



جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم –

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس

مذكرة ماستر مهني في علم النفس

تخصص علم النفس التنظيمات وتسيير الموارد البشرية

أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين

(دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة نافطال مستغانم)

الطالب : جرابي محمد الأمين

#### لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر(ب)	د. قنيش سعيد
ممتحنا	أستاذ محاضر(أ)	د. بلکرد محمد
مشرفا و مقرا	أستاذ محاضر(ب)	د. عثمان عزالدين

السنة الجامعية 2021-2022

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس



مذكرة ماستر مهني في علم النفس

تخصص علم النفس التنظيمات وتسيير الموارد البشرية

أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين

(دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة نافطال مستغانم)

مقدمة من طرف

الطالب: جرابي محمد الأمين

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر (ب)	د. قنيش سعيد
ممتحنا	أستاذ محاضر (أ)	د. بلكرد محمد
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر (ب)	د. عثمان عز الدين

السنة الجامعية 2021-2022

تاريخ الإيداع: 18 جويلية 2022... إمضاء المشرف بعد الاطلاع على التصحيحات

*(Signature)*

## الشكر والتقدير

في البداية نشكر الله عزوجل الذي أعاننا ووفقنا في انجاز هذا العمل  
فالحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه.

ثم نتوجه بجزيل الشكر إلى الأستاذ "عثمان عزالدين" على توجيهاته  
القيمة وإشرافه علي في هذا البحث.

نتقدم بالشكر:

الى مؤسسة نافطال مستغانم على حسن استقبالها وإيفائي بالمعلومات  
فيما يخص الجانب التطبيقي من هذه المذكرة

وإلى كل العاملين بها نتقدم بشكر خاص للذين  
أفادونا بمعلومات القيمة

وأخيرا أشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إعداد هذه المذكرة.

## الاهـداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا وما كنا لنصل اليه لولا فضل الله علينا ميسر

الاعمال الذي انار لنا الدرب وسخر لنا الأسباب

ما يكفي لقطف ثمرة الجهد والاجتهاد.

أتقدم باسـمي عبارات التقدير ولاحترام الى الذي صدق فيهما قوله :

" وَخَفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا "

صدق الله العظيم.

أهدي ثمرة هذا العمل إلى أعلى إنسانين في الوجود إلى من أمدني بالنصائح التي

كانت لي نور وضياء طريقي، إلى من قدرها

الرحمان وجعل الجنة تحت أقدامها، إلى من سهرت لثري أبنائها بالمراتب العلية أـمي

إلى من أنار لي الدرب وسهل لي سبل العلم والمعرفة وحرص علي منذ صغري واجتهد

في تربيتي وتوجيهي أبي أطال الله في عمرك

إلى من لا تحلو الحياة إلا بهم إلى من شاركوني

أخواتي وأخوتي حفظهم الله ورعاهم.

إلى كل أساتذة وموظفي كلية العلوم الاجتماعية.

إلى كل من ساعدني في عملي هذا من قريب أو من بعيد، إلى كل من في ذاكرتي ولم

تسعه ورقتي، إلى كل من تمنى لي النجاح ولو بلسانه،

إلى كل من سيتصفح مذكرتي.

## ملخص البحث

تكمن أهمية التحفيز في تأثيرها على السلوك الإنساني، حيث يعتبر عاملا مهما في تحسين أداء العاملين، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الحوافز التي تؤثر في تحسين أداء العاملين بمؤسسة نافتال مستغانم، حيث صممنا استبياننا الذي اشتمل على العديد من الأسئلة المتعلقة بالتحفيز المادي والتحفيز المعنوي والأداء التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

اعتمد الباحث في الجانب التطبيقي على المنهج الوصفي التحليلي. كانت العينة مكونة من 40 عاملا من مؤسسة نافتال. تم استخدام حزمة SPSS20 لتحليل البيانات، حيث توصلنا الى التحقق من وجود علاقة بين التحفيز والأداء.

**الكلمات المفتاحية:** التحفيز، التحفيز المادي، التحفيز المعنوي، الأداء.

### **Abstract :**

The importance of motivation lies in its impact on human behaviour, as it is an important factor in improving workers' performance. This study aims at identifying the most important incentives affecting the improvement of the performance of the employees of Naftal company of Mostaganem. The researcher designed a questionnaire that included many questions related to physical stimulation, moral stimulation and performance related to the subject matter of the study on the applied sid. The study relied on the analytical descriptive approach. The sample is about 40 workers of Naftal company. It is used the SPSS V20 statistical programme to analyze data. Finally, it is found a correlation .between motivation and performance

**Key words:** Moral incentives, Material incentives, Performance

## فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
أ	الشكر والتقدير
ب	الاهداء
ت	ملخص الدراسة
ث	فهرس المحتويات
خ	قائمة الجداول
د	قائمة الأشكال
2-1	مقدمة
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول: مدخل الدراسة</b>	
5	1- الإشكالية
5	2- الفرضيات
6	3- أسباب اختيار الموضوع
6	4- أهمية الدراسة
6	5- أهداف الدراسة
7	6- التعريف الاجرائي لمفاهيم الدراسة
<b>الفصل الثاني: عملية التحفيز</b>	
9	<b>تمهيد</b>
10	1- ماهية التحفيز
10	1.1 تعريف التحفيز وأهميته
11	1.2 نظريات التحفيز
17	1.3 أنواع التحفيز
21	1.4 خصائص وقواعد نظام التحفيز
23	<b>2 نظام الحوافز</b>
23	2.2 مراحل تصميم نظام الحوافز
24	2.3 العوامل المؤثرة في نظام الحوافز
25	2.4 شروط وصعوبات نظام الحوافز
26	3 فعالية نظام الحوافز على الأداء

26	3.1 أثر الحوافز في تحسين الأداء
27	3.2 خطوات واليات الحوافز المساعدة في تحسين الأداء
30	الخلاصة
<b>الفصل الثالث: تقييم أداء العاملين</b>	
32	<b>تمهيد</b>
33	1- ماهية أداء العاملين
33	1.1 تعريف الأداء
33	1.2 أهمية الأداء
34	1.3 مكونات الأداء
34	1.4 محددات الأداء
35	2 مراحل قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه
35	2.1 مراحل قياس الأداء
36	2.2 العوامل المؤثرة على الأداء
38	3 ماهية تقييم الأداء
38	3.1 تعريف تقييم الأداء
40	3.2 أسس تقييم الأداء وخصائصه
41	3.3 طرق وأنواع تقييم الأداء
43	3.4 خطوات تقييم الأداء
45	4 مجالات تقييم الأداء
45	4.1 مجالات وأهداف تقييم الأداء
47	4.2 المعوقات التي تواجه عملية تقييم الأداء
49	4.3 سبل معالجة معوقات تقييم الأداء
50	الخلاصة
<b>الجانب التطبيقي</b>	
<b>الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة</b>	
53	<b>تمهيد</b>
53	1- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
57	2- الدراسة الاستطلاعية
58	3- الدراسة الأساسية

58	3.1 الحدود المكانية والزمانية
58	2-3 عينة ومتغيرات الدراسة
58	3-3 أدوات الدراسة
<b>الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج البحث</b>	
61	تمهيد
61	التحليل الوصفي للخصائص الاجتماعية والمهنية
64	حساب الاتساق الداخلي
68	الخلاصة
<b>الفصل السادس: مناقشة الفرضيات</b>	
70	- مناقشة الفرضية العامة
71	- مناقشة الفرضية الأولى
71	- مناقشة الفرضية الثانية
72	- مناقشة الفرضية الثالثة
74	- خلاصة عامة
75	- الاقتراحات والتوصيات
	قائمة المراجع
	الملاحق



فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
59	يمثل مقياس ليكارت الخماسي	1
61	يمثل توزيع افراد العينة حسب الجنس	2
62	يمثل توزيع افراد العينة حسب السن	3
62	يمثل توزيع افراد العينة حسب المنصب	4
63	يمثل توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلية	5
63	يمثل توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	6
65	يوضح حساب معامل الارتباط للتحفيز المادي	7
65	يوضح حساب معامل الارتباط للتحفيز المعنوي	8
66	حساب معامل الارتباط للبعدين المادي والمعنوي مع التحفيز ككل	9
66	حساب معامل الارتباط لمحور الأداء	10
67	يوضح ثبات مقياس الدراسة عن طريق معامل ألفاكرونباخ	11
67	يوضح ثبات مقياس عن طريق التجزئة النصفية	12
70	يوضح حساب معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين التحفيز والأداء	13
71	يوضح حساب معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين التحفيز المادي والأداء	14
71	يوضح حساب معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين التحفيز المعنوي والأداء	15
72	يمثل الفروق في التحفيز تعزى الجنس	16

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	يمثل هرم ماسلو للحاجات	1
27	يوضح العلاقة بين الحوافز والأداء	2
36	يوضح مراحل قياس الأداء	3
38	يمثل العوامل المؤثرة على الأداء	4
56	يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة نافطال	5
57	يمثل الهيكل التنظيمي ملحقة مؤسسة نافطال مستغانم	6
64	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	7

إن التغيرات السريعة التي حدثت ومازالت تحدث في عالم اليوم في مختلف المجالات، تسببت في زيادة الضغط على مختلف المؤسسات من أجل مواكبة هذه التغيرات والتطورات وكنتيجة حتمية لهذه التغيرات اضطرت المؤسسات إلى العمل على تغيير استراتيجياتها وسياساتها مع إعادة النظر في رؤيتها والرسالة التي أنشأت من أجل تحقيقها إضافة إلى ما سبق فإن المؤسسات في وقتنا الحالي وخاصة الناجحة منها أعادت النظر في الأهمية النسبية للموارد التي تستخدمها في القيام بنشاطاتها وتنفيذ استراتيجياتها.

فبعد أن كان رأس المال يحظى بأهمية أكبر كمورد إنتاجي، فإن الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسات أصبحت في الوقت الحاضر تحتل مكانة رفيعة وأهمية نسبية أعلى مقارنة بباقي الموارد، وزيادة الاهتمام بالموارد البشري استدعى زيادة الاهتمام بإدارته، وعلى ضوء ذلك فقد شغل موضوع التحفيز والأداء حيزا هاما من أبحاث الكثير من المهتمين بإدارة الأفراد قديما، وازداد الاهتمام به بشكل ملفت حديثا، ولم يقتصر الاهتمام على المختصين في إدارة الأفراد فقط، بل تعدى الأمر ليكون احد ابرز محاور البحث في العلوم الاجتماعية، و بوجه خاص علم النفس العمل والتنظيم على اعتبار انه احد المرتكزات الأساسية لتحريك طاقات و رغبات الأفراد في العمل و التي تنعكس مباشرة على مستوى أدائهم في المؤسسة و تؤثر في تحقيق أهدافها، ومن هنا ركزت العديد من الإدارات الحديثة اهتمامها ووقتها للمحافظة على مستوى الروح المعنوية لأفرادها العاملين، و تنميتها لتحقيق الاندماج بين الفرد والمنظمة من خلال تحقيق أهداف كلا الطرفين، بالإضافة إلى ذلك فإن البيئة التنافسية اليوم تتطلب قوى عاملة و محفزة و ملتزمة من اجل الوصول إلى أهداف العمل.

وقصد تحفيز المورد البشري تسعى المنظمات باختلاف أنواعها إلى تقديم مختلف الحوافز المادية والمعنوية المتمثلة في مختلف المؤثرات والمتغيرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه وبذلك احتل موضوع الحوافز مكانا بارزا في الفكر البشري تجاه العمل، والذي تجسد في بروز العديد من النظريات التي ساهمت بقسط كبير في تطوير مفهوم الفرد العامل وكيفية التعامل معه داخل المنظمة، وأكدت على أهمية العامل البشري في إدارة ونجاح المنظمة، وذلك لا اعتبارها أن الإنسان ليس مخلوقا اقتصاديا و حسب بل هو خليط بين المشاعر والطموحات والرغبات، ومن اجل بلوغ مستوى الفعالية في الأداء يجب على المنظمة أن تستعمل مختلف الحوافز المادية والمعنوية لزيادة رغبة العاملين في العمل ورفع مستوى أدائهم.

وتواصل الاهتمام بدراسة سلوك الأفراد العاملين في العصر الحديث بالاعتماد على كلا العنصرين الإنتاجية والعامل، التي ترى أن الميل إلى العمل لدى الفرد يتولد إذا اعتقد أن سلوكه يمكنه من تحقيق المنافع المرجوة، فهم يعيشون على الأمل، والاهتمام بأهمية الجانب الإنساني للعامل، حيث لحظ أن إنتاجية العامل لا تحل ببذل المال والاستثمار في البحوث والتطوير، فهذه الأمور وحدها لا تكفي بل لابد من تعلم كيفية إدارة الأفراد بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة وبالتالي الفعالية.

وفي هذا البحث سوف نتطرق الى دراسة أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين بمؤسسة نافطال بمستغانم وقد تم توزيع الدراسة الى فصلين الأول للجانب النظري والثاني للجانب التطبيقي حيث تم تقسيم الجانب النظري الى ثلاثة فصول:

**الفصل الأول:** تمثل في مدخل الدراسة تناولنا فيه الإشكالية البحث وفرضيات الدراسة، كما ذكرنا فيه أهمية هذه الدراسة النظرية والتطبيقية وكذلك أهدافها إضافة تحديدنا للمفاهيم الإجرائية.

**الفصل الثاني:** تطرقنا فيه إلى الحوافز من حيث تعريفها وأهميتها وخصائصها ونظرياتها وخصائص نظام الحوافز وفعالية الحوافز وأنواع الحوافز وشروط نجاح الحوافز والعوامل المؤثرة في نظام الحوافز ومؤشرات قيام نظام الحوافز.

**الفصل الثالث:** تطرقنا إلى الأداء وتقييمه، تعريفه، محدداته، معدلات الأداء وخصائصها، العوامل المؤثرة على الأداء، مفهوم وأهمية تقييم الأداء، أهداف وأهمية تقييم الأداء، خصائص نظام تقييم الأداء، وأهمية طرق تقييم الأداء والعوامل المستخدمة فيها، مجالات تقييم الأداء ومعيقاته.

وكذلك تم تقسيم الجانب التطبيقي الى:

**الفصل الرابع:** في هذا الفصل تطرقنا إلى الإطار المنهجي للدراسة، وشمل الدراسة الاستطلاعية والأساسية، وفيه تم ذكر الحدود المكانية والزمانية للدراسة، إضافة إلى عينة الدراسة، وأدوات المعتمدة فيها.

**الفصل الخامس:** تم فيه عرض وتحليل نتائج البحث، حيث بدأنا في عرض وتحليل نتائج لسمات الشخصية وحساب الاتساق الداخلي لمقاييس الاستبانة.

**الفصل السادس:** شمل هذا الفصل مناقشة الفرضيات، حيث ناقشنا الفرضيات الثالثة ثم بعد ذلك مناقشة الفروقات، وفي الأخير قدمنا توصيات واقتراحات انطلاقاً من بحثنا.

# الجانب النظري

## الفصل الأول: مدخل الى الدراسة

- الإشكالية
- الفرضيات
- أسباب اختيار الموضوع
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- التعريف الاجرائي لمفاهيم الدراسة

## 1- الإشكالية:

وبناء على ما سبق تتجلى أهمية الحوافز باعتبارها المحرك الرئيسي لطاقت ورغبات الأفراد في العمل، ولذلك فإن غيابها أو عدم فعالية نظامها ينعكس سلبا على أداء العاملين، ويظهر ذلك في انخفاض مستوى الأداء وقلّة الإنتاج والغيابات مما يؤثر سلبا على فاعلية المنظمة ككل.

وقد جاءت بعض الدراسات في هذا الصدد وخاضت في الموضوع منها دراسة "حازم أحمد فروانة – سليمان سلامة الديب - سليمان محمد سليمان" (2016) والذي خلصت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الحوافز المادية وأداء العاملين، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الحوافز وأداء العاملين للمتغيرات التالية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) بينما يوجد فروق لسنوات الخبرة. أما دراسة "غازي حسن عودة" (2013) حول نفس موضوع التحفيز فقد انتهت نتائجها إلى وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى الجنس لصالح الذكور وإلى المسمى الوظيفي لصالح رئيس القسم وإلى سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة القليلة بالإضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي.

ومن ذلك يهدف الطالب من خلال هذه الدراسات إلى بحث هذا الموضوع أي التحفيز بأصنافه وأثره على أداء الموظفين لمؤسسة نافطال نظرا لقلّة الأبحاث حول هذا الموضوع بمؤسسات تابعة لشركة سوناطراك.

وعليه نطرح التساؤل الرئيسي:

هل توجد علاقة بين التحفيز والأداء لدى عمال مؤسسة نافطال؟

ويتفرع عن السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

أ- هل توجد علاقة بين التحفيز المادي والأداء؟

ب- هل توجد علاقة بين التحفيز المعنوي والأداء؟

ت- هل هناك فروق في مستوى التحفيز بين الذكور والإناث؟

## 2- الفرضيات:

يعتمد هذا البحث على الفرضية الرئيسية التالية:

-توجد علاقة بين التحفيز والأداء لدى عمال نافطال .

ويندرج عن هذا فرضيات فرعية ثلاث:

- أ- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المادي والأداء.
- ب- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المعنوي الأداء.
- ت- هناك فروق في مستوى التحفيز بين الذكور والاناث.

### 3- أسباب اختيار الموضوع:

ان اختيار موضوع الدراسة يعد من بين الخطوات التي تبدأ بها أي دراسة أو أي بحث علمي واختيارنا لهذا الموضوع لم يكن بمحض الصدفة بل جاء نتيجة لمجموعة من الأسباب:

- طبيعة الموضوع في حد ذاته يعد مجال ثري للدراسات والبحوث.
- توافق وارتباط موضوع دراسة بمجال دراستنا وطبيعة تخصصنا.
- المكانة التي يلعبها التحفيز داخل المنظمة.
- معرفة واقع التحفيز وأثره على الأداء في المنظمة.
- يشكل محور من محاورنا الشخصية.

### 4- أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع المهمة المطروحة على ساحة النقاش، وقد اكتسب هذه الأهمية بسبب زيادة المنافسة بين المؤسسات في ظل انفتاح السوق لذا انصبت أغلب جهود ادارة الموارد البشرية على المورد البشري وكيفية تحسين أدائه باعتباره الورقة الرابحة في المؤسسة وعنصر التمييز فيها وهذا عن طريق نظام الحوافز بصفة خاصة ونظم التأهيل والتطور بصفة عامة.

### 5- أهداف الدراسة:

- تقديم مفاهيم نظرية لأفراد العينة المبحوثة عن معنى وأبعاد التحفيز والأداء.
- التعرف على مستوى التحفيز لدى العينة المبحوثة.
- التعرف على البعد الأكثر تأثيراً من أبعاد التحفيز والمتمثلة في (الحوافز المعنوية والحوافز المادية) في مستوى أداء العاملين بالعينة المبحوثة.
- التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة.
- تحديد عناصر ومكونات كل من الحوافز المادية والمعنوية.



## 6- التعاريف الإجرائية لمفاهيم الدراسة:

## الحوافز:

الحوافز هي مجموعة العوامل التي تؤدي إلى إثارة الفرد من أجل بذل جهد يفضي إلى تنفيذ مهام محددة تؤدي إلى رفع مستوى العامل والتميز في الأداء ويكون بذلك قد حقق إشباع حاجاته أو بعضها، وهي تمثل مختلف الوسائل التشجيعية سواء المادية منها كالأجور والمكافآت والخدمات الاجتماعية وغيرها، أو المعنوية كالترقية والتدريب والمشاركة في اتخاذ القرار وغيرها، التي تمنح للعاملين في المؤسسة.

## التحفيز المادي:

هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، والحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الانسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصار جهدهم في العمل، وتجنيب ما لديهم من قدرات والارتقاء بمستوى كفاءتهم ومن الحوافز الراتب والمكافآت والعلاوات.

## التحفيز المعنوي:

هو الحافز ذو الطابع النفسي والاجتماعي وهو الذي يساعد الانسان على تحقيق حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية والتي تعمل على زيادة الروح المعنوية للعاملين من خلال توجيه خطاب شكر واختيار العامل موظف مثالي في المنظمة مما يؤدي الى تحقيق الذات أو الاحترام والقبول الاجتماعي.

## الأداء:

هو المخرجات والاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها عن طريق العاملين فيها ولذا فهو يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها أي انه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى الى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل المنظمة وهو العملية التي يتعرف من خلالها على الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح.

## تقييم الأداء:

هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافآتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد الى العناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون فيه.

## الفصل الثاني: عملية التحفيز

- التمهيد
- ماهية التحفيز
- نظام الحوافز
- فعالية نظام الحوافز
- الخلاصة

## التمهيد

يشكل التحفيز دوراً رئيسياً في توفير بيئة العمل المناسبة، ويتحقق هذا الدور في المؤسسات المختلفة من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم، ولضمان تحفيزهم والتزامهم اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، في المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين ويعرض المؤسسات للعديد من المخاطر التي تؤثر سلباً على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي.

## 1. ماهية التحفيز:

تعتبر الحوافز في مجال العمل من الأمور الهامة للتأثير على سلوك الفرد لكي يغير أدائه لما يتناسب وتحقيق الأهداف المرسومة، وقد اثبتت الدراسات التحليلية أن الفرد لا يمكن ان يؤدي ما يكلف به بكفاءة دون وجود حافز معين يدفعه إلى ذلك.

### 1.1. تعريف التحفيز وأهميته:

#### أ/ تعريف التحفيز:

التحفيز هو مولد النشاط والفاعلية في العمل، وهو من الطرق النشطة للحصول على أفضل ما لدى الغير سواء كان ذلك يتعلق بالأمور المادية أو المعنوية (د. ابراهيم الفقي، 2016، ص.2).

الحوافز هي كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تمكن من توجيه سلوكه رغبته نحو القيام بعمل محدد، او الابتعاد عن فعل معين وذلك بغرض اشباع حاجاته او تجنب ضرر ما حتى يتم تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى أدائها (محمد عبد الفتاح ياغي، 1993، ص.510).

التحفيز مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع لديهم حاجة وتدفعهم إلى سلوك معين (صلاح الشنواني، 1987، ص.420).

الحوافز شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص تجذب إليها الفرد باعتبارها وسائل لإشباع حاجاته التي يشعر بها (علي السلمي، 1985، ص.214).

التحفيز هو مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين أيا كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد وكفاءة لرفع مستوى العمل كما ونوعا (عادل الجودة، 2000، ص.14).

وعلى ضوء التعاريف السابقة نستطيع صياغة التعريف الإجرائي التالي:

الحوافز هي مجموعة العوامل التي تؤدي إلى إثارة الفرد من أجل بذل جهد يفضي إلى تنفيذ مهام محددة تؤدي إلى رفع مستوى العامل والتميز في الأداء ويكون بذلك قد حقق إشباع حاجاته أو بعضها، وهي تمثل مختلف الوسائل التشجيعية سواء المادية منها كالأجور والمكافآت والخدمات الاجتماعية وغيرها، أو المعنوية كالترقية والتدريب والمشاركة في اتخاذ القرار وغيرها، التي تمنح للعاملين في المؤسسة.

ب/ أهمية التحفيز:

ب.1/ أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة:

- رفع مستوى الأداء لدى العاملين.
- تحسين جودة الخدمات والمنتجات.
- ترقية المركز التنافسي للمنظمة.

ب.2/ أهمية الحوافز بالنسبة للفرد:

- إشباع حاجيات الفرد المادية والمعنوية.
- ايجاد علاقات اجتماعية تعاونية بين الأفراد.
- خلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤدي إلى تقليل الصراعات.

ب.3/ أهمية الحوافز بالنسبة للجماعات:

- اثاره حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعات.
- تنمية روح المشاركة والتعاون.
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة.

2.1. نظريات التحفيز:

1.2.1. النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور:

هي نظرية مدرسة الادارة العلمية التي طبق فيها فريدريك تايلور الإنسانية العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول وأساسها:

- يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج و ايجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل وجهد محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل.

- إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين وأن الحوافز المادية هي الأساس لتحفيز الأفراد وزيادة الإنتاج.

ولقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يصاحبها أو يقابلها أجر أعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة لإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد المنخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى فعلى الإدارة تدريبه

أو نقله أو فصله وينتمي تايلور إلى علماء الإدارة الأوائل الذين اعتمدوا على نظرية بسيطة لدوافع العمل أدت إلى جعل الإداري لا يحتاج فهم هذه العملية النفسية المهمة والذين افترضوا بأن الإنسان يعمل فقط من أجل المال (ناصر محمد العديلي، 1995، ص. 96-97).

### 2.2.1. نظرية العلاقات الإنسانية:

تأسست على يد "إلتون مايو" حيث اكتشف أهمية العلاقات الإنسانية من خلال البحوث التي قام بها حول دافعية العمال والتي دامت حوالي تسعة سنوات من عام 1924 - 1932 بمصنع "هاوثورن" (الشركة الغربية للكهرباء)، بعد أن استنجدت به إثر الانخفاض المدهش لمعدل إنتاجها وما نتج عنه من آثار عملية على العمال كالتذمر والاستياء وعدم الرضا، حيث قام "إلتون مايو" خلال دراسته بإدخال تغييرات على الظروف المادية كشدة الضوء، الحرارة، فترات الراحة.

ترى نظرية العلاقات الإنسانية أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى ارتفاع معدلات الأداء، بل يجب أن تستعمل حوافز أخرى معنوية حيث تفترض هذه النظرية:

- أن الفرد بطبيعته نشيط ويجب العمل وطموح، ولا تنحصر حاجته في الأشياء المادية بل تتعداها إلى حاجات نفسية واجتماعية.
- يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.
- الاهتمام بتوطيد العلاقات الإنسانية بين المنظمة والأفراد، وبين علاقاتهم الاجتماعية بين زملائهم في العمل وبين القائمين على تسيير الأمور والمشرفين.

ولقد رأى الباحث مايو وزملائه أثناء إجرائهم لهذه الدراسة، بأن ظروف العمل المادية تعيق عن العمل والأداء وبالتالي الرضا، وهذه الظروف تتمثل: في الإضاءة، التهوية، الراحة، الرطوبة، كما توصلوا إلى أن الأجر لا يمثل الحافز وحده، بل توجد عوامل معنوية أخرى مثل: رغبة العامل في الاستقرار، الأمن الوظيفي، وفي إحساسه بأهمية الانتماء للمنظمة (براء رجب تركي، 2015، ص. 35).

### 3.2.1. نظريات الحاجات (أبراهام ماسلو):

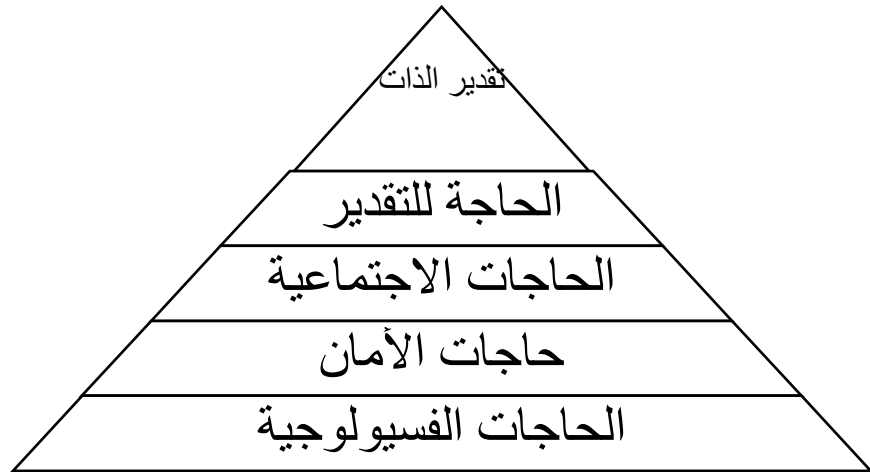
نشر "أبراهام ماسلو" سنة 1943 نظرية دافعية الإنسانية سماها بنظرية تدرج الحاجات والذي يعد من أوائل علماء النفس الذين اهتموا بتقديم نظرية متكاملة للدافعية حيث قام بترتيب احتياجات الفرد في شكل هرمي حيث أسس نظريته على البحوث والتجارب، حيث كان يرى أن دوافع الإنسان تنتظم في متصل الدوافع الأولية (الفسولوجية والبيولوجية) ويضع ماسلو افتراضات تحكم مفاهيم نظريته وهي:

- إذا تم إشباع حاجة ما فإنها لا تعود دافعا للسلوك.

- إن في كل إنسان شبكة حاجات معقدة مترابطة.
- إن الحاجات التي تقع في قاعدة الهرم يجب أن يتم إشباعها أولاً قبل أن يكون للحاجات التي تحتل المراتب العليا في الهرم تأثير على سلوك الإنسان.
- وفقاً لنظرية " ماسلوا " فإن للفرد خمسة أنواع من الحاجات والتي رتبها في تدرج هرمي، يبدأ في قاعدة الهرم بالحاجات الأساسية وينتهي عند قمة الهرم بالحاجات ذات المستوى الأعلى، وتتمثل هذه الحاجات في:
- **الحاجات الفيزيولوجية:** وتشمل هذه الحاجات كل من، الطعام، الشراب، والمسكن، الراحة، والنوم، والجنس، والتي تعمل أساساً على الحفاظ على الفرد، والمحافظة على نوعه، وبالتالي فهي تمثل حد الكفاف بالنسبة للإنسان والتي تعتبر أقوى الحاجات الإنسانية.
- **الحاجة إلى الأمان:** هي الحاجات التي تعبر عن الرغبة في الحماية من الأخطار والتهديد والحرمان والمرض والشيخوخة وينظر إلى هذه الحاجات الخاصة بالأمان على أنها محاولة لتأمين منصب العمل بتوفير الأجر الكافي والتأمين.
- **الحاجة إلى الانتماء:** وهي تلك التي تتعلق برغبة الفرد في أن يشعر بالانتماء للآخرين وبقبول الآخر له، وهذه الحاجات تحقق التفاعل الاجتماعي، خاصة الرغبة إلى الانتماء إلى الجماعة، سواء الرسمية أو غير الرسمية والعمل في فريق.
- **الحاجات إلى التقدير:** وتتمثل في حاجة الفرد لأن يشعر بأنه يساهم بدور إيجابي في المنظمة يؤهله للحصول على تقدير الزملاء والرؤساء والمرؤوسين، هذا بالإضافة إلى تقديره الذاتي لنفسه.
- **الحاجات إلى تحقيق الذات:** يحاول الفرد أن يحقق ذاته من خلال استخدام قدراته ومهاراته، وهذا في محاولة منه لتحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجازات التي تسره وتسعده وهكذا يصبح الفرد أكثر تميزاً (هيثم العاني، 2007ص.58).

الشكل 1:

يمثل هرم ماسلو للحاجات المصدر



المصدر: مدحت أبو النصر 2012 ص 118.

4.2.1. نظرية x y لدوجلاس ماك جريجور:

صنف النظريات التي تتعلق بالإنسان ودافعيته إلى نظريتين أساسيتين هما: نظرية x التقليدية ونظرية y الإيجابية.

نظرية x تقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- الإنسان كسول بطبيعته ولا يحب العمل.
- إنه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل.
- يفضل الشخص دائما أن يجد شخصا يقوده ويوجهه ويشرح له ما يفعل.
- العقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل.
- لا بد من الرقابة الشديدة على الإنسان لكي يعمل، حيث أنه لا يعمل ولا يؤتمن على شيء دون رقابة.
- الأجر والمزايا المادية من أهم الحوافز في العمل.
- إن هذه الافتراضات ظالمة في حد ذاتها حول تقييم سلوك الأفراد، وقد أثبتت بطلانها التجارب الكثيرة والعلوم الاجتماعية المختلفة، أي نفت تلك الصفات الخاصة بالبشرية



بل أنها منهج متبع تنتهجه الإدارة من أجل الدفاع عن افتراضات خاطئة حول السلوك الإنساني.

**نظرية y** تخالف هذه النظرية تلك الافتراضات الموجودة في السلوك البشري والتي وردت في نظرية x والتي وصفت البشرية بصفات ظالمة ليست من طبيعة هذه البشرية، وتناست دوافع العاملين نحو العمل، والتي تشكل أساس السلوك الإنساني، إلى جانب إيمان هذه النظرية بدوافع العمل وحاجات العاملين فهي الأخرى تحاول تقديم الافتراضات التي تشكل بعض مظاهر السلوك الإنساني نذكر منها:

- إن الجهد الجسمي والعقلي الذي يبذله العامل في العمل هو شيء طبيعي كاللعب والراحة، لأن العمل يمكن أن يكون له مصدر للرضا كما يمكن أن يكون له مصدر عقوبة.
- الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليس الوسيلة الوحيدة لدفع العاملين لبذل انما العامل بنفسه يقوم بممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي الجهد ومن أجل إنجاز الهدف.
- إن العنصر البشري وتحت ظروف عادية يعرف كيف يبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.
- يعمل الإنسان أملاً في الحصول على المكافأة لا خوفاً من العقاب (محمد أبو النصر، 2012ص.127).

### 5.2.1. نظرية العاملين لفريدريك هرزبرغ:

قدم هذه النظرية العالم فريدريك هرزبورغ كمحاولة تفسير العلاقة بين دوافع الإنسان ورضاه و انتاجيته أوجده لأداء الأعمال التي يكلف بها، تركز النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المنظمة على العاملين، كما تهتم بتفسير العلاقة بين الرضا والدوافع الإنتاجية، وتوصل أن لكل فرد مجموعتين مختلفتين من الحاجات غالباً ما تكون مستقلة عن بعضها البعض إلا أنهما يؤثران في سلوك الفرد بطريقة متباينة فالمجموعة الأولى محفز للعمل و الأداء العالي ثم الإنتاجية العالية هذه يسميها " حوافز " أما المجموعة الأخرى فيسميها " عوامل صحية أو مطهرة " لأنها تطهر بيئة العمل من الشكوى و التذمر ولهذا سمية هذه النظرية بثنائية العوامل لأنها ترى بأن العوامل نوعين من حيث أثرها على الدافعية العوامل المحفزة، أي التي تدفع الفرد للعمل و الأداء المتميز فهي تشمل فرص الإنجاز أي الفرص بأن يشعر الفرد بأنه نجح في إنجاز شيء مهم و الاعتراف بالجهود المحققة و العوامل الصحية، أي العوامل التي تطهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر و تشمل الراتب، سياسات المنظمة و اساليبها الإدارية، واستخلص أن توفر هذه العوامل بمنع مشاعر الاستياء من أن تستولي على الفرد وأن عدم توفرها ينتج عنه درجة عالية من عدم الرضا.

### 6.2.1. نظرية التوقع فكتور فروم:

وضع " فكتور فروم " هذه النظريات سنة 1964، وجوهرها يشير إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع، ورغبة الفرد في الأداء تعتمد على أهدافه الخاص وإدراكه للقيمة النسبية للأداء، إن نموذج فروم في التوقع يقوم على الافتراضات الآتية:

- إن سلوك الفرد تحدده قوى تنبع من داخله ومن البيئة.
- إن العاملين في المنظمات يتخذون قرارات بشأن سلوكهم في تلك المنظمات.
- اختلاف الناس في حاجاتهم وأهدافهم لأن كل فرد يميل إلى الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك، وأن السلوك الذي يختاره هو السلوك الذي يعظم به عوائده.

### 7.2.1. نظرية العدالة أو المساواة لآدامز:

ترى هذه النظرية أن ما يدفع الإنسان هو ليس فقط مقدار الحافز الذي يعرض عليه بل عدالته أيضا وتعتبر النظرية مهمة جدا لأنها تدخل العملية العقلية في العملية الدافعية وباختصار تقوم هذه النظرية على أساس أن الفرد في المؤسسة يبحث عن التعويض العادل لمجهوداته وهذه العدالة يدركها الفرد من خلال مقارنة نسبة عوائده مثل الدخل أو الراتب إلى مدخلاته مثل مستوى الجهد مع نسبة عوائد الآخرين إلى مدخلاته وإذا لم تكن هذه المقارنة متساوية يجعلها أكثر توازنا، ومن البديهي أن الأفراد يرغبون في وجود توازن ما بين مدخلاتهم و مخرجاتهم ومدخلات ومخرجات غيرهم من الأفراد ليصلوا إلى الإنصاف المرغوب به (مدحت محمد أبو النصر، 2012، ص.138/139).

### 8.2.1. نظرية z ويليام أوشي:

قام "ويليام أوشي" بتطوير منظور آخر للتحفيز، وتفترض النظرية z الإدارة الجيدة هي التي تحتوي وتحتضن العاملين في كل المستويات وتتعامل معهم، كما لو كانوا أسرة واحدة وتدعو هذه النظرية إلى إشباع حاجات المستوى الأدنى في هرم ماسلو من خلال الاهتمام برفاهية العامل، كما أنها لا تؤدي إلى إشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال الاعتماد على مشاركة الجماعة في اتخاذ القرار هذا وبالإضافة إلى إشباع حاجات المستوى الأعلى من خلال توجيه الدعوة للعاملين لتحمل المسؤولية الفردية و يعتقد الذين يتبنون هذه النظرية أن العاملين الذين يتحلون بالشعور بالذات والشعور بالانتماء يراعون ضمائرهم أثناء أداء مهام وظائفهم كما أنهم سيحاولون تحقيق أهداف المؤسسة بحماس أكبر (براء رجب تركي، 2015، ص.44-45).

### 9.2.1. نظرية الدافع للإنجاز دافيد ماكلياند:

نتيجة الأبحاث التطبيقية التي قام بها "دافيد ماكلياند" توصل بأن ثمة حاجات ثلاثة لها تأثير كبير في تحريك سلوك العاملين في المنظمات، وهذه الحاجات هي:

- **الحاجة إلى الإنجاز:** وهي الرغبة في الامتياز أو الدافع للنجاح في أداء العمل، بمعنى أن يكون الفرد مدفوعاً بالرغبة في التفوق والنجاح في إتمام أي عمل يقوم به.
- **الحاجة إلى الانتماء:** هي الرغبة في تكوين صداقات مع الآخرين وأن يكون للفرد علاقات شخصية واجتماعية قوية مع أفراد آخرين.
- **الحاجة إلى النفوذ:** هي الرغبة في التحكم والسيطرة والتأثير على الآخرين، بمعنى رغبة الفرد في أن يكون له مقدره وقوة في السيطرة على ما يحيط به من أحداث وأشياء وأشخاص (هيثم العاني، 2007، ص.63).

### 3.1. أنواع الحوافز:

هناك تقسيمات متعددة ومتنوعة للحوافز يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة للأداء الإنساني للعاملين وتحقيق رضاهم و، هناك من قسم الحوافز إلى:

#### 1.3.1 الحوافز حسب طبيعتها :

أ/ **الحوافز المادية:** هو حافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، حيث تعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة والفورية واحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده، المتمثلة في إشباع الحاجيات، وتعددت الحوافز المادية التي يمكن للمنظمات المختلفة إتباعها ومن الأشكال المختلفة لهذه الحوافز:

**1. حافز الأجر:** تمثل الأجور أهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة وتختلف أنظمة دفع الأجور في المؤسسات كما تختلف في المؤسسة الواحدة بالنسبة لأنواع مختلفة من الأفراد، أو أنواع مختلفة من العمل ويمكننا أن نبين أثر الزيادات في الأجر من حيث فاعليتها في زيادة الإنتاج كما يلي:

- **العلاوات الدورية:** تمنح هذه الزيادات في مواعيد محددة سابقاً، و بالتالي فهي غير مرتبطة بالإنتاج أو الجهد المبذول بطريقة مباشرة، والعلاقة التي قد يراها العامل بين تلك الزيادة في الأجر وبين مجهوده في العمل، أي أن رئيسه قد يكون قد أخبره بأنه حصل على تقدير جيد في التقرير السنوي وفي بعض الأحيان يحصل الفرد على مثل هذه الزيادات على أسس أخرى ليست لها علاقة بالكفاءة الإنتاجية كعلاقته مع الرؤساء والمركز الاجتماعي وعلاقته الشخصية، ومن ناحية أخرى فإن تقدير الرئيس للمرؤوس وهو أساس العلاوات الدورية في أغلب الأحيان قد تنقصه الموضوعية والحياد وحيث

أن هذه العلاوات لا تتصل بالإنتاج مباشرة فإنه من الصعب توقع أن تؤدي تلك العلاوات إلى زيادة الإنتاج أو تحسين مستوى الكفاءة وهذا ما يؤدي إلى فقدان فاعليتها فينقلب تأثيرها من الإيجابي إلى السلبي في حالة ارتباطها بعوامل غير موضوعية.

• **الزيادات العامة في الأجور:** هي تلك الزيادات التي يحصل عليها الجميع في نفس الوقت وهي لا تؤدي إلى أي زيادة في الإنتاج حيث أنها لا ترتبط إطلاقاً بمقدار أو جودة العمل الذي يقوم به الفرد، وكمثال على ذلك إعادة النظر في شبكة الأجور مثل رفع الحد الأدنى للأجور في المؤسسات.

• **الزيادات في الأجور مقابل الزيادة في نفقات المعيشة:** هذه الزيادات ذات تأثير سلبي أيضاً لا يختلف عن نوع الزيادات السابقة وهو عدم وجود ارتباط واضح بين هذه الزيادة والزيادة في الإنتاج وكمية وجودة العمل الذي يقوم به الفرد، فعلاوة الزيادة في القدرة الشرائية ونفقات المعيشة يحصل عليها الجميع بغض النظر عن الكفاءة الإنتاجية.

• **المشاركة في الأرباح:** يمثل موضوع اشتراك العاملين في الأرباح المحققة صورة من صور الحوافز المالية ويختلف نظام المشاركة في الأرباح عن الأنواع السابقة من الزيادات في الأجور لأنها تعكس مساهمة الفرد في زيادة إنتاجهم، حيث يتوقف حصولهم على تلك الأرباح على مدى زيادة الإنتاج وخفض تكاليفه، وعلى الرغم من ذلك فإن المشاركة في الأرباح لا تؤثر كثيراً في الإنتاجية لأنها تدفع مرة واحدة في السنة، وبالتالي يفقد العامل الصلة بينها وبين إنتاجه ويمكن القضاء على هذه العيوب بتوضيح العلاقة بين المشاركة في الأرباح والإنتاجية بتوزيع أرباح على فترات متقاربة كل ثلاثة أشهر مثلاً والتي تمنح للعاملين إذا زاد إنتاجهم على قدر معين كوسيلة تشجيع للعامل بالحصول على مزيد من المداخل مقابل مجهود وإنتاج أكبر، حيث يتم وضع معدلات أداء محددة لأعمال المختلفة بحيث يتم تخصيص نسبة من المال لكل عامل مما يمكن من التفرقة بين العاملين المجتهدين والخاملين.

أ/2 المكافآت: التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها.

أ/3 مكافآت العمل الإضافي: بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.

أ/4 الترقية: حيث لها دور كبير في حفز العاملين ودفعهم لإعطاء أكثر.

أ/5 التأمين الصحي: يعتبر من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعاملاتها وأسرها ويعتبر تخفيف للأعباء المالية.

أ/6 لضمان الاجتماعي: وهو ضمان المستقبل بعد سن التقاعد أو للظروف الصحية التي توقفه عن العمل وبالتالي فهو يوفر حياة كريمة في الحالتين:

ب/ **الحوافز المعنوية:** وهي تلك الحوافز التي تشبع حاجات النسان الاجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل. وذلك أن الحوافز المعنوية تعطي للعامل شعوراً بأن ما يقدمه هو تقدير للجهد الذي يبذله ومن دلائل هذه الحوافز:

ب/1 **الأمن والاستقرار في العمل:** إن أهم ما يريده الأفراد في حياتهم المهنية هو الشعور بالأمان والاستقرار في العمل فهم بحاجة إلى الاحساس بأنهم مؤمنون من المخاطر في ميدان العمل. فالعامل الذي يشعر بأنه مهدد بالطرد بين لحظة وأخرى لا شك أنه يشعر بعدم الاطمئنان والاستقرار في العمل، إذن فلهذا العامل تأثير كبير على نفسية العاملين، ومن ثم كان لابد من طمأنته وجعله يشعر على أنه باق في منصب عمله بل وإتاحة الفرصة لينتقل إلى أعلى المراتب كلما أثبت جدارته ومسؤوليته في القيام بالمهام والأعمال الموكلة إليه لأن العامل الذي يفترق إلى مثل هذا الشعور يجعله عاجزاً على الابداع.

ب/2 **فرص الترقية والتقدم:** هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى خلو بعض مراكز العمل مثل التقاعد، الاستقالة أو التوسع في الأعمال فتلجأ الإدارة في بعض الأحيان إلى شغل بعض أو تلك المراكز بأفراد المؤسسة إلا أنها في بعض الأحيان تعتمد إلى ملأ تلك المراكز من داخل المؤسسة عن طريق الترقية وتكمن فاعلية الترقية كحافز على العمل لإنتاجية الفرد وكفاءته. وتجدر بنا الإشارة هنا إلى أن المنظمات التي تتحدد فيها الترقيات على أساس العلاقات العائلية أو الشخصية، أو الصداقة أو المحبة أقل من المنظمات التي ترتبط فيها الترقيات بإنتاجية الأفراد ومستويات أدائهم.

ب/3 **الاعتراف بأهمية العامل:** تكمن أهمية هذا الحافز في اعتراف الدارة بأهمية العامل وتقدير ما يبذله من جهد في عمله لثبات كفاءته، وكلما زاد حرص الدارة على الاعتراف بأهمية العامل كلما أدى ذلك إلى وحيد الجهود المبذولة للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وفي نفس الوقت تحقيق رضا العاملين، ويتخذ هذا الاهتمام عدة مظاهر من بينها:

-الثناء والمدح الشفهي أمام الزملاء.

-تسجيل أسماء العاملين الممتازين في لوحات الشرف داخل المؤسسات أو في سجلات خاصة.

ب/4 **المشاركة في اتخاذ القرارات:** تعتبر المشاركة من أهم الحوافز المعنوية في تحفيز الأفراد وزيادة إنتاجيتهم وولائهم إلى الأعمال والمؤسسة، حيث تعني المشاركة مشاركة الأفراد فكراً وعملاً في عملية وضع الأهداف وأخذ القرارات.

ب/5 **المنافسة:** المقصود بالمنافسة هنا وضع الأفراد موضع التحدي مع بعضهم البعض في سبيل إنجاز وتحقيق أهداف جماعية، ومن يحققها أو لا يحصل على مكافأة خاصة مادية أو غير مادية وهذا من شأنه زيادة الفعالية والأداء للأفراد.

ب/6-الإثراء الوظيفي: وأسلوب الإثراء الوظيفي يعمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسؤوليتها، والتجديد في أعبائها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها أن يجدد قدراتهم ويطور مهاراتهم مقابل هذه الأعباء والمسئوليات (علي السلمي، ص.330).

### 2.3.1. الحوافز حسب أثارها:

أ/ الحوافز الايجابية: وهي تلك الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمالهم أو هي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين على زيادة إنتاجهم وكفاءتهم وهي ذات تأثير إيجابي إذ أشبعت حاجات معينة لدى الفرد ومن ثم تؤدي إلى السرور والرضا، فالعاملين الذين يقومون بإنجاز عملهم بمستوى يفوق زملائهم لهم الحق في التمتع بالحوافز الايجابية التي تجعلهم بمستوى أعلى من زملائهم، وتحقق لديهم الشعور بالفخر والسعادة.

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

- الخصم من المرتب أو خفضه.
- تأخير الترقية وعدم تسليم درجات عالية.
- توجيه الانذار أو التوبيخ.
- الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعاملين.
- الحرمان من النشاط الاجتماعي أو الاقتصادي.

### 3.3.1. الحوافز حسب المستفيدين منه:

#### أ/ الحوافز الفردية:

هي الحوافز التي تتعلق بالفرد الواحد، فإذا أدى هذا الفرد عملاً جيداً فإنه يمنح حوافز على هذا الأساس، وعلى الرغم من أن الحوافز الفردية تخلق جواً من التنافس لصالح العمل، إلا أنه في بعض الأحيان قد يؤدي ذلك إلى وجود نوعاً من التنافس غير الشريف بين العاملين، كما تعرف على أنها الحوافز التي تعتمد على أداء الفرد وليس الجماعة أو المنظمة، ومن أهم مزايا الحوافز الفردية، أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والمكافأة ولهذا فإن هذا النوع أكثر استخداماً وقد تكون معنوية أو مالية أو مادية و ، قد تكون إيجابية أو سلبية.

ومن أمثلة الحوافز الفردية نجد:

- تخصيص مكافأة للفرد الذي ينتج أفضل عمل.

- تخصيص جائزة لأفضل فرد في المنظمة.

- إعطاء هدية لأفضل موظف في القسم.

إلا أن هذا النوع قد يلقي سلبيات أو عيوب كتقليلها للعمل التعاوني أو العمل بروح الفريق مما ينبه إلى ضرورة استخدام الحوافز الجماعية أيضا.

### ب/ الحوافز الجماعية:

إن الهدف الأول والأخير لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع روح الفريق الواحد وبت روح التعاون بين أفراد المجموعة الواحدة ومن أشكال هذه الحوافز كأن تخصص جائزة لأفضل قسم أو شعبة أو فرع وتتم هذه على شكل أجور جماعية، كما قد تكون على شكل حوافز عمل، المشاركة في الأرباح، المكاسب، ملكية العاملين لأسهم الشركة.

ويدخل في هذا النوع من الحوافز هو تخصيص جائزة لأحسن إدارة أو فرع في الشركة، فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق وروح التعاون بين العاملين بدل روح المنافسة.

ومن مزايا الحوافز الجماعية:

- الرعاية الصحية التي توجه إلى عمال المنظمة.

- إشباع حاجة الانتماء والولاء.

- زيادة التعاون بين الأفراد.

- تقريب التنظيم غير الرسمي من الإدارة (أحمد ماهر، 1999ص.141).

### - خصائص وقواعد نظام التحفيز:

#### أ/ خصائص نظام التحفيز:

- الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاما واضحا ومفهوما للحوافز.

- الإدارة الجيدة هي التي تحدد بوضوح السلوك اللازم للحصول على الحوافز.

- الفورية: الإدارة الجيدة هي التي تقدم الحوافز المناسبة في حينها بمعنى يشعر الفرد بنتائج جهده.

- ضرورة وجود نظام للحوافز الايجابية لتشجيع العاملين لمزيد من الجهد والاخلاص والتميز في الأداء والابتكار.

- ضرورة وجود نظام للحوافز السلبية لتحقيق التوازن في عملية التحفيز، ولضمان جدية العاملين ولحفاظة الادارة على هيبتها.

- لا بد أن يحقق نظام الحوافز عائداً أكبر أو مساوياً بالمقارنة بما يكلف المنظمة نظير دفع الحوافز.
- العلانية: بمعنى أن يعلم جميع العاملين في المنظمة بالحوافز الذي أعطى للعامل أو لمجموعة من العاملين سواء ايجابياً أو سلبياً حتى يكون فيه تحفيز لهم ببذل جهد أكبر.
- ينبغي أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وتفاعله معها عن طريق ربط الحافز بالأداء الجيد (كمال بربر، 2000ص.112-113).

#### ب/ قواعد نظام التحفيز:

يبني نظام الحوافز على عدة قواعد يجب احترامها والاهتمام حتى يحقق النظام فعاليته وتتمثل فيما يلي:

- **وضوح الهدف والغاية:** يجب أن يحدد وضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير وال المدى البعيد بحيث تسعى جميع الأطراف، الفرد، الجماعة، المؤسسة إلى تحقيقه.
- **المساواة والعدالة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة ومن ثم فكل فرد الحق في أن يتقاضى نصيباً متساوياً من الحوافز مادام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة.
- **تمييز الأداء:** يعد من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز، إذ يجب أن تزيد كمية الأداء وجودتها وتخفض تكلفة الإنتاج أو وقته حتى يتم حساب الحوافز.
- **القوة والمجهود:** يتم توزيع الحوافز وفق قدرة الشخص أو الجماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا بفرض الأخذ بالوسائل والأسباب والمجهود المبذول.
- **الحاجة والرغبة:** يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم ورغباتهم وكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته، فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية.
- **المهارة والابتكار:** تهتم بعض المؤسسات بتخصيص الحوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكاراً وحلولاً ابتكارية لمشكلات العمل والإدارة (جمال الدين محمد المرسي، 2006، ص.486).



## 2. نظام الحوافز:

إن تصميم نظام الحوافز للمنظمة ليس أمراً سهلاً، كما أنه لا يمكن أن تقتبس نظاماً من منظمة أخرى فالنظام السليم للحوافز يجب أن يكون على مقياس المنظمة وهذا يعني أن يناسب أهدافها واستراتيجياتها وطبيعة العمل فيها وشكل العاملين فيها، كما يتناسب مع ميزانية الحوافز والأجور بالمنظمة، وعدم الأخذ بهذه الاعتبارات يحيل نظام الحوافز إلى نظام فاشل، وعليه تجنب أسباب فشله وتوافر شروط نجاحه.

### 1.2. مراحل تصميم نظام الحوافز:

تتمثل عملية تصميم نظام الحوافز في المراحل التالية:

أ.1. **تحديد هدف النظام:** تسعى المؤسسات إلى أهداف معينة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيداً ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات والإيرادات، تخفيض التكاليف وغيرها من الأهداف.

أ.2. **دراسة الأداء:** وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي ولذلك فإن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يتطلب وجود وظائف ذات تصميم سليم للعاملين وظروف عمل ملائمة ووجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

أ.3. **تحديد ميزانية الحوافز:** ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

- **قيمة الحوافز والجوائز:** وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وهي تتضمن بنوداً جزئية مثل المكافآت والعلاوات الرحلات والهدايا وغيرها.

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

- **تكاليف الترويج:** وهي تغطي بنوداً مثل النشرات والكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية والمراسلات وخطابات الشكر.

- **وضع إجراءات النظام:** وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة، وهي تعني بتسجيل الأداء وحساباته ونماذجه واجتماعاته وأدوار المشاركين فيه (مجيد الكرخي، 2013، ص.192).

## 2.2. العوامل المؤثرة في نظام الحوافز:

نظام وضع الحوافز في أي منظمة من المنظمات، حكومية أو خاصة يتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط لأنظمة الحوافز.

### أ/ على مستوى الدولة:

تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين هما:

- سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية والمتمثلة في القوانين والتشريعات التي تطبقها إدارات المنظمات المختلفة.
- بالإضافة إلى القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يتأثر بها أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم.

### ب/ على مستوى المنظمة:

يتأثر نظام الحوافز بثلاثة عوامل هي:

- أولهما نوع الجهاز الإداري وامكاناته وتنظيمه.
- نوع العاملين بالمنظمة ومدى تأهيلهم ومهاراتهم وتركيبهم الاجتماعي والثقافي.
- حجم المنظمة ونوع نشاطها وفعاليتها بالنسبة للاقتصاد الوطني.

### ج/ الاتصال المباشر:

لا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه دون أن يوفر لهم نظاما مناسباً من الاتصالات يمكن بواسطته توجيه جهودهم وتوضيح مختلف ما هو مطلوب منهم والاتصال المباشر كأحد أشكال الاتصال الإداري يتم وجه لوجه بين القائد والمرؤوس من بين مزاياه أنه يعتبر مصدر من مصادر التحفيز والحماس، يؤدي إلى السرعة في توصيل المعلومة، زيادة الخبرات نتيجة الاحتكاك والتفاعل.

### د/ الأسلوب الشرافي:

- اهتمام القائد بالعمل مما يجعله قدوة حسنة للعاملين.
- توزيع العمل وفق قدرات العاملين وتفويض الصلاحيات.
- إعطاء الفرصة للعاملين في المشاركة بإعداد خطوات اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.
- بناء الثقة وتحويل العاملين إلى شركاء.

- بناء قوة عمل محفزة ومعرفة دوافع العاملين (زيد عبوي، 2012ص.166-167).

### 3.2. شروط وصعوبات نظام الحوافز:

#### أ/ شروط نظام الحوافز:

- أن تتكامل الحوافز مع السياسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية والإستراتيجيات العامة للمنظمة.
- ارتكاز الحوافز على أسس واضحة ومناسبة ومفهومة ومقبولة من قبل العاملين.
- أن يكون بإمكان العاملين التوصل إلى تحقيق التصرفات والسلوكيات التي سيتم تحفيزه.
- لا بد أن تشمل الحوافز جميع العاملين في المنظمة.
- لإدارة الجيدة هي التي تقدم الحوافز الجيدة في حينها.
- لا بد أن يحقق نظام الحوافز عائداً أكبر ومساوي بالمقارنة بما تكلفه المنظمة نظير دفع الحوافز.
- ينبغي أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وتفاعله معها عن طريق ربط الحافز بالأداء الجيد.
- يوفر محفزات دافعة تتعلق بالعمل نفسه وبطريقة تصميمه لكنها الأساس للاندفاع للإنتاج.
- تغيير الهيكل التنظيمي إذا كان معرقلاً لزيادة قدرات الموظفين وتحفيزهم.
- جعل الرواتب والأجور في المنظمة منافسة للمنظمات الأخرى.
- استخدام الوصف الوظيفي في تطبيق نظام الحوافز.
- استشعار الموظفين بالثناء عن الإنجازات التي يؤدونها (د. عبد الوهاب علي محمد 2000، ص.56).

#### ب/ صعوبات ومخاطر نظام الحوافز:

- إن لم تستخدم المؤسسة نظام تحفيز فعال يغطي كافة فئات العاملين فهي قد تتعرض للمخاطر التالية:
- تدني مستوى الأداء لدى العاملين.
- انخفاض معدلات الإنتاج إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة.
- زيادة الزمن المنفق على الإنتاج وإنجاز المهام والأعمال.

- ابتعاد العاملين عن العمل في إطار التعاون وتكريس النزعة المصلحية الذاتية.
- ظهور علامات عدم الرضا عن العمل والتذمر في كل وقت.
- ازدياد حوادث العمل نتيجة الأخطاء وحالات الإهمال حين الممارسة.
- عدم تمتع الإدارة بالاحترام والتقدير من العاملين في المؤسسة.
- غياب روح المسؤولية (عبد الوهاب، 1982، ص. 362-364).

### 3. فعالية نظام الحوافز على الأداء:

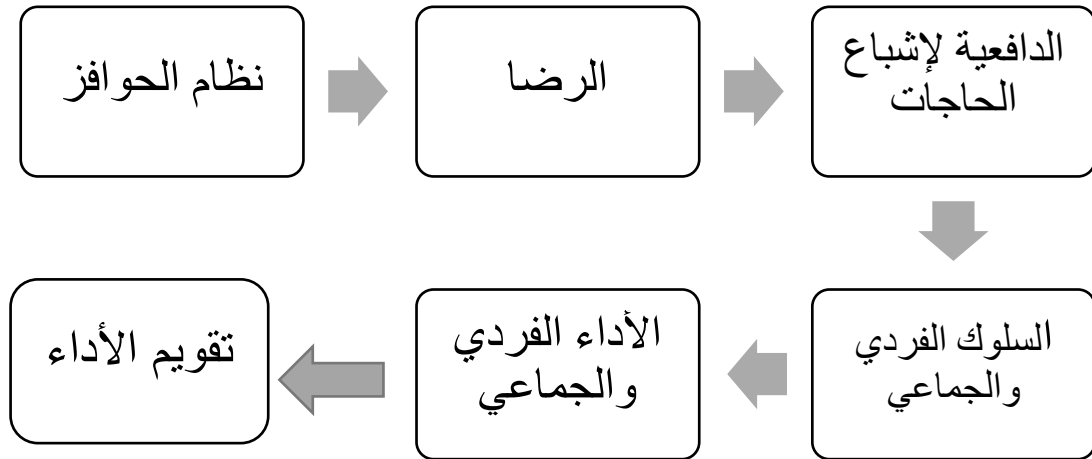
المنظمة تقوم بمنح الحوافز لعمالها لزيادة كفاءتهم مما يسهم في تحقيق أهدافها وتطويرها وهاته أهم النقاط التي تبين لنا فعالية نظام الحوافز على الأداء والآليات التي تساعد في تحسينه.

#### 1.3. أثر الحوافز في تحسين الأداء:

الاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع للأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب و تجذب العناصر المؤهلة على افتراض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، ويمكننا القول بوجه عام أن العاملين يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم عليه المؤسسة، فمن الممكن إذا أن يكون توقع المكافآت حافزا قويا لإثارة مستوى السلوك و الأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل زيادة على ذلك فالحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي كما أنها تشبع الحاجات أو تخفض قوة الدافع وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك.

الشكل 2:

يوضح العلاقة بين الحوافز والأداء.



**المصدر:** نور الدين بو لشراش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير 2006.

### 2.3. خطوات وأليات الحوافز المساعدة في تحسين الأداء:

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

#### أ/ خطوات الحوافز المساعدة على تحسين الأداء:

- مساعدة العمال على التوسيع: فالعاملين عموما لديهم رغبة في التطوير والتحسين.
- تحديد مستوى العمل: أي وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل قياسا على المخرجات التي تميز الأداء، وما إذا كان هذا الأداء جيد أو غير مقبول، مع مراعاة مناقشة الأمر مع العاملين والاستماع إلى آرائهم، وتشجيعهم على أن يعطوا المواصفات التي يروها واقعية لقياس الأداء، وهذه المشاركة تترك أثرا طيبا لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم.
- تعيين حجم مسؤولية العاملين: من أهم عوامل التي تضعف تحفيز العاملين هو عدم الوضوح لما هو متوقع منهم عمله، فمعرفة كل فرد بكيفية تصرفه يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي ستزيد من تحفيزه للأداء الجيد.
- مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى للأداء: يرغب أغلب العاملين بشدة أن يكون لهم دور في توقعات الأداء، وفي المدخلات التي تحسن مستويات الأداء، وبهذا

يصبح من الضروري اشراك العاملين في وضع التصورات والمقترحات عن توقعات الأداء، لأنه ربما يجد المدير أو المشرف عن العمل عند العاملين معلومات عن رفع مستويات الأداء قد أغفلها أو لم يأخذها في الحسبان أو حتى قد لا تكون له دراية بها.

- **توثيق ما يتفق عليه العاملين:** على المدير أو المشرف أن يدون قائمة المعلومات عن قياسات ومستويات ما يتوقعه هو والعاملون من أداء، وتحديد الوقت الذي يستغرقه الوصول إلى هذه المستويات لأنواع معينة من العمل، ثم توثيق ذلك واعطاء نسخ للعاملين عند المراجعة للأداء لكل عامل حتى تكون أساسا للمناقشة ولقياس ما تم إنجازه.
- **استخدام أسلوب واضح في الحوافز والمكافأة:** وخاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع، وتتنوع الحوافز والمكافآت (مذكرة محمد عزوز، لنيل شهادة الماجستير 2008).

#### ب/ آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء:

- **تخطيط ووضع الأهداف:** إن مشاركة الفرد في وضع أهداف نتائج له، والعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته وخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس، ترضي طموحه وذات قيمة عالية لأن تحديد الأهداف يعد عاملا مساعدا قويا في رفع الروح المعنوية للعاملين خاصة إذا كانت هذه الأهداف قادرة على جذب العمال لتحقيقها ومن هنا تبرز أهمية وضرورة اقتران مصالح وأهداف وأمال المؤسسة مع مصالح وأهداف وأمال العمال بها.
- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** إن مشاركة العاملين في القرارات والأمور ذات العلاقة بعملهم يزيد من حماسهم وانتمائهم والتزاماتهم ومن أهم النتائج المترتبة عن ذلك ترشيد عملية اتخاذ القرارات وأن المشاركة للأفراد تتفق مع ميل النفس لهم ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم وليس من خلال ما يطلبه ويفرضه الآخرون عليهم لذلك تأتي أعمالهم تعكس مدى رضاهم على عملهم والالتزام بأدائه على أحسن وجه.
- **تعديل السلوك:** بتغيير أفعال العاملين وسلوكهم من خلال التشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتثبيت الأفعال غير المرغوبة، ويقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال المرفوضة التي تحتاج إلى تغيير ثم يستخدمون الطرق المناسبة لتدعيم والتعزيز لتشجيع العاملين على إحداث التغيير.
- **أثر العامل:** من خلال توسيع وتنويع مهام العاملين ومسؤولياتهم والاجتهاد والمثابرة، ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل عامل بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيطا، كما يجب على الإدارة أن تعطي الفرص

صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، إن ظروف العمل المحسنة تحقق النفع لكل من الفرد والمؤسسة على حد سواء، فالعاملون تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تحقق المؤسسة بخاصية المؤسسة الأكثر تحفيز (عايدة سيد خطاب، 1999ص.69).

## الخلاصة

يعتبر نظام الحوافز وإدارته وكيفية التعامل معه، أحد أهم الدعائم التي يمكن من خلالها إدارة العاملين في المؤسسة، والحوافز هي الشيء المادي أو المعنوي الذي يؤثر في سلوك العاملين نحو تحقيق هدف معين تم تحديده مسبقاً، وهذا يتطلب فهم عميق للسلوك الإنساني حتى يتسنى تحديد نوعية الحوافز الممكن تقديمها من أجل تغيير السلوك الذي يختلف من فرد لآخر تبعاً لعوامل منها: البيئة، طبيعة العمل، الثقافة، العمر، مستوى التعليم، الجنس والاتجاهات القدرات الشخصية وغيرها.

والإدارة الناجحة هي القادرة على تحديد ومعرفة نوع الحافز الممكن تقديمه من أجل تعديل سلوك الأفراد، مما يخدم أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، وبما يتلاءم وحجم المؤسسة وتوفر الإمكانيات، وكلما كانت الإدارة ناجحة في تطبيق نظام الحوافز بحيث تلبي حاجات الأفراد كلما كان تحقيق الأهداف المرسومة أكبر وأعظم، إضافة إلى المحافظة على الأفراد العاملين في المؤسسة.



## الفصل الثالث: تقييم الأداء

- تمهيد
- ماهية أداء العاملين
- مراحل قياس أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه
- ماهية تقييم الأداء
- مجالات تقييم الأداء
- الخلاصة

## التمهيد

يعتبر موضوع الأداء وتقييمه من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة لذلك فإن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية. وعليه نجد أنه المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة، ولمعرفة مدى كفاءته تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف مكامن الضعف والقوة في إنجاز الأعمال بكل فرد في المنظمة من أجل وضع استراتيجية فعالة للقوى العاملة وبناء برامج الاختيار والتعيين ووضع معايير موضوعية للأجور والترقية والتحفيز أو حتى الاستغناء عن الأفراد في المنظمة وإعطاء صورة واضحة عن الأداء.

## 1. ماهية أداء العاملين :

### 1.1. تعريف الأداء:

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

- يعرف الأداء على أنه: هو المخرجات والنتائج والإنجازات التي يتم تحقيقها بواسطة فرد أو جماعة أو منظمة (سلوى عمر عبد الرحمن، 2015ص.31).
- كما يعرف أيضا أنه: العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد وإمكانات معينة.
- هناك من عرفه بما يلي: الأداء هو المجهود الذي يبذله كل عامل في المؤسسة (حمداوي وسيلة، 2004ص.123).
- وقد عرف أيضا: يمثل درجة تحقيق إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (حازم أحمد فراونة، سليمان سلامة الديب، سليمان محمد سليمان مرابط، 2016، ص117).
- ويعرف الأداء أيضا: تنفيذ الموظف لأعماله ومسئولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.
- كما عرف أيضا: "كمية محصلة من طرف شخص أو مجموعة أشخاص بعد بذل جهد معين، ويتم الحكم عليه بالجيد، غير الكفاء، أو الأمتل.

### 2.1. أهمية الأداء:

يحتل الأداء الوظيفي مكانة مرموقة داخل المنظمة، فهو الناتج النهائي لمحصلة جميع أنشطتها فهو دورا هاما في استقرارها، إذ أنه مفتاح بقائها، به تتحدد درجة منافستها في السوق، كذلك ينعكس إيجابا أو سلبا على البيئة الخارجية للمنظمة الزبون، المورد، المجتمع لذلك فإن إدارة المنظمة تولي اهتماما بالغا لمستوى الأداء فيها، وتسعى إلى تطوير أدائها بصورة مستمرة للوصول إلى أهدافها، ويمكن القول أن الأداء الوظيفي لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا، وترجع أهمية الأداء الوظيفي لما يحققه من الفوائد التالية للمنظمة.

- يعتبر تقييم الأداء الوظيفي أساسا جوهريا لعمليات التطوير الإداري داخل المنظمة.
- يسهم الأداء الوظيفي في استمرارية بقاء المنظمة في السوق من خلال استمرارية تطوير وتحسين أداء المنظمة لمواكبة التغيرات البيئية المحيطة.

- يعبر الأداء الوظيفي عن مستوى نجاح الأفراد وإدارة المنظمة في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ودرجة تنفيذ هذه المهام..- يعتبر الأداء الوظيفي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة (سلوى عمر عبد الرحمن 2015، ص.126).

### 3.1. مكونات الأداء:

تكون مفهوم الأداء من مكونين أساسيين الأول الكفاءة والثاني الفعالية لذلك من المفيد أن نعرض كل من المفهومين وذلك على النحو التالي:

أ - **الفاعلية:** ينظر الباحثون إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة فقد عرفها روبرت حسب ماوردل أمايل بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو المبيعات و تعظيم حصتها في السوق مقارنة بالمنافسة وهذا ينطبق على المؤسسات ذات الطبيعة النوعية أي التي تهتم بالجانب المالي كمنشآت رئيسية لها كالمؤسسات التربوية فينتج مما سبق أن الفعالية تعني أداء المهام أو الأعمال بشكل صحيح وسليم وترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة أي درجة تحقيق النتائج اعتمادا على ذلك يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية و هي تقاس عادة بطريقتين الأولى نسبة الأهداف المحققة إلى الأهداف المتوقعة والثانية تعتمد على النسبة بين الإمكانيات المستخدمة إلى الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج (أحمد ماهر، 2004، ص.22).

ب - **الكفاءة:** القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات والنشاط الكفو هو الأقل كلفة حيث أنها ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني المدخلات أي استعمال مدخلات أقل أو يمكن تعريفها على أنها الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى ومن كل هذا نستنتج أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة كما أن جوهرها يتمثل في تعظيم الناتج وتدني التكاليف وهي تقاس عادة من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات (عبد الكريم أبو مصطفى، 2011، ص.11).

### 4.1. محددات الأداء:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها، فيرى البعض أن الأداء يتأثر بالموظف، فالموظف وما يمتلكه من معرفة ومهارة ورغبة واهتمام وقيم ودوافع يعد محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء، والوظيفة بما يتطلب من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات، وما تقدمه من فرص للنمو الوظيفي تعد أيضا محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء، والموقف بما يتضمنه من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مادية، وهيكل

تنظيمي مرن أو جامد، وأساليب الوقاية، وأنماط القيادة يعد محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء. ويمكن القول إن محددات الأداء تستند إلى ثلاث متغيرات هي:

أ. **الجهد المبذول في العمل:** وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء.  
ب. **القدرات والخصائص الفردية:** وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة والتي يتوقف الجهد المبذول عليها.

ج. **إدراك الفرد لدوره الوظيفي (المهمة):** وتتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته، وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة، بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة نمط الأداء والجهد المبذول، ونوعية هذا الجهد المبذول والتي تعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة.

هذه العناصر تخضع لسيطرة الموظف، بينما في الواقع هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف من أهمها.

د. **الوظيفة أو متطلبات العمل:** وهي ما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.

و. **الموقف أو بيئة التنظيم الداخلية:** أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز (إبراهيم محمد المحاسنة 2013، ص.109-110).

## 2. مراحل قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه :

### 1.2. مراحل قياس الأداء:

يصف مكتب إدارة الأفراد بالولايات المتحدة مراحل قياس الأداء بكونها عملية هرمية ويطلقون عليها هرم الأداء وتتكون من المراحل التالية:

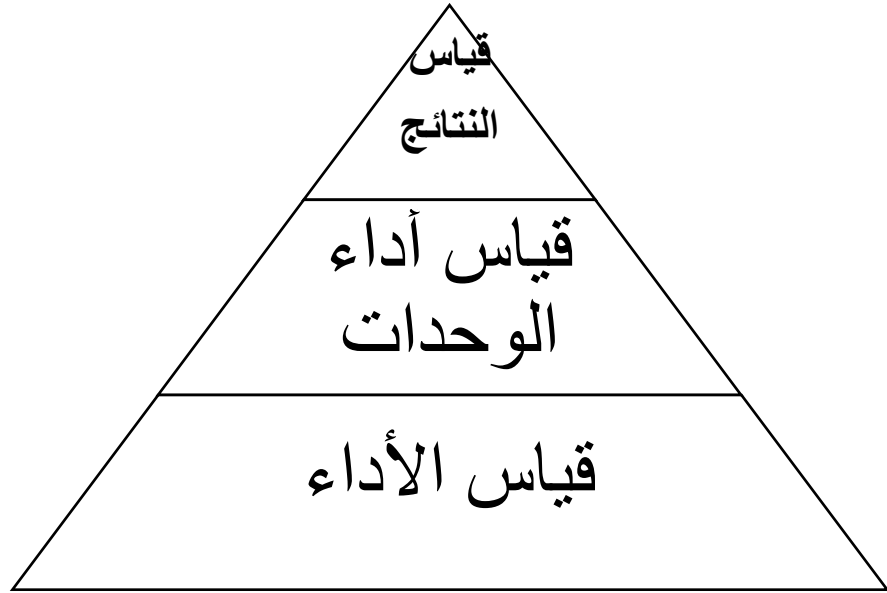
أ. **قياس أداء العاملين:** وذلك من خلال الأنشطة التي يقوموا بها ويتم ذلك من خلال قياس عناصر الأداء المهمة التي يتم تحديدها لمعرفة مدى قيام العاملين بالمهام الموكلة إليهم.

ب. **قياس أداء الإدارات والوحدات التنظيمية:** وذلك من خلال قياس الإنجازات أو المخرجات المطلوبة والمتمثلة في المنتجات أو الخدمات المراد تحقيقها

ج. **قياس النتائج:** وذلك من خلال قياس مدى تحقيق الأهداف العامة للمنظمات (سلوى عمر عبد الرحمن، 2015، ص.67).

الشكل 3:

يوضح مراحل قياس الأداء



المصدر: سلوى عمر عبد الرحمان، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين الدار الجزائرية، ص 68

## 2.2. العوامل المؤثرة على الأداء:

مما لا شك فيه أن هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات بعضها داخلي والآخر خارجي، بحيث يتحقق ذلك من قيمة مؤشرات الأداء العالية أو الدنيا، وبالتالي من الصعب حصرها وتناو لها جميعا، إلا أن دراستها وتحليلها أمر ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقييم وتقويم الأداء، لهذا سيتم التطرق إليها من خلال تقسيمها إلى مصدرين أو عاملين أساسيين هما:

### 1.2.2. العوامل الداخلية:

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية.

ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي:

أ. **العوامل الفنية:** إن الماكينات والمعدات لها دور مركزي في التأثير على الأداء، ومجال الصيانة وظروف تشغيل الماكائن والمعدات ومدى توفر قطع الغيار والمعرفة الأدائية، كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة المستخدمة.

**ب. الهيكل التنظيمي:** وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية، ولمن يتبع كل شخص ومنها الأشخاص الذين يتبعون له، وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم.

**ج. المورد البشري:** يشكل أهم مورد في المؤسسة، لما له من فاعلية وديناميكية مؤثرة في جميع عمليات، ومن حيث دوره في اتخاذ القرارات والحلول السريعة لمختلف المواقف، فالعنصر البشري يعتبر الأساس في تحديد الجودة سواء كانت إنتاجية أو خدماتية.

**د. طبيعة العمل:** تشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها العامل، ومقدار فرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها، ومستوى الإشباع المترتبة عن الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين العامل والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولائه للمؤسسة (الحسيني فلاح الحسن، 2006ص.233).

### 2.2.2. العوامل الخارجية:

يقصد بالعوامل الخارجية مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي خارج رقابة المؤسسة وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة ما يلي:

#### أ. العوامل الاجتماعية والثقافية:

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

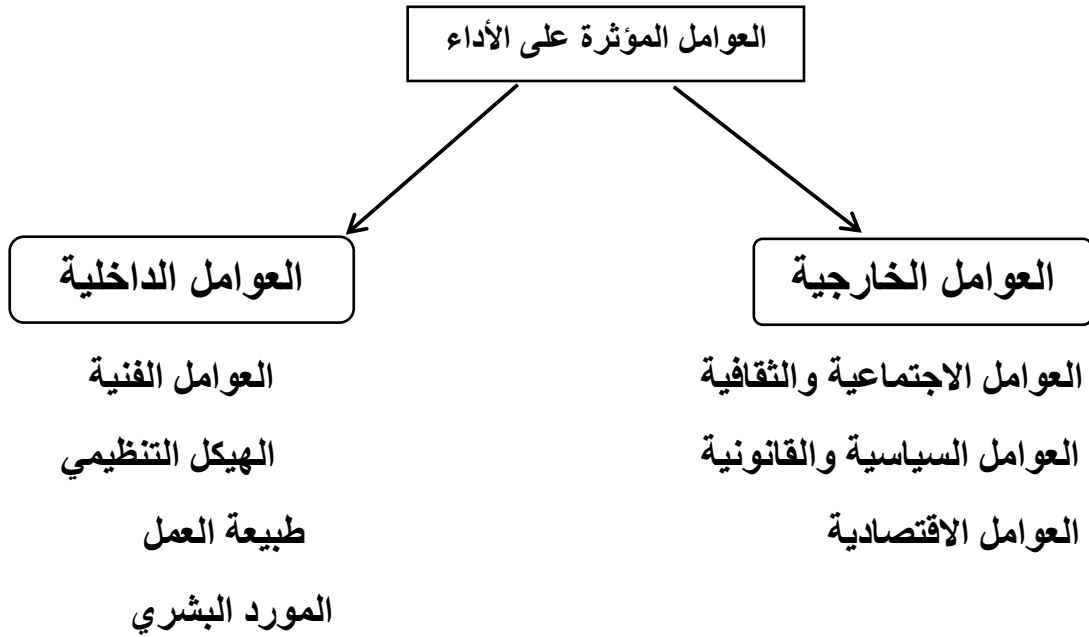
#### ب. العوامل السياسية والقانونية:

- طبيعة النظام السياسي.
- مدى الاستقرار السياسي.
- مرونة القوانين والتشريعات.
- السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة.
- العلاقات الدولية ونوعيتها.

**ج. العوامل الاقتصادية:** تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة اتجاهات الأجور، توفر الطاقة وتكلفتها (عمر سرار مذكرة ماجستير، 2003ص.73).

الشكل رقم 4:

العوامل المؤثرة على الأداء



المصدر: عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003 ص71

3. ماهية تقييم الأداء :

1.3. تعريف تقييم الأداء:

تعددت السمات على تقييم الأداء فقد سمي تارة بتقييم الأداء، كما يسمى بقياس الكفاءة وآخرون سموه بتقييم الكفاءة إلا أننا نرى خير تسمية له هو تقييم الأداء لانتشار استعمالها كما تعددت تعاريف تقييم الأداء، نذكر منها ما يلي:

يعرف تقييم الاداء على أنه: العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء (محمد جاد العرب 2009، ص.50).

كما عرفه أيضا أنه: التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة، وذلك بتوجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق الأهداف المرجوة منها.

وقد عرفه كذلك: عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل بنجاح (ديسلر جاري، 2003 ص.322).



وهناك من عرفه ايضا: تحليل أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه وقياس مدى صالحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسئولياتهم وإمكانيات تقليدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى اعلى (عبد الرحمان الشنطي رسالة ماجستر، 2006ص.43).

وقد عرف أيضا: نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والاجراءات التي وفقا لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل، أي جميع العاملين فيها بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الإداري الأدنى منه، بدءا من قمة الهرم التنظيمي مرورا بمستوياته الإدارية وصولا لقاعدته (توفيق محمد عبد المحسن 2004، ص.5).

### 1.1.3. أهمية:

تنمو أهمية تقييم الأداء الوظيفي بنمو الوعي بما يمكن أن يقدمه لعمليات التخطيط والتنظيم والتدريب والتوظيف في أي منظمة إدارية أو مؤسسة تعليمية أو جهاز أمني، وتبرز أهمية التقييم في المجالات التالية:

- رفع الروح المعنوية لدى الموظفين وخاصة عندما يشعر الموظفون بأن جهودهم موضع تقدير من قبل الادارة فإن جوا من العلاقات الحسنة سيسود بينهم.
- إشعار الموظفون بمسئولياتهم فعندما يشعر الموظف بأن نتائج التقييم سترتب عليها اتخاذ مجموعة من القرارات التي ستؤثر على مستقبله المهني فإنه سوف يبذل قصارى جهده في عمله.
- تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفي أخرى.
- تقديم معلومات للموظفين تتعلق بدرجة كفاءتهم في أداء العمل.
- تحديد الأفراد المستحقين للترقية.
- تحديد نقاط الضعف في أداء الفرد مما يساعد في تحديد احتياجاته التدريبية.
- الرقابة على الرؤساء حيث يتم ذلك من خلال مراقبة قدرات الرؤساء الإشرافية من خلال نتائج التقارير الإدارية التي يرفعونها إلى الإدارة العليا.
- يفيد تقييم الأداء في التخطيط للقوى البشرية فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توفر قوى بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال قوى بشرية أخرى محلها.
- يزود الإدارة بمؤشرات تساعد في التنبؤ بإعداد الموظفين المطلوبة خلال فترة معينة.

- يمثل أداة اتصال بين الموظفين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى (نزار عوني اللبدي، 2015، ص.27-29).

### 2.3. أسس تقييم الأداء وخصائصه

#### أ. أسس تقييم الأداء:

يمكن تلخيص أهم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين على النحو التالي:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة وكذلك تحديد مجالات تقييم الأداء.
- وضع معايير موضوعية وواضحة لعملية تقييم الأداء.
- التوصيف الدقيق لكل وظيفة ومعايير الأداء فيها.
- تدريب مقيمي الأداء على استخدام نظم وأساليب التقييم تدريباً كافياً.
- ضرورة الاتصال المستمر للمقيمين بالعاملين المراد تقييم أدائهم.
- ضرورة أن يتم التقييم عن طريق أكثر من مقيم وبشكل مستقل تفادياً لبعض التضليلات التي يمكن أن يحملها التقييم من طرف شخص واحد.
- أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية (نوري منير، 2011، ص.168).

#### ب. خصائص تقييم الأداء

- تتميز عملية تقييم الأداء بعدة خصائص نذكر من بينها:
- أن تقييم الأداء عملية شاملة تخص جميع العاملين بالمؤسسة.
- تقييم الأداء عملية منظمة ومخطط لها مسبقاً.
- عملية تقييم الأداء عملية مرنة أي قابليتها للتطبيق على أنواع مختلفة من الأنشطة.
- أنها عملية إيجابية لأنها تسعى إلى كشف العيوب فقط إنما تهتم أيضاً بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.
- أنها لا تتضمن انجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي حققت بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم (اياذ شوكت منصور، 2008، ص.202).

### 3.3. طرق وأنواع تقييم الأداء:

#### 1.3.3. طرق تقييم الأداء

##### أ. طريقة الترتيب:

وهي طريقة سهلة في تقييم أداء العاملين إذ يقوم رئيس القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه يحدد فيها أحسنهم كفاءة وأقلهم، وهناك أسلوبين عند استخدام هذه الطريقة هما أسلوب الترتيب البسيط وأسلوب الترتيب التعاقبي وبموجب الأسلوب الأول فإن المقوم يلجأ إلى وضع جميع الأفراد بصورة متسلسلة من الأعلى إلى الأسفل مبتدأً من أحسن شخص ومنتهاً بأسوأ شخص وهكذا يجب أن يكون الأسوأ هو الذي يحتل المرتبة الأخيرة.

##### ب. طريقة المقياس المتدرج:

حيث يقوم المشرف ببحث درجة توافق كل سمة أو خاصية في الموظف أو العامل المطلوب تقييمه وتوجد طرق عديدة للمقياس المتدرج في التقييم والاختلافات بين هذه الطرق ترجع إلى نوع وحجم وعدد الخصائص والسمات المطلوب تقديرها، عدد أو حجم الدرجات التي تعكس كل صفة من هذه الصفات وهذا يرتبط بعلاقة الصفة أو السمة بأداء الموظف مثل القيادة والإبداع والأمانة وغيرهم، درجة وضوح نقاط وجوانب التقييم على المقياس المتدرج (نزار عوني اللبدي، 2015، ص.22).

##### ج. طريقة الأحداث الحرجة (الجوهرية أو المهمة):

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة في عملية تقييم الأداء و هي عبارة عن تقارير قصيرة أو أحداث اعترضت سلوكيات الأفراد خلال تأديتهم لأعمالهم في المنظمة على اختلاف أنواعهم وهي تضمن أوصاف مكتوبة عن فاعلية (نجاح) أو عدم فاعلية (فشل) هؤلاء الأفراد لهم خلال ممارستهم الأجزاء من أخطائهم وترتكز هذه الطريقة على قيام المشرف بملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ليحدد أي من هذه الأحداث تحدث خلال أدائه لعمله وسلوكه اتجاه هذه الأحداث وكتابة و تحديد الأحداث المهمة أو الحرجة و أهميتها للعمل سلبيا أو إيجابيا وهذا يتطلب من المشرف أن يكون موضوعيا في تدوين و كتابة الأحداث الجوهرية بعيدا عن المؤثرات الشخصية و غيرها لأن ذلك التدوين يعتبر ركيزة تتخذ أساسا لتقييم أداء الفرد كما ان الأحداث التي يتم تدوينها يجب أن تكون جوهرية أو مهمة أو ممتازة وتلك التي تكون مرفوضة أو تمثل إساءة واضحة أو متعمدة أو تمثل سلوكا غير مقبول من جانب المنظمة وبعد الانتهاء من هذا التقييم تقوم الإدارة بتحديد كفاءة الفرد على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أداء عمله.

د. طريقة الإدارة بالأهداف:

تعتمد عملية التقييم وفقا للإدارة على أساس النتائج، التي يستطيع الفرد أن يحققها بعيدا عن السلوك والصفات الشخصية له وهي تمر بالخطوات التالية:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها كقياس لتحديد الأداء خلال فترة التنفيذ لابد للرئيس من متابعة تحقيق الأهداف وتقييم المساعدة حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس.
- خلال مرحلة تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة.

- قوائم المراجعة وتكون بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والمدراء المشرفين هذه القوائم تهتم بالجانب السلوكي والذاتي أكثر من كونها موضوعية حيث تحدد الإدارة تأثير كل صفة أو سلوك على أداء الوظيفة وتحفظ الإدارة بهذه المقاييس وتسلم القوائم بدون نسب للرئيس الذي يتولى ملاءمة هذه القوائم بنفسه وبعودة القوائم إلى الإدارة تكون هناك عملية مطابقة بينها وبين النسب ليخلص في النهاية إلى التقييم النهائي، ويطلق على هذه الطريقة كذلك الملاحظة السلوكية (د.راوية حسن- محمد سعيد سلطان، 2011، ص.263).

ه. طريقة مراكز التقييم:

تستخدم هذه الطريقة خاصة لتطوير المديرين و تقييم أدائهم، حيث تساعد هذه الطريقة الأفراد على فهم نقاط القوة والضعف على مستوى أدائهم مما يؤدي بهم إلى إعادة النظر فيما يخص أدائهم والعمل على تطويره أن العوامل الأساسية التي تأخذ بعين الاعتبار في هذه الطريقة هي قابلية الفرد في التأثير على الآخرين والمهارات الإنسانية في التعامل إضافة إلى تقدير مشاعر ورغبات الآخرين وهذه العوامل مهمة خاصة للإدارات العليا ولذلك فإن هذه المراكز تقييم أداء الأفراد المرشحين للإدارات العليا وفقا لبرامج خاصة في عملية اتخاذ القرارات حيث تكون الخطوة الأولى تحديد هدف البرنامج ومن ثم الحصول على دعم الإدارة، تحليل العمل وتحديد الأبعاد الضرورية للتقييم، بعد ذلك تأتي عملية تنفيذ برنامج التقييم وفي الأخير يقيم المشارك في هذه العملية بعد الحصول على نتائجها وهذا ما يعرف بالتغذية العكسية.

و. طريقة التدرج البياني السلوكي:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء ومن ثم يتم تقييم الأداء لكل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقا والذي يحتوي على صفات وخصائص مثل كمية الإنتاج، نوعية الإنتاج الإبداع والمعرفة بالعمل، التعاون وغيرها من الخصائص ويشير كل ما يعتقد بأن الفرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الصفة وتعتمد هذه الطريقة على الدقة في تحديد الصفات و الخصائص المرتبطة بالأداء الفعال وتستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة و هي تلائم قطاع الخدمات لسهولة تحديد الصفة (نزار عوني اللبدي، 2015 ص23).

## 2.3.3. أنواع تقييم الأداء:

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

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

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

- **التقييم الذاتي:** هو أسلوب يعود الموظف على النظر إلى عيوبه وميزاته بشكل متجرد، والبحث عن مكامن ضعفه وقوته ووضع مقترحات لتحسين أدائه (طارق علي جماز، 2010، ص.80-81).

## 4.3. خطوات تقييم الأداء:

تتم عملية تقييم الأداء عن طريق ست خطوات مترابطة نذكرها فيما يلي:

## • تحديد معايير تقييم الأداء:

يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافاً يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة كما يقصد بها "الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، وأن تحديد هذه المعايير امر ضروري أو يمكن القول باختصار أنها اتفاق بين الرئيس والمرؤوس على العمل الذي سيتم إنجازه وكيف سيتم تقييمه بالتالي فإن معيار الأداء هو بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يحققها العامل الذي يؤدي عمله المطلوب.

• نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين أي يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه، ومناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أي من جوانب غير واضحة لديهم.

• قياس الأداء:

تكون هذه الخطوة بجمع المعلومات وذلك عن طريق:

- ملاحظة الافراد العاملين.

- التقارير الإحصائية.

- التقارير الشفوية.

- التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

• مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

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

• مناقشة نتائج التقييم مع الافراد العاملين:

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر.

### • الإجراءات التصحيحية:

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين الأول مباشر وسريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار.

أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية لأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول، كما أنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص.409).

## 4. مجالات تقييم الأداء :

### 1.4. مجالات وأهداف تقييم الأداء:

#### 1.1.4. مجالات تقييم الأداء:

- **الترقية:** لقد أصبح من الضروري في الوقت الحاضر أن تعتمد الإدارة على الترقية من الداخل لشغل الوظائف في المستويات الإدارية العليا، وقياس الأداء يبين لنا مدى استحقاق كل موظف للترقية من بين المرشحين لشغل المناصب الوظيفية العليا.

- **تقويم سياسة الاختيار والتدريب:** يعتبر قياس وتقييم الأداء بمثابة اختيار لمدى سلامة ونجاح الطرق والإجراءات المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين فإذا دللتنا نتائج قياس الأداء على معدلات مرتفعة يعتبر ذلك دليلا على سلامة وصحة الإجراءات المتبعة كما يمكن عن طريق القياس تقويم مدى استفادة في اختيار الأفراد وتعيينهم في العمل الذي يناسب مع إمكانات العاملين من برامج التدريب التي خضعوا لها.

- **التعيين النقل:** تستعين الإدارة بنتائج الأداء كمعيار هاما للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته، إضافة إلى تمكينه من معرفة الذين هم بحاجة للانتقال إلى وظائف أخرى تتناسب مع مؤهلاتهم.

- **إنهاء الخدمة (الاستغناء):** تقوم المنظمة بإنهاء خدمة العاملين الذين يكون مستوى أدائهم متدن لأنه في الحقيقة يعتبر عبئا أو تكلفة إضافية على المنظمة.

- **تنظيم المكافآت:** تساهم نتائج تقييم الأداء في منح العاملين الممتازين مكافآت وحوافز لقاء أدائهم مما يدفع من هم أقل مستوى إلى بذل كل ما في وسعهم للوصول إلى مستوى أفضل.

- تصحيح أخطاء تصميم الوظائف: قد يمثل الأداء السيئ انعكاس وعلامة على سوء تصميم الوظائف، ويعمل تقييم الأداء على مساعدة الإدارة لتشخيص وتحديد الأخطاء التي أدت إلى سوء التصميم ومن ثم سوء الأداء (مهدي حسين زويلف، 2001، ص.194).

#### 2.1.4. أهداف تقييم الأداء:

##### أ. الأهداف على مستوى المنظمة:

- تحسين المحيط الاجتماعي للعمل إذ تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش في المنظمة، وتحسين علاقات العمل، حيث يمكن القول ان تقييم الأداء هي وسيلة تنمية وزيادة الانسجام والترابط بين الأفراد والمنظمة، الأمر الذي يصعب تحقيقه غالباً في المنظمات ذات الثقافة التقليدية الجامدة والسلطوية والبيروقراطية.

- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للرقابة، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم، فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين، ونقاط القوة والضعف فيه، وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة.

##### ب. الأهداف على مستوى العاملين:

- مقياس لأدائهم حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تبريراً في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في العديد من المنظمات، والمقصود هنا هو قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمعايير خاصة مرتبطة بتعريف الوظيفة، المهام المستمرة، الأهداف السنوية، أو مقارنة بميزات عامة في حالة التقييم النقطي.

- توفر أداة موضوعية تسمح بالتمييز بين الأفراد عند صرف الأجر التشجيعية أو منح المكافآت أو توزيع حصص الأرباح التي تخصصها المنشأة للعاملين فيها.

##### ج. الأهداف على مستوى المديرين:

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الاشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي وعموماً يمكن القول أن عملية التقييم هي العملية التي يتم بموجبها الحصول على معلومات مرتدة على كفاءة أداء العاملين وسلوكياتهم الوظيفية، ويتخذ على ضوء نتائجها العديد من القرارات الإدارية، إضافة إلى أنها تعتبر أداة رقابية ليس على أداء العاملين فقط، بل حتى على أداء المديرين و المشرفين على مستويات أعلى، وحتى على أداء المنظمة (مؤيد سعيد السالم، 2002، ص.239-240).



## 2.4. المعوقات التي تواجه عملية تقييم الأداء:

تنتج أخطاء كثيرة في التقييم نتيجة لصعوبة استخدام أسس كمية، وتتم عملية التقييم على أسس التقديرات الشخصية والتي تصاحبها كثير من الأخطاء التي يجب تجنبها وهناك العديد من الأخطاء الشائعة في الحياة العملية نذكر بعضها فيما يلي:

## 1.2.4. الأخطاء البشرية:

- **أخطاء التحيز الشخصي:** يتأثر تقييم الموظف أحيانا بالتحيز الشخصي للرئيس، مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للموظف، فقد يفضل المشرف موظفا على بقية الموظفين وقد يجد أن واحدا من موظفيه له ميول أو وجهات نظر مشابهة لميوله، أو يتأثر بالعلاقات الشخصية فيميزه في التقييم ويمكن التقليل من هذا التحيز بإشراك الآخرين في عملية التقييم خاصة الذين لديهم معرفة بمستوى أداء الموظف مثل عرض تقييم الرئيس المباشر على خبير أو أكثر من مدير.
- **تقييم عوامل صعبة:** يحاول بعض الرؤساء تقييم عوامل غير قابلة للقياس والتقدير مثل الاهتمام بالعمل والإخلاص، وهنا يجب العمل على تجنب هذا الخطأ بالالتزام بما تستطيع رؤيته أو سماعه أو لمسه.
- **عدم وضوح المعايير:** الكثير من طرق التقييم تعتمد على سلالمة التقدير والتي تكون قابلة للتأويل بأوجه عدة وفيها الكثير من التخمينات، وقد يوجد اختلافات بين الرؤساء على معنى مصطلح أو عمل غير عادي أو مصطلح إبداع، ولتجنب هذا الاختلاف يوصي بوضع أمثلة توضح المعنى المراد وتوصيف هذا المعنى.
- **أخطاء التأثير بصفة معينة:** ذلك أن الرئيس قد يعطي أحد مرؤوسيه تقدير عال أو منخفض على أساس فكرة معينة أو صفة واحدة يلمسها الرئيس في المرؤوس مثال ذلك إذا حاز المرؤوس رضا الرئيس لأنه أمين فإن صفة الأمانة لدى المرؤوس قد تدفع الرئيس إلى إعطائه تقدير ممتاز دون مراعاة للنواحي الأخرى المتعلقة بالمرؤوس مثل مستوى كفاءته وغيرها.
- **أخطاء التشدد واللين:** بعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع مرؤوسيهم وإعطائهم تقديرات عالية بصرف النظر عن أدائهم ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها تجنب المشاكل الإنسانية التي قد تنشأ بين الرؤساء والمرؤوسين في حال إعطائهم تقديرات سيئة أو الرغبة في عدم حرمانهم من المكافآت التشجيعية أو الرغبة في مساعدتهم بسبب الظروف الاجتماعية السيئة التي قد يواجهها المرؤوسين، وعلى العكس من ذلك يميل بعض الرؤساء إلى التشدد وعادة يعطون تقديرات منخفضة لمعظم العاملين وقد

يرجع السبب في ذلك إلى طبيعة شخصية القائم بالتقييم واعتقاده بأن المرؤوسين عادة أقل منه كفاءة ومهارة.

• **أخطاء المركز الوظيفي للمرؤوس:** وذلك حين يقيم الأشخاص طبقاً للوظائف التي يشغلون فإذا كان مركز الوظيفة في الهيكل التنظيمي عالي أو مهماً أو إذا كانت الوظيفة تقع في فئة الأجور العالية فإن المقيم يعطي شأغها تقديراً حسناً أي أن المشرف لا يركز على الأداء الفعلي لشاغل الوظيفة وإنما يبني تقييمه على اسم الوظيفة أو سمعتها ومركزها.

• **أخطاء التوسط:** قد يغفل القائم بالتقييم عن الاختلاف والتباين في أداء الافراد وسلوكهم في العمل ويتعمد إلى إعطاء تقديرات متوسطة، وقد تنشأ هذه الظاهرة بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم بالبيانات الخاصة بكل مرؤوس أو لعدم توافر الوقت الكافي للقيام بعملية التقييم أو لعدم رغبته في أن يظهر بعض العاملين متفوقين والبعض الآخر غير متفوقين حتى لا يرقى أو ينقل بعض العاملين تحت رئاسته.

• **أخطاء الانطباعات المسبقة:** يجب ألا يتأثر تقييم الرئيس أو من يقوم بالتقييم بالانطباع الأول الذي تركه العامل لديه فالانطباع الأول لا يمثل في الغالب الأداء الفعلي خلال الفترة كلها، لذا يجب أن يقتصر التقييم الحالي على المساهمة الفعلية في الفترة الحالية ولا يجب السماح لسمعة العامل من حيث الأداء سواء كانت جيدة أو سيئة بالتأثير على التقييم الحالي.

#### 2.2.4. الأخطاء التنظيمية:

- عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجميع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور أو ضعف في النظام المطبق.

- عدم الاهتمام بعملية التخطيط والإعداد الجيد لعملية تقييم الأداء.

- قصور وضعف في الرؤساء القائمين على عملية التقييم.

- ضعف التزام الإدارة العليا ومساندتها للقائمين بعملية التقييم.

- طول الوقت اللازم للقيام بعملية التقييم.

- اعتقاد بعض المرؤوسين بأن رؤسائهم ليس لديهم الصالحيات، والسلطات اتخاذ القرارات الخاصة بترقيتهم وزيادة أجورهم أو نقلهم.

- ضعف وسطحية العديد من مقابلات تقييم الأداء التي تتم مع الرؤساء.

- عدم القدرة على مواجهة المرؤوسين لنتائج التقييم.

- عدم تحديد نظام تقييم الأداء للطرق اللازمة لتحسين وتطوير الأداء وأساليب متابعة جهود التطوير.

- عدم الاستفادة من نظام تقييم الأداء السابق لتحسين الأداء المستقبلي (نزار عوني اللبدي، 2015ص.74-ص77).

### 3.4. سبل معالجة معيقات تقييم الأداء:

إن أفضل طريقة لمواجهة مشاكل تقييم الأداء وتقليل أثارها السلبية تقوم على:

- الاعتراف الفعلي بالمشكلة.
- عدم الاعتماد المطلق على تقييم الرئيس المباشر للعامل، بل يجب مراجعته من قبل الرئيس.
- استبعاد العوامل الشخصية.
- إعطاء العاملين الفرصة لذكر الأعمال أو المساهمات المتميزة التي قاموا بها من خلال فترة التقييم وأيضا حق مناقشة نتائج التقييم مع القائمين به.
- كفالة حق العامل في التظلم بالطرق الرسمية من نتائج التقييم وتقديم حججه ومبرراته أمام سلطة اعلى من الجهة القائمة بالتقييم.
- تدريب القائمين على أساس وطرق التقييم والقواعد السليمة والموضوعية لتنفيذه.
- ضرورة عرض تقارير التقييم على سلطات أعلى من القائمة به لمناقشتها واعتمادها أو تعديلها حينما يقتضي الأمر ذلك (عبد الوهاب محمد جبين أطروحة الدكتوراة، 2009ص.106).

## الخلاصة:

يمكن القول في نهاية هذا الفصل وبعد استعراض أهم الأساسيات المتعلقة بالأداء وعملية تقييم الأداء، أن الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد والمجتمعات بصفة عامة حيث ينعكس الأداء على نواتج القطاعات المختلفة الوطنية فكلما كان أدائهم جيد كلما كانت المردودية على المستوى الجزئي جيدة وعليه ينعكس ذلك طبعاً على المستوى الكلي وانطلاقاً من هذه الأهمية الكبيرة للأداء فقد ادركتها الدول المتقدمة و بدأت في أعلى المستويات الإنتاجية و الخدماتية وزيادة نسب الانتفاع من الطاقات الإنتاجية والخدماتية لديها، على الرغم من الندرة التي تعانيها بعض أكبر الاقتصاديات في توفير بعض الشروط المطلوبة لعناصر الإنتاج والخدمات.

إن تقييم أداء الأفراد وفعاليتهم لا يتحقق فقط بتحسين التخطيط والتصميم لهذا التقييم، وإنما تعتمد أيضاً على دقة التنفيذ من جانب القائمين على عملية التقييم كما تتأثر أيضاً باقتناع الأفراد محل التقييم وقبالهم على استيعاب وتفهم محتواه وأهدافه، فالتقييم هو عملية قياس مستمرة لكفاءة العمال و قياس مدى تحقيق الأهداف المخطط لها على مستوى المنظمة ككل وبناء على ما تقدم بهدف التقييم بصفة عامة إلى التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة سيتم تنفيذها، وكذا قياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة المهارات والمعلومات المكتسبة من قبل الأفراد. إلا أن كل ذلك لا يتحقق إلا من خلال إشباع حاجة الأفراد والعمل على إخراج دوافعهم ويتحقق ذلك بتحفيزهم.

الجانب التطبيقي

## الفصل الرابع الإطار المنهجي للدراسة.

- 1- التعرف بالمؤسسة محل الدراسة.
- 2- الدراسة الاستطلاعية.
- 3- الدراسة الأساسية:
- الحدود الزمانية والمكانية.
- عينة ومتغيرات الدراسة.
- أدوات الدراسة.

## التمهيد

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

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بمؤسسة نافتال مستغانم، وهذا بعد أن تم الحصول على المعلومات من طرف العاملين من خلال الاستبانة التي قمنا بتوزيعها عليهم.

## 1- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

لاستكمال الدراسة النظرية تم اختيار مؤسسة نافتال الاقتصادية والتي تم فيها الجزء التطبيقي من الدراسة، وسنتعرف من خلال ما سنتطرق إليه الى بعض المفاهيم حول المؤسسة والتي تلخص في: لمحة تاريخية عن المؤسسة، نشاطات وامكانيات الشركة.

## 1.1- لمحة عن التطور التاريخي:

إن الجزائر من الدول التي تسعى جاهدة الى التطور والتقدم وتنمية اقتصادها من أجل هذا فهي تعتمد بقوة على قطاع المحروقات فمداخيل الجزائر من العملة الصعبة والتي تشمل حوالي 97 % من الدخل الوطني هي من المحروقات الذي يعد قطاع استراتيجي وحيوي ومن أهم المؤسسات الوطنية التي تساهم بفعالية في تحريك هذا القطاع وتنميته نجد شركة نافتال التي تعد الرائد على مستوى الوطني في مجال تخزين ونقل وتوزيع المنتجات البترولية ومشتقاتها.

تاريخيا والضبط بعد الاستقلال الجزائر كان نشاط التخزين وتوزيع المحروقات من مهام مؤسسة سوناطراك الى أن أصدر مرسوم رقم 80/101 في 6 أفريل 1980 الذي اقتضى انشاء المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية ERDR بدأت المؤسسة نشاطها في الفاتح من جانفي 1982 واهتمت بصناعة وتكرير وتوزيع المنتجات البترولية، عدلت وقسمت فيما بعد وفق مرسوم 87/189 في 25 اوت 1987 الى مؤسستين وطنيتين:

- مؤسسة مختصة في تصفية وتكرير البترول نفاك NAFTEC

- مؤسسة مختصة في توزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها على مستوى التراب الوطني تحت علامة نافتال وعرفت على الصعيد الوطني والدولي باسم المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية يتكون مصطلح الأجنبي لمؤسسة نافتال

NAFTAL

- مصطلح عربي ويعني النفط NAFTAL و AL اختصار لكلمت الجزائر

ALGERIA

بداية من 18 أبريل 1998 أصبحت مؤسسة نפטال مساهم SPA برأسمال مقدر ب 160.000.000.000 دج مقسمة الى 665 سهم أي بقيمة 10 ملايين دج لكل سهم تابعة 100% لمؤسسة سوناطراك يقع المقر الرئيسي للمؤسسة في الشراكة الجزائر العاصمة ورمزها يتكون من 5 خطوط تمثل فروع مؤسسة نפטال وهي فرع الوقود، فرع الغاز، فرع الزيوت، فرع الزفت والعجلات، فرع النشاطات الدولية.

### 1.2- نشاطات وامكانيات المؤسسة:

أ/ مهام مؤسسة نפטال: المهمة الأساسية لها هي تسويق وتوزيع المنتجات البترولية اضافة الى المهام التالية:

- تنظيم وتطوير وظيفة التسويق وتوزيع المنتجات البترولية ومشتقاتها.
- الحرص على الاستعمال العقلاني للموارد الطاقوية.
- تطوير قدرات العمال عن طريق التربصات والتكوين المستمر.
- الحرص على ان تكون الكميات المنتجة ذات نوعية جيدة والعمل على تحسينها.
- ضمانة صيانة كل التجهيزات التي في حوزتها.
- تطوير هياكلها لتغطية حاجيات السوق.

### ب/ إمكانيات الشركة:

لإتمام المهام التي تقوم بها الشركة جهزت هذه الأخيرة وسائل وهياكل وعمال يساهمون في توزيع المنتجات البترولية وهي كالتالي:

- 30 إطار
- 3000 تقني
- 12000 منفذ يد عاملة تطبيقية
- 6000 عامل مؤقت
- 9000 مراقب

### شبكة التوزيع:

- 42 وحدة لانتاج غاز البترول
- 65 مركز تعبئة GPL



- 95 مركز التخزين
- 380 كلم من الانابيب لنقل مختلف المنتجات و GPL
- 1735 محطة للخدمات منها 900 مسيرة مباشرة
- 16 وحدة لاستخراج الزيت المعدني
- 65 مركز تعبئة 1600 نقطة بيع

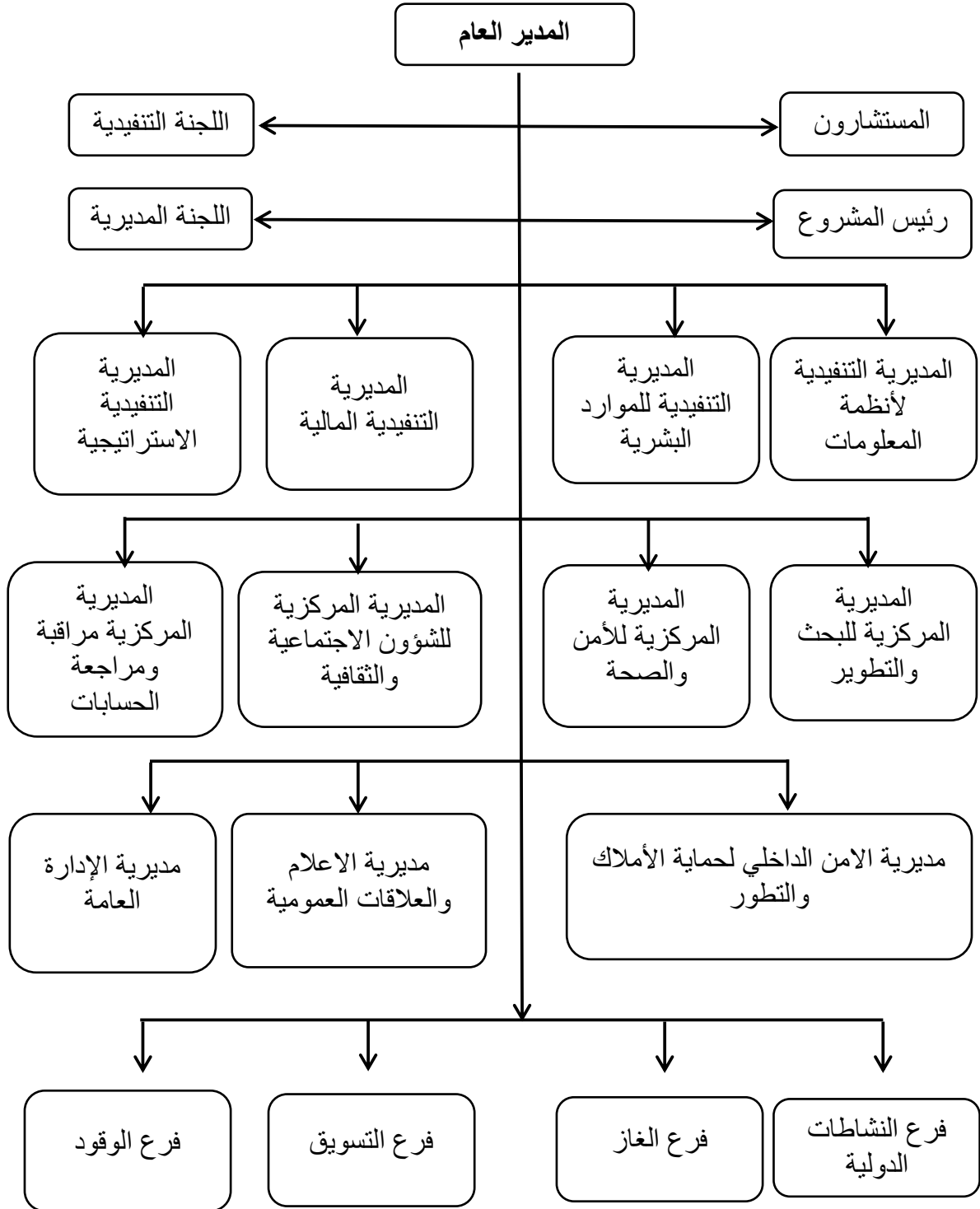
**منتجات الشركة:**

- الوقود: بنزين، المازوت، غزول، غاز البترول، الكيروسان، الزيت المعدني.
- الزيوت: زيت المحرك DIESEL- زيت الأجهزة – الشحوم – الزيت الاصطناعي.
- المطاط: العجلات المطاطية – المطاط الزراعي – المطاط الصناعي.

## الهيكل التنظيمي:

## الشكل رقم 5:

يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال



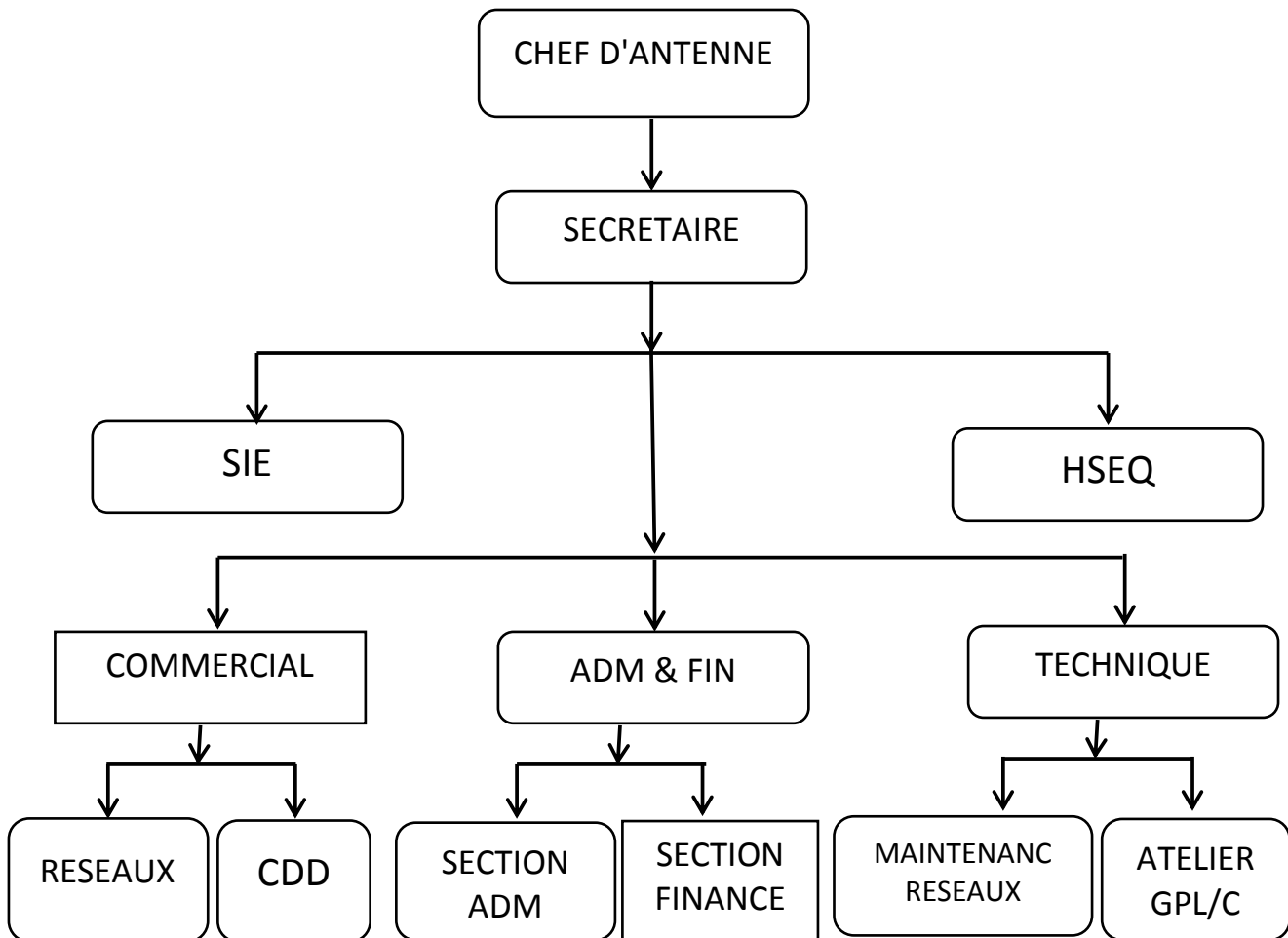
المصدر: وثائق داخلية من قبل المؤسسة.

تقديم ملحقة مؤسسة نפטال مستغانم:

تعتبر نפטال مؤسسة وطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية، تأسست هذه الشركة في إطار المخطط الوطني للتطوير الاقتصادي والاجتماعي تضم حوالي 200 عامل من مختلف المستويات فهي مسؤولة عن توزيع وتسويق المنتجات البترولية داخل الولاية.

الشكل رقم 6:

يمثل الهيكل التنظيمي لملحقة مؤسسة نافتال مستغانم



المصدر: وثائق داخلية من قبل المؤسسة.

2- الدراسة الاستطلاعية:

كانت دراستنا الاستطلاعية بمثابة نقطة الانطلاق لبحثنا بجميع أجزائه النظرية والتطبيقية، فقد كانت بمثابة تمهيد للظروف التي يتم إجراء البحث بها. حيث ساعدتنا في تزويد معارفنا وجعلتنا أكثر تعمقا في موضوع دراستنا. ومن خلال معرفة الظروف المحيطة بالظاهرة استطعنا بلورة مشكلة البحث وصياغته في صورة تساؤلات علمية وفروض. فقد هدفت هذه الدراسة بشكل

كبير إلى تحديد أسس بحثنا وتحديد عينة الدراسة وكذلك التفاعل معها وذلك بهدف الفهم الجيد لهم وللبيئة الخاصة بهم، كما وساعدتنا في تحديد الوسائل والأدوات المناسبة لجمع المعلومات والتي تخدم بحثنا.

### 2.1- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

كان هدفنا من الدراسة الاستطلاعية:

- التقرب من عينة الدراسة.
- ضبط العينة الملائمة على حسب متغيرات الدراسة.
- التعرف على الظروف المرافقة لعملية التطبيق من أجل التعامل معها.

### 3- الدراسة الأساسية:

الحدود المكانية: مؤسسة نافطال

الحدود الزمانية: من 25 جانفي الى 1 أفريل.

### 3.1 عينة ومتغيرات الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العديد من الموظفين والإداريين والعمال، ولقد اعتمدنا في اختيارنا على عينة من 40 فرد.

**متغيرات الدراسة:** تم استخراج متغيرات الدراسة من خلال الدراسة النظرية والتطرق لحديثات الموضوع، وما تناولته الدراسات السابقة بالتحليل والتفصيل والفرضيات الموضوعية حيث تتمثل المتغيرات في:

- المتغير المستقل: يتمثل في نظام الحوافز.
- المتغير التابع: يتمثل في أداء العمال داخل المؤسسة.

### 3.2 أدوات الدراسة:

أجرينا هذه الدراسة من خلال بيانات أولية وأخرى ثانوية، تتمثل البيانات الثانوية في الشق النظري من الدراسة، وقد تم تحصيله عن طريق مراجعة الكتب والمذكرات والملتقيات... الخ المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة أما البيانات الأولية فتتمثل في الشق الميداني من خلال جمع الملاحظات والمعلومات وإجابات مجتمع الدراسة عن أسئلة محتوى الاستبيان المستخلصة من الدراسة النظرية حول الموضوع.

استخدمنا الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية، حيث بني من عدة جوانب تخدم موضوع الدراسة واعتمادا على الدراسة النظرية، حيث احتوى على قسمين رئيسيين:

- **القسم الأول:** يحتوي على مجموعة من البيانات الشخصية، حيث احتوى البيانات النوعية لأفراد العينة الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي ونوعية المنصب.

- **القسم الثاني:** المتمثل في الاستبيان الذي يحتوي على ثلاثة أبعاد تضم 21 عبارة تم توظيفها للتعامل مع فرضيات البحث وقد أعدت الأسئلة على أساس مقياس ليكارت الخماسي الذي يقيس خمس إجابات، وذلك حسب الجدول التالي:

### جدول رقم 1:

يمثل مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف: معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5
الدرجة:				

## الفصل الخامس

### عرض نتائج البحث

- تمهيد
- التحليل الوصفي للخصائص الاجتماعية والمهنية.
- حساب الاتساق الداخلي
- الخلاصة

## التمهيد

بعد تطرقنا إلى مختلف الإجراءات الميدانية لآبد لنا من تحليل مختلف المعطيات التي تحصلنا عليها بتطبيق مختلف الأدوات الخاصة بجمع البيانات، إذ تم في هذا الفصل تقديم وعرض وتحليل البيانات المتحصل عليها وحساب الاتساق الداخلي للمقاييس.

## 1- التحليل الوصفي للخصائص الاجتماعية والمهنية:

بعدها تم دراسة مجتمع العينة المكون من 40 فردا، قام الباحث بتحليل بيانات العينة إحصائيا باستخدام برنامج spss20.

أ/ الجنس:

الجدول: رقم 2

توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	29	72.5%
أنثى	11	27.5%
المجموع	40	100%

**ملاحظة،** يوضح لنا الجدول أعلاه أن النسبة العالية من أفراد العينة هم من الذكور حيث بلغ عددهم 29 فردا بنسبة مئوية تقدر 72.5% في حين بلغت نسبة الاناث 27.5% بما يعادل 11 فردا.

ب/ السن:

الجدول رقم 3:

توزيع افراد العينة حسب السن.

السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	04	10%
من 30 الى 50 سنة	25	62.5%
أكثر من 50 سنة	11	27.5%
المجموع	40	100%

ملاحظة، يلاحظ من خلال الجدول أن الافراد الذين تتراوح اعمارهم من 30 الى 50 سنة يمثلون 62.5% ما يعادل 25 من الافراد بينما تتراوح نسبة 27.5% لفئة ما فوق 50 سنة اي ما يعادل 11 فردا في حين يمثل 4 أفراد الباقين من العينة نسبة 10%.

ج/ نوع العقد:

الجدول رقم 4:

توزيع أفراد العينة حسب المنصب

نوع العقد	التكرارات	النسبة المئوية
دائم	37	92.5%
متعاقد	03	7.5%
المجموع	40	100%

ملاحظة، يلاحظ من الجدول والشكل اعلاه أن فئة المناصب الدائمة تمثل نسبة تقدر ب 92.5% من أفراد العينة أي 37 فردا مقارنة بفئة المناصب المتعاقد التي تمثل 3 أفراد بنسبة 7.5% من مجموع العينة.



د/ الحالة العائلية:

الجدول رقم 5:

توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة العائلية
10%	04	أعزب
87.5%	35	متزوج
2.5%	00	مطلق
00%	01	أرمل
100%	40	المجموع

ملاحظة، يوضح لنا الجدول توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية، ويستخلص منه أن عدد المتزوجين 35 فردا ما يعادل نسبة 87.5% وفئة العزاب تمثل 4 أفراد ما يعادل نسبة 10% وفئة الأرامل بفرد واحد أي نسبة 2.5%.

و/ المستوى التعليمي:

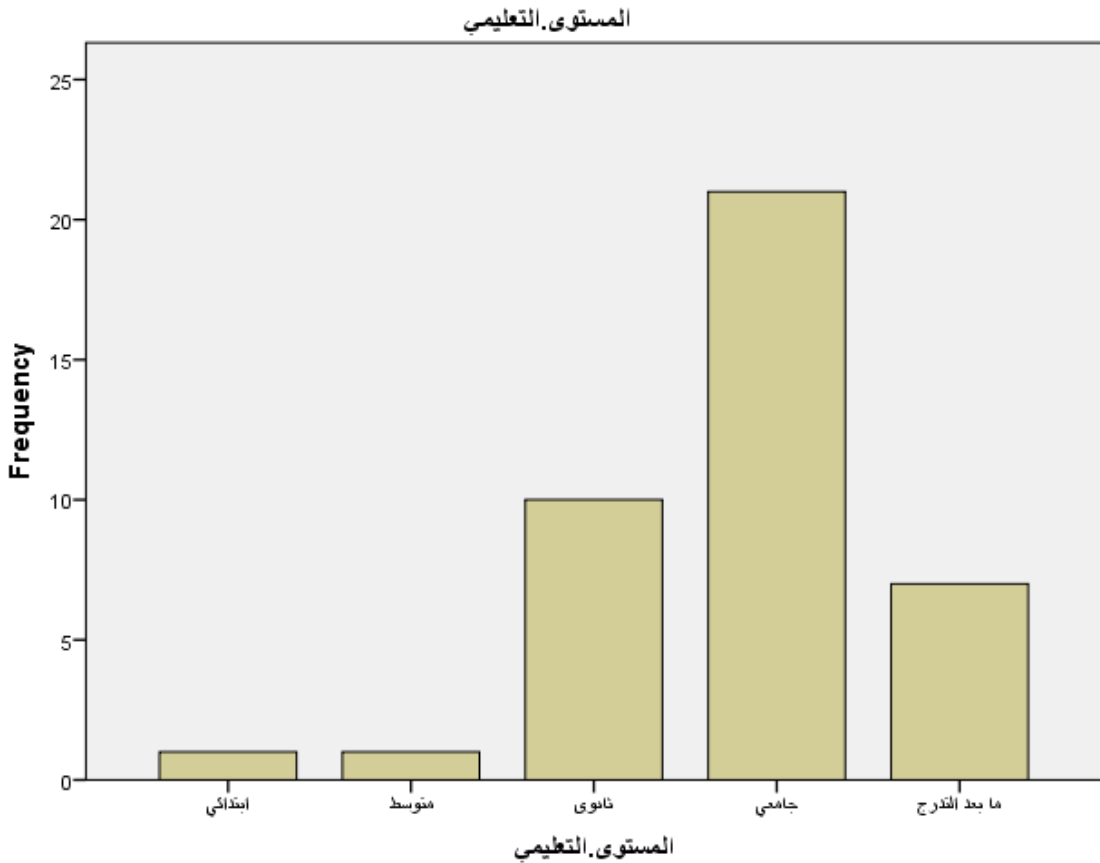
الجدول رقم 6:

توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
2.5%	01	ابتدائي
2.5%	01	متوسط
25%	10	ثانوي
52.5%	21	جامعي
17.5%	07	ما بعد التدرج
100%	40	المجموع

الشكل رقم 7:

يمثل توزيع افراد العينة حسب مستوى التعليمي



**ملاحظة،** يمثل لنا الجدول والشكل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي حيث نجد أن الفئة الجامعية تقدر بنسبة 52.5% أي ما يعادل 21 فرداً أما فئة الثانوي بنسبة 25% ما يعادل 10 أفراد وتمثل نسبة 17.5% فئة ما بعد التدرج ب 7 أفراد وفئة المتوسط والابتدائي بنسبة 2.5% لكل واحد منهما أي ما يعادل كل فرد

2- حساب الاتساق الداخلي:

للتأكد من صدق الاختبار تم الاعتماد على صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون لدرجات الافراد على فقرات الاختبار مع درجاتهم على أبعاد الاختبار

## جدول رقم 7-

يوضح حساب معامل ارتباط الفقرات بدرجاتهم على البعد المادي

معامل الارتباط بيرسون	التحفيظ المادي
<b>**0.730</b>	1
<b>**0.805</b>	2
<b>**0.643</b>	3
<b>**0.726</b>	4
<b>**0.588</b>	5
<b>**0.745</b>	6
<b>**0.675</b>	7

مستوى الدلالة عند 0.01 \* مستوى الدلالة عند 0.05 \*\*

ملاحظة، يلاحظ من خلال الجدول أن كل فقرات الاختبار كان لها اتساق مع البعد المادي، حيث كانت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، وتتراوح معامل ارتباطها بين (0.588 و 0.805).

## جدول رقم 8

يوضح حساب معامل ارتباط الفقرات بدرجاتهم على البعد المعنوي

معامل الارتباط بيرسون	التحفيظ المعنوي
<b>**0.579</b>	1
<b>**0.721</b>	2
<b>**0.861</b>	3
<b>**0.756</b>	4
<b>**0.565</b>	5
<b>**0.761</b>	6
<b>**0.766</b>	7

مستوى الدلالة عند 0.01 \* مستوى الدلالة عند 0.05 \*\*

ملاحظة، نلاحظ من خلال الجدول أن كل فقرات الاختبار كان لها اتساق مع البعد المعنوي، حيث كانت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، وتتراوح معامل ارتباطها بين (0.56 و0.86).

جدول: رقم 9

يوضح حساب معامل الارتباط للبعدين المادي والمعنوي مع التحفيز ككل

معامل الارتباط بيرسون	التحفيز ككل
**0.914	التحفيز المادي
**0.902	التحفيز المعنوي

مستوى الدلالة عند 0.01 \* مستوى الدلالة عند 0.05\*\*

ملاحظة، نلاحظ من خلال الجدول أن البعدين المادي والمعنوي لها اتساق مع التحفيز ككل، حيث كانت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، وتتراوح معامل ارتباطها (0.914 للبعد المادي مع التحفيز و0.902 للبعد المعنوي مع التحفيز).

جدول: رقم 10

يوضح حساب معامل ارتباط الفقرات بدرجاتهم على محور الأداء

الفقرات	معامل الارتباط بيرسون (الأداء)
01	*0.348
02	**0.575
03	*0.378
04	*0.334
05	**0.445
06	**0.589
07	**0.625

مستوى الدلالة عند 0.01 \* مستوى الدلالة عند 0.05\*\*

ملاحظة، يلاحظ من خلال الجدول أن فقرات الاختبار كان لها اتساق مع البعد (الأداء) حيث كانت بعض الفقرات دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) مثل الفقرات (2-5-6-7)

ويتراوح معامل ارتباطها بين (0.45 و 0.62) وكانت بعض الفقرات دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) وهي الفقرات (1-3-4).

### ثبات المقياس:

- تم حساب ثبات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ Alpha Cronbach: قام الباحث بحساب معامل ألفا للمقياسين الحوافز المادية والحوافز المعنوية، وتتراوح قيمة معامل ألفا بين (0) و (1) وكلما اقتربت من الواحد دلت على وجود ثبات عالي وكلما اقتربت من الصفر دلت على عدم وجود ثبات.

### الجدول رقم 11:

يوضح ثبات مقاييس الدراسة عن طريق معامل ألفا كرونباخ.

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الحوافز المادية	7	0.827
الحوافز المعنوية	7	0.832
التحفيز ككل	14	0.888

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss.

ملاحظة، من خلال الجدول نلاحظ أن معامل ثبات لمحور التحفيز هو 0.888 وهو معامل ثبات جيد جدا ومناسب لأغراض البحث ويمكن القول أن مقاييس المستخدمة تتمتع بالثبات الداخلي.

### جدول رقم 12:

يوضح ثبات المقياس الأداء عن طريق التجزئة النصفية.

المتغير	معامل الارتباط التجزئة النصفية	تصحیح طول سبيرمان براوان
الأداء	0.423	0.598

ملاحظة، من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط يساوي 0.423 وهي قيمة متوسطة، وبعد التصحيح وجد أن قيمة معامل الثبات تساوي 0.598 وهي قيمة تدل على درجة من القبول.

### خلاصة الفصل

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى الاجراءات المنهجية للجانب الميداني التي توضح جل الخطوات والاجراءات المعتمدة في الدراسة، وهي مرحلة مهمة جدا بحيث تسهل علينا الدراسة مع الحالات والمعلومات اللازمة عنها.

## الفصل السادس مناقشة الفرضيات

- تمهيد
- مناقشة الفرضية العامة
- مناقشة الفرضية الأولى
- مناقشة الفرضية الثانية
- مناقشة الفرضية الثالثة
- خلاصة عامة
- التوصيات والاقتراحات

**تمهيد:**

بعد ان قام الباحث بجمع المعطيات اللازمة للدراسة واخضاعها للمعالجة الإحصائية توصل الى مجموعة من النتائج التي سيتم عرضها ومناقشتها في هذا الفصل.

**• اختبار الفرضيات:**

الفرضية العامة: والتي مفادها توجد علاقة بين التحفيز والأداء لدى عمال مؤسسة نافطال.

**الجدول: رقم 13**

يوضح حساب معامل الارتباط للعلاقة بين التحفيز والأداء

المتغير	معامل الارتباط بيرسون
التحفيز	<b>0.527**</b>
الأداء	<b>0.527**</b>

\*مستوى الدلالة عند 0.05\*\*

مستوى الدلالة عند 0.01

**ملاحظة،** من خلال الجدول أعلاه اتضح لنا توجد علاقة ارتباط دالة احصائيا عند مستوى (0.01) على وجود ارتباط بين التحفيز والأداء حيث كان معامل الارتباط يساوي (0.537) وهو دال احصائيا على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة.

**- تفسير نتائج الفرضية العامة:**

بعد تطبيق أسلوب الاحصائي الذي اعتمده الطالب من أجل تبيان العلاقة بين التحفيز والأداء لدى موظفي مؤسسة نافطال اتضح من خلال ما تم الطرق اليه من عرض سابق للنتائج، انه توجد علاقة ارتباط دالة احصائيا عند مستوى (0.01) وهذا ما يتنافى مع ما توصلت اليه دراسة سابقة انتهجت نفس الموضوع وهي دراسة بوزيان أسماء (2018) بعنوان دور التحفيز في تحسين أداء العمال بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير هذه الدراسة مشابهة لموضوع دراستنا الا أنها اختلفت في النتائج المتوصل اليها عكس دراستنا لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في مستوى أداء العاملين في الكلية محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05



- الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المادي والأداء.

الجدول رقم 14:

يوضح حساب معامل الارتباط للعلاقة بين التحفيز المادي والأداء.

المتغير	معامل الارتباط بيرسون
التحفيز المادي	0.478**
الأداء	0.478**

\*\*مستوى الدلالة عند 0.01      \*مستوى الدلالة عند 0.05

ملاحظة، من خلال الجدول أعلاه اتضح لنا توجد علاقة ارتباط دالة احصائياً عند مستوى (0.01) على وجود ارتباط بين التحفيز المادي والأداء حيث كان معامل الارتباط يساوي (0.478) وهو دال احصائياً على وجود علاقة ارتباط طردية.

- تفسير نتائج الفرضية الأولى:

بعد التحليل الاحصائي تبين أن الفرضية تحققت أنه توجد علاقة ارتباط دالة احصائياً عند مستوى (0.01) على وجود ارتباط بين التحفيز المادي والأداء وهذا راجع الى الدعم الكافي والمساعدة التي تقدمها المؤسسة لعمالها وكذلك توفر تعويضات مادية مرضية وكافية عن الاجازات وأن تقدم مكافئة نهاية الخدمة في المستوى المقبول وهذا ما يتماشى مع دراسة أجريت من قبل لحازم أحمد فروانة – سليمان سلامة الديب – سليمان محمد سليمان (2016) بعنوان دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء محافظات غزة التي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الحوافز المادية وأداء العاملين.

- الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والأداء المعنوي.

الجدول رقم 15:

يوضح حساب معامل الارتباط للعلاقة بين التحفيز المعنوي والأداء.

المتغير	معامل الارتباط بيرسون
التحفيز المعنوي	0.480**
الأداء	0.480**

\*\*مستوى الدلالة عند 0.01      \*مستوى الدلالة عند 0.05

**ملاحظة،** من خلال الجدول أعلاه اتضح لنا توجد علاقة ارتباط دالة احصائيا عند مستوى (0.01) على وجود ارتباط بين التحفيز المعنوي والأداء حيث كان معامل الارتباط يساوي (0.480) وهو دال احصائيا على وجود علاقة ارتباط طردية.

### - تفسير نتائج الفرضية الثانية:

بعد التحليل الاحصائي تبين أن الفرضية تحققت وانه توجد علاقة ارتباط دالة احصائيا عند مستوى (0.01) على وجود ارتباط بين التحفيز المعنوي والأداء وهذا راجع الى علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين والاهتمام بتنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين قد توصلت دراسة أجريت في إطار موضوع بحثنا لغازي حسن عودة (2013) بعنوان أثر التحفيز في تحسين الأداء في مؤسسات قطاع العام في الأردن الى نفس النتائج مع دراستنا وجود علاقة ترابطية قوية، بين استخدام بعد الحافز المعنوي وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة.

**الفرضية الثالثة:** حساب الفروق ما بين الذكور والاناث في مستوى التحفيز

### الجدول: رقم 16

يمثل الفروق في التحفيز تعزى للجنس

الجنس	عدد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	درجة الحرية	مقارنة المتوسطات عند مستوى الدلالة
ذكر	29	50.4138	10.05527	1.758	38	0.087
أنثى	11	44.4545	8.07915	1.942	22.437	0.065

**ملاحظة،** من خلال الجدول أعلاه تبين لنا المتوسط الحسابي للذكور هو (50.41) و(44.45) للإناث

ولا توجد فروق بين العمال فيما يتعلق بمستوى التحفيز وذلك تبعا للجنس، حيث تشير (t) الى عدم وجود فروق دالة احصائيا عند مستوى 0.05 حيث جاءت قيمة الفا 0.087 وهي أكبر من 0.05

**- تفسير نتائج الفرضية الثالثة:**

اتضح لنا من المعالجة الإحصائية انه لا توجد فروق في التحفيز تعزى الجنس كون ان عامل الجنس ليس له دخل في التحفيز، فالتحفيز عامل عام على كل الفئات ذكورا واناثا وان مجد التحفيز فهو موجود فعلا يشمل الجنسين في مختلف المستويات الإدارية ولا يمكن ان يكون هناك تحفيز عند الذكور ولا يوجد عند الاناث فالفرق ان وجدت لا تعزى حسب ما توصلت اليه دراستنا بمتغير الجنس بل هي مرتبطة بعوامل أخرى، هذا رغم الدراسات السابقة التي تطرقت الى مثل موضوع بحثنا سواء في التحفيز أو الأداء على حد سواء، مثل دراسة غازي حسن عودة (2013) بعنوان **أثر التحفيز في تحسين الأداء في مؤسسات قطاع العام في الأردن** توصلت الى وجود فروق دالة إحصائية تعزى الى الجنس لصالح الذكور والى المسمى الوظيفي لصالح رئيس القسم العلمي.

## خلاصة عامة:

من خلال هذه الدراسة التي هدفت الى معرفة وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين التحفيز والأداء لدى موظفي مؤسسة نافطال مستغانم وبعد تحليل واثراء المتغيرات الدراسة نظريا وتطبيقيا توصلنا الى:

تحقيق الفرضية التي تأسست عليها موضوع دراستنا ووجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين التحفيز والأداء لدى موظفي مؤسسة نافطال مستغانم.

كما تبين من خلال ما ترجمته المعطيات الإحصائية ما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المادي والأداء.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المعنوي والأداء.
- لا توجد فروق في التحفيز تعزى بين الذكور والإناث (الجنس).

ومنه يمكن اعتبار الحوافز هي احدى مقومات العمل والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل لأهدافها، فالحوافز هي الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للعامل عن قبولها من رفضها لأدائه أثناء العمل المطلوب، وهي كذلك احدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وذلك بتوافر الامكانيات المادية والمعنوية للمؤسسة وخبرة العاملين بها.

وقد استخلصنا ايضا أن فعالية الحوافز لا يمكن أن تتحقق إلا بوجود ارتباط كامل وواضح، بين أداء العامل والحصول على الحافز، كما تتوقف فعاليتها على مدى رغبة الفرد في الحصول عليها من جهة، ومدى إدراكها لعدالتها من جهة ثانية. يدل أداء العمال على ما يبرزه ويظهره العاملون في المؤسسة من مهارات وقدرات وإمكانيات، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازَه فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل، فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتدريب العاملين عليها لرفع كفاءتهم ومستوى أدائهم، وهذا لا يتم التعرف عليه إلا في ظل تقييم أداء العاملين.

## - التوصيات والاقتراحات:

- 1- يجب أن يكون نظام الحوافز ذو أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة مهما كان نشاطها.
- 2- يجب أن يكون هناك وعي لدى العمال على أسس منح الحوافز لزيادة أدائهم أكثر.
- 3- ضرورة أن تهتم الشركة بزيادة المكافآت المادية لتحسين المردود الأدنى للعاملين فيها.
- 4- تشجيع العاملين في حالة تحقيق الأهداف المطلوبة وذلك بمنحهم العمولات على ذلك.
- 5- العمل على تقديم مزايا معنوية إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل أكثر.
- 6- الاهتمام بتنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين.
- 7- ضرورة السعي لتحقيق الانصاف في منح الحوافز المعنوية والمادية للعاملين.
- 8- ضرورة اتباع نظام حوافز وترقيات عادل من خلال التدرج الوظيفي.
- 9- العمل على اتباع نظام لتقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال، لتحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين.

الكتب:

1. ابراهيم الفقي. (2011). *قوة التحفيز* (الطبعة الأولى القاهرة). دار ثمرات للنشر والتوزيع.
2. محمد عبد الفتاح ياغي. (1993). *الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية*. جدة مكتبة زهوان للنشر والتوزيع.
3. صلاح الشنواني. (1987). *إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية الإسكندرية مصر*. مؤسسة شباب للنشر والتوزيع.
4. علي السلمي. (1985). *إدارة الأفراد والكفاية الانتاجية* (الطبعة الأولى القاهرة). مكتبة غريب للنشر والتوزيع.
5. عادل الجودة. (2000). *الحوافز* (الطبعة الأولى دمشق). دار المنظمة العربية للعلوم الإدارية للنشر والتوزيع.
6. ناصر محمد العديلي. (1995). *السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة العامة* (الطبعة الأولى المملكة السعودية). معهد الإدارة العامة للنشر.
7. براء رجب تركي. (2015). *نظام الحوافز الإدارية* (الطبعة الأولى الأردن). دار الراية للنشر والتوزيع.
8. هيثم العاني. (2007). *الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت* (الطبعة الأولى عمان الأردن). دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
9. مدحت أبو النصر. (2012). *أساليب التحفيز الوظيفي الفعال* (الطبعة الأولى القاهرة). المجموعة العربية للتدريب والنشر.
10. احمد ماهر. (1999). *إدارة الموارد البشرية* (الإسكندرية). الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
11. كامل بربر. (2000). *إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي* (الطبعة الأولى). دار الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
12. جمال الدين محمد المرسي. (2006). *الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية* (الطبعة الأولى مصر). الدار الجامعية الإسكندرية للنشر والتوزيع.
13. زيد منير عبوي. (2012). *سيكولوجية التقنيات الحديثة في إدارة الازمات* (الطبعة الأولى). دار الشروق للنشر والتوزيع.

14. علي عبد الوهاب. (2000). *إستراتيجية التحفيز الفعال نحو أداء بشري مميز* (الطبعة الأولى مصر). دار التوزيع والنشر الإسلامية.
15. عايذة سيد خطاب. (1999). *الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية* (الطبعة الثانية مصر). كليوبترا للنشر والتوزيع.
16. سلوى عمر عبد الرحمن. (2015). *الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين* (مصر القاهرة) المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع.
17. حمداوي وسيلة. (2004). *إدارة الموارد البشرية* (الطبعة الأولى، الجزائر قالمة) الديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع.
18. أحمد ماهر. (2004). *الإدارة: المبادئ والمهارات* (الإسكندرية). دار الجامعية للنشر والتوزيع.
19. عبد الكريم أبو مصطفى. (2001). *الإدارة والتنظيم المفاهيم والوظائف والعمليات* (مصر الإسكندرية).
20. ابراهيم محمد المحاسنة. (2013). *إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق* (عمان الأردن). دار جرير للنشر والتوزيع.
21. الحسني فلاح الحسن. (2006). *إدارة المشروعات الصغيرة* (الطبعة الأولى، عمان الأردن). دار الشروق للنشر والتوزيع.
22. سيد محمد جاد الرب. (2016). *استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقات والنماذج العملية* (الطبعة الثانية) مصر.
23. جاري ديسلر. (2003). *إدارة الموارد البشرية* (السعودية). دار المريخ للنشر والتوزيع.
24. توفيق محمد عبد المحسن. (2004). *تقييم الأداء- مداخل جديدة لعالم جديد* (القاهرة مصر)، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
25. نزار عوني اللبدي. (2015). *تنمية الأداء الوظيفي والإداري* (المملكة الأردنية). دار الدجلة للنشر والتوزيع.
26. منير نوري. (2011). *تسيير الموارد البشرية* (الطبعة الثانية، الجزائر) ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع.
27. اياد شوكت منصور. (2008). *إدارة خدمة العملاء* (الطبعة الأولى). دار الكونز المعرفة للنشر والتوزيع.

28. راوية حسن-محمد سعيد سلطان. (2011). *إدارة الموارد البشرية تقييم الأداء* (مصر). دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع.
29. طارق على جماز. (2010). *إدارة الموارد البشرية* (طبعة الأولى القاهرة) مؤسسة طيبة لنشر والتوزيع.
30. عمر وصفي عقيلي. (2005). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة مدخل استراتيجي* (عمان الأردن) دار وائل للنشر.
31. مهدي حسن زويلف. (2001). *إدارة الموارد البشرية* (عمان). دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
32. مؤيد سعيد السلم. (2002). *إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي* (الطبعة الأولى الأردن). اثناء للنشر والتوزيع.

#### المذكرات والاطروحات:

1. الطاهر الوافي. (2013). *التحفيز وأداء الممرضين*، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية علية صالح بمدينة تبسة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل.
2. نور الدين بو لشراش. (2006). *الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية* الجزائرية مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير.
3. محمد عزوز. (2008). *دور الحوافز في تحسين أداء من وجهة نظر العاملين* مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير جامعة الجزائر.
4. حازم أحمد فراونة- سليمان سلامة الديب- سليمان محمد سليمان مرابط. (2016). *أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء محافظات غزة فلسطين*.
5. عمر سرار. (2003). *الرضا عن العمل وأثره على الأداء*، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.
6. عبد الرحمان الشنطي. (2006). *أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية* دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير.
7. عبد الوهاب محمد جبين. (2009). *تقييم الأداء في الإدارات الصحية* بديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف دراسة ميدانية مكملة للحصول على درجة الدكتوراه في جامعة st.Clement العالمية تخصص إدارة صحية.



الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة العليم العالى والبحث العليم

جامعة عبد الحميد بن باديس

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس العمل والتنظيمات وتسيير الموارد البشرية

استبيان الدراسة

الأخ الفاضل / الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تم تصميم هذا الاستبيان لغرض البحث العليم بهدف جمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها المكملة للحصول على شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيمات وتسيير الموارد البشرية بعنوان **أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين** بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة عبد الحميد بن باديس **مستعانم**، ولذا نرجو منكم المساهمة والتعاون معنا لملء هذه الاستمارة وذلك بالإجابة بكل دقة وصراحة على كافة الأسئلة علما أن البيانات المستوفاة بها سوف تحاط بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العليم.

وفي الأخير تقبلوا فائق الاحترام والتقدير وشكرا لحسن تعاونكم

تحت اشراف الأستاذ

أ. عثمان عز الدين

من إعداد الطالب:

جرايبي محمد الأمين

البيانات الشخصية

يرجى وضع الإشارة (X) داخل المربع الذي يمثل الإجابة الصحيحة لكل من الآتي:

الجنس

انثى  ذكر

:السن

أقل من 30 سنة

ما بين 30 و50 سنة

أكثر من 50 سنة

:المنصب

دائم

متعاقد

:الحالة العائلية

متزوج  عازب

أرمل  مطلق

:المستوى التعليمي

ما بعد التدرج  جامعي  ثانوي  متوسط  ابتدائي

الرقم	البعد الأول: الحافز المادي	موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	يتناسب قيمة الراتب مع المهمة الموكلة لك					
2	يحقق الراتب احتياجاتك					
3	سبق لك وأن تحصلت على مكافآت					
4	توفر المؤسسة نظاما للعلاوات					
5	توفر المؤسسة ترقيات بناء على الجدارة في العمل					
6	تقدم المؤسسة مكافآت على العمل الإضافي					
7	الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة كافية					
<b>البعد الثاني: الحافز المعنوي</b>						
1	يدفعك التقدير والاحترام من الرؤساء للعمل الفعال					
2	يوفر العمل الجماعي الى الشعور بالراحة النفسية					
3	تشارك المؤسسة في اتخاذ القرار ضمن مهمتك					
4	تدفعك المشاركة في اتخاذ القرارات الى زيادة مواظبتك في العمل					
5	توفر المؤسسة دورات تدريبية لعمالها					
6	يتيح رؤساء المؤسسة الحرية للعاملين لأداء مهامهم					
7	تتلقى الاعتراف بما تقدمه للمؤسسة					
<b>البعد الثالث: الأداء في المؤسسة</b>						
1	تعتمد إدارة المؤسسة على تقارير الأداء					
2	يقوم العمال بأداء الاعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة					
3	يتمتع العمال بأداء مهامهم خارج أوقات العمل					
4	تؤثر المضايقات من قبل الرؤساء والزملاء على أدائك					
5	يتناسب دورك مع مؤهلاتك في المهام المقدمة لك					
6	تؤثر آليات وطرق منح الحوافز والمكافآت على أدائك					
7	تؤدي الحوافز التي تقدمها المؤسسة الى فاعلية في الأداء					

## الملحق الثاني: الخصائص السيكومترية للدراسة

توزيع افراد العينة حسب الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	29	72,5	72,5	72,5
Valid أنثى	11	27,5	27,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

توزيع افراد العينة حسب السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 30	4	10,0	10,0	10,0
من 30 إلى 50	25	62,5	62,5	72,5
أكثر من 50	11	27,5	27,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

توزيع افراد العينة حسب المنصب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائم	37	92,5	92,5	92,5
Valid متعاقد	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أعزب	4	10,0	10,0	10,0
Valid متزوج	35	87,5	87,5	97,5
أرمل	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

توزيع العينة حسب مستوى الدراسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ابتدائي	1	2,5	2,5	2,5
متوسط	1	2,5	2,5	5,0
ثانوي	10	25,0	25,0	30,0
جامعي	21	52,5	52,5	82,5
ما بعد التدرج	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

حساب معامل الارتباط بيرسون للتحفيز المادي والمعنوي

	التحفيز المادي		التحفيز المعنوي
التحفيز المادي	Pearson Correlation	Pearson Correlation	1
		(Sig. (2-tailed	
		N	40
مادي 1	معنوي 1	Pearson Correlation	,579**
		(Sig. (2-tailed	,000
		N	40
مادي 2	معنوي 2	Pearson Correlation	,721**
		(Sig. (2-tailed	,000
		N	40
مادي 3	معنوي 3	Pearson Correlation	,861**
		(Sig. (2-tailed	,000
		N	40
مادي 4	معنوي 4	Pearson Correlation	,756**
		(Sig. (2-tailed	,000
		N	40

N	40	N	40
Pearson Correlation	معنوي 5	Pearson Correlation	,565**
(Sig. (2-tailed	000,	Sig. (2-tailed)	,000
مادي 5		N	40
N	40	Pearson Correlation	,761**
Pearson Correlation	معنوي 6	Sig. (2-tailed)	,000
(Sig. (2-tailed	000,	N	40
مادي 6		Pearson Correlation	,766**
N	40	Sig. (2-tailed)	,000
Pearson Correlation	معنوي 7	N	40
(Sig. (2-tailed	000,	Pearson Correlation	,334
مادي 7		Sig. (2-tailed)	,035
N	40	N	40

حساب معامل الارتباط بيرسون لأداء

		الأداء
Pearson Correlation		1
الأداء Sig. (2-tailed)		
N		40
Pearson Correlation		,348
أداء 1 Sig. (2-tailed)		,028
N		40
Pearson Correlation		,575*
أداء 2 Sig. (2-tailed)		,000
N		40
Pearson Correlation		,378
أداء 3 Sig. (2-tailed)		,016
N		40
Pearson Correlation		,334
أداء 4 Sig. (2-tailed)		,035

	N	40
	Pearson Correlation	,445*
أداء 5	Sig. (2-tailed)	,004
	N	40
	Pearson Correlation	,589*
أداء 6	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
	Pearson Correlation	,625*
أداء 7	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40

حساب معامل الارتباط بيرسون للبعدين المادي والمعنوي على التحفيز ككل

	التحفيز. المادي	الأداء
<b>Pearson Correlation</b>	1	,478**
<b>Sig. (2-tailed)</b>		,002
<b>N</b>	40	40
<b>Pearson Correlation</b>	,478**	1
<b>Sig. (2-tailed)</b>	,002	
<b>N</b>	40	40

حساب الثبات عن طريق التجزئة النصفية

	Value	-,143 <sup>a</sup>
Part 1	N of Items	4 <sup>b</sup>
Cronbach's Alpha	Value	,326
Part 2	N of Items	3 <sup>c</sup>
	Total N of Items	7
Correlation Between Forms		,423
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length	,594
	Unequal Length	,598



Guttman Split-Half Coefficient		,594	
		التحفيز المادي	الأداء
التحفيز المادي	Pearson Correlation	1	**478,
	(Sig. (2-tailed		002,
	N	40	40
الأداء	Pearson Correlation	**478,	1
	(Sig. (2-tailed	002,	
	N	40	40
		التحفيز المعنوي	الأداء
التحفيز المعنوي	Pearson Correlation	1	**480,
	(Sig. (2-tailed		002,
	N	40	40
الأداء	Pearson Correlation	**480,	1
	(Sig. (2-tailed	002,	
	N	40	40

\*مستوى الدلالة عند 0.05

\*\*مستوى الدلالة عند 0.01

يمثل الفرق بين المتوسط الحسابي للذكور والإناث في مستوى التحفيز.

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التحفيز	ذكر	29	50,4138	10,05527	1,86722
	أنثى	11	44,4545	8,07915	2,43596

يوضح ثبات المقياس الأداء عن طريق التجزئة النصفية

		Value	<sup>a</sup> 143,-
	Part 1		
		N of Items	<sup>b</sup> 4
Cronbach's Alpha		Value	326,
	Part 2		
		N of Items	<sup>c</sup> 3
		Total N of Items	7
		Correlation Between Forms	423,
Spearman-Brown		Equal Length	594,
Coefficient		Unequal Length	598,
		Guttman Split-Half Coefficient	594,

(يوضح اختبار (ت)

t-test for Equality of Means			
t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
1,758	38	,087	5,95925
1,942	22,437	,065	5,95925

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس

عنوان رقم 3.9.7

مستغانم: في ..... 19 JAN 2022

الى السيد: مدير مؤسسة بقطال

الموضوع: طلب تسهيل مهمة

نحن رئيس شعبة علم النفس ، نتقدم الى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب المتمثل في تسهيل مهمة طلبة الماستر علم النفس، للقيام بالبحث الميداني المرتبط بمذكرة التخرج المعنونة بـ أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة

ب(المكان) مؤسسة بقطال من .....  
جوانفي 2022 الى أفريل 2022

الطالب (ة):

الأستاذ المؤطر:

أ. عز الدين عثمان

1- جباري محمد طاهير

Handwritten signature

تقبلوا سيدي فائق الاحترام والتقدير

المؤسسة المستقبلة



السيد: عمار ميلاود  
رئيس شعبة علم النفس

