

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة الدكتور مولاي طاهر - سعيدة -



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

مذكرة تخرج

مقدمة للحصول على شهادة ماستر

في : علوم التسيير

تخصص : إدارة الإنتاج وتمويل

دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة

من طرف : بن عيسى بلقاسم و عراب أسامة

تحت إشراف

الأستاذ مغنية هواري

السنة الجامعية

2019- 2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



إلى من علمني النجاح و الصبر... إلى من علمني العطاء بدون انتظار...
أبي.

إلى من علمتني و عانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه... إلى من كان دعاؤها
سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي... أمي.

إلى جميع أفراد أسرتي العزيزة و الكبيرة كل باسمه أينما وجدوا.
إلى ملاكي في الحياة أينما كان.

إلى أصدقائي رفقاء دربي من داخل الجامعة و خارجها.

، إلى أساتذتي الكرام الذين أناروا دروبنا .إلى الأستاذ المشرف الدكتور مغنية
بالعلم و المعرفة.

إلى كل من يقتنع بفكرة فيدعو إليها و يعمل على تحقيقها، لا يبغي بها إلا وجه
الله ومنفعة الناس

إليكم أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

شكر وتقدير



أرى لزاما علي تسجيل الشكر و إعلامه و نسبة الفضل لأصحابه، استجابة لقول النبي : «من لم يشكر الناس لم يشكر الله».

و كما قل صلى الله
عليه
وسلم

علامة شكر المرء إعلان حمده فمن كتم المعروف منهم فما شكر

فالشكر أولا لله عز و جل على أن هداني لسلوك طريق البحث و التشبه بأهل العلم و إن كان بيني و بينهم مفاوز.

، فقد كان حريصا . كما أخص بالشكر أستاذي الكريم و معلمي الفاضل المشرف على هذا البحث الدكتور مغنية على قراءة كل ما أكتب ثم يوجهني إلى ما يرى بأرق عبارة و لطف إشارة، فله مني وافر الشاء و خالص الدعاء.
كما أشكر السادة الأساتذة و كل الزملاء و كل من قدم لي فائدة أو أعانني بمرجع، أسأل الله أن يجزيهم عني خيرا و أن يجعل عملهم في ميزان حسناتهم.

الصفحة	المحتوى
	إهداء
	تشكر
	فهرس المحتويات
	الجداول
	الأشكال
	الملاحق
أ	مقدمة عامة
	الفصل الأول: التأصيل النظري لماهية الحوافز
3	المبحث الأول: مفهوم وأهداف الحوافز
3	المطلب الأول: مفهوم الحوافز
7	المطلب الثاني: نظريات الحوافز
17	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الحوافز
19	المبحث الثاني: أنواع الحوافز في المؤسسة
19	المطلب الأول: الحوافز المادية الإيجابية
24	المطلب الثاني: الحوافز المعنوية الإيجابية
26	المطلب الثالث: الحوافز السلبية في المؤسسة

29	المبحث الثالث: نظام الحوافز
29	المطلب الأول: العوامل المؤثرة على نظام الحوافز
30	المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز
34	المطلب الثالث: شروط نجاح نظام الحوافز
	الفصل الثاني: مساهمة الحوافز في تفعيل أداء العاملين في المؤسسة
40	المبحث الأول: مفهوم أداء العاملين وعناصره
40	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين
45	المطلب الثاني: العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي
49	المطلب الثالث: عناصر أداء العاملين
50	المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين
51	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين
54	المطلب الثاني: مقومات فعالية تقييم أداء العاملين
56	المطلب الثالث: خطوات وطرق تقييم أداء العاملين
57	المبحث الثالث: دور الحوافز في تحسين أداء العاملين
57	المطلب الأول: الحوافز وعلاقتها بالأداء

61	المطلب الثاني: الأساليب الحديثة في الحفز
62	المطلب الثالث: خطوات الحفز الإيجابي
65	المبحث الرابع: دور الحوافز في تحقيق الرضا والولاء التنظيمي
65	المطلب الأول: دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي
67	المطلب الثاني: دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي
71	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة
73	المبحث الأول: تاريخ وحدة نفضال للتوزيع بسعيدة
73	المطلب الأول: لمحة تاريخية
74	المطلب الثاني: مركز CDS للتخزين والتوزيع له القدرة على التخزين
75	مطلب ثالث: منتجات الشركة
76	المطلب الرابع: تنظيم الشركة و هيكلها
79	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
79	المطلب الأول: المنهج المعتمد في الدراسة
80	المطلب الثاني: الأداة المعتمدة في الدراسة
81	المطلب الثالث: عينة الدراسة
82	المطلب الرابع: مجالات الدراسة

84	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
84	المطلب الأول : أدوات الدراسة
86	المطلب الثاني : التحليل الوصفي للبيانات الشخصية
91	المطلب الثالث: التحليل الوصفي لعبارات المحاور
94	المطلب الرابع: الحوافز المعنوية
97	المطلب الخامس: مظاهر الرضا عن التحفيز
100	المطلب السادس: علاقة الحوافز بالأداء
103	خلاصة
105	خاتمة عامة
110	قائمة المرجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول		
11	أساليب الاستجابة لحاجات مارسلو	1
13	نظريه "ماك جيريجور "	2
25	الحوافز الإيجابية المادية والمعنوية	3
28	الحوافز السلبية المادية والمعنوية	4
85	الفا كرونباخ الإحصائي لإجابات الاستبيان اختبار الصدق و الثبات	5
86	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس	6
87	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب العمر	7
88	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل الدراسي	8
89	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير التصنيف	9
90	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	10
91	الحوافز المادية	11
93	تكرارات الموافقة وعدم الموافقة والمحايدة للمحور الأول	12
94	الحوافز المعنوية	13
96	تكرارات الموافقة وعدم الموافقة والمحايدة للمحور الثاني	14
97	مظاهر الرضا عن التحفيز	15
98	تكرارات الموافقة وعدم الموافقة والمحايدة للمحور الثالث	16
100	علاقة الحوافز بالأداء	17

قائمة الأشكال		
6	طريقة تحفيز السلوك الإنساني	1
11	"هرم الحاجات ل "مارسلو	2
43	العوامل المؤثرة على أداء العاملين	3
47	العلاقة بين الرضا والأداء	4
49	العلاقة بين الرضا والأداء porter & muller نموذج	5
57	ربط نتائج تقييم الأداء بقرارات الموارد البشرية	6
58	الحفز عند الأفراد	7
64	اثار الحوافز على أداء عاملين	8
65	عناصر الرضا الوظيفي	9
69	العلاقة بين الحوافز و مستوى الأداء	10
77	سعيدة GPL الهيكل التنظيمي لشركة نفضال	11
87	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس	12
88	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب العمر	13
89	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل الدراسي	14
90	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير التصنيف	15
91	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	16
101	تكرارات الموافقة وعدم الموافقة والمحايدة للمحور الأول	17

96	تكرارات الموافقة وعدم الموافقة والمحايدة للمحور الثاني	18
98	تكرارات الموافقة وعدم الموافقة والمحايدة للمحور الثالث	19

مقدمة عامة

يرتكز نجاح أو فشل المؤسسات المعاصرة على مدى تحكمها واهتمامها ولتطيرها الصحيح لأهم مورد تملكه و هو العنصر البشري ، لاعتباره الثروة النادرة التي تتسابق المؤسسات لتوفيرها كما ونوعا .

حيث يعتبر أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها وتحقيق أهدافها ، كما يعتبر من أثمن الموارد لدى مؤسسة والأكثر تأثيرا في الإنتاجية، لذلك تم وضع أسس تساعد على وصول إلى أداء عالي و راقى ، و تتمثل هذه الأسس في نظام الحوافز الذي بواسطته يمكن استثارة دوافع العاملين والتأثير عليها.

وتعتبر الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما في سلوك الأفراد ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء الجيد ، الأمر الذي يمكن معه القول إن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها تتوقف على حد كبير على نجاح الإدارة في وضع نظام فعال للحوافز الذي يثير دوافع العاملين للإنتاج ويحقق لهم الرضا عن ذلك في العمل ، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية و زيادة معدلات الأداء ،حيث إن أساليب و أنواع التحفيز متعددة ، فيمكن إن تكون ايجابية أو سلبية، فردية أو جماعية، يمكن إن تكون في شكل تحفيز مادي أو معنوي ، ومرت هذه الحوافز بمراحل تطور من خلالها تبلورت بالصورة التي هي عليها الآن ، فبدأت بالمرحلة التقليدية التي تم التركيز فيها فقط على الحوافز المادية ،ثم أعقبتها مرحلة مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالحوافز المعنوية بجانب المادية ،ثم جاءت المرحلة الحديثة والتي ربطت بين الحوافز المادية و المعنوية معا والأداء.

و أداء العاملين يحظى بأهمية مرموقة في العملية الإدارية إذا يتم تحسين الأداء بتطبيق سياسات التحفيز كوسيلة لدفع الأفراد للعمل بحيوية و نشاط ، و لجعل الرؤساء يتابعون واجبات و مسؤوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر ما يدفع المرؤوسين للعمل بفاعلية فينعكس ذلك بالايجابية على أدائهم.

الإشكالية: من خلال العرض السابق تظهر ملامح إشكالية هذا البحث و هو: **ما هو دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة نפטال وكالة سعيدة؟**

و قصد تسهيل الدراسة و الإجابة على الإشكالية البحث قمنا بتقسيمها إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما دور الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين في شركة نפטال وكالة سعيدة؟

- ما دور الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة نפטال وكالة سعيدة؟
- فيما يتمثل دور الإنصاف في منح الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة نפטال وكالة سعيدة؟

فرضيات البحث

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالمتغيرات التالية: العمر، الجنس، سنوات الخبرة، المستوى العلمي، رتبة الوظيفة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الحوافز المادية وتحسين أداء العاملين في شركه نפטال وكاله سعيدة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الحوافز المعنوية وتحسين أداء العاملين في شركه نפטال وكاله سعيدة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الإنصاف في منح الحوافز المادية والمعنوية وتحسين أداء العاملين في شركه نפטال وكاله سعيدة.

أهداف الدراسة

- تحديد واقع الحوافز المادية والمعنوية في شركة نפטال وكالة سعيدة.
- تحديد وجود إنصاف في منح الحوافز المادية والمعنوية.
- التعرف على دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة نפטال وكالة سعيدة.
- تقديم مقترحات تساعد في زيادة فاعليه الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة نפטال وكالة سعيدة.

أهمية الدراسة

يكتسي موضوع الدراسة أهمية كبرى خاصة في ظل التغيرات والتطورات المعرفية والعلمية التي يشهدها عالمنا اليوم، وكذلك الاهتمام البالغ الذي أصبح يحيط بمستوى وأداء العامل وكفائته على اعتباره أنه من أهم الأسس التي تسهم في زيادة الإنتاجية و استمرارية نشاط المؤسسة.

- كما تتبع أهميه الدراسة من حداثة موضوعها بالنسبة للشركة نفطال و كاله سعيدة.
- قد تفتح الدراسة المجال أمام الباحثين للمساهمة في إيجاد الحلول لبعض مشاكل التحفيز في الشركة.
- يمكن أن تزود الدراسة متخذ القرارات في شركة نفطال وكالة سعيدة معلومات عن نوعيه الحوافز المتبعة في الشركة والتي يمكن أن تساهم في ارتقاء أداء موظفيها.

أسباب اختيار موضوع الدراسة

- ضرورة الاهتمام بمستوى أداء الفرد وتحسينه كونه العامل الأساسي في استمرارية وبقاء المؤسسة-
- اعتقادنا منا أن أهمية التحفيز لا تقتصر على المؤسسات فقط بل تمتد إلى حياتنا الاجتماعية اليومية-.
- معرفة أسباب غياب الولاء والرضا الوظيفي وضعف الإنتاج في المؤسسات الجزائرية-
- . كون تخصصنا يتعلق بإدارة الفرد-

حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال الفترة الممتدة من بين سادس ماي وعشرون ماي 2019

الحدود المكانية: أجريت الدراسة على مستوى مؤسسة نفطال سعيدة

دراسات سابقة:

أولا دراسة سليمان حبيبة مذكورة مكمله لنيل شهادة المستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل الموسومة بنظام التحفيزي و أثره على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية نفطال.

هدفت الدراسة إلى تعرف على أكثر الحوافز أهمية من وجهة نظر العمال و معرفة مستوى أدائهم في مؤسسة نفطال.

ثانيا دراسة دباش سمية مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية في : دور الحوافز في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية ديوان الترقية و التسيير.

هدفت الدراسة إلى معرفة أنظمة الحوافز المستعملة في المؤسسة و معرفة مدى تأثيرها في تحسين الأداء عامليه

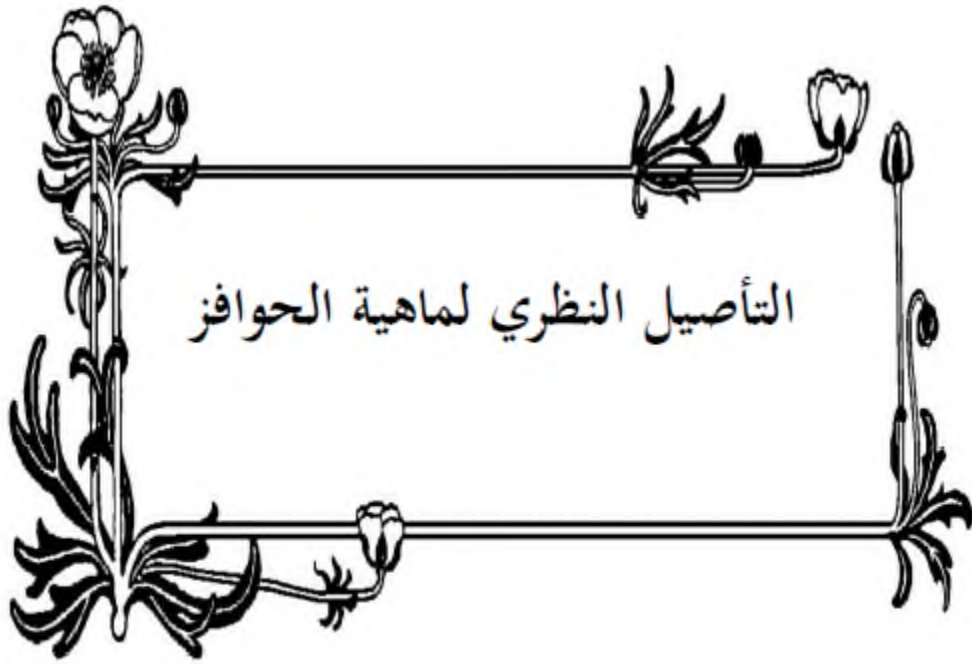
صعوبات الدراسة

- صعوبة الحصول على معلومات محلية بل تكاد أن تنعدم الكتب الجزائرية في هذا المجال.
- صعوبة توزيع الاستمارة موضع الدراسة نتيجة عدم التفهم للكثير من الأفراد بالمؤسسة لهذه العملية

هيكل الدراسة

يتم تقسيم دراستنا إلى ثلاثة فصول: فصلين حول الأدبيات النظرية للحوافز و الأداء، وفصل تطبيقي، شمل الفصل الأول المقاربة النظرية للحوافز، أما الفصل الثاني فكان حول الإطار النظري لأداء العاملين، في حين خصص الفصل الثالث لهذا البحث للدراسة الميدانية لموضوع دور تحفيز في تحسن أداء العاملين في المؤسسة نفطال وكالة سعيدة.

الفصل الأول



تمهيد الفصل الأول

يعد موضوع الحوافز من الموضوعات التي حظيت ومازالت تحظى باهتمام علماء السلوك الإداري، ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز تعتبر أحد أهم المتغيرات المستغلة للدافعية بانعكاساتها وبعلاقاتها الايجابية على الكفاءة الإنتاجية والنشاط الإداري.

ولعل الاهتمام بدراسة حفز الموظفين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم الوظيفي، ورفع كفاءتهم الإنتاجية، بما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها بكفاءة وفعالية، ولعل رفع كفاءة الأداء الوظيفي أصبحت من أهم العوامل التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسات والمصالح الخاصة والعامة، وهذا لا يتحقق إلا في إطار نظم من الحوافز المتميزة بكفاءة وكفاية.

وهذا ما يجعلنا أمام جملة من التساؤلات حول ماهية الحوافز، نظرياتها وأنواعها؟ وكيفية بناء نظام الحوافز، وللإجابة عليها سنتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

- مفهوم وأهداف الحوافز.

- أنواع الحوافز في المؤسسة.

- نظام الحوافز.

المبحث الأول: مفهوم وأهداف الحوافز

تعتبر الحوافز من أساسيات ضمان تحقيق الأهداف على جميع المستويات في المؤسسات، التي تحققها للوصول إلى أعلى المستويات من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للعاملين بها، وكسب ولائهم وانتمائهم للمؤسسات التي يعملون بها، وغير ذلك من الأهداف التي من شأنها الخروج بهم من دائرة التذمر إلى سعة الرضا دائماً، وانتظار الشكر على ما يقدمونه من جهد يخدم مؤسستهم، ومن خلال ما سبق سنتطرق في هذا البحث إلى العناصر التالية:

- مفهوم الحوافز.
- نظريات الحوافز.
- أهمية وأنواع الحوافز.

المطلب الأول: مفهوم الحوافز

يوجد تباين بين العلماء والباحثين في تحديد مفهوم الحوافز، فمنهم من يعرفها بأنها الأجر الذي يحصل عليه العامل مقابل ما ينجزه من أعمال ومنهم من اعتبرها الشيء الذي يشبع حاجة من حاجات الإنسان، ومنهم من عرفها بأنها مجموعة العوامل التي تميزها المؤسسات للعاملين فيها لإشباع دوافعهم، لذا سوف نقوم باستعراض عددا من هذه التعريفات للحوافز للوصول إلى صورة واضحة عن مفهوم الحوافز ومختلف خصائصها بالإضافة إلى أهم عناصرها كما يلي:

الفرع الأول: تعريف الحوافز

من حيث اللغة يشير مصطلح الحوافز إلى "حفزه، دفعه من الخلف، والليل يحفز النهار أي يسوقه، ورأبته متحفزا أي مستعجل لا يمكن جلوسه على الأرض"، أما من حيث الاصطلاح، فقد تعددت وتنوعت التعريفات التي ذكرت عن الحوافز في الأدب النظري المنشور وذلك تبعا لاختلاف وتباين منطلقات وجهات نظر العلماء والباحثين¹.

وقد تم تعريف الحوافز على أنها " فرص أو وسائل (مكافأة، علاوة.. الخ) توفرها إدارة المؤسسة أمام الأفراد العاملين، لتثير بما رغباتهم وتخلق لديهم الدافع² من أجل السعي للحصول عليها، عن طريق الجهد، والعمل المنتج والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجياتهم التي يحسون ويشعرون بها، والتي تحتاج إلى الإشباع³

¹ عارف بن ماطل الجريد، " التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، السعودية، 2008، ص 8.

² الدافع: يعتبر الدافع شكلا من أشكال الاستشارة الملحة التي تخلق نوعا من النشاط أو الفعالية .

كما تعرف بأنها "بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة لدى الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية".⁴

إن الحافز هو وسيلة الإشباع، ولكن عندما يعرضها طرف ثاني بحذف استثارة وتوجيه سلوك معين، فالطعام مثلاً هو وسيلة إشباع الحاجة * إلى الغذاء، إذا قام شخص معين بأن يدفع شخص ما بأن يذهب إلى مكان معين بوضع صحن الطعام في ذلك الموقع لأن يعرف ويأمل بأن الفرد ستتوجه إليه لإشباع حاجته، نسمي صحن الطعام "حافز" والشئ ذاته ينطبق على الإبداع **، فالعلماء يقولون بأن الإنسان يملك الحاجة والدافع فهو يبدع، لذلك عندما تصمم الإدارة وظيفة معينة تتيح لمن يؤديها أن يشبع هذه الحاجة، ونسمي ذلك بالـ "الحافز" أي أن كل إغراء تضعه الإدارة لجعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة هو "حافز".⁵

كما تعرف الحوافز بأنها "رغبات أو حاجات أو تمنيات غير محققة، يحاول الفرد العمل على إشباعها، وحينها نقول إن على المديرين أن يحفزوا مرؤوسيهـم على العمل فإننا نقصد أن على المدير أن يعمل على إشباع بعض هذه الاحتياجات والتي يؤدي إشباعها إلى دفع المرؤوس إلى اتخاذ السلوك أو التصرف المرغوب فيه".⁶

وقد عرفها "برسلون وستاير" بأنها "شعور داخلي لدى الفرد، يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين، يهدف منه الوصول إلى أهداف محددة"، كما يمكن القول بأنها العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة".⁷

وقد عرفت الحوافز بأنها "مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف".⁸ وهذا يشير أن الفرد يرغب في بلوغ هدف محدد، فهو بحاجة إلى من يدفعه لاختيار تصرف أو سلوك مناسب يوصله إلى تحقيق الهدف، إذن يحفز الفرد بمجموعة من العوامل التي تدفعه نحو الهدف المنشود.

كما عرفت بأنها "مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين، والتي تشبع الحاجة لديهم، وتوجههم إلى سلوك معين 9"، ومن التعريف يتضح لنا أن الفرد يحتاج إلى التدعيم المادي إلى جانب التدعيم المعنوي ليكتمل التحفيز ويتحقق إشباع الحاجات المختلفة.

³ مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص 208.

⁴ نوري مثير، "تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 284

* الحاجة هي نقص أو حرمان الذي يسبب التوتر، ثم السلوك الإزالة

** الإبداع هو الإتيان بجديد

5 سعاد نانف البرنوصي، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2007، ص 345

6 المرجع نفسه، الصفحة نفسها

7 علاء خليل محمد العكش، "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2007، ص

8 Alian meignant, "Ressources humaines, Deployer la statigie", edition liaisons, SA, Paris, 2000, P226

⁹ صلاح الشنواني "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1970، ص 420

وفي الأخير لابد من الإشارة إلى أن بعض الباحثين يستخدمون تعبير الحوافز بالمعنى الواسع وبعضهم يستخدمه بالمعنى الضيق، أما الحوافز بالمعنى الواسع فهي كالتعريف السابقة، أما الحوافز بالمعنى الضيق فتربط غالباً بكلمة نظام، فنقول نظام الحوافز أو أنظمة الحوافز، والتي سنتطرق إليها في المباحث القادمة، كما تجدر الإشارة إلى أن مختلف التعريفات التي ذكرها العلماء والباحثون هي متقاربة من حيث دلالتها وفي مجملها تشير إلى أن الحوافز هي عبارة عن مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تعدّها الإدارة بهدف التأثير على سلوك العاملين لديها من أجل رفع كفاءاتهم وإنتاجيتهم".

الفرع الثاني: مفهوم التحفيز

إن أصل التحفيز مذكور في القرآن و السنة من حيث الحث على القيام بالعمل إن كان خيراً، أو تركه إن كان شراً، وكذلك من خلال الثناء على العمل إن كان خيراً أو ذمه إن كان شراً، فمن الأصل الأول قوله تعالى: (وسارعوا إلى مغفرة من ربكم) * ، وكذا قول النبي صلى الله عليه و سلم (احرص على ما ينفعك و استعن بالله ولا تعجز)**

إن التحفيز هو العملية التي تنظم الحوافز ويمكن تقديم مجموعة من التعريف كما يلي:

يقصد بالتحفيز " تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد"¹⁰.

ولقد قسم علماء السلوك التحفيز إلى ثلاثة أمور : ¹¹

- **حافز حب البقاء والاستمرارية:** وهو الحافز الفيزيولوجي البيولوجي، و هي غريزة فطرية أودعها الله في البشر ليستقيم بمعاشهم و يعمر بيه الكون؛

- **التحفيز الداخلي:** وهو وجود الدافعية في ذات الإنسان لفعل معين؛

- **التحفيز الخارجي:** ويكون بإحدى الوسيلتين الترغيب أو الترهيب.

وعملية التحفيز تبدأ عندما تعرف الإدارة الحاجات التي يرغب العاملون في إشباعها، فالحاجات تسبب التوتر ولذي يقود إلى بذل الجهد من قبل الفرد، وهذا الجهد المبذول بدوره يؤدي الإشباع، ومن ثم تحقيق الرضا والبحث عن حاجات

*(النساء):71

** الحديث رواه مسلم

¹ محمد الصيرفي، " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية "، دار قنديل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2003، ص 403

¹¹ خيري مصطفى كنانة، "مدخل إلى إدارة الأعمال"، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2007، ص 174

جديدة، بينما في حالة عدم قدرة الجهد المبذول على إشباع الحاجة فإن التوتر يستمر وعندئذ تكون أمام الفرد عدة بدائل منها محاولة بذل الجهد مرة أخرى أو تغيير مسار الجهد المبذول أو استبدال الحاجة بأخرى.¹² يسعى التحفيز بصفة أساسية إلى زيادة إنتاجية العاملين، حيث إنه قد تبين أن مستوى كفاءة العامل تتحدد بصفة أساسية وفقاً للمعادلة التالية:¹³

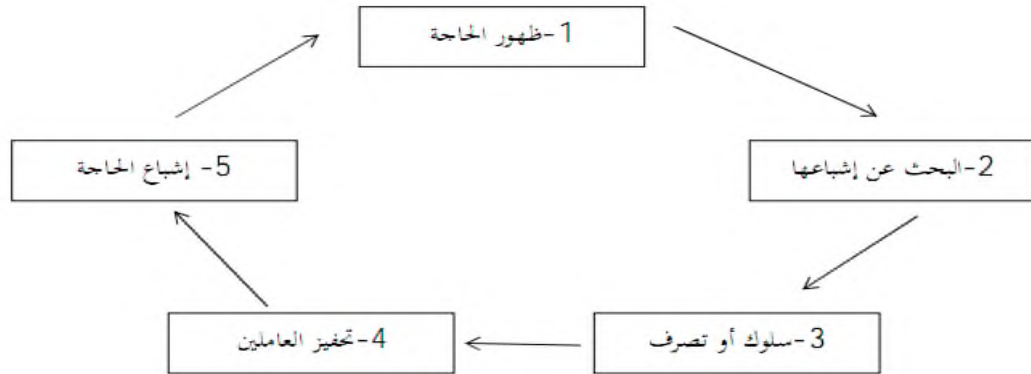
$$\text{الكفاءة} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة}$$

$$\text{القدرة} = \text{المهارة} \times \text{المعرفة}$$

$$\text{الرغبة} = \text{الاتجاهات} \times \text{المواقف}$$

ويعرف الحفز بأنه "قوة أو شعور داخلي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة، من أجل التخفيف من حالات التوتر المصاحبة لنقص إشباع تلك الحاجات والرغبات"¹⁴، والشكل التالي يوضح: طريقة تحفيز السلوك الإنساني.

الشكل رقم (01): طريقة تحفيز السلوك الإنساني



المصدر: محمد فالح صالح، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2005، ص

114

ومن خلال الشكل يتبين لنا أن هناك حاجات يسعى الفرد إلى إشباعها وبذلك تقوم إدارة المؤسسة بعملية التحفيز من أجل التأثير في الموظفين وتوجيه سلوكياتهم وتصرفاتهم بمختلف الحوافز لتحقيق الأهداف المؤسسة.

¹² سعد نانف البرنوصي، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، مرجع سبق ذكره، ص 408

¹³ محمد الصيرفي، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، مرجع سبق ذكره، ص 403

¹⁴ عمر محمود غباين، "القيادة الفاعلة والقائد الفعال"، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2009، ص 170.

وقد ركزت وظيفة التحفيز على كيفية الاستفادة من إدراكية وفهم السلوك البشري ماديا واجتماعيا ونفسيا، مقرونا ذلك بتوجيه ذكاء الأفراد والجماعات مع ما يحيط بذلك كله من مؤثرات بيئية خاصة وعامة داخل المؤسسة وخارجها، وهذا يشكل القاعدة المركزية للعمل الوظيفي الخلاق للتحفيز وذلك بالارتكاز على القدرات والإمكانات (كفاءة + مهارة + فعالية + جهود + إبداع + معنويات + رغبة في العمل + مزايا شخصية + انضباطية) وفي المقابل يتحدد حجم ونوع الحوافز مادية أو معنوية مع الأخذ بعين الاعتبار الزمان والمكان المناسبين لذلك بالأسلوب والروحانية والأسباب يضاف إلى ذلك عناصر البيئة المحيطة، يشكل ذلك الصورة الكلية الأداء الوظيفي وعوامل تقييمه.¹⁵

المطلب الثاني: نظريات الحوافز

ولقد شغل موضوع حفز الأفراد العاملين بال الكثير من الباحثين منذ بدء العمل المنظم في الحياة الاقتصادية، حيث كانت أهم الجهود في هذا المجال خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغرائز والدوافع، وخلال تلك الفترة تطورت مجالات البحث وتعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب حفز الأفراد، ففي منتصف القرن الثامن عشر بدأت الأفكار في ترغيب الفرد العامل عن عمله وحثه على الارتقاء بمستوى أدائه، وفي بداية القرن العشرين بدأت تتبلور تلك الأفكار بصورة أكثر تحديدا ووضوحا في صورة نظريات للحوافز، و قبل التطرق إلى مختلف نظريات الحوافز استوقف عند مختلف محطات التطور التاريخي للحوافز كما يلي:

الفرع الأول: التطور التاريخي للحوافز

ويمكن أن نميز بين ثلاث مراحل تطوير الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز كما يلي:¹⁶

أولا - المرحلة التقليدية: تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة، حيث تعتبر المؤسسة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية، ومن وجهة نظر **ماكس فيبر** * رائد النظرية البيروقراطية، أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول ودائما يسعى إلى إشباع حاجاته المادية، و بالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط، وكذلك ركزت مدرسة الإدارة بقيادة فريدريك تايلور في سياستها على الأساس المادي أيضا فقد وضع تايلور ثلاثة افتراضات هي :

- إن الإنسان كائن رشيد وعقلاني يسعى دائما إلى زيادة الفوائد الاقتصادية؛

- أن كل فرد يستجيب إلى الحوافز المادية؛

¹⁵ موسى خليل، " الإدارة المعاصرة، المبادئ، الوظائف الممارسة"، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2005، ص 171.

¹⁶ د عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص ص، 11، 12

* ماكس فيبر Max Weber، من مواليد 21 أبريل 1864، هو عالم الاجتماع الألماني والخبير الاقتصادي، و هو أحد مؤسسي علم الاجتماع الحديث،

وتوفي 14 يونيو 1920

- إن الإنسان آلة تعمل على أساس نمطي ومعيارى.

ثانيا - مدرسة العلاقات الإنسانية:

و من وجهة نظر هذه المدرسة أن المؤسسة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين حيث يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنسانى وبالتالى المؤسسة هي وحدة اجتماعية فنية يتم في داخلها التفاعل بين الجانب الإنسانى والفنى، وهذه المدرسة تنظر إلى الإنسان باعتبار أن له مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخل جماعات.

وبالتالى نرى وضوح التطور في النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه باعتبار أن المؤسسة بالإضافة إلى أنها وحدة اقتصادية، فهي وحدة اجتماعية، لذلك نجد تنوعا في منح الحوافز ما بين المادية والمعنوية.

ثالثا - المرحلة الحديثة:

ولقد حاولت هذه المرحلة تجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة من تجاربها، وهذه المرحلة تنظر إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح وليس مغلق كما كانت ترى المدارس التقليدية.

وقد أدت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المحققة وناذت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء مادية أو معنوية وذلك حسب مستويات الأداء وكذلك من جهة نظر هذه المرحلة ضرورة إشراك العاملين في الإدارة.

الفرع الثانى: نظريات الحوافز

تعتبر الدراسات الكلاسيكية في ميدان العمل ومجتمع المصنع من الدعائم الأساسية لأي دراسة حديثة ينبغي على أي دراسة الرجوع إلى الأصل الذي يساهم في إثراء هذا الميدان بدراسات متعددة حول مواضيع عدة من: المشاكل الصناعية، علاقات العمل بالحوافز، القيادة والتنظيمات بصفة عامة، ومن هنا كان من الواجب علينا التعرض ولو بإشارة إلى بعض هذه النظريات التي كان لها دورا أساسيا في الكشف والتوضيح عن الميكانيزمات المتحركة في آليات العمل داخل المؤسسة.¹⁷

توجد العديد من النظريات المختلفة التي تعالج موضوع الحوافز، وكما سنلاحظ أن أكثرها يركز على دراسات أميركية * في البلدان الرأسمالية حول مسألة زيادة الإنتاج والعوامل المؤدية إليه، وفيما يلي سنتطرق إلى أهم هذه النظريات كما يلي:

أولا - نظرية التنظيم العلمى للعمل لـ: فريدريك تايلور**

¹⁷ معمر داود، منظومات الأعمال الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث، عناية، الجزائر، 2006، ص 44.

* الفلسفة التجريبية أو الأمرية، هي توجه فلسفي يؤمن أن كامل المعرفة الإنسانية تأتي بشكل رئيسي عن طريق الحواس والخبرة، و تنكر التجريبية وجود أفكار فطرية عند الإنسان أو أي معرفة سابقة الخبرة العلمية.

وهي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فريدريك تايلور الأساليب العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول، حيث يؤدي تطبيق الأساليب العملية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج بإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل وبجهود محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل.¹⁸

كان يحاول تايلور إيجاد مخرج لحالة الفوضى والصراع وعدم الاستقرار و سوء استغلال الموارد البشرية والمادية، آنذاك فرأى أنه من الضروري إخضاع عالم الشغل للدراسة العلمية للكشف عن مشكلات الصراع، الأجور ... الخ، فلسفة الطريق الواحد الأفضل ترتبط بالاستعمال الكبير للتكنولوجيا، و ثم أصبح مفهوم الإنسان مفهوما اقتصاديا، الذي يدعم المجهودات العقلانية في العمل المترجمة في مرحلة التصنيع والغوص في التنظيمات الكبيرة، فالتايلورية تركز أساسا على المكافآت أي الحوافز المادية تبعا لاقتصاد المؤسسة آخذين بعين الاعتبار إلا احتياجات الأفراد التي كانت لا تتمثل في الشخصي بل في الجانب الاقتصادي، فركز على فكرة محورية في تحقيق الرفاهية والتي ربطها بأجر العامل كزيادة في الأجر وتقديم المنح والمكافآت ... الخ، وكان أساس الفكرة عند تايلور هو إقناع كل من العمال وأصحاب العمل برفاهية المؤسسة والتي تعود على كلا الطرفين، واستعمل فكرة أخرى هي التحفيز من 30% إلى 100% التي اشتهر بها فكان التصور السائد في تلك المرحلة الاعتقاد برفاهية المؤسسة الصناعية ينعكس عليها سلبا و إيجابا، حيث كان دائما يركز على الجانب المادي الاقتصادي للعامل¹⁹. وقد حاول " تايلور " تحديد الأسس العلمية والقيم المادية التي تساعد الإدارة في زيادة الإنتاج بأقل جهد مفترضا ما يلي:²⁰

- أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاية الصناعية في الإنتاج؛
- أن تطبيق الحوافز المادية يزيد من الإنتاج بمجهود وزمن أقل ، موضحا بأن الأهداف المادية هي الأساس لحث العمال على زيادة الإنتاج، ولذلك فإن نظرية " تايلور " للحوافز كانت تهدف إلى وضع نظام للأجور التشجيعية للعامل ليزيد في الإنتاج، إذ أن "كل زيادة في الأجر تتبعها زيادة في الإنتاجية"، بمعنى أن الإنتاج الأعلى يقابله الأجر الأعلى".
- غير أنه هناك من أعاب على " تايلور " ذلك لأنهم ظنوا أن هذا الحافز المادي يتعلق بفترة قصيرة فقط، ولذلك لا بد من استخدام حوافز أخرى غير مادية، كما أن تايلور بهذه الطريقة أصبح لا يفرق بين العامل والآلة،

* فريدريك تايلور (مارس 20، 1856) (21 مارس 1915)، مهندس ميكانيك أمريكي سعي لتحسين الكفاءة الصناعية، يعتبر بمثابة أب لعلم الإدارة،

كان واحد من قادة الفكر في حركة الكفاءة وأفكاره تعتبر عالميا شديدة التأثير بالحقبة التقدمية

1 ثوري منير " تفسير الموارد البشرية "، مرجع سبق ذكره، ص 298.

¹⁹ معمر داود: " منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت "، مرجع سبق ذكره، ص 44.

²⁰ المرجع نفسه، ص 45.

وهذا غير مقبول، كما أنه لا يمكن الحد من حرية الإنسان بأن تخطط الإدارة للعامل وعليه أن ينفذ، كما أنه في هذه النظرية تم إهمال الجانب الإنساني الذي يلعب دوراً هاماً في تحفيز العاملين.²¹

ثانياً - نظرية مدرسة العلاقات الإنسانية لـ التون مايو

تقوم هذه النظرية على أن الأفراد أياً كان مستواهم من حيث سلوكهم و تصرفاتهم وميولهم ورغباتهم، يجب خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية، وصاحب هذه النظرية " التون مايو" وزملائه في مصانع هوثرن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث كانت تعاني إداراتهم من ظاهرة خطيرة وهي تفيد العمال لإنتاجهم، وعند بحث العلاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية، مثل الأجور والإضاءة وأيام العمل وفترات للراحة اتضح أنها ليست هي العامل المؤثر على الكفاءة الإنتاجية، فاتجهت الدراسة إلى عامل النفس والاجتماع للبحث عن المحرك الأساسي لحوافز العمل المبنية على أساس العلاقات الإنسانية.²²

ومن هنا أوضح أن المؤسسة الاقتصادية تلعب دورين هامين في حياة الفرد، فلها جانب اقتصادي وآخر اجتماعي يحقق من خلالهما الفرد حاجياته كما يلي:²³

- **الجانب الاقتصادي:** والمتمثل في إنتاج السلع ومنح الحوافز بتقديم المكافآت وعلاوات، كما يتعلق بوضع منظومة فعالة للحوافز.

- **الجانب الاجتماعي:** يتعلق بالعامل الإنساني، وهو عبارة عن علاقات اجتماعية أي علاقات الأفراد فيما بينهم، وعلاقات الإدارة في مختلف المستويات وترتكز الوظيفة الاجتماعية على إشباع الحاجات الاجتماعية للعمال.

ثالثاً - نظرية سلم الحاجات لـ ابراهام ماسلو

لقد حاول عالم النفس "ابراهيم ماسلو" عبر عدد من السنوات تقديم نظرية عامة لتفسير الدافعية لدى الأفراد، ولقد نجح عام 1930 في تقديم نظريته، ووفقاً لـ "ماسلو" فإن الفرد لديه خمسة أنواع من الحاجات، ويمكن تقسيم هذه الحاجات حسب أهميتها الإنسانية، حسب أهميتها ودرجة إلحاحها في تدرج هرمي، يبدأ من قاعدة الهرم بالحاجات الأساسية وينتهي في قمة الهرم بالحاجات ذات المستوى الأعلى.²⁴ ويمكن تمثيلها في الشكل التالي:

²¹ معمر داود، "منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت"، مرجع سبق ذكره، ص 46

²² نوري مثير، "تسيير الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 295

²³ معمر داود، "منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت"، مرجع سبق ذكره، ص 47

²⁴ سامر جلدة، "السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص 104.

الشكل رقم (02) : هرم الحاجات ل "مارسلو"



Source : jean-pierre helfer , management stratégie et organisation illustré par yves guézou, 8^e édition ,p 358.

ومن خلال الشكل يتضح لنا المستويات الخمسة للحاجات، حيث نجد أن الحاجات الفيزيولوجية في قاعدة الهرم لأنها الحاجات الفطرية، قبل الأكل والشرب واللبس وإشباع هذه الحاجات ضروري لاستمرار الحياة، وهي حاجات أولية، يأتي بعدها حاجات الأمن وتمثل التأمين على الحياة ضد الأمراض والشيخوخة.. وبعدها تأتي الحاجات الاجتماعية وهي حاجات المحبة والانتماء وهي العلاقات التي تتم بين الأفراد والجماعات التي ينتمي ويعيش فيها الفرد وبعدها حاجات الاحترام والتقدير وتبوء مكانة أو مركز محترم ورفيع في المجموعة، وكذلك الحاجة التي تحقق الذات وهو المكان الذي يخطط الفرد أن يكون فيه بناء على قدراته ومهارته وطموحاته والسيطرة على الغير والتأثير فيهم، والتحفيز يتم من خلال الحاجة التي يتم إشباعها لذلك فإن في حاجة مشبعة لا تصلح لاستخدامها لتحفيز الفرد، وهناك عدة أساليب تستجيب فيها المؤسسة لهذه الحاجات، وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): أساليب الاستجابة لحاجات مارسلو

الحاجة	الوسائل التحفيزية
- الفيزيولوجية	- انظمه الدفع والأجور؛ - برامج التغذية والإطعام؛

-برامج وخدمات الإسكان.	
-خطط العلاوات والمزايا العينية؛ -الرواتب التقاعدية؛ -برامج العناية بالأطفال؛ -البرامج الصحية.	-الأمان
-فترات الاستراحة؛ -الفرق الرياضية؛ -السفريات العائلية.	-الاجتماعية
-الاستقلالية؛ -الدفع كرمز للموقع؛ -نوعيه المكتب وتأثيره.	-الاحترام وتقدير الذات
-الوظيفة المتحدية (المهارات العلمية)؛ -المواقع القيادية؛ -الصلاحيات والاستقلالية.	-تحقيق الذات

المصدر: نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص ص 290.

ومن خلال الجدول نلاحظ أن كل حاجة من الحاجات المختلفة الخاصة بالفرد العامل إلا ولها وسائل تحفيزية خاصة بها، تقدمها المؤسسة للعاملين من أجل إشباع حاجاتهم وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة من جهة تحقيق رضا العاملين و أهدافهم وطموحاتهم، و تحقيق ذاتهم من جهة أخرى.

رابعا - نظرية X و Y لـ "ماك جيريغور":

تعتبر نظرية X و Y "ماك جيريغور" أولاً وقبل كل شيء فرضيات عن نظرة المسئول لعماله وكذا الإدارة، وقد كانت هذه الفرضيات سببا في ظهور أنماط التسيير المختلفة وهي :²⁵

إن الفئة الأولى من المديرين (X) تنظر إلى العامل نظرة متشائمة سوداوية وغير إنسانية، حيث يرون في الأجور والمرتبات والحوافز أنها لا تخرج من كونها " الجزرة" التي يسعى العمال للحصول عليها في مقابل أداءه وبالتالي فإن التفاني في العمل يحول هذه الوسائل إلى " العصا" التي يمكن للإدارة استخدامها للضغط على العاملين، وعليه لكي تتمكن الإدارة من القيام بأعمالها يجب عليها أن تتخذ وسائل العنف والتهديد المستمر والإشراف والرقابة المحكمة، وهذه هي فلسفة الضغط وما يسمى بنظرية (X) بعكس نظرية (Y) فإن المدير ينظر إلى العامل نظرة متفائلة وإنسانية، حيث يرى المديرين ضرورة تحرير الفرد العامل من الرقابة المباشرة وإعطائه الحرية التوجيه أنشطته وتحمل المسؤولية فيما يتطلب الأخذ بمبدأ اللامركزية وتفويض السلطات للمرؤوسين والمشاركة في اتخاذ القرارات.

ومن خلال ما تقدم نلاحظ أن "ماك جيريغور" ركز على نظرة المديرين والإدارة للعامل لكنه تجاهل أسلوب القيادة، إذ أن القائد يلعب دورا هاما في المؤسسة، ومن خلال الجدول التالي الذي يبين نظرية " ماك جيريغور".

الجدول رقم (02): نظرية "ماك جيريغور"

نظرية Y	نظرية X	
- فعاليه.	- سلبيه.	1 الأفضلية الطبيعية
-واقعيه الذات؛ -أفضلية العمل في فرق؛ -حس العصيان.	-أجر هناك مكافأة.	2 دافعيه العمل
-حكم ذاتي؛ -مسؤول؛ -تشاركي؛	-علاقة أبويه؛ -الخوف من العقوبة؛ -توجيهي؛	3 نمط الإدارة

²⁵ عارف بن ماطل الجريد، " التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي"، مرجع سبق ذكره، ص 36

-مراقبه ذاتيه.	-الرقابة.	
-التأقلم مع التغيير.	-مقاومه التغيير.	4 الاستعداد للتغيير
-التطور المستمر.	-التحديد المسبق الأولي.	5 أدراك الأفراد
-تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار.	-العمل في حدود.	6 الاشتراك في العمل

Source – jean – pierre helfer Management Stratégie et organisation, 7^{eme} édition, vuibert, paris, 2008,.358

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك اختلاف واضح بين محتوى نظرية X و نظرية Y من خلال عدة نواحي لذلك نجد اليوم عدة أساليب يتبناها المدير التسيير المؤسسة التي يعمل بها، ولكن من الأحسن استخدام أسلوب نظرية Y الذي يهتم بالجوانب الإنسانية للعامل ويشجعه على التميز والرقى.

خامسا - نظرية Z ل «وليام أوشي»

تقوم نظرية Z في أساسها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعامل أو الموظف، حيث لاحظ وليام أوشي أن قضية إنتاجية العامل لن تحل من خلال بذل المال، أو الاستثمار في البحوث و التطوير، فهذه الأمور لا تكفي وحدها دون تعلم كيفية إدارة الأفراد بفعالية، و تركز نظرية على ما يلي²⁶:

- الثقة: أن الإنتاجية والثقة هما وجهان لعملة واحدة ولا يمكن أن يفترقا؛
- الحذق و المهارة: تتسم الممارسة اليابانية للإدارة بالدقة و التهذيب وحدة الذهن، أي بالحذق و المهارة في

التعامل ولا شك في أن هذا لا يتم إلا بعد الحيرة و التجربة و الممارسة الطويلة للوظيفة؛

* وليام أوشي: هو أستاذ إدارة الأعمال بجامعة كاليفورنيا ببلوس أنجلوس، وقد قام بعدة دراسات ميدانية خلال السبعينات على عدد من المؤسسات اليابانية و الأمريكية الاكتشاف سر نجاح المؤسسات اليابانية و الذي نشر خلاصته في كتابه المشهور نظرية Z: كيف يقابل الأمريكيون التحديات اليابانية و الذي صدر سنة 1981.

1 ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 174.

- الألفة و المودة: تعتمد العلاقات في الحياة اليابانية على الألفة و المودة و ما ينطوي عليهما من اهتمام و دعم للآخرين و من مشاعر النظام و عدم الأنانية وما يترتب عن ذلك من عيش آمن و حياة مطمئنة و اهتمام و دعم الأفراد الآخرين، و إقامة علاقات اجتماعية متينة و صداقات حميمة معهم.
- ومن خلال تطبيق هذه الأسس يعتقد أوشي أن أهداف المؤسسات و الأفراد ستحقق على حد سواء، و من هذا يمكن أن نستخلص إسهامات أوشي في مجال التحفيز فيما يلي:
- القرار الجماعي: و ذلك بإشراك كل من سيتأثر بهذا القرار في اتخاذه و من هنا يزيد التزامه بتنفيذها؛
- عدم التخصص في المهنة أو الدوران الوظيفي: بمعنى أن العامل يمارس أكثر من مهنة و ينتقل من قسم الآخر؛
- الوظيفة مدى الحياة: و التي تساهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية، وولاء لدى الأفراد العاملين، و بهذا قدم وليام أوشي نظرية تفسر سر نجاح المؤسسات اليابانية لمن أراد أن يقتدي بها.

سادسا - نظرية التوقع والتفضيل ل "فروم":

- مؤسسها هو " فيكتور فروم " وتركز نظريته على عامل التوقع كأساس في حجات ودوافع الإنسان بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية، كمحرك للسلوك الإنسان لذا فإن عنصر التوقع والترقب الذي تقوم عليه هذه النظرية يعتبر عاملا قويا في دفع الإنسان إلى اتخاذ سلوك معين أو الامتناع عنه، فإذا توقع الإنسان أنه سيحصل على إشباع معين خلال فترة مستقبلية فإنه سيضل يعمل حتى يحقق هذه الرغبة، أما إذا لم يتوقع الإشباع المطلوب من هذا السلوك لظروف معينة فإن ذلك يؤدي به إلى إلغاء السلوك والتوقف عنه.²⁷
- كما بين لنا فروم أن هناك تفسيرا للحوافز التي ترفع سلوك الفرد، وذلك بناء على فرضيتين:²⁸
- أن الفرد يفضل دائما النشاط الذي يجني من ورائه المنفعة المتزايدة؛
 - يجب الاعتماد على:
 - الغايات والرغبات والاحتياجات التي يصبو الفرد إلى تحقيقها؛
 - اعتقادا منه أن النشاط المختار هو الذي يحقق له رغباته وغاياته، إذ كلما اعتقد العامل أن زيادة الأجر بزيادة الإنتاج كان مدفوعا للعمل أكثر.

²⁷ ميرفت توفيق، " أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الأكاديمية العربية

الدنمرك، كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة والاقتصاد، 2001-2012، ص 54

²⁸ معمر داود، " منظمات الأعمال. الحوافز والمكافآت "، مرجع سبق ذكره، ص 55

لكن هذه النظرية لازالت تواجه بعض المشكلات تتمثل في صعوبة قياس التوقع والمنفعة السائدة من السلوك.

سابعا - نظرية الانجاز ل " دايفد ما كلياند "

يرى "ما كلياند" الحاجة للإنجاز هي بأنها ضرورة دائمة في شخصية الفرد التي تدفعه للنجاح وتخطي الحالات التي يكون فيها المردود على أساس معيار الامتياز، وهذا ما أثبتته في تجاربه، وقد أوضح أن مساهمته هنا في عملية التحفيز تتلخص في ثلاثة أنواع الحاجات تعتبر أساسية : هي الحاجة إلى الانتماء والحاجة للتفصيل وأخيرا الحاجة للسلطة ،وهي تمثل بحق نظرية التحفيز لأنها أوجدت ارتباطا الدافع الإنجاز بالرغبة في التحدي والابتكار، وإن سلوك الفرد تحركه حوافز عديدة وليس حافزا واحدا ، مما يمثل موقفا متطرفا يجعل من هذه القضية حالة خاصة في نظريات الحوافز .²⁹

ثامنا - نظرية العاملين الفريديريك هيرغ

هذه القضية قام بوضعها 'هرزيرغ' وهي ترتبط بالأساس بتطبيق نظرية مارسلو للحاجات في مواقع العمل، حيث يحدد 'هرزيرغ' أن هناك مجموعة مجموعتين من العوامل :³⁰

- الأولى : عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه وهي بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم، وقد قام بحصرها في إحساس الفرد بالإنجاز وتحمل المسؤولية، وتوفير فرص الترقية للوظائف الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل؛

- الثانية : عوامل محيطة بالوظائف أو العمل : وهي عبارة عن دوافع تؤدي إلى عدم رضا العمال عن أعمالهم، وحصرها في الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة، أو الإشرافي، أو نمط القيادة، وطبيعة العلاقة بين الموظف وزملائه، بينه وبين رؤسائه، وظروف البيئة المحيطة بالعمل.

تاسعا - نظرية " بورتر و " لولر "

تقول النظرية أن الجهد الذي يعبر عنه بقوة التحفيز والطاقة المبذولة ، يعتمد على عاملين أساسيين : قيمة المكافأة والطاقة المدركة التي يعتقد الفرد أنها مطلوبة منه، والاحتمالية لحصوله على المكافأة فعليا، وتتأثر الطاقة المدركة واحتمال الحصول على المكافأة بالأداء المحقق في الماضي، ويقود الأداء لتحقيق نوعين من المكافآت، الأولى : المكافأة الضمنية كالشعور بالإنجاز وتحقيق الذات والأخرى: المكافأة الظاهرة التي تتعلق

²⁹ المعمر داود، " منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت "، المرجع السابق، ص 39

³⁰ أحمد بن سعيد بن سالم ميلكان المشيخي، " الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية و التعليم"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات

نيل شهادة الماجستير، جامعة نزوى، كلية العلوم والآداب، قسم التربية والدراسات الإنسانية، 2011-2012، ص 31

بظروف العمل والمركز الوظيفي، ويوضح نموذج بورتر ولولر مدى تعقيد عملية التحفيز وأنها ليست مجرد سبب ونتيجة وكيفية تفاعل وسائل التحفيز مع الوظائف الأخرى.³¹

عاشرا - نظرية جماعات العمل ل " سايلز " وليتون "

تهدف الدراسات الحديثة لجماعات العمل، إلى التغلب على بعض جوانب الضعف في مدخل العلاقات الإنسانية، ومن نتائج الدراسة أن العمال كانوا يركزون على عملهم بشكل أدنى، أي أنهم كانوا يرغبون في المال فقط، ولم يكن لهم اهتماما لا بعلاقاتهم الاجتماعية مع زملائهم ولا برضاهم عن عملهم ويبدو أن اهتمامهم بالمال راجع إلى مسؤولياتهم المالية الكبيرة وأن أغلبهم مهاجرون، كما أن بعض العمال عوض أن يترقوا في مرتبتهم المهنية أصيبوا بتخفيضها وكل هذه العناصر دفعتهم إلى التركيز على الحافز المادي دون غير من الحوافز الأخرى، ومن خلال طرح الباحث لسؤال حول رأيهم في زيادة الإنتاج مقابل الزيادة في المكافآت، أذا أجاب الفرد العينة بنسبة 100 % أنهم مستعدون لزيادة الإنتاج لكن بشرط أن تكون هنا زيادة في المكافآت.³²

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الحوافز

ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز منذ اهتمام رجال علم التنفس الصناعي بإجراء التجارب والدراسات التي أسفرت على أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفعالية ما لم يكن هناك حافز على ذلك، فالخطط العديدة والتنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن نفترض أن الأفراد سيقومون تلقائيا بالأعمال على خير وجه وبكفاءة، فجعل الأفراد يعملون عن رغبة وحماس هي مشكلة كبيرة تعالج فقط من خلال الحوافز.

الفرع الأول : أهمية الحوافز

إن أهمية الحوافز تكمن في أن العامل أيا كان، يلزمه أن يكون متحمسا لأداء العمل وراغبا فيه، وهذا لا يأتي إلا باستخدام الحوافز، حيث أنها يمكن أن توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل، مما ينعكس إيجابا على الأداء بشكل عام وزيادة الإنتاجية، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمؤسسية، وتدفع العامل إلى العمل بكل ما يملك من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة ، كما أن الحوافز تعمل على منع شعور الإنسان بالإحباط، إذ أن تهيئة الأجواء المناسبة سواء كانت مادية أو معنوية فإنها كفيلة بدفع العامل إلى المثابرة في عمله بكفاءة عالية، وعموما تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توفرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء³³

كما يعتبر التحفيز شيء لا غنى عنه في المؤسسات الآن هناك فرقا كبيرا بين الأداء للفرد المحفز وعن أدائه عندما لا يكون محفزا ، فالحوافز ذات أهمية كبرى وتأثير فعال في تسيير العملية الإنتاجية.

³¹ علاء خليل محمد العكش، " نظام الحوافز والمكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي"، مرجع سبق ذكره، ص 35

³² معمر داود، " منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت"، مرجع سبق ذكره، ص 66 - بتصرف..

³³ عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص10.

ويمكن تلخيص أهمية الحوافز فيما يلي:³⁴

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية، مما يحقق هدفا إنسانيا في حد ذاته، وغرضا رئيسيا له انعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد وتعزيز انتمائهم وعلاقاتهم مع المؤسسة وإدارتها ومع أنفسهم؛
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها وتعزيز التناسق بينهما بما ينسجم أهداف المؤسسة وتطلعاتها و سياساتها وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم؛
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحيات هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه.
- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى وجودها في صفوف العاملين.
- المساهمة في تحقيق آلية أعمال وأنشطة تسعى المؤسسة إلى إنجازها وتجد المؤسسة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين.

الفرع الثاني: أهداف الحوافز .

للحوافز أهداف تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وأهمها ما يلي:³⁵

- ربط أهداف المؤسسة والعاملين فيها بأهداف المجتمع، فمن النتائج التي تترتب على استخدام أسلوب الحوافز دفع العاملين للعمل وترغيبهم فيه، وهذا يؤدي إلى إنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية، وبالتالي ينعكس على سمعة المؤسسة في المجتمع الذي تعمل فيه، فيدفع أفرادها للتعامل مع المؤسسة وتفضيلها على غيرها.
- زيادة الانجاز عند الأفراد، وهذا يتحقق عن طريق التفاعل ما بين الحفز وقدرات الفرد، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:³⁶

$$\text{انجاز الفرد} = \text{الحفز} + \text{قدرات الفرد}$$

³⁴ عون مفيد عبد الله السقا "الدوافع النفسية و الحوافز و علاقتها بأداء العاملين"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية

بغزة كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2013، ص 48

³⁵ حسن بن صالح بن محمد الزهراني، " الحوافز الوظيفية بين الواقع والممول لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة الطائف " مذكرة مقدمة ضمن متلاك

نيل شهادة نيل شهادة الماجستير جامعة ام القرى، كلية التربية قسم الإدارة التربوية والتخطيط 2011، ص 18

³⁶ حسين بن صالح بن محمد الزهراني، " الحوافز الوظيفية من الواقع و الملون لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة الطائف " ، المرجع تقة الصنعة نفسها.

وعليه يمكن استنتاج بان اختيار ذوي القدرات العالية في العمل لا يكفي لوحده لضمان الإنجاز بالشكل المرغوب، وإنما يحتاج إلى عامل آخر يعتبر من واجبات المؤسسة، وهو خلق الحفر الكافي لديهم حتى يمكن تحقيق ذلك الإنجاز.

- رفع الروح المعنوية للعاملين، على اعتبار أن الروح المعنوية العالية تتطلب أساساً لأغراض تفعيل دور الكوادر البشرية في تحقيق أهداف المؤسسات الإدارية.

- النسيم الأمثل لسلوك الأداء، وتحسين الخدمات، و شحن طاقات الابتكار، وتحسين مستوى الخدمات، والاستمرار في تطوير المؤسسة لبلوغ أهدافها.

المبحث الثاني: أنواع الحوافز في المؤسسة

نظراً لتعدد حاجات الإنسان واختلافها من شخص لآخر وتطورها عند نفس الشخص، جاءت ضرورة التنوع في الحوافز الممنوحة، و التقسيم الشائع للحوافز هو ذلك الذي يقسمها إلى حوافز مادية وأخرى معنوية وطبعاً في كل منها بحد السلبية والإيجابية، وبالتالي سنتطرق في هذا البحث إلى ما يلي:

- الحوافز المادية الإيجابية.

- الحوافز المعنوية الإيجابية.

- الحوافز السلبية في المؤسسة.

المطلب الأول: الحوافز المادية الإيجابية

إن الحافز المادي هو حافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، والحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية ولهذا فهي الأكثر شيوعاً فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وبالتالي يمكن القول أن الحوافز المادية الإيجابية هي حوافز تستخدم لتعزيز السلوك الصحيح، وتحديد ما لديهم من قدرات والارتفاع مستوى كفايتهم وهناك حوافز فردية وأخرى جماعية.

الفرع الأول: الحوافز الفردية

وهي عبارة عن حوافز موجهة للفرد وليس للجماعة، كأن تقوم إحدى الشركات بإعطاء جائزة أفضل موظف، استقبال في فندق، أو إعطاء جائزة أفضل لاعب، أو لأفضل بائع في شركة ما، وهذا يتيح التنافس الشريف والقوى ما بين أفراد المجموعة، وقد يكون في بعض الأحيان عدم التعاون والأنانية التي تسيطر على بعض الأفراد في إهمال هذا النوع من الحوافز،³⁷ وأهم هذه الحوافز تتمثل فيما يلي:³⁸

³⁷ أحمد بن عبد الله الصباب و آخرون، "أساسيات الإدارة الحديثة"، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2005، ص146

³⁸ مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، مرجع سبق ذكره، ص ، ص 209، 201.

أولا - الأجر

ثانيا - فرص الترقية

ثالثا - الزيادات السنوية

رابعا - المكافآت

خامسا - العلاوات

سادسا - العمولات

الفرع الثاني: الحوافز الجماعية

وهذه الحوافز تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين، التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية واحدة أو قسم واحد أو إدارة واحدة لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الأداء والإنتاجية، وتهدف الحوافز الجماعية إلى إشباع حاجات نفسية واجتماعية ومادية الذي أعضاء الجماعة الواحدة مثل حاجات الانتماء والولاء وتقدير الآخرين.³⁹

عندما يكون هناك تداخل في العمل فإنه من الصعب أحيانا عزل وتقييم الأداء الفردي، وفي هذه الحالة يكون من الأفضل وضع حوافز جماعية، فمثلا العامل على خط بجميع مضطر للعمل بالسرعة التي يعمل بها الآخرون، ومن ثم فإن عمله يعتمد على عمل الآخرين ووفقا للحوافز الجماعية تحصل كل أفراد الجماعة على حوافز تعتمد على أداء المجموعة ككل، وتعتمد معظم خطط الحوافز الجماعية على عوامل مثل: الأرباح أو تخفيض تكلفة التشغيل، وستحاول التطرق إلى أهمها فيما يلي:

أولا - نظام المشاركة في الأرباح

يقضي هذا النظام أن يحصل العاملون على حصة من الأرباح السنوية التي تحققها المؤسسة، وهذا النظام تأخذ به الكثير من المؤسسات في الوقت الحالي، هذا وقد أجريت العديد من البحوث والدراسات بهدف تقييم فعالية استخدام نظم المشاركة في الأرباح، وتوصلت إلى أن معظم المؤسسات ترى أن هذه النظم تحقق استفادة كبيرة لها، أن تكون هذه الاستفادة في شكل زيادة في الأداء، ولكنها تؤدي إلى زيادة في الإحساس بالالتزام والمشاركة والتضامن مع المؤسسة⁴⁰

³⁹ عبد الرحمان بن علي الوابل، " دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير،

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية ، 2005، ص 340

⁴⁰ جاري ديسلر "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن عبد المحسن جودة ، دار المريخ النشر ، الرياض السعودية ص

ثانيا - الزيادة العامة في الأجور

هي تلك الزيادات في الأجور التي يحصل عليها العاملون في نفس الوقت، و تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من الحوافز لمواجهة غلاء المعيشة وانخفاض القدرة الشرائية للعمال، ولا ترتبط هذه الزيادات بأداء العمال، بل يستفيد منها جميع العمال في المؤسسة في نفس الوقت، وهذا النوع من الحوافز يؤدي بالفرد للشعور بالشكر والعرفان تجاه المؤسسة.⁴¹

ثالثا - المشاركة في وفر التكاليف:

وهي عبارة عن نسبة مؤوية من الوفر المالي الذي يحققه العاملون في تكلفة الإنتاج من خلال ضبطهم للتكاليف وتخفيضها، عن طريق التقليل والحد من حجم الهدر والتبذير في الموارد واستغلال الوقت خير استغلال، وهذه الوافرات المحققة توزعها عليهم المؤسسة في نهاية السنة.⁴²

رابعا - حوافز الخدمات الاجتماعية :

وأطلق عليها البعض اسم التعويضات أو الحوافز غير المباشرة بسبب أن الأفراد يحصلون عليها عن طريق غير العمل، وبشكل عام يقصد بحوافز الخدمات الاجتماعية تلك التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين، وتشعرهم الإدارة بأنها ترضى مصالحهم الشخصية، وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة، وتشكل الحوافز الاجتماعية خدمات تقدمها المؤسسة للعاملين دون مقابل، أو بمقابل بسيط⁴³ وهي التأمين ضد إصابات العمل وضد البطالة، والتأمين الصحي، تأمين الشيخوخة والعجز والوفاة ومختلف خدمات النقل والسكن والإجازات ... الخ.

وهناك العديد من الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة أعمالها وهي كما يلي:⁴⁴

- منح الموظفين بعض من منتجات المؤسسة خاصة في حال مؤسسات تنتج مواد استهلاكية؛
- إنشاء تعاونيات لتوفير المواد الاستهلاكية للعاملين؛
- تقديم هدايا عينية في الأعياد مثل كبش العيد أو هدايا عيد المرأة ... الخ؛
- توفير الاشتراك في نواد خاصة للعاملين وعائلاتهم؛

⁴¹ طارق المجذوب، "الإدارة العامة"، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 2002، ص 34

⁴² جاري دبيلر، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 41

⁴³ مصطفى تجيب شوايش "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، مرجع سبق ذكره مصر 212

⁴⁴ بالاعتماد على :

- مصطفى نجيب شوايش "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، مرجع سبق ذكره، ص 212

- سعاد تالف البرنوطي، "إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره م ص ص، (290، 288.

- محمد قاسم القريوتي، "الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 235

- تقديم خدمات الإرشاد النفسي والاجتماعي لمساعدة العاملين على التأقلم مع بيئة العمل؛
- إنشاء صندوق للاذخار يساهم فيه العاملون والمؤسسة، يقوم بمنح قروض وإعانات للعاملين في مناسبات مختلفة مثل: الزواج، الولادة، الانتقال من مسكن لآخر ... الخ.

خامسا - ملكية العاملين لأسهم الشركة :

حيث يسمح للعمال بشراء قدر من أسهم الشركة ويصبحون بذلك شركاء في المؤسسة، وبالتالي يزداد حرصهم على نجاحها وديمومة ربحها، مما يؤخذ على هذه الضيقة أن عدد الأسهم المطروحة لن يكون بالضرورة مساو لكل راغب في شرائه، و من ثم افتقاد المساواة ، كما أن أسهم المؤسسة ذاتها قد تنخفض أسعارها فلا يحرص العاملون على امتلاكها.⁴⁵

والحوافز الجماعية تحقق أهدافا هامة ، وهي كما يلي:2

- إشباع حاجة الانتماء والولاء؛
- زيادة التعاون بين الأفراد؛
- تقوية الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة؛
- إثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة؛
- تقريب التنظيم غير الرسمي من الإدارة؛
- تسهم في إشباع حاجات الموظف ورفع الروح المعنوية لدى الموظفين من خلال تعميق الشعور بالأهمية والاحترام المتبادل وإشباع الرغبات؛
- تنمية عادات وقيم سلوكية تسعى المؤسسة لوجودها بين الموظفين؛
- تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين وازدياد استعدادهم للتعاون والمشاركة في سبيل انجاز العمل.

وفي حين حول الاقتصاديون والمدراء إضفاء أهمية كبيرة على الحوافز المادية في تحسين مستوى الأداء فإن العلماء السلوكيون حاولوا التخفيف من أثرها، وقد تكون الحقيقة بين هذين الموقفين المتعارضين، غير أنه حتى تكون المكافآت. المادية ذات أثر تحفيزي أقوى فإن على المدير أن يدرس الجوانب الآتية عند تقديمها للمرؤوسين⁴⁶

⁴⁵ محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 233

² ميرفت توفيق، "أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين"، مرجع سبق ذكره ص 43

⁴⁶ خليل محمد حسن الشماع، "نظرية المنظمة"، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص ص 289، 288

² عبد الباري إبراهيم درة زهير نعيم الصباغ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 414

³ نبيل حامد مرسى، الفن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، ط1، ص 388 .

- يحتل الحافز المادي موقعا أكثر أهمية لدى العاملين الشباب الذين يسعون لتكوين عائلة ، أو قد يبدأ في ذلك، قياسا بالعاملين الآخرين الأقدم، والذين استطاعوا تحقيق ما أرادوا ووصلوا إلى مستوى الطموح.
- الحافز المادي مهم في جذب العناصر الكفأة ولذلك تتنافس المؤسسات في حدود الممكن في منح الحوافز المخزية بهذا الخصوص حسب القطاعات والأنشطة والمناطق الجغرافية.
- تقل أهمية الحافز المادي عندما تسعى المؤسسة لدفع رواتب أو أجور مكافأة حسب سن الخدمة، أو حسب الموقع الوظيفية المتناظرة، بغض النظر عن مستوى الأداء.
- حتى ولو كانت متطلبات العدالة (أو الأصداف) تعني دفع نفس مستويات الرواتب والأجور لشاغلي الوظائف المتساوية أو ممن خدموا لنفس المدة، فإن المكافآت التشجيعية لابد من أن يمارسها المدير للتمييز بين مستويات الأداء.
- تزداد أهمية الحافز المادي إذا كانت الحوافز الإضافية المدفوعة للعاملين من قبل المدير تؤلف نسبة مهمة مما يستلمونه حاليا، والعكس صحيح كما أنه هناك حوافز مادية أخرى وهي عبارة عن مزايا إضافية وهي:2
- التأمين الصحي.
- سيارة خاصة من المؤسسة.
- التأمين على الحياة.
- امتيازات تقاعدية.
- إقرار رسمي أو غير رسمي بالانجاز.
- نقل الموظف إلى وظيفة أكثر مسؤوليات.
- كما أنه يمكن القول أن هناك حوافز مادية مباشرة وحوافز مادية غير مباشرة كما يلي³:

الفرع الثالث: الحوافز المادية المباشرة

- الأجر
- العلاوات الدورية
- البدلات
- حوافز الإنتاج
- المكافآت عن ساعات العمل الإضافية
- المكافآت عن اقتراحات العاملين

الفرع الرابع: الحوافز المادية غير المباشرة

وتتضمن هذه الحوافز خدمات اجتماعية تقدم للعاملين مثل:

- التغذية-الإسكان-المواصلات-النتقيف والتعليم- الترويج والرياضة - خدمات مالية - خدمات طبية - دور حضانة - خدمات للموظفات - خدمات شرائية - الإعانات - التسهيلات - العلاج.

المطلب الثاني: الحوافز المعنوية الإيجابية

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 إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة وان الحوافز المعنوية الايجابية تنمى شعور ايجابي لدى الفرد واهم هذه الحوافز مايلي :⁴⁷

تقدير جهود العاملين

إشراك العاملين في الإدارة

ضمان استقرار العمل

توسيع العمل

إغماء أو إثراء العمل

تحسين ظروف ومناخ العمل

التكوين

الثقة وتفويض السلطة

المدح والثناء

الإصغاء

الاتصالات كحافز للعاملين

ويمكن تلخيص ما سبق في الجدول التالي:

⁴⁷ مصطفى نجيب شاويش " إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد "، مرجع سبق ذكره، ص، ص 212، 211

الجدول رقم (03): الحوافز الإيجابية المادية والمعنوية

الحوافز الايجابية	الفردية	الجماعية
المادية	- ربط الأجر بالإنتاج - المكافآت لتشجيعه - العلاوات الاستثنائية	- المشاركة في الأرباح - التأمين ضد العجز والوفاة والشيخوخة - تقديم وجبات غذائية - إسكان العاملين - نظم المعاشات
المعنوية	- الثناء والمدح والتشجيع - نشر أسماء الممتازين في لوحه الشرف - اعتراف الإدارة بالجهود التي يبذلها الفرد - تقديم حوافز غير نقدية للممتازين	- ظروف عمل ملائمة - علاقة طيبة بين الرؤساء والمرووسين - فترات راحة أثناء العمل - توفر وسائل الأمن الصناعي

المصدر: محمد الصيرفي، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، مرجع سبق ذكره، ص، ص 408 409

- بتصرف -

ومن خلال الجدول السابق يمكن القول أنه لكي تعد الحوافز الإيجابية ملبية لحاجات ودوافع العاملين من جهة ومصالح المؤسسة من جهة أخرى، لأن الإنتاج وتحسين التوعية والقيام بالارتكازات والاختراعات وتحمل المسؤولية والإخلاص في العمل كل هذه تعتبر نتائج جيدة وإيجابية، وعلى المؤسسة أن تقوم في مقابلها مكافأة العاملين فيها سواء بالحوافز المادية أو الذاتية أو المعنوية

المطلب الثالث: الحوافز السلبية في المؤسسة

تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال تدخل العقاب والردع والتخويف أي من خلال العمل التأديبي، وهذه الإجراءات العقابية لا بد أن يتضمنها نظام يسمى النظام التأديبي أو نظام العقوبات في المؤسسة، و يقصد به تلك العقوبات التي تسلط على العاملين الذين يخالفون قواعد العمل أو السلوك، ويسمى البعض الحوافز السلبية، وهي كما يلي:

الفرع الأول: الحوافز المادية السلبية

إن الحوافز المادية السلبية تأخذ عدة أشكال من أهمها ما يلي:⁴⁸

أولاً - عقوبات بسيطة

وتتمثل فيما يلي:

أ- الخصم من الأجر

ب- الحرمان من العلاوات أو المكافآت أو تأجيل استحقاقها:

ثانياً - عقوبات قاسية

تتمثل فيما يلي:

أ- التنزيل

ب- النقل

ج- الاستغناء

د- الفصل

⁴⁸ بالاعتماد على:

محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق نكره، ص، ص 237

236 مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد"، مرجع سبق ذكره ص 214

الفرع الثاني: الحوافز المعنوية السلبية

لكل شيء نقيض و كما تستعمل الحوافز المعنوية الإيجابية يتحتم على المسؤول أحيانا استعمال الحوافز المعنوية السلبية لتجنب تكرار السلوك غير المرغوب فيه كنوع من أنواع العقاب، و تكون هذه الحوافز السلبية المعنوية على مستوى الفرد أو على مستوى الجماعة كما يلي⁴⁹ :

أولاً: الحوافز المعنوية السلبية الفردية

ويتمثل أهمها فيما يلي:

أ - توجيه إنذار

ب - التنبيه و اللوم

ج - عدم المشاركة في الاقتراحات و اتخاذ القرارات

د - الحرمان من التكوين

هـ - الحرمان من الترقية

و - التحويل إلى التحقيق و مجلس التأديب

ثانياً - الحوافز المعنوية السلبية الجماعية

ويمكن أن نميز فيها ما يلي:

أ - نشر أسماء المقصرين في لوحة الإعلانات

ب - فك جماعات العمل

⁴⁹ محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص236.

ومن خلال ما سبق يمكن استنتاج الجدول التالي :

الجدول رقم (4): الحوافز السلبية المادية والمعنوية

الحوافز الإيجابية	الفردية	الجماعية
المادية	الخصم من المرتب الحرمان من العلاوات الوقوف عن العمل تأخير الترقية خفض الراتب خفض الدرجة الحرمان من المكافآت	حرمان الجماعة من المكافآت التشجيعية حرمان الجماعة من المميزات المادية لباقي الجماعات
المعنوية	توجيه إنذار التأديب التهديد بالعقاب التحويل للتحقيق نشر أسماء للمهملين في قوائم خاصة	حرمان الجماعة من النشاط الاجتماعي والرياضي التهديد بالعقاب الجماعي توجيه إنذار جماعي تحويل المجموعة للتحقيق

المصدر: محمد الصيرفي، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، مرجع سبق ذكره، ص، ص 408،

409 - بتصرف

ومن خلال الجدول نلاحظ أن هناك تنوع في الحوافز السلبية وذلك لأن لها أهمية كبيرة في المؤسسة، وقد دلت التجارب والدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى أن الحافز السلبي يؤدي إلى إنتاجية أعلى في مدى قصير، لكن يصاحبها انخفاض في الروح المعنوية للعاملين، وما ينتج عن ذلك من أعراض سلوكية مثل ارتفاع الغياب، ومعدل دوران العمل*، وهذا بالإضافة إلى شيوع روح الاستياء من العمل وظروفه⁵⁰

* معدل دوران العمل - متوسط عدد العاملين المعيّنين والتاركين للعمل خلال فترة 100x

متوسط عدد العاملين من خلال الفترة

1 مصطفى نجيب شويش "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، مرجع سبق ذكره، ص 215

المبحث الثالث: نظام الحوافز

إن المشكلة الأساسية التي تعاني منها المؤسسات اليوم لاسيما في البلدان النامية، تتمثل في تعاملها مع العنصر البشري لديها، وتعود بشكل رئيسي إلى إخفاقها في بناء نظام جيد للحوافز، يعمل على حث العاملين وتشجيعهم على بذل الجهد والعمل وزيادة الإنتاجية وإشباع حاجاتهم ورغباتهم في نفس الوقت، ومن هذا المنطلق سنتطرق في البحث إلى ما يلي :

- العوامل المؤثرة في نظام الحوافز؛

- مراحل تصميم نظام الحوافز؛

- شروط نجاح نظام الحوافز.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على نظام الحوافز

إن بعض الباحثين يستخدمون تعبير الحوافز بالمعنى الواسع وبعضهم يستخدمه بالمعنى الضيق، أما الحوافز بالمعنى الواسع فهي كتعريف الحوافز التي تطرقنا إليها في المباحث السابقة، أما الحوافز بالمعنى الضيق فترتبط غالبا بكلمة نظام، فنقول نظام الحوافز أو أنظمة الحوافز، وهي موضوع بحثنا في هذا الجزء ويمكن تعريف نظام الحوافز كما يلي "هو خطط دفع الأجور، والتي تربط دفع الأجور المباشرة أو غير المباشرة بإنتاجية العاملين أو بأرباح الشركة"⁵¹

وهناك جملة من العوامل التي يجب التطرق إليها والتي تؤثر على نظام الحوافز وهي كما يلي :

الفرع الأول: على مستوى الدولة

تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين، أولهما: سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية، التي تمثلها القوانين التي تطبقها إدارات المنشآت أو المؤسسات المختلفة وثانيها : القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يتأثر به أفراد المجتمع، ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم؛

⁵¹ مصطفى نجيب شاويش إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، مرجع سبق ذكره، ص 208

الفرع الثاني: على مستوى المؤسسة

يتأثر نظام الحوافز بثلاثة عوامل أولهما : نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه وثانيهما : نوع العاملين بالمؤسسة ومدى تأهيلهم ومهارتهم وتركيبهم الاجتماعي والثقافي وثالثهما: حجم المؤسسة ونوع نشاطها وفعاليتها ومردودا بالنسبة للاقتصاد الوطني ونضيف إلى هذه العوامل ما يلي⁵²

أولا - الأسلوب الإشرافي:

إن الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للعاملين معه وتوجيههم، يؤثر تأثير كبير في عملية التحفيز، القيادة الحائزة* هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير على سلوك العاملين، وحثهم على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر برضا وارتياح، ليس من خوف من عقاب،

ثانيا - الاتصال المباشر:

لا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه دون أن يوفر لهم نظاما مناسباً من الاتصالات،

ثالثا - ظروف العمل:

للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل مثل: تحسين الإضاءة والتهوية والنظافة والتحكم في الضوضاء، فكلما كانت ظروف العمل مريحة كلما كان ذلك حافزا للعاملين نحو بذل مزيد من الجهد في العمل والارتباط به.

رابعا - الجوانب التنظيمية:

يعني ذلك أبعاد المحال التنظيمي الذي يعمل بها العامل، ويشمل ذلك سياسات الأجور والمراكز الوظيفية وسياسات العمل وإجراءاته و لهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتطور الحوافز التنظيمية للعمل في إطار إتاحة المجال لإشباع الحاجات الفردية للفرد ، والتي تتضمن بجانب ما يتيح الراتب من مقابلة الحاجات الضرورية، وإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي.

المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز

هناك بعض الأمور التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند وضع نظام الحوافز وهي كما يلي:2

- أنه لا يوجد نظام مثالي للحوافز، فهي تختلف من دولة إلى أخرى ومن فرد إلى آخر.

⁵² عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص(40، 41 - بتصرف

*القيادة: القدرة على توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف

2 باسم عبد القادر شراب، "تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية

غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2007، ص 44

- قد تتعارض الحوافز المادية مع بعض الحوافز الأخرى، فمثلا تؤدي زيادة الإنتاج إلى زيادة الدخل، ولكن ذلك قد يؤدي أيضا إلى تقليص عدد العاملين في بعض الحالات.
- بعض علماء النفس الصناعي يرون أن النقود قد قلت أهميتها من ذي قبل. يمكن تطبيق قانون تناقص الغلة على الحوافز المادية.

الفرع الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز

لكي تتمكن الإدارة من تصميم نظام جيد للحوافز تقدم هنا دليلا عمليا للخطوات التي يجب أن تمر بها، وبإمكان أن تعمل من هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسباً، وهذه المراحل هي كما يلي⁵³:

أولاً - مرحلة الدراسة والإعداد

حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية والإدارية والاقتصادية والقانونية، من حيث تركيب القوى العاملة ودوافع وحاجات الأفراد، والتغيرات التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة، واتجاهاتها، وكذلك المعدلات الحالية للأداء، ونظم الحوافز السابقة، والقوانين، والتعليمات المنظمة لها، إلى جانب دراسة سياسات الأفراد الأخرى، كما يستلزم الوقوف عند القيم الأساسية السائدة في مجتمع المؤسسة وتوقعات الأفراد ونظرهم إلى الحوافز ومفهوم الحقوق والواجبات، وهكذا.

ثانياً - مرحلة وضع الخطة

تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تجمعت لديها في المرحلة الأولى يقصد استيعاب دلالاتها وأبعادها، ثم تبدأ بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب أن تسير حسب الخطوات التالية:

- تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين جميعاً.
- تحديد الحد الأدنى للأجر الوظيفي، في ضوء سلم الرواتب والأجور المعمول به في المؤسسة .
- تحديد معدلات الأداء الوظيفي على أساس فردي أو جماعي.
- تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المؤسسة؛
- تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى وتطورات المؤسسة.

ثالثاً - مرحلة تجريب الخطة

قبل وضع الخطة موضع التنفيذ، لابد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها، كان تعقد لقاءات عديدة مع العاملين، من أجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموضوعاتها، وبفضل تجريب الخطة

⁵³ باسم عبد القادر شراب "تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين"، المرجع السابق، ص 45.

في هذا المرحلة على نطاق ضيق في قسم معين، أو مجموعة صغيرة من الموظفين للتأكد من سلامتها ولائمتها للتطبيق في المؤسسة.

رابعاً - مرحلة التنفيذ والمتابعة

وعلى ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة، تقوم الإدارة بإجراء التعديلات اللازمة على باقي السياسات الأخرى، بما يضمن نجاح الخطة وتنفيذها بشكل شامل، ويجب أن تتابع الإدارة عملية تنفيذ خطة الحوافز للوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها وأسباب ذلك لكي تتمكن من اتخاذ العلاج المناسب لتضمن سلامتها واستمرار نجاحها مستقبلاً.

هذا ويتم تنفيذ نظام الحوافز على النحو التالي:⁵⁴

- ربط الحافز بإستراتيجية الشركة، فعليك أن تعرف كيف يمكن استخدام الحافز في تنفيذ إستراتيجية الشركة وفي تحقيق أهدافي النشاط بها؛
- التأكد من وجود علاقة ارتباط بين الجهد والعائد، فالفرد يجب أن يشير بأن ما حصل عليه من عائد يتناسب مع ما بذله من جهد، وفي نفس الوقت تتوافر لديه القدرة على تحقيق المعايير الموضوعية، وفي هذا الصدد يجب أن تمدد المؤسسة ما يلزمه من آلات ومعدات وبرامج تدريبية.
- أن يكون النظام مفهوماً، ويسهل حسابه من قبل العاملين، فالعاملين يجب أن يكونوا قادرين على أن يسحبوا وبسهولة ما سيحصلون عليه من عوائد في حالة تحقيق معدلات الأداء المعيارية.
- وضع معايير عادلة، فالمعايير الموضوعية يجب أن تشعر العامل بالعدالة، حيث يجب ألا تكون أعلى من اللازم أو أقل من اللازم، بحيث تضمن نسبة نجاح تتراوح بين 20 % و 80 %، ويشترط في الهدف أن يكون محدداً.
- النظر إلى المعيار الموضوع على أنه بمثابة تعاقب مع العاملين، فلا يجب تخفيض الحافز الذي سبق وأن اتفق عليه الطرفان في حالة تحقيق المعيار.
- ضمان حد أدنى من الأجر على أساس زمني، وبصفة خاصة بالنسبة للعمال بخطط الإنتاج والمسؤولين عن تشغيل الآلات والمعدات والتي قد تتعطل الأسباب ليس للعامل دخل فيها.
- توفير الدعم والتأييد للنظام، وبصفة خاصة من أعضاء جماعة العمل، حتى لا تحدث معوقات أثناء التنفيذ.
- وجود نظام جيد للقياس، فهناك بعض أنواع الحوافز التي تستدعي ضرورة وجود نظام واضح للقياس مثل: عدد الوحدات المنتجة أو الباعة.

⁵⁴ جاري ديسلر، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 443. 444

على أية حال، فهناك نظم الحوافز التي تنظر إلى أهمية وجود نظام جيد للقياس، على اعتبار أنها تتساوى في الأهمية مع تصميم النظام نفسه، مثل نظام الدفع على أساس الكفاءة، والذي في ظله لا بد من توافر نظام التقييم الأداء.

- التأكيد على أهمية النجاح في الأجل الطويل، وفي نفس الوقت في الأجل القصير، فمثلا إن مجرد مكافأة الأفراد على ما حققوه من زيادة في الإنتاج، يعد نجاحا في الأجل القصير، فإن الأمر يستلزم التركيز على أهمية مقترحات العاملين بشأن زيادة قيمة الشركة على الأجل الطويل.
- أخذ ثقافة المؤسسة* في الاعتبار عند تصميم نظم الحوافز، لذلك يجب على الخبراء في هذا الصدد أن يحدثوا نوع من التوافق بين ثقافة الشركة وبين نظام التحفيز المستخدم.
- وهناك شروط أخرى يجب أخذها بعين الاعتبار وهي:⁵⁵

- انسجام أهداف العمل مع أهداف الأفراد
- توافق الوظيفة مع ميول الفرد وقدراته
- الجمع بين الجانبين المادي والمعنوي
- تناسب الحافز مع الجهد المطلوب
- مراعاة عنصر التكليف
- عدالة الحافز وشعور العاملين بذلك
- وضوح الحوافز وأسسها وشروط الحصول عليها
- إشراك الأفراد في وضع خطة الحافز
- تناسق الحوافز والتغلب على التناقض بين أجزائها
- توفير القدوة الحسنة إذ أنها أساس نجاح نظام الحوافز
- التعرف على رد فعل الأفراد واستطلاع آرائهم تجاه الحوافز
- تقويم نظام الحوافز وتطويره

* **الثقافة المؤسسية:** هي مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والمعايير التي يشترك فيها أفراد المؤسسة، و هي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي العامل عمله فيه

1 رأي يدور، "التحفيز"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2009-2010، ص10.

المطلب الثالث: شروط نجاح نظام الحوافز

يتطلب نجاح نظام الحوافز عدة مقومات أساسية تكفل أن يسهم هذا النظام تحقيق رضا العاملين وزيادة إنتاجيتهم وولائهم للمؤسسة غير أنه هناك عقبات تواجه نظام الحوافز وهذا ما سيتم التطرق إليه كما يلي:

الفرع الأول: خصائص نظام الحوافز الجيد⁵⁶

- الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاما عاملا وموضوعيا للتحفيز
- الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاما واضحا ومفهوما للحوافز ويسهل حسابه من قبل العاملين
- الإدارة الجيدة هي التي تحدد بوضوح السلوك اللازم للحصول على الحوافز
- الإدارة الجيدة هي التي تقدم الحوافز المناسبة في حينها
- ضرورة وجود نظام للحوافز الإيجابية لتشجيع العاملين لمزيد من الجهد والإخلاص، والتميز في الأداء والابتكار
- ضرورة وجود نظام للحوافز السلبية لتحقيق التوازن في عملية التحفيز، ولضمان جدية العاملين ومحافظة الإدارة على هيبتها... وبالتالي تطبيق مبدأ الثواب والعقاب
- لا بد أن يحقق نظام الحوافز عائدا أكبر أو مساويا بالمقارنة بما تكلفه المؤسسة نظير دفع الحوافز
- ينبغي أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها، وتفاعله معها عن طريق ربط الحافز بالأداء الجيد
- أخذ ثقافة المنظمة في الاعتبار عند تصميم نظم التحفيز، لذلك يجب على الخبراء في هذا الصدد أن يحدثوا نوعا من التوافق بين ثقافة المنظمة وبين نظام التحفيز المستخدم.
- كما يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها:2
- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة الإنتاج، ومبيعات، وأرباح
- تخفيض الفاقد في العمل، ومن أمثلته: تخفيض التكاليف، وتخفيض كميات الخدمات، تخفيض الفاقد في الموارد البشرية، وأي موارد أخرى
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وبالأخص ما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة؛
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة
- جذب العاملين إلى المؤسسة، ورفع روح الولاء والانتماء
- تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن

⁵⁶ مدحت محمد أبو نصر، "الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ط1، 2007، ص340

2 مدحت محمد أبو نصر، "الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ط1، 2007، ص340 : زيد منير عبوتي، " القيادة ودورها في العملية الإدارية "، دار البداية، عمان، الأردن، ط1، ص163.

- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع

الفرع الثاني: أسباب فشل نظام الحوافز

لقد كان بعض الخبراء قلقين بشأن الأنواع المختلفة من نظم الحوافز، وكانت أسباب هذا القلق تنحصر فيما يلي⁵⁷:

- الأجر المحفز لا يعد بديلا للإدارة الجيدة، فمكافأة الفرد عن مستوى أدائه يفترض أنها تحفزه على بذل المزيد من الجهد، ولكن ليس الحافز هو المتهم في كل الأحوال، فقد تكون هناك أسباب أخرى الإدارة هي الوحيدة المسؤولة عنها مثل : غموض التعليمات، عدم وضوح الأهداف، عدم العناية بسياسات الاختيار والتدريب.

- التركيز فقط على ما يمنح الحافز من اجله، حيث يشير علماء النفس بأن الأفراد يبذلون أقصى ما لديهم من جهد إذا عرفوا أنهم سوف يكافئ عليها، ولكن هذه الجهود غالبا ما تركز على ناحية معينة دون الأخرى، فلو أن الحوافز سوف يمنح على أساس عدد الوحدات المنتجة فسوف يبذل الفرد أقصى ما لديه من جهد لإنتاج أكبر عدد من الوحدات بغض النظر عن مستوى الجودة.

- إن الأجر ليس الحافز الوحيد، حيث أشار عالم النفس فريديريك هاربرغ أن المال يحقق حالة من الهدوء المؤقت لدى الفرد وسرعان ما يزول تأثير هذا الحافز، ولذلك فهو يرى أن تقديم المزيد من الأموال لن يزيد من دافعية الفرد، ولذلك يقترح "هاربرغ أن تقدم المؤسسة قدر ملائم من الحوافز المالية ، بالإضافة إلى مجموعة من الحوافز غير المالية تمثل زيادة فرص إحساس الفرد بالانجاز، وتحقيق النجاح النفسي في وظيفته.

- مكافأة المخطئ، فالبعض ينظر إلى المكافأة والعقاب على أنهما وجهان لعملة واحدة، ولذلك فإن العبارة التالية: " افعل هذا وسوف تحصل على ذلك " لا تختلف كثيرا عن عبارة: " أفعل هذا أو لماذا لم تحصل على ذلك؟ ".

- إن المكافآت قد تمزق العلاقات بين الأفراد ولذلك فهي تقلل من فرص تشكيل فرق العمل بسبب تركيز الفرد على تحقيق مصلحته الخاصة

- قد يؤدي منح المكافآت إلى إعاقة الأداء، حيث يشير أحد الخبراء إلى أن تحقيق التميز قد يسير في أحد الاتجاهات والمكافآت تسير في اتجاه آخر، حيث يتم إخبار الأفراد بأن دخلهم سوف يعتمد على الإنتاجية أو نتائج تقييم الأداء ومن ثم فهم يركزون على زيادة عدد الوحدات المنتجة بغض النظر عن مستوى الجودة، وقد يسلكون سلوكا لا أخلاقيا في سبيل تحقيق المعايير الموضوعية.

⁵⁷ جاري ثيسلر، " إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص، 444 . 445

- قد تقلل المكافآت من درجة استجابة الأفراد، نظراً لأن التركيز الأساسي لديهم هو تحقيق أهداف معينة مثل خفض التكلفة، ولذلك فإن حدوث أية تغييرات يعني صعوبة تحقيق هذا الهدف، وبالتالي يلعب الحافز دوراً وسيطاً بين حدوث التغيير ودرجة استجابة العاملين.

- قد تقلل المكافآت الحافز الداخلي لدى الفرد، ونظراً لأنها تشعره بأنه لا يستطيع تقديم الأداء الجيد لواجبات وظيفته اختيارياً.

- إن الأفراد يرغبون في الحصول على حوافز معنوية بالإضافة إلى الحوافز المادية، فالفرد يرغب في أن يستمتع بعمله وأن يشعر بقيمته وهو يمارس واجبات وظيفته، ولذلك فإن التركيز على الحوافز المادية فقط سوف يقلل من درجة ولاء العاملين للمؤسسة.

كما أنه هناك عقبات تواجه نظام الحوافز وهي كما يلي:⁵⁸

أولاً - المعدل الذي يستطيع العامل تحقيقه ويزيد عن الحد المطلوب: ويقصد بهذا المعدل هو مقدار الإنتاج الذي يستطيع العامل تحقيقه فوق الحد الأدنى المطلوب، وعادة لا يستطيع تحقيق هذا المعدل إلا عدد من العاملين وذلك حتى يحقق النظام الأثر المطلوب منه وهو حث العاملين على بذل مزيد من الجهد، ومن الطبيعي أن هذا الأثر لكي يتحقق يتطلب وجود معايير موضوعية على أسس سليمة ودراسة علمية دقيقة وهذا يمثل مشكلة بالواقع العملي لصعوبة وضع معايير كمية لكل الوظائف، ويرتبط بهذه المشكلة مشكلة أخرى وهي تحديد مدى الزيادة في الأجر التي يحصل عليها العامل حتى لا يحدث رفع التكلفة العمل أو الإضرار بصحة العاملين نتيجة المبالغة في الجهد المبذول.

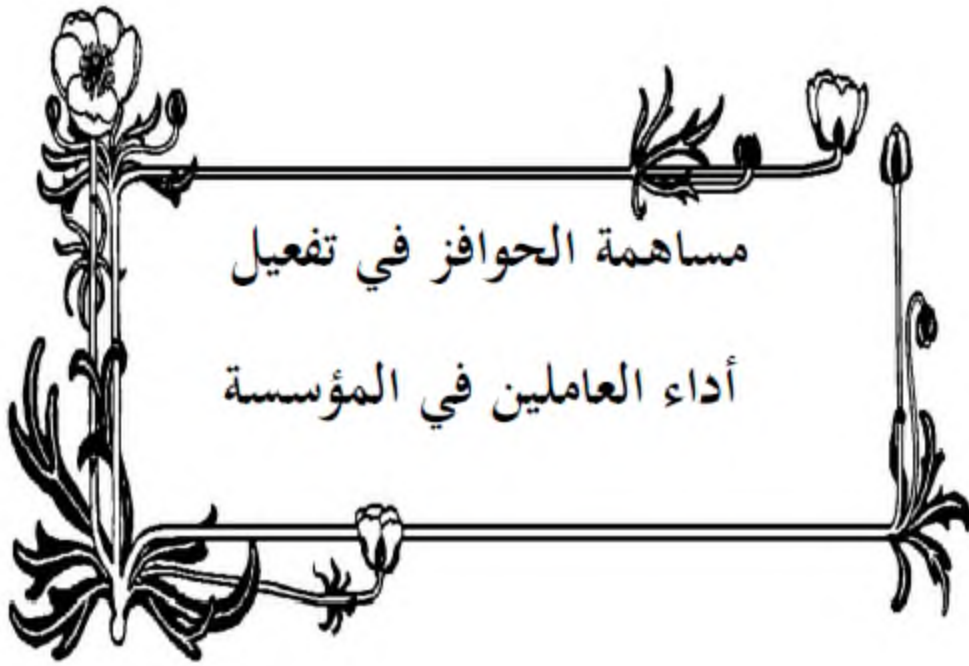
ثانياً - رد فعل العاملين نتيجة تعديل أساليب الإنتاج أو الخامات أو المعدات: تعمل أي مؤسسة في ظل ظروف متغيرة بصفة مستمرة وبالتالي يندر ألا يطرأ تعديلات في أساليب الإنتاج أو المعدات و الخامات في منظمات الأعمال، إن هذا التغيير بطبيعته يؤثر على إنتاجية وعلى مدى استفادة العامل من نظام الحوافز نتيجة تأثيرها على المعايير الموضوعية وعادة تعالج هذه المشكلة بإجراء مراجعة مستمرة للمعايير طبقاً للتغيرات التي تطرأ على ظروف العمل ويجب أن يتفق على ذلك بين الإدارة والعاملين.

⁵⁸ مصطفى سلسع، "حوافز العمل"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2008-

ثالثا - عدم الدقة في وضع المعايير : تعتبر هذه العقبة من أخطر العقبات المؤثرة في برنامج الحوافز سواء كانت عدم الدقة بالمبالغة أو الخفض عن المعدل الدقيق حيث في حالة المبالغة يصعب على العاملين بلوغ الهدف، مما يؤدي إلى التأثير السيئ على روحهم المعنوية أما في الحالة الثانية يفقد النظام فعاليته أتمكن عدد كبير من العاملين من تجاوز المعدل المطلوب دون بذل مجهود كبير، وتظهر عدم دقة المعايير الموضوعة لعدم مراعاتها لظروف الواقع الفعلي للأداء وعدم إجراء دراسة دقيقة مبنية على أسس علمية من خلال ظروف الأداء الفعلية، بالإضافة إلى صعوبة وضع معايير كمية لبعض الوظائف مثل: الوظائف الإشرافية ووظائف الخدمات؛

رابعا - ظاهرة تقييد الإنتاج: تظهر مشكلة تقييد الإنتاج من خوف العاملين من قيام الإدارة بتخفيض الحوافز بعد زيادة الإنتاج عن حد معين، وبالتالي يحاول بعض العاملين التأثير على العاملين الأكفاء حتى يتماشى مع مستوى أدائهم مع مستوى أداء الجماعة وزملائهم في العمل، وتستطيع الإدارة أن تخفف من حدة هذه المشكلة عن طريق وضع نظام الحوافز على أسس سليمة وإظهار العدالة بين العاملين وأن يحقق نظام الحوافز الفردية والجماعية في نفس الوقت.

الفصل الثاني



تمهيد الفصل الثاني

بعد ما تطرقنا في الفصل السابق بالدراسة والتحليل لمفهوم الحوافز، إلا أنه لن يكون لها معنى إلا إذا ساهمت في الرفع من قدرة العاملين، من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة، وذلك بإنجاز المهام الموكلة إليهم وتوحيد مجهوداتهم وتوجيهها.

وبالتالي كان من الضروري على المؤسسة تقديم الحوافز من منطلق أنها تعتبر العامل المؤثر الخارجي الذي يوجه بوصلة العاملين لتثيير رغباتهم وتوجد لهم الدافع، من أجل السعي للحصول عليها عن طريق بذلهم المجهودات والعمل المنتج والسلوك السليم، فالحوافز لها تأثير كبير على المؤسسة وعلى الأفراد العاملين بها. للإحاطة أكثر بمفهوم أداء العاملين، وتقييم أداء العاملين في المؤسسة، مدى تأثير الحوافز عليها، سنتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

- مفهوم أداء العاملين في المؤسسة؛
- تقييم أداء العاملين؛
- مساهمة الحوافز في تفعيل أداء العاملين.

المبحث الأول: مفهوم أداء العاملين وعناصره

عند تحديد مصادر الأداء في المؤسسة بصفة عامة نجد أن العنصر البشري هو أهمها، ذلك أن الفرد هو أحد أهم مواردها على الإطلاق، ذلك لأن له أهمية كبيرة في تسيير كافة الموارد الأخرى سواء كانت مالية، تكنولوجية، أو تنظيمية، سواء على المستوى الإداري أو التنفيذي، وانطلاقاً من أهمية تحليل أداء العاملين سوف نتطرق في هذا المبحث إلى العناصر التالية:

- مفهوم أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيها؛

- العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي؛

- عناصر أداء العاملين.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

نظراً لأهمية العنصر البشري وأدائه على المؤسسة، سنحاول فيما يلي التطرق فيما يلي إلى مفهوم الأداء، أداء العاملين، العناصر المكونة له ومختلف العوامل المؤثرة فيه:

الفرع الأول: تعريف الأداء

يعد الأداء مفهومة جوهرية بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، يكاد أن يكون الظاهرة الشمولية في المنظمة وعنصر محوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناول الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد له. وعلى الرغم من تعدد واتساع الأبعاد والمنطلقات البحثية ضمن موضوع الأداء، واستمرار المؤسسات بالاهتمام والتركيز على مختلف جوانبه، يبقى الأداء محالاً خصباً للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية، سواء كانت الداخلية أم الخارجية منها، وتشعب وتنوع تلك المتغيرات وتأثيرها المتبادل معه، فالأداء مفهوم واسع، ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير وتطور أي من مكونات المؤسسة على اختلاف أنواعها، ولا تزال الإدارات العليا في منظمات الأعمال مستمرة في التفكير بموضوع الأداء طالما أن تلك المؤسسات موجودة، إضافة إلى أن الانشغال بمناقشة الأداء بوصفه مصطلحاً فنياً، وبمناقشة المستويات التي يحل عندها والقواعد الأساسية لقياسه ما زال مستمراً.¹

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، و آل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية؛ منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طر، 2007، ص 477

2 نبيل حامد مرسي، "فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية و الخاصة"، مرجع سبق ذكره، ص 415

3 طاهر محسن منصور الغالبي، و آل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية؛ منظور منهجي متكامل"، مرجع سبق ذكره، ص 478

4 جم خالد، "اتر نظم مانومت الموارد البشرية على أداء العاملين"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة ورقلق كلية العطور الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2011-2012، ص 3

يعرف الأداء بأنه " درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية، أما الكفاءة فهي القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة في المؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة، و أما الفاعلية فتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين أداء الأنشطة المناسبة²

ويركز كل من "Pearee & Zahar1989" في إيرادهم لمفهوم الأداء على البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة، ومدى قدرتها على تكييف عناصر ذلك البعد لتعزيز أنشطتها باتجاه تحقيق أهدافها فالأداء هو "النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها"³.

ويرى (P . Druker) أن الأداء "هو قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء، محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمال" ونستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي وهو البقاء والاستمرارية والنمو، ثم المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال⁴. يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال، ورغم ذلك يبقى من الصعب إعطاء تعريف محدد وبسيط له، لأنه ينتمي إلى عائلة المصطلحات متعددة المعاني أو كما تسمى ب "الكلمات الحقابلية" أو "الكلمات الأسفنجية"، ويقصد بذلك أنها قد تتوافق مع كلمات كثيرة كما أنها تحمل تفسيرات واسعة، هذا ما يبين أن فكرة الأداء تبقى غامضة بفعل استخدامها في عدة ميادين سياسية، اجتماعية، وإدارية، أما في ميدان الممارسة فإنه مفهوم متعدد الأبعاد يطابق عدة معاني، ومع ذلك نحاول في هذا المطلب تحديد تعريف للأداء وتعيين الخصائص التي يتميز بها⁵.

وإذا لم يمكن تعريف الأداء سيتعذر قياسه أو إدارته، وقد عرفت (Bates and Holton1995) بأنه "مفهوم متعدد الأبعاد يختلف قياسه وفقا لعوامل متعددة، ومن الضروري تحديد ما إذا كانت أهداف القياس هي تقييم نتائج الأداء أو تقييم السلوك².

5 الصالح جيلي "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، الجزائر، 2005-2006، ص126.

² نبيل حامد مرسي، "فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة"، مرجع سبق ذكره ص416

2 خالد أحمد الصريرة، "الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجه نظر رؤساء الأقسام فيها"، مجلة جامعة دمشق، الأردن، العدد الأول + الثاني 2011، ص607

* هابنيز (HAYNES): ولكن في بيتسبرغ بنسلفانيا في 23 أكتوبر 1939، حصل على ماجستير في إدارة الأعمال في كلية هارفرد و دكتوراه في القانون، شملت مسيرته في عالم الأعمال وظائف كمحلل في شعبة العراق المالي و غير ها توفي في افريل 1991.

3 أمينة بنت مستهيل بن سعيد مشرح الشحرية الأمن النفسي و علاقته بكفاءة الأداء لدي اختصاصي قواعد البيانات في مدارس محافظة الظفار " مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نول شهادة الماجستير، جامعة نزوى، كلية العلوم و الأشب، قسم التربية والدراسات الإسلامية 2013، ص34

4 ايدر مان مابك و"فن و منهج القبة الاستراتيجية" ترجمة عبد الرحمن بن أحمد هيجان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص230

ومن خلال التعريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للأداء وهو أنه "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل".

الفرع الثاني: تعريف

يرتبط مفهوم أداء العاملين بكل من سلوك الفرد و المؤسسة ويحتل مكانة خاصة داخل أي مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة، ويمكن تقديم أهم التعريفات لمفهوم أداء العاملين كما يلي:

اصطلاحاً عرف أداء العاملين في معجم المصطلحات الإداري بأنه "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب" 2

كما عرفه "هاينز" بأنه "الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال" 3

كما يشمل أداء العاملين "سلسلة من السلوكيات الموجهة نحو تحقيق هدف محدد" 4.

وقد عرفي أداء العاملين بأنه "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد" 5

كما عرف بأنه "مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي يتم إنجازها في فترة زمنية محدودة للخط الموضوع سابقاً ، والتعرف على أوجه القصور، وتجنب الانحراف في الإنتاج مستقبلاً" 3.

كما يشير "bovelols" لأداء العاملين بأنه "ينطوي على واجبات ومسؤوليات يجب تحقيقها، وهو انعكاس لمدى بنجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيًا كانت طبيعة هذا العمل".

ومن خلال ما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل لأداء العاملين حيث يعرف بأنه "سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به"

ومنه نستنتج أن الأداء العاملين جانبين سلوكي وآخر مادي 2 :

5 أسعد أحمد عكاشة "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال، 2008، ص33.

3 العربي عطية، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية"، مجلة الباحث، الجزائر، العدد 10 2012، ص323.

2 الصالح جيلح " أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين مرجع سبق ذكره، ص 137.

* المردودية تعني : الإنتاج والعلة والحصيلة، و المردودية هي ما ينتجه العامل أو هي حصيلة عمله في فترة زمنية معينة

3 العربي عطية، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية"، مرجع سبق ذكره، ص 323.

أ. الجانب السلوكي: ونقصد به صفات الفرد الشخصية الذهنية و الفنية ، وبعبارة أخرى كل تصرفاته التي يقوم بها أثناء عمله كالسرعة ، الدقة في الانجاز ، بالإضافة إلى إمكانيات العامل في تأدية العمليات المختلفة التي تتطلبها الوظيفة ؛

ب. الجانب المادي : ويتمثل في حركات العامل ، وتصرفاته التي يمكن ملاحظتها وقياسها، وتتمثل أساسا في مردودية العامل* من الناحية الكمية والتوعية . الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

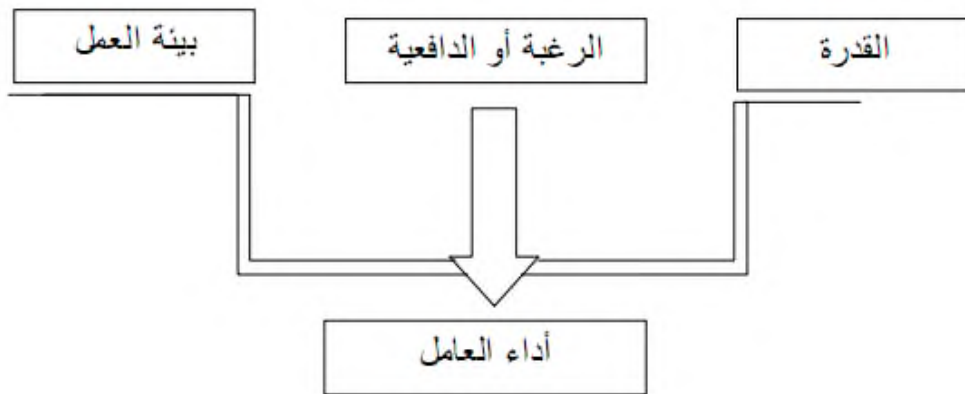
ويجدر بالذكر أن أداء العاملين يتأثر بجملة من العوامل كما يلي3:

- **العوامل الفنية:** وتشمل التقدم التكنولوجي ، المواد الخام، الهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل، كما أن هذه الجوانب الفنية تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المؤسسة والأفراد، فنوعية الآلات و كميتها والطرق و الأساليب العلمية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية و الأداء بشكل عام .4

- **العوامل الإنسانية:** وتشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل و تتضمن المعرفة و التعلم و الحيرة ، بالإضافة إلى التدريب والمهارات و القدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات ورغبات الأفراد.

والشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة على أداء العاملين :

الشكل رقم 09): العوامل المؤثرة على أداء العاملين



المصدر: نبيل حامد مرسى، "فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة"، مرجع سبق ذكره، ص 366.

ومن خلال الشكل يمكننا القول أن الرغبة هي حاجة ناقصة للإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في البيئة العمل، أو هي تعبير عن الدافعية الفرد وتتألف من محصلة اتجاهاته التي يسعى لإشباعها، والمواقف التي

يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كوها ملائمة أو معاكسة لاتجاهاته، أما القدرة فهي تعبر عن الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، وهي لا تتغير في فترة زمنية قصيرة كما أنها تشير إلى مدى تمكن الفرد فنيا في الأداء، و هي تتألف بدورها من محصلة العناصر التالية⁴:

- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل؛
- المهارة: أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله أو مهارة استخدام المعرفة؛
- مدى وضوح الدور: أي الأداء أو السلوك الذي يتوقعه الآخرون

وأما بيئة العمل : فتتمثل في الظروف والملايح المادية في العمل مثل: الإضاءة، ساعات العمل، التجهيزات و الأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية تتمثل في العلاقات مع الزملاء و الرؤساء و المرؤوسين، و بناء على ذلك يمكن التوصل إلى المعادلات البسيطة التالية⁵:

$$\begin{aligned} & \text{الرغبة} = \text{الاتجاهات و الحاجات غير مشبعة} \times \text{بيئة أو مواقف بيئة العمال} \\ & \text{مدى وضوح الدور} \times \text{المهارة} \times \text{القدرة} = \text{المعرفة} \\ & \text{بيئة العمل} \times \text{القدرة} \times \text{الأداء} = \text{الرغبة} \end{aligned}$$

وهناك مجموعة من الفروض حول محددات أداء العاملين تتكون من ثلاثة عوامل رئيسية هي²:

- الجهد المبذول والذي يعكس درجة حماس الفرد للأداء العمل ودرجة دافعيته؛
 - قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، ويشمل ذلك التعليم و التدريب والخبرات؛
 - إدراك الفرد لدوره الوظيفي ويشمل تصورات و انطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها، وعن الكيفية التي يمارس بها عمله في المؤسسة.
- وهذه الفروض الثلاثة تنطوي في معطياتها على القصور الداخلي للفرد وقدرته على إنجاز عمله بكفاءة وفعالية* وما يتطلعون إلى تحقيقه من خلال أداءهم لهذا العمل والأفراد يميلون إلى وضع مستوى معين من

⁴ نبيل حامد مرسي، "فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة"، مرجع سبق ذكره، ص 367.

⁵ نبيل حامد مرسي، "فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة"، المرجع نفسه، الصفحة نفسها

2 محمد بن عبد العزيز العميرة، "علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، أكاديمية نايف العربية

للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2003، ص 51

3 الكفاءة و هي الحصول على أكبر قدر من المخرجات مع إبقاء التكاليف في حدها الأدنى، أما الفعالية وهي "فعل الأشياء الصحيحة" أهي هي القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك

الأداء يطمحون في الوصول إليه اعتماداً على خيراتهم وإنجازاتهم السابقة، فإذا حققوا مستوى الطموحات أو فاقوها، شعور بالنجاح والسرور والرضا أما إذا فشل مستوى أدائهم عن تحقيق الطموحات المأوية فالنتيجة هي الشعور بالفشل .

المطلب الثاني: العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي

هناك علاقة وطيدة بين أداء الفرد ورضاه، لذا سنحاول في البداية التعريف بالرضا الوظيفي كما يلي:

الفرع الأول : تعريف الرضا الوظيفي

ويمكن تقديم أهم هذه التعريفات كما يلي:

يرى "قروم" أن الرضا الوظيفي هو "المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيم إيجابية أي أن لفظ الرضا يراد في لفظ التكافؤ معنى المساواة في الشعور بالانسجام والارتياح الذي حققه الوظيفة العامل⁶ " كما أن الرضا الوظيفي يركز على البيئة المحددة للمهام والتي يؤدي فيها الفرد العامل مهامه، وكل هذا يجعلنا نشعر أن الرضا الوظيفي ليس مركب أحادي المحتوي لذلك تم وضعه في مفاهيم مختلفة : الرضا الداخلي، الرضا الخارجي أو الرضا العام²:

- الرضا الداخلي :يتم تحقيقه من خلال أداء العمل والشعور بالإنجاز وتحقيق الذات والمتعة المحققة من القيام بالعمل .

- الرضا الخارجي فيتم تحقيقه من خلال المكافآت التي تعطى للشخص من قبل مشرفة المباشر أو المؤسسة على شكل تقدير واحترام وتعويض مالي وترقية وغير ذلك.

- الرضا العام : لقد تم وضعه على أساس أنه يتكون من الرضا الداخلي والخارجي، على أساس أنه عبارة عن مجموع الرضا عن الأوجه المختلفة للوظيفة.

و هناك من يربط الرضا الوظيفي بمصطلح الروح المعنوية والتي تعبر عن الهمة العالية التي ترتفع فوق الجميع، فإذا أحس العامل بالحماس نحو العمل وبالنظرة المتفائلة اتجاه الجماعة وبالود فيها بينهم، يمكن وصفه بأنه يتمتع بروح معنوية عالية، أما إذا أحس بعدم الرضا وسرعة القلق والميل إلى النقد وعدم الاستقرار والتشاؤم قيل أنهم في حالة معنوية منخفضة³.

⁶ جبر سعيد صايل السبحاني ، " علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نابف

العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، 2004، ص 33

2خلف جاد الرب، " تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات "، دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص88 .

3 فاروق فليح ، السيد محمد عبد المجيد، " السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية "، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005،

- كما يقصد بالرضا الوظيفي "حالة يتكامل فيها الفرد مع عمله ووظيفته وتفاعله معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في التقدم والنمو وسعيه التي تحقيق أهدافه الاجتماعية".⁷
- ويعرف أيضا بأنه "مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله وظروفه، وهذه المشاعر قد تكون إيجابية أو سلبية".²
- كما تجدر الإشارة إلى تعدد المجالات التي تكون موضوعا لرضا الفرد في العمل أو عدم رضاه وتشمل هذه المجالات ما يحركه الفرد من 3
- **العمل نفسه:** من حيث مدى تناسبه مع الميول والقدرات ومدى وضوح الدور المطلوب من الموظف؛
 - **مسمى الوظيفة:** فهذا أيضا بدوره قد يكون باعنا على الرضا ومساهما فيه أو العكس من ذلك؛
 - فرص التدريب والتطوير؛
 - فرص الترقى؛
 - نمط الإشرافي
 - **ظروف العمل المادية** مثل: الإضاءة، التهوية، والنظافة، وساعات العمل، وفترات الراحة)
 - نظم وإجراءات العمل وزملاء العمل والعلاقة معها؛
 - الأجر وملحقاته مثل: المكافآت والحوافز.
 - الأجر وملحقاته مثل: المكافآت والحوافز.
- مما سبق يمكننا أن نعتبر الرضا عن العمل كعامل أو متغير، يمثل محصلة مختلفة من المشاعر التي تكونت لدى الفرد العامل اتجاه عمله، وبهذا نستطيع أن نشير إلى درجة الرضا التي يشعر بها اتجاه عمله بصفة عامة، ودرجة الرضا العام تعبر عن النتائج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله.

⁷ عبد العزيز بن محمد الحميضي ، " عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة نايف

العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2008، ص 53

²مصطفى نجيب شاويش " إدارة الموارد البشرية إدارة الأفر"، مرجع سبق ذكره، ص 110

³نبيل حامد مرسى، "في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة"، مرجع سبق ذكره، ص 406

الفرع الثاني: العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي

لقد تعدد واختلقت وجهات النظر التي فسرت العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين، وفيما يلي سنتطرق الى دراسة العلاقة بينهما كما يلي:⁸

أولا - أداء العاملين يتبع الرضا الوظيفي

أي أنه كلما ارتفع مستوى الرضا لدى العاملين كلما ارتفع مستوى الأداء الوظيفي، فهناك علاقة طردية بين الطرفين الأول مستقل وهو الرضا والثاني تابع وهو الأداء؛

ثانيا - الرضا يتبع أداء العاملين

أي أنه كلما كان مستوى الأداء جيدا كلما شعر العامل بالرضا عن العمل، وبالتالي حسب هذا الرأي فإن الرضا الوظيفي ما هو إلا متغير تابع لمتغير مستقل وهو أداء العاملين، على أساس أن الأداء الجيد للموظف وما يعقبه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجاته وبالتالي زيادة درجة رضاه عن العمل؛

ثالثا - المناخ التنظيمي * عامل وسيط بين الرضا والأداء

بني هذا الرأي على أساس المناخ التنظيمي، باعتباره العامل الوسيط بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين، فقد اعتبر المناخ التنظيمي بأنه العاكس للانطباع الذي يكون لدى العاملين بالمؤسسة عن جميع العناصر الموضوعية فيها، على أساس أن العاملين يعتبرون الوسيلة الأساسية للأداء الأعمال وتحقيق الأهداف، وبالتالي فإنه كلما كانت صورة المؤسسة ايجابية لديهم كلما أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وهذا ينعكس إيجابا على أدائهم، ومن ثم أمكن القول أن المناخ التنظيمي هو عامل وسيط يربط بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين ولقد قدما لنا **porter & muller** نموذجا للعلاقة بين الرضا والاداء يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 10 العلاقة بين الرضا والاداء



المصدر : محمد الصيرفي، " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية "، مرجع سبق ذكره، ص 273.

نلاحظ من الشكل أن عدم العدالة الناتج في (1) عن (2) ينتج عنه التأنيب والذنب، وأن الزيادة في (2) عن (1) ينتج عنه مشاعر الغبن والظلم، وبالتالي هناك اختلال في التوازن ذلك لعدم العدل .

⁸ سالم عواد الشمري، " الرضا الوظيفي لدى العاملين و آثاره على الأداء الوظيفي"، ورقة بحثية مقدمة ضمن "ملتقى البحث العلمي"، جاني، 2009 ص

***المناخ التنظيمي** : أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها إلى الظهور مع مطلع الستينيات من القرن الماضي، ويعرف بأنه "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المؤسسة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة، و التي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم"

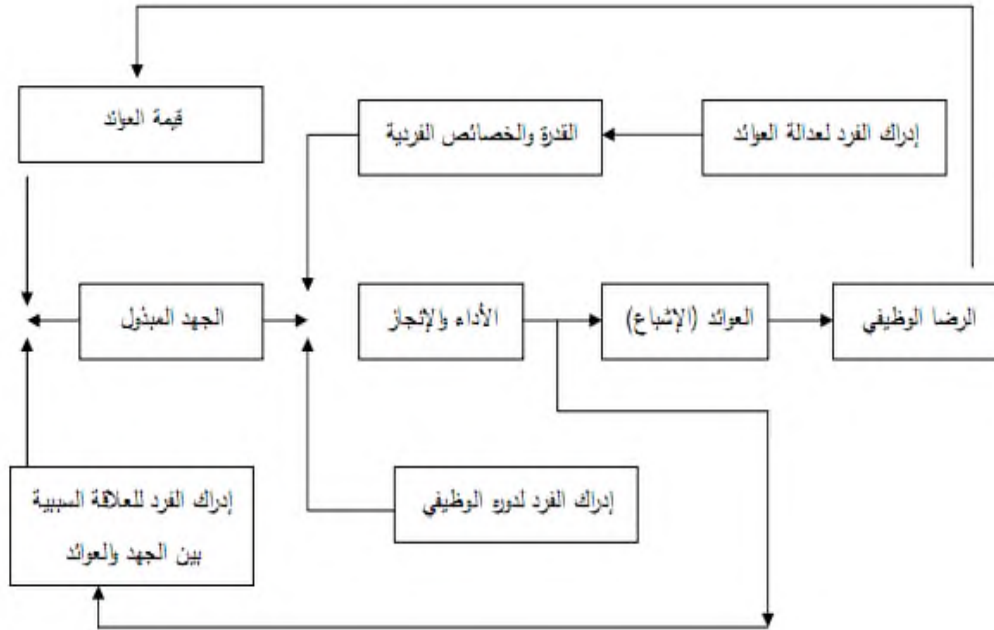
رابعاً - تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين

ويتمثل تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين كما يلي:⁹

- أ. الرضا والإنتاجية : "إن العاملين السعداء ليس و بالضرورة أكثر إنتاجية، فعلى مستوى الفرد العكس دقة ، أي أن الإنتاجية العالية تؤدي إلى الرضا، ومن النتائج المثيرة أننا إذا ما تحركنا من مستوى الفرد إلى مستوى المؤسسة يظهر التعزيز المتجدد للعلاقة بين الرضا والأداء، فحينها يتم جمع المعلومات عن العلاقة بين الرضا و الإنتاجية ، يكون على مستوى المؤسسة بأكملها وليس على المستوى الفردي، و نجد أن المؤسسات التي تتميز بالعاملين الأكثر رضا تميل لأن تكون أكثر فاعلية من المؤسسات التي يتميز عمالها برضا أقل .
- ب. العلاقة بين الرضا و الغيابات : توجد علاقة سلبية ثابتة بين الرضا والغيابات ومن المنطقي ملاحظة أن العاملين الذين لا يشعرون بالرضا أكثر احتمالا في تغيبهم عن العمل؛
- ج. الرضا و دوران العمل : يرتبط الرضا عكسيا مع دوران العمل، ولكن هناك عوامل أخرى مثل : ظروف سوق العمل، والتوقعات حول فرص العمل البديلة، و طول فترة الخدمة مع المؤسسة، وهي من المحددات الأساسية المؤثرة على القرار الفعلي لترك العمل الحالي.

⁹ تغريد سليمان أبو سنينة "أثر الحوافز على الرضا الوظيفي" ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة خليل، كلية الدراسات العليا ، قسم إدارة الأعمال، 2008، ص 62.

الشكل رقم 11 نموذج porter & muller العلاقة بين الرضا والاداء



المصدر: محمد الصيرفي، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، مرجع سبق ذكره، ص 272.

نلاحظ من خلال الشكل نجد أن الأداء وفق هذا النموذج يحدده الجهد المبذول في العمل مع قدرات هذا الفرد ومع إدراكه للمكونات ومتطلبات دوره الوظيفي، وبالتالي يتحدد الجهد المبذول على أساس درجة توقع الفرد من الحصول على الفوائد وقيمتها الفعلية، ومن الشكل يتضح لنا كذلك أن الرضا لا يعتبر محددا مباشرا للأداء أو من الجهد المبذول فهو يؤثر عليها بطريقة غير مباشرة، وبالتالي فإن تأثر رضا الفرد بأدائه يتم من خلال ما يعطى للفرد من فوائد نتيجة لأدائه و التي يستخدمها لإشباع حاجاته .

المطلب الثالث: عناصر أداء العاملين

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بذوقها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين، وهي كما يلي¹⁰:

- **كفاءات الموظف** : وتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات و اتجاهات وقيم وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف؛

- **متطلبات العمل الوظيفية** : وهذه تشمل المهام و المؤسسات، أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف؛

¹⁰ توفيق عطية توفيق العجلة، "الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام"، مرجع سبق ذكره، ص 65

2 أسعد أحمد محمد عكاشة، " أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي"، مرجع سبق ذكره، ص 34

- بيئة التنظيم: وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء : التنظيم هيكله وأهدافه وموارده ومركزه الإستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر على الأداء الفعال وهي: العوامل الاقتصادية والاجتماعية، التكنولوجية، السياسية والقانونية .
- و يضيف بعض الكتاب إلى أن هناك عناصر أخرى الأداء العاملين تتمثل فيما يلي : 2
- المعرفة بمتطلبات الوظيفة : ويشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها
- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يملكه من رغبة ومهارات و براعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز.
- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة الموظف الإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين

تسعى أية مؤسسة سواء كانت ضمن القطاع العام أو الخاص، لتحقيق أهداف محددة من خلال أداء عناصر الإنتاج المختلفة (الأفراد، رأس المال، العمليات، التكنولوجيا والمعلومات) وتعني بتقييم الأداء معرفة المدى الذي يتم فيه تحديد مستوي كل عنصر من عناصر الإنتاج، ويمكن القول أن أهم عنصر من هذه العناصر الذي يجب تقييمه هو تقييم أداء العنصر البشري رغم صعوبته، لذا سنحاول في هذا المبحث تعريف تقييم أداء العاملين وبيان أهميته وخطواته ومختلف طرقه وذلك من خلال العناصر التالية:

- مفهوم تقييم أداء العاملين
- مقومات فعالية تقييم أداء العاملين
- خطوات وطرق تقييم أداء العاملين

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين

سنتطرق في هذا المطلب إلى مختلف تعاريف تقييم أداء العاملين

الفرع الأول: تعريف تقييم أداء العاملين

لقد تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء، فقد سمي تارة تقييم الأداء كما سمي بقياس الكفاءة، وآخرون سموه بتقييم الكفاءة، إلا أننا نرى أن خير تسمية لها هو تقييم الأداء لانتشار استعمالها.¹¹

لم ترد كلمة التقييم في اللغة العربية وإنما الأصل فيها كلمة "تقوم" و قد أجاز فقهاء اللغة للكلية الجديدة "التقييم" فهي لغة : بالرجوع إلى التصريف اللغوي لكلمة وأصلها التقيوم بحدّها تعني "قوم الشيء و أقامه فقام و استقامة و تقوم . " قيم أي أعطى قيمة للشيء أو الشخص، أما اصطلاحاً فإن "التقييم هو صيغة تحديد مقدار النجاح أو الفشل في تحقيق هدف تم تحديده مسبقاً" ²

ويمكن تقديم مجموعة من تعاريف تقييم الأداء كما يلي:

يرى أن تقييم أداء العاملين "هي العملية التي يستخدمها المستخدم لتحديد فيما إذا كان الموظف يقوم بأداء عمله على النحو المطلوب أو الشكل المرغوب فيه"¹²

كما يشير تقييم الأداء إلى أنه العملية التي يتم بمقتضاها تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد مقارنة بمعايير الأداء الموضوعية ²

كما يقصد بتقييم أداء العاملين "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ، ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمال حالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل وتحمل مسؤوليات أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى ³

ويعرف تقييم الأداء بأنه "عملية تقدير مستوى ونوعية أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى و نوعية أدائه" ⁴، وبالتالي فهي تعتبر وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية لتحقيق الفعالية إذا كانت مرتبطة بإستراتيجية العمل و بأسلوب تسيير المؤسسة .

¹¹ نوري منير "تسيير الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 163.

*تقييم الأداء يعني تقدير الكفاءة وتحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومساهمهم وتصرفاتهم فيه و قياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء عملهم الحالي وتحملهم لمسؤولية وإمكانيات وظائف ذات مستوى أعلى

² رابح يخلف، "نحو تقييم فعال للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، 2006-2007، ص 22

¹² محمد أحمد عبد النبي، "إدارة الموارد البشرية"، دا زمزم للنشر، الأردن، عمان، ط 1، 2010، ص 189.

² صلاح الدين عبد الدقي و آخرون، "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص 237

³ صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، مصر، القاهرة، 2007، ص 367

⁴وسيلة حمد اوي، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قالمة الجزائر، 2004، ص 123.

كما يمكن تقديم تعريف شامل لتقييم أداء العاملين " الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية و العلمية للنهوض بأعباء المسؤوليات و الوجبات المتعلقة بعمله الحاضر وفي المستقبل".

وعلى الرغم من كثرة التعريف الخاصة بتقييم الأداء نجد أنها تلتقي في نقطة واحدة، وهي قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة وتوضيح مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين

إن عملية تقييم أداء العاملين لها أهمية كبيرة وأهداف كثيرة تتمثل فيما يلي:

أولاً - أهمية تقييم أداء العاملين

ومن خلال ما سبق نجد أن أهمية تقييم الأداء تكمن فيما يلي:¹³

- رفع الروح المعنوية لدى العاملين : عندما يشعر العاملين بأن جهودهم موضع تقدير من قبل الإدارة فإن جوا من العلاقات الحسنة يسود بينهم و بين الإدارة ؛
- إشعار العاملين بمسؤولياتهم : عندما يشعر العاملين بأن نتائج التقييم سيترتب عنها اتخاذ مجموعة من القرارات التي ستؤثر على مستقبله المهني ، فإنه سوف يبذل قصارى جهده في عملها
- تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى؛
- تقديم معلومات للعاملين تتعلق بدرجة كفاءتهم في أداء العمل ؛
- تحديد الأفراد المستحقين للترقية
- تحديد نقاط الضعف في أداء الفرد مما يساعد في تحديد احتياجاته التدريبية؛
- يشكل أداة مراجعة لمدى توفر قوى بشرية معينة بمؤهلات معينة، واقتراح إحلال قوى بشرية محل أخرى؛
- يمثل أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى.

ثانياً - أهداف تقييم أداء العاملين

ومن هنا يمكن القول إن برنامج تقييم أداء العاملين يقوم بتحقيق هدفين هما:²

- **هدف إداري:** وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء؛
- **هدف تطويري:** وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها، بالإضافة إلى زيادة حفر العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.

¹³ عون مفيد عبد الله السقا، " الدوافع النفسية والحوافز و علاقتها بأداء العاملين"، مرجع سبق ذكره، ص 54

² نورى منير "تسيير الموارد البشرية"، مرجع سبق تكرر، ص 164.

وفي الواقع أن معظم المؤسسات تدعي أن برنامج التقييم لديها قد وضع لتحقيق هاذين الهدفين معا، لكن في الحقيقة أن معظم هذه البرامج تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى وعموما فإن تقييم أداء العاملين يهدف إلى ما يلي¹⁴:

- العدالة والدقة في الكفاءات
- تحديد الأفراد الممكن ترقيةهم؛
- توفر نظام اتصالي ذو اتجاهين؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- المساعدة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي؛
- تحديد الأهداف الخاصة بالأداء؛
- تقييم تغذية مرتدة للعاملين عن مستويات أدائهم؛
- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي؛
- المساعدة في تخطيط القوة البشرية؛
- تحديد نقاط الضعف في أداء العاملين ومدى حاجاتهم إلى التدريب مثلا وفي أي المجالات تحديدا، و فترة التدريب وكذلك الجهة التي تقوم بعملية التدريب، و هل يتم التدريب داخل المؤسسة أو خارجها؛
- إلى أي مدى تتناسب الوظيفة التي يشغلها الفرد حاليا مع إمكانياته ومدى إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى (على ذات المستوى الإداري أو ترقيته إلى وظيفة أعلى في الهيكل التنظيمي ... الخ)؛
- تحديد الأفراد الذين يستطيعون تنفيذ مهام معينة المؤسسة في حاجة إليها مستقبلا (مثل النقل إلى فروع بالخارج
- أو إرسالهم لفتح أسواق تصدير أو التعاقد على خطوط جديدة ... الخ)؛
- تحديد مدى إمكانية ترقية الأفراد إلى درجة وظيفية أعلى في حالة كفاءة الأداء والسلوك معاي - وضع العامل نفسه أمام تقييم رؤسائه قد يساعد على بيان نقاط الضعف وأهمية بذل المزيد من الجهد أو تغيير السلوك للأفضل؛
- ربط السلوك بالمكافآت يحفز العاملين على بذل المزيد من الجهد للحصول على تلك المكافآت أو الخوف ... الخ.

¹⁴ بالاعتماد على:

- محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص، ص 1204205 .
- نورني منير، "تسيير الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 165.

ومن البديهي أن تحديد الأهداف يعتبر من الأمور الهامة، ولقد أثبتت الكثير من الدراسات أن أسباب فشل كثير من أنظمة تقييم الأداء يرجع لعدم تحديد أهدافها مسبقاً أو عدم الدقة والوضوح.

الفرع الثالث: فوائد تقييم أداء العاملين

ويمكن القول أن تقييم أداء العاملين تحقق عدة فوائد يمكن تصنيفها كما يلي¹⁵:

- الفوائد الإدارية: وتتمثل في تشخيص الأداء المتميز، أي غير العادي والذي يقوم به الأفراد الذين يتميزون بأدائهم الأعلى و الأفضل أو الأفراد الذين هم دون المستوى الاعتيادي فيما ينتجونه ويقومون به من أعمال سواء من حيث الكم أو النوع أو كليهما؛
- الفوائد السلوكية: وتتمثل في التعرف على مواقع الأفراد وعلى خصائصهم واستعداداتهم ونقاط القوة ونقاط الضعف لديهم وما يصلحون له من مهام دون غيرها، و بالتالي تحديد مساراتها الوظيفية الحالية و المستقبلية وما يحتاجونه من برامج للتطوير والتحسين ، و يعتبر تقييم أداء العاملين جزء من وظائف المديرين و تتبع أهميته في أن نتائجه تؤثر على سياسات الموارد البشرية مثل: منح الحوافز والمكافآت أو اتخاذ الإجراءات العقابية، و تؤثر نتائج تقييم الأداء على الروح المعنوية للعاملين و في العلاقات بينهم وبين رؤسائهم.

المطلب الثاني : مقومات فعالية تقييم أداء العاملين

هناك مجموعة من الإرشادات والخطوط العريضة لتطوير عملية تقييم أداء العاملين تتمثل فيما يلي²:

- إجراء تحليل وصفي لضبط المعايير والمقاييس المطلوبة الأداء وظيفي ناجح؛
- دمج هذه المعايير والمقاييس في وسيلة تقييم مناسبة؛
- استخدام أبعاد فردية محددة للأداء الوظيفي مثل الكم والكيف؛
- إجبار كل من الموظفين والقائمين بالتقييم بمعايير الأداء كتابيا؛
- عند استخدام مقاييس التقييم البياني تجنب أسماء الخصائص المعنوية مثل: الأمانة والإخلاص؛
- استخدام معدلات وتقييمات إشرافية مثل: المقالات كأحد عناصر عملية التقييم الشامل؛
- تدريب المشرفين على استخدام وسيلة التقييم بشكل صحيح، وإعطاء التعليمات حول كيفية استخدام معايير

ومقاييس التقييم؛

- السماح للمقيمين بالاحتكاك اليومي بالموظفين الذي يتم تقييمهم؛

¹⁵ محمد أحمد عبد النبي، " إدارة الموارد البشرية " ، مرجع سبق ذكره، ص ص، (190، 191).

²جاري ديسلر " إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 341

- وضع عمليات التقييم على أساس تقييمات منفصلة بكل بعد من أبعاد أداء العاملين به
- كلما أمكن يجب أن يكون هناك أكثر من مقيم يدير التقييم بشكل مستقل، و قد تساعد هذه العملية على تفادي الأخطاء والتحيزات ؛
- لا ينبغي على المقيم الواحد أن تكون له منطلق السيطرة والسلطة التحديد الإجراء أو الفعل الشخصي، لذا
- يفضل استخدام أكثر من مقيم للحكم عليه؛
- يجب أن تتاح للموظفين فرصة مراجعة التقييم وكتابة التعليقات سواء على الورق أو شفهيًا قبل أن يكون التقييم نهائياً.
- تسجيل جميع المعلومات والأسباب حول القرار الشخصي في الوثائق؛
- إعطاء وإرشاد دليل تقومي لمعاونة ذوي الأداء المنخفض على تحسين أدائهم.
- كما تتعدد مرتكزات أنظمة التقييم الفعالة التي تحقق الأهداف المرجوة منها، حيث تستفيد إدارة الموارد البشرية و المؤسسة ككل من نتائجها في ممارسة سياساتها المختلفة ومن مقومات نظم التقييم الفعالة نجد¹⁶
- الاستناد إلى دراسة تحليلية شاملة للأعمال التي تمارس في المؤسسة؛
- انتصاف عناصر التقييم بالموضوعية والدقة والتحديد وإمكانية القياس مع شموليتها لمختلف أوجه الأداء:
- الإنتاج (كمية وجودة) واحتمالات التقدم؛ - الشخصية (الصفات والخصائص)؛
- السلوك المرتبط بالعمل وعلاقاته؛
- مراجعة التقييم من قبل سلطة أعلى؛
- إرشاد الرؤساء واضعي التقارير إلى أسس وقواعد التقييم السليمة، وإقناعهم بفائدتها لوحدهم؛
- الشمول الواجبات والمسؤوليات الوظيفية؛
- إشراك العاملين في التقييم؛
- إعطاء حق النظم لمن تم تقييمهم؛
- تعددية النماذج وبالتالي اختلاف عناصر التقييم طبقاً لنوع الوظيفة ومستوى العاملين وموضوع التقييم؛
- اجتناب تقييم عدد كبير من العمال في مدة قصيرة لأنه يسبب التعب.

¹⁶ رابح بخلف، " نحو تقييم فعال للموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية "، مرجع سبق ذكره، ص 64

المطلب الثالث: خطوات وطرق تقييم أداء العاملين

بعدما تطرقنا في المطلب السابق إلى تعريف تقييم أداء العاملين في المؤسسة ومختلف أهدافه وتحديد أهميته، سنتطرق في هذا المطلب إلى مختلف خطوات تقييم أداء العاملين وطرقه كما يلي:¹⁷

خطوات تقييم أداء العاملين:

نظرا إلى تعدد الكتابات حول مراحل وخطوات تقييم الأداء إلا أنها تنتهي إلى نفس الطريقة، و سنتطرق فيما يلي إلى خطوات تقييم أداء العاملين:

- **حديد معايير الأداء:** من خلال المتغيرات نقيس على ضوءها معدلات الأداء، مثل : السرعة، الكمية ، الإنتاج، النوعية، القدرة على التحكم في إنجاز العمل في مواعيده، التقيد بأوقات الدوام الرسمي، حسن السلوك في العمل ، العلاقة مع الرؤساء... الخ ويتطلب جانبين: موضوعي و يعبر عن المقومات الأساسية للعمل، وذاتي سلوكي كشف عن الصفات الشخصية للفرد؛
- شرح وتوضيح هذه المعايير للأفراد المعنيين؛
- قياس الأداء من خلال الملاحظة، التقارير الإحصائية، والشفوية، والمكتوبة؛
- مناقشة نتائج التقييم مع العاملين؛
- الإجراءات التصحيحية.
- وتأسيسا عما سبق يبدو واضحا أن تقييم الأداء هو قياس مدى 2:
- قياس الأفراد بالوظائف المسندة إليهم؛
- تحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم: مدى تقدمهم في العمل؛
- قدرهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور.

وهذا القياس يسمح باتخاذ قرارات موضوعية في مجال تنمية وتسيير الموارد البشرية (تخطيط القوى العاملة، الترقية، الأجور، التدريب ... الخ)، وكذلك توفير المعلومات للعاملين، مما يساعدهم على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

ومن أهم الاعتبارات التي تساعد على وضع نظام فعال للتقييم ما يلي:¹⁸

- **التركيز على تدعيم الايجابيات:** وتعني تشجيع وحث العمال وإظهار نتائجهم الايجابية؛
- **تقييم المعلومات المرتدة عن الأداء:** يجب أن تكون مرتبطة بالواقع الفعلي؛

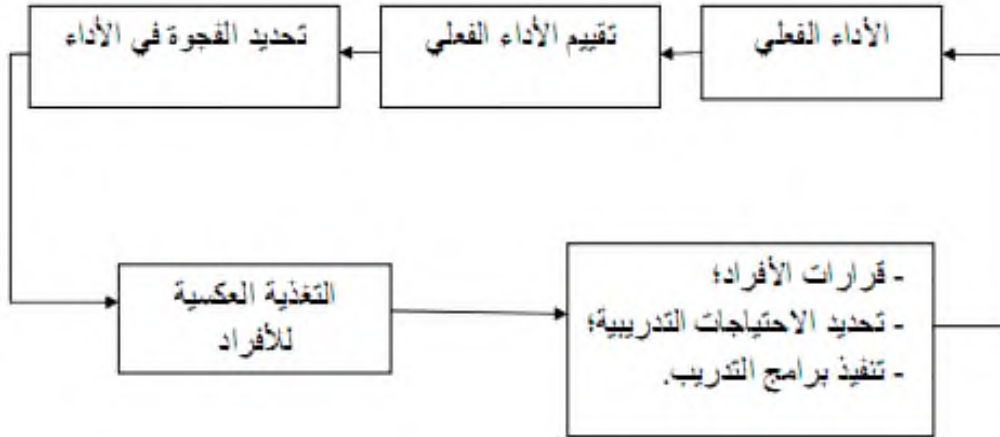
¹⁷ علي غربي وآخرون، " تنمية الموارد البشرية "، مرجع سبق ذكره، ص 140.

² علي غربي و آخرون، " تنمية الموارد البشرية "، المرجع نفس الصفحة نفسها

¹⁸ وسيلة حدار، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 123

- تشجيع وتدعيم الابتكار: يعني فسخ المجال للعمال التحرير القدرات الخلافة؛
- زيادة الاتجاه إلى الاعتماد على النظم الحديثة: أن النظم التقليدية أثبتت عدم قدرتها على التقييم الفعال الأداء.

الشكل رقم (12): ربط نتائج تقييم الأداء بقرارات الموارد البشرية



المصدر: محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص 194.

ومن خلال الشكل نلاحظ أنه يتم تقييم الأداء الفعلي للعاملين، ومن خلال هذا التقييم يتم تحديد الفجوة في الأداء، و بعدها يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال تحديد احتياجات الأفراد من تدريب من أجل سد الفجوة و بالتالي تحسين أداء العاملين.

المبحث الثالث: دور الحوافز في تحسين أداء العاملين.

إن التحفز في العمل، هو مظهر حيوي من مظاهر العمل الجيد، فهو يعالج قضية التزام الأشخاص بعملهم واضطلاهم بأعباء وظيفتهم أو عملهم بجد وهمة ونشاط، وبالتالي تحقيق ما يصبون إلى تحقيقه من أهداف شخصية، حتى ولو كانت هذه الأهداف سهلة المنال، كالرغبة في الحصول على مزيد من المال أو الحصول على ترقية أو غير ذلك من أهداف العاملين، سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى:

- الحوافز وعلاقتها بالأداء؛

. الأساليب الحديثة في الحفز؛

: خطوات الحفز الإيجابي.

المطلب الأول: الحوافز وعلاقتها بالأداء

تعتبر عملية تحفيز العاملين من المشاكل التنظيمية بسبب تنوع حاجات الأفراد وغيرها من وقت لآخر، واستحالة قيام أي مؤسسة بإشباع جميع حاجات العاملين فيها، ومن جهة أخرى نجد أن للمؤسسة حاجاتها

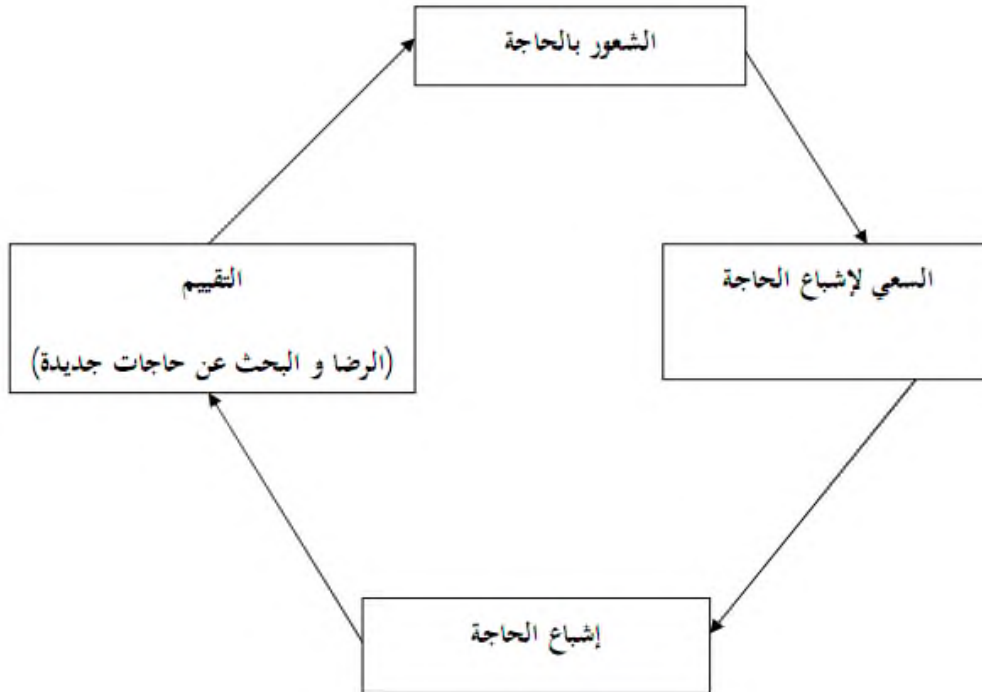
الخاصة المتمثلة في تحقيق الهدف الرسمي من خلال الأفراد العاملين، وهذا ما يتطلب تكامل حاجات كل من الفرد والمؤسسة.

الفرع الأول: أثر الحوافز على سلوكيات وطرق عمل الأفراد¹⁹:

الحفز عبارة عن قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة، فعندما يشعر الإنسان بوجود حاجة لديه فإنه يرغب في إشباعها، فالحاجات تسبب التوتر والذي يقود إلى بذل الجهد من قبل الفرد، وهذا الجهد المبذول بدوره يؤدي إلى الإشباع ومن ثم تحقيق الرضا والبحث عن حاجات جديدة، وفي حالة عدم قدرة الجهد المبذول على إشباع الحاجة فإن التوتر يستمر، وعندئذ يكون أمام الفرد عدة بدائل منها محاولة بذل الجهد مرة أخرى، أو تغيير مسار الجهد المبذول أو استبدال الحاجة بأخرى.

مثال ذلك: إذا لم يستطع الفرد إشباع حاجته بالحصول على الترقية في وظيفته، فإنه إما أن يستمر في مواصلة الجهد والمثابرة، أو اغتنام فرص سانحة، أو تغيير المسار السلوكي كإتباع سلوك عدواني لتحقيق الهدف بدلا من الجهد والمثابرة، أو تغيير الهدف نفسه.

الشكل رقم 13 الحفز عند الأفراد



المصدر: محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 281.

¹⁹ بالاعتماد علي:

- محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، الأردن، ط3، 2005، ص 280 .
- علاء خليل محمد العكش، "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي"، مرجع سبق ذكره، اصل، اصل، 46، 45 .
- عبد الرحمان بن علي الوابل، "دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين"، مرجع سبق ذكره، ص 69.

ومن خلال الشكل نستنتج أن الهدف الأساسي للحفز هو زيادة الانحياز عند الأفراد، وهذا الانجاز يتحقق عن طريق التفاعل بين الحفز وقدرات الفرد، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية :

$$\text{إنجاز الفرد} = \text{الحفز} \times \text{قدرات الفرد}$$

وفي هذا المجال ضرورة مراعاة المؤسسة شروط فعالية الحوافز كما يلي:

- ارتباطها المباشر والواضح مع الأداء؛

- ارتباطها المباشر مع حاجات الأفراد؛

- سرعة الحصول عليها بعد الأداء مباشرة؛

- وضوح أسس وقواعد الحصول عليها.

وبالإضافة إلى أهمية إشباع حاجات الأفراد العاملين لضمان حفزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر كفاءة وفعالية، هناك جانب آخر هام وهو التأكد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل، لأن الأداء المرتفع الذي تصبو إليه المؤسسات يساوي القدرة على الأداء والرغبة فيه.

$$\text{أداء مرتفع} = \text{القدرة على الأداء} \times \text{الرغبة في الأداء}$$

وبدون وجود هذه الرغبة في الأداء، ودرجة غالبية من تحفيز المرؤوسين بواسطة المدير لا يمكن ضمان مستوى عالي من الأداء والإنتاجية، الأمر الذي يجعل من الضروري للمدير تفهم كيفية تحفيز مرؤوسيه بحيث يمكن استخراج أفضل ما فيهم من طاقات ومواهب.

وتعتبر دراسة الحوافز وسيلة هامة لمعرفة الكيفية التي يتم بها تحقيق إشباع حاجات العاملين، فإذا كان الدافع عنصراً داخلياً في تكوين الفرد، فإن الحافز عنصراً خارجياً يخاطب الدافع ويوجه صاحبه باتجاه سلوك معين، فإذا أرادت القيادة أن تزيد من إنتاجية وكفاءة العاملين لديها، عليها التعرف على دوافعهم وتلمس احتياجاتهم حتى تقدم لهم الحوافز المناسبة التي تشبع رغباتهم، وبالتالي تدفع وتحفز الفرد لاتخاذ السلوك أو التصرف المرغوب فيه.

أما إذا لم يحصل الفرد العامل على الإشباع المناسب لحاجاته بسبب العوائق المتمثلة في تأجيل الحافز أو عدم مناسبته أو لتحيز في منح الحافز مما يفقد الإنصاف، فإن النتائج سوف تكون سلبية، ويؤدي الحرمان من إشباع الحاجات إلى الإحباط والذي يؤدي بدوره إلى انتهاج العامل لسلوك مضاد لتحقيق الهدف المطلوب منه، مثلاً انخفاض الإنتاجية، كثرة الغياب، عدم العمل، وعدم الولاء²⁰ للمؤسسة.

²⁰ الولاء والانتماء التنظيمي هو اعتقاد قوي و قبول من جانب الأفراد أعضاء التنظيم بأهداف وقيم المؤسسة، ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن الصالح المؤسسة التي يعملون بها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية المؤسسة والدفاع عنها وتحسين سمعتها

وهنا يبدو دور القيادة الواعية التي تستطيع أن توائم ما بين تحقيق أهداف الأفراد العاملين لديها، أهداف المؤسسة، وأن تعمل على أن يكون إرضاء العاملين وبالتالي تحفيزهم سبيلا إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وأهمها تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

إن إدارة الأداء تعني أن الأداء المتميز المحقق للغرض، يتطلب أن يكون العمل والوظائف صممت بطريقة علمية سليمة تحدد الأداء المطلوب وطرق قياسه، والنتائج المتوقعة، ومعدلات التعويض عن أجور، وحوافز، ومكافآت، وفق نتائج التقييم، وتوفر مستلزمات الأداء المادية والتقنية وتهيئة الظروف المناسبة بمكان العمل، وتوفر الأفراد المؤهلين بالقيام بالوظائف.

من المنظور الاقتصادي لتقييم الأداء، نجد أنه يقيس المخرجات التي بالعادة تتمثل بالمردود و مجهودات وأداء العاملين في المؤسسة في مقابل ما تدفعه المؤسسة، من موارد و منها الأجور، والمزايا للعاملين لديها، والمقارنة بينهما، وبذلك يمكن تقييم الأداء في الجدوي من زيادة أو خفض الأجور والحوافز في سبيل تحسين وتطوير أداء العاملين

الفرع الثاني: شروط تحسين أداء العاملين

يتضح لنا أن الحوافز تلعب دورا هاما في حفز العاملين على العمل وتحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم من حيث النوعية والكمية، وتحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم يتوقف على مدى توافر الشروط التالية²¹:

- مستوى قدرة العامل على العمل وكفاءته؛
 - وجود حافز عند العامل يحفزه على العمل والنشاط؛
 - عدم ظهور التعب على العامل والذي من شأنه إنقاص كمية الإنتاج ونوعيته؛
 - تدريب العامل لزيادة معلوماته وقدرته وكفاءته.
- وكي نعطي الحوافز النتيجة المرجوة منها وتؤدي إلى زيادة الإنتاج ورفع مستواه لابد منه:2
- أن يكون العامل راضيا عن عمله؛
 - أن يكون العامل راضيا عن الأجور التي يتقاضاها؛
 - أن تعترف الإدارة بمجهود العامل وتشيد به؛
 - أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا؛
 - أن تعمل على إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف، إذ لا فائدة من حوافز لا تبليغ الوصول إلى الهدف؛
 - تحديد الوقت الملائم الذي يستخدم فيه الحوافز؛

²¹ عبد الرحمان بن علي الوابل، " دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين"، مرجع سبق ذكره، ص 70

²² عبد الرحمان بن علي الوابل، " دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين"، المرجع نفسه، الصفحة نفسها

- ضمان استمرارية عملية التحفيز لخلق شعور الاطمئنان عند العاملين؛
- أن تحقق المؤسسة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها " الحوافز "؛
- أن يدرك الأفراد العاملين، السياسية التي تنظم الحوافز وأن هذه السياسية تتصف بالعدالة والإنصاف والكفاءة؛
- أن تتناسب الحوافز طرديا مع المجهود المبذول وتتناسب مع دوافعه؛
- رسم علاقة واضحة ومحددة في ذهن العمال بين الأداء الجيد والحصول على الحوافز.

المطلب الثاني: الأساليب الحديثة في الحفز

هناك العديد من الأساليب الجديدة المتبعة بهدف زيادة دافعية الفرد وحفزه على العمل ويمكن تقسيم هذه الأساليب إلى أربعة مجموعات²²؛

الفرع الأول: الأساليب المتعلقة بتصميم العمل

و هناك مجموعة من الأساليب تتمثل فيما يلي:

أولا - التدوير الوظيفي

ثانيا - توسيع العمل

ثالثا - إثراء العمل

الفرع الثاني: الأساليب المتعلقة باندماج وتمكين العاملين

وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

أولا - اندماج العاملين

ثانيا - تمكين العاملين²³

الفرع الثالث: الأساليب المتعلقة بتصميم العمل الجماعي

ومن بين أساليب تصميم العمل على أساس العمل الجماعي

أولا - فرق حل المشكلات

ثانيا - الفرق الوظيفية المتعددة

ثالثا - الفرق الافتراضية

²² عبد الباري إبراهيم درة " أساسيات في الإدارة المعاصرة"، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2012، ص . 248

²³ ويعرف التمكين بأنه عملية إعطاء الأفراد سلطات أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم وذلك من خلال تشجيعهم على

اتخاذ القرار

رابعا - فرق العمل المسيرة ذاتيا

- الالتزام بالمهمة

- أهداف أداء محددة

- حجم الفريق الصحيح، وتكوينه

- الاتفاق على مدخل مشترك

- المسؤولية المشتركة

الفرع الرابع : الأساليب الحديثة الأخرى

هناك العديد من أساليب الحفز الأخرى المستخدمة في المؤسسات منها:

أولا - العمل الأسبوعي لأربعة أيام

ثانيا - ساعات العمل المرنة

ثالثا - عبء العمل المخفض

- مساعدة العاملين على التوسع

- يجب وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل

- تعيين حجم مسؤولية العاملين

- مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى للأداء

- توثيق ما اتفق المدير عليه مع العاملين

- استخدام أسلوب واضح في المكافآت.

المطلب الثالث: خطوات الحفز الإيجابي

عندما تتبنى الإدارة في مؤسسة معينة منهج أو برنامج الحفز الإيجابي، يمكن عرض خطوات أو مراحل

التطبيق كما يلي:²⁴

تحديد أهداف ومعايير الأداء الجيد

اعتماد المحفزات

قياس الأداء وتهيئة معلومات مرتدة

²⁴ نبيل حامد مرسي، "فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية و الخاصة"، مرجع سبق ذكره،

توزيع المكافآت

متابعة نتائج البرنامج

قواعد الحفز الإيجابي

يمكن إيجاز هذه القواعد في إطار موجز بحيث يستفيد منه المديرون في سعيهم للتعزيز الإيجابي لسلوك العاملين وذلك كما يلي:

أولا - تصميم مزيجا مناسباً للحوافز

ثانيا - عدم مكافئة الأفراد بقدر واحد

ثالثا - جدول المكافأة بحيث تكون متقطعة وليس مستمرة

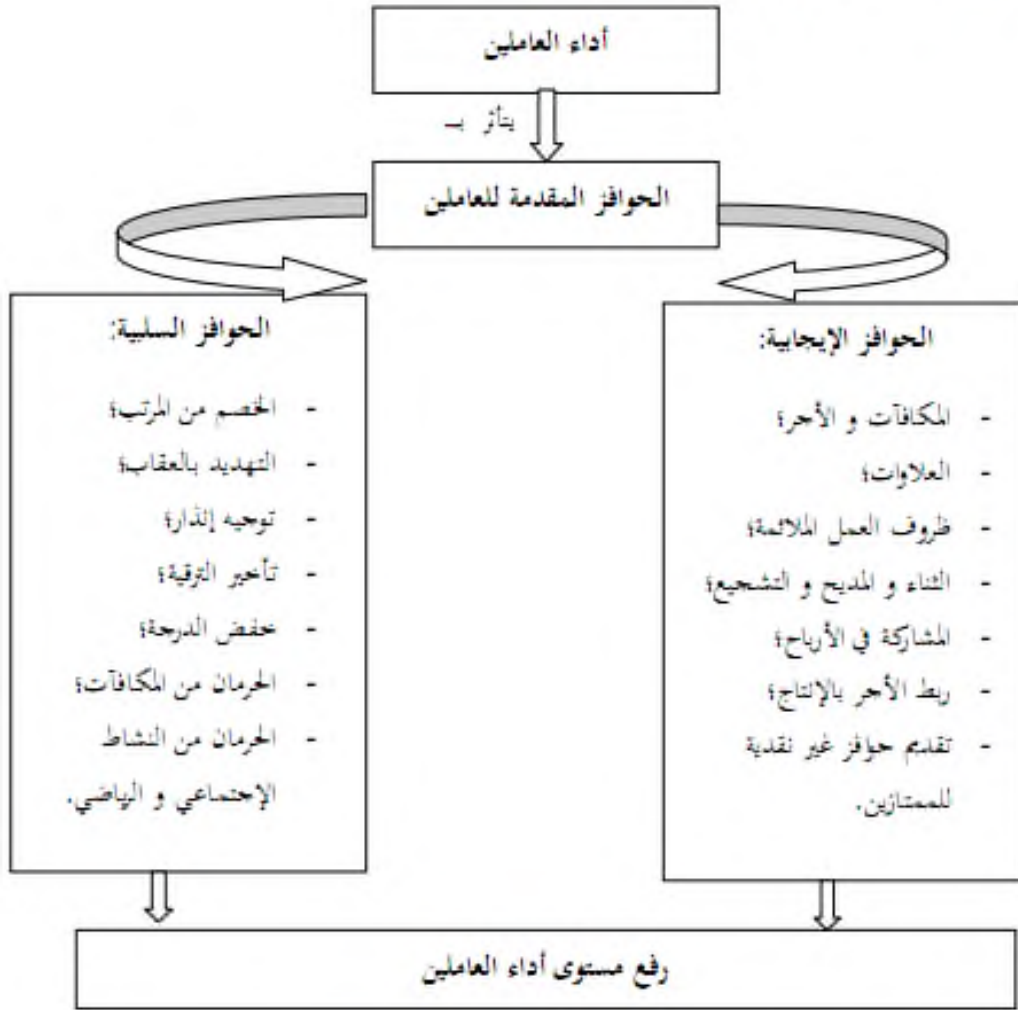
رابعا - يجب مكافئة العامل فور ظهور السلوك الجيد

خامسا - إخبار العامل عن أخطائه

سادسا - عدم إغفال المكافآت اللفظية

سابعا - تغيير المكافآت من وقت لآخر

الشكل رقم (14): أثر الحوافز على أداء العاملين



المصدر: من إعداد الطالبان

المبحث الرابع: دور الحوافز في تحقيق الرضا والولاء التنظيمي

بما أن الحوافز تتمثل في العوامل و المؤثرات و المغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة و تحسين أدائه في العمل، و هذا لن يتحقق إلا إذا تحقق رضاه وأصبح له ولاء وانتماء لهذه المؤسسة، ولا يتحقق هذا إلا من خلال الحوافز التي تمنح للعامل سواء كانت مادية أو معنوية، وهذا ما يتطلب مداومة البحث والدراسة من أجل التوصل إلى الحوافز و متابعة التغيرات التي تحدث في الجوانب النفسية والاجتماعية والفنية والتنظيمية التي تستلزم تحديد الحوافز وإعادة النظر فيها، ومن خلال ما سبق سنتطرق في هذا المبحث إلى ما يلي:

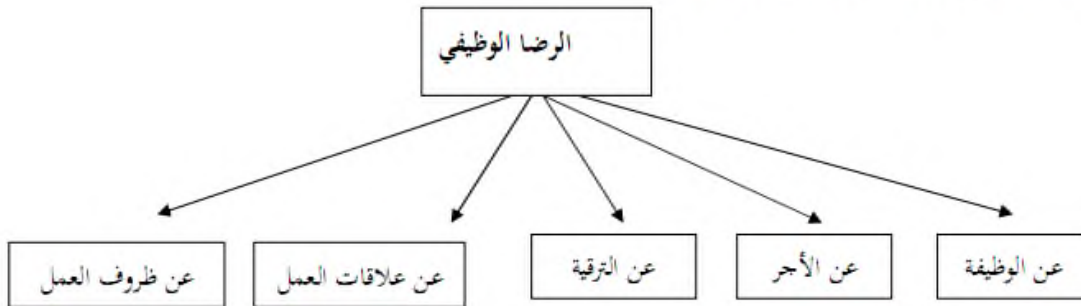
- دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي؛

- دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي.

المطلب الأول: دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي²⁵

تؤثر الحوافز على مستويات الرضا الوظيفي للعاملين، لذا يؤخذ بالاعتبار عند وضع خطط الحوافز أن تكون محققة للرضا الذي يسعى العامل للوصول إليه والذي يدفعه لتحقيق مستويات أداء وإنتاجية أعلى، ولم يتم ذلك إلا بوجود نظام حوافز مادي و معنوي شامل توفره المؤسسة، يقود إلى أن يتقبل الفرد أو الموظف محيط عمله والوصول إلى الرضا الوظيفي، ومن هنا نجد أن الرضا الوظيفي يتكون من عدة عناصر، الرضا عن الوظيفة، والرضا عن الأجر، والترقية والرضا عن علاقات العمل، وعن الرؤساء والمرؤوسين في العمل، والرضا عن بيئة العمل، وأخيرا الرضا عن طرق التحفيز وأأسسه ومعاييرها، وبعد أن تلك العناصر التي تشكل الرضا الوظيفي في غالبيتها تتعلق مباشرة بالحوافز، بمعنى أن مدى نجاح نظام الحوافز في المؤسسة ما يتوقف عليه الوصول للرضا الوظيفي المطلوب، وما ينتج عن ذلك من تحسن في مستويات أداء العاملين، نظرا لإشباع الحاجات والرغبات لديهم، وحسن العوامل الوظيفية المحيطة بهم، وبالتالي أدت للمساهمة في إنجاز أهداف كلا من الأفراد والمؤسسة معا.

الشكل رقم(15): عناصر الرضا الوظيفي



المصدر: من عمل الطالبان

²⁵ علاء خليل محمد العكش، " نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي"، مرجع سبق ذكره، ص43

ويتضح من الشكل السابق أن الرضا العام عن العمل الذي يمثل عامل عام هو محصلة لرضا الفرد عن أجره، و محتوى وظيفته، وفرصة في الترقى، والجماعة التي يعمل معها، وعن ظروف العمل، ونلاحظ هنا أن الرضا عن العمل يمثل الإشباع التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها، و بالتالي فبقدر ما تمثله هذه الوظيفة مصدر إشباع له، بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة، وبالتالي ارتباطه بها.

و ما هو جدير بالذكر هو أنه إذا أرادت المؤسسة تخفيض حالات الغياب ودوران العمل، لا يكون ذلك إلا بالتأكد من أن العاملين راضون عن التعويضات والرواتب التي يتلقونها، وذلك من خلال نظام الحوافز الذي تقدمه المؤسسة .

وهناك مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تحقق مستوى عالي من الرضا الوظيفي من خلال الحوافز، كما يلي:

- الحرص على وجود نظام حوافز متكامل، وعلى اعتبار أن الفرد العامل هو مزيج لمادة وروح، وتطبيق نظم الحوافز، وعدم تجاهل الحوافز السلبية كعقاب ومعالجة لبعض الحالات؛
- الربط بين برنامج الأفراد التي تعنى بالتوظيف والتدريب والحوافز والترقيات ... الخ، وإحداث موائمة بين احتياجاته البشرية من جهة، ومن هذه البرامج وتطلعات الأفراد العاملين من جهة أخرى لرفع مستوى الرضا عن العمل؛
- دراسة دوافع الأفراد العاملين. والعوامل المؤثرة فيها بشكل دوري مستمر؛
- دعم وتقوية المدخل السلوك الإنساني باعتباره احد الحوافز ألدافعه للبقاء أو التحرك في المؤسسات؛
- الاهتمام بالعوامل البيئية المحيطة في مكان العمل. كالأضواء والتدفئة ووسائل الإنتاج المختلفة لأثرها الكبير في رضا العامل وتحسين أدائه
- كما تجدر الإشارة إلى تعدد المجالات التي تكون موضوعة لرضا الفرد في العمل أو عدم رضائه، وتشمل هذه المجالات ما يدركه الفرد من:²⁶
- **العمل نفسه:** من حيث مدى تناسبه مع الميول والقدرات، ومدى وضوح الدور المطلوب من الموظف؛
- **مسمى الوظيفة:** فهذا أيضا بدوره قد يكون باعثة على الرضا ومساهمة فيه أو العكس من ذلك؛
- فرص التدريب والتطوير
- فرص الترقى

²⁶ معزوز حياة، "أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع علوم التسيير، قسم إدارة الأعمال الإستراتيجية، البويرة الجزائر، 2012-2013، ص84

- نمط الإشراف

- ظروف العمل المادية: مثل الإضاءة، التهوية والنظافة وساعات العمل وفترات الراحة؛

- نظم وإجراءات العمل وزملاء العمل والعلاقة معها

- الأجر وملحقاته: مثل المكافآت والحوافز.

من خلال ما سبق نستنتج أنه كلما ارتفع المستوى الوظيفي للفرد زاد رضاه الوظيفي نظرا لما تتضمنه الوظائف العليا من إشباع لمختلف حاجات الفرد، بينما تلعب الحاجات المادية في المستويات الوظيفية الدنيا دورا أكثر أهمية في تحديد الرضا الوظيفي، و أن هناك علاقة طردية بين الحوافز و الرضا الوظيفي ، كما أن الرضا الوظيفي يزيد بارتفاع مستوى المؤهل العلمي و ذلك بسبب ارتفاع الرضا عن كل الحوافز الممنوحة من أمن الوظيفي، اتصالات ، سياسات التدريب ، المزايا العينية و الحوافز المادية ، ظروف العمل المادية، الأجر، وجماعات العمل، كما يجدر بالذكر أن قد تكون هناك رغبة لدى بعض العاملين في ترك العمل أو قد يفكرون في تركه، وهذا قد يعود لأسباب تتمثل في عدم رضاه عن الحوافز الممنوحة له.

وقد يكون الرضا الوظيفي مرتفعا ولا يعكس الأداء الجيد أو المرتفع في العمل، وإنما يعود إلى مزايا العمل المختلفة و منها الحوافز، و لكن ليس من الضروري أن يكون في أفضل مستوياته و هذا يعكس خلا داخل المؤسسة، وأن هناك هذا لبعض موارد المؤسسة، كما أن الرضا عن العمل لوحده لا يعني بالضرورة تحسين وزيادة مستوى الأداء ، فالرضا الوظيفي المرتبط بالحوافز المختلفة و مستوى الأداء المرغوب قد يعكس حالة جيدة داخل المؤسسة.

وكلما أشبعت حاجات الفرد في مجال العمل، وقدم له مزيج الحوافز المناسب، أسهم ذلك في رضائه وساعد على إثارة دافعيته، أي حثه وحفزته نحو الأداء الفعال، وحيث يعد الرضا عن العمل محصلة لكل من قدر وقيمة الحوافز المشبعة ومدى إدراك الفرد لعدالتها.

المطلب الثاني: دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي

إن علماء الإدارة توصلوا إلى أن الولاء التنظيمي يعتبر دافع معنوي قوي، فالولاء التنظيمي شعور داخلي يجعل الفرد العامل يتبنى قيم و أهداف مؤسسته، ويسعى لتحقيقها كأنها أهدافه الشخصية، وفيما يلي سنتطرق إلى مفهوم الولاء التنظيمي.

الفرع الأول: تعريف الولاء التنظيمي

يعرف "ستيرز، 1977" الولاء التنظيمي بأنه "قوة انتماء الفرد لمنظمته و مساهمته الفاعلة بها، أما "أوري و كارديول" قد عرّاه بأنه "ارتباط الفرد النفسي بالمؤسسة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل و تبني قيم المؤسسة".²⁷

كما عرفه وينر "بأنه شعور داخلي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المؤسسة".²⁸

كما يعرف الولاء التنظيمي بأنه "شعور داخلي ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المؤسسة، و أن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المؤسسة التي يعمل فيها، و أن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المؤسسة"³

كما عرفه "بورتر" "بأنه قوة تطابق الفرد مع مؤسسته ، وارتباطه بما وأن الفرد الذي يظهر مستوى عال من الولاء اتحاد المؤسسة التي يعمل فيها"⁴ ، و يكون لديه :

- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المؤسسة؛
- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المؤسسة؛
- أن تكون له رغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله في المؤسسة.

الفرع الثاني: العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي²⁸

يتوقف نجاح الحوافز في تحقيق أهدافها وخاصة في تحسين مستوى الولاء الوظيفي على بعض المتطلبات الأساسية أهمها:

- عدم التعارض بين الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة؛
- أن يبني على أساس كمية الجهد المبذول ونوعه، والأقدمية والمهارة ، و العدالة والمساواة، و القوة... الخ

²⁷ راتب السعود، سوزان سلطان، "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقتها بالولاء التنظيمي"،

مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (2+1) 2009، ص 203

²⁸ سامي إبراهيم حمادة حنون، "قياس مستوى الالتزام لدى العاملين"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة 2008،

³ مدحت أبو النصر، "تنمية مهارات بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة"، دار إيترك للنشر و التوزيع، القاهرة مصر، 2005، ص

38

⁴ محمد صلاح الدين أبو العلا، "ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية

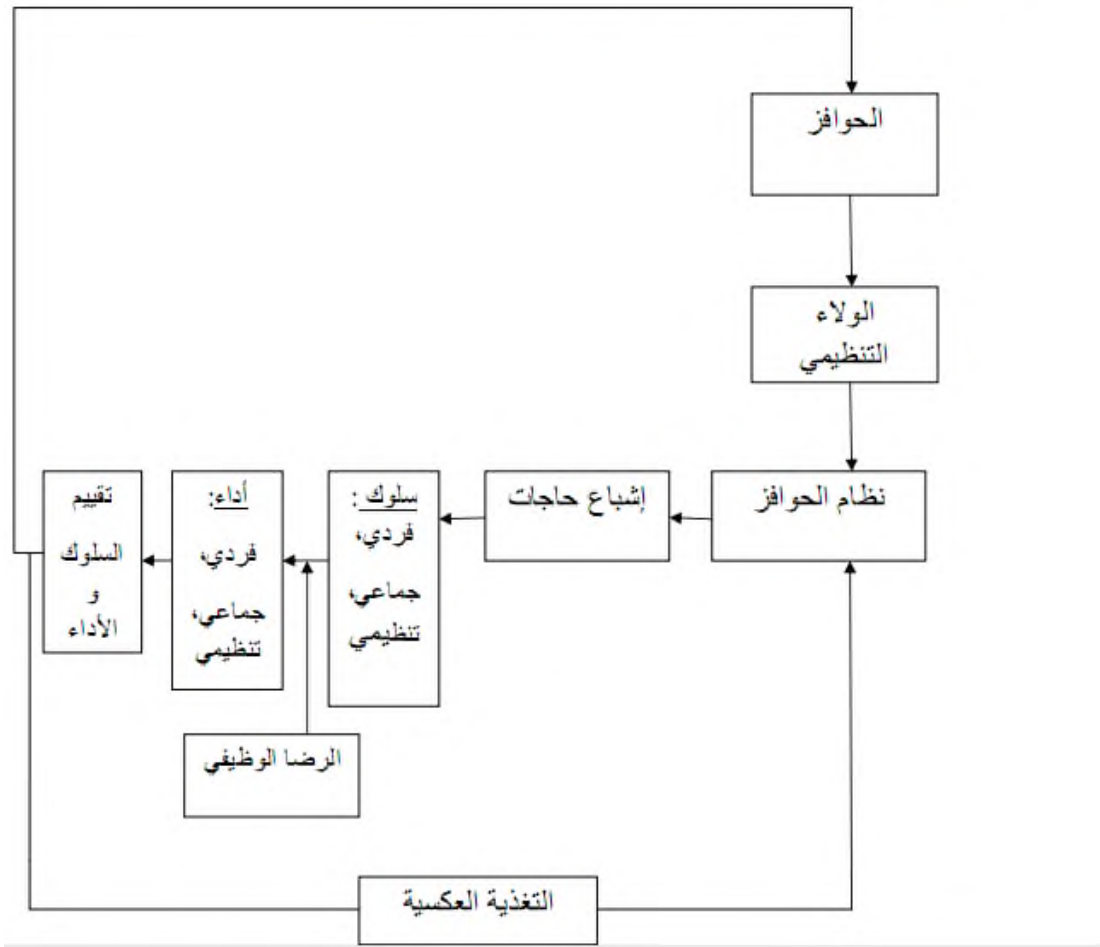
للعلوم الأمنية، 2009، ص 36

²⁸ سليمان الفارس " اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة " مجله جامعه دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية " المجلد 27 العدد

الاول 2011 . ص 75 - 81

لما أن هناك ضرورة في ارتباط نظام الحوافز بيئة العمل وقد ظهر في السنوات الأخيرة قضايا بيئية تستوجب من المديرين التعرف إليها ومراعاة تأثيراتها في التحفيز ليتصف بالكفاءة والفعالية، ومن أهم هذه القضايا ضرورة ارتباط أنواع الحوافز المقدمة وقوتها، و بين مستوى الأداء و الولاء التنظيمي، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (16): العلاقة بين الحوافز ومستوى الأداء والولاء التنظيمي



المصدر: سليمان الفارس، مرجع سبق ذكره، ص 75.

من خلال الشكل نلاحظ أن نظام الحوافز المناسب يؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وهذا بدوره يؤدي إلى سلوكيات الأفراد المتلفة التي تظهر مدى رضا العاملين، و التي تؤدي إلى تحسين أدائهم، و من خلال الأداء تقوم المؤسسة بتقييم أداء عاملها من أجل التأكد من نجاح نظام الحوافز والسياسات المتبعة في ذلك من خلال التغذية العكسية.

ويتحقق الولاء التنظيمي باستخدام الحوافز على أساس عدة مراحل يصعب الفصل فيما بينها بفواصل زمنية ، فالولاء يبدأ أولاً من خلال خبرات الفرد السابقة وقبل الالتحاق بالعمل عن سمعة المؤسسة وبيئة العمل بها، إذ عندما يدخل الفرد للعمل في المؤسسة تكون لديه فكرة مسبقة واستعداد للولاء، وبعد انخراطه في جو العمل تصبح لديه فرصة التأكد أو عدم التأكد من أفكاره وقناعاته السابقة، لينتقل بعد ذلك إلى مرحلة ما يسمى بمرحلة النضج في الولاء التنظيمي عندما يرى الفرد أن هناك توازناً بين الجهود المبذولة والحوافز والمكافآت المقدمة له.

لقد وجد " باركر " أن العلاقة بين الحوافز والرضا والولاء ليست مباشرة، وإنما متغيرات تنظيمية وشخصية وبيئية وسيطة، كما أشار إلى أن الولاء التنظيمي ليس متغيراً جامداً ويتأثر بصورة تلقائية بالحوافز، ويتأثر أيضاً بتأثير متغيرات بيئية وسلوكية أخرى، مثل: الموقف، نمط شخصية الفرد، مستوى إدراكه، قيمه واتجاهاته، والسياسات التنظيمية المستخدمة في العمل، كما يشار إلى أن العلاقة بين الحوافز وسلوك العاملين هي علاقة مباشرة ذلك بأن الحوافز تؤدي إلى خلق طاقات، وبذل مجهودات إضافية وتحصيل أداء أفضل، كما أن هناك بعض الدراسات التي توصلت إلى وجود علاقة بين مدخلات تنظيمية معينة ومنها نظام الحوافز والولاء التنظيمي، فإذا توفرت هذه المدخلات فإن هذا سيدفع الأفراد تلقائياً للعمل بهدف الحصول على مخرجات الولاء التنظيمي و المتمثلة في²⁹

- سهولة استجابة التنظيم للمتغيرات التنظيمية؛

- سلوك إيجابي اتجاه التنظيم

- تدني نسب الترك والغياب

- زيادة الشعور بالاستقرار الوظيفي

- ارتفاع الروح المعنوية

- ارتفاع معدلات الأداء.

وفي نفس الوقت تؤكد دراسات أخرى عدم وجود علاقة بين الحوافز المالية وبين الإنتاجية وسلوك الأداء، و منه سلوكي الرضا والولاء بل قالت العكس تماماً أن التحفيز يمكن أن ينعكس سلباً على الإنتاجية والولاء التنظيمي عندما تهمل الأسباب المتعلقة بالصراع التنظيمي و تتصدع العلاقات مما يخلق شعور بعدم المساواة و العدالة بين الأفراد العاملين، لذا فإن هذا الأمر يتطلب من الإدارة العليا توجيه عملية التحفيز ودعمها من أعلى السلم الإداري لتحجيم نتائجها السلبية والعمل على إظهار نتائجها الإيجابية .

²⁹ سليمان الفارس " أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة "، المرجع السابق، ص 82، 81

خلاصة الفصل الثاني

لقد استعرضنا في بداية هذا الفصل والذي جاء تحت عنوان "مساهمة الحوافز في تفعيل أداء العاملين في المؤسسة"، مفهوم الأداء العاملين في المؤسسة؛ والذي يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، والذي يعتبر مقياساً لنجاحها أو فشلها بالقدرة على تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية، المالية، التنظيمية والبشرية، حيث يعتبر العنصر البشري من أهم مصادر الأداء في المؤسسة، والذي يمكنها من أن تكون أقدر على المنافسة وأسرع في النمو، لذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار مختلف العوامل المؤثرة عليه، والعمل على تحفيزه لإنجاز أعماله وواجباته الوظيفية بكفاءة وفعالية عالية، إضافة إلى ضرورة تقييم أدائه من أجل الوقوف على نقاط قوته وضعفه، وذلك للارتقاء بأداء العاملين وتطويره وتنميته، وتحقيق رضا الوظيفي وتحسين علاقات العمل ورفع الروح المعنوية.

كما تطرقنا أيضاً إلى مساهمات الحوافز في تفعيل أداء العاملين في المؤسسة، حيث توجد هناك علاقة إيجابية بين الحوافز والمؤسسات المتميزة والرائدة في الأداء، وأداء العاملين بصفة خاصة، ذلك لأن الحوافز هي وسيلة لترغيب الأفراد في العمل ودفعهم إلى بذل المزيد من الجهود التي يبذلها العامل الذي يتلقى الحوافز من أجل الحفاظ على المكانة والصورة المأخوذة عنه، وتترجم من خلال تقييم الجهود المساوية لمقدار الحافز الذي تم منحه إياه، وهذا بدوره يؤدي إلى رفع كفاءة العامل، وبالتالي تحقيق أهدافه و أهداف المؤسسة معاً.

الفصل الثالث:

الجانب التطبيقي

للدراسة

المبحث الأول: تاريخ وحدة نפטال للتوزيع بسعيدة

المطلب الأول: لمحة تاريخية.

تم بناء نפטال من طرف شركات أجنبية سنة 1973 (Crisplant – Kosan) و لقد أنشأت وحدة نפטال بسعيدة في 01 جانفي 1981 في إطار السياسة اللامركزية من طرف مديرية GLP، وهو يغطي احتياجات الولاية التي تضم 06 دوائر و 23 بلدية

. ارتفاع نسبة استهلاك الوقود وهذا ما يقتصر أهميته في الحياة الاقتصادية.

تضم منطقة سعيدة 16 نقاط ومراكز بيع :

❖ GD 03 (تسيير مباشر)

❖ GL 04 (تسيير حر)

❖ RO 04 (بائع عادي)

ومؤخرا في سنة 1984 لما أعيدت الهيكلة لآلة الاقتصادية خصص فرع المحروقات عند إعادة هيكلة الأنشطة، أما فيما يخص إنشاء وحدات تدعى UND في إطار المخطط لتوزيع المواد الطاقوية الذي أنشأ في مارس 1985

L.UND .سعيدة: هي وحدة توزيع المواد الطاقوية المستخلصة من المحروقات،محملة لتمويل ولاية سعيدة، البيض والنعامه بمواد GPL والوقود،أما فيما يخص المناطق التي تعرف شتاء قاسيا فهي تحتوي على مراكز تخزين الوقود (Pneumatique)المطاط (Bitume) الزيت (Lubrifiant)الزيوت ، (Carburant) {CLPB} لمراكز التوزيع قدرة إنتاجه 16000 قارورة يوميا

المطلب الثاني: مركز CDS للتخزين والتوزيع له القدرة على التخزين .

❖ مركز متعدد الإنتاج بالبيض والمشرية له قدرة التخزين وكذلك عين الصفراء .

شركة نفطال للتوزيع بسعيدة تغطي ثلاث ولايات: سعيدة، البيض و النعامة ، وهذا بعض ضم شركات نفطال السابقة البيض والنعامة في أبريل 1992.

المساحة الإجمالية للشركة تقدر بـ 100.000 كلم 2

سعيدة: 6612 كلم 2

البيض (الأبيض سيد الشيخ) 66420 كلم 2

2 النعامة(مشرية، عين الصفراء) 27137 كلم 2

واجمالي عدد السكان يقدر بـ 609921 نسمة يتوزعون كالتالي :

_سعيدة: 29375 نسمة .

_البيض: 192540 نسمة .

_النعامة: 140.000 نسمة .

شركة نفطال بسعيدة تحتوي على ستة (06) مراكز للتخزين والتوزيع وشبكة تضم 16 محطة : 01 محطة GD

(تسيير مباشر) 02 محطتان GL (تسيير حر ،) 13 محطة

(محطة بيع خاصة) عبر ثلاث ولايات هي :

اولا : ولاية سعيدة : مركز لتمميع الغاز البترولي (GPL) منذ 1975 بقدرة التخزين 1000

طن بوتان سائل و ، البروبان 150 طن سائل ، و 50000 قارورة بوتان و 800 قارورة

بروبان نتاج يقدر بـ 14000 قارورة من B13 و 600 قارورة من P35 يوميا .

البنية التحتية للاستغلال: 01 مدخل للملأ، 24 ميزان للبوتان، 04 موازين للبروبان

❖ مركز التخزين و التوزيع 17000 :CLPB م3 وقود و 05 مراكز تسيير مباشر، 01 مركز تسيير حر، 07 مراكز بيع خاص، 02 مركزين لبائع عادي .

ثانيا : ولاية النعامة: مركزان متعددان الإنتاج، 01 يضم وحدة الزفت في عين الصفراء

04 تسيير مباشر، 01 تسيير حر، 02 مراكز خاصة، 03 مراكز بيع عادي.

ثالثا:ولاية البيض: 01 مركز متعدد الإنتاج ب 13000 م3

من الوقود و 50000 من B13، 01 مخزن الوقود ببوقطب ب 300 م3

[لاستقبال الوقود عن طريق السكك الحديدية] مخزن رابط GPL، 04 تسيير مباشر، 04 مراكز بيع خاص، 02

مركزين

لبائع عادي.

GPL 40000 قارورة كافية لمدة 10 أيام.

مركز GPL :يقع بالأبيض سيدي الشيخ يضم 15000 قارورة بوتان كافية لمدة 15 يوم.

وحدة الإنتاج بعين الصفراء 16000 :GPL قارورة كافية لمدة 10 أيام .

المطلب ثالث :منتجات الشركة:

Ce201: تنتج شركة نפטال سعيدة ما يلي

❖ البوتان في قارورة 13 كلغ و 03 كلغ .

❖ البروبان في قارورة 11 كلغ و 35 كلغ .

❖ البريان سائل (سير غاز).

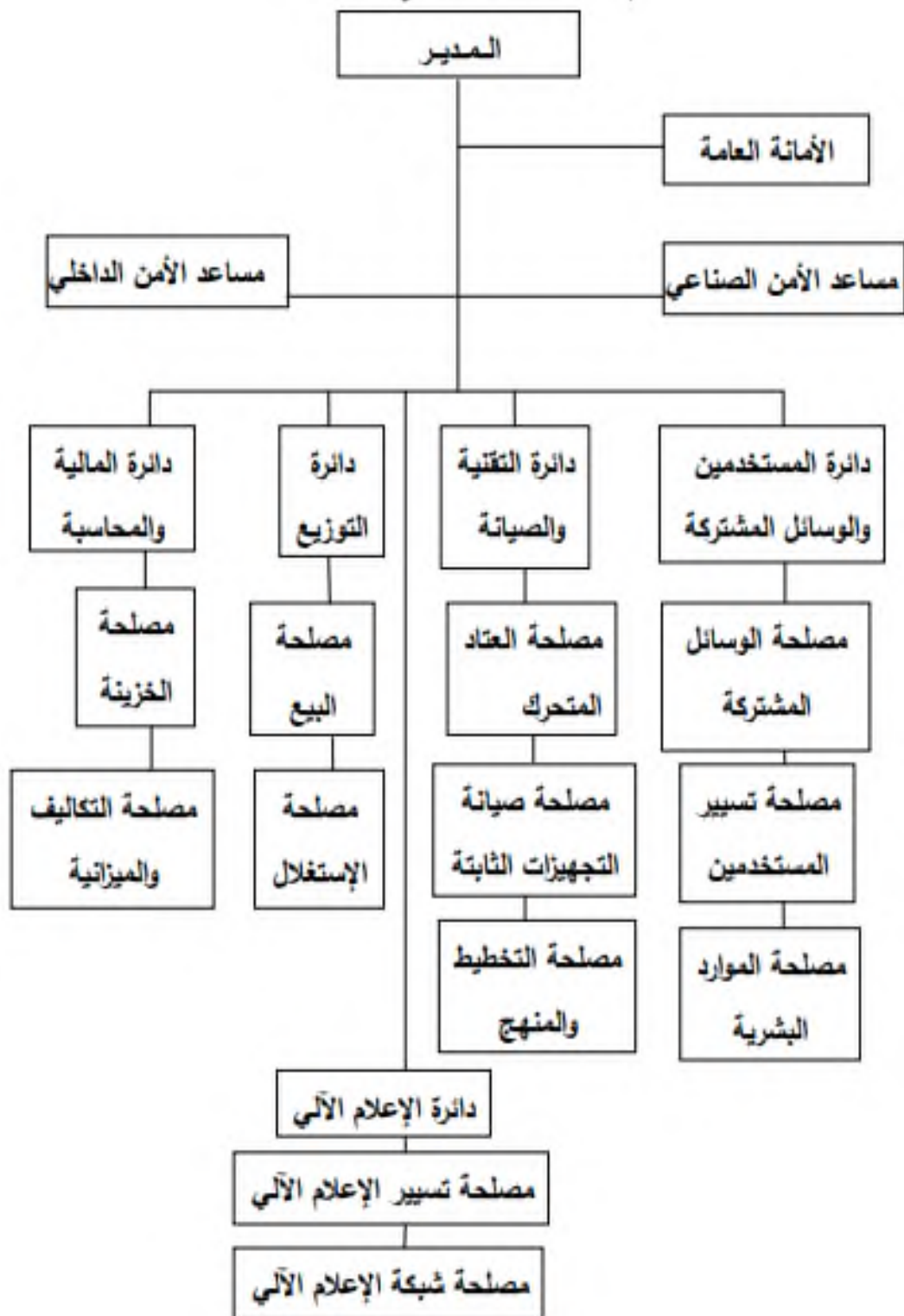
يومية B13 حيث تقوم شركة نפטال سعيدة بإنتاج يقدر بـ 14000 قارورة من إنتاج البوتان على P35 (بوتان) أما البروبان فيقدر إنتاجه بـ 600 قارورة يومية، ويتم مستوى فريقين: مركز التخزين و التوزيع 17000 م3 وقود و 05 مراكز تسيير مباشر ومركز تسيير حر و 07 مراكز بيع خاص ومركزين لبائع عادي.

المطلب الرابع: تنظيم الشركة و هيكلها:

يعد التنظيم مطلب أولي لأي مؤسسة فبدونه تكون عبارة عن خراب وموطن المشاكل والصراعات، أي أنها المقياس الجيد والركيزة الأساسية لأي كان. إضافة إلى ذلك النسبة المعبر عن حجمها وطبيعة نشاطها وعن أهمية الدور الذي تقوم به كمؤسسة، فهي بعبارة أدق وحدة اقتصادية مكملة للاقتصاد الوطني ككل، لذا ما على المؤسسة إلا أن تفسر وتوضح منهجها وخططها التنظيمية بطريقة حسنة وجيدة، وتزيد في بيان الوظائف والاختصاصات بشكل ملائم و سليم، وهذا بهدف إبراز المسؤولية بين كافة دوائرها وخلاياها،

وكذا توضيح و تنسيق العلاقات المهنية، مما يسهل مهمة المتابعة و المراقبة والمراجعة لكافة أجزاء المؤسسة، والتنظيم بالنسبة للمؤسسة مهمة راقية لها وظيفتها الفعالة لذلك نجد أن مؤسسة نפטال قد أولت عناية كبيرة واهتماما بالغاً بهدف تحسين كل من نشاط وصورة المؤسسة أمام نظيراتها من المؤسسات.

الشكل رقم " 07 " الهيكل التنظيمي لشركة نفطال GPL سعيدة



المصدر : من وثائق شركة نفطال GPL سعيدة

خلاصة :

وخلاصة القول نستخلص أن مؤسسة نפטال كغيرها من المؤسسات الأخرى التي تطمح أن تكون مؤسسة مميزة من بين المؤسسات الأخرى ، فهي تعمل جاهدة على إرضاء رغبات المستهلكين ، فلهذا نجدها تعمل على توفير منتجاتها والمتمثلة في قارورات الغاز و لوازمها في جميع نقاط البيع التابعة لها ، باعتبار هذه المادة حيوية وذات أهمية بالغة في حياة المستهلك، كما أنها تقدم عدة خدمات تساعد المستهلك على اقتناء منتجاتها وتضمن وفاءه لها، ونظرا للنوعية و الجودة التي تتسم بها منتجات نפטال فقد أصبح لها متعاملين من الخارج يفضلون منتجاتها على غيره من المنتجات الأخرى . و في ولاية سعيدة نلاحظ كبير من مختلف نقاط البيع المتواجدة على مستوى كل بلدية لاقتناء منتج المؤسسة و هذا خلال معظم أيام السنة، و يكثر الشراء و الطلب خاصة في فصل الشتاء الذي يتميز ببرودة شديد .

تمهيد :

بعدما تم استعراض الجانب المنهجي والنظري للموضوع والتطرق لمختلف المفاهيم حول نظام التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي، سنحاول إسقاط ما تم تناوله من خلال إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة نפטال بسعيدة . حيث يتناول هذا الفصل وصفا مفصلا للإجراءات المنهجية المتبعة في إنجاز هذا البحث بدءا بالمنهج المعتمد عليه ثم الأداة التي تم الاعتماد عليها في الدراسة وصولا إلى عينة البحث ومجال الدراسة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة:

المطلب الأول: المنهج المعتمد في الدراسة:

يعرف "عبد الرحمان بدوي" المنهج بأنه الطريق الذي يحتوي على مجموعة منظمة من القواعد التي يتبعها الباحث للوصول إلى المعرفة. 1 وانطلاقا من موضوع بحثنا الذي يدور حول نظام التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي. فقد اعتمدنا على **المنهج الوصفي** لأنه يتلاءم مع طبيعة المشكلة المدروسة ومتابعتها ميدانيا، وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي: "هو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي، للوصول إل أغراض محددة لوضعية اجتماعية معينة". "أو هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصورها كميا وكيفيا عن طريق جمع المعلومات المققنه عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة 2 الهدف من هذا المنهج هو وصف الظاهرة وصفا دقيقا حتى يتم تشخيصها استنادا لما هو موجود في الواقع، وكذلك جمع المعلومات الحقيقية والمفصلة للظاهرة المدروسة، إجراء مقارنة مع الظواهر الأخرى.3

1- عبد الرحمان بدوي، مناهج البحث العلمي ، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، ط03، 1977، ص03.

2_ صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي ، دار العلوم، عنابة، ط، ب. 2003، ص147.

3_ رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي ، دار دجلة، عمان، ط 01 ، 2008 ، ص97.

المطلب الثاني: الأداة المعتمدة في الدراسة:

تعتبر أدوات جمع البيانات الوسيلة الأساسية للحصول على الحقائق التي يسعى الباحث للوصول إليها ، فهي مجموعة الوسائل والأدوات الفنية التي تستخدم في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة والتي تشكل التصور النظري العام، ونظرا لموضوع الدراسة المتعلق بنظام التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي، فقد اعتمدت على الأدوات التالية:

الاستمارة: هي وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب.1

أوهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تعد بقصد الحصول على المعلومات وآراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين.

ومن أجل الوصول إلى نتائج الدراسة التطبيقية تم تصميم الاستبيان اعتمادا على الفرضيات الجزئية حيث شملت دراستنا على متغيرين :

❖ المتغير المستقل : ويتمثل في نظام التحفيز .

❖ المتغير التابع : ويتمثل في الأداء الوظيفي.

وقد شملت أداة الاستمارة على 24 سؤالا ونظمت كما يلي :

❖ المحور الأول : يتضمن البيانات الشخصية للمبحوثين والتي تشمل على الجنس،السن، المستوى

التعليمي ، الخبرة المهنية، المهنة . وذلك لمعرفة

خصائص العينة.ويشمل هذا المحور على " 05 " أسئلة .

❖ المحور الثاني : ويتعلق بنظام التحفيز ، و ينقسم هذا المحور إلى قسمين : قسم خاص بالحوافز المادية

وقسم خاص بالحوافز المعنوية . ويشمل كل قسم على "13" سؤال .

1_ ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، دار صفاء، عمان، ط 01 ،

إضافة إلى هذا تم الحصول على المعلومات أيضا عن طريق الملاحظة وحتى المقابلة الشخصية التي كانت مع رئيسة المؤسسة وحتى مع أفراد عينة البحث. الملاحظة : هي المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة، وتسجيل الملاحظات عنها، والاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات.1

و قد تم استخدام الملاحظة ميدانيا عن طريق : ملاحظة طبيعة العمل الذي يمارسونه العمال، والتعرف على جماعة العمل خاصة تلك التي تمثل عينة البحث، وملاحظة كيفية تعامل العمال مع بعضهم البعض، وكذلك ملاحظة كيفية تعامل المسئولة مع العمال .

المقابلة : هي محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين، يسعى الباحث لتعريفه من أجل تحقيق أهداف الدراسة.2

وتعتبر من أهم الأدوات في البحث العلمي ، وقد استخدمت هذه الأداة في الدراسة الحالية وذلك عند إجراء المقابلة مع مسئولة مؤسسة نفضال بسعيدة، وكان الهدف من هذه المقابلة هو جمع المعلومات اللازمة عن المؤسسة ، وكذلك إجراء مقابلة مع العمال الذين تم اختيارهم كأفراد لعينة البحث وذلك عند توزيع الاستمارة وعند جمعها .

المطلب الثالث: عينة الدراسة :

تعتبر العينة من أهم المحاور التي ستخدمها الباحث خلال بحثه، واختيار العينة بشكل مناسب يساعد على التوصل إلى نتائج ذات مصداقية عالية وكفاءة موثوق بها، وبشكل عام تعرف "العينة" : بأنها جزء من المجتمع الذي تجرى عليه الدراسة يختار الباحث لإجراء دراسته عليه وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا".3

وعليه فقد كانت طريقة اختيار العينة عشوائية، وقد تمثلت في عمال مؤسسة نفضال بسعيدة والتي تمثل " 50 عامل ."

1_ عبد الله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي، مكتبة الشعاع، الإسكندرية، ط01، 1996، ص118.

2_ محمد عبيدات وآخرون، نفس المرجع ، ص55.

3_ سعيد إسماعيل صيني، قواعد أساسية في البحث العلمي، مؤسسة الرسالة، بيروت، ط01، 1994، ص572

المطلب الرابع: مجالات الدراسة :

إن تحديد مجالات الدراسة يعد من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية ، وقد اتفق الباحثين والمختصين في مناهج البحث الاجتماعي على أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية وهي :

1. المجال الجغرافي : و يقصد به مكان لإجراء الدراسة، ولقد تمت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة نפטال GPL بولاية سعيدة.

موقع شركة نפטال GPL بسعيدة : شركة نפטال بسعيدة مركز مديريتها يقع في المنطقة الصناعية رقم 01 ، و يغطي كل الاحتياجات الطاق وية للولايات: سعيدة، البيض و ، نعامه مهمتها تتمثل في التمويل و توزيع المواد البترولية ، يحدها من الشمال الطريق الوطني رقم 6 (طريق الربا حية) وجنوبا السكة الحديدية الرابطة بين محمديّة و بشار و غربا مؤسسة المواد الكاشطة و شرقا شركة المياه المعدنية، تتربع على مساحة تقدر بـ 4 هكتارات منها:

- المساحة المغطاة لعملية الإنتاج 3200 : CE م2

- المساحة المغطاة للإدارة: 800 م2

الهاتف - 048-51-22-71 /72

الفاكس 15078

2- المجال البشري : ويقصد به أفراد عينة البحث المتمثلة في مؤسسة نפטال GPL بولاية سعيدة. ويتمثل المجال البشري في الدراسة الحالية الموسومة ب : دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في مؤسسة .

وقد بلغ عدد أفراد عينة البحث 59 عامل بمؤسسة نפטال بولاية سعيدة، وهم موزعين على ثلاث أصناف موزعين كالآتي :

• **صنف الإطارات :** هم الأفراد ذوي الخبرة المهنية وهي الفئة التي تضم مديري الأقسام والمصالح، والمهندسين، والمكلفين بالدراسات وغيرهم .

• **أعوان التحكم :** وتضم تقني رئيسي، عون تسيير رئيسي، ملحق تجارة، رئيس مكتب .

• **أعوان التنفيذ :** وتضم عامل مهني، مختص كهربائي توزيع وغيرهم.

3. **المجال الزمني :** ويقصد به زمن أو الوقت الذي أستغرق في إجراء هذه الدراسة الميدانية بمؤسسة نפטال GPL بولاية سعيدة، حيث تم إنجاز هذه الدراسة وفق المراحل التالية:

في بداية شهر **ديسمبر 2018** تم اختيار موضوع الدراسة ثم بدأنا بجمع المادة العلمية .

وفي شهر **فيفري 2019** تم اختيار المؤسسة التي نريد القيام بالجانب التطبيقي فيها .

ومع بداية شهر **ماي 2019** كانت هذه الفترة بداية الدراسة الاستطلاعية في مؤسسة نפטال GPL بولاية سعيدة، إذ تم خلال هذه الفترة إجراء مقابلة مع مسئولة مؤسسة نפטال للحصول على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة كالتعريف بالمؤسسة، وهدفها، ومهامها، والهيكل التنظيمي، وعدد العمال المراد إجراء الدراسة عليهم .

وفي **15 ماي 2018** تم التوجه إلى مؤسسة نפטال بسعيدة بغرض توزيع الاستمارة على أفراد عينة البحث الذين قدر عددهم **50 عامل** .

وفي **20 ماي 2018** تم الرجوع إلى مؤسسة نפטال بسعيدة بهدف جمع الاستمارة على أفراد عينة البحث، للبدء بعملية تفرغها.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة:

المطلب الأول : أدوات الدراسة

بعد جمع البيانات الميدانية من مؤسسة نفطال "بسعيدة" والمتعلقة بموضوع الدراسة عن طريق تطبيق تقنية الاستمارة ، وجب القيام بعملية تفريغ البيانات وتحليلها تحليلًا إحصائيًا ، وهذا ما سنتناوله من خلال عملية تفريغ البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين، ثم البيانات الخاصة بالفرضية الأولى والثانية، وذلك من أجل الوصول إلى النتائج العامة للدراسة التي سيتم مناقشتها وتفسيرها بعد ذلك. عرض وتحليل البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين:

أولاً : المجتمع و عينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من ، أما عينة الدراسة فهي عينة عشوائية بسيطة تم اختيارها من مجتمع البحث و تتكون من (50) فرد .

ثانياً : أداة الدراسة

تم تصميم استبيان كأداة رئيسية لتجميع البيانات الأولية و خضعت هذه الاستبيان للتحكيم من قبل مختصين في هذا المجال و تم توزيع عدد (50) استبيان على أفراد المجتمع بطريقة عشوائية .

ثالثاً : أدوات التحليل :

لإجراء التحليل تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS كأداة للتحليل بواسطة مختص في هذا المجال .

رابعاً : اختبار الصدق و الثبات (الفا كرونباخ) الإحصائي لإجابات الاستبيان

جدول رقم (1)

المتغير	عدد العبارات	قيمة ألفا	قيمة الثبات	النتيجة
مجموع عبارات الاستبيان	19	0.758	0.870	عالية جداً

اختبار الصدق: تم اختبار الصدق لأسئلة الدراسة المتمثلة في المحاور الأربعة عن طريق اختبار الفا كرونباخ و كانت القيمة عالية جداً ؛ و هذا يدل على صدق إجابات المبحوثين في كل عبارات الدراسة

اختبار الثبات : تم حساب الثبات و هو الجذر التربيعي لقيمة ألفا كرونباخ الموضحة في الجدول أعلاه ، و أيضاً القيمة عالية جداً و تدل على ثبات الإجابات .

خامساً : الأساليب الإحصائية المستخدمة

- أسلوب الإحصاء الوصفي التحليلي : لوصف عينة الدراسة اعتماداً على عدد التكرارات و النسب المئوية و عرضها بواسطة الأشكال البيانية .
- مقياس ليكرت الخماسي: تم استخدامه لتفسير النتائج والذي يعطي وزناً للإجابات وتقييم للإجابة العامة وفقاً للجدولين التاليين:

جدول رقم (2)

الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

جدول رقم (3)

الوسيط الحسابي	التقييم
أقل من 1.8	لا أوافق بشدة
ما بين 1.81 – 2.60	لا أوافق
ما بين 2.61 – 3.40	محايد
ما بين 3.41 – 4.20	موافق
أكثر من 4.21	موافق بشدة

- أسلوب الاستدلال الإحصائي : و فيه تم استخدام معامل الارتباط لاختبار الفروض و لمعرفة الفروق الإحصائية ذات الدلالة المعنوية .

المطلب الثاني : التحليل الوصفي للبيانات الشخصية

1/ الجنس

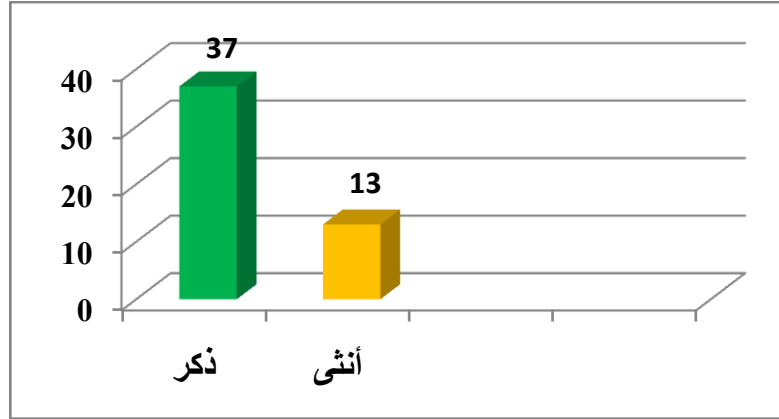
جدول رقم (2)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة
ذكر	37	74%
انثى	13	26%
المجموع	50	100%

شكل بياني رقم (1)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس



يوضح الجدول و الشكل البياني أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة هم ذكور بعدد تكرار 37 و نسبة 74% ، ثم الإناث بعدد تكرار 13 و نسبة 26% .

2/ العمر

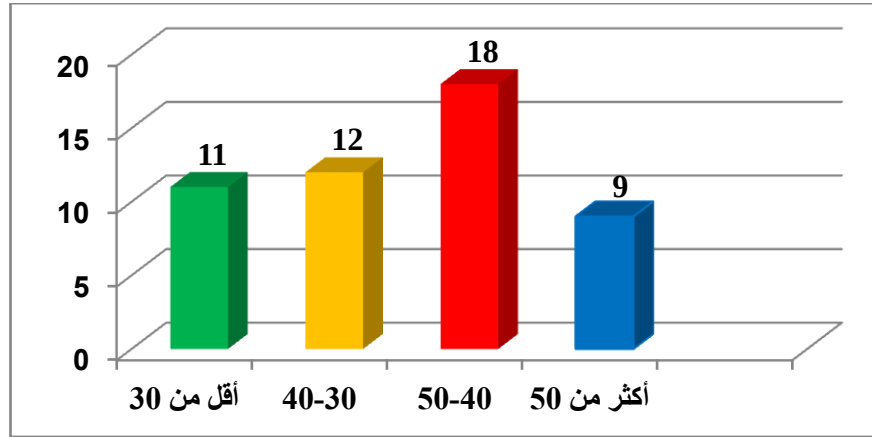
جدول رقم (3)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسبة
أقل من 30	11	22%
(30-40)	12	24%
(40-50)	18	36%
أكثر من 50	9	18%
المجموع	50	100%

شكل بياني رقم (2)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب العمر



نلاحظ من الجدول والشكل البياني أن (36%) من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين (40-50) سنة ، و 24% أعمارهم بين (30-40) سنة ، و 22% من المبحوثين أعمارهم (أقل من 30) سنة، والنسبة الأقل (18%) من المبحوثين أعمارهم (أكثر من 50) سنة.

3/ المؤهل الدراسي

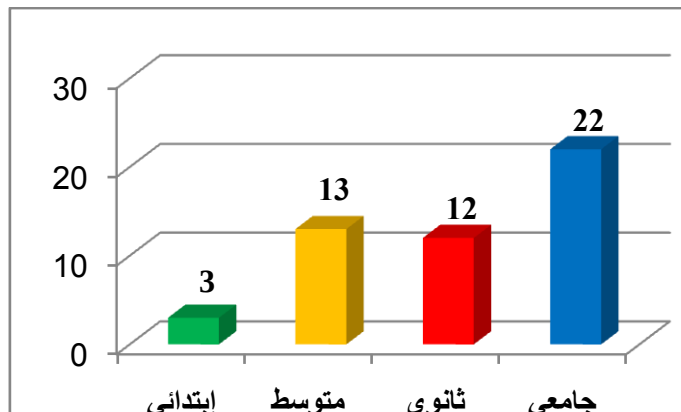
جدول رقم (4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل الدراسي

المؤهل الدراسي	التكرارات	النسبة
إبتدائي	3	6%
متوسط	13	26%
ثانوي	12	24%
جامعي	22	44%
المجموع	50	100%

شكل بياني رقم (3)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل الدراسي



نلاحظ من الجدول والشكل البياني أن معظم أفراد عينة الدراسة مؤهلهم الدراسي جامعي ويمثلون 44%، ثم حاملي المؤهل المتوسط بنسبة 26% ثم حاملي المؤهل الثانوي ونسبتهم 24% ثم المؤهل الابتدائي ونسبتهم 6% من أفراد عينة الدراسة.

4/ التصنيف

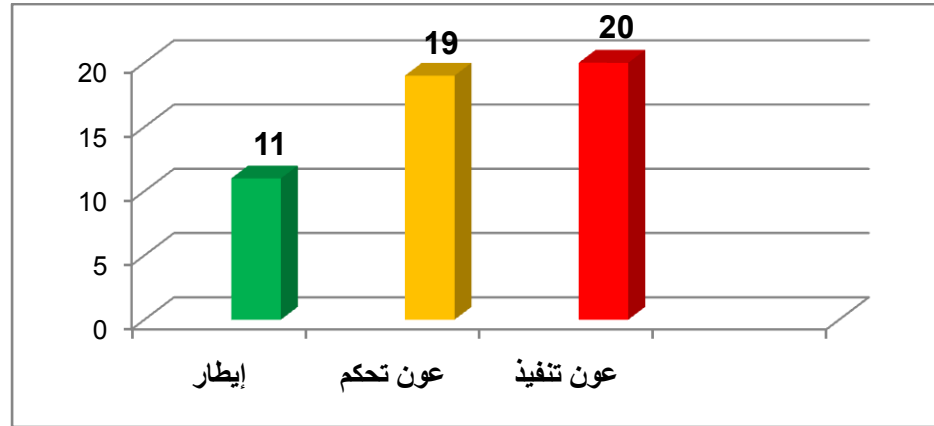
جدول رقم (5)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير التصنيف

التصنيف	التكرارات	النسبة
إطار	11	22%
عون تحكم	19	38%
عون تنفيذ	20	40%
المجموع	50	100%

شكل بياني رقم (4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير التصنيف



يوضح الجدول والشكل البياني أن أكثر متغيرات التصنيف تكراراً هو المتغير عون تنفيذ نسبته 40%، ثم المتغير عون تحكم نسبته 38%، ثم المتغير إطار نسبته 22%.

5/ الخبرة المهنية

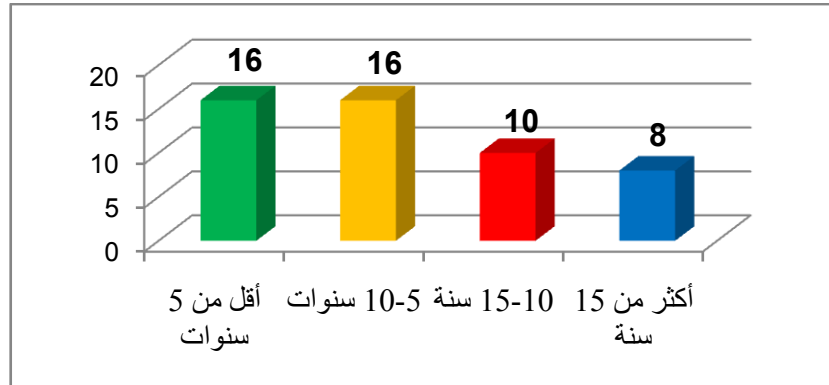
جدول رقم (6)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة
أقل من 5 سنوات	16	32%
من 5 إلى 10 سنوات	16	32%
من 10 إلى 15 سنة	10	20%
أكثر من 15 سنة	8	16%
المجموع	50	100%

شكل بياني رقم (5)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



يوضح الجدول والشكل البياني أن أكثر فئات الخبرة المهنية تكراراً هما الفئتان (أقل من 5 سنوات) و (من 5 إلى 10 سنوات) نسبتهما 32%، ثم الفئة (من 10 إلى 15 سنوات) نسبتهما 20%، ثم الفئة (أكثر من 15 سنة) نسبتهما 16%.

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لعبارات المحاور :

تم تحليل إجابات المبحوثين بالنسبة للمحاور من خلال استخدام التحليل الوصفي للبيانات كما في الآتي:

المحور الأول: الحوافز المادية

جدول رقم (7)

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي	النتيجة العامة
		التكرار (النسبة)						
1	أنت راضي عن التعويضات التي تحصل عليها سنوياً من أجر و علاوات و غيرها	12 24%	33 66%	0	5 10%	0	1.96	أوافق

2	أجرك الحالي يحفزك للعمل، بالمقارنة مع الأفراد الذين يشغلون وظائف مشابهة في مؤسسة أخرى	5	37	4	4	0	2.14	أوافق
		10%	74%	8%	8%			
3	توفر مؤسستك كل الوسائل المهمة و الكافية للقيام بعملك	9	22	4	14	1	2.52	أوافق
		18%	44%	8%	28%	2%		
4	ماذا تقول غن نظام الخدمات الاجتماعية في مؤسستك (علاج، أمن تقاعد)	3	31	8	8	0	2.42	أوافق
		6%	62%	16%	16%			
5	هل يستعمل مشرفك أسلوب العقاب (الخصم من الأجر) في حالة وقوعك في أخطاء؟	15	14	4	12	5	2.56	أوافق بشدة
		30%	28%	8%	24%	10%		
مجموع التكرارات		44	137	20	43	6		250
النسبة		17.6	54.8	8%	17.2	2.4%		100 %

النتيجة العامة لإجابات العبارات:

يتضح من الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة (90%) راضون عن التعويضات التي يحصلون عليها من اجر وعلاوات وأن (84%) من الأفراد أجروهم الحالي يحفزهم للعمل مقارنةً بمؤسسات أخرى. (62%) من الأفراد يرون أن المؤسسة توفر لهم الوسائل الكافية للقيام بالعمل، نظام الخدمات الاجتماعية في المؤسسة متكامل هذا ما يروونه (68%) من الأفراد، أما حول استخدام أسلوب الخصم من الأجر كعقاب من قبل المشرف فإن (58%) منهم يرون أن هذا الأسلوب يتم استخدامه، تم جمع تكرارات العبارات بالنسبة للخيارين (أوافق بشدة وأوافق) لاستنتاج الموافقة العامة، وكذلك (لا أوافق ولا أوافق بشدة) لاستنتاج عدم الموافقة العامة، وتم حساب المحايدة، في الجدول الآتي:

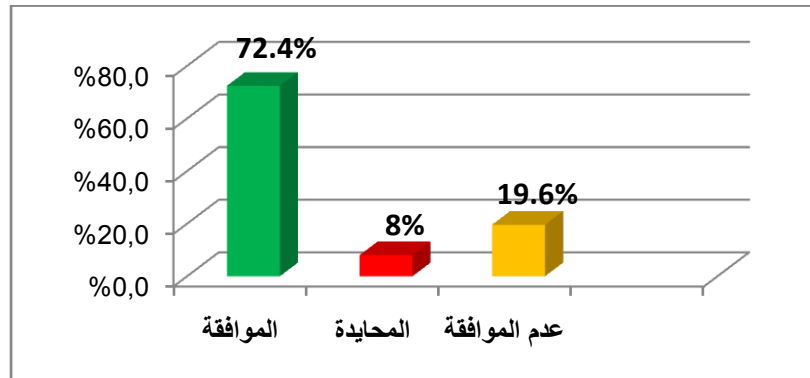
جدول رقم (8)

تكرارات الموافقة وعدم الموافقة والمحايدة للمحور الأول

العبارات	الموافقة	المحايدة	عدم الموافقة	المجموع
مجموع التكرارات	181	20	49	250
النسبة	72.4%	8%	19.6%	100%

شكل بياني رقم (6)

تكرارات الموافقة وعدم الموافقة والمحايدة للمحور الأول



من خلال الجدول و الشكل البياني أعلاه تبين أن نتيجة نسبة الموافقة العامة تساوي 72.4% و هي نسبة عالية أكبر من نسبة عدم الموافقة التي تساوي 19.6%؛ عليه يمكن القول أن المؤسسة ناجحة إلى حد ما من حيث التحفيز المادي لموظفيها مما يجعلهم راضون ويحفزهم للعمل، و توجد محايدة بنسبة 8% مما يعني أن هناك 8% من

الأفراد يلتزمون الصمت تجاه التحفيز المادي لسبب ما.

المطلب الرابع: الحوافز المعنوية

جدول رقم (9)

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي	النتيجة العامة
التكرار (النسبة)								
1	سبق لك و إن تحصلت على فرصة ترقية	12 24%	22 44%	2 4%	8 16%	6 12%	2.48	أوافق
2	يتم إشراكك في اتخاذ القرارات التي تخص وظيفتك	8 16%	17 34%	4 8%	17 34%	4 8%	2.84	أوافق
3	تشجع المؤسسة الأفكار الجديدة و الآراء الجديدة	7 14%	14 28%	9 18%	16 32%	4 8%	2.92	لا أوافق
4	يسود محيط العمل في مؤسستك التعاون و روح الفريق الواحد	13 26%	26 52%	2 4%	7 14%	2 4%	2.18	أوافق
5	توجد علاقات التقدير و احترام أثناء العمل	11 22%	29 58%	4 8%	6 12%	0	2.10	أوافق
6	تهتم مؤسستك ببرامج(التكوين)	11	29	2	7	1	2.16	أوافق

		2%	14%	4%	58%	22%	لتطوير قدرتك	
أوافق	2.60	2 4%	12 24%	6 12%	24 48%	6 12%	7 نظام الاتصال القائم داخل مؤسستك يساعد على تدفق المعلومات الضرورية التي تساعد في أداء عملك بكفاءة	
أوافق	3.00	9 18%	12 24%	2 4%	24 48%	3 6%	8 يتم تقديم رسائل شكر و منح شهادات التقدير من قبل مدراء و الرؤساء عند أداء عملك بكفاءة؟	
400		28	85	31	185	71	مجموع التكرارات	
100%		7%	21.25%	7.75%	46.25%	17.75%	النسبة	

النتيجة العامة لإجابات العبارات:

أما بالنسبة للتحفيز المعنوي فإن (68%) من الأفراد قد حصلوا على فرصة ترقية من قبل، وأن هناك تباين حول إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات التي تخص وظيفتهم حيث يرى (50%) أن ذلك يحدث بينما (42%) ينفون ذلك. النسبة الأكبر (32%) من الأفراد يرون أن المؤسسة لا تشجع الأفكار والآراء الجديدة، (78%) من الأفراد يرون إن المؤسسة يسودها التعاون وروح الفريق الواحد، توجد علاقات احترام وتقدير كما تهتم المؤسسة ببرامج التكوين لتطوير القدرات حسب ما ذكره (80%) من أفراد الدراسة. يوجد نظام اتصالات يساعد على تدفق المعلومات وأداء العمل بكفاءة حسب رؤية (60%) من الأفراد، (54%) من الأفراد يرون أنه يتم تقديم رسائل شكر وتقدير عند أداء عملهم بكفاءة.

من خلال الجدول أعلاه تم جمع تكرارات العبارات بالنسبة للخيارين (أوافق بشدة وأوافق) لاستنتاج الموافقة العامة، وكذلك (لا أوافق ولا أوافق بشدة) لاستنتاج عدم الموافقة العامة، وتم حساب المحايدة، تفاصيل هذه العملية في الجدول الآتي:

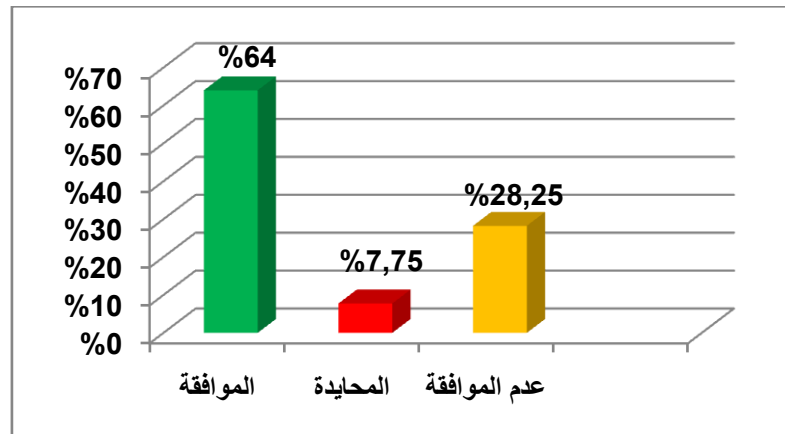
جدول رقم (10)

تكرارات الموافقة وعدم الموافقة والمحايدة للمحور الثاني

العبارات	الموافقة	المحايدة	عدم الموافقة	المجموع
مجموع التكرارات	256	31	113	400
النسبة	64%	7.75%	28.25%	100%

شكل بياني رقم (7)

تكرارات الموافقة وعدم الموافقة والمحايدة للمحور الثاني



من خلال عملية الحساب في الجدول و الشكل البياني أعلاه ما تبين أن نتيجة نسبة الموافقة العامة تساوي 64% وهي نسبة عالية أكبر من نسبة عدم الموافقة التي تساوي 28.75%؛ عليه يمكن القول بأن المؤسسة تهتم بالتحفيز المعنوي لموظفيها مع إغفالها جانب إشراكهم في اتخاذ القرارات وعدم تشجيع الأفكار الآراء الجديدة لوجود نسبة عدم موافقة تقدر ب(28.25%)، و توجد محايدة بنسبة 7.75% .

المطلب الخامس: مظاهر الرضا عن التحفيز

جدول رقم (11)

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي	النتيجة العامة
التكرار (النسبة)								
1	عملك الحالي يشعرك بالفخر و يجعلك تتقنه؟	12 24%	32 64%	1 2%	5 10%	0	1.98	أوافق
2	في حالة وجود داع للتواجد بعد ساعات العمل الرسمية (ساعات إضافية) فأنت على أتم الاستعداد بذلك؟	3 6%	18 36%	6 12%	15 30%	8 16%	3.14	أوافق
مجموع التكرارات		15	50	7	20	8		100
النسبة		15%	50%	7%	20%	8%		100%

النتيجة العامة لإجابات العبارات:

بالنسبة لمظاهر الرضا عن التحفيز فإن النسبة الأكبر (88%) من أفراد عينة الدراسة يشعرون بالفخر بعملهم الحالي ويجعلهم ذلك يتقنونه بينما تتباين الآراء حول استعداد الأفراد لتواجدهم بعد ساعات العمل الرسمية حيث (42%) منهم على أتم الاستعداد لذلك بينما (46%) منهم لا يوافقون على ذلك.

من خلال نتائج التحليل الوصفي في الجدول أعلاه تم جمع تكرارات العبارات بالنسبة للخيارين (أوافق بشدة وأوافق) لاستنتاج الموافقة العامة، وكذلك (لا أوافق ولا أوافق بشدة) لاستنتاج عدم الموافقة العامة، وتم حساب المحايدة، تفاصيل هذه العملية في الجدول الآتي:

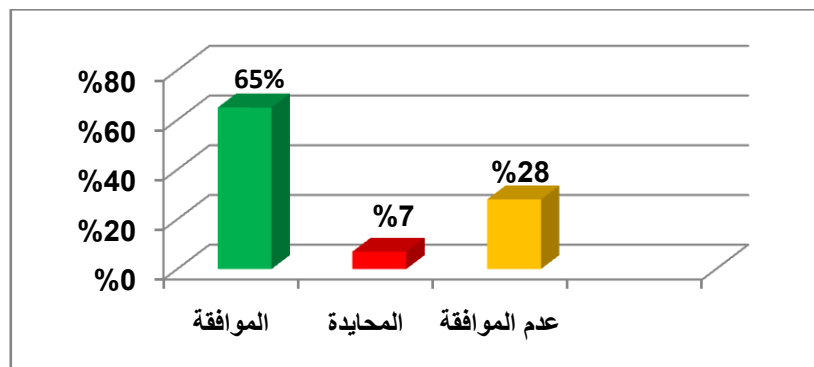
جدول رقم (12)

تكرارات الموافقة وعدم الموافقة والمحايدة للمحور الثالث

العبارات	الموافقة	المحايدة	عدم الموافقة	المجموع
مجموع التكرارات	65	7	28	100
النسبة	65%	7%	28%	100%

شكل بياني رقم (8)

تكرارات الموافقة وعدم الموافقة والمحايدة للمحور الثالث



من خلال عملية الحساب في الجدول و الشكل البياني أعلاهنا تبين أن نتيجة نسبة الموافقة العامة تساوي 65% و هي نسبة عالية جداً أكبر من نسبة عدم الموافقة التي تساوي 28%؛ عليه يمكن القول بأن مظاهر

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي	النتيجة
التكرار (النسبة)								
1	أجرك يعكس فعليا حقيقة أدائك	7	27	5	10	1	2.42	أوافق
		14%	54%	10%	20%	2%		
2	تزيد المكافأة من نشاط في العمل	8	33	6	2	1	2.10	أوافق
		16%	66%	12%	4%	2%		
3	يبني نظام الترقيات على أساس الكافات و الأداء الجيد	8	13	8	15	6	2.96	لا أوافق
		16%	26%	16%	30%	12%		
4	يوجد ارتباط واضح بين الترقية و الأداء	11	13	6	14	6	2.82	لا أوافق
		22%	26%	12%	28%	12%		
مجموع التكرارات		34	86	25	41	14		200
النسبة		17%	43%	12.5 %	20.5 %	7%		100%

الرضا عن التحفيز الذي تقدمه المؤسسة تجعل الموظفين فخورين بعملهم مما يساعدهم على إتقانه ولكن التحفيز ليس بالقدر الكافي لجعل الموظفين يتواجدون بعد ساعات العمل الرسمية ، و توجد محايدة بنسبة 7%.

المطلب السادس: علاقة الحوافز بالأداء

جدول رقم (13)

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي	النتيجة
التكرار (النسبة)								
1	أجرك يعكس فعليا حقيقة أدائك	7	27	5	10	1	2.42	أوافق
		14%	54%	10%	20%	2%		
2	تزيد المكافأة من نشاط في العمل	8	33	6	2	1	2.10	أوافق
		16%	66%	12%	4%	2%		
3	يبني نظام الترقيات على أساس الكافات و الأداء الجيد	8	13	8	15	6	2.96	لا أوافق
		16%	26%	16%	30%	12%		
4	يوجد ارتباط واضح بين الترقية و الأداء	11	13	6	14	6	2.82	لا أوافق
		22%	26%	12%	28%	12%		
مجموع التكرارات		34	86	25	41	14		200
النسبة		17%	43%	12.5 %	20.5 %	7%		100%

النتيجة العامة لإجابات العبارات:

فيما يختص بعلاقة الحوافز بالأداء فإن (68%) من أفراد الدراسة يرون أن أجركم يعكس حقيقة أدائهم و(82%) من الأفراد تزيد المكافأة من نشاطهم في العمل بينما تنقسم الآراء حول قيام نظام الترقيات على أساس الكفاءات والأداء الجيد فيرى (42%) أن ذلك لا يحدث بينما (42%) يرون عكس ذلك ، كما هو الحال أيضا مع حقيقة

وجود ارتباط واضح بين الترقية والأداء حيث (48%) يؤكدون وجود ارتباط بينما (40%) ينفون وجود ذلك الارتباط.

من خلال نتائج التحليل الوصفي في الجدول أعلاه تم جمع تكرارات العبارات بالنسبة للخيارين (أوافق بشدة وأوافق) لاستنتاج الموافقة العامة، وكذلك (لا أوافق ولا أوافق بشدة) لاستنتاج عدم الموافقة العامة، وتم حساب المحايدة، تفاصيل هذه العملية في الجدول الآتي:

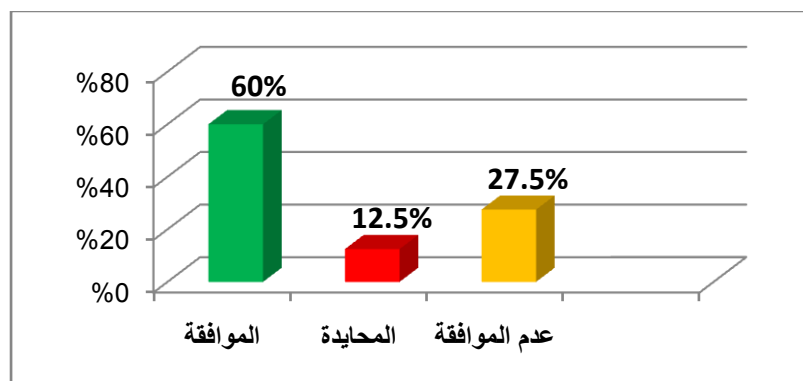
جدول رقم (14)

تكرارات الموافقة وعدم الموافقة والمحايدة للمحور الأول

العبارات	الموافقة	المحايدة	عدم الموافقة	المجموع
مجموع التكرارات	120	25	55	200
النسبة	60%	12.5%	27.5%	100%

شكل بياني رقم (9)

تكرارات الموافقة وعدم الموافقة والمحايدة للمحور الأول



من خلال عملية الحساب في الجدول و الشكل البياني أعلاه ما تبين أن نتيجة نسبة الموافقة العامة تساوي 60% و هي نسبة عالية أكبر من نسبة عدم الموافقة التي تساوي 27.5%؛ عليه يمكن القول بأن المؤسسة تقدم مكافآت مجزية تزيد من نشاط الموظفين في العمل وتقدم لهم أجوراً توازي مستوى أدائهم لكنها لا تحظى بمصادقية في الترقّيات التي تتم فهناك ما يقارب نصف عينة الدراسة يرون أنها غير عادلة، و توجد محايدة بنسبة 12.5% .

ثالثاً: اختبار علاقة الحوافز بالأداء بواسطة معامل الارتباط

جدول رقم (15)

علاقة الحوافز بالأداء	معامل الارتباط	نوع الارتباط	P.value
الحوافز المادية	-0.065	ارتباط عكسي ضعيف	.656
الحوافز المعنوية	.490	ارتباط طردي متوسط	.000

فيما يختص بعلاقة الحوافز بالأداء فأن هناك ارتباط طردي متوسط القوة بين الحوافز المعنوية والأداء كلما زاد الحافز المعنوي تحسن الأداء وعند مستوى الدلالة (0.01) فان قيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى الدلالة مما يعني وجود فروق إحصائية تؤكد تأثير الحوافز المعنوية على مستوى الأداء

إما بالنسبة للحوافز المادية فإن القيمة الاحتمالية (0.656) اكبر من مستوى الدلالة مما يظهر عدم تأثيرها على الأداء. والارتباط هنا عكسي ضعيف.

خلاصة الفصل:

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها بمؤسسة نفطال سعيدة و التي كان الهدف منها التعرف على واقع التحفيز فيها ، و تأكدنا من خلال دراستنا إن المورد البشري هو المورد الأساسي في المؤسسة ، و لا يمكن لأي مؤسسة مهما كا رت طبيعة نشاطها إن تستغني عن تحفيز أفرادها ، و لكن لا تنجح كل منظمة في ذلك إلا إذا كانت الأساليب المنتهجة فيها بشكل فعال. فعند دراستنا لواقع التحفيز في هذه المنظمة ، توصلنا إلى أنها تستعمل عدة أنواع من حوافز سوء المادية أو المعنوية و تتمثل أهم الحوافز المادية في رواتب ،منح ،المكافآت ، و الخدمات الاجتماعية ، إما الحوافز المعنوية فهي تحاول دائما توفيرها للإفراد من خلال التكوين و نظام الاتصال الداخلي ، العطل و الإجازات و غيرها .

و من وجود عدة حوافز في المؤسسة ، نجد إن أفرادها راضين عنها ، باستثناء البعض منها مؤكدين على إن أساليب المتبعة في منح الحوافز غير فعالة و خاصة عدم وجود العدالة في منحها و أنها تتم عن طريق علاقات الشخصية و المحاباة و غيرها ، و نتيجة لرضاهم عن الحوافز المقدمة لهم نجد إنها تنعكس ايجابا على ولائهم للمؤسسة و شعورهم بالانتماء إليها ، و هذا من خلال استعداد أغلبية العاملين للبقاء في مؤسسة في حال وجود وظائف أخرى في مؤسسة أخرى ، وكذلك كثرة الانسجام في المؤسسة و هذا ناتج عن إحساسهم بوجود الإنصاف في منح الحوافز المختلفة و هذا ما يؤثر ايجابا على أداء العمال و بتالي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة . و منه فالتحفيز إلى حد ألان يعتبر فعال في مؤسسة نفطال

تزايدت اعترافات المنظمات في الوقت الحالي بأهمية المورد البشري كعنصر أساسي لا يمكن الاستغناء عنه لتحقيق أهدافها، إلا أن هذا المورد البشري عليه أن يتحلى بالرغبة والحماس والدفعية القوية لتحقيق أعلى مستويات الأداء، وفي نفس الوقت على المؤسسة معرفة الدوافع والرغبات والعمل على تحفيز الأفراد من خلال نظام فعال، ولهذا يعتبر التحفيز من المجالات الضرورية، وذات الأهمية المستمرة في التعامل مع الآخرين. ونظرا لأهمية التحفيز في المؤسسة، نجده محل بحث ودراسة العديد مع العلماء مع مرور الزمن، مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات التي اهتمت بالفرد في المؤسسة وطيفية تحفيزه من خلال إشباع حاجات ورغبات الفرد، وأولى هذه الدراسات كانت للكلاسيكيين، من خلال مفكرها "تايلور" الذي يعتبر التحفيز على أنه كل ما تقدمه المنظمة من مزايا مادية، وبعد ذلك أتت مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال مفكرها "التون مايو" الذي اختلفت وجهة نظره عن تايلور، حيث أضاف إلى العامل المادي أهم ما يحفز الفرد جو اجتماعي يسوده العلاقات الجيدة بينهم، وكانت نتائج دراسة كمنطلقات استند إليها مفكرين آخرون لوضع نظرياتهم، ومن أهم هذه النظريات نجد نظرية ما جريجور التي أتت تحليلًا مقارنا بين مدرسة الاتجاه التقليدي ومدرسة الاتجاه السلوكي، كذلك نجد نظريات الحاجات مثل نظرية ماسلو ونظرية ماكلياند التي تؤكد أن احتياجات الفرد المختلفة تكرر نحو سلوك معين، ونظرية "هيرز بورغ" ذات العاملين الذي ركز على الإثراء الوظيفي كحافز يولد الرضى الوظيفي، وهذا يلزم المؤسسة على التصميم الجيد للوظائف.

وظهرت نظريات أخرى حديثة تركز في بحثها على الكيفية التي سيجعل مجموعة التي تقدمها المنظمة ذات تأثير فعال في تنشيط سلوك الفرد نحو الأداء الناجع، ومن أهمها نجد نظرية التوقع والتي تقوم على العلاقة بين الجهد والأداء إضافة إلى العدالة التي تركز على وجود العدالة في المعاملة بين أفراد المؤسسة، صف إلى ذلك نظرية التعزيز التي تركز على ضرورة تعزيز السلوكيات الايجابية والحد من السلوكيات السلبية التي تؤثر سلبا على تحقيق أهداف المؤسسة، أما نظرية Z اليابانية التي أكدت على أن كسب ولاء وثقة الأفراد وتحسينهم بالانتماء للمؤسسة أمر لا بد للوصول إلى تحقيق أهداف كل من المؤسسة والفرد.

ونجد كل من هذه النظريات تكمل مع بعضها البعض، وتركز كل منها على نوع من أنواع الحوافز التي يمكن للمنظمة أن تستعملها لدفع الأفراد للعمل، والأسلوب الذي يجب عليها أن تستخدمه، والأساليب المتبعة لمنح هذه الحوافز، ففعالية التحفيز ترتبط بمعرفة حاجات العاملين وإشباعها من خلال توفير توليفة الحوافز المناسبة التي يمكن أن تكون مادية كالأجر المغربي، المكافآت، المنح، الظروف المادية للعمل والخدمات الاجتماعية وغيرها، أو معنوية كالترقية والاستقرار، وعلاقات الاحترام في العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات وغيرها، لكن فعالية هذه الحوافز تتأثر بعدة قوى يمكن أن تتعلق بالمؤسسة كالبنية التنظيمية وأسلوب القيادة،

ويمكن أن تتعلق بالفرد نفسه كشخصية الفرد ومدى حماسه ورغبته في العمل، فمهما كانت طبيعة نشاط المؤسسة فهي تسعى إلى تحقيق النتائج الجيدة لنظام التحفيز، فهي تتبع أسس محكمة في تصميمه وتنفيذه، وتضع أسس ومعايير لمنح الحوافز، يحددها الداء أو الاتجاهات السلوكية للأفراد، وذلك من خلال العدالة في الحوافز وربطها بالأداء والكفاءة والاتجاهات السلوكية وتشجيعها للإبداع والابتكار، الذي ينعكس إيجاباً على المؤسسة.

وبالطبع ينجم عن تطبيق نظام الحوافز الفعال والايجابي نتائج إيجابية عديدة، وأهمها كسب ثقة وولاء المورد البشري الذي يعتبر القوى الخفية لنجاح المؤسسة.

ويعتبر التحفيز في المنظمات الجزائرية مرضي بالنسبة للأفراد، وخاصة بالنسبة للحوافز المادية التي يعتبرها أغلبهم أنها أهم الحوافز التي تدفع الفرد للعمل، وهذا ما التمسناه خلال الدراسة الميدانية في مؤسسة نفضال سعيدة، فالبرغم من الحوافز المادية والمعنوية الكثيرة التي تقدمها المؤسسة، نجد إن أفرادها راضين عنها، باستثناء البعض منها مؤكدين على إن أساليب المتبعة في منح الحوافز غير فعالة و خاصة عدم وجود العدالة في منحها و إنها تتم عن طريق علاقات الشخصية، و نتيجة لرضاهم عن الحوافز المقدمة لهم نجد أنها تنعكس ايجاباً على ولائهم للمؤسسة و شعورهم بالانتماء إليها، و هذا من خلال استعداد أغلبية العاملين للبقاء في مؤسسة في حال وجود وظائف أخرى في مؤسسة أخرى، وكذلك كثرة الانسجام في المؤسسة و هذا ناتج عن إحساسهم بوجود الإنصاف في منح الحوافز المختلفة و هذا ما يؤثر ايجاباً على أداء العمال وبالتالي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة. و منه فالتحفيز إلى حد الآن يعتبر فعال في مؤسسة نفضال.

1. نتائج الدراسة:

تم التواصل في الجانب النظري لاستنباط العديد من النتائج، من أهمها:

- التحفيز عملية نفسية تتسم بالتعقيد يرتبط بدافعية الفرد، لذلك فالأفراد يختلفون في نوع الحوافز التي تجذبهم وتدفعهم للعمل.
- التحفيز يتأثر بقيم واتجاهات وثقافة الفرد والمجتمع، كما يتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للعمل ولهذا لا يمكن تطبيق نظام تحفيز ناجح لمنظمة ما في منظمة أخرى.
- التحفيز يتسم بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتدقيق الأداء المنشود.
- أسلوب التحفيز داخل المنظمة يتغير حسب أهدافها وكلما اقتضت الحاجة لذلك.

- من مهام المدير تنمية قدرات المرؤوسين وتحفيزهم للوصول إلى مستوى أداء أفضل، والذي يعتبر من أكبر التحديات في المؤسسة الحديثة.
- يتفاعل الفرد بكل ما يرتبط بالمنظمة، ولهذا لم يعد التحفيز مجرد توفير مناسبة من الحوافز المادية والمعنوية، وإنما تعدى ذلك ليصبح مضاهيا لمفهوم المناجمت.
- أما الجانب التطبيقي سمحت لنا الدراسة الميدانية والاستبيانات الموزعة على الأفراد الذين تم اختيارهم في المعية، استنتاج مجموعة من النقاط التي بها ديوان الترقية والتسيير العقاري، وتذكر أهمها فيما يلي:
- تتمثل أهم النقاط الايجابية فيما يلي:**

- توفر جز من الاحترام والتقدير أثناء العمل وذلك يساهم في تحسين مستويات الأداء الوظيفي بشكل عام.
- توفير الوسائل والتقنيات التي تستجيب لمتطلبات العمل واحتياجات العاملين.
- تنظيم برنامج تكوينية لجميع فئات العاملين.
- توفير شروط الأمن، النظافة والوقاية.
- أما النقاط السلبية التي تعيق الأفراد تتمثل فيما يلي:
- عدم تشجيع عاملها على إيجاد الأفكار الجديدة والآراء الجديدة.
- المؤسسة تستخدم أسلوب العقاب في حالة الوقوع بالأخطاء كالحصم من الأجر.
- هناك خلل في طرق وآليات منح الترقية في نظام الحوافز.

2. التوصيات

- بعد استعراض نتائج الدراسة لابد أن تضع بعض التوصيات التي بموجبها يمكن معالجة نقاط الضعف والخلل، وتعزيز النقاط الايجابية فيما يتعلق بالحوافز ومستوى الأداء، وذلك على النحو التالي:
- تشجيع عاملها على إيجاد الأفكار الجديدة والآراء الجديدة .
 - على المؤسسة أن تقوم بمنح الترقيات تبعا لسياسة واضحة وفقا محددة.
 - بحث ودراسة ومعالجة أسباب الرضا عن نظام الحوافز المطبق في المؤسسة.
 - رفع مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام من خلال الاستخدام الجيد والفاعل لنظام الحوافز وبما يساهم في رفع مستوى الداء الوظيفي.
 - على المؤسسة تتبني نظام الترقيات على أساس الكافات والأداء الجيد ولكن هناك ضعف في تطبيق النظام.

3. آفاق البحث:

أثار انتباهنا ونحن نختم هذا البحث عدة مواضيع أخرى للبحث في هذا المجال وحبذا لو يعالجها باحثون آخرون في المستقبل وتتمثل في الإشكاليات المفتوحة فيما يلي:

- التحفيز وتأثيره على الإبداع الإداري.
 - التحفيز ودوره في تحريك ديناميكية الأفراد.
 - أثر النمط القيادي في تحفيز الأفراد داخل المنظمة.
 - تقييم الداء في منح الحوافز.
 - دور التحفيز في إدارة الصراعات التنظيمية داخل المؤسسة. .
- وخلاصة القول أن موضوع التحفيز ودوره في تحسين أداء العاملين أصبح يشكل أهم تحديات الموارد البشرية الحديثة ويرتبط بعدة جوانب لمن أراد أن يبحث فيه ويقوم بدراسة مستقبلية.
- وفي الأخير لا يسعنا إلا أن نسأل الله عز وجل أن تكون قد وفقنا في اختيار الموضوع ومعالجته.

المراجع الدينية:

1- سورة (النساء): 71.

2- الحديث رواه مسلم.

المراجع الأجنبية:

Alianmeignant". Ressourceshumains, Deployer la statigie, edition liaisons, SA, Paris, 2000.

المراجع العربية:

- 1- أحمد بن سعيد بن سالم ميلكان المشيخي، " الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية و التعليم، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نزوى، كلية العلوم والآداب، قسم التربية والدراسات الإنسانية، 2011-2012.
- 2- أحمد بن عبد الله الصباب و آخرون، " أساسيات الإدارة الحديثة"، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2005.
- 3- أسعد أحمد عكاشة " أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال، 2008.
- 4- أمينة بنت مستهيل بن سعيد مشرح الشحرية الأمن النفسى و علاقه بكفاءة الأداء لدي اختصاصى قواعد البيانات في مدارس محافظة الظفار " مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نزوى، كلية العلوم و الأشب، قسم التربية والدراسات الإسلامية 2013.
- 5- ايدر مان مايك و" فين و منهج القبة الاستراتيجية " ترجمة عبد الرحمن بن أحدهيجان ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.
- 6- باسم عبد القادر شراب، " تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2007.
- 7- تغريد سليمان أبو سنيينة " أثر الحوافز على الرضا الوظيفي " ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة خليل، كلية الدراسات العليا ، قسم إدارة الأعمال، 2008.
- 8- جاري ديسلرا " إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن عبد المحسن جودة ، دار المريخ النشر ، الرياض السعودية .
- 9- جبر سعيد صايل السبحاني، " علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، 2004.

- 10- جم خالد، "اثر نظم مانومت الموارد البشرية على أداء العاملين"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة ورقلق كلية العطور الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2011-2012 .
- 11- جمال الدين لعويسات، "السلوك التنظيم، التطور الأدازي"، دار هوية للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
- 12- حسن بن صالح بن محمد الزهراني، " الحوافز الوظيفية بين الواقع والممول لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة الطاف " منكرة مقدمة ضمن متلاك نيل شهادة نيل شهادة الماجستير بجامعة ام القرى،كلية التربية قسم الإدارة التربوية والتخطيط 2011.
- 13- حسين حريم، " السلوك التنظيمي، ملوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2004 .
- 14- خالد أحمد الصر برة ، "الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجه نظر رؤساء الأقسام فيها"، مجلة جامعة دمشق، الأردن، العدد الأول + الثاني 2011.
- خلف جاد الرب، " تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات " ، دار العلم و الإيمان للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- 15- خليل محمد حسن الشماع، " نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- 16- خيرى مصطفى كنانة، "مدخل إلى إدارة الأعمال"، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان، الأردن ،ط1، 2007.
- 17- رابح يخلف، "تحو تقييم فعالي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، 2006-2007.
- 18- راتب السعود، سوزان سلطان، "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (1+2) 2009.
- 19- رائى يدور، " التحفيز "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2009-2010.
- 20- زاهد محمد الديري، "ادارة الموارد البشرية"، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- 21- زيدمنير عبوتي، " القيادة ودورها في العملية الإدارية "، دار البداية، عمان، الأردن، ط1.

- 22- سالم عواد الشمري، " الرضا الوظيفي لدي العاملين و آثاره على الأداء الوظيفي "، ورقة بحثية مقدمة ضمن "ملتقى البحث العلمي"، جانفي، 2009 .
- 23- سامر جلدة، " السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة "، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009.
- 24- سامي إبراهيم حمادة حنونة، " قياس مستوى الالتزام لدي العاملين "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة 2008.
- 25- سعاد نائف البرنوصي، " ادارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد "، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2007.
- 26- سليمان الفارس " اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة " مجله جامعه دمشق للعلوم الاقتصاد والقانونيه " المجلد 27 العدد الاول 2011 .
- 27- شريف وحيدة، التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية، منكره مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال ، 2010.
- 28- الصالح جبلي " أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، الجزائر، 2005-2006.
- 29- صلاح الدين عبد الباقي، " الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية " ، مصر، القاهرة، 2007.
- 30- صلاح الدين عبد الدقي و آخرون، " ادارة الموارد البشرية " ، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.
- 31- صلاح الشنواني " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1970.
- 32- طارق المجدوب، " الإدارة العامة "، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 2002.
- 33- طاهر محسن منصور الغالبي، و آل محمد صبحي إدريس، " الإدارة الإستراتيجية؛ منظور منهجي متكامل "، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طر، 2007 .
- 34- عارف بن ماطل الجريد، " التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، السعودية، 2008.
- 35- عبد الباري إبراهيم در ق محفوظ احمد جودة، " الأساسية في الإدارة المعاصرة، منحنظامي "، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2010.

- 36- عبد الباري إبراهيم درة " أساسيات في الإدارة المعاصرة "، دار وائل للنشر، الأردن، ط، 2، 2012.
- 37- عبد الباري إبراهيم درة زهير نعيم الصباغ ، " ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين "، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- 38- عبد الرحمان بن علي الوابل، " دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية ، 2005.
- 39- عبد العزيز بن محمد الحميضي ، " عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2008.
- 40- عبد الفتاح عبد الحميد المغربي " الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات ادارة الموارد البشرية "، المكتبة العصرية النشر والتوزيع، 2008.
- 41- العربي عطية، " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية "، مجلة الباحث، الجزائر، العدد 10، 2012.
- 42- علاء خليل محمد العكش ، " نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2007.
- 43- علي غربي و آخرون، " تنمية الموارد البشرية "، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007.
- 44- عمر محمود غباين، " القيادة الفاعلة والقائد الفعال "، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- 45- عمر وصفي عقيلي، " الادارة المعاصرة "، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011 .
- 46- عون مفيد عبد الله السقا " الدوافع النفسية و الحوافز و علاقتها بأداء العاملين "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2013.
- 47- فاروق فليح ، السيد محمد عبد المجيد، " السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية "، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 48- فيصل حسونة، " ادارة الموارد البشرية "، دار أسامة للنشر و التوزيع الأردن، ط1 ، 2008.
- 49- محمد أحمد عبد النبي، " ادارة الموارد البشرية " ، دا زمزم للنشر، الأردن، عمان، ط1 ، 2010.
- 50- محمد الصيرفي، " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية "، دار قنديل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003.

- 51- محمد بن عبد العزيز العميرة، " علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2003.
- 52- محمد حافظ حجازي، " إدارة الموارد البشرية "، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 53- محمد صلاح الدين أبو العلا، " ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2009.
- 54- محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2010.
- 55- محمد قاسم القريوتي، " الوجيز في إدارة الموارد البشرية "، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 56- محمود سلمان العميان، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال "، دار وائل للنشر، الأردن، ط3، 2005.
- 57- مدحت أبو النصر، " تنمية مهارات بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة "، دار إيترك للنشر و التوزيع، القاهرة مصر .
- 58- مدحت محمد أبو نصر، " الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة "، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ط1، 2007.
- 59- مصطفى كامل أبو العزم عطية " السلوك التنظيمي "، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- 60- مصطفى نجيب شاويش، " إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد "، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.
- 61- مصطفى سلسع، " حوافز العمل "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جماعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2008-2009.
- 62- معزوز حياة، " أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع علوم التسيير، قسم إدارة الأعمال الإستراتيجية، البويرة الجزائر، 2012-2013.
- 63- معمر داود، " منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت "، دار الكتاب الحديث، عنابة، الجزائر، 2006.
- مقدور و هيبية، " التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، و علوم التسيير، قسم تسيير المنظمات 2007-2008

- 64- موسي خليل، "الإدارة المعاصرة، المبادئ، الوظائف الممارسة"، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2005.
- 65- ميرفت توفيق، "أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الأكاديمية العربية الدنمرك، كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة والاقتصاد، 2001-2012.
- 66- نبيل حامد مرسى، الفن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، ط1.
- 67- نوري مثير، "تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010 .
- 68- وسيلة حمد اوي، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قالمة الجزائر ، 2004.

```

FREQUENCIES VARIABLES=الخبرة المؤهل التصنيف العمر الجنس
/PIECHART PERCENT
/ORDER=ANALYSIS.

```

بيانات شخصية

Remarques

Résultat obtenu		17-mai-2019 15:26:48
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\DELL\Desktop\50 إستمارة.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	50
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=الجنس الخبرة المؤهل التصنيف العمر /PIECHART PERCENT /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,936
	Temps écoulé	00 00:00:00,907

[Ensemble_de_données1] C:\Users\DELL\Desktop\50 إستمارة.sav

Statistiques

		الجنس	العمر	التصنيف	المؤهل الدراسي	الخبرة المهنية
N	Valide	50	50	50	50	50
	Manquante	0	0	0	0	0

Tableau de fréquences

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	37	74,0	74,0	74,0
أنثى	13	26,0	26,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنة	11	22,0	22,0	22,0
من 30 إلى 40 سنة	12	24,0	24,0	46,0
من 40 إلى 50 سنة	18	36,0	36,0	82,0
أكثر من 50 سنة	9	18,0	18,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

التصنيف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide إيطار	11	22,0	22,0	22,0
عون تحكم	19	38,0	38,0	60,0
عون تنفيذ	20	40,0	40,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

وهل الدراسي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ابتدائي	3	6,0	6,0	6,0
متوسط	13	26,0	26,0	32,0
ثانوي	12	24,0	24,0	56,0
جامعي	22	44,0	44,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	16	32,0	32,0	32,0
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	16	32,0	32,0	64,0
من 10 سنوات إلى 15 سنة	10	20,0	20,0	84,0
أكثر من 15 سنة	8	16,0	16,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Diagramme en secteurs

المتوسط الحسابي للخبرة المهنية

Remarques

Résultat obtenu		17-mai-2019 16:07:21
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\DELL\Desktop\50 إستمارة.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	50
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=الخبرة /STATISTICS=MINIMUM MAXIMUM MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,016
	Temps écoulé	00 00:00:00,007

Statistiques

الخبرة المهنية

N	Valide	50
	Manquante	0
Moyenne		2,20
Minimum		1
Maximum		4

معدل الثبات والصدق الفاكرونبيخ

Remarques

Résultat obtenu		17-mai-2019 16:09:32
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\DELL\Desktop\50 إستمارة.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	50
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=1 2 3 4 5 1ب 2ب 3 1ج 2ج 1د 2د 3ب 4ب 5ب 6ب 7ب 8ب 3د 4د /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,015
	Temps écoulé	00 00:00:00,016

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	50	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,758	19

الحوافز المادية

emarques

Résultat obtenu		17-mai-2019 16:19:51
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\DELL\Desktop\50 إستمارة.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	50
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=1 2 3 4 5 /STATISTICS=MINIMUM /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,000
	Temps écoulé	00 00:00:00,011

Tableau de fréquences

أنت راضي عن التعويضات التي تحصل عليها سنويا من أجر و علاوات و غيرها

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق بشدة	12	24,0	24,0	24,0
	أوافق	33	66,0	66,0	90,0
	لا أوافق	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

أجرك الحالي يحفزك للعمل، بالمقارنة مع الأفراد الذين يشغلون وظائف مشابهة في مؤسسة أخرى

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق بشدة	5	10,0	10,0	10,0
	أوافق	37	74,0	74,0	84,0
	محايد	4	8,0	8,0	92,0
	لا أوافق	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

توفر مؤسستك كل الوسائل المهمة و الكافية للقيام بعملك

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق بشدة	9	18,0	18,0	18,0
	أوافق	22	44,0	44,0	62,0
	محايد	4	8,0	8,0	70,0
	لا أوافق	14	28,0	28,0	98,0
	لا أوافق بشدة	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ماذا تقول عن نظام الخدمات الاجتماعية في مؤسستك (علاج، أمن تقاعد)

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق بشدة	3	6,0	6,0	6,0
	أوافق	31	62,0	62,0	68,0
	محايد	8	16,0	16,0	84,0
	لا أوافق	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

هل يستعمل مشرفك أسلوب العقاب (الخصم من الأجر) في حالة وقوعك في أخطاء؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	15	30,0	30,0	30,0
أوافق بشدة	14	28,0	28,0	58,0
أوافق	4	8,0	8,0	66,0
محايد	12	24,0	24,0	90,0
لا أوافق	5	10,0	10,0	100,0
لا أوافق بشدة	Total	50	100,0	100,0

الحوافز المعنوية

Remarques

Résultat obtenu	17-mai-2019 16:21:53
Commentaires	
Entrée	Données
	Ensemble de données actif
	Filtrer
	Poids
	Scinder fichier
	N de lignes dans le fichier
	de travail
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes
	Observations prises en compte
Syntaxe	
Ressources	Temps de processeur
	Temps écoulé

C:\Users\DELL\Desktop\50 إستمارة.sav

Ensemble_de_données1

<aucune>

<aucune>

<aucune>

50

Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.

Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides

FREQUENCIES VARIABLES=ب1 ب2
ج1 ج2 ج3 ج4 ج5 ج6 ج7 ج8
/STATISTICS=MINIMUM
/ORDER=ANALYSIS.

00 00:00:00,016

00 00:00:00,012

[Ensemble_de_données1] C:\Users\DELL\Desktop\50 إستمارة.sav

Tableau de fréquences

سبق لك و إن تحصلت على فرصة ترقية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
أوافق بشدة	12	24,0	24,0	24,0
أوافق	22	44,0	44,0	68,0
محايد	2	4,0	4,0	72,0
لا أوافق	8	16,0	16,0	88,0
لا أوافق بشدة	6	12,0	12,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

يتم إشراكك في اتخاذ القرارات التي تخص وظيفتك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
أوافق بشدة	8	16,0	16,0	16,0
أوافق	17	34,0	34,0	50,0
محايد	4	8,0	8,0	58,0
لا أوافق	17	34,0	34,0	92,0
لا أوافق بشدة	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

تشجع المؤسسة الأفكار الجديدة و الآراء الجديدة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
أوافق بشدة	7	14,0	14,0	14,0
أوافق	14	28,0	28,0	42,0
محايد	9	18,0	18,0	60,0
لا أوافق	16	32,0	32,0	92,0
لا أوافق بشدة	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

يسود محيط العمل في مؤسستك التعاون و روح الفريق الواحد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق بشدة	13	26,0	26,0
	أوافق	26	52,0	78,0
	محايد	2	4,0	82,0
	لا أوافق	7	14,0	96,0
	لا أوافق بشدة	2	4,0	100,0
Total		50	100,0	

توجد علاقات التقدير و احترام أثناء العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق بشدة	11	22,0	22,0
	أوافق	29	58,0	80,0
	محايد	4	8,0	88,0
	لا أوافق	6	12,0	100,0
Total		50	100,0	

تهتم مؤسستك ببرامج (التكوين) لتطوير قدرتك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق بشدة	11	22,0	22,0
	أوافق	29	58,0	80,0
	محايد	2	4,0	84,0
	لا أوافق	7	14,0	98,0
	لا أوافق بشدة	1	2,0	100,0
Total		50	100,0	

نظام الاتصال القائم داخل مؤسستك يساعد على تدفق المعلومات الضرورية التي تساعد في أداء عملك بكفاءة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق بشدة	6	12,0	12,0
	أوافق	24	48,0	60,0
	محايد	6	12,0	72,0
	لا أوافق	12	24,0	96,0
	لا أوافق بشدة	2	4,0	100,0

نظام الاتصال القائم داخل مؤسستك يساعد على تدفق المعلومات الضرورية التي تساعد في أداء عملك بكفاءة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق بشدة	6	12,0	12,0
	أوافق	24	48,0	60,0
	محايد	6	12,0	72,0
	لا أوافق	12	24,0	96,0
	لا أوافق بشدة	2	4,0	100,0
Total		50	100,0	

يتم تقديم رسائل شكر و منح شهادات التقدير من قبل مدراء و الرؤساء عند أداء عملك بكفاءة؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق بشدة	3	6,0	6,0
	أوافق	24	48,0	54,0
	محايد	2	4,0	58,0
	لا أوافق	12	24,0	82,0
	لا أوافق بشدة	9	18,0	100,0
Total		50	100,0	

مظاهر الرضا عن التحفيز

عملك الحالي يشعرك بالفخر و يجعلك تتقنه؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق بشدة	12	24,0	24,0
	أوافق	32	64,0	88,0
	محايد	1	2,0	90,0
	لا أوافق	5	10,0	100,0
Total		50	100,0	

في حالة وجود داع للتواجد بعد ساعات العمل الرسمية (ساعات إضافية) فأنت على أتم الاستعداد بذلك؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق بشدة	3	6,0	6,0
	أوافق	18	36,0	42,0
	محايد	6	12,0	54,0
	لا أوافق	15	30,0	84,0
	لا أوافق بشدة	8	16,0	100,0

في حالة وجود داع للتواجد بعد ساعات العمل الرسمية (ساعات إضافية) فانت على أتم الاستعداد بذلك؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أوافق بشدة	3	6,0	6,0	6,0
أوافق	18	36,0	36,0	42,0
محايد	6	12,0	12,0	54,0
لا أوافق	15	30,0	30,0	84,0
لا أوافق بشدة	8	16,0	16,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=١ ٢ ٣ ٤
 /STATISTICS=MINIMUM
 /ORDER=ANALYSIS.

علاقة الحوافز بالأداء

Remarques

Résultat obtenu	17-mai-2019 16:24:08	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\DELL\Desktop\50 إستمارة.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	50
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=١ ٢ ٣ ٤ /STATISTICS=MINIMUM /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,000
	Temps écoulé	00 00:00:00,005

[Ensemble_de_données1] C:\Users\DELL\Desktop\50 إستمارة.sav

Statistiques

		أجرك يعكس فعليا حقيقة أدائك؟	تزيد المكافأة من نشاط في العمل	يبني نظام الترقيات على أساس الكافات و الأداء الجيد	يوجد ارتباط واضح بين الترقية و الأداء
N	Valide	50	50	50	50
	Manquante	0	0	0	0
Minimum		1	1	1	1

Tableau de fréquences

أجرك يعكس فعليا حقيقة أدائك؟

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق بشدة	7	14,0	14,0	14,0
	أوافق	27	54,0	54,0	68,0
	محايد	5	10,0	10,0	78,0
	لا أوافق	10	20,0	20,0	98,0
	لا أوافق بشدة	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

تزيد المكافأة من نشاط في العمل

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق بشدة	8	16,0	16,0	16,0
	أوافق	33	66,0	66,0	82,0
	محايد	6	12,0	12,0	94,0
	لا أوافق	2	4,0	4,0	98,0
	لا أوافق بشدة	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

يبني نظام الترقيات على أساس الكافات و الأداء الجيد

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق بشدة	8	16,0	16,0	16,0
	أوافق	13	26,0	26,0	42,0
	محايد	8	16,0	16,0	58,0
	لا أوافق	15	30,0	30,0	88,0
	لا أوافق بشدة	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

يوجد ارتباط واضح بين الترقية و الأداء

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	11	22,0	22,0	22,0
أوافق بشدة	13	26,0	26,0	48,0
أوافق	6	12,0	12,0	60,0
محايد	14	28,0	28,0	88,0
لا أوافق	6	12,0	12,0	100,0
لا أوافق بشدة	50	100,0	100,0	
Total				

المتوسطات الحسابية لمحور الحوافز المادية

Remarques

Résultat obtenu	17-mai-2019 17:32:00	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\DELL\Desktop\50 إستمارة.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	50
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=أ 1 2 3 4 5 /STATISTICS=MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,016
	Temps écoulé	00 00:00:00,011

Statistiques

		أنت راضي عن التعويضات التي تحصل عليها سنويا من أجر و علاوات و غيرها	أجرك الحالي يحفزك للعمل، بالمقارنة مع الأفراد الذين يشغلون وظائف مشابهة في مؤسسة أخرى	توفر مؤسستك كل الوسائل المهمة و الكافية للقيام بعملك
N	Valide	0	50	50
	Manquante	50	0	0
	Moyenne		1,96	2,14
				2,52

Statistiques

		هل يستعمل مشرفك أسلوب العقاب(الخصم من الأجر) في حالة وقوعك في أخطاء؟	ماذا تقول غن نظام الخدمات الاجتماعية في مؤسستك(علاج، أمن تقاعد)
N	Valide	50	50
	Manquante	0	0
	Moyenne	2,42	2,56

المتوسطات الحسابية لمحور الحوافز المعنوي

Remarques

Résultat obtenu	17-mai-2019 17:35:03
Commentaires	
Entrée	Données
	Ensemble de données actif
	Filtrer
	Poids
	Scinder fichier
	N de lignes dans le fichier de travail
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes
	Observations prises en compte
Syntaxe	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes. Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides FREQUENCIES VARIABLES=ب1 ب2 ب3 ب4 ب5 ب6 ب7 ب8 /STATISTICS=MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur
	00 00:00:00,016

Remarques

Résultat obtenu		17-mai-2019 17:35:03
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\DELL\Desktop\إستمارة 50.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	50
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=ب1 ب2 ب3 ب4 ب5 ب6 ب7 ب8 /STATISTICS=MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,016
	Temps écoulé	00 00:00:00,013

Statistiques

		يسود محيط العمل في مؤسستك التعاون و روح الفريق الواحد	تشجع المؤسسة الأفكار الجديدة و الآراء الجديدة	يتم إشراكك في اتخاذ القرارات التي تخص وظيفتك	سبق لك و إن تحصلت على فرصة ترقية
N	Valide	50	50	50	50
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		2,18	2,92	2,84	2,48

Statistiques

		يتم تقديم رسائل شكر و منح شهادات التقدير من قبل مدراء و الرؤساء عند أداء عملك بكفاءة؟	نظام الاتصال القائم داخل مؤسستك يساعد على تدفق المعلومات الضرورية التي تساعد في أداء عملك بكفاءة	تهتم مؤسستك ببرامج (التكوين) لتطوير قدرتك	توجد علاقات التقدير و احترام أثناء العمل
N	Valide	50	50	50	50
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3,00	2,60	2,16	2,10

المتوسطات الحسابية لمحور مظاهر الرضا

Remarques

Résultat obtenu		17-mai-2019 17:36:22
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\DELL\Desktop\50 إستمارة.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	50
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=ج 1 ج 2 /STATISTICS=MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,015
	Temps écoulé	00 00:00:00,004

Statistiques

		في حالة وجود داع للتواجد بعد ساعات العمل الرسمية (ساعات إضافية) فأنت على أتم الاستعداد بذلك؟
	عملك الحالي يشعرك بالفخر و يجعلك تتقنه؟	
N	Valide	50
	Manquante	0
Moyenne		1,98
		3,14

المتوسطات الحسابية لمحور علاقة الحوافز بالأداء

Remarques

Résultat obtenu	17-mai-2019 17:37:49	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\DELL\Desktop\50 إستمارة.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	50
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=→1 →2 →3 →4 /STATISTICS=MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00 00:00:00,015
	Temps écoulé	00 00:00:00,005

Statistiques

		أجرك يعكس فعليا حقيقة أدائك؟	تزيد المكافأة من نشاط في العمل	يبنى نظام الترفيحات على أساس الكافات و الأداء الجيد	يوجد ارتباط واضح بين الترقية و الأداء
N	Valide	50	50	50	50
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		2,42	2,10	2,96	2,82

SAVE OUTFILE='C:\Users\DELL\Desktop\50 إستمارة.sav'
/COMPRESSED.

معامل الارتباط

Corrélations^a

Corrélations

			الحوفز المادية	الحوفز المعنوية	علاقة الحوافز بالاداء
Rho de Spearman	الحوفز المادية	Coefficient de corrélation	1,000	,071	-,065
		Sig. (bilatérale)	.	,626	,656
		N	50	50	50
	الحوفز المعنوية	Coefficient de corrélation	,071	1,000	,490**
		Sig. (bilatérale)	,626	.	,000
		N	50	50	50
	علاقة الحوافز بالاداء	Coefficient de corrélation	-,065	,490**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,656	,000	.
		N	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

			كيف سمعت عن الخدمات المقدمة بهذا المقصد الحموي ؟ عن طريق	الجنس
Rho de Spearman	الجنس	Coefficient de corrélation	1,000	,655**
		Sig. (bilatérale)	.	,000
	كيف سمعت عن الخدمات المقدمة بهذا المقصد الحموي ؟ عن طريق	Coefficient de corrélation	,655**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	.

**.