

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra

Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع

دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة
دراسة حالة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- بسكرة

مذكورة تخرج مقفلة كجزء من متطلبات النيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسة

الأستاذة المشرف:

د/ نعمون إيمان

إعداد الطالب(ة):

سلامي رحمة

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
1	بن سمينة عزيزة	أستاذة و دكتورة	رئيسا	جامعة بسكرة
2	إيمان نعمون	دكتورة	مشرفا	جامعة بسكرة
3	رحال فاطمة	دكتورة	ممنحنا	جامعة بسكرة
4	عديسة شهرة	أستاذة و دكتورة	مشرفا	جامعة بسكرة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و تقدير

قال الله تعالى فاذكروني أذكركم واشكروا لي ولا تكفرون 52 سورة البقرة

الشكر لله سبحانه وتعالى الذي ألهمني الصبر والإرادة والمثابرة في إتمام إنجاز هذا العمل المتواضع

واعترافا بالود و حفظا للجميل لا بد لنا ونحنو نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية تقديم كل الشكر والامتنان إلى

أساتذتنا الكرام اللذين حملوا أقدس رسالة في الحياة

وأخص بالشكر الأستاذة المشرفة نعمون إيمان على وقوفها معي طيلة المسيرة الإشرافية وعلى توجيهاتها القيمة والوقت

الذي منحتني إياها جزاها الله كل خير

وشكر خاص إلى أولياتنا على تربيتهنا وتعليمنا والتضحية التي قدموها لنا راجين من المولى عز وجل أن يرفعهم ويغفر لهم

ويجعلهم من أهل الجنة

وكذا نشكر كل من بسط لنا يد العون من قريب أو من بعيد وكل من كان له الفضل علينا.

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وقل اعملوا فسير الله عملكم ورسوله والمؤمنين

الشكر لله سبحانه وتعالى الذي أهدني الإرادة والمثابرة في إتمام إنجاز هذا العمل المتواضع

واعترافا بالود وحفظ الجميل لأبد لنا ونحن. خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية تقديم الشكر والامتنان إلى أساتذة هنا الكرام الذين

حملوا أقدس رسالة في الحياة

ثم إلى بسملة الحياة وسر الوجود إلا معنى الحب والحنان إلا من كان دعاؤها سر نجاحي إلى أغلى الحبايب أمي الغالية حفظها الله

وأطال في عمرها

إلا من كلله والله بالهيبه والوقار إلى من احمل اسمه بكل افتخار أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمار قد حان قطافها وتبقى

كلماتك نحوها أهتدي بها أينما وجهتني الحياة والدي الكريم حفظه الله وأطال في عمره

إلى منهم ملاذي ونصف عمري إخوتي كلهم باسمه:

خضرة، سارة، رفيدة، عبد العزيز، صالح

إلى من ساندني وخطا معي خطواتي فكان السند والعطاء قدم لي الكثير في صورة الصبر والأمل والمحبة لن أقول لك شكرا بل

سأعيش الشكر معك دائما أدامك الله لي وحفظك ورعاك من كل سوء زوجي العزيز أحمد

إلى صديقتي ورفيقتي دري خلود وفاطمة الزهراء

إلى كل من علمني الخلق الحسن وساهم في السير بي إلى هذا المقام أساتذتي من الابتدائية حتى الجامعة

أهدي هذا العمل المتواضع

ملخص

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى معرفة دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة مُجَّد خيضر بسكرة، وتكون مجتمع الدراسة من الإداريين وأساتذة، وقمنا باختيار عينة عشوائية حجمها (33) وتم استرداد (30) استبيان صالحة للتحليل الإحصائي. وتم معالجة البيانات الاستبيان بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وتحسين الأداء بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة مُجَّد خيضر بسكرة

الكلمات المفتاحية:

الحوافز المادية - الحوافز المعنوية - الأداء - تقييم الأداء - العاملين

Abstract:

Nous visons à travers cette étude à identifier rôle de la motivation dans l'amélioration de la performance des salariés de la faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion de l'université Mohamed khider de biskra. la population étudiée était composée d'administrateurs et professeurs. Nous avons choisi un échantillon aléatoire de (33) taille et (30) questionnaires ont été récupérés. Valide pour l'aide du programme d'analyse statistique spss L'étude a conclu qu'il existe une relation et l'amélioration des performances à la faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion de l'université Mohamed khider de Biskra

Les mots clés:

Incitations matérielles- Incitations morales-la performance-Evaluation des performance-travailleurs

فهرست المحتويات

الصفحة	الموضوع
.I	شكر و تقدير
.II	إهداء
.III	الملخص
.IV	فهرست المحتويات
.V	قائمة الجداول
.VI	قائمة الأشكال
أ - د	مقدمة
01	الجانب النظري
20-02	الفصل الأول: الإطار العام للتحفيز
03	تمهيد
04	المبحث الأول: عموميات حول التحفيز
04	المطلب الأول: ماهية التحفيز و أهميته
05-04	أولا تعريف التحفيز
05	ثانيا أهمية التحفيز
06	المطلب الثاني طرق التحفيز
6	المطلب الثالث أهداف التحفيز
07	المبحث الثاني عمليات التحفيز
08-07	المطلب الأول أسس منح الحوافز
12-09	المطلب الثاني أنواع الحوافز
15-12	المطلب الثالث نظريات التحفيز
16	المبحث الثالث خصائص التحفيز و عوامل و شروط نظام الحوافز
16	المطلب الأول خصائص نظام التحفيز
18-17	المطلب الثاني العوامل المؤثرة في نظام الحوافز
19-18	المطلب الثالث شروط و نتائج نظام الحوافز
19-18	أولا شروط نظام الحوافز

19	ثانيا معيقات نظام الحوافز و مخاطره
20	خلاصة الفصل الأول
21	الفصل الثاني الإطار النظري للأداء العاملين
22	تمهيد
23	المبحث الأول الإطار النظري لأداء العاملين
23	المطلب الأول مفهوم الأداء و أهميته
23	أولا مفهوم الأداء
24	ثانيا أهمية الأداء
24	المطلب الثاني محددات الأداء
25-24	المطلب الثالث مكونات الأداء
26	المبحث الثاني معايير و أبعاد الأداء و العوامل المؤثرة فيه
27-26	المطلب الأول معايير الأداء
27	المطلب الثاني إبعاد الأداء
29-28	المطلب الثالث العوامل المؤثرة في الأداء
30	المبحث الثالث ماهية تقييم الأداء
31-30	المطلب الأول مفهوم تقييم الأداء و أهميته
31-30	أولا مفهوم تقييم الأداء
31	ثانيا أهمية تقييم الأداء
33-31	المطلب الثاني طرق تقييم الأداء و أنواعه
32-31	أولا طرق تقييم الأداء
33-32	ثانيا أنواع تقييم الأداء
34-33	المطلب الثالث خطوات تقييم الأداء
35	المطلب الرابع مجالات تقييم الأداء
36	المبحث الرابع التحفيز و علاقته بالأداء
36	المطلب الأول خطوات الحوافز و الآليات المساعدة في تحسين الأداء
36	أولا خطوات الحوافز المساعدة في تحسين الأداء
37-36	ثانيا الآليات المساعدة في تحسين الأداء
40-38	المطلب الثاني اثر الحوافز في تحسين أداء العاملين

41	المطلب الثالث السياسات التحفيزية الحديثة المتبعة في المؤسسة
42	خلاصة الفصل الثاني
43	الفصل الثالث الجانب التطبيقي
44	تمهيد
45	المبحث الأول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
46	المطلب الأول نبذة تاريخية حول جامعة مُجَّد خيضر بسكرة و هيكلها التنظيمي
46	أولا نبذة تاريخية حول جامعة مُجَّد خيضر بسكرة
47	ثانيا الهيكل التنظيمي للجامعة
48	المطلب الثاني نبذة عن كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
48	أولا التعريف بالكلية
49-48	ثانيا مجالات التكوين التي تمنحها الكلية
50	المطلب الثالث الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
51	المبحث الثاني منهجية الدراسة الميدانية
51	المطلب الأول المجتمع و متغيرات الدراسة
53-51	أولا أداة الدراسة و أسلوب جمع البيانات
55-53	ثانيا صدق أداة الدراسة
56	المطلب الثاني اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات الدراسة
57	المبحث الثالث تحليل وتفسير نتائج الدراسة
62-57	المطلب الأول التحليل الوصفي الإحصائي للسيمات الشخصية
66-63	المطلب الثاني تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة
67	المطلب الثالث اختبار فرضيات و تحليل نتائج الدراسة
71-67	أولا اختبار فرضيات الدراسة
72	ثانيا تفسير نتائج الدراسة
72	ثالثا التوصيات
73	خلاصة الفصل الثالث
74	خاتمة عامة
77	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1)	مقياس لكارت الحماسي	52
(2)	اختبار معامل الثبات للاستبيان	52
(3)	معامل الارتباط بين كل عبارات الحوافز المعنوية	54
(4)	معامل الارتباط بين كل عبارات الحوافز المادية	54
(5)	معامل الارتباط بين كل عبارات الأداء في المؤسسة الاقتصادية	55
(6)	معامل الارتباط بين كل عبارات علاقة التحفيز بالأداء	55
(7)	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الشخصية و الوظيفية	62-58
(8)	الوسط الحسابي و الانحراف لمعياري لعبارات محور الحوافز المعنوية	63
(9)	الوسط الحسابي و الانحراف لمعياري لعبارات محور الحوافز المادية	64
(10)	الوسط الحسابي و الانحراف لمعياري لعبارات محور الأداء في المؤسسة	65
(11)	الوسط الحسابي و الانحراف لمعياري لعبارات محور علاقة التحفيز بالأداء	66
(12)	ملائمة النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	67
(13)	معامل الارتباط بين أبعاد الدراسة	68
(14)	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	69
(15)	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	70
(16)	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية لدراسة	71

قائمة الأشكال

27	العلاقة بين الشخصية والسلوك والنتائج	(01)
34	خطوات تقييم الأداء	(02)
38	العلاقة بين الحوافز و الأداء	(03)
39	أثر الأداء على الرضا الوظيفي	(04)
47	المهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة	(05)

مقدمة

مقدمة:

لكل بناء ركائز أساسية والعنصر البشري من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسة، لأن له دور كبيراً وفعالاً في أدائها وتقدمها، من بعد أن كان رأس المال يحضاً بأهمية أكبر كمورد إنتاجي، فإن الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة أصبحت في الوقت الحاضر تحتل مكانة رفيعة وأهمية بنسبة أعلى مقارنة بباقي الموارد، وزيادة الاهتمام بالموارد البشرية استدعى زيادة الاهتمام بإدارته والقيام بالوظائف المختلفة التي لها علاقة بالحصول عليه وتدريبه ومكافئته وتحفيزه.

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

تعتبر دراسة العلاقة بين التحفيز وأداء العاملين الآن من المواضيع البحثية الهامة في مجال إدارة الأعمال، فالعامل المحفز ايجابياً والراضي عن عمله يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة وزيادة الأداء المنشود وتعزيز القيم الايجابية في المؤسسة، وهذا ما يستلزم وضع نظام تحفيزي ملائم يجعل الموظفين يقدمون أحسن ما لديهم من إمكانيات ومهارات في أداء أعمالهم بالإضافة إلى تحفيز الطاقات الإبداعية لديهم.

في هذا البحث سوف نتطرق إلى دراسة دور البحث والتحفيز في تحسين أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، وذلك من خلال ثلاثة فصول، الفصل الأول يتضمن الإطار النظري للتحفيز والذي يتكون من ثلاثة مباحث، المبحث الأول والذي يشمل عموميات حول التحفيز والمبحث الثاني يشمل عمليات التحفيز والمبحث الثالث يشمل خصائص وعوامل المؤثرة في عمليات التحفيز

أما في الفصل الثاني فخصص الإطار النظري لتقييم أداء والذي تتضمن مكوناته أربعة مباحث، المبحث الأول يشمل ماهية الأداء أما المبحث الثاني يتضمن خطوات وأبعاد الأداء أما المبحث الثالث يتضمن ماهية تقييم الأداء ومجالاته، والمبحث الرابع تتضمن علاقة الأداء بالتحفيز. أما الفصل الثالث فقد خصص لدراسة حالة من خلال عرض وتحليل النتائج تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث الأول تضمن التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، والمبحث الثاني يشمل منهجية الدراسة الميدانية، والثالث تحليل البيانات

واختبار الفرضيات.

1/ إشكالية البحث:

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

- ما هو دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة؟ ويندرج ضمن هذه الإشكالية تساؤلات فرعية متتالية:

1- ما مستوى توفر التحفيز بكلا بعديه (المادي والمعنوي) بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟

2- هل توجد علاقة بين التحفيز وتحسين أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟

بناء على التساؤلات السابقة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وتحسين الأداء في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى

دلالة $\alpha=5\%$

يندرج عن هذه الفرضية فرضيتين فرعيتين هما:

• هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحسين الأداء والتحفيز المعنوي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة $\alpha=5\%$

• هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحسين الأداء والتحفيز المادي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة $\alpha=5\%$

2/ أسباب اختيار الموضوع:

- علاقة الموضوع بمجال تخصصي.

- التعرف على مساهمة التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

- حب الموضوع المدروس وحب التعمق فيه.

3/ أهمية البحث:

- تقديم إطار نظري يشرح ما هي التحفيز من جهة وأداء العاملين من جهة أخرى.

- كشف عن وجود علاقة بين التحفيز وأداء العاملين.

4/ أهداف البحث:

- تقديم مفاهيم نظرية حول التحفيز وأداء الأفراد العينة المبحوثة.

- معرفة اثر التحفيز على أداء العاملين بالعينة المبحوثة.

- تطوير مستوى التحفيز في المؤسسات خاصة التي أخذت منه العينة.

5/ حدود البحث:

1- الحدود المكانية: أنجزت الدراسة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة.

2- الحدود الزمنية: أنجزت الدراسة الميدانية لهذا البحث خلال السنة الجامعية 2021/2020م

6/ منهج البحث:

- اعتمدنا في الدراسة على الجانب النظري والتطبيقي وفي الجانب النظري استخدمنا المنهج الوصفي لأنه انسب في الدراسة لهذا

الموضوع، بينما الجانب التطبيقي فقد تم اعتماد أداة استبيان من خلال دراسة حالة.

- يعد الاستبيان أداة مفيدة للحصول على حقائق والتوصل إلى الواقع والتعرف على ظروف وأحوال الدراسة ومواقف واتجاهات

وأراء، حيث تم استخدام عينه عشوائية في اختيارنا لعينة الدراسة كأسلوب في جمع البيانات الأولية من اجل تحليل ومعالجه

معطيات الاستبيان ومنه عرض النتائج المتعلقة بفرضيات البحث.

7 / الدراسات السابقة: من خلال إطلاعي على عدد من الدراسات الأكاديمية كانت هناك عدة دراسات يلتقي مضمونها مع

الموضوع محل الدراسة، نذكر منها

• مذكره تخرج لنيل شهادة الماستر بعنوان: "التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي" دراسة حالة بمؤسسة

بمغنية، من إعداد الطالب محمد أمين بريكي وجمال بلخير Atlas chimie

هدفت هذه الدراسة إلى الدور الذي يلعبه التحفيز في التأثير على الرضا الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى أن:

- التحفيز يثير الدوافع ويحرك العلاقات والقدرات الكامنة ويولد الرغبة والحماس في العمل، والرضا يأتي من خلال إشباع الحاجات والرغبات.

- تحفيز الأفراد يتطلب ومعرفة ودراسة سلوكيات وتصرفات وأداء ودوافع الأفراد، وعليه فعملية التحفيز تأتي بعد تقييم الادعاء

وتحليل وتشخيص دقيق للعمل وتوحد في الوظائف

• مذكره لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تحت عنوان: "التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة"

دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء من إعداد الطالبة مقدود وهيبة.

هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة مدى قدرة التحفيز في التأثير على أداء العاملين لتحقيق أهداف المنظمة وتوصلت الدراسة إلى:

- التحفيز لم يعد مجرد توفير مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية للفرد، وإنما تعدى ذلك ليصبح مضاهيا لمفهوم المناجمت الحديث، لان الفرد يتفاعل بشكل ايجابي مع كل من يرتبط بالمنظمة من أساليب قيادية تنظيم وخبرة.

- استخدام الحافز الملائم واختيار أسلوب منحه يعتبر مؤشرا لنجاح المنظمة.

- يمكن للمنظمة إن يتغير أسلوب التحفيز واجب أهداف الذي ترمي للوصول إليه.

• مذكره لنيل شهادة الماستر قسم علوم اجتماعية تحت عنوان: "تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي" من إعداد الطالب

جمال مراد. **LASA** دراسة حاله شركة صوفية سوق أهراس

تهدف هذه الدراسة إلى: معرفة أنواع الحوافز ومدى إسهامها في تحقيق أهداف المؤسسة وكذلك في رفع روح الولاء للمؤسسة،

حيث توصلت هذه الدراسة إلى:

- رغم إن السياسة التحفيزية غير موافقة للأسس العلمية ولا تلي تطلعات العاملين إلا إنه تبين أن معظم العمال يشعرون بالولاء

الكبير للمؤسسة وهو الولاء العاطفي وهو ما يظهر في الجهود الذي يبذلونه من اجل إنجاح المؤسسة وعدم إعطاء قيمة كبيره

للعائد (مادي ومعنوي).

- يعتبر نمط الاتصال الجيد داخل المؤسسة يرفع من شعور العاملين بالولاء لها.

8 / هيكل البحث:

بهدف دراسة ومعالجة الموضوع ثم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، حيث سنتناول في الفصل الأول

الإطار النظري للتحفيز وذلك من خلال ثلاث مباحث المبحث الأول تضمن عموميات حول التحفيز، أما الثاني حول عمليات

التحفيز، والمبحث الثالث حول خصائص وعوامل مؤثره في التحفيز بالإضافة إلى شروط ونتائج الحوافز.

أما الفصل الثاني سيتناول الإطار النظري لأداء العاملين وذلك من خلال أربعة مباحث، الأول يتضمن الإطار النظري لأداء العاملين، والمبحث الثاني تضمن معايير وأبعاد الأداء والعوامل المؤثرة فيه، أما المبحث الثالث فتضمن ماهية تقييم الأداء، و المبحث الرابع تضمن التحفيز وعلاقته بأداء العاملين، أما الفصل الثالث فقد خصص لدراسة حالة من خلال عرض و تحليل النتائج و تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث الأول تضمن التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، والمبحث الثاني يشمل منهجية الدراسة الميدانية، و الثالث تحليل و تفسير نتائج الدراسة.

الجانب النظري

الفصل الأول:

الإطار النظري للتحفيز

تمهيد:

يشكل التحفيز دوراً رئيسياً في توفير بيئة العمل المناسبة، ويتحقق هذا الدور في المؤسسات المختلفة من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم، ولضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة. في المقابل إن تجاهل وجود نظام الحوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين ويعرض المؤسسات للعديد من المخاطر التي تؤثر سلباً على معدل الداء الوظيفي والسلوكي، وللتعرف أكثر على التحفيز سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: عموميات حول التحفيز
- المبحث الثاني: عمليات التحفيز
- المبحث الثالث: عناصر أساسية لإعداد نظام حوافز فعال

المبحث الأول: عموميات حول التحفيز

من الضروري معرفة وفهم سلوك الفرد داخل المؤسسة، الذي يكرس جهده وطاقته لإنجاز عمله مقابل إشباع حاجاته الإنسانية لذلك وجب على المؤسسة إقامة ضوابط ومحددات هذا الإشباع وتوجيهه لخدمة مصلحة المنظمة ككل.

المطلب الأول: ماهية التحفيز وأهميته

يعد التحفيز أمراً هاماً بالنسبة للفرد بالدرجة الأولى والمنظمة بالدرجة الثانية فهو يعتبر أداة تأثير وتأثر فمن خلاله تحقق المؤسسة أهدافها .

أولاً: مفهوم التحفيز

اختلفت آراء الباحثين والمهتمين بدراسة التحفيز بوضع تعريف موحد لمفهوم التحفيز، إلا أن جميعها لا تخرج من الإطار المفاهيمي العام له، حيث تدور كلها حول تعاريف نذكر منها ما يلي:

- التحفيز هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعداداً لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة. (قالال، 2017، ص.6)
- هناك من عرفه أيضاً كما يلي: "هو القوة أو شعور داخلي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر لنقص في إشباع تلك الرغبات والحاجات". (الحلايية، 2013، ص.11)
- وعرف أيضاً: "قوة الرغبة في العمل×مدى التوقع بنجاح العمل". (واتيلي، 2009، ص.18)
- "التحفيز هو الأسلوب المستخدم لحث العاملين على العمل المستمر". (سليمان، 2013، ص.21)
- ومن خلال ما سبق نستنتج بأن نظام الحوافز هو مجموعة أسس وقواعد التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة وتحقيق رغبات العمال وذلك للأهمية التي يمنحها التحفيز للفرد والمؤسسة.

ثانياً: أهمية التحفيز

تعتبر عملية التحفيز ذات أهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة ومن جهة أخرى تهدف إلى إشباع حاجات العمال المختلفة وتأتي أهمية الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها ونذكر منها ما يلي:

1- أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة: تكمن أهميتها فيما يلي:

- رفع مستوى الأداء لدى العاملين.
 - تحسين جودة الخدمات والمنتجات.
 - ترقية المركز التنافسي للمنظمة.
- 2- أهمية الحوافز بالنسبة للفرد: تكمن أهميتها فيما يلي:
- إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية.
 - إيجاد علاقات اجتماعية تعاونية بين الأفراد.
 - خلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤدي إلى تقليل الصراعات.

3- أهمية الحوافز بالنسبة للجماعات: تتمثل فيما يلي:

- تنمية روح المشاركة والتعاون.
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة.
- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعات. (بوزيان، 2019، ص. 34-35)

المطلب الثاني: طرق التحفيز

أول هذه الدوافع يتعلق بالناس، الانتماء وثنائهما يتعلق بالنجاح، الإنجاز أما ثالثهما فيتعلق بالسيطرة والمسؤولية، النفوذ وهذه المحفزات الثلاثة تعزز كل جانب من جوانب السلوك. كل منا بحاجة إلى دعم وتحفيز لأن يشعر بالرضا عن جودة ما يفعل ويرغب في أن يكون قادرا على التأثير على الناس، إذن وجميعنا لديه درجة معينة من كل هذه المحفزات الثلاثة.

1- الانتماء: إذا كان دافعنا الأساسي هو الانتماء، فهذا يعني أننا شديداً نأثرنا بالناس ونقدر الآخرين بشكل هائل ونجعل البشر في بؤرة عالمنا.

إذن فهواة الانتماء يجوبون مشاهدة الناس والالتقاء بهم، هم لا يكتفون فقط بمجرد الجلوس على المقهى ومراقبة العالم من حولهم بل يجذبون الناس ويبادلونهم الحديث، وهؤلاء يكون لديهم شبكة هائلة من المعارف وتستمر العلاقة بناء على قدر مشترك من المساعدة المتبادلة وإذا حدث ووقع نزاع وقطعت العلاقة يحزن هؤلاء كثيراً.

2- الإنجاز: عندما يكون المرء مدفوعاً بحبه للإنجاز يكون أهم ما يسعى إليه هو تحقيق النتائج، وقد تعني النتائج هنا هو النجاح في العمل فعندما يكون المرء محباً للإنجاز بشدة سيسعد بمواصلة العمل حتى صباح اليوم التالي كي ينجز المهام قبل موعدها النهائي، لكن النتائج قد تعني أيضاً النجاح في العلاقات كأن يصبح لدينا أفضل علاقة عاطفية على ظهر البسيطة.

3- النفوذ: عندما يكون المرء مدفوعاً بحب النفوذ والسيطرة، يكون شغوفاً بالقوة والسلطة، ويرغب محبوا النفوذ في القوة فقط من أجل القوة، هم يشاركون في الأنشطة والحوارات السياسية من أجل المصلحة الشخصية والجدل والمنافسة في مواقع العمل والقيام بالصفقات والاتفاقيات خصوصاً في مجال الأعمال أو السياسة بطريقة حدقه أو غير آمنة. (الفقهي، 2011، ص. 16-18)

4- توفر مجموعة من الدوافع: من الضروري إن نتأمل ونفحص الدوافع الأساسية الفردية التي تحرك الناس، لكن معظم الناس لديهم أكثر من دافع وقد يكون الدافع قويا بقدر كافي ويكون الخليط الناتج عن الدافعين أكثر تأثيراً.

5- التفاعل مع دوافع الآخرين: من الحقائق البديهية انه عندما نعرف دافع إنسان فان معرفتنا هذه ستحسن علاقتنا بيه. عندما نتعرف على دوافع الآخرين ونقدرها سواء كانوا أصدقاءك أو زملائك أو أقربائك، يكون من الأسهل علينا التحدث بلغتهم ويروق لنا مبادئهم، إذن عليك إن تحدد الدوافع التي تحرك المحيطين بك وإذا كل أنهم محفزون بدافع واحد فستكون طريقتك في التعامل معهم واضحة ومحددة، أما إذا شعرت بان هناك خليطاً من الدوافع تحركهم، فسوف تكون في حاجة لان تصبح أكثر مرونة عند التعامل معهم. (الفقهي، 2011، ص. 18-20)

المطلب الثالث: أهداف التحفيز

تهدف عملية التحفيز في أي منظمة إلى تحقيق مجموعة من النتائج الإيجابية ومن بين هذه الأهداف ما يلي:

- ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين: تسعة المنظمة إلى تحقيق أفضل إنتاج كماً ونوعاً وتقديم أفضل خدمات، فإن للحوافز المادية الإيجابية أثراً طيباً على رفع مستوى معيشة العمال وزيادة دخلهم، إذ أنها تمكنه من الوفاء بالتزاماته المادية كما يؤدي استخدام الحوافز المعنوية الإيجابية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل بإخلاص والتفاني في خدمة المنظمة.
- ربط أهداف المنظمة والعاملين فيها بأهداف المجتمع: فمن النتائج التي تترتب على استخدام التحفيز في المنظمة دفع العمال وترغيبهم فيه بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية سواء من السلع والخدمات وتوفيرها لإفراد المجتمع في الزمان والمكان المناسب هذا بدوره ينعكس إيجابياً على سمعة المنظمة في أوساط المجتمع الذي يعمل فيه، فيدفع أفراد هذا المجتمع للتعامل مع المنظمة وتفضيلها على غيرها. (بريكي، بلخير، 2016، ص.18)

❖ يعتبر التحفيز مصدراً مهماً للمؤسسة فمن خلاله تحاول المؤسسة تلبية حاجات ورغبات ومتطلبات عمالها من جهة وتحقيق أهدافها المسطرة من جهة وذلك للأهمية التي يقدمها للفرد والمؤسسة. ومن أجل إعداد نضام حوافز فعال علا المؤسسة التقيد بمجموعة من عمليات التحفيز ومن بين هذه العمليات أسس منح الحوافز وأهم أنواع ونظريات الحوافز التي هيا موضوع بحثنا الموالي

المبحث الثاني: عمليات التحفيز

من اجل إعداد نظام حوافز فعال وناجح من الضروري التقييد بمجموعة من الأسس وأهم نظريات التحفيز. لان هذه العناصر تساعد المؤسسة في بناء نظام معدل وناجح. لهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى أسس الحوافز بالإضافة إلى أهم أنواع ونظريات التحفيز

المطلب الأول: أسس منح الحوافز

شغل موضوع عملية التحفيز العاملين وأثره على أدائهم والرضا عن عملهم بالباحثين والمفكرين، فظهرت بذلك عدة نظريات ساهمت في تفسير مختلف الحوافز. فسوف نتطرق في هذا المبحث إلى أسس منح الحوافز وأنواع الحوافز بالإضافة إلى نظريات المفسرة للتحفيز.

1- معيار الأداء: يعتبر الأداء من أهم المعايير في عملية التحفيز في المنظمة، إذ يتم تحليل الأداء ومن ثم وضع معايير محددة قابلة للقياس بالنسبة لكل وظيفة و من هذه المعايير نجد:

1-1- الأداء المتميز: يتم تقديم الحافز إثر الأداء أو الإنجاز المتميز لأنه عامل يساهم في تقدم العامل وذلك بزيادة المعدل النمطي، سواء من حيث الكمية أو الجودة أو وفر الوقت وتكاليف العمل، فالعامل يكرم على الأداء المميز الذي لا يمكن تحيله قبل إنجازه أو يصعب للآخرين تحقيقه، ويمكن للحافز أن يأخذ أشكالا مختلفة.

1-2- التصويت على الأفضل في الإنجاز: تلجأ المنظمة إلى أسلوب التصويت على الأفضل في الإنجاز أو الأداء ممن تجاوز أدائه المهام والأعمال الموكلة إليه وتكرمه بعد إجراء التقسيمات الرسمية اللازمة وتطبيق معايير تقسيم الأداء من قبل إدارة المنظمة.

1-3- كمية العمل: تختار المنظمة أصحاب الإنتاج الأعلى وفق معايير الإنتاجية المحددة بشكل موضوعي، وتكرم الأشخاص ذوي الإنتاج العالي. (بريكي، بلخير، 2016، ص.18)

1-4- درجة تحقيق الأهداف: تختار المنظمة أو الأفراد أو الفرد الذي حقق الأهداف المحددة له، وفق المؤشرات الرقمية أو الوصفية من الإدارة وتكرمهم على ذلك، ويكون ذلك ماديا عن طريق المكافآت والعلاوات وغيرها، أو معنويا عن طريق ذكر السماء الفريق والأشخاص في لوحة خاصة وذكر نسبة تحقيقهم للأهداف وغيرها.

2- معيار المجهود: يصعب أحيانا قياس ناتج العمل و ذلك لأنه غير ملموس و واضح كما في أداء وظائف الخدمات و الأعمال الحكومية أو لأن النتائج شيء احتمالي الحدوث مثل: الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات و بالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة و ليست بالنتيجة، و يمكن الأخذ بمعيار المجهود عن طريق:

1-2- اختيار الأكثر دواما في المنظمة: تختار المنظمة الأفراد الذين يمنحون أوقات أكثر خارج الدوام الرسمي بقصد إتمام مهامهم الصعبة و تمنحهم حوافز مادية و معنوية تكريما على استمرارهم في تنفيذ أعمالهم طوعا لقصد إنجازها.

2-2- اختيار الأكثر امتثالا للأوامر والقوانين: يمكن للمنظمة أن تعتمد في اكتشاف المجهودات المبذولة من طرف العاملين من خلال امتثالهم للأوامر والتعليمات والقوانين الصادرة بشأن العمل.

3- معايير الاتجاهات السلوكية: تتبع الاتجاهات السلوكية الجيدة حوافز تقدم لمستحقيها وهذا وفق معايير معينة منها:

3-1- الموظف المثالي: حين يؤدي الأفراد سلوكيات مثالية في العمل، تعمل المنظمة على اختيارهم كقدوة سلوكية، و يتم

اختيار الأفراد و الأكثر التزاما بأوقات الدوام، استناد على سجلات الدوام و الأكثر انضباط في العمل و غيرها من مؤشرات الموظف أو العامل المثالي، و بهذا تكرمهم على التزامهم في دوامهم و تمنحهم الحوافز المناسبة

3-2- الموظف الأكثر شعبية: تختار المنظمة تبعا للاستقصاء الآراء الموظفين كل مدة زمنية معينة عادة تكون لمدة شهر ممن يجمع على شعبيته معظم الأفراد العاملين في المنظمة نظرا لسلوكه الإيجابي أو علاقاته الودية الواسعة وغيرها و تمنحه الحوافز اللازمة. (مقدود، 2008، ص.68)

3-3- الأقدمية: هو معيار شائع الاستخدام، يأخذ في اختيار المدة التي قضاها العامل في المنظمة والتي تشير إلى الولاء والانتماء، وتستعمل المنظمة حوافز متنوعة في ذلك.

3-4- التميز في خدمة الزبائن: تنتقي المنظمة عبر العلاقات مع الزبائن الخارجيين لمنتجاتها والمستفيدين من خدماتها، أفراد يتميزون في خدمة الزبائن وذلك من خلال سلوكياتهم الحسنة ويتم من خلال أخذ آراء هؤلاء الزبائن حول معاملات العامل معهم.

4- معيار الإبداع والابتكار والمهارة: يمكن للمنظمة أن تعتمد على معيار الإبداع والإبتكار والمهارة من أجل تنفيذ عملية التحفيز ومنح الحوافز المناسبة ويظهر ذلك كما يلي:

4-1- المقترحات: تختار المنظمة الأشخاص الذين يقدمون المقترحات والأفكار الجديدة، وتعتبر تلك الأفكار الجديدة نظرا لارتباطها ببعض الموضوعات بشأن تقليل النفقات، تحسين جودة الخدمة أو المنتج، تحسين تصميم المنتجات وغيرها، ويتم ذلك بالتوجيه مباشرة إلى المشرف أو من خلال وسائل عديدة مثل: صناديق الاقتراحات، حيث يتم فحصها وقسيمها وبعدها يتم تقديم حوافز لازمة.

4-2- معيار المسابقات: تحدد المنظمة برنامج مسابقات حول موضوعات معينة أو لإيجاد حلول متعلقة بالمشكلات وتحفيز الفرد على ذلك.

4-3- معيار الكفاءات و المهارات الشخصية: بعض المؤسسات تحفز الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو أرخص براءات أو أدوات تكوينية، و يمكن استعمال هذا المعيار من أجل امتلاك المزيد من الكفاءات و المهارات الإدارية و الفنية للفرد و لكي تستعمل المؤسسات هذا المعيار تعد لائحة من الكفاءات الضرورية لتنفيذ مهام و نشاطات الخطط، و إن لم تتصرف المؤسسة لتعويض النقص في هذه الكفاءات وتطويرها، و هذا من خلال التعلم و التكوين و إذا ما حقق الفرد تطورا في كفاءات و استخدمها في ميادين عمله و حقق إنجازات و خطط يستوجب عندئذ تحفيزه. ويمكن للمؤسسة أن تعتمد على عدد كبير من المعايير المذكورة، وهذا حسب أهدافها وتوجهاتها وحسب التوليفات التي تختارها من الحوافز. (مقدود، 2008، ص.68)

المطلب الثاني: أنواع الحوافز

يوجد أنواع عديدة من الحوافز مطروحة ومتاحة أمام الإدارة يمكن الاختيار من بينها لتقديم المناسب والملائم منها للعاملين لمقابلة دوافعهم وإشباع حاجاتهم، من هذه الأنواع نذكرها بإيجاز:

أولاً- الحوافز من حيث موضوعها: وتنقسم إلى نوعين (حوافز مادية وأخرى معنوية)

1- الحوافز المادية

هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع الموظفين على بذل قصارى جهدهم في العمل، تجنيد ما لديهم من قدرات والارتفاع بمستوى كفاءتهم. ومن بين هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات والمشاركة في الأرباح والمكافآت عند الاقتراحات.

وتكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة منها:

أ- الأجر: ويعد من أهم الحوافز المادية وكلما كان كبيراً كان له دوراً في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفي أكثر. (زناطي، 2009، ص.8)

ويعتبر أجر الذي يحصل عليه العامل محصلة تفاعل العديد من العوامل:

- طبيعة العمل نفسه ودرجة صعوبته وأهميته.

- العرض والطلب من القوى العاملة.

- أقدميه العامل.

- مستوى الأداء الفردي للعامل.

- القواعد القانونية العامة التي تنظم عملية دفع الأجر. (قلال، 2017، ص.9)

ب- مكافآت العمل الإضافي: بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر ساعات المعتاد مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.

ج- المشاركة في الأرباح: هي نسبة مئوية من الأرباح السنوية تحددها إدارة المنشأة ليتم توزيعها على العاملين، وتتم طريقة احتساب هذه النسبة إما على أساس الأرباح الإجمالية أو على أساس الأرباح الصافية، وبذلك يمكن اعتبار المشاركة في الأرباح حافزاً نقدياً على زيادة الإنتاج من منطلق أن العاملين سيعتمدون إلى زيادة جهودهم ونشاطهم في العمل من أجل زيادة الإنتاج والأرباح وبالتالي زيادة الأرباح التي يحصلون عليها. (مراد، 2011، ص.39)

د- التأمين الصحي: يعتبر من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعاملاتها وأسرها ويعتبر تخفيف للأعباء المالية.

هـ- الضمان الاجتماعي: وهو ضمان المستقبل بعد سن التقاعد أو للظروف الصحية التي توقعه عن العمل وبالتالي فهو يوفر حياة كريمة في الحالتين. (بوزيان، 2019، ص.48)

2- الحوافز المعنوية

يقصد بالحوافز المعنوية تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس وتطلعات اجتماعية يسعى لتحقيقها من خلال عمله في منشأة. (مراد، 2011، ص.40)

من أهم الحوافز المعنوية:

أ- الأمن و الاستقرار في العمل: إن أهم ما يريده الأفراد في حياتهم المهنية هو الشعور بالأمن و الاستقرار في العمل، فهم بحاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من المخاطر في ميدان العمل، فالعامل الذي يشعر بأنه مهدد بالطرد بين لحظة و أخرى لا شك أنه سيشعر بعم الاطمئنان و الاستقرار في العمل، إذن فلهذا تأثير كبير على نفسية العامل و من ثم كان لابد من طمأنته و جعله يشعر على أنه باقي في منصب عمله بل و إتاحة الفرصة إلى أن ينتقل إلى أعلى المراتب، كلما أثبت جدارته و مسؤوليته في القيام بالمهام و الأعمال الموكلة إليه لأن العامل الذي يفتقد إلى مثل هذا الشعور يجعله عاجزاً على الإبداع.

ب- فرص الترقية و التقدم: يعتبر هذا الحافز من أكثر الحوافز المعنوية أهمية في زيادة كفاءة الأفراد وفعالية الترقية كحافز على العمل يتوقا على درجة ارتباط الترقية بإنتاجية الفرد.

ج- المشاركة في الإدارة: و تتمثل في اشتراك الموظفين في اتخاذ القرار الإداري، و تندرج ضمن هذه المشاركة اشتراك العمال في اللجان أو مجلس الإدارة، و بذلك تحقق إشباع الحاجة في تحقيق الذات.

د- التوافق المهني: و المقصود بذلك الموافقة بين عمل أو وظيفة الفرد و معارفه و قدراته و كذا رغبته و طموحاته، العامل البشري يمكن أن يصل إلى مستويات عالية من الأداء إن كان راغباً في عمله محباً له و قادراً على أدائه و يمكن اعتبار كل الخدمات الصحية و الاجتماعية و الثقافية و غيرها حوافز معنوية تعمل على جلب راحة العامل و بالتالي بلوغ الرضا الوظيفي في زيادة الأداء و المتوج. (زناتي، 2009، ص.9)

ثانياً- الحوافز من حيث أثارها : و تنقسم إلى حوافز إيجابية و حوافز سلبية

1- الحوافز الإيجابية:

هي ذلك المقابل المادي و المعنوي الذي يتلقاه العاملون لامتيازاتهم و كفاءاتهم في العمل كاستقرار الفرد في عمله و منحه شهادات الاعتراف و التقدير. (زناتي، 2009، ص.9)

وهي أيضا الحوافز التي تلي حاجات و دافع الأفراد العاملين و مصالح المنظمة فقيام العاملين بزيادة الإنتاج و تحسين نوعيته و تقديم المقترحات البناءة تعتبر نتائج إيجابية لها ما يقابلها من حوافز إيجابية تقدمها المؤسسة. (مراد، 2011، ص.43)

ولكي تكون الحوافز إيجابية أو ذات تأثير إيجابي ينبغي أولاً البحث عن الوسائل التي تستطيع أن تهيب الجو الملائم للعمل السليم دون معوقات أو إحباط.

وثانياً البحث عن الوسائل التي تشجع العمال على الشريعة في الإنجاز و دقة العمل و أدائه بالصورة التي تحقق الأهداف المرسومة أو المسطرة. (بيومي، 1982، ص.28)

2- الحوافز السلبية:

هي وسائل تستخدم لردع العاملين من القيام بأعمال أو تصرفات معينة لضمان حسن سير الإنتاج وأداء العمل بالشكل الطبيعي المعتاد، وهذه الوسائل تعتبر من قبيل العقوبات التي توقع على العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى أقل مما هو مقدر أو متوقع منه ونستطيع أن نذكر عدد من الحوافز السلبية في النقاط التالية:

- الخصم من المرتب أو الخفض.
- تأخير الترقية وعدم تسليم درجات عالية
- توجيه إنذار أو التوبيخ.
- الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعاملين.
- الحرمان من النشاط الاجتماعي أو الاقتصادي. (قلال، 2017، ص.15)

ثالثاً - الحوافز من حيث أطرافها: وتنقسم إلى نوعين فردية وجماعية

1- الحوافز الفردية

على الرغم من وجود أنظمة عديدة للحوافز المادية على المستوى الفردي إلا أن جميعها تربط بين أداء الفرد والمكافأة ولهذا السبب فإن نظام الحوافز الفردية هو أكثر أنواع الحوافز استخداماً في المنظمات الصناعية والمنظمات التي تستهدف الأرباح. ومن أسس أنظمة الحوافز المقدمة للعمال هي نظام التحفيز بالقطعة والحوافز بالوقت.

أ- الحوافز بالقطعة: وتعتبر من أهم طرق دفع الأجور والحوافز معا وستجد الحافز الذي يحصل عليه العامل بحسب كمية الإنتاج أو القطع المنتجة.

ب- حوافز بالوقت: وتعطى هنا على أساس الوفرة في الوقت الذي حققه العامل إذ يحصل الفرد على الحوافز إن أنتج المستوى المطلوب من الإنتاج في وقت أقل من الوقت المعياري المحدد.

ومن المشاكل التي قد تعترض الحوافز الفردية هي النتائج السلبية التي تنشأ عن المنافسة، كذلك سعي الأفراد لتحقيق مستوى إنتاج كبير يؤهله للحصول على مكافأة قد يكون على حساب الجودة.

2- الحوافز الجماعية

عندما يكون هناك تدخل في العمل فمن الصعب أحياناً عزل وتقييم الأداء الفردي وفي هذه الحالة يكون من الأفضل تصميم نظام للحوافز على الأساس الجماعي حيث يحصل كل أفراد الجماعة على حوافز تعتمد على أداء المجموعة ككل وتعتمد معظم خطط الحوافز الجماعية على عوامل مثل: الأرباح أو تخفيض تكلفة التشغيل.

وقد صممت خطط الحوافز الجماعية لتشجيع الأفراد على ممارسة نوع من الخطط على زملاء العمل في المجموعة وتحقيق أداء أفضل وأسرع.

ومن مساوئ هذا النظام:

- عدم إدراك الأفراد على وجود علاقة مباشرة بين أدائهم الفردي وأداء الجماعة.
- كلما كبر حجم المجموعة نقص تماسكها.

– زيادة التنافس بين الجماعات إلى الحد الذي يؤثر على المنظمة. (مراد، 2011، ص. 44-45)

المطلب الثالث: نظريات الحوافز

هناك العديد من النظريات التي حاولت تفسير الحوافز بكل جوانبها من بين هذه النظريات، نذكر منها ما يلي:

1- النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور:

هي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فريدريك تايلور الأساليب العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن اقل وبجهد معقول مع تجاهل آدمية الفرد وأساسها:

1- يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج، بإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتؤديه وتنفيذ العمل في زمن اقل ومجهود محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل.

2- إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن قليلين، وان الحوافز المادية هي الأساس لتحفيز الأفراد وزيادة الإنتاج.

وقد اثبت تايلور انه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها الزيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية اعلي يقابلها اجر اعلي وهكذا، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد منخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى هذا المستوى على الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله.

2- نظريه الحاجات الإنسانية لماس لو:

تقوم هذه النظرية على أساس الحاجات الإنسانية، يمكن تقسيمها إلى المجموعات التالية:

أ- الحاجات الأساسية أو الفيزيولوجية:

الحاجات الفيزيولوجية هي تلك الحاجات المرتبطة بضروريات البقاء على قيد الحياة، وتشمل الطعام والمأوى... الخ ويرتبط إشباع الحاجات الأساسية عادة بالنقود كقوة شرائية.

ب- حاجات الأمان:

حينما يتم إشباع الحاجات الفيزيولوجية تبدأ حاجات الأمان في الظهور والسيطرة على السلوك الحالي للفرد، ومن هذه الحاجات:

- الرغبة في الحماية ضد الإضرار.

- تفضيل الفرد للعمل في بيئة مستقرة. (بربر، 2000، ص. 103-104)

ج- الحاجات الاجتماعية:

حينما يشبع الفرد حاجته السابقة تظهر له حاجات اجتماعية كتدافع أساسي يوجه سلوكه، ومنها على سبيل المثال:

1- حاجات انتماء الفرد إلى الآخرين.

2- دعم الآخرين للفرد.

3- الحاجة إلى جماعات العمل غير الرسمية الايجابية.

د- حاجات المركز والشعور بالذات:

عندما يتم إشباع الحاجات السابقة فإن الحاجة للشعور بالذات تظهر وتصبح هذه الحاجات ملحة، تبدأ بتوجيه سلوك الفرد.

ه- حاجات إثبات الذات:

إن ظهور حاجات إثبات الذات يأتي فقط بعد أن تكون بقية الحاجات الأخرى قد أشبعت بصفه أساسية، ولقد عرف ماس لو حاجه إثبات الذات على أنها رغبة الفرد في أن يصبح أكثر تميزا عن غيره من الأفراد وان يصبح أكثر قدرة على فعل إي شيء يستطيعه.

3- نظرية X.Y لدوجلاس ماك جري جور:

لاحظ ماك جري جور من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين أن هناك فئتين منهم:

- الفئة الأولى من المديرين تطبق نظرية X

تظهر هذه الفئة من المديرين إلى الفرد العادي على انه بطبيعته كسول لا يود العمل ولا يعمل إلا قليلا، لا طموح له ويكره المسؤولية، أي انه يفضل أن يُقاد بدلا من أن يقود، أضف إلى ذلك انه إنسان من منغلقا داخليا إي انه لا يهيمه أهداف المنظمة وكل ما يهيمه هو ذاته فقط، كذلك فهو شخص غير قابل للتغيير بطبيعته. (برير، 2000، ص. 103-104)

وهذه الافتراضات تتطلب التدخل النشط من جانب الإدارة لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم على أعمالهم وتغيير سلوكهم بما يتوافق حاجات المنظمة، و إلا فإن الأفراد سوف يسودهم حالة من التراخي، إن لم تكن معارضة لأهداف المنظمة، وحتى تستطيع الإدارة القيام بعملها فليس إمامها سوى أن تلبس ثوب القوه أو التشدد في مواجهة سلوك الأفراد، مما ينطوي على ذلك من عنف أو تهديد مستمر وأدوات الإدارة في هذا ما X السبيل الإشراف والرقابة المباشرة والممكنة، وهذه هي فلسفه الضغط أو ما يسمى بنظرية وهي فلسفه العصا والجزرة التي قامت عليها نظرية التقليدية في الإدارة، فالإدارة تملك التحكم في عملية التوظيف وأنظمة الأجور والمرتببات و ملحقاتها وظروف العمل المادية الأخرى، وهي جميعها لا تخرج عن كونها الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أداءه لعمله وبالتالي فان التراخي في الأداء يحول هذه الوسائل إلى عصا يمكن للإدارة استخدامها للضغط على الأفراد واستخدام هذه العصا أمر مرهون بإرادة الإدارة وليس بإرادة الفرد.

- الفئة الثانية من المديرين تطبق نظرية Y

إن الفرد وفقا لهذه النظرية هو بطبيعته إنسان فعال قادر على العمل وراغب فيه قادر على تحمل المسؤولية والاستعداد لتنمية أهداف المنظمة، متحمس للقيادة وعلى الإدارة خلق الظروف الملائمة لزيادة قدراته ولتحقيق أهدافه، لذلك فهم محررون من الرقابة المباشرة ولهم الحرية لتوجيه أنشطتهم وتحمل مسؤولياتهم ولإشباع حاجاتهم للانجاز والاحترام وتحقيق الذات، وعلى الإدارة تفويض سلطاتها للأفراد ومشاركتهم في اتخاذ القرارات الإدارية.

4- نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو:

تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد أي كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم، وميولهم ورغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية، و صاحب هذه النظرية لإلتون مايو وزملائه في مصانع هوثورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية حيث كانت تعاني إدارتها من ظاهرة خطيرة هي تقليد العمال

لإنتاجهم، وعند بحث العلاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية مثل: الأجور والإضاءة وأيام العمل وفترات الراحة، أتضح أنها ليست هي العامل المؤثر على الكفاية الإنتاجية، فالتجهت الدراسة إلى علم النفس والاجتماع للبحث عن المحرك الأساسي لحوافز العمل مبنية على أساس العلاقات الإنسانية.

- ومن أبرز الدراسات في هذا المجال أيضا التي قام بها فرنسيس لبيكرت وانتهت على التهميه الحيوية للجانب الإنساني، فخلق البيئة الصالحة والعادلة والايجابية والتي تقع مسؤوليتها الأولى على الإدارة لتوفير التفاهم المتبادل والمتعاون والمشاركة الايجابية من شأنها تحريك سلوك الفرد للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة. (بربر، 2000، ص.106)

5-نظريه التوقع والتفصيل لفكتور فروم:

تبنى هذه النظرية على عدد من التفسيرات السلوكية لحوافز الأفراد في مواقف العمل أهمها فرضين:

- **الأولى:** إن الفرض يفضل عادة عندما يقوم بنشاط معين ذلك النوع من النشاط الذي تعود عليه نتائجه بأكبر نفع ممكن أو بأكثر القيم.

- **الثانية:** يجب الأخذ في الحسبان أمرين:

1_ الغايات والرغبات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها.

2- المادة الذي يصل إلى اعتقاده بان نوع النشاط الذي اختاره أو فضله طبقا للفرض الأول هو الذي سيحقق له الأهداف التي يرمي إلى تحقيقها.

فان كانت النقود تمثل الهدف الذي يرمي إليه الفرد، واعتقد إن زيادة الإنتاج هو الوسيلة لتحقيقها، فان زيادة الأجر تبعاً لإنتاجيته سوف تلعب الدور الرئيسي في تحقيق أهداف المنظمة، وكلما زاد درجة اعتقاد الفرد بان زيادة الإنتاج هي الوسيلة للحصول على الزيادة في الأجر -الحافز- كان هذا الحافز هو الحافز الرئيسي الذي يجب أن تأخذ به المنظمة لتشجع الفرد إلى تحقيق أهدافها.

6- نظرية العاملين لفريدريك هرزبرج: نتيجة للدراسة التي قام بها صاحب هذه النظرية وزملائه على مجموعه من المحاسبين والمهندسين لمعرفة اتجاهاتهم نحو العمل بنيه افتراضاتهم حول الحوافز التي تشكل وتدفع السلوك الإنساني في بيئة العمل واستنتجوا وجود مجموعتين:

- **المجموعة الأولى:** عوامل الصحة البيئية وتدخل فيها العوامل التالية سياسة الإدارة العلاقة بين الأفراد الإشراف ظروف العمل المادية والنقود.

- **المجموعة الثانية:** الحاجات التي تشعر الفرد بالرضا نحو عمله وتعود للعمل ذاته وتسمى العوامل الحافزة إذ أنها تعمل على تحريك جهود الأفراد وزيادة نشاطهم وتحقيق أداء مميز مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة ومن ثم فان توافر هذه الاحتياجات يحقق للمنظمة أثرا ايجابيا في دفع الأفراد إلى الصحيح وتحقيق الأهداف ويدخل في مجموعه العوامل الحافزة ما يلي:

الانجاز، التقدير أو اعتراف الإدارة، زيادة المسؤولية، التقدم والتنمية الذاتية والترقية. (بربر، 2000، ص.107-108)

7- نظرية الانجاز لدافيد ماكلاند :

لاحظ دافيد إن من بين الحوافز التي تحكم سلوك الفرد وأدائه حافزا يجذب الانتباه أكثر من غيره وهو الحافز على الانجاز لوجود مستويين لأداء الفرد هما مستوى الطموح ومستوى الأداء الفعلي.

إن الفرد يضع لنفسه نقطة ليصل لها مستوى طموحه، وان خبرات النجاح أو الفشل هي التي تحفز الفرد على وضع مستوى أعلى للطموح مستقبلا والقدرات الفردية موروثه أو مكتسبه تعتبر من العوامل المؤثرة على مستوى طموح الفرد وانه يرى أن حافز الانجاز يمكن تنميته وتطويره لدى الأفراد حسب المجتمعات والطبقات الاجتماعية وأسلوب التربية منذ الصغر.

لذلك في هذه النظرية تمكن القائد والإداري والمشرف على حث مرؤوسيه على الارتفاع بمستوى أدائهم الإنساني، وذلك بوضع نظام موضوعي لقياس كفاءة الأداء يمكنه من التعرف على أوجه الضعف المختلفة لمرؤوسيه، ثم تدريبهم وتنميتهم للقضاء على هذه الأوجه وبذلك يمكن الارتفاع بمستوى الأداء الفعلي لهم ويخلق الفرصة المناسبة لهم لوضع مستويات طموحهم عند نقاط أعلى بما يمكن من الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق الأهداف. (بربر، 2000، ص.108)

❖ كل مؤسسة تعمل على تحقيق أهدافها التي تطمح للوصول إليها ومن اجل تحقق أهدافها يجب عليها نضام فعال و ناجح. كذلك تعمل المؤسسة على تحقيق رغبات عمالها والمحافظة عليهم باعتبارهم عنصر أساسي لنجاح المؤسسة ومن اجل تحقيق أهداف العمال من جهة و المؤسسة من جهة وجب على المؤسسة إعداد نضام حوافز فعال وجيد وذلك يتم من خلال التقيد بمجموعة من أسس قواعد المساعدة لإعداد هذا النظام. لان هذه العناصر تساعد في بناء نضام معدل و ناجح. ولكي تحقق هذه العناصر نجاحا كاملا لنضام الحوافز يجب عليها توفر مجموعة من خصائص وشروط لنجاحها. سنتطرق في المبحث الموالي إلى أهم خصائص نضام الحوافز وعوامل وشروط نجاح هذا النظام

المبحث الثالث: عناصر أساسية لإعداد نظام حوافز فعّال

لكي يكون نظام الحوافز ناجحاً وفعالاً يجب توفر عدة خصائص، التي يجب على كل المؤسسة التقيد بها من أجل نجاح هذا التضام، فمن هنا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى كل من خصائص نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه بالإضافة إلى شروط ونتائج نظام الحوافز.

المطلب الأول: خصائص نظام الحوافز

يجب أن يتسم نظام الحوافز بمجموعة من الخصائص التي تؤدي به إلى النجاح من بين هذه الخصائص ما يلي:

1- القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات وتصرفات والانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس إبعاده.
2- إمكانية التطبيق: ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز باللام بالغه في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.

3- الوضوح والبساطة: لا بد من وضوح نظام الحوافز ومكانيه فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه، وذلك من حيث إجراءات تطبيقه.

4- التحفيز: يجب أن يلتزم نظام الحوافز بآثاره الإفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.

5- المشاركة: يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي لتباينهم وتحمسهم وزيادة اقتناعهم بيه والدفاع عنه.

6- تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محدد وواضحة وموضوعية للأداء ويجب أن يشعر الإفراد بان مجهداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.

7- القبول: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الإفراد المستفيدين منه، وألا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.

8- الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذ حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنوية والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.

9- المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييره إن استدعي الأمر ذلك.

10- التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم نظام الحوافز بالتوقيت الثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فتره طويلة من حدوث الفعل أو التصرف. (ترشه، 2015، ص.25)

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز

نظام الحوافز نظام فعال وضع في صورة دائرة من الدوائر سيتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل وإنشاء التخطيط لأنظمة الحوافز باعتباره عنصر هام لدى الفرد و المؤسسة كذلك فبالنسبة للفرد يرفع من كفاءته و يحسن من أدائه و يطوره و يجبه في العمل أكثر و بالنسبة للمؤسسة يحقق لها أهدافها المرجوة.

1- على مستوى الدولة: تتأثر انظمه الحوافز بعاملين اثنين هما:

أ- سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية: والتي تمثلها القوانين التي تطبقها إدارات الدوائر.

ب- القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد: والذي يتأثر بيه أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم.

2- على مستوى المنظمة: يتأثر نظام الحوافز بثلاث عوامل تتمثل في نوع الجهاز الإداري وإمكانياته وتنظيمه، نوع العاملين، الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للموظفين معه وتوجيههم، يؤثر تأثيرا كبيرا في عمليه التحفيز، فالقيادة الحافزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير بسلوك العاملين على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر برضا وارتياح وليس عن خوف من العقاب والمفهوم الإداري لذلك أن تكون القيادة ديمقراطية، ولذلك فان التغيير المرتبط بالأسلوب في علاقة القائد بالموظفين يتحقق من خلال الجوانب التالية:

- اهتمام المسؤول بالعمل مما يجعله قدوه حسنه للموظفين.

- احترام المسؤول لمروؤسيه.

- توزيع العمل وفقا لقدرات الموظف.

- إعطاء الفرصة للموظفين في المشاركة بإعداد الخطط واتخاذ القرارات.

3- الاتصال المباشر: لا يمكن لأي قائد إن يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه دون إن يوفر لهم نظاما مناسباً من الاتصالات يمكن بواسطة توجيه جهودهم وتوضيح مختلف الواجبات والإعمال المطلوب منهم تنفيذها، كما أن نظام الاتصالات المناسب يعد في حد ذاته الوسيلة أفعاله التي يمكن أن يقيم من خلالها جهود مرؤوسيه ويكشف أخطائهم ويعمل على تصحيحها وفي ذات الوقت فانه يقرر من خلال المعلومات المتوفرة لديه المكافآت أو الجزاءات التي يجب أن تمنح للمرؤوسين. (عوض الله، 2012، ص.58-59)

والاتصال المباشر كأحد أشكال الاتصال الإداري يتم وجها لوجه بين القائد والمرؤوس عن طريق ألقابله الشخصية وللاتصال المباشر مزايا عديدة منها:

- يعتبر مصدرا من مصادر الحماس والتحفيز.

- يؤدي إلى السرعة في توصيل المعلومة.

- تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار من خلال ما يتيح من فرص للنقاش.

- تحقيق الوضوح والتفاهم عن طريق الاستفسار.

4- ظروف العمل: للقائد دورا كبيرا في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل مثل: تحسين الإضاءة والتهوية.

5- الجوانب التنظيمية: يعني ذلك إبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل بيه الموظف ويشمل ذلك سياسة الأجور، المراكز الوظيفية وسياسات العمل وإجراءاته والهيكل التنظيمي للمنظمة...

المطلب الثالث: شروط ونتائج نظام الحوافز

توجد مجموعة من الشروط التي يحتاجها نظام الحوافز من اجل نجاحه والنتائج الناجمة عنه والتابعة له تتضمن مايلي:

أولاً- شروط نظام الحوافز: لابد من توافر عدد من الشروط لضمان نجاح الحوافز وهي:

1- القابلية للقياس: ويجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والانجاز الذي يتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس إبعاده.

2- الوضوح والبساطة: لابد من وضع نظام الحوافز ومكانيه فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.

3- إمكانية التطبيق: ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد المعايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام... الخ.

4- التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارتهم وحثهم على العمل والتأثير في دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.

5- المشاركة: يفضل أن يشارك العاملين في عمليه وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي إلى تحمسهم وزيادة إقناعهم والدفاع عنهم.

6- تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية الأداء ويجب أن يشعر الأفراد بان مجهداتهم تؤدي للحصول على حوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات. (علي عبيد، 2016، ص. 33)

7- القبول: يتم النظام الفعلي للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه.

8- الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية، الأعمار النسبية، الحاجات الإنسانية، والكميات والأرقام والجودة وغيرها من معايير تسديد مقدار الحوافز.

9- المرونة: يجب إن يتسم نظام الحوافز بالاستمرار والانتظام إلا إن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييره كيف استدعى الأمر ذلك.

10- الجدوى التنظيمية: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها أو إرباحها أو نتائج إعمالها ويتم ذلك بمقارنة نتائج إعمال المؤسسة قبل وبعد النظام.

11- التوقيت المناسب: تتعلق فعالية الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فتره طويلة من حدوث الفعل أو التصرف.

هناك أيضا مجموعة أخرى من الشروط التي تأخذها المنظمة في الحسبان من اجل نجاح نظام الحوافز وتتمثل فيما يلي:

- أ- العدالة: يجب أن تتناسب حوافز الفرد مع أداءه وعدم تحقيقه هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء.
- ب- التنوع: يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها حتى تكون مثيرة ومريحة لكافة الاحتياجات، فمنها المادي ومنها المعنوي خطابات الشكر، الرحلات... الخ.
- ج- تدريب المشرفين: لا بد من تدريب مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين على إجراءات النظام والرد على التساؤلات التي تدور حوله وكيفية مسانده النظام.
- د- العلانية: يجب أن يكون نظام الحوافز معلنا حتى يزيد من ثقة العاملين فيه ولمنع جميع توقعات العاملين في حصولهم على الحوافز.

- هـ- عائلي: كل ما تم إشراك المنزل في الحوافز كل ما كان أفضل وبعض المؤسسات ترسل للأسرة هدايا وخطابات تحننه ومنشورات ترويجية للنظام أو تدعوهم لحفلات توزيع الجوائز، ويضمن هذا توسيع لقاعدة الرضا والقبول للنظام.
- و- مساندة الإدارة العليا: يكون عند بداية النظام لإعطائه الدفعة القوية من خلال استخدام شعارات قوية وبرامج دعائية ومنشورات ترويجية واتصالات قوية مع العمال.
- ر- التغطية الكاملة للأداء: أن يشمل النظام الحوافز كل أنواع التميز في الأداء من حيث زيادة الكمية، الجودة، تخفيض التكاليف، فتح أسواق، عقد صفقات، تمثيل مؤسسة وغيرها من الأنواع المختلفة للأداء. (علي عبيد، 2016، ص. 34)
- ثانيا- معيقات نظام الحوافز ومظاهره: ان لم تستخدم المؤسسة نظام تحفيز فعال يغطي كافة فئات العاملين فهي قد تتعرض للمخاطر التالية:

- تدني مستوى الأداء لدى العاملين.
- انخفاض معدلات الإنتاج والإنتاجية إلى مستويات اقل من الأهداف المحددة.
- زيادة الزمن المنفق على الإنتاج وإنجاز المهام والإعمال عن الوقت المحدد سابقا.
- ابتعاد العاملين عن العمل في إطار التعاون وتكوين النزعة المصلحية الذاتية.
- سيادة اللامبالاة وغياب روح المسؤولية.
- ارتفاع نسب الغياب عن العمل تحت ذرائع مختلفة مثل (المرض الظروف الاجتماعية).
- ارتفاع نسبه التسرب من العمل.
- ظهور علامات عدم الرضا عن العمل والتذمر في كل وقت.
- ازدياد حوادث العمل نتيجة الأخطاء وحالات الإهمال حين الممارسة.
- عدم تمتع الإدارة بالاحترام والتقدير من العاملين في المؤسسة واتهامها بالتقصير في حقوقهم وتلبية احتياجاتهم. (مراد، 2017، ص. 36)

خلاصة الفصل الأول:

ما يمكن استنتاجه من هذا الفصل بان الحوافز هي مثيرات خارجية تستخدم لتحريك دوافع العاملين والتأثير في سلوكياتهم مما يدفعهم إلى بذل أقصى جهد وزيادة الأداء، مما يحقق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة ككل، وقد قامت بدراسته عدة نظريات ووصلوا إلى هدف محدد بان الحوافز لها الدور البالغ و الأهمية الكبيرة في تقويم سلوك العامل في المؤسسة لأنها الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن وهي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، فهي الوسيلة أفعالها التي تستعملها المؤسسة لدفع وحث عمالها على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم ما أمكن لذلك من سبيل وذلك بجانب توافر الإمكانيات للمؤسسة وخبرة العاملين بالمؤسسة كلا في مجاله، و لكي يكون نظام الحوافز فعالا يجب إتباع الخطوات المتبعة قبل وإثناء وبعد وضع نظام الحوافز و العوامل المؤثرة فيه وخصائصه وأنواعه ومن ثم تقديمه إن كان ناجحا أو لا، فكل ما زادت الحوافز تحسن أداء العامل مما يؤدي مباشرة إلى تحسين أداء المؤسسة وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني:

الإطار النظري لتقييم

أداء العاملين

تمهيد:

من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري ومدى تحقيق رغباته وأماله، فبقاء المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر، ولكن لا يكفي للبقاء واستمرار جلب عاملين أكفاء فقط، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار، وتعتبر سياسة الأداء وتقييمه من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة، بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيد حتما المؤسسات في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل.

ولمعرفة هذه المعلومات والإجراءات تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث وهي كالآتي:

- المبحث الأول: ماهية الأداء ومكوناته.

- المبحث الثاني: معايير وأبعاد الأداء والعوامل المؤثرة فيه

- المبحث الثالث: ماهية تقييم الأداء.

- المبحث الرابع: التحفيز وعلاقته بالأداء.

المبحث الأول: ماهية الأداء ومكوناته

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، لأنه يساهم في تطويرهم ويحقق أهدافها ولهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف وأهميته وذكر أهم مكوناته.

المطلب الأول: تعريف الأداء وأهميته

يعتبر الأداء أداة لتحديد سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل هذا ما يبرر أهميته البالغة في المؤسسة

أولاً/ تعريف الأداء: هناك العديد من التعاريف التي تناولت موضوع الأداء منها ما يلي:

-الأداء: يعني مدى قدرة الموارد البشرية على استعمال مصاريفها وكفاءتها لتحقيق نتائج أفضل، عند ممارسة أنشطتها ضمن وظيفة محددة. (حيمر، 2018، ص.88)

- الأداء: هو العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات باستخدام مواد وإمكانيات معينة. (فرحي ومعمر، 2016، ص.31)

- يعرف الأداء: بأنه القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين، بمعنى 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. وبصفة عامة فإن أداء الفرد عبارة عن محصلة تفاعل القدرة مع الرغبة مع البيئة.

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة} \times \text{البيئة}$$

- الأداء: هو الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية الموافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج وإجراء التحويلات الكمية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة.

- وفي الأخير نستنتج أن الأداء هو مجموعة من المهارات ومن الجهود الذي يبذله العامل داخل مؤسسته، بإتباع وسائل وأساليب معينة للوصول إلى أهداف معينة، باستخدام موارد وإمكانيات معينة من أجل الحكم عليه في الأخير وتقييم أدائه بالجيد، غير كفيء أو الأمثل.

ثانيا/ أهمية الأداء

تتمثل أهمية الادعاء فيما يلي:

- 1- دعم أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه.
- 2- يساعد في الترجمة العملية لكل القرارات التي يتم اتخاذها على جميع المستويات في المؤسسات، وحتى يتحقق الادعاء الفعال ينبغي إن يتصف الادعاء بالجدية والنزاهة عند اتخاذ القرارات والابتعاد عن القرارات المزاجية.
- 3- الإسهام في إقداره الدائمة على تقديم نتائج ايجابية ومرضية على فترات.
- 4- يدعم الأداء قائمة المهام الرئيسية للإدارة بل يأتي في مقدمتها وأولها بالاهتمام والعناية لتحقيق أهدافها.
- 5- استثمار القدرة لدى الفرد على العمل والذي تتولد من التدريب واكتساب المهارة اللازمة لأداء عمله. (الشميلي، 2017، ص.11)

المطلب الثاني: محددات الأداء

يتكون الأداء من ثلاثة عناصر أساسية حسب بورتولولر:

- 1- **الجهد:** ويعبر عن درجة حماس الموظف لأداء عمله، بقدر ما يزيد الموظف من جهد بقدر ما يعبر ويعكس هذا دافعيته لأداء العمل، فالجهد المبذول يمثل حقيقة دافعية الموظف لأداء عمله.
- 2- **القدرات والخصائص:** تمثل قدرات الفرد الشخصية التي يكسبها أثناء مراحل عمله، وكذا الخبرات السابقة والتي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول، إي إن العامل الذي يشعر بقدراته على العمل وخبراته تدفعه للقيام بأي نشاط كان نوعه، من اجل بذل جهد أكبر يدفعه إلى الأداء المستمر.
- 3- **إدراك الدور أو المهام:** ويقصد مدى إطلاع العامل بعمله، بمعنى أن تتجسد في مخيلته مجموعة من التطورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، إلى جانب الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة. (لبيهي، 2018، ص. 18-19)

المطلب الثالث: مكونات الأداء

نظرا لارتباط مفهوم الأداء بفاعلية وكفاءة مدى النجاح في تحقيق الأهداف المحددة، يتكون الأداء من مجموعة عناصر

أساسية نذكر منها مايلي:

- أ- **الكفاءة:** يقصد بها العمل بأية قدرة دون وجود فاقد في الموارد سواء كانت هذه الموارد بشرية، مادية، مالية، معلومانية، لذلك فالإدارة الناجحة هي التي تتجنب المواقف التي تؤدي إلى ضياع موارد المؤسسة المختلفة أنواعها، فالمدير الكفاء هو الذي يوظف ويستثمر موارد مؤسسته بسياسة الحزم والحكمة.
- ب- **الفعالية:** تشير الفعالية إلى مدى تحقيق الأهداف المرغوبة من استخدام الموارد، وإدارتها بشكل جيد، ومن أمثلة هذه الأهداف نجد تحقيق أقصى ربح، التوسع في الأسواق، رضا العاملين.

ج- الإنتاجية: يشير هذا المصطلح إلى قدرة المشروع على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام اقل موارد ممكنة، فالمشروع الذي يحقق أهدافه هو المشروع الفعال، المشروع الذي يستخدم اقل موارد ممكنة مشروع كفي، وإذا تحقق الاثنان معا (الفعالية والكفاءة) فالمشروع منتج.

د- الأهداف: وهي حالات نهائية تسعى المؤسسة لتحقيقها، يجب إن تتضمن الخطة الناجحة قائمة من الأهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها، قد تكون هذه الأهداف إستراتيجية أو أداء العمل اليومي للمؤسسة.

و- العلاقة بين الفعالية والكفاءة: إن الفعالية والكفاءة تعني أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة، وترتبط الفعالية بالقيادة والقيم والمبادئ والتنمية والتطوير، وترتبط بالإدارة وتنظيم وإدارة الوقت. (قلال، 2017، ص. 32-33)

❖ يعتبر العنصر البشري من أهم العوامل لنجاح المؤسسات وذلك لأهميته البالغة داخل المؤسسة ولكي تحافظ عليه يجب عليها الاهتمام أكثر بيه وتحسين مستواه لان نجاحه مربوط بنجاح المؤسسة و ذلك عن طريق تقييم أدائه وتحسينه باستمرار وتعتبر سياسية الأداء وتقييمه من أهم السياسات المستعملة من طرف المؤسسات لأنها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة و كاملة و من اجل تحقيق أداء جيد و فعال هناك عدة معايير يجب التقيد بها من اجل تفادي أي عوامل تؤثر في أداء العاملين لذلك سنتطرق في المبحث الموالي إلى معايير وأبعاد الأداء و العوامل المؤثرة فيه

المبحث الثاني: معايير وأبعاد الأداء والعوامل المؤثرة فيه

هناك عدة معايير لقياس كفاءة أداء الأفراد وتقييمها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة لأن الفرد يتأثر بعدة عوامل متشابكة منها التي تساعد على رفع أدائه ومنها التي تخفض من أدائه لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم معايير الأداء والعوامل المؤثرة فيه

المطلب الأول: معايير الأداء

توجد معايير عدة لقياس كفاءة ومهارة أداء الفرد في المؤسسة ونذكر منها ما يلي:

أ- معايير نواتج الأداء:

- كمية الأداء.
- جودة المنتج.

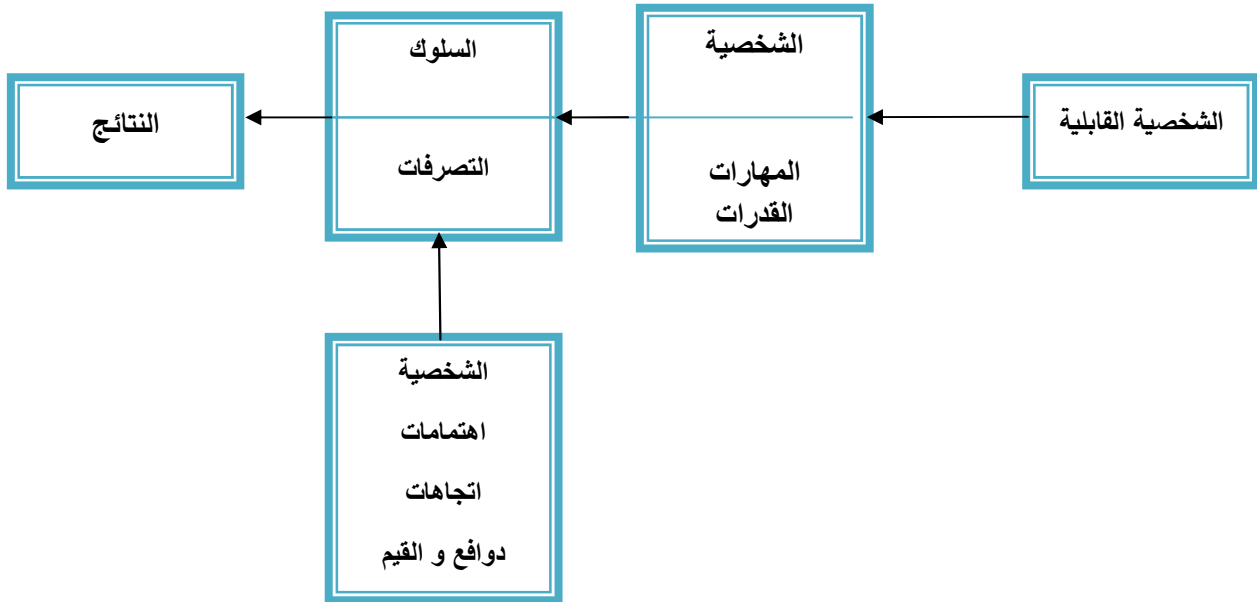
ب- معايير سلوك الأداء: ويكون الاعتبار الأساسي وفقا لهذه المعايير لسلوك الفرد وليس لكمية ونوعية الإنتاج الذي يقدمه ومن هذه المعايير ما يلي:

- معالجة شكاوى العملاء.
- كتابة التقارير.
- المواظبة في العمل.
- التعاون مع الزملاء.
- قيادة المرؤوسين.

ج- معايير صفات الشخصية: يكون الاعتبار الأساسي وفق هذه المعايير للصفات الشخصية للفرد العامل وليس لإنتاجه أو سلوكه ومن هذه المعايير:

- المبادرة
- الانتباه
- الاتزان الانفعالي
- الدافعية العالية

والشكل التالي يوضح العلاقة بين الشخصية والسلوك والنتائج
الشكل رقم (01): يوضح العلاقة بين الشخصية والسلوك والنتائج



(عبد النبي، 2010، ص 33-34)

المطلب الثاني: أبعاد الأداء

هناك أربعة أبعاد للأداء تمثل الأداء الشامل هي: البعد الاقتصادي، التنظيمي، الاجتماعي والبيئي

1- البعد الاقتصادي: والذي بواسطته تشبع المنظمة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم، ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

2- البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المنظمة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المنظمة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وإثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني انه بإمكان المنظمة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر النتائج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

3- البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المنظمة على اختلاف مستوياتهم لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على ولاء الأفراد لمنظمتهم، وتتجلى أهمية هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمنظمة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المنظمة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية.

4- البعد البيئي: والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمنظمة في تنمية وتطوير بيئتها. (فرحي ومعمر، 2016، ص. 37-38)

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الأداء، فمنها ما هو داخلي تخضع لسيطرة المنظمة، ومنها ما هو خارجي التي لا تخضع لسيطرة المنظمة.

1/ العوامل الداخلية:

تتمثل في العوامل التي تخضع لسيطرة المنظمة، يمكن ذكرها فيما يلي:

1-1- العنصر البشري: يشكل أهم مورد في المنظمة فنمو التنافسية وتطور المنظمة مرهون بمدى لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها.

1-2- الإدارة: إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها وسيطرتها، وهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المنظمة.

1-3- التنظيم: ويشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات على العمل داخل المنظمة وفقا لمهاراتهم وإمكاناتهم الخاصة، إن درجه التنظيم وأحداث التغييرات اللازمة من شأنه أن يؤثر على الأداء، لذا وجب إن تكون لأي منظمه مرونة ديناميكية في إي تنظيم لجعله قابلا للتغيير وفقا للمستجدات اللازمة.

1-4- بيئة العمل: تشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته لوظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والعيابات والحوادث يعود سببها الرئيسي إلى سلبية بيئة العمل.

1-5- طبيعة العمل: تشير إلى مدى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامهم، حيث كلما زادت درجه توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته ووجه للعمل وولائه للمنظمة.

1-6- العوامل التقنية: إن العوامل التكنولوجية من الآلات ومعدات ووسائل الاتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد، ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل. (فرحي ومعمر، 2016، ص. 37-38)

2/العوامل الخارجية:

يقصد بالعوامل الخارجية مجموعة التغييرات والقيود والمواقف التي هي تسهر على رقابة المنظمة وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطه وقرارات المنظمة وتخرج عن نطاق سيطرته، ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المنظمة تتمثل فيما يلي:

1-2- العوامل السياسية: إن علاقة المنظمة بالتغييرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأمينات، الخطر على نشاط بعض المنظمات، الانقلابات، كلها عوامل تؤثر على أداء المنظمة.

2-2- العوامل الاقتصادية: تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم معدلات البطالة، اتجاهات الأجور، توفر الطاقة وتكلفتها.

2-3- العوامل الاجتماعية: تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم.

2-4- العوامل التكنولوجية: وتشمل معدلات الاتفاق على البحوث والتطوير تطور وسائل الاتصال وأنظمة المعلومات

والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

2-5- العوامل البيئية والتشريعية: منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المنظمة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على

حمايتها والحفاظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.

أما العوامل الخاصة أو ذات التأثير المباشر على أداء وقرارات المنظمة منها: العملاء أو المستفيدين من مخرجات المنظمة الموردين،

النقابات، المنظمات المنافسة وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمنظمة.

في الأخير يمكن القول أن الأداء عبارة عن مخرجات التي تحصل عليها المنظمة من اجل تحقيق أهدافها، كما انه المحور الأساسي

والاهم داخل المنظمة وسبب نجاحها واستمراري ويكسب أهمية بالغة لأي منظمه، وتختلف أنواعه باختلاف المعايير المستخدمة في

تطبيقه، ولقياس أداء المنظمة يجب توفير مجموعة من المؤشرات التي تسمح لها بالتحكم في أدائها، إضافة إلى أنه يشتمل على أربعة

إبعاد رئيسية لها تأثيرا كبيرا على أداء المنظمات. (فرحي ومعمر، 2016، ص.39-40)

❖ تعتمد كل مؤسسة على العنصر البشري من اجل تحقيق أهدافها وذلك لاعتباره الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسة لذلك

تعمل على الاهتمام بيه وتطويره والسهر على تحسين أدائه لان الفرد يتأثر بعدة عوامل منها التي تعرقل أدائه كما تقوم بتقييم

أدائه بصفة مستمرة من اجل معرفة كفاءته لتقييم الأداء له أهمية كبيرة للفرد والمؤسسة فمن ناحية الفرد يساعده في تطوير أدائه

ومن ناحية المؤسسة يساعدها في تحقيق أهدافها لان بنجاح الفرد نجاح المؤسسة و لتقييم الأداء عدة أنواع وطرق تختلف من

مؤسسة إلى أخرى سوف نتطرق في المبحث الموالي إلى أهمية الأداء و أهم أنواع و طرق تقييمه

المبحث الثالث: الإطار النظري لتقييم أداء العاملين

تعتبر عملية تقييم أداء أحد الأعمال المهمة والرئيسية لإدارة الأفراد من أهم الخطوات الواجب الاعتماد عليها من اجل معرفه مدى كفاءة الأفراد، وكذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تعريف تقييم الأداء وأهميته داخل المؤسسة وكذا أنواع وطرق تقييمه بالإضافة إلى مجالاته وأهميته.

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء وأهميته

يعتبر تقييم الأداء أحد المداخل لاتخاذ القرارات الخاصة بالأفراد وبتطوير عمل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة، فإن دوره أتجه نحو توفير الوسائل التي تساعد المدربين وتسهل عملهم في اتجاه تطوير أداء الأفراد وتنمية قدراتهم.

أولاً-تعريف تقييم الأداء:

بغية الإلمام بجميع أبعاد عملية التقييم سيتم استعراض مجموعة من التعاريف التالية:

- يعرف تقييم الأداء انه: عملية تحليل وتقييم أنماط ومستويات أداء العاملين وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقويم وترشيد هذه الأنماط والمستويات.
- تقييم الأداء: هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة إي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على هذا التنظيم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جداره أو استحقاق معين. (أبو النصر، 2008، ص. 138)
- تقييم الأداء: هي عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لانجاز الفرد في العمل، وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل. (بربر، 2000، ص. 125)
- نظام رسمي لقياس وتقييم أداء الموظفين والتأثير في خصائصهم الإدارية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل، لأفاده الفرد والمنظمة والمجتمع. (البلدي، 2015، ص. 28)
- تقييم الأداء: هو النظام الذي من خلاله نستطيع الحكم على الأداء الماضي والحاضر والاستعدادات المستقبلية مع مراعاة المحيط العمل. (ترشه، 2015، ص. 39)
- كذلك يعرف تقييم الأداء: الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم أساسيتين في المنظمات، تطوير أداء العاملين بالوظيفة بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، نجد أن عملية تقييم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف ادارته الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفرد خلال فتره معينه والحكم على الأداء و مدى التقدم في العمل بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة. (محمود، 2016، ص. 33)
- كما عرف كذلك على انه: عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتؤديه العمل بنجاح. (ألتيجاني، 2016، ص. 121)
- يعرف تقييم الأداء: على انه العملية التي يتم من خلالها كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء. (جاد العرب، 2009، ص. 50)

- في الأخير نستنتج أن عملية تقييم الأداء من العناصر الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة من اجل معرفة مدى كفاءة الأفراد و قدرتهم على تأدية عملهم بنجاح من اجل تحقيق أهدافها.

ثانيا- أهمية تقييم الأداء:

تعود أهمية تقييم الأداء كونه يساعد المؤسسة في التعرف على مستوى أداء عمليها بما يمكنها من تخطيط نظام الموارد البشرية على أسس سليمة، ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية:

1- رفع الروح المعنوية لدى الموظفين: خاصة عندما يشعر الموظفون بان جهودهم موضع تقدير من قبل الإدارة فان جو من العلاقات الحسنة سيسود بينهم وبين الإدارة.

2- إشعار الموظفين بمسئولياتهم: عندما يشعر الموظف بان نتائج التقييم سترتب عليها اتخاذ مجموعة من القرارات التي ستؤثر على مستقبله المهني فانه سوف يبذل قصارى جهده في عمله.

3- تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى.

4- تقديم معلومات للموظفين: تتعلق بدرجة كفاءتهم في أداء العمل.

5- تحديد الأفراد المستحقين للترقية.

6- تحديد نقاط الضعف في أداء الفرد: مما يساعد في تحديد احتياجاته التدريبية.

7- الرقابة على الرؤساء: ويتم ذلك من خلال مراقبة قدرات الرؤساء الإشرافية من خلال نتائج التقارير الإدارية التي يرفعونها الى الإدارة العليا.

8- يفيد تقييم الأداء في التخطيط للقوى البشرية: فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توفر قوى بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال قوى بشرية أخرى محلها.

9- يزود الإدارة بمؤشرات تساعد في التنبؤ بأعداد الموظفين المطلوبة خلال فتره معينة.

10- يمثل أداة اتصال بين الموظفين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى. (البلدي، 2015، ص.29)

المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء وأنواعه

يتم تقسيم الأداء عن طريق مجموعة من الطرق كما ينقسم إلى مجموعة من الأنواع و هيا كالآتي :

أولاً- طرق تقييم الأداء:

هناك طرق عديدة لتقييم الأداء ويعتمد استخدام أي طريقة على أهداف وحجم المؤسسة، بالإضافة إلى الإمكانيات المتاحة، ومن هذه الطرق ما يلي:

1- قائمة معايير التقييم: عبارة عن جدول تصف فيه عدة معايير ويحدد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد، ويتم التقييم الكلي للفرد بجمع المقاييس التي وضعت لكل معيار توفر في هذا الفرد.

2- طريقة التدريب البسيط: يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأقل أداء وذلك طبقا للأداء العام وبعيدا عما يسمى بالمعايير وهي أكبر مشكله تعاني منها الطريقة على الرغم مما تمتاز بيه من بساطة.

- 3- المقارنة الزوجية:** حيث يتم من خلالها مقارنة الموظف داخل القسم مع باقي الموظفين الآخرين بشكل ثنائي وليس دفعه واحدة، ومن ثم تجمع المقارنات ويتم الترتيب التنازلي للأفراد على هذا النحو، ويعاب على هذه الطريقة أنها صعبة الاستعمال ضمن الأقسام الكبيرة العدد. (البلدي، 2015، ص.22)
- 4- طريقة القياس المتدرج:** تعتمد تلك الطريقة على عدد من خصائص السلوك والأداء ويطلب من المشرف اختيار درجة توفر كل خاصية في الفرد المطلوب تقييمه، ويختار الرئيس أدرجه التي يمنحها للفرد من بين درجات المقياس الذي قد يتكون من 5 أو 6 درجات.
- 5- طريقة الإحداث الحرجة:** يقوم المشرف بالاعتماد على سجل يدون فيه الإحداث الهامة التي يقوم بها الفرد سواء كانت إحداث ايجابية أو سلبية، ويمكن تقسيم الصفحة الخاصة بالفرد إلى قسمين: قسم الإحداث الايجابية في سلوكه وأدائه، والقسم الأخر للإحداث السلبية وتساعد تلك الطريقة المشرف على تذكر الإحداث الهامة عند أعداد التقييم النهائي في نهاية الفترة التي يعد عندها التقييم، كما تساعد تلك الطريقة في اعتماد التقييم على السلوك وأداء الفرد طوال الفترة، وليس ما يتذكره المشرف في نهاية فترة التقييم. (رضوان، 2013، ص.23-24)
- 6- طريقة المراجعة الميدانية:** يساهم في هذه الطريقة أخصائي الموارد البشرية الذي يتعاون مع المشرف في ملاحظه الأداء الميداني للفرد المراد تقييمه، ثم يضع الأخصائي التقييم ويرسله للرئيس.
- 7- طريقه اختبارات الأداء:** تعتمد هذه الطريقة على تصميم اختبارات لقياس الأداء والسلوك للفرد المطلوب تقييمه، وتتم تلك الطريقة على الإمكانيات المستقبلية للفرد وليس الأداء الحالي فقط وتحتاج هذه الطريقة لدرج عالية من الخبرة لحسن تصميمها وتحليل نتائجها.
- 8- طريقة الإدارة بالأهداف:** يتم من خلال هذه الطريقة الاعتماد على تقييم الفرد في ضوء درجة تحقيقه للأهداف التي سبق الاتفاق عليها بالمشاركة مع رئيسه، وتبدأ تلك الطريقة بتحديد مجالات النتائج لكل وظيفة مثل: مجال الجودة بالنسبة للمدير الإنتاج، ثم تحديد مقاييس لكل مجال من مجالات النتائج مثل: قياس الجودة بالنسبة للوحدات المعيبة إلى إجمالي الوحدات المنتجة و يلي ذلك وضع أهداف لكل وظيفة عن طريق ترجمة مقاييس النتائج إلى أهداف محددة زمنيا وقابلة للقياس مثل: هدف الجودة في المثال السابق يكون تخفيض نسبة الوحدات المعيبة إلى إجمالي الوحدات المنتجة بمقدار 25% في نهاية هذا العام بالمقارنة مع العام السابق وبعد وضع الأهداف وانجاز العمل يتم قياس النتائج و تقارن بالأهداف ويتم التقييم على درجة تحقيق الفرد للنتائج المتوقعة أو الأهداف المحددة سلفا. (رضوان، 2013، ص.24-25)
- ثانيا- أنواع تقييم الأداء:**
- ينقسم تقييم الأداء إلى ما يلي:
- 1- المشرفون يقيمون مرؤوسهم:** وهو الأسلوب الشائع باعتبار المشرف هو القادر على تقييم مرؤوسيه وهو الذي يسند إليه المهام ويتابعهم باستمرار ويتعرف على الأداء، مشاكلهم الوظيفية وتطورهم المهني ويجب أن يكون التقييم مسند على الأداء الفعلي للموظف وان تطبق المعايير بشكل منظم، وأن تتكامل الصورة عند المشرف قبل تقييمه للموظف، كما ينبغي أن تتوفر الشفهيّة والمناقشة والمكاشفة بين الرئيس والمرؤوس وجه لوجه.

2- المرؤوسون يقيمون رؤساءهم: 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 خلال المسؤولين أو الإدارة العليا على مدى كفاءة المشرفين ومدى تجاوب المرؤوسين مع رؤسائهم.

3- الموظفون في نفس المستوى يقيمون بعضهم: وهو أسلوب غير مجد في بعض الأحيان ولا يحقق العدالة إذ يحتاج إلى نزاهة في الحكم والبعد عن الإغراض الشخصية، وهو ما يصعب تحقيقه بين المنافسين.

4- التقييم الذاتي: وهو أسلوب يعود الموظف على النظر إلى عيوبه وميزاته بشكل متجرد والبحث عن مكان ضعفه وقوته ووضع مقترحات لتحسين أدائه. (قلال، 2018، ص. 42-43)

المطلب الثالث: خطوات تقييم الأداء

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك.

1- تحديد معايير الأداء: يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم، فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في إعمالها المكلفة بها، حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهداف يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها وذلك ضمن فترة زمنية محددة. يقصد بمعايير تقييم الأداء الأسس التي يركز عليها التقييم وتكون هذه المعايير نسبية إذا تعلق بالمقارنات ما بين الموارد البشرية، أو تكون مطلقة إذ ارتبطت بأهداف التقييم. كما يقصد بمعايير التقييم الأداء المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضيا أم لا، ويجب أن توضع هذه المعايير قبل عملية التقييم حتى تكون أساسا للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي.

2- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين: بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا وما يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين، أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه، مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغطية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.

3- قياس الأداء: تكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم للأداء الفعلي هي:

- ملاحظة الأفراد العاملين
- التقارير المكتوبة
- التقارير الإحصائية
- التقارير الشفوية

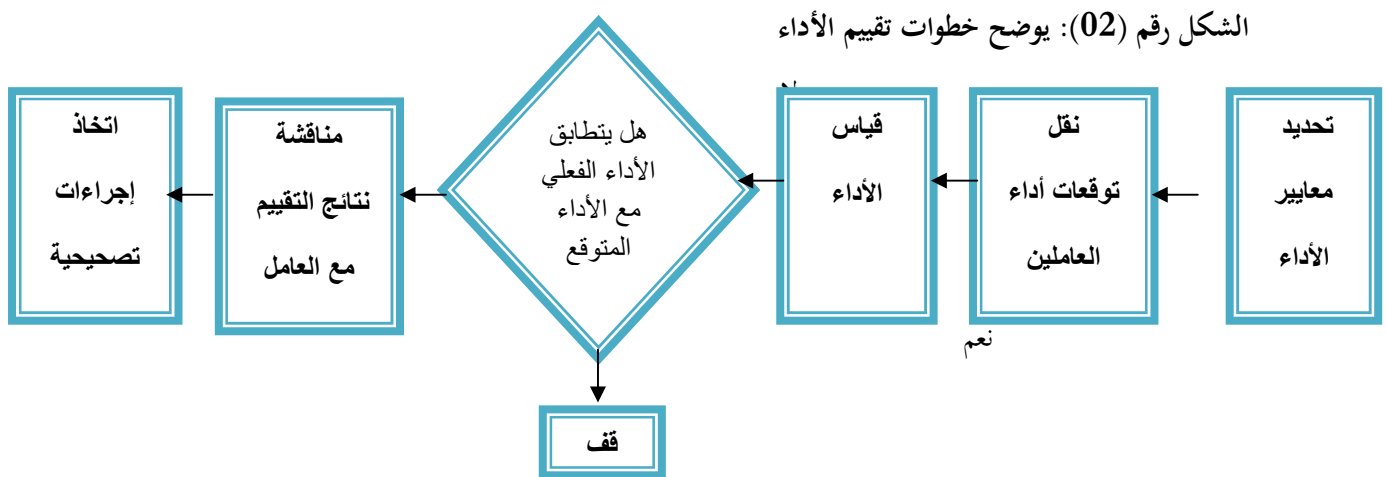
إن الاستعانة بجمع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء. (بن عيشي، 2006، ص. 18-

4- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري: هذه الخطوة ضرورية للمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل وقناعاته الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستهلكها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لا بد من أن تتبّع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.

5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء، بل إنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الايجابية والسلبية بينهم و بين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وإن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السليبي حيث أن التقييم الصادق، أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بان أدائهم أكثر مما حدد لهم الرئيس أو المشرف المباشر.

6- الإجراءات التصحيحية: إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين: الأول مباشر وسريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقي.

أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء لا يتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الإحرفات، أي تحليل الانحرافات بكافة إبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول كما أنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل والشكل التالي يوضح الخطوات السابقة. (بن عيشي، 2006، ص.20)



(بن عيشي، 2006، ص.21)

المطلب الرابع: مجالات تقييم الأداء

سنتطرق في هذا المطلب إلى مجالات تقييم الأداء التي تعتمدها المؤسسة وتبرز أهم نتائجها فيما يلي:

- 1- **الانضباط:** إن الفرد الذي تشير تقارير تقييم أدائه بشكل مستمر على مدى انه عديم الكفاءة وان سلوكه غير حسن ولا يرجى فائدة من إصلاحه وتحسين أدائه وسلوكه ويصبح ضروريا إبعاده عن العمل، لأنه سوف يصبح عبئا على العمل، ولهذا يعتبر تقييم الأداء عاملا من عوامل الانضباط الموضوعية.
 - 2- **التعيين والنقل:** كما تعتبر نتائج الأداء معيار هاما للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته، وهو وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى.
 - 3- **الترقية:** إذ قد أصبح من المألوف في الوقت الحاضر أن تعتمد الإدارة على توقع من الداخل لشغل الوظائف الشاغرة داخل التنظيم، وتقييم أداء العاملين يكشف لها مدى أحقيه كل فرد للترقية لشغل الوظائف الأعلى، لان تقييم أداء الفرد ومدى كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياسا موضوعيا للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانية لشغل منصب اعلي من عمله الحالي.
 - 4- **تطوير الأفراد:** تستخدم نتائج التقييم في تطوير الأفراد في المؤسسة من خلال ما توفره من معلومات حول نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الأفراد العاملين، وتساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة وتصميم البرامج التدريبية والتطويرية. (ترشه، 2015، ص. 44-45)
 - 5- **الكشف عن الاحتياجات التدريبية:** لقد غدا تقييم الأداء ولما يظهره من نتائج، أداة أساسية ومساعدته للتدريب لأنه يعطي فكرة واضحة عن نقاط الضعف في أداء كل فرد والتي تحتاج إلى علاج وبالتالي تكوين الجهة المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية في موقف ملائم لوضع البرامج المناسبة لمعالجة نقاط الضعف التي يكشفها تقييم الأداء.
 - 6- **تحديد المكافآت لتشجيعه ومنح العلاوات:** تستخدم نتائج تقييم الأداء في معرفة الأجر بالمكافآت التشجيعية والحوافز من بين العاملين من خلال معرفه مستويات الكفاءة وحسن الأداء. (ترشه، 2015، ص. 45)
- ❖ تقوم المؤسسات بتقييم أداء أفرادها بصفة مستمرة من اجل تحسين أدائهم وتشجيعهم للقيام بأعمالهم بكفاءة وفعالية لذلك تقوم بتحفيز عمالها عن طريق منح حوافز لهم سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية من اجل تحقيق أهدافها لذلك سوف نتطرق في المبحث الموالي الأثر الحوافز في تحسين الأداء كما سنتعرف إلى أهم طرق المساعدة في تحسين الأداء

المبحث الرابع: التحفيز وعلاقته بالأداء

المؤسسة تقوم بمنح الحوافز لعمالها لزيادة كفاءتهم وتطورهم مما يساهم في تحقيق أهدافها وتطورها، وهاته أهم النقاط التي تبين لنا علاقة التحفيز بالأداء والآليات التي تساعد في تحسين أداء المؤسسة

المطلب الأول: خطوات الحوافز وآليات المساعدة في تحسين الأداء

هناك مجموعة من الخطوات والآليات تساعد إدارة المؤسسة في عملية التفاعل مع العاملين نحو تحفيزهم لأداء أفضل، كما تحفزهم للعمل بشكل يربطون معه مصالحهم الشخصية وأهدافهم مع مصالح العمل وأهدافه.

أولاً- خطوات الحوافز المساعدة في تحسين الأداء: وتتمثل فيما يلي:

1- مساعدة العاملين على التوسيع: فالعاملين عموماً لديهم رغبة في التطور والتحسن لكنهم يجمعون عند ذلك، إذ كان مفروضاً عليهم من اعلي المدير أو ما أضافوه للمؤسسة عندما يحفزهم لانجاز عمل يتعدى الأهداف المطلوبة.

2- تحديد مستوى العمل: أي وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل قياساً على المخرجات التي تميز الأداء وما إذا كان هذا الأداء جيداً أو غير مقبول مع مراعاة مناقشة الأمر مع العاملين والاستماع إلى آرائهم وتشجيعهم على أن يعطوا المواصفات التي يرونها واقعية لقياس الأداء، وهذه المشاركة تترك أثراً طيباً لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطبيق أدائهم.

3- تعيين حجم مسؤولية العاملين: من أهم العوامل التي تضعف تحفيز العاملين هو عدم الوضوح لما هو متوقع منهم عمله، فمعرفة كل فرد بكيفية تصرفه مع الوظيفة المنوط بيه يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي ستزيد من تحفيزه للأداء الجيد.

4- مساعدة العاملين على اكتساب مستويات اعلي للأداء: يرغب العاملين بشدة بان يكون لهم دور في توقعات الأداء وفي المداخلات التي تحسن مستويات الأداء، وبهذا يصبح من الضروري إشراك العاملين في وضع التصورات والمقترحات عن توقعات الأداء، لأنه ربما يجد المدير أو المشرف عن العمل عند العاملين معلومات عن رفع مستويات الأداء قد أغفلها أو لم يتم أخذها في الحسبان أو حتى قد لا تكون له دراية بها. (عزوز، 2009، ص. 101-102)

5- توثيق متفق عليه العاملين: على المدير أو المشرف إن يدون قائمة المعلومات من قياسات ومستويات ما يتوقعه هو والعمالون من أداء وتحديد الوقت الذي يستغرقه الوصول إلى هذه المستويات لأنواع معينة من العمل، ثم توثيق ذلك وإعطاء نسخ للعاملين عند المراجعة لأداء لكل عامل حتى تكون أساساً للمناقشة ولقياس ما تم انجازه.

6- استخدام أسلوب واضح في الحوافز والمكافآت: خاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع، وتنوع الحوافز والمكافآت. (عزوز، 2009، ص. 103-104)

ثانياً- آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء: وتتمثل فيما يلي:

1- تخطيط ووضع الأهداف: إن مشاركة الفرد في وضع أهداف ونتائج له والعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته خاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس وترضي طموحه، وذات قيمة عالية بالنسبة لان تحديد الأهداف يعد عاملاً مساعداً قوياً في رفع الروح المعنوية للعاملين، خاصة إذا كانت هذه الأهداف قادرة على جذب العمال لتحقيقها ومن هنا تبرز أهمية وضرورة اقتران مصالح وأهداف وآمال المؤسسة مع مصالح وأهداف وآمال العمال به.

2- المشاركة في القرارات: أن مشاركة العاملين في القرارات والأمور ذات العلاقة بعملهم يزيد من حماسهم وانتمائهم والتزامهم ومن أهم النتائج المترتبة عن ذلك ترشيد عملية اتخاذ القرارات وان المشاركة للإفراد تتفق مع الميل النفسي لهم ليعمل من خلال ما يقررونه لأنفسهم، وليس من خلال ما يطلبه ويفرضه آخرون عليهم لذلك تأتي إعمالهم تعكس مدى رضاهم على عملهم والتزام بأدائه على أحسن وجه.

3- تعديل السلوك: يتغير أفعال العاملين وسلوكهم من خلال التشجيع المنظم للأفعال المرغوبة تشطيب الأفعال غير مرغوب فيها، ويقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال المرفوضة التي تحتاج إلى تغيير ثم يستخدمون الطرق المناسبة لتدعيم وتعزيز لتشجيع العاملين على إحداث التغيير. (ترشه، 2015، ص. 51)

4- أثر العامل: من خلال توسيع وتنويع مهام العاملين ومسؤولياتهم وإتاحة لهم المزيد من الفرص للاجتهاد والمبادرة، ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل العامل بفهميه عمله مهما كان هذا العمل بسيط، كما يجب على الإدارة أن تعطي الفرد صورة أكبر من العامل بشكل عام ومن دوره بشكل خاص إن ظروف العمل المحسنة تحقق النفع لكل من الفرد والمؤسسة على حد سواء، فالعاملون تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم، كما تحقق المؤسسة بخاصية المؤسسة الأكثر تحفيزاً.

5- التحفيز بالتغذية الراجعة: توفير التغذية الراجعة عند جوانب الأداء التي يشوبها الأخطاء أو قصور فيتوقف الأثر التحفيزي لها على السياق الذي تقوم فيه وعلى الطريقة التي تقوم بها، كانت المعلومات السلبية تقدم بشكل يمكن من التعرف على أسباب القصور ويعرف بطريقة تصحيح الأخطاء، فان هذه المعلومات يكون لها اثر تطويري و تحسيني على الأداء، وبذلك يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها العامل كتغذية راجعة لعمله ايجابية و واضحة وتوقيتها مناسب، و تساعد على التعرف على أسباب القصور وسبل معالجتها حتى توفر محركاً ومحفزاً. (ترشه، 2015، ص. 52)

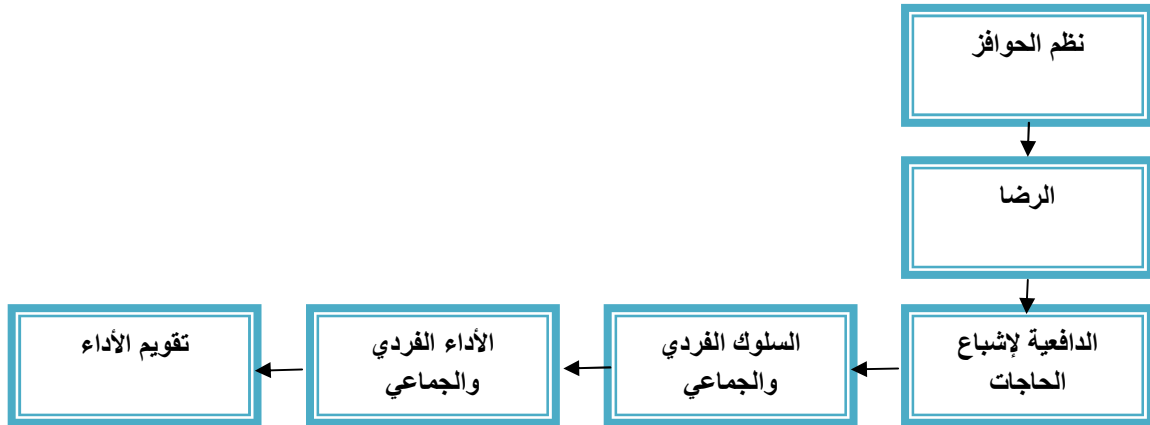
المطلب الثاني: أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين

تقوم كل مؤسسة بمنح العديد من الحوافز لعمالها من اجل تشجيعهم للعمل أكثر ولزيادة كفاءتهم من اجل تحقيق أهدافها المرجوة وتطويرها. سنتطرق في هذا المبحث إلى دراسة أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين وآليات المساعدة في ذلك

أولاً- أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين:

الاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع للأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب و تجذب العناصر المؤهلة على افتراض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، ويمكن القول بوجه عام أن العاملين يتجهون إلى المسلك الذي تكافؤهم عليه المؤسسة، فمن الممكن إذن ان يكون توقع المكافآت حافزا قويا لأثاره مستوى السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل، زيادة على ذلك في فللحوافز أهميتها بالنسبة للإفراد لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل، فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي، كما أنها تشبع الحاجات أو تخفض قوه الدافع وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك، والشكل التالي يوضح العلاقة بين الحوافز و الأداء. (بولشراش،2006، ص.66)

الشكل رقم (03): يوضح العلاقة بين الحوافز والأداء



(بولشراش،2006، ص.)

- فمن خلال ذلك يساهم دور الحوافز فيما يلي: (ترشه، 2015، ص.47)

1- رفع الروح المعنوية: هي مجموعة من المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تساهم في الشعور العام بالرضا عن العمل والروح المعنوية ترتبط بخمسة عوامل: ثقة أعضاء الفريق في الهدف، ثقة أعضاء الفريق في بعضهم البعض، الكفاءة التنظيمية للفريق، الرضا عن عمل الجماعة. (حمزة، 2006، ص.49)

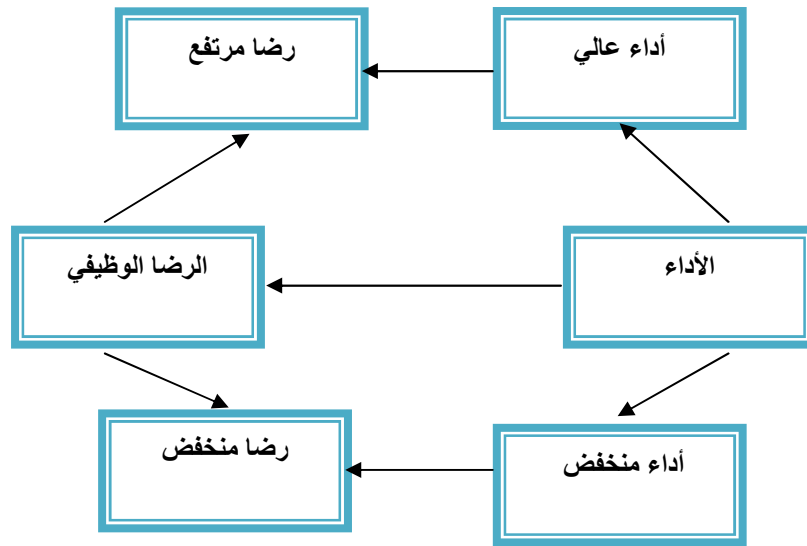
2- تحقيق الولاء التنظيمي: درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المؤسسة التي يعمل فيها مع رغبة قوية بالاستمرار في عضوية هذه المؤسسة، حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والايجابية فالعلاقة طبقا لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وايجابية وديناميكية وتقوم على الإقناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم ليس مجرد تقييم كما

يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة في الارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمؤسسة، ويعزز رغبته بالبقاء في العمل والاستمرار فيه

3- الرضا عن العمل: تسعى المؤسسات إلى إيجاد العوامل الدافعة المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق قوة الدفع للسلوك، إذ أن توافر نظام الحوافز مطبق بشكل جيد يؤدي إلى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا، كما انه تلك السعادة التي تأتي من خلال العمل، كما يعتبر أيضا مؤشرا عن مختلف المشاعر والحالات النفسية التي يشعر بها الفرد أثناء العمل، كما تستخدم أحيانا الروح المعنوية كم مرادف للرضا عن العمل إلا انه يتمثل مفهوم الروح المعنوية في مجموعة اتجاهات والمشاعر التي تتفاعل فيما بينها بغية تحقيق الشعور العام بالرضا عن العمل وبيئته. (برشة، 2015، ص. 47-48)

فالرضا الوظيفي المرتفع للفرد يؤدي إلى تشجيعه للبدل والعطاء بعد أن يتحقق توازنه النفسي ونجد فريق آخر يرى الصورة المعاكسة، أي أن الرضا الوظيفي يتأثر بالأداء، فهم يتبنون ويبررون هذه العلاقة في كون الأداء المتميز من جانب الفرد العامل سوف يؤدي إلى تخفيفه ماديا ومعنويا ومن ثم القدرة على إشباع الحاجات المطلوبة أي تحقق رضاه عن العمل وذلك في المخطط التالي: (عزبون، 2007، ص. 133)

الشكل رقم (04): يوضح أثر الأداء على الرضا الوظيفي



(عزبون، 2007، ص. 33)

ثانيا: أثر المحيط التنظيمي على الأداء:

- يقصد بالمحيط التنظيمي بيئة العمل التي تتكون من مجموعه خصائص وصفات مكان العمل كما أن هناك عوامل تؤثر على سلوك العمال يجب توفرها في المؤسسة لتمييزها عن باقي المؤسسات الأخرى.

1- الهيكل التنظيمي: هو طرق ترابط مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف معينة أو هو الآلية التي تترايط بها مجموعة كبيرة من الأفراد أكبر من أن تقوم فيما بينها علاقة وجه لوجه مباشرة تشتغل معا في أعمال معقدة لتحديد المؤسسة والراعي لأهدافها

المشتركة، وفي تحقيق تلك الأهداف. إن الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالاستمرارية والتوازن من شأنه أن يتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي زيادة أدائهم. (ترشه، 2015، ص.48)

2- التكنولوجيا: يقصد بها تطوير العملية الإنتاجية والأساليب المستخدمة لتخفيف التكاليف التشغيلية، أو هي تلك الأساليب والعمليات الفنية التي تستخدمها المؤسسات لتغيير المدخلان وتحويلها إلى مخرجات وهي عبارة عن علم تطبيقي أو طريقه فنيه لتحقيق هدف عملي، وتطبيق التكنولوجيا بشكل جيد يساهم فيما يلي:

أ- توزيع المهام والواجبات والعمل بشكل سليم بين الأفراد والجماعات.

ب- تساهم في إيجاد وتحديد شبكات الاتصال بطريقه يتحقق معها الترابط المؤسساتي بأقصى كفاءة وفعالية ت-يحقق استخدام التكنولوجيا العمل في المؤسسة الكثير من الفوائد التي تعود على التنظيم وعلى الأفراد فهي تؤدي إلى التغيير في حياه الفرد.

ج- تساهم في تحسين الظروف المادية للعمل من حيث الضوء والحرارة والصوت بما يتلاءم مع تحقيق كفاءة ممكنة في الأداء.

(ترشه، 2015، ص.49)

3- العمل الجماعي: ومجموعه من الأفراد يتفاعلون بحرية ويشتركون معا لتحقيق أهداف محددة، وتتميز علاقتهم بالاستقرار النسبي، (الشامي، 2007، ص.109) وعلى الرغم من أهمية التجانس بين العاملين في جماعة معينة إلا أن الواقع يثبت أن إمكانية إيجاد هذا التجانس بين أفراد في فرق العمل وتقليص النزاعات بينهم يتم ذلك عن طرق التدريب التحفيز وعدم التنقل المتواصل بين الأفراد العاملين من فريق عمل إلى فريق آخر. (عزوز، 2009، ص.105)

4- القيادة: هي عملية التأثير على جماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينه لإثارة الأفراد ودعمهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المؤسسة، مانحة إياهم خبرة المساعدة على تحقيق أهداف مشتركة والرضا عن نوع القيادة الممارسة، كما أن فعاليه تأثير القائد على أفراد أجماعه يمكن أن يقاس بدرجة تحقيق الأفراد أو المجموعة لمهمة أو أهداف العمل، لكن استخدام هذا المعيار وحده غير كاف فهناك أثر آخر لسلوك القائد يتمثل في تأثيره على رضا الأفراد وعلى اتجاهاتهم النفسية. (ترشه، 2015، ص.49-50)

المطلب الثالث: السياسات التحفيزية الحديثة المتبعة في المؤسسة

تعتمد المؤسسة في تحفيز عمالها على إتباع سياسات واضحة تؤثر على أداء الأفراد وتكون محفزا لهم للعمل أكثر وتحسين أدائهم ويكون كالتالي:

1- الأجر: تهدف المؤسسة من خلال الأجر إلى المساهمة في توفير اتجاهات ايجابية ناحية العمل لإبعاد الشكاوى والغياب، وتقليل معدلات حالات ترك العمل والربط بين مستويات الأداء ومستويات الأجور وصولا إلى الرقي الأدائي بين العاملين. (حجازي، 2006، ص.172)

2- الاتصال: هو نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف إلى آخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة وليس لها بداية أو نهاية، فهو يساعد في زيادة التقارب في وجهات النظر بين مختلف العاملين وكذلك الإدارة، فهو يقلل من سوء التفاهم والاختلافات في الوجهات مما ينعكس ايجابيا على الأفراد.

3- التدريب: هو عبارة عن مجموعة من النشاطات المصممة والموجهة لرفع مستوى المهارات والمعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل ايجابي في ميولهم وتصرفاتهم فهو يؤدي إلى تحقيق زيادة في الإنتاج وتحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل. (عاشور، 2017، ص.34)

4- تفويض السلطة: يقصد بها أن يقوم الرئيس الإداري بتحديد المهام الواجب عليه أن يقوم بها أحد مرؤوسيه السلطة اللازمة للقيام بهذا العمل، كما يعني إعطاء أحد المديرين لأحد مرؤوسيه جزء من العمل المعروض أو تعود للقيام به، ويتبع هذا منح المرؤوس الحق في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر لإفراد آخرين حتى يمكن القيام بهذا العمل، وتهدف عملية تفويضها لمساعدته القيام بها:

- إعطاء الفرصة الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بالمهام الأساسية.

- تنمية قدرات المرؤوسين أو إعدادهم لتحمل المسؤولية من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات مما يساعد على زيادة شعورهم بالرضا والولاء والانتماء للتنظيم.

- يولد الثقة لدى المرؤوسين بأنفسهم وتدريبهم على اتخاذ القرارات.

- إعطاء الفرصة للإبداع والابتكار وتقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم الإداري.

- التقليل من التكاليف المادية والمعنوية التي تساعد على السرعة في الانجاز. (ترشه، 2015، ص.54)

خلاصه الفصل الثاني:

وفي الأخير نستنتج أن أداء الأفراد يلعب دورا هاما في التأثير على أداء المؤسسة في التصرفات و الأنشطة التي يقوم بها الفرد في المؤسسة، من انتظامه في العمل واتصاله بالآخرين وانفعالاته ورضا عن العمل و قيامه بأداء مهامه، تعتبر حجر الأساس و النواة الأولى لما تحققة من الأداء، وحتى نعرف مدى قدرة الأفراد ومهارتهم نقوم بتقييم ومن ثم تحسين أدائهم بعده طرق وخطوات واليات مساعده لتحسين أداء الأفراد، بمعنى أن الحوافز تؤثر على الأداء مما يؤدي إلى تحقيق ولائهم ورفع مستوى أدائهم ورفع روحهم المعنوية، بمعنى أن علاقة الأداء ونظام الحوافز جدوى متداخلة وإيجابية فيما بينهم حيث أن نظام الحوافز الجيد يؤدي إلى تحقيق مستوى أداء جيد وإيجابي للمؤسسة، والأداء يحفز المؤسسة أكثر فأكثر لاهتمام بنظام الحوافز وزيادة تحسنه من اجل رفع مستوى الأداء ولمواكبه التغيرات التي تحدث على مستوى حاجات العاملين، وعلى مستوى البيئة التنافسية وان اغلب المؤسسات لديها خطوات وسياسات تحفيزية مما تساهم في تحسين مستوى أداء العامل و من ثم تحسين أداء المؤسسة.

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث:

عرض وتحليل نتائج

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد أن تم في الفصول السابقة التعرف على أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع البحث دور التحفيز في تحسين أداء العاملين وطبيعة العلاقة التي تربط بينهما ولذلك سنحاول إسقاط ما رأيناه بدراسة نظام الحوافز الموجود في المؤسسة محل الدراسة وذلك لدراسة آثار التحفيز على أداء العاملين على أرض الواقع حيث حصلنا على المعلومات من خلال استبيان التي قمنا بتوفيرها على العاملين كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التفسير جامعة محمد خيضر بسكرة وهذا ما سيوضح من خلال هذا الفصل إلى المباحث الرئيسية التالية

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار صحة الفرضيات

المبحث الأول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

للاستكمال الدراسة النظرية تم اختيار كمية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم تسيير والتي تم فيها الجزء العملي من الدراسة وسيتم التعرف عليها من خلال هذا المبحث الذي تم التطرق فيه إلى بعض المفاهيم حول المؤسسة والتي تلخص في كل من نبذة تاريخية عليها هيكلها التنظيمي

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة مُجَّد خيضر بسكرة وهيكلها التنظيمي

أولا =< نبذة تاريخيا حول جامعة مُجَّد خيضر بسكرة

قبل أن نطرق على التعرف على مؤسسة الدراسة الكلية سوف نعطي لمحة عن الجامعة التي تضم هذه الكلية وهي جامعة مُجَّد خيضر التي تقع على بعد حوالي كيلو مترين من وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة أنشئت جامعة مُجَّد خيضر بسكرة بالمعاهد الوطنية الآتية

- معهد الري (المرسوم رقم 254 - 84 المؤرخ في 18/08/1984)
- معهد الهندسة المعمارية (المرسوم التنفيذي رقم 253-84 المؤرخ في 05/08/1984)
- معهد الكهرباء التقنية في عام 1986 (المرسوم التنفيذي رقم 169-86 المؤرخ في 18 أوت 1986)
- تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم 295-92 المؤرخ في 07 جويلية 1992 وأبي صدور المرسوم رقم 219-98 المؤرخ في 07/07/1998 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم ثلاث كليات وسبع أقسام كما تم إضافة كلية رابعة بعد ذلك وبمقتضى المرسوم رقم 09-09 المؤرخ في 17 فيفري 2009 أصبحت للجامعة مشكلة من ستة كليات وواحد وثلاثين قسما تضم مختلف الميادين والتخصصات
- ستوفر جامعة مُجَّد خيضر على ستة كليات
- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
- كلية العلوم والتكنولوجية
- كلية الحقوق والعلوم السياسية
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- كلية الآداب واللغات. (fsecsg univ- Biskra. dz)

ثانيا الهيكل: التنظيمي جامعة محمد خيضر بسكرة



المطلب الثاني: نبذة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير بسكرة

أولا: التعريف بالكلية

نشأت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التفسير نتيجة التحول معهد العلوم الاقتصادية سنة 1000 وتسعمية 91 إلى كلية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98/397 المؤرخ في 2 ديسمبر 1000 وتسع مئة وثمانية وتسعين المشاكل كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية والتي تضم أيضا قسم تسيير وفي السنة الجامعية 2005 2006 تم فصل كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير عن كلية الحقوق والعلوم السياسية بعد أن كانت تابعة لها حاليا كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم تسيير أربعة أقسام وهي كالتالي:

-قسم العلوم الاقتصادية

-قسم العلوم تجارية

- قسم علوم التسيير

-مجال العلوم الاقتصادية وعلوم التفسير والعلوم التجارية نظام ليسانس مستر دكتوراه.

ثانيا: مجالات التكوين التي تمنحها الكلية

تمنح الكلية شهادات متنوعة تتمثل في:

أولا: الشهادات التي كانت تمنحها سابقا

1- النظام الكلاسيكي

ليسانس في العلوم الاقتصادية

ليسانس في علوم التسيير

2- ما بعدك التدرج

أ- ماجستير

-اقتصاد جنائي

-اقتصاد دولي

-اقتصاد وتسيير مؤسسة

-اقتصاد تطبيقي

-نقود ومالية

ثانيا: الشهادات التي أصبحت تمنحها حاليا

1- نظام LMD

-ليسانس ومستر في مسار علوم التسيير

-ليسانس ومستر في مسار العلوم الاقتصادية

-ليسانس ومستر في مسار العلوم التجارية (fsecsg univ- Biskra. Dz)

-ليسانس ومستر في مسار المالية والمحاسبة

2- ما بعد التدرج

أ- دكتوراه

- دكتوراه العلوم المرسوم 98- 254

دكتوراه LMD

ويقدم فيه

- اقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية

- تسير المنظمات

- محاسبة

- تجارة دولية

3-الدراسات التطبيقية

- التسيير الاستراتيجي

- التسيير العمومي

- تكوين حسب الطلب

4-المكتبة

- تضم المكتبة ما يلي

- 17,500 نسخة من الكتب باللغة العربية

- 12,500 نسخة من الكتب باللغة الأجنبية

- 03 قاعات للمطالعة

5-البحث العلمي

تضم الكلية مخبرين

-مشاريع البحث المعتمد

-الملتقيات والندوات والأيام الدراسية (تنظيم الكلية ما بين ثلاثة إلى خمسة نشاطات سنوية)

6-اتفاقيات مع الجامعات الأخرى

- كلية العلوم الاقتصادية والإدارية جامعة الزرقاء الأردن

- كلية العلوم الاقتصادية والإدارية جامعة جدارا الأردن

- كلية الاقتصاد جامعة دمشق

-اتفاقيات مع غرفة الصناعة والتجارة الزيبان بسكرة (fsecs univ- Biskra. dz)

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أ- عميد الكلية ينحصر دوره في عدة مهام منها

- يحضر اجتماعات مجلس الكلية
- يقوم بصرف الاعتمادات التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة
- يتولى تسيير وسائل الكلية البشرية والمادية
- بعد التقرير السنوي للنشاطات يرسله إلى رئيس الجامعة بعد المصادقة عليه من مجلس الكلية

ب- نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

- تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج
- جمع ومعالجة ونشر الإعلام البيداغوجي للطلبة
- متابعة أنشطة التعليم آخر اقتراح من أجل تحسين

ج- نائب العميد المكلف بالبحث العلمي والعلاقات الخارجية

- متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج
- السهر على سير مناقشات المذكرات
- تنفيذ برامج تحسين المستوى وتحديد معلومات الأساتذة

د- الأمانة العامة للكلية

- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية
- تحضير مشروع ميزانية الكلية وتنفيذه
- تنفيذ مخطط الأمن الداخلي في الكلية

هـ- رئيس القسم

- مسؤول عن السير البيداغوجي والإداري للقسم
- ممارسة السلطة السلمية على المستخدمين الموضوعين تحت مسؤوليته
- يساعد رؤساء المصالح

و- مكتبة الكلية

تكلف مكتبة الكلية بما يلي:

- اقتراح برامج اقتناء المؤلفات و التوثيق الجامعي
- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب (Fsecsг univ- Biskra. dz)

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

ستتطرق في هذا المبحث إلى دراسة عامة حول المجتمع والعينة وأدوات الدراسة وذلك من اجل تحليل الاستبيان باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من اجل التعرف إلى دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة

المطلب الأول: متغيرات الدراسة

يتم في هذا المطلب شرح أدوات الدراسة الميدانية التي اعتمدها لاختبار الفرضيات كما تم استخدام مجموعة من الأدوات والأساليب التحليلية المساعدة على تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة.

❖ الفرع الأول: أداة الدراسة وأسلوب جمع البيانات

من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات ذات العلاقة بالموضوع دراسة، وتحديد واختيار العينة المتمثلة في أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة التي تشكل مجتمع الدراسة في بحثنا وجاء الشكل النهائي للاستبيان في قسمين رئيسيان كالآتي:

القسم الأول: يضم البيانات الشخصية المتمثلة في الجنس، السن، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة هذه الخصائص تأتي كجزء من الاستبيان لتساعد على تفسير بعض النتائج كما تساعد على فهم بعض التغيرات في إجابات أفراد عينة الدراسة.

القسم الثاني: يضم هذا الجزء عبارات الخاصة بمختلف محاور الاستبيان

- ✓ المحور الأول: يضم هذا الجزء عبارات الخاصة ب الحوافز المعنوية 06 عبارات
- ✓ المحور الثاني: يضم هذا الجزء عبارات الخاصة بالحوافز المادية وفيه 06 عبارات
- ✓ المحور الثالث: يضم هذا الجزء عبارات الخاصة بالأداء في المؤسسة يحتوي على 06 عبارات
- ✓ المحور الرابع: يضم هذا الجزء عبارات الخاصة بعلاقة التحفيز بالأداء في المؤسسة يحتوي على 06 عبارات

تحليل متغيرات الدراسة:

تبعاً لموضوع الدراسة فإنه تم اختيار سلم لكارث الخماسي لتوضيح درجة الأهمية لكل عبارة من عبارات القياس الواردة في الاستمارة هذه الدراسة كما هو مبين في الجدول الموالي

الجدول رقم: (1) مقياس لكارث الخماسي

الدرجة	الإجابة	المتوسط المرجح
1	غير موافق تماماً	من 1,00 إلى 1,79
2	غير موافق	من 1,80 إلى 2,59
3	محايد	من 2,60 إلى 3,39
4	موافق	من 3,40 إلى 4,19
5	موافق تماماً	من 4,20 إلى 5,00

**دال عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS V23

1- اختبار صدق الاستبيان ومعاملات الثبات

تم إجراء اختبار الصدق والثبات لمحاو استبيان البحث المستخدمة في جمع البيانات وذلك باستخدام الفاكرو نباخ (Alpha de Cronbach) لحساب الثبات الذي يعتبر أحد الاختبارات الأكثر شيوعاً واستخداماً في مثل هذه الدراسات

الجدول رقم: (2) اختبار معامل ثبات لاستبيان Alpha de Cronbach

محاو الدراسة	البيان	عدد العبارات	Alpha de Cronbach الثبات	جذر التربيعي الفاكرو نباخ
المحور الأول	الحوافز المعنوية	06	0.612	0.782
	الحوافز المادية	06	0.753	0.867
	عبارات التحفيز	12	0.719	0.847
المحور الثاني	الأداء في المؤسسة	06	0.709	0.842
المحور الثالث	علاقة التحفيز بالأداء	06	0.787	0.887
	جميع عبارات الاستبيان	24	0.731	0.854

**دال عند مستوى دلالة 0.01 من

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS V23

من خلال نتائج الجدول السابق (2) نلاحظ أن معامل الثبات لعبارات محاور جيد في مجملها ومعامل الثبات لمجموع عبارات التحفيز فيعتبر جيد حيث كان (0,719) وهي نسبة جيدة تعكس بصورة واضحة انسجام العبارات الموضوعية لقياس بمختلف أبعاده، وتبين أن العبارات تقيس فعلا ما وضعته للقياس.

من الجدول نلاحظ أن معامل الثبات لكل عبارات أبعاد أداء في المؤسسة (0.709) وهي نسبة جيدة وفي حين نلاحظ أن معامل الثبات لعبارات محور علاقة التحفيز بالأداء جيد وكان يقدر ب (0.787) وهي نسبة جيدة تعكس بصورة واضحة انسجام العبارات الموضوعية لقياس هذا المحور بمختلف، ومنه تبين أن العبارات تقيس فعلا ما وضعناه للقياس.

من خلال الجدول ما سبق يمكن قول أن جميع معاملات الثبات لمحاور الدراسة وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة الدراسة

❖ الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة

للتحكم في صدق أداة الدراسة تم استخدام طريقتين وهما: الصدق الظاهري (المحكمين) الصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي)

أولا: صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

بعد صياغة الأسئلة الخاصة بموضوع الدراسة اعتمادا لما تم تناوله في الجزء النظري ومختلف المراجع العلمية التي لها صلة بمتغيرات الدراسة ونصائح الأستاذ المشرف، تم عرض الاستبيان على مجموعة من إداريين وأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، وبعد الإطلاع على كل الملاحظات وآراء الأساتذة تم تصحيح بعض العبارات وتعديل البعض منها ليصبح في عدد عباراتها في الأخير 24 عبارة.

ثانيا: صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة

تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان على عينة الدراسة البالغ عددها عبارة وذلك بحساب معامل الارتباط Pearson، بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والبعد الذي تنتمي إليه.

1- صدق الاتساق الداخلي للمتغير الأول التحفيز

يتم حساب معامل الارتباط Pearson لكل عبارات البعد والبعد الذي تنتمي إليه ومستوى الدلالة.

■ الحوافز المعنوية.

حيث تبين من خلال الجداول الموالية أن جميع قيم معاملات الارتباط المبنية موجبة ودالة عند مستوى 0,01 فأقل، وعلى العموم اعتمادا على نتائج المسجلة تعتبر عبارات (الحوافز المعنوية) صادقة لما وصفت لقياسه.

الجدول رقم (3): معامل الارتباط بين كل عبارات الحوافز المعنوية

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
الحوافز المعنوية	01	0.640**	0,000
	02	0.494**	0,000
	03	0.615**	0,000
	04	0.654**	0,000
	05	0.483**	0.000
	06	0.624**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS V23 **دال عند مستوى دلالة 0.0

■ الحوافز المادية

حيث تبين من خلال الجداول الموالية أن جميع قيم معاملات الارتباط المبنية موجبة ودالة عند مستوى 0,01 فأقل، إلا أنه توجد عبارة رقم 12 دالة إحصائيا عند مستوى 0.05 فاكتر وعلى العموم اعتمادا على نتائج المسجلة تعتبر عبارات (الحوافز المادية) صادقة لما وصفت لقياسه.

الجدول رقم (4): معامل الارتباط بين كل عبارات الحوافز المادية

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
الحوافز المادية	07	0.765**	0,000
	08	0.815**	0,000
	09	0.834**	0,000
	10	0.861**	0,000
	11	0.667**	0.000
	12	0.238**	0.206

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS V23 **دال عند مستوى دلالة 0.01

2-صدق الاتساق الداخلي للمتغير الثاني "أداء في المؤسسة الاقتصادية"

يتم حساب معامل الارتباط لبرسون لكل عبارات البعد والبعد الذي تنتمي إليه. حيث تبين من الجدول الموالي أن جميع قيم معاملات الارتباط المبينة موجبة ودالة عند مستوى 0.01 فأقل، وبذلك تعتبر عبارات المتغير الثاني (أداء في المؤسسة) صادقة لما وضعت لقياسه

الجدول رقم (5): معامل الارتباط بين كل عبارات أداء في المؤسسة الاقتصادية

القيمة المعنوية	معامل الارتباط	رقم العبارة	المحور الثاني
0,000	0.774**	13	أداء في المؤسسة
0,000	0.794**	14	
0,000	0.638**	15	
0,002	0.551**	16	
0,002	0.553**	17	
0,003	0.526**	18	

**دال عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS V23

3-صدق الاتساق الداخلي للمتغير الثاني "علاقة التحفيز بأداء"

يتم حساب معامل الارتباط لبرسون لكل عبارات البعد والبعد الذي تنتمي إليه. حيث تبين من الجدول الموالي أن جميع قيم معاملات الارتباط المبينة موجبة ودالة عند مستوى 0.01 فأقل، وبذلك تعتبر عبارات المتغير الثالث (علاقة التحفيز بأداء) صادقة لما وضعت لقياسه

الجدول رقم (6): معامل الارتباط بين كل عبارات علاقة التحفيز بأداء العاملين

القيمة المعنوية	معامل الارتباط	رقم العبارة	المحور الثالث
0,000	0.779**	19	علاقة التحفيز بأداء
0,000	0.838**	20	
0,000	0.608**	21	
0,000	0.691**	22	
0,000	0.713**	23	
0,003	0.520**	24	

**دال عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS V23

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

هذا الجزء سوف نقوم باختبار التوزيع الطبيعي للظاهرة محل الدراسة وأبعادها المختلفة بالاعتماد على حساب معامل الالتواء Skewness، حيث تؤكد البحوث الإحصائية أن هذا المعامل يجب أن يكون محصور بين (3 و -3) وكذلك حساب معامل التفلطح Kurtosis والذي يكون محصور بين (7 و -7)، وأظهرت النتائج التالية:

معامل التفلطح	معامل الالتواء	محاور الاستبيان
-1,245	-0,036	الحوافز المعنوية
0,266	-0,645	الحوافز المادية
-0,140	-0,589	التحفيز
-1,028	-0,252	أداء في المؤسسة
-0,070	0,459	علاقة التحفيز بالأداء

**دال عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS V23

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن قيم معامل الالتواء محصورة بين (-0.645 و 0.459) وقيم معامل التفلطح محصورة بين (0.266 و -1.245) وعليه فإن توزيع الدراسة خاضع للتوزيع الطبيعي ويمكن اختبار الفرضيات.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

هذا المبحث يتناول تحليل الدراسة التطبيقية واختبار صحة الفرضيات التي قمنا بها في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة وهو بمثابة الإسقاط الميداني ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والمتمثلة في معرفة دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة حيث تم استخدام برنامج SPSS للإجابة عن تساؤلات الدراسة تماشياً مع طبيعة الدراسة الميدانية وأهدافها كما نتناول في هذا المبحث نتائج الدراسة والتوصيات

المطلب الأول: تحليل الوصفي الإحصائي لسمات الشخصية

سيتم في هذا المطلب تحليل خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس (ذكور، إناث)، السن، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة وسنوات الخبرة، حيث يتم الاعتماد على التكرارات والنسبة المئوية على النحو التالي:

أولاً- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول التالي يمثل نسب وتكرارات توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

النسبة %	التكرار	الجنس
23.3	7	ذكر
76.7	13	أنثى
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS V 23.



من خلال الجدول رقم 7، الشكل سابق نلاحظ إن الدراسة أظهرت أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور حيث قدر عدد الإناث ب 23 بنسبة 76.67% والذكور كان عددهم 07 بنسبة 23.33% من أفراد العينة وهذا يدل على إن اغلب الإداريين وأساتذة الموجودون في العينة محل الدراسة هم الإناث.

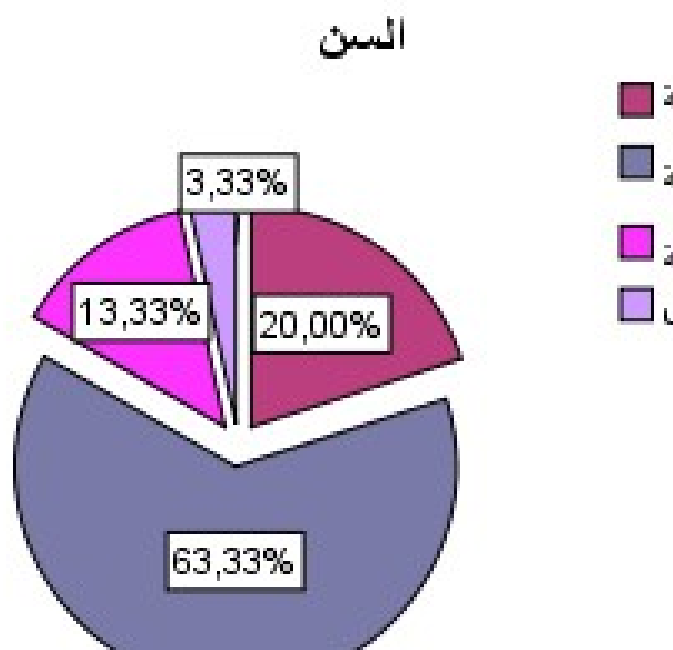
ثانيا- توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية:

الجدول التالي يمثل نسب وتكرارات النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية.

الجدول رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

النسبة %	التكرار	السن
20,0	6	اقل من 30 سنة
63,3	19	من 30 إلى 40 سنة
13,3	4	من 40 إلى 50 سنة
3,3	1	من 50 سنة فأكثر
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS V23.



يتضح لنا من خلال الجدول والشكل السابق، أن نسبة 3.3%، من أفراد العينة في الفئة العمرية التي تتراوح ما بين (من 50 سنة فأكثر) وتليها نسبة 13.3% للفئة (من 40 إلى 50 سنة) وبعدها فئة الأعمار بنسبة 20% (لأقل من 30 سنة)، وفي أخير تأتي الفئة (من 30 إلى 40 سنة) الأكثر تكراراً ب 19 فرد من العينة بنسبة 63.3%، وبالتالي يتضح من خلال النسب الموضحة أن معظم أفراد عينة الدراسة هم في الفئة (من 30 إلى 40 سنة) سنة من مجموع العينة محل الدراسة وهذا يدل على أن أغلبهم يتمتعون بالخبرة الكافية لأداء مهمة.

ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

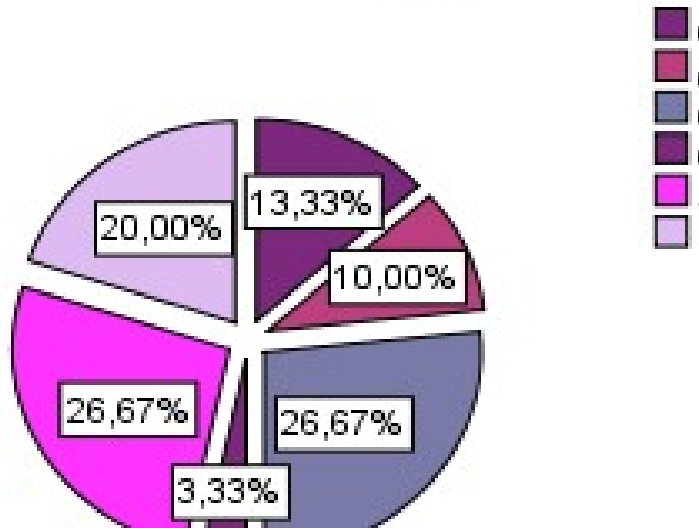
الجدول التالي يمثل نسب وتكرارات النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
ثانوي	4	13,3
تقني سامي	3	10,0
ليسانس	8	26,7
مهندس	1	3,3
ماستر	8	26,7
دراسات عليا	6	20,0
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS V23

المؤهل العلمي



نلاحظ من خلال الجدول رقم 9، والشكل السابق بأن أكثر أفراد العينة من يملكون شهادة ليسانس و ماستر جاءت في نفس المرتبة ا بنسبة 26.7 % ، وبعدها فئة الذين يملكون شهادة دراسات عليا بنسبة 20.0% ثم تليها مباشرة الفئة الذين يملكون شهادة ثانوي بعدد 4 بنسبة 13.3%، و تليها فئة ممن يملكون شهادة تقني سامي بعدد 3 أشخاص و نسبة 10 % و أخيرا فئة من يملكون شهادة مهندس و هي التي تعتبر الفئة القليلة في أفراد العينة بعدد فرد واحد ونسبة قدرت ب 3.3% و هذا يدل على أن العمال لديهم شهادات مهنية معترف بها و مقبولة في العمل و يتمتعون بالمعارف و المهارات اللازمة لأداء العمل الصحيح، مما يجعلهم يتحلون بالموضوعية و المصداقية في الإجابة عن أسئلة الاستبيان.

رابعا-توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

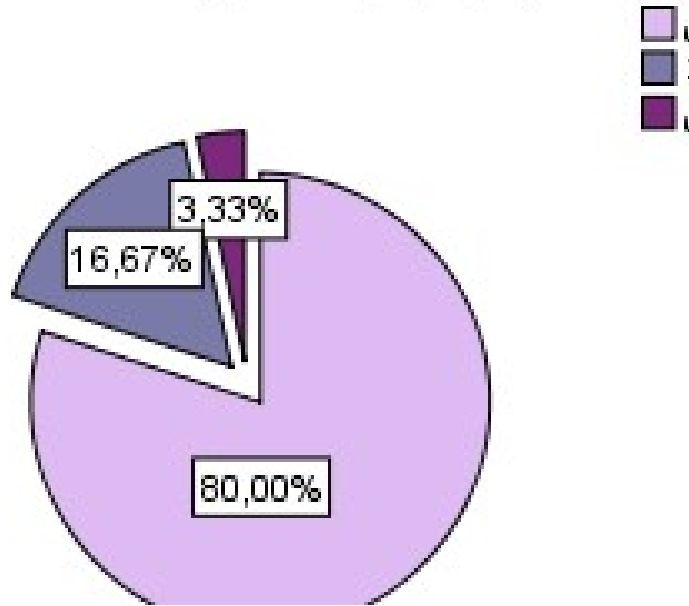
الجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الوظيفة.

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

النسبة %	التكرار	المستوي التعليمي
80,0	24	إداري
16,7	5	أستاذ
3,3	1	أستاذ إداري
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV 23.

مجال الوظيفة الحالية



من خلال الجدول، والشكل السابق نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من الرتبة إداري بنسبة 80% ثم تأتي رتبة أستاذ بنسبة 16.7%، ثم تليها رتبة أستاذ إداري بنسبة تقدر ب 3.3%، ويرجع بروز نسبة الأكبر وفقا لطبيعة العينة المختارة للدراسة.

خامسا: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

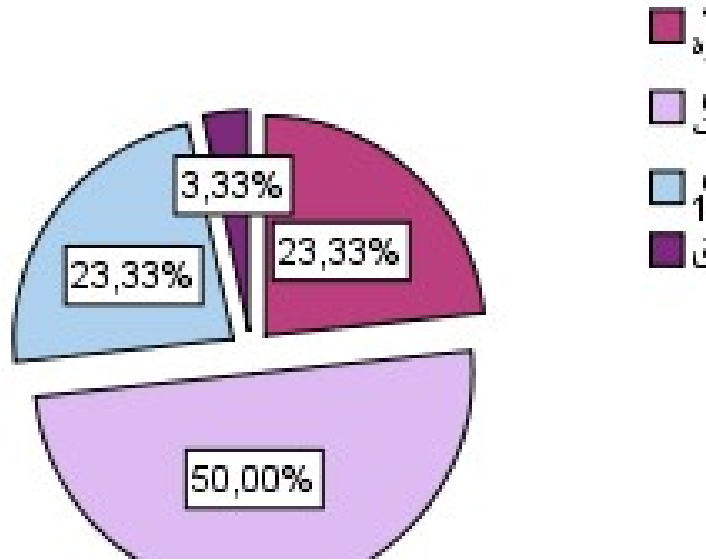
الجدول التالي يمثل نسب وتكرارات النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	7	23,3
من 5 إلى 10 سنوات	15	50,0
من 10 إلى 15 سنة	7	23,3
15 سنة فأكثر	1	3,3
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS V 23

عدد سنوات الخبرة



نلاحظ من خلال الجدول, رقم 11, و الشكل سابق بأن أفراد العينة ممن يملكون خبرة مهنية جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 50 % للفئة من 5 إلى 10 سنوات، وبعدها فئة من يملكون خبرة من 10 إلى 15 سنة 23.3 % و في نفس المرتبة الفئة اقل من 5 سنوات بنسبة 23.3%، و أخيرا فئة من يملكون خبرة من 15 سنة فأكثر بتكرار فرد واحد من أفراد العينة ونسبة قدرت ب 3.3% و هذا يدل على أن العمال لديهم أقدمية مهنية معتبرة في العمل و يتمتعون بالمعارف و المهارات اللازمة لأداء العمل الصحيح، مما يجعلهم يتحلون بالموضوعية و المصداقية في الإجابة عن أسئلة الاستبيان.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة.

تم التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي شملتها الاستبانة والتي تضمنت محور التحفيز كمتغير مستقل وأداء في المؤسسة كمتغير تابع في هذه الدراسة بالمؤسسة المعنية بالدراسة باستخدام مقياس النزعة المركزية.

الفرع الأول: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محور الحوافر المعنوية.

يشتمل هذا المحور على 06 عبارة والتي يمكن تحليلها كالتالي وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم (12): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعببارات ب محور الحوافر المعنوية.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه الآراء
01	تقدم المؤسسة شهادات تقدير للعاملين لتشجيعهم على العمل	3,40	1,30252	2	موافق
02	العمل الجماعي يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية	2,20	0,96132	5	غير موافق
03	توفر المؤسسة كل متطلبات العمل: إضاءة، حرارة، تهوية... الخ	2,80	1,15669	4	محايد
04	توفر المؤسسة الدعم و المساندة المعنوية عند الظروف الطارئة	3,50	1,22474	1	موافق
05	الحوافز المعنوية (الشكر و التشجيع) تشعرك بالرضا و الاطمئنان	1,93	1,33735	5	غير موافق
06	تتيح المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات	3,13	1,10589	3	محايد
	عبارات محور الحوافر المعنوية	2,8278	0,69271		محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول 12 أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما مختلفا حيث كانت ثلث العبارات تتجه نحو الموافقة على ايجابية محور الحوافر المعنوية وثلث عبارات الأخرى غير موافق وثلث الأخير محايد، حيث كان ذلك بمتوسط حسابي قدره 2.8278 وانحراف معياري قدره 0.69271 وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الرابعة (توفر المؤسسة الدعم و المساندة المعنوية عند الظروف الطارئة). بمتوسط حسابي قدره 3.50 في حين كانت أقل العبارات في درجة غير موافق هي العبارة الخامسة (الحوافز المعنوية (الشكر والتشجيع) تشعرك بالرضا والاطمئنان) بمتوسط حسابي قدره 1.93. وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور الحوافر المعنوية كان محايدا، وهو ما يؤشر إلى محايدة تطبيق الحوافر المعنوية في المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثاني: تحليل العبارات الخاصة بالحوافز المادية

تم تقسيم هذا البعد إلى 06 فقرات كما يوضح الجدول التالي

الجدول رقم (13):. الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور الحوافز المادية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الآراء
01	الأجر الذي تتقاضونه يتوافق مع الظروف المعيشية	3,96	1,09807	4	موافق
02	تمنح الكلية حوافز مادية بشكل دوري للعاملين المتميزين	4,16	1,05318	3	موافق
03	أشعر بالرضا عن العلاوات و الزيادات التي تضاف لراتبي سنويا	4,33	0,99424	1	موافق تماما
04	الأجر الذي أتقاضاه يناسب المجهود الذي ابذله	4,16	1,14721	2	موافق
05	توفر المؤسسة العلاوات الاجتماعية عن الزوجة و الأولاد	3,40	1,45270	5	موافق
06	تشجعك الحوافز المادية على بذل المزيد من العمل للحصول عليها	2,20	1,37465	6	محايد
	عبارات محور الحوافز المادية	3,7056	0,80192		موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS V 23

يتضح من الجدول 13 أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما ايجابيا نحو الموافقة على اغلب العبارات الخاصة بمحور الحوافز المادية، حيث كان ذلك بمتوسط حسابي قدره 3,7056 وانحراف معياري قدره 0.80192 وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الثالثة (أشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف لراتبي سنويا) بمتوسط حسابي قدره 4.33 في حين كانت أقل العبارات في درجة محايد هي العبارة السادسة (تشجعك الحوافز المادية على بذل المزيد من العمل للحصول عليها) بمتوسط حسابي قدره 2.20.

وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور الحوافز المادية كان ايجابيا مرتفعا، وهو ما يؤشر إلى مدى تطبيق الحوافز المادية في المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثالث: تحليل العبارات الخاصة محور أداء في المؤسسة

خصت الاستبيان محور الأداء في المؤسسة بـ 6 فقرات كما يوضح الجدول التالي.

الجدول رقم (14). الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور أداء في المؤسسة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الآراء
01	تتوافق وظيفتي مع مهاراتي و قدراتي	2,90	1,37339	2	محايد
02	يملك العاملون القدرة على تحمل الأعباء الصحية	3,26	1,48401	1	محايد
03	يحرص العاملون على تقديم المبادرات التي تساهم في تحسين الأداء	2,56	1,27802	4	غير موافق
04	عدم الاهتمام بالعامل يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه	2,16	1,57750	5	غير موافق
05	تمنح الكلية للعاملين فرصة للتدريب مما يسمح باكتساب الخبرة الكافية لأداء العمل	2,80	1,21485	3	محايد
06	يؤدي العاملون عملهم اليومي بشكل روتيني يوميا	1,86	0,86037	6	غير موافق
	عبارات محور الأداء في المؤسسة	2,5944	0,84155		غير موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات 23 نتائج SPSS.

يتضح من الجدول 14. أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما سالبا نحو عدم الموافقة على اغلب العبارات الخاصة بمحور الأداء في المؤسسة، حيث كان ذلك بمتوسط حسابي قدره **2.5944** وانحراف معياري قدره **0.84155** وأنضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الثانية (يملك العاملون القدرة على تحمل الأعباء الصحية) بمتوسط حسابي قدره **3.26** في حين كانت أقل العبارات في درجة غير موافقة هي العبارة السادسة (يؤدي العاملون عملهم اليومي بشكل روتيني يوميا) بمتوسط حسابي قدره **1.86**.

وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور الأداء في المؤسسة كان منخفضا وسالبا نحو عدم الموافقة، وهو ما يؤثر إلى مدى ضعف الأداء في المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الرابع: تحليل العبارات الخاصة محور علاقة التحفيز بالأداء

تم تقسيم هذا المحور إلى 06 عبارات كما يلي:

الجدول رقم (15):. الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده علاقة التحفيز بالأداء

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الآراء
01	المكافآت التي تمنح داخل المؤسسة تعمل على تحسين أدائك	2,76	1,35655	3	محايد
02	نظام الحوافز جيد و يعمل على تحفيز العاملين	2,76	1,50134	4	محايد
03	تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لتحسين أداء العاملين في العمل	2,86	1,22428	2	محايد
04	السياسة التي تتبعها المؤسسة تجعلك تشعر باستقرار في العمل و الاستمرار فيه	3,43	1,04000	1	موافق
05	نظام الحوافز فعال يرفع من الروح المعنوية لدى العامل و يحفزه على زيادة في الأداء	2,60	1,35443	5	محايد
06	تفويض السلطة و عملية الاتصال بين العامل و المدير يؤدي إلى تحسين الأداء	2,33	1,12444	6	غير موافق
	عبارات محور علاقة التحفيز بالأداء	2,7944	0,88807		محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات 23 نتائج SPSS.

يتضح من الجدول 15. أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما محايدا على اغلب العبارات الخاصة بمحور علاقة التحفيز بالأداء في المؤسسة، حيث كان ذلك بمتوسط حسابي قدره **2.7944** وانحراف معياري قدره **0.88807** و أتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي **العبارة الرابعة** (السياسة التي تتبعها المؤسسة تجعلك تشعر باستقرار في العمل و الاستمرار فيه) بمتوسط حسابي قدره **3.43** في حين كانت أقل العبارات في درجة غير موافقة هي **العبارة السادسة** (تفويض السلطة و عملية الاتصال بين العامل و المدير يؤدي إلى تحسين الأداء) بمتوسط حسابي قدره **2.33**. وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور علاقة التحفيز بالأداء في المؤسسة كان منخفضا جدا ومحايدا، وهو ما يشير إلى مدى ضعف علاقة بين التحفيز والأداء في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة الذين كانوا تحت مجهر الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات وتحليل نتائج الدراسة والتوصيات

سيتم في هذا المطلب اختبار مدى ملائمة النموذج واختبار كذلك فرضيات وتحليل نتائج الدراسة كما يلي:

❖ أولاً: اختبار فرضيات الدراسة

الفرع الأول: اختبار مدى ملائمة نموذج الدراسة

1 : اختبار مدى ملائمة النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.

تم استخدام تحليل التباين للانحدار **Anova** للتأكد من مدى ملائمة النموذج من أجل اختبار الفرضية الرئيسية، توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وتحسين أداء في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.

ويبين من الجدول أدناه، ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة **F** المحسوبة 9.675 عند

مستوى دلالة يساوي 0.004 و هي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

الجدول رقم (16): ملائمة النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	Fقيمة	مستوى الدلالة
الانحدار	5,274	1	5,274	9,675	0,004
الخطأ المتبقي	15,264	28	,545	-	-
المجموع	20,538	29	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الفرع الثاني: اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

بهذا الفرع نسعى إلى دراسة العلاقة بين نموذج الدراسة باستخدام معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة، والجدول الموالي يوضح مصفوفة الارتباط بين المتغيرات

الجدول رقم (17): معامل الارتباط بين أبعاد الدراسة

الأداء في المؤسسة			
0,545**	معامل الارتباط	الحوافز المعنوية	التحفيز
0,002	مستوى الدلالة		
30	العدد		
0,366*	معامل الارتباط	الحوافز المعنوية	
0,047	مستوى الدلالة		
30	العدد		
0,507	معامل الارتباط	الكلية	
0,004	مستوى الدلالة		
30	العدد		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 23

بالاعتماد على ما ورد من معلومات في الجدول رقم 17. نستنتج وجود دور إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية 0.000 بين كل من الأداء في المؤسسة والتحفيز بقيمة ارتباط 0.507 عند درجة معنوية 0.05 الأمر الذي يدل على أنه في حال زيادة التحفيز وبصفة خاصة التحفيز المعنوي بقيمة واحدة فإن ذلك ينتج عنه زيادة في أداء المؤسسة بقيمة قدرها 50%.

الفرع الثالث: تحليل علاقات الأثر لاختبار فرضيات الدراسة:

سيتم تحليل علاقات الأثر لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة والفرضية الرئيسية

أولاً: تحليل علاقات الأثر لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

توجد فرضيتان فرعيتان سيتم تحليل علاقات الأثر لاختبارها

1- تحليل علاقات الأثر لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

H₀: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحسين الأداء في المؤسسة و التحفيز المعنوي في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و

علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى المعنوية 5% = α.

للتأكد من تأثير المتغير المستقل (التحفيز المعنوي) في المتغير التابع (الأداء في المؤسسة)، يستخدم أسلوب الانحدار الذي يمكن

تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي

الجدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

التحفيز المعنوي						الأداء في المؤسسة
مستوى الدلالة SIG	معامل الانحدار B	قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0.002	0.662	11.818	3.438	0.297	0.545	

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات SPSS V 23.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة $T=3.438$ و $B=0.662$ ، عند مستوى دلالة 0.002 وهي أقل من 0.05

مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين رفع التحفيز المعنوي على تحسين الأداء في مؤسسة محل الدراسة.

كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد $R^2=0.297$ وهذا يعني أن 29% من التباين في المتغير التابع (الأداء في مؤسسة)

مفسر بالتغير في المتغير المستقل (التحفيز المعنوي)، وأن الباقي ترجع إلى عوامل أخرى،

وبناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على:

" هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحسين الأداء التحفيز المعنوي في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم

التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى المعنوية $\alpha=5\%$."

2- تحليل علاقات الأثر لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

H_0 : - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحسين الأداء و التحفيز المادي في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة مُجَدَّ خيضر بسكرة عند مستوى المعنوية $\alpha = 5\%$.

للتأكد من تأثير المتغير المستقل (التحفيز المادي) في المتغير التابع (الأداء في المؤسسة)، يستخدم أسلوب الانحدار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

التحفيز المادي						الأداء في المؤسسة
مستوى الدلالة SIG	معامل الانحدار B	قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	
0.047	0.384	4.337	2.083	0.134	0.366	

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة $T=2.083$ و $B=0.384$ ، عند مستوى دلالة $0,047$ وهي أقل من $0,05$ مما

يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التحفيز المادي على تحسين الأداء في مؤسسة محل الدراسة.

كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد $R^2= 0.134$ وهذا يعني أن 13.4% من التباين في المتغير التابع (تحسين الأداء)

مفسر بالتغير في المتغير المستقل (التحفيز المادي)، وأن الباقي ترجع إلى عوامل أخرى،

وبناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على:

" هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحسين الأداء و التحفيز المادي في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

جامعة مُجَدَّ خيضر بسكرة "

• الفرضية الرئيسية للدراسة:

H_0 : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز و تحسين الأداء في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير في جامعة مُجَّد خيضر بسكرة عند مستوى المعنوية $\alpha = 5\%$..
 . للتأكد من تأثير المتغير المستقل (التحفيز) في المتغير التابع (تحسين الأداء)، يستخدم أسلوب الانحدار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم. (20): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

التحفيز						الأداء في المؤسسة
مستوى الدلالة SIG	معامل الانحدار B	قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	
0.004	0.644	9.675	3.111	0.257	0.507	

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة $T=3.111$ و $B=0.644$ ، عند مستوى دلالة $0,004$ و هي أقل من $0,05$ مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز على تحسين أداء في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة مُجَّد خيضر كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد $R^2=0.257$ وهذا يعني أن 20% من التباين في المتغير التابع (تحسين الأداء) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (التحفيز)، وأن الباقي ترجع إلى عوامل أخرى.
 وبناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الرئيسية والتي تنص على:

"هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز و تحسين الأداء في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير في جامعة مُجَّد خيضر بسكرة "

❖ ثانيا: تفسير نتائج الدراسة

1_ الفرضية الفرعية الأولى:

" هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحسين الأداء في المؤسسة و التحفيز المعنوي في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة مُجّد خيضر بسكرة عند مستوى المعنوية $\alpha = 5\%$."

من خلال تحليلنا لمختلف إجابات الباحثين التي تضمنها الجدول (12) وجدنا أن التحفيز المعنوي يساهم في تحسين أداء في المؤسسة محل الدراسة لذلك يجب إعطاء أهمية وألوية له. والحرص على تطبيقه.

2_ الفرضية الفرعية الثانية:

" هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحسين الأداء و التحفيز المادي في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة مُجّد خيضر بسكرة عند مستوى المعنوية $\alpha = 5\%$."

من خلال تحليلنا لمختلف إجابات الباحثين التي تضمنها الجدول (13) وجدنا أن التحفيز المادي يساهم في تحسين أداء في المؤسسة محل الدراسة لذلك يجب إعطاء أهمية وألوية له أيضا. والحرص على كيفية إدخاله في سياسة العمل الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة.

❖ ثالثا: التوصيات

- بناء على ما تم دراسته في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليلنا إلى محاور الاستبيان إلى مايلي:
- ضرورة التزام الكلية بالدعم والمساندة المعنوية عند ظروف الطارئة لمضفيها من اجل رفع معنوياتهم وتحفيزهم لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية.
 - يجب على الكلية إعادة النظر من ناحية العمل الجماعي لكونه يؤدي بشعور براحة النفسية وينشط الجانب المعنوي للمضفين باعتبارهم العمود الذي تقوم عليه الكلية.
 - ضرورة التزام الكلية بتقديم حوافز مادية وعلوات للموظفين مما يشجعهم ويدفعهم لبذل المزيد من الجهد بغية الحصول عليها.
 - يجب العمل على ربط نظام الحوافز المادية بمستوى الجهد والأداء المطلوب حيث يتم التمييز بين الموظفين وفقا لمستوى أدائهم لبذل أقصى جهد للمزيد من العمل للحصول عليها.
 - يجب على الكلية الاهتمام بموظفيها لاعتبارهم الركيزة الأساسية لنجاحها و لكي تحافظ على هذا النجاح يجب عليها الاهتمام بهم وتطويرهم والسهر على تحسين أدائهم بصفة مستمرة.
 - الاستمرار في الوتيرة والسياسة التي تتبعها الكلية و الحفاظ عليها من الأسس التي تؤدي للاستقرار في العمل والاستمرار فيه.
 - يجب على الكلية فرض تفويض السلطة اللازمة لعملية الاتصال المرجوة بين العامل والمدير لتحسين الأداء المرغوب والمطلوب لعمل مستمر وناجح.

خلاصة الفصل الثالث:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على لمحة عن المؤسسة وكذا هيكلها التنظيمي، ولقد اعتمدنا في انجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على موظفي المؤسسة، والتي تحتوي على مجموعة محاور التحفيز المعنوي، التحفيز المادي والأداء في المؤسسة وعلاقة بين التحفيز والأداء، وكان هدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية:

ما هو دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة؟

وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرو نباخ، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز تحسين أداء بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.

وعند بحث أثر كل محور من محاور الاستبيان تبين أن التحفيز يؤثر على نحو مستقل في مستوى جودة تحسين الأداء لدى أفراد عينة البحث، وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

خاتمة عامة

خاتمة عامة

أصبح البحث عن أحداث التغيير من أجل تحسين الأداء شرطا أساسيا لبقاء المؤسسات استمراريتها وأصبح الاهتمام بتغيير الأداء من منظور كلي وشامل أساس تكوين وتدعيم القدرات التنافسية للمؤسسات. وهذه الأخيرة في ظل بيئتها الحالية المتميزة في التعقيد والتغيير المستمر تبحث دائما عن المفاهيم الحديثة والسبل المثلى للتعامل مع هذه التغيرات وتحقيق أهدافها ليس فقط بكفاءة وفعالية أكثر قلبي تميز وتفوق أكثر لذا اتجهت المؤسسات إلى أسلوب التحفيز الذي يعد من أبرز ما أفرزته تطورات الفكر الإداري الحديث، أين ساهم في إنتاج مفاهيم وممارسات إدارية جديدة.

لذا جاءت هذه الدراسة بهدف تحديد دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة وذلك من خلال إبراز دور التحفيز بأبعاده المختلفة على أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها وهذا من أجل إسقاط الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي والتي كان الغرض منها هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا بطريقة تجعلنا نتعرف على دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

النتائج:

تم تقسيم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى مجموعتين أولاً الخاصة بالجانب النظري والثانية خاصة بالجانب التطبيقي

وهي كالآتي:

أولاً: النتائج النظرية

- للحوافز دور كبير في التأثير على سلوك الأفراد.
- يجب أن يكون لنظام الحوافز قواعد أبعاد وخصائص ومتطلبات يتميز بها.
- هناك عدة عوامل تؤثر في تحسين أداء العاملين كتدريب وقيادة.
- لنظام الحوافز دور كبير في رفع الروح المعنوية و تحقيق الولاء التنظيمية والرضا عن العمل.
- هناك عدد من الطرق المستعملة لتقييم أداء العاملين منها تقليدية وحديثة.

ثانياً: النتائج التطبيقية

- المتوسط الحسابي لمحور الحوافز المعنوية كان محايداً حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.8278 وهذا ما يؤشر إلى محايدة تطبيق الحوافز المعنوية في المؤسسة محل الدراسة.
- وجد أن المتوسط الحسابي لمحور الحوافز المادية كان ايجابياً حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.7056 وهذا ما يؤشر إلى مدى تطبيق الحوافز المادية في المؤسسة محل الدراسة.
- وجد أن المتوسط الحسابي لمحور أداء في المؤسسة كان منخفضاً وسالباً نحو عدم الموافقة حيث بلغ متوسط الحسابي 2.5944 وهذا ما يؤشر إلى مدى ضعف أداء في المؤسسة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وتحسين الأداء في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى دلالة $\alpha=5\%$.

-هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحسين الأداء والتحفيز المعنوي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة مُجد خيضر بسكرة عند مستوى دلالة $\alpha=5\%$.

-هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحسين الأداء والتحفيز المعنوي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة مُجد خيضر بسكرة عند مستوى دلالة $\alpha=5\%$.

المقترحات:

- يجب على الكلية تقديم كافة الدعم المادي والمعنوي للعاملين عند الحاجة لذلك.
- يجب على الكلية منح فرص تدريب لاكتساب خبرة أكثر لأداء العمل على أكمل وجه.
- يجب على الكلية توفير نظام حوافز فعال وجيد لتحسين أداء العمال.
- يجب على الكلية توفير للعمال كافة الظروف الملائمة من أجل أداء عملهم بصورة جيدة و متقنة.
- أعطي أهمية أساسية للحوافز المعنوية الإيجابية لما لها من أهمية في رفع الروح المعنوية للعامل.
- وضع معايير واضحة لأسس منحة الحوافز وربطها في الأداء.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. أبو النصر مدحت "أداء إداري المتميز" المجموعة العربية للتدريب والنشر 1459-2008.
2. الفقهي إبراهيم "قوة التحفيز" دار ثمرات القاهرة الطبعة الأولى 2011.
3. الشيخ التجاني مدثر حمادي "أثر الدوافع على أداء العاملين" الدار الجزائرية 2015.
4. بربر كمال "إدارة الموارد البشرية وكفاءة أداء تنظيمي" المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع طبعة 1420-2000.
5. بيومي صلاح "حوافز الإنتاج في الصناعة" جامعة الجزائر معهد العلوم الاجتماعية ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية 1982.
6. جاد العرب محمد "استراتيجيات تطوير وتحسين أداء" جامعة قناة السويس 2009.
7. حافظ حجازي محمد "إدارة الموارد البشرية" الإسكندرية دار الوفاء للطباعة والنشر 2006.
8. عبد الفتاح محمود "تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير أداء التوازن" المجموعة العربية للتدريب والنشر 2012-2013.
9. مصطفى محمود محمد "تقييم أداء العاملين" والمنظمات مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
10. نزار عوني البلدي "تنمية أداء الوظيفي والإداري" المملكة الأردنية دار دجلة 2015.
11. واتيلي فيليب "التحفيز" ترجمة يوسف أحمد ظافر دار الكتاب العربي بيروت لبنان 2009.
12. يوسف الشميلي عائشة "برنامج تحسين الأداء" دار الفجر للنشر والتوزيع 2017.

ثانياً: المذكرات

13. بوزيان أسماء "دور الحوافز تحسين أداء العاملين" مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2018-2019.
14. بريكي محمد أمين "التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي" مذكرة مقدمة في نيل شهادة ماستر قسم العلوم الاقتصادية إدارة أعمال جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2015.
15. بن عيشي عمار "دور تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريسية" دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة مذكرة لنيل شهادة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد أبو ضياف المسيلة 2005-2006.
16. بولشراش نور الدين "الحوافز وأداء العاملين في مؤسسة الصحة العمومية" الجزائرية مذكرة لنيل شهادة ماجستير كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة بسكرة 2005-2006.

17. ترشه سمية "دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية" دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي شهادة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشهيد حمه لخضر 2014-2015.
18. جمال مراد "تحفيز العاملين ورفع روح الولاء المؤسسي" مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية تخصص تنمية الموارد البشرية 2010-2011.
19. جوادى حمزة "الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية" مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم جامعة قسنطينة 2005-2006.
20. حمزة فاطمة الزهراء "جودة المعلومات المحاسبية في ترتيب القرارات التسويقية" مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص تدقيق محاسبي جامعة الوادي 2013-2014.
21. حيمر حمود "تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية في المنظمة" دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية شهادة الدكتوراه في علوم اقتصادية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف 2017-2018.
22. زناتي غانية، مداني عبد النور "دور التحفيز في تحسين أداء العاملين" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التفسير تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2018-2019.
23. سليمانى ذهبية "الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين" مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التفسير جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2012-2013.
24. طق سليم. عبيد علي "دور الحوافز في تفعيل أداء اداري للعاملين" في المؤسسات صناعية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة السلام الكترونيكس شهادة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التفسير جامعة العربية تيسي 2015---2016.
25. عزبون زهية "التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي" للموارد البشرية مذكرة التدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر سكيكدة 2006-2007.
26. عزوز محمد "دور الحوافز في تحسين أداء من وجهة نظر العاملين" ومذكرة لنيل شهادة ماجستير جامعة الجزائر 2008-2009.
27. عوض الله ميرفت توفيق إبراهيم "أثر تحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي" للعاملين دراسة حالة إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة رسالة ماجستير قسم إدارة واقتصاد أكاديمية العربية بالدنمارك 2011-2012.
28. غازي حسن عود الحلابية "أثر التحفيز في تحسين أداء لدى العاملين في المؤسسات القطاع العام في الأردن" مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في إدارة أعمال كلية أعمال جامعة الشرق الأوسط 2013.
29. قلال نسيم "أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة" مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم 2017-2018.

30. فرحي مريم, معمور نوره " دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة مؤسسة سونلغاز شهادة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التفسير جامعة العربي تبسي 2015-2016.
31. لبيهي عبد المالك " دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية" مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي 2017-2018.
32. مقدود وهيبية " التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة" مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التفسير جامعة أحمد بوقرة بومرداس 2007-2008.

ثالثا: موقع الإلكتروني

(fsecsg univ- biskra.dz) -34

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
كلية العلوم الاقتصادية

استبيان الدراسة

الأخ الفاضل، الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي تم تصميمه لغرض البحث العلمي، بهدف جمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها المكتملة للحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد و تسيير مؤسسة بعنوان: "دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة" بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير جامعة بسكرة، وذلك بغية التعرف على طبيعة العلاقة و الأثر بين المتغيرين محل الدراسة، ولذا نرجو منكم المساهمة و التعاون معنا لملئ هذه الاستمارة و ذلك بالإجابة بكل دقة و صراحة على كافة الأسئلة، علما ان البيانات التي تم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير وشكرا لكم على حسن تعاونكم.

تحت إشراف الأستاذة:

نعمون إيمان

إعداد الطالبة:

سلامي رحمة

البيانات الخاصة بالسير الذاتية:

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	ا/ الجنس
<input type="checkbox"/>	من 30 إلى 40 سنة	<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة	ب/ السن:
<input type="checkbox"/>	من 50 سنة فما فوق	<input type="checkbox"/>	من 40 إلى 50 سنة	
<input type="checkbox"/>	تقني سامي	<input type="checkbox"/>	ثانوي	ج/ المؤهل العلمي:
<input type="checkbox"/>	مهندس	<input type="checkbox"/>	ليسانس	
<input type="checkbox"/>	دراسات عليا	<input type="checkbox"/>	ماستر	
<input type="checkbox"/>	أستاذ إداري	<input type="checkbox"/>	أستاذ إداري	د/ مجال الوظيفة الحالية:
<input type="checkbox"/>	من 5 إلى 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات خبرة	ه/ عدد سنوات الخبرة:
<input type="checkbox"/>	من 15 سنة فما فوق	<input type="checkbox"/>	من 10 إلى أقل من 15	

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المحور الأول: الحوافز المعنوية						
1	تقدم المؤسسة شهادات تقدير للعاملين لتشجيعهم على العمل					
2	العمل الجماعي يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية					
3	توفر المؤسسة كل متطلبات العمل: إضاءة، حرارة، تهوية... الخ					
4	توفر المؤسسة الدعم و المساندة المعنوية عند الظروف الطارئة					
5	الحوافز المعنوية (الشكر و التشجيع) تشعرك بالرضا و الاطمئنان					
6	تتيح المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات					
المحور الثاني: الحوافز المادية						
7	الأجر الذي تتقاضونه يتوافق مع الظروف المعيشية					
8	تمنح الكلية حوافز مادية بشكل دوري للعاملين المتميزين					
9	أشعر بالرضا عن العلاوات و الزيادات التي تضاف لراتبي سنويا					
10	الأجر الذي أتقاضاه يناسب المجهود الذي ابذله					
11	توفر المؤسسة العلاوات الاجتماعية عن الزوجة و الأولاد					
12	تشجعك الحوافز المادية على بذل المزيد من العمل للحصول عليها					
المحور الثالث: الأداء في المؤسسة						
13	تتوافق وظيفتي مع مهاراتي و قدراتي					
14	يملك العاملون القدرة على تحمل الأعباء الصحية					
15	يحرص العاملون على تقديم المبادرات التي تساهم في تحسين الأداء					
16	عدم الاهتمام بالعمل يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه					
17	تمنح الكلية للعاملين فرصة للتدريب مما يسمح باكتساب الخبرة الكافية لأداء العمل					
18	يؤدي العاملون عملهم اليومي بشكل روتيني يوميا					

المحور الرابع: علاقة التحفيز بالأداء					
				المكافآت التي تمنح داخل المؤسسة تعمل على تحسين أدائك	19
				نظام الحوافز جيد و يعمل على تحفيز العاملين	20
				تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لتحسين أداء العاملين في العمل	21
				السياسة التي تتبعها المؤسسة تجعلك تشعر باستقرار في العمل و الاستمرار فيه	22
				نظام الحوافز فعال يرفع من الروح المعنوية لدى العامل و يحفزه على زيادة في الأداء	23
				تفويض السلطة و عملية الاتصال بين العامل و المدير يؤدي إلى تحسين الأداء	24