



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: إدارة واقتصاد المؤسسة



عنوان المذكرة

أثر التحفيز على أداء العاملين

دراسة حالة مؤسسة satem - وهران-

إشراف الأستاذ:

*رمضاني محمد

إعداد الطالب:

مرجة خالد

لجنة المناقشة:

رئيسا

أ.د / برانيس عبد القادر

مناقشا

أ.د / دواح بالقاسم

مناقشا

أ.د / العبدأوي جمال

السنة الجامعية: 2015/2014

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

فالحافز من أهم محددات سلوك العمل. لذلك كان من أول اهتمامات إدارة الأفراد دوافع و حوافز العاملين التي لها علاقة طردية له مع المرودية و هذا ينعكس ككل على مردودية المنشأة (نسبة مقدار المردودية أكبر من الحافز) و من أجل التوضيح أكثر سوف نتطرق في هذا الفصل إلى التحفيز و الدافعية من مفاهيم و تعارف إضافة إلى أنواع الحوافز.

المبحث الأول : ماهية الدافعية

ترتبط الدوافع أساسا بالسلوك الإنساني و مختلف محدداته، ذلك يهتم بمحاولة فهم لمختلف سلوك العاملين (شخصيتهم، دوافعهم، ممارساتهم) في مؤسساتهم، بمختلف درجاتهم، و تفاعل المؤسسة مع البيئة الخارجية و العوامل المؤثرة فيها.

المطلب الأول: ماهية السلوك التنظيمي

أولاً: مفهوم السلوك الإنساني و التنظيمي

هو تفاعل علمي النفس و الاجتماع مع علوم أخرى أهمها علم الإدارة والاقتصاد و السياسة.⁽¹⁾

يقصد ب السلوك التنظيمي " هو دراسة سلوك و أداء العاملين في المنظمة، و باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك و تصرفات العاملين، و من ثم إنتاجيتهم"⁽²⁾

كما يعرف السلوك التنظيمي على أنه " فهم و توقع سلوك العاملين في المنظمة و من ثم التحكم و الرقابة في سلوك العاملين بالمنظمة"⁽³⁾

كما أن السلوك التنظيمي هو ذلك النوع من السلوك الذي يحدث في المنظمات على كل أشكاله من خاصة، عامة أو خيرية... الخ⁽⁴⁾

و كذلك " مجال الدراسة يهدف إلى التنبؤ و التفسير و الفهم و التغيير للسلوك الإنساني كما يحدث في المنظمات".⁽⁵⁾

(1) د.صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، كلية التجارة -جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية لطبع و نشر وتوزيع ، 2001، ص:11.

(2) احمد ماهر، السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات-، الدار الجامعية لطبع و نشر وتوزيع، 2003، ص:84.

(3) د.صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق الذكر، ص:17.

(4) د. جمال الدين محمد المرسي، د. ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي (نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة) الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص:42.

(5) بوخريسة بوبكر، معمر داود، دراسات في تسيير الموارد البشرية، -إدارة الأفراد-، دار قرطبة، ط1، 2008، ص:121.

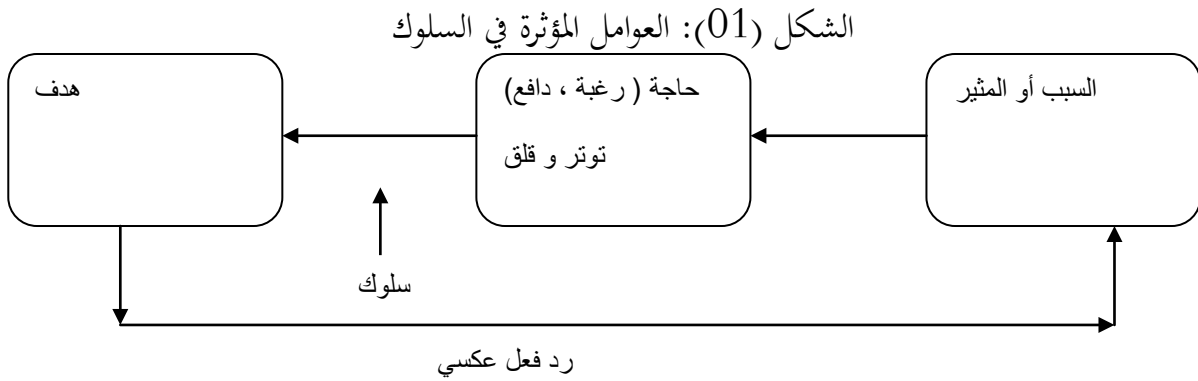
و يتميز هذا السلوك بثلاث مبادئ و هي : (1)

السببية : يعني انه لا يظهر من العدم و لكن يكون هناك سبب يؤدي إلى نشأته .

المهادف: أي انه موجه لهدف أو أهداف معينة.

الحاجة(الدافع): أي وراءه دوافع تتمثل في الرغبات و الحاجات.

و الشكل التالي يبين ذلك :



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ،ص:11.

و هنا نخلص أربعة عناصر أساسية تعد بمنزلة النطاق الذي يحدد دائرة و أبعاد

السلوك التنظيمي، و المتمثلة في:

أ - الفرد و عملياته الذاتية و قواه الضاغطة من الداخل و التي توجه السلوك الفردي أو تؤثر فيه .

ب - الجماعات و هيكلها التنظيمي و علاقاتها الترابطية و الضغوط التي تنجم عن التأثير الديناميكي لهذه التجمعات على سلوك عاملها .

ج- التكنولوجيا و هي الأسلوب الذي يتبعه العمال داخل المنظمة، و ذلك لأن الأفراد لا يعملون كل شيء بأيديهم غالباً.

(1) د. صلاح الدين عبد الباقي، المرجع سابق الذكر، ص:17.

د- البيئة و ظروفها و أحداثها و مطالبها و قيمها و مواردها و دعمها واستقرارها و ما تتسم به من وضوح أو غموض، غنى أو فقر، إيجابيات أو سلبيات تؤثر في السلوك الفردي أو الجماعي أو التنظيمي .

ثانيا: مراحل تطور مفهوم السلوك التنظيمي:

يعتبر علم السلوك التنظيمي علما جديدا حقق تقدما و قبولا و انتشارا واسعا في العقود القليلة الماضية مما أصبح ذا أهمية، فنظرا للتطورات التي حدثت و تغيرات المنافسة و زيادة حدتها بين مختلف البلدان الصناعية و التبادلات في البيئة الاجتماعية و الاقتصادية أو الفكرية و اتجاه الأسواق نحو العالمية و زيادة تقلبات أسعار العملات الأجنبية و التقدم التكنولوجي الحاصل في المعدات و الآلات، و كذا التحول في توقعات الجمهور و العاملين زادت أهمية إدراك دور و أهمية التحفيز والاتصالات والادراكات والخبرات والتعاون والقوة في مواجهة الحالات والمواقف الجديدة التي أوجدتها؛ لذا كان لابد من تطور النظرة و الاهتمام بالفرد⁽¹⁾.

كان السلوك التنظيمي في أوائل القرن الماضي يعرف بعلم النفس الصناعي، حيث قام علماء علم النفس الصناعي بدراسة الفروق بين العاملين في المؤسسة والمؤسسات الفيزيولوجية (المادية) المحيطة بهم، معتمدين على الطريقة العلمية في حل المشكلات و ركزوا على الأفراد العاملين فقط.

بعد ذلك ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في الثلاثينات من القرن الماضي على يد "إلتون مايو" و زملائه حيث ركز الباحثون على دراسة العلاقات الإنسانية بين جماعات العمل المختلفة لمعرفة مدى تفاعلها بعضها مع بعض و أثر ذلك على الإنتاجية و الرضا الوظيفي .

(1) عائشة عبد الحميد صفرائي، التحفيز وأثره في أداء الأفراد، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2006 _ 2007، ص: 20.

و في أواخر الستينات و أوائل السبعينات من القرن الماضي أخذت الدراسات و البحوث في مجال السلوك الإنساني و التنظيمي تهتم ليس بالعمل وجماعات العمل فحسب، بل أيضا بتفاعل العاملين في منظمات العمل مع العمل نفسه. وقد فتح هذا بدوره الباب على مصراعيه لتظهر مدرسة السلوك التنظيمي، و ليظهر هذا العلم و يأخذ صيغة جادة و لتكون له أرضية خصبة و صلبة ينطلق منها .

تعد المرحلة الحالية في إدارة الموارد البشرية مرحلة السلوك التنظيمي، فعلم السلوك التنظيمي يستمد أصوله من حركتي الإدارة العلمية و العلاقات الإنسانية بالإضافة لما يستمد من العلوم السلوكية بشكل عام و التي تشمل علوم النفس و الاجتماع و الأجناس والسياسة .

يعتبر السلوك التنظيمي امتداد للسلوك الإنساني أي هو سلك إنساني في شكل تنظيمي، كما هو محدد بعوامل ممكن تكون داخلية مثل : القدرات و الدوافع، الإدراك، المواقف، الاتجاهات، العواطف و القيم و الاحباطات و العوائق و التي تحدد سلوك الفرد في المنظمة و قد تكون خارجية منها الضغوط و نظام الحوافز (المكافآت، درجة الثقة، تماسك الجماعة، درجة الضوضاء، العوامل الاجتماعية و الإجراءات و الأنظمة ...الخ) كل ذلك يحدد سلوك الفرد خارج و داخل المنظمة، لذلك تعد دراسة السلوك الإنساني و التنظيمي عاملا مهما لفهم سلوك الفرد و أسلوبه أثناء قيامه بتنفيذ واجباته لتوجيه سلوكه الوجهة الصحيحة و السليمة وصولا لتحقيق أهدافه و أهداف الإدارة أو المنظمة التي يخدم فيها و ينتمي إليها، و هذا بدوره يتطلب معرفة أسباب هذا السلوك و دوافعه و أهدافه، وهذا يقود بدوره لمعرفة الدوافع و الحوافز و مدى العلاقة التي تربطهما معا .

و بما أن موضوعنا هو التحفيز و أثره في الأداء فسوف نحاول التركيز على النقاط التي لها علاقة بالموضوع محل الدراسة، فسوف نبدأ بالدافعية للعامل التي ترتبط مباشرة بالتحفيز. الإنسان الذي يمثل جوهر الموضوع حيث لقي اهتماما من قبل الباحثين

بالموارد البشرية و المتعاملين معها، و ذلك لارتباط سلوك الإنسان بالدوافع متعددة تثيره و تحركه في آن واحد نحو اتجاهات محددة، لذا تستخدم موضوع الدافعية لتفسير السلوك الإنساني

المطلب الثاني : تعريف الدافعية و أهميتها

لابد للمؤسسة و هي تضع نظام حوافز، أن تفهم أسباب سلوك العاملين فيها، وكذلك كيف سيكون السلوك مستقبلاً، لأن العمال يختلفون في طبيعتهم سواء في ذكائهم أو قدرتهم على أداء العمل، و ذلك يؤدي إلى اختلاف الدافعية عندهم بسبب قوة العوامل الدافعة لكل منهم.

أولاً: مفهوم الدافعية :

تعرف الدافعية الإنسانية على أنها " عملية إثارة السلوك و الاحتفاظ به في حالة استمراره. كما أنها عملية تنظيم نمط هذا السلوك". (1)

كما تعرف بأنها حالة نفسية تهتم بسلوك العامل و كيفية استمراره أو توقفه، و نوعية رد الفعل الذاتي الكائن في العامل أثناء هذه العملية. (2)

كما تعرف الدافعية على أنها " مجموعة العوامل الداخلية المنشطة و القوى الموجهة للفرد" (3)

من هذه التعاريف و غيرها يمكننا استخلاص ما يلي :

1. إن الدافعية هي حالة من التحفز و النشاط للقيام بعمل ما، و هي الطاقة التي

تحرك العامل لأداء عمله، و أن هذه الطاقة ليست عشوائية بل هي موجهة

للقيام بنشاط محدد من شأنه أن يساعد على إشباع الحاجة لدى الفرد، - رد،

(1) د. جمال الدين محمد المرسي ، د. ثابت عبد الرحمن إدريس ، مرجع سابق،ص:342.

(2) د.صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق،ص:89.

(3) Melvin Mary and Tom Tombaugh, g.h.,Motivation, Carlifornia: Chandler5 Publishers co., 1967,p.1.

فهناك العديد من السلوكيات بإمكان الفرد القيام بها، ولكن الفرد يختار القيام بالسلوك الذي يساعده على إشباع حاجاته .

2. إن للدافعية مستوى معيناً عالياً أو منخفضاً، فكلما كان مستوى الدافعية عالياً، كان مستوى الجهد الذي يبذله العامل للوصول إلى هدفه عالياً أيضاً، و العكس صحيح

3. الاستمرارية، أي مواصلة بذل الطاقة في اتجاه معين لحين تحقيق الهدف، فالأفراد الذين يتمتعون بدافعية عالية لديهم إصرار و مثابرة على تحقيق الهدف على الرغم ما يواجههم من عوائق، و العكس صحيح.

ثانياً : عمل الدافعية :

يمكننا إن ننظر للدافعية بأنها حالة عدم توازن نتيجة نقص في إشباع حاجة ما لدى العامل، فالحاجة هي نقطة البداية في عملية الدافعية، و تعرف على أنها : نوع من النقص يشعر به أو يمارسه العامل و التي تولد لديه حالة من التوتر و الشعور بالقلق و الاضطراب، و إن زيادة هذه الحالة يؤدي إلى زيادة حالة عدم التوازن، و لخفض هذا التوتر لا بد للعامل من القيام بنشاط معين للحصول على وسيلة ما تشبع هذه الحاجة الملحة، وبالتالي عندما تشبع هذه الحاجة تعود الحالة إلى ما كانت عليها ويزول التوتر وإذا عادت الأمور إلى درجة الصفر فهذا يعني إن الإشباع كامل وتام.⁽¹⁾

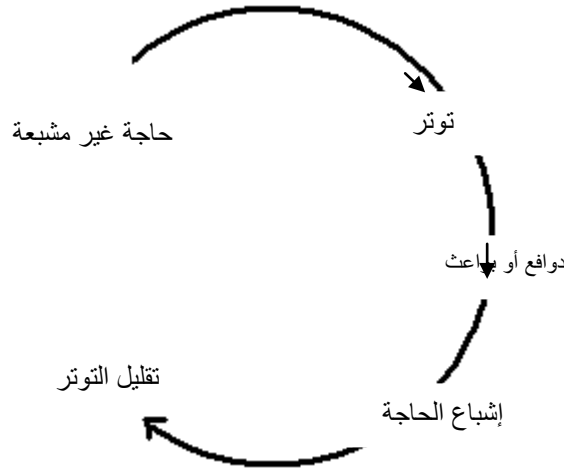
فالدوافع هي عبارة عن محركات داخلية للسلوك للوصول لهدف معين كما تعرف على أنها: "القوى التي تحرك وتدفع وتوجه الأنشطة المختلفة التي يمارسها الفرد"⁽²⁾

(1) عائشة عبد الحميد صفراني، مرجع سابق ذكره، ص:23.

(2) د. جمال الدين محمد المرسي ، د. ثابت عبد الرحمن إدريس ، مرجع سابق،ص:340.

فيمكن توضيح عملية الدافعية من خلال النموذج التالي :

الشكل (02) : عملية الدافعية



المصدر: محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت،

1993، ص:254

و من هذا النموذج يلاحظ إن الحاجات غير المشبعة تؤدي إلى التوتر الذي يدفع الفرد إلى سلوك معين، و هذا السلوك يسعى لتحقيق هدف معين، فإذا تحقق الهدف أشبعت الحاجة و أدى ذلك إلى تقليل التوتر.

الحاجات :

تمثل الحاجة مصدر للتوتر و القلق و بالتالي تحفز الإنسان إلى السلوك الهادف باتجاه إشباع تلك الحاجات، و هناك تصنيفات عديدة للحاجات فمنهم من يصنفها إلى حاجات إنسانية و اجتماعية، و آخر إلى مادية و اجتماعية و معنوية، و هكذا و من أبسط هذه التصنيفات و أكثرها دلالة تصنيفها إلى حاجات أولية و حاجات ثانوية⁽¹⁾

(1) بوخريسة بوبكر ، معمر داود و آخرون، المرجع سابق الذكر، ص:118.

- الحاجات الأولية أو الفيزيولوجية : و يدخل ضمنها الحاجة إلى الطعام و الماء و الهواء و الملابس و الدفء و النوم و السكن و ماشيه ذلك، و هي ضرورية للبقاء.

- الحاجات الثانوية أو الاجتماعية و النفسية : و هي تمثل حاجات العقل و

الروح المتممة للحاجات الوظيفية للجسم، و تظهر هذه الحاجات و تنمو و تتطور وفقا للنضوج العقلي للإنسان، و من أمثلة هذه الحاجات تحقيق الذات. فالحاجات الثانوية أكثر غموضا من الحاجات الأولية، و كذلك تختلف و تتنوع من فرد لآخر بشكل يفوق الحاجات الأولية، فقد يشعر شخص بحب السيطرة على الآخرين فيبذل قصارى جهده لبلوغ ذلك، و العكس.

و الحاجات بطبيعتها متجددة فبمجرد إشباع حاجة أو حاجتين جزئيا أو كليا تظهر حاجات و رغبات جديدة لدى الإنسان و يتعين عليه أن يعمل على إشباعها و هكذا.

ثالثا: وظيفة الدوافع و أهميتها :

ترتبط وظيفة الدوافع و أهميتها بدورها في تحديد و توجيه السلوك الفردي و السلوك التنظيمي، و غيرها من أنماط السلوك الأخرى، فالفرد لا يتصرف لا بناءا على دافع معين، أو مجموعة من الدوافع التي تكمن وراء هذا العمل ، أو التصرف و أهم ما تقوم به الدوافع في علاقاتها بالسلوك⁽¹⁾:

أ - أنها تثير السلوك و تعمل على تحريكه، و تعتمد درجة حركية السلوك و قوته على مدى قوة الدافع ، و حجم الطاقة الكامنة فيه .

(1) عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري " التنظيمي " في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، الأردن، 1999م، ص:61.

بأ - أنها تنظم و توجه و تعدل السلوك ، أو تمنع حدوثه ، أو تستبدله بسلوك آخر و يكون ذلك عادة ببروز دوافع ذات طبيعة تعارضه مع دوافع أخرى.

ج- أنها تعزز السلوك و تقويه و يكون ذلك ببروز الدوافع ذات الطبيعة الداعمة أو التأزرية مع دوافع أخرى .

و لا شك أن فهم دافعية الفرد في العمل يساعد إلى حد كبير في وضع نظام سليم للحوافز داخل المنظمة مهما كانت طبيعة عملها؛ إذ يعمل هذا الفهم على أن يقوم نظام الحافز فيها على أسس علمية صحيحة يحقق لها وفرا في تكلفة العمل من جهة و زيادة الإنتاجية من جهة ثانية، هذا بالإضافة إلى خلق اتجاهات مؤيدة للمنظمة لدى العاملين.

كما ينبغي الإشارة هنا إلى أن الدوافع ما هي إلا إحدى محددات السلوك، فإنها لا تعمل وحدها و إن كانت أكثرها فعالية؛ ذلك أن السلوك يتأثر و يتحدد أيضا بالعوامل الإدراكية و البيولوجية و الثقافية... الخ

المطلب الثالث : وسائل خلق الدافعية

نظرا لما للدافعية من أثر مباشر في الأداء و الإنتاجية، فإن الإدارة الناجحة تعمل دوما على البحث عن وسائل خلق هذه الدافعة تعد هذه الأخيرة ذات صلة مباشرة بموضوع الحوافز؛ لأن الحوافز بأنواعها المختلفة ما هي إلا وسائل تلجأ لها الإدارة لزيادة دافعية أفرادها من أجل رفع مستوى الأداء، و القضاء على روح التسيب و عدم الاكتراث عند بعض العاملين، و سوف نأتي على ذكر أنواع الحوافز لاحقا. و من أهم الأساليب التي تلجأ لها الإدارة في هذا الشأن ما يلي: ⁽¹⁾

1 أسلوب توسيع العمل : بدلا من أن يقتصر عمل الفرد على مجال متخصص أو

محدد فان الفرد يمنح صلاحيات لأداء مهام أخرى على نفس المستوى الإداري

(1) موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك، أساسيات الإدارة الحديثة، جامعة البلقاء التطبيقية، دار نسيم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3 مزودة و منقحة، 2006، ص: 164-165.

مثلا : إذا كان هناك موظف يعمل في بنك ما بدلا من أن يقتصر عمله في قسم القروض يمكن أن ينتقل إلى قسم الودائع أو قسم المحاسبة أي انه يعمل على نفس المستوى الأفقي فقط و لكن في أقسام مختلفة هكذا يشعر الموظف بالحفز لأنه انتقل من مكان إلى آخر واكتسب خبرة أخرى.

2 أسلوب إثراء العمل : يقصد بإثراء العمل جعل الأعمال وما تنطوي عليه من

مهام و أنشطة أكثر جاذبية للأفراد و يحقق إثراء العمل و بخاصة في الأعمال الرتيبة ميزتين أساسيتين هما:

- زيادة الشعور بالانتماء للعمل و المنظمة .
- القضاء على ظاهرة اغتراب الأفراد عن العمل، أي عزوف الأفراد عن أداء أعمالهم برغبة.

3 أسلوب الإدارة بالأهداف : (بالمشاركة) أي مشاركة الرؤوسين للرئيس في تحديد

الأهداف و اتخاذ القرارات و قد وضع هذا الأسلوب العالم "بيتر دركر " خاصة تلك المتعلقة منها بوضع الأهداف و تحديد السياسات و البرامج والأنظمة اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، مع الأخذ في الحسبان عدم تعارض هذه الأهداف مع أهداف و مصالح الأفراد؛ لأن توافق الأهداف التنظيمية مع الأهداف الشخصية للأفراد يعمل على زيادة دافعيتهم للأداء بصورة أفضل.

4 تأهيل و تدريب العاملين : يعتبر التدريب من أهم أساليب الحوافز لأنه يزيد من

كفاءة العاملين و يفتح أمامهم فرص الترقية و يرفع من معنوياتهم، كما يدفع الموظف ليوكب التطورات التكنولوجية، فعلى سبيل المثال الأجهزة الالكترونية فعند استخدام الحاسوب في المؤسسة يكون الأفراد بحاجة إلى دورات تدريب مستمرة حتى يتمكن الموظف من تطوير الإنتاج في المؤسسة باستخدام هذه الأساليب الحديثة في العمل، و يكون التدريب داخل المؤسسة أو خارجها في نفس الدولة أو يمكن إرسالهم إلى خارج البلاد للتدريب.

المبحث الثاني: ماهية التحفيز، أهدافه وسياسته

إن الإنسان في تقدمه ضمن عمله - ولمواصلة العطاء وزيادة مستواه ورفع كفاءة إنتاجه كما ونوعا بجانب التدريب والاكْتساب - يحتاج إلى حوافز العمل والتي تتمثل في الكسب المادي، أو في الكسب المعنوي، أو في كليهما معا بهدف دفع الموظف لزيادة إنتاجه كما ونوعا، لإشباع حاجاته من جهة وتحقيق أفضل النتائج ببلوغ أهداف المنظمة من جهة أخرى، والابتعاد عن كل ما يعيق تحقيق هذه الأهداف أو حتى الوقوف في وجهها.

المطلب الأول: مفهوم التحفيز وأهميته

يعد التحفيز " حالة من التوتر النفسي الناجم عن تغيرات فسيولوجية معينة، من شأنها أن تدفع الكائن إلى القيام بسلوك معين (حركي غالبا لأنها حالة توتر هذه. (1) أي أن الهدف الأساسي من التحفيز هو زيادة الإنتاجية أو الانجاز عند العامل بما يتفق مع قدراته العقلية والبدنية.

كما يعرف التحفيز بأنه " عملية نفسية عضوية، تفترض قيامها لدى الكائن، لتعديل السلوك الصادر عنه في لحظة ما تعديلا جزئية، من حيث وجهته و شدته " (2).

كما يقصد بالحافز: "هي الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالشخص و التي يمكن الحصول عليها و استخدامها لتعويض النقص في إشباع حاجاته " (3)

وبصفة عامة يمكن أن نعرف التحفيز بأنه: العملية التي تعمل على زيادة وتنمية الرغبة لدى الأفراد لبذل مستوى أعلى من الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة على أن يؤدي بذل هذه الجهود إلى إشباع بعض حاجات هؤلاء الأفراد.

من هذه التعاريف نستنتج أن الإدارة تستعمل مجموعة من الوسائل و الأساليب ضمن عملية التحفيز للوصول بالفرد لبذل أقصى جهده كما قلنا سابقا نحو تحقيق

(1) بوخريسة بوبكر، و آخرون، مرجع سابق الذكر، ص:119.

(2) المرجع نفسه، ص:119-120.

(3) المرجع نفسه، ص:120.

حاجاته و أهدافه و أهداف المؤسسة وهذه الوسائل والأساليب هي ما يطلق عليها الحوافز ومنه تعرف الحوافز على أنها : "العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة، كنتيجة لتميزه في الأداء عن أقرانه

هذا وقد مرت الحوافز في الأدب الإداري بعدة تطورات وكان لكل مرحلة من مراحل التطور إطارها البيئي الذي يتكون من افتراضات معينة ولقد أوضحت الدراسات بأنه يمكن التمييز بين ثلاث مراحل رئيسية في الفكر الإداري؛ فالمرحلة الأولى تتكون من النظريات التقليدية، أما الثانية فتمثلها مدرسة العلاقات الإنسانية، ثم تأتي المرحلة الثالثة التي تتكون من مجموعة من الاتجاهات الحديثة مثل نظرية النظم والإدارة بالأهداف... الخ. ويمكن تلخيص ذلك في الجدول التالي:

البيان	النظرية التقليدية	العلاقات الإنسانية	النظريات الحديثة
أنواع الحوافز	مادية	مادية+معنوية	متنوعة ،مرتبطة بالنتائج
معاييرها	سرية ، تحتفظ بها الإدارة	سرية، عامة	الوضوح ،التحديد الكلي ،اشترك الأفراد ، تشجيع الابتكار
مصادر تحديدها	الإدارة	الإدارة + رأي العاملين	دراسة الحاجة الفعلية

الجدول رقم(01): المراحل الفكرية للحوافز

المرجع : عائشة عبد الحميد صفراني، مرجع سابق، ص:29.

المطلب الثاني: العلاقة بين الدوافع والحوافز

تختلف حوافز العمل عن دوافع العمل كما ذكرنا سابقا فالأخيرة تعد بمثابة القوى النابعة من داخل الفرد وتثير فيه الرغبة في العمل أما الأولى فهي القوى أو العوامل المحركة الموجودة ففي البيئة المحيطة بالفرد والتي تحثه على تحسين مستوى أداءه في المنظمة، فدوافع العمل هي >> عبارة عن قوى محركة في داخل الفرد تثير الرغبة لديه نحو العمل وتعبّر عن حاجاته وتظهر على شكل سلوك وتصرف يتجه نحو تحقيق طموحاته <<

أما الحوافز فهي : >>العوامل أو المؤثرات المحركة للأفراد التي تعمل على تحريك قدراتهم الإنتاجية لرفع الكفاءة الإنتاجية من جهة ومن جهة أخرى تحقيق حاجات وطموحات الأفراد << فعلى رغم هذا الاختلاف بينهما إلا انه يجب أن يكون هناك نوع من الترابط و التوافق بينهما ح فحوافز العمل لا بد أن تتوافق مع دوافع العمل وتحقق ما يحتاجه الفرد العامل وإلا فما الفائدة منها إذا كانت لا تحقق للفرد ما يشبع حاجاته ورغباته، وبالتالي فعدم التوافق و التكامل بينهما يؤدي إلى انعدام فعالية هذا النظام ويصبح بالتالي فاشلا لإهماله أو لعدم فهمه حاجات الأفراد و تنوعها واختلافها.

المطلب الثالث : أهداف و أهمية الحوافز:

إن لنظم الحوافز دورا فعالا في بلوغ أهداف المؤسسة وذلك من خلال التحفيز الفعال لأفرادها ، ويظهر هذا الدور الفعال وهذه الأهمية من خلال مجموعة المزايا و الفوائد التي تحققها، و يمكن أن نعددتها في مايلي:

-الزيادة في إنتاجية العمل و في المبيعات و الأرباح؛

-انخفاض معدل دوران العمل؛

-انخفاض نسب التغيب؛

-سلوك أفضل للموظفين؛

-إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يمس التقدير و الاحترام والشعور بالمكانة؛

-إشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة؛

-جذب العاملين إلى المؤسسة، ورفع روح الولاء و الانتماء؛

-تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق و التضامن؛

-المساهمة في استنباط أفضل الأساليب و الطرق لأداء العمل بأقل مجهود وفي الوقت نفسه تحقيق أفضل النتائج؛

-العمل على تفجير قدرات العاملين و طاقاتهم و استخدامها أفضل استخدام، ويؤدي هذا إلى اختزال في القوى العاملة المطلوبة وتحويل الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في القوى العاملة؛

-تسهم كذلك نظم الحوافز في خلق الرضا لدى العاملين عن العمل مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارات، مثل انخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات الكلف و الغياب و الشكاوي و المنازعات و دواران العمل وغيرها مما يجعل صورة المنظمة تتحسن أمام المجتمع.

كل هذه الأهداف و الفوائد التي تتحقق من تطبيق نظام حوافز فعال يمكن أن نلخصها في هدفين اثنين هما :

أ-الهدف الاقتصادي :

حيث يرتبط بالمؤسسة و العاملين بها و يؤدي نظام الحوافز إلى الفائدة على كليهما من خلال الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج لزيادة إنتاجية مؤسسة و تحسين منتجاتها و خدماتها .

ب-الهدف المعنوي:

وهو المتعلق مباشرة بالعامل حيث يمثل هذا الأخير العنصر الأهم في العملية الإنتاجية ولا بد من وضع نظام حوافز يهدف لإشباع بعض من رغباته و احتياجاته التي لا بد من فهمها للتعامل معها.

المطلب الرابع : تصميم أنظمة الحوافز

أولا : العوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافز :

تمثل أنظمة الحوافز في منظمات الأعمال اليوم إحدى صور تطبيقات مفهوم الدافعية ، فهناك جملة من العوامل التي يجب الالتفات لها عند تصميم أنظمة الحوافز و التي تتمثل فيما يلي :⁽¹⁾

1 الاعتمادية :

و هو أن يرتبط الثواب أو العقاب بالقيام بسلوك معين، بحيث لا يحصل الموظف على مكافآت دون أن ترتبط بمستوى أداء محدد، فهنا المكافآت تعتمد على القيام بسلوك مرغوب فيه، أما إذا منحت المكافأة لموظف بغض النظر عن أدائه، فهنا ينفي مبدأ الاعتمادية و يصبح نظام الحوافز غير فعال.

2 الإدراك و الوعي :

و هو أن تقوم المنظمة بإفهام الموظف ماهو السلوك المرغوب الذي يوصله للمكافأة، هل هو عدد معين من وحدات الإنتاج، أو السرعة في الأداء أم جودة المنتج... الخ، وإلا لن يكون الموظف مدركا و واعيا وبالتالي متحفزا لما ينبغي أن يقوم به.

3 توقيت الحافز :

كلما قصرت المدة الزمنية بين السلوك المرغوب و المكافأة، كلما زادت احتمالية تكرار هذا السلوك مستقبلا ، مما يزيد من فعالية نظام الحوافز.

(1) د. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2005، ص:213.

4 حجم المكافأة :

يجب تناسب قيمة المكافأة من الناحية المادية أو المعنوية مع حجم الأداء الذي يقوم به الموظف .

5 خوع الحافز :

هناك أنواع مختلفة من الحوافز سنأتي على ذكرها لاحقاً، و على المنظمة اختيار الحافز المناسب الذي يفني بالغرض و يوصل للهدف المنشود عند تصميم أنظمة الحوافز.

6 الثبات:

أي من المهم أن تكون استمرارية في تطبيق نظام الحوافز و ليس لفترة محدودة أو متقطعة كما يجب أن تشمل جميع الموظفين .

7 التحكم في الحافز :

أي يجب أن يكون الأفراد قادرين على القيم بالسلوك المطلوب، فتكليف الموظف بالقيم بمهام صعبة أو لا تسمح ظروفه للقيام بما كي يحصل على مكافأة سيؤدي إلى إحباطه و فشل نظام الحوافز.

كما تتوقف فاعلية نظم الحوافز و قدرتها على إثارة أنواع السلوك المطلوب على وجود ارتباط بين ثلاث عوامل هي⁽¹⁾:

- الاتجاه : أي أن يكون اتجاه الحافز ايجابيا أو سلبي التأثير؛
- القوة : أي أن يكون الحافز قويا أو ضعيفا؛
- الاستمرارية : أي قد يستمر الحافز لفترة طويلة أو قصيرة .

⁽¹⁾ Batty, j., " Industrial Administration & Management ", 4th ed, the english L.B.S & M Evans Ltd., London, 1979.p269.

ثانيا : متطلبات نجاح نظام الحوافز

إن نجاح نظام الحوافز يتطلب تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة و أهداف العاملين، و يرتبط نجاح هذا النظام بأربع خطوات أساسية تتمثل فيما يلي: (1)

1 -الرؤية الهادفة :تسعى المنظمات إلى تحقيق أهداف تنقسم هذه الأهداف إلى

عدة تفاصيل أكثر من مستوى لآخر و هي في هذا تحدد لكل عامل في المساهمة في تحقيق الأهداف.

2 -دراسة مكونات الأداء : يجب على المؤسسة أن تكون فكرة واضحة و سليمة

عن نشاطات المؤسسة والجوانب الثابتة و الجوانب المتغيرة منها، و معرفة علاقاتها بعضها البعض، و المواصفات لكل عامل حتى يتسق مع النشاطات، و عليه تحدد كيفية القياس لفعلي للأداء.

3 -الموازنة : تحديد المبالغ التي سينفق منها على نظام الحوافز المقدره لكل عام على

كافة أشكالها و أنواعها، و قد تستخدم الموازنة الثابتة ذات مبلغ الثابت المحدد سلفا أو الموازنة المرنة و التي تتسق مع ما سيحقق من أرباح .

4- الإجراءات الحافزية: يتبلور النظام عبر مجموعة من الخطوات لابد من

إتباعها:

* أن يتناسب الحافز الذي يحصل عليه الفرد التنظيم مع دوافعه؛

* أن يفهم الفرد العلاقة الوثيقة بين الأداء المطلوب منه و الحصول على الحافز؛

* أن يكون الحصول على الحافز أي أكانت طبيعته مؤكدا و متاحا لكافة أفراد التنظيم لضمان

كفاءة الأداء التنظيمي؛

* أن يراعي قصر الفترة ما بين أداء الفرد المحقق و الحصول على الحافز؛

(1) د.حافظ محمد حجازي ، مرجع سابق ، ص:220-221

* أن تتنوع الحوافز ليس نمطيًا بمعنى أنه لا يمكن تطبيق نظام فعال للحوافز لمنظمة ما في المنظمات الأخرى حتى المتشابهة إذ تختلف احتياجاتهم الحقيقية و طبيعتها كما تختلف طبيعة الأفراد و احتياجاتهم الحقيقية في منظمة أخرى.

ثالثًا : المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز :

قبل إعداد البرنامج السليم لنظام الحوافز يجب على الإدارة معرفة الحوافز الملائمة للعاملين و ذلك عن طريق معرفة الحاجات المختلفة التي تشعر بها مختلف الفئات العمالية في كل وقت و تستخدم الإدارة عدة أساليب لمعرفة هذه الحاجات نذكر منها:

* توزيع قوائم استقصاء للتعرف على وجهات نظر العاملين فيما يخص سياسة الأجور، ساعات العمل،

فترات الراحة؛

* الاتصال بالعاملين في مقابلات شخصية أو ندوات للمناقشة و تبادل الآراء و هذا النظام يتطلب

شروط أساسية لنجاحه : (1)

1 -مرحلة الدراسة وإعداد نظام الحوافز:

حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية والإدارية و الاقتصادية والقانونية، من حيث تركيب القوى العاملة، و دوافع وحاجات الأفراد و التغيرات التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة واتجاهاتها، وكذلك المعدلات الحالية للأداء ونظم الحوافز السابقة و القوانين والتعليمات المنظمة لهم، ا، إل.ى جانب دراسة سياسات الأف - راد الأخرى، ك - ما يستلزم الوقت و

(1) عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديثة، اربد، عمان، الأردن، 2006م، ص:199-200.

عند د القي م الأساسية السائدة في مجتمع المنظمة وتوقعات الأفراد ونظرهم إلى الحوافز ومفهوم لحقوق والواجبات الأساسية وهكذا.

2-مرحلة وضع نظام الحوافز :

تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف و تبويب وتحليل البيانات التي تجمعت لديها في المرحلة السابقة بقصد استيعاب دلالاتها و أبعادها، ثم تبدأ بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب أن تسير حسب الخطوات التالية:

- تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين جميعاً؛

- تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب والأجور المعمول به في المنظمة؛

- تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي؛

- تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنظمة؛

- تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يماشى تطورات المنظمة.

و لا بد من أن تكون خطة نظام الحوافز واضحة وشاملة ومرنة لكي تستطيع مواجهة الثغرات المستقبلية دون مساس بخطواتها الأساسية.

2 مرحلة التجريب خطة نظام الحوافز :

قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لا بد أن تقوم إدارة المورد البشرية بتهيئة المناخ المناسب

لتطبيقها؛ كأن تعقد لقاءات عديدة بشأنها مع العاملين من أجل شرح الخطة لهم ومدى

أهميتها وموضوعيتها. ويفضل تجريب الخط —————ة على نطاق ضيق على احد

أقسام المنظ — مة مثلا للتعرف إلى مدى سلامتها ولاءمتها للتطبيق ومعرفة ردود أفعال العاملين بها.

3 مرحلة التنفيذ والمتابعة :

يتم متابعة تنفيذ الخطة وإجراء التعديلات اللازمة عليها إن لزم الأمر لنضمن بذلك سلامتها واستمرار نجاحها مستقبلا.

المبحث الثالث : أنواع الحوافز

أيا كان نوع الحافز فإنه مثير من مثيرات خارجية لو احكم تخطيطه وإدارته فإنه يلعب دورا هاما في إثارة وإيقاظ دوافع الفرد، كما أنها تحرك وتوقظ شعور ووجدان العاملين و توجه سلوكهم و تغريهم على الاستخدام الأمثل لقدراتهم و طاقاتهم كما أنها تدعم الصلة بين الموظف وعمله، وبينه وبين المشروع بصفة عامة، وأفضل الحوافز هي تلك التي تشعر العاملين بأن الإدارة تسهر على راحتهم وتقدر أعمالهم وتقوم على رعايتهم، ويمكننا أن نميز بين أنواع مختلفة للحوافز نوردتها كما يلي: من حيث شكله، شمولها، صفتها..... الخ

المطلب الأول : أنواع الحوافز من حيث شكلها:

يمكن أن نميز بين نوعين من الحوافز، مادية ومعنوية .

أولا: الحوافز المادية :

تعتبر الحوافز المادية مجموعة الوسائل و الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة للعمال لإشباع حاجاتهم من الناحية المادية، كما تستخدمها المؤسسة في حثهم على زيادة الإنتاج .⁽¹⁾

وهناك حوافز مادية مباشرة كما يوجد حوافز مادية غير مباشرة هي على النحو التالي:

1 الحوافز المادية المباشرة :

هي تشمل الأجر الأساسي وملحقاته من اجر إضافي، حوافز إنتاج، علاوة دورية، مكافآت بأنواعها، اشتراك في أرباح المنظمة... الخ.

*الأجر : تمثل الأجور واحدا من أهم حوافز الإنتاج في المجتمعات المختلفة ويمكن أن نعرف الأجر على أنه : "ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به وفق للاتفاق الذي يتم بينهما وفي إطار تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل"⁽²⁾.

كما يعرف على أنه :مقابل أو ثمن ما يبذله العامل من مجهود عضلي وعقلي ومهاراته في العمل.

وهو يمثل بالنسبة للفرد دخلا هاما يسعى للحفاظ عليه بل تنميته أملا في رفع مستوى معيشته وإشباع حاجاته من السلع والخدمات؛

*العلاوة الدورية : تمثل العلاوة السنوية حافزا دوريا تقدمه الإدارة للعامل الذي يتضح أن أدائه في العمل وتعامله مع الزملاء والرؤساء والعملاء على مستوى جيد او ممتاز وفقا للمستويات التي تحددها الإدارة لقياس هذا الأداء ؛

(1) أ.د. داوود معمر، منظمات الأعمال الحوافز و المكافآت، دار الكتاب الحديث، الجزائر، ط 2، 2000، ص: 38.

(2) صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص212.

***حوافز الإنتاج:** هي حوافز تصرف في كل يوم عمل أو على أساس شهري، وذلك وفقا لمعايير محددة بشأن حجم الأداء والانضباط الوظيفي، وبمعدلات تتناسب مع المستوى الوظيفي أو مستوى الأداء أو كليهما؛

***المكافآت عن ساعات العمل الإضافية:** هي حوافز تصرف للعامل نتيجة قيامه بجهود إضافية متمثلة في استمراره في العمل بعد ساعات العمل المحددة وذلك نظرا لعدم كفاية العاملين بالنسبة لحجم العمل المطلوب، ويلاحظ أن صرف هذه المكافآت يتوقف على مدى الاعتماد المالي الذي تخصصه الإدارة لهذا الغرض؛

***المكافآت عن اقتراحات العاملين:** تقرر الإدارة مكافآت تشجيعية للعاملين نظير قيامهم بتقديم اقتراحات أو أفكار مبتكرة لتحسين طرق العمل أو رفع كفاءة الأداء أو تخفيض تكاليف التشغيل.

2- الحوافز المادية غير المباشرة:

تمثل هذه الحوافز خدمات اجتماعية تقدم للعاملين بالمنظمة مثل التغذية، الإسكان، المواصلات، التثقيف والتعليم، الترويح والرياضة، الخدمات الطبية، الخدمات المالية، دور الحضانة.

يعد هذا النوع حافز هاماً وضرورياً ومؤثر في أداء العاملين، فبالإضافة إلى أنها تستهدف حياتهم والمحافظة ورفع درجة رضاهم العام عن العمل، فهي أيضاً تهيئهم للعمل في ظل معنويات عالية، وهي حافز للعاملين للاستمرار في قوة العمل بالمنظمة.

ثانياً: الحوافز المعنوية :

تساهم الحوافز المعنوية في رفع نفسية العامل و إشعاره بالرضا تجاه عمله و إشباع حاجاته النفسية و الاجتماعية، فالعمل بالنسبة للعامل هو ضرورة ملحة ليس فقط من جانبه المادي بل هو عبارة عن تحقيق للذات من خلال ما يكسبه من احترام و تقدير⁽¹⁾ كما أن الحوافز المعنوية تتعدد أشكالها منها:

1- حوافز متعلقة بالعمل: وتشمل

***العمل المناسب:** ويقصد به تناسب أو توافق عمل الفرد مع معارفه ومهاراته وميوله واهتماماته وطموحاته وهذا من شأنه أن يحفز العامل على الأداء الفعال؛

***التصميم المحفز للعمل:** ويقصد به أن يكون تصميم العمل في حد ذاته محفزا

للعامل على الأداء الفعال ويتضمن تصميم العمل، درجة التعقيد أو الصعوبة في الأداء أو درجة التكرار ودرجة التنوع ودرجة الاستقلالية.

2- حوافز متعلقة ببيئة العمل

وتمثل أهمها في مايلي:

***الإشراف:** يجب أن يشمل الإشراف الجانب المعنوي بالإضافة إلى جانب المسؤولية

عن الأداء، فلا يقتصر دور المشرف على مسؤولياته عن أداء مجموعة من العاملين ولكنه أيضا مسؤول عن خلق وتنمية جو معنوي مناسب يهيئ للعاملين أن يعملوا معا بفعالية اتجاه تحقيق الأهداف المخططة، وحتى يكون نمط الإشراف حافزا للمرؤوسين على الأداء الفعال، يجب أن تتوفر للمشرف أو القائد سمات بناءة مثل الذكاء والنضج والقدرة على فهم الناس والتأثير فيهم من خلال الاتصال الناجح وديمقراطية القيادة.

¹ أ.د. داود معمر، مرجع سابق الذكر، ص: 40.

*ظروف العمل المادية : وتتضمن ظروف العمل المادية الإضاءة، التهوية، الحرارة،

الضوضاء، النظافة... الخ. التي تسهم في تحديد درجة الشعور بالرضا عن العمل، حيث يتأثر أداء الفرد بانطباعاته عن بيئة عمله وتفاعله معها، فبيئة العمل الجيدة تسهم في تنمية الدافع لدى الفرد للعمل وتقليل أخطائه ورفع مستويات الجودة وزيادة الإنتاج.

*العلاقات مع الزملاء : تلعب العلاقات مع الزملاء دورا هاما في إشباع الحاجات

الاجتماعية و شيوع روح الفريق، حيث أن العامل يقضي نصف يومه تقريبا في العمل ، فإذا تهيأت للعامل صحبة عمل متألفة يسود بالتالي روح التعاون والتفاعل الايجابي بين جماعات العمل و بالتالي يسهل الإشراف.

*المشاركة في الإدارة : ذلك بإتاحة الفرصة أمام العاملين بالاشتراك في اتخاذ

القرارات و حل المشكلات و يمثل كذلك نظام الاقتراحات حافزا للمشاركة في الإدارة، حيث تخصص وحدة تنظيمية بالمنظمة لتلقي و فحص الاقتراحات المقدمة من العاملين و دراستها من حيث مدى إسهامها في تبسيط إجراءات الأداء أو ترشيد التكاليف أو حل مشكلة عامة مع اقتراح مكافأة لمقدمها.

المطب الثاني : أنواع الحوافز من حيث شمولها

أي حسب طبيعة الأطراف المستفيدة منها كمييار للتصنيف⁽¹⁾ و نميز هنا بين نوعين من الحوافز : فردية و جماعية.

أولا : حوافز فردية

هي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو حفز الأفراد معينين لزيادة الإنتاج، فتخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج، أو تخصيص جائزة لأفضل مدير، أو إعطاء هدية للفرد الأول في القسم أو في المشروع... الخ. كل ذلك يدخل ضمن

(1) عائشة عبد الحميد صفراني، مرجع سابق الذكر، ص:37.

الحوافز الفردية، فهذه الأخيرة توجه للفرد و ليس للجماعة. و تلجأ الإدارة إلى هذا النوع من الحوافز لما له من آثار مباشرة و فعالة على تحفيز العاملين لتحسين الإنتاجية، و يمكن إتباع هذا الأسلوب عندما يكون العامل مستقلا بعمله ينجزه بنفسه دون اشتراك عمال آخرين، كما يمكن إتباع هذا الأسلوب للأعمال الممكن قياسها ووضع معايير لها، و أهم ما يميز الحوافز الفردية أنها تشعر العامل بتقدير الإدارة له عندما يبذل المزيد من الجهد حيث لا يتساوى العامل الماهر و المجد و العمل العادي والعامل المتكاسل. و يقول في ذلك الكاتب العملاق " عباس محمود العقاد " أن التمييز أساس العدالة.

ثانيا : الحوافز الجماعية

هي الحوافز التي تهدف إلى تحفيز العمال كمجموعة متكاملة، و قد تشمل هذه المجموعة كامل عمال المشروع سواء كانوا عمال إنتاج أو عمالا إداريين أو فنيين. كما يمكن أن تقتصر على مجموعة إنتاج فئة معينة من العمال يعملون مع بعضهم في عملية إنتاجية مستقلة.

و مثل هذه الحوافز لا يستفيد منها كل عامل على حد بل تقدم للمجموعة ككل بحيث توزع على أفراد المجموعة تبعا لنظام الحوافز الجماعية.

يهدف هذا النوع من الحوافز إلى تشجيع روح الفريق و التعاون بين العاملين بحيث لا يتعارض عمله مع عمل الزملاء لأن في ذلك إضرارا بالأهداف الرئيسية للعمل، فمن شأن هذه الحوافز إشاعة روح الفريق و روح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التناقض أحيانا، و للزوم و لصحية التنافس الفردي و روح الفريق في آن واحد فمن اللازم على الإدارة أن تستعمل الأسلوبين معا و لا تقتصر على أسلوب واحد.

ووفقا للحوافز الجماعية يحصل أفراد المجموعة على حوافز تعتمد على أداء المجموعة

ك ل و تعتمد معظم خ — طط الحوافز الجماعية عل - ي ما تحقق م - ن أرباح أو

تخفي- ض تكلفة التشغيل، و قد صممت خطط الحوافز الجماعية لتشجيع الأفراد في المجموعة على ممارسة الضغط على بعضهم البعض لتحقيق أداء أفضل و أسرع.

و من بين الأمور التي تساعد على نجاح الحوافز الجماعية، حجم المجموعة وتماسكها، و وضوح الأهداف، و درجة الثبات، و مدى إدراك الفرد للعلاقة المباشرة بين أدائه و أداء المجموعة (1).

على أية حال يبقى دائما بين أعضاء المجموعة من يعمل أكثر من غيره، وبالتالي من سلبيات الحوافز الجماعية أنها تهضم حقوق العمال أصحاب المهارات الفردية العالية، و قد يؤدي ذلك إلى استيائهم أو تفكيرهم بالتراجع في إنجازاتهم أو محاولتهم الانتقال إلى مراكز أخرى.

المطب الثالث : أنواع الحوافز من حيث صفتها

نميز الحوافز الايجابية و الحوافز السلبية: (2)

أولا : الحوافز الايجابية :

هي مجموعة الإجراءات التي تهدف إلى تشجيع العمال على العمل بمنحهم ميزات مادية أو معنوية إذا ما حققوا إنجازات معينة خلال فترة زمنية معينة مثل:

- الحوافز النقدية؛

- الأمن و الاستقرار الوظيفي؛

- الثناء و المديح و التقدير.المنافسة.

ثانيا: الحوافز السلبية

(1) عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص:156.
(2) د.عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، دارالجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص:456.

يقصد بها تلك الحوافز التي يتضمنها نظام العقوبات أي نظام التأديب.

-استخدام هذا النوع من الحوافز يهدف إلى منع العاملين أن يخالفوا قواعد العمل وممارسة سلوك غير مرغوب فيه، و يتمثل في الحرمان من بعض الحقوق القانونية للعامل
مثل:

-التأديب و التوبيخ، تخفيض من اجر العامل، حجب الحوافز أو التنزيل الوظيفي.

المطلب الرابع : أنواع الحوافز من حيث تأثيرها على العاملين⁽¹⁾

ونميز هنا قسمين المباشرة (الخاصة) وغير المباشرة (العامة)

أولا :الحوافز المباشرة (الخاصة): ويصنفها بارنارد إلى:

1 الجزء المادي بصوره المتعددة من الأجور والمكافآت التي تعطى للفرد مقابل خدمته للمنظمة؛

2 الجزء غير المادي وهو تلك الفرص التي تمكن الفرد من التميز والظهور في المركز الوظيفي والقوة المصاحبة لهذا المركز، ويؤكد بارنارد أن الاختلاف الحقيقي في قيمة المكافأة المادية يكمن في الأشياء المعنوية المصاحبة لهذه المكافآت، كالتقدير والتميز واحترام الآخرين؛

3 ظروف العمل المناسبة أو المرغوبة؛

4 إشباع المثاليات والنواحي الجماعية والتفكيرية عند الفرد.

ثانيا :الحوافز غير المباشرة(العامة)مثل:

(1) عائشة عبد الحميد صفراني، مرجع سابق الذكر ، ص:40.

1 المتوافق الاجتماعي أو جاذبية الزملاء وهو شعور الأفراد بترابطهم وحبهم لبعضهم وهو أمر يسهل تعاون العاملين وارتفاع كفاءاتهم؛

2 المتطابق ويعتبر من المحفزات العامة بحيث تكون العادات والأفكار الوظيفية للعاملين واحدة متناسقة وغير متعارضة أو متناقضة؛

3 للمشاركة ويشعر الفرد بأهميته وأهمية دوره في العمل الكلي إذا هياً له المشروع فرصة المشاركة فيما يدور حوله من أحداث، ويرتبط هذا الحافز العام في معظم الحالات بأحد الحوافز الخاصة، وهي مركز الفرد وفرص تميزه؛

4- التماسك والتوحيد وفرص الزمالة والصدقة والأمن الاجتماعي والتأييد المتبادل

لوجهات النظر، ويعد هذا الحافز كما يقول بارنا رد أساس التنظيم غير الرسمي الذي

يوجد في كل تنظيم رسمي، ويؤكد بارنا رد أهمية الحوافز في كل المشاريع كما يؤكد صعوبة

هذه الحوافز إذا أخذت من جوانبها الموضوعية، كما انه من الصعوبة بإمكان توفير جميع

الحوافز التي تحرك العاملين وتضمن تضافر جهودهم وذلك لأن الناس يمكن أن يدفعوا

بحوافز مختلفة، أو خليط متنوع من الحوافز في أوقات مختلفة، وهو يعتقد أن الدفع

العاملين أو إرغامهم على العمل يمكن أن يتم بثلاث وسائل :

-التخويف: أي معاقبة العامل كحرمانه من ميزة معينة إذا لم يؤدي عملاً معيناً بالشكل

المطلوب منه؛

- الإقناع والتوجيه : وذلك بشرح أهداف المشروع وأهمية عمله وقيمة أهدافه، وإقناع

العامل ببذل مجهود صادق في العمل المكلف به وأن من مصلحته أن يبذل المجهود المطلوب.

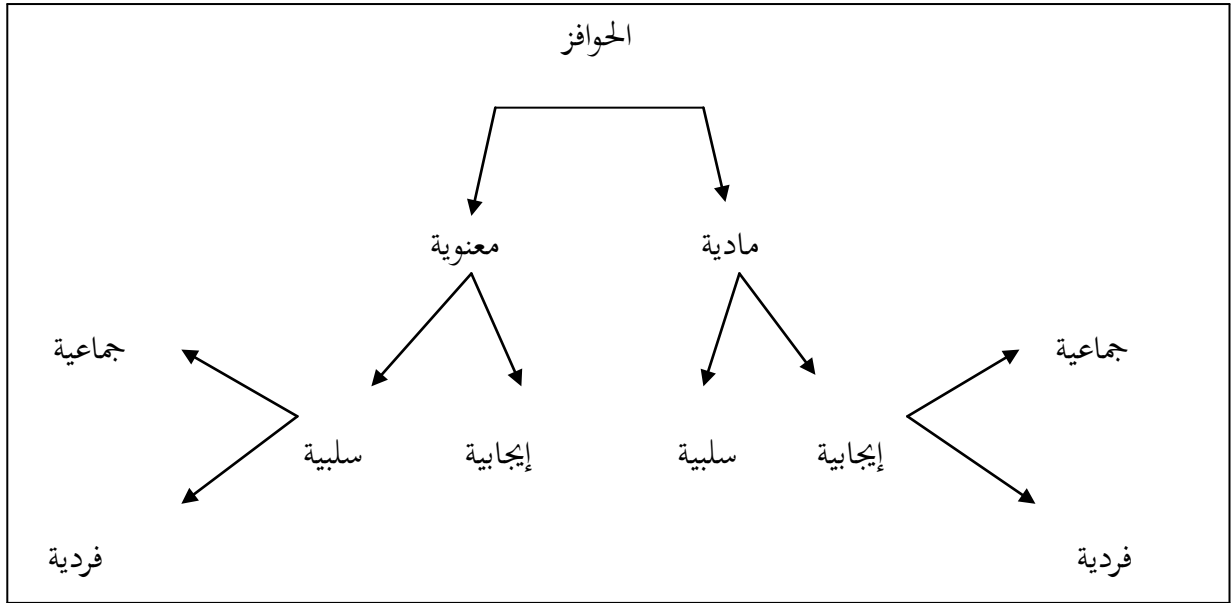
-التعليم والإرشاد: كأن تلقن إدارة المشروع أفرادها عدة دوافع إيجابية بناءة كالتضحية

والإخلاص وخ — دمة الجماعة ويمكن للمشريفي - ن أن يقوموا بتعليم العمالي - ن

ب — صورة غيـ ر مباشرة كأن يضربوا لمرؤوسيهـ المثل في التضحية والإخلاص وحب العمل، حتى يسير هؤلاء على نهجهم ويقلدوا إخلاصهم ويقتنعوا بوجهات نظرهم.

و هذا شكل يبين أنواع الحوافز :

الشكل رقم (03) : أنواع الحوافز



المرجع: أ.د. داوود معمر ، مرجع سابق الذكر، ص: 41

لقد تم التطرق فيما سبق للدافعية الإنسانية و ما لها من أهمية في سلوك العاملين بدءا بدراسة السلوك الإنساني و التنظيمي من خلال فهم هذه السلوك و ممارسات العمال ، دوافعهم و ذلك لتمكن من معرفة نقاط إثارة دافعتهم للعمل هذه الإثارة و التوجيه الذي يتم من خلال ما تقدمه من حوافز بمختلف أنواعها. هذه الأخيرة تلعب دورا هاما في معرفة تحقيق أهداف العامل و المؤسسة خصوصا و أنها تحتل مكانة خاصة في نفسية العامل و وسيلة يسعى لها لإشباع حاجاته و رغباته فهي بذلك تجعل منه مثابرا و مجتهدا لأداء عمله على أفضل نحو . بما يحقق رضاه و رضا مؤسسته من خلال الأداء الأمثل لمختلف النشاطات بالمؤسسة. سنتطرق في الفصل الثاني إلى توضيح علاقة التحفيز بالأداء، بدءا من النظريات التي تحدثت عن التحفيز وصولا إلى الآثار التي يخلفها التحفيز في الأداء.

الفصل الثالث

اختبار العلاقة بين التحفيز و أداء

العاملين

المبحث الأول: وصف العينة و استجابتها

المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة⁽¹⁾

تعتبر مؤسسة satem مجمع وطني ظهر في أفريل سنة 2009 و هي شركة الإشراف التقني، للهندسة و المتابعة الميدانية، حيث يقع مقرها بمدينة وهران يبلغ عدد عمالها 151 عاملا موزعين علي جميع الوحدات وهي تحظى بالاستقلالية التجارية والمالية مهمتها ، إنجاز الدراسات التقنية في كل التخصصات: الهندسة المدنية، المنشآت المعدنية، الكهرباء، الطرقات ، الهندسة المعمارية ، شبكات متنوعة ... إلخ ولها فرع مختص في الدراسات البترولية وقنوات نقل البترول وتوزيعه، عبر كل القطر الوطني عبر وحداتها المتواجدة في العاصمة، حاسي مسعود ، بشار ، بجاية

يتمثل نشاط الفرع الأول في إنجاز الدراسات التقنية ظهر هذا الفرع بظهور المجمع تتم عملية إنجاز الدراسات التقنية بعد حصول المؤسسة على طالبات من طرف الزبائن... إلخ .

و تتمثل الزبائن في مؤسسات عبر مختلف التراب الوطني و مؤسسات صغيرة كالمديريات و الإدارات ولها عدة فروع في ولايات الوطن لعاصمة، حاسي مسعود ، بشار، بجاية... إلخ.

أما بالنسبة للفرع الثاني من نشاط هذه المؤسسة أو المجمع فهو يتمثل في الهندسة المعمارية والمدنية والمنشآت المعدنية و الكهرباء و السوائل الطرقات وشبكات متنوعة و هذا لنشاط تابع لإدارة المجمع له سجل تجاري .

يقوم نشاط هذا الفرع على أساس المناقصات المقترحة أو المعلن عنها في الجرائد أو الصحف اليومية.

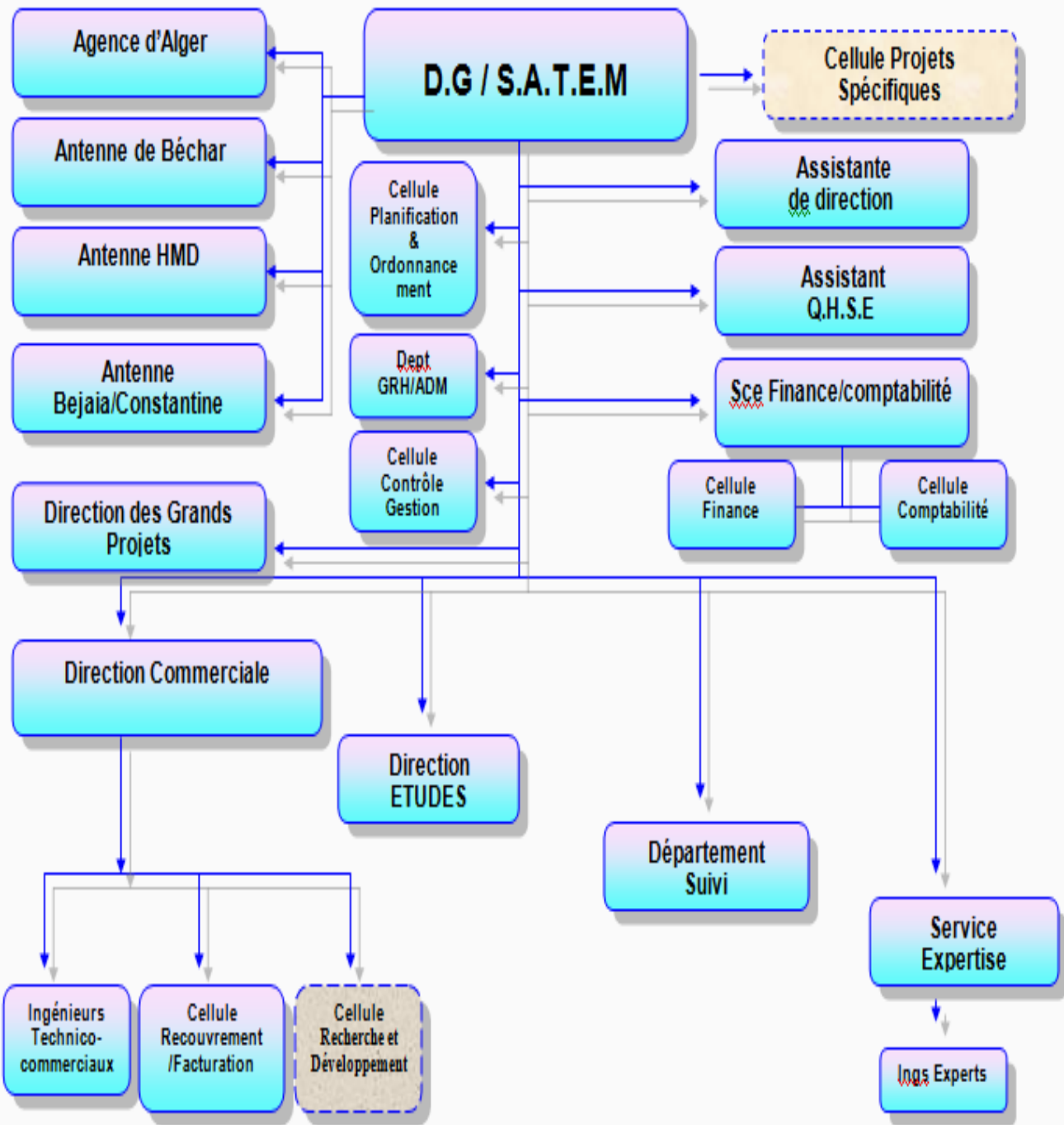
فتقوم المؤسسة بالمشاركة في هذه المناقصات بطرح إمكانياتها و وسائلها وقدراتها لحصول على المشروع فإذا حصلت عليه تشرع في البدء فيه .

تقوم دراستنا لهذه المؤسسة على طاقاتها البشرية و كيفية التعامل معها و تحفيزها و مستوى أدائها و كيفية

تقييمه .

(1) حسين عبد الرحمان، رئيس مصلحة الإشراف التقني للهندسة و المتابعة الميدانية بمؤسسة satem ، وهران.

الشكل رقم (09) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة satem



المصدر : حسين عبد الرحمان، رئيس مصلحة الإشراف التقني للهندسة و المتابعة الميدانية بمؤسسة

،وهران. satem

تم توزيع 100 استبانته و تم التركيز على العمال البسطاء ، تم استرجاع 75 استبانته و تم قبول 70 استبانته واستبعاد 5 لعدم أكمال الأجوبة فيها .

المطلب الثاني : توزيع أفراد عينة الدراسة

أولا : التوزيع حسب الجنس

لاحظنا أثناء القيام بالدراسة الميدانية و عند نزولنا للشركة عينة الدراسة أن نسبة الذكور العاملين تفوق نسبة الإناث و جاءت نتائج الاستبيان عاكسة لذلك .

الجدول رقم 2 : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	62	88.58 %
أنثى	08	11.42 %
مجموع	70	100 %

تبين من الجدول أن نسبة الذكور بالنسبة إلى الإناث كبيرة جدا و يمكن أن نرجع هذا السبب لطبيعة العمل الذي يشغلونه و صعوبته بالنسبة للإناث.

ثانيا : التوزيع حسب العمر

لاحظنا أثناء القيام بالدراسات الميدانية للشركة عينة الدراسة إن أغلب العاملين أعمارهم مزيج بين الكبيرة و الشبابية و جاءت نتائج الاستبيان لتؤكد ذلك كما يعكسها الجدول التالي:

الجدول رقم 3 : توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
من 20 إلى اقل من 30 سنة	20	28.57 %
من 30 إلى اقل من 40 سنة	35	50 %
من 40 إلى اقل من 50 سنة	10	14.28 %
من 50 إلى اقل من 60 سنة	05	7.14 %
المجموع	70	100 %

يلاحظ من الجدول أن اغلب أفراد العينة تقل عن 40 و تفوق 30 سنة ، تليها نسبة الأفراد العاملين الذي تتراوح أعمارهم بين 20 و 30 سنة بنسبة 28.57 % ، فنسبة العاملين الذي تتراوح أعمارهم بين 40 و 50 سنة بنسبة 14.28 % في حين أن نسبة الأفراد الذي تتراوح أعمارهم بين 50 و 60 سنة قليلة فهي 7.14 % و هذا يظهر أن نسبة عمال العينة كانت متوسطة.

ثالثا : التوزيع حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم 4 : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ابتدائية	12	17.15 %
متوسطة	20	28.58 %
ثانوية	22	31.43 %
ليسانس	10	5,71 %
دراسات عليا (ماجستير دكتوراه)	02	2.85 %
مهندسين	04	14.28 %
المجموع	70	100 %

من الجدول يتضح أن 31.43% كانوا في مستوى تعليم ثانوية، تليها نسبة 28.58% كانوا في مستوى تعليم متوسطة، فنسبة 17.15% كانوا في مستوى تعليم ابتدائية، ثم نسبة 5.71% كانوا في مستوى ليسانس ثم نسبة 14,28% مهندسين و أخيرا حاملي الشهادات للدراسات العليا كانوا بنسبة 2.85% مما يدل على إن مستوى أفراد العينة المدروسة كان مرتفع نسبيا.

رابعا : التوزيع حسب الخبرة

الجدول رقم 5: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة في المؤسسة

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة %
من 1 الى 5 سنوات	02	2,85%
من 6 الى 10 سنوات	68	97,15%
المجموع	70	100%

من الجدول يتضح أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات و ذلك يعود إلى حداثة

المؤسسة

خامسا : التوزيع حسب المنصب

الجدول رقم 6: توزيع أفراد العينة حسب المنصب الذي يشغلونه

المنصب	العدد	النسبة %
رئيس قسم أو مصلحة	07	10%
عامل بسيط	63	90%
المجموع	70	100%

يتضح لنا أن العينة المبحوثة شملت رؤساء الأقسام و المصالح بنسبة 10%، بالإضافة إلى العمال البسطاء

بنسبة كبيرة 90% و ذلك لأنهم المعنيين الأولين بالبحث

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات

قمنا من خلال الدراسة للعينة بتحديد المتغيرات المستقلة و المتغير التابع، و قد تمثلت المتغيرات المستقلة في كل من الحوافز بأنواعها المختلفة من مادية و معنوية، ايجابية و سلبية، و أخيرا فردية و جماعية، العدالة و أثرها، التوقيت في منح الحافز و أخيرا الأهمية و الهدف من عملية التحفيز في حين تمثل المتغير التابع في أداء العاملين سواء كانوا مديرين أو رؤساء أقسام أو عمال بسطاء.

و تعد الاستبانة المصدر الأساسي لجمع البيانات من عينة الدراسة حيث قسمنا، إجابات أسئلة الاستبانة إلى خمسة مستويات، بحيث تأخذ إجابة غير موافق بشدة، الرقم (01)، و غير موافق الرقم (02)، و محايد الرقم (03) و موافق الرقم (04) و أخيرا إجابة موافق بشدة الرقم (05).

ترميز المتغيرات

المتغيرات	رمزها
الأداء	Y
الحوافز المادية (من السؤال رقم 1 إلى السؤال رقم 6)	X1
- حصولي على المكافأة المالية ينعكس إيجابا على مستوى أدائي للعمل	Y1
- وجود فرص الترقية الجيدة تحفزني أكثر على تحسين أدائي	Y2
- تقدم المنشأة مكافآت دورية الأمر الذي يدفعني لتحسين أدائي	Y3
- تقديم المكافآت للمتميزين خلق مجالا أكبر للتنافس بين العاملين لمضاعفة جهودهم	Y4
- يعتبر نظام المشاركة في الأرباح المطبق في الشركة محفزا جيدا للعمل	Y5
- للحوافز المادي أثر ايجابي أكبر في تحسين مستوى الأداء مقارنة مع الحافز المعنوي	Y6
الحوافز المعنوية (من السؤال رقم 7 إلى السؤال رقم 11)	X2
- مشاركتي في اتخاذ القرارات يؤثر بشكل ايجابي في مستوى أدائي للعمل	Y7
- معاملة رئيسي الحسنة و علاقتي الجيدة به تشجعني على العمل بشكل أفضل	Y8
- عبارات الشكر و الثناء تلعب دورا في تحسين الأداء	Y9

Y10	-إن لمنح الشهادات و التقدير دورا في رفع مستوى أدائي للعمل
Y11	-الاتصال المباشر بمدير المؤسسة لعرض مشاكل العمل يوفر فرصة أكبر لتحسين الأداء
X3	الحوافز السلبية و الايجابية (من س 12 إلى س 17)
Y12	-خوفي من العقاب يجعلني أكثر جدية في عملي
Y13	-التوبيخ و الإنذار يحبطان من همتي في العمل
Y14	-إن التهديد بالطرد يرغمني على رفع مستواي في العمل
Y15	-تدهور مستوى أدائي يرجع لحرمانني من الترقية
Y16	- للعقاب المعنوي اثر ايجابي أكبر في تحسين مستوى الأداء مقارنة مع العقاب المادي
Y17	- للحوافز الايجابية دور إيجابي أكبر في تحسين الأداء مقارنة بالحوافز السلبية
X4	الحوافز الفردية و الجماعية (من س18 الى س20)
Y18	-انفرادي بالمكافأة يشجعني أكثر على تحسين أدائي
Y19	-لا يهمني مستوى أدائي مادامت الحوافز تمنح بصفة جماعية
Y20	-لا أجد من يقدر إخلاصي و تفاني في العمل
X5	توقيت منح الحافز (س 21، 22)
Y21	- كلما حصلت على المكافأة في وقتها كلما كان هذا حافزا لي لزيادة مستوى أدائي
Y22	-إن نظام الأجر على أساس الوقت يجعلني أكثر حرصا على بلوغ مستوى الأداء المطلوب
X6	العدالة في منح الحافز (من س 23 إلى س 25)
Y23	-العدالة في توزيع الحوافز تحافظ على رضا العاملين و ولائهم للعمل
Y24	-شمول الحوافز لكافة المهن في المؤسسة يزيد من كفاءة المنظمة ككل
Y25	-شمول الحوافز لفئة معينة و استثناء فئات أخرى يؤدي إلى تردي أداء هذه الفئات غير المشمولة بالحوافز
X7	دور و أهمية عملية التحفيز (من س 26 إلى س 30)
Y26	-تساعد الحوافز على تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة

Y27	-تساعد الحوافز في زيادة إيرادات المؤسسة
Y28	-تساعد الحوافز في تطوير مهارات العاملين زيادة دافعتيهم للعمل
Y29	-يعمل نظام الحوافز الفعال على الإبقاء على القوى العاملة للمؤسسة و استقطابها و المحافظة على ولائها
Y30	-كلما كان هناك اهتمام بوضع نظام حوافز فعال كانت هناك فعالية أكبر

المطلب الأول: اثر نوعية الحوافز في الأداء

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية الحوافز المقدمة و بين مستوى تأثيرها في الأداء.

سندرس هنا أثر كل نوع من أنواع الحوافز على مستوى أداء العاملين بالمؤسسة بالتطرق لكل من الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معامل الاختلاف للتعرف على شدة إجابات أفراد العينة حول استعمال الحوافز ومن ثم على معامل الارتباط لتوضيح طبيعة العلاقة وتأكيدا

أثر الحوافز المادية في مستوى الأداء:

و بداية نختبر الفرضية الفرعية الأولى والمتمثلة في:

هناك علاقة إيجابية بين استخدام الحوافز المادية و مستوى أداء الأفراد العاملين.

من خلال الجدول التالي سيتم استعراض شدة إجابات أفراد العينة حول استعمال الحوافز المادية.

الجدول رقم 7: جدول يمثل الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معدل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول استخدام الحوافز المادية

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)
حصولي على المكافأة المالية ينعكس إيجابا على مستوى أدائي للعمل	4.46	0.928	20.80
وجود فرص الترقية الجيدة تحفزني أكثر على تحسين أدائي	4.40	0.824	18.72
تقدم المنشأة مكافآت دورية الأمر الذي يدفعني لتحسين أدائي	4.19	0.873	20.83
تقديم المكافآت للمتميزين يخلق مجالا أكبر للتنافس بين العاملين لمضاعفة جهودهم	4.19	0.889	21.21
يعتبر نظام المشاركة في الأرباح المطبق في الشركة محفزا جيدا للعمل	4.23	0.802	18.95
للحافز المادي أثر ايجابي أكبر في تحسين مستوى الأداء مقارنة مع الحافز المعنوي	3.86	0.952	4.66
المتوسط	4.2216	0.878	17.52

المصدر : نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

يلاحظ من الجدول أن جميع اتجاهات أفراد العينة نحو جميع فقرات الحوافز المادية و أثرها في الأداء جاءت ايجابية، و تفوق الوسط النظري (3.00). أي أنها تتراوح ضمن الفئة المتوسطة والمرتفعة لمقياس ليكرت بين (3.86

(كأقل قيمة و (4.46) كأكبر قيمة فيظهر أن الوسط الحسابي للعامل Y_6 جاءت ضمن الفئة المتوسطة بلغت (3.86) و بانحراف معياري يساوي (0.952). و كان ضمن الفئة المرتفعة كل من

العوامل التالية: (Y₁ Y₂ Y₃ Y₄ Y₅) بمتوسطات حسابية مساوية لـ (4.19 ، 4.40 ، 4.46 ، 4.19 ، 4.23) و بانحرافات معيارية تساوي (0.824 ، 0.873 ، 0.889 ، 0.802) ويشير انخفاض معامل الاختلاف لمتوسط مجموع هذه العوامل والذي يبلغ 17.52% إلى الانسجام الكبير في إجابات العاملين و قد انحصرت قيمته ما بين (4.66%) كأصغر قيمة يمثلها العامل (Y₆) و (21.21%) كأكبر قيمة يمثلها العامل Y₄ دلالة على الانسجام الكبير بين أفراد العينة حول أثر الحوافز المادية في الأداء.

عند احتساب معامل الارتباط بين المتغير التابع مستوى الأداء و المتغير المستقل الحوافز المادية ظهرت أن قيمته تساوي : $r = 0.768$ يظهر أن قيمته مرتفعة جدا و موجبة و هذا ما يثبت و جود علاقة ارتباط بين المتغيرين و هذه العلاقة ايجابية.

كما أن معاملات الارتباط الفرعية للمتغير الحوافز المادية و المتغير المعتمد مستوى الأداء، تظهر في

الجدول:

الجدول رقم 8: جدول يمثل معاملات الارتباط للمتغيرات الفرعية لحوافز المادية و المتغير التابع مستوى الأداء

الحوافز المادية						معدلات
Y6	Y5	Y4	Y3	Y2	Y1	
0.395**	0.388**	0.480**	0.637**	0.553**	0.588**	الارتباط الفرعية

** ارتباط ذو أهمية عند مستوى دلالة 0.01

المصدر : نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

من الجدول نلاحظ أن القيم كلها جاءت موجبة مما يدل على وجود ارتباط طردي بين هذه العوامل ومستوى

أداء الأفراد العاملين.

1- أثر الحوافز المعنوية في الأداء:

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

هناك علاقة إيجابية بين استخدام الحوافز المعنوية و مستوى أداء الأفراد العاملين .

من خلال الجدول التالي سيتم وصف استجابات العينة، مدى شدتها، انخفاضها حول اثر الحوافز المعنوية.

الجدول رقم 09: جدول يمثل الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معدل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة

حول استخدام الحوافز المعنوية.

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)
مشاركتي في اتخاذ القرارات يؤثر بشكل ايجابي في مستوى أدائي للعمل	3.76	0.955	25.39
معاملة رئيسي الحسنة و علاقتي الجيدة به تشجعني على العمل بشكل أفضل	4.63	0.638	13.77
عبارات الشكر و الثناء تلعب دورا في تحسين الأداء	4.17	0.963	23.09
إن لمنح الشهادات و التقدير دورا في رفع مستوى أدائي للعمل	4.13	0.931	22.54
الاتصال المباشر بمدير المؤسسة لعرض مشاكل العمل يوفر فرصة أكبر لتحسين الأداء	3.91	0.151	3.86
المتوسط	4.12	0.7276	17.73

المصدر : نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

يلاحظ من الجدول أن جميع اتجاهات أفراد العينة نحو جميع فقرات الحوافز المعنوية و أثرها في الأداء جاءت

إيجابية، و تفوق الوسط النظري (3.00). أي أنها تتراوح ضمن الفئة المتوسطة والمرتفعة لمقياس ليكرت بين (

3.76) كأقل قيمة و (4.63) كأكبر قيمة فيظهر أن الوسط الحسابي للعامل (Y_7 ، Y_{11}) جاءت

ضمن الفئة المتوسطة و بلغت (3.76 ، 3.91) و بانحراف معياري يساوي (0.955 ، 0.151)
(على التوالي .

و كان ضمن الفئة المرتفعة كل من العوامل التالية (Y_{10} Y_9 Y_8) بمتوسطات حسابية مساوية لـ (4.63 ، 4.17 ، 4.13) و بانحرافات معيارية تساوي (0.638 ، 0.963 ، 0.931) و يشير انخفاض معامل الاختلاف لمتوسط مجموع هذه العوامل و الذي يبلغ 17.73 % إلى الانسجام الكبير في إجابات العاملين و قد انحصرت قيمته ما بين (3.86 %) كأصغر نسبة يمثلها العامل Y_{11} و (25.39 %) كأكبر قيمة يمثلها العامل Y_7 دلالة على الانسجام الكبير بين أفراد العينة حول أثر الحوافز المعنوية في الأداء .

عند احتساب معامل الارتباط بين المتغير التابع مستوى الأداء و المتغير المستقل الحوافز المعنوية ظهرت أن قيمته تساوي : $r = 0.736$ يظهر أن قيمته مرتفعة جدا و موجبة و هذا ما يثبت و جود علاقة ارتباط بين المتغيرين و هذه العلاقة ايجابية .

كما أن معاملات الارتباط الفرعية للمتغير الحوافز المعنوية و المتغير المعتمد لمستوى الأداء كما تظهر في الجدول أدناه :

الجدول رقم 10: جدول يمثل معاملات الارتباط للمتغيرات الفرعية للحوافز المعنوية و المتغير التابع مستوى الأداء

الحوافز المعنوية					معدلات الارتباط الفرعية
Y11	Y10	Y9	Y8	Y7	
0.553**	0.557**	0.681**	0.556**	0.151	

**ارتباط ذات أهمية عند مستوى دلالة 0.01.

المصدر : نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

من الجدول نلاحظ أن القيم كلها جاءت موجبة مما يدل على وجود ارتباط طردي بين المتغير المستقل الحوافز المعنوية و المتغير التابع مستوى أداء العاملين، و هذا الذي أكدته معاملات الارتباط الفرعية. وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة ايجابية بين استخدام الحوافز المعنوية و مستوى أداء الأفراد العاملين

1- أثر الحوافز السلبية و الايجابية

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

هناك علاقة ايجابية بين استخدام الحوافز السلبية و الايجابية و مستوى أداء الأفراد العاملين.

الجدول رقم 11: جدول يمثل الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معدل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة

حول استخدام الحوافز السلبية و الايجابية

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)
خوفي من العقاب يجعلني أكثر جدية في عملي	3.30	1.012	30.66
التوبيخ و الإنذار يحبطان من همتي في العمل	3.21	1.323	41.21
إن التهديد بالطرد يرغمني على رفع مستواي في العمل	3.07	1.344	43.77
تدهور مستوى أدائي يرجع لحرمانني من الترقية	2.63	1.092	41.52
للعقاب المعنوي أثر ايجابي أكبر في تحسين مستوى الأداء مقارنة مع العقاب المادي	3.50	0.989	28.25
للحوافز الإيجابية دور ايجابي أكبر في تحسين الأداء مقارنة بالحوافز السلبية	4.19	0.666	15.89
المتوسط	3.31	1.071	33.55

المصدر : نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح لنا من الجدول أن الوسط الحسابي لمتوسط هذه العوامل جاء ضمن الفئة المتوسطة مساويا لـ

(3.31) و بانحراف معياري يساوي (0.989) و عند التفصيل في هذه العوامل اتضح أن العوامل (Y_{12} ،

(Y_{13} ، Y_{14} ، Y_{16}) جاءت ضمن الفئة المتوسطة حيث كانت أوساطها الحسابية مساوية لـ (3.30 ،

(3.21 ، 3.07 ، 3.50) و بانحرافات معيارية مساوية لـ (1.012 ، 1.323 ، 1.344 ، 0.989)

في حين كان العامل (Y_{17}) ضمن الفئة المرتفعة بوسط حسابي مساويا لـ (4.19) و انحراف معياري يساوي (0.666) أما العامل (Y_{15}) فكان تأثيره ضعيف لأن وسطه الحسابي جاء أصغر من الوسط النظري (3.00) لمقياس ليكرت فكان وسطه الحسابي (2.63) و بانحراف معياري (1.092).

كما أن مجموع معاملات الاختلاف جاء منخفضا لمتوسط مجموع هذه العوامل و الذي جاء مساويا لـ 33.55% في حين تتراوح بين 15.89% كأقل نسبة يمثلها العامل Y_{17} ، و 43.77% كأكثر نسبة يمثلها العامل Y_{14} و هذا يدل على نوع من الانسجام في إجابات أفراد العينة حول فقرات هذه الاستبانة.

جاء معامل الارتباط بين العامل المستقل الحوافز السلبية و الايجابية و العامل التابع مستوى الأداء مساويا

لـ : $r = 0.555$ قيمة متوسطة و إيجابية مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين، و هذا يجعلنا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة توجد علاقة ايجابية بين استخدام الحوافز السلبية و الايجابية و مستوى أداء الأفراد العاملين.

هذا ما تؤكده أيضا معاملات الارتباط للعوامل الفرعية المكونة للمتغير المستقل الحوافز السلبية و الايجابية مع المتغير التابع مستوى الأداء فقد جاءت مساوية لـ:

الجدول رقم 12: جدول يمثل معاملات الارتباط للمتغيرات الفرعية للحوافز السلبية و الايجابية و المتغير

التابع مستوى الأداء

الحوافز السلبية و الايجابية						معدلات
Y17	Y16	Y15	Y14	Y13	Y12	
0.451**	0.192	0.340**	0.257*	0.020	0.482**	الارتباط الفرعية

** ارتباط ذو أهمية عند مستوى دلالة 0.01

المصدر : نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

معظم العوامل كانت ذات دلالة عند مستوى دلالة 0.01 خاصة فيما يتعلق بالعاملان (Y12 ، Y17) اللذان أخذتا أكبر قيمة حيث كانت (0.451 ، 0.482).

1 تُثر الحوافز الفردية و الجماعية في مستوى الأداء. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

توجد علاقة إيجابية بين استخدام الحوافز الفردية و الجماعية و مستوى أداء الأفراد العاملين .

الجدول رقم 13 : جدول يمثل الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معدل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة

حول استخدام الحوافز الفردية و الجماعية

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)
انفرادي بالمكافأة يشجعني أكثر على تحسين أدائي	3.67	1.316	35.85
لا يهمني مستوى أدائي مادامت الحوافز تمنح بصفة جماعية	2.54	1.224	48.18
لا أجد من يقدر إخلاصي و تفاني في العمل	3.37	1.010	29.97
المتوسط	3.19	1.183	38.00

المصدر : نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح لنا من الجدول أن الوسط الحسابي لمتوسط هذه العوامل جاء ضمن الفئة المتوسطة مساويا ل (3.19) و بانحراف معياري يساوي (1.183) و عند التفصيل في هذه العوامل اتضح أن العوامل (Y18 ، Y20) جاءت ضمن الفئة المتوسطة حيث كانت أوساطها الحسابية مساوية ل (3.67 ، 3.37) و بانحرافات معيارية مساوية ل (1.316 ، 1.010) في حين جاء العامل (Y19) ضمن الفئة الضعيفة بوسط حسابي مساويا ل (2.54) و انحراف معياري يساوي (1.224).

كما أن مجموع معاملات الاختلاف جاء منخفضا لمتوسط مجموع هذه العوامل و الذي جاء مساويا ل 38.00% في حين تتراوح بين (29.97 %) كأقل نسبة يمثلها العامل Y20 ، و (48.18%) كأكثر

نسبة يمثلها العامل Y_{19} و هذا يدل على نوع من الانسجام في إجابات أفراد العينة حول فقرات هذه الاستبانة.

جاء معامل الارتباط بين العامل المستقل الحوافز الفردية و الجماعية والعامل التابع مستوى الأداء مساويا لـ $R = -0.579$ قيمة متوسطة و سالبة مما يدل على وجود علاقة ارتباط عكسية بين المتغيرين، و هذا يجعلنا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة توجد علاقة ايجابية بين استخدام الحوافز الفردية و الجماعية و مستوى أداء الأفراد العاملين.

هذا ما تؤكده أيضا معاملات الارتباط للعوامل الفرعية المكونة للمتغير المستقل الحوافز الفردية و الجماعية مع المتغير التابع مستوى الأداء فقد جاءت مساوية لـ :

الجدول رقم 14: جدول يمثل معاملات الارتباط للمتغيرات الفرعية للحوافز الفردية و الجماعية والمتغير التابع لمستوى الأداء

الحوافز الفردية و الجماعية			معدلات
Y20	Y19	Y18	
-**	0.115	0.646**	الارتباط
-0.465			الفرعية

** ارتباط ذو أهمية عند مستوى دلالة 0.01

المصدر : نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

جاءت معاملات الارتباط قيم ضعيفة و سالبة عدا العامل Y_{18} الذي جاء مساويا لـ 0.646 قيمة موجبة و مرتفعة .

المطلب الثاني: اثر التوقيت في منح الحوافز في مستوى أداء أفراد العاملين

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية :

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وقت منح الحافز و بين مستوى تأثيره في أداء الأفراد العاملين.

الجدول رقم 15 : جدول يمثل الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معدل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة

حول أثر التوقيت في منح الحافز في مستوى أداء أفراد العاملين.

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)
كلما حصلت على المكافأة في وقتها كلما كان هذا حافزا لي لزيادة مستوى أدائي	4.06	0.915	22.53
إن نظام الأجر على أساس الوقت يجعلني أكثر حرصا على بلوغ مستوى الأداء المطلوب	3.79	0.899	23.72
المتوسط	3.92	0.907	23.12

المصدر : نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

يظهر لنا من الجدول أن الوسط الحسابي لمتوسط هذه العوامل جاء أكبر من الوسط النظري لمقياس ليكرت، فكان مساويا لـ (3.92) و بانحراف معياري يساوي (0.907) و عند التفصيل في هذه العوامل اتضح أنها (Y₂₁ ، Y₂₂) جاءت ضمن الفئة المتوسطة حيث كانت أوساطها الحسابية مساوية لـ (4.06 ، 3.79) و بانحرافات معيارية مساوية لـ (0.915 ، 0.899) حيث جاء العامل الأول ضمن الفئة المرتفعة بينما العامل الثاني جاء ضمن الفئة المتوسطة

كما أن مجموع معاملات الاختلاف جاء منخفضا لمتوسط مجموع هذه العوامل و الذي جاء مساويا لـ (23.12%) في حين كان بين (22.53%) كأقل نسبة يمثلها العامل Y₂₁ ، و (23.72%) كأكبر

نسبة يمثلها العامل Y_{22} و هذا يدل على نوع من الانسجام في إجابات أفراد العينة حول فقرات هذه الاستبانة.

جاء معامل الارتباط بين العامل المستقل الحوافز السلبية و الايجابية و العامل التابع مستوى الأداء مساويا ل : $r = 0.702$ قيمة مرتفعة و موجبة مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين و هذا يجعلنا نقبل الفرضية الرئيسية الثانية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وقت منح الحافز و بين مستوى تأثيره في أداء الأفراد العاملين

هذا ما يؤكده أيضا معاملات الارتباط للعوامل الفرعية فقد جاءت مساوية ل :

الجدول رقم 16: جدول يمثل معاملات الارتباط للمتغيرات أثر توقيت منح الحافز في مستوى الأداء

الحوافز الفردية و الجماعية		معدلات الارتباط الفرعية
Y22	Y21	
0.612**	0.549**	

** ارتباط قوي عند مستوى دلالة

المصدر : نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

كما يلاحظ أن معاملات الارتباط الفرعية جاءت موجبة و كبيرة ما يؤكده توصلنا له

المطلب الثالث: أثر العدالة في منح الحوافز في مستوى أداء أفراد العاملين.

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة :

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة في منح الحوافز بين العاملين و بين مستوى أدائهم لعملهم

الجدول رقم 17: جدول يمثل الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معدل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة

حول أثر العدالة في مستوى أداء العاملين

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)
العدالة في توزيع الحوافز تحافظ على رضا العاملين و ولائهم للعمل	4.63	0.516	11.14
شمول الحوافز لكافة المهن في المؤسسة يزيد من كفاءة المنظمة ككل	4.33	0.793	18.31
شمول الحوافز لفئة معينة و استثناء فئات أخرى يؤدي إلى تردي أداء هذه الفئات غير المشمولة بالحوافز	3.40	1.055	31.02
المتوسط	4.12	0.788	20.15

المصدر : نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

بلغ الوسط الحسابي لمتوسط هذه العوامل (4.12) ، و بانحراف معياري يساوي (0.788) و هو بذلك

أكبر من الوسط النظري (3.00) و هو يقع في الفئة المرتفعة لمقياس ليكرت عند التفصيل في هذه العوامل

اتضح أنها (Y₂₅ ، Y₂₄ ، Y₂₃) جاءت ضمن الفئة المتوسطة و المرتفعة حيث كانت أوساطها الحسابية

مساوية لـ (4.63 ، 4.33 ، 3.40) و بانحرافات معيارية مساوية لـ (0.516 ، 0.793 ، 1.055)

حيث جاء العامل (Y₂₄ ، Y₂₃) ضمن الفئة المرتفعة بينما العامل Y₂₅ جاء ضمن الفئة المتوسطة

كما أن مجموع معاملات الاختلاف جاء منخفضا لمتوسط مجموع هذه العوامل و الذي جاء مساويا لـ (20.15%) في حين كان بين (11.14%) كأقل نسبة يمثلها العامل Y₂₃ ، و (31.02%) كأكبر نسبة يمثلها العامل Y₂₅ و هذا يدل على نوع من الانسجام في إجابات أفراد العينة حول فقرات هذه الاستبانة.

ظهر معامل الارتباط بين العامل المستقل العدالة في منح الحافز والعامل التابع مستوى الأداء مساويا لـ : $r = 0.611$ قيمة مرتفعة و موجبة مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين، و هذا يجعلنا نقبل الفرضية الرئيسية الثالثة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة في منح الحافز و بين مستوى تأثيره في أداء الأفراد العاملين. هذا ما تؤكدُه أيضا معاملات الارتباط للعوامل الفرعية فقد كانت كالتالي :

الجدول رقم 18: جدول يمثل معاملات الارتباط بين متغيرات أثر العدالة في منح الحوافز و مستوى الأداء

الحوافز الفردية و الجماعية			معدلات
Y25	Y24	Y23	
0.069	0.580**	0.574**	الارتباط الفرعية

**ارتباط ذو أهمية عند مستوى دلالة 0.01 , يظهر أن جميع معاملات الارتباط موجبة وذات دلالة عند مستوى معنوية 0.01.

المصدر : نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

المطلب الرابع: دور و أهمية عملية التحفيز في مستوى أداء العاملين

اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهمية و دور عملية التحفيز و بين مستوى أداء الأفراد العاملين

الجدول رقم 19: جدول يمثل الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معدل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة

حول دور و أهمية عملية التحفيز في مستوى الأداء.

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)
تساعد الحوافز على تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة	4.36	0.885	20.29
تساعد الحوافز في زيادة إيرادات المؤسسة	3.86	0.767	19.87
تساعد الحوافز في تطوير مهارات العاملين زيادة دافعيتهم للعمل	4.17	0.722	17.31
يعمل نظام الحوافز الفعال على الإبقاء على القوى العاملة للمؤسسة واستقطابها و المحافظة على ولائها	4.66	0.478	10.25
كلما كان هناك اهتمام بوضع نظام حوافز فعال كانت هناك فعالية أكبر	4.54	0.530	11.67
المتوسط	4.31	0.6764	15.878

المصدر : نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح لنا من الجدول أن الوسط الحسابي لمتوسط هذه العوامل جاء ضمن الفئة المرتفعة مساويا لـ (4.31) و بانحراف معياري يساوي (0.676) و عند التفصيل في هذه العوامل اتضح أن العوامل (Y_{26} ، Y_{28} ،

Y_{29}

، Y_{30}) جاءت ضمن الفئة المرتفعة حيث كانت أوساطها الحسابية مساوية لـ (4.36 ، 4.17 ، 4.66 ، 4.54،) و بانحرافات معيارية مساوية لـ (0.885 ، 0.722 ، 0.478 ، 0.530) في حين جاء العامل (Y_{27}) ضمن الفئة المتوسطة بوسط حسابي مساويا لـ (3.86) وانحراف معياري يساوي (0.767).

كما أن مجموع معاملات الاختلاف جاء منخفضا لمتوسط مجموع هذه العوامل و الذي جاء مساويا لـ (15.87%) في حين تتراوح بين (10.25%) كأقل نسبة يمثلها العامل Y_{29} ، و(20.29%) كأكبر نسبة يمثلها العامل Y_{26} و هذا يدل على نوع من الانسجام في إجابات أفراد العينة حول فقرات هذه الاستبانة.

جاء معامل الارتباط بين العامل المستقل أهمية و دور عملية التحفيز و العامل التابع مستوى الأداء مساويا لـ: $r = 0.334$ قيمة متوسطة و موجبة مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين، و هذا يجعلنا نقبل الفرضية الرئيسية الرابعة هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهمية و دور عملية التحفيز و بين مستوى أداء الأفراد العاملين.

هذا ما تؤكده أيضا معاملات الارتباط للعوامل الفرعية في الجدول التالي :

الجدول رقم 20: جدول يمثل معاملات الارتباط لمتغيرات المتغير المستقل دور و أهمية عملية التحفيز والمتغير التابع لمستوى أداء الأفراد العاملين

دور و أهمية عملية التحفيز					معدلات
Y30	Y29	Y28	Y27	Y26	الارتباط
0.117	0.512**	0.118	0.362**	0.485**	الفرعية

**ارتباط ذو أهمية عند مستوى دلالة 0.01

المصدر : نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

من الجدول نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط الفرعية موجبة و أغلبها ذات أهمية عند مستوى دلالة 0.01 و هو ما يثبت صحة ما توصلنا إليه سابقا .

المبحث الثالث : النتائج و الاقتراحات

المطلب الأول : النتائج

من خلال الدراسة الميدانية للمؤسسة و لعينة الدراسة و من خلال ملاحظتنا توصلنا لمجموعة من النتائج الهامة التي لا بد من الإشارة إليها و هي:

اتضح أن جميع المتغيرات المستقلة لها تأثير على مستوى الأداء، عدا المتغير (X4) الحوافز الفردية و الجماعية لكن درجة هذا التأثير تختلف من متغير لآخر، و الملاحظ أن أكثر هذه المتغيرات تأثيرا تمثلت في الحوافز المادية تليها الحوافز المعنوية ف توقيت منح الحافز فالعدالة في منح الحوافز و أخيرا الحوافز السلبية و الايجابية في حين كان لأهمية منح الحوافز تأثير قليل.

بالنسبة للعوامل الفرعية المكونة للمتغيرات المستقلة كانت كما يلي :

أ - هناك علاقة ايجابية بين استخدام الحوافز المادية و مستوى الأداء، جاء معامل الارتباط مساويا ل $r = 0.76$ ، بمعنى هناك علاقة طردية بينهما، فكلما كان هناك اهتمام بمنح الحوافز المادية كبير كان أداء العمال في تحسن، كما أظهرت الدراسة أن أكثر العوامل تأثير هي:

- تقدم المنشأة مكافآت دورية الأمر الذي يدفعني لتحسين أدائي؛
- وجود فرص الترقية الجيدة تحفزي أكثر على تحسين أدائي؛
- حصولي على المكافأة المالية ينعكس إيجابا على مستوى أدائي للعمل؛
- تقديم المكافآت للمتميزين يخلق مجالا أكبر للتنافس بين العاملين لمضاعفة جهودهم؛
- يعتبر نظام المشاركة في الأرباح المطبق في الشركة محفزا جيدا للعمل؛
- للحافز المادي اثر ايجابي أكبر في تحسين مستوى الأداء مقارنة مع الحافز المعنوي.

بأ - هناك علاقة ايجابية بين استخدام الحوافز المعنوية ومستوى الأداء، بلغ معامل الارتباط $r = 0.73$ فكلما كان هناك اهتمام بالحوافز المعنوية كان هناك ارتفاع في مستوى الأداء. و قد بين ذلك العوامل التالية :

- معاملة رئيسي الحسنة و علاقتي الجيدة به تشجعني على العمل بشكل أفضل؛
- عبارات الشكر و الثناء تلعب دورا في تحسين الأداء؛

- إن لمنح الشهادات و التقدير دورا في رفع مستوى أدائي للعمل؛
- الاتصال المباشر بمدير المؤسسة لحل مشاكل العمل يوفر فرصة أكبر لتحسين الأداء.

ج - هناك علاقة ايجابية بين استخدام الحوافز السلبية و الايجابية و مستوى الأداء، بلغ معامل الارتباط $r = 0.55$ ، كما أظهرت الدراسة للعوامل الفرعية ذلك و تمثلت في:

- للحوافز الايجابية دور ايجابي أكبر في تحسين الأداء مقارنة بالحوافز السلبية؛
- تدهور مستوى أدائي يرجع لحرمانني من الترقية؛
- خوفاي من العقاب يجعلني أكثر جدية في عملي.

د - توجد علاقة ايجابية بين استخدام الحوافز الفردية و الجماعية و مستوى الأداء، بلغ معامل الارتباط $r = -0.57$ ، و هي قيمة سالبة و هذا يبين أن العلاقة بين المتغيرين علاقة عكسية و منه لا يوجد تأثير على مستوى الأداء من طرف هذا المتغير.

هـ- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وقت منح الحافز و بين مستوى تأثيره في الأداء، فقد بلغ معامل الارتباط $r = 0.70$ ، و هي قيمة موجبة و مرتفعة. و هذا يبين أن العلاقة بين المتغيرين طردية و قوية، كما يبين أن لهذا المتغير المستقل تأثير كبير.

و- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة في منح الحوافز بين العاملين و بين مستوى أدائهم لعمليهم، بلغ معامل الارتباط $r = 0.61$ ، و هي قيمة موجبة و مرتفعة و هذا يبين أن العلاقة طردية و قوية بين المتغيرين.

ي- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهمية و دور عملية التحفيز و بين مستوى أداء، جاء معامل الارتباط مساويا لـ $r= 0.33$ ، هي قيمة موجبة و قليلة و هذا يبين أن العلاقة بين المغيرين طردية لكن

تأثير هذا المتغير المستقل ضعيفة.

المطلب الثاني : الاقتراحات

توصلنا في نهاية بحثنا لمجموعة من الاقتراحات التي نراها ضرورية و مناسبة كحلول لتحسين مستوى أداء الأفراد العاملين و بالتالي رفع مكانة المؤسسة، نذكر أهمها:

- 1 ضرورة الاهتمام بالحوافز و ربطها بالأداء ، أي تقييم أداء الأفراد بمعايير موضوعية و من ثم إعطاء الحوافز على أسس عادلة ، مع الأخذ بعين الاعتبار رغبات العاملين.
- 2 ضرورة إتباع دورات تدريبه للرفع من كفاءات العمال.
- 3 ضرورة التنوع في المكافأة التي يفضلونها، و أن تكون مفاجأة في بعض الأحيان.
- 4 ضرورة النظر في المقولة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- 5 مكافئة المجتهد و المجد و معاقبة المقصر بالعمل.
- 6 ضرورة ربط الحوافز بجودة الإنتاج و ليس بكميته.
- 7 إعطاء الرواتب الرئيسية في وقتها لا المكافأة.
- 8 ضرورة توفير الخدمات الاجتماعية لما لها من أثر كبير في زيادة الدافعة للعمال في المؤسسة

خلاصة الفصل :

تناول الفصل الثالث دراسة ميدانية في شركة satem من اجل الوقوف على آراء العاملين و أصحاب الاختصاص عموما حول أثر التحفيز في تحسين الأداء و ذلك بغية التمكن من اختبار الفرضيات حيث كان الاستبيان مكون من مبحثين ليتم بعد ذلك جمع إجابات الاستبيان وتحليلها بالبرنامج الإحصائي SPSS، ليتم بعد ذلك حساب درجة ثبات الاستبيان ومختلف النسب ومقاييس النزعة المركزية والتشتت للتمكن من تحليلها وتفسير نتائجها للتمكن من الوقوف على مدى صحة الفرضيات الموضوعة من عدمه، حيث تم في الأخير التوصل إلى أهمية الدور الذي يلعبه التحفيز في تحسين الأداء العاملين وهو محورا الدراسة وبالتالي أهمية هذا الأخير في تحسين و تطوير الشركات.

تمهيد

تعتبر عملية تقييم الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين، وذلك من أجل تحديد نظام حوافز فعال، من خلال معرفة مستوى الإنجاز الذي يقوم به العاملون، ومحاولة تطوير وتنمية قدراتهم للقيام بأعمالهم من خلال تدريبهم وذلك في سبيل تخطيط و في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

ومن أجل الإلمام بهذا الموضوع قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث نتطرق في المبحث الأول إلى نظريات التحفيز، أما المبحث الثاني فخصص لماهية الأداء أما الثالث فلأثر التحفيز في الأداء.

المبحث الأول: نظريات التحفيز

لقد ظهرت نظريات عديدة للتحفيز، و كانت كل واحدة منها تنسب لمفكر . سنتطرق في هذا المبحث على أهم النظريات ، كـنظرية فريدريك تايلور، ماسلو، هيرزبيرج.

المطلب الأول: النظريات التقليدية

أولاً : فريدريك تايلور كان من أوائل الناس الذي تحدثوا عن التحفيز. كان ذلك في عام 1911 عندما ركز تايلور على أهمية الحوافز المادية. افترض تايلور أن الموظفين كسالى، ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط. وللوصول لنظام عادل للرواتب والحوافز، اقترح تايلور أن يتم تجزئة العمل أو الوظيفة إلى أجزاء صغيرة، ومن ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها وتنفيذها، وأخيراً، دمج هذه الأجزاء ثانية بشكل فعال. هذه العملية كانت تسمى "دراسة الحركة والوقت".

الانتقادات الرئيسية لهذه النظرية هي: (1)

- مساواة تايلور بين البشر والآلات؛
- افتراض تايلور أن "الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال" غير دقيق؛
- افتراض وجود "أفضل طريقة لأداء العمل" ليس منطقياً دائماً.

ثانياً : حركة العلاقات الإنسانية: في العشرينات من القرن الماضي، ظهرت حركة جديدة تسمى حركة العلاقات الإنسانية تركز على أهمية تحسن العلاقات في بيئة العمل، مثل تحسين الاتصال بين الموظفين والمشرفين عليهم، وإتاحة مجال أكبر للتداول وإبداء الآراء. هذه النظرية مبنية على دراسة أظهرت زيادة بمقدار 30% في الإنتاجية بعد تطبيق التغييرات المذكورة. إلا أن هذه النظرية انتقدت لأنها ركزت على طريقة واحدة

(1) أ.د داوود معمر، منظمات الأعمال - الحوافز و المكافآت-، مرجع سابق، ص: 46.

فقط كطريقة مثلى للتحفيز.

و هذه الطريقة تركز على ثلاثة أساليب هي : (1)

1- تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية؛

2- إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدرا أكبر من التحدي لقدرات العاملين و من المشاركة في نشاطات المنظمة؛

3- تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس و المرؤوسين.

المطلب الثاني : نظريات محتوى التحفيز

أولا : هرم ماسلو للحاجات: نظرية ماسلو من أشهر نظريات التحفيز. فبعد عقدين من حركة العلاقات الإنسانية، حدد أبراهام ماسلو هرم للحاجات الإنسانية يتكون من خمس مستويات. هذه المستويات هي: (2)

- فسيولوجي: الحاجات البيولوجية الأساسية المهمة للبقاء؛

- الأمن: الحاجة للحماية ضد خطر؛

- اجتماعي: الحاجة للحب، الصداقة، القبول و الانتماء لجماعة؛

- التقدير: الحاجة لاحترام الذات، الثقة، السلطة والاحترام من الآخرين؛

- إدراك ذات: الحاجة للإنجاز.

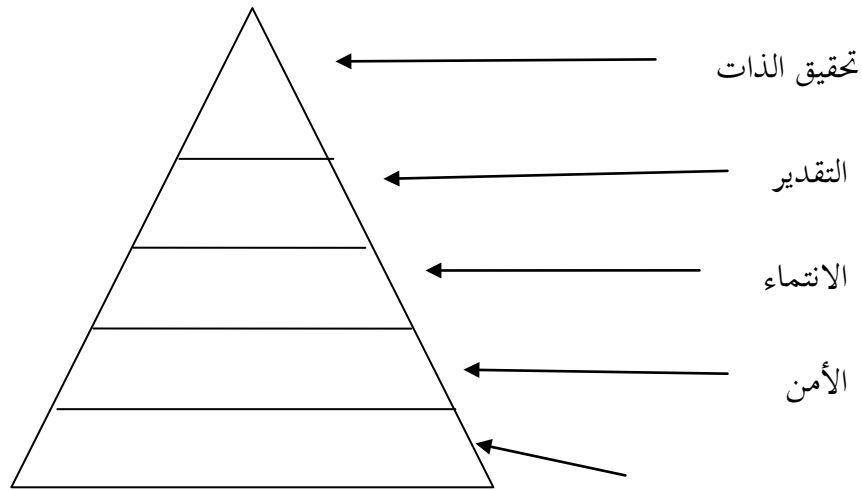
اعتقد ماسلو أنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات، لا يعود هذا المستوى محفزا للفرد. وسيطلب

(1) المرجع نفسه، ص: 47.

(2) http://www.12manage.com/methods_maslow_hierarchy_needs_ar.html / consulté le 15/03/2015.

إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى. سيظل الأفراد محفزين دائما، طالما يتم إشباع رغباتهم المستوى تلو الآخر، حتى يصلوا للمستوى الأخير "إدراك الذات". لذلك حتى يتمكن المدراء من تحفيز موظفيهم، يجب عليهم أولا أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد، ومن ثم إشباعه، والارتقاء حتى الوصول لآخر مستوى.

الشكل رقم (04) : هرم الحاجات لماسلو



المرجع : أ.د داوود معمر ، مرجع سابق ،ص:51 الحاجات الفسيولوجية

بالنسبة لانتقادات نظرية ماسلو، يرى النقاد أن الحاجات وأولوية هذه الحاجات تختلف من فرد لآخر. بالإضافة لعدم وجود أبحاث وأدلة كافية تدعم هرم الحاجات.

ثانيا : نموذج العاملين لهيرزبيرج:

طوّر هيرزبيرج نموذج "العاملين" في عام 1957 بعد أن قام مقابلات مع مجموعة من العاملين بغرض تحديد أسباب الرضا وعدم الرضا الوظيفي. فوجد أن الموظفين يمكن تحفيزهم من خلال

محفزات داخلية، وهو العامل الأول. المحفزات الداخلية هي أمور توجد في الوظيفة أو العمل نفسه، المسؤولية، والإنجاز. أما العامل الآخر فهو المحفزات الخارجية. إلا أن هذه المحفزات لا تزيد من الرضا الوظيفي، وإنما وجودها أو زيادتها يمنع عدم الرضى. أمثلة على هذه المحفزات: الراتب، ظروف العمل، وسياسات الشركة بشكل عام.

إلا أن الأكاديميين ينتقدون نظرية هيرزبيرج، كونه لم يحاول معرفة وتقييم العلاقة بين الرضى الوظيفي والأداء. إلا أن هذه النظرية انتشرت كثيرا، لأنها استتجت من بيئة عمل حقيقية. بالإضافة لكونها سهلة الفهم.

المطلب الثالث : نظريات عملية التحفيز

أولا نظرية الإنصاف:

أسس النظرية رجل يدعى آدمز في عام 1965. ومحور هذه النظرية هو أن الناس يمكن تحفيزهم بشكل أفضل إن تم معاملتهم بإنصاف، والعكس صحيح، فإن عدم الإنصاف في معاملتهم سيؤدي إلى تشيبتهم. والإنصاف يعني معاملة الجميع بشكل عادل. مثال على ذلك: إذا أحس موظف ما أنه لم يكافأ بشكل مقارنة بالموظفين الآخرين الذي قاموا بنفس العمل وحصلوا على مكافآت أفضل، فهذا الموظف سيثبط وتقل حافز يته للعمل والإنجاز. من الضروري ملاحظة أن الإنصاف لا تعني المساواة. فعندما يعامل الجميع بشكل متساوي قد يعني ذلك عدم إنصاف بعض العاملين الذين قاموا بعمل أفضل من غيرهم وبالتالي يستحقون مكافآت أو معاملة أفضل.

وتقسّم هذه النظرية الإنصاف إلى نوعين: إنصاف في التوزيع، وإنصاف في الإجراءات. الإنصاف في التوزيع يتعلق بالتوزيع العادل للمكافآت المتعلقة بالأداء. أما الإنصاف في الإجراءات فيتعلق بسياسات وإجراءات الشركة كالترقيات، والعقوبات، وتقييم الموظفين.

عند تطبيق هذه النظرية، يفترض وجود ثلاثة أنواع من الموظفين. النوع الأول هم الموظفين الذين يظنون أنهم

يعاملون بإنصاف، وبالتالي فهـم متحفزون للعمل. والصنف الثاني هم الـذي يظنون أنهم يحصلون على أقل مما يستحقون، وبالتالي سيقوم هؤلاء بتقليل الجهد المبذول. وصنف ثالث يظنون أنهم يحصلون على أكثر مما يستحقون، وبالتالي سيشعرون بالذنب، ويزيدون من جهدهم نتيجة هذا الشعور بالذنب. لكن، ليس الكل سيشعر دائما بالذنب، ولا يقوم الكل بزيادة جهده عادة حتى وإن كانوا يحصلون على أكثر مما يستحقون. فمن السهل أن يقيي الشخص على أداءه بنفس المستوى ويقارن نفسه مع موظف آخر يحصل على نفس الراتب أو المكافآت.

ثانيا: نظرية الأهداف:

أسس هذه النظرية كل من ليثام و لوك في عام 1979. ومحور النظرية يدور حول مشاركة العاملين في وضع الأهداف. فإن كانت للموظفين أهداف محددة قاموا بالمشاركة في وضعها فإن ذلك يحفزهم للعمل. إضافة إلى ذلك، فإن وجود تغذية راجعة (Feedback) مستمرة حول الأداء يساعد في بقاء الموظف في المسار الصحيح.

ثالثا: نظرية التوقعات:

كان فروم أول من تحدّث عن مفهوم التوقعات في عام 1964. بعد ذلك بأربع سنوات، قام كل من بورتر ولاولر بتعديل النظرية. ترى نظرية التوقعات أن درجة التحفيز للعمل تعتمد على عاملين أساسيين هما: قيمة الحوافز أو أهميتها بالنسبة للموظف، و توقعاته حول الجهد والحوافز. الحوافز هي ما يحصل عليه الرد عند نجاحه أو فشله في إنجاز مهمة معينة. قد تكون الحوافز إيجابية، بحيث تشبع حاجات الفرد، كزيادة في الراتب أو قبول أوسع اجتماعيا. وقد تكون الحوافز سلبية، وذلك لمنع الموقع من الوقوع في نفس الخطأ مرة أخرى، كخصم في الراتب. وبما أن الناس لديهم احتياجات مختلفة، فأهمية الحافز ستكون مختلفة من شخص لآخر. مثلا، قد يرى البعض أن المال أهم حافز له ليعمل، بينما يـرى آخرون أن الإنجاز أو القبول

في المجتمع أهم.

- العامل الثاني الذي يحدد مستوى التحفيز هو التوقعات حول الجهد والحوافز. هذا العامل يتشكل من أمرين. الأول: معتقدات الفرد حول مستوى الأداء الذي يجب بذله، والثاني: توقعات الفرد حول الحوافز التي سينالها. الجزء الأول يتعلق بقدرات الفرد وثقته في نفسه أي توقعاته حول أقصى مستوى من الأداء بإمكانه تحقيقه. أما الجزء الآخر فيتعلق بالمنظمة وإن كانت ستعطي الحوافز التي يستحقها أم لا. المثال التالي يوضح كيفية تفاعل هذه العوامل مع بعضها البعض: طلب من موظف المبيعات بيع 2000 جهاز خلال سنة لترقيته. لن يكون هذا الأمر محفزاً لموظف المبيعات في الحالات التالية:
- إذا كان يعتقد أنه ليس بمقدوره بيع 2000 جهاز في سنة واحدة؛
 - إذا كان يعتقد أن الشركة لن تقوم بترقيته حتى لو حقق الهدف؛
 - إذا لم يكن يرغب في الترقية أصلاً؛
 - الجهد المبذول لإنجاز المهمة ليس العامل الوحيد لتحديد مستوى الأداء، حيث توجد عوامل أخرى مثل: - وجود أهداف واضحة ومفهومة، توفر المعلومات والمهارات المطلوبة لتحقيق الأهداف، وتوفر المعدات والمواد الخام وكل الموارد الأخرى المطلوبة لتنفيذ المهمة.

المبحث الثاني: ماهية الأداء

إن الكتاب و الباحثون و من خلال دراساتهم ركزوا على عملية تقييم الأداء، لكن نادرا ما تطرقوا للأداء

كمفهوم

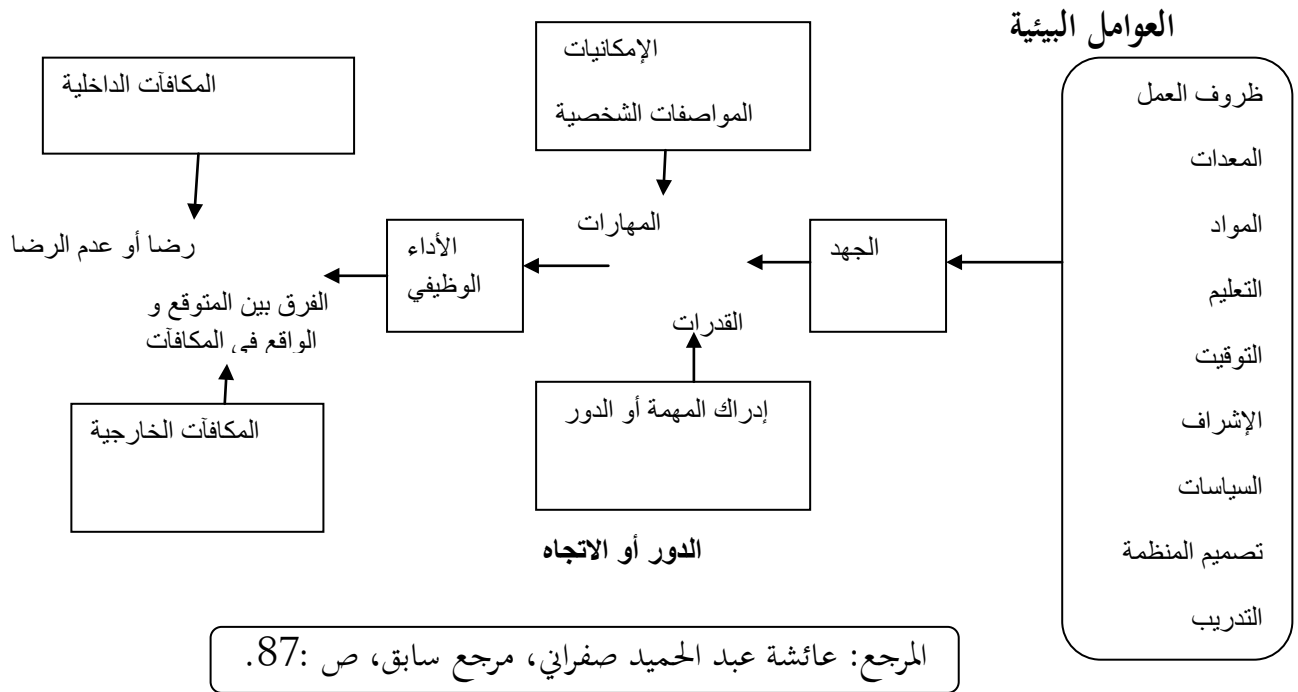
المطلب الأول: تعريف الأداء

نقصد بأداء الفرد للعمل قيامه بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله، كما يعرف الأداء بأنه: تحقيق للأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعتها، و تتنوع هذه الأهداف حيث يمكن إدراك هذا التحقيق بالمعنى المباشر و الصارم للنتيجة الانجاز و بلوغ الغاية.⁽¹⁾

كما يعرف على أنه العلاقة بين الجهد و الإمكانيات و إدراك الأدوار الواجب القيام بها.

و بالتالي يعتبر توصيف أداء الوظيفة بأنه نتيجة جهد العامل المتأثر بإمكانياته و سماته و إدراكه بشكل تام لطبيعة الدور الذي يقوم به ، و يمكن رسم العناصر المختلفة التي يتكون منها الأداء و العوامل التي تؤثر فيه و النتائج التي يحققها في الشكل التالي :⁽²⁾

الشكل رقم (05) : الأداء و العوامل المؤثرة فيه



(1) مريان العالية و آخرون، تحليل الأداء في الخدمات، مذكرة ليسانس في العلوم التجارية، جامعة ابن خلدون-تيارت، 2008/2007، ص: 17.

(2) عائشة عبد الحميد صفراني، مرجع سابق الذكر، ص: 87.

و يشتمل الجهد على مقدار الإسهام الذي يقدمه العامل في إنجاز المهمة، و هذا الإسهام قد يكون على شكل طاقة فكرية أو بدنية ، أما الإمكانيات فتعني مقدار ما يتمتع به العامل من صفات لغرض إنجاز الوظيفة كما أنها لا تتغير كثيرا في المدى الزمني القصير و لكن تتغير في المدى الزمني الطويل.

أما إدراك الدور فيعني بشكل مختصر الاتجاه أو السلوك الذي يتبناه العامل و العمال في توجيه جودهم نحو إنجاز أعمالهم، فالنشاطات التي يعتبرها العاملين مهمة لانجاز أعمالهم هي التي تحدد طبيعة إدراكهم للأدوار الواجب القيام بها.

إذا فالجهد يمثل الطاقة التي يبذلها العامل أو الموظف في العمل بينما يقاس الأداء على أساس النتائج المحققة، وقد يحصل في كثير من الأحيان تباين بين الأداء والجهد، لذا فان الأداء ينتج بتفاعل هذه العوامل:

1-العوامل البيئية؛

2-الإمكانيات أو القدرة على القيام بعمل معين؛

3-إدراك الدور أو المهمة؛

4-الدافعية الفردية.

و من خلال تفاعل هذه العوامل فيما بينها جميعا يتحدد لنا مستوى الأداء من خلال توفر الدافعية الفردية لكل فرد و مدى قوتها أو ضعفها من خلال ما نقدمه من حوافز، و كذلك تهيئة المناخ البيئي للعمل، و أن يكون لدى العامل الإمكانيات لأداء العمل، و بالتالي محصلة التفاعل بين هذه العناصر هي الشعور العام بالرضا عن العمل أو الاستياء منه .

و منه فالأداء هو نتيجة الجهد المبذول من الفرد في عمله من اجل تحقيق أهداف المنظمة.

كما تعرف بأنها- عملية تقييم الأداء- "الإجراء المنظم لتقييم أداء الموظف لعمله حالياً، و إمكانية تطويره مستقبلاً" و أنه ينطوي تحت هذا المفهوم عمليتان أساسيتان هما :

1-قياسي الأداء الفعلي للأداء.

2-الحكم على مستوى الأداء الفعلي من خلال مقارنة بيانات هذا الأداء بمعايير الأداء المطلوبة لتقدير مدى نجاح العامل في أداء العمل و إمكانية تقدمه في المستقبل.

و بذلك فتقييم الأداء هو عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل و تعريفه به و كيف ينبغي أن يؤدي عمله وتصميم خطة لتنمية العامل، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلاً⁽¹⁾.

المطلب الثاني : معايير الأداء

أشرنا فيما سبق إلى أن عملية تقييم الأداء تنطوي على قياس الأداء الفعلي و مقارنته بمعايير الأداء المطلوبة التي تعد مصدراً للحصول على المعلومات اللازمة لتقييم أداء العامل. و يمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن تقيس أداء العامل عليها و هذه الأبعاد هي :⁽²⁾

⁽¹⁾ <http://hrdiscussion.com/hr2010.html/> consulté le 15/03/2015..

⁽²⁾ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة -الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي -، الدار الجامعية، 1986، ص:50-

1- كمية الجهد: و هو مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها العامل في أدائه لعمله في فترة زمنية محددة.

2- نوعية الجهد: فهو مستوى الدقة و الجودة، و درجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة. ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء، أو كميته، بقدر مما يهم نوعية و جودة الجهد المبذول، و يندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج بالمواصفات و التي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء، التي تقيس درجة الإبداع و الابتكار في الأداء.

3- نمط الأداء: المقصود به هو الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل؛ أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فهي أساس نمط الأداء، و مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى. كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو إقرار لمشكلة معينة.

و بالطبع فإنه حسب طبيعة العمل، و حسب أبعاد الفعالية فيه تتحدد أهمية كل من الأبعاد الثلاثة السابقة. ففي بعض الأعمال قد تكون كمية الجهد المبذول مقاسه بمعدل أو سرعة أو كمية الإنتاج هي الأكثر أهمية، ربما لأن تأثير العامل على الجودة محدود، و في أعمال أخرى قد يكون لاعتبارات النوعية و الجودة الوزن الأكبر في مقاييس الفعالية. و في بعض الأعمال قد يتم المزج بين أكثر من بعد من أبعاد الأداء. فقد يتم قياس كمية الأداء و جودته معا، مثل حالة قياس كمية الإنتاج لمطابقة المواصفات، أو حالة قياس سرعة الأداء مع قياس جودته و نوعيته في الوقت نفسه

إن سلوك الأداء أي كان البعد الذي يمثله، يمكن أن يكون سلوكا ظاهرا محسوسا أو يكون سلوكا مستترا ضمنيا. فالسلوك الظاهر يأخذ صورة تصرفات يمكن ملاحظتها خارجيا، مثل الحركات البدنية التي يمارسها العامل و الجهود الجسماني الذي يبذله، أو مثل التصرفات الظاهرة لرجل البيع في مقابلته مع للعملاء و محادثتهم. أما السلوك المستتر فهو سلوك طابعه ذهني غير محسوس خارجيا، فأنشطة تحليل المعلومات و دراسة مؤشرات الأداء التي قد يقوم بها من يمارس عملا إداريا لكي يتخذ قرارا أو يصل إلى حكم، تعتبر سلوكا ضمنيا مستترا لأن الطابع الغالب عليه طابع عقلي شواهدة الخارجية محدودة و تتفاوت الأعمال من حيث مزيج الأنشطة و السلوك الـذي تتطلبه، فبعض الأعمال قد تكون عناصر السلوك الظاهر فيها غالبية،

مثل الأعمال الجسمانية و اليدوية. و هناك أعمال أخرى تكون عناصر السلوك المستتر فيها غالبية، مثل أعمال الإدارة و التخطيط و البحوث، و ينبغي الإشارة هنا إلى أن كل الأعمال تحوي على جانبي السلوك الظاهر و المستتر، لكن الفروق بين الأعمال تكمن في المزيج الذي تحتويه من السلوك الظاهر و السلوك المستتر.

و من الطبيعي أن تختلف معايير و أساليب قياس الأداء و درجة صعوبة تطبيق هذه المعايير و المقاييس وفق تركيب المزيج الذي يحتويه الأداء. فقياس فعالية الأداء في عمل يغلب على مهامه و أنشطته السلوك الظاهر يعتبر أيسر من قياس فعالية الأداء في عمل يغلب على مهامه و أنشطته السلوك المستتر. و مثال ذلك يعتبر قياس فعالية الأداء في عمل جسماني أسهل بكثير من قياس فعالية الأداء في عمل ذهني مثل عمل المدير.

المطلب الثالث : عملية تقييم الأداء .

إن عملية تقييم الأداء هي عملية معقدة تتدخل فيها عدة مراحل، التي تتولى من ورائها تحقيق أهداف عديدة و بالغة الأهمية و هذا بإتباع خطوات متسلسلة منطقيا للوصول إلى الأهداف المرجوة. أهمها: (1)

1- تحليل الوظائف؛

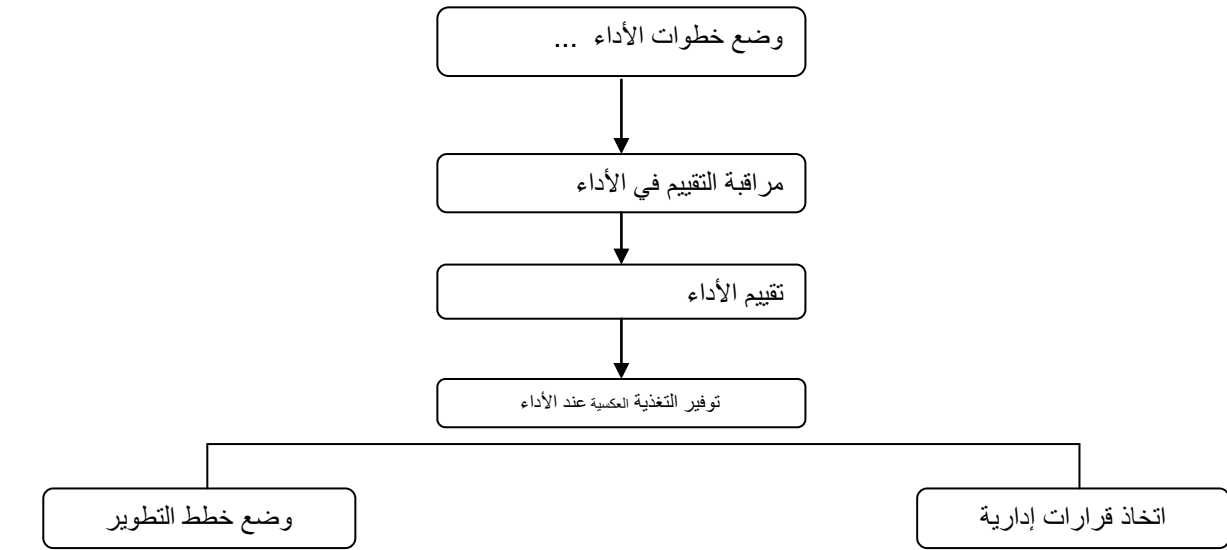
2- تعريف الأداء؛

3- تسهيل و تشجيع الأداء؛

4- تقييم الأداء.

(1) قروج فاطمة، بن حبوشة صليحة، الرضا الوظيفي و علاقته بالأداء، مذكرة ليسانس في العلوم التجارية، جامعة مستغانم، 2001/2000، ص: 41-42.

الشكل رقم (06): مراحل عملية تقييم الأداء



المصدر : قروج فاطمة، بن حبوشة صليحة، الرضا الوظيفي و علاقته بالأداء، مرجع سابق، ص:42.

فعلما ترتبط عملية تقييم الأداء ببعض نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية. فمن غير الممكن أن نحدد أهداف الأداء للتعرف به قبل توضيح ماهية الوظيفة. فالركيزة الأولى للسير بعملية الأداء تحليل الوظائف، بحيث أن النتائج الوظيفية تستخدم لأعداد توصيف الوظيفة و محددات الوظيفة.

إذا المرحلة الأولى من مراحل تقييم الأداء، هي وضع خطوات الأداء كما هو مبين في الشكل رقم (06) للتعرف بالأداء و تحديد شروطه.

المرحلة الثانية من مراحل الأداء هي مراقبة التقييم في الأداء، أي أن تكون عملية الأداء مستمرة فمراقبتها تكون في معرفة عمل أو القسم في ضوء توقعات المعايير المحددة و المقيدة.

أما تقييم الأداء فيشكل الخطوة الثالثة، و يكون من خلال معرفة و تقييم نشاط كل فرد على حدى.

المرحلة الموالية من مراحل عملية تقييم الأداء هي مرحلة التغذية العكسية، و يعني أن تجرى هذه العملية من اجل معرفة مدى تقدم العامل في عمله، و هي ليست نتائج بقدر ما هي معلومات تتاح للفرد لكي يعرف كيف أثر أدائه على المؤسسة.

المرحلة الخامسة: هي اتخاذ القرارات الإدارية و تتمثل هذه القرارات في نواحي عديدة مثل النقل، الترقية، الفصل أو التنزيل.

المرحلة الأخيرة: وضع خطط تطوير الأداء و هي أهم خطوة و تكمن أهميتها عندما لا تصل إلى نتائج عملية مع مخطط لها مسبقا لذا يجب أن تتناول محاور أساسية، تتمثل في: الموظف، العمل أو الوظيفة، البنية التنظيمية.

المبحث الثالث : أثر التحفيز في الأداء.

إن لعملية التحفيز دورا مباشرا في مستوى الأداء سواء تعلق الأمر بالعامل أو بالمنظمة، و هذا ما سنحاول إثباته من خلال دراستنا العملية التي تمس مؤسسة satem

و هذا الدور قد يظهر من خلال عدة مؤشرات تبدأ من مستوى العامل ثم على مستوى المنظمة، و تنتقل لتصل للبيئة التي تحيط بالمنظمة، فعلى سبيل المثال على مستوى العامل تتمثل هذه المؤشرات في: انخفاض نسب التغيب و التأخر، السلوك المنضبط في العمل، تطور مهارات العاملين و زيادة دافعيتهم للعمل، الوصول لدرجة الرضا الوظيفي... الخ.

و على مستوى المنظمة أولا يكون هناك تعاون بين الزملاء أي علاقات جيدة خاصة إذا كانت الحوافز تمنح بصفة عادلة و كانت محفزة لجعل العاملين يبادرون إلى إثارة أفكار نافعة للعمل، و زيادة الإنتاجية... الخ و على مستوى بيئة المنظمة تصبح المنظمة قادرة على المنافسة، و زيادة إيراداتها، جلب أيد عاملة والمحافظة على ولاء عمالها... الخ

كل هذا و غيره من المؤشرات حاولنا استخدامها في فقرات الاستبيان للوصول لحقيقة ما تلعبه الحوافز من دور في رفع أو خفض مستوى الأداء في حال إهمالها. و نظرا لكون الإدارة تسعى بالدرجة الأولى لتحقيق نتائج ايجابية للمنظمة تتعلق مثلا: بتحقيق مستويات عالية من الإنتاجية و الرضا الوظيفي

ومستويات متدنية من الغياب و دوران العمل... الخ، هذه المتغيرات و غيرها تعد متغيرات تابعة تتأثر بمجموعة من المتغيرات المستقلة و الذي يعد التحفيز جزءا منها.

المطلب الأول: الإنتاجية

تعتبر الإنتاجية نسبة المخرجات من عنصر العمل المستخدم في الحصول على هذه المخرجات خلال فترة زمنية معينة، كما تعرف بأنها تحقيق الهدف المقصود بتحويل المدخلات إلى مخرجات بأقل ما يمكن من التكاليف. و يدخل ضمن مفهوم الإنتاجية مفهومان أساسيان آخران هما " الفعالية " و " الكفاءة" فالفعالية هي تحقيق الهدف المنشود ، في حين الكفاءة تضع في الحسبان التكاليف في تحقيق الهدف.⁽¹⁾

و يعد مفهوم الإنتاجية مفهوما معقد، فيمكن زيادة الإنتاجية بزيادة المخرجات كعدد الوحدات أو مقدار القروض أو الودائع بالنسبة لمدخلات معينة كالوقت و المال و الآلات أو غير ذلك، كما يمكن زيادة الإنتاجية بتخفيض المدخلات مع الاحتفاظ بالمخرجات كما هي.

و نميز بين ثلاثة أنواع:

1-الإنتاجية الكلية: هي نسبة مجموع المخرجات إلى مجموع المدخلات التي ساهمت في هذه المخرجات خلال فترة زمنية معينة و تعبر هذه النسبة عن مستوى الأداء الكلي للنظام الاقتصادي على أي مستوى، ويعبر عليها بالعلاقة التالية: مجموع المخرجات /مجموع المدخلات .

2-الإنتاجية الجزئية: و هي نسبة مجموع المخرجات إلى مدخلات عنصر من عناصر الإنتاج خلال فترة زمنية معينة، و تعبر هذه النسبة عن مستوى فاعلية هذا العنصر خلال الفترة المدروسة.

3-الإنتاجية الحدية : و هي نسبة الفرق بين المخرجات و مقدار التغير في المدخلات بين فترتين زمنيتين: فترة المقارنة و فترة الأساس ، و يمكن للإنتاجية الحدية أن تكون جزئية أو أن تكون كلية.

$$\text{إنتاجية العمل الحدية} = \frac{\text{مجموع لمخرجات في فترة المقارنة- مجموع المخرجات في فترة الأسس}}{\text{مدخلات العمل في فترة المقارنة- مدخلات العمل في فترة الأساس}}$$

(1) د احمد ماهر، السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات -، مرجع سابق، ص: 47.

العوامل المؤثرة في الإنتاجية :

هناك العديد من العوامل المؤثرة في الإنتاجية منها العوامل الفنية و التنظيمية (درجة ملائمة المواد الأولية و انتظام تدفقها، الترتيب الداخلي و موقع المنظمة...)، العوامل العامة (الطقس، السياسات المالية و الائتمانية التي تتبعها الدولة...)، العوامل البشرية (العلاقة بين لإدارة و العاملين، الأحوال النفسية والاجتماعية للعمال...) و يختلف تأثير هذه العوامل، و بالتالي لابد من دراسة هذه التأثيرات و متابعتها لتحسين مستوى الإنتاجية.

ويعد دور إدارة العاملين الوقوف على هذه العوامل و جعل أفرادها قادرين و راغبين في العمل، فاهم وظائف إدارة العاملين هي تكوين قوة عمل قادرة على العمل و رغبة و تدعيم التعاون الفعال بين الإدارة و بين العاملين من اجل تحقيق أهداف المنظمة. و تعد الحوافز إحدى عوامل زيادة الرغبة في العمل التي تستعملها إدارة العاملين لإشباع حاجات أفرادها و الوصول لأعلى مستويات الإنتاجية.

المطلب الثاني: الرضا الوظيفي للعاملين

يعد موضوع الرضا الوظيفي من أهم العناصر في المؤسسة، و قد حظي بقدر كبير من الدراسة من قبل المختصين؛ ذلك أن هذا الموضوع يعبر عن مشاعر العامل تجاه عمله سواء كان مديرا أو موظفا أو عاملا بسيطا، و اتجاهاته الفكرية فيما يحوزه و ما يتوقع أن يحوزه اتجاه الأجور و التعويضات والعمل و الرؤساء و الزملاء و سياسات الشركة... الخ، بمعنى إزاء مؤثرات العمل الذي يؤديه و البيئة المادية المحيطة به، فيعرف الرضا الوظيفي على انه: (1)

الشعور النفسي بالقناعة و الارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات و الرغبات و التوقعات من العمل نفسه (محتوى الوظيفة) و بيئة العمل، مع الثقة و الولاء و الانتماء للعمل، و مع العوامل و المؤثرات البيئية الداخلية و الخارجية ذات العلاقة. و بإيجاز يعني اتجاهات الفرد العامل تجاه عمله

(1) د. احمد ماهر ، السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات-، مرجع سابق، ص: 47. 48.

وهناك عدة أساليب لتحديد اتجاهات العامل تجاه عمله أو رضاه الوظيفي منها الحوادث المهمة والمقابلة و أهمها الاستبيان و ذلك لأن العامل وهو يملأه يكون بكامل حريته و من غير ضغوطات ولا خوف، حيث يقوم العاملون بملاء الاستبيان بما يتفق و آرائهم حول الأسئلة المطروحة التي تكشف عن ردود أفعالهم واتجاهاتهم.

و كما قلنا فموضوع الرضا الوظيفي حظي باهتمام كبير، حاولت بعض النظريات تفسيره مثل نظرية العاملين لهيرزبرغ و غيرها من النظريات.

أولا : مسببات الرضا الوظيفي :

هناك العديد من المتغيرات التي أكدت الأبحاث العلمية على أنها تؤدي إلى الرضا الوظيفي في الحياة العملية و التي كان من أهمها الأسباب التالية: (1)

1 عمل يتضمن تحديا فكريا معقولا :

يفضل العاملون تلك الأعمال التي تهيئ لهم الفرص الكافية لاستخدام قدراتهم و مهاراتهم، و تنوعا في الأنشطة و المهمات و حرية و تغذية عكسية في الأداء. فالعمل الذي يتضمن تحديا فكريا كبيرا يؤدي إلى مشاعر في القلق و الإزعاج و الفشل. كما أن العمل الذي يتضمن تحديا ضحلا يؤدي إلى مشاعر في الملل و السأم والضحجر.

2 أجور و تعويضات عادلة:

يتطلع العاملون إلى أنظمة في الأجور و التعويضات التي يدركون أنها واضحة و عادلة ضمن توقعاتهم. ويدرك العاملون العدالة عادة من زوايا أسس العرض والطلب على الأعمال و مستويات المهارة المؤداة و معدلات الأجور و التعويضات في البيئة الاجتماعية. كما أن العاملين يتطلعون بالنسبة لسياسات الترقيات العادلة التي تسمح لهم بالنمو و التطور و تحمل مسؤوليات أكبر تزيد من مراكزهم الاجتماعية و يبع -در التنويه

(1) عائشة عبد الحميد صفراني، المرجع نفسه، ص: 136-137.

إلى أن التأكيد بالنسبة لهذا السبب هو على الأجور و التعويضات التي يدركها العاملون وليس على القيم المطلقة التي ينالونها .

3 ظروف عمل ملائمة :

يرغب العاملون من منظماتهم تأمين ظروف عمل ملائمة لحسن أدائهم و تأمين راحتهم الجسدية بأشكال مناسبة من حيث السلامة و الأمان و الحرارة و الضوضاء و التهوية و القرب من أماكن سكنهم و النظافة و الآلات و الأجهزة الكافية و الحديثة. فوجود مثل هذه الظروف بأشكال مناسبة و ملائمة يسبب الرضا الوظيفي و نظرات العاملين الايجابية تجاه أعمالهم.

4 صحبة طيبة من زملاء و رئيس مباشر:

يسعى العاملون من وراء تأدية أعمالهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية في التفاعل و القبول من عشرة و صحبة زملاء مساندين و ودودين و صدوقين. و تعد كذلك سلوكيات الرئيس المباشر لهم أيضا مهمة من حيث تفهمه و صداقته و ثنائه للأداء و استماعه لمشكلات المرؤوسين و آرائهم.

5 تلاؤم العمل مع شخصية شاغله:

تبين دراسات الشخصية أهمية التلاؤم و التوافق بين سمات العمل الذي يؤديه العامل و بين سمات شخصيته، بحيث تشعره بأهمية قدراته و بإمكانياته لتأدية المطلوب منه و تزيد من فرصه في النجاح والشعور بالرضا.

6 متغيرات أخرى:

يبين البحث العلمي كذلك أهمية بعض المتغيرات غير الخمسة المذكورة أعلاه. و لعل من أهم هذه المتغيرات المشاركة في اتخاذ القرارات التي تهم العاملين، و الشعور بتوزيع السلطة في كل أنحاء المنظمة و ليس في مركزها في أيدي قليلة. كذلك يكشف البحث العلمي عن أهمية بعض المتغيرات الشخصية في تحقيق

الرضا الوظيفي كالمكانة و الأقدمية و العمر و إدراك إمكانيات القدرة على السيطرة على النتائج، و القدرة على تحمل الضغوط، و الرضا بالحياة بشكل عام خارج محيط العمل.

يتضح مما سبق أن أساس الرضا الوظيفي الحوافز المحزية التي ترضي العاملين و تزيد من مستوى أدائهم لعملهم

ثانيا : العلاقة بين الرضا و الأداء الوظيفي :

اختلفت وجهات النظر في تفسير العلاقة بين الرضا و الأداء و أهمها:

أ- الرضا و الأداء

لقد كان الاعتقاد السائد منذ دراسات و تجارب هاوثورن ان الرضا العالي يؤدي إلى إنتاجية عالية بمعنى أن العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء هي علاقة سببية، فتوفير الرضا لدى العاملين سوف يؤدي إلى أداء مرتفع، فهناك علاقة طردية بين طرفين الأول مستقل و هو الرضا و الثاني تابع و هو الأداء، وكلما زادت درجات الرضا ارتفعت معدلات الأداء. و الشكل التالي يوضح ذلك. (1)

الشكل رقم(07) : العلاقة القديمة بين الرضا الوظيفي و الأداء



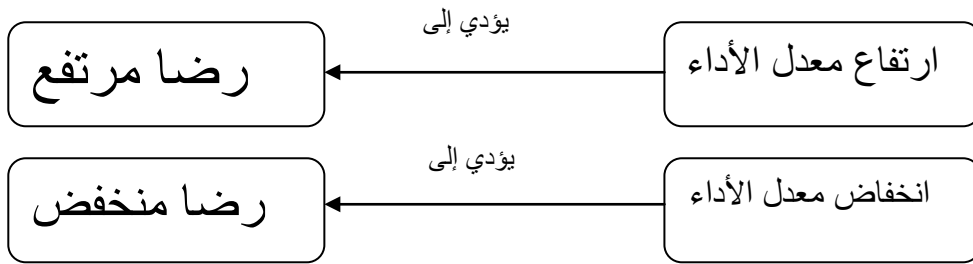
المصدر : عائشة عبد الحميد صفراني، مرجع سابق الذكر، ص: 97.

ب- الأداء و الرضا الوظيفي

(1) نفس المرجع السابق، ص: 97.

تطورت دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء بعد الحرب العالمية الثانية و ظهرت العديد من البحوث و النظريات و النماذج، و تم تطوير نظرية معاكسة مفادها أن الأداء يسبب الرضا الوظيفي، يعني أن الرضا ماهو إلا متغير تابع لمتغير مستقل و هو الأداء، على أساس أن الأداء الجيد للموظف و ما يعقبه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجاته و بالتالي زيادة درجة رضاه و الشكل التالي يمثل ذلك.⁽¹⁾

الشكل رقم (08) : العلاقة بين الأداء و الرضا الوظيفي



المصدر : المرجع عائشة عبد الحميد صفراني، مرجع سابق الذكر، ص: 97.

ج-المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضا و الأداء:⁽²⁾

و يركز هذا الرأي على المناخ التنظيمي باعتباره العامل الوسيط بين الرضا و الأداء، فالمناخ التنظيمي هو المرآة التي تعكس الانطباع الذي يكون لدى العاملين بالمنظمة عن جميع العناصر الموضوعية بها، و طالما أن العاملين هم الوسيلة الأساسية لأداء الأعمال و بلوغ الأهداف، فانه كلما كانت صورة المنظمة ايجابية لديهم أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية و بالتالي الارتقاء بأدائهم، من ثم يمكن القول : أن المناخ التنظيمي هو العامل الوسيط الذي يربط بين الرضا الوظيفي و الأداء.

⁽¹⁾ نفس المرجع السابق، ص: 97.

⁽²⁾ نفس المرجع السابق، ص: 98.

المطلب الثالث : الغياب و التأخير.

إن الغياب هو اصطلاح يطلق على الحالة التي تنشأ عن عدم حضور شخص إلى العمل على رغم انه مدرج في جدول العمل. و كون هذا الشخص في أجازة رسمية أو في عطلة فان ذلك لا يعتبر غيابا و لو أن هذا الموقف يقلل من عدد العاملين المتاحين للعمل. فالعبرة هي عدم حضور الشخص إلى العمل في يوم ما على رغم انه مقيد في جدول العمل عن هذا اليوم.⁽¹⁾ في حين التأخر يحدث حين يتخلف العامل عن الحضور إلى عمله في الوقت المحدد. و يكلف الغياب و التأخير مبالغ طائلة للمنظمات حيث يؤدي إلى زيادة التكاليف و عبء الإشراف و التأثير في سير العمل و انخفاض الجودة و غير ذلك من سلبيات جانبية.

معدل الغياب:

يشير معدل الغياب إلى نسبة الأيام المفقودة إلى العدد الكلي من أيام العمل المفروض أن يحضر فيها جميع العاملين و يحسب كالتالي :

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{مجموع لمخرجات في فترة المقارنة- مجموع المخرجات في فترة الأسس}}{\text{مدخلات العمل في فترة المقارنة- مدخلات العمل في فترة الأسس}} \times 100$$

و يستخدم معدل الغياب في الآتي⁽²⁾:

- التعرف إلى مدى انخفاض الروح المعنوية. فكلما ارتفع معدل الغياب كان ذلك مؤشرا على انخفاض الرضا و الروح المعنوية؛

- التنبؤ بعدد أيام الغياب خلال الفترة القادمة و استخدام هذا التنبؤ في التعرف إلى عدد العاملين المطلوبين لمواجهة الغياب المحتمل.

(1) محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر، 1993، ص: 104.

(2) نفس المرجع السابق، ص: 105.

يعتبر التغيب من ردود الفعل التي تعبر عن استياء العاملين من ظروف العمل و التي تقل في حدتها عن الاستقلالية أو ترك الوظيفة و تعدد الأسباب التي يتغيب فيها العامل عن العمل فقد يكون سبب تغيبه عائدا لأسباب قاهرة (إلى المرض، إلى حالة وفاة أو غيرها من الأسباب) التي تعد خارجة عن نطاق المؤسسة لكن الأخطر أن يكون الغياب لأسباب من داخل المؤسسة متعلقة بالظروف التي يعمل فيها العامل، درجة رضاه عن العمل و ولاءه لمؤسسته، طريقة معاملته داخل المؤسسة، و غيرها من الأسباب التي تدفع العامل للمقارنة بالخسائر التي سيتحملها نتيجة تغيبه و المكاسب التي تعود عليه و من فعل أشياء أخرى بالوقت الذي يفتتعه من عمله، و بالتالي لابد من تقوية دافعية العاملين نحو عملهم و هذا يكون عن طريق مجموعة من المتغيرات الذي يشكل التحفيز جزءا مهما فيها؛ لذا لابد أن تعمل إدارة المؤسسة على تأمين ذلك؛ لتجنب الخسائر الكبيرة التي تظهر نتيجة الغياب.

المطلب الرابع: دوران العمل

يشير معدل دوران العمل إلى حركة القوى العاملة دخولا إلى المؤسسة و خروجا منها، و مدى هذه الحركة يدل على مدى استقرار قوة العمل، فالحركة الزائدة غير مرغوبة و مكلفة في الوقت ذاته.

فعندما يترك أحد العاملين المؤسسة التي يعمل فيها فان ذلك يترتب عليه تحمل المؤسسة لأعباء عديدة

منها:

1 -تكلفة استخدام موظف آخر. و يتضمن ذلك وقت و تكلفة و تسهيلات الإعلان و الاختيار

والتعيين؛

2 تكلفة التدريب متضمنا وقت المشرف و إدارة الأفراد و المتدرب نفسه؛

3 دفع أجر للموظف المبتدئ يكون عادة أكبر من إنتاجية خلال فترة تدريبية؛

4 معدل الحوادث للعاملين الجدد يكون عادة مرتفعا؛

5 انخفاض الإنتاج في الفترة ما بين خروج الموظف القديم و استخدام غيره؛

6 زيادة حالات الانفصال قد تؤدي إلى العمل الإضافي في غير أوقات العمل الرسمية و هذا إجراء مكلف.

7 - و يضاف إلى ذلك الأثر النفسي لدوران العمل و ما يحدثه من اختلال في التوازن الاجتماعي . فعند خروج أحد العاملين من المجموعة يسبب ذلك فراغاً نفسياً لأعضاء المجموعة و يحدث أثراً نفسياً سيئاً.

كما يتطلب ذلك من المجموعة أن تعد نفسها إعداداً نفسياً لاستقبال عضو جديد منهم هو الآخر أن يعد ذاته نفسياً للتأقلم مع المجموعة الجديدة، و في جميع الأحوال قد يحدث اضطراب في أحوال العمل نتيجة ردود الأفعال النفسية .

معدل دوران العمل :

نعني بمعدل دوران العمل نسبة عدد حالات الانفصال خلال فترة معينة إلى متوسط عدد أفراد القوى العاملة بالمؤسسة خلال الفترة نفسها (أي عددهم في أول الفترة + عددهم في نهاية الفترة، و قسمة المجموع على 2) و يحسب كالتالي:

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد الأفراد الذين تركوا المشروع خلال فترة زمنية معينة}}{\text{متوسط عدد أفراد القوى العاملة بالمشروع عن نفس الفترة}} \times 100$$

و يستخدم معدل دوران العمل في التالي: (1)

1- للتنبؤ بعدد العاملين الذين سيتركون الخدمة خلال العام القادم. و بالتالي يمكن التعرف إلى احتياجات الإحلال.

2- التعرف إلى مدى انخفاض الرضا و الروح المعنوية و يعتبر ارتفاع معدل ترك الخدمة مؤشراً على انخفاض الرضا و الروح المعنوية.

(1) د. محمد سعيد سلطان ، مرجع سابق الذكر، ص: 108- 109.

من الأهمية بمكان أن تكون الإدارة على دراية بأسباب ارتفاع معدل دوران العمل لتأخذ الإجراءات اللازمة، خاصة إذا تعلق الأمر بالظروف المحيطة بالعامل، وكذا إذا تعلق الأمر بنفسية العاملين و عدم رضاهم عن سياسات الأجور مثلا أو طريقة منح الترقيات... الخ، أو غيرها من الأمور التي تلعب عملية التحفيز دور في حلها .

خلاصة

تعتبر عملية التحفيز من بين أهم العمليات التي تقوم بها إدارة المؤسسة على مستوى أداء العاملين وعلى مستوى الأداء الكلي، فعلى قدر اهتمامها بمواردها البشرية وأدائها على قدر ما كان كسبها لاحترامهم وولائهم وحبهم لمؤسستهم و بالتالي زيادتهم في الإنتاجية مهما كان عملهم صعب أو كثير ومفاجئ، لأنه بدون رضاهم و حافز يتهم لن يتم انجاز العمل و لن تحقق المؤسسة أي رقعة سوقية، ومنه تبقى مهمة إدارة المؤسسة الكشف عن قدرات العاملين و دوافعهم للعمل و محاولة إيجاد الحوافز الأكثر تأثيرا في مستوى أدائه و تسخيرها لهم للرقى بمستوى أدائهم..

الفهرس

ج	شكر و عرفان
د	الفهرس
و	قائمة الجداول و الأشكال
ط	المقدمة العامة
13	الفصل الأول: التحفيز و الدافعية
15	المبحث الأول: ماهية الدافعية
15	المطلب الأول: ماهية السلوك التنظيمي
19	المطلب الثاني: تعريف الدافعية و أهميتها
23	المطلب الثالث: وسائل خلق الدافعية
24	المبحث الثاني: ماهية التحفيز ، أهدافه و سياساته
25	المطلب الأول: مفهوم التحفيز و أهميته
26	المطلب الثاني: العلاقة بين الدوافع و الحوافز
27	المطلب الثالث: أهداف و أهمية الحوافز
29	المطلب الرابع: تصميم أنظمة الحوافز
34	المبحث الثالث: أنواع الحوافز
34	المطلب الأول: أنواع الحوافز من حيث شكلها
38	المطلب الثاني: أنواع الحوافز من حيث شمولها
40	المطلب الثالث: أنواع الحوافز من حيث صفتها
40	المطلب الرابع: أنواع الحوافز من حيث تأثيرها على العاملين
44	الفصل الثاني: علاقة التحفيز بالأداء
45	المبحث الأول: نظريات التحفيز
45	المطلب الأول: النظريات التقليدية
46	المطلب الثاني: نظريات محتوى التحفيز
48	المطلب الثالث: نظريات عملية التحفيز
50	المبحث الثاني: ماهية الأداء
50	المطلب الأول: تعريف الأداء
53	المطلب الثاني: معايير الأداء
54	المطلب الثالث: عملية تقييم الأداء
56	المبحث الثالث: اثر التحفيز في الأداء
57	المطلب الأول: الإنتاجية
58	المطلب الثاني: الرضا الوظيفي للعاملين
63	المطلب الثالث: الغياب و التأخير
64	المطلب الرابع: دوران العمل
68	الفصل الثالث: اختبار العلاقة بين التحفيز و أداء العاملين
69	المبحث الأول: وصف العينة و استجابتها
69	المطلب الأول: مجمع و عينة الدراسة
71	المطلب الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة

75	المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة و اختبار الفرضيات
77	المطلب الأول: أثر نوع الحافز
87	المطلب الثاني: أثر توقيت منح الحافز
89	المطلب الثالث: اثر العدالة في منح الحافز
91	المطلب الرابع: أهمية و دور عملية التحفيز
93	المبحث الثالث: النتائج و الاقتراحات
93	المطلب الأول: النتائج
95	المطلب الثاني: الاقتراحات
98	الخاتمة العامة
99	المراجع.
100	الملاحق

المرجع

أولاً: باللغة العربية.

1_ الكتب

- 1- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة –الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي -، الدار الجامعية، 1986.
- 2- احمد ماهر، السلوك التنظيمي –مدخل بناء المهارات-، الدار الجامعية، طبع ونشر وتوزيع، 2003.
- 3-بوخريسة بوبكر، معمر داود ، دراسات في تسيير الموارد البشرية، -إدارة الأفراد-، دار قرطبة، ط1، 2008.
- 4- د. جمال الدين محمد المرسي، د. ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي (نظريات و نماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة) الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 5-أ.د.داوود معمر، منظمات الأعمال الحوافز و المكافآت ، ط 2، دار الكتاب الحديث، الجزائر ، 2000.
- 6- د.صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، كلية التجارة –جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية، طبع ونشر وتوزيع ، 2001.
- 7-عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديثة، اربد، عمان، الأردن، 2006م.
- 8-د.عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، دارالجامعة الجديدة للنشر.
- 9-عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري " التنظيمي" في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، الأردن، 1999م.
- 10- د. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2005.
- 11-محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، 1993.
- 12-موسى قاسم القريوتي، علي خضر خضر مبارك، أساسيات الإدارة الحديثة، جامعة البلقاء التطبيقية، دار نسيم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3 مزودة و منقحة، 2006.

2_ الرسائل و الأطروحات الجامعية

1- عائشة عبد الحميد صفراني، التحفيز وأثره في أداء الأفراد، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2006_2007.

2- قروج فاطمة، بن حبوشة صليحة، الرضا الوظيفي و علاقته بالأداء، مذكرة ليسانس في العلوم التجارية، جامعة مستغانم، 2001/2000.

3- مريان العالية و آخرون، تحليل الأداء في الخدمات، مذكرة ليسانس في العلوم التجارية، جامعة ابن خلدون - تيارت-، 2008/2007.

ثانيا: باللغة الفرنسية .

1- الكتب.

1-Batty, j., " Industrial Administration & Management " , 4th ed, the english L.B.S & M Evans Ltd., London, 1979.

2- Melvin Mary and Tom Tombaugh, g.h., Motivation, Carliforia: Chandler5 Publishers co., 1967.

2- مواقع الكترونية .

1- http://www.12manage.com/methods_maslow_hierarchy_needs_ar.html / consulter le 15/03/2015.

2- <http://hrdiscussion.com/hr2010.html/> consulter le 15/03/2015.

المقدمة العامة

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة، و التي يقع على عاتقها المساهمة في تحقيق الأهداف المسطرة، باعتبارها المورد الأكثر أهمية في المؤسسة.

إن الرغبة في تطوير القوى العاملة الذي يعتبر الأساس الأول لخطط التنمية الشاملة يعتمد بشكل أساسي و كبير على عنصر التحفيز . فالتحفيز يعتبر من الضروريات في أي مؤسسة ترغب في النمو وتطمح في الازدهار، لان التحفيز يمس العمال باعتبارهم الأعمدة الأساسية لأي مؤسسة، و إرضائهم مهنيا واجتماعيا يؤدي بالضرورة إلى الزيادة في الإنتاج و تحسين النوعية و بالتالي النمو و الرقي، وهذا ما تطمح إليه المؤسسة الجزائرية، فمن بين أهم مسؤوليات المدراء توجيه و إثارة الأفراد لأداء المهمات، فالأداء الأعلى للموظفين هو أهم فارق بين المنظمة الفاشلة و الفاعلة .

و لغرض أداء هذه المهمة فان على المدير تفهم سلوك الأفراد و أعضاء الإدارة لغرض تحفيزهم و قيادتهم و استمرار الاتصال بهم و لذلك فان محاولته لدراسة كيفية إدارة و تسيير وظيفة التحفيز بكفاءة، أصبحت ضرورية و حيوية، و هذا يستوجب تواجد تقنيات و طرق و أساليب علمية متخصصة في تحفيز و تطوير المهارات البشرية و التي تعتبر أصل من الأصول التي يجب أن تمتلكها اي مؤسسة .

من هذا المنطق تأتي أهمية تقديم هذه المذكرة التي تتطرق لتوضيح الدور الذي تمارسه وظيفة التحفيز ومدى تأثيرها على المؤسسة في تحريك الإيرادات و تحفيز الهمم و تحسين الإنتاج و الإنتاجية، ويأتي ذلك من خلال طرح الإشكالية التالية :

ما هي مكانة التحفيز في أداء الأفراد العاملين، وهل يرتبط أداءهم بالتحفيز و مختلف أشكاله وأنواعه؟

و من هنا يمكننا طرح التساؤلات التالية:

1 ماهو السلوك التنظيمي و ما هي الدافعية؟

2 ماهو التحفيز و ما هي أهم أنواعه؟

الفهرس

قائمة الجداول و

الأشكال

المقدمة العامة

الفصل الأول

التحفيز و الدافعية

الفصل الثاني

علاقة التحفيز بالأداء

الفصل الثالث

اختبار العلاقة بين

التحفيظ و أداء

العاملين

الخاتمة العامة

المراجع

الملاحق

الخاتمة العامة

يعتبر الحديث عن موضوع التحفيز ، لما يحتويه من أسس و استراتيجيات جعله ضرورة حتمية لا بد من وجودها بالمؤسسة فهي عنصر ضروري و أساسي .

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

من خلال كل المعلومات المنتقاة و المستوحاة من الدراسة التي أجريناها حول موضوع التحفيز، لاحظنا أن التحفيز له مكانة كبيرة و ثقل و أثر كبير على أداء الأفراد العاملين في المؤسسة، و لا يمكن الاستغناء عنه أو تجاهله .

و قد تجلّى لنا ذلك من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة satem بوهران، فقد لاحظنا أن التحفيز له دور كبير في تحسين الأداء . كما أن المؤسسة تعمل جاهدة من اجل تطبيق و تطوير تقنيات التحفيز لتحفز أداء العاملين رغم بعض النقائص و الصعوبات.

نرجو أن نكون قد وفقنا في الإلمام بأكبر قدر ممكن من المعلومات المتعلقة بأثر التحفيز في الأداء وإيصالها بأحسن وجه، متمنين بأننا قد وفقنا و افدنا بقدر ما استفدنا.

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم، وصلِّ اللهم و بارك على سيد الخلق أجمعين، ربنا خلقتنا من عدم و أصبغت علينا وافر النعم ، و أطعمتنا من جوع، و هديتنا من ضلالة و علمتنا من جهالة ..وبعد..

"... و أما بنعمة ربك فحدث ..." سورة الضحى

نتقدم بالشكر إلى كل من:

- الوالدين الحبيبين اللذين غرسا غرسهما فأثمر وإلى أستاذنا الكريم لما أولاه لنا من عناية، المشرف "رمضاني محمد".

- إلى عمال مجموعة : satem للإشراف التقني للهندسة و المتابعة الميدانية

و نخص بالذكر:

السيد: **حسين عبد الرحمان** رئيس مصلحة الإشراف التقني للهندسة و المتابعة الميدانية

بمؤسسة satem، وهران

كما نتقدم بالشكر إلى السيد العميد: **برائيس عبد القادر** والسيد **دواح بلقاسم** و العبد اوي جمال على تفضلهما بقراءة هذه المذكرة وقبول مناقشتها وكافة أساتذة جامعة عبد الحميد بن باديس وبالخصوص أساتذة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير و إلى رئيس مصلحة الدراسات وإلى كل من كان له يد العون من قريب أو بعيد.

قائمة الجداول و الأشكال

1. قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(01)	المراحل الفكرية للحوافز.	23
(02)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	59
(03)	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	59
(04)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	60
(05)	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة في المؤسسة.	60
(06)	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الذي يشغلونه.	61
(07)	جدول يمثل الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معدل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول استخدام الحوافز المادية.	63
(08)	جدول يمثل معاملات الارتباط للمتغيرات الفرعية لحوافز المادية والمتغير التابع مستوى الأداء.	64
(09)	جدول يمثل الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معدل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول استخدام الحوافز المعنوية.	65
(10)	جدول يمثل معاملات الارتباط للمتغيرات الفرعية للحوافز المعنوية و المتغير التابع مستوى الأداء	66
(11)	جدول يمثل الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معدل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول استخدام الحوافز السلبية و الايجابية.	66
(12)	جدول يمثل معاملات الارتباط للمتغيرات الفرعية للحوافز السلبية و الايجابية و المتغير التابع مستوى الأداء.	67
(13)	جدول يمثل الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معدل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول استخدام الحوافز الفردية و الجماعية.	68
(14)	جدول يمثل معاملات الارتباط للمتغيرات الفرعية للحوافز الفردية و الجماعية و المتغير التابع لمستوى الأداء	68
(15)	جدول يمثل الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معدل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول اثر التوقيت في منح الحافز في مستوى أداء أفراد العاملين.	69
(16)	يمثل معاملات الارتباط للمتغيرات اثر توقيت منح الحافز في مستوى الأداء.	70
(17)	جدول يمثل الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معدل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول اثر العدالة في مستوى أداء العاملين.	70
(18)	جدول يمثل معاملات الارتباط بين متغيرات اثر العدالة في منح الحوافز و مستوى الأداء.	71

71	جدول يمثل الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معدل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول دور و أهمية عملية التحفيز في مستوى الأداء.	(19)
72	جدول يمثل معاملات الارتباط لمتغيرات المتغير المستقل لدور وأهمية عملية التحفيز و المتغير التابع لمستوى أداء الأفراد العاملين.	(20)

2. قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	العوامل المؤثرة في السلوك	(01)
19	عملية الدافعية	(02)
35	أنواع الحوافز	(03)
40	هرم الحاجات لماسلو	(04)
43	الأداء و العوامل المؤثرة فيه	(05)
46	مراحل عملية تقييم الأداء	(06)
51	العلاقة القديمة بين الرضا الوظيفي و الأداء	(07)
52	العلاقة بين الأداء و الرضا الوظيفي	(08)
58	الهيكل التنظيمي لمؤسسة satem	(09)

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Y1	70	4.46	.928	.111
Y2	70	4.40	.824	.098
Y3	70	4.19	.873	.104
Y4	70	4.19	.889	.106
Y5	70	4.23	.802	.096
Y6	70	3.86	.952	.114
Y7	70	3.76	.955	.114
Y8	70	4.36	.638	.076
Y9	70	4.17	.963	.115
Y10	70	4.13	.931	.111
Y11	70	3.91	1.151	.138
Y12	70	3.30	1.012	.121
Y13	70	3.21	1.329	.159
Y14	70	3.07	1.344	.161
Y15	70	2.63	1.092	.131
Y16	70	3.50	.989	.118
Y17	70	4.19	.666	.080
Y18	70	3.67	1.316	.157
Y19	70	2.54	1.224	.146
Y20	70	3.37	1.010	.121
Y21	70	4.06	.915	.109
Y22	70	3.79	.899	.107
Y23	70	4.63	.516	.062
Y24	70	4.33	.793	.095
Y25	70	3.40	1.055	.126
Y26	70	4.36	.885	.106
Y27	70	3.86	.767	.092
Y28	70	4.17	.722	.086
Y29	70	4.66	.478	.057
Y30	70	4.54	.530	.063

Correlations

		REGR factor score 1 for analysis 1	REGR factor score 1 for analysis 2	REGR factor score 1 for analysis 3	REGR factor score 1 for analysis 4	REGR factor score 1 for analysis 5	REGR factor score 1 for analysis 6	REGR factor score 1 for analysis 7	REGR factor score 1 for analysis 8
REGR factor score 1 for analysis 1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 70	.768** .000 70	.736** .000 70	.555** .000 70	-.579** .000 70	.702** .000 70	.611** .000 70	.334** .005 70
REGR factor score 1 for analysis 2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.768** .000 70	1 70	.436** .000 70	.404** .001 70	-.406** .000 70	.434** .000 70	.255* .033 70	.223 .064 70
REGR factor score 1 for analysis 3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.736** .000 70	.436** .000 70	1 70	.220 .067 70	-.229- .057 70	.466** .000 70	.447** .000 70	.362** .002 70
REGR factor score 1 for analysis 4	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.555** .000 70	.404** .001 70	.220 .067 70	1 70	-.657** .000 70	.241* .044 70	.209 .083 70	-.220- .068 70
REGR factor score 1 for analysis 5	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.579** .000 70	-.406** .000 70	-.229- .057 70	-.657** .000 70	1 70	-.256- .032 70	-.281- .019 70	.193 .110 70
REGR factor score 1 for analysis 6	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.702** .000 70	.434** .000 70	.466** .000 70	.241* .044 70	-.256- .032 70	1 70	.446** .000 70	.467** .000 70
REGR factor score 1 for analysis 7	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.611** .000 70	.255* .033 70	.447** .000 70	.209 .083 70	-.281- .019 70	.446** .000 70	1 70	.097 .425 70
REGR factor score 1 for analysis 8	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.334** .005 70	.223 .064 70	.362** .002 70	-.220- .068 70	.193 .110 70	.467** .000 70	.097 .425 70	1 70

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		REGR factor score 1 for analysis 1	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
REGR factor score 1 for analysis 1	Pearson Correlation	1	.588**	.553**	.637**	.480**	.388**	.395**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.001	.001
	N	70	70	70	70	70	70	70
Y1	Pearson Correlation	.588**	1	.459**	.610**	.440**	.247*	.551**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.039	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
Y2	Pearson Correlation	.553**	.459**	1	.581**	-.004-	.167	.166
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.974	.167	.169
	N	70	70	70	70	70	70	70
Y3	Pearson Correlation	.637**	.610**	.581**	1	.310**	.042	.276*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.009	.730	.021
	N	70	70	70	70	70	70	70
Y4	Pearson Correlation	.480**	.440**	-.004-	.310**	1	.204	.306*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.974	.009		.091	.010
	N	70	70	70	70	70	70	70
Y5	Pearson Correlation	.388**	.247*	.167	.042	.204	1	.195
	Sig. (2-tailed)	.001	.039	.167	.730	.091		.105
	N	70	70	70	70	70	70	70
Y6	Pearson Correlation	.395**	.551**	.166	.276*	.306*	.195	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.169	.021	.010	.105	
	N	70	70	70	70	70	70	70

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		REGR factor score 1 for analysis 1	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11
REGR factor score 1 for analysis 1	Pearson Correlation	1	.151	.556**	.681**	.557**	.553**
	Sig. (2-tailed)		.211	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70
Y7	Pearson Correlation	.151	1	.216	.030	.215	.086
	Sig. (2-tailed)	.211		.073	.804	.074	.478
	N	70	70	70	70	70	70
Y8	Pearson Correlation	.556**	.216	1	.678**	.361**	.496**
	Sig. (2-tailed)	.000	.073		.000	.002	.000
	N	70	70	70	70	70	70
Y9	Pearson Correlation	.681**	.030	.678**	1	.460**	.719**
	Sig. (2-tailed)	.000	.804	.000		.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70
Y10	Pearson Correlation	.557**	.215	.361**	.460**	1	.294*
	Sig. (2-tailed)	.000	.074	.002	.000		.013
	N	70	70	70	70	70	70
Y11	Pearson Correlation	.553**	.086	.496**	.719**	.294*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.478	.000	.000	.013	
	N	70	70	70	70	70	70

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		REGR factor score 1 for analysis 1	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16	Y17
REGR factor score 1 for analysis 1	Pearson Correlation	1	.482**	.027	.257*	.340**	.192	.451**
	Sig. (2-tailed)		.000	.824	.032	.004	.111	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
Y12	Pearson Correlation	.482**	1	.178	.485**	.115	.123	.432**
	Sig. (2-tailed)	.000		.141	.000	.342	.310	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
Y13	Pearson Correlation	.027	.178	1	.000	-.034-	-.292-*	.151
	Sig. (2-tailed)	.824	.141		.996	.778	.014	.212
	N	70	70	70	70	70	70	70
Y14	Pearson Correlation	.257*	.485**	.000	1	.028	.343**	.115
	Sig. (2-tailed)	.032	.000	.996		.817	.004	.345
	N	70	70	70	70	70	70	70
Y15	Pearson Correlation	.340**	.115	-.034-	.028	1	.013	.176
	Sig. (2-tailed)	.004	.342	.778	.817		.912	.145
	N	70	70	70	70	70	70	70
Y16	Pearson Correlation	.192	.123	-.292-*	.343**	.013	1	.143
	Sig. (2-tailed)	.111	.310	.014	.004	.912		.237
	N	70	70	70	70	70	70	70
Y17	Pearson Correlation	.451**	.432**	.151	.115	.176	.143	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.212	.345	.145	.237	
	N	70	70	70	70	70	70	70

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		REGR factor score 1 for analysis 1	Y18	Y19	Y20
REGR factor score 1 for analysis 1	Pearson Correlation	1	.646**	.115	-.465**
	Sig. (2-tailed)		.000	.344	.000
	N	70	70	70	70
Y18	Pearson Correlation	.646**	1	.049	-.496**
	Sig. (2-tailed)	.000		.685	.000
	N	70	70	70	70
Y19	Pearson Correlation	.115	.049	1	.245*
	Sig. (2-tailed)	.344	.685		.041
	N	70	70	70	70
Y20	Pearson Correlation	-.465**	-.496**	.245*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.041	
	N	70	70	70	70

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		REGR factor score 1 for analysis 1	Y21	Y22
REGR factor score 1 for analysis 1	Pearson Correlation	1	.549**	.612**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	70	70	70
Y21	Pearson Correlation	.549**	1	.367**
	Sig. (2-tailed)	.000		.002
	N	70	70	70
Y22	Pearson Correlation	.612**	.367**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	
	N	70	70	70

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		REGR factor score 1 for analysis 1	Y23	Y24	Y25
REGR factor score 1 for analysis 1	Pearson Correlation	1	.574**	.580**	.069
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.569
	N	70	70	70	70
Y23	Pearson Correlation	.574**	1	.692**	.144
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.235
	N	70	70	70	70
Y24	Pearson Correlation	.580**	.692**	1	.135
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.265
	N	70	70	70	70
Y25	Pearson Correlation	.069	.144	.135	1
	Sig. (2-tailed)	.569	.235	.265	
	N	70	70	70	70

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		REGR factor score 1 for analysis 1	Y26	Y27	Y28	Y29	Y30
REGR factor score 1 for analysis 1	Pearson Correlation	1	.485**	.362**	.118	.512**	.117
	Sig. (2-tailed)		.000	.002	.329	.000	.335
	N	70	70	70	70	70	70
Y26	Pearson Correlation	.485**	1	.034	.107	.430**	-.110-
	Sig. (2-tailed)	.000		.783	.378	.000	.363
	N	70	70	70	70	70	70
Y27	Pearson Correlation	.362**	.034	1	.647**	.220	.622**
	Sig. (2-tailed)	.002	.783		.000	.067	.000
	N	70	70	70	70	70	70
Y28	Pearson Correlation	.118	.107	.647**	1	.089	.473**
	Sig. (2-tailed)	.329	.378	.000		.465	.000
	N	70	70	70	70	70	70
Y29	Pearson Correlation	.512**	.430**	.220	.089	1	.059
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.067	.465		.628
	N	70	70	70	70	70	70
Y30	Pearson Correlation	.117	-.110-	.622**	.473**	.059	1
	Sig. (2-tailed)	.335	.363	.000	.000	.628	
	N	70	70	70	70	70	70

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

