



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة



معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم: علوم التسيير

المرجع : ...../2018

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

## مذكرة بعنوان:

# أثر التحفيز على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة مطاحن بني هارون - القرارم قوقة - ميلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د) تخصص " إدارة مالية "

إشراف الأستاذ:

◀ رحيم إبراهيم.

إعداد الطلبة:

◀ مجراب ريمة.

◀ بوالنعمة عفراء.

## الجنة المناقشة:

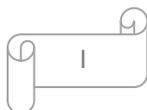
الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	محمود بولصباغ
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	أمال علي موسى
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	رحيم إبراهيم

السنة الجامعية: 2017-2018

## شكر وعرافان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين خاتم الأنبياء  
والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد:  
نتوجه بالشكر لله تعالى على ما يسره لنا بإتمام هذه الدراسة ثم ندين بالفضل  
والعرفان وجميل الثنايا إلى كل من أسهم ويسر لنا مواصلة التعليم حتى هذه المرحلة  
والتوجيه المستمر نحو الأفضل  
كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذ المشرف الأستاذ "رحيم إبراهيم" على ما  
قدمه لنا من دعم لإنجاز هذا العمل وعلى كرم فضله وعظيم جهده.  
كما نتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة المقيمين للاستثمار لما قدموه من ملاحظات  
علمية سديدة  
وأخيرا نوجه كل الشكر والامتنان إلى كل يد قدمت العون والمساعدة لإنجاز هذا  
البحث من قريب أو من بعيد.

ريمة وعفراء





## إهداء

لك الحمد ربي على عظيم فضلك وكثير عطائك

أتقدم بإهداء عملي المتواضع إلى:

إلى من قال فيهما جلا وعلا: "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا...."

إلى بلسم الجروح، إلى قرة عيني ونور قلبي، إلى ذوي الصدر الشافي والرضا الوافي

والسند "أمي الحبيبة" و"أبي" أطال الله في عمركما ورزقكما حجة إلى بيته

إلى من وجودهم يؤنسني ورفقتهم تريحني إلى إخوتي وأخواتي

"ريان، شيما، سميرة وزوجها فارس"

"الطاهر، أيمن، فريد وزوجته أميرة"

إلى شريك حياتي وأنيس دربي زوجي حسام وكل عائلته

إلى جميع صديقاتي وزميلاتي: عفراء ، عبلة، منال، حسبية، مفيدة، راضية.

إلى جارتي وصديقتي فوزية

أهدي هذا العمل إلى كل هؤلاء وأرجو من الله سبحانه وتعالى أن يتقبل منا ثمرة هذا الاجتهاد

"اللهم انفعنا بما علمتنا وانفع غيرنا بعملنا هذا"



ريمة



## إهداء

وبعد ما وفقنا الله تعالى لإنجاز هذا العمل وإتمامه أهدي هذا العمل إلى:  
روح أمي الطاهرة فاطمة التي فارقتنا رحمها الله وأسكنها فسيح جناته التي كانت لي  
السند طول حياتي إلى من غمرتني بحنانها وأخلص دعواتها إلى قرة عيني ونبض  
حياتي أمي الغالية زينة وأرجو من الله أن يرزقها دوام الصحة والعافية.  
إلى الغالي والحنون إلى من سهر على توفير كل الراحة والأمان إلى منبع قوتي إلى  
أبي الغالي أحمد حفظه الله لي، ولأبي الثاني سليمان.  
إلى جميع إخوتي: اسكندر، عقبة، وليد، داوود، وأمير.  
وإلى أختي الوحيدة الغالية رحاب.  
إلى صديقاتي: نعيمة، منال، عبلة، حسبية، مفيدة.  
إلى صديقتي ورفيقة دربي في هذا العمل ريمة وكل عائلتها.  
إلى زوجي وليد الذي كان له دور في تشجيعي والوقوف معي للخروج بهذا  
العمل المتواضع.  
إلى كل أساتذتي وزملائي في الدراسة وكل من ساهم في إنجاز هذا العمل  
إلى كل من نسيه قلبي وإلى كل باحث عن العلم والمعرفة.



عفراء

## الملخص:

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، إذ يعتبر نظام الحوافز أداة فعالة من خلالها يتم الرفع من أداء العاملين و تحسينه من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها المسطرة، من خلال الدراسة الميدانية تم التعرف على الحوافز وأداء العاملين داخل مؤسسة مطاحن بني هارون بالقرارم قوقة ولاية ميله، وكان ذلك باستخدام استمارة الاستبيان لمعرفة رأي أغلبية العمال، وتم استفراغه باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية spss، حيث تم توزيع 60 استمارة و جمعت منها 38 عينة علما أن عدد العمال 76 عامل.

إذ توصلنا إلى أن نظام الحوافز في المؤسسة توجد فيه نقائص كثيرة ويحتاج إلى تعديلات ويكون ذلك بالفهم الجيد لدور أنظمة الحوافز والقيام بتدريب وتكوين الرؤساء والمديرين في هذا المجال.

**الكلمات المفتاحية:** نظام الحوافز، حوافز مادية، حوافز معنوية، الأداء.

## Résumé

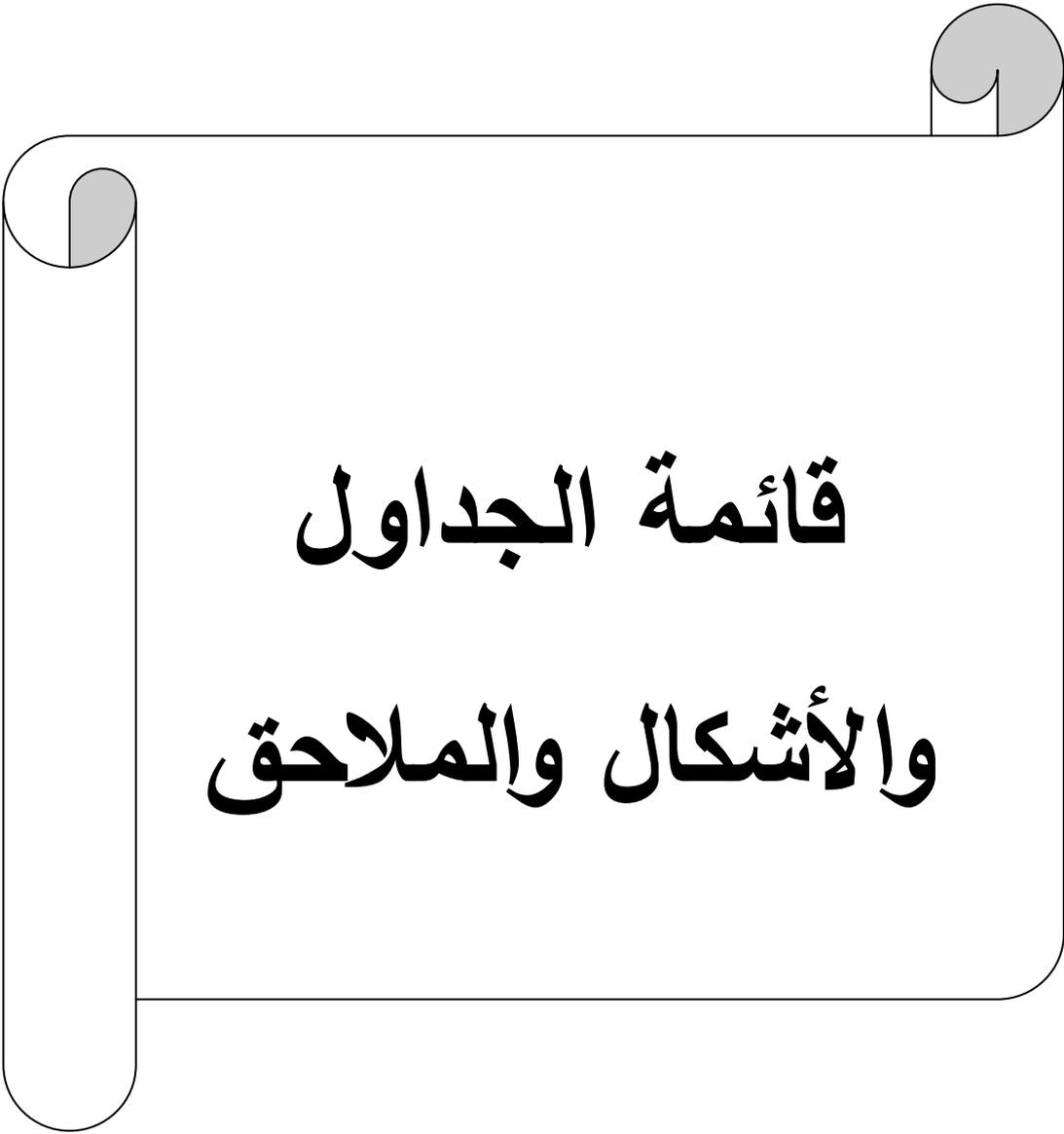
Cette étude cherche à connaitre l'effet des incitations sur la performance des employés de l'institution économique. le système d'incitation est un outil efficace qui a soulevé la performance des travailleurs et l'améliorer afin d'atteindre ses objectifs le souverain. Grace à l'étude sur le terrain، les incitations et la performance des travailleurs ont été identifiées au sein de la beni haroun mills corporation à grarem goga la wilaya de mila. Et qui utilisait un questionnaire pour voir l'avis de la majorité des travailleurs et ses vomissement utilise SPSS ou 60 ont distribué un échantillon a été consulte 38 que nombre de facteur de travailleurs actuellement 76.

Comme nous avons conclu que le système d'incitation dans l'institution، il existe de nombreuses lacunes et doit être modifié par une bonne compréhension du rôle des systèmes d'incitation et la formation et la composition des présidents et des gestionnaires dans ce domaine.

**Mot clés:** système d'incitations، des incitations financières، des incitations morale، travailleur.



# فهرس المحتويات

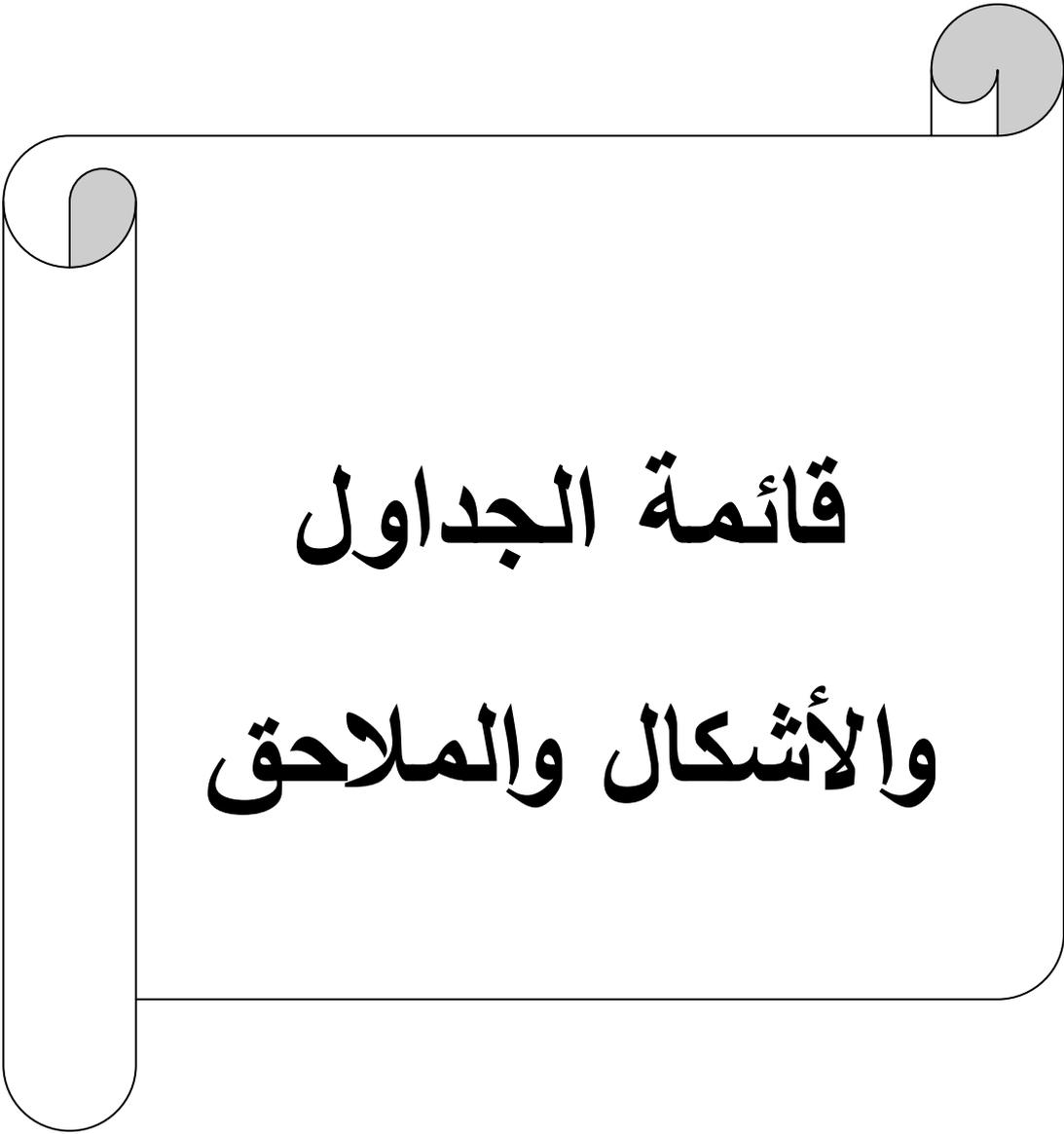


**قائمة الجداول  
والأشكال والملامح**

فهرس المحتويات	
الصفحة	العناصر
VI	الشكر
II	الإهداء
VI	ملخص الدراسة
VI	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ-ج	المقدمة
25-01	<b>الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول التحفيز</b>
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية التحفيز
03	المطلب الأول: مفهوم التحفيز وأهميته
05	المطلب الثاني: أسس منح الحوافز وعناصره
05	المطلب الثالث: أساليب التحفيز وأقسامه
06	المطلب الرابع: أنواع التحفيز ومعوقاته
12	المبحث الثاني: نظام الحوافز
13	المطلب الأول: خصائص نظام التحفيز الجيد وشروطه
13	المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز
15	المطلب الثالث: المبادئ الأساسية لنظام التحفيز الجيد
16	المطلب الرابع: أهداف نظام الحوافز
16	المبحث الثالث: نظريات التحفيز
17	المطلب الأول: نظرية ماسلو ونظرية ألدرفير
20	المطلب الثاني: نظرية هيرزبرغ و نظرية ماكلياند
21	المطلب الثالث: نظرية دوجلاس ونظرية فروم
23	المطلب الرابع: نظرية هومانز ونظرية لوك
25	خلاصة الفصل الأول
49-26	<b>الفصل الثاني: الأداء وتقييم الأداء</b>

27	تمهيد
28	المبحث الأول: ماهية الأداء
28	المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته
29	المطلب الثاني: عناصر الأداء ومحدداته
31	المطلب الثالث: معايير الأداء وأنواعه
34	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء
36	المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء
37	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته
39	المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء وأغراضه
41	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء وأنواعه
43	المطلب الرابع: شروط نجاح عملية تقييم الأداء والصعوبات التي تواجهها
44	المبحث الثالث: الحوافز وعلاقتها بالأداء
44	المطلب الأول: أثر الحوافز على الأداء
45	المطلب الثاني: متطلبات حوافز الأداء الفعالة
46	المطلب الثالث: آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء
47	المطلب الرابع: عوامل نجاح وفشل حوافز الأداء
49	خلاصة الفصل الثاني
87-50	<b>الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة الميدانية</b>
51	تمهيد
52	المبحث الأول: التقديم بمؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوقة ولاية ميله
52	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
53	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
55	المطلب الثالث: أهمية وأهداف المؤسسة
55	المطلب الرابع: أنواع الحوافز المطبقة في المؤسسة
57	المبحث الثاني: الإطار العام للدراسة
57	المطلب الأول: وصف الدراسة
58	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة
60	المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي
60	المطلب الرابع: صدق وثبات الاستمارة

65	المبحث الثالث: تحليل نتائج محاور الاستمارة
65	المطلب الأول: تحليل نتائج جزء البيانات الشخصية
73	المطلب الثاني: عرض آراء أفراد العينة
79	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
87	خلاصة الفصل الثالث
89	خاتمة
93	قائمة المراجع
97	قائمة الملاحق



**قائمة الجداول  
والأشكال والملامح**

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
03	الفرق بين الدافع والحاجة والحافز	الجدول رقم 01
57	الحوافز الممنوحة في مؤسسة مطاحن بني هارون بالقرارم قوقة ولاية ميلا	الجدول رقم 02
60	معاملات الثبات (طريقة كرونباخ) حسب المحاور	الجدول رقم 03
61	اختبار كولمجراف سيرنوف	الجدول رقم 04
62	معدل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور	الجدول رقم 05
63	معدل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور	الجدول رقم 06
64	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور	الجدول رقم 07
64	معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة	الجدول رقم 08
65	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الجدول رقم 09
66	توزيع أفراد العينة حسب السن	الجدول رقم 10
67	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	الجدول رقم 11
68	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	الجدول رقم 12
69	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	الجدول رقم 13
71	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	الجدول رقم 14
72	تحليل عبارات المحور الأول	الجدول رقم 15
75	تحليل عبارات المحور الثاني	الجدول رقم 16
77	تحليل عبارات المحور الثالث	الجدول رقم 17
79	معامل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى	الجدول رقم 18
80	معامل التحديد وإحصاء اختبار دارين واتسون للفرضية الأولى	الجدول رقم 19

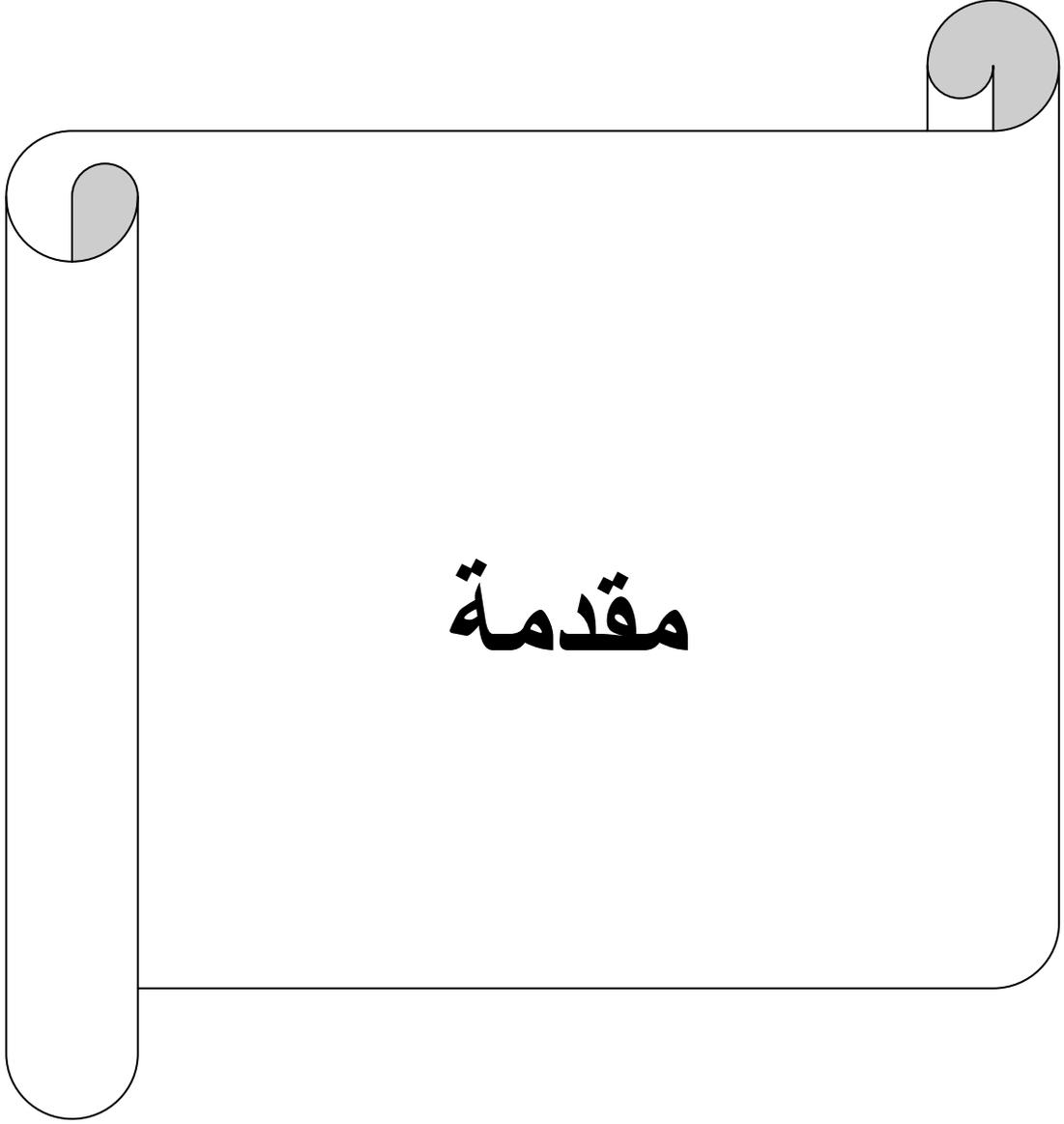
80	تحليل التباين لنموذج الانحدار للفرضية الأولى	الجدول رقم 20
81	معامل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية	الجدول رقم 21
82	معامل التحديد وإحصاء اختبار دارين واتسون للفرضية الثانية	الجدول رقم 22
83	تحليل التباين لنموذج الانحدار للفرضية الثانية	الجدول رقم 23
84	معامل الارتباط بين الحوافز والأداء للفرضية الثالثة	الجدول رقم 24

### فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	أنواع الحوافز	الشكل رقم 01
18	محتوى نظرية ماسلو (هرم الحاجات لماسلو)	الشكل رقم 02
20	محتوى نظرية ألدرفير (هرم الحاجات لألدرفير)	الشكل رقم 03
22	الفرق بين نظرية X ونظرية Y	الشكل رقم 04
40	خطوات تقييم الأداء	الشكل رقم 05
46	علاقة الحوافز بالأداء	الشكل رقم 06
55	الهيكل التنظيمي لوحدة القرارم قوقة ولاية ميلة	الشكل رقم 07
66	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الشكل رقم 08
67	توزيع أفراد العينة حسب السن	الشكل رقم 09
68	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	الشكل رقم 10
69	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	الشكل رقم 11
70	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	الشكل رقم 12
71	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	الشكل رقم 13

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
95	استمارة الدراسة الميدانية	1
98	كرونباخ ألفا	2
99	اختبار التوزيع الطبيعي	3
99	معامل الارتباط لكل محاور الاستمارة	4
100	المتوسطات الحسابية	5
101	نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى	6
102	نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية	7
103	الارتباط بين الحوافز والأداء	8
103	الأساتذة المقيمين للاستمارة	9



مقدمة

يتوقف نجاح أي مؤسسة اقتصادية على مدى قدرتها على التحكم في مواردها، سواء كانت هذه الموارد مادية أو مالية أو بشرية. أما بالنسبة للموارد المادية والمالية فيمكن للمؤسسة التحكم فيها بقدر كفاءتها على الإدارة والتسيير أما فيما يخص الموارد البشرية فهي تمثل عنصر مهم في المؤسسة، لذا تلجأ أغلب المؤسسات إلى إتباع طرق وأساليب للتأثير على سلوك وأداء العاملين لديها، حيث لا تخلو أي مؤسسة اقتصادية من وجود نظام محدد أو برنامج مدروس لهذه الأساليب والطرق التي تؤثر على مستوى أداء العاملين وتمكنهم من تقديم أفضل ما لديهم وهذا ما يعرف بنظام الحوافز ويتمثل في مجموعة من الحوافز التي تتبعها المؤسسة لدفع العمال لأداء أفضل والحوافز هي كل الأساليب التي تستعملها المؤسسة لتفعيل أداء جيد داخل المؤسسة وتمكنها من تحقيق أهدافها، فالعمال في المؤسسة يعتبرون المحرك الرئيسي ولذلك أصبح نجاح أو فشل المؤسسة في أي قطاع يعتمد على مدى تأثيرها على عمالها ودفعهم إلى إظهار قدراتهم وتحسين أدائهم الوظيفي عن طريق عملية التحفيز ونظام التحفيز المتبع. حيث يختلف نظام الحوافز وأنواع الحوافز من مؤسسة إلى أخرى.

### أولاً: إشكالية البحث

وضمن هذا الإطار الفكري والعلمي تتجلى أهمية هذا الموضوع الذي أردناه أن يكون بعنوان أثر التحفيز على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية مع دراسة تطبيقية للتعرف على واقع التحفيز في المؤسسات الاقتصادية، ومن خلال هذا العرض تظهر ملامح الإشكالية لهذا البحث والتي يمكن صياغتها كما يلي:

**ما مدى تأثير التحفيز على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؟**

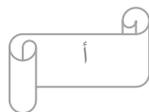
وتحت هذه الإشكالية تدرج الأسئلة الفرعية التالية:

- 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؟

### ثانياً: فرضيات الدراسة

وعلى ضوء ما تم طرحه من تساؤلات حول موضوع البحث ومحاولة منا للإجابة عليها قد قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- لا يؤثر التحفيز المادي على الأداء؛



- لا يؤثر التحفيز المعنوي على الأداء؛
- لا توجد علاقة بين الحوافز في الأداء.

### ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع لأسباب ذاتية وموضوعية تتمثل فيما يلي:

#### أ. الأسباب الذاتية:

- إعجابنا بطبيعة الموضوع ومحاولة الإلمام به؛
- الرغبة الذاتية في معرفة أثر التحفيز على أداء العاملين.

#### ب. الأسباب الموضوعية:

- التعرف على مدى رضا العاملين على الحوافز المقدمة لهم في المؤسسة محل الدراسة؛
- التحفيز له قدر من الأهمية للمساهمة في نجاح وتطور المؤسسة.

### رابعا: أهمية الدراسة

- تبرز أهمية الدراسة من خلال أهمية الموضوع المتناول والذي يركز على تأثير التحفيز على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية؛
- يمكن لهذه الدراسة أن تشكل اهتماما للمؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال الاستفادة من النتائج التي تم الوصول إليها في الدراسة.

### خامسا: أهداف الدراسة

- معرفة أنواع التحفيز المادي والمعنوي الموجودة في المؤسسة محل الدراسة؛
- التعرف على العلاقة بين الحوافز والأداء.

### سادسا: المنهج المستخدم

بالاستناد إلى شكل وطبيعة الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

### سابعا: الدراسات السابقة

- الزهرة عواريب، دور الحوافز في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بورقلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، علوم التسيير تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016. وتبرز إشكالية الدراسة في "ما مدى تأثير الحوافز في تحسين الأداء"، ولقد تطرقت في هذا البحث إلى كل ما تعلق بالحوافز ودورها

في تحسين الأداء، ولقد توصلت إلى العديد من النتائج من خلال تحليل مختلف البيانات التي تحصلت عليها وكانت أهمها: أن نظام الحوافز في المؤسسة يحتاج إلى مزيد من الدراسة والتخطيط من أجل تحسينه، ووجود نقائص في الحوافز المادية والاجتماعية.

- سمية ترشدة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، علوم اقتصادية تخصص اقتصاد عمومي وتسيير المؤسسات، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2015. وتبرز إشكالية الدراسة في "كيف يساهم نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية" ولقد تطرقت في هذا البحث إلى الخلفية النظرية لنظام الحوافز وعلاقته بالأداء. ولقد توصلت للعديد من النتائج من خلال تحليل مختلف البيانات التي تحصلت عليها وكانت أهمها: أن الحوافز تؤثر على سلوك الأفراد، ويجب أن يكون نظام الحوافز له مجموعة من الخصائص والمتطلبات يتميز بها.

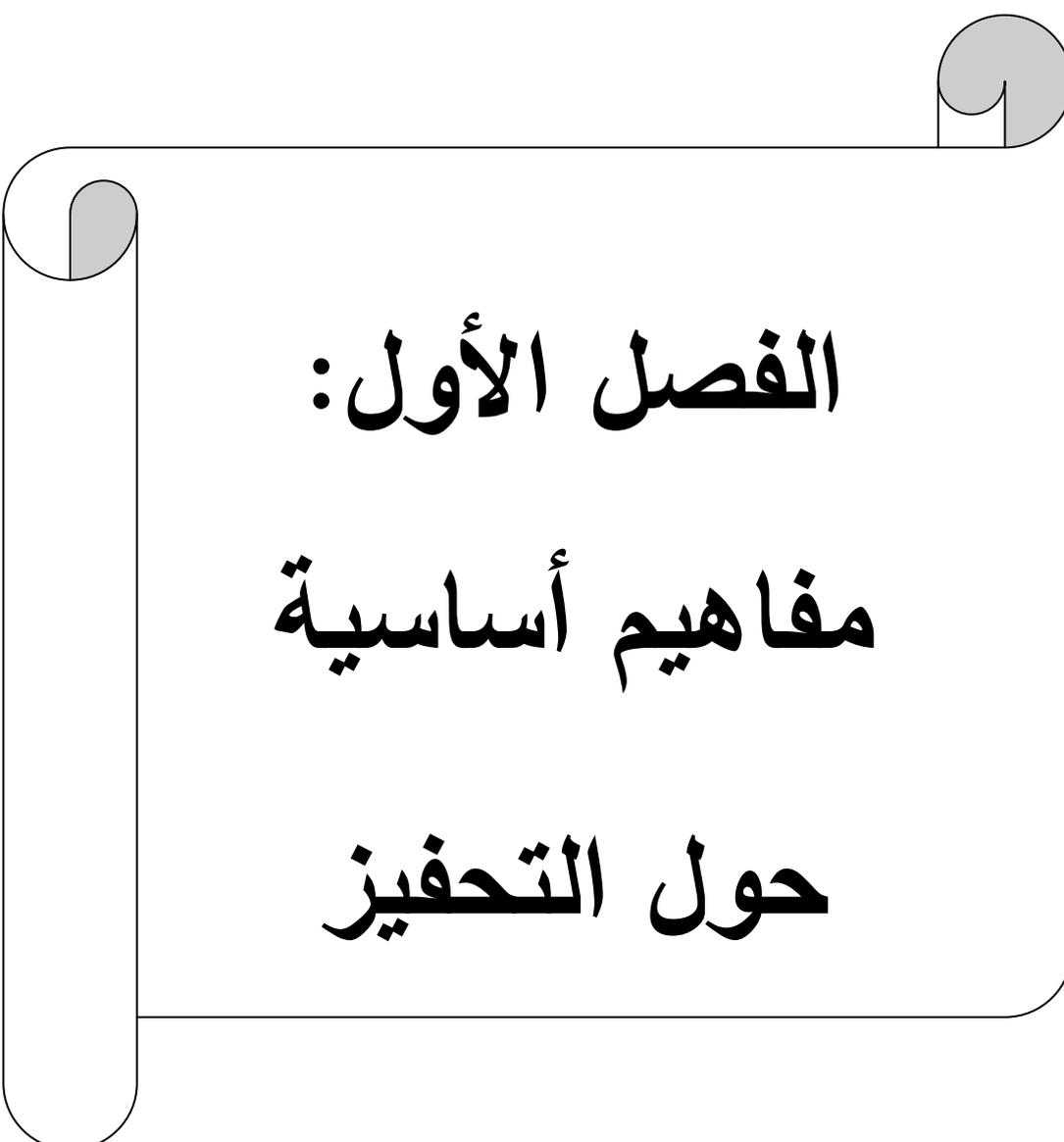
### ثامنا: هيكل الدراسة

قسمت هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول الأول والثاني خاص بالجانب النظري أما الفصل الثالث فقد احتوى الجانب التطبيقي من الدراسة ويمكن توضيح محتويات هذه الفصول فيما يلي:

تم تخصيص الفصل الأول لدراسة مفاهيم أساسية حول التحفيز حيث قسم إلى ثلاث مباحث المبحث الأول بعنوان ماهية التحفيز، المبحث الثاني بعنوان نظام التحفيز، أما المبحث الثالث كان بعنوان نظريات التحفيز.

أما بالنسبة للفصل الثاني فقد تم تسليط الضوء على مفهومي الأداء وتقييم الأداء وقد قسم أيضا إلى ثلاث مباحث المبحث الأول جاء بعنوان ماهية أداء العاملين، المبحث الثاني بعنوان ماهية تقييم الأداء، أما المبحث الثالث كان بعنوان علاقة التحفيز بالأداء.

أما بخصوص الفصل الثالث فقد تم تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية، وقد تم تقسيمه أيضا إلى ثلاث مباحث المبحث الأول بعنوان التعريف بمؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوكة ولاية ميله، المبحث الثاني بعنوان الإطار العام للدراسة، أما المبحث الثالث كان بعنوان تحليل نتائج محاور الاستمارة.



**الفصل الأول:**  
**مفاهيم أساسية**  
**حول التحفيز**

### تمهيد

تعتبر الموارد البشرية المتمثلة في العاملين بالمؤسسة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المؤسسة والإدارة لتحقيق أهدافها، وهم القادرون على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المتاحة للمؤسسة، ومن المعلوم أن أهم أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات هو السعي والعمل بأن يصل العمال بإنتاجهم إلى أقصى كفاءة ممكنة، حيث تعد الحوافز من الأمور الهامة لكل من الأفراد والمديرين والمؤسسات من أجل تحقيق هذه الأهداف. وسنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية التحفيز، نظام الحوافز، ونظريات التحفيز.

## المبحث الأول: ماهية التحفيز

من المعروف أن العامل بصفة خاصة أو الإنسان بصفة عامة لا يبذل كل جهده في العمل، ومن هذا المنطلق جاء دور التحفيز لرفع مستوى أدائهم وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى بعض التعاريف عن التحفيز، والفرق بين الدافع والحاجة والتحفيز، وأنواعه، وأهميته.

### المطلب الأول: مفهوم التحفيز وأهميته.

#### الفرع الأول: مفهوم التحفيز

قبل التطرق إلى مفهوم التحفيز يجب التمييز بين مفهوم الدافع والحاجة والحافز:<sup>1</sup>

الدافع: هو الشعور.

الحاجة: هي الرغبة.

الحافز: هو التلبية أو ردة الفعل.

ولتوضيح الفرق نقدم بعض الأمثلة :

**الجدول(1): الفرق بين الدافع والحاجة والحافز.**

الدافع	الحاجة	الحافز
العطش	الرغبة في الشرب	تقديم الماء
الجوع	الرغبة في الأكل	تقديم الطعام
الشعور بالقلق	الرغبة في الاطمئنان	توفير الأمن والأمان
الشعور بالوحدة	الرغبة في الانضمام للآخرين	توفير الصداقة أو العضوية

المصدر: مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة مصر، 2012، ص109.

أما فيما يخص التحفيز هناك العديد من التعاريف نذكر منها:

عرفه الطائي بأنه: " مجموعة من العوامل والأساليب التي تستخدمها منظمة ما للتأثير في سلوك الأفراد والعاملين لديها مما يجعلهم يبذلون المزيد من الجهد والاهتمام بعملهم وأدائهم كما ونوعا مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج ورفع الروح المعنوية عند الأفراد والعاملين وإشباع حاجاتهم وتعزيز قدراتهم الإبداعية".<sup>2</sup> كما عرفه القريوتي بأنه: "عبارة عن أنشطة أو سياسات تستخدمها الإدارات كأساليب تحفيزية لموظفيها لتشجيعهم على تحقيق شيء معين كالإبداع والابتكار والفوز بالأداء الأفضل".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص109.

<sup>2</sup> عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص93.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص93.

وهناك تعارف أخرى وهي:<sup>1</sup>

- الحافز هو إعطاء الفرد جائزة مقابل العمل الذي أنجزه؛
  - الحافز هو ما ينشط السلوك ويهيئه للعمل؛
  - هو تحفيز وتنشيط الفرد بطريقة ميكانيكية لتحقيق هدف معين.
- وهناك تعريف آخر يتمثل في أنه: " تلك العوامل والمؤثرات التي تثير الرغبة الكاملة في نفس العامل للعمل من جهة، وتلبية حاجات غير مشبعة لديه وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى".<sup>2</sup>
- كما يعرف أيضا بأنه: " وضع تسهيلات وتشجيعات معينة في شكل إمكانيات متاحة في بيئة العامل (محيط العمل)، بغرض تحريك دوافعهم نحو سلوك معين، قصد تحقيق نشاط أو أنشطة محددة شكلا وأسلوبيا".<sup>3</sup>

ويقصد به أيضا: " تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين علي زيادة إنتاجيتهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرار والتجديد".<sup>4</sup>

وبعد التطرق إلي التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص أن " التحفيز هو مجموعة من الأنظمة في المؤسسة التي تطبقها لدفع الفرد لأجل تحقيق أهدافها. "

### الفرع الثاني: أهمية التحفيز .

تتمثل أهمية التحفيز في:<sup>5</sup>

- إشباع احتياجات العاملين؛
- تنمية روح التعاون بين العاملين؛
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع؛
- الشعور بروح العدالة التنظيمية؛
- الحرص على تكوين وتعزيز السلوك الإيجابي ومنع السلوك السلبي؛
- تحفيز العاملين ودفعهم وتشجيعهم على تحسين الأداء؛
- تحريك دافعية الفرد نحو العمل.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 107 .

<sup>2</sup> داود معمر، منظمات الأعمال الحوافز والمكافأة ، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة مصر، 2006، ص 30 .

<sup>3</sup> أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2001، ص 90.

<sup>4</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، ط1، دار قنديل للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2010، ص 403.

<sup>5</sup> بشار الوليد ، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط2، دار الراية لنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2014، ص 91 .

## المطلب الثاني : أسس منح الحوافز وعناصره

### الفرع الأول : أسس منح الحوافز .

إن أهم الأسس لمنح الحوافز :<sup>1</sup>

- (1) التمييز في الأداء بمعنى الأداء فوق العادي؛
- (2) المجهود لقياس الأداء لوظائف الخدمات؛
- (3) الأقدمية التي تعكس الولاء والانتماء؛
- (4) المهارة المتمثلة في التميز الفكري والتعليمي.

### الفرع الثاني : عناصر الحوافز

هناك ثلاثة عناصر أساسية لتحفيز:<sup>2</sup>

- ✓ القدرة: فالشخص المؤهل والقادر علي القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلا.
- ✓ الجهد: الذي يشير إلي الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي، فالطبيب المؤهل فعلا يجب أن يبذل جهدا وينفق وقتا ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.
- ✓ الرغبة: إذا لم تكون الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلي النجاح في أداء العمل تقل حتى ولم تم أدائه فعلا.

## المطلب الثالث: أقسام التحفيز وأساليبه.

### الفرع الأول: أقسام التحفيز.

قسم التحفيز إلي ثلاثة أقسام:<sup>3</sup>

1. حافز حب البقاء والاستمرارية (وهو الحافز الفسيولوجي البيولوجي) وهو غريزة فطرية أودعها الله في بني البشر ليستقيم بها معاشهم ويعمر به الكون؛
2. التحفيز الداخلي (وهو وجود الدافعية من ذات الإنسان لفعل معين)؛
3. التحفيز الخارجي (ويكون بإحدى الوسيلتين الترغيب أو الترهيب).

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 89 .

<sup>2</sup> محمد الحسن ألتيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضاء الوظيفي لدي العاملين، مذكرة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ص 20.

<sup>3</sup> خيربي كتانه، مدخل إلي إدارة الأعمال، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص 174.

**الفرع الثاني : أساليب التحفيز**

- من أهم أساليب التحفيز التي يجب على المدير إتباعها في المؤسسة:<sup>1</sup>
- 1) التعرف بدقة على أهداف المؤسسة، ونقلها بصورة محددة وواضحة؛
  - 2) التعرف على حاجات العاملين وميولهم واتجاهاتهم، والتعامل معهم على هذا الأساس؛
  - 3) الحوافز الممنوحة يجب أن تكون على أساس الأداء، وليس على أساس آخر؛
  - 4) الاستماع إلى اقتراحاتهم، فتحفيز الفرد المتميز منهم يحفزهم لمزيد من الجهد في العمل؛
  - 5) المحاولة دائماً أن تكون المكافأة ذات قيمة بالنسبة للفرد ومتماشية مع رغباته،
  - 6) تقديم المكافأة على السلوك أو الإنجاز المطلوب أمام الجماعة لتحسيس باقي الأعضاء؛
  - 7) شرح طبيعة المهام للمرؤوسين؛
  - 8) تقديم المكافأة بعد تحقيق النتائج المطلوبة مباشرة كلما أمكن ذلك؛
  - 9) عدم إعطاء المرؤوسيين مهام تافهة أو عديمة الأهمية؛
  - 10) إذا لم يستطع تقديم الحوافز المادية والمالية، على الأقل يمكنه تقديم الحوافز المعنوية؛
  - 11) تقديم معلومات مستمرة للمرؤوسين عن مدى التقدم في الإنجاز؛
  - 12) شجع المشاركة وروح التعاون بين المرؤوسين.

**المطلب الرابع: أنواع التحفيز ومعوقاته**

**الفرع الأول: أنواع التحفيز**

هناك عدة أنواع للحوافز وتختلف وفقاً لأساس تصنيفها إلى :

- حسب الطبيعة: تقسم إلى حوافز مادية وحوافز معنوية؛
- حسب نطاق تطبيق الحوافز: تقسم إلى حوافز فردية وحوافز جماعية؛
- حسب أثر الحوافز: تقسم إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية؛
- حسب الأهمية: تقسم إلى حوافز ضرورية وحوافز مساعدة.

**أولاً: التصنيف حسب الطبيعة**

تصنف الحوافز حسب هذا التصنيف إلى:

- 1- **حوافز مادية:** وهي مجموعة الوسائل والخدمات التي تقدمها المؤسسة للعمال لإشباع حاجاتهم من الناحية المادية وتدفع هذه الحوافز على شكل مال يقدم للعامل إضافة إلى أجره العادي من أجل الزيادة في الإنتاج وتحسينه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 178 .

<sup>2</sup> داوود معمر ، مرجع سبق ذكره، ص 38.

وهي تنقسم إلى عدة أنواع:

**أ- حوافز رجال الإنتاج:**

- **حوافز القطعة (طريقة دفع الأجر على الإنتاج):** وتعتبر من أقدم طرق الدفع للأجور والحوافز ولا زالت من أكثر الطرق استخداما حتى الآن وفي هذه الطريقة يتحدد الحافز الذي يحصل عليه العامل بحسب كمية الإنتاج أو القطع المنتجة، فأجر الفرد يعتمد على كمية الإنتاج الذي يحققه خلال أدائه لعمله وليس على أساس الزمن الذي يقضيه الفرد في العمل مهما كان إنتاجه.<sup>1</sup>

- **حوافز الوقت (أجر الساعة القياسي):** يعتبر أساس هذا النظام هو أن يتم دفع الأجر على أساس معدل محدد بالساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر ويعطي كل عامل في فئة معينة نفس الأجر بغض النظر عن اختلاف في كمية الإنتاج بينه وبين غيره من الأفراد. فالعامل في ظل نظام الأجر بالزمن يمكنه أن يدرك بوضوح قيمة أجره على وجه الدقة يمكنه معرفة الوقت المحدد لصرفه، ومن ناحية تسير تطبيق هذا النظام على الإدارة وتعطي لصاحب العمل مهمة تقدير تكلفة العمل بصورة مستقرة نظرا لبساطة حساباتهم فبأقل جهد يمكن معرفة عدد الساعات أو الأيام التي قضاها في العمل. ولكن ما يعاب على هذه الطريقة أنها لا تتضمن شيئا من الحوافز النقدية الإضافية للإنتاج وأنه نادرا ما يسمح بمكافأة من يبذلون جهدا أكبر أثناء العمل.<sup>2</sup>

**ب- حوافز لرجال البيع:**

الحوافز تدفع إلى رجال البيع حتى يعملوا بشكل أفضل وبكفاءة أعلى وهناك نوعان من الحوافز: **العمولة:** وفيها يحصل البائع على نسبة مئوية من المبيعات التي يحققها أي أن الدفع يكون هنا على أساس النتائج المتمثلة في حجم الصفقات وقيمها. ومن مزايا هذه الطريقة تحفيز رجال البيع لبذل أكبر مجهود ممكن لتسويق المنتجات وبيعها كما أن هذه الطريقة سهلة الفهم. ومن عيوبها انخفاض حجم العمولة التي يحصل عليها البائع عند وجود ركود اقتصادي مما يترتب عليه عدم توفر دخل مستقر لرجل البيع.<sup>3</sup>

**الجمع بين الراتب والعمولة:** أغلب المنشآت تجمع بين الراتب والعمولة بغرض تحفيز رجال البيع وهذا الأسلوب يجمع بين مزايا الراتب الدائم والذي يخلق نوعا من الطمأنينة والاستقرار لدى العامل وبين العمولة المرتبطة بالأداء والتي تحفز رجل البيع على مزيد من الأداء والإنتاج، ومن عيوب هذه الطريقة أنها أكثر تعقيد من طريقة العمولة.<sup>4</sup>

**ج- حوافز للعاملين المهنيين :**

<sup>1</sup> منصور محمد إسماعيل العريقي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2012، ص172.

<sup>2</sup> داوود معمر، مرجع سبق ذكره، ص69-70.

<sup>3</sup> منصور محمد إسماعيل العريقي، مرجع سبق ذكره، ص174.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق. ص174

يقصد بالموظفين المهنيين هنا: المهندسين، المحامين، الأطباء، رجال الاقتصاد، المستشارين والإداريين. ويتمنح لمثل هؤلاء ما يسمى بالعلوة على الراتب وتعرف العلوة بأنها زيادة في المرتب تعطى للموظف على أساس أدائه الفردي المتميز وهي تمنح بعد فترة عام تقريبا وحينها يثبت الفرد كفاءته وفعالته العالية.<sup>1</sup>

### د- حوافز للمدراء والإدارة العليا:

أغلب المنشآت تمنح للمدراء والإدارة العليا حوافز بسبب الدور الذي يلعبونه في زيادة أرباح هذه المنشآت وتأخذ هذه الحوافز عدة أشكال (حوافز قصيرة المدى، حوافز طويلة المدى):

- حوافز قصيرة المدى: ويأخذ هذا الحافز الأشكال التالية:

✓ **المكافأة السنوية:** وهي مبالغ مالية في شكل نقدي أو عيني تمنح للعامل كتعبير من صاحب العمل عن الاعتراف بالخبرة أو المهارة، أو كحافز على زيادة بذل الجهد في سبيل تحقيق نتائج أحسن، وهي تختلف عن التعويضات الأخرى في كونها مرتبطة بصفة مباشرة بشروط أو ظروف أو متطلبات العمل وإنما هي مرتبطة بصفة مباشرة بشروط خاصة بنوعية وكمية العمل ونتائجه من الناحية الكمية والنوعية. وتمنح المكافأة في ظروف متعددة أهمها (مكافأة للإنتاج، مكافأة للسرعة، مكافأة للاقتصاد، مكافأة للاختراع، مكافأة تشجيعية).<sup>2</sup>

✓ **العلوة على المرتب:** ومن أمثلة العلوات:<sup>3</sup>

1-علوة الكفاءة: وهي عبارة عن زيادة في الأجر أو المرتب بناء على إنتاجية الفرد في عمله، وهي تمنح بعد فترة عام تقريبا، حيث يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية.

2-علوة الأقدمية: وهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة، وتعبيرا في إخلاصه لمدة عام.

3-العلوة الاستثنائية: وهي تمنح بسبب وجود أداء ومجهود مميز يستلزم التعويض الاستثنائي.

- حوافز طويلة المدى: الهدف من هذه الحوافز هو مكافأة وتحفيز الإدارة العليا لنجاح والنمو طويلة الأجل الذي تحققه المنشأة بسبب أدائهم وقراراتهم حيث أن التركيز على الأداء قصير المدى قد يؤدي إلى إهمال القرارات الاستراتيجية بعيدة المدى فلا بد من الاهتمام بالحوافز طويلة الأجل والتي عادة ما تمنح للإدارة العليا.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق. ص174

<sup>2</sup> داوود معمر، مرجع سبق ذكره، ص94-95.

<sup>3</sup> مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص159-160.

<sup>4</sup> منصور محمد إسماعيل العريقي، مرجع سبق ذكره، ص175.

## هـ - حوافز على مستوى المنظمة:

إن كثيرا من المنظمات تمتلك مجموعة من الحوافز يشترك فيها كل العاملين في المنظمة وهذا النوع من الحوافز يخلق لدى العاملين الولاء ويؤثر على معنوياتهم ويدفعهم إلى المزيد من العطاء وهذه الحوافز تشمل:

**المشاركة في الأرباح:** وتقتضي هذه الطريقة مشاركة العاملين لأصحاب العمل في الأرباح والخسائر حسب الإنتاج، ويتم احتساب الأرباح للعاملين كنسبة من الأرباح الإجمالية أو الأرباح الصافية ويبرر هذا الأسلوب الفرضية التي مفادها أن الأرباح تتحقق بجهود جميع العاملين فأية زيادة في الإنتاج يصاحبها زيادة في الأرباح، لذلك يعتبر هذا الأسلوب محفز للعاملين للسعي لزيادة إنتاجهم بهدف زيادة معدل ربحية المنظمة مما يحقق أهدافهم أيضا في زيادة نسبة الأرباح التي يتلقونها، وبالإمكان حصر أنماط المشاركة في الأرباح في الآتي: خطط توزيع الأرباح، الخطط المؤجلة، ومزيج من الخطط.<sup>1</sup>

**ملكية العاملين لبعض أسهم الشركة:** تقدم بعض الشركات فرصة تملك العاملين لجزء من أسهمها أو قد توفر الأموال اللازمة لشراء تلك الأسهم، وتقوم الشركات بهذا الإجراء سنويا أثناء منح المكافأة السنوية للعاملين على ألا تزيد نسبة الأسهم المشتراة عن 15% عن حجم المكافأة والباقي يوزع نقدا. ثم تحتفظ الشركات بتلك الأسهم في حساب العامل إلى أن يتم إحالته للتقاعد أو تركه للعمل لأي سبب من الأسباب. ومن مزايا تملك العاملين لأسهم الشركة العديد من المزايا أهمها: إمكانية تخفيض الضرائب التي تدفعها الشركات لما يعادل القيمة السوقية العادلة للأسهم التي تحولت ملكيتها للعاملين.<sup>2</sup>

## 2- الحوافز المعنوية:

ويقصد بها تلك الحوافز التي تساهم في رفع نفسية العامل وإشعاره بالرضا اتجاه عمله وإشباعه لحاجاته النفسية والاجتماعية فالعمل بالنسبة للعامل هو ضرورة ملحة ليس فقط من جانبه المادي بل هو عبارة عن تحقيق للذات من خلال ما تكسبه من احترام وتقدير الآخرين.<sup>3</sup> وتنقسم إلى :

أ- **حوافز التدريب والتعليم:** ويعرف التدريب على أنه: "نشاط منظم تقوم به المؤسسة من أجل رفع قدرات عمالها وتسهيل عملية انتقال الخبرات والمهارات ذات العلاقة بالأعمال التي يقومون بها من خلال إحداث تغييرات في سلوكهم تدفعهم لتطوير عملهم وتحسينه".<sup>4</sup> ولهذا النوع من الحوافز خمسة خطوات أساسية تتمثل في:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> زكريا الدوري وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، طبعة العربية، دار البازوري للنشر، عمان الأردن، 2010، ص 231.

<sup>2</sup> جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ط8، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية، 2007، ص 439.

<sup>3</sup> داوود معمر، مرجع سبق ذكره، ص 40.

<sup>4</sup> مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص 153.

<sup>5</sup> جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص 265.

✓ تحليل الاحتياجات التدريبية: والتي يتم من خلالها تحديد مجموعة من المهارات اللازمة لأداء وظيفة معينة؛

✓ تصميم معينات التدريب: في هذه الخطوة يتم تحديد الأدوات التي تساعد في التدريب مثل الكتب والمذكرات؛

✓ اختبار مدى صحة محتوى البرنامج التدريبي: وذلك من خلال تجربة البرنامج على مجموعة من الأفراد؛

✓ تنفيذ البرنامج: وذلك من خلال العديد من الأساليب؛

✓ تقييم برنامج التدريب: بغرض التأكد من أنه قد حقق الهدف منه، وذلك للحكم على مدى نجاحه أو فشله.

ب- **الترقية:** تعتبر الترقية فرصة الموظف في عمله وتحقيق الذات والتميز بالمنظمات التي تتبع نظام ترقية على أساس الأقدمية أو الجدارة أو المزج بينهما تضمن توفير الحوافز للعاملين والاستقرار في العمل والالتزام بأهداف وسياسات المنشأة إلى جانب خفض معدلات الدوران الوظيفي وتسرب الكفاءات في المنظمة.<sup>1</sup>

وهناك عدة أسس ومعايير للترقية تتمثل في:<sup>2</sup>

✓ الترقية على أساس الأقدمية: مدة الخدمة يمثل الأولوية في الترقية، بمعنى أن الموظف الذي قضى في وظيفته الحالية مدة زمنية أطول من تلك التي قضاه أقرانه له أولوية في الترقية إلى الوظيفة الأعلى الشاغرة.

✓ الترقية على أساس الكفاءة: والهدف من هذا الأساس هو تحديد مواصفات الشخص المناسب لشغل هذه الوظيفة والنهوض بأعبائها على أحسن وجه، سواء تعلق الأمر بالمؤهل الدراسي أو نوع وعمق ومدة الخبرة اللازمة والتدريب والكفاءة في أداء العمل والهدف أن تشغل الوظيفة الشاغرة بأنسب الأفراد القادرين على أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية.

✓ الترقية على أساس الكفاءة والأقدمية معا: إن المزج بين هذين الأسلوبين يعتبر الأساس السليم الذي تقوم عليه الترقيات. لكن يجب أخذ بعض الاعتبارات فمثلا في الوظائف العليا يجب أن تركز الترقيات على أساس الكفاءة وحدها لتطلبها المهارات الإدارية أما في المستويات الوظيفية الأدنى يفضل المزج بين عاملي الكفاءة والأقدمية وذلك لتخصيص نسبة معينة للترقية على أساس الكفاءة ونسبة معينة للترقية على أساس الأقدمية.

<sup>1</sup> زكريا الدوري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص232.

<sup>2</sup> داوود معمر، مرجع سبق ذكره، ص85-86.

ج-تقدير جهود العاملين: تأخذ هذه الطريقة عدة أشكال منها وضع أسماء المميزين في العمل في لائحة شرف لاطلاع كافة العاملين وتوجيه خطابات شكر وتقدير ومنح الأوسمة والهدايا التذكارية بين الفترة والأخرى لمن تثبت جدارته في العمل.<sup>1</sup>

#### ثانياً: التصنيف حسب نطاق الحوافز

وحسب هذا التصنيف تقسم الحوافز إلى:

1- الحوافز الفردية: ويطبق على الأفراد في ضوء مخرجات وكفاءة كل فرد فلا بد هنا من وضع معايير قياسية تستخدم كأساس للتقييم مثل: عدد الوحدات المطلوب إنتاجها فهي تمنح للفرد على انفراد لتمييزه عن الآخرين.<sup>2</sup>

2- الحوافز الجماعية: وهي التي تصرف للعاملين جماعة، وقد تكون معنوية أو مادية أو قد تكون إيجابية أو سلبية فعلى سبيل المثال: قد تصرف مكافأة معينة لفريق عمل أو لجنة أو قسم أو إدارة نظير قيامهم بعمل مشترك، وتوزع المكافأة بينهم بنسب معينة تقررها الإدارة بناء على رأي رئيسهم المباشر وحسب مساهمة كل واحد منهم في العمل المشترك.<sup>3</sup>

#### ثالثاً: التصنيف على أساس أثر الحوافز

وحسب هذا التصنيف تقسم الحوافز إلى:

1- الحوافز الإيجابية: مثل الحوافز المادية الإيجابية كزيادة الأجور، الترقية، تحسين الموقع، التدريب والمكافآت.<sup>4</sup>

2- الحوافز السلبية: تلجأ غالبية المنظمات سواء في القطاع العام أو الخاص إلى إتباع أنظمة تأديبية تحدد فيها العقوبات التي تفرض على المخالفين من العمال لقواعد العمل وتعرف هذه العقوبات بالحوافز السلبية، وتهدف هذه الحوافز إلى ردع المخالفين وتعديل سلوكهم وعدم تكرار المخالفات، وضمان سير العمل وفق الخطط والسياسات الموضوعة للمنظمة، المحافظة على ممتلكات المنشأة من الضياع وعبث العاملين، والتهديد بالعقاب والجزاءات لكل من تسول له نفسه بالخروج عن النظام والتمادي في السلوك الخاطئ وغير القويم.<sup>5</sup>

#### رابعاً: التصنيف على أساس أهمية الحوافز

وحسب هذا التصنيف تقسم الحوافز إلى:<sup>6</sup>

<sup>1</sup> زكريا الدوري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص232.

<sup>2</sup> منصور محمد إسماعيل العريفي، مرجع سبق ذكره، ص170.

<sup>3</sup> مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص159.

<sup>4</sup> علاء فرح طاهر، إدارة التحول والقيادة الفعالة، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص101.

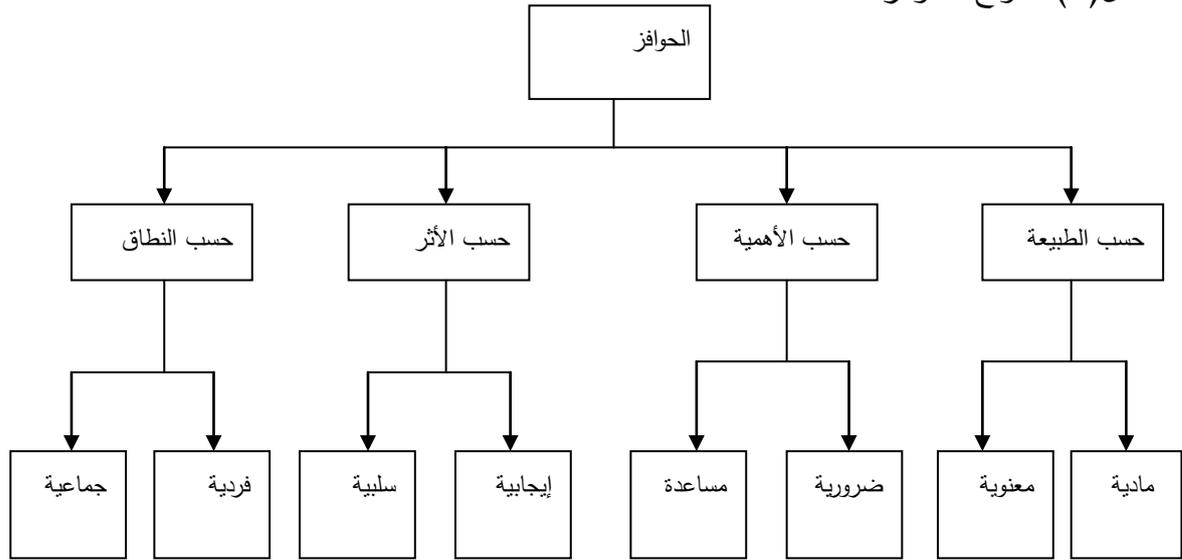
<sup>5</sup> زكريا الدوري و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص233.

<sup>6</sup> منصور محمد إسماعيل العريفي، مرجع سبق ذكره، ص171.

1- الحوافز الضرورية: وتشمل الأجر وما في حكمها وتعتبر الأجر من وجهة نظر البعض ضرورية لأن الفرد يمارس العمل أساسا بدافع إشباع حاجاته الأساسية.

2- الحوافز المساعدة: وتشمل جميع الحوافز المادية، المعنوية، الفردية والجماعية، والتي تقع خارج نطاق الأجر الأساسية وما يتبعها. والشكل التالي يوضح أنواع الحوافز:

الشكل (1): أنواع الحوافز



المصدر: من إعداد الطالبتين.

### الفرع الثاني: معوقات التحفيز

وتتمثل هذه المعوقات في:<sup>1</sup>

- ✓ الخوف والرغبة من المؤسسة؛
- ✓ عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المؤسسة؛
- ✓ عدم المتابعة للعاملين فلا يميز المحسن من المسيء؛
- ✓ قلة التوجيه لتصحيح الأخطاء؛
- ✓ غياب قنوات الاتصال؛
- ✓ تعدد القيادات وتضارب أوامرها.

<sup>1</sup> محمد شويخ، مبادئ إدارة الأعمال، ط1، دار جسر للنشر والتوزيع، المحمدية الجزائر، 2015، ص106-107.

## المبحث الثاني: نظام الحوافز

تختلف الحوافز بين جماعات العمل باختلاف الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية فكل شخص تحفزه عوامل مختلفة وأشياء مختلفة فالشيء الذي يحفز العمال ويدفعهم للعمل في مؤسسة ما ليس نفسه ما يحفز عمال مؤسسة أخرى، أو ما حفزهم اليوم قد لا يحفزهم في فترة أخرى لذلك لا بد من الاهتمام بنظام الحوافز ومراعاة ظروف وأوضاع اجتماعية مختلفة ومناسبة لأهداف واستراتيجيات المؤسسة لدى سنتناول ما يلي:

### المطلب الأول: خصائص وشروط نظام التحفيز.

ليكون نظام التحفيز في المؤسسة فعالا يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص والشروط:

#### أولاً: الخصائص الواجب توفرها في نظام التحفيز

وتتمثل في مجموعة من الخصائص ومن أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

- 1- زيادة الإنتاجية؛
- 2- تدعيم قدرات العاملين وقدراتهم في الوصول إلى النتائج وتحقيقها؛
- 3- ربط مصالح الفرد وأهدافه بالمنظمة وأهدافها؛
- 4- حل المشاكل المتعلقة برضا العاملين.

#### ثانياً: الشروط الواجب توفرها في نظام التحفيز

وتشمل ما يلي:<sup>2</sup>

- 1- اختيار المنظمة للحوافز المناسبة بما يتلاءم مع طبيعة عملها؛
- 2- اعتبار العلاوات السنوية كوسيلة فعالة لتحفيز العاملين لأنها أكثر فاعلية لدى المنظمات التي تتميز بمكانة مرموقة في السوق؛
- 3- اعتبار الحوافز مسألة غير ثابتة ويمكن تغييرها بشكل مستمر وعليه لا بد من وضع سقف مالي لها لكي تعمل المنظمة وفق هذا السقف؛
- 4- الأخذ بالحوافز الآتية في المنظمات التي تواجه تقلبات شديدة في مخرجها وعدم استقرار وضعها؛
- 5- التحوط للأوضاع المالية والاقتصادية المستقبلية والتي تعرض المؤسسة لمصاعب مالية؛
- 6- يجب وضع نظام حوافز يمكن للمؤسسة الوفاء بها؛
- 7- إن ثبات العلاوات السنوية يشكل أعباء مالية طويلة الأجل ولهذا يتعين علي المؤسسة مراعاة تراكم تلك الأعباء موازنة المؤسسة.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة الجامع العربي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص194.

<sup>2</sup> مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص208.

## المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز

يمر تصميم نظام الحوافز بأربع مراحل أساسية:

(1) تحديد هدف النظام: تسعى المنظمات إلى تحقيق أهداف عامة وإستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذه الأهداف جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمتها في شكل هدف أساسي لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات أو قد يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف.<sup>1</sup>

(2) دراسة الأداء: ويتطلب ذلك ما يلي:<sup>2</sup>

- ✓ تصميم سليم للوظائف؛
- ✓ عدد سليم للعاملين؛
- ✓ طرق عمل سليمة؛
- ✓ ظروف عمل ملائمة؛
- ✓ سيطرة كاملة للفرد علي العمل؛
- ✓ كمية العمل؛
- ✓ جودة العمل؛
- ✓ التدريب و الترتيب للقياس.

(3) تحديد ميزانية الحوافز مع مراعاة الجوانب التالية:<sup>3</sup>

- ✓ قيمة الحوافز والجوائز: وهي تمثل الأغلبية العظمى لميزانية الحوافز، وتتضمن بنودا جزئية مثل المكافأة، 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 والمراسلات، وخطابات الشكر والحفلات متضمنة بنودا خاصة بها.

(4) وضع إجراءات النظام: وتتمثل هذه الإجراءات في:<sup>4</sup>

- ✓ تحديد الأدوار لكل رئيس من حيث سلوك المرؤوسين وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز؛

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص176.

<sup>2</sup> بشار الوليد، مرجع سبق ذكره، ص93.

<sup>3</sup> مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص177.

<sup>4</sup> بشار الوليد، مرجع سبق ذكره، ص94.

- ✓ الاجتماعات بشأن نظام الحوافز؛
- ✓ توقيت تقديم الحوافز (شهرية، ربع سنوية، نصف سنوية.... الخ)؛
- ✓ نوع الحوافز لكل أنواع الأداء؛
- ✓ النماذج: وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي ونماذج اقتراح صرف وتقديم الحوافز.

### المطلب الثالث: المبادئ الأساسية لنظام التحفيز الفعال

- ليكون نظام الحوافز في المؤسسة فعالا يجب أن تتوفر المبادئ الأساسية التالية:<sup>1</sup>
- (1) **مبدأ التبعية:** ونقصد به أن الثواب والعقاب ينبغي أن يكون تابعا أو معتمدا على السلوك المرغوب، بمعنى أن الموظف الذي يكون أدائه متميز وفوق مستوى معين يمكن أن يتم تحفيزه بمنحه زيادة في راتبه. وهنا نقول أن الحافز يتبع السلوك. وذلك على عكس الحال لو حصل الموظف على زيادة سنوية عادية في راتبه فإن الثواب هنا لا علاقة له بالتحفيز، ولا يتبع أي سلوك معين أو مستوى أداء. وإن إتباع مبدأ الثواب والعقاب بالسلوك يسمح للموظفين بالقيام بسلوك يعرفون مسبقا جزائهم.
  - (2) **مبدأ الإدراك:** نقصد بذلك أنه لكي ينجح مبدأ التبعية بين الحوافز والسلوك لابد أن يكون الناس مدركين للعلاقة الموجودة في هذا المبدأ. ففي المثال السابق إذا لم يعرف الموظف مسبقا أن الزيادة في راتبه ستنتج ارتفاع مستوى أدائه فلن يكون لمبدأ التبعية أي وجود. ومن هذا يجب على المشرف عندما يريد أن يقيم علاقة تبعية بين الحوافز والسلوك المرغوب ينبغي أن ينقل هذا المبدأ إلى الموظفين وإلا فإنهم لن يتعرفوا على هذا المبدأ.
  - (3) **مبدأ التوقيت:** فالحافز أو الثواب الذي يتبع السلوك بسرعة يكون أفضل من الذي يحدث بعد فترة طويلة، لذلك ينبغي على المشرف إذا وجد أن الموظف قام بسلوك مرغوب وأداء متميز أن يتبع ذلك بصرف حافز له في أسرع وقت حتى يشعر بعلاقة التبعية بين الحافز والسلوك.
  - (4) **مبدأ الحجم:** ويتعلق هذا المبدأ بكبير أو صغر الحافز نفسه، فالحافز الكبير سيكون له أثر أكبر من الحافز الصغير.
  - (5) **مبدأ النوع:** يتعلق هذا المبدأ بأنواع الحوافز المقدمة فقد تكون حوافز مادية كالمال والجوائز والترقيات والعطل وقد تكون حوافز غير مادية مثل الرضا الوظيفي والاستحسان من المشرف. ويختلف الأفراد فيما بينهم بالنسبة لنوع الحوافز التي يفضلونها ويمكن للمشرف من خلال المواقف المختلفة التي يواجهها مع المرؤوسين ومن خلال تعامله معهم أن يتعرف على نوع

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 173-175.

الحوافز التي يفضلها كل منهم حتى يمكنه أن يحقق علاقة التبعية بين الحافز والسلوك من كل منهم.

**(6 مبدأ الثبات:** ونقصد بذلك أن يكون نظام الحوافز ثابتا عبر الوقت وبين الأفراد. بمعنى آخر ينبغي على المشرف أن يكافئ كل المرؤوسين لنفس الشيء وينبغي أن تقدم المكافأة على نفس الأشياء. مثال ذلك لو أن أحد المرؤوسين كان أداءه جيدا ونال تقديرا من المشرف فإن المرؤوسين الآخرين يجب أن ينالوا تقديرا مماثلا في حالة القيام بأداء مماثل له.

**(7 مبدأ التحكم:** ويتعلق بدرجة تحكم الموظف في السلوك الذي يرغبه المشرف، فإذا كان للموظف سيطرة تامة على السلوك المرغوب، فإن تطبيق مبادئ نظام الحوافز يمكن أن يؤثر على السلوك. أما إذا كان الموظف لا يستطيع التحكم في السلوك لظروف خارجة عن إرادته، مثال ذلك عدم قدرة الموظف على القيام بعمله بالجودة أو المستوى المطلوب بسبب مانع صادر من قسم آخر فإن استخدام الحوافز هنا يخلق له نوع من الإحباط.

### المطلب الرابع: أهداف نظام التحفيز.

تسعى المؤسسة إلى استعمال نظام التحفيز من أجل تحقيق أهدافها هي أو أهداف عاملها:<sup>1</sup>

#### أولا: بالنسبة للمؤسسة

- 1- زيادة قوة المنافسة لدى المنظمة من خلال رفع مستوى العاملين؛
- 2- زيادة مستوى الإنتاج وكفاءته والذي يعني زيادة مستوى الأرباح المحققة؛
- 3- الترشيد بالوقت وعوامل الإنتاج المختلفة والتقليل من الإهدار فيها؛
- 4- التخلص من السلبيات الناتجة عن السلوك السلبي للأفراد مثل الملل والتأخير والغياب والتنافس غير الشريف؛
- 5- تكوين معايير ثابتة لجذب واستقطاب الأفراد الذين يمتلكون التأهيل العلمي والمعرفي الجيد.

#### ثانيا: بالنسبة للعاملين

- 1- توفر فرصة زيادة الدخل عن طريق العمل بطريقة ايجابية وصحية بعيدا عن البحث عن طرق أخرى خارج نطاق الوظيفة؛
- 2- توفر السبل لتنافس شريف في العمل بعيدا عن التصرفات والعلاقات الشخصية والتحيز حيث أن التفوق في الأداء والسلوك الجيد هو المعيار لنيل الحافز؛
- 3- إحساس الأفراد العاملين باهتمام منظماتهم بهم وحرصها على زيادة تعلقهم بالعمل إضافة إلى حرصها على تكريم المتميز وتحفيز المتكاسل على تحسين أدائه؛

<sup>1</sup> إبراهيم عباس الحلابي، تنمية الموارد البشرية وإستراتيجيات تخطيطها، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة مصر، 2013، ص 58ص59

4- زيادة قدرتهم على تطوير مهاراتهم ومعارفهم وتحصيلهم العلمي إضافة إلى زيادة حرصهم على اختيار التخصصات التي تتفق مع طموحاتهم وأهدافهم والتي يستطيعون من خلالها تقديم مستوى عال من الأداء والتميز.

### المبحث الثالث: نظريات التحفيز

سنحاول الآن شرح النظريات التي تطرقت وتناولت عملية التحفيز لدى الأفراد، وتلك التي اهتمت بدراسة الحوافز وهي عديدة ونذكر منها ما يلي:

#### المطلب الأول: نظرية ماسلو ونظرية أدرفيير

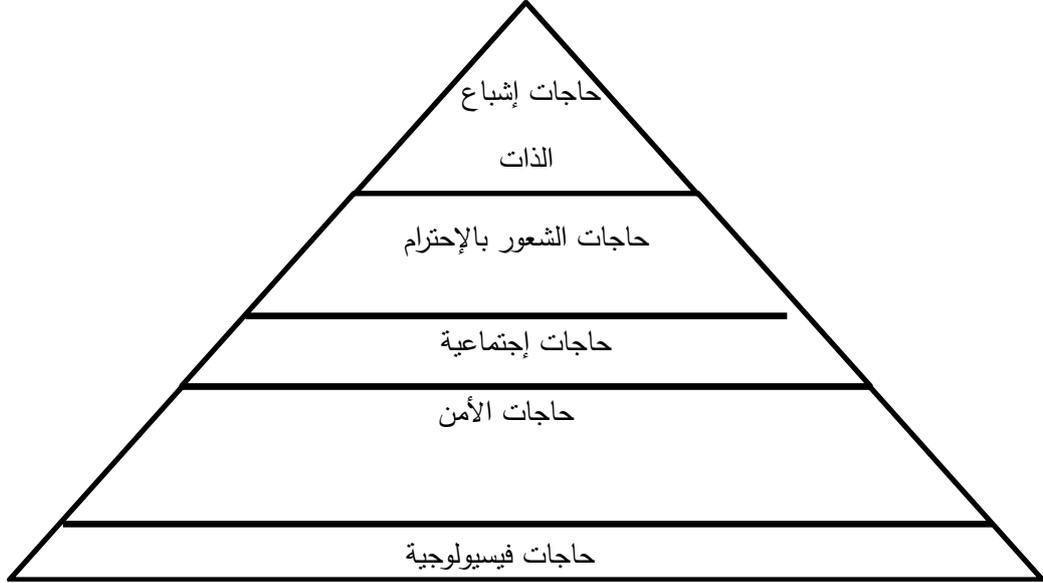
##### الفرع الأول: نظرية ماسلو أبراهام (نظرية سلم الحاجات)

- تعتبر من أشهر النظريات والتي تقوم على عدد من الافتراضات:<sup>1</sup>
- إن الدوافع في الفرد معقدة للغاية وليس لدافع معين أثر على السلوك إذ أن السلوك ناجم عن تأثير مجموعة من الدوافع العاملة في نفس الوقت؛
  - إن حاجات الإنسان يمكن ترتيبها بشكل هرمي حسب أهميتها بدءاً من الحاجات الدنيا بحيث يتعين الإشباع الجزئي لها قبل الانتقال لإشباع الحاجات التي تليها؛
  - إن الحاجات المشبعة لا تشكل دافعا فعندما يتم إشباع إحدى الحاجات تبرز حاجات أخرى لتحل مكانه تحتاج إلى إشباع ويمكن القول أن للإنسان حاجات متجددة ليس لها حدود كما أن الحاجات تعتمد على بعضها البعض وتتداخل مع بعضها وإن إشباع حاجات معينة لا يجعلها تختفي تماما حينما تظهر الأخرى كما أن الحاجات تميل إلى عدم الإشباع الكامل؛
  - بالإمكان إشباع الحاجات في المستويات العليا للأفراد بطرق كثيرة مختلفة عن تلك الخاصة بالحاجات الدنيا .

وقد قام ماسلو بتحديد خمس (05) حاجات للأفراد وفق تدرج هرمي كما هو مبين في الشكل:

<sup>1</sup> حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار الزهران للنشر، عمان الأردن، 2009، ص 41-42.

الشكل (2): هرم الحاجات لماسلو



المصدر: حنا نصر الله، المرجع السابق، ص42.

1- الحاجات الفسيولوجية: وهي الحاجات الأساسية للفرد التي تقوم بدور فعال في دفع الإنسان، وتتمثل هذه الحاجات ذات العلاقة بتكون الإنسان البيولوجي والفسيولوجي كالماء والهواء والأكل وتعمل هذه الحاجات على حفظ التوازن الجسدي وصيانة الفرد للبقاء والمقاومة والاستمرارية في حياته، وهي كما يعتقد ماسلو أقوى الدوافع لدى الفرد فحاجة الشخص للأكل والشرب أقوى من حاجاته الأخرى حتى يتم إشباعها بعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الظهور ويرى ماسلو أنه إذا كانت كل حاجات الفرد غير مشبعة فأول حاجة تلح عليه هي الحاجات الفسيولوجية أما الحاجات الأخرى فيأتي إشباعها تباعاً.<sup>1</sup>

2- حاجات الأمان: يمكن التعبير عن حاجات الأمان في صورة الرغبة في الحماية من الأخطار التي يتعرض لها الإنسان مثل الحرائق أو الحوادث أو أخطار التهديد أو الحرمان من الأمن الاقتصادي فالتأمينات المختلفة ضد الحوادث والمرض وما إلى ذلك تمثل عناصر إشباع لحاجات الأمن الاقتصادي ومن ثم نوع آخر من حاجات الأمان وهو الذي يتعلق بتفضيل الفرد للحياة في بيئة مستقرة نسبياً يستطيع التنبؤ بها في المستقبل كما يتعلق بسعي الإنسان لضمان عمل دائم ودخل يمكنه من مواجهة التزاماته في الحياة هو وأفراد أسرته وحاجته إلى التأمين الصحي أو التأمين على الحياة أو التأمين ضد الحوادث بمجرد أن تشبع الحاجات الأساسية الفسيولوجية تصبح حاجة الأمان هي المسيطرة وتتركز جهود الإنسان هنا أن يكون آمناً.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص119.

<sup>2</sup>نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار صفاء للنشر، عمان الأردن، 2013، ص210.

3- الحاجات الاجتماعية: تظهر هذه الحاجات بعد إشباع الحاجات السابقة كدافع رئيسي يوجه السلوك ويقصد بها تلك المتعلقة بالرغبة في الانتماء والقبول من الآخرين بحاجة إليه وتعتبر تنظيمات غير رسمية في المنظمات نتيجة رغبة الأفراد في إشباع الحاجات الاجتماعية وهي ظاهرة طبيعية تعبر عن الشعور والحاجة لتفاعلات إنسانية اجتماعية توحد العلاقة بين الأفراد داخل النظام.<sup>1</sup>

4- حاجة الشعور بالأمان: وهذه الحاجة لها شقين يتعلق الأول بالاعتزاز بالنفس ويشمل ذلك الثقة بالنفس واحترامها والجدارة والاستقلال ويقود إشباع هذه الحاجات إلى الشعور بالمقدرة والقوة وبأنه مفيد وضرورة في العالم ويتعلق الشق الآخر بحاجته إلى الشعور باعتراف الآخرين به فاعتزاز الفرد بنفسه ليس كافيا إذا لم يتم تدعيمه بإظهار الآخرين له بأنه مهم فعلا.<sup>2</sup>

5- الحاجة إلى إثبات الذات: يأتي ظهور هذه الحاجة بعد أن تكون بقية الحاجات قد أشبعت بصفة أساسية، وتعتبر هذه الحاجة على رغبة الفرد في أن يصبح أكثر تميزا عن غيره من الأفراد، وأن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يريده.<sup>3</sup>

#### تقييم النظرية:

من أهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية ما يلي:<sup>4</sup>

- 1- حدد ماسلو الحاجات وترتيبها وفق الأهمية وعمم هذا الترتيب على سائر الأفراد في التنظيم إلا أن هذا التعميم لم ينطبق مع الواقع ولم يخضع لتجارب ميدانية فقد تكون هناك حالات يهتم بها الأفراد بالشعور بالذات أكثر من شعورهم لحاجة الأمان وأن حاجتهم الاجتماعية تفوق في درجة الأهمية من شعورهم بالأمان نظرا لاختلاف فلسفة وتفكير ونشأة الأفراد والبيئة الخارجية التي ينتمون إليها.
- 2- تنطبق نظرية ماسلو على دوافع الأفراد الأصحاء في الدول المتقدمة أكثر منها في الدول النامية ففي الدول النامية يبقى العديد من الأفراد بصفة أساسية عند المستويات الدنيا من مدرج الحاجات (الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان).

#### الفرع الثاني: نظرية ألدرفير

قدم نظرية أطلق عليها نظرية (GRE) وهي اختصار لثلاثة مجموعات من الحاجات وهي البقاء والانتماء والنمو وقد طرح ألدرفير هذه النظرية البديلة والبسيطة استجابة للانتقادات التي وجهت لنظرية ماسلو حيث قسم الحاجات الإنسانية بدلا من خمسة كما عند ماسلو إلى ثلاثة حاجات، حيث لا تشترط نظرية ألدرفير ضرورة التدرج في إشباع الحاجات كما في نظرية ماسلو فأى حاجة يمكن لها أن تتشط في أي وقت وهذه النظرية لا تختلف كثيرا عن نظرية ماسلو حيث أن حاجات البقاء تقابل الحاجات

<sup>1</sup>حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص43

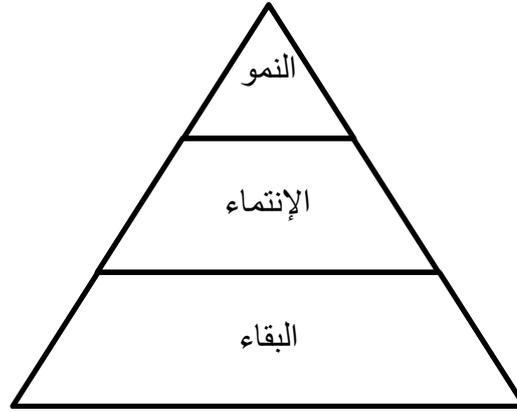
<sup>2</sup>نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص211.

<sup>3</sup>زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2011، ص 302.

<sup>4</sup>حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص44.

الفسولوجية وحاجات الأمن والأمان في نظرية ماسلو وحاجات الانتماء تقابل الحاجات الاجتماعية وحاجات النمو تقابل حاجات تقدير وتحقيق الذات.<sup>1</sup>

الشكل (3): هرم الحاجات لألدرفير.



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص121.

### المطلب الثاني: نظرية هيرزبيرج ونظرية مكلياند

#### الفرع الأول: نظرية هيرزبيرج (نموذج العاملين)

نتيجة الدراسة التي قام بها صاحب هذه النظرية وزملائه على مجموعة من المحاسبين والمهندسين لمعرفة وجهات نظرهم نحو العمل بنيت افتراضاتهم حول الحوافز التي تشكل وتدفع السلوك الإنساني في بيئة العمل واستنتجوا وجود مجموعتين، المجموعة الأولى هي عوامل الصحة البيئية وتدخل فيها سياسة الإدارة والعلاقات بين الأفراد والإشراف وظروف العمل والنقود، أما المجموعة الثانية هي الحاجات التي تشعر الفرد بالرضا نحو عمله وتسمى العوامل المحفزة، إذ أنها تعمل على تحريك جهود الأفراد وزيادة نشاطهم وتحقيق أداء مميز مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>2</sup>

#### تقييم النظرية

من مزايا هذه النظرية أنها انتشرت كثيرا لأنها استتجت من بنية عمل حقيقية بالإضافة إلى كونها سهلة الفهم، ومن أهم الانتقادات التي وجهت لها أنها لم تحاول معرفة وتقييم العلاقة بين الرضى الوظيفي والأداء.<sup>3</sup>

#### الفرع الثاني: نظرية مكلياند

لاحظ ديفيد أن من بين الحوافز التي تحكم سلوك الفرد وأدائه، حافزا يجذب الانتباه أكثر من غيره وهو الحافز على الإنجاز لوجود سببين لأداء الفرد هما مستوى الطموح ومستوى الأداء الفعلي. وإن الفرد

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص121-122.

<sup>2</sup> زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص305.

<sup>3</sup> زيد منير سليمان، إدارة إختيار الموظفين، ط1، دار الرابة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص117.

يضع لنفسه نقطة ليصل لها مستوى طموحه، وإن خبرات النجاح والفشل هي التي تحفز الفرد علي وضع مستوى أعلى للطموح مستقبلا، والقدرات الفردية موروثه أو مكتسبة تعتبر من العوامل المؤثرة على مستوى طموح الفرد، وأنه يرى أن حافز الإنجاز يمكن تنميته وتطويره لدى الأفراد حسب المجتمعات والطبقات الاجتماعية وأسلوب التربية منذ الصغر، لذلك فهذه النظرية تمكن القائد الإداري والمشرف على حث مرؤوسيه على الارتفاع بمستوى أدائهم الإنساني وذلك بوضع نظام موضوعي لقياس كفاءة الأداء يمكنهم من التعرف على أوجه الضعف المختلفة وبذلك يمكن الارتفاع بمستوى الأداء الفعلي لهم، ويخلق الفرصة لتحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

وتركز هذه النظرية على ثلاثة حاجات وهي:<sup>2</sup>

- 1- الحاجة إلى الإنجاز: يظهر الأفراد ذو الدافعية العالية إلى الإنجاز اندفاعا قويا للعمل من أجل الوصول إلى نتائج أفضل ويميلون إلى تبني أسلوب المشاركة في حل المشكلات، أما الأفراد الأقل دافعية للإنجاز فهم أقل اهتماما بالنتائج كما أن درجة تحملهم للأخطار ليست عالية.
  - 2- الحاجة إلى الانتماء: إذا ما كانت حاجة الفرد إلى الانتماء قوية فإنه يفضل العلاقات قصيرة المدى على الطويلة وأن هذا النمط من الأفراد تدفعهم حاجاتهم القوية للانتماء إلى الآخرين.
  - 3- الحاجة إلى السلطة والنفوذ: إن الأفراد الذين لديهم حاجة قوية إلى السلطة يميلون دائما إلى ممارسة التأثير على الآخرين، ويستخدمون علاقات النفوذ ويحاولون إقناع الآخرين بما يريدون عمله.
- تقييم النظرية**

وجهت لهذه النظرية مجموعة من الانتقادات وهي:<sup>3</sup>

- 1- وجهت لها انتقادات حول منهجية البحث متمثلة: أنه حدد حاجات كل فرد بمقياس محدد وهذه الطريقة غير موضوعية وتتأثر بشخصية الباحث؛
- 2- رؤيته حول تدريب البالغين لتعزيز فكرة الانجاز غير مؤكدة لعلماء النفس فهناك أمور تنشأ مع الطفل ويصعب تغييرها؛
- 3- أثر التدريب لتأصيل مبدأ الانجاز سيكون مؤقتا فقط وليس دائما.

### المطلب الثالث: نظرية دوجلاس وفروم

#### الفرع الأول: نظرية دوجلاس ماجريجور (نظرية X و Y)

لقد تأثر دوجلاس بشكل كبير بدراسات العديد من الباحثين مثل ماسلو وقد بدا هذا واضحا في كتابه المشهور (the human side of enterprise) الذي قدم فيه وجهة نظر تنص على ضرورة

<sup>1</sup> زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص 303-304.

<sup>2</sup> نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 215.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 198.

عناية المديرين بالجوانب الاجتماعية وتحقيق الذات للعاملين كما دعاهم إلى الانتقال من الممارسات القائمة على أساس النظرة الكلاسيكية للعمل وسماها "نظرية X" إلى الممارسات القائمة على أساس النظرة الإنسانية والاجتماعية التي أطلق عليها "نظرية Y".<sup>1</sup> وتقوم النظريتين على المبادئ التالية:<sup>2</sup>

1- نظرية Y: المبدأ الأساسي لهذه النظرية هو خلق شروط تسمح للعمال بالوصول إلى أهدافهم لتحقيق حاجاتهم من منح مكافأة كما هو ممثل عند ماسلو ويكون ذلك بمساهمة العمال في التنظيم داخل المؤسسة، ومن بين الوسائل التي ينصح بها ماجريجور هو دمج العمال في العمل ودفعهم إلى رفع وتحسين الإنتاج كما وكيفا وتحفيزهم بإشراكهم في اتخاذ القرارات، ترقيةهم، وخلق جو من الثقة في العمل ونوع من الاحترام المتبادل لأنه في هذه النظرية يرى بأن العامل كفء وذو مسؤولية واستنبط نظريته من إيمانه بحتمية الإدارة في تفهم حقيقة العاملين والنظر إليهم نظرة متفائلة.

2- نظرية X: تختلف هذه النظرية عن سابقتها تماما فهي ترى أن العامل لا يحب العمل ويعمل جاهدا على تقاديه، وكونه لا يحب العمل فهو لا يبذل جهد يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها إلا إذا كان مجبرا على ذلك وتحت المراقبة والتسيير ومهدد بالتوبيخ، لأنه يفضل أن يكون المسير كونه يخاف المسؤولية ومهمة الإدارة هنا هي الرقابة والتوجيه مع التهديد واستعمال القوة وهذا ما يسمى فلسفة الضغط.

#### الشكل: (4) الفرق بين نظرية X ونظرية Y

نظرية Y		نظرية X
الثقة و الاحترام	→	النظرة إلي العاملين
عالم ومهتم جدا	→	الاهتمام بالعمل
يتحمل المسؤولية	→	افتراضاته بخصوص العنصر البشري
عند الإعداد الجيد	→	الظروف التي يعمل فيها الناس بجد
حوافز إيجابية	→	الحوافز المناسبة
		← الشك وعدم الثقة
		← منخفض وغير مهتم
		← كسول بطبعه
		← يعمل تحت الضغط
		← حوافز سلبية

المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 129.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، ط1، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013، ص 68.

<sup>2</sup> معمر داوود، مرجع سبق ذكره، ص 53.

## تقييم النظرية

ومن أهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية:<sup>1</sup>

1- افتراضات النظريتين مختلفة تماما وأن واقع الحياة عكس ذلك، فلا بد وأن توجد منطقة وسط بين الفئتين لأننا قد نجد أفرادا يميلون بعض الشيء إلى النظرية الأولى أو إلى النظرية الثانية ولكن ليس بالضرورة ميلهم إلى إحدى هاتين النظريتين.

2- قد تجاهل ماجريجور أسلوب القيادة إذ أن القائد يستطيع تغيير أسلوبه بما يتوافق مع طبيعة الموقف الذي يواجهه وطبيعة المرؤوسين، وفي هذه الحالة قد يتبع القائد أسلوب إحدى النظريتين وهو يعتبر قائدا فعالا في هذه الحالة.

## الفرع الثاني: نظرية فروم (نظرية التوقع)

لقد اهتم فروم في دراسته على الدراسة الموسعة التي قام بها ماسلو حيث أنه يعطي فرضيتين ثابتتين والتي يمكن أن يفسر من خلالهما سلوك الفرد في قيامه بعمل معين تحت ظروف معينة وتتمثل الفرضية الأولى في قوة الرغبة وتشير إلى القوة في رغبة الفرد للوصول إلى تحقيق أهدافه، أما الفرضية الثانية فتعبر عن الأداء أي كلما زاد الأداء ارتفع الإنتاج وكلما ارتفع الأجر والمكافأة وكل ما يشبههما وعلى ذلك فإن العامل هو الذي يقرر مستوى أدائه إذا كان مرتفعا أو منخفضا. ويضع فروم عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل تتمثل في ارتكاز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية له، واختياره لنشاط معين يعد بديل من بدائل الأنشطة الموجودة في المؤسسة، وارتكاز الاختيار على اعتقاد الفرد أن النشاط المختار المحتمل لتحقيق أهدافه، وتوقعات الفرد التي تدفعهم لاتخاذ القرارات. ولذلك فإن فروم يبني نظريته على ثلاثة مفاهيم أساسية هي: القيمة، والتوقع، والقوة.<sup>2</sup>

## تقييم النظرية

وجهت لهذه النظرية انتقادات عديدة نذكر منها:<sup>3</sup>

- ✓ العلاقة بين المتغيرات الثلاثة قد توجد دائما في الواقع العلمي؛
- ✓ تفترض النظرية تفكير الشخص بعمق قبل أن يقوم بعمل، بينما في بعض الظروف قد نتصرف دون تفكير في المتغيرات الثلاثة؛
- ✓ هناك العديد من العوامل المتعلقة بيئة العمل الداخلية والخارجية والتي تؤثر في مجهودات الفرد ويرغب في استثمارها في أداء عمله.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص54.

<sup>2</sup> داوود معمر، مرجع سبق ذكره، ص55-56.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص192.

## المطلب الرابع: نظرية هومانز ونظرية لوك

### الفرع الأول: نظرية هومانز (نظرية العدالة في التوزيع)

ترتكز هذه النظرية على الأسس التالية:<sup>1</sup>

- 1- أهمية المكافأة في تحفيز السلوك؛
- 2- شعور الفرد بالعدالة في التوزيع تزيد من دافعيته في السلوك الإيجابي؛
- 3- لتحقيق العدالة لابد من عقد المقارنة بين مدخلات ومخرجات أداء الفرد مع مدخلات ومخرجات فرد آخر؛
- 4- تمثل المدخلات: الجهة، والمهارة، والمعرفة، والأداء؛
- 5- تمثل المخرجات: الراتب، والترقية، والتقدير، والشعور بالإنجاز؛
- 6- توفر النظرية توجيه للمدير بموجب:
  - أ- التركيز على المكافأة العادلة للموظفين والعمال.
  - ب- قرار الإنصاف يدخل فيه عنصر المقارنة.

### الفرع الثاني: نظرية وضع الأهداف (لوك)

وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:<sup>2</sup>

- 1- إن هدف الفرد يحرك دافعيته لبذل الجهد من أجل تحقيقه؛
  - 2- تتأثر دافعية الفرد لتحقيق الهدف بدرجة تحديد الهدف، فالأهداف المحددة تحرك الدافعية بدرجة أكبر من الأهداف المبهمة والغامضة؛
  - 3- كلما زاد تحدي الهدف كان أكثر إثارة للدافعية؛
  - 4- كلما زادت درجة جاذبية الهدف (انسجامه مع تفضيلات الفرد ورغباته وحاجاته) زاد الأثر الدافعي لهذا الهدف؛
  - 5- كلما زادت درجة قبول الهدف (بمشاركة الفرد في وضعه) زاد الأثر الدافعي له؛
  - 6- كلما تلقى الفرد معلومات واقعية وصحيحة عن مستوى إنجاز الهدف، زاد الأثر الدافعي له؛
  - 7- رضا الفرد هو الفرق بين الإنجاز المحقق والهدف المحدد فكلما تساوى الإنجاز مع الهدف المحدد أو فاقه زاد مستوى الرضا والعكس صحيح.
- ومما سبق يمكن القول أن تحديد الهدف يمثل وسيلة فعالة دافعة للتأثير في السلوك ولكي يكتسب هذا التأثير لا بد أن يكون الهدف محددا بدقة وأن يكون فيه نوع من التحدي، وأن يكون جذابا ومقبولا من قبل المعنى بتحقيقه.

<sup>1</sup> محت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 139.

<sup>2</sup> نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 223.

### خلاصة الفصل

تهدف المؤسسة إلى المحافظة على استمرارية الفرد وتشجيعه في عمله إلا أن هذا يقترن بنظام محدد لاستخدام الحوافز وذلك النظام الذي ينبغي أن يؤسس وفق أسس علمية توصل إلى إحداث رضا الفرد لتحقيق الصالح العام إلا أن عملية التحفيز لدى الأفراد اهتمت بدراسة العديد من النظريات المختصة التي تؤثر على سلوك الفرد.

# الفصل الثاني:

## الأداء وتقييم الأداء

### تمهيد:

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة. ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، وباعتبار أن العنصر البشري أهم مورد من بين موارد المؤسسة فهو بالتالي يحظى بأهمية كبيرة في تسيير المؤسسات، لأن تحقيق المؤسسة لأهدافها وعلى رأسهم تحسين أداء أفرادها العاملين مرتبط بشكل كبير بتوفر عاملين أكفاء قادرين على انجاز وظائفهم بدرجة عالية من الجودة، ولبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة المؤسسة العمل على تنمية قدرات ومواهب ومهارات الأفراد وكذا توفير المناخ الملائم الذي يساهم في رفع مستوى أداء العاملين.

ومن هذا المنطلق فإن أداء العاملين يعتبر الأكثر إسهاما في تحقيق الهدف الرئيس للمؤسسة ألا وهو البقاء والاستمرارية، وحتى تضمن المؤسسة فعالية الأداء فإنها تقوم بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة ألا وهي وظيفة تقييم أداء العاملين، ويشرف عليها أفراد مديرون على القيام بذلك.

حيث حاولنا في هذا الفصل تقديم نظرة حول أداء العاملين من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين؛

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء؛

المبحث الثالث: علاقة الحوافز بالأداء.

## المبحث الأول: ماهية أداء العاملين

يعد أداء العاملين مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسة بشكل عام ولإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، حيث يعتبر العنصر الأساس الذي تبحث عنه المؤسسة وتعمل على دراسة سبل تحسينه دوماً من خلال القيام بتقييمه والبحث عن سبل تطويره، لذلك نستطيع القول أن الأداء يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق البقاء والاستمرارية.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته

#### الفرع الأول: مفهوم الأداء

يعرف الأداء على أنه: "القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين، بمعنى أن الأداء هو قيام الشخص بسلوك ما، وذلك لتحقيق هدف محدد، فقد يكون إشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما. وفي إطار المؤسسة أو التنظيم يمكن تعريف الأداء بأنه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات".<sup>1</sup> كما يعرف أيضاً بأنه: "درجة تحقيق إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، ويعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".<sup>2</sup> ويعرف أيضاً بأنه: "المستوى الذي تتمتع به مخرجات المؤسسة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المؤسسة".<sup>3</sup> ومن هذه التعاريف السابقة يمكننا استخلاص التعريف الآتي:

"الأداء هو إنجاز مهمة معينة وهو يعكس النتائج أو الأهداف التي يحققها الفرد".

#### الفرع الثاني: أهمية الأداء

تبرز أهمية الأداء فيما يلي:<sup>4</sup>

✓ يساهم الأداء في تحديد قدرة المؤسسة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين، لأن الأداء هو مقياس لقدرة ودافعية الفرد اتجاه عمله؛

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة مصر، 2012، ص65.

<sup>2</sup> محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة مصر، 2014، ص185.

<sup>3</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2009، ص39.

<sup>4</sup> سبع نجيب، أثر التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص45.

- ✓ يؤدي الأداء الفعال إلى إنشاء ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الابتكار والإبداع في الأداء؛
- ✓ يؤدي الأداء الفعال إلى تخفيض التكاليف (تكاليف العمل) وترشيد النفقات؛
- ✓ يساهم الأداء في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ومدى سلامة برامجها التي تعدها وتستخدمها بالمؤسسة؛
- ✓ يساعد الأداء المتميز على رفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية في منظمات الأعمال؛
- ✓ يساهم الأداء في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لدى قوة العمل في المؤسسة؛
- ✓ يساهم في مساعدة المسؤولين في المؤسسة في إيجاد نظم ترقية ومكافآت وأجور وحوافز تتناسب مع مستويات الأداء المختلفة بالمؤسسة، والعمل على إصلاح تلك النظم في حال اكتشاف تأثير هذه النظم على مستوى الأداء للعاملين بالمؤسسة؛
- ✓ يساعد الأداء المتميز الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة ومدى إشباع حاجات الفرد وأهدافه.

### المطلب الثاني: عناصر ومحددات الأداء

#### الفرع الأول: عناصر الأداء

يتكون أداء العاملين من مجموعة من العناصر:<sup>1</sup>

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

وهذه العناصر توضح أن أعلى مستويات الأداء للموظف تعتمد على معارفه والمهارات التي يتقنها، وإدراكه التام للمجالات المرتبطة بمهام وظيفته أيضاً، وتعتمد كذلك على إدراك

<sup>1</sup>سفيان أسماء، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص12.

الموظف لنوعية عمله وميادين عمله والأنظمة التي تحدد مسار عمله بحيث يضمن أن عمله يسير في المسار الصحيح، كما أن القدرة التنفيذية لأي عمل ومدة تنفيذه لها دور في الأداء ومدى الإنجاز الذي يقوم به الفرد خلال ساعات العمل فكلما زاد إنتاج الموظف خلال ساعات العمل كلما كان أداؤه أعلى من غيره، وأخيرا الجدية في العمل تعد من أهم العناصر التي تكون الأداء وتحدد مستواه فالموظف الملتزم بالعمل والذي يتعامل مع مهام عمله من مبدأ المسؤولية تجاهه يكون موظف متميز في أدائه لأنه يحرص على جودة إنتاجه وتنفيذ مهامه داخل عمله.<sup>1</sup>

كما يضيف بعض الكتاب إلى أن هناك عناصر أخرى للأداء تتمثل في:<sup>2</sup>

- (1) كفايات الموظف: تعني ما لدى الفرد من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف.
- (2) متطلبات العمل: وهي تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
- (3) بيئة التنظيم: وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية الأداء الفعال للمنظمة وهيكلها وأهدافها ومواردها والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية تشمل بيئة التنظيم وتؤثر على الأداء الفعال (العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية).

### الفرع الثاني: محددات الأداء

تتمثل محددات الأداء في:<sup>3</sup>

- (1) الجهد: وهو الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- (2) القدرات: تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.
- (3) إدراك الدور أو المهمة: تعني تصور الفرد وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والطريقة التي يجب بها ممارسة العمل الموكل إليه.

<sup>1</sup> سبع نجيب، مرجع سبق ذكره، ص46.

<sup>2</sup> إيمان خويلدات، أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2013، ص07.

<sup>3</sup> فاطمة الزهراء سني، تأثير أنماط القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص35.

## المطلب الثالث: معايير الأداء وأنواعه

### الفرع الأول: معايير الأداء

ويقصد بالمعايير مستوى الأداء المرغوب الوصول إليه، ويجب أن تكون هذه المعايير محددة مسبقاً ومتفق عليها حتى تكون أساساً لعملية المقارنة بالنسبة للأداء الفعلي، ويجب أن توضع المعايير على أساس دراسة وتفهم لمتطلبات كل عمل من الأعمال.<sup>1</sup>

وتنقسم معايير الأداء إلى قسمين هما:<sup>2</sup>

1. **المعايير الملموسة:** وهي التي تحدد المؤشر الخاص بالكمية أو النوعية، أو بسرعة الإنجاز أو التكلفة المتوقعة للإنتاجية. وللمعايير الملموسة أربعة أنواع تتمثل في:

أ. المعايير الكمية: متمثلة في عدد الوحدات المنتجة خلال فترة زمنية محددة، أو عدد الوحدات المتوقع بيعها، أو عدد ساعات العمل التي تتطلبها العملية الإنتاجية، أو كمية المواد الأولية التي ينقرر استخدامها في العملية الإنتاجية، كما يمكن أن يأخذ المعيار مقادير نسبية.

ب. المعايير الزمنية: كالوقت المحدد لتسليم المنتج أو عرضه في السوق، أو الوقت المحدد لانتهاء من مرحلة إنتاجية معينة.

ت. المعايير النوعية: كدرجة مطابقة مواصفات المنتج بالمواصفات النمطية المعينة، أو درجة صلاحية المنتج.

ث. المعايير المالية: تعد تكلفة العمل أو تكلفة المواد الأولية المستعملة أو تكلفة التصنيع لكل وحدة منتجة أو تكلفة البيع أو التكلفة الكلية لكل وحدة منتجة أو العائد على رأس المال المستثمر أو رقم المبيعات المحقق خلال فترة معينة.

2. **المعايير غير الملموسة:** تمثل كافة أنواع السلوك في الأداء والصفات الشخصية المؤثرة على نتائج الأداء، والتي يصعب تحديدها كمياً بل يتم قياسها على أساس تقديري بمؤشرات معنوية غير ملموسة، كمعدل الاستقرار في العمل، درجة الرضا الوظيفي، معدل دوران العمل، درجة متانة علاقة العمال بالمؤسسة.

<sup>1</sup> إسماعيل إبراهيمي، تأثير الابتكار التسويقي على تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص72.

<sup>2</sup> أسماء سفيان، مرجع سبق ذكره، ص13.

ومن أجل وضع معايير الأداء نتبع الخطوات التالية:<sup>1</sup>

- ✓ دراسة واقع معايير الأداء: ويتم ذلك من خلال انتقاء أفضل الأعمال ومعدلات قياسها بالاستناد إلى استطلاع آراء الموظفين والقيادات الإدارية في المؤسسة.
- ✓ تطبيق المعيار: وذلك بمتابعة أداء الموظفين الذين وقع عليهم الاختيار في الخطوة الأولى وتحديد الانحرافات الناشئة وسبل تصحيحها.
- ✓ تعريف الموظفين بالأداء الفعلي لهم ومقارنتهم بالأداء القياسي من أجل الوقوف على الانحرافات بين الاثنين.

### الفرع الثاني: أنواع الأداء

يوجد عدة تصنيفات للأداء من بينها:

#### **1- حسب معيار المصدر:** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى:<sup>2</sup>

أ. **الأداء الداخلي:** وينتج عن تفاعل مختلف أداءات الأنشطة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية المتمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة.

ب. **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي لها، فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء إلا أنه قد يظهر في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة.

#### **2- حسب معيار الشمولية:** يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى:<sup>3</sup>

أ. **الأداء الكلي:** وهو الأداء الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت كل وظائف الأنظمة الفرعية للمؤسسات في تحقيقها، دون أفراد جزء أو عنصر في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها أهدافها الشاملة كالاستمرارية والنمو والربحية.

ب. **الأداء الجزئي:** هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية، والأداء الكلي هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية أو الجزئية وهو ما يعزز فكرة مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

<sup>1</sup> مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 130.

<sup>2</sup> إسماعيل إبراهيمي، مرجع سبق ذكره، ص 63.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 64

3- حسب معيار الأجل: ينقسم إلى:<sup>1</sup>

- أ. أداء طويل الأجل: وهو الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات.
- ب. أداء قصير الأجل: وهو الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة الواحدة.

4- حسب المعيار الوظيفي: حسب هذا المعيار ينقسم الأداء إلى:<sup>2</sup>

- أ. أداء الوظيفة المالية: ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها.
- ب. أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة، ومدى توقعها في ذهن المستهلكين.....
- ت. أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة.
- ث. أداء وظيفة الأفراد: يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة من خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء مبني على أساس الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.
- ج. أداء وظيفة التموين: يتمثل في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.
- ح. أداء وظيفة البحث والتطوير: يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية:

-الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد؛

-وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين؛

<sup>1</sup> عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 2008، ص 58.

<sup>2</sup> إسماعيل إبراهيمي، مرجع سبق ذكره، ص 65 66.

-نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة؛

-التنوع وقدرة المؤسسة على إرسال منتجات جديدة؛

-درجة التحديث ومواكبة التطور.

خ. **أداء وظيفة العلاقات العمومية:** فالأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، الموردين، العملاء، وأخيرا الدولة، بالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء عندما يحصلون على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة، أما الموظفين فالأداء هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين فالأداء بالنسبة لهم هو احترام المؤسسة آجال التسديد والاستمرار في التعامل، في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدة تسديد ما عليهم طويلة ومنتجات في الآجال المناسبة والجودة العالية.

**5- حسب معيار الطبيعة:** يمكن تصنيف الأداء حسب هذا المعيار إلى:<sup>1</sup>

أ. **الأداء الاقتصادي:** يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية....) وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا....).

ب. **الأداء الاجتماعي:** في حقيبة الأمر الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا، وأفراد المجتمع ثانيا، وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية، وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

ت. **الأداء التكنولوجي:** يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

ث. **الأداء السياسي:** يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها.

<sup>1</sup>دغيش محمد الحسين، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر الوادي، 2015، ص50.

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء

يمكن حصرها في نوعين أساسيين هما:

#### الفرع الأول: عوامل داخلية

تتكون من العوامل التالية:<sup>1</sup>

أ. **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة، ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل الجهد وأداء أفضل.

ب. **الإدارة:** إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

ت. **التنظيم:** يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة، إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنها أن تؤثر على الأداء، لذا وجب أن تكون لأية مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلة للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

ث. **بيئة العمل:** تشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببه لسلبية بيئة العمل.

ج. **طبيعة العمل:** يشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه لمؤسسته.

ح. **العوامل الفنية:** إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد، ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

#### الفرع الثاني: عوامل خارجية

وتتكون من مجموعة من العوامل وهي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003، ص71.

<sup>2</sup> سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2014، ص37.

أ. البيئة الاجتماعية والثقافية:

- ✓ العادات والتقاليد الموروثة؛
- ✓ العرف وأمر الدين؛
- ✓ المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد للتعليم ورغبتهم في الحصول عليه.

ب. البيئة السياسية والقانونية:

- ✓ طبيعة النظام السياسي؛
- ✓ مدى الاستقرار السياسي؛
- ✓ مرونة القوانين و التشريعات؛
- ✓ السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة؛
- ✓ العلاقات الدولية ونوعيتها.

ت. البيئة الاقتصادية:

- ✓ الاستقرار الاقتصادي؛
- ✓ الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات؛
- ✓ السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.

وحتى تكون هذه المعايير أكثر مصداقية وفاعلية لا بد أن تتوفر على مجموعة من الشروط:<sup>1</sup>

**1. الصدق:** يجب على القائمين بتصميم المعايير، أن يتحققوا من أن الجوانب التي يحتويها المعيار، ذات أهمية وارتباط بالفعالية والكفاءة المطلوبتين في أداء الفرد لعمله فالعوامل الداخلية في المعيار يجب أن تعبر عن تلك التي يتطلبها أداء العمل لا أكثر ولا أقل.

**2. الثبات:** يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق 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.

**3. التميز:** يقصد قدرة القائمين بتصميم المعايير على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، فالمقياس الجيد هو الذي يمكن من تقدير الفروق مهما كانت ضئيلة بين أداء الأفراد والقدرة على التميز تتوقف على دقة الدرجات التي يحتويها المعيار كما تتوقف على صدق المعيار أيضا، وأهمية التميز تتضح في الحالات التي تتقارب فيها قدرات الأفراد وكفاءاتهم.

<sup>1</sup>سمية ترشدة، المرجع السابق، ص 34.

**4. القبول:** المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد، ويحدد 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 والأهداف الكمية كعدد الوحدات المنتجة أو المباعة.

### المبحث الثاني: عملية تقييم الأداء

كي تحقق المؤسسة أهدافها يجب عليها الاهتمام بعمالها، وتقييم أدائهم وسلوكهم الوظيفي وذلك من أجل معرفة نقاط قوتها ونقاط ضعفها، وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى تعريف عملية تقييم الأداء وأهميتها، وأهم الخطوات التي تتبعها المؤسسة لتقييم أداء عمالها والغرض من هذه العملية، وسنتعرف أيضاً على طرق التقييم وأنواعها، وفي آخر هذا المبحث سنتطرق إلى أهم شروط نجاح عملية تقييم الأداء وأهم الصعوبات التي تواجهها.

### المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته

إن لعملية تقييم الأداء أهمية كبيرة وبالغة لتنمية وترقية أداء العمال داخل المؤسسات وسنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم هذه العملية وأهميتها.

#### الفرع الأول: مفهوم عملية تقييم الأداء

هناك العديد من التعاريف أهمها:

عرف تقييم الأداء على أنه: "تقييم كل شخص من العاملين في المؤسسة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون معه، أو هو العملية التي بموجبها يتم تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به".<sup>1</sup>

وعرف أيضاً بأنه: "عبارة عن سياسات وإجراءات مهمة تستخدم في رفع الأداء للعاملين وذلك بالكشف عن القرارات والطاقات الشخصية لهم إضافة إلى التعرف على مواطن القوة والضعف

<sup>1</sup> هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء الموارد البشرية، ط1، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص ص153 154.

لديهم في سبيل معالجة جوانب الضعف وتطوير وتنمية جوانب القوة نحو المزيد من السلوك الإيجابي".<sup>1</sup>

قد عرف أيضا بأنه: "هو وسيلة مهمة للتحقق من مدى إمكانية قيام الأفراد بالعمل، وفقا لمعايير الأداء يمكن أن ينظر إليه على أنه وسيلة مهمة للتحقق من مدى إمكانية معرفة ما هو المطلوب منهم عند تأديتهم للأعمال التي يكلفون بها".<sup>2</sup>

وعرف أيضا أنه: "إحدى الوسائل التي تكشف عن درجة مستوى التوافق والانسجام بين الوظائف بما لها من صلاحيات وواجبات وما عليها من مسؤوليات وأعباء ويمكن أن يؤدي هذا التقييم إلى إعادة النظر في سياسات الأفراد داخل المؤسسة".<sup>3</sup>

وبصفة عامة يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه: "مجموعة الإجراءات والعمليات التي يتم من خلالها التعرف على أداء العاملين والكشف على نقاط القوة والضعف وتصحيح الأخطاء وتحسين الخلل والتركيز على مواطن الضعف ومحاولة تصحيحها".

### الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء

إن لعملية تقييم الأداء في المؤسسة أهمية كبيرة تتجلى في:<sup>4</sup>

1/- **تخطيط الموارد البشرية:** إن فعالية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية لاسيما وأن المؤسسة تعتمد مقاييس تعميم الأداء دوريا وسنوياً وتحديد مدى الحاجة المستقبلية لموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق، وهذا من شأنه أن يرتبط بتحديد السياسات التنظيمية بدءاً باستقطاب الموارد البشرية المؤهلة واختيارها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فعالية. لذا إن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية تقييم الأداء للأفراد العاملين.

2/- **تحسين الأداء وتطويره:** إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في عملية تحسين الأداء وتطويره، لذا إن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل، أما الأفراد

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، قضايا معاصرة في الفكر، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص76.

<sup>2</sup> نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013، ص367.

<sup>3</sup> وليد حميد رشيد الأميري، تقييم وتطوير نظام تقييم أداء العاملين، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016، ص73.

<sup>4</sup> خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص152 153.

ذوى القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلا في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها.

3/- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه المساهمة في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المؤسسة إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائيا وإنما يركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

4/- **وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت:** نظرا لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العامل تعتمد على الجهد الفعلي المبذول من طرفهم، وأن وضع السياسات العادلة للحوافز والمكافآت من شأنها أن تعمق الولاء والانتماء للمنظمة وتشعر العامل بأن الإدارة العليا تعترف بفضل العاملين في قيامهم للإنجاز السليم وعدالتهم بالتقييم وإعطاء كل ذي حق حقه وفقا للأداء.

5/- **انجاز عمليات النقل والترقيم:** إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات، إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة من نقل وترقية العمال ذوى الكفاءات العلمية والعملية، وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمؤسسة على علم تام بإمكانية الترقية والنقل أو حتى الاستغناء عن العاملين ذوى الكفاءات المتدنية في الأداء.

### المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء وأغراضه

#### الفرع الأول: خطوات تقييم الأداء

تمر عملية تقييم الأداء بخمسة خطوات أساسية تتمثل في:

1/- **وضع معايير الأداء:** ويختلف المعيار الملائم و المناسب للأداء باختلاف مواصفات العمل وشروطه وهناك بعض الخصائص الواجب توفرها في المعيار المحدد ومن بين هذه الخصائص: وجوب تعبير المعيار عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفاء للعمل، وأن يضم المعيار جانب من الاستقرار والتوافق، وأن يفرق المعيار بين المستويات المختلفة للأداء وذلك من أجل تمييز الجهود، ويجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل العمال في المؤسسة وتكون سهلة الاستخدام وواضحة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>غازي حسين عودة الحلبي، أثر الحوافز على تحسين الأداء لدى العاملين، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص ص 27-28.

- 2/- **إبلاغ العاملين بالمعايير:** يجب على المشرف المباشر الذي يكون له دور أساسي في عملية التقييم أن يقوم بالتأكد من إبلاغ العاملين بالأسس المعتمدة لتقييم الأداء وبالمعايير التي تحدد مستوى الأداء في المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك إبلاغ العاملين بالمعايير من خلال وسائل أخرى كإبلاغ الموظف الجديد أثناء عملية التوجيه.<sup>1</sup>
- 3/- **قياس الأداء الفعلي:** تتعلق خطوات قياس الأداء الفعلي بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي وهي: ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الإحصائية، والتقارير الشفوية، والتقارير المكتوبة.<sup>2</sup>
- 4/- **مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير:** بعد إجراء قياس الأداء الفعلي يقوم المقيم بمقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية مسبقاً وهنا نكون أمام ثلاثة حالات: أن يكون الأداء الفعلي أقل من المستوى المحدد في المعايير هنا نقوم بإجراءات تصحيحية، أو أن يكون الأداء الفعلي مساوياً للأداء المحدد في المعايير هنا الموظف قام بواجبه ولا وجود لإجراء تصحيحي، وأخيراً قد يكون الأداء الفعلي أكبر من المستوى المحدد في المعايير وهنا يكون قرار الإدارة بتحفيز الموظف وصرف مكافآت مالية له.<sup>3</sup>
- 5/- **وضع الخطة الخاصة بتطوير الأداء:** في هذه المرحلة الأخيرة من مراحل عملية تقييم الأداء يتم بموجبها وضع الخطط التطويرية التي يكون بمقدورها أن تنعكس بشكل إيجابي على تقييم الأداء عن طريق معرفة المهارات والقدرات التي يحملها الفرد العامل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2014، ص258.

<sup>2</sup> غازي حسين عودة الحلبي، مرجع سبق ذكره، ص28.

<sup>3</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص ص258 259.

<sup>4</sup> غول محمد عادل، برامج الأمن المهني في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص23.

الشكل ( 5 ): خطوات تقييم الأداء.



### الفرع الثاني: أغراض تقييم الأداء

تهدف المؤسسة من إتباعها لعملية تقييم الأداء إلى تحقيق الأغراض التالية:<sup>1</sup>

1- الأغراض الإستراتيجية لتقييم الأداء: يتمثل الغرض الرئيسي لاستخدام أنظمة تقييم الأداء هو تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية ويستند التنفيذ الفعال للاستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوب فيها، ولتحقيق الغرض الاستراتيجي يجب أن يتسم النظام بالمرونة، لأن تغيير الأهداف و الاستراتيجيات يؤدي بالضرورة إلى تغيير النتائج وأنماط السلوك.

2- الأغراض الإدارية لتقييم الأداء: تعتمد المؤسسات على معلومات تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها: إدارة المرتبات والأجور والترقيات، والتسريح المؤقت من العمل، وتقدير الأداء الفردي. وعلى الرغم من أهمية هذه القرارات فإن العديد من المديرين الذين يعتبرون المصدر الرئيس لهذه المعلومات يرون أن عملية تقييم الأداء هي شر لابد منه.

<sup>1</sup> محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص 265 266.

3-الأغراض التنموية لتقييم الأداء: يتمثل الجانب الأخير من أغراض تقييم الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل. فعندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع فإن إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات التي تقدمها عملية تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء.

### المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء وأنواعه

#### الفرع الأول: طرق تقييم الأداء

هناك عدة طرق تستخدم في تقييم الأداء وهي:<sup>1</sup>

1- طريقة المقاييس المتدرجة البيانية: تعد هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء، وتقوم على أساس حصر مجموعة من السمات والخصائص المراد تقييمها مثل الجودة والمصداقية، ويبدأ المشرف في تقييم كل مرؤوس من خلال وضع دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها المرؤوس بالنسبة لكل خاصية، ثم تجمع الدرجات التي حصل عليها الفرد في جميع الخصائص وعلى الرغم من سهولة الطريقة إلا أنها تواجه العديد من المشاكل من أهمها: تأثر الرئيس المباشر بالعلاقات الشخصية مع المرؤوسين والمركز الوظيفي للمرؤوسين، وبالتالي محاولة الرئيس إرضاء مرؤوسيه ووضعهم في الميزان الأعلى، ويمكن القضاء على هذه العقبات عن طريق التدريب الجيد للمرؤوسين.

2- طريقة الترتيب العام: يقوم الرئيس في هذه الطريقة بترتيب المرؤوسين ترتيباً تنازلياً أو تصاعدياً حسب كفاءة كل منهم، وأهم ما يميز هذه الطريقة أنها تتفق مع طبيعة عمل الرئيس إذ أنه غالباً ما يقوم بترتيب المرؤوسين عند الإشراف والمتابعة الفعلية لعملهم ومن أهم عيوبها أن تقييم الموظف يتم بشكل عام وقد يكون هناك تحيز.

3- طريقة المقارنة الثنائية: تقوم هذه الطريقة على ترتيب المرؤوسين اعتماداً على المقارنة الثنائية بين كل فرد وباقي الأفراد للوصول إلى أفضل الموظفين، وتساهم الطريقة في جعل طريقة الترتيب أكثر دقة حيث يتم مقارنة كل فرد بالنسبة لكل خاصية بباقي الأفراد.

4- طريقة القوائم: وتتم هذه الطريقة بالاعتماد على مجموعة من الجمل توضع في قائمة معينة، وهذه الجمل تعبر عن صفات معينة لمستوى أداء الموظف، ويقوم المشرف باختيار الجملة التي تتناسب مع مستوى أداء الموظف، ويعيب على هذه الطريقة أن المشرف يحتاج لعدد من القوائم التي تتفق مع أنواع من الوظائف والأعمال بالإضافة إلى اختيار العبارات السهلة والبسيطة للفهم والتطبيق.

<sup>1</sup> الزهرة عواريب، دور الحوافز في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016، ص ص 16-18.

5- **طريقة التوزيع الإجباري:** تتم هذه الطريقة بقيام المشرف بتوزيع مرؤوسيه حسب قدراتهم وكفاءاتهم على شكل منحني طبيعي حيث تقع النسبة العالية في أي مجموعة في الفئة المتوسطة ثم تتدرج التوزيعات بنسب أقل بالتساوي على طرفي المنحنى، إن غالبية الموظفين يكونون عادة من ذوي الكفاءات المتوسطة فحين تكون نسبة قليلة منهم من ذوي الكفاءات المرتفعة وتقابلها نفس النسبة تقريبا من ذوي الكفاءة الضعيفة، ويعيب على هذه الطريقة أنها غير عادلة على الإطلاق من الناحية التطبيقية لتقييم أداء العاملين.

6- **طريقة الاختيار الإجباري:** تتم هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات الإيجابية والسلبية لأداء وسلوكيات الموظف ويقوم الرئيس بعد ذلك باختيار إحدى هذه الصفات التي تطبق على كل موظف، وحيث سميت بهذا الاسم بسبب أن الرئيس مجبر على اختيار عدد من الصفات الموجودة لديهم ويعاب على هذه الطريقة أنها تتطلب وجود عبارات دقيقة وواضحة.

7- **طريقة الأحداث الحرجة:** وفي هذه الطريقة يقوم الرئيس برصد كافة الأحداث والملاحظات التي توضح كفاءة العامل أو عدم كفاءته، ويستخدم الرئيس سجلا يدون فيه كافة الأحداث (إيجابية أو سلبية) ويستشهد ببعض العمال عند تقييم مرؤوسيه، ومن أهم عيوبها: هو شعور المرؤوسين بأنهم محل مراقبة شديدة من الرئيس، وهذا يشغلهم عن عملهم الأصلي، كما أن الرئيس قد يتأثر بالعلاقات الشخصية أثناء تنفيذه لهذه الطريقة.

8- **مقاييس تقييم ثابتة سلوكيا:** هي طريقة تجمع بين مزايا وعيوب طريقة الأحداث الحرجة، ولاستخدام هذه الطريقة تحتاج لخمس خطوات هي: تحديد الأهداف الهامة، تطوير أبعاد الأداء، إعادة توزيع وتحديد الأبعاد، وقياس الأحداث، وتطوير الوسيلة النهائية.

9- **طريقة الإدارة بالأهداف:** تقوم هذه الطريقة على إشراك المرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن ينجزها في عمله، ويتم ذلك بالتشاور مع رئيسه، ومن ثم محاسبته وتقييمه على أساس ما يتحقق من هذه الأهداف، ومن أهم ميزات هذه الطريقة أنها تهتم بالأداء في المستقبل وتنمي قدرة الفرد على تحديد أهدافه وتحليلها، ومن عيوبها أنها تقيس أداء الموظف في الوظيفة الحالية فقط.

10- **استخدام أكثر من طريقة في تقييم الأداء:** في الواقع غالبا ما تستخدم المؤسسات أكثر من طريقة في تقييم أداء العاملين وتحاول الجمع فيما بينها مزايا أكثر من نموذج للتقييم كي تتفادى النواقص في النماذج، من خلال استخدام نماذج ذات بعد كمي قابلة للقياس عن طريق استخدام السلالم المتدرجة مثلا مع وضع أماكن للأمتثلة المحددة للسلوك أو توليفات أخرى تساهم في دعم حاجات المؤسسة لنظام تقييم شامل لجميع الفئات الوظيفية والمناصب الإدارية.

### الفرع الثاني: أنواع تقييم الأداء

هناك عدة أنواع لتقييم الأداء وهي:<sup>1</sup>

1/- **المشرفون يقيمون مرؤوسيههم:** وهو الأسلوب الشائع باعتبار المشرف هو القادر على تقييم مرؤوسيه. وهو الذي يسند إليهم المهام ويتابعهم باستمرار ويتعرف على الأداء ومشاكلهم الوظيفية وتطورهم المهني ويجب أن يكون التقييم مستنداً على الأداء الفعلي للموظف، وأن تطبق المعايير بشكل منظم، وأن تتكامل الصورة لدى المشرف قبل تقييمه للموظف كما ينبغي أن تتوفر المناقشة بين الرئيس والمرؤوس.

2/- **المرؤوسون يقيمون رؤسائهم:** وهو أسلوب متبع في الأكاديميات وساحات البحث العلمي وهو يساعد المشرفين على التعرف على نقاط الضعف لديهم مما يدفعهم إلى تحسين أدائهم، كما يتعرف من خلاله المديرين عن مدى كفاءة المشرفين ومدى تجاوب المرؤوس مع رؤسائهم.

3/- **الموظفون في نفس المستوى يقيمون بعضهم:** وهو أسلوب غير مجدي في كثير من الأحيان ولا يحقق العدالة إذ يحتاج إلى نزاهة في الحكم والبعد عن الأغراض الشخصية هو ما يصعب تحقيقه بين المنافسين.

4/- **التقييم الذاتي:** وهو أسلوب يعود الموظف على النظر إلى عيوبه ومميزاته، والبحث عن مكان ضعفه وقوته ووضع مقترحات لتحسن أدائه.

### المطلب الرابع: شروط نجاح عملية تقييم الأداء والصعوبات التي تواجهها

#### الفرع الأول: شروط نجاح عملية تقييم الأداء

حتى تكون عملية تقييم الأداء ناجحة وفعالة يجب على المؤسسة إتباع الشروط التالية:<sup>2</sup>

1/- **ألا يقتصر هذا التقييم على كشف الانحرافات فقط، بل يجب أن يمتد إلى تحليل ودراسة أسبابها من أجل اقتراح وسائل التصحيح المناسبة.**

2/- **وجود نظام لتقييم الأداء يمتد فعاليتها من خلال توافر الخصائص التالية:**

- **الشمولية:** يجب أن يشمل على مجالات التقييم المختلفة؛

- **الوضوح والبساطة:** يجب أن يكون واضح للفائمين به ويعتمد على عدد قليل من النماذج التي

تستخدم في هذا المجال واستخدام عدد أقل من المعايير؛

- **التكامل:** وذلك مع العملية الإدارية والتناسق مع الأنواع الأخرى من الرقابة في المؤسسة.

<sup>1</sup>سمية ترشدة، مرجع سبق ذكره، ص44.

<sup>2</sup>محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية مصر، 2014، ص191.

3/- وضع أساليب تقييم الأداء (الحديثة، والقديمة) في صورة تمكن القيام بالعمل موضوع التقييم من استعمالها ببساطة حيث يساعد ذلك في تقييم الأداء وقياس العائد من العمل، وبذلك تصبح عملية التقييم أساسا صالحا للمراقبة.

### الفرع الثاني: الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تواجه العديد من الصعوبات نذكر منها:<sup>1</sup>

1/- **التحيز من جانب المقيم للعوامل التي يفضلها:** إذ قد يعطي المقيم أحد العمال معدلات عالية أو منخفضة للعوامل الداخلية في التقييم على أساس إقناع القائم بالتقييم بأن هذا العامل متفوق أو ضعيف، وإن كان الفرد أو العامل أمينا قد يدفع ذلك بالمقيم إلى منحه درجات عالية في جميع العوامل الأخرى والعكس صحيح.

2/- **التأثر بسلوك الفرد قبل فترة التقييم:** إن عملية التقييم تكون لفترات زمنية معينة قد تكون سنة مثلا إلا أنه كثيرا ما يحدث أن يتأثر المشرف الذي يقوم بالتقييم بتصرفات العاملين في الفترات الأخيرة التي تسبق عملية التقييم، فإذا كان أداء الفرد في تلك الفترة مناسباً فإن من المحتمل أن يمنحه تقديرا مرتفعا حتى ولو كان أدائه غير مرضي والعكس صحيح.

3/- **التحيز الشخصي:** وهو أن يتحيز المشرف مع أو ضد أحد أفراد المؤسسة لأسباب لا علاقة لها بالأداء، كالتحيز بسبب الدين أو العرف أو الجنس أو العائلة التي ينتمي إليها العامل.

4/- **الاتجاه إلى التقييم بعيدا عن الحقيقة:** في هذه الحالة قد يقوم المشرف بعملية التقييم بتقييم جميع العمال بمعدلات عالية أو يقوم بتقييمهم جميعهم بمعدلات منخفضة، وهناك من المشرفين من يرى ضرورة إخفاء تفوق بعض العاملين على الآخرين خوفا من نقل الجيدين وبقاء الآخرين تحت إشرافه.

### **المبحث الثالث: الحوافز وعلاقتها بالأداء**

تقوم المؤسسة بمنح الحوافز لعمالها لزيادة كفاءتهم مما يسهم في تحقيق أهدافها وتطويرها، وبالتالي فالعلاقة بين الحوافز والأداء تعتبر علاقة إيجابية إذ لا يمكن الفصل بينهما. حيث سنتعرف في هذا المبحث على أثر الحوافز في الأداء، ومن ثم سنعرض متطلبات حوافز الأداء، آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء، وعوامل نجاح وفشل حوافز الأداء.

### المطلب الأول: أثر الحوافز في الأداء

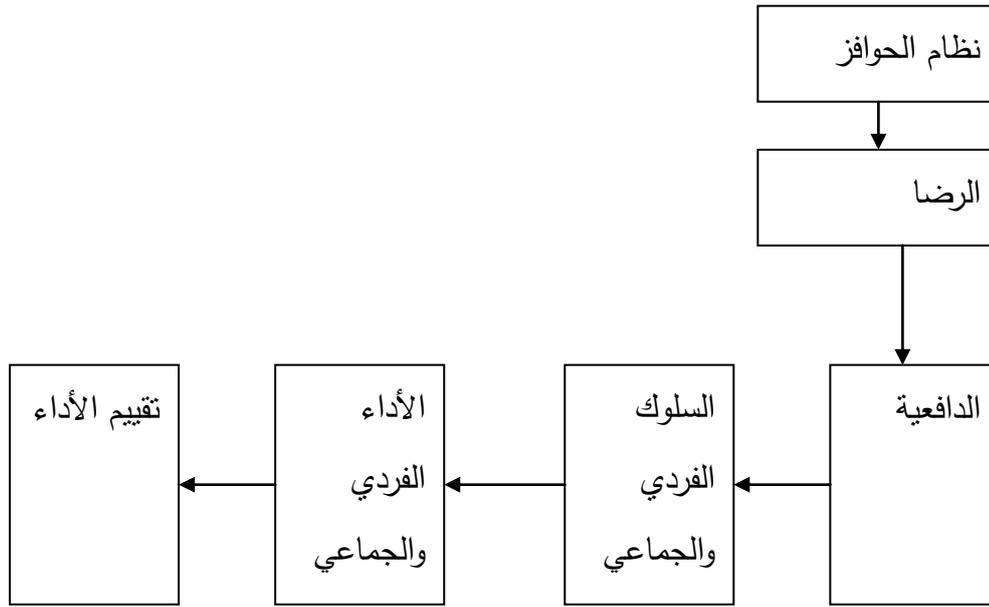
الاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع للأداء وتقلل من الغياب، على افتراض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، وبصفة عامة يمكننا القول أن

<sup>1</sup> منير النوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص341.

الموظفين يتجهون إلى العمل الذي تكافئهم عليه المؤسسة، فمن الممكن أن يكون توقع المكافآت حافزا 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 تتعلق بالعمل. فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي، كما أنها تشبع الحاجات، وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك.<sup>1</sup>

والشكل التالي يوضح علاقة الحوافز بالأداء:

**الشكل (6):** علاقة الحوافز بالأداء



المصدر: بالخيري سهام وعشيط حنان، المرجع السابق، ص123

### المطلب الثاني: متطلبات حوافز الأداء الفعالة

حتى يكون برنامج حوافز الأداء فعالا يتطلب وجود العناصر التالية:<sup>2</sup>

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 لحوافز الأداء مع مدى

<sup>1</sup> بالخيري سهام وعشيط حنان، أثر الرضى الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة، 2012، ص123.

<sup>2</sup> سعاد نانف برونوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، ط3، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2007، ص373.

الترايط مع ثقافة المنظمة، فإذا كان نمط الإدارة في المنظمة يقوم على الديكتاتورية والاستبداد والتأكيد على القواعد والإجراءات والتمسك بها، فإن برنامج حوافز الأداء الذي تعتمد الحوافز فيه على المرونة والعمل الجماعي لن يكتب له النجاح إذا قامت هذه المؤسسة بتطبيقه ببساطة لأنه لم يخرس 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 والمكافآت التي يحصلون عليها، فيما 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 معقداً أو بسيطاً ولكنه في كلا الحالتين لن يكون ناجحاً إلا إذا فهم العاملون ما يجب عليهم فعله للحصول على المكافآت لذلك كلما كان البرنامج أكثر تعقيداً ازدادت صعوبة شرحه للعاملين.

### المطلب الثالث: آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء

وتتمثل في ما يلي:<sup>1</sup>

**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 للقياس، وترضي طموحه، وذات قيمة عالية بالنسبة له لأن تحديد الأهداف يعد عاملاً مساعداً قادراً في رفع الروح المعنوية للعامل، خاصة إذا كانت هذه الأهداف قادرة على جذب العمال لتحقيقها، ومن هنا تبرز أهمية وضرورة اقتران مصالح وأهداف وأمال المؤسسة مع مصالح وأهداف وآمال العمال .

**2- المشاركة في القرارات:** إن مشاركة العاملين في القرارات والأمور ذات العلاقة بعملهم يزيد من حماسهم وانتمائهم والتزاماتهم، 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 والالتزام بأدائهم على أحسن وجه.

**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

<sup>1</sup>سمية ترشدة، مرجع سبق ذكره، ص ص 51 52.

تحتاج إلى تغيير، ثم يستخدمون الطرق المناسبة للتدعيم والتعزيز لتشجيع العاملين على إحداث التغيير.

**4- اثر العامل:** من خلال توسيع وتنويع مهام العاملين ومسؤولياتهم وإتاحة لهم المزيد من الفرص للاجتهد، ومن الأمور 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 تحقق النفع لكل من الفرد والمؤسسة على حد سواء، فالعاملون تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم

**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 ومحفزاً.

### المطلب الرابع: عوامل نجاح وفشل حوافز الأداء

#### الفرع الأول: عوامل نجاح حوافز الأداء

تتمثل في:<sup>1</sup>

- ✓ 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؛
- ✓ 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؛

<sup>1</sup>سعاد نائف برونوطي، مرجع سبق ذكره، ص374.

✓ أخذ آراء العاملين عند تصميم برنامج حوافز الأداء.

**الفرع الثاني: عوامل فشل حوافز الأداء**

هناك مجموعة من العوامل تؤدي إلى فشل برنامج الأداء نذكر:<sup>1</sup>

✓ 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

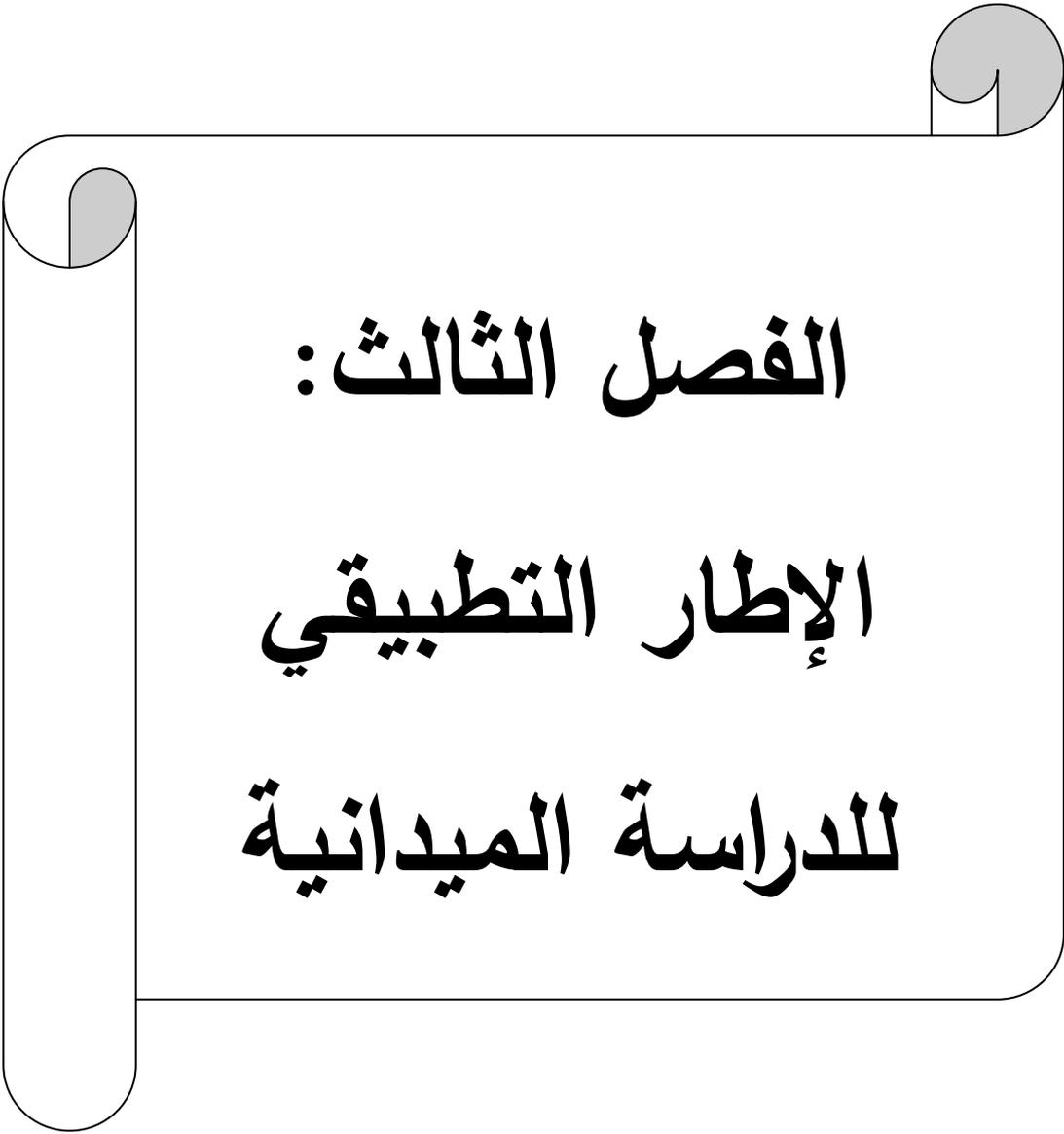
الغرض الذي وجدت من أجله.

---

<sup>1</sup>المرجع السابق، ص60.

### خلاصة الفصل

يلعب أداء الأفراد دوراً هاماً 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 ومهاراتهم 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 والأداء يحفز المؤسسة أكثر فأكثر للاهتمام بنظام الحوافز وزيادة تحسنه من أجل رفع مستوى الأداء ولمواكبة التغيرات التي تحدث على مستوى حاجات العاملين، وعلى مستوى البيئة التنافسية.



**الفصل الثالث:**  
**الإطار التطبيقي**  
**لدراسة الميدانية**

**تمهيد:**

تعتبر الحوافز من الأمور التي تحتاج إلى تنسيق ومقارنة مع أداء العاملين باعتبارها تقوم عليها أو على أساسها وبذلك فالعلاقة بين الحوافز والأداء علاقة طردية ومتكاملة، ومن أجل ذلك قمنا بالدراسة الميدانية في مؤسسة مطاحن بني هارون بالقرارم قوقة والتي تعرفنا من خلالها على مجموعة من المعلومات، حيث قمنا بتحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج والتي سنطرق لها في الأخير.

## المبحث الأول: التقديم بمؤسسة مطاحن بني هارون-القرارم قوقة-ميلة.

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

قبل التطرق إلى تعريف مؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوقة سنقوم بذكر لمحة تاريخية عن مؤسسة الرياض والتي هي تمثل المؤسسة الأم، والتي تمتلك فروع عديدة في مختلف ولايات الوطن.

### الفرع الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة الرياض "المؤسسة الأم"

تأسست المؤسسة الأم لأول مرة في 22ماي 1965 أين كان مقرها في العاصمة حيث كانت تعتمد نظام اشتراكي وفي سنة 1982 عرفت هذه المؤسسة تعديل جذري تمثل في إعادة الهيكلة التي شهدتها السوق وذلك بتجزئة الوحدات الصغيرة حسب معايير معينة، وقد قامت المؤسسة بفتح فروع لها في أنحاء مختلفة من الوطن وهي:

الرياض سطيف، الرياض تيارت، الرياض الجزائر، الرياض سيدي بالعباس، الرياض قسنطينة. وبالنسبة لمؤسسة الرياض قسنطينة تقسم إلى شركات فرعية وهي:

❖ الشركة الفرعية لصناعة الخمائر (بوشقوف قالمة)؛

❖ الشركة الفرعية لمطاحن سيبوس عنابة؛

❖ الشركة الفرعية لمطاحن الساحل بسكيكدة؛

❖ الشركة الفرعية لمطاحن مرمورة بقالمة ؛

❖ الشركة الفرعية لمطاحن سيدي راشد قسنطينة؛

❖ الشركة الفرعية لمطاحن سيدي غريس بأم لبواقي؛

❖ الشركة الفرعية لمطاحن الأوراس بباتنة؛

❖ الشركة الفرعية لمطاحن الحروش بسكيكدة؛

❖ الشركة الفرعية لمطاحن بني هارون بميلة.

ومن بين الشركات التابعة لمجمع السميد بقسنطينة الشركة الفرعية لمطاحن بني هارون التواجد مقرها بالقرارم قوقة ولاية ميله والتي تتكون من:

-مقر المؤسسة(المديرية العامة)؛

-المركب الإنتاجي والتجاري(فرجيوه)؛

-الوحدة الإنتاجية والتجارية(القرارم قوقة). هذه الأخيرة التي نحن بصدد دراستها.

الفرع الثاني: تعريف الوحدة الإنتاجية والتجارية بالقرارم قوقة

**أولاً: الموقع والمساحة**

تقع الوحدة الإنتاجية والتجارية لدائرة القرارم قوقة ولاية ميله على الطريق الوطني رقم 27 الذي يربط بين ولايتي قسنطينة وجيجل، فهي تحتل موقعا هاما، تتربع على مساحة تقدر ب 7 هكتارات تشمل مساكن للموظفين وتحمل الرقم التسلسلي 431281 بمعنى:

43 : رقم الولاية؛

12: الشهر الذي بدأ فيها نشاط الوحدة؛

81: السنة التي انطلقت فيها العملية الإنتاجية.

و قد بدأ أشغال بناء هذا المشروع في نوفمبر 1977 وانتهت في نفس الشهر من سنة 1983 وكانت الوحدة ستبدأ نشاطها الإنتاجي سنة 1981 ونظرا لتأخير أجهزة المصلحة تم تأجيل العملية إلى غاية 5 نوفمبر 1983.

**ثانيا: بطاقة فنية عن الوحدة**

بالنسبة لطاقتها الإنتاجية والتخزين فهي كالآتي:

1. الطاقة الإنتاجية: تقدر ب 1600 قنطارا يوميا أي ما يعادل 66 قنطار في الساعة من

المادة الأولية(القمح اللين) منها:

-1200 قنطار فرينة؛

-400 قنطار نخالة.

2. طاقة التخزين: 12500 قنطار من المادة الأولية (القمح اللين)

-9000 قنطار فرينة،

-3500 قنطار نخالة.

ويقدر عدد عمالها ب: 76 عامل بالإضافة وجود عدد من الممتهنين في مختلف الاختصاصات مرسلين من مختلف مراكز التكوين المهني بالقرارم قوقة وكذلك من طرف المعهد الوطني المتخصص بميلة.

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة**

يسهر على تنظيم وتسيير الوحدة 09 مصالح:

-الأمانة؛

-مصلحة الإدارة والمالية؛

-مصلحة الإنتاج؛

-مصلحة المشتريات؛

-مصلحة الصيانة الإلكترونية؛

-مصلحة الكهرباء؛

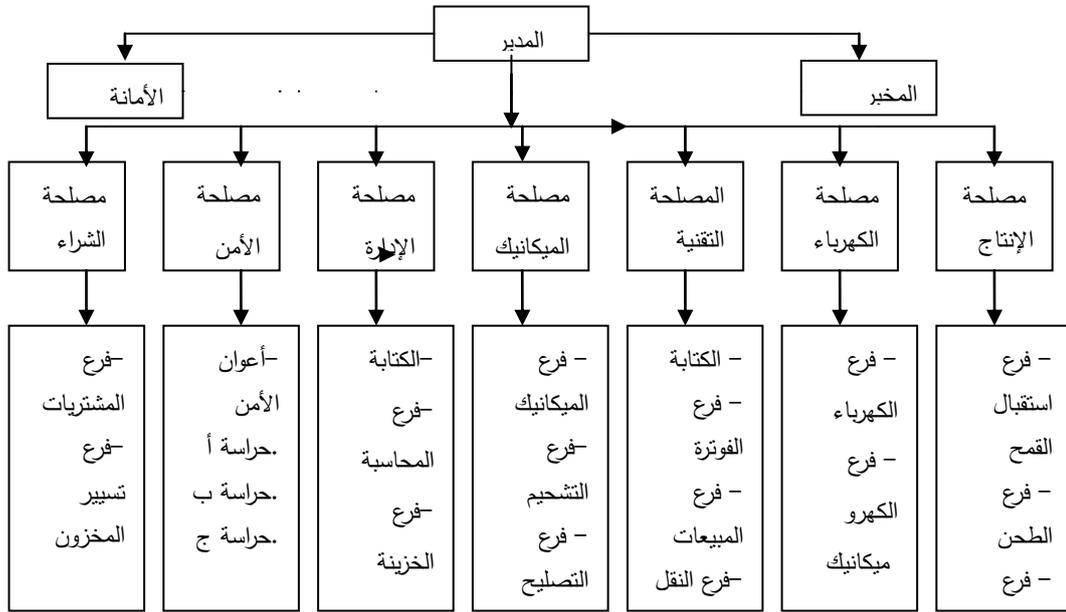
-مصلحة الأمن الوقائي؛

-المصلحة التقنية التجارية؛

-المخبر.

والتي سنتطرق إليها في الشكل الموالي (الهيكل التنظيمي):

الشكل (7): الهيكل التنظيمي لوحدة القرارم قوقة-الوحدة الإنتاجية والتجارية-



المصدر: مصلحة المستخدمين

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف المؤسسة

#### الفرع الأول: أهمية المؤسسة

لكل مؤسسة أهمية وجدت من أجلها فأهمية مؤسسة مطاحن بني هارون تتمثل في استعمال الفرينة في صناعة الخبز الذي يعتبر مادة غذائية أساسية والذي يعتبر من حاجات الإنسان الضرورية طوال السنة، وكذلك استعمالها من طرف محلات الحلويات والعجائن، إضافة إلى البقايا أو ما يعرف بالنخالة والتي تعد نتيجة لعمل الطحن والغريلة للقمح اللين فهي تستعمل كغذاء للحيوانات والدواجن.

وتطوير هذا النوع من المشاريع يرجع إلى:  
 -كثرة الطلب على هذا النوع من المنتجات فكان غرض المؤسسة تغطية حاجيات السوق وكذا الوصول إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي من مادة الفريضة.  
 -الظروف المناخية ودرجة الحرارة والرطوبة متاحة بالإضافة إلى الموقع الإستراتيجي لمزاولة مثل هذا النشاط الاقتصادي، فالوحدة تقع بمحاذاة الطريق الوطني رقم 27 مما يسهل عملية التموين وكذا تسويق المنتج النهائي.

#### الفرع الثاني: الأهداف

إن كل مؤسسة تسعى عند تكوينها إلى تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها وتحقيق المكانة والوصول إلى أعلى المراتب وذلك بأقل فاقد ممكن وهذا لضمان بقائها في السوق ضمن ما يعرف بالمنافسة، ومن بين ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه ما يلي:

- ✓ إدخال بعض الطرق التقنية والتكنولوجية الحديثة؛
- ✓ العمل على إنشاء وحدة إنتاجية تختص بإنتاج العجائن؛
- ✓ إتباع إستراتيجية خاصة وفعالة؛
- ✓ إعادة هيكلة المصنع واستقلاليتها؛
- ✓ إدخال أساليب وطرق تقنية جديدة، مما يضمن زيادة في الطاقة الإنتاجية وبالتالي تلبية الطلب المتزايد على منتجاتها خاصة الفريضة.

#### المطلب الرابع: أنواع الحوافز الطبقة في المؤسسة

تقوم المؤسسة بتطبيق الحوافز التالية:

1-حوافز مادية: يوضح الجدول التالي الحوافز الممنوحة في المؤسسة:

#### جدول(2): الحوافز الممنوحة في المؤسسة

المبلغ أو كيفية منحه	الحافز الممنوح
يمنح في شكل عادي لكل العمال	الأجر القاعدي
تمنح شهريا	منحة المردودية الفردية
حسب منتج المؤسسة والمبيعات	منحة المردودية الجماعية
كل سنة يحصل العامل على 3 نقاط ويقدم له 3% من الأجر الأساسي	منحة الأقدمية
تعطى من طرف المؤسسة وتقدر	منحة المسؤولية

ب300.000 دج	
تمنح 100.000 دج للمرأة غير العاملة	منحة المرأة غير العاملة
تمنح للعمال الذين يقيمون على مسافة تزيد عن 2 كلم	علاوة النقل
تكون على شكل سلفة تقطع فيما بعد من الأجر	منح خاصة ببعض المناسبات
تمنح حسب نتائج المؤسسة المحققة، وفي حالة ما إذا لم تكن هناك أرباح تمنح لهم منحة تدعى منحة التشجيع	المشاركة في الأرباح
بعثات تربية وتكوينية إلى المعاهد بالجزائر العاصمة	بعثات ومنح وإجازات دراسية

المصدر: مصلحة المستخدمين.

### 2- حوافز معنوية:

تتمثل الحوافز المعنوية الإيجابية فيما يلي:

- الترقية: بالنسبة لهاته المؤسسة فهي نادرا ما تكون في الأغلبية بالنسبة لشغل منصب عامل محل تقاعد أو استقبال.
- كل من يصل إلى سن التقاعد 50 سنة والعمل 20 سنة فما فوق يستفيد كأدنى حد من الترقية تكون على الشكل التالي:
  - المنفذين يستفيدون من 6 درجات؛
  - المهرة يستفيدون من 5 درجات؛
  - الإطارات يستفيدون من 4 درجات؛
  - منح بعض المستلزمات كل سنة كاللباس؛
  - روح التعاون والعلاقات الطيبة بين العاملين وكذلك بين العمال والإدارة؛
  - اعتراف المؤسسة بالمجهودات الفردية؛
  - حضور الإطارات للملتقيات.

### 3- الحوافز السلبية:

- تقوم المؤسسة باستعمال مثل هذا النوع من الحوافز للضغط على العمال وتوجيههم للعمل الأفضل وتقويم سلوكهم وتتمثل فيما يلي:
- الوقوف على العمل؛

- توجيه الإنذارات؛
- الخصم من الراتب؛
- التحويل للتحقيق.

## المبحث الثاني: الإطار العام لدراسة

يتضمن هذا المبحث منهجية الدراسة الذي تم وضعه بالاعتماد على دراسات سابقة والذي ستقوم الدراسة الحالية باختباره كما سيتم تبيان مراحل القيام بالدراسة عمليا بالإضافة إلى اختبار صدق وثبات الاستمارة عرض لبعض الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في الدراسة.

### المطلب الأول: وصف الدراسة

#### الفرع الأول: الحدود الزمنية والمكانية

استغرقت فترة الدراسة مدة ثلاثة أشهر (من شهر فيفري إلى شهر أبريل) تم من خلالها توزيع الاستمارة على أفراد العينة ثم تحليل النتائج المتحصل عليها، أما بخصوص الحدود المكانية للدراسة فقد تمثلت في مؤسسة مطاحن بني هارون بالقرارم قوقة ولاية ميله.

#### الفرع الثاني: وصف العينة

تحديد العينة يتطلب من الباحث دقة كبيرة حيث تعتبر هذه الخطوة من أهم الخطوات المنهجية لأي دراسة أو بحث علمي، كما أن العينة تعتبر من أهم المشاكل التي تواجه الباحث لأنه يتطلب تمثيل المجتمع الأصلي الذي أخذت منه، وحسب طبيعة دراستنا فقد قمنا باختيار عينة عشوائية طبقية مأخوذة من مجموعة من العاملين بالمؤسسة والبالغ عددهم 76 عامل، وقد قدرت العينة التي قمنا بدراستها ب 38 عامل.

### المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة

#### الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

##### أولا: الملاحظة

تعتبر الملاحظة من الأدوات الرئيسية في البحث العلمي، فالعلم يبدأ بالملاحظة ثم يريج إليها للتحقق من صحة النتائج التي توصل إليها وبالتالي تصبح مصدر رئيسي لجمع البيانات، فمن خلالها يمكننا أخذ صورة واضحة عن ما نود الوصول عليه فهي تكون مباشرة، حيث لاحظنا الظروف الداخلية في المؤسسة مباشرة كظروف العمل، سلوك العمال، طريقة تعامل الرؤساء مع المرؤوسين.

### ثانيا: المقابلة

تعتبر المقابلة كذلك من أدوات جمع البيانات وأكثرها استعمالا، فهي عبارة عن تبادل لفظي يتم وجها لوجه بين القائم بالبحث وشخص آخر، فلقد كانت الإجابات المقدمة من المبحوثين نوعا ما منطقية لأنها تمت وجها لوجه بيننا، ولقد أعطيت المعلومات مباشرة دون أي وساطة وقدمت بكل حرية، وقد استخدمنا هذه الأداة في: تحديد التحفيزات الممنوحة في المؤسسة، وعدد العمال ونوعية المنتجات.

### ثالثا: الاستمارة

لقد كانت الاستمارة الوسيلة أو الأداة الرئيسية في دراستنا الميدانية وقمنا باستعمالها لأنها تسهل علينا تفريغ البيانات وتحليلها فيما بعد وقد كان بها 37 سؤال مغلق. وقد قسمت الاستمارة إلى جزئين:

**الجزء الأول:** يتضمن المعلومات الشخصية للمستجوبين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي).

**الجزء الثاني:** يتضمن بيانات الدراسة ويتكون من ثلاثة محاور أساسية:

المحور الأول: يتضمن 15 عبارة وتخص الحوافز المادية؛

المحور الثاني: يتضمن 13 عبارة وتخص الحوافز المعنوية؛

المحور الثالث: يتضمن 9 عبارات وتخص الأداء في المؤسسة.

وتم الاعتماد على مقياس ليكارت likert للتعرف على وجهة نظر العينة حول أثر التحفيز على الأداء داخل المؤسسة، يتكون هذا المقياس من 5 درجات تتراوح بين 1 و5 ، حيث تشير الدرجة 01 إلى عدم الموافقة المطلقة، 02 إلى عدم الموافقة، 03 إلى الحياد، 04 إلى الموافقة، و05 إلى الموافقة المطلقة.

ويتم حساب المدى لتحديد طول الخلايا أو الفئات لتحديد درجة التقييم كما يلي:

➤ تحديد طول خلايا مقياس لكارتر الخماسي المستخدمة في الاستمارة؛

➤ حساب المدى بين أكبر قيمة وأصغر قيمة  $(5-1=4)$ ؛

➤ تقسيم المدى على درجات المقياس  $(4/5=0.8)$ ؛

➤ إضافة 0.8 إلى أصغر قيمة في المقياس  $(+1)$  وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو

فئة  $(1+0.8=1.8)$  وهكذا أصبح طول الخلايا أو الفئات كما يلي:

❖ متوسط حسابي تقع قيمته بين 1 و 1.79 يصنف في الخلية (غير موافق إطلاقا)؛

❖ متوسط حسابي قيمته من 1.80 حتى 2.59 يصنف في الخلية (غير موافق)؛

❖ متوسط حسابي قيمته من 2.60 حتى 3.39 يصنف في الخلية (محايد)؛

- ❖ متوسط حسابي قيمته بين 3.40 حتى 4.19 يصنف في الخلية (موافق)؛
- ❖ متوسط حسابي قيمته بين 4.20 حتى 5 يصنف في الخلية (موافق بشدة).

#### الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لمعالجة البيانات تم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وتم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف البيانات والخصائص الشخصية لعينة الدراسة؛
- المتوسط الحسابي لمعرفة درجة موافقة العينة على كل عبارة من عبارات الاستمارة؛
- الأهمية النسبية (المتوسط الحسابي النسبي)؛
- معامل الارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة؛
- نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار صحة الفرضيات.

#### المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي

سنعرض اختبار كولمجروف سميرونوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (3-2) نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة للاستمارة ككل أكبر من 0.05 (sig) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (3): يمثل اختبار كولمجروف سميرونوف

مستوى الدلالة	قيمة z	الاستمارة ككل
0.200	0.081	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

#### المطلب الرابع: صدق وثبات الاستمارة

##### الفرع الأول: ثبات الاستمارة

لقد قمنا بإجراء خطوات الثبات على العينة بطريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة ولقد كانت النتائج أكبر من 0.6 والتي تدل على ثبات الاستمارة، وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول (4): يبين معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) حسب المحاور

الرقم	المحاور	معامل كرونباخ ألفا
01	الحوافز المادية	0.787
02	الحوافز المعنوية	0.832
03	الأداء في المؤسسة	0.622
	مجموع المحاور	0.885

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss 21 .

#### التحليل:

من خلال نتائج الجدول يتضح أن قيمة المعامل ألفا كرونباخ جيدة لكل محور، وقيمة ألفا لجميع المحاور كانت 0.885 وهذه القيمة أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية البالغة 0.60، وبالتالي فإن معامل الثبات مرتفع والنسبة مقبولة.

#### الفرع الثاني: صدق الاستمارة

صدق الاستمارة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستمارة على كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل هذا من ناحية ومن ناحية أخرى وضوح فقراتها أو مفرداتها بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقمنا بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

#### أولاً: الصدق الظاهري

وهو عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص للحكم على دقة فقراتها وكيفية صياغتها ومدى وضوحها وموضوعيتها وكذلك مدى توافقها مع أهداف الدراسة.

#### ثانياً: صدق الاتساق الداخلي

ويتم ذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستمارة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

#### 1- قياس الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول:

يبين الجدول (3-4) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للاستمارة، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة (0.05). حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل من الفقرات (1-2-3-5-6-7-9-10-11-13-14) أي أغلب الفقرات أقل من (0.05). باستثناء الفقرات (4-8-12-15) فإنها غير دالة إحصائياً لأن مستوى الدلالة

أكبر من (0.05)، وعلى العموم نستطيع القول أن فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول(5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	الزيادة في الأجور	0.693	0.000
2	المكافأة(بدل الإجازة السنوية/مكافأة دورية/العمل الإضافي/نهاية الخدمة)	0.695	0.000
3	الترقية مع الزيادة في الأجر	0.683	0.000
4	التأمين الصحي	0.060	0.719
5	الإسكان	0.456	0.004
6	المواصلات (من العمل إلى البيت)	0.606	0.000
7	تحسين ظروف العمل المادية	0.718	0.000
8	المشاركة في أرباح المؤسسة	0.300	0.076
9	الجوائز المادية والهدايا	0.704	0.000
10	الوجبات المجانية	0.605	0.000
11	الإكراميات السنوية	0.819	0.000
12	منح (بدل النقل/ بدل تذاكر سفر)	0.065	0.697
13	تقديم إعانات للعاملين	0.627	0.000
14	تقديم قروض للعاملين	0.514	0.001
15	تقدم للعاملين بعض منتجات المؤسسة	0.254	0.124

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21.

## 2-قياس الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني:

الجدول رقم(3-5) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية الاستمارة ككل، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة(0.05). حيث

أن قيمة مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.05)، أي أن كل فقرات هذا المحور تعتبر دالة إحصائياً.

الجدول(6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور.

رقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	شهادات التقدير وخطابات الشكر	0.595	0.000
2	تفويض السلطات ومنح الصلاحيات	0.541	0.000
3	الترقية الشرفية دون زيادة في الأجر	0.617	0.000
4	الدعم والمساندة المعنوية عند الظروف الخاصة	0.588	0.000
5	وضع أسماء الموظفين المتميزين بلوحة الشرف	0.818	0.000
6	الاحتفاء بالمرؤوسين	0.748	0.000
7	ترشح المتميزين لدورات تدريبية	0.416	0.009
8	ترشيح المتميزين لدراسات عليا	0.610	0.000
9	التكليف بعمل قيادي	0.667	0.000
10	الحد من الرقابة المباشرة	0.329	0.044
11	إشراك المرؤوسين في أحد القرارات	0.509	0.001
12	تحسين الوضع الوظيفي(إنارة، تهوية، تدفئة.....)	0.533	0.001
13	توفر وسائل الراحة والخدمات	0.636	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21 .

### 3-قياس الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث:

الجدول رقم(3-6) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة(0.05).حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.05) ، باستثناء الفقرة 7 للمحور فمستوى الدلالة أكبر من (0.05) وبالتالي فهي تعتبر غير دالة إحصائياً.وعلى العموم فإن فقرات المحور ككل تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول(7): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور .

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تتوافق وظيفتي مع مهاراتي وقدراتي	0.539	0.000
2	أقوم بالتخطيط لعملي قبل أدائه	0.323	0.048
3	يتم تقييم الأداء بناءا علي أسس علمية ومعايير واضحة	0.350	0.031
4	يكون أدائي أفضل من خلال العمل الجماعي	0.640	0.000
5	أنجز عملي بالسرعة المناسبة وفي الوقت المحدد	0.723	0.000
6	أحرص دائما على تجنب الأخطاء بالعمل	0.554	0.000
7	ظروف العمل جيدة وتساعدني على الأداء الجيد	0.315	0.054
8	أداء العاملين هو المحدد الرئيسي داخل المؤسسة	0.586	0.000
9	هناك متابعة وتوجيه من قبل المشرفين على إنجاز أعمالنا	0.492	0.002

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS 21.

### ثالثا: الصدق البنائي

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، وبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستمارة.

الجدول(8): معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة.

الرقم	المحاور	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة
01	الحوافز المادية	0.889	0.000
02	الحوافز المعنوية	0.877	0.000
03	الأداء في المؤسسة	0.675	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

### التحليل:

الجدول رقم (3-7) يبين معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستمارة والدرجة الكلية لها، والذي يبين أن هناك ارتباط قوي بينها، وأن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 لأن لها مستوى دلالة أقل منه بنسبة لكل محور.

### المبحث الثالث: تحليل نتائج محاور الاستمارة

سيتم في هذا المبحث تحليل لنتائج الاستمارة بداية بالبيانات الشخصية، ثم محاور الاستمارة وإجراء اختبار للتوزيع الطبيعي ومن تم اختبار فرضيات الدراسة.

### المطلب الأول: تحليل نتائج جزء البيانات الشخصية

قبل عرض وتحليل نتائج الإجابات المتعلقة بمحاور الدراسة، لابد من التعرف عليا الخصائص الديمغرافية للعينة المستقصات، وللحصول على هذه المعلومات فقد تناول الجزء الأول من الاستمارة بعض الأسئلة حول البيانات الشخصية للأفراد وهي: الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، والمسمى الوظيفي.

### الفرع الأول: الجنس

يوضح الجدول الموالي توزيع العينة حسب الجنس:

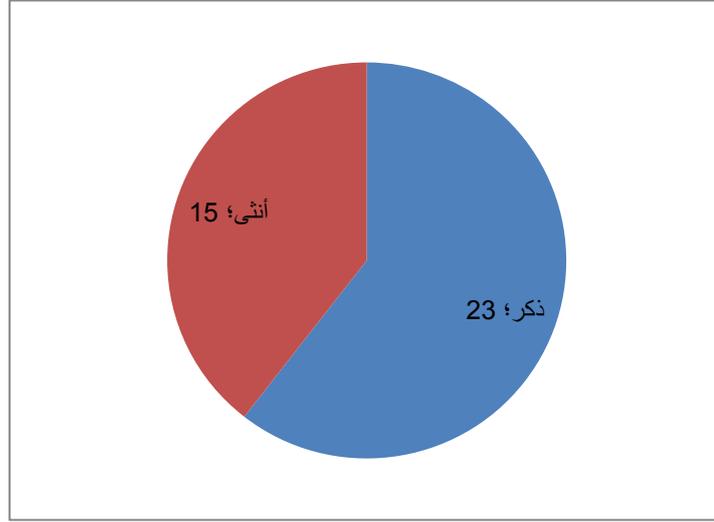
الجدول (9): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	23	60.52%
أنثى	15	39.47%
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21.

ويمكن تمثيل ذلك بيانياً كما يلي:

الشكل (8): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول السابق

**التحليل:**

يلاحظ أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث في العينة، حيث بلغت نسبة الذكور 60.52 % أما نسبة الإناث بلغت 39.47% ويعود سبب غالبية الذكور على الإناث في العينة المدروسة إلى الطبيعة الديمغرافية لعمال وموظفي مؤسسة مطاحن بني هارون.

**الفرع الثاني: السن**

ويوضح الجدول توزيع العينة حسب السن:

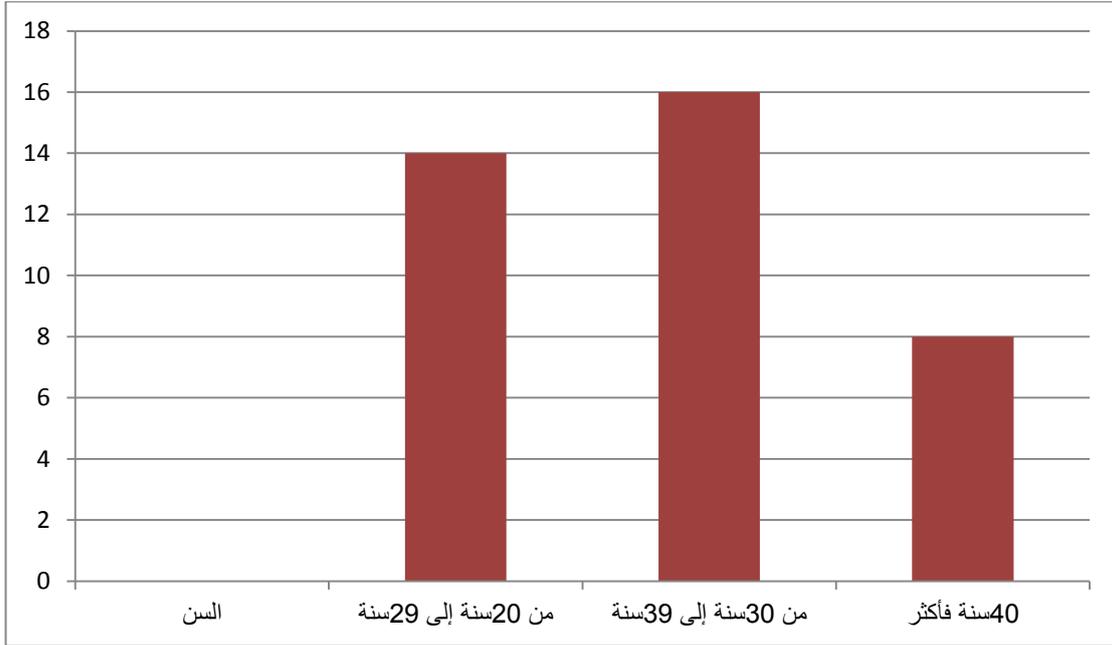
جدول (10): توزيع أفراد العينة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 20 سنة إلى 29 سنة	14	36.84%
من 30 سنة إلى 39 سنة	16	42.10%
40 سنة فأكثر	8	21.05%
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات 21 spss.

ويمكن تمثيل ذلك بيانيا كما يلي :

الشكل (9): توزيع أفراد العينة حسب السن.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول السابق.

#### التحليل:

بالنسبة لمتغير السن، فيلاحظ أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30 و 39 سنة حيث بلغت نسبتهم 42.10% ثم تليها الفئة من 20 إلى 29 سنة بنسبة 36.84% ثم فئة 40 سنة فأكثر بنسبة 21.05%.

#### الفرع الثالث: المؤهل العلمي

يوضح الجدول أدناه توزيع العينة حسب المستوى أو المؤهل العلمي:

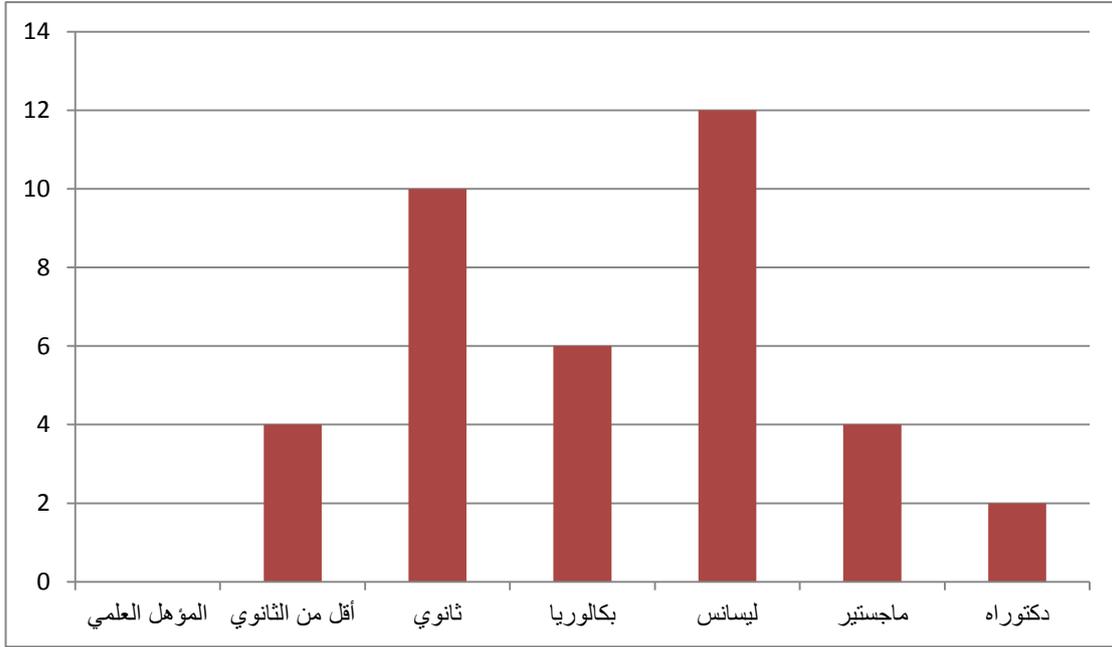
جدول (11): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من الثانوي	4	10.52%
ثانوي	10	26.31%
بكالوريا	6	15.78%
ليسانس	12	31.57%
ماجستير	4	10.52%
دكتوراه	2	5.26%
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss 21.

ويمكن تمثيل ذلك بيانيا كما يلي:

شكل (10): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول السابق.

#### التحليل:

بالنسبة للمؤهل العلمي، فيلاحظ أن 31.57% من أفراد العينة هم من مستوي ليسانس بينما 26.31% من أفراد العينة مستوى ثانوي، و 15.78% من مستوى بكالوريا، ثم تليها النسبة 10.52% تخص كل من المستويين أقل من الثانوي وماجستير، أما مستوى الدكتوراه فهو الذي يمثل الفئة القليلة من أفراد العينة بنسبة 5.26%.

#### الفرع الرابع: سنوات الخبرة

يوضح الجدول أدناه توزيع العينة حسب سنوات الخبرة:

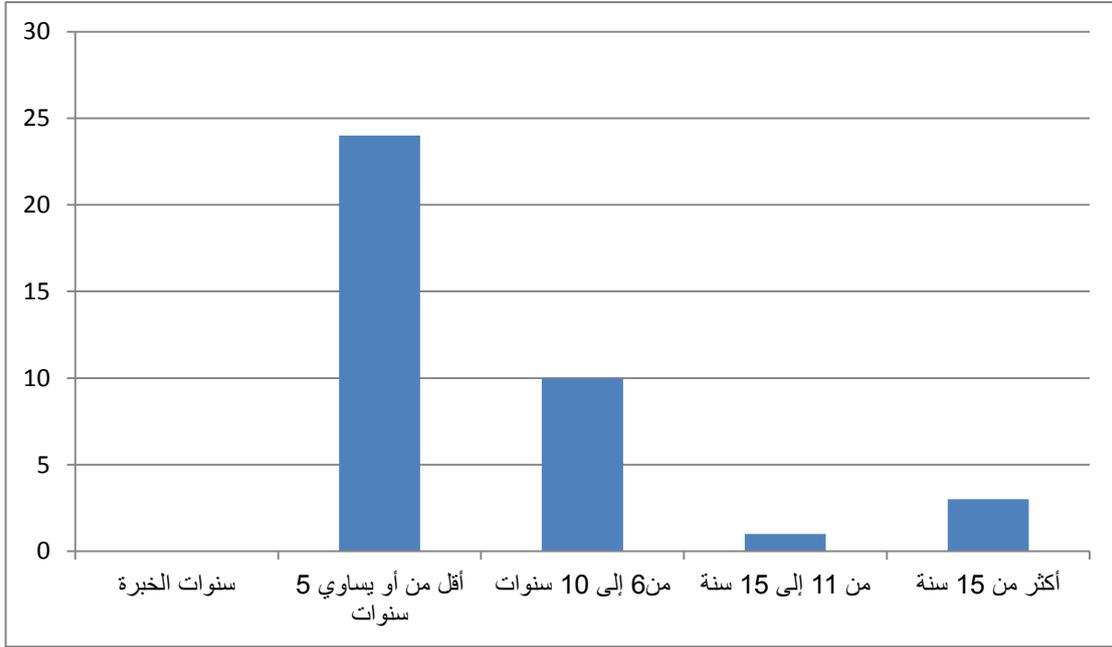
الجدول (12): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من أو يساوي 5 سنوات	24	63.15%
من 6 إلى 10 سنوات	10	26.31%
من 11 إلى 15 سنة	1	2.63%
أكثر من 15 سنة	3	7.89%
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

ويمكن تمثيل ذلك بيانيا كما يلي:

الشكل (11): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول السابق.

#### التحليل:

بالنسبة لسنوات الخبرة، نلاحظ أن الفئة أقل من أو يساوي 5 سنوات هي الفئة الأكبر وتمثل 63.15% ثم تليها الفئة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 26.31% ثم النسبة أكثر من 15 سنة بنسبة 7.89%، ثم الفئة من 11 إلى 15 هي تمثل أصغر نسبة وتقدر بـ 2.63%.

#### الفرع الخامس: الحالة العائلية

يوضح الجدول أدناه توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية:

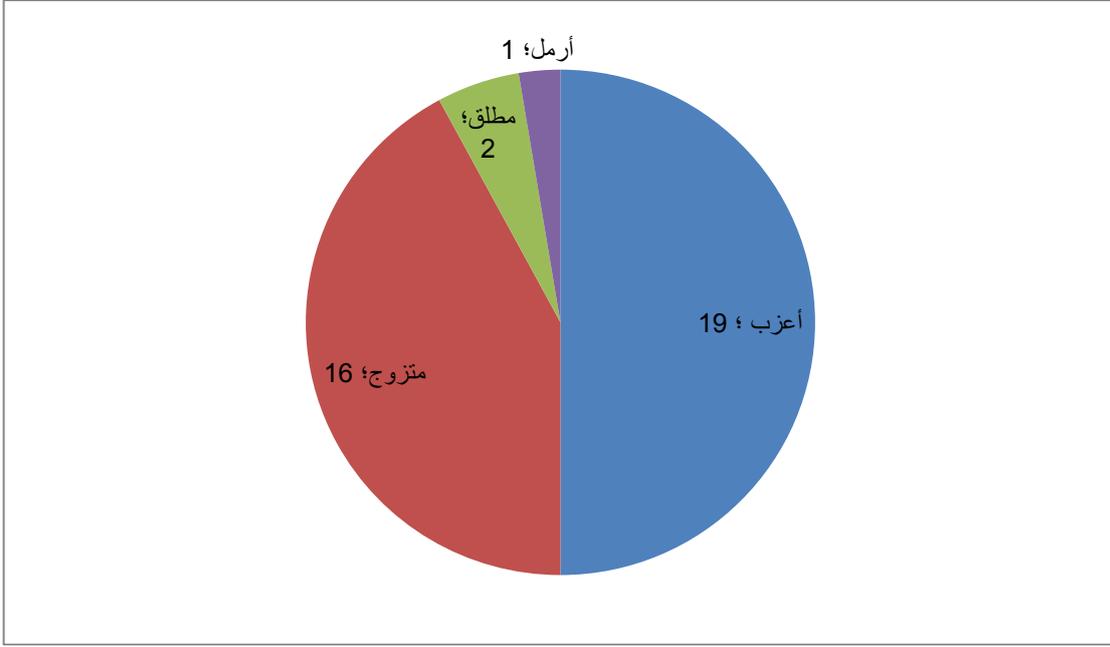
الجدول (13): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة العائلية
50%	19	أعزب
42.10%	16	متزوج
5.26%	2	مطلق
2.63%	1	أرمل
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS21 .

ويمكن تمثيل ذلك بيانيا كما يلي:

الشكل (12): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول السابق.

#### التحليل:

بالنسبة لمتغير الحالة العائلية، يلاحظ أن فئة العزاب تمثل أكبر نسبة بـ 50% ثم تليها فئة المتزوجين بنسبة 42.10% ثم نسبة المطلقين بـ 5.26%، وأصغر نسبة هي فئة الأرمال بـ 2.63%.

#### الفرع السادس: المسمى الوظيفي

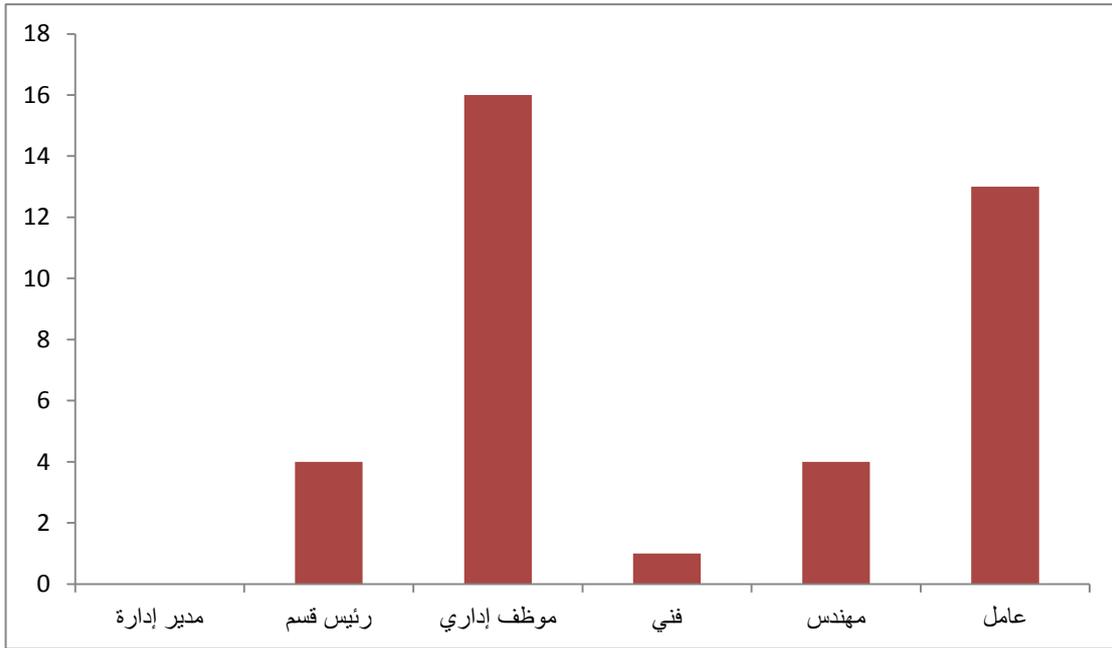
يوضح الجدول أدناه توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

الجدول (14): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
مدير إدارة	0	0%
رئيس قسم	4	10.52%
موظف إداري	16	42.10%
فني	1	2.63%
مهندس	4	10.52%
عامل	13	34.21%
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS21. ويمكن تمثيل ذلك بيانياً كما يلي:

الشكل (13): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول السابق.

#### التحليل:

بالنسبة للوظيفة يلاحظ أن فئة الموظفين تحتل الصدارة بنسبة 42.10% ثم تليها نسبة العمال بنسبة 34.21% ثم تليها كل من الفئتين رئيس قسم و مهندس بنسبة 10.52%، ثم فئة الفنيين بنسبة 2.63%.

المطلب الثاني: عرض آراء أفراد العينة

الفرع الأول: المحور الأول (الحوافز المادية)

الجدول (15): تحليل عبارات المحور الأول

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة
1	الزيادة في الأجور	2.36	47.2	0.004
2	المكافأة (بدل الإجازة السنوية/مكافأة دورية/العمل الإضافي/نهاية الخدمة)	2.21	44.2	0.001
3	الترقية مع الزيادة في الأجر	2.63	52.6	0.109
4	التأمين الصحي	3.84	76.8	0.000
5	الإسكان	1.68	33.6	0.000
6	المواصلات (من العمل إلي البيت)	1.97	39.4	0.000
7	تحسين ظروف العمل المادية	2.10	42.0	0.000
8	المشاركة في أرباح المؤسسة	3.89	77.8	0.000
9	الجوائز المادية والهدايا	2.26	45.2	0.000
10	الوجبات المجانية	2.02	40.4	0.000
11	الإكراميات السنوية	2.00	40.0	0.000
12	منح (بدل النقل/ بدل تذاكر سفر)	2.92	58.4	0.744
13	تقديم إعانات للعاملين	2.68	53.6	0.200
14	تقديم قروض للعاملين	3.05	61.0	0.836
15	تقدم للعاملين بعض منتجات المؤسسة	3.36	67.2	0.194
	جميع العبارات	2.59	48.06	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21.

التحليل:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي 2.36 بأهمية نسبية 47.2%، والقيمة الاحتمالية 0.004 (sig) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  أي أن

- معظم أفراد العينة غير موافقين على أن الزيادة في الأجر تعتبر من الحوافز المادية المقدمة في المؤسسة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية يساوي 2.21 بأهمية نسبية 44.2%، والقيمة الاحتمالية 0.001 (sig) لذلك تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  أي أن معظم أفراد العينة غير موافقين على أن المكافآت تعتبر من الحوافز المادية المقدمة في المؤسسة.
  - المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة يساوي 3.84 بأهمية نسبية 76.8%، والقيمة الاحتمالية 0.000 (sig) لذلك تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  أي أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن التأمين الصحي يعتبر من الحوافز المادية المقدمة في المؤسسة.
  - المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة يساوي 1.68 بأهمية نسبية 33.6%، والقيمة الاحتمالية 0.000 (sig) لذلك تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  أي أن معظم أفراد العينة غير موافقين إطلاقاً على أن الإسكان يعتبر من الحوافز المادية المقدمة في المؤسسة.
  - المتوسط الحسابي للفقرة السادسة يساوي 1.97 بأهمية نسبية 39.4%، والقيمة الاحتمالية 0.000 (sig) لذلك تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  أي أن معظم أفراد العينة غير موافقين على أن المواصلات تعتبر من الحوافز المادية المقدمة في المؤسسة.
  - المتوسط الحسابي للفقرة السابعة يساوي 2.10 بأهمية نسبية 42%، والقيمة الاحتمالية 0.000 (sig) لذلك تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  أي أن معظم أفراد العينة غير موافقين على أن تحسين ظروف العمل المادية تعتبر من الحوافز المادية المقدمة في المؤسسة.
  - المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة يساوي 3.89 بأهمية نسبية 77.8%، والقيمة الاحتمالية 0.000 (sig) لذلك تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  أي أن معظم أفراد العينة موافقين على أن المشاركة في الأرباح تعتبر من الحوافز المادية المقدمة في المؤسسة.
  - المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة يساوي 2.26 بأهمية نسبية 45.2%، والقيمة الاحتمالية 0.000 (sig) لذلك تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  أي أن معظم

- أفراد العينة غير موافقين على أن الجوائز المادية و الهدايا تعتبر من الحوافز المادية المقدمة في المؤسسة.
- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة يساوي 2.02 بأهمية نسبية 40.4%، والقيمة الاحتمالية 0.000 (sig) لذلك تعتبر دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  أي أن معظم أفراد العينة غير موافقين على أن الوجبات المجانية تعتبر من الحوافز المادية المقدمة في المؤسسة.
  - المتوسط الحسابي للفقرة الحادية عشر يساوي 2 بأهمية نسبية 40%، والقيمة الاحتمالية 0.000 (sig) لذلك تعتبر دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  أي أن معظم أفراد العينة غير موافقين على أن الإكراميات السنوية تعتبر من الحوافز المادية المقدمة في المؤسسة.
  - أما بالنسبة لل فقرات (3-12-13-14-15) فهي تعتبر غير دالة إحصائية، لأن القيمة الاحتمالية لها أكبر من 0.05.
  - وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع الفقرات للمحور الأول يساوي 48.06%، والقيمة الاحتمالية 0.001 (sig) لذلك يعتبر المحور الأول دال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، أي أن هناك بعض الحوافز المادية مطبقة في المؤسسة.

الفرع الثاني: المحور الثاني(الحوافز المعنوية)

الجدول(16): تحليل عبارات المحور الثاني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة
1	شهادات التقدير وخطابات الشكر	2.55	51	0.098
2	تفويض السلطات ومنح الصلاحيات	1.65	33	0.000
3	الترقية الشرفية دون زيادة في الأجر	2.00	40	0.000
4	الدعم والمساندة المعنوية عند الظروف الخاصة	1.57	31.4	0.000
5	وضع أسماء الموظفين المتميزين بلوحة الشرف	1.15	23	0.000
6	الاحتفاء بالمرؤوسين	1.60	32.2	0.000
7	ترشح المتميزين لدورات تدريبية	2.34	46.8	0.003
8	ترشيح المتميزين لدراسات عليا	2.31	46.2	0.006
9	التكليف بعمل قيادي	1.97	39.4	0.000
10	الحد من الرقابة المباشرة	2.52	50.4	0.020
11	إشراك المرؤوسين في أخذ القرارات	2.71	54.2	0.254
12	تحسين الوضع الوظيفي(إنارة، تهوية، تدفئة.....)	2.76	55.2	0.347
13	توفر وسائل الراحة والخدمات	2.52	50.4	0.074
	جميع الفقرات	2.20	46.70	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

**التحليل:**

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية يساوي 1.65 بأهمية نسبية 33%، والقيمة الاحتمالية 0.000 (sig) لذلك تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  أي أن معظم أفراد العينة غير موافقين إطلاقاً على أن تفويض السلطات ومنح الصلاحيات تعتبر من الحوافز المعنوية المقدمة في المؤسسة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة يساوي 2 بأهمية نسبية 40%، والقيمة الاحتمالية 0.000 (sig) لذلك تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  أي أن معظم أفراد العينة غير موافقين على أن الترقية دون الزيادة في الأجر تعتبر من الحوافز المعنوية المقدمة في المؤسسة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة يساوي 1.57 بأهمية نسبية 31.4% ، والقيمة الاحتمالية 0.000 (sig) لذلك تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  أي أن معظم أفراد العينة غير موافقين إطلاقاً على أن الدعم والمساندة المعنوية عند الظروف الخاصة تعتبر من الحوافز المعنوية المقدمة في المؤسسة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة يساوي 1.15 بأهمية نسبية 23%، والقيمة الاحتمالية 0.000 (sig) لذلك تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  أي أن معظم أفراد العينة غير موافقين إطلاقاً على وضع أسماء الموظفين المتميزين بلوحة شرف تعتبر من الحوافز المعنوية المقدمة في المؤسسة.
- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة يساوي 1.60 بأهمية نسبية 32.2% ، والقيمة الاحتمالية 0.000 (sig) لذلك تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  أي أن معظم أفراد العينة غير موافقين إطلاقاً على أن الاحتفاء بالمرؤوسين تعتبر من الحوافز المعنوية المقدمة في المؤسسة.
- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة يساوي 2.34 بأهمية نسبية 46.8%، والقيمة الاحتمالية 0.003 (sig) لذلك تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  أي أن معظم أفراد العينة غير موافقين على أن ترشيح المتميزين لدورات تدريبية تعتبر من الحوافز المعنوية المقدمة في المؤسسة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة يساوي 2.31 بأهمية نسبية 46.2%، والقيمة الاحتمالية 0.006 (sig) لذلك تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  أي أن معظم أفراد العينة غير موافقين على أن ترشيح المتميزين لدراسات عليا يعتبر من الحوافز المعنوية المقدمة في المؤسسة.
- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة يساوي 1.97 بأهمية نسبية 39.4%، والقيمة الاحتمالية 0.000 (sig) لذلك تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  أي أن معظم أفراد العينة غير موافقين على أن التكليف بعمل قيادي يعتبر من الحوافز المعنوية المقدمة في المؤسسة.

- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة يساوي 2.52 بأهمية نسبية 50.4%، والقيمة الاحتمالية 0.020 (sig) لذلك تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  أي أن معظم أفراد العينة غير موافقين على أن الحد من الرقابة المباشرة تعتبر من الحوافز المعنوية المقدمة في المؤسسة.
- أما بالنسبة للفقرات (1-11-12-13) فهي تعتبر غير دالة إحصائياً، لأن القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05.
- وبشكل عام يمكن القول أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المحور الثاني يساوي 46.70% والقيمة الاحتمالية هي 0.000 (sig) ولذلك يعتبر المحور دال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، أي أن هناك بعض الحوافز المعنوية مطبقة في المؤسسة.

#### الفرع الثالث: المحور الثالث

الجدول (17): تحليل عبارات المحور الثالث

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة
1	تتوافق وظيفتي مع مهاراتي وقدرات	3.52	70.4	0.044
2	أقوم بالتخطيط لعملي قبل أدائه	4.05	81	0.000
3	يتم تقييم الأداء بناء على أسس علمية ومعايير واضحة	3.42	68.4	0.051
4	يكون أدائي أفضل من خلال العمل الجماعي	3.68	77.2	0.003
5	أنجز عملي بالسرعة المناسبة وفي الوقت المحدد	3.94	78.2	0.000
6	أحرص دائماً على تجنب الأخطاء بالعمل	4.05	81	0.000
7	ظروف العمل جيدة وتساعدني على الأداء الجيد	2.84	56.8	0.438
8	أداء العاملين هو المحدد الرئيسي داخل المؤسسة	3.05	61	0.803
9	هناك متابعة وتوجيه من قبل المشرفين على إنجاز أعمالنا	3.26	65.2	0.244
	جميع الفقرات	3.53	71.02	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

التحليل:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي 3.52 بأهمية نسبية 70.4%، والقيمة الاحتمالية 0.044 (sig) لذلك تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  أي أن معظم أفراد العينة موافقين على أنها تتوافق وظيفتهم مع مهاراتهم وقدراتهم.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية يساوي 4.05 بأهمية نسبية 81%، والقيمة الاحتمالية 0.000 (sig) لذلك تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  أي أن معظم أفراد العينة موافقين على أنهم يقومون بالتخطيط لعملهم قبل أدائه.
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة يساوي 3.68 بأهمية نسبية 77.2%، والقيمة الاحتمالية 0.003 (sig) لذلك تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  أي أن معظم أفراد العينة موافقين على أن أدائهم يكون أفضل من خلال العمل الجماعي.
- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة يساوي 3.94 بأهمية نسبية 78.2%، والقيمة الاحتمالية 0.000 (sig) لذلك تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  أي أن معظم أفراد العينة موافقين على أنهم ينجزون أعمالهم بالسرعة المناسبة وفي الوقت المحدد.
- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة يساوي 4.05 بأهمية نسبية 81%، والقيمة الاحتمالية 0.000 (sig) لذلك تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  أي أن معظم أفراد العينة موافقين على أنهم يحرصون دائماً على تجنب الأخطاء بالعمل.
- أما بالنسبة لل فقرات (3-7-8-9) فهي تعتبر غير دالة إحصائياً.
- وبشكل عام يمكن القول أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المحور الثالث يساوي 71.02% والقيمة الاحتمالية هي 0.000 (sig) ولذلك يعتبر المحور دال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

من أجل اختبار فرضيات الدراسة اعتماداً على أسلوب تحليل الانحدار في اختبار صحة الفرضيتين الأولى والثانية، أما الفرضية الثالثة قد تم اختبارها من خلال معامل الارتباط بيرسون.

#### الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى

الفرضية الأولى: لا يؤثر التحفيز المادي على الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية عند مستوى المعنوية (0.05).

#### مخرجات spss وتحليل النتائج:

نقوم باستعراض المخرجات الخاصة بتحليل الانحدار، والتعليق (تحليل أو تفسير) النتائج:

الجدول(18): معاملات الانحدار الخطي البسيط

النموذج	قيمة الثابت	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل بيتا	قيمة t المحسوبة	قيمة الاحتمال
					لمعاملات النموذج	
1(الثابت)	2.453		0.363	-	6.762	0.000
X	0.417		0.135	0.458	3.090	0.004

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

أولاً: نموذج الانحدار المقدر

من خلال الجدول(3-17) نستطيع صياغة نموذج الانحدار الخطي بين المتغير المستقل (الحوافز المادية) والمتغير التابع المتمثل (الأداء) على النحو التالي:

$$\hat{Y} = 2.453 + 0.417X$$

بمعنى أن: الجزء الثابت ( $\alpha = \beta_0 = 2.453$ ) والذي يسمى بالحوافز المادية، أما معامل الانحدار فهو: ( $\beta = \beta_1 = 0.417$ ).

ثانياً: الشروط النظرية:

1) منطقية إشارات وقيم معاملات الانحدار:

$$y = 2.453 + 0.417x$$

نجد أنه لا يوجد تعارض بين الشروط النظرية للظاهرة محل الدراسة ونتائج نموذج الانحدار المقدر بين الحوافز المادية والأداء، لأن إشارة المعامل X(الأداء) موجبة تدل على العلاقة الطردية بين الحوافز المادية والأداء أي أنه كلما زادت الحوافز المادية زاد الأداء والعكس.

2) القدرة التفسيرية للنموذج:

يتم الحكم على قوة الارتباط بين متغيري النموذج المدروس (الحوافز المادية والأداء) من خلال معامل ارتباط بيرسون "  $r = 0.458$  " وهذا يعني أن العلاقة بين المتغيرين طردية ومتوسطة.

كما يتم الحكم على القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار من خلال معامل التحديد ( $R^2$ ) أو معامل التحديد المعدل ( $\bar{R}^2$ )، ويفضل بالطبع الاعتماد على هذا الأخير لأنه الأكثر دقة.

وبالرجوع إلى الجدول الذي يتضمن النتائج الخاصة بمعامل التحديد نجد أن:

جدول (19): معامل التحديد وإحصاء اختبار دارين واتسون

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المعدل $\bar{R}^2$	الخطأ المعياري المقدر	قيمة اختبار دارين واتسون
1	0.458	0.210	0.188	0.56865	1.599

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.21.  
التحليل:

معامل التحديد المعدل يساوي 18.8%، وهذا يعني أن المتغير المستقل (الحوافز المادية) يفسر 18.8% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء)، والباقي (81.2%) يعزى إلى عوامل أخرى.

ثالثاً: الشروط الرياضية:

(1) المعنوية الكلية للنموذج:

صياغة الفرضيات الإحصائية لاختبار فيشر (F):

الفرضية الصفرية: نموذج الانحدار غير معنوي ( جميع معاملات الانحدار تساوي الصفر معنوياً).

الفرضية البديلة: نموذج الانحدار معنوي ( واحد على الأقل من معاملات الانحدار يختلف معنوياً عن الصفر).

جدول (20): تحليل التباين لنموذج الانحدار (ANOVA)

مصدر التباين في نموذج الانحدار Source	مجموع المربعات SS	درجات الحرية DF	متوسط المربعات	ف المحسوبة (F)	قيمة الاحتمال
الانحدار	3.088	1	3.088	9.550	0.003
الخطأ	11.641	36	0.323	-	-

-	-	37	14.729	الكلية
---	---	----	--------	--------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Sps.21  
التحليل:

يتضح من الجدول لتحليل التباين أن: قيمة الاحتمالية P.Value (0.003) وهي أصغر من مستوى الدلالة 5%، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة لها التي تنص على أن نموذج الانحدار له معنوية إحصائية، بمعنى أن هناك واحد على الأقل من معاملي الانحدار يختلف معنويًا عن الصفر.

## (2) المعنوية الجزئية للنموذج:

من خلال المعنوية الكلية للنموذج توصلنا إلى نتيجة أن هناك واحد على الأقل من معاملي الانحدار يختلف معنويًا عن الصفر. ولتحديد ذلك نجري اختبار المعنوية الجزئية للنموذج، باستخدام اختبار ستودنت (t- test) .

### ✓ الفروض الإحصائية:

$$H_0: \beta_0 = 0 \leftrightarrow H_1: \beta_0 \neq 0 \quad : \text{بالنسبة لـ } (\beta_0)$$

$$H_0: \beta_1 = 0 \leftrightarrow H_1: \beta_1 \neq 0 \quad : \text{بالنسبة لـ } (\beta_1)$$

بالنسبة لـ  $(\beta_0)$ ، نجد أن قيمة الاحتمال P.Value تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأن المقدار الثابت في نموذج الانحدار غير معنوي، ونقبل الفرضية البديلة القائلة أن المقدار الثابت في نموذج الانحدار معنوي أي أن له دلالة إحصائية.

أما بالنسبة لـ  $(\beta_1)$ ، نجد أن قيمة الاحتمال P.Value تساوي 0.004 وهي أصغر من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة القائلة بأن معامل الانحدار  $(\beta_1)$  في النموذج له معنوية إحصائية.

### الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية

الفرضية الثانية: لا يؤثر التحفيز المعنوي على أداء العاملين عند مستوى المعنوية 0.05؟

### مخرجات spss وتحليل النتائج:

نقوم باستعراض المخرجات الخاصة بتحليل الانحدار، والتعليق على (أو تحليل وتفسير) النتائج:

الجدول(21): معاملات الانحدار الخطي البسيط

النموذج	قيمة الثابت	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	المعاملات		قيمة الاحتمال
				قيمة t المحسوبة	قيمة المعاملات	
				معامل بيتا	النموذج	
1(الثابت)	2.764		0.285	-	9.685	0.000
X	0.351		0.122	0.432	2.872	0.007

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

أولاً: نموذج الانحدار المقدر

من خلال الجدول(3-20) نستطيع صياغة نموذج الانحدار الخطي بين المتغير

المستقل (الحوافز المعنوية) والمتغير التابع المتمثل (الأداء) على النحو التالي:

$$\hat{Y} = 2.764 + 0.351X$$

بمعنى أن: الجزء الثابت ( $\alpha = \beta_0 = 2.764$ ) والذي يسمى بالحوافز المادية، أما معامل

الانحدار فهو: ( $\beta = \beta_1 = 0.351$ ).

ثانياً: الشروط النظرية:

3) منطقية إشارات وقيم معاملات الانحدار:

وبالرجوع إلى نموذج الانحدار المقدر:  $y = 2.764 + 0.351x$

نجد أنه لا يوجد تعارض بين الشروط النظرية للظاهرة محل الدراسة ونتائج نموذج الانحدار

المقدر بين الحوافز المعنوية والأداء، لأن إشارة المعامل X (الأداء) موجبة تدل على العلاقة

الطردية بين الحوافز المعنوية والأداء أي أنه كلما زادت الحوافز المعنوية زاد الأداء والعكس.

4) القدرة التفسيرية للنموذج:

يتم الحكم على قوة الارتباط بين متغيري النموذج المدروس (الحوافز المعنوية والأداء) من

خلال معامل ارتباط بيرسون "  $r = 0.432$  " وهذا يعني أن العلاقة بين المتغيرين طردية

ومتوسطة.

كما يتم الحكم على القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار من خلال معامل التحديد ( $R^2$ ) أو

معامل التحديد المعدل ( $\bar{R}^2$ )، ويفضل بالطبع الاعتماد على هذا الأخير لأنه الأكثر دقة.

وبالرجوع إلى الجدول الذي يتضمن النتائج الخاصة بمعامل التحديد نجد أن:

الجدول(22): معامل التحديد وإحصاء اختبار دارين واتسون

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المعدل $\bar{R}^2$	الخطأ المعياري المقدر	قيمة اختبار دارين واتسون
1	0.432	0.186	0.164	0.57697	1.555

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.  
التحليل:

معامل التحديد المعدل يساوي 16.4%، وهذا يعني أن المتغير المستقل (الحوافز المعنوية) يفسر 16.4% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء)، والباقي (83.6%) يعزى إلى عوامل أخرى.

ثالثاً: الشروط الرياضية:

### (3) المعنوية الكلية للنموذج:

صياغة الفرضيات الإحصائية لاختبار فيشر (F):

الفرضية الصفرية: نموذج الانحدار غير معنوي ( جميع معاملات الانحدار تساوي الصفر معنوياً).

الفرضية البديلة: نموذج الانحدار معنوي ( واحد على الأقل من معاملات الانحدار يختلف معنوياً عن الصفر).

الجدول (23): تحليل التباين لنموذج الانحدار (ANOVA)

مصدر التباين في نموذج الانحدار Source	مجموع المربعات SS	درجات الحرية DF	متوسط المربعات	ف المحسوبة (F)	قيمة الاحتمال
الانحدار	2.745	1	2.745	8.246	0.007
الخطأ	11.984	36	0.333	-	-
الكلية	14.729	37	-	-	-

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Spss.21  
التحليل:

يتضح من الجدول لتحليل التباين أن: قيمة الاحتمالية P.Value (0.007) وهي أصغر من مستوى الدلالة 5%، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة لها التي تنص على أن نموذج الانحدار له معنوية إحصائية، بمعنى أن هناك واحد على الأقل من معاملي الانحدار يختلف معنويًا عن الصفر.

#### 4) المعنوية الجزئية للنموذج:

من خلال المعنوية الكلية للنموذج توصلنا إلى نتيجة أن هناك واحد على الأقل من معاملي الانحدار يختلف معنويًا عن الصفر. ولتحديد ذلك نجري اختبار المعنوية الجزئية للنموذج، باستخدام اختبار ستودنت (t-test).

#### ✓ الفروض الإحصائية:

$$H_0: \beta_0 = 0 \leftrightarrow H_1: \beta_0 \neq 0 \quad : \text{بالنسبة لـ } (\beta_0)$$

$$H_0: \beta_1 = 0 \leftrightarrow H_1: \beta_1 \neq 0 \quad : \text{بالنسبة لـ } (\beta_1)$$

بالنسبة لـ  $(\beta_0)$ ، نجد أن قيمة الاحتمال P.Value تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأن المقدار الثابت في نموذج الانحدار غير معنوي، ونقبل الفرضية البديلة القائلة أن المقدار الثابت في نموذج الانحدار معنوي أي أن له دلالة إحصائية.

أما بالنسبة لـ  $(\beta_1)$ ، نجد أن قيمة الاحتمال P.Value تساوي 0.007 وهي أصغر من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة القائلة بأن معامل الانحدار  $(\beta_1)$  في النموذج له معنوية إحصائية.

#### الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين الحوافز والأداء.

الجدول (24): معامل الارتباط بين الحوافز والأداء

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفرضية الصفرية $H_0$
0.002	0.491	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين الحوافز والأداء.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

**التحليل:**

لاختبار العلاقة بين الحوافز والأداء تم استخدام معامل الارتباط بيرسون والنتائج الموضحة في الجدول السابق والذي يبين أن معمل الارتباط يساوي 0.491 وأن قيمة الاحتمالية هي 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين الحوافز والأداء.

### خلاصة الفصل

في ضوء الدراسة التطبيقية التي تم فيها الاستعانة باستمارة الاستبيان، لجمع المعلومات على عينة الدراسة المكونة من 38 عامل في مؤسسة مطاحن بني هارون بالقرام قوفة ولاية ميله، تم استخدام عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) حيث تم التأكد:

أولاً: من درجة صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستمارة باستخدام معامل الارتباط بيرسون والذي تراوحت (0.065 و 0.819) وهي دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$ .

ثانياً: من درجة ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ والذي بلغت قيمته 0.885 وهي قيمة تدل على ثبات واستقرار للاستمارة.

وبهدف عرض وتحليل سمات وخصائص عينة الدراسة تم استخدام النسب المئوية والتكرارات، ليتم بعد ذلك تحليل فقرات محاور الدراسة وبيان اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة والتأكد من درجة الانسجام في إجاباتهم، حيث تم توظيف عدة أدوات إحصائية وهي: المتوسط الحسابي، والأهمية النسبية.

وأخيراً وحتى نتمكن من الإجابة على السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية، تم اختبار الفرضيات التي تمت صياغتها في المقدمة باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفروق ومعامل الارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين الحوافز والأداء.

خاتمة

اتضح لنا من خلال دراستنا لموضوع التحفيز والتطرق إلى الكثير من النقاط المتعلقة به، من تعاريف، أنواع، ونظريات، أن التحفيز من أهم الأساليب المساعدة في زيادة المردود داخل أي مؤسسة سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية، وذلك من خلال تأثيرها على أداء الموارد البشرية في الاتجاه الإيجابي في أغلب الأحيان، فإذا ما اهتمت المؤسسة بالحوافز وطبقت نظاما سليما سيؤدي هذا حتما إلى تقدمها وازدهارها وتحقيقها لأهدافها المسطرة والمرجوة هذا من جهة، ولاحتفاظها وجلبها لليد العاملة النشطة والمؤهلة من جهة أخرى، وإن الحوافز سواء المادية أو المعنوية ستكون سببا في زيادة أداء العمال وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات التي يؤدونها، هذا بالنسبة للمؤسسة، كما تحسن من ظروف معيشتهم وتساعدهم في حياتهم ولو بقدر صغير مما يجعلهم يجتهدون للتمسك بمناصبهم ويجدون للحفاظ عليها، وكل ما ذكر سابقا يمثل إيجابيات للحوافز وهذا لا ينفي وجود سلبيات أو تأثيرات سلبية كما رأينا في الدراسة ويعود ذلك إلى عدم إتباع المؤسسة لنظام سليم لمنح الحوافز، أو عدم وجود عدل في طريقة منحها، أو تدخل بعض العوامل الأخرى مما يؤدي إلى انخفاض مردودية المؤسسة، وهذه الآثار سواء الإيجابية منها أو السلبية تتعلق بجميع أنواع الحوافز سواء مادية أو معنوية.

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

#### أولا: الإجابة عن الفرضيات

- يؤثر كل من التحفيز المادي والمعنوي على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  بين الحوافز والأداء.

#### ثانيا: نتائج الدراسة

- بعد قيامنا بالدراسة الميدانية توصلنا إلى استخلاص بعض النتائج لواقع التحفيز ونظام التقييم في المؤسسة، حيث نلخصها فيما يلي:
- للحوافز أهمية كبيرة في الحياة الوظيفية للأفراد العاملين لأنها تشجع حاجاتهم ورغباتهم؛
  - قلة الحوافز المعنوية المقدمة من طرف المؤسسة كتشجيع الثناء على العمل المتميز؛
  - عدم تساوي فرص الترقية في المؤسسة؛
  - ضعف المكافآت؛
  - غياب عامل المبادرة كون الرئيس يفرض أسلوب عمله؛

- عدم رضا بعض العمال على الراتب؛
- عدم رضا العاملين على الأجور والمكافآت المالية؛
- نقص روح الجماعة في العمل؛
- عدم اهتمام المسؤول بالأمر الشخصية للعمال؛
- عدم رضا العاملين على فرص الترقية الموضوعة من طرف المؤسسة؛
- انعدام التكوين في الخارج.
- وجود علاقة بين الحوافز وأداء العاملين.
- وجود تأثير للحوافز سواء كانت المعنوية أو المادية على الأداء حتى وإن كان تأثيرا ضعيفا نوعا ما.

### ثالثا: التوصيات

- تعتبر الحوافز بمثابة المحرك الأساسي للموظف داخل المؤسسة مهما كانت ظروفه سواء المادية منها أو النفسية ولذلك توصلنا من خلال دراستها والتقرب من الموظفين إلى مجموعة من الاقتراحات:
- الاهتمام بالموظف من خلال توفير الجو الملائم للعمل حتى يشعر بالراحة أثناء تأدية مهامه؛
  - التقرب أكثر من الموظف والتحدث إليه في مختلف الأمور الشخصية من أجل معرفة حالته النفسية والنقائص التي يشعر بها من أجل محاولة تغطيتها وفسح المجال للعمل؛
  - إقامة حفلات ورحلات من أجل الترويح عن النفس وقارب الموظفين فيما بينهم؛
  - إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات ليشعروا بالثقة في النفس وبذلك تشجع تبادل الأفكار؛
  - مكافأة الاقتراحات الجديدة والإثراء عليها من أجل خلق جو من المنافسة الإيجابية؛
  - تحسين الخدمات من نقل، إطعام وصحة من أجل ضمان سلامة الموظفين؛
  - تحسين الأجر ومنح الأرباح؛
  - الزيادة في اليد العاملة في الإدارات وتقديم الإمكانيات؛
  - توفير ظروف وبيئة عمل جيدة من حيث الوسائل والإمكانيات؛
  - زيادة فرص التكوين في الخارج لمواكبة التطور الاقتصادي وتنمية المهارات؛
  - الحرص على أن يكون التقييم عادل بين جميع العمال وبموضوعية؛
  - تعزيز عملية التضامن ومشاركة العاملين في تحمل المسؤوليات.
- وفي الأخير نشير إلى ضرورة وضع نظام عام للحوافز قائم على أسس وقواعد، وعلى كل مؤسسة تريد الوصول إلى غايتها وتحقيق هدفها أن تتبعه وتأخذ بعين الاعتبار المعايير الصحيحة والعادلة لمنح

الحوافز حتى تكون لديها مكانة وتستمر من جهة وتحافظ على الموارد البشرية من جهة أخرى، وعلى هذا الأساس لابد أن يتماشى نظام التحفيز مع أهداف المنظمة ويضمن تحسين أداء مواردها البشرية. ويبقى هذا العمل كمنطلق لدراسات أخرى حول جوانب هامة تتعلق بموضوع التحفيز كالإجابة على التساؤل التالي:

ما هو النظام الأنسب الذي يجب على المؤسسة إتباعه من أجل تحسين أداء الموارد البشرية؟  
نأمل أن يتم التطرق إلى هذا الموضوع من قبل طلاب آخرين في المستقبل من أجل إثراء البحث العلمي والمساهمة في توسيع مجال المعرفة.



# قائمة المراجع

أولاً: الكتب

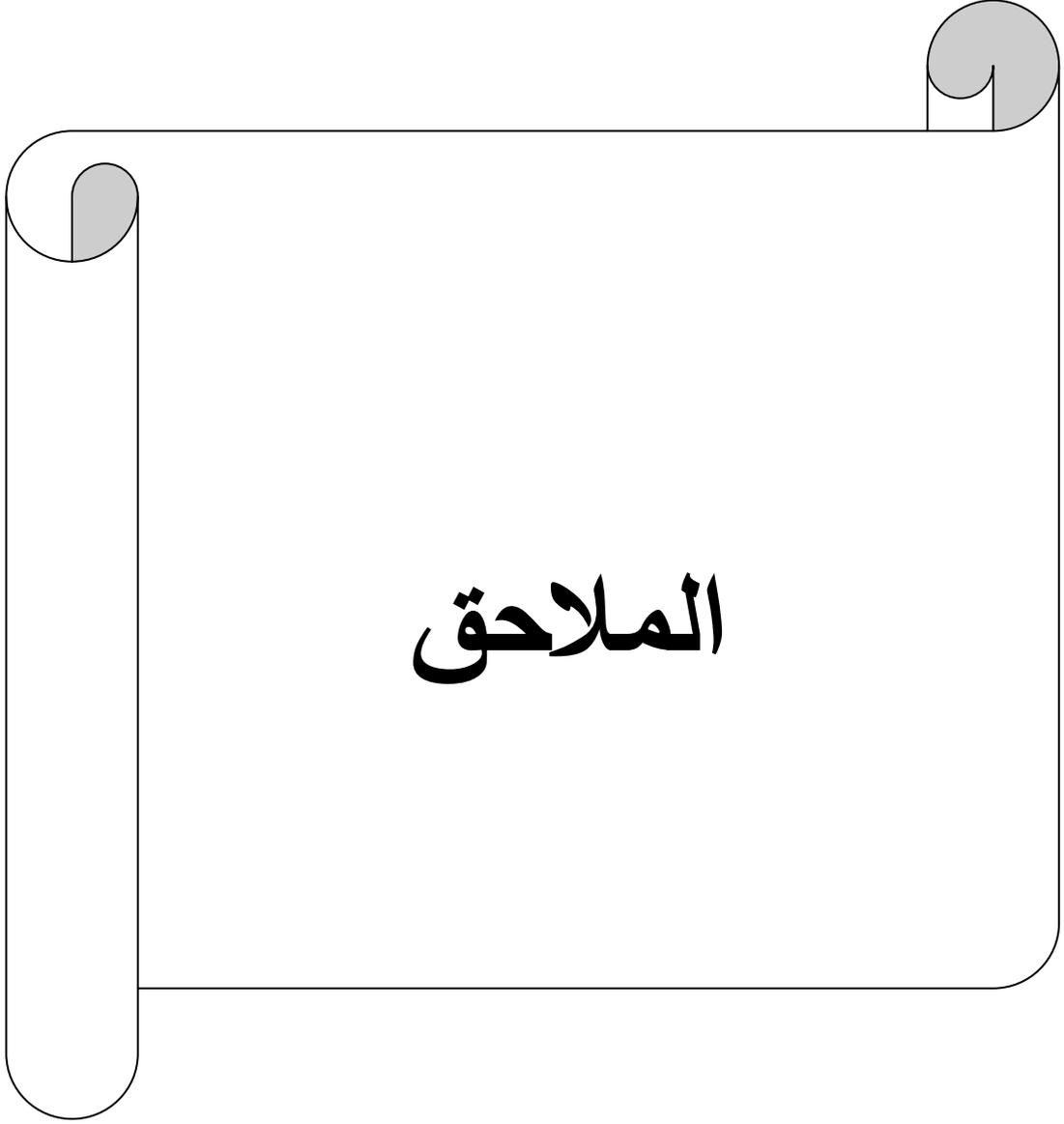
- 1) إبراهيم عباس الحلابي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة مصر، 2013.
- 2) أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2001.
- 3) بشار الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط2، دار الرياء للنشر، عمان الأردن، 2014.
- 4) جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ط8، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2007.
- 5) حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
- 6) خيضر كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان الأردن، 2007.
- 7) خيرى كتانة، مدخل إلى إدارة الأعمال، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
- 8) داوود معمر، منظمات الأعمال-الحوافز والمكافآت-، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة مصر، 2006.
- 9) زاهد محمد ديرى، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.
- 10) زكريا الدوري وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
- 11) زيد منير سلمان، إدارة اختيار الموظفين، ط1، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
- 12) سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2007.
- 13) عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر، عمان الأردن، 2011.
- 14) علاء فرح طاهر، إدارة التحول والقيادة الفعالة، ط1، دار الرياء للنشر، عمان الأردن، 2010.
- 15) ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان الأردن، 2013.
- 16) محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2014.
- 17) محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.
- 18) محمد شويخ، مبادئ إدارة الأعمال، ط1، دار جسور للنشر والتوزيع، المحمدية الجزائر، 2015.
- 19) محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط1، دار قنديل للنشر، عمان الأردن، 2010.

- (20) محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة مصر، 2014.
- (21) محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية مصر، 2014.
- (22) مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.
- (23) مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، ط1، المجموعة العربية للنشر، القاهرة مصر، 2012.
- (24) مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة مصر، 2012.
- (25) مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة الجامع القريب للنشر، عمان الأردن، 2014.
- (26) منصور محمد اسماعيل العريقي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الكتاب الجامعي للنشر، صنعاء، 2012.
- (27) منير النوري وفريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.
- (28) نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار صفاء للنشر، عمان الأردن، 2013.
- (29) نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013.
- (30) هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر، عمان الأردن، 2015.
- (31) وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء المتميز وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2009.
- (32) وليد حميد رشيد الأميري، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، دار اليازوري للنشر، عمان الأردن، 2016.
- (33) يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر، عمان الأردن، 2015.

#### ثانياً: المذكرات

- (1) إسماعيل إبراهيمي، تأثير الابتكار التسويقي على تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بيسكرة، 2016.

- (2) الزهرة عواريب، دور الحوافز في تحسين أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016.
- (3) إيمان خويلدات، أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013.
- (4) بالخيري سهام وعشيط حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة، 2012.
- (5) دغيش محمد الحسين، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر الوادي، 2015.
- (6) سبع نجيب، أثر التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
- (7) سفيان أسماء، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
- (8) سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2014.
- (9) عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 2008.
- (10) عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003.
- (11) غازي حسين عودة الحلابي، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين، مذكرة ماستر، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
- (12) غول محمد عادل، برامج الأمن المهني في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- (13) فاطمة الزهراء سني، تأثير أنماط القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
- (14) محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، مذكرة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.



الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة الدراسة الميدانية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف - ميلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

### استبيان

في إطار الإعداد لشهادة ماستر، فرع علوم التسيير تخصص إدارة مالية، والموسومة

بعنوان:

"أثر التحفيز على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة مطاحن بني هارون - القرارم قوقة - ميلة "

نتشرف بوضع هذه القائمة الاستقصائية بين أيديكم، ونحيطكم علما بأن كل ما تدلون به من معلومات لا يحتمل الخطأ إنما يعبر عن رأيكم، وسيتم التعامل معه ضمن إطار علمي وبشكل سري، وعليه الرجاء منكم ملء هذه الاستمارة بكل صراحة وصدق ونشكركم مسبقا على حسن تعاونكم.

تحت إشراف الأستاذ:

- رحيم إبراهيم

إعداد الطالبتين:

- بوالنعمة عفراء

- مجراب ريمة

### الجزء الأول: البيانات الشخصية والمهنية

يرجى التكرم بوضع الإشارة (X) أمام الإجابة الصحيحة:

- 1/ الجنس: ذكر  أنثى  /2 العمر: ( ) سنة.  
3-المؤهل العلمي: أقل من الثانوية  ثانوية  بكالوريا   
ليسانس  ماجستير  دكتوراه   
4/ سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 6 إلى 10 سنوات   
من 11 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة   
5/ الحالة العائلية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل   
6/المسمى الوظيفي: مدير إدارة  رئيس قسم  موظف إداري   
فني  مهندس  عامل

### الجزء الثاني: بيانات الدراسة

يرجى التكرم بالإجابة على كافة الأسئلة بوضع العلامة (X) في المكان المناسب.

### المحور الأول: الحوافز المادية

الرجاء منكم تحديد الحوافز المادية المقدمة لكم من طرف المؤسسة:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1	الزيادة في الأجور					
2	المكافأة(بدل الإجازة السنوية/مكافأة دورية/العمل الإضافي/نهاية الخدمة)					
3	الترقية مع الزيادة في الأجر					
4	التأمين الصحي					
5	الإسكان					
6	المواصلات (من العمل إلي البيت)					
7	تحسين ظروف العمل المادية					

					المشاركة في أرباح المؤسسة	8
					الجوائز المادية والهدايا	9
					الوجبات المجانية	10
					الإكراميات السنوية	11
					منح (بدل النقل/ بدل تذاكر سفر)	12
					تقديم إعانات للعاملين	13
					تقديم قروض للعاملين	14
					تقدم للعاملين بعض منتجات المؤسسة	15

### المحور الثاني: حوافر معنوية

نرجو منكم تحديد الحوافر المعنوية المقدمة لكم في المؤسسة:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
16	شهادات التقدير وخطابات الشكر					
17	تفويض السلطات ومنح الصلاحيات					
18	الترقية الشرفية دون زيادة في الأجر					
19	الدعم والمساندة المعنوية عند الظروف الخاصة					
20	وضع أسماء الموظفين المتميزين بلوحة الشرف					
21	الاحتراف بالمرؤوسين					
22	ترشح المتميزين لدورات تدريبية					
23	ترشيح المتميزين لدراسات عليا					
24	التكليف بعمل قيادي					
25	الحد من الرقابة المباشرة					
26	إشراك المرؤوسين في أخذ القرارات					
27	تحسين الوضع الوظيفي (إنارة، تهوية، تدفئة.....)					
28	توفر وسائل الراحة والخدمات					

المحور الثالث: الأداء في المؤسسة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
29	تتوافق وظيفتي مع مهاراتي وقدراتي					
30	أقوم بالتخطيط لعملتي قبل أدائه					
31	يتم تقييم الأداء بناء على أسس علمية ومعايير واضحة					
32	يكون أدائي أفضل من خلال العمل الجماعي					
33	أنجز عملي بالسرعة المناسبة وفي الوقت المحدد					
34	أحرص دائماً على تجنب الأخطاء بالعمل					
35	ظروف العمل جيدة وتساعدني على الأداء الجيد					
36	أداء العاملين هو المحدد الرئيسي داخل المؤسسة					
37	هناك متابعة وتوجيه من قبل المشرفين على إنجاز أعمالنا					

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الملحق رقم (02): كرونباخ ألفا

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,787	15

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,832	13

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,622	9

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,885	37

المصدر: من نتائج SPSS (الإصدار 21).

الملحق رقم (03): اختبار التوزيع الطبيعي

**Tests de normalité**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	Ddl	Signification	Statistique	Ddl	Signification
t00t	,081	38	,200*	,981	38	,752

\*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

المصدر: من مخرجات spss (الإصدار 21).

الملحق رقم (04): معامل الارتباط لكل محاور الاستمارة

**Corrélations**

	t001	t002	t003	t00t
t001				
Corrélation de Pearson	1	,643**	,458**	,889**
Sig. (bilatérale)		,000	,004	,000
N	38	38	38	38
t002				
Corrélation de Pearson	,643**	1	,432**	,877**
Sig. (bilatérale)	,000		,007	,000
N	38	38	38	38
t003				
Corrélation de Pearson	,458**	,432**	1	,675**
Sig. (bilatérale)	,004	,007		,000
N	38	38	38	38
t00t				
Corrélation de Pearson	,889**	,877**	,675**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
N	38	38	38	38

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

المصدر: من مخرجات spss (الإصدار 21).

الملحق رقم(05): المتوسطات الحسابية

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الأجر في الزيادة	38	2,3684	1,28233	,20802
المكافأة	38	2,2105	1,37856	,22363
الأجر في الزيادة مع الترقية	38	2,6316	1,38371	,22447
الصحي التأمين	38	3,8421	1,28455	,20838
الإسكان	38	1,6842	1,06809	,17327
المواصلات	38	1,9737	1,47935	,23998
المادية العمل ظروف تحسين	38	2,1053	1,06007	,17197
المؤسسة أرباح في المشاركة	38	3,8947	1,42922	,23185
والهدايا المادية الجوائز	38	2,2632	1,55414	,25212
المجانية الوجبات	38	2,0263	1,05233	,17071
السنوية الإكراميات	38	2,0000	1,35567	,21992
المنح	38	2,9211	1,47743	,23967
إعانات	38	2,6842	1,49061	,24181
قروض	38	3,0526	1,55871	,25286
المؤسسة منتجات بعض تقديم	38	3,3684	1,71513	,27823

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الشكر وخطابات التقدير شهادات	38	2,5526	1,62243	,26319
الصلاحيات ومنح السلطة تفويض	38	1,6579	,96636	,15676
الأجر في الزيادة دون الترقية	38	2,0000	1,41421	,22942
شرف بلوحة المتميزين الموظفين أسماء وضع	38	1,5789	1,13021	,18334
الخاصة الظروف عند المعنوية والمساندة الدعم	38	2,1579	1,26334	,20494
بالمروسيين الاحتفاء	38	1,6053	1,07903	,17504
تدريبية لدورات المتميزين ترشح	38	2,3421	1,27928	,20753
عليا لدراسات المتميزين ترشيح	38	2,3158	1,45389	,23585
قيادي يعمل التكليف	38	1,9737	1,26249	,20480
المباشرة الرقابية من الحد	38	2,5263	1,20218	,19502
القرارات أخذ في المرؤوسين إشراك	38	2,7105	1,54058	,24992
الوظيفي الوضع تحسين	38	2,7632	1,53225	,24856
والخدمات الراحة وسائل توفير	38	2,5263	1,58944	,25784

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
وقدراتي مهاراتي مع وظيفتي تتوافق	38	3,5263	1,55506	,25226
أدائه قبل لعملي بالتخطيط أقوم	38	4,0526	1,06409	,17262
واضحة ومعايير علمية أسس على بناء الأداء تقييم يتم	38	3,4211	1,28676	,20874
الجماعي العمل خلال من افضل عملي يكون	38	3,6842	1,31735	,21370
المحدد الوقت وفي المناسبة بالسرعة عملي أنجز	38	3,9474	1,03838	,16845
بالعمل الأخطاء تجنب على دائما أحرص	38	4,0526	1,13774	,18457
الجيد الأداء على وتساعدني جيدة العمل ظروف	38	2,8421	1,24176	,20144
المؤسسة داخل الرئيسي المحدد هو العاملين أداء	38	3,0526	1,29338	,20981
أعمالنا إنجاز على المشرفين قبل من وتوجيه متابعة هناك	38	3,2632	1,36924	,22212

المصدر: من مخرجات spss (الإصدار 21).

الملحق رقم (06): نموذج الانحدار البسيط للفرضية الأولى

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
(Constante)	2,453	,363		6,762	,000		
t001	,417	,135	,458	3,090	,004	1,000	1,000

a. Variable dépendante : t003

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,458 <sup>a</sup>	,210	,188	,56865	1,599

a. Valeurs prédites : (constantes), t001

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	3,088	1	3,088	9,550	,004 <sup>b</sup>
Résidu	11,641	36	,323		
Total	14,729	37			

المصدر: من مخرجات برنامج spss (الإصدار 21).

الملحق رقم (07): نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
(Constante)	2,764	,285		9,685	,000		
t002	,351	,122	,432	2,872	,007	1,000	1,000

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,432 <sup>a</sup>	,186	,164	,57697	1,555

a. Valeurs prédites : (constantes), t002

b. Variable dépendante : t003

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,745	1	2,745	8,246	,007 <sup>b</sup>
1 Résidu	11,984	36	,333		
Total	14,729	37			

a. Variable dépendante : t003

b. Valeurs prédites : (constantes), t002

المصدر: من مخرجات برنامج spss (الإصدار 21).

الملحق رقم (08): الارتباط بين الحوافز و الأداء

Corrélations		
	t	t003
T		
Corrélation de Pearson	1	,491**
Sig. (bilatérale)		,002
N	38	38
t003		
Corrélation de Pearson	,491**	1
Sig. (bilatérale)	,002	
N	38	38

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

المصدر: من مخرجات برنامج spss (الإصدار 21).

الملحق رقم (09): الأساتذة المقيمين للاستثمار

الرقم	الإسم واللقب
1	بوجنانة فؤاد
2	بوفنش وسيلة