاما علينا الاعتماد على مجموعة من إجراءات المنهجية لجمع المعطيات اللازمة، حيث سنتناول في هذا المبحث كل من: منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، صدق أداة الدراسة.

المطلب الأول: منهج الدراسة

اعتمدنا في هذا الفصل عند وصفنا لخصائص عينة الدراسة على المنهج الوصفي، كما اعتمدنا على المنهج التحليلي الاحصائي عند عرضنا لنتائج الدراسة الميدانية والتعليق على نتائجها، وذلك بما يتوافق مع نوع وأهداف الدراسة، وقد اعتمدت الطالبين على مقياس ليكارت الخماسي، من أجل حساب المتوسطات المرجحة والتي على أساسها يمكن تحديد اتجاه أفراد العينة، وهو ما سنوضحه في الجدول التالي:

جدول 1 مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	موافق غير بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1 إلى 1.8	1.81 إلى 2.6	2.61 إلى 3.4	3.41 إلى 4.2	4.21 إلى 5

المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي، الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص 113.

من خلال الجدول، نلاحظ أن طول الفئة قدرت بحوالي (0.8) والتي حسبت على أساس الأرقام الخمسة 1 و2 و3 و4 و5، والتي فيما بينها 4 مسافات، وقد اعتمدنا عند استخدامهم لمقياس ليكارت الخماسي قيمة المتوسط الحاسبي المقدر ب (3) كأساس لتحديد اتجاه أفراد العينة دور التحفيز في التأثير على أداء العاملين للمؤسسة وقد حسب المتوسط المرجح الأساس وفق العلاقة التالية:

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستعملة

بعد استلام الاستبيانات الموزعة والتأكد من صلاحيتها لإجراء التحليل الإحصائي، تم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات وفي إطار ذلك تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- أولاً: اختبار الثبات: يعتبر اختبار ألفا كرونباخ "Alpha Cronbach" من أهم الاختبارات الإحصائية المهمة لتحليل البيانات حيث يتم استخدامه بهدف التحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، ويتراوح معامل الثبات بين الصفر والواحد الصحيح (0-1)، ويكون هذا المقياس ذو مصداقية ويمكن الاعتماد عليه إذا كانت القيمة المحسوبة تساوي (0.60) فأكثر، حيث يدل ذلك على أن قائمة الاستبيان تتمتع بثبات داخلي.

- ثانياً: معامل الارتباط بيرسون Pearson: وذلك من أجل حساب الاتساق الداخلي والاتساق البنائي لمحاوَر الدراسة.

- ثالثاً: الأساليب الإحصائية الوصفية: اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية خاصة فيما يتعلق بخصائص عينة الدراسة وهنا استعملنا كل من النسب المئوية والتكرارات لتحديد وتحليل اجابة أفراد العينة، واعتمدنا على كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والتي تحصل عليها من مخرجات برنامج SPSS.

رابعاً- اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample Test) والذي استخدم من أجل ثبات أو نفي فرضيات الدراسة.

خامساً - الانحدار الخطي البسيط لدراسة الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب لمجتمع الدراسة ثم تحديد العينة.

1. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مختلف الشرائح من عمال مؤسسة SEROR يشغلون رتب (مدير عام، رئيس

قسم، رئيسي مصلحة، رئيس مكتب، عون ادارة، أخرى) البالغ عددهم 41

2. عينة الدراسة

تعتبر عينة الدراسة عن مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من المجتمع الكلي من أجل تمثيله في البحث محل الدراسة والمسح بالعينة يعني شمول جزء من المجتمع الأصلي على أن يكون هذا الجزء ممثلاً دقيقاً لخصائص المجتمع، ونظراً لكبر حجم المجتمع الأصلي اعتمدنا على أسلوب عينة الدراسة بدل أسلوب المسح الشامل. وقد بلغ عدد الاستثمارات الموزعة (41) استثماراً، وبعد عملية التجميع الكلي للاستبيانات والقيام بالفرز، تم الاعتماد على الاستبيانات الصالحة كعينة للدراسة والبالغ عددها (41) استبانة من مجموع الاستبيانات والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 2 يمثل الاستثمارات الموزعة على أفراد العينة

البيان	التكرار	النسبة المئوية
الاستثمارات الموزعة	41	100%
الاستثمارات المسترجعة	41	100%
الاستثمارات الغير مسترجعة	0	0%
الاستثمارات الصالحة للدراسة	41	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

قمنا بجمع إجابات أفراد عينة الدراسة المستوجبة بمختلف الطرق المتاحة والتي كانت كما يلي:

◀ تقديم الاستبيان باليد واسترجاعه مباشرة بعد الإجابة عنه.

◀ إرسال الاستبيان الى بعض أفراد العينة واسترجاعه عن طريق الوسيط.

3. هيكل أداة الدراسة

من أجل إعداد الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها والإجابة على فرضياتها اعتمدنا على أداة الاستبيان وذلك بهدف قياس توجه أفراد عينة الدراسة بخصوص دور تأثير التحفيز على أداء العاملين في مؤسسة SEROR، وقد قمنا بتقسيم الاستبيان الدراسة كما يلي:

- القسم الأول: شمل هذا القسم المعلومات الشخصية لعينة الدراسة، بحيث شمل المتغيرات الشخصية المتعلقة بـ:

● الجنس: يتمثل في عنصرين ذكر وأنثى

● العمر: شمل ثلاث مستويات (أقل من 30 سنة/ من 30 إلى 50 سنة/ أكبر من 50 سنة)

● المؤهل العلمي: شمل ثلاث مستويات (ثانوي و أقل / جامعي/دراسة عليا)

● سنوات الخبرة: تمثلت في أربع مستويات (أقل من 5 سنوات/من 5 إلى 15 سنوات/ أكثر من 15 سنة)

● الوظيفة الحالية: تمثلت في ثلاث مراتب (موظف / رئيس مصلحة /مدير)

- القسم الثاني: احتوى القسم الثاني من الاستبيان على محورين متعلقة بموضوع الدراسة، والتي أعدت من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة، وعلى مختلف الأسئلة الفرعية المطروحة مسبقاً، وجاءت محاور الاستبانة كما يلي:

■ المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل المتمثل في الحوافز المادية و المعنوية، ويضم 22 عبارة.

■ المحور الثاني: الذي كان حول المتغير التابع المتمثل في الأداء ويضم 09 عبارات.

4. صدق أداة الدراسة

- أولاً: صدق التحكيم

قامت الطالبين باستخدام أسلوب صدق التحكيم للتأكد من مدى ملائمة مفردات الاستبيان للغرض الذي

أعدت من أجله، وقد وزع الاستبيان على الأستاذ المشرف، وذلك بغرض تصحيح وضبط المنهجية من الجانب الشكلي والمنهجي.

- ثانياً: صدق الاتساق الداخلي

يساهم الاتساق الداخلي للاستبيان في الحكم على دقة أداة القياس وتحديد مدى ثبات الاستبيان وصدقه في

قياس العلاقة المراد إثباتها ويقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المجال

الذي تنتمي إليه هذه العبارات، وسنقوم في هذا الجزء بقياس الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور التابعة له من أجل تحديد العبارات التي إذا تم حذفها لا تؤثر على الاتجاه العام للمحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة.

5. ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى ان ثبات الاستبيان يعني استقرار النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير فيمالو تم توزيع الاستبيان على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة. وقد اعتمدنا في قياس الثبات على حساب معامل "ألفا كرونباخ".

جدول 3: يبين نتائج " ألفا كرونباخ"

احصائيات الموثوقية	
عدد العناصر	ألفا كرونباخ
41	.899

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

● نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل قيم ألفا كرونباخ المحسوبة للمحاور والدراسة كانت أكبر من (06)، وهو المعدل الأدنى المقبول، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة (0.899)، وهي نسبة جد عالية وهذا ما يدل على ثبات الاستبيان، وهذا ما يضيفي ثقة أكبر على نتائج الدراسة.

● القسم الأول: تحليل المتغيرات الشخصية للمبحوثين

تعتبر الخصائص الشخصية لعينة الدراسة ذات دور كبير وهام في تحديد مستوى إدراك أفراد العينة لأسئلة وطبيعة الدراسة المنفذة، حيث تساهم في تفسير نتائج الدراسة وتحديد مدى إمكانية الاعتماد على إجابات أفراد هذه العينة وبالتالي تزيد من فعالية النتائج التي يتم التوصل إليها، ونعرض في هذا الجزء الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

الفصل الثالث : دراسة ميدانية " دراسة حالة: المؤسسة الاقتصادية SEROR "

استنادا إلى إجاباتهم عن الأسئلة الواردة في الاستبانة ضمن القسم المتعلق بالجوانب الشخصية، وذلك على النحو التالي:

اولا:الجنس

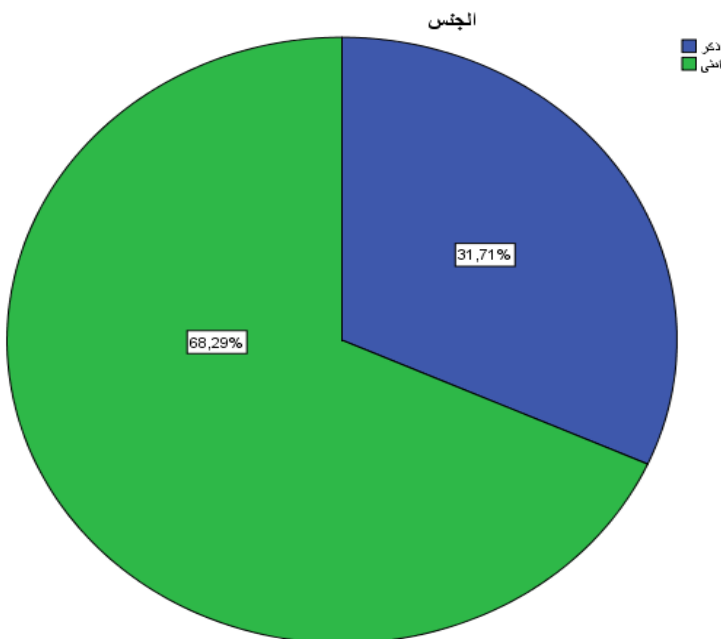
جدول 4 يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	13	31.7	31.7	31.7
انثى	28	68.3	68.3	100,0
Total	41	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة تمثلت في الإناث بنسبة 68.3% بينما كانت نسبة الذكور 31.7%.

الشكل رقم 05 مثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



ثانيا: العمر

جدول 5 يمثل توزيع أفراد العينة حسب العمر

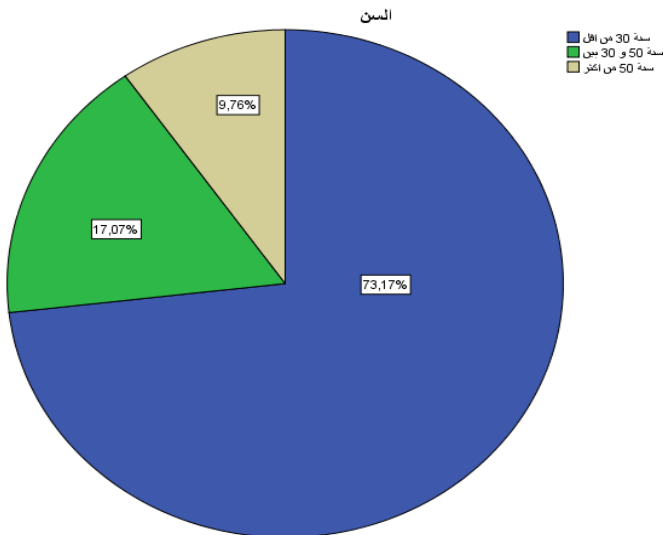
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 30 سنة	30	73.2	73.2
	بين 30 الى 50 سنة	7	17.1	90.2
	أكثر من 50 سنة	4	9.8	100
Total		41	100,0	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول تبين لنا أن فئة أكثر من 30 سنة هي أعلى نسبة والتي قدرت بـ 73.2% لتليها فئة من 30 إلى

50 سنة بنسبة 17.1% وفي الأخير تأتي فئة

أكثر من 50 سنة بنسبة 9.8%.



الشكل رقم 06 يمثل توزيع أفراد

العينة حسب متغير العمر

ثالثا: مجال المؤهل العلمي

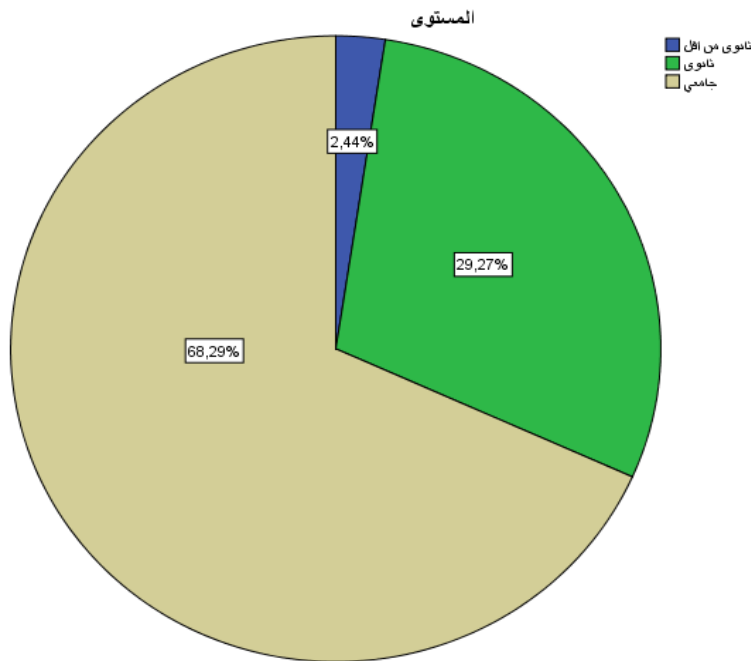
جدول 6 يمثل توزيع أفراد العينة حسب مجال المؤهل العلمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من ثانوي	1	2.4	2.4	2.4
جامعي	12	29.3	29.3	31.7
دراسة عليا	28	68.3	68.3	100
Total	32	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن أولى نسبة المقدرة بـ 68.3% دراسات عليا، تليها نسبة 29.3% مستوى جامعي في الأخير بنسبة قليلة وهي 2.4% أقل من ثانوي.

الشكل رقم 07 يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير مجال المؤهل العلمي



رابعا: سنوات الخبرة

جدول 7 يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

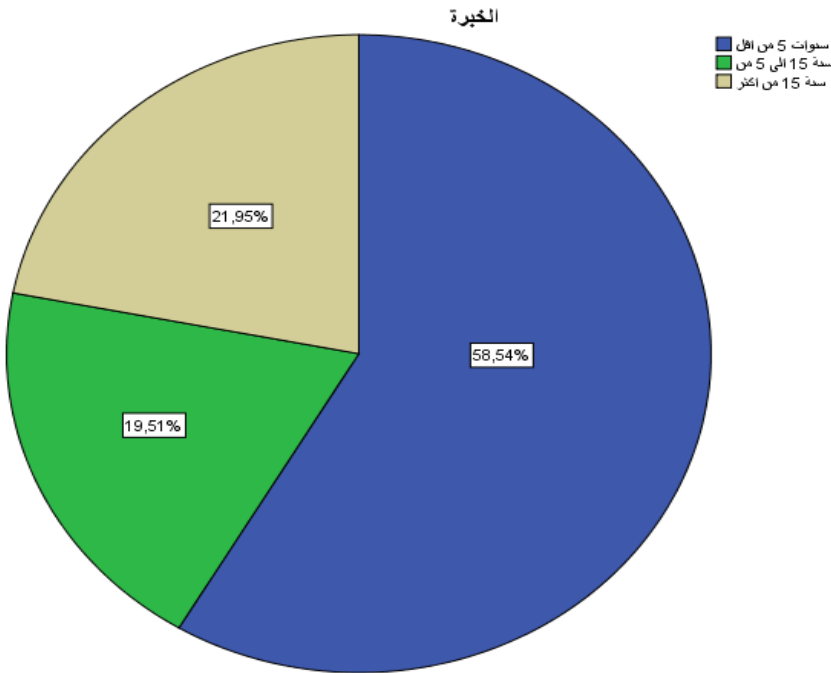
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
أقل من 5 سنوات	24	58.5	58.5	58.5
من 5 الى 15 سنوات	8	19.5	19.5	78.0
أكثر من 15 سنة	9	22	22	100
Total	41	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد العينة توزعت على أربع فئات حيث كانت فئة أقل من 5 سنوات أقل خبرة بنسبة

58.5% تليها فئة من 5 إلى 15 سنة بنسبة 19.5% وبعدها فئة أكثر من 15 سنة بنسبة 22%.

الشكل رقم 08 يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة



خامسا: مجال المركز

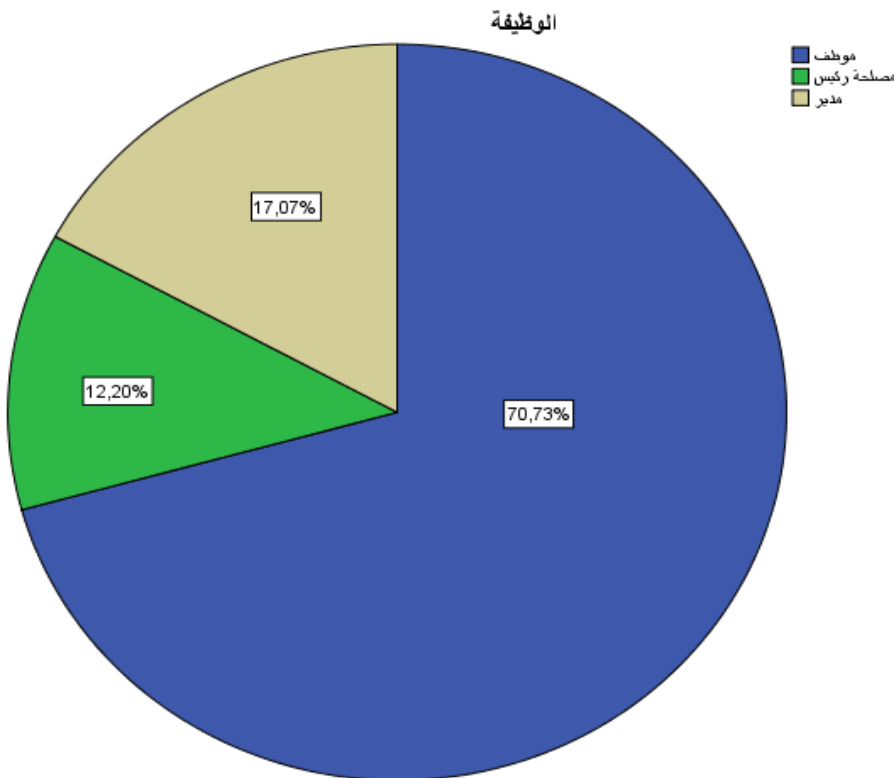
جدول 8 يمثل توزيع أفراد العينة حسب مجال المركز

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موظف	29	70.7	70.7	70.7
رئيس مصلحة	5	12.2	12.2	82.9
مدير	7	17.1	17.1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 70.7% أكبر نسبة تمثلت رتبة موظف، تليها 17.1% وتمثلت في رتبة مدير وفي الأخير نسبة 12.2% تمثلت في رتبة رئيس مصلحة.

الشكل رقم 09 يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير مجال المركز



المطلب الرابع: التحليل الوصفي

الفصل الثالث : دراسة ميدانية " دراسة حالة: المؤسسة الاقتصادية SEROR "

التحليل الوصفي للتحفيز و الأداء

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
س1	41	1,00	4,00	1,7805	,96209
س2	41	1,00	5,00	2,5854	1,24450
س3	41	1,00	5,00	2,8293	1,26298
س4	41	1,00	5,00	2,9024	1,35656
س5	41	1,00	5,00	2,4390	1,07352
س6	41	1,00	5,00	2,3659	1,11257
س7	41	1,00	4,00	1,9756	1,01212
س8	41	1,00	5,00	2,4390	1,30478
س9	41	1,00	5,00	2,2439	1,09042
س10	41	1,00	5,00	2,5854	1,09489
س11	41	1,00	5,00	2,5854	1,30337
س12	41	1,00	5,00	2,3415	1,10927
س13	41	1,00	5,00	2,2439	1,13535
س14	41	1,00	4,00	2,1707	,97217
س15	41	1,00	4,00	1,8049	,98029
س16	41	1,00	4,00	1,8049	1,00547
س17	41	1,00	4,00	1,6098	,91864
س18	41	1,00	5,00	1,9756	1,12889
س19	41	1,00	4,00	2,4390	1,04997
س20	41	1,00	5,00	2,8049	1,12293
س21	41	1,00	5,00	2,6098	1,02172
س22	41	1,00	5,00	2,2683	1,14071
س23	41	1,00	5,00	1,9268	,87722
س24	41	1,00	4,00	1,8049	,81300
س25	41	1,00	4,00	1,7073	,90122
س26	41	1,00	4,00	2,2195	1,03712
س27	41	1,00	4,00	2,2683	1,07295
س28	41	1,00	4,00	2,3415	,93834
س29	41	1,00	4,00	2,5854	,99939
س30	41	1,00	4,00	1,8780	1,02944
س31	41	1,00	5,00	1,8537	1,10817
N valide (liste)	41				

جدول 09 يمثل التحليل الوصفي للتحفيز و الأداء

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية إجابات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية حول عبارات المتعلقة بمحور التحفيز و الأداء، حيث بلغ المتوسط العام للمحورين (2,2384) والذي يندرج ضمن فئة [1.81_ 2.6] حسب مقياس ليكارت الحماسي، وهي فئة التي تشير إلى درجة إجابة "موافق"، كما بلغ الانحراف المعياري (1,0703) وهو ما يشير إلى درجة تقارب في الأجوبة من أفراد العينة وهي نسبة تعتبر متوسطة. وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي ينبغي الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب توجه استجابات الأغلبية من أفراد عينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية وهي كما يلي:

العبارة رقم (01): تشعر بأهمية الحوافز المتاحة في المؤسسة

ألاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة كان (1,7805) والذي ينتمي إلى فئة [1_ 1.8] مقياس ليكارت الحماسي والتي تشير إلى درجة إجابة "موافق" وهذا ما يدل على أن هناك إجماع من قبل أفراد عينة الدراسة ان العمال يشعرون بأهمية الحوافز المتاحة في المؤسسة.

العبارة رقم (02): الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع جهدك المبذول

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2,5854)، والذي يندرج ضمن فئة [1.81_ 2.6] حسب مقياس ليكارت الحماسي، والذي يدل على درجة إجابة "موافق بشدة"، مما يدل على ان هناك إجماع كلي من قبل أفراد عينة الدراسة ان الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع جهدك المبذول

العبارة رقم (03): الأجر الذي تتقاضاه كافي لتلبية احتياجاتك الأساسية

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2,8293)، والذي يندرج ضمن فئة [2,61_ 3,4] حسب مقياس ليكارت الحماسي، والذي يدل على درجة إجابة "محايد"، مما يدل على أن هناك تحفظ من قبل أفراد عينة الدراسة أن الأجر الذي تتقاضاه كافي لتلبية احتياجاتك الأساسية.

العبارة رقم (04): الراتب الذي تتقاضاه يتناسب مع شهادتك أو مستواك العلمي

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2,9024)، والذي يندرج ضمن فئة [2,61_ 3,4] حسب مقياس ليكارت الخماسي، والذي يدل على درجة إجابة "محايد"، مما يدل على أن هناك تحفظ من قبل أفراد عينة الدراسة أن الراتب الذي تتقاضاه يتناسب مع شهادتك أو مستواك العلمي.

العبارة رقم (05): توفر المؤسسة نظام العلاوات الاستثنائية لتشجيع العمال ذوي الأداء الجيد

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2,4390)، والذي يندرج ضمن فئة [1.81_ 2.6] حسب مقياس ليكارت الخماسي، والذي يدل على درجة إجابة "موافق بشدة"، مما يدل على أن هناك إجماع كلي من قبل أفراد عينة الدراسة أن المؤسسة توفر نظام العلاوات الاستثنائية لتشجيع العمال ذوي الأداء الجيد.

العبارة رقم (06): تسعى المؤسسة إلى زيادة المكافآت المادية لتحفيز المرؤود الأدايني للعمال

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2,3659)، والذي يندرج ضمن فئة [1.81_ 2.6] حسب مقياس ليكارت الخماسي، والذي يدل على درجة إجابة "موافق بشدة"، مما يدل على أن هناك إجماع كلي من قبل أفراد عينة الدراسة أن المؤسسة تسعى إلى زيادة المكافآت المادية لتحفيز المرؤود الأدايني للعمال.

العبارة رقم (07): تقدم المؤسسة ترفيات عادلة للموظفين

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (1,9756)، والذي يندرج ضمن فئة [1.81_ 2.6] حسب مقياس ليكارت الخماسي، والذي يدل على درجة إجابة "موافق بشدة"، مما يدل على أن هناك إجماع كلي من قبل أفراد عينة الدراسة أن المؤسسة تقدم ترفيات عادلة للموظفين

العبارة رقم (08): تقوم المؤسسة بتنظيم رحلات ترفيهية للعاملين و عائلاتهم

الاحظ ان المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2,4390) والذي ينتمي الى الفئة [1.81_ 2.6] حسب مقياس ليكارت الخماسي، والذي يدل على درجة إجابة "موافق بشدة"، مما يدل على أن هناك إجماع كلي من قبل أفراد عينة الدراسة أن المؤسسة تقوم بتنظيم رحلات ترفيهية للعاملين و عائلاتهم

العبارة رقم (09): تمنح المؤسسة الترقية على أساس معايير مدروسة

ألاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة كان (2,2439) والذي ينتمي إلى فئة [1.81_ 2.6] حسب مقياس ليكارت الخماسي، والذي يدل على درجة إجابة "موافق بشدة"، مما يدل على أن هناك إجماع كلي من قبل أفراد عينة الدراسة أن المؤسسة تمنح الترقية على أساس معايير مدروسة

العبارة رقم (10): تقدم المؤسسة نظاما للهدايا العينية

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2,5854)، والذي يندرج ضمن فئة [1.81-2.6] حسب مقياس ليكارت الخماسي، والذي يدل على درجة إجابة " موافق بشدة"، مما يدل على أن هناك إجماع شبه كلي من قبل أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تقدم نظاما للهدايا العينية.

العبارة رقم (11): تقدم المؤسسة تذاكر سفر لتشجيع الموظفين على الدورات التكوينية

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2,5854)، والذي يندرج ضمن فئة [1.81-2.6] حسب مقياس ليكارت الخماسي، والذي يدل على درجة إجابة "موافق بشدة"، مما يدل على أن هناك إجماع شبه كلي من قبل أفراد عينة الدراسة أن المؤسسة تقدم تذاكر سفر لتشجيع الموظفين على الدورات التكوينية

العبارة رقم (12): المؤسسة حريصة على تقديم أوسمة للمستخدمين على تحسين أدائهم

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2,3415)، والذي يندرج ضمن فئة [1.81-2.6] حسب مقياس ليكارت الخماسي، والذي يدل على درجة إجابة " موافق بشدة"، مما يدل على أن هناك إجماع شبه كلي من قبل أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة حريصة على تقديم أوسمة للمستخدمين على تحسين أدائهم

العبارة رقم (13): تقدم المؤسسة شهادات التقدير والاحترام للمستحقين على تحسين أدائهم

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2,2439)، والذي يندرج ضمن فئة [1.81-2.6] حسب مقياس ليكارت الخماسي، والذي يدل على درجة إجابة " موافق بشدة"، مما يدل على أن هناك إجماع شبه كلي من قبل أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تقدم شهادات التقدير والاحترام للمستحقين على تحسين أدائهم

العبارة رقم (14): المؤسسة توفر مزايا الاشتراك في الدورات التدريبية

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2,1707)، والذي يندرج ضمن فئة [1.81-2.6] حسب مقياس ليكارت الخماسي، والذي يدل على درجة إجابة " موافق بشدة"، مما يدل على أن هناك إجماع شبه كلي من قبل أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة توفر مزايا الاشتراك في الدورات التدريبية

العبارة رقم (15): العمل أو الوظيفة التي تؤديها تشعرك بالاحترام

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (1,8049)، والذي يندرج ضمن فئة [1.81-2.6] حسب مقياس ليكارت الخماسي، والذي يدل على درجة إجابة " موافق بشدة"، مما يدل على أن هناك إجماع شبه كلي من قبل أفراد عينة الدراسة على أن العمل أو الوظيفة التي تؤديها تشعرك بالاحترام

العبارة رقم (16): تشعر بالأمن و الاستقرار داخل المؤسسة

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (1,8049)، والذي يندرج ضمن فئة [1.81-2.6] حسب مقياس ليكارت الخماسي، والذي يدل على درجة إجابة " موافق بشدة"، مما يدل على أن هناك إجماع شبه كلي من قبل أفراد عينة الدراسة أن تشعر بالأمن و الاستقرار داخل المؤسسة

العبارة رقم (17): التقدير و الاحترام موجود في المؤسسة و كافة المستويات

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (1,6098)، والذي يندرج ضمن فئة [1_1.8] مقياس ليكارت الخماسي والتي تشير إلى درجة إجابة " موافق" وهذا ما يدل على أن هناك إجماع من قبل أفراد عينة الدراسة ان التقدير و الاحترام موجود في المؤسسة و كافة المستويات

العبارة رقم (18): عبارات المدح والثناء تساعدك على بذل المزيد من الجهد لتحسين أدائك

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (1,9756)، والذي يندرج ضمن فئة [1.81-2.6] حسب مقياس ليكارت الخماسي، والذي يدل على درجة إجابة " موافق بشدة"، مما يدل على أن هناك إجماع شبه كلي من قبل أفراد عينة الدراسة على أن عبارات المدح والثناء تساعدك على بذل المزيد من الجهد لتحسين أدائك

العبارة رقم (19): المدير يثني كثيرا بعبارات المدح والثناء على الموظفين الذين أدائهم جيد

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2,4390)، والذي يندرج ضمن فئة [1.81-2.6] حسب مقياس ليكارت الخماسي، والذي يدل على درجة إجابة " موافق بشدة"، مما يدل على أن هناك إجماع شبه كلي من قبل أفراد عينة الدراسة على أن المدير يثني كثيرا بعبارات المدح والثناء على الموظفين الذين أدائهم جيد

العبارة رقم (20): يتاح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرار

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2,8049)، والذي يندرج ضمن فئة [2,61_3,4] حسب مقياس ليكارت الخماسي، والذي يدل على درجة إجابة "محايد"، مما يدل على أن هناك تحفظ من قبل أفراد عينة الدراسة أن

يتاح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرار

العبارة رقم (21): تتيح الشركة الفرصة للعاملين المشاركة في وضع الخطط المستقبلية

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2,6098)، والذي يندرج ضمن فئة [2.61_ 3.4] حسب مقياس ليكارت الخماسي، والذي يدل على درجة إجابة "محايد"، مما يدل على أن هناك إجماع بتحفظ من قبل أفراد عينة الدراسة على أن الشركة تتيح الفرصة للعاملين المشاركة في وضع الخطط المستقبلية.

العبارة رقم (22): تكفيك أوقات الراحة و تساعدك على استعادة نشاطك و حيويتك

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2,2683)، والذي يندرج ضمن فئة [1.81-2.6] حسب مقياس ليكارت الخماسي، والذي يدل على درجة إجابة " موافق بشدة"، مما يدل على أن هناك إجماع شبه كلي من قبل أفراد عينة الدراسة على أن أوقات الراحة تكفيك و تساعدك على استعادة نشاطك و حيويتك

العبارة رقم (23): تنفذ بكفاءة و فعالية دون مشاكل

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (1,9268)، والذي يندرج ضمن فئة [1.81-2.6] حسب مقياس ليكارت الخماسي، والذي يدل على درجة إجابة " موافق بشدة"، مما يدل على أن هناك إجماع شبه كلي من قبل أفراد عينة الدراسة على أن تنفذ بكفاءة و فعالية دون مشاكل.

العبارة رقم (24): تمثل الوظيفة في المؤسسة شيئا هاما بالنسبة لي

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (1,8049)، والذي يندرج ضمن فئة [1_ 1.8] مقياس ليكارت الخماسي والتي تشير إلى درجة إجابة "موافق" وهذا ما يدل على أن هناك إجماع من قبل أفراد عينة الدراسة ان تمثل الوظيفة في المؤسسة شيئا هاما بالنسبة لي.

العبارة رقم (25): نجاح المؤسسة مرتبط بتحديد أداء العاملين

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (1,7073)، والذي يندرج ضمن فئة [1_1.8] مقياس لكارث الخماسي والتي تشير إلى درجة إجابة "موافق" وهذا ما يدل على أن هناك إجماع من قبل أفراد عينة الدراسة ان نجاح المؤسسة مرتبط بتحديد أداء العاملين

العبارة رقم (26): يقوم العاملون بتطوير مهاراتهم بشكل مستمر

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2,2195)، والذي يندرج ضمن فئة [1.81-2.6] حسب مقياس ليكرت الخماسي، والذي يدل على درجة إجابة " موافق بشدة"، مما يدل على أن هناك إجماع شبه كلي من قبل أفراد عينة الدراسة على أن العاملون يقومون بتطوير مهاراتهم بشكل مستمر

العبارة رقم (27): تسعى المؤسسة جاهدة و باستمرار على تحسين أداء عاملها

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2,2683)، والذي يندرج ضمن فئة [1.81-2.6] حسب مقياس ليكرت الخماسي، والذي يدل على درجة إجابة " موافق بشدة"، مما يدل على أن هناك إجماع شبه كلي من قبل أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تسعى جاهدة و باستمرار على تحسين أداء عاملها

العبارة رقم (28): ظروف العمل الحالية جيدة و تساعد على الأداء الفعال

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2,3415)، والذي يندرج ضمن فئة [1.81-2.6] حسب مقياس ليكرت الخماسي، والذي يدل على درجة إجابة " موافق بشدة"، مما يدل على أن هناك إجماع شبه كلي من قبل أفراد عينة الدراسة على أن ظروف العمل الحالية جيدة و تساعد على الأداء الفعال

العبارة رقم (29): تقوم المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة و مستمرة

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2,5854)، والذي يندرج ضمن فئة [1.81-2.6] حسب مقياس ليكارت

الخماسي، والذي يدل على درجة إجابة " موافق بشدة"، مما يدل على أن هناك إجماع شبه كلي من قبل أفراد عينة

الدراسة على أن المؤسسة تقوم بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة و مستمرة

العبارة رقم (30): حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء جيد

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (1,8780)، والذي يندرج ضمن فئة [1.81-2.6] حسب مقياس

ليكارت الخماسي، والذي يدل على درجة إجابة " موافق بشدة"، مما يدل على أن هناك إجماع شبه كلي من قبل أفراد

عينة الدراسة على أن حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء جيد

العبارة رقم (31): حصولي على الحوافز و التقدير يجعلني أبذل جهدا أكبر في عملي

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (1,8537)، والذي يندرج ضمن فئة [1.81-2.6] حسب مقياس

ليكارت الخماسي، والذي يدل على درجة إجابة " موافق بشدة"، مما يدل على أن هناك إجماع شبه كلي من قبل أفراد

عينة الدراسة على أن حصولي على الحوافز و التقدير يجعلني أبذل جهدا أكبر في عملي

* اختبار الفرضيات:

بهدف اختبار الفرضية الأولى من الدراسة وهي تأثير التحفيز على أداء العاملين بالمؤسسة قامت الطالبان بإجراء اختبار

على عبارات محور التحفيز و محور الأداء من الاستبيان وقمنا بصياغة الفرضية العدمية والفرضية البديلة كمايلي:

Ho: لا يؤثر التحفيز في أداء العاملين

H1: يؤثر التحفيز في أداء العاملين

جدول 10 يمثل الارتباطات بين التحفيز و الأداء

Corrélations

	التحفيز	الاداء
التحفيز	1	,585**
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		,000
N	41	41
الاداء	,585**	1
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)	,000	
N	41	41

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

بالنظر في الجدول رقم 11 يتضح أنه لا توجد علاقة ارتباط دالة إحسانها عند مستوى معنوية (0.5) على وجود ارتباط بين التحفيز و الأداء في المؤسسة حيث كان معامل الارتباط (0.585) وهو غير دال إحصائياً على وجود علاقة ارتباط طردية بين التحفيز والأداء حيث كانت قيمة ألفا تساوي (0,000) وهي أصغر من 5، ومنه نرفض الفرضية الاولى ونقبل الفرضية الثانية

جدول 11 يمثل ملخص النماذج

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,585 ^a	,342	,325	4,57645

a. Prédicteurs : (Constante), التحفيز

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الفصل الثالث : دراسة ميدانية " دراسة حالة: المؤسسة الاقتصادية SEROR "

يوضح الجدول السابق معامل ارتباط بيرسون بين المتغير التابع والمتغير المستقل حيث بلغ قيمة ضعيفة (0,585) بقيمة معامل تحديد (0,342) وقيمة معامل التحديد المحدد (0,325) أي المتغيرات المستقلة تفسر: 5% من التباين الحاصل في الأداء.

جدول 12 يمثل تحليل أنوفا

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	425,139	1	425,139	20,299	,000 ^b
Résidus	816,812	39	20,944		
Total	1241,951	40			

a. Variable dépendante : الاداء

b. Prédicteurs : (Constante), التحفيز

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل انوفا لاختبار معنوية الانحدار ونلاحظ أن قيمة Sig هي (0,000) وهي أصغر من (1%) وبالتالي نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض الصفري وهو أن الانحدار معنوي وبالتالي لا يوجد تأثير من المتغير المستقل على المتغير التابع ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال هذه المتغيرات المستقلة.

جدول 13 يمثل تحليل المعاملات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	5,603	2,969		1,887	,067
التحفيز	,256	,057	,585	4,505	,000

a. Variable dépendante : الاداء

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول السابق معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية والخطأ المعياري وقيمة اختبار (t) مع القيمة

الاحتمالية للاختبارات (الدلالة) (الإحصائية) حيث كانت معاملات التضخم أقل من 3.

الخلاصة:

في هذا الفصل تم معرفة مكان الدراسة وخصائص العينة الأساسية وبعدها أكدنا صدق أداة الدراسة وثباتها، وكل ما استعملناه من أساليب المعالجة الإحصائية التي ساعدتنا في مناقشة وتحليل الفرضيات والإشكالية والخروج بنتائج التي أثبتنا من خلالها وجود علاقة ارتباطية بين التحفيز و الأداء، وتطرقنا بعد ذلك إلى التنبؤ الذي هو درجة عالية من الارتباط التي من خلالها نستطيع التنبؤ.

الخاتمة العامة

من خلال دراسة هذا الموضوع في جزئه النظري، في كل من الفصلين الأول والثاني منه، وجدنا أن المورد البشري يعتبر الركيزة الأساسية، لاستمرار المؤسسات وأداة لتحقيق أهدافها وزيادة فاعليتها لذا أصبح التحدي الكبير الذي تواجهه أي منظمة في الوقت الحالي، هو كيفية الحفاظ على هذا المورد، لأجل ذلك يجب فهم الدوافع والتصرفات لمعرفة كيفية تحفيز العمال بطريقة فعالة بغية زيادة الأداء الوظيفي، وللوصول إليه لا بد على كل مؤسسة أن تعمل جاهدة على وضع نظام حوافز فعال وعادل من شأنه تحريك واستثارة الدوافع وتفعيلها لبلوغ أهداف المؤسسة، ولا شك أن من بين هذه الأهداف الوصول بمستوى العاملين، إلى أداء أعلى وأفضل بحيث تعتبر التحفيزات الهادفة والفعالة، التي تمنحها إدارة الموارد البشرية، أداة مهمة للرفع من الأداء الوظيفي للعمال.

إن الحديث عن الحوافز وعلاقتها بالأداء من الجانب النظري، يعكس في معظم الأوقات واقعها داخل المؤسسة الاقتصادية العمومية منها والخاصة، حيث وجدنا في مؤسسة SEROR كمثال عن مؤسسة اقتصادية أنها تطبق بعض أنواع الحوافز سواء مادية أو معنوية.

نتائج الدراسة النظرية:

- الحوافز تؤثر على سلوك الأفراد
- عند تصميم نظام الحوافز، لا بد من الانطلاق من قواعد وخصائص للحوافز
- تمنح الحوافز على أناس الكفاءة، والأقدمية والأداء والمهارة
- هناك عدة عوامل تؤثر في تحسين أداء العاملين، مثل تفويض السلطة، التدريب، الاتصال، والقيادة.
- أنواع الحوافز تتمثل في الحوافز، من حيث أثرها وموضوعها و أطرافها وأثارها.
- يساهم نظام الحوافز في رفع الروح المعنوية، وتحقيق الولاء التنظيمي، والرضاء للعمل.
- أهمية تقييم أداء الأفراد، تتمثل في دعم إجراءات الترقية والاهتمام بنظام الأجور و نفسية العمال.

نتائج الدراسة الميدانية:

من خلال الفصل الثالث "الدراسة الميدانية"، توصلنا إلى جملة من النتائج، منها:

- تبين إدراك المؤسسات قيد الدراسة بأهمية الحوافز، في التأثير على أداء الفرد ومن ثم أداء المؤسسة ككل وهو ما يؤكد أهمية تحفيز العنصر البشري، بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، باعتباره العنصر الذي يمثل ميزة تنافسية.
- يوضح مدى إدراك أفراد العينة، بأهمية الكفاءة والأداء في العمل، وأن الحوافز التي تمنح وتقدم ويحصل عليها هي مقابل ذلك الأداء.
- وجود أثر إيجابي ومعنوي للحوافز المادية، على أداء العاملين في المؤسسات قيد الدراسة وبتأثير مقبول جدا، وهذا ما يعكس أهمية الجانب المادي، بالنسبة لأفراد عينة الدراسة والذين قد يكونون من أصحاب الدخل المنخفضة.
- وجود أثر إيجابي نوعا ما للحوافز المعنوية، على أداء العاملين في المؤسسة قيد الدراسة وهذا قد يفسر من جهة إهتمام أرباب العمل بهذا الجانب لعلمهم بما يساعدهم على تحقيق أداء جيد .
- بالنسبة للحوافز الاجتماعية ، جاء أثرها إيجابي ومعنوي على أداء العاملين في المؤسسات قيد الدراسة وهذا ما يؤكد أهمية وقوف المؤسسة إلى جانب العمال، في مختلف المناسبات الاجتماعية خاصة ما تعلق بالمساعدات والإعانات المالية، التي تمنح وما لتأثير ذلك على نفسية ومعنويات الفرد.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في أداء العاملين من حيث المؤهل العلمي، مدة العمل وهذا ما يؤكد أهمية المستوى التعليمي، وكذلك الخبرة المهنية، على أداء العامل داخل المؤسسة بينما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين، من حيث العمر و الحالة المدنية.

* الأقتراحات و التوصيات :

على ضوء ما تقدم، تم استخلاص بعض الإقتراحات و التوصيات التي تتمثل في:

- الاهتمام بالبرامج التدريبية، والتطوير المستمر للعاملين بهدف تحفيزهم مما يساعدهم على تطوير قدراتهم وإحساسهم باهتمام رؤساء العمل بهم، وذلك لزيادة أدائهم.

- لا بد من زرع الثقة في نفوس العاملين، و تحميلهم المسؤولية لتشجيعهم على أداء أحسن.

- لا بد من الأخذ بعين الاعتبار، المعايير الخاصة بمنح الحوافز للعمال مثل: الأقدمية، صعوبات العمل... الخ.

- لا بد من تقرب الإدارة أكثر من العمال، والسماع لانشغالاتهم واحتجاجاتهم وطموحاتهم، عن طريق الجلسات

العامة المفتوحة، واللقاءات الخاصة بمختلف المصالح، والاستبيانات لرفع الحرج والخوف عن كثير من العمال

والاطلاع على كل صغيرة وكبيرة بالمؤسسة.

- يجب إشراك العمال في القرارات، التي يتأثرون بها لكي يهتموا بتنفيذها بجدية وبدقة تامة وتمتين العلاقات داخل

المؤسسة.

- على إدارة المؤسسة معالجة المشاكل داخل المؤسسة معالجة جذرية بتشخيص الخطأ ومسبباته ومسؤولية كل

طرف فيه، قبل الإسراع إلى العقاب مع ضرورة توخي العدالة في تطبيق مختلف العقوبات ليقى للجزاء، تأثيره الفعال

والجيد على الأداء.

- الاهتمام بالبرامج التدريبية، والتطوير المستمر للعمال بهدف تحفيزهم، و مساعدتهم على تطوير قدراتهم، وإحساسهم

باهتمام رؤسائهم بهم، وبذلك يزداد إحساسهم بالانتماء للمؤسسة.

- ضرورة تفهم حاجات ورغبات كل فرد، على حدى في المؤسسة من خلال التواصل بين العامل والرؤساء.

- يجب تطبيق نظام الحوافز، في إطار القانون الداخلي للمؤسسة، دون اللجوء إلى التعسف في استعمال السلطة

المنوحة للرؤساء، على حساب مرؤوسيههم.

المصادر و المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

- 1- أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، ط 2، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، . 1979
- 2- أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، بدون طبعة، مصر، دار النهضة العربية للطباعة و النشر 1981
- 3- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار العربية، ط، الإسكندرية، 2001، 2009، . 2010
- 4- أحمد ماهر، الإختبارات و استخدامها في إدارة الموارد البشرية و الأفراد، بدون طبعة، دار الجامعية، مصر، 2003.
- 5- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي " مدخل بناء المهارات "، ط 2، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع الاسكندرية 1995.
- 6- بربر كامل، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، 1997
- 7- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الياض للنشر و التوزيع، الأردن، . 2008
- 8- بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2008
- 9- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية 2010
- 10- بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، الطبعة الثانية، وهران، دار الغرب، 2004
- 11- توفيق عبد الرحمان، الدافعية و حوافز العمل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1988
- 12- توماس أي هاينز، دافيد هنجر، ترجمة محمود مرس ي، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990
- 13- جاد الله محمود فؤاد، أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، مجلة التنمية الإدارية، العدد 56، . 1997

14- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية" من منظور استراتيجي"، ط 1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان،

2002

15- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، ط 1، دار حامد للنشر، الأردن، 2006

16- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، . 2004

17- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ط 1، مديرية النشر الجامعية، قالمة، 2004

18- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر و التوزيع، 1999

19- خضير كاظم محمود، هايل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج و العمليات، بدون طبعة، دار الصفاء

للنشر،الأردن 2001

20- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية" رؤية مستقبلية"، بدون طبعة، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2003

ب- الرسائل الجامعية:

1- إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير

في العلوم التجارية، إدارة الأعمال، المسيلة، 2006

2- أمين عزري، أثر الحوافز المادية على رضا العمال، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير جامعة

ورقلة، 2003 / 2002

3- بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة تدخل

ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2010 / 2009

4- جوادى حمزة، الحوافز المادية و المعنوية و أثرها على الروح المعنوية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم

النفس العمل و التنظيم، جامعة قسنطينة، 2006 / 2005

- 5- سعودي علي ،"النظام القانوني للمؤسسات العمومية الاستشفائية في الجزائر "،مذكرة تخرج ضمن مقتضيات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه دولة و مؤسسات عمومية ،جامعة الجزائر 01 بن يوسف بن خدة ،كلية الحقوق ، 2016 / 2017
- 6- صليحة شامي ،المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين" دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة "،مذكرة تخرج ،بومرداس ، 2014
- 7- الطاهر الوافي ،التحفيز و أداء الممرضين ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص " تنظيم و عمل "،تبسة ، 2012 / 2013
- 8- عزيزون زهية ،التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري ،مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ،جامعة سكيكدة. 2006 / 2007
- 9- عمار بن عيش ي ،دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب ،مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ،جامعة المسيلة ، 2005
- 10- عمر سرار ،الرضا عن العمل و أثره على الأداء ،مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ،فرع تخطيط ،جامعة الجزائر ، 2003
- 11- محمد عزوز ،دور الحوافز في تحسين أداء من وجهة نظر العاملين ،مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ،جامعة الجزائر ، 2008 / 2009
- 12- مرماط نبيلة ،فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ،مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،جامعة الجزائر ،2008 / 2009
- 13- نادر حامد عبد الرازق أبو شرح ،تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات

الفلسطينية من وجهة نظر العاملين ،مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة الأزهر بغزة ،.2010

14- نور الدين بوالشرش ، الحوافز و أداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية ،مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم إجتماع ،جامعة بسكرة ،. 2005 / 2006

15- نور الدين كتوفي ،دراسة فعالية نظام الحوافز و الكفاية الإنتاجية ،رسالة ماجستير ،معهد العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر ،سنة1992

المدخلات العلمية:

- 1- سناء عبد الكريم الخناق ،"مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية "،الملتقى العلمي الدولي الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ،جامعة ورقلة ،الجزائر ،مارس 2005.
- 2- عبد الرسول عبد جاسم ،"منهجية تطبيق إطار عام للحوافز المادية في المنشآت الصناعية و الخدمية "،وقائع بحوث المؤتمر العملي الأول ،كلية المنصور الجامعة ،بغداد ، 1993

المراجع باللغة الأجنبية:

1. C .Kennedy ,Toutes les réponses aux grandes questions du management ,éd maxima ,paris ,1996 ,P.187 .
2. Hodgett,R.M.,(1948). « Moderne Human Relation » ,Irwin,New York, P.29 .
3. PERFORMANCES, MANAGEMENT, In the australien public, Management, advisoty, Gommiettuee, Commonwea Ithof Austtoralia, 2001, p7 .

الملاحق

جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

تخصص: إقتصاد و تسيير

قسم : علوم التسيير

مؤسسة

إستبيان

أخي الموظف،أختي الموظفة / تحية طيبة

في إطار التحضير لمذكرة ماستر تخصص إقتصاد و تسيير مؤسسة تحت عنوان " أثر التحفيز على الأداء"، نضع بين يديك مجموعة من العبارات، الرجاء منك التلطف بقراءتها و محاولة الإجابة عليها بكل صدق و موضوعية بما ينطبق عليك كما نعلمك أن المعلومات المقدمة ستكون موضع السرية التامة و لن تستخدم إلا لأغراض عملية فقط.

و نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم.

المحور الأول : البيانات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

السن: أقل من 30 سنة بين 30 و 50 سنة أكثر من 50 سنة

المستوى التعليمي: أقل من ثانوي ثانوي جامعي

الخبرة : أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

المستوى الوظيفي : موظف رئيس مصلحة مدير أو إطار سامي

المحور الثاني: الحوافز

أولاً: الحوافز المادية

الرقم	الفقرات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
01	تشعر بأهمية الحوافز المتاحة في المؤسسة					
02	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع جهدك المبذول					
03	الأجر الذي تتقاضاه كافي لتلبية احتياجاتك الأساسية					
04	الراتب الذي تتقاضاه يتناسب مع شهادتك أو مستواك العلمي					
05	توفر المؤسسة نظام العلاوات الاستثنائية لتشجيع العمال ذوي الأداء الجيد					
06	تسعة المؤسسة إلى زيادة المكافآت المادية لتحفيز المردود الأدائي للعمال					
07	تقدم المؤسسة ترقية عادلة للموظفين					
08	تقوم المؤسسة بتنظيم رحلات ترفيهية للعاملين و عائلاتهم					
09	تمنح المؤسسة الترقية على أساس معايير مدروسة					
10	تقدم المؤسسة نظاماً للهدايا العينية					
11	تقدم المؤسسة تذاكر سفر لتشجيع الموظفين على الدورات التكوينية					

ثانيا : الحوافز المعنوية

الرقم	الفقرات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	المؤسسة حريصة على تقديم أوسمة للمستخدمين على تحسين أدائهم					
02	تقدم المؤسسة شهادات التقدير والاحترام للمستحقين على تحسين أدائهم					
03	المؤسسة توفر مزايا الاشتراك في الدورات التدريبية					
04	العمل أو الوظيفة التي تؤديها تشعرك بالاحترام					
05	تشعر بالأمن و الاستقرار داخل المؤسسة					
06	التقدير و الاحترام موجود في المؤسسة و كافة المستويات					
07	عبارات المدح والثناء تساعدك على بذل المزيد من الجهد لتحسين أدائك					
08	المدير يثني كثيرا بعبارات المدح والثناء على الموظفين الذين أدائهم جيد					
09	يتاح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرار					
10	تتيح الشركة الفرصة للعاملين المشاركة في وضع الخطط المستقبلية					
11	تكفيك أوقات الراحة و تساعدك على استعادة نشاطك و حيويتك					

المحور الثالث : الأداء

الرقم	الفقرات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	تنفذ بكفاءة و فعالية دون مشاكل					
02	تمثل الوظيفة في المؤسسة شيئا هاما بالنسبة لي					
03	نجاح المؤسسة مرتبط بتحديد أداء العاملين					
04	يقوم العاملون بتطوير مهاراتهم بشكل مستمر					
05	تسعى المؤسسة جاهدة و باستمرار على تحسين أداء عاملها					
06	ظروف العمل الحالية جيدة و تساعد على الأداء الفعال					
07	تقوم المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة و مستمرة					
08	حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء جيد					
09	حصولي على الحوافز و التقدير يجعلني أبذل جهدا أكبر في عملي					