



جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



قسم علوم التسيير

موضوع:

## دور التحفيز في تحسين أداء العاملين

دراسة حالة : المؤسسة الصناعية باتيمتال عين الدفلى

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبين:

- زناتي غانية
- مداني عبد النور

نقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

- أ/ مسعودي نادية (أستاذ محاضرة "أ"، جامعة الجليلي بونعامة) رئيسا
- أ/ سردون مهدية (أستاذ محاضرة "أ"، جامعة الجليلي بونعامة) مشرفا
- أ/ كواش زهية (أستاذ محاضرة "أ"، جامعة الجليلي بونعامة) ممتحنا

السنة الجامعية: 2018-2019

# إهداء

بعد إتمام هذا العمل المتواضع بعون الله تعالى الذي بنعمته تتم الصالحات،

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أبي ووالدي اللذان كانت سندي

و عوني والتي ساهمت في قدر كبير لإتمام هذه المذكرة

وإلى إخوتي و زملائي الذين شجعوني من أجل رغن هذا العمل ليظهر في هذه الصورة.

## عبد النور

## اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

'وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا'

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها إلى ربحانة حياتي

وبهجتها أهدي هذا العمل المتواضع متمنيا أن تكون

فخورة بي، الصدر الحنون أمي الغالية حفظها الله إلى أروع

أدب أعتز به إلى من سهر الليالي لتربيتي و تعليمي إلى من لا

أستطيع رد فضله طول حياتي و كان ليذبح أمان مرشدي

وسندي في هذه الحياة، والدي حفظه الله و أطال عمره

إلى إخوتي فاتح، وأمينة ونوال وإلى سعاد وريمه

ثانية

## شكر و تقدير

إن أحق من يستحق الشكر و الاعتراف بالفضل في عملي هذا  
بعد الله عز وجل، الأستاذة المحترمة سرمدون مهدية، التي  
أشرفت على هذا العمل موجهة، مدعمة، مصححة، مرشدة، ناصحة  
ومعينة .

لما كل الاحترام و التقدير

ولكل من ساعدني و ما أكثرهم، فجزاهم الله خيراً، و نسأل الله  
بأسمائه الحسنى و صفاته العلى أن يجمعنا و إياكم في جناته  
جنات النعيم، برحمته انه أرحم الراحمين.



فهرس  
المحتويات

. الشكر

. إهداء

. ملخص

. فهرس المحتويات

. قائمة الجداول و الأشكال

مقدمة :..... أ. ب. ت. ث.

تمهيد :..... 02

الفصل الأول : الإطار النظري للتحفيز و العلاقة بأداء العاملين :..... 03

المبحث الأول : الطرح النظري للحوافز : ..... 03

المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول الحوافز ..... 03

أولاً : تعريف التحفيز و أهميته ..... 03

ثانياً : عناصر التحفيز ..... 04

المطلب الثاني : أساليب التحفيز و أنواعه ..... 06

أولاً : أساليب التحفيز ..... 06

ثانياً : أنواع التحفيز ..... 07

المطلب الثالث : أهم نظريات التحفيز ..... 10

المطلب الرابع : نظام الحوافز و شروط نجاحه ..... 14

المبحث الثاني : العلاقة بين التحفيز و أداء العاملين ..... 17

المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول أداء العاملين ..... 17

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في أداء العاملين ..... 19

المطلب الثالث : علاقة الحوافز بأداء العاملين ..... 20

أولاً : مفهوم الحوافز بأداء العاملين ..... 21

ثانياً : متطلبات نجاح حوافز الاداء ..... 24

ثالثاً : علاقة الحوافز بأداء العاملين ..... 25

المبحث الثالث : عرض الدراسات السابقة و القيمة المضافة للدراسة ..... 30

المطلب الأول : الدراسات العربية ..... 30

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية ..... 30

المطلب الثالث : القيمة المضافة للدراسة الحالية ..... 31

- الفصل الثاني : دراسة ميدانية لدور التحفيز في تحسين أداء العاملين .

المبحث الأول : الطريقة المتبعة و الأدوات المستخدمة في إنجاز الدراسة ..... 36

36.....	المطلب الاول : بطاقة تقنية عن المؤسسة محل الدراسة ( باتيمتال )
36.....	أولا : تعريف المؤسسة الصناعية بايمتال
38.....	ثانيا : الهيكل التنظيمي المؤسسة الصناعية باتيمتال
45.....	المطلب الثاني : منهجية الدراسة
45.....	أولا : الطريقة المتبعة في انجاز الدراسة
45.....	ثانيا : أدوات الدراسة
49.....	المبحث الثاني : مناقشة و تفسير النتائج
49.....	المطلب الأول : تحليل المعلومات الشخصية الخاصة بأفراد عينة الدراسة
52.....	المطلب الثاني : تقييم و تحليل عبارات الدراسة للمؤسسة باتيمتال
52.....	أولا : تقييم عينة الدراسة المحورين المتمثل في الحوافز و الأداء في المؤسسة الصناعية باتيمتال
57.....	ثانيا : تحليل فقرات المحورين المتمثل في الحوافز و أداء العاملين في المؤسسة الصناعية باتيمتال
58 .....	المطلب الثالث : مناقشة و تفسير النتائج
62.....	خلاصة
64.....	خاتمة
67.....	قائمة المراجع
	الملاحق





## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصناعية باتيمتال عين الدفلى، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركة الصناعية للهياكل الحديدية ، فقد قام الباحثون بإستخدام طريقة العينة العشوائية حيث تم توزيع 30 إستبياناً على عينة الدراسة وتم إسترداد 25 إستبيان بنسبة 83 % وكانت أبرز النتائج حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض ووجود علاقة خطية وترابطية قوية بين إستخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي المؤسسة باتيمتال وترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد تحفيز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخططة له.

**الكلمات المفتاحية:** الحوافز، الحوافز المعنوية، الحوافز المادية ، الأداء ، العاملين.

### **Résumé de l'étude:**

L'étude visait à identifier le rôle des incitations matérielles et morales dans l'amélioration des performances des travailleurs de l'institution industrielle d'Ain DEFLA Les chercheurs ont utilisé la méthode de l'échantillonnage aléatoire, avec 30 échantillons distribués à l'échantillon et 25 enquêtes extraites à 83%, dont les principaux résultats ont été l'acquisition d'incitations tant matérielles que morales à un faible niveau, ainsi qu'une forte relation linéaire et interdépendante. Entre l'utilisation de dimensions incitatives Améliorer la performance du personnel de l'organisation et renforcer la culture du travail dans un esprit d'équipe afin de stimuler le moral afin qu'il atteigne les niveaux de performance planifiés.

**Mots clés:** incitations, incitations morales, incitations matérielles, performance, travailleurs



قائمة الجداول  
و الأشكال

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
32	أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية	01
46	أدنى و أعلى قيمة للفئات	02
46	سلم تقييم فئات و درجات الموافقة	03
46	عبارات الاستبيان على مستوى كل محور	04
47	عدد الاستبيانات الموزعة على مستوى المؤسسة	05
48	مقياس ألفا كرومباخ	06
49	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	07
50	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	08
50	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	09
51	توزيع أفراد العينة حسب المستوى لتعليمي	10
51	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	11
52	تقييم المحور الأول للحوافز المادية	12
55	تقييم المحور الأول للحوافز المعنوية	13
57	تقييم المحور الثاني الأداء	14
59	معامل الارتباط بين الحوافز المادية و المعنوية و الأداء	15
60	معامل الارتباط بين الحوافز المادية و الأداء	16
60	معامل الارتباط بين الحوافز المعنوية و الأداء	17

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
04	حلقة السلوك الإنساني	01
12	سلم " هرم " الحسابات عند ماسلو	02
24	أشكال الحوافز الأداء	03
38	الهيكل التنظيمي لشركة باتيمتال	04
49	يمثل متغير الجنس	05



## توطئة:

المؤسسة الاقتصادية هي الأداة التي يزول فيها العنصر البشري الإنتاج و التبادل و تحديد التكاليف و الإيرادات و كذلك لإشباع الحاجيات الإنسانية و هي الإطار الذي ينظم علاقات الأفراد في المجتمع بتوجيه السلوك الإنساني نحو ذلك كان من اللازم على جميع المؤسسات الاهتمام بالعناصر البشرية و فهم سلوكه و مختلف المحددات النفسية التي توجه هذا السلوك و تدفعه إلى إثارة نشاطه تتوجيه في الاتجاه الذي يحقق به إنتاجية عالية لأن الاهتمام بطبيعة السلوك الإنساني هو الخطوة الأولى لتحسين الأداء ، و تعد أهمية العنصر البشري كمحرك ومحدد أساسي لرفع كفاءة الأداء و بالتالي فان رغبة المرء في العمل تعكس بالضرورة كفاءة أدائه و إنتاجيته هذه الرغبة وبدون أدنى شك تصبح إحدى المهام الصعبة التي تواجه الإدارة في المؤسسة وبصفة خاصة الموارد البشرية و التي تنحصر في كيفية إثارة رغبة الفرد و توجيه السلوك الناتج عنها في اتجاه الذي يحقق الأداء المطلوب وبالتبعية أداء المؤسسة .

## ويمكن طرح الإشكالية:

إشكالية: إلى أي مدى يمكن للتحفيز أن يؤثر على أداء العاملين في المؤسسة الصناعية باتيمتال عين الدفلى ؟

## الأسئلة الفرعية:

1-هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز ككل وأداء العاملين في المؤسسة الصناعية باتيمتال عين الدفلى ؟

2-هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء العاملين في المؤسسة الصناعية باتيمتال عين الدفلى؟

3-هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين في المؤسسة الصناعية باتيمتال عين الدفلى ؟

## الفرضيات:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز ككل والأداء حيث أن الأجور والتقدير يحسن أداء العاملين.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والأداء العاملين حيث أن العلاوات تؤثر إيجاباً على أداء العاملين .

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والأداء حيث أن الاحترام يؤثر إيجاباً على أداء العاملين.

### أهمية البحث:

تسلط الضوء على ما يفضل العنصر البشري من حوافز داخل المؤسسة  
لفت انتباه المسؤولين إلى الحوافز كأداة يمكن أن تساعد العمال على تحقيق أداء أفضل  
-الكشف عن وجود علاقة بين الحوافز والأداء.

### المنهج المستخدم

وحسب الموضوع اعتمدنا في الدراسة على الجانب النظري والتطبيقي ففي الجانب النظري استخدمنا المنهج الوصفي لأنه الأنسب في الدراسة لهذا الموضوع بينما الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد أداة الاستبيان من خلال دراسة حالة.

بعد الاستبيان أداة مقيدة للحصول على الحقائق والتوصل إلى الوقائع والتعرف على الظروف وأحوال الدراسة والموافق والآراء والاتجاهات والآراء، حيث تم استخدام أسلوب العينة العشوائية في اختيارنا لعينة الدراسة واعتمدنا كأسلوب في جمع البيانات الأولية والبرامج الإحصائية SPSS من أجل تحليل ومعالجة معطيات الاستبيان ومنه عرض النتائج المتعلقة بفرضيات البحث.

### أسباب اختيارنا للموضوع:

- مدى القناعات العنصر البشري هو أساس النجاح وفعالية المؤسسة وبقائها
- الرغبة في معالجة مما يؤثر عليه والمتمثل في الحوافز وكيف تؤدي إلى تحسين العاملين.
- الرغبة في معرفة أهمية التحفيز في مؤسسة ياتيتمتال.
- وجود حوافز وفي المحافظة على الكفاءات البشرية في المؤسسة.

### أهداف البحث: تتمثل في:

- التعرف على الأنواع المختلفة للحوافز وأسس المتاحة.
- التعرف على نظام الحوافز من طرف المؤسسات.

- دور الأداء والعوامل المؤثرة عليه.

- محاولة فهم وتحليل الجيد للعلاقة الموجودة بين المتغيرات محل الدراسة.

**حدود البحث:** تتحصر حدود البحث فيما يلي:

1. الحدود المكانية: لقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين على مختلف أقسام المؤسسة

الصناعية والحديد باتيمتال عين الدفلى

2. الحدود الزمنية: امتدت فترة التريص ما بين 10-03-2019 حتى 02-06-2019 في المؤسسة

الصناعة الحديد باتيمتال عيم الدفلى

**منهج البحث:**

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدم الباحث منهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويعتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنه تعبيرا كيفيا وكميا، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات متعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة بل يتعداه إلى التحليل الربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات ويبنى عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع وقد استخدم الباحث جانبيين

1- الجانب الأول: اتجه الباحثون في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة

2- الجانب الثاني: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحثون إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث صممت خصيصا لهذا الغرض ووزعت (30) استبانة على مجتمع الدراسة وتم استرداد (25) استبانة بالنسبة 83.33%

3. ومنه عرض النتائج المتعلقة بفرضيات البحث.

**هيكل البحث:**

بفرض معالجة موضوع البحث والإمام بكل جوانبه ارتأينا بأن يحتوي هيكل بحثنا على فصلين حسب منهجية إمراد فصل النظري، يحتوي على الأدبيات النظرية والتطبيقية لموضوع البحث وفصل تطبيقي يتمثل في الدراسة الميدانية وفيما يلي سيتم عرض ما تم تطرق إليه خلال الفصلين بالتفصيل:

الفصل الأول: هذا الفصل بعنوان الإطار النظري للدراسة حيث قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث المبحث الأول كان حول الإطار النظري للحوافز الذي قمنا بتقسيمه إلى أربع مطالب المبحث الثاني عنوان الطرح



النظري لأداء العاملين وعلاقته بالحوافز الذي قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مطالب اما المبحث الأخير الذي قسم إلى ثلاث مطالب تناول فيه الدراسات السابقة العربية الأجنبية المحلية.

الفصل الثاني: محور هذا الفصل حول إسقاط الدراسة النظرية على الواقع التطبيقي من خلال القيام لدراسة ميدانية حول دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصناعية والذي تم تقسيمه هو الاخر إلى مبحثين تعلق الأول بمنهجية الدراسة والذي تناولنا فيه التعريف بكل من مجتمع وعينة الدراسة وأخيرا تعرف على صدق الاستبيان كما وأنه تم الإشارة من خلال هذا المبحث إلى الأدوات المستخدمة في الدراسة والقياس أما المبحث الثاني فخصصناه لتحليل فقرات الاستبيان وعرض النتائج من خلال تحليل كل من البيانات الشخصية وفقرات الاستبيان وأخيرا أهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة الميدانية في موضوع دراستنا.



**الفصل الأول**

**تمهيد :**

يعتبر التحفيز محل اهتمام لدى الكثير من العلماء والباحثين وهذا لما له من أهمية بالغة فهم ممارسة للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم الأفضل ، فالتحفيز قوى مؤثرة في سلوك الفرد بطرق مادية أو معنوية بهدف إشباع حاجاته الإنسانية وتحفيز الغايات المبذولة هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن معرفة القوى تصبح ضرورية لجعل التحفيز مستمرا في المنظمة كما انه يعتبر جوهر نشاط المنظمة الناجحة و الفاعلة التي تتنافس على إيجاد توليفة مثلى من الحوافز و قدرتها على إثارة حماس الأفراد وهذا من خلال أنظمة التحفيز الملائمة و التي تتماشى و طبيعة العمل و العاملين كأفراد وجماعات ، و كذلك اعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية و ضرورة احترامها للأفراد و الجماعات كل على حسب كفاءته و قدراته ومهاراته .

سنحاول في هذا الفصل تناول ثلاثة مباحث :

**المبحث الأول :** الطرح النظري للحوافز.

**المبحث الثاني:** العلاقة بين التحفيز واداء العاملين.

**المبحث الثالث:** الدراسات السابقة .

### المبحث الأول : الطرح النظري للحوافز

تعد الحوافز من الأمور الهامة لكل من الأفراد والمدربين والمؤسسات حيث يتوقف مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس أفرادها للعمل لذلك فإنه على المدربين فهم معنى وطبيعة التحفيز .

#### المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول الحوافز.

- سنتناول في هذا المطلب الجانب النظري من التحفيز بداية التعريف به والاهمية التي يحضى بها

#### الفرع الأول : تعريف التحفيز و اهميته.

#### أولاً : مفهوم التحفيز.

تختلف وجهات النظر حول مفهوم الحوافز وتعريفها، ولكن مما يجدر بنا التنبيه له أن ذلك الاختلاف يظهر بصورة شكلية، بحيث يمكن ملاحظة الاتفاق في المضمون.

- إلا أن هناك اختلاف بين العلماء الباحثين في تحديد مفهوم الحوافز فمنهم من يعرفها:

1- أنها مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على

الحوافز مهما بالنسبة للفرد<sup>1</sup>.

2- الحوافز بأنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز، وبالتالي

فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافز أو مكافئة، ويحتاج

الأمر أن تكون إدارة المؤسسة (من خلال مدير الموارد البشرية المديرين التنفيذيين) قادة على

قياس أداء العاملين لديهم بحيث يكون الحافز على قدرة كفاءة في الأداء<sup>2</sup>.

3- يرتبط مفهوم الحوافز بعملية التحفيز ذاتها، حيث يعرف التحفيز بأنه الشعور الداخلي لدى الفرد

الذي يولد فيه الرغبة لاتحاد نشاط أو سلوك معين يهدف منه الحصول إلى تحقيق أهداف

معينة<sup>3</sup>.

- يمكن اعتباره وسيلة لتحريك دوافع الأفراد ليسلك سلوكا ما من أجل إشباع الحاجة المثارة، وهذا ما

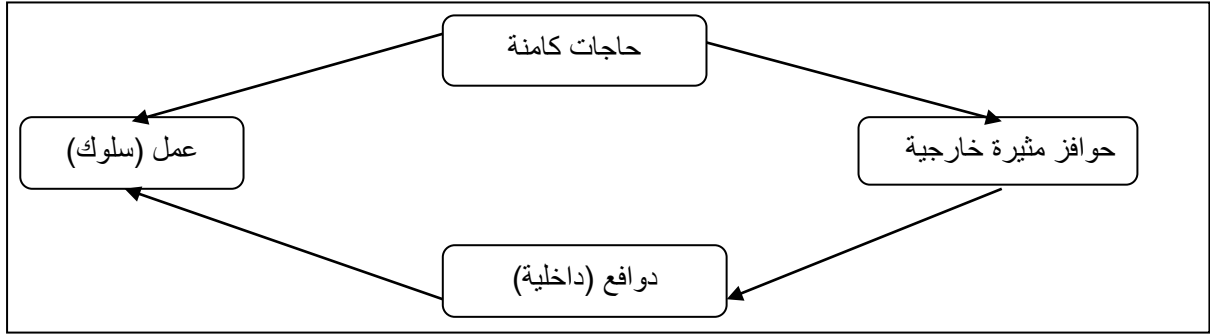
نجده في الشكل التالي:

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب القاهرة، 1992، ص209.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار العربية ط 3، الإسكندرية، 2009، ص248.

<sup>3</sup> مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، دار خوارزم النشر، جدة، 2007، ص 476.

الشكل رقم 01: حلقة السلوك الإنساني



المصدر: عبد الرحمان توفيق، تقييم أداء المرؤوسين وتحفيزهم منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد. مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، ط 2، 2004، ص 64.

كما يمكن تحديد أهمية الحوافز في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- 1- تساهم الحوافز في تفجير طاقات وقدرات الموظفين واستخدامها أفضل استخدام، هذا يؤدي إلى تقليص أعداد أفراد الموظفين وتسخير الفائض منها لسد النقص في مجالات أخرى.
- 2- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للأفراد، وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة.
- 3- تعمل الحوافز على تقليص تكاليف الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل واعتماد أساليب ووسائل حديثة من شأنها تقليص الهدر في الوقت (وقت الإنتاج) والمواد الأولية والمصاريف الأخرى.
- 4- تساهم في خلف رضا الموظفين عن عملهم مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارات مثل: انخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف وكذلك معدلات الغياب والمنازعات والشكاوي ودوران العمالة.
- 5- تحقيق نظم الحوافز زيادة في أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة والإنتاجية للعاملين.

ثانياً - أهمية التحفيز .

للتحفيز أهمية كبيرة وتشير إلى مجموعة الأغراض والمكاسب و النتائج التي تحققها المنظمة خصوصاً إذا تم التحفيز وفق أسس و معايير عادلة وهذه المكاسب تتجسد فيما يلي :

<sup>1</sup> هادي مشعان ربيع، علم النفس الإداري، مكتب المجتمع العربي، ط 1 عمان، 2008، ص 201.

الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتفكير : طالما أن العمل السيئ سريعا مما ينال صاحبه الجزاء والعقاب و التوبيخ و الخصم و الفصل أحيانا ولذا يجب الاعتراف بحق من بذل جهد أتقن الأداء وأخلص في العمل بتشجيعه و حثه على الاستمرار كما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو .  
أداة التغذية العكسية : يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم و ردة فعل الغير تجاهها استجابة الرغبة في معرفة المعلومات والبيانات حول أدائهم وإشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع .  
الدعم المالي يمثل أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتفويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية .

تحمل المسؤولية : يعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية , فالأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها متغيرات لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية .  
بالإضافة إلى كل هذا فهناك أهمية الحوافز على مستوى الجماعات وعلى مستوى المنظمة : تكمن هذه الأهمية فيما يلي :

إثارة حماس الجماعات و تشجيع روح المبادرة بين أفراد الجماعة : يحب الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذ ما توفرت لدى الأفراد الفرص السانحة لذلك .

تنمية روح المشاركة والتعاون : بمعنى تنمية روح الفريق الجماعي وتكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها كما تسمح مشاركة الأفراد للجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بأهمية الاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم<sup>1</sup> .

تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة : تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل .

- أهمية الحوافز على مستوى المنظمة :

يمكن إبراز هذه الأهمية ككل من خلال ما يأتي ذكره :

التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية و الخارجية : تساهم الحوافز في الاستجابة السريعة للتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية واجتماعية والتكنولوجية والحكومية , مما يتطلب من المنظمة

<sup>1</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية , دار الراجحة للنشر و التوزيع والردن , 2011,ص142 .

ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها و الحفاظ على مكانتها وهذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة .

التكامل و الترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة : ومنها تخطيط الموارد البشرية , وتحليل الوظائف والاستقطاب و الاختيار و التعيين والتدريب و التنمية و تقييم الأداء والأجور و المنافع و الخدمات والترقيات وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة للمنظمة .

تهيئة المناخ التنظيمي المناسب : تساهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة .

**ثانيا: عناصر التحفيز.**

هنالك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز وتعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز وهي:

(أ) **القدرة:** فالشخص المؤهل والقادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلا.

(ب) **الجهد:** الذم يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة لا تكفي، فالطبيب المؤهل فعلا يجب أن يبذل جهدا وينفق وقتا ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.

(ج) **الرغبة:** إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أداؤه فعلا<sup>1</sup>.

**المطلب الثاني: أساليب التحفيز و انواعه.**

سيتناول المطلب أهم الأساليب بالإضافة إلى الأنواع الأخرى للتحفيز

**الفرع الأول:أساليب التحفيز:** يمكن للمدير زيادة فاعلية المنظمة باستخدام ما يلي:

1. تعرف على حاجات الموظفين وميولهم واتجاهاتهم، وتعامل معهم على هذا الأساس(راع مبدأ الفروق الفردي).

2. الحوافز الممنوحة يجب أن تكون على أساس الأداء، وليس على أساس آخر .

3. تعرف بدقة على أهداف منظمتك وانقلها بصورة محددة وواضحة لهم وتعتبر أهدافا لهم أيضا.

4. استمع إلى اقتراحاتهم، فتحفيز المتميز منهم يحفزهم لمزيد من الجهد في العمل.

<sup>1</sup> طيب محمد رفيق، وظائف التسيير التقنية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.

5. حاول دائما أن تكون المكافأة ذات "قيمة" بالنسبة للفرد و متمشية مع رغباته.
6. قدم المكافأة عن السلوك أو الانجاز المطلوب أمام الجماعة لتحسيس باقي الأعضاء.
7. اشرح طبيعة المهام لمرووسيك و دريهم بنفسك، ثم تابع الأداء<sup>1</sup>.
8. قدم المكافأة بعد تحقيق النتائج المطلوبة مباشرة كلما أمكن ذلك. يقول الرسول "صلى الله عليه وسلم": ما معناه "أعط الأجير حقه قبل أن يجف عرقه".
9. لا تعطي لمرووسيك مهام تافهة أو عديمة الأهمية.
10. تعرف على إمكانيات المنظمة الشركة بالنسبة لمنح الحوافز المالية و المادية و صلاحيتك في هذا المجال.
11. إذ لم تستطيع تقديم الحوافز المالية و المادية، فإنك قادر في جميع الأحوال على تقديم حوافز معنوية.
12. شجع المشاركة و روح التعاون بين مرووسيك.
13. تعرف على إجراءات العقاب المدرجة بلائحة المنظمة و كيفية استخدامها<sup>2</sup>.

#### الفرع الثاني: أنواع التحفيز.

توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي متداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، وأهم هذه التقسيمات.

✓ قسمت الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها إلى:

#### (1) حوافز مادية:

- الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1 القاهرة،

2012، ص178

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص 179.

<sup>3</sup> فهمي منصور، إدارة القوى البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1982، ص 335.



- هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع الموظفين على بذل قصارى جهدهم في العمل، تجنيد ما لديهم من قدرات والارتفاع بمستوى كفايتهم، ومن بين هذه الحوافز الراتب والمكافئات التشجيعية والعلاوات والمشاركة في الأرباح والمكافئات عن الاقتراحات<sup>1</sup>.

✓ و تكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة منها:

(أ) الأجر: ويعد من أهم الحوافز المادية وكلما كان كبيرا كان له دورا في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفي أكبر.

(ب) مكافئات العمل الإضافي: بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر ساعات المعتاد مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.

(ج) المشاركة في الأرباح: حيث تقوم بعض الإدارات بإعطاء عاملها أسهما في شركاتها لتحفيز الموظفين.

(د) الترقية: حيث لها دور كبير في حفز الموظفين وتعد حافزا ماديا لأنها ما تتضمن زيادة الأجر يمكن أن تكون حافز معنوي إذ يترتب عليها وظيفة ذات مستويات أكبر<sup>2</sup>.

(2) حوافز معنوية: ويقصد بالحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة الموظفين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة<sup>3</sup>.

وهي أشياء غير مادية تقدمها المنظمة لعاملها من أجل إشباع مختلف حاجاتهم النفسية الذاتية والاجتماعية ومن أهمها:

(أ) الشكر والتقدير: ويعد من أهم الحوافز المعنوية التي لها الأثر الفعال على الموظفين مما ينمي روح المنافسة بينهم لتقديم الأفضل ويكون عادة في شكل تكريمات وشهادات شرفية وتقديرية، وتجدر الإشارة هنا إلى الوقت المناسب فإنها تقعد مغزاها الحقيقي.

<sup>1</sup> اللوزي موسى، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص 376.

<sup>2</sup> علي محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع النشر الإسلامية، 1982، ص 151.

<sup>3</sup> شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 1996، ص 210.

(ب) فرص الترقية والتقدم: يعتبر هذا الحافز من أكثر الحوافز المعنوية أهمية في زيادة كفاءة الأفراد، وفعالية الترقية كحافز على العمل يتوقف على درجة ارتباط الترقية بإنتاجية الفرد.

(ج) المشاركة في الإدارة: وتتمثل في اشتراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار الإداري، وتندرج ضمن هذه المشاركة اشتراك العمال في اللجان أو مجلس الإدارة، وبذلك تحقق إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات.

(د) التوافق المهني: والمقصود بذلك الموافقة بين عمل أو وظيفة الفرد ومعارفه وقدراته وكذا رغبته وطموحاته، العامل البشري يمكن أن يصل إلى مستويات عالية من الأداء إذ كان راغبا في عمله محبا له وقادرا على أدائه ويمكن اعتبار كل الخدمات الصحية والاجتماعية والثقافية وغيرها حوافز معنوية تعمل على جلب راحة العامل وبالتالي بلوغ الرضا الوظيفي في زيادة الأداء والمنتوج<sup>1</sup>.

✓ قسمت الحوافز من حيث الهدف إلى:

1. حوافز ايجابية : هي ذلك المقابل المادي والمعنوي الذي يتلقاه العاملون لامتيازاتهم وكفاءتهم في العمل، كاستقرار الفرد في عمله (ترسيم)، ومنحه شهادات الاعتراف والتقدير.

2. حوافز سلبية: تمثل الجانب الردعي والتأديبي التي يتخذها مع الأفراد و الموظفين المقصرين في واجباتهم، كالحرمان من التعويضات والتخفيض في الأجر أو التنزيل في الرتبة<sup>2</sup>.

✓ قسمت الحوافز من حيث عدد الشموليين إلى:

1. حوافز فردية: هي التي تمنح لشخص بعينه، كمكافئة العامل على أخلاقه وسلوكياته ومجهوداته على انجاز العمل المكلف به بفاعلية كبيرة.

2. حوافز جماعية: يقدم هذا النوع من الحوافز بناءا على كفاءة الجماعة في العمل الجماعي المنسق.

إن تصنيف الحوافز وفق وجهات النظر هذه لا يعني حصره في تلك النماذج، فالحوافز تمثل أدوات وأساليب متاحة لدى المؤسسة لتشجيع مستخدميها على الأداء، وبالتالي على كل مؤسسة اختيار أسلوب التحفيز الذي يتلاءم مع طبيعة وظروف نشاطها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط 1، الأردن، 2005، ص 256-257.

<sup>2</sup> حضير كاضم حمود، ياسين كاسب ، إدارة الموارد البشرية ، دار الميسرة، ط1، عمان، 2007، ص 45.

<sup>3</sup> محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة، (د.س.ن)، الإسكندرية، ص 214.

المطلب الثالث: أهم نظريات التحفيز .

سيتناول المطلب أهم النظريات المخصصة للتحفيز .

أولاً- نظريات التحفيز .

1-النظرية الكلاسيكية

من مؤسسها فريدريك تاييلور سنة 1991 م وأطلق عليها مصطلح الإدارة العمومية , قام من خلالها بدراسة تصميم طرق العمل بصورة تزيد من كفاءة العامل وتزيد من إنتاجيته وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية :

إن مشكلة عدم الكفاءة هي مشكلة الإدارة وليست مشكلة العامل .

للعامل انطباع زائف في أنهم إذا أدو العمل بسرعة فتستغني الإدارة عنهم ويصبحون عاطلين عن العمل وبالتالي فإن إطالة مدة إنجاز العمل يعني عمل لمدة أطول .

من مسؤولية الإدارة توفير الأفراد المناسبين لعمل معين وتدريبهم على أكثر الوسائل كفاءة لأداء عملهم .  
للعامل ميل طبيعي للعمل بأقل من طاقتهم .

يجب ربط أداء العاملين مباشرة بنظام الأجور أو بحافز فوري أو نظام الأجر بالقطعة .

أي أن تاييلور اعتقد أن كفاءة الموظفين سترتفع إذا ما تم تحفيزهم عن طريق نظام الأجور بالقطعة وبتصميم العمل بصورة تتيح الاستفادة من الطريقة الوحيدة المثلى .

بناء على ما سبق نلاحظ أن هذه النظرية أهملت الجانب الإنساني في العملية الإدارية ,فتنظر إلى العامل كأنه آلة وعنصر من عناصر الإنتاج الأخرى وتجاهلها أنه كائن حي لديه أحاسيسه و مشاعره<sup>1</sup> .

2-النظرية العلاقات الإنسانية :

صاحبها ايلتون مايووا ظهرت كرد فعل للنظرية الكلاسيكية واهتمت بالعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل داخل المؤسسة وتضيف هذه النظرية بأن للعامل حاجات جسمية و نفسية واجتماعية زيادة عن الحاجات المادية وعليه تؤكد أن العامل يسعى إلى إشباع حاجات أخرى مختلفة عن الحاجات التي تستهدف الأجر وهذا من خلال التجربة المدروسة باكتشاف أثر ظروف العمل المادية كالإضاءة والتهوية،

<sup>1</sup> خيرالدين حاروش إدارة الموارد البشرية دار الأمة للطباعة و الترجمة والتوزيع الجزائر , 2001 , ص 145 .

فترات الراحة والرطوبة والنظافة والضوضاء في مصنع الشركة جنرال إلكتروك " ، هناك مجموعة من الافتراضات الأساسية متعلقة بالعنصر البشري وكيفية تحفيزه وتكمن حصرها فيما يلي :

- أن الأجر وملحقاته لا تمثل وحدها الحافز الذي يشجع العامل على زيادة إنتاجه .

- توجد عوامل مثل : رغبة العامل في الاستقرار و الأمن الوظيفي وإحساسه بأهمية الانتماء إلى المنظمة التي يعمل فيها ، وأن العامل لا يتصرف بمعزل عن باقي أفراد الجماعة .

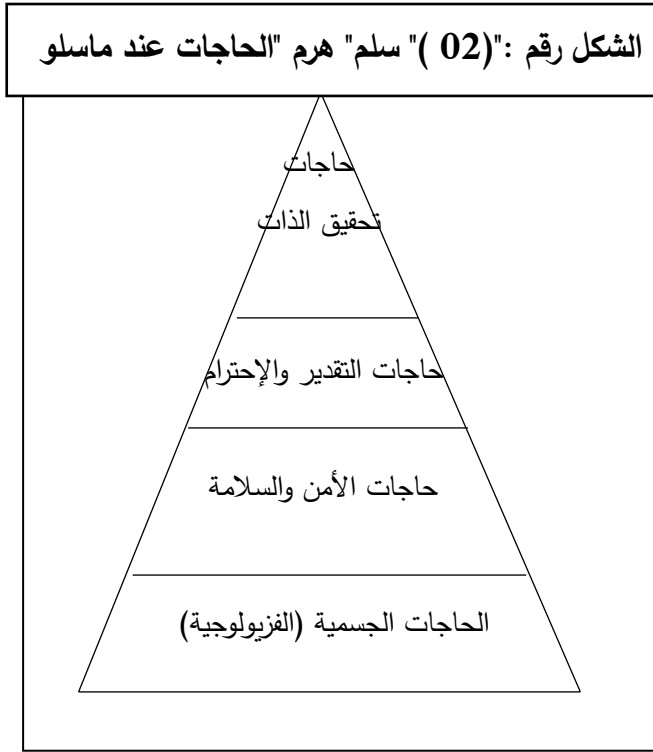
- وعليه في هذه النظرية اعتبرت الإنسان كائنا اجتماعيا وتلعب العلاقات مع الآخرين دورا هاما في سلوكه واتجاهاته ونلاحظ أيضا الأهمية الحيوية للجانب الإنساني التي أظهرها هذه النظرية ، فالفرد آمال وطموحات وأهداف.

### 3-نظرية الحاجات الإنسانية" نظرية سلم الحاجات":

هذه النظرية تعتبر من النظريات المهمة في التحفيز وأهم ما جاءت به ما يلي :

تعرف هذه النظرية باسم" نظرية ماسلو للحاجات " والتي طورها في الأربعينيات من القرن الماضي ، معتبرا أن الإنسان في كل سلوكياته إنما يسعى إلى إشباع حاجات تتحصر في خمس مجموعات ، وتظل الحاجات غير المشبعة هي المتحكمة في السلوك ، في حين لا تؤثر الحاجات المشبعة في السلوك ، وبالتالي ينتهي دورها في التحفيز ، كما أن حاجات الفرد تكون مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم أو هرم ، تحتل الحاجات الفيزيولوجية قاعدته ، وتليها إلى الأعلى باقي الحاجات الأخرى ، كما يوضحها الشكل الموالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> علي غربي و آخرون تنمية الموارد البشرية دار الفجر النشر و التوزيع بمصر ، 2007 ص ص 210-211 .



المصدر : علي غربي و آخرون تنمية الموارد البشرية دار الفجر النشر و التوزيع بمصر ، 2007 ص ص-210

211

ويمكن شرح هذه الحاجات كما يلي :

الحاجة الأساسية أو الجسمية و الفيزيولوجية : وهي تلك المرتبطة بضرورات البقاء على قيد الحياة كالمأوى و الأكل والملبس و الهواء و النوم ....ولعل الوسيلة الرئيسية التي تحافظ بها المنظمة لإشباع الحاجات الأساسية لموردها البشرية هي النقود ، سواء في شكل رواتب أو مكافآت ؛حاجات الأمان و السلامة : كالرغبة في الحماية من الأخطار وإيجاد مناخ أمن اقتصادي ملائم <sup>1</sup>.

الحاجات الاجتماعية : وتأتي بعد إشباع الحاجات السابقة ، حيث تظهر الحاجة إلى الانتماء ودعم الآخرين والحاجة إلى جماعات العمل غير الرسمية الإيجابية ؛

حاجات التقدير والاحترام الشخصي : كالثقة و الاعتناء بالنفس ، وشعور الفرد بأنه مفيد وكذلك حاجة الفرد باعتراف الآخرين له؛

<sup>1</sup> عمار بوحوش نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21 دار الغرب الإسكسي الجزائر، 2006 ، ص 42

حاجات تحقيق أو إثبات الذات : وهي رغبة الفرد المتنامية في التميز ، ورغبة في أن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يستطيعه .

ترتبط هذه النظرية الحاجات بالرضا الوظيفي باعتبار أن الرضا عن الأجر يرتبط بصورة غير مباشرة بالحاجة إلى الأمن و الاستقرار ، كما ترتبط حاجات الاحترام و الانتماء من خلال الرضا عن العلاقات سواء مع الزملاء أو مع الرؤساء ، كما نجد أيضا التقدير يرتبط بالعلاقات على المستوى الأفقي أو الرأسي .

نظرية **x** و **y** "دوغلاس ماك غريغور":

قام هذا المفكر بإجراء دراسات علمية عن سلوك العمال في منظمات الإنتاج ، وتبين من نتائج تلك الأبحاث أن المسؤولين يفرضون أسلوب الإكراه في العمل بطرق خفية .

أ/نظرية : "x"

واتضح من خلال أبحاثه ما يلي :

أن العامل أو الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل إذا كان ذلك ممكنا ؛

- أن العامل خامل ولا يرغب في تحمل المسؤولية ؛

- أن الفرد يفضل أن يعمل بجانب شخص يقوده ويوضح له ماذا يعمل

- أن العامل أناني ولا يأخذ بعين الاعتبار احتياجات المنظمة

- أن هناك مقاومة للتغيير و التحسين في المنظمة

- أنه لا بد من فرض رقابة شديدة ومتابعة على كل إنسان في العمل لكي<sup>1</sup>.

- أن الأجر و المزايا المادية هي أهم حوافز العمل .

وانطلاقا من هذه الحقائق و التصورات انتهجت مختلف الإدارات إلى تغيير سياستها واعتمدت على أساليب

التهديد و الإشراف المحكم ما دام العمال يميلون إلى الكسل ويجتنبون صرف طاقاتهم في إنتاج ما يخدم

منظماتهم وفي الوقت نفسه قامت المنظمات بإنتاج سياسات جديدة تتمثل في تحفيزهم للعمال و كسب

رضاءهم عن طريق توفير ظروف العمل المناسبة وبعبارة أخرى فإن المنظمات تبنت شعارا جديدا هو " كن

صارما وعادلا "

ب/نظرية : "y"

<sup>1</sup> عمار بر دوش مرجع سبق كره ص 42 .

قام دوغلاس ماك جريجور بإعادة النظر في استنتاجاته عن سلوك العمال ، وقدم نظرية أخرى معدلة

أسمائها نظرية لا وهي تعتبر تصحيح للسابقة حيث أظهرت دراساته المعدلة ما يلي :

- أن الناس ليسو كسالى بالوراثة وأنهم أصبحوا كسالى نتيجة نقص التجربة .
- أن الناس يتمتعون بضائر حية وأنهم يحرصون على تحقيق الأهداف المنشودة ؛
- أن الأفراد يتمتعون بقدرات كبيرة وعندهم استعداد لتحمل المسؤولية ؛
- أن المشكل يكمن في تجاهل المنظمات التي لا تقوم بتدريب العمال، و إذا قامت المنظمات بتدريب و تأهيل العمال ، فإنهم سيقومون بأعمال مميزة.

وحسب هذه المعلومات و الحقائق التي استقاها المفكر من أرض الواقع ، فإن للعامل حاجات متعددة وهم يسعى باستمرار ، أي عنده حافز للحصول على ما يحتاجه<sup>1</sup>.

**المطلب الرابع : نظام الحوافز و شروط نجاحه.**

سيتناول المطلب النظام المخصص للتحفيز والشروط التي يخضع لها من أجل النجاح.

**الفرع الاول : مراحل تصميم نظام الحوافز .**

- تحديد الهدف النظام : تسعى المنظمات إلى تحقيق الأهداف معينة وخاصة بها واستراتيجيات محددة وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز الذي يدرس هذا جيدا ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف النظام الحوافز ,فقد يكون هدف نظام الحوافز .
- دراسة الأداء : الهدف من الدراسة الأداء هو تحديد وتوصيف الأداء المطلوب ومن خلال تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي وذلك يستدعي ما يلي :
- تصميم سليم للوظائف .
- وجود عدد كاف من العاملين
- وجود ظروف عمل ملائمة .
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل .
- تحديد ميزانية للحوافز : هو ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير إدارة الموارد البشرية لكي ينفق على نظام الحوافز .

<sup>1</sup> عمار بوحوش مرجع سبق ذكره ص 42.

ويجب أن يغطي المبلغ الموجود الجوانب التالية :

قيمة الحوافز والجوائز : هي تمثل الغالبية لميزانية الحوافز وهي تتضمن جوانب جزئية مثل المكافآت الرحلات الهدايا و غيرها .

التكاليف الإدارية : حيث تغطي تكاليف تصميم النظام و تعديله والاحتفاظ بسجلاته وتدريب المسؤولين على النظام .

تكاليف الترويج : تغطي جوانب عديدة مثل النشرات و الكتيبات التعريفية , الملصقات الدعائية خطابات الشكر الحفلات..... الخ<sup>1</sup>.

الفرع الثاني: كيفية وأسس منح نظام الحوافز.

أولاً: كيفية التحفيز

- إزالة معوقات التحفيز التي تحد من عزيمه العمال .
- تشجيع تحمل المسؤولية وفرص القيادة ضمن المنظمة
- تشجيع التفاعل بين الموظفين وتكوين فرق العمل بينهم .
- إظهار الإعجاب بأعمال الموظفين .
- تحفيز الرغبات الطبيعية الموجودة في العاملين لتقديم أقصى مستوى الأداء والإنتاجية لديهم.
- دفع أجور تنافسية .
- تقييم الأداء بإنصاف .
- الإصغاء الفعال خصوصا في حالة معاناة العمال من المشاكل , والاستماع بعناية لكل عامل والأخذ بعين الاعتبار كل مقترحاتهم و أدائهم .
- توضيح التوقعات
- تقدير الأعمال المتميزة بحيث أن يحس العامل أن مساهمته تؤخذ بعين الاعتبار و تقدر
- تقديم الأجور العادلة.
- تقديم الحوافز العادلة و الموضوعية .

<sup>1</sup> ليلي غضبان الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير جامعة الحاج لخضر باتنة ,



- إشراك العاملين في جميع مراحل العمل .
- نشر و تبادل المعلومات وكذا الأخلاقيات .
- مكافأة المتميزين بصورة علنية مما يزيد شعورهم بالإنجاز<sup>1</sup>.
- ثانيا:أسس منح التحفيز .
- هي أسس معايير إعطاء الحوافز وفيما يلي عرض لهذه الأسس كما يلي :
- معيار الأداء : يعتبر من أهم المعايير في حساب الحوافز ويتم تحليل الأداء ومن ثم وضع معايير محددة قابلة لقياسه بالنسبة لكل وظيفة .
- معيار المجهود أو الجهد : يستعمل في قياس ناتج العمل ولكنه أقل موضوعية من الأول حيث لا يؤدي المجهود المبذول من العامل دائما إلى إنجاز العمل بفاعلية, ويجب الاعتراف أن هذا المعيار أقل أهمية كثيرا من معيار الأداء لصعوبة قياسه في كثير الأحيان .
- الأقدمية : وهو معيار شائع الاستخدام ويأخذ بعين الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المنظمة والتي تشير إلى الولاء والانتماء .
- تحقيق الأهداف : وهو معيار يستخدم كثيرا في المنظمات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف المسطرة و المحددة مسبقا .
- المهارة : بعض المنظمات تقوم بمنح تعويضات ومكافآت للأفراد بناء على ما يحصل عليه من الشهادات أعلى أو أرخص أو إجازات أو أدوات تدريبية , كما نلاحظ فإن نصيب هذا المعيار محدود ولا يساهم بالقدر الوافر في حساب الحوافز للعاملين بالرغم من أنه أهم معايير الأداء<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> فيصل حسونة مرجع سابق ص95 .

<sup>2</sup> حمداوي وسيلة مرجع سابق، ص157.

### المبحث الثاني : العلاقة بين التحفيز والأداء

توفر في هذا المبحث ثلاث مطالب منها الجانب النظري للأداء وأهم العوامل المؤثرة فيه وكذا علاقة الحوافز بالأداء .

#### المطلب الاول : مفاهيم اساسية حول أداء العاملين.

سيتناول هذا المطلب الجانب النظري من الأداء العاملين بداية التعريف به وبأبعاده الأهمية التي يحضها كما سيتناول أهم الخصائص الفرع الأول : مفهوم الأداء .

أصل مصطلح الأداء لاتيني "Performance" فاللغة الانجليزية أعطت له معنى كواضح محدد " to perform " بمعنى تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة. أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة<sup>1</sup>.

والأداء من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء وظيفية من المسؤوليات والواجبات وفق للعمل المفروض أداءه من الموظف الكفو المدرب<sup>2</sup>. يتضح أن مفهوم أداء يتضمن بعدين: الكفاءة والفعالية وهذين مفهومين بينهما اختلاف واضح:

فالكفاءة تعرف بأنها انجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعمقة بالأهداف، ويمثل إلى حد بعيد نسبة المخرجات للمدخلات. أما الفعالية فتهم بقياس بعض الأهداف الواضحة أو غير الواضحة، أي تحديد نسب ودرجات التحقيق الفعلي للأهداف المخططة في المجالات الرئيسية مثل الإنتاج<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> الإمام سلمي، علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج ليسانس في العلوم السياسية، جامعة ورقلة، 2004، ص58.

<sup>2</sup> أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، إنجليزية، عربية، فرنسية، مكتبة لبنان، بيروت، 1982، ص310.

<sup>3</sup> حنفي محمد سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجماعات المصرية، الإسكندرية، 1975، ص14.

الفرع الثاني: تعريف، أهمية و خصائص تقييم الأداء<sup>1</sup>

أولاً: التعريف

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة.

وتقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء الموظفين لأعمالهم

إن تقييم أداء الموظفين يعني قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل.

كما أن تقييم الأداء هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود الموظفين منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفايتهم في العمل الذي يعملون به.

ثانياً: أهمية تقييم الأداء

تقوم المنظمات باستخدام أنظمة لتقييم أداء الموظفين فيها، وذلك لأن هذه الأنظمة توفر معلومات مفيدة للمنظمة وعلى الأخص الإدارة المسؤولة عن الأفراد والموارد البشرية. وتكمن هذه الأهمية فيما يلي:

- تقدير المعلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم وذلك للمعرفة ولتحسين الأداء إلى الأفضل.
- تجديد زيادات الأجر والمكافآت والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك كنوع من المقابل للأداء.
- تحديد محاسبة الوظيفة الحالية للفرد وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى، وربما الاستغناء عنه وإن لم يكن ذا كفاءة عالية في وظيفته الحالية.
- التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسند لها المنظمة إلى الفرد وذلك في حالة احتياجها إلى القيام بهذه الأعمال والمهام.
- تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على أدائه المتميز.

توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء، مصر، زقازيق، دار الفكر العربي، 2005<sup>1</sup>

• تحديد إمكانية أوجه القصور في أداء الفرد واحتياجه إلى التطوير والتنمية وذلك من خلال جهود التدريب.

• إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمه النهائية.

### ثالثا: خصائص تقييم الأداء

تميز الأداة الجيدة للتقييم بمجموعة من الخصائص تتمثل في:

الصدق: أي أن أداة التقييم تقيس ما وضعت قياسه.

الثبات: أي أن الأداة تعطي نفس النتائج تقريبا، إذا استعملت أكثر من مرة في نفس الظروف.

الحساسية: أي قدرة الأداة على التمييز.

الشمولية: أي أن يشمل التقييم كل الجوانب المواد تقييمها.

الموضوعية: أي أنها تتجنب الذاتية.

البساطة: أي أنها تكون سهلة الاستخدام والتطبيق والتنقيط.

### المطلب الثاني : العوامل المؤثرة بأداء العاملين

#### الفرع الأول : تصنيفات أداء الموظفين.

لقد تعددت تصنيفات الأداء في المنظمات المختلفة، وقد صنف نظام إدارة الأداء الخاص في جامعة كارولانيا الشمالية في الولايات المتحدة الأمريكية أداء الموظفين إلى التصنيفات الآتية<sup>1</sup>:

1. **الأداء الممتاز**: وهو ذلك الأداء الذي تجاوز التوقعات المحددة للأداء العادي، وعادة يكون الفصل في تحقيقه عائد إلى جهود الموظف ومهاراته.

2. **الأداء الجيد جدا**: ذلك الأداء الذي يحقق توقعات العمل المحددة ويتجاوزها في بعض الأحيان، وسببه عادة جهود ومهارات الموظف.

3. **الأداء الجيد**: ذلك الأداء الذي يحقق توقعات العمل، وهو عائد كذلك لجهود ومهارات الموظف نفسه.

<sup>1</sup> مصباح إيمان، ميدون أمال، أثر الحوافز على رفع أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج ليسانس في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2010، ص09.

4. الأداء دون الجيد: ذلك الأداء الذي يحقق بعض توقعات العمل، لكن لا يحقق الباقي، وعادة يعود

سبب ذلك إلى نقص في جهود ومهارات الموظف، وأحيانا بيئة العمل.

5. الأداء غير المرضي: هنا يفشل الأداء عادة في تحقيق توقعات العمل، أو متطلباته ويحتاج الموظف

هنا إلى إشراف مباشرة، أو قد يحتاج إلى تكرار القيام بنفس العمل عدة مرات لإنجازه، وسببه جهود

ومهارات الموظف الضعيفة أو بيئة العمل.

المطلب الثاني: العوامل المعيقة لأداء الموظفين.

- هناك مجموعة من العوامل تؤثر سلبا على أداء الموظفين نذكر منها مايلي<sup>1</sup>:

1. نمط السلطة: فطبيعة نظام الحكم مثلا: إذا كان تسلطيا فهذا يجعل من المنظمات تتجه نحو

المركزية والتنظيم البيروقراطي أكثر، وهنا تتجه الدولة لسن التشريعات والقوانين من أجل فرض

الرقابة الشديدة على المنظمات وتقييدها قانونيا، مما يجعل الفرد مقيدا إداريا باللوائح والقوانين

والروتين وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات وانعدام الإبداع وهذا يؤثر سلبا على أدائه.

2. ضغوط العمل: عندما ترتفع ضغوط العمل على الموظف ينخفض مستوى الرضا الوظيفي وبالتالي

يؤثر سلبا على أدائه.

3. غموض الدور: ويقصد به قلة المعلومات التي يحتاجها الفرد عند أداء دوره في المنظمة أو عدم

وضوح مسؤوليات العمل ومتطلباته، وقد يؤدي عدم الإلمام الكامل بطبيعة العمل نتيجة عدم معرفة

الحقيقة بواجبات ومهام وصلاحيات الوظيفة وواجبات ومهام الموظف إلى التأثير سلبا على أداء

العمل.

4. الصراع التنظيمي: يؤثر الصراع التنظيمي سلبا وبشكل ملموس على مستويات الأداء، حيث من غير

المحتمل أن تبرز محاولات التطور الابتكار والتغيير والقدرة على التكيف مع البيئة المحيطة.

5. الحاجة إلى الأمن: إن عدم وجود الأمن وتحقيقه للعامل سيكون الخط الأحمر الذي يحد بشكل واسع

من إنتاجية العامل ودوره في تحقيق الأداء المطلوب منه.

<sup>1</sup> مصباح إيمان وميدون أمال، نفس المرجع السابق، ص19.

6. **عدم توفر الظروف المادية للعمل:** فعدم توفر الظروف المادية للعمل مثل: الإضاءة الملائمة، الأداء والمحافظة على نظافة بيئة العمل، واتخاذ الاجراءات الوقائية لتجنب الموظفين الأصوات والاهتزازات والضجيج من داخل المنظمة وخارجها قد يحد من أداء العامل لعمله.
7. **ضعف نظام الحوافز:** إن ضعف نظام الحوافز يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي مما ينجم عنه الحصول على أداء أقل من معدل الإنتاج المطلوب.
8. **ضعف نظام الأجور:** حيث إذا كان نظام الأجور غير عادل يؤثر سلبا على الروح المعنوية وبالتالي ينخفض أداء الموظفين.
9. **ضعف الثقافة التنظيمية:** إن غالب نشاطات وتصرفات الأفراد داخل المنظمة تتبع من أذهانهم أي نتيجة لتقافتهم لهذا فإن الثقافة الضعيفة للمنظمة تؤثر سلبا على أداء الموظفين.
- هذه مجمل أهم العوامل الأساسية التي قد تؤثر سلبا على أداء العمل. وهناك عوامل أخرى لها تأثير سلبي كذلك وبشكل مباشر منها:

(أ) التضخم الوظيفي.

(ب) الروتين<sup>1</sup>.

#### المطلب الثالث : علاقة الحوافز بأداء العاملين

تعتبر حوافز الأداء مهمة من خلال معرفة الطريق المناسب للوصول إلى أفضل مستوى للأداء وفي نفس الوقت التعرف على القصور التي تشوب حوافز الأداء.

الفرع الأول: مفهوم حوافز الأداء وأشكالها.

#### أولاً: مفهوم حوافز الأداء

يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحده لدى بعض المؤسسات لتوزيع الحوافز، والتمييز في الأداء يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية والجودة. وتعتبر حوافز الأداء بمثابة المقابل للأداء المتميز وهي بذلك تمثل جزءاً مكملاً للأجور والمرتبات فالأداء الذي يستحق الحافز هو الأداء غير العادي ويفترض هذا التعريف أن الأجر (المرتب) يكون قادراً على الوفاء بقيمة الوظيفة والوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة وطبيعة الوظيفة. وتعرف حوافز الأداء على أنها مكافأة الموظفين على تميزهم

<sup>1</sup> مصباح إيمان وميدون آمال، نفس المرجع السابق، ص20.

في الأداء. تعرف كذلك على أنها أحد أشكال التعويضات المباشرة المرتبطة بمستوى الأداء الفردي أو الجماعي أو التنظيمي<sup>1</sup>.

وتتبنى المنظمة برنامج حوافز الأداء لأسباب متعددة يأتي في مقدمتها تحقيق الأهداف التالية:

- إيجاد ارتباط فعال بين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وأداء الموظفين.
- تحسيف النتائج التنظيمية ومكافأة الموظفين حسب إسهامهم كل منهم في تحقيقها.
- إعطاء ثقل نوعي لاختلافات مستويات الأداء الفردي بين الموظفين.
- تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية كزيادة قدرة المنظمة على استبقاء الموظفين.
- تقليل معدلات دوران العمل والإفادة من التدريب أو مكافأة الأفراد على السلوكيات الصحيحة أو الأمانة وعلى مستويات حضورهم<sup>2</sup>.

#### ثانياً: أشكال حوافز الأداء :

يمكن توزيع حوافز الأداء على ثلاث فئات هي: الحوافز الفردية والحوافز الجماعية والحوافز

#### التنظيمية

أ) **الحوافز الفردية:** تمنح الحوافز الفردية كمكافأة للجهود أو مستويات الأداء التي يقدمها الأفراد كل على حدى، ومن الأشكال الشائعة للحوافز الفردية نظم ربط الأجر بالإنتاج وعمولات المبيعات والعلاوات إضافة إلى مكافآت التقدير الفردية والتي تشتمل على الرحلات والسلع المجانية، وتحاول نظم الحوافز الفردية ربط جهد الفرد بالمكافآت الإضافية التي يحصل عليها، على أن تطبيق برامج الحوافز الفردية يتطلب توفر مجموعة من الشروط الضرورية تتمثل في الآتي:

- **تحديد مستويات الأداء الفردية:** إذ يجب قياس أداء كل من الأفراد وتحديد مستواه، وذلك لأن لكل عامل مسؤوليات ومهام عمل يميزه على الأفراد الآخرين.
- **أن تكون أعمال الأفراد مستقلة فيما بينهم:** إذ يجب أن تتجم مساهمات الأفراد التي تتم مكافأتهم عليها عن العمل المستقل أو الجهد المستقل الذي يقدمه كل منهم على حدى.

<sup>1</sup> روبرت ماكس وجوهان جاكس، إدارة الموارد البشرية، إمارات العربية المتحدة ، ترجمة محمد فتوح، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم (ب س ن)، ص536.

<sup>2</sup> مصباح إيمان وميدون أمال، نفس المرجع السابق ص54.

- إبداء رغبة المنظمة بإيجاد نوع من المنافسة بين الأفراد فيما أن الأفراد يسعون وراء تحقيق المكاسب كل لنفسه فسيظهر نوع من المنافسة فيما بينهم لذلك يجب إبداء رغبة المنظمة بهذا النوع من المنافسة التي يكسب فيها البعض في حين لا يكسب البعض الآخر.
- **التأكد على الفردية في ثقافة المنظمة:** إذ يجب أن تؤكد ثقافة المنظمة على الإنجازات الفردية والمكافآت الفردية والنمو الفردي للعاملين، فعندما تركز ثقافة المنظمة على العمل الجماعي تصبح الحوافز الفردية غير فعالة<sup>1</sup>.

ب) **الحوافز الجماعية (حوافز الفرق):** تقوم الحوافز الجماعية على الفكرة القائلة بأن المنظمة عندما تكافئ كامل المجموعة على أداءها فإن هذا سيؤدي إلى زيادة التعاون بين أفرادها وأكثر أشكال الحوافز الجماعية شيوعا هي تشارك المكاسب/الأرباح ووفقا لهذه البرامج يتشارك أعضاء المجموعات التي تحقق أهداف معينة في المكاسب التي يتم تحديدها على أساس أهداف الأداء المنجزة، وترتكز الأشكال الأخرى للحوافز الجماعية على تحسين الجودة أو تقليل التكلفة أو غيرها من المؤشرات القابلة للقياس.

ج) **الحوافز التنظيمية:** تعمل الحوافز التنظيمية على مكافأة الموظفين على أساس نتائج المنظمة ككل ويفترض هذا النوع من الحوافز أن الموظفين الذين يعملون سوية يمكنهم تحقيق نتائج تنظيمية أفضل تقود إلى أداء مالي أكثر كفاءة للمنظمة وتحقق الحوافز التنظيمية ذلك من خلال اشتراك الموظفين في بعض المكاسب المالية التي تحققها المنظمة من خلال مبالغ إضافية تدفع لهم وتحسب كنسبة مئوية محددة من الأجر الأساسي لكل منهم.

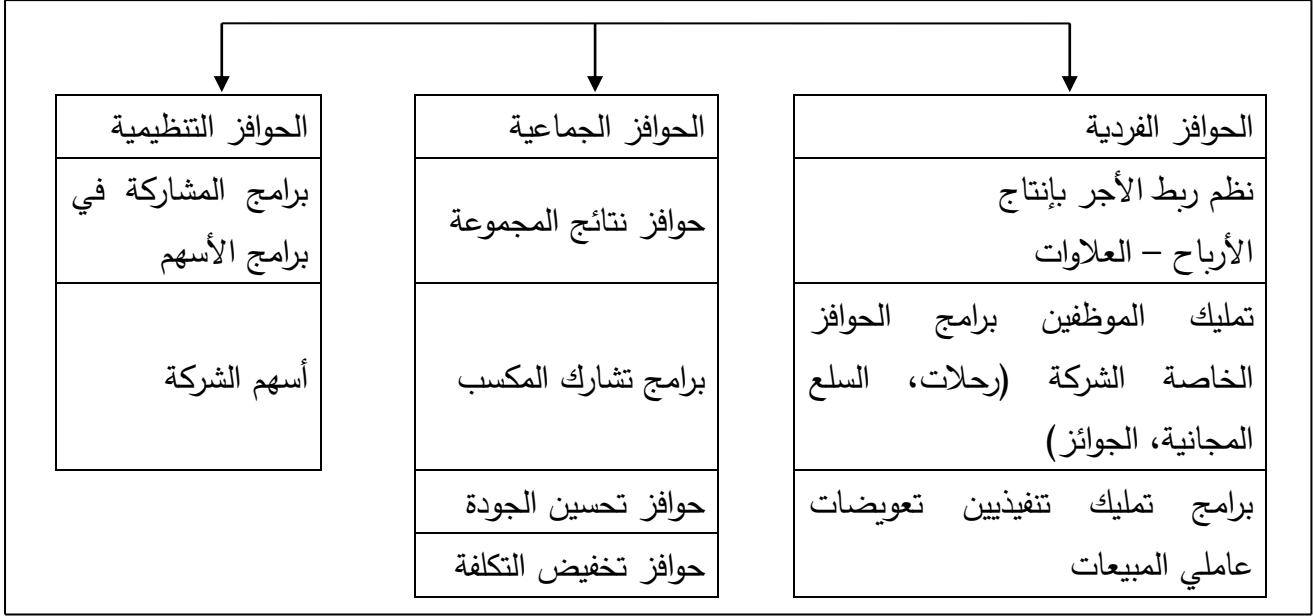
وأكثر أشكال الحوافز التنظيمية شيوعا برامج المشاركة في الأرباح وبرامج تملك الموظفين لأسهم المؤسسة وتهدف الحوافز التنظيمية إلى مكافئة كل الموظفين في المنظمة إسنادا إلى جودة الأداء الكلي في المنظمة ونقوم الحوافز التنظيمية على الفكرة القائلة بأن النتائج الأفضل في المنظمة تعتمد على أداء جميع الموظفين لديها وتهدف إلى تحقيق نتائج أفضل من خلال دعم التعاون في المنظمة وحث الموظفين عليه فالتناقض

<sup>1</sup> روبرت ماكس وجوهان جاكس، نفس المرجع، ص 542،543.



بين قسمي الإنتاج والتسويق على سبيل المثال: يمكن تجاوزه إذا ما استخدمت الإدارة نظام الحوافز يكافئ الموظفين على أساس الربح الكلي والإنتاجية الكلية في المنظمة<sup>1</sup>.

الشكل رقم (03): أشكال حوافز الأداء



مصدر: روبرت ماكس و جوهان جاكس، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمود فتوح، مؤسسة

محمد بن راشد آل مكتوم، الإمارات العربية المتحدة، بدون سنة نشر، ص 542.

الفرع الثاني: متطلبات نجاح حوافز الأداء الفعالة<sup>2</sup>.

حتى يكون برنامج حوافز الأداء فعال يتطلب توفر العناصر التالية:

1. ملائمة برنامج حوافز الأداء لاستراتيجيات المنظمة وثقافتها: حيث لا يوجد برنامج حوافز الأداء موحد يناسب جميع المنظمات، فإذا كان برنامج ما ناجحاً في إحدى المنظمات فهذا يعني بالضرورة أنه سينجح في منظمة أخرى ذلك أن برنامج حوافز الأداء حتى يكون ناجحاً فإنه يجب أن يرتبط مع أهداف وغايات المنظمة.

- كما يعتمد نجاح أي برنامج حوافز الأداء على مدى ترابط مع ثقافة المنظمة، فإذا كان نمط الإدارة في المنظمة يقوم على الديكتاتورية والاستبداد والتأكيد على القواعد والإجراءات والتمسك بها فإن

<sup>1</sup> مصاح إيمان وميدون أمال، مرجع سابق، ص 56.

<sup>2</sup> سعاد نائف برطوني، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد دار وائل للنشر ط3، عمان، 2007، ص 373.

برنامج حوافز الأداء التي تعتمد فيه على المرونة والعمل الجماعي لن يكتب له النجاح إذا قامت هذه المنظمة بتطبيقه ببساطة لأنه لم يغرس في البيئة الملائمة لإثماره.

2. توجيه برنامج حوافز الأداء نحو الأنشطة الملائمة: حتى يحقق برنامج حوافز الأداء غاياته يجب أن يتم ربط المكافآت التي تمنح على أساسه بأداء المرغوب إذا يجب أن يجد العاملون صلة مباشرة بين جهودهم والمكافآت التي يحصلون عليها فيما أن الأفراد يميلون لأداء ما يتم قياسه ومكافأتهم عليه يجب على المنظمات أن تتأكد من أن العنصر الذي يتم تحديد المكافآت على أساسه مرتبط بأهدافها. وتجدر الإشارة هنا إلى استخدام مقاييس معتمدة يضمن أن يقوم العاملون بأداء مختلف العناصر المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة وعدم إغفال أي منها. ومن جهة أخرى لا يكون برنامج مكافآت مناسبة دوما وخاصة في الحالات التي يكون الناتج فيها غير قابل للقياس والتقييم بصورة موضوعية ما يجعل عملية تحديد المكافآت عادلة أمر شبه مستحيل.

3. إدارة برنامج حوافز الأداء بشكل ملائم: يمكن أن يكون البرنامج معقدا أو بسيطا ولكنه في كلا الحالتين لن يكون ناجحا إلا إذا فهم العاملون ما يجب عليهم فعله للحصول على المكافآت لذلك كلما كان البرنامج أكثر تعقيدا كلما ازدادت صعوبة شرحه للعاملين.

- ويفضل المختصون في هذا المجال أن يتضمن البرنامج عدة معايير أداء فذلك سهل على الموظفين فهمه في غالب الأحيان غير أن استخدام عدة معايير يتم التركيز عليها يجب ألا يجعل من العمليات اللازمة لحساب المكافأة التي يستحقها العامل شديدة التعقيد على الموظفين أنفسهم بالذات إضافة إلى ذلك يتطلب الأمر أن يكون المدراء قادرين على شرح أهداف الأداء اللازم تحقيقها للحصول على المكافأة<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث : عوامل نجاح حوافز الأداء

يعد توفير برنامج حوافز الأداء ناجحا ومرغوب فيه أمر شديد التعقيد ويتطلب جهودا كبيرة ومستمرة على أن الاقتراحات التالية يمكن أن تكون مفيدة بهذا الصدد:

<sup>1</sup> سعاد نائف برطوني، نفس المرجع السابق، ص374.

- بناء برامج واضحة ومفهومة والتواصل مع الموظفين حولها باستمرار<sup>1</sup>.
- الدعم الإداري لهذا البرنامج وتشجيعه.
- استخدام معايير ومؤشرات أداء واقعية وواضحة.
- تحديث البرامج باستمرار وربطها بأهداف المنظمة.
- الربط الفعلي والمرئي بين الأداء والمكافآت التي يجب أن تأخذ فروقات الأداء بعين الاعتبار.
- تمييز حوافز الأداء عن الأجر الأساسي.
- تشجيع برامج الحوافز الجماعية على التعاون في المجموعات الصغيرة حتى يكون استخدام معايير الأداء الجماعي مستحسنًا في مثل هذه المجموعات.
- عدالة نظام المكافآت.
- أخذ آراء الموظفين عند تصميم برنامج حوافز الأداء.

#### الفرع الرابع : الحوافز وعلاقتها بالأداء .

إن أهمية إشباع حاجات الأفراد الموظفين لضمان حفزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر فعالية وكفاءة هنالك جانب هام وهو التأكيد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل لأن الأداء المرتفع الذي تصبوا إليه المنظمة يساوي القدرة على الأداء والرغبة فيه.

(أداء مرتفع = القدرة على الأداء × الرغبة في الأداء). وبدون وجود هذه الرغبة في الأداء لا يمكن ضمان مستوى عالي من الأداء أو الإنتاجية.

#### أولاً: أسباب انخفاض الإنتاجية وعلاقتها بتحفيز الموظفين<sup>2</sup>:

في الواقع العملي كثير ما نسمع المديرين يشكون من أن الموظفين لديهم لم يعودوا يعملون بأقصى طاقتهم كما كان الحال في الماضي، ومن واقع البحوث والدارسات في هذا المجال فإنه يمكن الإشارة إلى أربعة أسباب رئيسية كل منها يشير بشكل مباشر أو غير مباشر إلى نوع الحوافز وهذه الأسباب هي:

(أ) عدم جاذبية الحوافز التي توفرها المنظمة للعاملين بها، بينما الحقيقة أن البعض قد يرغب في الحافز

المادي بينما البعض الآخر قد يرغب في الحافز المادي (مثل: فرص الترقية، أو فرص التدريب)

<sup>1</sup> مصباح إيمان وميدون أمال، مرجع سابق، ص 59.

<sup>2</sup> توفيق عبد الرحمان، الدافعية وحوافز العمل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1988، ص2.

وبالتأكيد فإنه ما لم يكن الحافز مرغوبا فيه من جانب شاغل الوظيفة فإن تأثيره على الأداء يقترب من الصفر.

ب) ضعف العلاقة بين الحافز والأداء وذلك أنه على الرغم من كثرة الحديث عن ربط الأجر (أو حافز آخر) بالإنتاج (أو الأداء) فإنه نادرا ما يتم هذا الربط في الواقع العملي.

ج) عدم الثقة في الإدارة و الذي ينتج عادة من عدم وفاء الإدارة بوعودها الخاصة بالحصول على حوافز أو مزايا معينة في حالة الأداء الجيد.

د) ضعف اشتراك الموظفين أو أخذ رايه في نوعية الأعمال التي يقوم بأدائها الأمر الذا يجعل هذه الأعمال تكليفا أكثر منيا احتياجا أو إشباعا.

#### ثانيا: الخطوات التي تساعد على تحفيز الموظفين لتحسين الأداء<sup>1</sup>

هناك مجموعة من الخطوات تساعد المديرين للتفاعل مع الموظفين نحو أداء أفضل كما تحفزهم للعمل

بشكل يربطهم معه مصالحهم الشخصية وأهدافهم مع مصالح العمل وأهدافه وهذه الخطوات هي:

✓ **مساعدة الموظفين على التوسع:** لديهم الرغبة في التطور والتحسين ولكنهم يحجمون عن ذلك إذا كان مفروض عليهم من أعلى، وعلى المدير أن يريهم ما أضافوه للمنظمة عندما يحفزهم للإنجاز عمل يتعدى الأهداف المطلوبة.

✓ **تعيين حجم مسؤولية الموظفين:** هذا من ضمن أهم العوامل التي تضعف التحفيز عند الموظفين وهو عدم الوضوح بما هو متوقع منهم عمله.

✓ **وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل:** قياسا على المخرجات التي تميز الأداء، وما إذا كان هذا الأداء الجيد أو غير مقبول، مع مراعاة مناقشة هذا الأمر مع الموظفين والاستماع إلى آرائهم، وتشجيعهم على أن يعطوا المواصفات التي يرونها واقعية لقياس الأداء، وهذه المناقشة تترك أثر طيبا لدى الموظفين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم.

✓ **مساعدة الموظفين على اكتساب مستويات أعلى للأداء:** يرغب أغلب الموظفين بشدة أن يكون لهم دور في توقعات الأداء، وفي المداخلات التي تحسن مستويات الأداء، وبهذا يصبح من الضروري

بروس أن بيتوني، فن تحفيز العاملين، ترجمة زكي مجيد حسن، بيت الأفكار الدولية، عمان، ص 67-68.<sup>1</sup>

اشترك الموظفون في وضع التصورات والمقترحات عن التوقعات الأداء لأنه ربما يجد المدير عند الموظفين تصورات ومعلومات، عن رفع مستويات الأداء.

سوف يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي سيزيد من تحفيزه لأداء الجيد.

✓ **توثيق ما اتفق عليه مع الموظفين:** على المدير أن يدون قائمة بالمعلومات عند قياسات ومستويات ما يتوقعه هو والعاملون من أداء، وتحديد الوقت الذي يستغرق الوصول إلى هذه المستويات لأنواع معنية من العمل ثم توثيق ذلك.

✓ **الملاحظة والمتابعة:** يجب على المدير مراقبة ما تم إنجازه، ومتابعة أداء الموظفين ، وتقديم المساعدة والتوجيه للعاملين القليل خبرة، والتأكد للعاملين الجيدين أنهم أهلا للثقة.

✓ **استخدام أسلوب واضح في المكافآت:** وخاصة لمن يحقق من الموظفين نتائج جيدة تفوق الأداء الموقع، وتتنوع هذه المكافآت ما بين الحوافز المادية كالعلاوات والحوافز المعنوية كإبراز مكانة العامل المتميز أو إصدار شهادة تقدير لجهوده المتميزة أو إعطائه ترقية مناسبة.

**ثالثا: أهم الطرق لتحفيز الموظفين وتحسين دافعيتهم للعمل وتطوير سلوكهم**

يوجد اتفاق على أهمية الحوافز بجميع أنواعها وأشكالها لتطوير العمل وضمان الارتقاء بإنتاجية ولكن هنالك اختلاف في وجهات النظر حول الطرق التي يجب أن تتبع لتحفيز الموظفين وضمان تحسين وتطوير أدائهم، ومن أهم هذه الطرق المستخدمة مايلي:

- **تخطيط ووضع الهدف:** إن مشاركة الفرد في وضع أهداف ونتائج له للعمل على تحقيق سيزيد من دافعيته وبخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس، وترضي طموحه، وذات قيمة عالية للفرد.

- **المشاركة في العمل:** إن مشاركة الفرد في القرارات والأمور ذات علاقة بعمله وبالوحدة التنظيمية التي يعمل بها يزيد من حماسه وانتمائه والتزاماته.

- **تعديل السلوك:** حيث يتم تغيير أفعال الموظفين وسلوكهم بالتشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتنشيط تلك الأفعال غير المرغوبة فيها ويبدأ المدير بتحديد أي من الأفعال المرغوبة وأيها في الحاجة إلى التغيير،

ولقد أثبتت الدراسات أن الثناء والتقدير لجهود الموظفين يكون أكثر فاعلية من استخدام أسلوب العقاب، وتستخدم المنظمات أنواع عديدة من المكافآت لتدعيم سلوك الموظفين المجتهدين<sup>1</sup>.

- **توفير الحوافز:** إن توفير الحوافز مبني على المقدمة التي تفترض أن الأفراد سوف يبذلون جهود إضافية عند تقديم جائزة رمزية أو بتشجيع عيني على حسن أدائهم<sup>2</sup>.

- **التدريب وإعادة التدريب:** يشعر الكثير من الأفراد اليوم بتهديد يؤدي إلى تحفيز أقل للعامل كما يهدد إنتاجية المنظمة كما يمكن أن تؤدي مخاوف العمال إلى حدوث مشاكل شخصية تعوق بدورها أداء الفرد أثناء العمل، واحدى الطرق لتحفيز هؤلاء العاملين هي توفير التدريب الذي يصقل مهاراتهم أو إتاحة إعادة التدريب والذي يمد الموظفين بمهارات جديدة تماما وقد أشارت الدراسات أنه كلما تقبل العاملون برامج التدريب على أنها تطوير لقدراتهم الذاتية كلما كانت الفوائد الناتجة كبيرة ومن أهمها زيادة الولاء للمنظمة وتحسين الأداء والإنتاجية، وهناك يجب مراعاة ربط التدريب بالجانب الخاص للعاملين والبحث عن أساليب جديدة في التدريب في الوقت المناسب<sup>3</sup>.

ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل من عامل فيها بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيط، وتشعر بأن عمله بشكل حلقة في سلسلة متكاملة، وأي عطل أو خلل في هذه السلسلة سوف يعكس على العمل بأكمله، كما على الإدارة أن تعطي الفرد صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، إن ظروف العمل المحسنة تحقيق النفع لكل من الفرد والمنظمة على حد سواء، فالعمال تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تظفر المنظمة بخاصية المنظمة الأكثر تحفيزا<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> بروس آن بيتوني، مرجع سبق ذكره، ص 220.

<sup>2</sup> عساف عبد المعطي محمد، سلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار الزهران، عمان، ص125.

<sup>3</sup> بروس آن بيتوني، مرجع سابق ذكره، ص 221.

<sup>4</sup> عساف عبد المعطي محمد، مرجع سابق ذكره، ص126.

المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة والقيمة المضافة لدراسة الحالية

وقد اوصلت الدراسة بمجموعة من التوصيات، ومن أهمها، إعادة مراجعة وتقييم نظام الحوافز الحكومي وتطويره بشكل يتناسب وتوقعات الموظف العام. كذلك يجب أن تمنح الحوافز والترقيات وفقا للضوابط والمعايير التي حددها القانون.

المطلب الأول: الدراسة باللغة العربية .

1-دراسة (أبو شرح، 2010) بعنوان: "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين .

هدفت هذه الدراسة الى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الى النتائج مايلي:

- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء الموظفين.

2-دراسة (العكش، 2007) بعنوان: "تظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين .

اذ هدفت الى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي، والذي اعتمد على جمع البيانات باستخدام الاستبانة كأداة دراسة. وكان من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة، هو وجوزد أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، كما توصلت الى أن نظام المكافآت غير فاعل ومتدني، ومعظم الموظفين ليس لديهم علم بنظام منح المكافآت. كذلك تزوصلت الى أن الادارات العليا في الوزارات لا تربط بين نتائج تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز .

المطلب الثاني : الدراسة باللغة الأجنبية.

1- دراسة (GANA & BABABE? 2011) بعنوان : آثار التحفيز على أداء العاملين : دراسة حالة

شركة ميدجوري لطحن الدقيق في ولاية بورنو-نيجيريا:

"GANA , ALIMI BABA AND BABADE , fatima bbker ( 2009 ) « the effects of motivation on workers performance : University of Maiduguri , borno state Nigeria .

هدفت الدراسة الى معرفة الآثار المترتبة على أداء العاملين في مطاحن الدقيق في نيجيريا إذ ما تم تحفيزهم، ولتحقيق أغراض الدراسة بذل الباحثان جهدا في تقييم العاملين الحاليين في شركة مطاحن الدقيق ميدجوري، بغية دراسة أثر التحفيز على أدائهم، حيث أشارت النتائج الى أن معظم اساسيات التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية احتياجات العمال، بل انها لم تكن ذات صلة باحتياجاتهم، كما اشارت النتائج إلى انه فيما لو تم تعديل الحوافز بحيث تلبي احتياجات العاملين.

2- دراسة ( Gure . 2010 ) بعنوان "أثر التحفيز على أداء الموظفين : دراسة حالة ناشئين لينك

تليكوم في الصومال "

"GURE , naima Abdullah (2010) « the impact of motivation on employee performance : A Study oof nation link telecom Somalia » , masters thesis , university utara Malaysia "

هدفت الدراسة إلى معرفة إذا ما كان هناك أي علاقة بين محفزات العمل و الرضا عن العمل وأداء الموظفين و لتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بإجراء مسح بياني , ثم قام بمعالجتها باستخدام تقنيات عديدة المتغيرات مثل الإحصاء الوصفي كالتردد و النسبة المئوية لوصف المتغير , و أشارت نتائج الدراسة على ان التحفيز له اثر إيجابي قوي على أداء الموظفين بشكل أكبر من الرضا الموظفي لديه تأثير منخفض فيما يتعلق بتأثير على أداء الموظفين , و أوصى الباحث بزيادة تحفيز الموظفين حيث يشكل التحفيز دافعا لدى الموظفين مما يسهم في تحسين أدائهم .

المطلب الثالث : الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة :

ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة يمكن إيجازه فيما يلي:

1/ من حيث بيئة الدراسة:

نظرا للأولوية التي يحضهاها التحفيز والأداء تمت الدراسات السابقة في مختلف دول العالم الأوروبية الأمريكية والعربية منها ومناطق داخل التراب الوطني، في حين تم تطبيق الدراسات الحالية في الجزائر وبالضبط في المؤسسة الصناعية باتيمتال عين الدفلى

2/ من حيث هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى نقص الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي المؤسسة الصناعية باتيمتال و إلى التعريف على مستوى الاداء لدى موظفي مؤسسة باتيمتال كما هدفت إلى تجديد العلاقة بين الحوافز و تحسين الاداء لدى موظفي مؤسسة بالتمثيل و الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد العينة حول دور التحفيز في تحسين المستوى الأداء لدى الموظفي المؤسسة الصناعية بالتمثيل وفقا للمتغيرات الديمغرافية .



3/من حيث منهجية الدراسة:

يمكن إعتبار الدراسة الحالية دراسة إستطلاعية وصفية تحليلية لكونها تأخذ وجهة نظر الموظفين للمؤسسة

الجدول رقم (01): أوجه التشابه وأوجه الإختلاف بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الإختلاف
أبو شرح	- العلاقة بين الحوافز المعنوية والأداء - التطابق في المتغير الأول الحوافز	-إختلاف في تسمية المصطلح .
العكش	- التطابق في المتغير الثاني - العلاقة بين الحوافز والأهداف	المتغير الأول دور نظام الحوافز والمكافآت والمتغير الثاني الأثر في تحسين الأداء الوظيفي.
GANA AND BABABE	- أساسيات التحفيز في المؤسسة	- مكان الدراسة: المطاحن نيجيريا
GURE	- التركيز على رضا الموظفين - تطرقت إلى الأثر في تحسين الأداء	-مكان الدراسة : تلكوم في الصومال

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على أدبيات الدراسة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الدراسة الحالية إختلفت عن الدراسة السابقة من حيث الدور الذي يلعبه التحفيز في تحسين الأداء في المؤسسة الصناعية، في مختلف الدراسات السابقة لم تدرس في البلد الجزائر لأن الحوافز لازالت غير معتمد بعد من طرف المؤسسات الجزائرية ، إذ حاولنا في بحثنا هذا معرفة أداء الموظف ومختلف العوامل التي تؤثر فيه ، فتوصلت هاته الدراسة إلى وجود دور الحوافز في تحسين الأداء في المؤسسة الصناعية لمختلف العناصر المادية والمعنوية التي تزيد من راحة الموظف.

## الخلاصة :

نستخلص من هذا الفصل بأن الحوافز هي مؤثرات خارجية تستخدم لتحريك دوافع العاملين و التأثير في سلوكياتهم، مما يدفعهم إلى بذل جهد أقصى مما يؤدي إلى تحقيق أهدافهم الشخصية و أهداف محددة فالحوافز لها الدور البالغ و الأهمية الكبيرة في تقويم السلوك العامل في المؤسسة ،ولأنها الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز و عمله المتقن، و هي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها فهي أنجع وسيلة تستعملها المؤسسة لدفع وحث عمالها على تحسين أدائهم و زيادة إنتاجهم ولكي تكون الحوافز فعالة يجب إتباع الخطوات المتبعة قبل وأثناء وبعد وضع نظام للحوافز والعوامل المؤثرة فيه وقواعد وخصائصه وكذلك مراحل ثم تقييمه إن كان ناجحاً أولاً، فكلما زادت الحوافز حسن أداء العامل مما يؤدي مباشرة الى تحسين أداء المؤسسة .

&lt;



# الفصل الثاني

**تمهيد :**

يعتبر التحفيز محل اهتمام لدى الكثير من العلماء والباحثين وهذا لما له من أهمية بالغة فهم ممارسة للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم الأفضل ، فالتحفيز قوى مؤثرة في سلوك الفرد بطرق مادية أو معنوية بهدف إشباع حاجاته الإنسانية وتحفيز الغايات المبذولة هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن معرفة القوى تصبح ضرورية لجعل التحفيز مستمرا في المنظمة كما انه يعتبر جوهر نشاط المنظمة الناجحة و الفاعلة التي تتنافس على إيجاد توليفة مثلى من الحوافز و قدرتها على إثارة حماس الأفراد وهذا من خلال أنظمة التحفيز الملائمة و التي تتماشى و طبيعة العمل و العاملين كأفراد وجماعات ، و كذلك اعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية و ضرورة احترامها للأفراد و الجماعات كل على حسب كفاءته و قدراته ومهاراته .

سنحاول في هذا الفصل تناول ثلاثة مباحث :

**المبحث الأول :** الطرح النظري للحوافز .

**المبحث الثاني:** العلاقة بين التحفيز واداء العاملين .

**المبحث الثالث:** الدراسات السابقة .

### المبحث الأول : الطرح النظري للحوافز

تعد الحوافز من الأمور الهامة لكل من الأفراد والمدربين والمؤسسات حيث يتوقف مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس أفرادها للعمل لذلك فإنه على المدربين فهم معنى وطبيعة التحفيز .

#### المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول الحوافز.

- سنتناول في هذا المطلب الجانب النظري من التحفيز بداية التعريف به والاهمية التي يحضى بها

#### الفرع الأول : تعريف التحفيز و اهميته.

#### أولاً : مفهوم التحفيز.

تختلف وجهات النظر حول مفهوم الحوافز وتعريفها، ولكن مما يجدر بنا التنبيه له أن ذلك الاختلاف يظهر بصورة شكلية، بحيث يمكن ملاحظة الاتفاق في المضمون.

- إلا أن هناك اختلاف بين العلماء الباحثين في تحديد مفهوم الحوافز فمنهم من يعرفها:

1- أنها مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على

الحوافز مهما بالنسبة للفرد<sup>1</sup>.

2- الحوافز بأنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز، وبالتالي

فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافز أو مكافئة، ويحتاج

الأمر أن تكون إدارة المؤسسة (من خلال مدير الموارد البشرية المديرين التنفيذيين) قادة على

قياس أداء العاملين لديهم بحيث يكون الحافز على قدرة كفاءة في الأداء<sup>2</sup>.

3- يرتبط مفهوم الحوافز بعملية التحفيز ذاتها، حيث يعرف التحفيز بأنه الشعور الداخلي لدى الفرد

الذي يولد فيه الرغبة لاتحاد نشاط أو سلوك معين يهدف منه الحصول إلى تحقيق أهداف

معينة<sup>3</sup>.

- يمكن اعتباره وسيلة لتحريك دوافع الأفراد ليسلك سلوكا ما من أجل إشباع الحاجة المثارة، وهذا ما

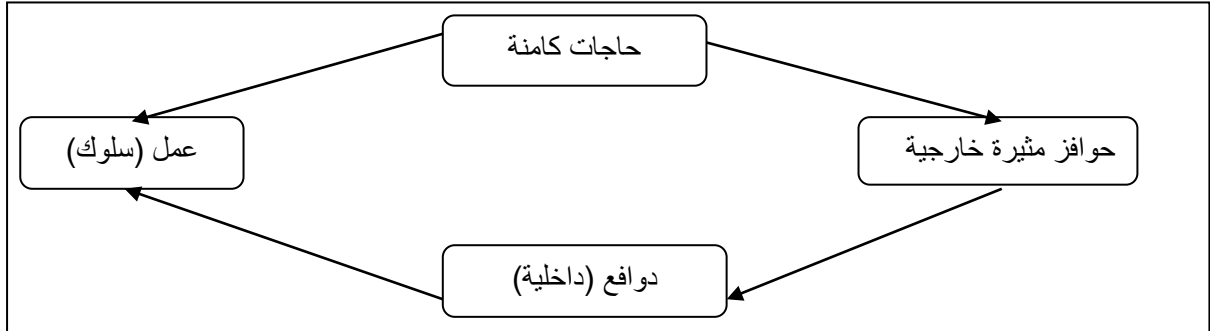
نجده في الشكل التالي:

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب القاهرة، 1992، ص209.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار العربية ط 3، الإسكندرية، 2009، ص248.

<sup>3</sup> مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، دار خوارزم النشر، جدة، 2007، ص 476.

الشكل رقم 01: حلقة السلوك الإنساني



المصدر: عبد الرحمان توفيق، تقييم أداء المرؤوسين وتحفيزهم منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد. مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، ط 2، 2004، ص 64.

كما يمكن تحديد أهمية الحوافز في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- 1- تساهم الحوافز في تفجير طاقات وقدرات الموظفين واستخدامها أفضل استخدام، هذا يؤدي إلى تقليص أعداد أفراد الموظفين وتسخير الفائض منها لسد النقص في مجالات أخرى.
- 2- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للأفراد، وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة.
- 3- تعمل الحوافز على تقليص تكاليف الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل واعتماد أساليب ووسائل حديثة من شأنها تقليص الهدر في الوقت (وقت الإنتاج) والمواد الأولية والمصاريف الأخرى.
- 4- تساهم في خلف رضا الموظفين عن عملهم مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارات مثل: انخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف وكذلك معدلات الغياب والمنازعات والشكاوي ودوران العمالة.
- 5- تحقيق نظم الحوافز زيادة في أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة والإنتاجية للعاملين.

ثانياً - أهمية التحفيز .

للتحفيز أهمية كبيرة وتشير إلى مجموعة الأغراض والمكاسب و النتائج التي تحققها المنظمة خصوصاً إذا تم التحفيز وفق أسس و معايير عادلة وهذه المكاسب تتجسد فيما يلي :

<sup>1</sup> هادي مشعان ربيع، علم النفس الإداري، مكتب المجتمع العربي، ط 1 عمان، 2008، ص 201.

الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتفكير : طالما أن العمل السيئ سريعا مما ينال صاحبه الجزاء والعقاب و التوبيخ و الخصم و الفصل أحيانا ولذا يجب الاعتراف بحق من بذل جهد أتقن الأداء وأخلص في العمل بتشجيعه و حثه على الاستمرار كما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو .  
أداة التغذية العكسية : يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم و ردة فعل الغير تجاهها استجابة الرغبة في معرفة المعلومات والبيانات حول أدائهم وإشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع .  
الدعم المالي يمثل أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتفويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية .

تحمل المسؤولية : يعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية , فالأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها متغيرات لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية .  
بالإضافة إلى كل هذا فهناك أهمية الحوافز على مستوى الجماعات وعلى مستوى المنظمة : تكمن هذه الأهمية فيما يلي :

إثارة حماس الجماعات و تشجيع روح المبادرة بين أفراد الجماعة : يحب الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذ ما توفرت لدى الأفراد الفرص السانحة لذلك .

تنمية روح المشاركة والتعاون : بمعنى تنمية روح الفريق الجماعي وتكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها كما تسمح مشاركة الأفراد للجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بأهمية الاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم<sup>1</sup> .

تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة : تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل .

- أهمية الحوافز على مستوى المنظمة :

يمكن إبراز هذه الأهمية ككل من خلال ما يأتي ذكره :

التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية و الخارجية : تساهم الحوافز في الاستجابة السريعة للتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية واجتماعية والتكنولوجية والحكومية , مما يتطلب من المنظمة

<sup>1</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية , دار الراجحة للنشر و التوزيع والردن , 2011,ص142 .

ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها و الحفاظ على مكانتها وهذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة .

التكامل و الترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة : ومنها تخطيط الموارد البشرية , وتحليل الوظائف والاستقطاب و الاختيار و التعيين والتدريب و التنمية و تقييم الأداء والأجور و المنافع و الخدمات والترقيات وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة للمنظمة .

تهيئة المناخ التنظيمي المناسب : تساهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة .

**ثانيا: عناصر التحفيز.**

هنالك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز وتعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز وهي:

(أ) **القدرة:** فالشخص المؤهل والقادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلا.

(ب) **الجهد:** الذم يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة لا تكفي، فالطبيب المؤهل فعلا يجب أن يبذل جهدا وينفق وقتا ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.

(ج) **الرغبة:** إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أدائه فعلا<sup>1</sup>.

**المطلب الثاني: أساليب التحفيز و انواعه.**

سيتناول المطلب أهم الأساليب بالإضافة إلى الأنواع الأخرى للتحفيز

**الفرع الأول:أساليب التحفيز:** يمكن للمدير زيادة فاعلية المنظمة باستخدام ما يلي:

1. تعرف على حاجات الموظفين وميولهم واتجاهاتهم، وتعامل معهم على هذا الأساس(راع مبدأ الفروق الفردي).

2. الحوافز الممنوحة يجب أن تكون على أساس الأداء، وليس على أساس آخر.

3. تعرف بدقة على أهداف منظمتك وانقلها بصورة محددة وواضحة لهم وتعتبر أهدافا لهم أيضا.

4. استمع إلى اقتراحاتهم، فتحفيز المتميز منهم يحفزهم لمزيد من الجهد في العمل.

<sup>1</sup> طيب محمد رفيق، وظائف التسيير التقنية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.



5. حاول دائما أن تكون المكافأة ذات "قيمة" بالنسبة للفرد و متمشية مع رغباته.
6. قدم المكافأة عن السلوك أو الانجاز المطلوب أمام الجماعة لتحسيس باقي الأعضاء.
7. اشرح طبيعة المهام لمرووسيك و دريهم بنفسك، ثم تابع الأداء<sup>1</sup>.
8. قدم المكافأة بعد تحقيق النتائج المطلوبة مباشرة كلما أمكن ذلك. يقول الرسول "صلى الله عليه وسلم": "ما معناه "أعط الأجير حقه قبل أن يجف عرقه".
9. لا تعطي لمرووسيك مهام تافهة أو عديمة الأهمية.
10. تعرف على إمكانيات المنظمة الشركة بالنسبة لمنح الحوافز المالية و المادية و صلاحيتك في هذا المجال.
11. إذ لم تستطيع تقديم الحوافز المالية و المادية، فإنك قادر في جميع الأحوال على تقديم حوافز معنوية.
12. شجع المشاركة و روح التعاون بين مرووسيك.
13. تعرف على إجراءات العقاب المدرجة بلائحة المنظمة و كيفية استخدامها<sup>2</sup>.

#### الفرع الثاني: أنواع التحفيز.

توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي متداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، وأهم هذه التقسيمات.

✓ قسمت الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها إلى:

#### (1) حوافز مادية:

- الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1 القاهرة، 2012، ص178

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص 179.

<sup>3</sup> فهمي منصور، إدارة القوى البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1982، ص 335.

- هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع الموظفين على بذل قصارى جهدهم في العمل، تجنيد ما لديهم من قدرات والارتفاع بمستوى كفايتهم، ومن بين هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات والمشاركة في الأرباح والمكافآت عن الاقتراحات<sup>1</sup>.

✓ و تكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة منها:

(أ) **الأجر:** ويعد من أهم الحوافز المادية وكلما كان كبيرا كان له دورا في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفي أكبر.

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

(ج) **المشاركة في الأرباح:** حيث تقوم بعض الإدارات بإعطاء عامليها أسهما في شركاتها لتحفيز الموظفين.

(د) **الترقية:** حيث لها دور كبير في حفز الموظفين وتعد حافزا ماديا لأنها ما تتضمن زيادة الأجر يمكن أن تكون حافز معنوي إذ يترتب عليها وظيفة ذات مستويات أكبر<sup>2</sup>.

(2) **حوافز معنوية:** ويقصد بالحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة الموظفين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة<sup>3</sup>.

وهي أشياء غير مادية تقدمها المنظمة لعاملها من أجل إشباع مختلف حاجاتهم النفسية الذاتية والاجتماعية ومن أهمها:

(أ) **الشكر والتقدير:** ويعد من أهم الحوافز المعنوية التي لها الأثر الفعال على الموظفين مما ينمي روح المنافسة بينهم لتقديم الأفضل ويكون عادة في شكل تكريمات وشهادات شرفية وتقديرية، وتجدر الإشارة هنا إلى الوقت المناسب فإنها تقعد مغزاها الحقيقي.

<sup>1</sup> اللوزي موسى، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص 376.

<sup>2</sup> علي محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع النشر الإسلامية، 1982، ص 151.

<sup>3</sup> شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 1996، ص 210.

(ب) فرص الترقية والتقدم: يعتبر هذا الحافز من أكثر الحوافز المعنوية أهمية في زيادة كفاءة الأفراد، وفعالية الترقية كحافز على العمل يتوقف على درجة ارتباط الترقية بإنتاجية الفرد.

(ج) المشاركة في الإدارة: وتتمثل في اشتراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار الإداري، وتندرج ضمن هذه المشاركة اشتراك العمال في اللجان أو مجلس الإدارة، وبذلك تحقق إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات.

(د) التوافق المهني: والمقصود بذلك الموافقة بين عمل أو وظيفة الفرد ومعارفه وقدراته وكذا رغبته وطموحاته، العامل البشري يمكن أن يصل إلى مستويات عالية من الأداء إذ كان راغبا في عمله محبا له وقادرا على أدائه ويمكن اعتبار كل الخدمات الصحية والاجتماعية والثقافية وغيرها حوافز معنوية تعمل على جلب راحة العامل وبالتالي بلوغ الرضا الوظيفي في زيادة الأداء والمنتوج<sup>1</sup>.

✓ قسمت الحوافز من حيث الهدف إلى:

1. حوافز ايجابية : هي ذلك المقابل المادي والمعنوي الذي يتلقاه العاملون لامتيازاتهم وكفاءتهم في العمل، كاستقرار الفرد في عمله (ترسيم)، ومنحه شهادات الاعتراف والتقدير.

2. حوافز سلبية: تمثل الجانب الردعي والتأديبي التي يتخذها مع الأفراد و الموظفين المقصرين في واجباتهم، كالحرمان من التعويضات والتخفيض في الأجر أو التنزيل في الرتبة<sup>2</sup>.

✓ قسمت الحوافز من حيث عدد الشموليين إلى:

1. حوافز فردية: هي التي تمنح لشخص بعينه، كمكافئة العامل على أخلاقه وسلوكياته ومجهوداته على انجاز العمل المكلف به بفاعلية كبيرة.

2. حوافز جماعية: يقدم هذا النوع من الحوافز بناءا على كفاءة الجماعة في العمل الجماعي المنسق.

إن تصنيف الحوافز وفق وجهات النظر هذه لا يعني حصره في تلك النماذج، فالحوافز تمثل أدوات وأساليب متاحة لدى المؤسسة لتشجيع مستخدميها على الأداء، وبالتالي على كل مؤسسة اختيار أسلوب التحفيز الذي يتلاءم مع طبيعة وظروف نشاطها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط 1، الأردن، 2005، ص 256-257.

<sup>2</sup> حضير كاضم حمود، ياسين كاسب ، إدارة الموارد البشرية ، دار الميسرة، ط1، عمان، 2007، ص 45.

<sup>3</sup> محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة، (د.س.ن)، الإسكندرية، ص 214.

المطلب الثالث: أهم نظريات التحفيز .

سيتناول المطلب أهم النظريات المخصصة للتحفيز .

أولاً- نظريات التحفيز .

1-النظرية الكلاسيكية

من مؤسسها فريدريك تايلور سنة 1991 م وأطلق عليها مصطلح الإدارة العمومية , قام من خلالها بدراسة تصميم طرق العمل بصورة تزيد من كفاءة العامل وتزيد من إنتاجيته وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية :

إن مشكلة عدم الكفاءة هي مشكلة الإدارة وليست مشكلة العامل .

للعامل انطباع زائف في أنهم إذا أدو العمل بسرعة فتستغني الإدارة عنهم ويصبحون عاطلين عن العمل وبالتالي فإن إطالة مدة إنجاز العمل يعني عمل لمدة أطول .

من مسؤولية الإدارة توفير الأفراد المناسبين لعمل معين وتدريبهم على أكثر الوسائل كفاءة لأداء عملهم .  
للعامل ميل طبيعي للعمل بأقل من طاقتهم .

يجب ربط أداء العاملين مباشرة بنظام الأجور أو بحافز فوري أو نظام الأجر بالقطعة .

أي أن تايلور اعتقد أن كفاءة الموظفين سترتفع إذا ما تم تحفيزهم عن طريق نظام الأجور بالقطعة وبتصميم العمل بصورة تتيح الاستفادة من الطريقة الوحيدة المثلى .

بناء على ما سبق نلاحظ أن هذه النظرية أهملت الجانب الإنساني في العملية الإدارية ,فتنظر إلى العامل كأنه آلة وعنصر من عناصر الإنتاج الأخرى وتجاهلها أنه كائن حي لديه أحاسيسه و مشاعره<sup>1</sup> .

2-النظرية العلاقات الإنسانية :

صاحبها ايلتون مايووا ظهرت كرد فعل للنظرية الكلاسيكية واهتمت بالعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل داخل المؤسسة وتضيف هذه النظرية بأن للعامل حاجات جسمية و نفسية واجتماعية زيادة عن الحاجات المادية وعليه تؤكد أن العامل يسعى إلى إشباع حاجات أخرى مختلفة عن الحاجات التي تستهدف الأجر وهذا من خلال التجربة المدروسة باكتشاف أثر ظروف العمل المادية كالإضاءة والتهوية،

<sup>1</sup> خيرالدين حاروش إدارة الموارد البشرية دار الأمة للطباعة و الترجمة والتوزيع الجزائر , 2001 , ص 145 .

فترات الراحة والرطوبة والنظافة والضوضاء في مصنع الشركة جنرال إلكتروك " ، هناك مجموعة من الافتراضات الأساسية متعلقة بالعنصر البشري وكيفية تحفيزه وتكمن حصرها فيما يلي :

- أن الأجر وملحقاته لا تمثل وحدها الحافز الذي يشجع العامل على زيادة إنتاجه .

- توجد عوامل مثل : رغبة العامل في الاستقرار و الأمن الوظيفي وإحساسه بأهمية الانتماء إلى المنظمة التي يعمل فيها ، وأن العامل لا يتصرف بمعزل عن باقي أفراد الجماعة .

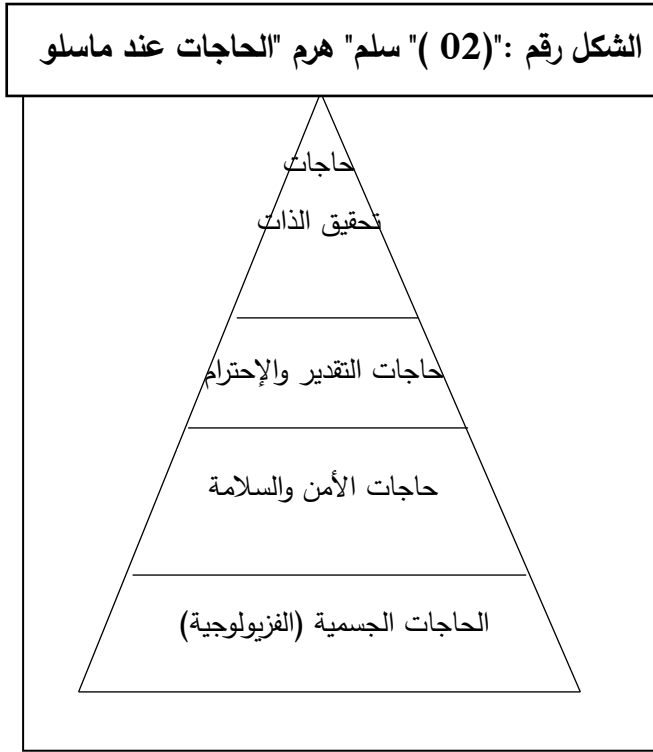
- وعليه في هذه النظرية اعتبرت الإنسان كائنا اجتماعيا وتلعب العلاقات مع الآخرين دورا هاما في سلوكه واتجاهاته ونلاحظ أيضا الأهمية الحيوية للجانب الإنساني التي أظهرها هذه النظرية ، فالفرد آمال وطموحات وأهداف.

### 3-نظرية الحاجات الإنسانية" نظرية سلم الحاجات":

هذه النظرية تعتبر من النظريات المهمة في التحفيز وأهم ما جاءت به ما يلي :

تعرف هذه النظرية باسم" نظرية ماسلو للحاجات " والتي طورها في الأربعينيات من القرن الماضي ، معتبرا أن الإنسان في كل سلوكياته إنما يسعى إلى إشباع حاجات تتحصر في خمس مجموعات ، وتظل الحاجات غير المشبعة هي المتحكمة في السلوك ، في حين لا تؤثر الحاجات المشبعة في السلوك ، وبالتالي ينتهي دورها في التحفيز ، كما أن حاجات الفرد تكون مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم أو هرم ، تحتل الحاجات الفيزيولوجية قاعدته ، وتليها إلى الأعلى باقي الحاجات الأخرى ، كما يوضحها الشكل الموالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> علي غربي و آخرون تنمية الموارد البشرية دار الفجر النشر و التوزيع بمصر ، 2007 ص ص 210-211 .



المصدر : علي غربي و آخرون تنمية الموارد البشرية دار الفجر النشر و التوزيع بمصر ، 2007 ص ص-210

211

ويمكن شرح هذه الحاجات كما يلي :

الحاجة الأساسية أو الجسمية و الفيزيولوجية : وهي تلك المرتبطة بضرورات البقاء على قيد الحياة كالمأوى و الأكل والملبس و الهواء و النوم ....ولعل الوسيلة الرئيسية التي تحافظ بها المنظمة لإشباع الحاجات الأساسية لموردها البشرية هي النقود ، سواء في شكل رواتب أو مكافآت ؛حاجات الأمان و السلامة : كالرغبة في الحماية من الأخطار وإيجاد مناخ أمن اقتصادي ملائم <sup>1</sup>.

الحاجات الاجتماعية : وتأتي بعد إشباع الحاجات السابقة ، حيث تظهر الحاجة إلى الانتماء ودعم الآخرين والحاجة إلى جماعات العمل غير الرسمية الإيجابية ؛

حاجات التقدير والاحترام الشخصي : كالثقة و الاعتناء بالنفس ، وشعور الفرد بأنه مفيد وكذلك حاجة الفرد باعتراف الآخرين له؛

<sup>1</sup> عمار بوحوش نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21 دار الغرب الإسكسي الجزائر، 2006، ص 42

حاجات تحقيق أو إثبات الذات : وهي رغبة الفرد المتنامية في التميز ، ورغبة في أن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يستطيعه .

ترتبط هذه النظرية الحاجات بالرضا الوظيفي باعتبار أن الرضا عن الأجر يرتبط بصورة غير مباشرة بالحاجة إلى الأمن و الاستقرار ، كما ترتبط حاجات الاحترام و الانتماء من خلال الرضا عن العلاقات سواء مع الزملاء أو مع الرؤساء ، كما نجد أيضا التقدير يرتبط بالعلاقات على المستوى الأفقي أو الرأسي .

نظرية **x** و **y** "دوغلاس ماك غريغور":

قام هذا المفكر بإجراء دراسات علمية عن سلوك العمال في منظمات الإنتاج ، وتبين من نتائج تلك الأبحاث أن المسؤولين يفرضون أسلوب الإكراه في العمل بطرق خفية .

أ/نظرية : "x"

واتضح من خلال أبحاثه ما يلي :

أن العامل أو الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل إذا كان ذلك ممكنا ؛

- أن العامل خامل ولا يرغب في تحمل المسؤولية ؛

- أن الفرد يفضل أن يعمل بجانب شخص يقوده ويوضح له ماذا يعمل

- أن العامل أناني ولا يأخذ بعين الاعتبار احتياجات المنظمة

- أن هناك مقاومة للتغيير و التحسين في المنظمة

- أنه لا بد من فرض رقابة شديدة ومتابعة على كل إنسان في العمل لكي<sup>1</sup>.

- أن الأجر و المزايا المادية هي أهم حوافز العمل .

وانطلاقا من هذه الحقائق و التصورات انتهجت مختلف الإدارات إلى تغيير سياستها واعتمدت على أساليب

التهديد و الإشراف المحكم ما دام العمال يميلون إلى الكسل ويجتنبون صرف طاقاتهم في إنتاج ما يخدم

منظماتهم وفي الوقت نفسه قامت المنظمات بإنتاج سياسات جديدة تتمثل في تحفيزهم للعمال و كسب

رضاءهم عن طريق توفير ظروف العمل المناسبة وبعبارة أخرى فإن المنظمات تبنت شعارا جديدا هو " كن

صارما وعادلا "

ب/نظرية : "y"

<sup>1</sup> عمار بر دوش مرجع سبق كره ص 42 .

قام دوغلاس ماك جريجور بإعادة النظر في استنتاجاته عن سلوك العمال ، وقدم نظرية أخرى معدلة

أسمائها نظرية لا وهي تعتبر تصحيح للسابقة حيث أظهرت دراساته المعدلة ما يلي :

- أن الناس ليسو كسالى بالوراثة وأنهم أصبحوا كسالى نتيجة نقص التجربة .
- أن الناس يتمتعون بضائر حية وأنهم يحرصون على تحقيق الأهداف المنشودة ؛
- أن الأفراد يتمتعون بقدرات كبيرة وعندهم استعداد لتحمل المسؤولية ؛
- أن المشكل يكمن في تجاهل المنظمات التي لا تقوم بتدريب العمال، و إذا قامت المنظمات بتدريب و تأهيل العمال ، فإنهم سيقومون بأعمال مميزة.

وحسب هذه المعلومات و الحقائق التي استقاها المفكر من أرض الواقع ، فإن للعامل حاجات متعددة وهم يسعى باستمرار ، أي عنده حافز للحصول على ما يحتاجه<sup>1</sup>.

**المطلب الرابع : نظام الحوافز و شروط نجاحه.**

سيتناول المطلب النظام المخصص للتحفيز والشروط التي يخضع لها من أجل النجاح.

**الفرع الاول : مراحل تصميم نظام الحوافز .**

- تحديد الهدف النظام : تسعى المنظمات إلى تحقيق الأهداف معينة وخاصة بها واستراتيجيات محددة وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز الذي يدرس هذا جيدا ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف النظام الحوافز ،فقد يكون هدف نظام الحوافز .
- دراسة الأداء : الهدف من الدراسة الأداء هو تحديد وتوصيف الأداء المطلوب ومن خلال تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي وذلك يستدعي ما يلي :
- تصميم سليم للوظائف .
- وجود عدد كاف من العاملين
- وجود ظروف عمل ملائمة .
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل .
- تحديد ميزانية للحوافز : هو ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير إدارة الموارد البشرية لكي ينفق على نظام الحوافز .

<sup>1</sup> عمار بوحوش مرجع سبق ذكره ص 42.



ويجب أن يغطي المبلغ الموجود الجوانب التالية :

قيمة الحوافز والجوائز : هي تمثل الغالبية لميزانية الحوافز وهي تتضمن جوانب جزئية مثل المكافآت الرحلات الهدايا و غيرها .

التكاليف الإدارية : حيث تغطي تكاليف تصميم النظام و تعديله والاحتفاظ بسجلاته وتدريب المسؤولين على النظام .

تكاليف الترويج : تغطي جوانب عديدة مثل النشرات و الكتيبات التعريفية , الملصقات الدعائية خطابات الشكر الحفلات..... الخ<sup>1</sup>.

الفرع الثاني: كيفية وأسس منح نظام الحوافز.

أولاً: كيفية التحفيز

- إزالة معوقات التحفيز التي تحد من عزيمته العمال .
- تشجيع تحمل المسؤولية وفرص القيادة ضمن المنظمة
- تشجيع التفاعل بين الموظفين وتكوين فرق العمل بينهم .
- إظهار الإعجاب بأعمال الموظفين .
- تحفيز الرغبات الطبيعية الموجودة في العاملين لتقديم أقصى مستوى الأداء والإنتاجية لديهم.
- دفع أجور تنافسية .
- تقييم الأداء بإنصاف .
- الإصغاء الفعال خصوصاً في حالة معاناة العمال من المشاكل , والاستماع بعناية لكل عامل والأخذ بعين الاعتبار كل مقترحاتهم و أدائهم .
- توضيح التوقعات
- تقدير الأعمال المتميزة بحيث أن يحس العامل أن مساهمته تؤخذ بعين الاعتبار و تقدر
- تقديم الأجور العادلة.
- تقديم الحوافز العادلة و الموضوعية .

<sup>1</sup> ليلي غضبان الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير جامعة الحاج لخضر باتنة ,

- إشراك العاملين في جميع مراحل العمل .
- نشر و تبادل المعلومات وكذا الأخلاقيات .
- مكافأة المتميزين بصورة علنية مما يزيد شعورهم بالإنجاز<sup>1</sup>.
- ثانيا:أسس منح التحفيز .
- هي أسس معايير إعطاء الحوافز وفيما يلي عرض لهذه الأسس كما يلي :
- معيار الأداء : يعتبر من أهم المعايير في حساب الحوافز ويتم تحليل الأداء ومن ثم وضع معايير محددة قابلة لقياسه بالنسبة لكل وظيفة .
- معيار المجهود أو الجهد : يستعمل في قياس ناتج العمل ولكنه أقل موضوعية من الأول حيث لا يؤدي المجهود المبذول من العامل دائما إلى إنجاز العمل بفاعلية, ويجب الاعتراف أن هذا المعيار أقل أهمية كثيرا من معيار الأداء لصعوبة قياسه في كثير الأحيان .
- الأقدمية : وهو معيار شائع الاستخدام ويأخذ بعين الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المنظمة والتي تشير إلى الولاء والانتماء .
- تحقيق الأهداف : وهو معيار يستخدم كثيرا في المنظمات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف المسطرة و المحددة مسبقا .
- المهارة : بعض المنظمات تقوم بمنح تعويضات ومكافآت للأفراد بناء على ما يحصل عليه من الشهادات أعلى أو أرخص أو إجازات أو أدوات تدريبية , كما نلاحظ فإن نصيب هذا المعيار محدود ولا يساهم بالقدر الوافر في حساب الحوافز للعاملين بالرغم من أنه أهم معايير الأداء<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> فيصل حسونة مرجع سابق ص95 .

<sup>2</sup> حمداوي وسيلة مرجع سابق، ص157.

### المبحث الثاني : العلاقة بين التحفيز والأداء

توفر في هذا المبحث ثلاث مطالب منها الجانب النظري للأداء وأهم العوامل المؤثرة فيه وكذا علاقة الحوافز بالأداء.

#### المطلب الاول : مفاهيم اساسية حول أداء العاملين.

سيتناول هذا المطلب الجانب النظري من الأداء العاملين بداية التعريف به وبأبعاده الأهمية التي يحضها كما سيتناول أهم الخصائص الفرع الأول : مفهوم الأداء.

أصل مصطلح الأداء لاتيني "Performance" فاللغة الانجليزية أعطت له معنى كواضح محدد " to perform " بمعنى تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة. أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة<sup>1</sup>.

والأداء من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء وظيفية من المسؤوليات والواجبات وفق للعمل المفروض أداءه من الموظف الكفو المدرب<sup>2</sup>. يتضح أن مفهوم أداء يتضمن بعدين: الكفاءة والفعالية وهذين مفهومين بينهما اختلاف واضح:

فالكفاءة تعرف بأنها انجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعمقة بالأهداف، ويمثل إلى حد بعيد نسبة المخرجات للمدخلات. أما الفعالية فتهم بقياس بعض الأهداف الواضحة أو غير الواضحة، أي تحديد نسب ودرجات التحقيق الفعلي للأهداف المخططة في المجالات الرئيسية مثل الإنتاج<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> الإمام سلمي، علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج ليسانس في العلوم السياسية، جامعة ورقلة، 2004، ص58.

<sup>2</sup> أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، إنجليزية، عربية، فرنسية، مكتبة لبنان، بيروت، 1982، ص310.

<sup>3</sup> حنفي محمد سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجماعات المصرية، الإسكندرية، 1975، ص14.

الفرع الثاني: تعريف، أهمية و خصائص تقييم الأداء<sup>1</sup>

أولاً: التعريف

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة.

وتقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء الموظفين لأعمالهم

إن تقييم أداء الموظفين يعني قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل.

كما أن تقييم الأداء هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود الموظفين منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفايتهم في العمل الذي يعملون به.

ثانياً: أهمية تقييم الأداء

تقوم المنظمات باستخدام أنظمة لتقييم أداء الموظفين فيها، وذلك لأن هذه الأنظمة توفر معلومات مفيدة للمنظمة وعلى الأخص الإدارة المسؤولة عن الأفراد والموارد البشرية. وتكمن هذه الأهمية فيما يلي:

- تقدير المعلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم وذلك للمعرفة ولتحسين الأداء إلى الأفضل.
- تجديد زيادات الأجر والمكافآت والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك كنوع من المقابل للأداء.
- تحديد محاسبة الوظيفة الحالية للفرد وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى، وربما الاستغناء عنه وإن لم يكن ذا كفاءة عالية في وظيفته الحالية.
- التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسند لها المنظمة إلى الفرد وذلك في حالة احتياجها إلى القيام بهذه الأعمال والمهام.
- تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على أدائه المتميز.

توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء، مصر، زقازيق، دار الفكر العربي، 2005<sup>1</sup>

• تحديد إمكانية أوجه القصور في أداء الفرد واحتياجه إلى التطوير والتنمية وذلك من خلال جهود التدريب.

• إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمه النهائية.

### ثالثا: خصائص تقييم الأداء

تميز الأداة الجيدة للتقييم بمجموعة من الخصائص تتمثل في:

الصدق: أي أن أداة التقييم تقيس ما وضعت قياسه.

الثبات: أي أن الأداة تعطي نفس النتائج تقريبا، إذا استعملت أكثر من مرة في نفس الظروف.

الحساسية: أي قدرة الأداة على التمييز.

الشمولية: أي أن يشمل التقييم كل الجوانب المواد تقييمها.

الموضوعية: أي أنها تتجنب الذاتية.

البساطة: أي أنها تكون سهلة الاستخدام والتطبيق والتنقيط.

### المطلب الثاني : العوامل المؤثرة بأداء العاملين

#### الفرع الأول : تصنيفات أداء الموظفين.

لقد تعددت تصنيفات الأداء في المنظمات المختلفة، وقد صنف نظام إدارة الأداء الخاص في جامعة كارولانيا الشمالية في الولايات المتحدة الأمريكية أداء الموظفين إلى التصنيفات الآتية<sup>1</sup>:

1. **الأداء الممتاز**: وهو ذلك الأداء الذي تجاوز التوقعات المحددة للأداء العادي، وعادة يكون الفصل في تحقيقه عائد إلى جهود الموظف ومهاراته.

2. **الأداء الجيد جدا**: ذلك الأداء الذي يحقق توقعات العمل المحددة ويتجاوزها في بعض الأحيان، وسببه عادة جهود ومهارات الموظف.

3. **الأداء الجيد**: ذلك الأداء الذي يحقق توقعات العمل، وهو عائد كذلك لجهود ومهارات الموظف نفسه.

<sup>1</sup> مصباح إيمان، ميدون أمال، أثر الحوافز على رفع أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج ليسانس في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2010، ص09.

4. الأداء دون الجيد: ذلك الأداء الذي يحقق بعض توقعات العمل، لكن لا يحقق الباقي، وعادة يعود

سبب ذلك إلى نقص في جهود ومهارات الموظف، وأحيانا بيئة العمل.

5. الأداء غير المرضي: هنا يفشل الأداء عادة في تحقيق توقعات العمل، أو متطلباته ويحتاج الموظف

هنا إلى إشراف مباشرة، أو قد يحتاج إلى تكرار القيام بنفس العمل عدة مرات لإنجازه، وسببه جهود

ومهارات الموظف الضعيفة أو بيئة العمل.

المطلب الثاني: العوامل المعيقة لأداء الموظفين.

- هناك مجموعة من العوامل تؤثر سلبا على أداء الموظفين نذكر منها مايلي<sup>1</sup>:

1. نمط السلطة: فطبيعة نظام الحكم مثلا: إذا كان تسلطيا فهذا يجعل من المنظمات تتجه نحو

المركزية والتنظيم البيروقراطي أكثر، وهنا تتجه الدولة لسن التشريعات والقوانين من أجل فرض

الرقابة الشديدة على المنظمات وتقييدها قانونيا، مما يجعل الفرد مقيدا إداريا باللوائح والقوانين

والروتين وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات وانعدام الإبداع وهذا يؤثر سلبا على أدائه.

2. ضغوط العمل: عندما ترتفع ضغوط العمل على الموظف ينخفض مستوى الرضا الوظيفي وبالتالي

يؤثر سلبا على أدائه.

3. غموض الدور: ويقصد به قلة المعلومات التي يحتاجها الفرد عند أداء دوره في المنظمة أو عدم

وضوح مسؤوليات العمل ومتطلباته، وقد يؤدي عدم الإلمام الكامل بطبيعة العمل نتيجة عدم معرفة

الحقيقة بواجبات ومهام وصلاحيات الوظيفة وواجبات ومهام الموظف إلى التأثير سلبا على أداء

العمل.

4. الصراع التنظيمي: يؤثر الصراع التنظيمي سلبا وبشكل ملموس على مستويات الأداء، حيث من غير

المحتمل أن تبرز محاولات التطور الابتكار والتغيير والقدرة على التكيف مع البيئة المحيطة.

5. الحاجة إلى الأمن: إن عدم وجود الأمن وتحقيقه للعامل سيكون الخط الأحمر الذي يحد بشكل واسع

من إنتاجية العامل ودوره في تحقيق الأداء المطلوب منه.

<sup>1</sup> مصباح إيمان وميدون أمال، نفس المرجع السابق، ص19.

6. **عدم توفر الظروف المادية للعمل:** فعدم توفر الظروف المادية للعمل مثل: الإضاءة الملائمة، الأداء والمحافظة على نظافة بيئة العمل، واتخاذ الاجراءات الوقائية لتجنب الموظفين الأصوات والاهتزازات والضجيج من داخل المنظمة وخارجها قد يحد من أداء العامل لعمله.
7. **ضعف نظام الحوافز:** إن ضعف نظام الحوافز يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي مما ينجم عنه الحصول على أداء أقل من معدل الإنتاج المطلوب.
8. **ضعف نظام الأجور:** حيث إذا كان نظام الأجور غير عادل يؤثر سلبا على الروح المعنوية وبالتالي ينخفض أداء الموظفين.
9. **ضعف الثقافة التنظيمية:** إن غالب نشاطات وتصرفات الأفراد داخل المنظمة تتبع من أذهانهم أي نتيجة لتقافتهم لهذا فإن الثقافة الضعيفة للمنظمة تؤثر سلبا على أداء الموظفين.
- هذه مجمل أهم العوامل الأساسية التي قد تؤثر سلبا على أداء العمل. وهناك عوامل أخرى لها تأثير سلبي كذلك وبشكل مباشر منها:

(أ) التضخم الوظيفي.

(ب) الروتين<sup>1</sup>.

#### المطلب الثالث : علاقة الحوافز بأداء العاملين

تعتبر حوافز الأداء مهمة من خلال معرفة الطريق المناسب للوصول إلى أفضل مستوى للأداء وفي نفس الوقت التعرف على القصور التي تشوب حوافز الأداء.

الفرع الأول: مفهوم حوافز الأداء وأشكالها.

#### أولاً: مفهوم حوافز الأداء

يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحده لدى بعض المؤسسات لتوزيع الحوافز، والتمييز في الأداء يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية والجودة. وتعتبر حوافز الأداء بمثابة المقابل للأداء المتميز وهي بذلك تمثل جزءاً مكملاً للأجور والمرتبات فالأداء الذي يستحق الحافز هو الأداء غير العادي ويفترض هذا التعريف أن الأجر (المرتب) يكون قادراً على الوفاء بقيمة الوظيفة والوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة وطبيعة الوظيفة. وتعرف حوافز الأداء على أنها مكافأة الموظفين على تميزهم

<sup>1</sup> مصباح إيمان وميدون آمال، نفس المرجع السابق، ص20.

في الأداء. تعرف كذلك على أنها أحد أشكال التعويضات المباشرة المرتبطة بمستوى الأداء الفردي أو الجماعي أو التنظيمي<sup>1</sup>.

وتتبنى المنظمة برنامج حوافز الأداء لأسباب متعددة يأتي في مقدمتها تحقيق الأهداف التالية:

- إيجاد ارتباط فعال بين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وأداء الموظفين.
- تحسيف النتائج التنظيمية ومكافأة الموظفين حسب إسهامهم كل منهم في تحقيقها.
- إعطاء ثقل نوعي لاختلافات مستويات الأداء الفردي بين الموظفين.
- تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية كزيادة قدرة المنظمة على استبقاء الموظفين.
- تقليل معدلات دوران العمل والإفادة من التدريب أو مكافأة الأفراد على السلوكيات الصحيحة أو الأمانة وعلى مستويات حضورهم<sup>2</sup>.

#### ثانياً: أشكال حوافز الأداء :

يمكن توزيع حوافز الأداء على ثلاث فئات هي: الحوافز الفردية والحوافز الجماعية والحوافز

#### التنظيمية

أ) **الحوافز الفردية**: تمنح الحوافز الفردية كمكافأة للجهود أو مستويات الأداء التي يقدمها الأفراد كل على حدى، ومن الأشكال الشائعة للحوافز الفردية نظم ربط الأجر بالإنتاج وعمولات المبيعات والعلاوات إضافة إلى مكافآت التقدير الفردية والتي تشتمل على الرحلات والسلع المجانية، وتحاول نظم الحوافز الفردية ربط جهد الفرد بالمكافآت الإضافية التي يحصل عليها، على أن تطبيق برامج الحوافز الفردية يتطلب توفر مجموعة من الشروط الضرورية تتمثل في الآتي:

- **تحديد مستويات الأداء الفردية**: إذ يجب قياس أداء كل من الأفراد وتحديد مستواه، وذلك لأن لكل عامل مسؤوليات ومهام عمل يميزه على الأفراد الآخرين.
- **أن تكون أعمال الأفراد مستقلة فيما بينهم**: إذ يجب أن تتجم مساهمات الأفراد التي تتم مكافأتهم عليها عن العمل المستقل أو الجهد المستقل الذي يقدمه كل منهم على حدى.

<sup>1</sup> روبرت ماكس وجوهان جاكس، إدارة الموارد البشرية، إمارات العربية المتحدة ، ترجمة محمد فتوح، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم (ب س ن)، ص536.

<sup>2</sup> مصباح إيمان وميدون أمال، نفس المرجع السابق ص54.



- إبداء رغبة المنظمة بإيجاد نوع من المنافسة بين الأفراد فيما أن الأفراد يسعون وراء تحقيق المكاسب كل لنفسه فسيظهر نوع من المنافسة فيما بينهم لذلك يجب إبداء رغبة المنظمة بهذا النوع من المنافسة التي يكسب فيها البعض في حين لا يكسب البعض الآخر.
- **التأكد على الفردية في ثقافة المنظمة:** إذ يجب أن تؤكد ثقافة المنظمة على الإنجازات الفردية والمكافآت الفردية والنمو الفردي للعاملين، فعندما تركز ثقافة المنظمة على العمل الجماعي تصبح الحوافز الفردية غير فعالة<sup>1</sup>.

ب) **الحوافز الجماعية (حوافز الفرق):** تقوم الحوافز الجماعية على الفكرة القائلة بأن المنظمة عندما تكافئ كامل المجموعة على أداءها فإن هذا سيؤدي إلى زيادة التعاون بين أفرادها وأكثر أشكال الحوافز الجماعية شيوعا هي تشارك المكاسب/الأرباح ووفقا لهذه البرامج يتشارك أعضاء المجموعات التي تحقق أهداف معينة في المكاسب التي يتم تحديدها على أساس أهداف الأداء المنجزة، وترتكز الأشكال الأخرى للحوافز الجماعية على تحسين الجودة أو تقليل التكلفة أو غيرها من المؤشرات القابلة للقياس.

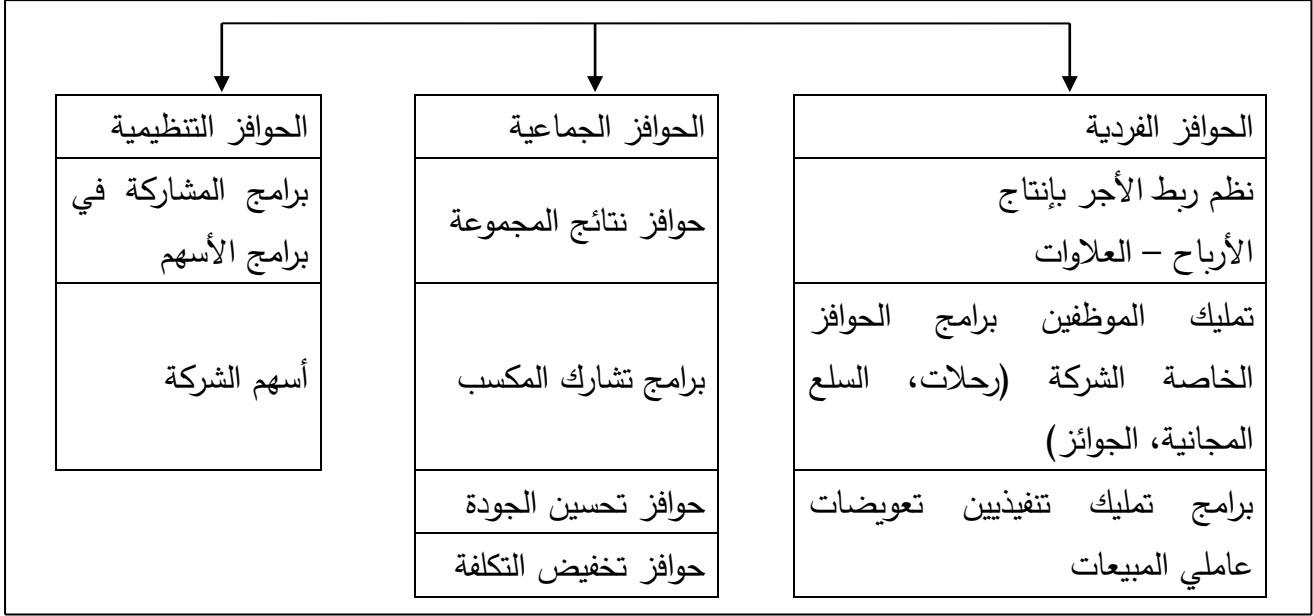
ج) **الحوافز التنظيمية:** تعمل الحوافز التنظيمية على مكافأة الموظفين على أساس نتائج المنظمة ككل ويفترض هذا النوع من الحوافز أن الموظفين الذين يعملون سوية يمكنهم تحقيق نتائج تنظيمية أفضل تقود إلى أداء مالي أكثر كفاءة للمنظمة وتحقق الحوافز التنظيمية ذلك من خلال اشتراك الموظفين في بعض المكاسب المالية التي تحققها المنظمة من خلال مبالغ إضافية تدفع لهم وتحسب كنسبة مئوية محددة من الأجر الأساسي لكل منهم.

وأكثر أشكال الحوافز التنظيمية شيوعا برامج المشاركة في الأرباح وبرامج تملك الموظفين لأسهم المؤسسة وتهدف الحوافز التنظيمية إلى مكافئة كل الموظفين في المنظمة إسنادا إلى جودة الأداء الكلي في المنظمة ونقوم الحوافز التنظيمية على الفكرة القائلة بأن النتائج الأفضل في المنظمة تعتمد على أداء جميع الموظفين لديها وتهدف إلى تحقيق نتائج أفضل من خلال دعم التعاون في المنظمة وحث الموظفين عليه فالتناقض

<sup>1</sup> روبرت ماكس وجوهان جاكس، نفس المرجع، ص 542،543.

بين قسمي الإنتاج والتسويق على سبيل المثال: يمكن تجاوزه إذا ما استخدمت الإدارة نظام الحوافز يكافئ الموظفين على أساس الربح الكلي والإنتاجية الكلية في المنظمة<sup>1</sup>.

الشكل رقم (03): أشكال حوافز الأداء



مصدر: روبرت ماكس و جوهان جاكس، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمود فتوح، مؤسسة

محمد بن راشد آل مكتوم، الإمارات العربية المتحدة، بدون سنة نشر، ص 542.

الفرع الثاني: متطلبات نجاح حوافز الأداء الفعالة<sup>2</sup>.

حتى يكون برنامج حوافز الأداء فعال يتطلب توفر العناصر التالية:

1. ملائمة برنامج حوافز الأداء لاستراتيجيات المنظمة وثقافتها: حيث لا يوجد برنامج حوافز الأداء موحد يناسب جميع المنظمات، فإذا كان برنامج ما ناجحاً في إحدى المنظمات فهذا يعني بالضرورة أنه سينجح في منظمة أخرى ذلك أن برنامج حوافز الأداء حتى يكون ناجحاً فإنه يجب أن يرتبط مع أهداف وغايات المنظمة.

- كما يعتمد نجاح أي برنامج حوافز الأداء على مدى ترابط مع ثقافة المنظمة، فإذا كان نمط الإدارة في المنظمة يقوم على الديكتاتورية والاستبداد والتأكيد على القواعد والإجراءات والتمسك بها فإن

<sup>1</sup> مصاح إيمان وميدون أمال، مرجع سابق، ص 56.

<sup>2</sup> سعاد نائف برطوني، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد دار وائل للنشر ط3، عمان، 2007، ص 373.

برنامج حوافز الأداء التي تعتمد فيه على المرونة والعمل الجماعي لن يكتب له النجاح إذا قامت هذه المنظمة بتطبيقه ببساطة لأنه لم يغرس في البيئة الملائمة لإثماره.

2. توجيه برنامج حوافز الأداء نحو الأنشطة الملائمة: حتى يحقق برنامج حوافز الأداء غاياته يجب أن يتم ربط المكافآت التي تمنح على أساسه بأداء المرغوب إذا يجب أن يجد العاملون صلة مباشرة بين جهودهم والمكافآت التي يحصلون عليها فيما أن الأفراد يميلون لأداء ما يتم قياسه ومكافأتهم عليه يجب على المنظمات أن تتأكد من أن العنصر الذي يتم تحديد المكافآت على أساسه مرتبط بأهدافها. وتجدر الإشارة هنا إلى استخدام مقاييس معتمدة يضمن أن يقوم العاملون بأداء مختلف العناصر المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة وعدم إغفال أي منها. ومن جهة أخرى لا يكون برنامج مكافآت مناسبة دوما وخاصة في الحالات التي يكون الناتج فيها غير قابل للقياس والتقييم بصورة موضوعية ما يجعل عملية تحديد المكافآت عادلة أمر شبه مستحيل.

3. إدارة برنامج حوافز الأداء بشكل ملائم: يمكن أن يكون البرنامج معقدا أو بسيطا ولكنه في كلا الحالتين لن يكون ناجحا إلا إذا فهم العاملون ما يجب عليهم فعله للحصول على المكافآت لذلك كلما كان البرنامج أكثر تعقيدا كلما ازدادت صعوبة شرحه للعاملين.

- ويفضل المختصون في هذا المجال أن يتضمن البرنامج عدة معايير أداء فذلك سهل على الموظفين فهمه في غالب الأحيان غير أن استخدام عدة معايير يتم التركيز عليها يجب ألا يجعل من العمليات اللازمة لحساب المكافأة التي يستحقها العامل شديدة التعقيد على الموظفين أنفسهم بالذات إضافة إلى ذلك يتطلب الأمر أن يكون المدراء قادرين على شرح أهداف الأداء اللازم تحقيقها للحصول على المكافأة<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث : عوامل نجاح حوافز الأداء

يعد توفير برنامج حوافز الأداء ناجحا ومرغوب فيه أمر شديد التعقيد ويتطلب جهودا كبيرة ومستمرة على أن الاقتراحات التالية يمكن أن تكون مفيدة بهذا الصدد:

<sup>1</sup> سعاد نائف برطوني، نفس المرجع السابق، ص374.

- بناء برامج واضحة ومفهومة والتواصل مع الموظفين حولها باستمرار<sup>1</sup>.
- الدعم الإداري لهذا البرنامج وتشجيعه.
- استخدام معايير ومؤشرات أداء واقعية وواضحة.
- تحديث البرامج باستمرار وربطها بأهداف المنظمة.
- الربط الفعلي والمرئي بين الأداء والمكافآت التي يجب أن تأخذ فروقات الأداء بعين الاعتبار.
- تمييز حوافز الأداء عن الأجر الأساسي.
- تشجيع برامج الحوافز الجماعية على التعاون في المجموعات الصغيرة حتى يكون استخدام معايير الأداء الجماعي مستحسنًا في مثل هذه المجموعات.
- عدالة نظام المكافآت.
- أخذ آراء الموظفين عند تصميم برنامج حوافز الأداء.

#### الفرع الرابع : الحوافز وعلاقتها بالأداء .

إن أهمية إشباع حاجات الأفراد الموظفين لضمان حفزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر فعالية وكفاءة هنالك جانب هام وهو التأكيد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل لأن الأداء المرتفع الذي تصبوا إليه المنظمة يساوي القدرة على الأداء والرغبة فيه.

(أداء مرتفع = القدرة على الأداء × الرغبة في الأداء). وبدون وجود هذه الرغبة في الأداء لا يمكن ضمان مستوى عالي من الأداء أو الإنتاجية.

#### أولاً: أسباب انخفاض الإنتاجية وعلاقتها بتحفيز الموظفين<sup>2</sup>:

في الواقع العملي كثير ما نسمع المديرين يشكون من أن الموظفين لديهم لم يعودوا يعملون بأقصى طاقتهم كما كان الحال في الماضي، ومن واقع البحوث والدارسات في هذا المجال فإنه يمكن الإشارة إلى أربعة أسباب رئيسية كل منها يشير بشكل مباشر أو غير مباشر إلى نوع الحوافز وهذه الأسباب هي:

(أ) عدم جاذبية الحوافز التي توفرها المنظمة للعاملين بها، بينما الحقيقة أن البعض قد يرغب في الحافز المادي بينما البعض الآخر قد يرغب في الحافز المادي (مثل: فرص الترقية، أو فرص التدريب)

<sup>1</sup> مصباح إيمان وميدون أمال، مرجع سابق، ص 59.

<sup>2</sup> توفيق عبد الرحمان، الدافعية وحوافز العمل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1988، ص2.

وبالتأكيد فإنه ما لم يكن الحافز مرغوبا فيه من جانب شاغل الوظيفة فإن تأثيره على الأداء يقترب من الصفر.

ب) ضعف العلاقة بين الحافز والأداء وذلك أنه على الرغم من كثرة الحديث عن ربط الأجر (أو حافز آخر) بالإنتاج (أو الأداء) فإنه نادرا ما يتم هذا الربط في الواقع العملي.

ج) عدم الثقة في الإدارة و الذي ينتج عادة من عدم وفاء الإدارة بوعودها الخاصة بالحصول على حوافز أو مزايا معينة في حالة الأداء الجيد.

د) ضعف اشتراك الموظفين أو أخذ رايه في نوعية الأعمال التي يقوم بأدائها الأمر الذا يجعل هذه الأعمال تكليفا أكثر منيا احتياجا أو إشباعا.

#### ثانيا: الخطوات التي تساعد على تحفيز الموظفين لتحسين الأداء<sup>1</sup>

هناك مجموعة من الخطوات تساعد المديرين للتفاعل مع الموظفين نحو أداء أفضل كما تحفزهم للعمل

بشكل يربطهم معه مصالحهم الشخصية وأهدافهم مع مصالح العمل وأهدافه وهذه الخطوات هي:

✓ **مساعدة الموظفين على التوسع:** لديهم الرغبة في التطور والتحسين ولكنهم يحجمون عن ذلك إذا

كان مفروض عليهم من أعلى، وعلى المدير أن يريهم ما أضافوه للمنظمة عندما يحفزهم للإنجاز عمل يتعدى الأهداف المطلوبة.

✓ **تعيين حجم مسؤولية الموظفين:** هذا من ضمن أهم العوامل التي تضعف التحفيز عند الموظفين

وهو عدم الوضوح بما هو متوقع منهم عمله.

✓ **وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل:** قياسا على المخرجات التي تميز الأداء، وما إذا كان هذا

الأداء الجيد أو غير مقبول، مع مراعاة مناقشة هذا الأمر مع الموظفين والاستماع إلى آرائهم، وتشجيعهم على أن يعطوا المواصفات التي يرونها واقعية لقياس الأداء، وهذه المناقشة تترك أثر طيبا لدى الموظفين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم.

✓ **مساعدة الموظفين على اكتساب مستويات أعلى للأداء:** يرغب أغلب الموظفين بشدة أن يكون لهم

دور في توقعات الأداء، وفي المداخلات التي تحسن مستويات الأداء، وبهذا يصبح من الضروري

بروس أن بيتوني، فن تحفيز العاملين، ترجمة زكي مجيد حسن، بيت الأفكار الدولية، عمان، ص 67-68.<sup>1</sup>

اشترك الموظفون في وضع التصورات والمقترحات عن التوقعات الأداء لأنه ربما يجد المدير عند الموظفين تصورات ومعلومات، عن رفع مستويات الأداء.

سوف يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي سيزيد من تحفيزه لأداء الجيد.

✓ **توثيق ما اتفق عليه مع الموظفين:** على المدير أن يدون قائمة بالمعلومات عند قياسات ومستويات ما يتوقعه هو والعاملون من أداء، وتحديد الوقت الذي يستغرق الوصول إلى هذه المستويات لأنواع معنية من العمل ثم توثيق ذلك.

✓ **الملاحظة والمتابعة:** يجب على المدير مراقبة ما تم إنجازه، ومتابعة أداء الموظفين ، وتقديم المساعدة والتوجيه للعاملين القليل خبرة، والتأكد للعاملين الجيدين أنهم أهلا للثقة.

✓ **استخدام أسلوب واضح في المكافآت:** وخاصة لمن يحقق من الموظفين نتائج جيدة تفوق الأداء الموقع، وتتنوع هذه المكافآت ما بين الحوافز المادية كالعلاوات والحوافز المعنوية كإبراز مكانة العامل المتميز أو إصدار شهادة تقدير لجهوده المتميزة أو إعطائه ترقية مناسبة.

**ثالثا: أهم الطرق لتحفيز الموظفين وتحسين دافعيتهم للعمل وتطوير سلوكهم**

يوجد اتفاق على أهمية الحوافز بجميع أنواعها وأشكالها لتطوير العمل وضمان الارتقاء بإنتاجية ولكن هنالك اختلاف في وجهات النظر حول الطرق التي يجب أن تتبع لتحفيز الموظفين وضمان تحسين وتطوير أدائهم، ومن أهم هذه الطرق المستخدمة مايلي:

- **تخطيط ووضع الهدف:** إن مشاركة الفرد في وضع أهداف ونتائج له للعمل على تحقيق سيزيد من دافعيته وبخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس، وترضي طموحه، وذات قيمة عالية للفرد.

- **المشاركة في العمل:** إن مشاركة الفرد في القرارات والأمور ذات علاقة بعمله وبالوحدة التنظيمية التي يعمل بها يزيد من حماسه وانتمائه والتزاماته.

- **تعديل السلوك:** حيث يتم تغيير أفعال الموظفين وسلوكهم بالتشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتنشيط تلك الأفعال غير المرغوبة فيها ويبدأ المدير بتحديد أي من الأفعال المرغوبة وأيها في الحاجة إلى التغيير،

ولقد أثبتت الدراسات أن الثناء والتقدير لجهود الموظفين يكون أكثر فاعلية من استخدام أسلوب العقاب، وتستخدم المنظمات أنواع عديدة من المكافآت لتدعيم سلوك الموظفين المجتهدين<sup>1</sup>.

- **توفير الحوافز:** إن توفير الحوافز مبني على المقدمة التي تفترض أن الأفراد سوف يبذلون جهود إضافية عند تقديم جائزة رمزية أو بتشجيع عيني على حسن أدائهم<sup>2</sup>.

- **التدريب وإعادة التدريب:** يشعر الكثير من الأفراد اليوم بتهديد يؤدي إلى تحفيز أقل للعامل كما يهدد إنتاجية المنظمة كما يمكن أن تؤدي مخاوف العمال إلى حدوث مشاكل شخصية تعوق بدورها أداء الفرد أثناء العمل، واحدى الطرق لتحفيز هؤلاء العاملين هي توفير التدريب الذي يصقل مهاراتهم أو إتاحة إعادة التدريب والذي يمد الموظفين بمهارات جديدة تماما وقد أشارت الدراسات أنه كلما تقبل العاملون برامج التدريب على أنها تطوير لقدراتهم الذاتية كلما كانت الفوائد الناتجة كبيرة ومن أهمها زيادة الولاء للمنظمة وتحسين الأداء والإنتاجية، وهناك يجب مراعاة ربط التدريب بالجانب الخاص للعاملين والبحث عن أساليب جديدة في التدريب في الوقت المناسب<sup>3</sup>.

ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل من عامل فيها بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيط، وتشعر بأن عمله بشكل حلقة في سلسلة متكاملة، وأي عطل أو خلل في هذه السلسلة سوف يعكس على العمل بأكمله، كما على الإدارة أن تعطي الفرد صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، إن ظروف العمل المحسنة تحقيق النفع لكل من الفرد والمنظمة على حد سواء، فالعمال تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تظفر المنظمة بخاصية المنظمة الأكثر تحفيزا<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> بروس آن بيتوني، مرجع سبق ذكره، ص 220.

<sup>2</sup> عساف عبد المعطي محمد، سلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار الزهران، عمان، ص125.

<sup>3</sup> بروس آن بيتوني، مرجع سابق ذكره، ص 221.

<sup>4</sup> عساف عبد المعطي محمد، مرجع سابق ذكره، ص126.

المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة والقيمة المضافة لدراسة الحالية

وقد اوصلت الدراسة بمجموعة من التوصيات، ومن أهمها، إعادة مراجعة وتقييم نظام الحوافز الحكومي وتطويره بشكل يتناسب وتوقعات الموظف العام. كذلك يجب أن تمنح الحوافز والترقيات وفقا للضوابط والمعايير التي حددها القانون.

المطلب الأول: الدراسة باللغة العربية .

1-دراسة (أبو شرح، 2010) بعنوان: "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين .

هدفت هذه الدراسة الى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الى النتائج مايلي:

- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء الموظفين.

2-دراسة (العكش، 2007) بعنوان: "تظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين .

اذ هدفت الى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي، والذي اعتمد على جمع البيانات باستخدام الاستبانة كأداة دراسة. وكان من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة، هو وجوزد أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، كما توصلت الى أن نظام المكافآت غير فاعل ومتدني، ومعظم الموظفين ليس لديهم علم بنظام منح المكافآت. كذلك تزوصلت الى أن الادارات العليا في الوزارات لا تربط بين نتائج تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز .

المطلب الثاني : الدراسة باللغة الأجنبية.

1- دراسة (GANA & BABABE? 2011) بعنوان : آثار التحفيز على أداء العاملين : دراسة حالة

شركة ميدجوري لطحن الدقيق في ولاية بورنو-نيجيريا:

"GANA , ALIMI BABA AND BABADE , fatima bbker ( 2009 ) « the effects of motivation on workers performance : University of Maiduguri , borno state Nigeria .



هدفت الدراسة الى معرفة الآثار المترتبة على أداء العاملين في مطاحن الدقيق في نيجيريا إذ ما تم تحفيزهم، ولتحقيق أغراض الدراسة بذل الباحثان جهدا في تقييم العاملين الحاليين في شركة مطاحن الدقيق ميدجوري، بغية دراسة أثر التحفيز على أدائهم، حيث أشارت النتائج الى أن معظم اساسيات التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية احتياجات العمال، بل انها لم تكن ذات صلة باحتياجاتهم، كما اشارت النتائج إلى انه فيما لو تم تعديل الحوافز بحيث تلبي احتياجات العاملين.

2- دراسة ( Gure . 2010 ) بعنوان "أثر التحفيز على أداء الموظفين : دراسة حالة لناشئين لينك

تليكوم في الصومال "

"GURE , naima Abdullah (2010) « the impact of motivation on employee performance : A Study oof nation link telecom Somalia » , masters thesis , university utara Malaysia "

هدفت الدراسة إلى معرفة إذا ما كان هناك أي علاقة بين محفزات العمل و الرضا عن العمل وأداء الموظفين و لتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بإجراء مسح بياني , ثم قام بمعالجتها باستخدام تقنيات عديدة المتغيرات مثل الإحصاء الوصفي كالتردد و النسبة المئوية لوصف المتغير , و أشارت نتائج الدراسة على ان التحفيز له اثر إيجابي قوي على أداء الموظفين بشكل أكبر من الرضا الموظفي لديه تأثير منخفض فيما يتعلق بتأثير على أداء الموظفين , و أوصى الباحث بزيادة تحفيز الموظفين حيث يشكل التحفيز دافعا لدى الموظفين مما يسهم في تحسين أدائهم .

المطلب الثالث : الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة :

ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة يمكن إيجازه فيما يلي:

1/ من حيث بيئة الدراسة:

نظرا للأولوية التي يحضهاها التحفيز والأداء تمت الدراسات السابقة في مختلف دول العالم الأوروبية الأمريكية والعربية منها ومناطق داخل التراب الوطني، في حين تم تطبيق الدراسات الحالية في الجزائر وبالضبط في المؤسسة الصناعية باتيمتال عين الدفلى

2/ من حيث هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى نقص الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي المؤسسة الصناعية باتيمتال و إلى التعريف على مستوى الاداء لدى موظفي مؤسسة باتيمتال كما هدفت إلى تجديد العلاقة بين الحوافز و تحسين الاداء لدى موظفي مؤسسة بالتمثيل و الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد العينة حول دور التحفيز في تحسين المستوى الأداء لدى الموظفي المؤسسة الصناعية بالتمثيل وفقا للمتغيرات الديمغرافية .

3/من حيث منهجية الدراسة:

يمكن إعتبار الدراسة الحالية دراسة إستطلاعية وصفية تحليلية لكونها تأخذ وجهة نظر الموظفين للمؤسسة

الجدول رقم (01): أوجه التشابه وأوجه الإختلاف بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الإختلاف
أبو شرح	- العلاقة بين الحوافز المعنوية والأداء - التطابق في المتغير الأول الحوافز	-إختلاف في تسمية المصطلح .
العكش	- التطابق في المتغير الثاني - العلاقة بين الحوافز والأهداف	المتغير الأول دور نظام الحوافز والمكافآت والمتغير الثاني الأثر في تحسين الأداء الوظيفي.
GANA AND BABABE	- أساسيات التحفيز في المؤسسة	- مكان الدراسة: المطاحن نيجيريا
GURE	- التركيز على رضا الموظفين - تطرقت إلى الأثر في تحسين الأداء	-مكان الدراسة : تلكوم في الصومال

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على أدبيات الدراسة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الدراسة الحالية إختلفت عن الدراسة السابقة من حيث الدور الذي يلعبه التحفيز في تحسين الأداء في المؤسسة الصناعية، في مختلف الدراسات السابقة لم تدرس في البلد الجزائر لأن الحوافز لازالت غير معتمد بعد من طرف المؤسسات الجزائرية ، إذ حاولنا في بحثنا هذا معرفة أداء الموظف ومختلف العوامل التي تؤثر فيه ، فتوصلت هاته الدراسة إلى وجود دور الحوافز في تحسين الأداء في المؤسسة الصناعية لمختلف العناصر المادية والمعنوية التي تزيد من راحة الموظف.

## الخلاصة :

نستخلص من هذا الفصل بأن الحوافز هي مؤثرات خارجية تستخدم لتحريك دوافع العاملين و التأثير في سلوكياتهم، مما يدفعهم إلى بذل جهد أقصى مما يؤدي إلى تحقيق أهدافهم الشخصية و أهداف محددة فالحوافز لها الدور البالغ و الأهمية الكبيرة في تقويم السلوك العامل في المؤسسة ،ولأنها الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز و عمله المتقن، و هي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها فهي أنجع وسيلة تستعملها المؤسسة لدفع وحث عمالها على تحسين أدائهم و زيادة إنتاجهم ولكي تكون الحوافز فعالة يجب إتباع الخطوات المتبعة قبل وأثناء وبعد وضع نظام للحوافز والعوامل المؤثرة فيه وقواعد وخصائصه وكذلك مراحل ثم تقييمه إن كان ناجحا أولاً، فكلما زادت الحوافز حسن أداء العامل مما يؤدي مباشرة الى تحسين أداء المؤسسة .

&lt;



خاتمة

من خلال دراستنا لدور الحوافز في المؤسسة باتيمتال تعمل على توفير جو من العمل مناسب وظروف ملائمة تساعد عمال على تقديم أداء جيد يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة كما تقدم المؤسسة حوافز مختلف فئات كالتكوين والترقية من الناحية المعنوية وكذلك حوافز مادية متمثلة في المنح أجور معتبرة وعلاوات أخرى.

ويكمن أن يكون النظام حوافز أكثر فعالية في حال قيام مؤسسة الصناعية والحديد بالاهتمام ببعض الحوافز خاصة المعنوية منها، التي تم إهمالها من طرف هذا الأخير، وذلك من أجل الدفع بالعمال إلى الابداع والابتكار عمل في مجاله وبالتالي يصبح المورد البشري نقطة قوة بالنسبة للمؤسسة .

من خلال الانجاز استخلصنا بعض النتائج والتوصيات نذكر:

#### نتائج الدراسة :

#### 1-النتائج النظرية:

- وجود نظام داخلي جيد مبني على النقش الرئيس والمرؤوسين.
- خلق جو مناسب يسود الرضا ولعطاء فرصة العامل لإثبات وجود وإشراك في اتخاذ القرار .
- الحرص على المؤسسة الحوافز المعنوية والحفاظ على عمالها وتطوير قدراتهم ومهامهم وتفعيل روح الجماعة.
- سعي المؤسسة إلى توظيف الكفاءات والخبرات الانسانية القادرة على قيادة المنظمة للتغيير والتطور .
- العمل على تشجيع العمال لتحقيق أهدافهم الشخصية وتنمية روح الولاء للمنظمة.
- وضع رؤية مستقبلية وأهداف واضحة للمؤسسة وإشراك جميع العمال فيها.
- الحرص على أن يكون التقييم عادل بين جميع العمال وبموضوعية.
- إظهار شخصية مسؤول في عملية التقييم.
- توفير ظروف وبيئة عمل جيدة بين الوسائل والإمكانيات.
- زيادة فرص التكوين في الخارج لمواكبة التطورات تنمية المهارات .

## 2- النتائج تطبيقية:

- 1- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الحوافز المادية وأداء العاملين في المؤسسة الصناعة والحديد باتيمتال عين الدفلى.
- 2- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الحوافز المادية والمعنوية وأداء العاملين.
- 3- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين في المؤسسة.

## 3- اختبار الفرضيات

بإختبار فرضيات الدراسة تبين أن أثر الحوافز في تحسين الأداء للعاملين في المؤسسات من خلال إنحرافات المعيارية المرتفعة حيث أصبحت معظم المؤسسات تولي اعتناء بها ومنه تبين لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوافز ككل و أداء في المؤسسة الاقتصادية وبالتالي فإن التحفيز له دور و أثر على موظفين المؤسسات الجزائرية .

## 04- الاقتراحات وتوصيات:

- 1- ضرورة أن تهتم الشركة بزيادة المكافأة المادية لتحسين المردودية الأدنى للعاملين.
- 2- تشجيع العاملين في مجال تحقيق الأهداف المطلوبة وذلك بمنحهم العمولات على ذلك.
- 3- العمل على تقديم المزايا المعنوية إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل.
- 4- الاهتمام بالانتمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل .
- 5- ضرورة السعي لتحقيق الإنصاف في منح الحوافز المعنوية والمادية للعاملين.
- 6- ضرورة اتباع نظام حوافز وترقيات عادل من خلال التدرج الوظيفي.

## 5-أفاق البحث

بعد الانتهاء من معالجة إشكالية البحث التي تطرقنا إليها حول دور التحفيز في تحسين الأداء للعاملين وتكملة لمسار البحث وإبراز القيمة العلمية والعملية لدراستنا حول فتح أفاق جديدة في هذا المجال مما أدى لاقتراح مجموعة من المواضيع التي لها صلة بموضوع البحث التي يمكن ان تكون مواضيع بحوث مستقبلية منها ما يلي:

- دور التدريب في تحسين مستوى الأداء في المؤسسات الصناعية .
- التحفيز وأثاره على رضا الوظيفي للمورد البشري في مؤسسة إقتصادية.



الملاحق

## المراجع باللغة العربية

### 1- الكتب :

- (1) أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، إنجليزية، عربية، فرنسية، مكتبة لبنان، بيروت، 1982، ص310.
- (2) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار العربية ط 3، الإسكندرية، 2009، ص248
- (3) بروس آن بيتوني، فن تحفيز العاملين، ترجمة زكي مجيد حسن، بيت الأفكار الدولية، عمان، ص 67-68
- (4) توفيق عبد الرحمان، الدافعية وحوافز العمل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1988، ص2.
- (5) توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتمييز في الأداء، مصر، زقازيق، دار الفكر العربي، 2005
- (6) حضير كاضم حمود، ياسين كاسب ، إدارة الموارد البشرية ، دار الميسرة، ط1، عمان، 2007، ص 45.
- (7) حنفي محمد سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجماعات المصرية، الإسكندرية، 1975، ص14.
- (8) خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط 1، الأردن، 2005، ص 256-257.
- (9) خيرالدين حاروش إدارة الموارد البشرية دار الأمة للطباعة و الترجمة والتوزيع الجزائر , 2001 , ص 145 .
- (10) روبرت ماكس وجوهان جاكس، إدارة الموارد البشرية، إمارات العربة المتحدة ، ترجمة محمد فتوح، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم (ب س ن)، ص536.
- (11) زاهر عبد الرحيم عاطف مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية , دار الراية للنشر و التوزيع والردن , 2011, ص142 .
- (12) سعاد نائف برطوني، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد دار وائل للنشر ط3، عمان، 2007، ص373.
- (13) شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 1996، ص 210.



- 14) طيب محمد رفيق، وظائف التسيير التقنية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995
- 15) عساف عبد المعطي محمد، سلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار الزهران، عمان، ص125.
- 16) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب القاهرة، 1992، ص209.
- 17) علي غربي و آخرون تنمية الموارد البشرية دار الفجر النشر و التوزيع بمصر ، 2007 ص ص 210-211
- 18) علي محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع النشر الإسلامية، 1982، ص 151.
- 19) عمار بوحوش نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21 دار الغرب الإسكسي الجزائر، 2006، ص 42
- 20) فهمي منصور، إدارة القوى البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1982، ص 335.
- 21) اللوزي موسى، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل لنشر والتوزيع، 2003، ص 376.
- 22) محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا الطباعة، (د.س.ن)، الإسكندرية، ص 214.
- 23) مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1 القاهرة، 2012، ص178
- 24) مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، دار خوارزم النشر، جدة، 2007، ص 476.
- 25) مصباح إيمان، ميدون آمال، أثر الحوافز على رفع أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج ليسانس في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2010، ص09.
- 26) هادي مشعان ربيع، علم النفس الإداري، مكتب المجتمع العربي، ط1 عمان، 2008، ص 201.

## 02- الأطروحات و المذكرات

أ - مذكرات الماستر :

1) الإمام سلمي، علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج ليسانس في العلوم السياسية، جامعة ورقلة، 2004، ص 58.

#### ب - رسائل الماجستير

1) دراسة (أبو شرح، 2010) بعنوان: "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

2) دراسة (العكش، 2007) بعنوان: "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

3) ليلي غضبان، الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009/2010 ص 8.

#### المراجع باللغة الانجليزية

1) GANA , ALIMI BABA AND BABADE , fatima bbker ( 2009 ) « the effects of motivation on workers performance : University of Maiduguri , borno state Nigeria

2) GURE , naima Abdullah ( 2010 ) « the impact of motivation on employee performance : A Study oof nation link telecom Somalia » , masters thesis , university utara Malaysia"



الملاحق



جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية ، و علوم التسيير

القسم : علوم التسيير  
تخصص : إدارة أعمال

## الاستبيان مخصص للعاملين

سلام الله عليكم و بعد

### الأخ الكريم..... الأخت الكريمة

في إطار التحضير لنيل مذكرة نهاية الدراسة للحصول على ماستر تخصص إدارة أعمال أضع بين أيديكم هذا الإستبيان املا في دعمكم من أجل الدراسة الميدانية الموضوع :

### دور التحفيز في تحسين أداء العاملين

دراسة ميدانية : (مؤسسة الصناعية - باتيمتال عين الدفلى)

بتفضلكم للإجابة على أسئلة الإستبيان بكل دقة ، شفافية و موضوعية و اختيار الإجابة التي تعكس الواقع ، أحيطكم علما بأن أرائكم ستعامل بالسرية التامة و لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي .

شكرا لكم و لاهتمامكم و لكرم مساعدتكم.

تحت إشراف :

الأستاذة : سردون مهدية

إعداد الطالبين :

زناتي غانية

مداني عبد النور

## الجزء الأول : البيانات الشخصية

1 - الجنس :

ذكر  أنثى

2 - السن :

أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  
 من 40 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

3 - الوظيفة

مسؤول  عون مهارة  
 رئيس مصلحة  عون تنفيذ

4 - المستوى التعليمي :

ثانوي  دراسات عليا ( ماجستير ، دكتوراه )  
 متوسط ، ابتدائي  جامعي

5 - عدد سنوات الخبر

أقل أو يساوي 5 سنوات  
 من 5 إلى 10 سنوات  
 أكثر من 5 سنوات

الجزء الثاني : أثر الحوافز على أداء العاملين

المحور الأول : الحوافز المادية و المعنوية

يرجى من سيادتكم وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة التي تعبر عن رأيكم

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أولا : الحوافز المادية</b>						
01	الأجر الذي أنقصه يناسب الجهد الذي أبذله					
02	الأجر الذي أنقصه يناسب مع مؤهلاتي					
03	الأجر يتوافق الظروف المعيشية					
04	تقدم المؤسسة ترقيات على أساس عملية مدروسة					
05	تطبق المؤسسة المشاركة في الأرباح					
06	توفر المؤسسة العلاوات الاجتماعية عن الزوجة و الأولاد					
07	المكافآت غالبا ما توزع على من يستحقها الموظفين في المؤسسة					
08	تمنح المؤسسة للموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري					
09	معظم الترقيات الممنوحة للموظفين كان أساسها الكفاءة بالأداء					
10	عادة ما يوصى المدير المباشر بمكافآت استثنائية لموظفيه الكفاء					
11	أشعر بالرضا عن العلاوات و الزيادات التي تضاف لراتبي سنويا					
<b>الحوافز المعنوية</b>						
12	تساعدك المؤسسة في حل بعض المشاكل الاجتماعية كالسكن					
13	تتيح المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية					
14	تتيح المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات					
15	يقدم الرؤساء عبارات الشكر و الثناء و التقدير عند تحقيق الأهداف المطلوبة					
16	المؤسسة توفر كل متطلبات العمل كالإنارة و التهوية ..... الخ					
17	تعمل المؤسسة على تنمية روح التقدير و الاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل					
18	توفر المؤسسة الدعم و المساندة المعنوية عند الظروف الطارئة					
19	تقدم المؤسسة شهادات تقدير للعاملين لتشجيعهم على العمل					
20	تفوض المؤسسة صلاحيات للعاملين لتحسين حس المسؤولية					

## المحور الثاني : أداء العاملين

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	ألتزم بتنفيذ الواجبات و التعليمات المنظمة لعملي					
02	أهتم بالتنسيق مع الآخرين عند أداء واجباتي الوظيفية					
03	أحرص على التقيد و الالتزام بأنظمة العمل					
04	التزم بأوقات العمل الرسمي دون تأخير					
05	أخطط للعمل قبل أدائه					
06	أقارن بين ما تم تنفيذه من العمل فعليا بما هو مخطط					
07	لدى القدرة على التصرف بعقلانية في المواقف الحرجة					
08	لدى إلمام بأنظمة و قوانين العمل بالمؤسسة التي تعمل بها					
09	استخدام التقنيات الحديثة في أداء عملي					
10	أجد ان نتائج تقييم الأداء لايجابية تحفزني و تدفعني للعمل بكفاءة					
11	عدم الاهتمام بي يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائي					

## Reliability

[DataSet0] C:\Users\rabah\Desktop\mohamed\المادية والمعنوية والحوافز.sav

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	25	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	25	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.855	31

```
COMPUTE X=MEAN(X1,X2,X3,X4,X5,X6,X7,X8,X9,X10,X11) .
```

```
EXECUTE .
```

```
COMPUTE Y=MEAN(Y1,Y2,Y3,Y4,Y5,Y6,Y7,Y8,Y9) .
```

```
EXECUTE .
```

```
COMPUTE Z=MEAN(Z1,Z2,Z3,Z4,Z5,Z6,Z7,Z8,Z9,Z10,Z11) .
```

```
EXECUTE .
```

```
FREQUENCIES VARIABLES=الجنس السن الوظيفة المستوى_التعليميعدد_سنوات_الخبرة  
/ORDER=ANALYSIS .
```



## Frequencies

### Frequency Table

		الجنس			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	18	72.0	72.0	72.0
	أنثى	7	28.0	28.0	100.0
Total		25	100.0	100.0	

		السن			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أقل من 30 سنة	6	24.0	24.0	24.0
	من 30 - 40 سنة	10	40.0	40.0	64.0
	من 40 - 50 سنة	5	20.0	20.0	84.0
	أكثر من 50 سنة	4	16.0	16.0	100.0
Total		25	100.0	100.0	

		الوظيفة			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	مسؤول	4	16.0	16.0	16.0
	عون مهارة	7	28.0	28.0	44.0
	رئيس مصلحة	5	20.0	20.0	64.0
	عون تنفيذ	9	36.0	36.0	100.0
Total		25	100.0	100.0	

		المستوى_التعليمي			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	دراسات عليا	12	48.0	48.0	48.0
	جامعي	13	52.0	52.0	100.0
Total		25	100.0	100.0	

		عدد_سنوات_الخبرة			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	6	24.0	24.0	24.0
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	11	44.0	44.0	68.0
	أثر من 5 سنوات	8	32.0	32.0	100.0
Total		25	100.0	100.0	

```
FREQUENCIES VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

### Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
X1	25	0	2.6000	1.25831
X2	25	0	2.5600	1.19304
X3	25	0	2.4800	1.15902
X4	25	0	2.7600	.72342
X5	25	0	2.7200	.93630
X6	25	0	2.6800	.90000
X7	25	0	2.9200	1.18743
X8	25	0	2.6000	.91287
X9	25	0	2.6400	1.03602
X10	25	0	2.7200	1.06145
X11	25	0	2.1600	1.21381

### Frequency Table

#### X1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	24.0	24.0	24.0
	غير موافق	6	24.0	24.0	48.0
	محايد	7	28.0	28.0	76.0
	موافق	4	16.0	16.0	92.0
	موافق بشدة	2	8.0	8.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

#### X2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	20.0	20.0	20.0
	غير موافق	8	32.0	32.0	52.0
	محايد	7	28.0	28.0	80.0
	موافق	3	12.0	12.0	92.0
	موافق بشدة	2	8.0	8.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**X3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	24.0	24.0	24.0
	غير موافق	8	32.0	32.0	56.0
	محايد	4	16.0	16.0	72.0
	موافق	7	28.0	28.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**X4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	8.0	8.0	8.0
	غير موافق	4	16.0	16.0	24.0
	محايد	17	68.0	68.0	92.0
	موافق	2	8.0	8.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**X5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	12.0	12.0	12.0
	غير موافق	6	24.0	24.0	36.0
	محايد	11	44.0	44.0	80.0
	موافق	5	20.0	20.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**X6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	8.0	8.0	8.0
	غير موافق	9	36.0	36.0	44.0
	محايد	9	36.0	36.0	80.0
	موافق	5	20.0	20.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**X7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	16.0	16.0	16.0
	غير موافق	3	12.0	12.0	28.0
	محايد	12	48.0	48.0	76.0
	موافق	3	12.0	12.0	88.0
	موافق بشدة	3	12.0	12.0	100.0
Total		25	100.0	100.0	

**X8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	8.0	8.0	8.0
	غير موافق	11	44.0	44.0	52.0
	محايد	7	28.0	28.0	80.0
	موافق	5	20.0	20.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**X9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	12.0	12.0	12.0
	غير موافق	9	36.0	36.0	48.0
	محايد	8	32.0	32.0	80.0
	موافق	4	16.0	16.0	96.0
	موافق بشدة	1	4.0	4.0	100.0
Total		25	100.0	100.0	

**X10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	12.0	12.0	12.0
	غير موافق	7	28.0	28.0	40.0
	محايد	11	44.0	44.0	84.0
	موافق	2	8.0	8.0	92.0
	موافق بشدة	2	8.0	8.0	100.0
Total		25	100.0	100.0	

		X11			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	غير موافق بشدة	11	44.0	44.0	44.0
	غير موافق	4	16.0	16.0	60.0
	محايد	5	20.0	20.0	80.0
	موافق	5	20.0	20.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

```
FREQUENCIES VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

Statistics						
	N		Mean	Std. Deviation		
	Valid	Missing				
Y1	25	0	2.7200	.73711		
Y2	25	0	2.9200	.95394		
Y3	25	0	3.0000	.95743		
Y4	25	0	3.2000	1.22474		
Y5	25	0	3.4000	1.22474		
Y6	25	0	3.4800	1.44684		
Y7	25	0	2.8800	1.05357		
Y8	25	0	2.8400	1.14310		
Y9	25	0	2.8800	.97125		

## Frequency Table

		Y1			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	4.0	4.0	4.0
	غير موافق	8	32.0	32.0	36.0
	محايد	13	52.0	52.0	88.0
	موافق	3	12.0	12.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**Y2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	4.0	4.0	4.0
	غير موافق	8	32.0	32.0	36.0
	محايد	9	36.0	36.0	72.0
	موافق	6	24.0	24.0	96.0
	موافق بشدة	1	4.0	4.0	100.0
Total		25	100.0	100.0	

**Y3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	8.0	8.0	8.0
	غير موافق	5	20.0	20.0	28.0
	محايد	9	36.0	36.0	64.0
	موافق	9	36.0	36.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**Y4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	12.0	12.0	12.0
	غير موافق	3	12.0	12.0	24.0
	محايد	9	36.0	36.0	60.0
	موافق	6	24.0	24.0	84.0
	موافق بشدة	4	16.0	16.0	100.0
Total		25	100.0	100.0	

**Y5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	8.0	8.0	8.0
	غير موافق	4	16.0	16.0	24.0
	محايد	6	24.0	24.0	48.0
	موافق	8	32.0	32.0	80.0
	موافق بشدة	5	20.0	20.0	100.0
Total		25	100.0	100.0	

**Y6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	16.0	16.0	16.0
	غير موافق	2	8.0	8.0	24.0
	محايد	5	20.0	20.0	44.0
	موافق	6	24.0	24.0	68.0
	موافق بشدة	8	32.0	32.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**Y7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	8.0	8.0	8.0
	غير موافق	7	28.0	28.0	36.0
	محايد	10	40.0	40.0	76.0
	موافق	4	16.0	16.0	92.0
	موافق بشدة	2	8.0	8.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**Y8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	12.0	12.0	12.0
	غير موافق	8	32.0	32.0	44.0
	محايد	5	20.0	20.0	64.0
	موافق	8	32.0	32.0	96.0
	موافق بشدة	1	4.0	4.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**Y9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	12.0	12.0	12.0
	غير موافق	4	16.0	16.0	28.0
	محايد	11	44.0	44.0	72.0
	موافق	7	28.0	28.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

```

FREQUENCIES VARIABLES=Z1 Z2 Z3 Z4 Z5 Z6 Z7 Z8 Z9 Z10 Z11
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

```

**Statistics**

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
Z1	25	0	3.4000	.76376
Z2	25	0	3.7200	1.06145
Z3	25	0	4.0800	.86217
Z4	25	0	4.2000	1.04083
Z5	25	0	3.9600	.84063
Z6	25	0	3.6000	1.35401
Z7	25	0	3.6000	1.19024
Z8	25	0	3.4400	1.04403
Z9	25	0	3.4800	.82260
Z10	25	0	3.2000	1.00000
Z11	25	0	4.0800	1.18743

**Frequency Table****Z1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	4.0	4.0	4.0
	غير موافق	1	4.0	4.0	8.0
	محايد	10	40.0	40.0	48.0
	موافق	13	52.0	52.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	



**Z2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	4.0	4.0	4.0
	غير موافق	2	8.0	8.0	12.0
	محايد	6	24.0	24.0	36.0
	موافق	10	40.0	40.0	76.0
	موافق بشدة	6	24.0	24.0	100.0
Total		25	100.0	100.0	

**Z3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	4.0	4.0	4.0
	محايد	5	20.0	20.0	24.0
	موافق	10	40.0	40.0	64.0
	موافق بشدة	9	36.0	36.0	100.0
Total		25	100.0	100.0	

**Z4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	8.0	8.0	8.0
	محايد	5	20.0	20.0	28.0
	موافق	4	16.0	16.0	44.0
	موافق بشدة	14	56.0	56.0	100.0
Total		25	100.0	100.0	

**Z5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	8.0	8.0	8.0
	محايد	3	12.0	12.0	20.0
	موافق	14	56.0	56.0	76.0
	موافق بشدة	6	24.0	24.0	100.0
Total		25	100.0	100.0	

**Z6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	16.0	16.0	16.0
	محايد	5	20.0	20.0	36.0
	موافق	9	36.0	36.0	72.0
	موافق بشدة	7	28.0	28.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**Z7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	8.0	8.0	8.0
	غير موافق	2	8.0	8.0	16.0
	محايد	6	24.0	24.0	40.0
	موافق	9	36.0	36.0	76.0
	موافق بشدة	6	24.0	24.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**Z8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	6	24.0	24.0	24.0
	محايد	6	24.0	24.0	48.0
	موافق	9	36.0	36.0	84.0
	موافق بشدة	4	16.0	16.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**Z9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	12.0	12.0	12.0
	محايد	9	36.0	36.0	48.0
	موافق	11	44.0	44.0	92.0
	موافق بشدة	2	8.0	8.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**Z10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	8.0	8.0	8.0
	غير موافق	3	12.0	12.0	20.0
	محايد	9	36.0	36.0	56.0
	موافق	10	40.0	40.0	96.0
	موافق بشدة	1	4.0	4.0	100.0
Total		25	100.0	100.0	

**Z11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	16.0	16.0	16.0
	محايد	4	16.0	16.0	32.0
	موافق	3	12.0	12.0	44.0
	موافق بشدة	14	56.0	56.0	100.0
Total		25	100.0	100.0	

GET

FILE='C:\Users\rabah\Desktop\mohamed\المادية والمعنوية والحوافز.sav'.

DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.

CORRELATIONS

/VARIABLES=X Y Z

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

**Correlations**

		X	Y	Z
X	Pearson Correlation	1	.565**	.154
	Sig. (2-tailed)		.003	.463
	N	25	25	25
Y	Pearson Correlation	.565**	1	.559**
	Sig. (2-tailed)	.003		.004
	N	25	25	25
Z	Pearson Correlation	.154	.559**	1
	Sig. (2-tailed)	.463	.004	
	N	25	25	25

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

## Regression

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Y <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Z

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.559 <sup>a</sup>	.312	.282	.45149

a. Predictors: (Constant), Y

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Z
/METHOD=ENTER X.
    
```

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.154 <sup>a</sup>	.024	-.019	.53784

a. Predictors: (Constant), X

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.161	1	.161	.557	.463 <sup>b</sup>
	Residual	6.653	23	.289		
	Total	6.815	24			

a. Dependent Variable: Z

b. Predictors: (Constant), X

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	3.355	.481		6.972	.000
	X	.134	.179	.154	.747	.463

a. Dependent Variable: Z

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Z
/METHOD=ENTER Y.
    
```

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.126	1	2.126	10.430	.004 <sup>b</sup>
	Residual	4.688	23	.204		
	Total	6.815	24			

a. Dependent Variable: Z

b. Predictors: (Constant), Y

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	2.246	.461		4.876	.000
	Y	.481	.149	.559	3.230	.004

a. Dependent Variable: Z

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Y, X <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Z

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.592 <sup>a</sup>	.351	.291	.44853

a. Predictors: (Constant), Y, X

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.389	2	1.194	5.937	.009 <sup>b</sup>
	Residual	4.426	22	.201		
	Total	6.815	24			

a. Dependent Variable: Z

b. Predictors: (Constant), Y, X

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.437	.487		5.003	.000
	X	-.207	.181	-.238	-1.142	.266
	Y	.596	.179	.693	3.327	.003

a. Dependent Variable: Z