



جامعة الجليلي بونعامه خميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع:

دور التحفيز في تحسين أداء العاملين

دراسة حالة المعهد الوطني للتكوين المهني والتمهين.

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبة

-قويدر جلول نور الهدى

لجنة المناقشة:

رئيسا	شيشة نوال	أستاذ محاضر أ
مشرفا	ظريف عبد الله	أستاذ مساعد أ
ممتحنا	زروقي نسرين	أستاذ مساعد أ

السنة الجامعية: 2021-2022

إهداء

إلى التي رفح الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها وأول الناس بصحبتني
إلى نبع الحنان الطاهر ذاك القلب الكبير وتلك النعمة الغالية الطاهرة

صاحبة الفضل علي التي مهما فعلت وقلت وكتبت لن أوفيها حقها

ولن أرد لها فضلها الأبدى

" أمي العزيزة " حفظها الله وأطال الله في عمرها.

إلى أبي الغالي حفظه الله ورعاه.

إلى من شاركوني أفراحي وأحزاني وكانوا لي سندا في هذه الحياة إخوتي
والى الأستاذ المحترم الذي لم يبخل علي بأي شيء " ظريفه عبد الله

والى صديقتي العزيزة نسرين خالفي التي كانت دائما بجنبي.

والى كل من يعرفني من قريب ومن بعيد.

نور

الشكر

الحمد لله حمدا طيبا مباركا فيه إذ رزقنا وألمنا الصبر والمثابرة و وفقنا لإنهاء
هذا العمل، ونسأله تعالى من فضله العظيم أن يزيدنا علما وتعلما ويسر لنا أمرنا
فله الحمد والشكر والثناء و الخير كله والصلاة والسلام على سيدنا محمد
صلى الله عليه وسلم .

وإعترافنا بالجميل لا يسعنا إلا أن نتوجه بجزيل الشكر و العرفان خاصة
الى كل من مد لنا العون والمساهمة من قريب أو من بعيد
لإنجاز هذا العمل

كما نتفضل بأحر تشكراتنا للأستاذ المحترم: " ظريف عبد الله "
الذي ساهم بنصائحه ولم يبخل علينا بجهوده لإنجاز هذا العمل بكل موضوعية
ولا ننسى أن نشكر كل من شارك في عمل هذه المذكرة ولو بكلمة طيبة أو
دعاء .


نسأل الله العلي القدير أن ينفع هذا العمل قارئه ، أن يتقبله في ميزان
الحسنات إنه سميع قريب مجيب الدعوات.




فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
*	الاهداء
*	الشكر
*	قائمة المحتويات
*	ملخص
أ-هـ	مقدمة
6	الفصل الأول: الدراسة النظرية للحوافز وتحسين أداء العاملين
7	تمهيد
8	المبحث الاول : الحوافز
8	المطلب الاول : تعريف الحوافز واهميتها
8	الفرع الاول : تعريف الحوافز
9	الفرع الثاني: أهمية الحوافز
10	المطلب الثاني : عناصر، اهداف و أنواع الحوافز
11	الفرع الاول : عناصر الحوافز
12	الفرع الثاني : أهداف التحفيز
15	المطلب الثالث: أسس منح الحوافز ومراحلها وشروطها
15	الفرع الأول :اسس منح الحوافز
16	الفرع الثاني : مراحل تصميم نظام الحوافز
17	الفرع الثالث :شروط نجاح نظام الحوافز
18	المبحث الثاني: ماهية أداء العاملين
18	المطلب الاول : مفهوم أداء العاملين مكوناته و أبعاده
18	الفرع الاول : مفهوم أداء العاملين
19	الفرع الثاني : مكونات و أبعاد أداء العاملين
20	المطلب الثاني: المحددات والعوامل المؤثرة في أداء العاملين
20	الفرع الاول : المحددات المؤثرة في أداء العاملين
21	الفرع الثاني:العوامل المؤثرة في أداء العاملين

24	المطلب الثالث: معايير، أسس وخطوات تقييم أداء العاملين وأثر الحوافز على أداء العاملين
25	الفرع الاول: تعريف تقييم أداء العاملين ومعايير
25	الفرع الثاني: أسس وخطوات التقييم الفعال لأداء العاملين
27	الفرع الرابع: أثر الحوافز على أداء العاملين
29	المبحث الثالث: الدراسات السابقة:
29	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
30	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الاجنبية
32	المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابق
33	خلاصة الفصل:
34	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور التحفيز في تحسين أداء العاملين
35	الدراسة التطبيقية لدور التحفيز في تحسين أداء العاملين
35	تمهيد:
35	المبحث الأول: تقديم عام للمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني
36	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
37	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
38	المطلب الثالث: أهم مختلف المصالح والمهام بالمعهد.
47	المبحث الثاني: تفسير مجالات الدراسة واختبار الفرضيات
47	المطلب الأول: الطريقة ومتغيرات المستعملة في الدراسة
47	الفرع الأول: متغيرات الدراسة ومحتوى الاستبيان
48	المطلب الثاني: مجتمع والأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة
49	المطلب الثالث: أدوات الدراسة الميدانية
50	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
52	المطلب الاول: تحليل خصائص البيانات الديموغرافية للعينة
52	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج المحور الأول والمتمثل في الحوافز
57	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات One simple T.TEST
58	الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى
60	خلاصة الفصل الثاني:
62	الخاتمة
66	قائمة المراجع



مقدمة



توطئة :

في مجال العلوم الإدارية يحظى علم إدارة الأعمال بقدر كبير من الأهمية حيث وفي الآونة الأخير شهد اهتماما بالغا من طرف الاقتصاديين وتحولا كبيرا من حيث المفاهيم والتطبيقات، اذ يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المنظمات في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها، فهو الركيزة الأساسية لنجاحها أو فشلها ولا تزال المنظمات تعمل جاهدة في جعل هذا العنصر يقدم أفضل ما لديه لصالح المنظمة بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

التحفيز هو أحد الوظائف المهمة في تسيير الموارد البشرية لذلك يستوجب متابعته والاهتمام به من طرف المنظمة، كما يعتبر من أهم الموضوعات، فقد شغل حيزا هاما من أبحاث الكثير من المهتمين بالإدارة الأفراد قديما وازداد الاهتمام به بشكل ملفت حديثا، فالحوافز تعتبر من وسائل التي تساعد العمال على أداء مهامهم.

من المعروف أن طبيعة الحوافز وأنظمتها شيء أساسي وجوهري لفاعلية المنظمة، فنظم التحفيز هي حجر الزاوية لأداء المنظمات لأن الخبرات أظهرت أن عملية التصميم والتنفيذ صعبة جدا بالطريقة التي يكون فيها كلا الطرفين العاملين والمنظمة منتفعين وراضيين بشكل متبادل كما أن الحوافز وطرق التي يتم من خلالها توزيعها لها تأثير هام على دافعية العاملين وأدائهم.

أصبح نجاح أو فشل المنظمات يرتكز على مدى تحملها واهتمامها وتأطيرها الصحيح لأهم مورد تملكه وهو العنصر البشري الذي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما ونوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها , لكن هذا لا يكفي للبقاء والاستمرار وجلب عاملين أكفاء فقط بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتعتبر سياسة دراسة الأداء وتقييمه من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة، كما عملت انتهاج سياسة أخرى ترتكز على مكافأة العاملين على الأداء المتميز الذي يفوق الأداء العادي وهو ما يعرف بنظام الحوافز.

أ: الإشكالية

تمارس المؤسسات العامة والخاصة اعمالها بواسطة موردها البشري وذلك لتنفيذ اهدافها على المدى القريب والبعيد ولكي تصل هذه المؤسسة الى هدف المراد الوصول اليه كان لزاما عليها ايجاد الكادر الوظيفي القادر على اوصولها الى ذلك الهدف المنشود وعلى هذه المؤسسة رد الجميل اولاً بأول لتحفيز الموظف على الاستمرارية في الاداء الجيد

ومما سبق فإن مشكلة البحث تكمن في الإشكالية الرئيسية التي نطرحها في شكل السؤال الجوهرى

التالى:

مامدى فعالية التحفيز داخل المعهد الوطنى للتكوين المهني والتمهين في تحسين أداء العاملين؟

ومن هنا ينبثق من السؤال الرئيسى عدة أسئلة فرعية كما يلي:

- ما اثر الحوافز في المؤسسة على تحسين الاداء؟
- ماهي انواع الحوافز التي تساعد أكثر على رفع مستوى اداء العاملين؟
- هل نجاح المؤسسة يعتمد على تحسين اداء المورد البشري؟
- هل هناك علاقة بين التحفيز وتحسين اداء العاملين؟

ب: الفرضيات

لكي نجيب على الاشكالية ونتعمق في دراستها ونضع نهجا للبحث فأنا نقترح من المجموعة من الفرضيات التي نراها تساهم في بلورة وتحديد معالم الموضوع المتمثلة فيما يلي:

- الحوافز وسيلة تعتمد عليها المؤسسة في تحسين اداء العاملين؛
- يعتبر التحفيز اسلوب تعتمد عليه المؤسسة محل الدراسة لتوجيه جهود افرادها؛
- يعتمد نجاح المؤسسة على تحسين اداء المورد البشري؛

ت: أسباب اختيار الموضوع

من أسباب اختيار البحث نذكر ما يلي:

- معرفة مدى التأثير الذي يلعبه التحفيز على أداء الافراد من اجل ضمان استمرارية المؤسسة؛

- تحديد العلاقة بين متغيري الدارسة التحفيز والأداء الوظيفي للعاملين؛
- إن أداء الافراد مازال بعيدا على المستوى المطلوب سواء من حيث المضمون (الاسلوب) او من حيث النتائج، وذلك لوجود خلل ما، وجب تحديده ومعالجته؛
- ولاء و إنتماء العنصر البشري للمؤسسة هو اساس وفعالية المؤسسة وبقائها .
- وجود دور للحوافز في المحافظة على الكفاءات البشرية في المؤسسة وامتلاكها ميزة تنافسية .

ث :أهمية الدارسة

تكن أهمية البحث في موضوع التحفيز ودوره في المؤسسة، خاصة التأثير في العاملين بهدف رفع أدائهم إلى العوامل التالية:

- تلعب الحوافز دورا أساسيا وحساسا في كل مراحل العملية الإدارية، وهي بذلك تضمن لها الفعالية والديناميكية المستمرة من اجل تحقيق أهداف المؤسسة؛
- تعد الحوافز موضوعا أساسيا في دراسات وبحوث الباحثين، إذ نجدها في معظم كتب الإدارة العامة، إدارة الأعمال، كتب علم النفس و الاجتماع؛
- اتساع مجال البحث في موضوع الحوافز وتعدد المناهج والأطروحات النظرية له وكذا الاختلاف والتباين بين المنظرين لها؛
- تسليط الضوء على ما يفضل العنصر البشري من حوافز داخل المؤسسة؛
- معرفة مدى تأثير الحوافز في رفع أداء العاملين في المؤسسة محل الدارسة؛

ج :أهداف البحث

- تهدف الدارسة حول التحفيز لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:
- التعرف على التحفيز من حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميته بالنسبة للعاملين في المؤسسة محل الدارسة؛
 - التعرف على نظام الحوافز المتبع من طرف الشركة؛
 - دور الاداء والعوامل المؤثرة فيه؛

- محاولة الفهم والتحليل الجيد للعلاقة الموجودة بين المتغيرات الدراسة؛

خ: منهج البحث

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، عند وصف وتحليل متغيرات الدراسة، وشمل ذلك المفاهيم العامة حول التحفيز وانواعه، وكذلك عند دراسة الأداء الوظيفي بمختلف ابعاده والعوامل المؤثرة فيه، و عملية تقييمه وسبل تحسينه، أما في الجانب التطبيقي تم استعمال منهج دراسة الحالة الذي تم الاعتماد فيه على:

- اسلوب المسح بالعينة: تم الاعتماد على اختيار عينة عشوائية للدراسة والتي تشمل عمال وإداريين في المؤسسة محل الدراسة، بخميس مليانة.

- أسلوب الاستبيان: لجمع المعلومات حول عينة الدراسة من اجل الإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات ميدانيا.

سابعاً: حدود الدراسة

تم تحديد إطار هذه الدراسة بالحدود التالية:

- الحدود المكانية: فيما يخص الإطار المكاني للدراسة الميدانية هي المعهد الوطني المتخصص في التكوين والتمهين المهني بخميس مليانة؛
- الحدود الزمانية: تم اجراء الدراسة الميدانية من 03 فيفري 2022 الى غاية 11 ماي من نفس السنة؛

ثامناً: صعوبات الدراسة

- صغر حجم العينة؛
- كثرة الاضرابات؛
- عدم موضوعية بعض عمال المعهد في التعامل مع الاستبيان؛

تاسعاً: هيكل الدراسة

للإجابة على الاشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات، قمنا بتقسيم بحثنا الى فصلين فصل للنظري وفصل للجانب التطبيقي حيث تمحور الفصل الاول حول المفاهيم الاساسية التحفيز والاداء من خلال التطرق الى ثلاث المبحثين الاول والثاني حول المفاهيم الاساسية لتحفيز والاداء والمبحث الثالث للدراسات السابقة.

اما الفصل الثاني فقد خصصناه لدراسة حالة معهد الوطني المتخصص في التكوين المهني وقد شمل على ثلاث مباحث :تقديم عام للمعهد المبحث الأول كان يتكلم عن تقديم عام للمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني

أما المبحث الثاني كان تفسير لمجالات الدراسة واختبار الفرضيات كما شمل المبحث الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة وخالصة لاهم النتائج التي أتت بهذا المبحث.



الفصل الأول:

الدراسة النظرية للحوافز وتحسين



الأداء

تمهيد :

تمتلك المؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها في إطار نشاطها و تحسين مستويات أدائها، لكن المورد البشري الأكثر مساهمة وتأثيرا على نظام الحوافز، ما يسمح لها بتحقيق أهدافها المتمثلة في البقاء والاستمرار والنمو ضمن بيئة شديدة المنافسة.

كما يعد تحسين أداء العاملين في المؤسسات من المواضيع الهامة نتيجة التحديات التي تواجهها، حيث نجد أن نظام الحوافز من الأساليب الفعالة في تحسين أداء العاملين من خلال زيادة رغبتهم في أداء عملهم بشكل المطلوب، وبناء على ذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول : مفاهيم حول التحفيز

المبحث الثاني: مفاهيم حول الاداء

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

المبحث الاول: الحوافز

تعتبر إدارة الموارد البشرية فرع من فروع علم الإدارة التي تهتم بالعاملين وشؤونهم ، وتنظيمها وصياغتها في أطر تساعد العاملين على تأدية وظائفهم بصورة أفضل عن طريق تدريبهم وتحسين مهارتهم وتقديم الحوافز لهم. ولقد اختلفت وجهات النظر الباحثين والمختصين الإداريين حول مفهوم الحوافز ودرجة أهميتها، سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الحوافز وأهميتها من خلال سرد مجموعة من التعاريف التي يتم اختيارها من أجل الوقوف على تعريف المصطلح بصورة دقيقة وشاملة بالإضافة الى أنواعها . كما تم التطرق إلى نظام الحوافز ،

المطلب الاول: تعريف الحوافز وأهميتها

الفرع الاول: تعريف الحوافز

لقد تعددت الكتابات في تعريف الحوافز ويمكن عرض بعض منها:

فعرفت الحوافز على أنها مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة والتي تهدف من خلالها تحريك قدرات الفرد الإنسانية وإثارة قواها الكامنة مما يزيد من كفاءة أدائه لأعماله على نحو أكبر وأفضل وهذا بالشكل الذي يحقق أهدافه وإشباع كافة احتياجاته الإنسانية ورغباته، وعُرفت الحوافز بأنها " مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية والذهنية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته"¹.

وعرف كيث الحوافز بأنها "عبارة عن مجموعة من المتغيرات الخارجية في بيئة العمل أو المجتمع التي تستخدم من قبل المنظمة في محاولة للتأثير على الرغبات والاحتياجات"².

كما تُعرف الحوافز بأنها " شيء خارجي موجود في البيئة توفره المنشأة للعاملين فيها، لإثارة حاجاتهم ودوافعهم" ، والدافع شيء داخلي نابع من داخل الفرد، وهو تعبير عن حاجة ما يحثه على العمل والسلوك المرغوب فيه من قبل إدارة المنشأة للحصول على الحافز ، وبالتالي إشباع حاجته"³.

وفي تعريف آخر "الحوافز بأنها العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أداؤه ويقوم نتيجة لأدائه المتفوق والمتميز وتؤدي لزيادة رضائه وولائه للمؤسسة وبالتالي إلى زيادة أدائه مره

¹ عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي ،رسالة الماجستير ، غير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،كلية الدراسات العليا ، السعودية ، 2007:ص9.

² صلاح الشنواني ،ادارة الافراد و العلاقات الانسانية مدخل الاهداف ،مؤسسة شباب الجامعة،الاسكندرية ،مصر ، 1987 :ص420

³ خالد عبد الرحيم الهيتي،ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان الاردن 2003:ص255

أخرى. ويرى بأن التحفيز يشجع الأفراد ويعمل على استنهاضهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة المصرفية ، وأن المؤسسة تقوم بالتأثير على الفرد من الناحية الخارجية كأن يعرض عليه أجر مرتفع أو أرباح في أواخر السنة ، كما يمكن التأثير عليه من الناحية النفسية بتوفير جميع الظروف المساعدة على العمل¹ .

والملاحظ أن جميع هذه التعريفات متقاربة من حيث دلالتها وتشير في مجملها إلى أن الحوافز هي مجموعة المؤثرات الخارجية التي تعدها الإدارة بهدف التأثير على سلوك العاملين لديها من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم من خلال إشباع الرغبات والحاجات. وبهذا المفهوم يجب أن نفرق بين الحافز والدافع فالحافز (خارجي) والدافع (داخلي) ينبع من داخل الإنسان ولكن الحوافز يمكن أن تحرك وتوقظ هذه الدوافع² .

الفرع الثاني: أهمية الحوافز

(إنني أعتبر قدرتي على إثارة الحماس بين الناس أعظم رصيد أملكه، وأفضل طريقة لإخراج أفضل ما في الرجال، تكون بتقديرهم وتشجيعهم). تشارلز شواب

إن أهمية الحوافز تكمن في أن الموظف (أيا كان مجاله) يلزمه أن يكون متحمسا لأداء العمل وراغبا فيه وهذا لا يأتي إلا باستخدام الحوافز حيث أنها يمكن أن توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجابا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملك من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، وكذلك تعمل الحوافز على منع شعور الإنسان بالإحباط إذ أن تهيئة الأجواء سواء كانت مادية أو معنوية فإنها كفيلة بدفع العامل إلى المثابرة في عمله وبكفاءة عالية، وعموما تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء وللحوافز أهمية كبيرة في التأثير على مستوى الأداء³ .

- المساهمة في إشباع حاجة العاملين ورفع روحهم المعنوية.

- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها.

1 فايز عبد الكريم الناظر، التحفيز ومهارات تطوير الذات، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2011

ص:115

2 خضير بن زانة نوفل، دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية، مذكرة الماستر، غير منشورة، جامعة محمد خضير بسكرة 2004: ص 11 .

3 عمي السمي، إدارة الموارد البشرية . مكتبة غريب، القاهرة ، 1992 ، ص. 209

- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.

- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين.

- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم.

- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار الدائرة وتفوقها.

- المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى الدائرة إلى إنجازها¹.

حيث يعتبر التحفيز شيء لا غنى عنه في المؤسسات لأن هنالك فارقاً كبيراً بين الأداء للفرد المحفز وعن أدائه عندما لا يكون محفزاً، فالحوافز ذات أهمية كبرى وتأثير فعال في تسيير العملية الإنتاجية، فإذا ما استخدمت بطريقة عقلانية فهذا لا يؤدي إلى رفع الكفاية الإنتاجية فحسب بل سيترتب على ذلك إشباع حاجات العاملين المختلفة. إذنً فعلمية التحفيز ذات أهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة واستغلال العنصر البشري بعدالة، ومن جهة أخرى يهدف إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة.

المطلب الثاني : عناصر، اهداف و أنواع الحوافز

الفرع الاول : عناصر الحوافز

هنالك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز وتعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز وهي²:

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

* **الجهد** : الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي ، فالطبيب المؤهل فعلاً يجب أن يبذل جهداً وينفق وقتاً ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها .

* **الرغبة** : إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أدائه فعلاً³.

1 غازي حسن عودة الحلايبية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة الماجستير، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2013.ص14.

2 عبد العزيز شنيق، الحوافز و الفعالية التنظيمية المؤسسة المينانية لسكيدة نموذجاً، مذكرة الماجستير، غير منشورة، جامعة 20 أوت 55 سكيدة، 2008 : ص 17

3 موسى خليل : الإدارة المعاصرة المبادئ ، الوظائف ، الممارسة ، المؤسسة الجامعية للدراسات والتوزيع لبنان ، 2005.ص25.

الفرع الثاني : أهداف التحفيز

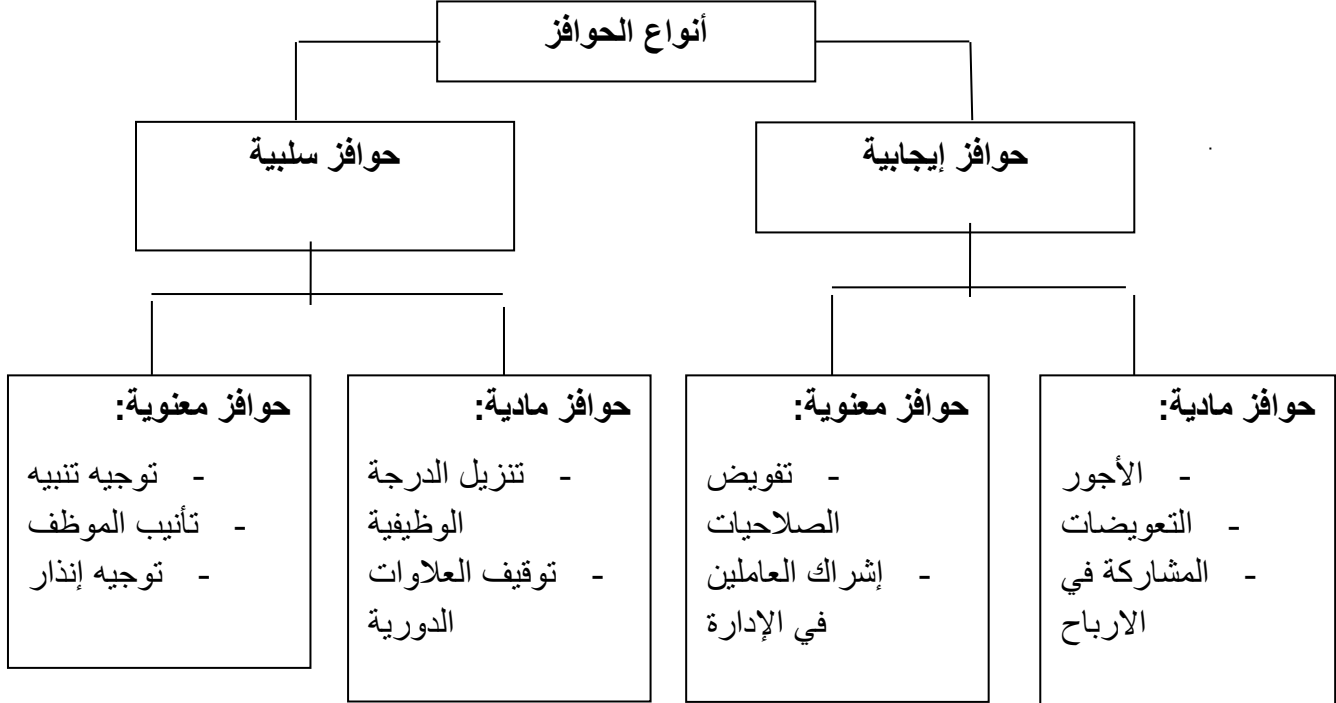
لوضع أي نظام فلا بد من أن يكون هنالك هدف له وبالتالي فإن أي مؤسسة عند وضعها لنظام الحوافز لابد لها أن تأخذ بعين الاعتبار الهدفين الرئيسيين التاليين :

* الهدف الاقتصادي : وتعتبر زيادة الإنتاج كما ونوعاً هي الهدف الرئيسي لأن الاهتمام موجه نحو تشجيع زيادة المبيعات وذلك لأنه يعود بالفائدة على المؤسسة والعاملين بها وبالتالي تهدف إلى تنويع منتجاتها وخدماتها إلى جانب تحسين الجودة والنوعية .

* الهدف المعنوي: وهو الهدف المتعلق بالعنصر البشري مباشرة، وذلك لأنه يعتبر العنصر المهم من عناصر الإنتاج والتحكم في العملية الإنتاجية، وهو المستهدف من وضع نظام الحوافز. وتجدر الإشارة إلى أن الرغبة في وضع نظام للحوافز يقودنا إلى تحليل واقع المؤسسة واختيار النظام المناسب لها والذي يعود بالفائدة على العاملين والمؤسسة في آن واحد¹.

الفرع الثالث : انواع الحوافز

هنالك زوايا متعددة يمكن أن تصنف بموجبها الحوافز كما يذكرها زويلف ويوضحها بالشكل التالي:



الشكل رقم (1) يبين أنواع الحوافز حسب زويلف (1994)

¹ موسى خليل مرجع سبق ذكره، ص22.

1- الحوافز الايجابية : وهي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتنقسم إلى:

أ. الحوافز المادية : هي الأجر والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح، ويذكر أن الحوافز المادية المالية تتشكل من الأجر على أساس الساعة أو الأسبوع أو اليوم أو السنة، إضافة لزيادات بالدفع على أساس الأداء، وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والمشاركة بالأرباح وبرامج العناية بالطفولة ونظام الانجازات والتقاعد¹.

ويأخذ التحفيز المادي عدة أشكال يذكر من أهمها التالي:

- الأجر والمرتبات: يعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية التي تحث الأشخاص لبذل الجهد والعمل، إذ أنه كلما زاد الأجر زاد حافز العامل على بذل الجهد وتحسين مستوى الاداء.
- التعويضات: تمثل التعويضات حافزا إضافيا لبذل المزيد من الجهود، ومنها العلاوات والمنح والبدلات وطبيعة العمل، وتعويضات التخصص... الخ
- المزايا العينية ذات القيمة المادية: وتكون على عدة أشكال منها الأجهزة وبطاقات السفر والغذاء وحضور الحفلات ومهمات السفر، ... الخ. التي تمنح للموظفين في كثير من المناسبات.
- ظروف العمل ومتطلباته المادية: تشكل الظروف المادية المحيطة بعمل الأفراد مثل الآلات والتجهيزات ومكان العمل ومحيطه الفيزيائي المتنوع عاملا مؤثرا على أدائهم في العمل ورغبتهم به، فكلما زادت وتحسنت ظروف العمل كان استعداد الفرد للعمل أكبر.
- الزيادات الدورية: وتكون حافزا على أساس ربطها بالإنتاجية والأداء، ويكون أساس منحها هو كفاءة الفرد عمله.
- المشاركة في الأرباح: ويكثر استخدام حافز المشاركة في الأرباح في القطاع الخاص، من خلال ربط ما تدفعه المنظمة من أرباح وحوافز فيما تحققه من مستويات في الأرباح، بهدف دفع العاملين لتحسين أدائهم وبالتالي زيادة الإنتاجية. (عقيلي، 1996، ص. 227)
- ركائز التحفيز المادي: يجب أن يكون للتحفيز المادي أساس ومعيار يحدد الكم والكيف، الذي يمكن أن تصمم بناء عليه نظم الحوافز المادية للعاملين بغرض أن تكون متناسبة وفعالية بالقدر الكافي الذي تطمح أن تحقق الحوافز منه أهدافها من أهم الركائز ما يلي:

¹ علاء خليل العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الموظفين، مذكرة الماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2007 ص 155

- 1- أن يكون عادلا ويطبق وفقا للقوانين واللوائح الإدارية النافذة على الجميع.
 - 2- أن يكون مناسباً لما يبذله الشخص من جهود في العمل.
 - 3- أن يكون متوافقاً مع معدلات المحددة للأداء.
 - 4- أن يكون مشبعاً للحاجات الإنسانية الاجتماعية والنفسية.
 - 5- طبيعة العمل نفسه ودرجة صعوبته وتعبه¹.
- ب. الحوافز المعنوية: وتشمل الترقى وتقديم جهود العاملين، وإشراك العاملين في الإدارة، وضمان واستقرار العمل وتعويض الصلاحيات ويمكن سرد بعض أشكال التحفيز المعنوي الإيجابي على النحو التالي:
- فرص الترقية والتقدم: وتكون الترقية كحافز معنوي فعال فيما إذا تم ربطها في الكفاءة في الأداء والإنتاجية و دافعا لدى العاملين الراغبين لشغل منصب وظيفي تحقيقاً لنزعة أو حاجة لديهم، وهي المكانة الوظيفية وبالتالي المكانة الاجتماعية.
 - تقدير جهود العاملين: ويمكن تحقق ذلك بمنح شهادات تقدير وثناء للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات أداء عالية، وذلك تقديراً واعترافاً بمجهوداتهم من قبل الإدارة.
 - إشراك العاملين في الإدارة: وذلك بأن يكون لهم صوتاً في مجلس الإدارة يساهمون في الإدارة المنظمة مساهمة فعلية عن طريق المشاركة في رسم سياسات المنظمة واتخاذ قراراتها.
 - ضمان واستقرار العمل: الضمان والاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين في محيط العمل، يعتبر حافزاً له و أثراً كبيراً في معنوياتهم ، وبالتالي على مستوى أدائهم، لأن العمل المستقر يكفل دخلاً ثابتاً للفرد يؤمن له ظروف عيش كريمة.
 - توسيع العمل: يقصد بتوسيع العمل إضافة مهام جديدة لعمل الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي كحافز معنوي ، بإيجاد شعور بأهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد.
 - إغناء أو إثراء العمل: ويشير إثراء العمل إلى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد كإشراكه في إتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر².

¹ احمد ماهر، نظم الأجور و التعويضات(دليلك إلى الرواتب و الحوافز و مزايا و خدمات العاملين)، ط 1، الدار الجامعة الاسكندرية، 2010 : ص325 .

² موسى خليل مرجع سبق ذكره.ص88.

2- الحوافز السلبية: يقصد بها "عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين، قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، وبالتالي تكون دافعا يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته".

ويقسم الحوافز السلبية على أساس أنها:

- حوافز مادية: تتمثل في تنزيل درجة الموظف، أو العمل على توقيف علاوته الدورية أو المستحقة والعزل المؤقت للموظف.

- حوافز معنوية: العمل على حرمان الشخص من نشر اسمه لوحة الشرف في المنظمة، أو توجيه تنبيه للمقصر في عمله، ونشره على لوحة الإعلانات تأنيب الموظف.

وقسم البعض الحوافز على أساس الأطراف المستفيدة من نظم الحوافز في المنظمة على النحو التالي: ¹.

• حوافز فردية: حيث تقدم هذه الحوافز لفرد بعينه نتيجة قيامه بعمل معين يكون قد أنجزه أو تخطى الهدف المحدد مسبقا، وقد تكون مادية أو معنوية.

• حوافز جماعية: توجه مثل الحوافز لمجموعة من العاملين في التنظيم، يعملون بشكل جماعي في قسم إنتاجي محدد، وتساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على إتفاف العاملين بالاتجاه تحقيق الهدف بالوصول لرفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية، وتزيد من الرقابة الذاتية لدى العاملين وتتيح الفرصة لهم في تقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء.

1. حافز التميز: في محاولة لضمان التحسين والتطوير المستمر للأداء واتصاله بالحافز لانجاز، يكون حافز دافعا لتشجيع العاملين بناء على التمايز في أدائهم، ويتخلص مفهوم حافز التميز بناء على الأسس التالية:

حافز التميز هو الأساس في تشجيع كل فرد من العاملين في المنظمة ليصبح متميز في سلوكه وعلاقاته وأدائه، بصورة تعكس اهتمام الفرد بواجباته الوظيفية، وحرصه المستمر على تطوير سلوكه وتحسين أدائه وعلاقاته.

- يهدف الحافز التميز لإيجاد الفرص المنافسة الفعالة وترسيخها بين العاملين لدفعهم للتميز في السلوك والعلاقات.

¹ احمد ماهر مرجع سبق ذكره ص 385.

- يساهم حافظ التميز في تسهيل دور المدير في متابعة وتقييم سلوك المرؤوسين واقتراح مكافأة للمتميزين بناء على معايير موضوعية¹.

المطلب الثالث: أسس منح الحوافز ومراحلها وشروطها

الفرع الأول: اسس منح الحوافز

إن أهم أساس على الاطلاق، لمنح الحوافز هو التميز في الأداء، ولا يمنع الأمر من استخدام معايير أخرى مثل الجهود و الأقدمية. و فيما يلي عرض لهذه الاسس²:

1/الأداء : يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أوفي وقت العمل .ويعتبر الأداء فوق العادي أو الناتج النهائي للعمل.

2/المجهود: يصعب أحيانا قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس و واضح كما في أداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية أو نتائج شيء احتمالي الحدوث.

3/الأقدمية : ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الف رد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والإنتماء، والذي يجب مكافأته بشكل ما، وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب لمكافأة الأقدمية.

4/المهارة : بعض المنظمات تحفز الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات أو أدوات تكوينية، و يمكن استعمال هذا المعيار من أجل امتلاك المزيد من الكفاءات والمهارات الادارية والفنية للفرد.³

1 أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره، ص 298.

2 - احمد ماهر، نظم الأجور و التعويضات(دليلك إلى الرواتب و الحوافز و مزايا و خدمات العاملين)، ط 1، الدار الجامعة الاسكندرية، 2010 : ص306. ص 305.

3 و هيبه مقدود، مرجع سبق ذكره، ص 84.

الفرع الثاني : مراحل تصميم نظام الحوافز

تتمثل عملية تصميم نظم الحوافز في المراحل التالية¹ :

1/ **تحديد هدف النظام** : تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيداً، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز. وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات و الإيرادات.

2/ **دراسة الأداء** :وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي. إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يتطلب وجود وظائف ذات تصميم سليم للعاملين وظروف عمل ملائمة.

3/ **تحديد ميزانية الحوافز** : ويقصد بها ذلك المبلغ الاجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

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

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

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

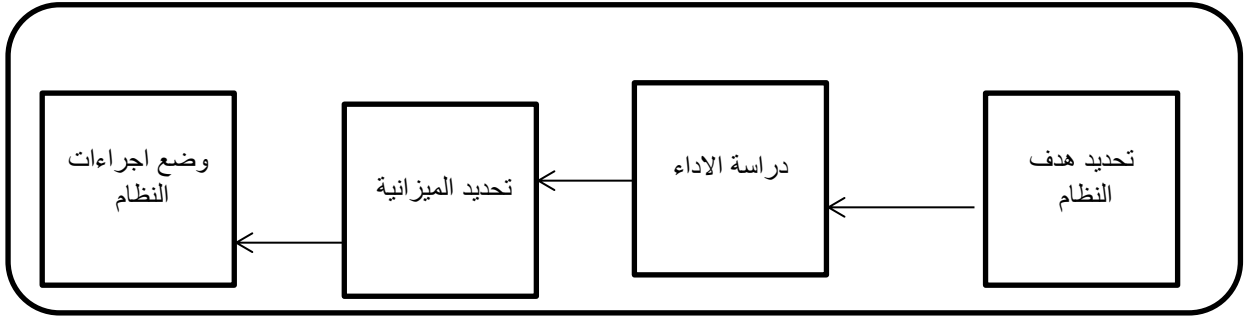
4 / **وضع إجراءات النظام** : وهنا يتم ت رجمة النظام في شكل خطوات واجراءات متسلسلة، وهي تعني بتسجيل الأداء وحساباته ونماذجه و اجتماعاته و أدوار المشاركين فيه.²

وتظهر مراحل تصميم نظام الحوافز في شكل التالي:

1 أحمد الكردي ، تصفح يوم ، 2015/01/15 ص57 Kenanaonline.com/users/ahmed kordy/downloads/

2 أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره، ص298

الشكل رقم (2) خطوات تصميم نظام الحوافز



أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 298

الفرع الثالث: شروط نجاح نظام الحوافز

لكي تحقق نظم الحوافز أهدافها بنجاح يجب توفر شروط محددة في تقرير الحوافز وتنظيم إجراءاتها ،
وفيما يلي شروط النظام الجيد للحوافز:¹

البساطة: ويعني هذا أن يكون نظام الحوافز مختصرا، وواضحا، ومفهوما.

التحديد: ويقصد به أن يكون أنواع السلوك الذي سيتم تحفيزه مشروحا، فلا يكفي أن نقول مثلا أنه (ينتج أكثر) أو (يؤدي جيدا) لكن يجب أن يكون أكثر وضوحا.

يمكن تحقيقه: يجب أن يكون احتمال التوصل إلى وتحقيق النتائج والتصرفات والسلوك الذي سيتم تحفيزه أمرا واردا.

يمكن قياسه: ما لم يكن التعبير عن كيفية ترجمة الأداء والتصرفات التي سيتم تحفيزها في شكل مادي محدد، فإن نظام الحوافز هذا سيكون فاشلا لأنه سيكون مضيعة للوقت.

معيار الأداء: ويقصد بذلك أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك، وأن يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة وقابلة للقياس والتحقيق.

ربط الحافز بالأداء: يجب أن يشعر الفرد بأن مجهوده يؤدي إلى الحصول على الحافز.

العدالة: يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أداءهم ، وعدم تحقيق العدالة قد يؤدي إلى الشعور بالاستياء.

¹ عبد الله حمد محمد الجاساسي، أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين اداء العاملين ،رسالة ماجستير، غير منشورة، دراسة الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، سلطنة عمان ، 2011 ، ص55-56

الكفاية : يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين، ويمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر.

التغطية الكاملة للأداء : ويعني أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإجابة في الأداء من حيث زيادة الكمية والجودة وتخفيض التكاليف وغيرها.

المشاركة : أن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد من اقتناعهم به وتحمسهم له.

الشمولية: يجب أن يشمل النظام كل العاملين بدون أدنى استثناء.

الاستقرار والمرونة: لا يجب تعديل النظام بين فترة وأخرى ولكن يجب الاستقرار على نظام واحد.

التدريب: يجب تدريب المديرين ورؤساء الأقسام والملاحظين والمشرفين على اجراءات النظام.

المبحث الثاني: ماهية أداء العاملين

يعتبر الأداء معام الحكم على الجهد المبذول من قبل العامل في المنظمة، و يعكس كيفية قيام الفرد بإنجاز مهامه و متطلبات الوظيفة، و من هنا كان لزاما على إدارة الأفراد أن تعمل على تحسين أداء الأفراد على اختلاف مستوياتهم.

وعليه سنحاول من خلال هذا المطلب تسليط الضوء على أهم المفاهيم المتعلقة بأداء العاملين، و مكوناته وأبعاده، و مختلف محدداته و العوامل المؤثرة فيه.

المطلب الاول : مفهوم أداء العاملين مكوناته و أبعاده

الفرع الاول : مفهوم أداء العاملين

قدّم الباحثون عدة تعاريف لأداء العاملين حيث يختلف كل تعريف عن الآخر حسب نوع العمل والجهد المبذول إما فكري أو جسدي، أهمها :

التعريف الذي قدمه نيكولاس (Nicols) و الذي عرض أداء العاملين " أنه نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الفرد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك " ¹.

ويعرف الأداء بأنه " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية و البشرية و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها " ².

¹ عبد البارى ابراهيم درة، " تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات"، منشورات المنظمة العربية، القاهرة، 2003، ص 15.

² فلاح حسن عداي الحسيني، " الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 231.

ويعرفه أحمد سيد مصطفى : " على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة و فعالية " ¹.

ويشير أداء العاملين إلى " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات المنظمة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد " ².

الفرع الثاني : مكونات و أبعاد أداء العاملين

للأداء مكونات وأبعاد أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المنظمات.

1/ مكونات أداء العاملين

بصفة عامة يمكن القول إن الأداء يتكون من ثلاثة عناصر وهي ³ :

- **الموظف** : وما يمتلكه من معرفة، مهارات ،اهتمامات و قيم و دوافع و اتجاهات.
- **الوظيفة** : وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحد ويحتوي على عناصر التغذية العكسية كجزء منه.
- **الموقف** : ويقصد به البيئة التنظيمية وما تتصف به، وما تتضمنه من مناخ للعمل، والإشراف، وفرصة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي، حيث تؤدي الوظيفة من خلال وضمن هذه العوامل.

2/ أبعاد أداء العاملين

يشتمل أداء العاملين على مجموعة من الأبعاد يمكن من خلالها قياس أداء العاملين والحكم عليه ويمكن مناقشتها على النحو التالي ⁴ :

¹ عبد الحليم مزغيش، " تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة "، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012/2011، ص 19.

² راوية حسن، " إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية "، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 209.

³ سلطان الظرف، " تقييم نظام أداء العاملين بالقطاع الخاص الخدمي : دراسة تحليلية مطبقة على منطقة الرياض "، مجلة الإدارة، العدد 18، القاهرة، أبريل 2004، ص 85.

⁴ مخيمر وآخرون، " قياس الأداء الوظيفي للأجهزة الحكومية "، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000، ص 206.

- وحدة التحليل: وقد يكون وحدة التحليل الفرد، أو التنظيم أو الجماعة الصغيرة، أو التنظيم (المؤسسة).
- مقاييس الأداء: وهي تلك العناصر القابلة للقياس في أي مجال من مجالات الأداء، وهذه المعايير قد تشمل واحدا أو أكثر مما يلي:
الإنتاجية، الفعالية، الكفاءة، الجودة، تحقيق الربح، النمو، رضا الموظفين، رضا الزبائن (العملاء)، التجديد والابتكار.
- قياس الأداء: المقاييس هنا قد تكون موضوعية كمية أو ذاتية.
- الإطار الزمني للأداء: إن طول المدى أو متوسطه أو قصره قد يكون إطار الاهتمام أو القياس.
- مجال الاهتمام أو التركيز في الأداء: وهنا يكون مجال الاهتمام الإبقاء على الأداء كما هو أو تحسينه وتطويره، والتحسين هو الذي تركز عليه جهود الإصلاح والتطوير.

المطلب الثاني: المحددات والعوامل المؤثرة في أداء العاملين

الفرع الأول : المحددات المؤثرة في أداء العاملين

- إن الهدف الأساسي لجميع المؤسسات هو الحصول على زيادة الإنتاج و تطويره و الذي لا يتحقق إلا من خلال تحقيق الأداء الأفضل للمستخدمين، هذا الأخير يمكن تحديده من خلال ثلاثة عوامل أساسية وهي¹:
- **الدافعية الفردية** : يجب أن يتوفر لدى المورد البشري الدافع على العمل وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا.
 - **القدرة على أداء عمل معين** : يجب أن يتوفر لدى العامل المورد البشري القدرة على أداء العمل المحدد له.
 - **إدراك الدور والمكانة** : وهو ذلك الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، فالأنشطة التي يراها الفرد مهمة في إدراك مهامه تسمى إدراك الدور، ولتحقيق مستوى مقبول من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإنفاق في كل عنصر من عناصر الأداء، بمعنى أن العمال عندما يكون لديهم القدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبول

¹ كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2000، ص 32.

من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح، فعندما يبذل العمل جهدا كبيرا لكن تنقصه القدرات اللازمة فيكون أدائه جيدا، وهناك احتمال آخر وهو أن العامل قد يكون له القدرات اللازمة و الكاملة لفهم الدور الذي يقوم به ولكنه كسول و يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أدائه منخفضا، وبطبيعة الحال قد يكون أدائه جيدا أو مرتفعا في عنصر من عناصر الأداء الضعيف في مجال من المجالات الأخرى.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في أداء العاملين

يتأثر أداء الفرد بجملة متعددة من العوامل المختلفة و المتشابهة التي يصعب عمليا تحديدها، وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء، فإنها تختلف لاختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة الفرد وكذلك العوامل الفيزيائية، كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها فبعض هذه العوامل تؤدي إلى رفع الأداء في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أن للبعض منها تأثيرا مباشرا على الأداء بينما للبعض الآخر تأثيرا غير مباشر عليه. و يمكننا تقسيم هذه العوامل إلى نوعين هما :

أولا : العوامل الخارجية les facteurs extrinsèques

تتعلق محددات الأداء الخارجية ببيئة العمل في المنظمة، و البيئة الخارجية العامة بمتغيراتها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية بشكل عام إلا أن أهم عواملها :

أ- **ظروف العمل المادية** : تتمثل ظروف العمل المادية في مناخ العمل بالمنظمة مثل : الإضاءة، التهوية الضوضاء، الرطوبة، الحرارة، النظافة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية و غيرها، و هي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية و النفسية للفرد، لما لها من دور في توفير جو عمل آمن و مريح، لذلك فلها تأثير هام على الأداء الوظيفي.

ب- **العوامل الفنية** : تتمثل العوامل الفنية في نوعية الآلات والمعدات وأساليب العمل المستخدمة، وهي تعني التكنولوجيا المستعملة في العمل والإنتاج، حيث يكون لها دور حاسم في أداء الأفراد في بعض الحالات ودور ثانوي في حالات أخرى، لأن ذلك يتوقف على طبيعة وخصائص النشاط الذي يمارسه الفرد.¹

¹ ايمان عثمان، " الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي "، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسويق، جامعة الشلف، 2013/2012، ص 50.

ج- **العوامل الاجتماعية** : تتمثل العوامل الاجتماعية في ظروف العمل الاجتماعية التي أثبتت تجارب هاوثورن Hawthorne في ثلاثينات القرن الماضي أثرها الهام على أداء الفرد، ولعل من أهمها التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل، نمط القيادة والإشراف، والعلاقات الرسمية داخل جماعة العمل.

ثانيا : العوامل الذاتية **les facteurs intrinèques** :

وهي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل أداءه الوظيفي، هذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لدى الفرد في ظل البيئة أو الظروف التي يمارس فيها العمل.

أ- **القدرة على العمل** : تتمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل، ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى :

1/ **قدرات فطرية أو موروثية** : وهي قدرات يمتلكها الفرد أصلا، ويجلبها إلى الوظيفة معه لذلك تسمى بالاستعدادات وهي إما أن تكون بدنية مثل الصحة، اللياقة أو شخصية مثل ضبط النفس، المبادرة، حسن الخلق و غيرها.

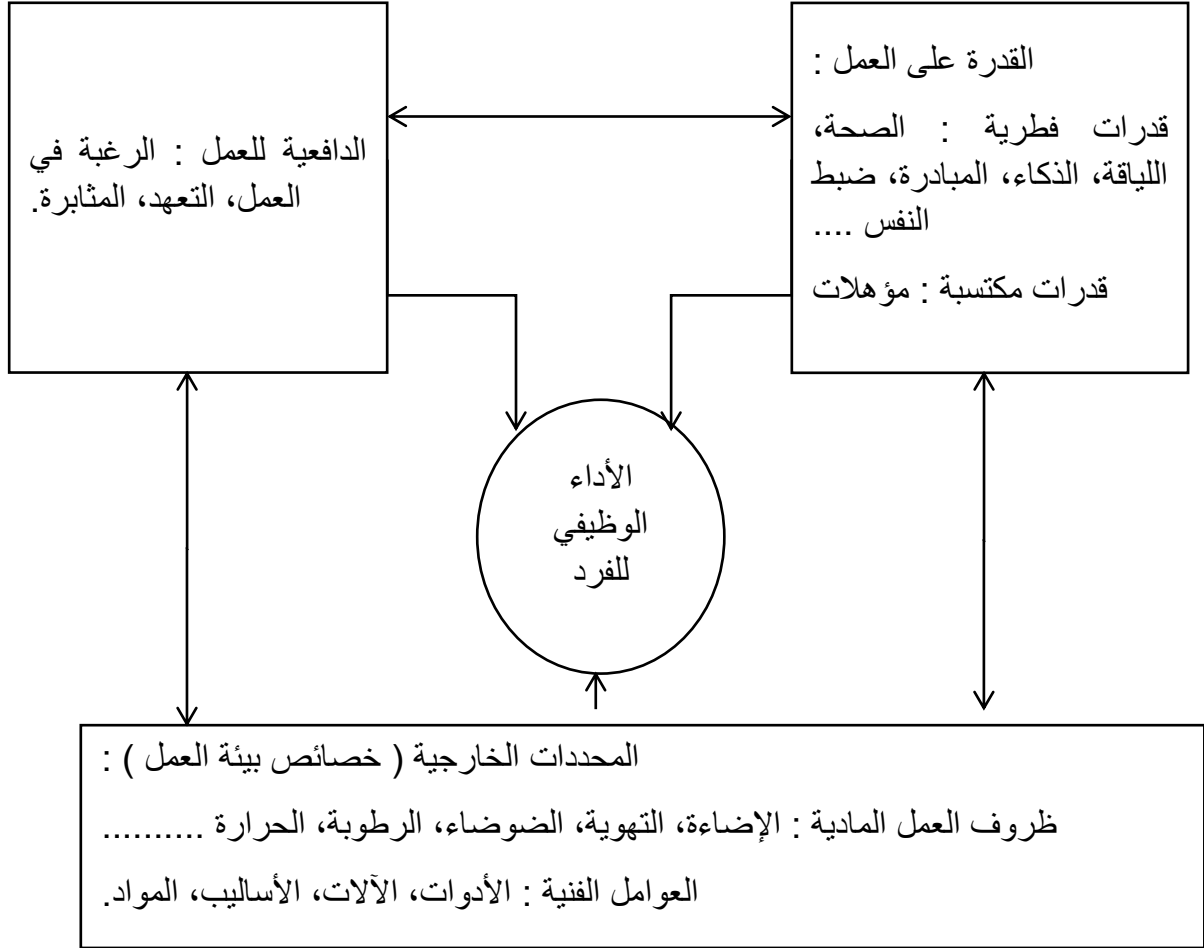
2/ **القدرات المكتسبة** : وهي قدرات يحصل عليها الفرد بالممارسة والتدريب والتعلم و تتمثل في المؤهلات العلمية، الخبرات العملية و معرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المنظمة.

ب- **الدافعية للعمل** : تشير الدافعية إلى " الطاقة الكامنة داخل الفرد و التي تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة، كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل "، أي أنها قوة تدفع الفرد لإعطاء اتجاه لحاجاته، بواعثه التي تحدد سلوك الفرد الذي يهدف إلى تقليل التوتر و بالتالي تحقيق التوازن لديه.¹

¹ ايمان عثمان، المرجع السابق، ص ص 51-52.

والشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة على الأداء :

الشكل (3) : العوامل المؤثرة على أداء الفرد



المصدر: ايمان عثمان، " الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي «، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2013/2012، ص 53.

المطلب الثالث: معايير، أسس وخطوات تقييم أداء العاملين وأثر الحوافز على أداء العاملين

الفرع الأول: تعريف تقييم أداء العاملين ومعاييرهم

1/ تعريف تقييم أداء العاملين: لقد حظي تقييم الأداء باهتمام العديد من الكتاب والباحثين، وأعطوا العديد من التعاريف له منها:

- هو " عملية ادارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً¹ "

ويعرف أيضاً تقييم أداء العاملين بأنه " العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة اليهم² "

2/ معايير تقييم أداء العاملين : ولكي يتم تقييم الأداء لابد من وضع معايير تقييمها وهي كالآتي³ :

أ/معايير تصف الخصائص الشخصية :ويقصد بها المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أداء عمله ، حيث تمكنه بنجاح وكفاءة منها (الأمانة ، الاخلاص ، الولاء ، الانتماء)... فالشخص الذي يتحلى بأداءه بها، لا شك ستعكس ايجابيا على أداءه، مما يساهم في تقييم هذا أداء بشكل جيد.

ب/معايير تصف السلوك :يقصد بالسلوك، السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم فتشير إلى النواحي جيدة في أدائه، ومن السلوكيات الجيدة (التعاون، المواظبة على العمل، المبادرة، تحدي الصعاب والمشاكل) وتقييم هذه السلوكيات تحتاج أيضاً إلى متابعة مستمرة من قبله أداء، وبالتالي فإن تقييمها يتصف أيضاً بالصعوبة لكن بدرجة أقل من تقييم الصفات.

ج/معايير تصف النتائج :توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الذي يقيم أداءه من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث (الكمية، الجودة، التكلفة، العائد) حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوب منه.

1 محمد الصيرفي ، قياس و تقويم أداء العاملين ، ط 1 ،مؤسسة حورس الدولية ، الاسكندرية ، 2008 : ص 28.

2 عمار بن عيشي ، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد العاملين، مرجع سبق ذكره ، ص 15

3 عمر وصفي عجيلي ، ادارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي) ، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان 2005 ص:411-410.

لا شك أن هذه المعايير أكثر دقة في وصف أداء الجيد، وتتم النتائج المحققة من قبل الفرد عن طريق ومقارنة انجازه الفعلي بما هو محدد فيها، فيتحدد مستوى هذا الإنجاز.

الفرع الثاني: أسس وخطوات التقييم الفعال لأداء العاملين

1/ أسس التقييم الفعال لأداء العاملين : وتتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين فيما يلي¹:

- تحديد أهداف و مجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق ؛
- يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الامكان ؛
- تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظام و أساليب التقييم ونماذجها ؛
- يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص، وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل ؛
- يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أداءهم، ومستوى هذا الأداء؛
- ادراك الرؤساء و المرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفاعليتها ؛
- ادراك واعتبار كل الإيجابيات و السلبيات، بحيث لا يتم تغليب إحداها على الأخرى أو العكس.

2/ خطوات عملية تقييم أداء العاملين : تمت الإشارة الى الخطوات تقييم الأداء كالاتي²:

أ/ تحديد معايير أداء : يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها، و تختلف المعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال باختلاف المواصفات أو الشروط التالية:

*الثبات : وثبات المقياس يضم جانبين الاستقرار والتوافق ، فالاستقرار ينطوي على قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة يتبع عنها نفس النتائج، أما التوافق فينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة من قبل أفراد مختلفين ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية

1 عمار بن عيسى ، مرجع سبق ذكره ، ص 24

2 سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، ط 2 ، دار وائل للنشر ، 1999 ص 244:

*التمييز : المعيار الجيد لابد وأن يميز بين الأفراد وفقا لأدائهم ، حيث أن الهدف الأساسي لتقييم أداء العاملين في المنظمة هو تمييز الجهود ، وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء و توزيع الأجور و الرواتب، وفي ترقية الأفراد.

*القبول : لابد أن تكون المعايير المستخدمة في تقييم أداء مقبول من قبل الأفراد العاملين، والمعيار المقبول هذا هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس أداء الفعلي للأداء العاملين.

ب/ نقل توقعات أداء للأفراد العاملين : بعد تحديد المعايير اللازمة لأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين ، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا ، وما يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين : الاتجاه الأول يتم بنقل المعلومات من الرئيس إلى المرؤوسين، مناقشتها معهم و التأكد من فهمها، والاتجاه الثاني يكون من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم .¹

ج/ قياس الأداء :وتكون هذه الخطة بجمع المعلومات حول أداء الفعلي، أربعة مصادر للمعلومات غالباً تستخدم لأداء الفعلي هي

-ملاحظة الأفراد العاملين - .التقارير الشفوية.

-التقارير الاحصائية - .التقارير المكتوبة.

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

د/ مقارنة أداء الفعلي مع أداء المعياري :هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين أداء المعياري و الأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل ، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة.

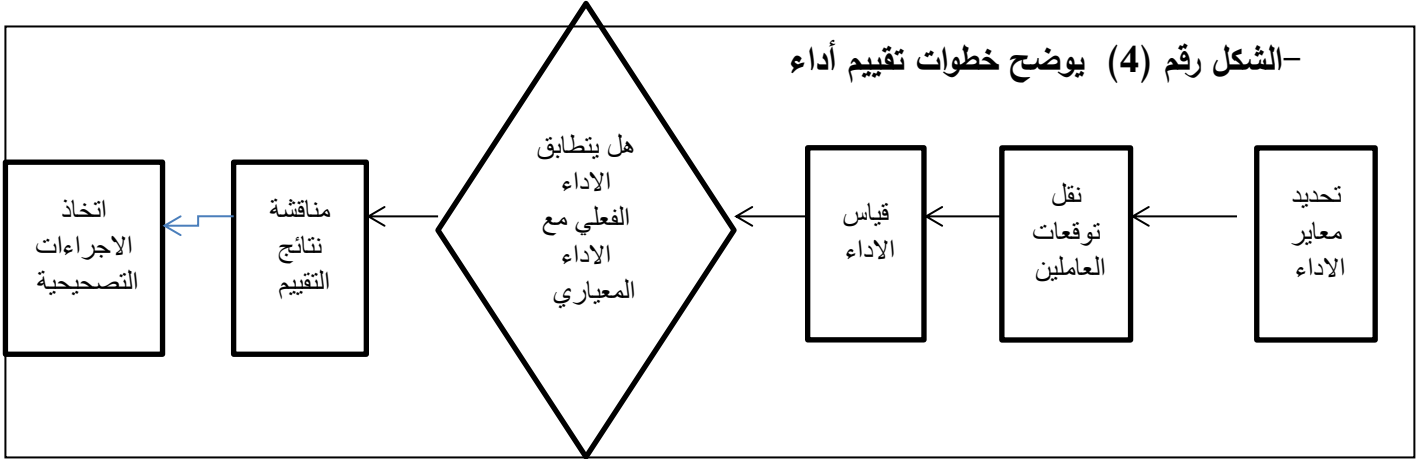
لا يدركها الفرد العامل، وبصورة الخاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي.

هـ/ الإجراءات التصحيحية : إن الاجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين:

الأول مباشر وسريع، إذا لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في أداء، وإنما فقط محاولة تعديل أداء ليتطابق مع المعيار ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي، أما النوع الثاني من

¹ عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة الماجستير، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005-2006.ص18.

الاجراءات التصحيحية للأداء يتطابق مع المعيار المحدد فهو الاجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول، وتعود على المؤسسة بفوائد كثيرة على المدى الطويل. والشكل التالي يوضح الخطوات السابقة:¹



المصدر: دافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1999، ص. 37.

الفرع الرابع: أثر الحوافز على أداء العاملين

من خلال استعراض الحوافز وأنواعها تبين أن التحفيز لا يقتصر على الجوانب المادية فقط وإنما هناك التحفيز المعنوي الذي يكون له قيمة أعلى عند بعض العاملين، كما اثبتت دراسة اجريت في الولايات المتحدة الأمريكية أن تأثير الحوافز المعنوية أبلغ في نفوس المدراء الذين تتعدى دخولهم الشهرية 2000 دولار وفي حين تؤدي الحوافز المادية دورا أبلغ لمن دخولهم دون ذلك، كما أن اشباع الحاجات المادية والمعنوية للعاملين في آن واحد تحقق لدى العاملين شعورا بالرضا و الولاء للمؤسسة، وهناك تأثير كبير بالنسبة للحوافز على الدافعية حيث يؤدي إلى الرضا الوظيفي أو عدمه (نظرية هيرزبيرج، نظرية العاملين الرضا وعدم الرضا)²... كما اهتم العديد من الباحثين و كتاب الإدارة بتوضيح العلاقة بين الحوافز المادية و المعنوية و تحسين الأداء، كما يشير علاقي إلى أن الحوافز المادية تساعد على تحسين الأداء، فعلى سبيل المثال : حقق أسلوب توزيع أسهم تملك في المؤسسات نجاحا كبيرا في المؤسسات التي بدأت تطبيقه

1 عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مرجع سبق ذكره، ص 19
 2 كلثوم معطاء الله، أهمية صيانة الموارد البشرية في تحسين أدائها بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة الماستر، تخصص تدبير المؤسسات ص و م، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، : 2015 ص 21

على موظفيها، حيث أن شعور الموظف أنه أصبح مالكا في المؤسسة يدفعه لمضاعفة جهده وتحسين أدائه في العمل، و هذا ما ينعكس تلقائيا على الإنتاجية و الأرباح و يحقق الاستفادة لجميع الأطراف¹.

¹ عبد الله حمد محمد الجساسي، نفس مرجع سابق، ص 130

المبحث الثالث: الدراسات السابقة:

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

1-دراسة عبد الله حمد محمد الجساسي،رسالة الماجستير بعنوان " أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين " 2011 هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين سواء بشكل سلبي أو إيجابي في وزارة التربية و التعليم في سلطنة عمان ،ولتحقيق اغراض الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات ، حيث تكونت عينة الدراسة من 591 رئيسا من رؤساء الأقسام و الموظفين في المديریات و أشارت النتائج الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيها يتعلق باتجاهات أفراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في سلطنة عمان باختلاف متغير العمر، و الحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي والمسمى الوظيفي وأوصى الباحث على صرف الحوافز وفق مستوى الأداء وذلك لحث العاملين على بدل أقصى جهد لتحسين أدائهم .

2/ دراسة ليلى غضبان ،مذكرة الماجستير بعنوان"الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين "2010

تهدف هذه الدراسة إلى مدى مساهمة الترقية كحافز معنوي و مادي يعمل على تشجيع الأفراد العاملين لتحسين أدائهم ،وتوضيح أسس و معايير وأهمية هذا الحافز بصفة خاصة والحوافز الأخرى بصفة عامة ومدى مساهمتها في رفع الروح المعنوية للعاملين ،ولتحقيق هذا الهدف تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي و استعمال أدوات البحث المتمثلة في الاستبيان و المقابلة و الملاحظة ،بنوعيتها ،وإختيار عينة البحث حيث بلغ حجم العينة 102 عامل دائم، وتم التوصل للنتائج التالية ،اتضح أن المؤسسة محل البحث تعتمد في سياستها أن نظام الترقية في المؤسسة الاقتصادية هو حافز ايجابي لتحسين الأداء ،كما يرون أن نتائج تقييم الأداء لا تؤخذ بعين الاعتبار في حل السياسات المتعلقة بالأفراد، وأوصى بالدراسة إلى تحسين الوضع الحالي بالمؤسسة في مجال التحفيز

بصفة عامة والترقية بصفة خاصة كحافز بإضافة الى نظام تقييم اداء العامل بالمؤسسة.

3/ دراسة أنس عبد الباسط عباس ، سليمان عبد الله حمادي بعنوان " الحوافز و أثرها على الأداء " 2009

يهدف الباحثان من خلال دراستهم إلى التعرف على واقع نظام الحوافز في هيئة استكشاف و انتاج النفط اليمنية والجدوى منها وأثرها في تحسين الأداء، وقد تكون مجتمع الدراسة من 201 موظفا وعينته 85 فرد اختيروا بطريقة عشوائية وتم استخدام الاستبيان أداة لهذا البحث، حيث أظهرت نتائج البحث ضعفا في مشاركة العاملين باتخاذ القرار، كما أن رؤساءهم لا يعيرون مقترحاتهم اهتماما يذكر، مما انعكس على

معنوياتهم وفرص الترقية فيها لا يرتبط بتقارير تقييم الأداء، كما أن معظم العاملين يشكون من تدني الحوافز المادية المتمثلة في الأجور و المكافآت وأوصى الباحث بالعمل على تفعيل المكافآت و الحوافز المادية مع ضرورة ربطها بالأداء و العمل على تطوير الأنظمة الادارية بشكل أنسب وربط الموظف المتميز بفرض التقدم و الترقى إلى مناصب أعلى في السلم الوظيفي ، بحيث تمنحه تلك الترقية فرصة لإشباع المادي والمعنوي على حد سواء.

4/ دراسة علاء خليل محمد العكش ،رسالة الماجستير بعنوان" نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي" 2007

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، و ذلك من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي، وتقييم مدى فعاليته و اثره على الأداء، و اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الاستبانة لاستطلاع عينة الدراسة، وكان حجم العينة 346 فرد و استخدام برنامج SPSS الاحصائي لتحليل البيانات، ومن أهم النتائج التي توصل اليها أن هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز و المكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وأنه لا يوجد انصاف في منح الحوافز و المكافآت وذلك أثر سلبا على أداء الموظفين، ومن أهم التوصيات اعادة مراجعة و تقييم نظام الحوافز الحكومي وتطويره بشكل متناسب وأن تمنح الحوافز و الترقيات وفق للضوابط و المعايير التي حددها القانون.

المطلب الثاني:الدراسات باللغة الاجنبية

1- Gana, Alimi Baba & Bababe, Fatima Bbkar : "The Effects of

Motivation on Workers Performance: A Case Study off Maiduguri Flour Mill

LTD . Borno State, Nigeria" , University of Maiduguri, Borno State, Nigeria ,

2011.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الآثار المترتبة على أداء العاملين في مطاحن الدقيق في نيجيريا، ولتحقيق أغراض الدراسة بذل الباحثان جهدا في تقييم العاملين الحاليين في شركة مطاحن الدقيق ميدوجوري، بغية دراسة أثر التحفيز على أدائهم، وتحديد هوية المتغير فيها بشكل مباشر أو غير مباشر التي هي المسؤولة على أداء العاملين، و شملت عينة الدراسة من 60 عامل، و قد تم استخدام استبيان للدراسة، وقد حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن معظم سياسات التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية احتياجات العمال، كما

أشارت النتائج إلى أنه فيما لو تم تعديل الحوافز بشكل يلبي احتياجات العاملين فإنه سيلاحظ تحسن كبير في أدائهم، وأوصت الدراسة بضرورة تعديل نظام الحوافز بما يتوافق مع احتياجات العاملين.

2- Jabeen, Maimona : "Impact of Performance Appraisal on Employees Motiviation" The Islamia University of Bahawalpur, Punjab, Pakistan, European Journal of Business and Management Vol 3, No.4 , 2011.

تهدف هذه الدراسة إلى البحث عن العلاقة بين تقييم أداء الموظفين، وأثره على تحفيزهم ، وتكونت عينة الدراسة من مجموع موظفي القطاع التربوي في جامعة بنجاب الاسلامية ، ولتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة بالاستفادة من الجانب النظري للدراسات المتعلقة بالموضوع ، إضافة إلى تحليل نتائج الجانب العلمي للدراسة ، حيث أشارت نتائج الدراسة الى تقييم أداء الموظفين يحقق نتائج إيجابية في تحفيزهم، وبث روح الحماس والتنافس فيما بينهم، وبالتالي جاء أداء الموظفين بدرجة مرتفعة.

3- Gure, Naima Abdullahi : "The Impact of Motivation on Employee Universiti Performance: A Study of Nationlink Telecom Somalia" Masters thesis, Utara Malaysia , 2010 .

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف مما إذا كان هناك أي علاقة بين محفزات العمل، و الرضا عن العمل و أداء الموظف، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بإجراء المسح البياني، ثم قام بمعالجتها باستخدام العديد من المتغيرات مثل الاحصائية الوصفية كالتردد و النسبة المئوية لوصف الشخصية كنوع الجنس و العمر والحالة الاجتماعية ، إضافة إلى المسمى الوظيفي كما قام الباحث باستخدام ارتباط بيرسون لقياس العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة غير المستقلة و درجة العلاقة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن التحفيز له تأثير ايجابي قوي على أداء العاملين بشكل أكبر من الرضا الوظيفي، وفي المقابل فإن الرضا الوظيفي لديه تأثير منخفض فيما يتعلق بتأثيره على أداء الموظفين إذ بلغ 51% ، وأوصى الباحث بزيادة تحفيز الموظفين حيث يشكل التحفيز دافعا لدى الموظفين و هذا ما يسهم في تحسين أدائهم.

المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة في مجال الترقية و الحوافز والأداء والرضا الوظيفي وجدنا أنها أظهرت نتائج وتوصيات متعددة وفي مجالات مختلفة ، وأبرزت أهمية كل عنصر وعلاقته مع الأداء البشري إلا أن الدراسات السابقة تباينت في طريقة تناولها للمواضيع حيث تم تناولها من مناطق جغرافية مختلفة شملت على سبيل المثال (: فلسطين ، سلطنة عمان ،ماليزيا الجزائر، نيجيريا، الصومال) باستخدام الاستبيان الذي وزع على الموظفين و رؤساء الأقسام والمقابلة ،بناء على مختلف المشاكل و الأهداف والمنهجيات التي تم اتباعها ، بإضافة الى دراسة الحالة التي كانت معظمها في مؤسسات كبيرة أو حتى قطاعات مما تم الاستفادة منها للوصول بالبحث الى أفضل صورة ممكنة.

خلاصة الفصل:

ان الاعتماد على تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسات من الركائز التي تركز عليها المنظمات لتسلك سلم النجاح وتحقيق الأهداف والغايات المسطرة حيث من الأساسي التركيز على نظام الحوافز كأحد أهم الوظائف المناسب لإشباع حاجات العاملين وتحفيز دوافعهم، فمن خلال هذا الفصل وجدنا أن العلاقة بين الأداء و نظام الحوافز جيد مما يؤدي إلى تحسين الأداء المتميز للمؤسسة وتحقيق اهدافها، و في المقابل تجد المؤسسة أن هذا الأداء يحفزها أكثر للاهتمام بالتحفيز بنظام الحوافز وزيادة تحسنه من أجل رفع مستوى الأداء ولمواكبة متطلبات العصر، اذن فالتحفيز جزء أساسي في عملية التطور والنجاح.

وهذا ما نحاول اكتشافه في الجانب التطبيقي من خلال دراسة الميدانية في الفصل للمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني.



الفصل الثاني:

الدراسة التطبيقية لدور التحفيز في

تحسين أداء العاملين



تمهيد:

نهدف من خلال هذا الفصل التطبيقي إلى تشخيص مدى فعالية التحفيز وأثره على تحسين أداء العاملين في المعهد الوطني المتخصص في التكوين بخميس مليانة مؤسسة الدراسة ، حيث سنحاول إسقاط الجانب النظري على واقع المعهد ، حيث أن هذا الأخيرة عرفت عدة تحولات وتغيرات هيكلية.

حيث حاولنا دراسة حالة المؤسسة في حدود ما تم الحصول عليه من معلومات ووثائق من طرف المعهد، وذلك من خلال إجراء بعض المقابلات مع المسؤولين والتشخيص الشخصي لواقع المؤسسة، ويعتبر المعهد إحدى المؤسسات الهامة التي تلعب دورا كبيرا في رفع مستوى أداء عماله من خلال الحوافز المقدمة.

المبحث الأول: تقديم عام للمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني

تأسس مركز التكوين المهني والتمهين لخميس مليانة سنة 1972، وتم تحويله إلى معهد وطني متخصص للتكوين المهني والتمهين بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 236/90 المؤرخ في جويلية 1990 حثت كان يحتوي على عدة تخصصات نذكر منها: ميكانيك السيارات، ميكانيك الأنظمة الهيدروليكية، طلاء وتركيب الزجاج، ميكانيك السيارات ديازال، الكتابة على الآلة الراقنة والخياطة المختلطة في المستويات 1-2-3. ليحصل المتربصون في نهاية التكوين على شهادة الكفاءة المهنية، حيث كان يسهر على تكوين الشباب فريق سوفيتي بموجب عقد خاص إلى غاية سنة 1986، حيث قام المكونون الجزائريون بتعويض الفريق السوفيتي نظرا لمتطلبات العصر وأهمية التكوين المهني للشباب قامت الوزارة الوصية بتحويل مراكز التكوين المهني إلى معاهد وطنية متخصصة مع إدراج تخصصات جديدة بمستوى تقني وتقني سامي وهذا لاستقطاب شباب الثانويات.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

يعتبر المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني والتمهين بخميس مليانة كمؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي، حيث أن الوزارة الوصية عليها هي وزارة التكوين والتعليم المهنيين، ومن المهام الأساسية للمعهد نبين ما يلي:

- ◆ التكوين المستمر للتقنيين السامين.
- ◆ تنظيم دورات تدريبية حسب تطور سوق العمل لتحسين مهارات المهنيين العاملين في قطاعات النشاط الاقتصادي والإشراف عليها.
- ◆ المساهمة في الدراسة والأبحاث بالتنسيق مع الهيئات والمؤسسات المعنية.
- ◆ تشجيع ودعم المبادلات واللقاءات عن طريق نشر الوثائق والبيانات ذات الصلة.
- ◆ التنظيم والمشاركة في مختلف التظاهرات الثقافية والنشاطات الرياضية.

- يمكن للمعهد أن يقوم بخدمات لفائدة منظمة دولية أو بلد آخر.¹

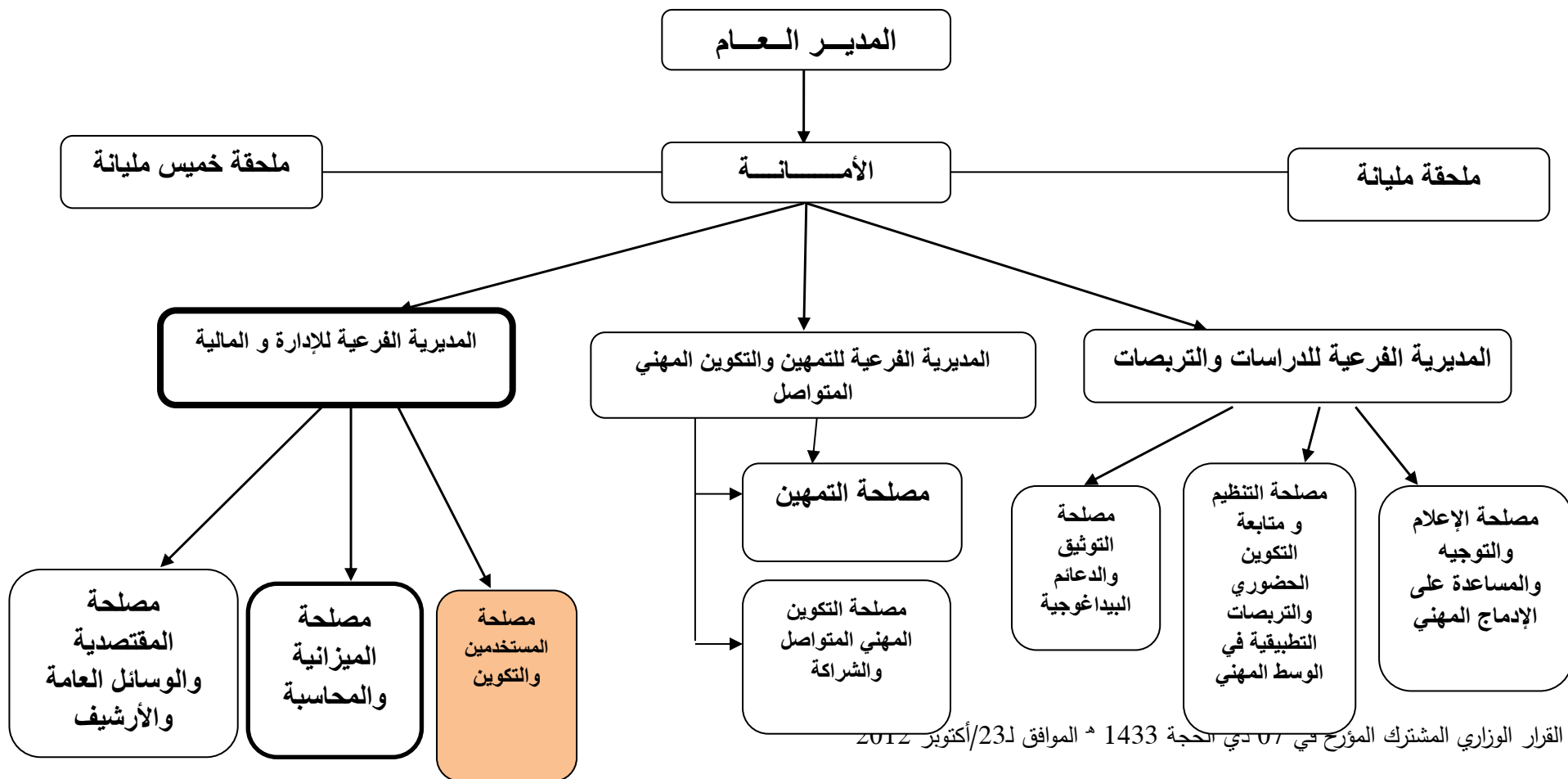
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

فيما يلي الشكل رقم (1): يمثل الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة.²

¹- المرسوم التنفيذي رقم: 236/90 المؤرخ في 28 جويلية 1990، مرجع سبق ذكره.

²- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 07 ذي الحجة 1433هـ الموافق لـ 23 أكتوبر 2012.

الشكل (1): الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني¹.



المصدر: القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 07 ذي الحجة 1433 هـ الموافق لـ 23/أكتوبر 2012

¹ - مقابلة مع مدير المعهد، يوم 2022/03/14.

من خلال دراسة الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة يتبين لنا كافة المديرية الفرعية والملحقات التابعة له وأهم مصالحه، وفيما يلي نبين التحليل الوظيفي للهيكل التنظيمي للمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني والتمهين:

المطلب الثالث: أهم مختلف المصالح والمهام بالمعهد.

-المدير العام:

* يعتبر المسؤول الأول عن المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني والتمهين.

* يعتبر الأمر بالصرف لميزانية المعهد ويمثله أمام العدالة في كل التصرفات والإجراءات المدنية.

* يقوم بتوفير التكوين للتقنيين السامين في مختلف التخصصات.

* يقرر التنظيم الداخلي للمؤسسة.

المديرية الفرعية: تطبيقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 07 ذي الحجة 1433 الموافق ل:

23 أكتوبر 2012 الذي يحدد التنظيم الداخلي للمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني والتمهين

حيث أقر ما يلي:

أ/ المديرية الفرعية للدراسات والتربصات: تتشكل المديرية من ثلاث مصالح وهي:

- مصلحة الإعلام والتوجيه والمساعدة على الإدماج المهني.

- مصلحة التنظيم ومتابعة التكوين الحضوري والتربصات التطبيقية في الوسط المهني.

- مصلحة توثيق الدعائم البيداغوجية.

وبصفة عامة تتكفل المديرية الفرعية للدراسات والتربصات بما يلي:

- ضمان التكوين المهني الأولي في النمط الحضوري.

- إعداد المخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين الحضوري.

- تنظيم الإعلام والاتصال حول عروض التكوين وتوجيه المترشحين.
- ضمان تنظيم وسير المسابقات وامتحانات القبول في التكوين.
- ضمان التنسيق التقني والبيداغوجي للتكوين الحضورى المقدم على مستوى المعهد.
- ضمان تنظيم التعليم المضمون في التكوين الحضورى.
- ضمان المتابعة التقنية والبيداغوجية لموظفي التعليم واقتراح كل تدبير من شأنه تحسين مستواهم التأهيلي.¹
- ضمان تسيير الشهادات التي تتوج التكوين المهني الأولي المنظم في النمط الحضورى وكذا تلك المتعلقة بالتمهين والتكوين المهني المتواصل.
- المشاركة مع مؤسسات الهندسة البيداغوجية في إعداد وتكييف وملائمة البرامج البيداغوجية وإعداد الكتب المهنية والتقنية للتكوين المهني في المجالات المرتبطة بالشعبة المهنية المتخصص فيها المعهد.
- ضمان تنظيم النشاطات الرياضية.
- المديرية الفرعية للتمهين والتكوين المهني المتواصل :** تشكل هذه المديرية من مصلحتين هما:
 - مصلحة التمهين.
 - مصلحة التكوين المهني المتواصل والشراكة.
- وعلى هذا الأساس تتكفل المديرية الفرعية للتمهين والتكوين المهني المتواصل بما يلي:
 - ضمان التكوين المهني الأولي المتواصل.
 - ضمان التكوين المهني الأولي المنظم عن طريق التمهين.
 - إعداد المخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين عن طريق التمهين.
 - تنظيم الإعلام والاتصال حول عروض التكوين في مجال التمهين.

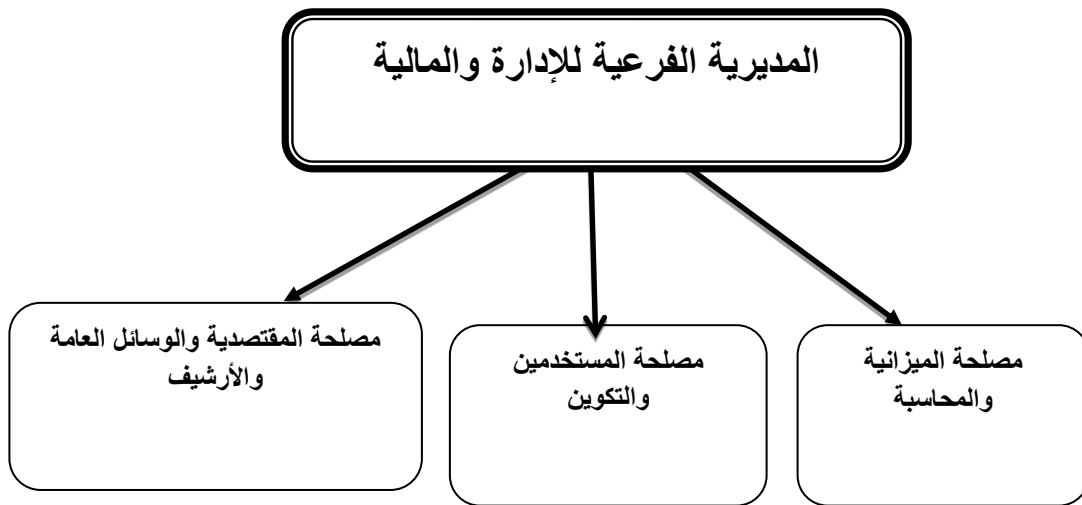
- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 07 ذي الحجة 1433* الموافق لـ 23 أكتوبر 2012.¹

- القيام بعمليات البحث عن مناصب التمهين وضمان تصويب المتمهين في الوسط المهني.
- ضمان التكوين النظري والتكنولوجي التكميلي للمتمهين.
- تنظيم نشاطات التكوين المهني المتواصل في إطار اتفاقيات بين المعهد والهيآت العمومية والخاصة.
- ضمان نشاطات التكوين المهني المتواصل عن طريق الدروس المسائية.

ب/ قسم المديرية الفرعية للإدارة والمالية:

الشكل (2-3): فيما يلي الهيكل التنظيمي لقسم المديرية الفرعية للإدارة والمالية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة.¹

الشكل (2-3): الهيكل التنظيمي لقسم المديرية الفرعية للإدارة والمالية.



المصدر: المديرية الفرعية للدراسات والتربصات بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة.

من خلال دراسة الهيكل التنظيمي يتبين أن المديرية تتشكل من ثلاث مصالح هي:

¹ 15/03/2022 - مقابلة مع المدير الفرعي للإدارة والمالية، يوم:

- مصلحة المستخدمين.
- مصلحة الميزانية والمحاسبة.
- مصلحة المقتصدية والوسائل العامة والأرشفيف.
- أ- **مصلحة المستخدمين:** تنفرد هذه المصلحة بالمهام التالية:
 - إعداد وتحضير الافتراضات والتوقعات للتعيينات (تعيين الموظفين الجدد) بالتعاون مع المصالح الأخرى.
 - إعداد مقررات التعيين والتوظيف.
 - متابعة تسلسل وسياق مهنة عمال المعهد من حيث إعداد مقررات التثبيت.
 - تحضير جدول الخبرات المهنية والمقررات بعد اجتماع اللجنة المتساوية الأعضاء.
 - متابعة الانطباط والانقطاع عن العمل سواء كان عن طريق التقاعد، الوفاة، الإستقالة، التسريح والعزل أو الإحالة على الاستداع.
 - إعداد جدول الغيابات الخاص بالعمال وإرساله إلى مصلحة المحاسبة.
 - كما تقوم مصلحة المستخدمين بتحضير الحالة الإسمية والعديدية للمناصب:
 - متابعة ومراقبة حركة المستخدمين والإستثمار في عمليات التوظيف على أساس الشهادة.
 - تحضير شهادات التوظيف وشهادات العمل حسب طلبات العمال وتسجيلها في سجل المقررات.
- ب- **مصلحة المحاسبة:**

تقوم هذه المصلحة بعدة مهام وذلك تحت إشراف المدير الفرعي للإدارة والمالية ومن بين هذه المهام نذكر مايلي:

 - تسيير المستخدمين والمتربصين والمتمهين مالياً.
 - تحضير وتطبيق وتسيير ميزانية المعهد عن طريق كشف الارتباط الذي يتناول ما يلي:

1- نفقات المستخدمين:

- رواتب العمال المرسمين والمتعاقدين
- التعويضات المختلفة
- العمال المؤقتين
- الراتب وملحقاته
- المنح وشبه الرواتب
- الأعباء الاجتماعية
- معاش الخدمة والأضرار الجسدية
- المساهمة في الخدمات الاجتماعية.

2- تسيير المصالح:

- تحضير النفقات.
- عتاد وتجهيز
- حظيرة السيارات
- الأعباء الملحقة
- أشغال الصيانة
- ملتقيات، معارض وندوات
- لوازم وأغذية خاصة بالمتربصين

3- الأعباء المرتبطة بالتكوين:

* مواد الخدمات وموارد التعليم، الأعباء الملحقة، صيانة المعدات، تصليح وصيانة العتاد، منحة التحفيز.

4- **حوالات الدفع:** وهي خاصة بنفقات المستخدمين، تسيير المصالح، الأعباء المرتبطة بالتكوين.

5- **الإيرادات:** وتتمثل في:

- إيرادات ناتجة عن نشاط التكوين
- إيرادات ناتجة عن الدروس المسائية
- إيرادات ناتجة عن نشاط المؤسسة
- إيرادات ناتجة عن الامتحانات والمسابقات
- إيرادات ناتجة عن الوثائق التقنية والبيداغوجية
- إيرادات ناتجة عن الأغذية الموجهة للمتربصين
- إيرادات أخرى (اقتطاع العطل المرضية والغيابات)
- فائض إيرادات السنة الماضية.¹

السجلات المعتمدة بالمصلحة:

- سجل خاص بكشف الارتباط لكل من (نفقات المستخدمين، تسيير المصالح، الأعباء المرتبطة بالتكوين والإنتاج).
- سجل خاص بحوالات الدفع لكل من (نفقات المستخدمين، تسيير المصالح، الأعباء المرتبطة بالتكوين والإنتاج).
- سجل الديون
- سجل الإيرادات
- سجل تحضير الوضعية المالية

- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 07 ذي الحجة 1433* الموافق لـ 23 أكتوبر 2012.¹

- سجل تحضير حساب التسيير الإداري

- سجل المدخولات RGE خاص بمتابعة وضعية المخزون

- التصنيف والمحافظة على كل المستندات والوثائق الخاصة بمصلحة المحاسبة.

ت- مصلحة المقتصدية:

تعمل هذه المصلحة تحت مسؤولية رئيس المصلحة المكلف بتسيير الأقسام التابعة لها وهي:

1- **المطعم:** وهنا يقوم بالمهام التالية:

- السهر على ضمان التمويل بالحاجيات الضرورية ومراقبة المخزون.
- إدارة ومحاسبة سجل المدخولات الخاص بمشتريات المواد الغذائية والاستهلاكية.
- سجل الجرد لكل المواد المحولة المخصصة للمطبخ وقاعة الإطعام.
- إدارة مجموع الملفات الخاصة بالعمومين والمشتريات.
- مراقبة حركة المخزون وإرسال فواتير العمومين إلى مصلحة المحاسبة.
- المصادقة على الخروج المحرر من طرف رئيس المطعم.
- المصادقة على لائحة الوجبات الأسبوعية الموقفة من طرف رئيس المطعم.

2- **الداخلية:**

_ إدارة ومتابعة السجل الخاص بالمتريصين الداخليين. _ متابعة سجل الجرد للمواد والأدوات المخصصة

للداخلية. _ السهر على فرض الانضباط على مستوى الداخلية. _ السهر على ضمان أمن وصحة

المتريصين.

3- المغسلة: متابعة سجل الجرد الخاص بمخزون أغطية الأسرة والبطانيات¹ والمواد المحولة لسير العمل بالمغسلة.

ث- مصلحة الوسائل العامة:

تعتبر هذه المصلحة المسؤولة عن تسيير ممتلكات المعهد وذلك من خلال القيام باستعمال المال غير المنقول في الدور أو الوظيفة المخصصة له وهي:

- المخزن العام
- حظيرة السيارات
- مصلحة الأشغال والصيانة.
- تسيير الأجهزة والأدوات والمعدات القابلة وغير القابلة للاستهلاك عن طريق تحضير برنامج التموين بالمنتجات والتزويد بالأدوات.
- نهج طريقة تحويل وتحقيق المواد والمعدات حسب طلبات المستعملين عن طريق وصل الاستلام.
- بعد التوقيع على مجموع وصولات الاستلام سواء عند استقبال أو خروج وتحويل الأدوات والمعدات يرسل إلى المدير الفرعي للإدارة والمالية من أجل المصادقة عليه.
- تقدير الصرف لقطع الغيار.
- تحضير برنامج أشغال الصيانة للأقسام والإدارة.
- إعداد بطاقة معلومات مطابقة لكل وسيلة نقل.
- متابعة الصيانة والتصليح لكل وسيلة نقل.
- القيام بأعمال الصيانة بناء على طلبات المصالح عن طريق وصل موقع من طرف المسؤول المباشر.

- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 07 ذي الحجة 1433* الموافق لـ 23 أكتوبر 2012.¹

- توقيع كل وصل خروج ومراقبة تطبيق الأعمال.
- تحضير برنامج خاص بالصيانة وتصلح المكاتب والمعدات ومختلف الأجهزة الثابتة (الكهرباء، الماء، الغاز، الأدوات الصحية .. إلخ).
- وعلى أساس ما سبق ذكره فيما يخص مصالح المديرية الفرعية للإدارة والمالية، فهي تتكفل على الخصوص بمايلي:
- تقييم وتحديد الوسائل في الاحتياجات المادية والمالية الضرورية لسير المعهد.
- إعداد ميزانية المعهد وضمان متابعتها.
- ضمان التسيير الإداري والمالي للوسائل البشرية والمادية للمعهد طبقا للتنظيم المعمول به.
- اعداد وتنفيذ مخطط تسيير الموارد البشرية للمعهد.
- ضمان تكوين وتحسين المستوى ورسكلة مستخدمي المعهد.
- ضمان تسيير أرشيف المعهد والسهر على حفظه وتصنيفه تطبيقا للأحكام المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما.
- ضمان تسيير وصيانة الاملاك المنقولة والعقارية للمعهد ومسك الجرد.

المبحث الثاني: تفسير مجالات الدراسة واختبار الفرضيات

المطلب الأول: الطريقة ومتغيرات المستعملة في الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والاهداف التي نسعى إلى تحقيقها سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تزيد بها رصيد المعرفة والالمام الموضوع محل الدراسة.

الفرع الأول: متغيرات الدراسة ومحتوى الاستبيان

1. متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: يتمثل في التحفيز

المتغير التابع: يتمثل في أداء العاملين

2. محتوى الاستبيان:

الجزء الأول: البيانات الشخصية عن أفراد المجتمع والمتمثلة في النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة.

الجزء الثاني: محاور الدراسة

• المحور الأول: المتمثل في عبارات التحفيز حيث يحتوي على 11 عبارة.

• المحور الثاني: المتمثل في أداء العاملين يحتوي على 16 عبارة.

المطلب الثاني: مجتمع والأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة

1. مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة مجموعة من موظفين وأساتذة المعهد الوطني المتخصص في التكوين خميس مليانة حيث يتم تحديد حجم العينة بشكل مسبق حيث قمنا بتوزيع 30 استمارة استبيان.

2. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تمت الاستعانة بحزمة البرامج الإحصائية spss v22 في تحليل البيانات التي تم تجميعها، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية مثل: التوزيع التكراري، والنسب المئوية، والانحراف المعياري، وقد تم الاعتماد على الحدود الآتية في الحكم على المتوسط الحسابي:

- أي وسط حسابي من (1-1.8) يعني عدم الموافقة الشديدة من قبل أفراد الدراسة.
- أكبر من (1.8-2.6) يعني عدم موافقة أفراد الدراسة.
- وأكبر من (2.6-3.4) يعني عدم تأكد أفراد الدراسة.
- وأكبر من (3.4-4.2) يعني موافقة أفراد الدراسة.
- وأكبر من (4.2-5) يعني الموافقة الشديدة من قبل أفراد الدراسة.
- استخدمنا معمل ألفا كرونباخ لاختبار صدق وثبات الاستبيان.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي لكل عبارة تضمنها الاستبيان لمعرفة أين تتمركز الإجابات واتجاهاتها.
- الانحراف المعياري لكل عبارة تضمنها الاستبيان لقياس مدى تباين الإجابات.
- استخدام اختبار (T) لعينة واحدة ONE SIMEPL T TEST لاختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثالث: أدوات الدراسة الميدانية

1- ثبات الاستبيان:

من أجل اختبار مصداقية وثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان ولكل متغير على حدى فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتحقيق الغرض المطلوب، حيث أن معامل ألفا كرونباخ يأخذ قيمة بين الصفر إلى الواحد (0-1)، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، وكانت النتائج المحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم: يمثل الإحصائيات الخاصة باستمارات الاستبيان

البيان		الاستبيان
عدد	النسبة	العدد
عدد الاستمارات الموزعة	30	100%
عدد الاستمارات المسترجعة	30	%100
عدد الاستمارات المستبعدة	30	100%
عدد الاستمارات الصالحة للتحليل	30	%100

المصدر من إعداد الطالبة.

الجدول رقم (): يمثل صدق وثبات الاستبيان

عدد العبارات	ألفا كرونباخ	النسبة
27	0.918	91.8%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبيان ككل يساوي 0.918 أي بنسبة 91.8% تعتبر نسبة مرتفعة تقترب من الواحد، وهو مقبول ما يشير إلى أن أداة القياس في هذه الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات بالنسبة لعبارات الاستبيان وهذا يدل على أنه هناك درجة عالية من المصداقية في الإجابات.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الاول: تحليل خصائص البيانات الديموغرافية للعينة

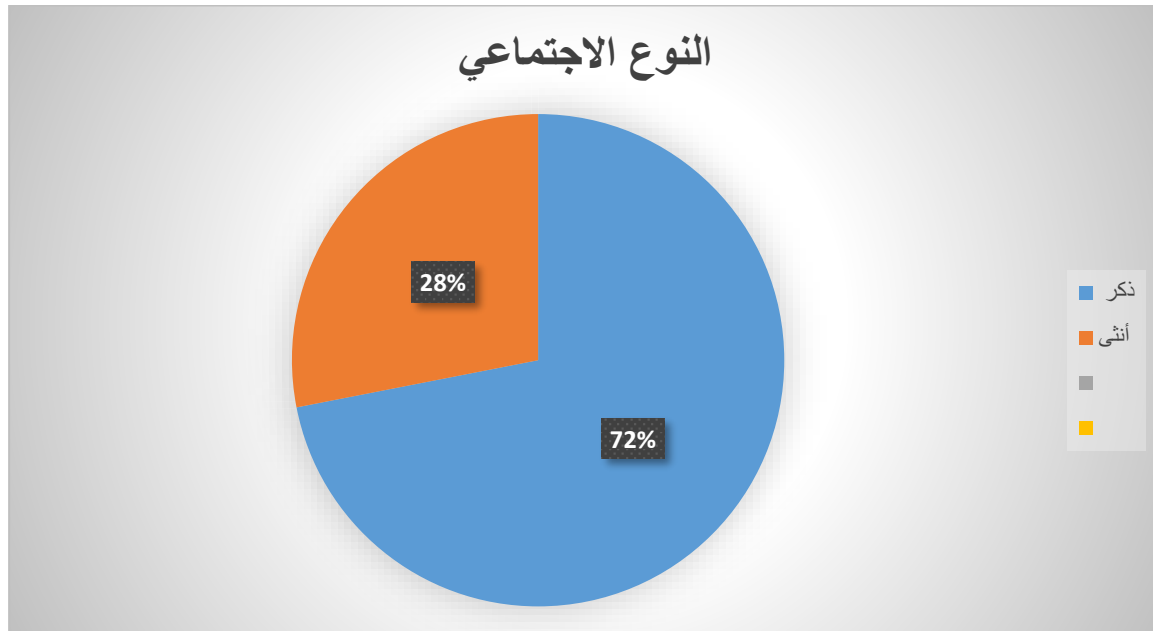
1- النوع الاجتماعي:

الجدول رقم: يمثل النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة
ذكر	16	53.3%
أنثى	14	46.7%
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

يلاحظ الجدول زيادة عدد الذكور في العينة عن عدد الإناث حيث بلغ عدد الذكور 16 فردا بنسبة 53.3% في حين بلغ عدد الإناث 14 أي بنسبة 46.7% من إجمالي العينة، يمكن الاستدلال من هذه النتيجة على قلة مشاركة المرأة الجزائرية في مناصب الشغل في المؤسسات الاقتصادية.



2-الخبرة

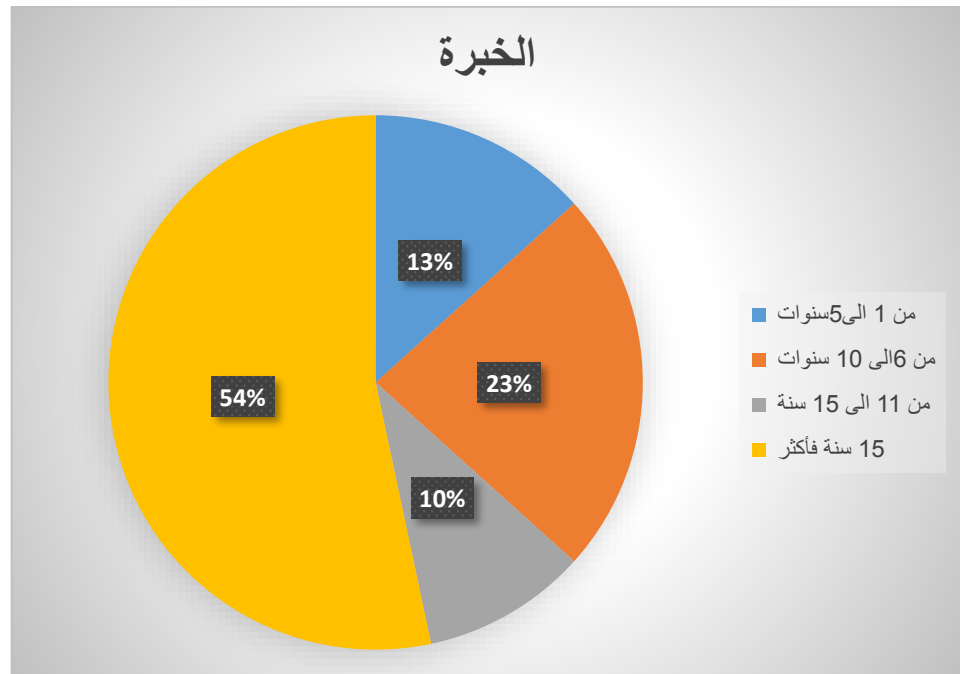
الجدول رقم (): يمثل الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة
من 1 إلى 5 سنوات	4	13.3%
من 6 إلى 10 سنوات	7	23.3%
من 11 إلى 15 سنة	3	10%
15 سنة فأكثر	16	53.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتضح من الجدول أن 16 فردا من العينة تعادل 53.3% تتراوح خدمتهم من 15 سنة فأكثر، و 7 أفراد ما يعادل 23.3% تتراوح خدمتهم ما بين 6 إلى 10 سنوات، و 4 أفراد بنسبة 13.3% تتراوح خدمتهم من 1 إلى 5 سنوات.

و 3 أفراد بنسبة 10% تتراوح خدمتهم من 11 إلى 15 سنة.



المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج المحور الأول والمتمثل في الحوافز

من خلال هذا العنصر نحاول وصف وتحليل إجابات عينة الدراسة بخصوص المحور الأول للدراسة ثم استنتاج اتجاه العينة لكل عبارة من عبارات الدراسة.

الجدول رقم (): يمثل عينات الدراسة حول الحوافز

العبارة	التكرار والنسب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1- يوفر لك المعهد كل متطلبات العمل (إضاءة، حرارة، تهوية وغيرها).	ت	4	7	3	16	0	3.03	1.1	محايد
	%	13.3	23.3	10	53.3	0		5	
2- يقدم لك المعهد الدعم والمساعدة عند الحاجة لذلك.	ت	1	12	5	12	0	2.93	0.9	محايد
	%	3.3	40	16.7	40	0		8	
3- العمل الجماعي يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية.	ت	1	7	2	17	3	3.47	1.0	موافق
	%	3.3	23.3	6.7	56.7	10		7	
4- يثنى عليك عن أدائك لمهامك.	ت	2	13	6	7	2	2.80	1.0	محايد
	%	6.7	43.3	20	23.3	6.7		9	
5- التقدير والاحترام من قبل الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعني للعمل.	ت	3	9	2	10	6	3.23	1.3	محايد
	%	10	30	6.7	33.3	20		5	
6- يتوفر المعهد على تعويضات مادية كافية عند الإجازات.	ت	2	25	1	1	1	2.13	0.7	غير موافق
	%	6.7	83.3	3.3	3.3	3.3		3	
7- تمنح حوافز مادية بشكل دوري للعاملين المتميزين.	ت	9	12	5	4	0	2.13	1.0	غير موافق
	%	30	40	16.7	13.3	0		08	
8- تحصلت على ترقية أثناء عملي بالمؤسسة.	ت	2	11	4	13	0	2.93	1.0	محايد
	%	6.7	36.7	13.3	43.3	0		4	

غير موافق	0.9	1.97	0	4	1	15	10	ت	9- أجرك الذي تتقاضاه يغطي حاجاتك الأساسية.
موافق	6		0	13.3	3.3	50	33.3	%	
غير موافق	1.0	2.20	1	4	2	16	7	ت	10-الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع جهدك المبذول أثناء العمل.
موافق	6		3.3	13.3	6.7	53.3	23.3	%	
غير موافق	1.3	2.60	2	9	2	9	8	ت	11- تشجعك الحوافز المادية على بذل مزيد من الجهد للحصول عليها.
موافق	5		6.7	30	6.7	30	26.7	%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

***التعليق:** يتضح من الجدول السابق أن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات تفوق الوسط الحسابي النظري، وهذا يدل على وجود نسبة اتفاق بين أفراد عينة الدراسة حول فقرات الحوافز المعدة في الإستبيان، ويزداد الاتفاق حول الفقرة (03) ذات الوسط الحسابي (3.47) وبتباين معياري (1.07) والتي احتلت المرتبة الأولى من حيث إجابات أفراد عينة الدراسة، ويعني هذا أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على العمل الجماعي الذي يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية، وتليها الفقرة (05) التي بلغ متوسط حسابها (3.23) وبتباين معياري (1.35) وهذا يعن أنه في المؤسسة محل الدراسة التقدير والإحترام من قبل الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعهم للعمل، وقد احتلت الفقرة (01) المرتبة الثالثة بوسط حسابي (3.03) وبتباين معياري (1.15) وفي المرتبة الرابعة تأتي فقرة رقم (8) و (02) حيث أوساطهم الحسابية على التوالي (2.93) (2.93) وبتباين معياري (1.04) و (0.98) على التوالي وهذا يدل على أن المعهد يقدم ترفقيات أثناء العمل بالمؤسسة ويقدم الدعم والمساعدة عند الحاجة لذلك. وفي المرتبة الخامسة تأتي الفقرة (04) بمتوسط حسابي (2.80) وبتباين معياري (1.09) تليها الفقرة (11) بمتوسط حسابي (2.60) وبتباين معياري (1.35)، بعدها الفقرة (10) بمتوسط حسابي (2.20) وبتباين معياري (1.06) بينما اقتربت إجابات الأفراد العينة على الفقرة (6) و (7) حيث أوساطهم الحسابية (2.13) و (2.13) على التوالي وبتباين معياري (0.73) و (1.008) على التوالي وهذا يدل على أن المؤسسة لا تمنح حوافز مادية بشكل دوري للعاملين المتميزين وعدم توفر تعويضات مادية كافية عند الإجازات، وتحتل الفقرة (09) مرتبة أدنى بمتوسط حسابي (1.97) وذلك يدل على محدودية الأجر.

الجدول رقم (): يمثل عينات الدراسة حول تحسين الأداء

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرارات والنسب	العبارات
محايد	0.98	3.27	1	16	3	10	0	ت	1-يحرص العاملون على تقديم المبادرات التي تسهم في تحسين الأداء.
			3.3	53.3	10	33.3	0	%	
محايد	0.98	3	1	11	5	13	0	ت	2-يتقن العاملون عملهم دون النظر لحصولهم على مكافآت.
			3.3	36.7	16.7	43.3	0	%	
محايد	1.006	3.23	1	15	5	8	1	ت	3-يقدم العاملون بعض الحلول لمشاكل العمل الإدارية التي تواجه المعهد.
			3.3	50	16.7	26.7	3.3	%	
محايد	1.04	2.87	1	9	7	11	2	ت	4-هناك توافق بين العمل المطلوب من العامل وقدرته على إنجازه.
			3.3	30	23.3	36.7	6.7	%	
محايد	1.15	2.63	1	8	5	11	5	ت	5-يؤدي العاملون واجباتهم الوظيفية بدقة وإتقان.
			3.3	26.7	16.7	36.7	16.7	%	
محايد	0.92	2.97	0	11	8	10	1	ت	6-الأداء الجيد للعاملين راجع لوضوح مهامهم الوظيفية.
			0	36.7	26.7	3.3	3.3	%	
محايد	1.11	2.83	1	10	5	11	3	ت	7-يتم تقييم الأداء الوظيفي وفقا لمعايير محددة ومعروفة للجميع.
			3.3	33.3	16.7	36.7	10	%	
محايد	0.97	3.13	0	15	5	9	1	ت	8-الاحتياجات الوظيفية للعاملين متغيرة وغير ثابتة.
			0	50	16.7	30	3.3	%	

محاييد	1.14	2.70	0	11	4	10	5	ت	9-يعترف العاملون بمسؤولياتهم عن أخطائهم في العمل.
			0	36.7	13.3	33.3	16.2	%	
محاييد	1.03	2.80	1	9	4	15	1	ت	10-يلتزم العاملون بالقوانين والمنظمة للعمل.
			3.3	30	13.3	50	3.3	%	
غير موافق	1.07	2.43	0	7	5	12	6	ت	11-لا يتهرب العاملون من أي مسؤوليات إضافية في عملهم.
			0	23.3	16.7	40	20	%	
غير موافق	1.008	2.53	0	8	3	16	3	ت	12-يلتزم العاملون بأنظمة الحضور والانصراف في العمل.
			0	26.7	10	53.3	10	%	
غير موافق	1.006	2.43	0	7	3	16	4	ت	13-تتناسب السلطة الممنوحة للعاملين مع المسؤوليات والواجبات.
			0	23.3	10	53.3	1.3	%	
غير موافق	1.042	2.50	1	6	3	17	3	ت	14-يتوفر للعاملين عبر وظيفتهم نظام للمعلومات متكامل يساعد على تأدية عملهم بشكل جيد.
			3.3	20	10	56.7	10	%	
محاييد	1.25	2.87	2	10	5	8	5	ت	15-يهتم معظم العاملون رؤسائهم في إنجاز العمل.
			6.7	33.3	16.7	26.7	16.7	%	
غير موافق	1.11	2.70	1	8	6	11	4	ت	16-لا تتأثر عملية تقييم أداء العاملين بالعلاقات الشخصية مع رؤسائهم.
			3.3	26.7	20	36.7	13.3	%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

*عينات الدراسة حول تحسين الأداء:

من خلال الجدول نجد أن الفقرة (01) حصلت على وسط حسابي قدره (3.27) بانحراف معياري (0.98) حيث يحرص العاملون على تقديم المبادرات التي تسهم في تحسين الأداء، وكانت استجابة أفراد عينة الدراسة على الفقرة (03) من الجدول بوسط حسابي مقداره (3.23) بانحراف معياري (1.006)

وهذا يدل على أن العاملون يقدمون بعض الحلول لمشاكل العمل الإدارية التي تواجه المعهد. وقد حصلت الفقرة (08) على وسط حسابي قدره (3.13) وانحراف معياري (0.97) حيث أن الاحتياجات الوظيفية للعاملين متغيرة وغير ثابتة. وحصلت الفقرة (02) والتي نصّها يتقن العاملون عملهم دون النظر لحصولهم على مكافآت على الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3) وانحراف معياري (0.98)، تليها الفقرة (06) بمتوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري (0.92) أي أن الأداء الجيد للعاملين راجع لوضوح مهامهم الوظيفية.

أما الفقرات (4) و(15) تساوي متوسطاتها الحسابية التي بلغت (2.87) وبالتوالي انحرافها المعياري (1.04) و (1.25) وهذا يعني أن هناك توافق بين العمل المطلوب من العامل وقدرته على انجازه حيث يهتم معظم العاملون بمساعدة رؤسائهم في انجاز العمل. وتليهم الفقرة (07) بمتوسطها حسابي (2.83) وانحراف معياري (1.11) تليها الفقرة (10) بمتوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (1.03) حيث يلتزم العاملون باللوائح والقوانين المنظمة للعمل. أما الفقرات (09) و (16) تساوي متوسطاتها الحسابية التي بلغت (2.70) وانحرافها المعياري (1.14) و (1.11) على التوالي وهذا يعني أن العاملون يعترفون بمسؤولياتهم عن أخطائهم في العمل ولا تتأثر عملية تقييم الأداء للعاملين بالعلاقات الشخصية مع الرؤساء. تليها الفقرة (05) بمتوسط حسابي قدره (2.63) وانحراف معياري (1.15) بينما اقتربت الفقرة (12) و (14) بمتوسط حسابي (2.53) و (2.50) على التوالي وانحراف معياري (1.008) و (1.042) على التوالي وهذا يدلّ على أنّ عمال المؤسسة غير ملتزمون بأنظمة الحضور والانصراف في العمل ولا يتوفر لهم نظام للمعلومات متكامل عبر وظيفتهم يساعد على تأدية عملهم بشكل جيّد. كذلك الفقرة (11) و(13) حصلوا على متوسط حسابي قدره (2.43) وانحراف معياري (1.07) و (1.006) على التوالي حيث لا تتناسب السلطة الممنوحة للعاملين مع المسؤوليات والواجبات وتهرب العاملون من مسؤوليات إضافية في عملهم.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات One simple T.TEST

- بعد تحليل ومناقشة نتائج إجابات عينة الدراسة سوف نتطرق الى اختبار قابلية النتائج للتعميم على مجتمع الدراسة على انها نتائج معنوية تعكس فعلا الواقع محل الدراسة ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتحويل كل محور لبعد إحصائي بجمع عباراته عن طريق المتوسطات الحسابية وتحويلها لعبارة وحيدة تمثل المحور وبعد الحصول على الأبعاد الأربعة التي تمثل المحاور قمنا بتطبيق اختبار T للعينة الواحدة One simple T.TEST لاختبار محور على حدى فروقات ذات دلالة إحصائية.

$$T = \frac{u - \bar{x}}{S/\sqrt{n}}$$

\bar{x} | المتوسط الحسابي

u | الوسط الحسابي للمجتمع

S | الانحراف المعياري للعينة

N | حجم العينة

- اختبار الفرضيات باستخدام T عند مستوى دلالة α Sig 5% الذي يدل على ان احتمال الخطأ مسموح به يكون في حدود 5% مما يعكس مجال الثقة بين 95% وهذا على أساس قاعدة القرارات التالية

*قبول الفرضية الصفرية H_0 إذا كانت فيه 5% $\text{Sig}(\alpha) >$

*قبول الفرضية البديلة H_1 إذا كانت فيه 5% $\text{Sig}(\alpha) <$

وعليه إذا كان $\text{Sig}(\alpha) < 5\%$ فهذا يعني ويبين ان إجابات أفراد العينة بعيدة عن مركز الحياد.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى

التي تنص على أن المعهد سويد كابات يوجد فيها إبداع التكنولوجي

-الفرضية الصفرية: لا يوجد إبداع تكنولوجي في مؤسسة سويد كابات.

-الفرضية البديلة : يوجد إبداع تكنولوجي في مؤسسة سويد كابات.

الجدول رقم (): اختبار T للحوافز

الحوافز	قيمة الاختبار=3					
	T	العدد	مستوى الدلالة	الفروق	%95 الفرق من فاصل الثقة	
					متفوق	السفلي
21.018	30	0.000	2.32	2.09	2.55	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

* اختيار T للحوافز:

على ضوء النتائج أعلاه يتبين أن قيمة Sig(X) إذا قدرت قيمتها بـ 0.000 (0.00%) وقيمة t المحسوبة والمقدرة بـ 21.018 وهو ما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة بأن معهد التكوين يوجد فيه حوافز.

الجدول رقم (): يمثل اختبار T لتحسين الأداء

تحسين الأداء	قيمة الاختبار=3					
	T	العدد	مستوى الدلالة	الفروق	%95 الفرق من فاصل الثقة	
					متفوق	السفلي
18.186	30	0.000	2.19	1.94	2.44	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

*** اختيار T لتحسين الأداء:**

على ضوء النتائج أعلاه يتبين أن قيمة $Sig(X)$ إذا قدرت قيمتها بـ 0.000 (0.00%) وقيمة t المحسوبة والمقدرة بـ 18.186 وهو ما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة بأن معهد يسعى إلى تحسين الأداء.

*** اختيار الفرضية الثانية:**

التي تنص على أن المعهد يسعى إلى تحسين الأداء

- الفرضية الصفرية: لا يسعى المعهد إلى تحسين الأداء.

- الفرضية البديلة: يسعى المعهد إلى تحسين الأداء.

*** إختيار الفرضية الثالثة:**

التي تنص على أن التحفيز يساهم في تحقيق تحسين الأداء

- الفرضية الصفرية: لا يساهم التحفيز في تحقيق تحسين الأداء في المعهد.

- الفرضية البديلة: يساهم التحفيز في تحقيق تحسين الأداء في المعهد.

خلاصة الفصل الثاني:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني ، وكذا مختلف الأقسام والمصالح الموجودة داخله ، ولقد اعتمدنا في الحصول على البيانات على الاستبانة التي وزعناها على الموظفين والاساتذة بالمعهد محل الدراسة، وهدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا ممثلة في السؤال التالي: "مامدى فعالية التحفيز داخل المعهد الوطني للتكوين المهني والتمهين في تحسين أداء العاملين؟"

ولقد تم استعمال في هذه الدراسة أسلوب الاستبيان لجمع البيانات الأولية، ومن ثم القيام عرضها في جداول لبيان استجابات وآراء أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة (المتغيرات الشخصية، المحور الأول الحوافز والمحور الثاني تحسين أداء العاملين)، ومن ثم القيام بعملية تحليلها باستخدام برنامج SPSS .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل أهمها في أن أفراد عينة الدراسة موافقون نوعا ما حول فعالية التحفيز في تحسين أداء العاملين.

ويحاول المعهد تبني إستراتيجية الحوافز من خلال التطوير نظام الحوافز الذي يسود داخل المعهد رغبتا في زيادة نسبة تحسن الأداء للعمال.



الخطبة



ان العنصر البشري يعتبر ركيزة من ركائز التي تبني المؤسسة استراتيجيتها عليه، فإن توفرت له الرغبة في العمل يعتبر أهم مورد حيوي تملكه ولن تتوفر له الرغبة إلا إذا توفر لديه مستوى من الرضا الوظيفي وهذا ما يفسر الأهمية الكبيرة التي يحظى بها ومن هنا ركزت العديد من الإدارات إهتمامها ووقتها للمحافظة على مستوى الروح المعنوية لإفرادها العاملين، لذلك يتعين على هذه المؤسسة أن تعمل على تبني سياسة تحفيزية مناسبة من أجل تحقيق أهداف العاملين، وزرع روح الولاء والإنتماء اتجاه المؤسساتهم.

فسياسة التحفيز هي الاداة التي يمكن بواسطتها احداث اندماج العاملين في المنظمة، وتحسين العلاقات معهم، وتحقيق تكامل بين اهدافهم و أهدافها، فالعنصر البشري الراضي، لا شك أن أداءه سيكون جيدا وفعالاً.

وفي هذه الدراسة لدور التحفيز في تحسين اداء العاملين ، تم إسقاط الموضوع على إحدى المؤسسات التكوين وهو المعهد الوطني المتخصص في لتكوين المهني بخميس مليانة ، لإخضاع فرضيات الدراسة للتحليل والاختبار، و معرفة ما اذا كان هناك تأثير للمتغير المستقل (التحفيز)على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وهل تتوافق مع ما تم طرحه في الجزء النظري من الدراسة ام لا، تم اعتماد منهج المسه بالعينة في هذه الدراسة ، واستعمل الاستبيان كأداة للدراسة حيث تم توزيع 30 نسخة من الاستبيان استرجعت كلها ولم يتم استبعاد أي عينة حيث كانت كلها قابلة للدراسة التي اجريت عليها، وكانت نتائج البحث الميداني والاجابة على الفرضيات كالاتي:

أ- **الاجابة على الفرضية العامة :** اثبتت الدراسة صحة الفرضية العامة ،"يعتبر التحفيز اسلوب تعتمد عليه المؤسسة لتوجيه جهود افرادها" نستنتج من خلال ما سبق ان التحفيز يتألف من مجموعة الاساليب المساعدة على توجيه جهود الافراد لتحقيق الفعالية المطلوبة من خلال النتائج المتوصل اليها وهذا ما يثبت صحة الفرضية .

ب- **الاجابة على الفرضيات الجزئية:**

- نصت الفرضية على ما يلي "يعتمد نجاح المؤسسة على تحسين الموارد البشرية" من خلال تتبع المؤسسة نظام خاص للحوافز واعتمادها سياسة واضحة، تقوم بتقديم الحوافز مما يكسب العاملين جاذبية وانخراطهم في تأدية الأداء الذي يعمل على تحقيق اهداف المؤسسة أي نجاح المؤسسة يعتمد بدرجة كبيرة على تحسين الموارد البشرية ويظهر ذلك من خلال النسب المتحصل عليها في الدراسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

- نصت الفرضية الثالثة على ما يلي: "توجد علاقة بين التحفيز وتحسين أداء العاملين" دللت النتائج المتحصل عليها من الدراسة ان التحفيز يؤدي إلى أداء الجيد، أي ان العملية التحفيزية تؤثر في أداء العاملين , مما يعكس رضاهم وأدائهم بما يعمل على تطوير ونجاح واستقرار المؤسسة , هنا التأكد من وجود علاقة بين التحفيز وتحسين الأداء , وهذا ما يثبت صحة الفرضية .

ج- النتائج المتحصل عليها :

• نتائج الدراسة النظرية :

- وظيفة تسيير الموارد البشرية من الوظائف على الاطلاق في المؤسسة كونها تهتم بالتحفيز العنصر البشري وبالتالي الرفع من الأداء لدى العمال والموظفين.
- فعالية المؤسسة مرتبط بمدى تحقيقها لا اهداف وزيادة كفاءتها الانتاجية
- تعتبر حوافز الاداء بمثابة المقابل لأداء المتميز والتي تركز على مكافاة العاملين على تميزهم في الاداء .
- تحفيز الموارد البشرية والرفع من معنوياتهم من بين اهم الاسباب لتحقيق الفاعلية أي مؤسسة.


• نتائج الدراسة الميدانية :

- الحوافز المادية لها دور كبير في المؤسسة ولكن لا تكفي لتحفيز العاملين.
- اغلب الاجابات حول الحوافز المادية كانت تقريبا منعدما وغير موجودة داخل المعهد الوطني.
- اغلب العمال لديهم ولاء اتجاه المؤسسة وهذا ما يحفزهم اكثر على اداء عملهم.
- عدم رضى في المؤسسة على الاجر المتقاضى في ظل الظروف الحالية للمعيشة .


د- توصيات البحث:

- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة .
- ادراك دور المورد البشري داخل المؤسسة

- الاهتمام بالأساليب التحفيزية الحديثة والتي تعتمد على منح مختلف حوافز الاداء .
- ارساء المعاملة الانسانية وروح التعاون داخل المعهد.



قائمة المراجع



- 1- عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة الماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2007.
- 2 -صلاح الشنواني، ادارة الافراد و العلاقات الانسانية مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة،الاسكندرية ،مصر ، 1987 .
- 3- خالد عبد الرحيم الهيبي،ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان الاردن 2003.
- 4- فايز عبد الكريم الناظر، التحفيز ومهارات تطوير الذات، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2011 .
- 5- خضير بن زانة نوفل، دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية، مذكرة الماستر، غير منشورة، جامعة محمد خضير بسكرة 2004 .
- 6- عمي السمي، إدارة الموارد البشرية . مكتبة غريب، القاهرة . 1992
- 7-غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة الماجستير، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
- 8- عبد العزيز شنيق، الحوافز و الفعالية التنظيمية المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجاً، مذكرة الماجستير، غير منشورة، جامعة 20 أوت 55 سكيدة، 2008.
- 9 - موسى خليل : الإدارة المعاصرة المبادئ ، الوظائف ، الممارسة ، المؤسسة الجامعية للدارسات والتوزيع لبنان ،2005
- 10- علاء خليل العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الموظفين، مذكرة الماجستير، غير منشورة، الجامعة الاسلامية غزة، .
- 11- احمد ماهر، نظم الأجور و التعويضات(دليلك إلى الرواتب و الحوافز و مزايا و خدمات العاملين)، ط 1، الدار الجامعة الاسكندرية، 2010.
- 12 - احمد ماهر، نظم الأجور و التعويضات(دليلك إلى الرواتب و الحوافز و مزايا و خدمات العاملين)، ط 1، الدار الجامعة الاسكندرية، 2010 : .

- 13- أحمد الكردى ، تصفح يوم ، 15/01/2015 ص 57 Kenanaonline.com/users/ahmed_kordy/downloads/
- 14- عبد الله حمد محمد الجساسي ، أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين اداء العاملين ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، دراسة الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، سلطنة عمان ، 2011 .
عبد الباري ابراهيم درة ، " تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات " ، منشورات المنظمة العربية ، القاهرة ، 2003 .
- 15- فلاح حسن عداي الحسيني ، " الإدارة الاستراتيجية " ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2000 .
عبد الحليم مزغيش ، " تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة " ، رسالة ماجستير في العلوم التجارية ، تخصص تسويق ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2011/2012 .
- 16- راوية حسن ، " إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية " ، الطبعة الثانية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001 .
- 17- سلطان الظرف ، " تقييم نظام أداء العاملين بالقطاع الخاص الخدمي : دراسة تحليلية مطبقة على منطقة الرياض " ، مجلة الإدارة ، العدد 18 ، القاهرة ، أبريل 2004 .
- 18- مخيمر وآخرون ، " قياس الأداء الوظيفي للأجهزة الحكومية " ، الطبعة الأولى ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2000 .
- 19- كامل بربر ، " إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي " ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، 2000 .
- 19- ايمان عثمان ، " الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي " ، مذكرة ماستر في العلوم التجارية ، تخصص إدارة أعمال المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الشلف ، 2012/2013 .
- 20- محمد الصيرفي ، قياس و تقويم أداء العاملين ، ط 1 ، مؤسسة حورس الدولية ، الاسكندرية ، 2008 .

- 21- عمر وصفي عقيلي ، ادارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي) ، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان 2005.
- 22- سهيلة محمد عباس ،علي حسين علي ،ادارة الموارد البشرية ، ط 2 ، دار وائل للنشر ، 1999.
- 23- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة الماجستير، غير منشورة،جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005-2006.
- 24- كلثوم معطاء الله ،أهمية صيانة الموارد البشرية في تحسين أدائها بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة الماستر ،تخصص تسييرالمؤسسات ص و م ،غير منشورة ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، : 2015 .
- 25-- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 07 ذي الحجة 1433الموافق لـ 23 اكتوبر 2012.
- 26 - مقابلة مع مدير المعهد، يوم 2022/03/14.
- 27 - القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 07 ذي الحجة 1433الموافق لـ 23 اكتوبر 2012.
- 28 - مقابلة مع المدير الفرعي للإدارة والمالية، يوم: 2022/03/15.
29. - القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 07 ذي الحجة 1433الموافق لـ 23 أكتوبر 2012.





ملحق رقم 1 استمارة الاستبيان
جامعة الجيلالي بونغاوية بخميس مليانة
بونغاوية بخميس مليانة



نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، آمليين أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين، ونشكركم على حسن التعاون إن الغرض من تصميم هذه الاستبانة هو وضع أداة للقياس تستخدم في دراسة بعنوان :

" دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني "

يرجى منكم التكرم بمل- استمارة الاستبيان، بعد قراءة كل عبارة قراءة متأنية، ثم وضع علامة { X } في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها.

علما بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا أغراض البحث العلمي فقط، وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة.

ملاحظة: المعلومات الواردة في هذا الاستبيان ستحاط بسرية تامة.

نشكركم على حسن تعاونكم وكرم تجاوبكم.

اشراف الأستاذ

اعداد الطالبة:

- ظريف عبدالله

- قويدر جلول نور الهدى

اولا : البيانات الشخصية

- النوع الاجتماعي: ذكر انثى
- الاقدمية في العمل الحالي: 1-5 سنة 6-10 11-15
- 15 سنة فاكثر

ثانيا: البيانات المتعلقة بالحوافز

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					يوفر لك المعهد كل متطلبات العمل (إضاءة، حرارة، تهوية وغيرها)
					يقدم لك المعهد الدعم والمساعدة عند الحاجة إلى ذلك
					العمل الجماعي يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية
					يثنى عليك عند أدائك لمهامك
					التقدير والاحترام من قبل الرؤساء من أهم الامور التي تدفعني للعمل
					يتوفر المعهد على تعويضات مادية كافية عند الاجازات
					تمنح حواز مادية بشكل دوري للعاملين المتميزين
					تحصلت على ترقية أثناء عمالك بالمؤسسة
					أجرك التي تتقاضاه يغطي حاجاتك الاساسية
					الاجر الذي تتقاضاه يتناسب مع جهدك المبذول أثناء العمل
					تشجعك الحوافز المادية على بذل مزيد من الجهد للحصول عليها

ثالثا: البيانات المتعلقة بتحسين الاداء

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					يحرص العاملون على تقديم المبادرات التي تسهم في تحسين الأداء
					يتقن العاملون عملهم دون النظر لحصولهم على مكافآت
					يقدم العاملون بعض الحلول لمشاكل العمل الإدارية التي تواجه المعهد
					هناك توافق بين العمل المطلوب من العامل وقدرته على إنجازه
					يؤدي العاملون واجباتهم الوظيفية بدقة وإتقان
					أداء الجيد للعاملين راجع لوضوح مهامهم الوظيفية
					يتم تقييم الأداء الوظيفي وفق لمعايير محددة ومعروفة للجميع
					الاحتياجات الوظيفية للعاملين متغيرة وغير ثابتة
					يعترف العاملون بمسئولياتهم عن أخطائهم في العمل
					يلتزم العاملون باللوائح والقوانين المنظمة للعمل
					لا يتهرب العاملون من أي مسؤوليات إضافية في عملهم
					يلتزم العاملون بأنظمة الحضور والانصراف في العمل
					تتناسب السلطة الممنوحة للعاملين مع المسؤوليات والواجبات
					يتوفر للعاملين عبر وظيفتهم نظام للمعلومات متكامل يساعد على تأدية عملهم بشكل جيد
					يهتم معظم العاملون بمساعدة رؤسائهم في إنجاز العمل
					لا تتأثر عملية تقييم أداء العاملين بالعلاقات الشخصية مع رؤسائهم