



جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



دورا لحوافن المادية في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة مديرية الشؤون الدينية لولاية عين الدفلى

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

تخصص : ادارة الموارد البشرية

تحت اشراف :

د. توبين علي

من اعداد الطالبتان : بشارف نصيرة

مرابط ابتسام

السنة الجامعية : 2022/2021

اهداء

الحمد لله الذي أثار دربنا ووجهنا نحو الطريق السليم وجعلنا من المتقين ووجهنا لإتمام هذا العمل المتواضع الذي أختتم به مشواري الدراسي.

أهديه لمن قال فيهما الخالق " ولا تقبل لهما الأ ولا تنصرهما وقل لهما قولا كريما"

إلى منبع الحب والحنان إلى من شاءك واشتاقك أن ترى ثمرة جهدي قبل اشتياقي له

إلى من سهرت وربت قرّة عيني ورفيقة دربي قبل أن تكون أمي إلى مرشدتي في الضرر ومشجعتي في الخير

إلى من لا تصفها الكلمات ولا تحتويها الصفحات إليك خاليتي أمي ثم أمي ثم أمي حفظك الله وبارك لك في عمرك وأدامك الله نورا على نور في حياتنا.

إلى أسمى شيء في الوجود إلى أعلی ما أعطاني المولى إلى منبع حياتي وإلهامي إلى أساس كياني إلى من أسند إليه ظهري إلى من دعمني طيلة مشواري الدراسي ماديا ومعنويا إلى أحق الناس بصبرتي إلى الصرامة واللين إلى عزّي وفخري إلى من رباني على طاعة الله ورسوله والخوف من الله لا من الناس إلى من أظني على الثقة بالنفس لا على الخوف والاختباء وإن أظنك بالهدية فذرة من حبك لا توصف بالكتب والمجلدات إليك أنت أبي .

كما أهدى هذا العمل المتواضع إلى كتوتي وشمعة حياتي ضيكتي وبسمي الدائمة فلذة كبدتي بنيتي هبة الرحمان حفظها الله وأطال عمرها على طاعة المولى . كما لا يمكنني أن أنسى أخواتي حوريات البر حورية مليكة نادية زولينة مريم وهدي وأخي أحمد وعائلته الصغيرة إنصافه وإيلافه وأخر العنقود أخي فيصل.

بشارفة نصيرة



اهداء

الحمد لله الذي أثار دربنا ووجهنا نحو الطريق السليم وجعلنا من المتقين ووجهنا لإتمام هذا العمل المتواضع الذي أختتم به مشواري الدراسي .

أهديه لمن قال فيهما الخالق " ولا تقبل لهما إلا ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما"

إلى منبع الحب والحنان إلى من شاءت واشتاقته أن ترى ثمرة جسدي قبل اشتياقي له

إلى من سهرت وربت فترة عيني ورفيقة دربي قبل أن تكون أمي إلى مرشدتي في الضرر

ومشجعتي في

الخير

إلى من لا تصفها الكلمات ولا تحتويها الصفحات إليك خاليتي أمي ثم أمي ثم أمي حفظك الله وبارك لك في عمرك وأدامك الله نورا على نور في حياتنا.

إلى أسمى شيء في الوجود إلى أعلی ما أعطاني المولى إلى منبع حياتي وإلهامي إلى أساس كياني إلى من أسند إليه ظهري إلى من دعمني طيلة مشواري الدراسي ماديا ومعنويا إلى أحق الناس بصبرتي إلى الصرامة واللين إلى عزبي وفخري إلى من رباني على طاعة الله ورسوله والخوف من الله لا من الناس إلى من أطنى على الثقة بالنفس لا على الخوف والاختباء وإن أطلت بالديث فذرة من حبك لا توفى بالكتب والمجلدات إليك أنت أبي .

كما لا يمكنني أن أنسى أخواتي وإخوتي وديقاتي وكل من كان له الفضل لوصول لهذا

مرابط ابتسام

المستوى.



شكر وتقدير

كن عالما... فإن لم تستطع فكن متعلما، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا
تبخضهم

أخص بالشكر والتقدير

والداي اللذان علمان السلوك القويم، وأنارا حياتي بقيسات الهداية وعلمان
أيضا أن الصبر هو طريق النجاح كما أخص بالذكر أستاذي الدكتور توبين علي
والإدارة الجامعية التي سخرت جهودها من أجلنا لكي نعلوا ونرتقي.

ملخص الدراسة باللغة العربية:

تهدف دراستنا إلى معرفة العلاقة بين الحوافز المادية الممثلة في المكافآت والترقيات والخدمات الاجتماعية بمستوى أداء العاملين داخل المؤسسة.

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لملائمته طبيعة الموضوع، كما اعتمدنا على الاستبيان كأداة للدراسة، أما عينة الدراسة التي اعتمدناها فتمثلت في 50 فرد من عمال مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية عين دقلى قصد معرفة العلاقة بين الحوافز ومستوى الأداء.

بعدما قمنا بجع النتائج وتحليلها تبين لنا أهمية نظام الحوافز المادية في رفع مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة.

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية:

Our study aims at identifying the relationship between materiel incentives represented in bonuses; promotions and social services at the level of performance of employees within the corporation.

The sample of the study that we adopted was represented by 50 in order to determine the relationship between the material incentives and their level of performance.in the directorate of religious affairs of qin deflq .

After we collected and analysed the results; we realized the importance of the material; incentive system in raising the level of performance of employees within the corporation.

الأفكار

الصفحة	الموضوع
	إهداء
	شكر وتقدير
	ملخص الدراسة
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-د	مقدمة
5	تمهيد
الفصل الأول: الجانب النظري	
8	المبحث الأول: ماهية الحوافز المادية
16	المبحث الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية
32	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
38	خلاصة الفصل الأول
39	تمهيد الفصل الثاني
الفصل الثاني: الجانب التطبيقي	
41	المبحث الأول: التعريف بالمديرية
46	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
47	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
63	خلاصة الفصل الثاني
64	الخاتمة
66	المراجع
70	الملاحق

الجدول

الصفحة	عنوان الجداول	رقم الجدول
59	توزيع العمال حسب الجنس	رقم (1)
60	توزيع أفراد العينة وفقا للعمر	رقم (2)
61	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	رقم (3)

62	توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة في المديرية	رقم (4)
63	الحوافز المطبقة من طرف المديرية	رقم (5)
64	الحوافز المادية المطبقة	رقم (6)
65	الحوافز المعنوية المطبقة	رقم (7)
66	رأي العمال في الحوافز لتحسين الأداء	رقم (8)
66	رضا العاملين عن الراتب	رقم (9)
67	مدى تقبل المسؤول آراء العمال	رقم (10)
68	اهتمام المدير بالانشغالات الشخصية للعمال	رقم (11)
69	مدى ملائمة ظروف العمل للعمال	رقم (12)
69	فرص الترقية المتاحة من قبل المديرية	رقم (13)
70	التعامل بين المسؤول والعمال عند القيام بعمل ممتاز	رقم (14)
71	حصول العمال على ترقية	رقم (15)
71	معايير الترقية	رقم (16)
72	مدى وضع المديرية برامج وخطط لتحسين أداء العمال	رقم (17)
73	مدى عدالة المدير في التقييم	رقم (18)

فائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
57	الهيكل التنظيمي للمديرية	رقم(1)
60	توزيع العمال حسب الجنس	رقم(2)
61	توزيع أفراد العينة وفقا للعمر	رقم(3)
62	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	رقم(4)
63	توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة في المديرية	رقم(5)
64	الحوافز المطبقة من طرف المديرية	رقم(6)
64	الحوافز المادية المطبقة	رقم(7)
65	الحوافز المعنوية المطبقة	رقم(8)
66	رأي العمال في الحوافز لتحسين الأداء	رقم(9)
67	رضا العاملين عن الراتب	رقم(10)
67	مدى تقبل المسؤول آراء العمال	رقم(11)
68	اهتمام المدير بالانشغالات الشخصية للعمال	رقم(12)
69	مدى ملائمة ظروف العمل للعمال	رقم(13)
70	فرص الترقية المتاحة من قبل المديرية	رقم(14)
70	التعامل بين المسؤول والعمال عند القيام بعمل ممتاز	رقم(15)
71	حصول العمال على ترقية	رقم(16)
72	معايير الترقية	رقم(17)
73	مدى وضع المديرية برامج وخطط لتحسين أداء العمال	رقم(18)
74	مدى عدالة المدير في التقييم	رقم(19)

مقدمة

يعد 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.

والتحفيز 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 قديما وازداد الاهتمام به بشكل ملفت حديثا، فالحوافز تعتبر من الوسائل التي تساعد العمال على أداء مهامهم.

ومن المعروف أن طبيعة الحوافز وأنظمتها شيء أساسي وجوهري لفاعلية المنظمة، فنظم التحفيز هي حجر الزاوية لأداء الخيرات أظهرت أن عملية التصميم والتنفيذ صعبة جدا بالطريقة التي يكون فيها كلا الطرفين (العاملين والمنظمة) منتفعين وراضين بشكل متبادل كما أن الحوافز والطرق التي يتم من خلالها توزيعها لها أثر هام على دافعية العاملين وأدائهم.

أصبح نجاح أو فشل المنظمات يركز على مدى تحملها واهتمامها وتأطيرها الصحيح لأهم مورد تملكه وهو العنصر البشري الذي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما ونوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها ولكن 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 منهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة، كما عملت على انتهاج سياسة أخرى تركز على مكافأة العاملين على أداء المميز الذي يفوق الأداء العادي وهذا ما يعرف بنظام الحوافز.

طرح الإشكالية:

يعد العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحيا بها منظمات الأعمال، كما يعد المحرك الأساسي لجميع النشاطات المنظمة ومصدر من مصادرها المهمة لتفاعله مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة، وهذا ما قادنا إلى طرح الإشكالية التالية:

كيف تؤثر سياسة الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية بمديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية عين الدفلى؟

هذه الإشكالية تقودنا إلى طرح التساؤلات التالية:

- ما المقصود بكل من الأداء وسياسة الحوافز؟
- ماهي أهم السياسات التحفيزية الحديثة؟
- كيف تؤثر الحوافز في الكفاءة الإنتاجية؟
- كيف تؤثر الحوافز في أداء العاملين؟

الفرضيات:

للإجابة على الأسئلة المطروحة نقدم الفرضيات التالية:

- الأداء هو الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات، أما الحوافز فهو شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه لتحقيق أهداف معينة.
- السياسات التحفيزية الحديثة المتبعة في مديرية الشؤون الدينية والأوقاف هي الأجر، الترقية... الخ.
- تؤثر الحوافز في الكفاءة الإنتاجية سواء كانت حوافز مادية أو معنوية بمديرية الشؤون الدينية والأوقاف بعين الدفلى.
- تؤثر الحوافز في الأداء بشكل فعال داخل مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية عين دفلى.

مبررات الدراسة:

إن اختيارنا لهذا الموضوع سياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري ليس من قبيل الصدفة، وإنما يعود لأسباب ذاتية وموضوعية.

أ أسباب ذاتية:

- الرغبة بمعرفة أهمية الحوافز بمديرية الشؤون الدينية والأوقاف.
- اقتناعنا أن العنصر البشري هو أساس نجاح وفعالية المنظمة وبقائها لذلك فتحفيزه ماديا ومعنويا يؤدي بالضرورة إلى تحسين أدائه.

ب أسباب موضوعية:

- توفر المراجع المتعلقة بالجانب النظري للموضوع.
- التحفيز يعتبر نقطة ارتكاز لتوجيه الفرد في المنظمة والأساس الذي استند عليه لتحقيق لأهدافها.

أهداف الدراسة:

تكمّن أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في مديرية الشؤون الدينية والأوقاف.
- التعرف على أكثر أنواع الحوافز جاذبية بالنسبة للعمال.

- البحث عن العلاقة بين الحوافز وتحسين أداء العاملين بالمؤسسة التي يعملون بها.
- التعرف على تأثير الحوافز على أداء الموارد البشرية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع في أهمية الحوافز وكذلك في أهمية أداء المورد البشري وتوضح لنا أهمية البحث من خلال ما يلي:

الأهمية العلمية: موضوع الحوافز يعتبر من بين المواضيع الهامة سواء بالنسبة للمنظمة أو الفرد، ويرجع ذلك إلى أن المنظمات صرفت مبالغ كبيرة تضاف إلى

أجور العمال يجب أن يقابلها فوائد كزيادة الإنتاج، وتحسين الجودة، وتقليل التكاليف... ويرجع ذلك أيضا إلى أن الحوافز تعد الوسيلة التي يستطيع بواسطتها اتباع بعض الرغبات والحاجيات غير ملبيات لدية.

الأهمية العملية: توجه هذه الدراسة اهتمامها الرئيسي للتركيز والتطبيق على فئة العمال في مديرية الشؤون الدينية والأوقاف (عينة الدراسة) ومن ثم فإن ما تتوصل إليه من نتائج فتعود بالدرجة الأولى على عمال مديرية الشؤون الدينية والأوقاف بصفة عامة، وما يترتب عن ذلك من وصف إلى أنظمة التحفيز الفعالة التي تساهم بقوة في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

منهج الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على الجانب النظري والتطبيقي، ففي الجانب النظري استخدمنا المنهج الوصفي لأنه الأنسب في الدراسة والذي يعرف على أنه "طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية أو سكان معينين"

بأسلوب دراسة حالة في دراسة تطبيقية، حيث سيتم التوجه إلى مديرية الشؤون الدينية والأوقاف بعين دفلى لجمع بيانات ومعلومات حول إشكالية البحث، وتبويبها وتفسيرها بهدف استخلاص النتائج.

واعتمدنا في هذه الدراسة على الإقتراب المؤسسي الذي يعتمد على الشرح والتفصيل الوصفي للمؤسسة، ويهتم بهياكل المؤسسة وبنيتها، أي مما يتكون هيكل المؤسسة وتنظيمها الداخلي وتوزيع الأدوار فيها، ونحن بصدد دراسة سياسة الحوافز لابد التطرق إليها إذا ما كانت هذه الأخيرة مطبقة في المؤسسة المعينة في الدراسة.

بالإضافة إلى المنهج التاريخي فكل باحث هو بحاجة للاعتماد على هذا المنهج لأن

دراسة أي ظاهرة أو مشكلة لا بد أن يكون لها تاريخ فهو يساعد على دراسة تطور تاريخي لمختلف المفاهيم واعتمدت عليه كونه يتناول مراحل التطور التاريخي للحوافز.

تقسيم الدراسة:

بفرض الإجابة على الإشكالية واختيار الفرضيات المطروحة قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى فصلين:

يتناول الفصل الأول الإطار النظري لسياسة الحوافز وأداء المورد البشري في إطارها العام، وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول ماهية الحوافز المادية والمبحث الثاني ماهية أداء الموارد البشرية والمبحث الثالث الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فهو متعلق بالجانب التطبيقي حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول التعريف بمديرية الشؤون الدينية والأوقاف والمبحث الثاني منهجية الدراسة، ثم انهيينا بحثنا بخاتمة.

تمهيد:

يقاس نجاح أي منظمة بقدرة العاملين على تحقيق المطلوب والمتوقع لمستوى أداء مهامهم الوظيفية لذلك نجد أن المنظمات تركز على كيفية الحصول على الإنتاجية المرتفعة والأداء الفعال من خلال توجيه العاملين والتصميم الملائم للبرامج التكوينية بالرغم من ذلك فهذا لا يكفي لرفع مستوى أدائهم هذا ما أدى بالمؤسسات إلى التفكير بنظام فعال للحوافز يرفع من مستوى أداء العمال وقصد التعرف على الموضوع والإلمام به تم تقسيم هذا الفصل على النحو التالي :

الفصل الأول:

الجانب النظري

الفصل الأول

الجانب النظري

المبحث الأول : مفهوم الحوافز المادية

المبحث الثاني : مفهوم اداء الموارد البشرية

المبحث الثالث : تاثير الحوافز المادية على تفعيل اداء الموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية الحوافز المادية

تلعب الحوافز دورا كبيرا في التأثير على أداء العاملين سواء بشكل ايجابي أو سلبي، وعدم توفرها أو توزيعها بشكل غير عادل يؤثر مباشرة على العمال، مما يؤدي إلى مشاكل في الأداء، فيما يلي شرح شامل عن الحوافز ودورها في تحسين الأداء الوظيفي .

أولا: مفهوم الحوافز:

قد أورد الباحثون الكثير من التعريفات للحوافز ,ومنها تعريف السلمبي الذي قال بأنها "مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية للإنسان, والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته"¹.

كما عرفها (الهيتمي) بأنها "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع رغباته المادية والمعنوية"².

ويعرف (العلاقي) التحفيز بأنه" الشعور الداخلي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه إلى تحقيق أهداف معينة"³.

ثانيا: أنواع الحوافز:

هناك أنواع متعددة ومتنوعة ومتداخلة مع بعضها البعض للحوافز, حيث تتعدد تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء للعاملين, وتنقسم الحوافز من حيث طبيعتها إلى نوعين:

(1) الحوافز المادية:

عرفها "بأنها الأجر والعلاوات السنوية ,والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة, والمكافئات والمشاركة في الأرباح"⁴ , ويذكر (Leopold) " أن الحوافز المادية المالية تتشكل من الأجر على أساس الساعة أو اليوم أو الأسبوع ,إضافة إلى زيادات بالدفع على أساس الأداء,وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والمشاركة في الأرباح وبرامج العناية بالطفولة ونظام الإجازات والتقاعد ويأخذ التحفيز عدة أشكال يذكر (مرعي) من أهمها التالي:⁵

¹ابو نادر شرح(2010) تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة،فلسطين.

²الهيتمي خالد 2005، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر عمان.

³علاقي المدني 2007، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر عمان.

⁴زويلف مهدي 1994، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، ط1، دار مجدلاوي عمان.

⁵مرعي محمد 2003، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، جامعة دمشق ، المعهد العالي للتنمية الادارية.

- أ. **الأجور والمرتبات:** يعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية التي تحث على بذل الجهد والعمل, إذ أنه كلما زاد الأجر زاد حافز العامل على بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء.
- ب. **التعويضات:** تمثل التعويضات حافزا إضافيا لبذل المزيد من الجهد منها العلاوات والمنح والبدلات وطبيعة العمل وتعويضات التخصص ...
- ج. **المزايا العينية ذات القيمة المادية:** وتكون على عدة أشكال منها الأجهزة وبطاقات السفر والغذاء والحفلات ومهمات السفر, ... التي تمنح للموظفين في عدة مناسبات.
- د. **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.
- هـ. **الزيادات الدولية:** وتكون حافزا على أساس ربطها بالإنتاجية والأداء, ويكون أساس منحها كفاءة الفرد في عمله.
- و. **المشاركة في الأرباح:** ويكثر استخدام حافز المشاركة في الأرباح الخاص, من خلال ربط ما تدفعه المنظمة من أجور وحوافز فيما تحققه من مستويات ربحية, بهدف دفع العاملين لتحسين أدائهم, وبالتالي زيادة الإنتاجية والربح.

(2) الحوافز المعنوية:

هي التي تتعلق بالنواحي النفسية والذهنية للأفراد العاملين, وهي تعتمد على إثارة وتحفيز العاملين على وسائل أساسها احترام العنصر البشري الذي لديه أحاسيس وآمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة, وتكون على أشكال مختلفة منها: الترقية, المشاركة في اتخاذ القرار, شهادات الشكر والتقدير, التدريب, حفلات تكريم المتميزين.¹

أشكال الحوافز المعنوية:²

- أ. **الترقيات:** تكون الترقية كحافز فعال, فيما تم ربطها بالكفاءة والأداء والإنتاجية, وتكون دافعا لدى العاملين الراغبين لشغل منصب وظيفي تحقيقا لحاجة لدى الموظفين, وهي تمثل المكانة الوظيفية وبالتالي الاجتماعية.
- ب. **تقدير جهود العاملين:** يمكن تحقيق ذلك بمنح شهادات تقدير وثناء للعاملين الأكفاء, الذين يحققون مستويات أداء عالية, وذلك تقديرا واعترافا بجهودهم من قبل الإدارة.

¹الدالة سعود 2003, أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن في الرياض, أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض, المملكة العربية السعودية.

²عقيلي 2006, مرجع سابق, ص82

ج. **إشراك العاملين في الإدارة:** وذلك بأن يكون لهم صوت في مجلس الإدارة يساهمون في إدارة المنظمة بشكل فعال عن طريق المشاركة في رسم سياسات المنظمة واتخاذ قراراتها.

- د. **ضمان واستقرار العمل:** ويمثل الضمان والاستقرار في العمل التي توفره الإدارة للعاملين في محيط العمل , حيث يعتبر حافزا له اثر كبير في معنوياتهم , وبالتالي على مستوى أدائهم , لأن العمل الثابت للفرد يؤمن له ظروف معيشية كريمة.
- هـ. **توسيع العمل :** يقصد به إضافة مهام جديدة لعمل للفرد ضمن مجال تخصصه الأصلي, كحافز معنوي يحدث شعورا بأهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد.
- و. **إثراء العمل:** يضيف إثراء العمل مهاما جديدة قريبة من اختصاص الفرد, كإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر.

ثالثا: أهمية الحوافز:

تعتبر الحوافز أداة طبيعة ومهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي منظمة, حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو المنظمة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها ونحو الإنتاجية وعملياتها. ومن أهم ما يمكن أن تقوم به الحوافز نكر ما يلي:

- 1) المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين, ورفع روحهم المعنوية, مما يحقق هدفا إنسانيا في حد ذاته, وغرضا رئيسيا له انعكاسه على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد, وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المنظمة وإدارتها ومع أنفسهم.
- 2) المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتهم, وتعزيز التناسق بينهما بما ينسجم وأهداف المنظمة وتطلعاتها وسياساتها وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.
- 3) المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك أو تعزيزه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه... الخ
- 4) تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في العاملين.
- 5) المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وسياساتها, وتعزيز قدراتهم وميولاتهم التكيفية معهم, لأن العاملين كثيرا ما يسيئون فهم الإدارة ويخضعون ممارساتها إلى تفسيرات كثيرا ما تكون خاطئة, مما يولد مناخا ملبدا بسوء الفهم والعداوة والسلبية بين الطرفين, وبصورة تنعكس سلبا على المنظمة والعاملين معا, وقد تكون مدمرة أحيانا.
- 6) تنمية الطاقات الإبداعية والإبتكارية لدى العاملين بما يضمن نتيجة ازدهار المنظمة وتفوقها.

¹ زويلف 2000، مرجع سابق

7) المساهمة في تحقيق آلية أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها وتجد المنظمة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين.

ولسلامة عملية التحفيز ونجاحها ,يفترض الإلمام الجيد بمنظمة الاحتياجات والدوافع التي تحكم سلوك كل فرد ,مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بين الأشخاص والبدائل بين أولويات هذه المنظومة حسب التغيرات في بيئتهم الداخلية والخارجية,كما أنه من الضروري إدراك أن الحوافز لا توجه بالضرورة لتحفيز دافع ايجابي يسعى لتحقيق حاجة معينة ,وإنما قد توجد لإزالة إحدى الدوافع السلبية، أو لحل إحدى المشاكل التي يواجهها الفرد، فالعمل على إزالة الخوف من فقدان الوظيفة ، أو من النقل إلى أحد الفروع النائية أو... يناظر في أهميته وربما يزيد (حسب طبيعة كل دافع) منح العامل زيادة سنوية أو مكافئات أو ما غير ذلك.

رابعاً:عوامل وخصائص نظام الحوافز:

يتميز التحفيز بالعديد من الخصائص ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:

- 1) الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاما عاملا وموضوعيا للتحفيز.
- 2) الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاما واضحا ومفهوما للحوافز ويسهل حسابه من قبل العاملين.
- 3) الإدارة الجيدة هي التي تحدد بوضوح السلوك اللازم للحصول على الحوافز.
- 4) الفورية: الإدارة الجيدة هي التي تقدم الحوافز المناسبة في حينها. بمعنى أن يكون الحافز سواء إيجابيا أو سلبيا معاصر للواقعة التي تقتضي الحافز حتى يعلم الفرد ناتج جهده أو خطأه.
- 5) ضرورة وجود نظام للحوافز الإيجابية لتشجيع العاملين بمزيد من الجهد والإخلاص والتميز في الأداء والابتكار...
- 6) ضرورة وجود نظام للحوافز السلبية لتحقيق التوازن في عملية التحفيز ،ولضمان جدية العاملين ولحفاظ الإدارة على هيبتها ...وبالتالي تطبيق مبدأ الثواب.
- 7) لابد من أن يحقق نظام الحوافز الجيد عائدا أكبر أو مساويا نظيرا لما تتكلفه المنظمة نظير دفع الحوافز.
- 8) العلانية:بمعنى أن يعلم جميع العاملين بالمنظمة بالحافز الذي أعطي للموظف، للعامل أو مجموعة من العاملين سواء كان سلبيا أو إيجابيا حتى يكون تحفيزا لهم لبذل جهد أكبر أو الامتناع عن سلوك معين.
- 9) أن تعمل الحوافز على ربط العامل بالمنظمة التي يعمل بها وتفاعله معها عن طريق ربط الحافز بالأداء الجيد.
- 10) أخذ ثقافة المنظمة في الاعتبار عند تصميم نظم التحفيز، لذلك يجب على الخبراء في هذا الصدد أن يحدثوا نوعا من التوافق بين ثقافة المنظمة ونظام التحفيز المستخدم.

خامسا: مبادئ نظام الحوافز:

حدد كل حسن محمد خير الدين وزملائه (2000) عدد من المبادئ الأساسية لنظام حوافز فعال وهي كالتالي¹:

- (1) **مبدأ التعبئة:** ونقصد به أن الثواب والعقاب ينبغي أن يكون تابعا أو معتمدا على السلوك المرغوب بمعنى أن الموظف إلي يكون أدائه متميز وفوق مستوى معين يمكن أن يتم تحفيزه بمنحه زيادة في مرتبه، وهنا نقول أن الحافز "الزيادة في الراتب" أو الأجر تتبع السلوك (الأداء المتميز)، وذلك عكس الحال لو حصل الموظف على زيادة سنوية في راتبه فهنا الثواب لا علاقة له ولا يتبع أي سلوك معين أو مستوى الأداء. إن تنفي مبدأ الثواب والعقاب بالسلوك يسمح للموظفين في القيام بسلوك يعرفون مسبقا أنه مجزئ لهم.
- (2) **مبدأ الإدراك:** نقصد بذلك أنه كي ينجح مبدأ التبعية بين السلوك والحوافز لابد أن يكون الناس مدركين للعلاقة الموجودة في هذا المبدأ. ففي المثال السابق إذا لم يعرف الموظف مسبقا أن زيادة راتبه ستتبع ارتفاع مستوى أدائه فلن يكون لمبدأ التبعية أي وجود. ومن هذا يجب على المشرف عندما يريد أن يقيم علاقة تبعية بين الحوافز والسلوك المرغوب ينبغي أن ينقل هذا المبدأ إلى الموظفين وإلا فإنهم لن يتعرفوا على هذا المبدأ.
- (3) **مبدأ التوقيت:** فالحافز أو الثبات الذي يتبع السلوك بسرعة يكون أفضل من الذي يحدث بعد فترة طويلة من حدوثه، لذلك ينبغي على المشرف إذا وجد أن الموظف قام بسلوك مرغوب وأداء متميز أن يتبع ذلك بصرف حافز له في أسرع وقت حتى يشعر بعلاقة التبعية بين السلوك والحافز.
- (4) **مبدأ الحجم:** ويتعلق هذا المبدأ بكبر الحافز أو صغره، فالحافز الكبير سيكون له اثر أكثر من الحافز الصغير.
- (5) **مبدأ النوع:** ويتعلق هذا المبدأ بأنواع الحوافز المقدمة فقد تكون حوافز مادية كالمال والجوائز والترقيات والعطلات. وقد تكون حوافز غير مادية مثل الرضا الوظيفي والغرور والاستحسان من المشرف. ويختلف الأفراد فيما بينهم بالنسبة لنوع الحوافز التي يفضلونها ويمكن للمشرف من خلال المواقف المختلفة التي يواجهها مع المرؤوسين ومن خلال تعامله معهم أن يتعرف على نوع الحوافز التي يفضلها كل واحد منهم حتى يتمكن من تحقيق علاقة التبعية بين الثواب (الحافز) والسلوك الذي يؤدي إليه .
- (6) **مبدأ الثبات:** ونقصد بذلك أن يكون نظام الحوافز ثابتا عبر الوقت وبين الأفراد، بمعنى آخر ينبغي للمشرف أن يكافئ كل المرؤوسين لنفس الشيء (حتى وإن اختلفت الحوافز حسب درجة تفضيل كل منهم للأنواع المختلفة للحوافز).

¹ حسن محمد خير الدين، 2004، الحوافز وأثرها على الأداء دراسة ميدانية، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل مجلة تنمية الراافدين، العدد 93، مجلد 31 لعام 2009.

وينبغي أن تقدم المكافئة على نفس الأشياء، مثال ذلك لو أحد المرؤوسين كان أداءه جيد ونال تقديرا من المشرف فإن المرؤوسين الآخرين يجب أن ينالوا تقديرا مماثلا في حالة الأداء الجيد وهكذا.

(7) **مبدأ التحكم:** ويتعلق بدرجة تحكم الموظف في السلوك الذي يرغبه المشرف. فإذا كان للموظف سيطرة تامة على السلوك المرغوب (كأن يكون ملتزما بمواعيد العمل الرسمية في الحضور والانصراف) فإن تطبيق مبادئ نظام الحوافز يمكن أن يؤثر على السلوك. أما إذا كان الموظف لا يستطيع التحكم في السلوك لظروف خارجية عن إدارته، مثال ذلك عدم قيام الموظف بعمله بالجودة أو المستوى المطلوب بسبب مانع صادر عن قسم آخر فإن استخدام الحوافز هنا قد يخلق له نوع من الإحباط.

سادسا: شروط نجاح نظام الحوافز:

لكي تحقق نظم الحوافز أهدافها بنجاح يجب توفير شروط محددة في تقرير الحوافز وتنظيم إجراءاتها، وفي ما يلي نذكر شروط نجاح نظام الحوافز:

- (1) **البساطة:** ويعني هذا أن يكون النظام واضحا، مختصرا، مفهوما، وذلك في بنوده، صياغته وحساباته.
- (2) **التحديد:** ويقصد به أن يكون أنواع السلوك الذي سيتم تحفيزه مشروعا، فلا يكفي أن نقول انه ينتج أكثر أو يؤدي إلى تخفيض التكاليف أو تقليل الحوادث، فيجب أن يكون هذا أكثر وضوحا من خلال شرح تفصيلي لما هو متوقع من أنواع مختلفة من التصرف.
- (3) **يمكن تحقيقه:** يجب أن يكون احتمال التوصل إلى تحقيق السلوك والتصرفات التي سيتم تحفيزها أمرا واردا.
- (4) **يمكن قياسه:** ما لم يمكن التعبير عن كيفية ترجمة الأداء والتصرفات التي سيتم تحفيزها في شكل مادي محدد لفشل النظام، لأنه سيكون مضیعة للمال وعليه فيجب أن تكون التصرفات والسلوك وأيضا العوائد القابلة للقياس بسهولة.
- (5) **معايير للأداء:** ويقصد بها أن يتم وضع معايير للأداء وبسهولة (أو مؤشرات الإنجاز والأهداف) وأن يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة ويمكن تحقيقها وقابلة للقياس.
- (6) **ربط الحافز بالأداء:** لا بد أن يشعر الأفراد أن مجهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز وان تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومة.
- (7) **التفاوت:** لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز، وإلا فقدت قيمتها، والاختلاف لا بد أن يعتمد على مقدار الأداء الذي أنتجه الفرد.
- (8) **العدالة:** يجب أن تتناسب حوافز الفرد على أدائه مع حوافز الآخرين على أدائهم وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء.

- (9) **الكفاية:** يجب أن يكون هنالك أجر يكفي احتياجات العاملين، ويمثل نظام الحوافز زيادة الأجر، كما يجب أن يضمن النظام الجيد للحوافز دخلا لا يقل عما كان عليه العامل قبل تطبيقه.
- (10) **السيطرة:** ويعني السيطرة الكاملة للأفراد على الأعمال التي يقومون بها والظروف المحيطة والموارد التي يستخدمونها، وذلك حتى تتمكن الإدارة من محاسبتهم على ما يقومون به من أداء.
- (11) **التغطية الكاملة للأداء:** ويعني أن يشمل نظام الحوافز على كل أنواع الإجابة في الأداء من حيث زيادة الكمية، الجودة، تخفيض الحوادث، فتح الأسواق، عقد صفقات، تمثيل المنظمة، تقديم أفكار جديدة وغيرها من أنواع مختلفة للأداء.
- (12) **المشاركة:** إن مشاركة الموظفين في وضع نظام الحوافز قد يزيد من اقتناعهم وحماسهم ومحافظةهم عليها.
- (13) **التنوع:** يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها، حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات فمنها المادي، ومنها المعنوي، وفيها خطابات الشكر، الحفلات، الرحلات، الشيكات وغيرها.
- (14) **الجدوى:** يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها ونواتجها، ويتم التحقق من ذلك بمقارنة المنظمة قبل وبعد النظام (حتى ولو كان ذلك تخيلا أو بالمحاكاة) وإلا أصبحت الحوافز نفقات تجارية وليست إنفاقا استثماريا.
- (15) **الشمولية:** ونقصد بها أن يشمل النظام كل العاملين دون أي استثناء.
- (16) **ملموس وكبير:** الحوافز الكبيرة والواضحة هي التي تعطي تأثيرا إيجابيا وأحيانا العكس عندما يكون مقدار الحافز قليلا.
- (17) **الاستقرار والمرونة:** لا يجب تعديل النظام من فترة إلى أخرى حتى يتفهمه العاملون ولكن إذا استدعى الأمر (كتغيير نظام العمل ووسائل الإنتاج مثلا) وجب أن يتم تغييره.
- (18) **العلانية:** يجب أن يكون نظام الحوافز معلنا، لكي يزيد من ثقة العاملين فيه وعدم جموح التوقعات بالنسبة للحوافز.
- (19) **مساعدة الغدارة العليا:** ويكون ذلك عند بداية النظام لإعطائه الدفعة القوية وعند عقد حفلات توزيع الجوائز والحوافز.
- (20) **تدريب المشرفين:** لابد من تعليم وتدريب مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين والملاحظات على إجراءات النظام، والرد على التساؤلات التي قد تدور حوله وكيفية مساندة النظام.
- (21) **نظام التسجيل:** يجب أن يكون هنالك نظام سليم لتسجيل أنماط الحوافز وأنواع ومستويات الأداء كما يحدث في الواقع ودون تحيز، وبدقة عالية حتى يمكن حساب الحوافز بدقة وموضوعية.

- (22) **عائلي**: كلما تم إشراك الحوافز في المنزل كلما كان أفضل، وبعض المنظمات ترسل هدايا ،خطابات تهنئة ومنشورات ترويجية للنظام وذلك للزوجة والأبناء ،ويضمن هذا توسيعا لقاعدة الرضا والقبول للنظام.
- (23) **بداية قوية**: وذلك بمساندة من الإدارة العليا، واستخدام شعارات قوية وبرامج دعائية ومنشورات ترويجية واتصالات قوية مع العمال وذلك لإعطاء الدفعة القوية الأولى للنظام.
- (24) **نهاية قوية**: ويتم ذلك بإخراج الحفلات الخاصة بتوزيع الجوائز والحفلات بشكل تمثيلي قوي يتضمن وجود فقرات، كلمات، مرطبات ،مأكولات ودعاية قوية وإخراج جيد بالإضافة إلى ما تقدمه من مستلزمات وشروط يجب أن تواكب الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها المجتمع الذي تزاوَل المنظمة نشاطها فيه، والتي قد تؤثر على حاجات العاملين ورغباتهم وتوقعاتهم وأن لا يؤثر منح الحوافز بالنزاعات الشخصية أو العلاقات أو المحسوبيات.

ولنجاح نظام الحوافز في المؤسسة يجب على هذه الأخيرة الإلمام بالنقاط التالية:

- أ. ربط الحوافز بأهداف الأفراد والمؤسسة معا، إذ لابد من تحديد مسار الحوافز لكي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة من جهة والأفراد من جهة أخرى.
- ب. تناسب الحوافز مع دوافع الأفراد، مع إنشاء صلة وثيقة مع الحوافز، إذ لا فائدة من هذه الأخيرة التي لا تثير سلوك الأفراد، وبالشكل الذي يدفعه للتصرف تصرفا هادفا لتحقيق رغباته.
- ج. تحديد الوقت المناسب الذي يمنح خلاله الحوافز، وخاصة تلك الحوافز التي يجب أن تكون في أوقات محددة ومتقاربة.
- د. ضمان استمرارية الحوافز، وذلك لتنمية الطمأنينة لدى الأفراد بتوقع استمرارية المؤسسة بإشباع تلك الحاجات وضمانها مستقبلا.
- هـ. الوفاء بالالتزامات التي تقررها الحوافز وضمان العدل، الكفاءة، والشمولية في نظام الحوافز.
- و. تعريف الأفراد بنظام الحوافز ومساراته وقواعده وشروطه، حيث يجب أن يتصف النظام بالوضوح والبساطة ضمانا للتطبيق وتحفيز الأفراد والتوجه نحو المزيد من الإنتاجية .
- ز. ربط نظام الحوافز ربطا عفويا مع الجهد المبذول، لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد وتقديم المزيد من المجهود وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وتنمية العلاقة بين الأداء الجيد والحصول على المكافئة.

المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية:

حظي موضوع الأداء الوظيفي بالاهتمام البالغ وشهد بحوث مستمرة عن حلول مشاكل المتعلقة به، إذ انه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلا على انع يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي والاجتماعي للدول، ومازلت المنظمات تبحث عن قيادات عن طريق إعادة هيكلة نظامها بإشراك العاملين فيه وإتباع الحوافز الجديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة ومئات الأساليب الأخرى والتي تهدف كلها إلى رفع مستوى الأداء.

أولا: مفهوم الأداء:

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي مؤسسة وفي أي قطاع على كفاءة أداء مواردها البشرية والتي من المفترض أن تؤدي وظائفهم المسندة إليهم بكل فعالية وحتى تضمن المنظمات ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة في نفس الوقت من وظائفها ألا وهي وظيفة تقييم العاملين وهي وظيفة قديمة قدم التاريخ وتطورت وتبلورت أكثر فأكثر مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول، ويشرف عليها أفراد مدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضح على أساس علمي وموضوعي، وهي وظيفة تتوسط وظائف الموارد البشرية حيث تزودهم بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف هذه الأخيرة ومن خلالها أهداف المؤسسة.

1. تعريف الأداء الوظيفي:

يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قياسه لعمله من حيث الكمية وجودة العمل المقدم من طرفه، **والأداء هو الجهد المبذول الذي يبذله كل عامل في المؤسسة¹.**

ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمجتمع والمنظمة².

ويذهب البعض الآخر لتعريفه كما يلي "هو نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع"³.

¹ حمداوي وسليمة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، الطبعة الأولى، 2004، ص168.

² خالد عبد الرحيم الهبتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى 2005، ص155.

³ خالد عبد الرحمان الهبتي، المرجع نفسه، المرجع السابق، ص200.

تعدد وتنوعت التعريفات لمفهوم الأداء نذكر منها ما يلي:

الأداء هو تنفيذ أمر أو عمل ما اسند لشخص أو مجموعة للقيام به¹.

ويمكن **تعريف الأداء الوظيفي** على أنه درجة تحقيق أو إتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج².

الأداء هو قياس الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية³.

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام الذي تشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد⁴.

ومن هذا التعريف يمكننا القول أن **الأداء** " ما هو إلا نتيجة تداخل ثلاث عناصر مكونة لجهد الفرد وهي القدرات وإدراك الدور والقيام بالمهام".

ويلقي **توماس جيلبر الضوء** على **الأداء** إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا⁵.

ويرى **علي سلمى** أن **الأداء** هو "الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث انه هنالك علاقة متبادلة ومتلازمة بين الرغبة والقدرة في العمل والمستوى في الأداء⁶".

أما تعريف **توماس للأداء** فهو كالتالي "هو التفاعل بين السلوك والإنجاز وأنه مجموعة السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس"⁷.

-ومن خلال مجموعة التعاريف يمكن القول أن **الأداء هو ذلك النشاط والمهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام المهام الوظيفية الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.**

2. مكونات الأداء الوظيفي:

¹ أحمد زكي بدويك، محمد كامل مصطفى: معجم مصطلحات القوي العاملة، مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية 1987، ص166.

² الراوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية 2003، ص209.

³ عبد المليك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية الطبعة (1) نوفمبر 2001، ص86.

⁴ محمد أنور سعيد، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية 2003، ص219.

⁵ صلاح الدين عيد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر 2005، ص175.

⁶ نفس المرجع السابق ص280.

⁷ عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، 2003، ص25.

كثيراً ما يعبر عن الأداء ويقرن بمصطلحين هما: الكفاءة والفعالية، لأنهما يمثلان إمّا قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وإمّا القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المداخلات المتاحة، فالأداء يتجسد من خلال ما سبق بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة، وفيما يلي توضيح أوسع لهذين العنصرين اللذين يكونان مفهوم الأداء:

أ. **الكفاءة:** تعرف الكفاءة بأنها: "الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية

المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات"¹، أي أنها إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة"،

ب. **الفعالية:** يركز مفهوم الفعالية على مخرجات أو نتائج أداء المؤسسة، فالفعالية هي دالة على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، واصطلاحاً هي أكثر شمولاً من الكفاءة، فالفعالية هي: "محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحتويه من أنشطة إدارية، وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية وهذا التحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة"²، بينما هناك من يرى: "ارتباط الفعالية بتحقيق الأهداف، فنقول عن مؤسسة ما أنها فعّالة إذا استطاعت أن تحقق أهدافها المسطرة، وأقل فعالية إذا حققت جزءاً منها، بينما توصف بأنها غير فعّالة تماماً إذا لم تستطع تحقيقها كلية"³، كلية"³، كما تُعرّف الفعالية أيضاً بأنها: "القدرة على تحقيق الأهداف في ظل متغيرات بيئية محيطية، وهي تحشد علاقة نوعية وليست كمية بين المدخلات والموارد المستخدمة وبين المخرجات أو النتائج المحققة بغض النظر عن التكلفة، ويتمثل منهجها في اختيار مزيج مناسب ومنتاسب كمّاً ونوعاً من المدخلات واستخدامه بالأسلوب الصحيح في أداء ما يجب أن يؤدي من أعمال في الوقت المناسب، وتقاس الفاعلية بنسبة الإنجاز الفعلي أو المحقق إلى الإنجاز المخطط أو المرغوب فيه"⁴.

3. محددات الأداء الوظيفي:

1 عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الطبعة الثالثة، دار المعرفة، عمان، 2001، الجزء الأول، ص24.

2 سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص201.

3 الداوي الشيخ، دراسة تحليلية للكفاءة في التسيير، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية علوم التسيير جامعة الجزائر، 1995، ص110.

4 فتحي محمد، مرجع سابق، ص23.

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد.

لهذا نجد أن محددات الأداء تتضح في:

- أ. **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد أثناء أدائه لمهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.
- ب. **القدرات:** تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.
- ج. **إدراك الدور:** يعني به الاتجاه الذي يعتقده الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإنفاق في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجه في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفه عمله ولكن تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد تكون له القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أدائه كأداء هذا الفرد أيضا منخفضا وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا أو مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر، ومن خلال هذا يمكننا أن نقول أن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات وخبرات ومعلومات و مدى إدراكه لما يقوم به الفرد في المنظمة التي ينتمي إليها.

ثانيا: تقييم أداء الموارد البشرية:

1. مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية:

إن تقييم أداء العاملين ضرورة من ضروريات الإدارة الحديثة المتطورة وذلك باعتبارها الوسيلة المثلى لتحقيق العدالة المهنية والوظيفية من العاملين ولرفع كفاءة الجهاز الإداري بمختلفة مستوياته ومن أهمها إدارة شؤون الموظفين خاصة وان تقييم الأداء تدعو إليه النظريات الحديثة ليس بحد ذاته بل هو وسيلة لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب وللتعرف على تقييم الأداء نتناول الآتي :

أ. تعريف تقييم الموارد البشرية (الأفراد):

يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية أو الأفراد في المنظمة "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على

مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية ، وأيضاً الحكم على إمكانية النمو و التقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر ، وترقيته لوظيفة أخرى"¹

إذ انه وبعد التمعن في هذا التعريف نجد انه ينص على توضيح تقييم أداء الفرد من خلال نتائج عمله من جهة وعلى سلوكه وتصرفاته من جهة أخرى ، وان التقييم يشمل على نجاح الفرد وتفوقه في وظيفته الحالية من ناحية ومن ناحية أخرى مدى نجاحاته وفرص ترقيته في المستقبل.

كما يمكن أن نقول أن تقييم أداء الفرد هو "قياس كفاءة الأداء الوظيفي والحكم عليه وعلى قدراته واستعداده للتقدم"²

كما يعرف احمد ماهر تقييم الأداء "انه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة العاملين لأعمالهم."³

ويرى عبد الغفار حنفي في تقييم الأداء "الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة أو استحقاق معين (ممتاز ، جيد ، جيد جداً...)"⁴

وبهذا يمكننا أن نقول أن تقييم الأداء هو دراسة لما يقدمه الفرد في المنظمة من تحليل لمختلف سلوكياته ونتائجه وذلك للحكم على مدى إمكانيته في التقدم والتطور الوظيفي داخل المنظمة التي يعمل فيها.

2. أهمية وأهداف تقييم الأداء:

يمكن توضيح أهمية تقييم الأداء على ثلاث مستويات هي المنظمة، المدير والفرد وهي كما يلي⁵:

أ. على مستوى المنظمة:

- ◀ إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد الشكاوي للعاملين اتجاه المنظمة.
- ◀ رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور .

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية مصر، 2005، ص285.

² محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2003، ص295.

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2005 ص284

⁴ عبد الغفار حنفي، السلوك البشري في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر الإسكندرية 2007، ص295.

⁵ محمد أنور سعيد سلطان، مرجع سابق، ص294.

- ◀ تقديم برامج وسياسات الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسة.
- ◀ مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

ب. على مستوى المدراء:

إن مواجهة المدير أو المشرف للعامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما هي عملية تتميز بطابع من التحدي الذي يدفع المدراء إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيتهم، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.

ج. على مستوى الفرد:

زيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المؤسسة يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية، ويدفعهم إلى العمل بجدية والاجتهاد والإخلاص ليتقربوا فوزهم باحترام وتقدير رؤسائهم معنويا ومكافئتهم ماديا.

كما يمكننا تلخيص أهداف تقييم الأداء الوظيفي في النقاط التالية:

- ◀ اختيار الأفراد الصالحين للعمل وكذا الأفراد الصالحين للترقية .
- ◀ تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم عليها الترقية ،زيادة الأجر...الخ.
- ◀ تنمية المناقشة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود اكبر.
- ◀ إمكانية قياس إنتاجية الأفراد والأقسام المختلفة المشكلة للتنظيم.
- ◀ تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يصلوا إلى مناصب اعلي .
- ◀ معرفة الأفراد الذين يحتاجون للتدريب لتحسين كفاءاتهم .
- ◀ المحافظة على مستوى عالي للكفاءة الإنتاجية.
- ◀ مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم.
- ◀ تزويد المؤسسة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.
- ◀ تشخيص المشاكل التي تنتج عن العمل وممارسة الفرد له.
- ◀ مكافئة الأفراد ذوي المهارات الفعلية والإنتاج المتميز والالتزام الدقيق
- ◀ تشخيص الحاجة إلى التدريب وإعداد البرامج اللازمة لذلك.

3. طرق التقييم:

كانت الطريقة أو الأسلوب المتبع في تقييم الأداء في الماضي يعتمد بدرجة كبيرة على آراء وملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر في العامل، أي أن التقييم كان ينصب على صفات الشخص وخصائصه، مثل قدرته على أداء العمل، المواظبة والانتظام في التعامل مع زملاء العمل، وغيرها من الصفات والخصائص ولم ينصب على الإنتاجية .

لكن تطورت أساليب التقييم، حيث أصبح التقييم يركز على نتائج أداء العاملين وليس العاملين بحد ذاتهم، وفيما يلي نعرض عليكم الطرق التقليدية والحديثة لتقييم الأداء :

أ. الطرق التقليدية لتقييم الأداء :

1. طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص : وترتكز هذه الطريقة على

تحديد مجموعة الصفات مثل التعامل مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، والانتظام في مواعيد العمل، والمبادأة والالتزام، وتحمل المسؤولية، والقدرة على حل المشكلات وغيرها من الصفات. ويتم إعطاء وزن لكل صفة من تلك الصفات للفرد، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديرا معيناً بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات وتصبح ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم انه المستوى الذي يمثل أداء الفرد.

ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة، إلا انه يعاب عليها لافتقادها لجانب الموضوعية، واستنادها للتقرير الشخصي.¹

2. طريقة التوزيع الإجباري : ترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز

الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين، لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي ويقتضي هذا التوزيع أن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالية:

- 10% من مجموعة الأفراد الذين تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جداً.
- 20% من مجموعة الأفراد الذين تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.
- 40% من مجموعة الأفراد الذين تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.
- 20% من مجموعة الأفراد الذين تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة.
- 10% من مجموعة الأفراد الذين تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جداً.

لكن من الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين¹.

¹ جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، 2006، ص 445.

3. طريقة الترتيب العام : وتتمثل هذه الطريقة في قيام

الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيبا تنازليا وفقا للأداء العام للعمل وليس بناءا على مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية... وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطي تقديرا واحدا لأداء المرؤوس مثل ضعيف، متوسط، جيد، ممتاز.

ويعاب على هذه الطريقة أيضا في عدم الموضوعية واعتمادها على التقرير الشخصي، كما أن هذه الطريقة لاتهتمر بخصائص أو عوامل محددة أداء الفرد، ولكنها تقوم بتقويمه ككل.

4. طريقة المقارنة بين العاملين: تشبه الطريقة السابقة، وتعرف أحيانا

بمقارنة أزواج من العاملين، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة، مع كل فرد من الأفراد الباقين.

وتناسب هذه الطريقة الفئات الصغيرة حيث تقل فعاليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة، لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى .

وهذه الطريقة لا تخدم إغراضا أخرى مثل أغراض الترقية والنقل والتدريب لعدم توافر أسس المقارنة، وقد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فعالية سياسات الاختيار والتعيين.²

ويلاحظ من الطرق السابقة الحكم المطلق فيها للمقيم وهذا يترتب عليه أخطاء عامة يقع فيها المقيمون عند التقييم الشخصي لأداء الفرد، لان المقيم إنسان معرض للخطأ في أي وقت ولا يمكن عزل ذاتيته في عمله كمقيم أو أي عمل آخر.

ومن الأخطاء المعروفة في هذا المجال ما يلي³ :

- تأثير شخصية المقيم وطريقة تفكيره ودافعه في تقييم الأفراد: يميل المقيم إلى التشدد أو التساهل في التقييم ،وقد يكون دافعه في ذلك منح فرصة للأفراد للحصول على العلاوة أو الترقية ،أو إعطاء انطباع جيد عن نفسه للأفراد،أو الخشية من مواجهة المرؤوسين،في حالة إعطاء تقرير ضعيف.
- التعميم في صفة واحدة:بمعنى ميل المقيم بإعطاء تقرير

مرتفع للفرد في جميع الخصائص وجوانب العمل، نتيجة لامتيازه في صفة واحدة أو من جوانب العمل.

- تأثير الحداثة:فمن المفترض أن يلاحظ الرئيس أداء المرؤوس

¹صلاح الدين عيد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الأزرايطية، الإسكندرية، 2002،ص378.

²فاروق عبده قليه، محمد عبد المجيد، مرجع سابق،ص272-273.

³فاروق عبده قليه، محمد عبد المجيد، مرجع سابق،ص273-274.

مدار السنة حتى يتمكن من التقييم السليم لأدائه، ولكن قد يتأثر المقيم في ملاحظته لأداء المرؤوس بالفترة الأخيرة قبل إجراء التقييم فالفرد يتذكر عادة بوضوح الوقائع القريبة وينسى الأحداث البعيدة.

• التحيز الشخصي للمقيم: بمعنى أن بعض الرؤساء يتحيزون

مع أو ضد بعض المرؤوسين وقد يكون هذا التحيز سليم أو ايجابي، بسبب العلاقة مع الرئيس والمرؤوسين، أو بسبب النوع أو العقيد أو السن مما يعوق التقييم عن أداء أهداف المؤسسة.

• التشابه بين الرئيس والمرؤوس: حيث يؤدي التشابه في

الخصائص بين الرئيس والمرؤوس لميل الرئيس إلى إعطاء المرؤوس تقديرا اعلي مما يستحق.

ويمكن انجاز سلبيات الطريقة في التقليدية فيما يلي :

- إن التقييم يخضع للتقدير الشخصي ولا يستند إلى أسس الموضوعية.
- تركز الطرق التقليدية على السمات الشخصية لإفراد، بدلا من التركيز على الأهداف الممكن قياسها على الأداء.
- ضعف فاعلية الطرق التقليدية في إفادة المرؤوس، ومساعدته على أداء عمله بفاعلية أكثر.
- إن هذه الطريقة تشجع العامل غير الناضج على الاستمرار في عدم نضجه والحد من قدرات العامل الناضج، وعدم استخدامها.
- إن الطريقة التقليدية تفرض وجود مجموعة من الصفات المحددة، التي تشكل أفضل سلوك إداري، وهو افتراض غير سليم، حيث أن الوظائف الإدارية تختلف فيما بينها من حيث الصفات الشخصية والنفسية المطلوبة لكل منها.

ب. الطرق الحديثة في تقييم الأداء:

نظرا للانتقادات الكثيرة التي وجهت إلى الطرق التقليدية التي ذكرت سلفا، فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تتفادى هذه العيوب او تقلل منها ومن هذه الطرق نذكر:

1. **طريقة الاختيار الإيجابي:** وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات، عادة ما تكون عبارة عن ثنائية تعبر عن نتائج ايجابية أو سلبية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل، ويختار القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى أنها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقويمه، ثم تقوم جهة أخرى محايدة لها بشفرة سرية خاصة بتقييم العبارات أثناء عملية التقييم.

تمتاز هذه الطريقة بقلّة التحيز من جانب القائم بعملية التقييم، لكنها تتسم بصعوبات أهمها:

- صعوبة المحافظة على سرية الشفرة.
 - صعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء علما أن العبارات من هذا النوع تحتاج إلى خبرات كبيرة .
 - ويضاف إلى ذلك عدم صلاحية هذه الطريقة في معاونة المرؤوسين في التغلب على نواحي القصور في أدائهم، وتطور قدراتهم بمعرفة الرئيس.
2. **طريقة الأحداث الحرجة:** وتكون من خلال رصد الأحداث الحرجة، وهي تلك الأحداث الهامة غير المتكررة في أداء كل فرد قد يكون بعضها ايجابيا وقد يكون البعض الآخر سلبيا، ومن خلال ضبطها وتحليلها تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد. الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل ويتطلب من الرئيس المباشر إن يلاحظ أداء المرؤوسين، ويقرر ما إذا كانت إي من الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم¹.

هذا ويتم اكتشاف مثل هذه الحوادث الجوهرية من خلال دراسة سلوك الأفراد أثناء العمل، حيث ترتب هذه الأحداث المجموعة حسب تكرارها وأهميتها ثم تعطي أوزان لكل منها، بحيث تكون أساسا لعملية التقرير. وفي بعض الأحيان قد تترجم هذه الوقائع المسجلة إلى خصائص أو سمات معينة مثل القدرة التعليمية، الاعتمادية، القدرة على العمل، المسؤولية والمبادأة..الخ²

ولعل أهم مميزات هذه الطريقة: تركيزها على تقييم أداء العامل، والاعتماد على الوقائع الموضوعية، وذلك بخلاف الطرق التقليدية التي كانت تركز على الصفات الشخصية للفرد. كما تتفادى هذه الطريقة الاعتماد على ذاكرة الرئيس، والتي تتأثر غالبا بالأحداث القريبة حيث يقضي هذا البرنامج بتسجيل الوثائق فور حدوثها، كما أنها من ناحية أخرى تتضمن الجوانب الايجابية في سلوك وتصرفات الفرد، مما يساعد الرئيس على استخدام الأساليب المرتبطة بتدعيم نواحي القوة وتوجيه الفرد لتفادي نقاط الضعف³.

3. **طريقة التقييم المشترك:** التي تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل بتقييم كل أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري، وبدون أي اعتبار للمركز الإداري، وعلى ذلك فإن تقييم الفرد بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه، وتتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية:

- ✓ اشتراك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم.
- ✓ اشتراك القائمون بعملية التقييم في اختيار الصفات الموضوعية للتقييم .

¹صلاح الدين عيد الباقي، مرجع سابق، ص388.

²جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص425-426.

³فاروق عبده، محمد عيد المجيد، مرجع سابق، ص275.

- ✓ تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم والاستفادة منها .
- ✓ رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

4. **طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف:** حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة، أما أسلوب الإدارة بالأهداف فيتجه إلى الاهتمام بأداء المستقبل، إلى جانب الأداء الماضي، ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف والواجبات التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها، وقياس المرؤوس للتقييم لنفسه، على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة والتعرف على نواحي القصور، وكيفية مواجهتها، تمهيد الاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهداف أخرى، وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة.¹

ويمكن القول إن لطريقة الإدارة بالأهداف مزايا عديدة من بينها :

- ٦ إن الأخذ بمبدأ المشاركة في وضع الأهداف يدفع الفرد إلى بذل قصارى جهده لتحقيق هذه الأهداف، وقد أوضحت إحدى الدراسات المتخصصة في هذا الغرض ارتفاع نسبة الانجازات المحققة بالنسبة للأفراد الذين شاركوا في تحديد أهدافهم عن هؤلاء الذين لم تتح لهم هذه الفرصة.
- ٦ يتم التركيز على الأداء وليس على الصفات الشخصية، كما أن التركيز يتم بالنسبة للحاضر والمستقبل، بعكس الطرق التقليدية التي تركز على الماضي.²

وبالرغم من هذه المزايا إلا أن لهذه الطريقة عدة عيوب نذكر من بينها:³

- ٦ مهما كانت قدرة المشرف الإدارية، فإن هناك صعوبة إن لم تكن استحالة في قيادة وتوجيه مرؤوسيه وفقا لطابع المشاركة والتعاون في العمل.
- ٦ محاولة المرؤوس وضع أهداف سهلة التحقيق حتى يظهر بمظهر حسن عند مقابلته للمشرف بخصوص تقييم الانجازات المحققة.
- ٦ قد يعطي المرؤوس وزنا كبيرا للأهداف الكمية القابلة للقياس، مثل الأرباح والتكاليف والكفاءة وانخفاض درجة الاهتمام بالأهداف النوعية الأخرى مثل الأهداف المتعلقة بالتدريب والخدمات الصحية والاجتماعية ورفع الروح المعنوية... الخ
- ٦ عدم توجيه المشرف الاهتمام الملائم لتقدير الإمكانيات المحتملة للترقية لوظائف أخرى جديدة ومختلفة، وذلك بسبب التركيز بصفة أولية على العناصر الموضوعية للأداء في الوظيفة الحالية، أي أن هذه الأخيرة لا تستطيع إن تعطي مؤشرا لنجاح الفرد في وظائف أخرى.

¹ نفس المرجع السابق ص 276.

² نفس المرجع السابق ص 434.

³ نفس المرجع السابق ص 437.

وبالرغم من هذه العيوب إلا أن هذه الطريقة تظهر نتائج أكثر دقة وموضوعية من نتائج التقييم التقليدية.

5. **النموذج المغلق لتقييم الأداء:** ويرتبط هذا النموذج بالفكر الكلاسيكي الذي ينظر إلى المؤسسة باعتبارها نظاما مغلقا لا يتأثر بالبيئة المحيطة.

بالإضافة إلى إهمال هذا النموذج للمتغيرات والمؤثرات البيئية نعيب فيه عدم أخذه للمؤشرات السلوكية بعين الاعتبار.

6. **النظام المفتوح لتقييم الأداء:** الذي يستند عكس النموذج السابق على علاقة التأثير المتبادل بين المؤسسة والبيئة وعدم قدرة المؤسسة على تحديد جميع الأهداف والبدائل الممكنة، واثر الجوانب السلوكية المرتبطة بالاتجاهات والإدراك والميول، على عملية التقييم.

7. **طريقة التقييم الذاتي:** وفيها يقوم الفرد المراد تقييمه بالتعليق على الأداء الخاص به في النموذج المختار ما يجعله قد يقدم بعض الاقتراحات كتعديل وصف وظيفة، التدريب، التكوين... الذي يحتاج إليه مستقبلا حتى يتوصل إلى مستوى الأداء المتوقع والمسطر من قبل إدارة التنظيم.

4. تأثير الحوافز المادية على الموارد البشرية

تأني الحوافز على سلوك وأداء العاملين:

تعمل الحوافز على أداء العاملين لمهامهم وأعمالهم بشكل ايجابي وذلك لما تتركه لديهم من انطباعات جيدة مثل رضاهم عن إدارة العمل وبالأخص شعورهم بأنه قد تم تقديم التقدير كما لها العديد من الآثار الايجابية نذكر من بينها:

• تقوم بربط العامل بمنشأته:

من خلال استفادته من زيادة إنتاجية المؤسسة التي يعمل بها وبالتالي إرباحها مما سيعود عليه بالنفع فيصبح أكثر ارتباطا بها وبنجاحها.

• تحفيز ورفع الروح المعنوية للعاملين:

حيث أنها سوف تعمل على زيادة شعور العاملين بان لهم قيمة كبيرة في مكان عملهم، وأنهم جزء أساسي تعتمد عليها المؤسسة في نجاحها.

• دعم العاملين المتميزين في المؤسسة:

مما يجعل العاملين في المؤسسة يقومون بتحسين وتطوير أدائهم حتى يصبح لديهم الفرصة للحصول على مكافأة مالية أو معنوية مثل حصولهم على الترقيات الوظيفية بالتالي تقديم كل منهم أفضل ما لديه من طاقات إنتاجية.

• تشجيع العاملين على الإبداع:

وذلك يأتي من خلال توفير البيئة الملائمة لهم من اجل العمل على مجموعة من الابتكارات المهنية الجديدة مما يدفع بقوة إلى تطور كبير في بيئة العمل.

• نمو التقدير الذاتي لدى العاملين :

وبالتالي يزيد من اهتمامهم بنمو العمل ورفع مستواه لما يحضون من تقدير داخله.

2. أثر الحوافز المادية على الكفاءة الإنتاجية:

تعتبر الرغبة في العمل والقدرة من العوامل الأساسية المؤثرة على الكفاءة أو الأداء، وهذا التأثير ناجم عن ما تقدمه الإدارات من حوافز تشجيعية وعلى هذا الأساس تبين العلاقة العضوية بين الكفاءة الإنتاجية والحوافز، ويظهر هذا التأثير من خلال ما يلي:

1. الأجر: إن الأجر هو دخل العامل الذي يستحقه نظير عمله، مهما كانت حالة

المؤسسة حتى ولو منيت بخسارة، وهو محدد مقدما قبل البدا في العمل¹.

2. الزيادة العامة في الأجر: أنها ترتبط بالإطلاق على الإنتاجية والجودة في العمل

، فكل شخص عامل بمؤسسته يقل أجره عن عدد معين تمنح له زيادة، كما هو الحال بالنسبة للعمال في الجزائر بعد الإصلاحات الاقتصادية الجديدة، حيث أن العامل الذي يقل أجره عن 18000 دج تمنح له هذه الزيادة، فهذه الأخيرة لا تأثر في إنتاجية المؤسسة بشكل مباشر².

3. العلاوات: هي عبارة عن زيادة في الأجر بناء على إنتاجية المستخدم في عمله،

وهي تدفع في فترة غالبا ما تكون سنة³.

كما أن هذه العلاوات تعتبر من أكثر الحوافز جاذبية لزيادة الأداء ورفع كفاءة الإنتاجية، نظرا لأنها تتوفر على الخصائص التالية⁴:

- ◀ الارتباط المباشر بالأداء والإنتاج.
- ◀ تتفق العلاوة مع رغبة الفرد في زيادة دخله نتيجة لزيادة أدائه.
- ◀ وجود ضمان للحصول على هذه العلاوات إذا زاد الإنتاج.

3. الحوافز تحقق الولاء للعاملين:

¹ علي سلمي، إدارة الأفراد وكفاءة الإنتاجية، ط1، مصر، مكتبة غريب للنشر، 1995، ص254.

² خروبي خديجة، نفس المرجع، ص35

إن مفهوم الولاء التنظيمي ترجع جذوره لكل من White Bakk،Gres Argires

الذات تقداً بنظرية عن اندماج وانصهار العاملين في المنظمات والتي كانت تدور حول "كيف يمكن لمجموعة من الأفراد يحملون فروقات شخصية ، في مستوى ذكاء القدرات والاتجاهات، أن يندمجوا مع بعضهم في نشاط تعاوني داخل المنظمة التي يعملون بها ، ويشعرون أنهم جزء منها وينتمون إليها.

لقد تم إعطاء العديد من التعاريف للولاء التنظيمي نذكر منها : انه شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة وانه جزء لا يتجزأ منها وان أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهدافها.

إن سياسة الولاء الوظيفي أصبحت ركناً أساسياً في الفلسفة الإدارية التي تدير بها المؤسسات الحديثة، حيث يعرف مديري المنظمات أهمية الولاء ويدركون جيداً إن التعامل بينهم وبين من يثقون فيهم أفضل من التعامل مع غيرهم ، ولعل من أهم الفوائد التي تتجنبها المؤسسات هي الولاء الوظيفي¹:

1. جذب أفضل العاملين والمحافظة عليهم عن طريق اختيارهم الحقيقة والعمل على إسعادهم.
2. ضمان بقاء اليد العاملة في دعم استقرارها ويقلل من تكلفة بحث المؤسسة على تعامل بشري.
3. إن المؤسسات الكبيرة تتفق على تدريب وتعيين العاملين، وذلك للأهمية الكبيرة وتأثير القوى لولاء العاملين لمؤسساتهم يرى خبير الإدارة المعروف "فريدريك رايتشلد" في كتابه "تأثير الولاء- القوى الكامنة وراء النمو والأرباح والقيمة المستديمة" الآثار الاقتصادية المترتبة عن اهتمام المؤسسة بتنمية المؤسسة الولاء لدى العاملين بها وهي² :
الكفاءة: تعني زيادة خفيفة في نفقات الرقابة، واعتزاز أكبر للموظف بعمله، وهو ما يدفعه لزيادة الكفاءات.
اختيار العملاء مع الاحتفاظ بهم: بمرور الوقت يوجه الموظف جهده للحصول على عملاء جدد متميزين ما يعطي لعمله قيمة أكبر، بإمكان هؤلاء الموظفين أن يزيدوا من ولائهم للعملاء فهناك موظفون آخرون لا يلتقون بالعملاء عمال المؤسسة، ولكن إنتاجيتهم الأعلى تعطي العملاء سعراً أفضل ومنتجاً متفوقاً، فيمن لهؤلاء العمال الذين لا يراهم العملاء زيادة ولائهم.
توصية الموظفين الجدد: ويكون أفضل المتقدمين للعمل في الشركة عن طريق الموظفين الأوفياء، كما أن المتقدمين للعمل بناءً على توصية موظف قديم يبقون في الشركة لوقت أطول³.

¹ بوبرضخ عبد الكريم، دراسة فاعلية تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ،الجزائر:جامعة منتوري كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2012،ص63.

² خلايفة العلمي نفس المرجع،ص62

³ نفس المرجع،ص62

4. السياسات التحفيزية الحديثة المتبعة في المؤسسة

1. **الأجر:** تهدف المؤسسة من خلال الأجر إلى المساهمة في توفير اتجاهات ايجابية ناحية العمل لإبعاد الشكاوى والغيابات، وتقليل معدل حالات ترك العمل والربط بين مستويات الأداء ومستويات الأجور وصولاً إلى الرقي الأدائي بين العاملين، ومن خلال تحديد مستويات الأجور وفقاً للمستويات التنظيمية، وبدايات ونهايات مستوى الأجر في المستوى الوظيفي¹.
 2. **الاتصال:** هو نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف إلى آخر من خلال عملية ديناميكية مستمر ليس لها بداية ولا نهاية يساعد الاتصال في زيادة التقارب في وجهات النظر بين مختلف العاملين وكذلك مع الإدارة فهو يقلل من سوء التفاهم والاختلافات في وجهات النظر مما ينعكس ايجابياً على الأداء.
 3. **التدريب:** هو عبارة عن مجموعة من النشاطات المصممة والموجهة، إما لرفع مستوى المهارات والمعارف والخبرات للأفراد أو لتعديل ايجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم²، يؤدي التدريب إلى تحقيق عدة فوائد وهي:
 - الزيادة في الإنتاج عن طريق ضمان التدريب لأداء الأفراد للعمل بكفاءة وفعالية .
 - تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق تنمية المهارات والقدرات التي تساعد على القيام بمسؤوليات العمل التي توكل إلى كل فرد³.
- #### 5. النتائج الجيدة لنظام الحوافز المادية والمعنوية:

تترتب عن تطبيق نظام الحوافز عدة نتائج منها:

- أ. إن توفر الحوافز المناسبة المتعلقة بالمكانة والمنصب يؤدي إلى اتجاه المنظمة نحو النمو والتوسع وربما كانت الحوافز هي الأساس أو المبرر لتضخم المؤسسات الصناعية كانت أو الحكومية أو السياسية فالنمو يعني فرصاً أكبراً لتوفير معظم أنواع الحوافز، ولذا ينظر إلى كبر حجم المنظمة على أن يتيح فرصة أوسع للحوافز ويلاحظ أنه ما لم تكن المنظمة ناجحة فإنه يؤدي إلى القضاء عليها.
- ب. إن المنظمات الضخمة تنمو في اتجاهات تسلطية تركز على الإنتاج وتفيد العمليات الضرورية المحددة سلفاً، وهي بذلك لا تساعد على تنمية اتجاهات التجديد والابتكار، إن الإنتاج الضخم قائم على أساس تكرار عمليات نمطية في إطار تنظيم محكم وطرق رسمية مقررة، وهذا يعيق تنمية المهارات الفنية والإدارية وبذلك تتضاءل فرص الأشخاص الذين لديهم استعداد وطموح يصبح تشجيعهم أمراً مرتبطاً بمدى تذليل العقبات المشار إليها.

¹ محمد الحافظ حجازي إدارة الموارد البشرية، ط1، القاهرة، دار الوفاء لنديا الطبع والنشر، 2006، ص172.

² إبراهيم حسن بلوط، نفس المرجع السابق، ص236.

³ إبراهيم حسن بلوط، نفس المرجع السابق، ص239.

ج. انه ينبغي على النظام الاختيار الأصح للتعيين والترقية والمكافئات، أي أن توزيع الحوافز يكون على أساس قيمة الفرد في الإنتاج ومدى إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة وهذا هو أساس اهتمام المؤسسات بالحوافز المادية وغير المادية.

د. انه بينما تبدو أهمية الحوافز المادية في إشباع الحاجات البيولوجية للفرد، فان هذا الحافز يمكن أن يبع بعض الحاجات الاجتماعية لديه، مثل حصول الشخص على المكافأة التشجيعية، فالدخل المادي للمكافأة ليس أداة لإشباع الحاجات المادية فحسب وإنما يصبح مدلول اجتماعي كمكافأة على التفوق والامتياز ودليل على تقدير الإدارة للعامل المجد.

هـ. إن هناك اعتقاد له مبرراته بان معظم نظم الحوافز تؤدي إلى انخفاض نسبة الإنتاج وهذا يحتم من الناحية الاقتصادية أن توفر إلى جانب الحوافز نوعا من الرقابة لاحتفاظ الإنتاج بمستوى الجودة المقررة فبهذه الطريقة يحقق العائد المناسب الذي يساعد على منح المزايا الاضافية.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسة باللغة العربية:

(1) دراسة بعنوان "أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي" (نور عزم الليل بن مارني 2019)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في القطاع الصحي في -إمارة أبو ظبي. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة عددهم 8000 موظف تقريبا، وتم توزيع عدد 450 استبيان على عينة الدراسة، استرجع منها 407 استبيان خضعت جميعها للتحليل الإحصائي، وبنسبة بلغت 90 % واستخدمت الرزمة الإحصائية للدراسة الاجتماعية (SPSS) لإيجاد قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجراء التحليل الإحصائي.

أوصت الدراسة بعدة توصيات وهي: ربط صرف الحوافز فعليا بمستوى أداء العاملين حيث لا يكون الحافز روتينيا بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقا لأدائهم، والتركيز على التحفيز المعنوي للعاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي وخاصة في يتعلق بمشاركة العاملين في المناسبات الاجتماعية المختلفة، بالإضافة إلى توجيه الشكر الشفوي والكتابي والثناء للعاملين، وعقد ورشات عمل للعاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي حول أهمية الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي.

(2) دراسة بعنوان "أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر" (قلال نسيمه 2017)¹

هدفت الدراسة لمعرفة تأثير الحوافز في مؤسسة اتصالات الجزائر توصلت الدراسة لعدة نتائج وأوصت بعدة توصيات:

- ربط الحوافز بأهداف العمال والإدارة معا.
- البعد على العلاقات الشخصية والوساطة والمحسوبية في منح الحوافز.
- اهتمام الإدارة بتوفير العدالة في منح الحوافز.

(3) دراسة بعنوان "مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الصحية (دراسة حالة مؤسسات استشفائية العمومية بن عمر الجيلاني الوادي)، (خلافة العلمي، 2016)²

هدفت الدراسة إلى التعرف لمساهمة الحوافز في المؤسسات الاستشفائية العمومية- بن عمر الجيلاني بالوادي- على تحسين أداء المورد البشري.

¹نسيمه قلال 2017، أثر التحفيز في أداء العاملين داخل المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، الجزائر.

²خلافة العلمي 2016، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الصحية (دراسة حالة مؤسسات عمومية الإستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي) الأردن.

بناء على عدة النتائج أوصت الدراسة بضرورة تبني نظام للحوافز يسمح بتمييز أداء العاملين بالمؤسسة ويساعد على تحسين أدائهم.

4) دراسة بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية" (أبو علان 2016)¹

هدفت الدراسة لمعرفة أنظمة الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، ولتحقيق هدف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع البيانات الظاهرة، وقد تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة تكونت من أكبر أربع شركات مشروبات عاملة في الضفة الغربية وذلك من حيث عدد العاملين في هذه الشركات، ووزعت 200 استبيان على العاملين في هذه الشركات استرجع منها 187 استبيان منها 186 استبيان صالح للإحصاء، أي بنسبة 93% من الاستبيانات الموزعة.

وقد قدمت الدراسة عدة توصيات أهمها: ضرورة العمل على تحقيق العدالة في توزيع الحوافز، ربط سلم الأجور والرواتب بمعدلات غلاء المعيشة والتضخم، تصميم نظام حوافز فعال مرن، استحداث أنظمة حوافز جديدة، خلق الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي عند العاملين، تقديم المساعدة والدعم للعاملين عند تعرضهم لظروف خاصة، عقد دورات تدريبية للعاملين تهدف إلى زيادة مهاراتهم وقدراتهم.

5) دراسة بعنوان "الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي" (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية المسيلة)، (خديجة خروبي، 2016)²

هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة.

دراسة بعنوان "دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين في الفنادق المصرية مع اقتراح برنامج لتقييم طرق تحفيز العاملين في الفنادق (سلامة وأحمد 2015).³

يهدف البحث إلى إلقاء الضوء على مفهوم الحوافز وأنواعها أهمية تطبيقها في المؤسسات الفندقية المصرية، مع إلقاء الضوء أيضا على نظم حوافز العاملين المطبقة فعليا داخل المؤسسات الفندقية وذلك من خلال إعطاء صورة واقعية عن نظام الحوافز المطبقة داخل المؤسسات الفندقية ومدى اهتمام الإدارة العليا بتطبيق كافة بنودها. وفي نهاية الأمر اقتراح برنامج يتم من خلاله قيام الإدارة بتقييم نظم الحوافز المطبقة لديها والوقوف عند نقاط القوة والضعف لدى سياسات التحفيز لديها: تم اختيار 25 فندقا في مدينتي شرم الشيخ

¹أبو علان خالد علي، 2016، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، جامعة الخليل.

²خديجة خروبي 2016، الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية المسيلة.

³سلامة وجيه محمد السيد وأحمد محمد عاطف أحمد 2015، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين في الفنادق المصرية مع اقتراح برنامج لتقييم طرق تحفيز العاملين في الفنادق، مجلة إتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة 12 (2) 59-72.

والغردقة، بلغ عدد استمارات الاستقصاء المتحصل عليها من المديرين 25 استمارة. تم تحليل البيانات المتحصل عليها من استمارة الإقصاء المعدة للمدراء والنزلاء باستخدام الإصدار السادس عشر لبرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (16SPSS).

وأوصت الدراسة بصرف الحوافز حسب الجهد والأداء، بحيث تكون هناك تفرقة بين المجد في العمل وغير المجتهد، بالإسراع في إعطاء الحوافز في وقتها دون تأخير، متابعة تطبيق الحوافز بتفعيل البرنامج لتقييم طرق تحفيز العاملين في الفنادق المصرية وضرورة تطوير برامجها للاستخدام الأمثل في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الفندقية.

ثانيا: الدراسة باللغة الأجنبية:

1. دراسة بعنوان " Effects of Icentives on Employees Productivity " Daniel (2019) تبحث الدراسة في آثار الحوافز على إنتاجية الموظف.¹

كانت للدراسة الأهداف التالية:

- العلاقة بين الحافز وإنتاجية الموظف في المؤسسات.
- تحديد تأثير الحوافز على إنتاجية الموظفة في المؤسسة.
- تحليل العلاقة بين الحوافز وإنتاجية الموظف في المؤسسات في نيجيريا.

ولتحقيق هذه الأهداف، تم تصميم استبيان على أساس الأهداف، تمت معالجة الاستبيانات المكتملة وتحليلها باستخدام معامل ارتباط لحظة المنتج. توصي الدراسة بإنشاء وحدة للنظر في قضايا الحوافز التي من شأنها تعزيز الإنتاجية.

2. دراسة بعنوان " FINANCIAL INCENTIVES:THE COMPACT ON EMPLOYEE " (Novianty et al. 2018)"MOTIVATION²

الحافز المالي هو مكافأة تمنح للموظفين نتيجة تحفيز عمل الموظف في الشركة، يستخدم هذا البحث نهج أسلوب البحث مع نهج تحليل المسار.

قياس البحث باستخدام استبيانات بمقياس تفاضلي دلالي، في حين تألف مجتمع الدراسة من 43 موظفا.

دراسة بعنوان " Effects of Icentives on Employees performance At Kenya " (Chepkemo2018)"Forest Service Uasin Gishou County

¹ Daniel ;cross ogohi ;2019 ;effects of icentives on employees productivity.international journalof buseness marketing and management(IJBMM4(1):41-48;EDMUND KYARUZY BARONGO 2015; "THE ROLE OF FINANCIAL INCENTIVES ON EMPLYEES MOTIVATION IN FINANCIAL INSTITUTIONS IN TANZANIA:A CASE OF BANK OF TANZANIA

² Noviaty R.Rina .padjajaran bandung.siti nouni Evita and padjajaran bandung.2018. **FINANCIAL INCENTIVES. THE COMPACT ON EMPLOYEE MOTIVATION** .Academy of Starategic management Journal.

كان الغرض من هذه الدراسة هو التحقق من تأثير الحوافز على أداء العاملين في خدمة غابات كينيا **Uasin Gishou County** . وقد استرشدت الدراسة بنظرية التغيير الميدانية والنظرية التطورية لتشانغ، تبني تصميم بحث المسح الوصفي، استهدفت جميع الموظفين في خدمة الغابات في كينيا في مقاطعة **Uasin Gishou** التي لديها حاليا 8 محطات للغابات يبلغ مجموع عمالها 115 موظف، تم استخدام طريقة التعداد للحصول على حجم عينة من 115 موظف، تم استخدام الاستبيانات في جمع البيانات، لاختبار صحة الأدوات تم إعطاء الأداة للمشرفين وخبراء الأبحاث، ثم إجراء دراسة تجريبية في مقاطعة ناندي لاختبار الموثوقية، تم الحصول على ألفا كرونباخ من 0.72 والتي أكدت موثوقية أدوات البحث، تم استخدام الإحصائيات الوصفية (النسبة المئوية و الانحراف المعياري) لتحليل البيانات.

3. دراسة بعنوان "FINANCIAL INCENTIVES:THE COMPACT ON EMPLOYEE MOTIVATION" (Rina Novianty2018)

تهدف هذه الدراسة إلى تحسين الأداء الشخصي للموظفين، وتألفت عينة الدراسة من 43 موظفا بإحدى المؤسسات.

وتوصي الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الأبحاث على أن الشركة يمكن أن تولي اهتماما لسياسة التحفيز للموظفين، وإنجازات أداء الموظفين.

ثالثا: القيمة المضافة للدراسة الحالية أو تحليل ومقارنة بين الدراسات السابقة والحالية:

من خلال الدراسات السابقة توصلنا إلى النتائج التالية:

أ بالنسبة للدراسة المتعلقة بأثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي (نور عزم الليل بن مارني 2019) كانت استجابات المبحوثين نحو الحوافز المعنوية في المرتبة الأولى ومتوسط حسابي 47.3، أما الحوافز المادية جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 43.3، وكانت استجابة المبحوثين نحو أداء العاملين مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي 0.04، وتبين أن هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي .

ب أما دراسة أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر "(قلال نسيمه 2017) فتوصلت لعدة نتائج منها:

- وجود نظام داخلي جيد مبني على النقاش بين الرئيس والمرؤوسين.
- حرص المؤسسة على توفير الحوافز المعنوية والحفاظ على عمالها وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتفعيل روح خلق جو مناسب يسوده الرضا لإعطاء العامل فرصة لإظهار وجوده وإشراكه في اتخاذ القرار.
- العمل على تشجيع العمال على تحقيق أهدافهم الشخصية وتنمية روح الولاء للمنظمة.

▪ الحرص على أن يكون التقييم عادل بين جميع العمال و بموضوعية

ج بالنسبة لدراسة مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الصحية (دراسة حالة مؤسسات استشفائية العمومية بن عمر الجيلاني الوادي)، (خلافة العلمي، 2016)
توصلت الدراسة إلى النتائج التالية.

- عدم وجود نظام مرن يساير الأداء المقدم من طرف الأطباء.
- ما يتم تقديمه من حوافز لا يسهم في تحفيز الأداء.
- يفضل الأطباء الحوافز المادية ويعتبرونها الأهم.

د دراسة بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية" (أبو علان 2016)

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية طردية بين الحوافز المادية والمعنوية وأداء العاملين، هناك علاقة ارتباطية طردية بين فاعلية الحوافز وأداء العاملين، درجة مستوى الحوافز المادية في شركات المشروبات الفلسطينية متوسطة، عدم مراعاة سلم الأجور والرواتب لمعدلات غلاء المعيشة.

ه دراسة بعنوان "الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي" (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية المسيلة)، (خديجة خروبي، 2016)

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن الحوافز تلعب دورا كبيرا في تحفيز العاملين على تحسين أداء أعمالهم، وزيادة إنتاجهم، وأن الحوافز تساهم في دخل العامل وفي رفع معنوياته، وأن الحوافز تعتبر باعنا محركا لطاقت ورغبات العامل والعمل.

و دراسة بعنوان "دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين في الفنادق المصرية مع اقتراح برنامج لتقييم طرق تحفيز العاملين في الفنادق" (سلامة وأحمد 2015)

توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد معايير للحوافز التي يتم إعطائها للعاملين بالفنادق، للحوافز دور كبير في رفع مستوى الأداء وتعتبر الترقية أهم حافز يساعد على رفع مستوى الأداء للعاملين بالفنادق. هذا وتوجد عدة معوقات في نظام الحوافز أهمها ضعف وجود نظام مستقبل للحوافز وعدم إعلان نظام للحوافز وضعف الحوافز المادية.

ز دراسة بعنوان " Daniel "Effects of Icentives on Employees Productivity " (2019) تبحت الدراسة في آثار الحوافز على إنتاجية الموظف.

كشفت نتائج هذه الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين الحوافز والإنتاجية، إلى جانب الحوافز النقدية، هناك عامل رئيسي آخر في تحفيز العمال هو إشراكهم في العملية التي تهدف إلى تحقيق الفعالية التنظيمية، لأنه بدون تعاونهم لا يمكن للمنظمة أداءها.

ح دراسة بعنوان " FINANCIAL INCENTIVES:THE COMPACT ON EMPLOYEE " (Novianty et al. 2018)"MOTIVATION

تظهر نتيجة البحث أن بعد متغير البحث صالح وأن متغير علاقة الحوافز المالية له تأثير إيجابي على تحفيز الموظفين.

ط دراسة بعنوان " Effects of Icentives on Employees performance At Kenya " Forest Service Uasin Gishou County

أشارت نتائج الدراسة إلى أن الحوافز ضرورية في الأداء التنظيمي.

ي دراسة بعنوان " FINANCIAL INCENTIVES:THE COMPACT ON EMPLOYEE " (Rina Novianty2018)"MOTIVATION

أظهرت نتائج الدراسة بأن الحوافز المالية تحفز التغيرات في الدافع لتغيير نمط العمل، وتحفز الموظفين على العمل.

خلاصة:

من خلال التطرق لمجموعة من الدراسات السابقة يمكن القول أن هذا اختلاف نسبي بين دراستنا والدراسات السابقة فيما يخص الهدف من الدراسة، حيث أن هذه الدراسات تمثلت أهدافها في معرفة مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال وتقييم ومعرفة نظام الحوافز في مؤسسات القطاع العام، ودوره في تحسين الأداء الوظيفي بالإضافة إلى قياس مدى ملائمة نظام الحوافز والمكافآت في نظام العمل في مؤسسات القطاع العام، أما دراستنا فالهدف منها الكشف عن العلاقة التي تربط الحوافز بالفعالية التنظيمية، وإبراز واقع الحوافز في المؤسسات الجزائرية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، وهو ما قد يساعد هذه المؤسسة موضوع الدراسة في تحسين المناخ التنظيمي والإداري داخلها، أما فيما يخص العينة فكان الاختلاف واضح في اختيار نوع العينة بين العينة الطبقية العشوائية في دراسة صالح بن نوار والعينة العشوائية البسيطة في دراسة عبد العزيز شنيق، والعينة القصدية في دراستنا، أما عن متغيرات الدراسة فكانت دراستنا تتقاطع في متغير واحد مع الدراسة الأولى المتغير التابع، والثانية المتغير المستقل وفي المتغيرين معا في الدراسة الثالثة، أما فيما يخص الأدوات المستخدمة في دراستنا فقد استخدمنا الاستبيان فقط عكس الدراسات السابقة التي استعملت الاستبيان إضافة إلى الملاحظة والمقابلة.

تمهيد:

بعدها تطرقنا للجانب النظري سوف نحاول إسقاط ما تم تناوله في هذا الأخير، من خلال إجراء دراسة ميدانية في مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية عين الدفلى، بحيث يتم معالجة الموضوع من خلال إعطاء لمحة عامة عن المنشأة والتعريف بمديرية الشؤون الدينية والأوقاف بالإضافة إلى الوظائف والهيكل التنظيمي وأهم المصالح.

وعليه سنتعرض في هذا الفصل إلى ثلاثة عناصر أساسية:

- التعرف بمجال الدراسة التطبيقية.
- منهجية الدراسة.
- عرض وتحليل النتائج.

الفصل الثاني:

الجانب التطبيقي:

دراسة تطبيقية في مديرية الشؤون الدينية لولاية عين الدفلى

المبحث الأول: التعريف بالمديرية

مديرية الشؤون الدينية والأوقاف هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري بولاية عين الدفلى، انبثقت عن التقسيم الإداري أو استقلالية القطاعات عن الولاية بعدما كانت تابعة أليها عندما كانت الميزانية موحدة وكانت آنذاك عبارة عن مفتشيه تخضع في قراراتها إلى مصالح الولاية أما الآن وبعد استقلالها سنة 1991 أصبحت هي صاحبة القرار في كل ما يخص التسيير المالي والإداري.

وتنشط على مستوى إقليمي ككل القطاعات الإدارية للولاية وتتكون من ثلاث مصالح:

- مصلحة الموظفين والوسائل والمحاسبة.
- مصلحة الأوقاف والشعائر الدينية.
- مصلحة التعليم القرآني والثقافة الإسلامية.

ولديها بعض المكاتب الفعالة كمكتب الجمعيات ومكتب المحاسبة ومكتب الزكاة وكذلك مؤسسة المسجد.

وينحصر نشاطها في تأطير وتسيير وتمويل مؤسسات العبادة كالمساجد والمدارس القرآنية والزوايا وحماية التراث الديني، كالأضرحة والمقدسات الدينية والمقابر وغيرها كما أن لها دور في جمع الزكاة وتقسيمها على المحتاجين وإنشاء قرض استثماري ويعرف بالقرض الحسن لمساعدة الشباب البطال والقيام بتنظيم مسابقات في مجال تحفيظ القرآن الكريم وأرصاد مكافئات تحفيزية لحفظ القرآن كما تقوم بتنظيم عدة ندوات وملتقيات كملتقى المذهب المالكي الذي أصبح ملتقى دولي إلى غير ذلك.

أولا: مهام ووظائف المديرية والمصالح التابعة لها:

مهام ووظائف المديرية:

تتجلى المهام الأساسية للمديرية فيما يلي:

- تطوير وظيفة النشاط المسجدي .
- مراقبة التسيير والسهر على حماية الأملاك الوقفية واستثمارها.
- الدعوة إلى إحياء الزكاة وتنظيمها وتوزيع مصاريفها في إطار أحكام الشريعة الإسلامية طبقا للتنظيم والتشريع المعمول بهما.
- المساهمة في ترقية التراث الإسلامي وإحيائه وكذا المحافظة عليه وإبراز إعلامه.
- المساهمة في الحفاظ على الآثار ذات الطابع الديني.
- اتخاذ التدابير اللازمة لضمان السير الحسن للنشاط الديني والتربوي في المساجد ومؤسسات التعليم القرآني ومراكز التكوين المستمر التابعة للقطاع.

- تنسيق أعمال المؤسسات العامة تحت وصاية القطاع.
- متابعة تطبيق البرامج التي تعدها مؤسسة المسجد وتوطيدها بهدف السماح لها بتأدية مهامها.
- متابعة عمل الجمعيات الدينية المتعددة على مستوى الولاية طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
- مراقبة المشاريع المقترحة لبناء المدارس القرآنية ومشاريع الأملاك الوقفية وكذا فروع المركز الثقافي الإسلامي وإبداء الرأي بشأنها.
- إعطاء الموافقة الصريحة المتعلقة بالمشاريع المقترحة لبناء المساجد.
- إعطاء الخريطة المسجدية للولاية طبقا للتنظيم المعمول به.
- تولي رئاسة مكتب مؤسسة المسجد ومجالسها.
- مساعدة الجمعيات الدينية المعتمدة وزوايا العلم والقرآن على تأدية مهامها.
- الموافقة على محاضر لجان حفظ القرآن الكريم وتسليم شهادات الديانة الإسلامية واعتناق الإسلام.

ثانيا: وصف الهيئات الرئيسية

- ✚ **المدير:** يتولى المدير تسيير القوانين الداخلية وتنظيمها داخل المديرية وهو الأمر بالصرف للميزانية ويمثل الإدارة في التصرفات الإدارية.
- ✚ **مصلحة الموظفين والوسائل والمحاسبة:** تهتم هذه المصلحة بجانب التسيير البشري والمادي للمديرية تتجلى أهميتها في:
 - متابعة المسار المهني للموظف
 - تسديد مستحقات الموظف في جميع الحالات.
 - تجهيز المديرية بالمعدات والاحتياجات اللازمة للتسيير الحسن.
- ✚ **مصلحة الإرشاد والشعائر الدينية:**
 - مكتب الأوقاف: هيئة تتكون أساسا من مكتب الأوقاف الذي يقوم بمتابعة الأوقاف على مستوى الولاية والسهر على خدمتها وتنميتها باستثمار الأملاك الوقفية التابعة للمساجد أو المصليات أو الأضرحة أو حتى الكنائس والبيع اليهودية، وتتمثل هذه الأملاك في السكنات، المحلات التجارية، مرشات، الكنائس، قطع أرضية شاغرة (جيوب عمرانية) حيث تؤجر هذه الأملاك وتعد أبرز مهامها فيما يلي:
 - السهر على العين الموقوفة، ويكون بذلك وكيفا على الموقوف عليهم ضمانا لكل تقصير.
 - المحافظة على الملك الوقفي وملحقاته وتوابعه من عقارات ومنقولات .
 - القيام بكل عمل يفيد الملك الوقفي أو الوقوف عليهم.
 - دفع الضرر عن الملك الوقفي مع التقيد بالتنظيمات المعمول بها وبشروط الإقتضاء.

- تحصيل عائدات الملك الوقفي.
- السهر على حماية الملك الوقفي والأراضي الوقفية واستصلاحها وزراعتها.

وهناك بالإضافة إلى مكتب الأوقاف مكتب فرعي يتمثل في مكتب الجمعيات

مكتب الجمعيات: يعتني هذا المكتب بإنشاء اللجان المسجدية في مختلف مساجد الولاية وسير عملها والسهر على تنظيم والسير الجيد للمسجد.

تهدف هذه اللجان التي تتكون كل ثلاث سنوات وحسب المادة(3) من القانون الأساسي الخاص باللجان الدينية إلى:

- بناء أو إتمام أو صيانة المسجد.
- بناء وترميم المدارس والأقسام القرآنية.
- السهر على تحقيق وانجاز السكنات موظفي السلك الديني.
- متابعة تنفيذ الأهداف التي أنشئت من أجلها اللجنة.
- مكتب الإرشاد والشعائر الدينية.

مكتب يهتم ب:

- مشاركة المديرية في أيام إعلامية حول خطر المخدرات بالتنسيق مع مصالح الأمن الوطني على مستوى الولاية وذلك لإلقاء محاضرات على مستوى دور الشباب ودور الثقافة عبر التراب الولائي.
 - إحياء المناسبات الدينية والوطنية وذلك بإلقاء محاضرات من أساتذة و وأئمة أكفاء وبعض المجاهدين خاصة في المساجد المركزية والمدارس القرآنية وقد عقدنا لقاء حول دور الزوايا والمساجد أثناء الاحتلال الفرنسي لبلادنا بمناسبة إحياء الذكرى الخامسة والخمسون لاندلاع ثورة نوفمبر المظفرة1954.
 - تنشيط اللجنة الخاصة لمراجعة المصحف الشريف والأشرطة السمعية والأقراص المضغوطة وبعض الكتب وقد كانت لنا عدة ملاحظات على بعض الكتب بالتنسيق مع المجلس العلمي وتم إعلام الوزارة الوصية ومراسلة الجهات الأمنية لتتخذ ما تراه مناسباً بناء على ما جاء في ملاحظة المجلس العلمي.
 - كما تقوم المديرية على توعية الحجاج وتقديم لهم دروساً عبر مساجد الولاية ليتمكنوا من أداء فريضة الحج على أحسن ما يرام، وينشطر عنها مكتب الزكاة.
- مكتب الزكاة: تشرف هذه الهيئة على تحصيل أموال الزكاة تحت رعاية صندوق الزكاة وهو مؤسسة دينية اجتماعية تعمل تحت إشراف وزارة الشؤون الدينية والأوقاف، والتي تضمن له التغطية القانونية بناء على القانون المنظم لمؤسسة المسجد. وتصرف هذه الزكاة بإعطائها للفقراء أو تستثمر لفائدتهم.

مصلحة التعليم القرآني والتكوين والثقافة الإسلامية:

تقوم هذه المصلحة بتعليم القرآن الكريم للطلبة في المدارس القرآنية والزوايا بالإضافة إلى تكوين الأئمة ومتابعة عملهم ضمن المساجد عبر تراب الولاية حيث قدر: عدد المدارس القرآنية النظامية ب04:

✓ عدد الطلبة الداخليين في المدارس القرآنية النظامية 44
✓ عدد الطلبة الخارجيين في المدارس القرآنية النظامية 135

عدد الأقسام القرآنية: 162

عدد الطلبة في الأقسام القرآنية: 4402

عدد الذكور: 2767

عدد الإناث: 1543

عدد الزوايا: 18 زاوية

عدد الزوايا العاملة: 17

عدد الطلبة في الزوايا: 422

عدد الطلبة الداخليين في الزوايا: 339

عدد الطلبة الخارجيين في الزوايا: 83

الزوايا الغير عاملة: 01

زاوية سيدي عبد العزيز حمري بلدية العامرة.

محو الأمية: إن محاربة آفة الأمية والعمل على الحد من انتشارها يعتبر من صميم رسالة المسجد وعليه فإن العملية تجري بالتنسيق مع ديوان محو الأمية.

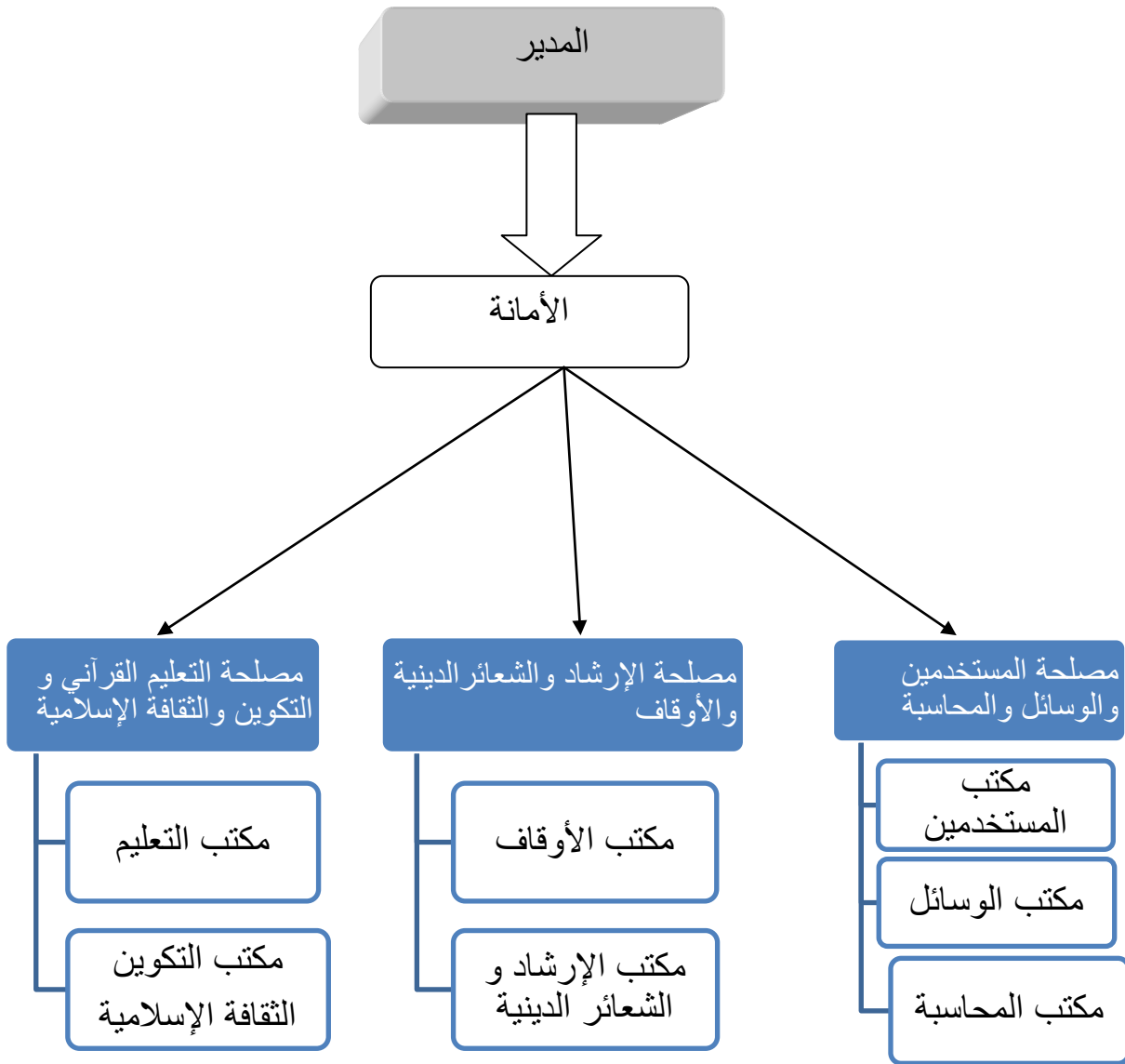
عدد المعلمين: 56 معينين من قبل الديوان الوطني لمحو الأمية.

عدد المسجلين: 707

عدد الرجال: 124

عدد النساء: 583.

الهيكل التنظيمي للمديرية



المبحث الثاني: منهجية الدراسة

في عملية جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، يعد من الضروري تقديم نظرة عن المنهج المتبع لذلك سنعرض فيما يلي أدوات البيانات، مجتمع الدراسة.

أولاً: أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات وسيلة من الوسائل الأساسية للحصول على الحقائق التي يسعى الباحث للوصول إليها باعتبارها أهم المراحل التي تتطلب العناية الخاصة، حيث أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض علينا نوع الأدوات المناسبة لذلك، وعلى هذا الأساس فقد اعتمدنا في دراستنا على الأدوات التالية:

الاستبيان: هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بمقصد الحصول على المعلومات أو آراء المبحوثين حول الظاهرة أو موقف معين¹.

يعتبر الاستبيان أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها، ويعتمد الاستبيان على استنطاق الناس المستهدفين بالبحث من أجل الحصول على إجاباتهم عن الموضوع والتي يتوقع الباحث أنها شافية بالتمام، مما يجعله يعمم أحكامه من خلال المتوصل إليها على الآخرين لم يشاركوا في النطاق الاستبائي². كما للاستبيان دور كبير في توسيع نطاق البحث والبرهنة إحصائياً، والتي قسمت إلى قسمين:

المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية كالجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة.

المحور الثاني: طرح بعض الأسئلة على العمال فيما يخص الحوافز والأداء.

ثانياً: منهج الدراسة والوسائل الإحصائية المستعملة:

أ. منهج الدراسة: يعرف منهج الدراسة على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة³.

نلاحظ أن الباحث ليس حراً في اختيار المنهج، بحيث أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث استخدام منهج معين.

ومنة خلال هذه المقدمات يتضح لنا أن هذه الدراسة الوصفية، ولتحقيق أهداف واختيار فرضياتها فقد تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة الذي يقوم على جمع

¹ محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي الشواهد المراحل والتطبيقات، ط2، دار النشر عمان 1999، ص63.

² خليل حسن خليل، فلسفة مناهج البحث العلمي، القاهرة مكتبة جلولي للنشر، 1999، ص148.

³ عمار وحوش، المرجع السابق، ص99.

المعلومات المتعلقة بالظاهرة بل يتعدى ذلك إلى تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه، وذلك من خلال البحث الوصفي لتحديد سياسة الحوافز السائدة في مديرية الشؤون الدينية والأوقاف، وكذلك بالنسبة لأداء المورد البشري.

الوسائل الإحصائية المستعملة:

استخدمنا في تحليل بيانات البحث الوسائل الإحصائية التالية:

النسبة المئوية: لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا بديل من البدائل أسئلة الاستبيان، كما اعتمدنا على بعض الأساليب الإحصائية في عملية تفرغ البيانات وتبويبها في جداول بسيطة.

إن الإحصاء كمنهج للبحث العلمي يساعد الإنسان في اتخاذ قرارات حكيمة عند مواجهة عدم التأكد، ويعتبر أسلوب منظم للتفكير، يعتمد على جمع الحقائق المتعلقة بالظاهرة، تسجل البيانات على شكل أرقام، ويتم معالجتها بوسيلة علمية لاستخراج المقاييس في وقت مناسب لتساعد على إظهار النتائج والاحتمالات بصورة واضحة يسهل بها الكشف عن المؤشرات التي تتحكم في هذه الظاهرة.

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة:

1.مجتمع الدراسة: يمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين بمديرية الشؤون الدينية والأوقاف بما فيهم رؤساء المصالح ورؤساء المكاتب بحيث يقدر عددهم الإجمالي 700 عامل ، وقد تم توزيع الاستبيانات على مجتمع الدراسة بطريقة تقليدية وهي الاستبيان الورقي.

2.عينة الدراسة:

نظراً لصعوبة تغطية كل أفراد المجتمع بالدراسة وصعوبة مسح جميع مجتمع الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية تتألف من 50 مبحوث من مجتمع الدراسة وتم الإجابة على 28 استمارة فقط، أي أن بعض أفراد العينة لم يدلوا بمعلوماتهم بشكل تام عن بعض الأسئلة أي لم يجيبوا عنها.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

أولاً: تحليل النتائج الشخصية

للتعرف على توزيع مفردات الدراسة حسب الخصائص الديمقراطية، تم حساب تكرارات النسبة المئوية جاءت النتائج التالية:

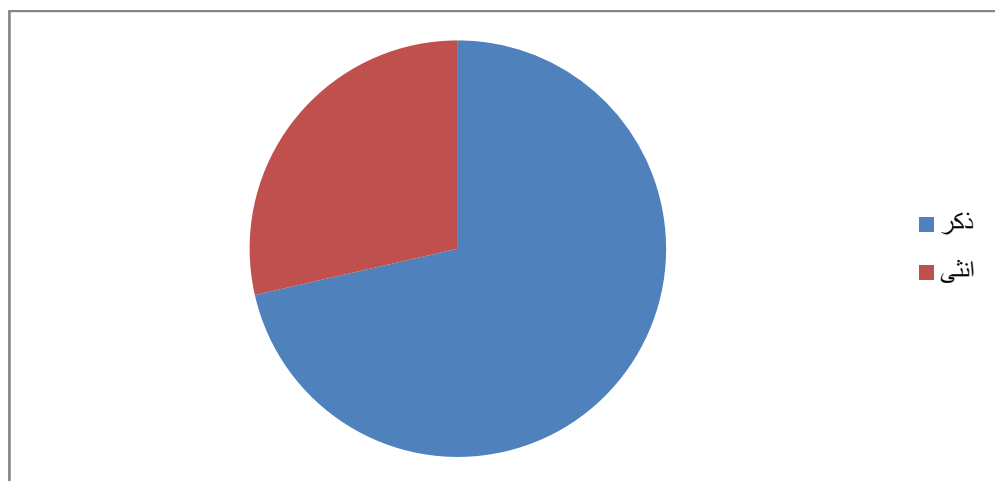
أ. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس:

الجدول رقم(1): يوضح توزيع العمال حسب الجنس:

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرارات	20	8	28
النسبة المئوية %	71.43 %	28.57 %	100 %

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يمكن أن نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل التالي:



المصدر: الطالبان

من خلال الجدول أعلاه والشكل وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة الذين يبلغ حجمهم 28 فردا نلاحظ:

أن أكثر فئات الجنس تكرارا هي فئة الرجال بنسبة 71.43 % أما نسبة الإناث فقط كانت 28.57 % من خلال البيانات الإحصائية يتضح أن معظم عمال المديرية هم رجال وهذا راجع لطبيعة عمل المديرية حيث أنها تحتاج لتكوين خاص لايتوفر على النساء.

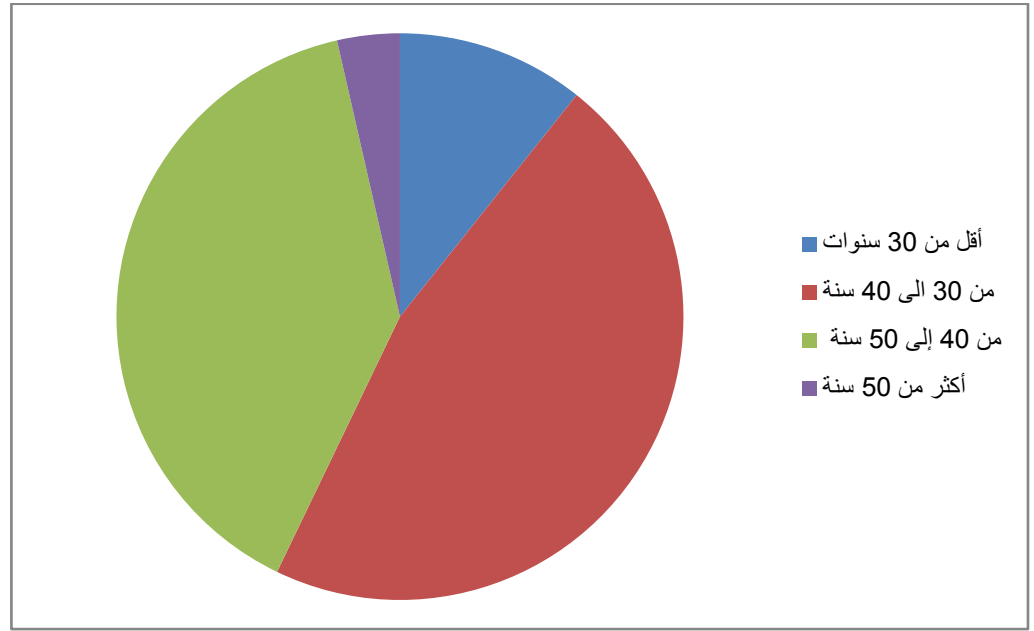
ب. توزيع أفراد العينة وفقا للعمر:

الجدول رقم(2): يوضح أفراد العينة وفقا للعمر

السن	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	من 40 إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة	المجموع
التكرارات	3	13	11	1	28
النسبة المئوية %	10.71 %	46.43 %	39.29 %	3.57 %	100 %

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على بيانات الاستبيان

يمكن أن نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل التالي:



المصدر: الطالبان

من خلال الجدول أعلاه والشكل وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة الذين يبلغ حجمهم 28 فردا نلاحظ:

أكثر فئات العمر تكرارا هي فئة (30-40) سنة بنسبة 46.43% تليها مباشرة فئة (40-50) سنة بنسبة 39.29% أما فئة أقل من 30 سنة فحازت على نسبة 10.71% وأخيرا فئة أكثر من 50 سنة التي كانت بنسبة 3.57%.

من خلال تحليل الفئات العمرية لعينة الدراسة نستنتج أن فئة الكهول هي التي احتلت النسبة الأكبر، ثم فئة الشباب، ما يدل على أن فئة الكهول هي السند والمرجع للخبرة التي تمتلكها لمواجهة كل التحديات، أما فئة الشباب فتكون قادرة على القيام بالأعمال بالإضافة الاستيعاب الجيد لهذه الفئة.

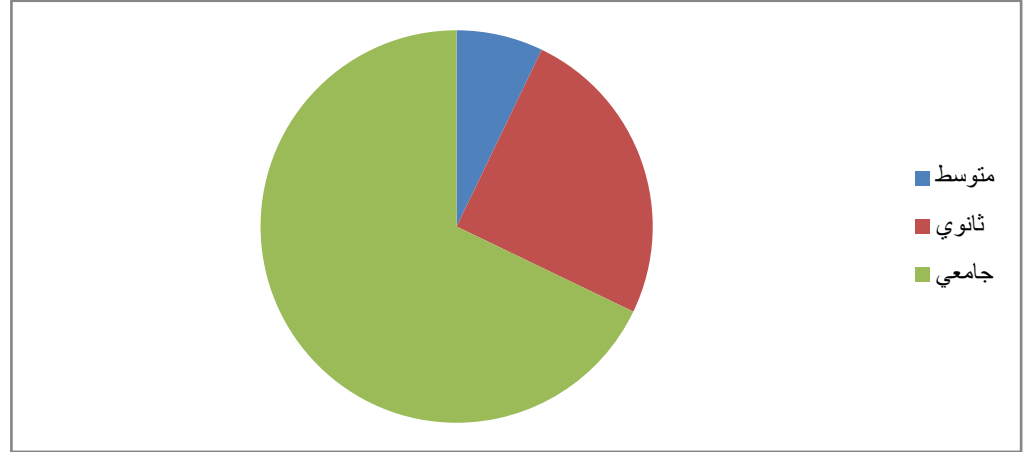
ج. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
التكرارات	2	7	19	28
النسبة المئوية %	7.14%	25%	67.86%	100%

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على بيانات الاستبيان

يمكن أن نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل التالي:



المصدر: الطالبان

من خلال الجدول أعلاه والشكل وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة الذين يبلغ حجمهم 28 فردا نلاحظ:

أن نسبة الجامعيين تغطي الحجم الأكبر في المديرية بنسبة 67.86% ثم الثانوي بنسبة 25% أما المتوسط فالنسبة كانت 7.14%، وهنا دلالة على أن المديرية تعطي الأولوية في التوظيف لخريجي الجامعات من أجل تدعيم الكفاءة اللازمة لشغل المنصب.

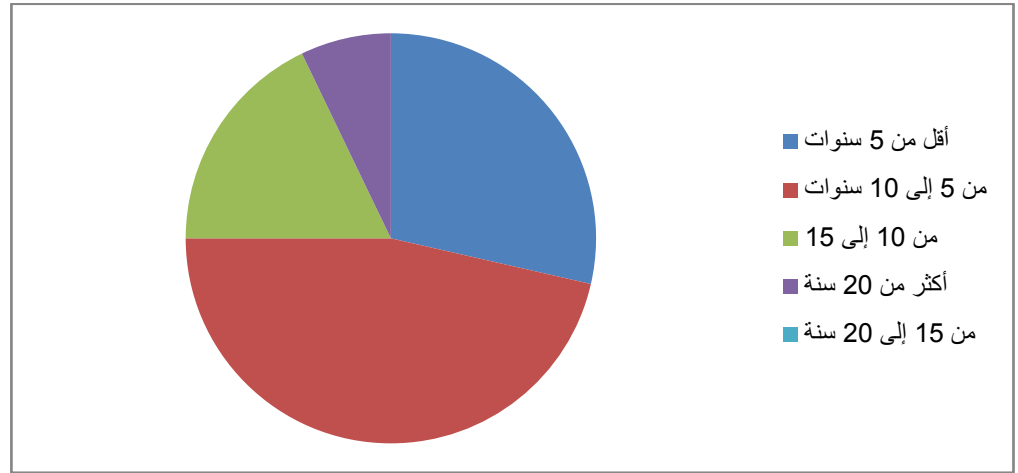
د. توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة:

الجدول رقم(4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة في المؤسسة:

مدة الخدمة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 10 إلى 15 سنة	من 15 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة	المجموع
التكرارات	8	13	5	0	2	28
النسبة المئوية %	28.57%	46.43%	17.86%	0%	7.14%	100%

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على بيانات الاستبيان

يمكن أن نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل التالي:



المصدر: الطالبان

من خلال الجدول أعلاه والشكل وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة الذين يبلغ حجمهم 28 فردا نلاحظ:

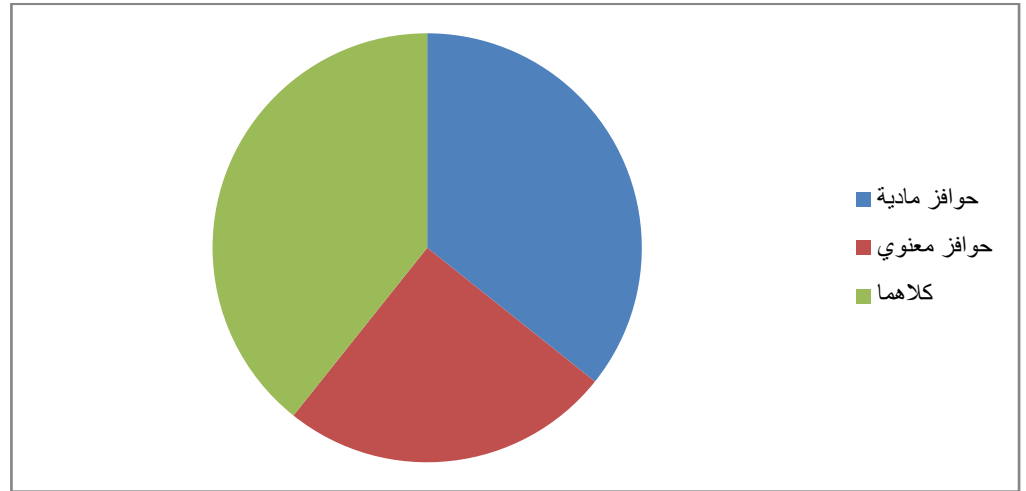
أن أفراد العينة حسب مدة الخدمة بالمديرية بنسبة 46.43% من ذوي الخبرة في وظائفهم ما بين 5 و 10 سنوات، مقابل نسبة 28.57% من تتراوح مدة خدمتهم ما يقل عن 5 سنوات في حين تم تسجيل نسبة مساوية لـ 17.86% للأفراد الذين يملكون خبرة محصورة بين 10 و 15 سنة وأما الفئة من ذوي الخبرة والأقدمية من تفوق مدة عملهم 20 سنة فنسبتهم 7.14%، هذا ما يدل على أن المديرية تحافظ على عمالها وتطوير قدراتهم.

ه. توزيع أفراد العينة حسب الحوافز المطبقة من طرف المديرية:

الجدول رقم(5): يوضح الحوافز المطبقة من طرف المديرية.

الإجابات	حوافز مادية	حوافز معنوية	كلاهما	المجموع
التكرارات	10	7	11	28
النسبة المئوية %	35.71%	25%	39.29%	100%

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على بيانات الاستبيان



المصدر: الطالبان

من خلال الجدول أعلاه والشكل وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة الذين يبلغ حجمهم 28 فردا نلاحظ:

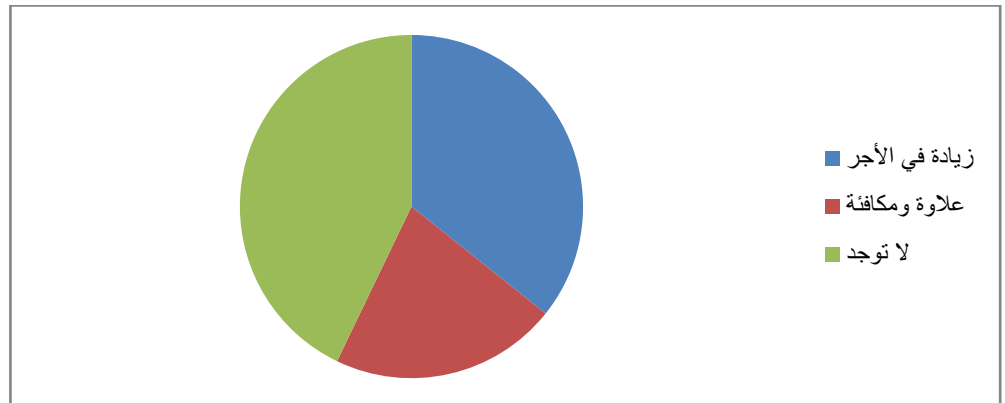
أن آراء الموظفين بالمديرية متقاربة بين من يرون أن كلا من الحوافز المادية والمعنوية مطبقة في المديرية وذلك يظهر من خلال النسبة 39.29% أما البعض الآخر فيرى أن الحوافز المادية مطبقة في المديرية بنسبة 35.71% أما النسبة الأخيرة فتقدر بـ 25% التي ترى أن الحوافز المعنوية هي التي تطبق بالمديرية

و.توزيع أفراد العينة حسب الحوافز المادية المطبقة:

الجدول رقم(6) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحوافز المادية المطبقة

الإجابات	زيادة في الأجر	علاوة ومكافئة	لا توجد	المجموع
التكرارات	10	6	12	28
النسبة المئوية %	35.71%	21.43%	42.86%	100%

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على بيانات الاستبيان



المصدر: الطالبان

من خلال الجدول أعلاه والشكل وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة الذين يبلغ حجمهم 28 فردا نلاحظ:

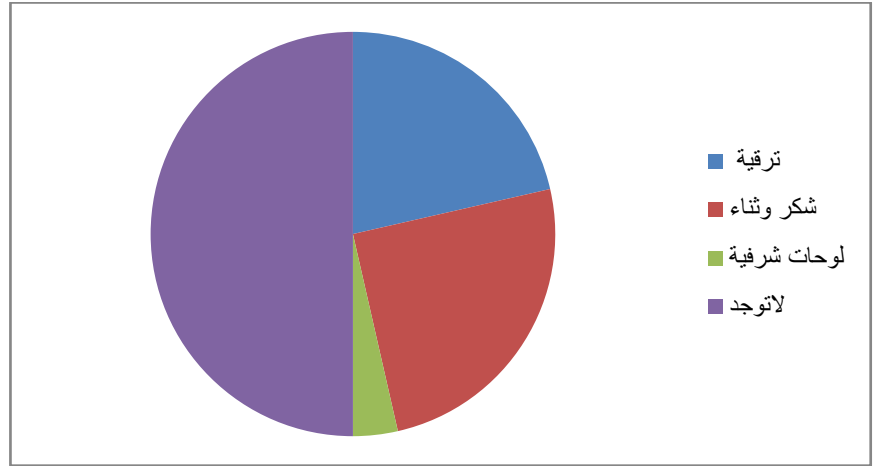
أن الحوافز المادية فعليا في المديرية لا توجد وهذا ما نسبته 42.86% وإن وجدت فهي على شكل زيادة في الأجر بنسبة 35.71% أو علاوة ومكافئة بنسبة 21.43% وهذا ما يدل على أن المديرية لا تقدم حوافز مادية لهم وإن وجدت فهي قليلة.

ز.توزيع أفراد العينة حسب الحوافز المعنوية المطبقة:

الجدول رقم(7) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحوافز المعنوية المطبقة.

الإجابات	ترقية	شكر وثناء	لوحات شرفية	لا توجد	المجموع
التكرارات	6	7	1	14	28
النسبة المئوية %	21.43%	25%	3.57%	50%	100

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على بيانات الاستبيان



المصدر: الطالبان

من خلال الجدول أعلاه والشكل وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة الذين يبلغ حجمهم 28 فردا نلاحظ:

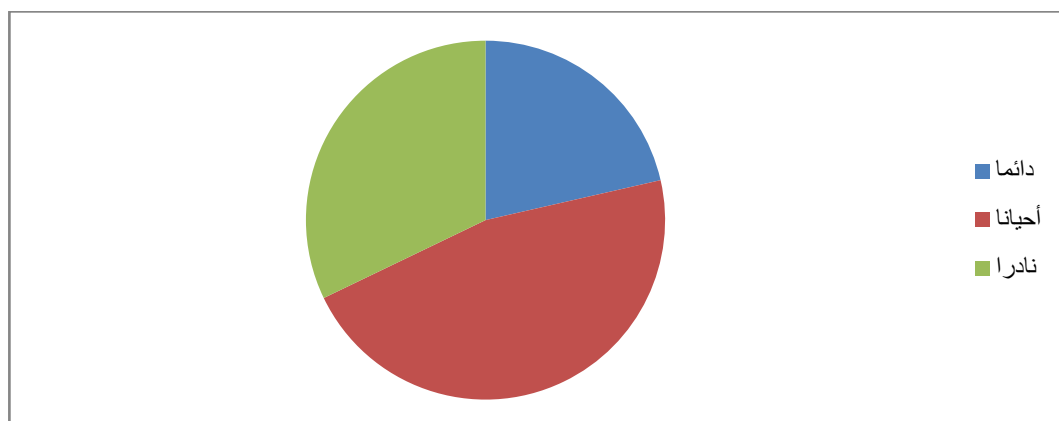
أن نسبة كبيرة من العمال أقرت أن الحوافز المعنوية غير موجودة فعليا في المديرية بنسبة 50% وإن وجدت فهي على شكل شكر وثناء بنسبة 25% أو من خلال الترقيات التي حضت بنسبة 21.43% أو لوحات شرفية بنسبة 3.57% من خلال هذه النسب نلاحظ أن المديرية لا تولى اهتمامها للتحفيز المعنوية للعمال لتشجيعهم وبذلهم جهد أكبر.

ح.توزيع أفراد العينة حسب رأي العمال في الحوافز لتحسين الأداء

الجدول رقم(8) يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأي العمال في الحوافز لتحسين الأداء

الإجابات	دائما	أحيانا	نادرا	المجموع
التكرارات	6	13	9	28
النسبة المئوية %	%21.43	%40.43	%32.14	%100

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على بيانات الاستبيان



المصدر: الطالبان

من خلال الجدول أعلاه والشكل وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة الذين يبلغ حجمهم 28 فردا نلاحظ:

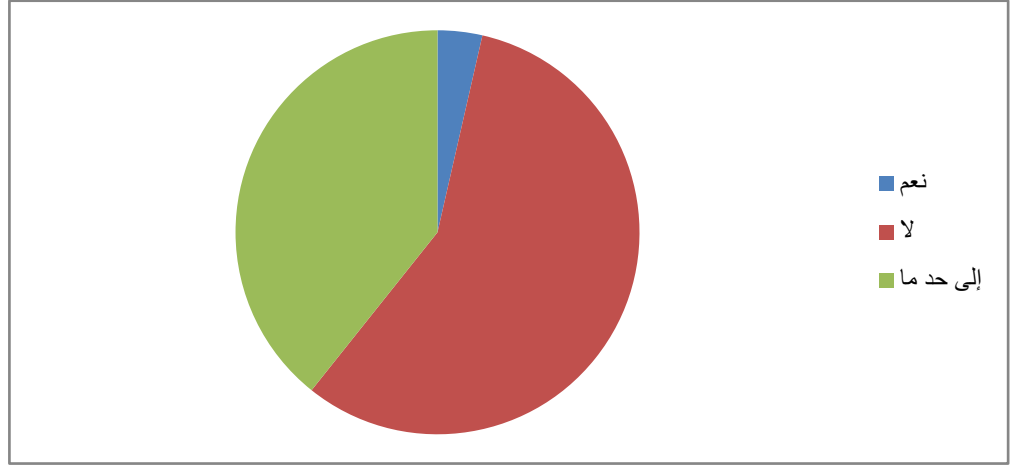
نلاحظ أن معظم العمال أجابوا بأحيانا بنسبة 46.43% وهذا يعني أن الحوافز لها دور وتأثير على مستوى أداء العاملين في المديرية، ثم تليها نادرا ما تكون بنسبة 32.14% ودائما بنسبة 21.43% وهذا يدل على الدور الذي تلعبه الحوافز في رفع أداء العامل وتحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية.

ط.توزيع أفراد العينة حسب مدى ملائمة الراتب الذي يتقاضاه مع الأداء الذي يقوم به

الجدول رقم(9) يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدى ملائمة الراتب الذي يتقاضاه مع الأداء الذي يقوم به

الإجابات	نعم	لا	الى حد ما	المجموع
التكرارات	1	16	11	28
النسبة المئوية %	%3.57	%57.14	%39.29	%100

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على بيانات الاستبيان



المصدر: الطالبتان

من خلال الجدول أعلاه والشكل وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة الذين يبلغ حجمهم 28 فردا نلاحظ:

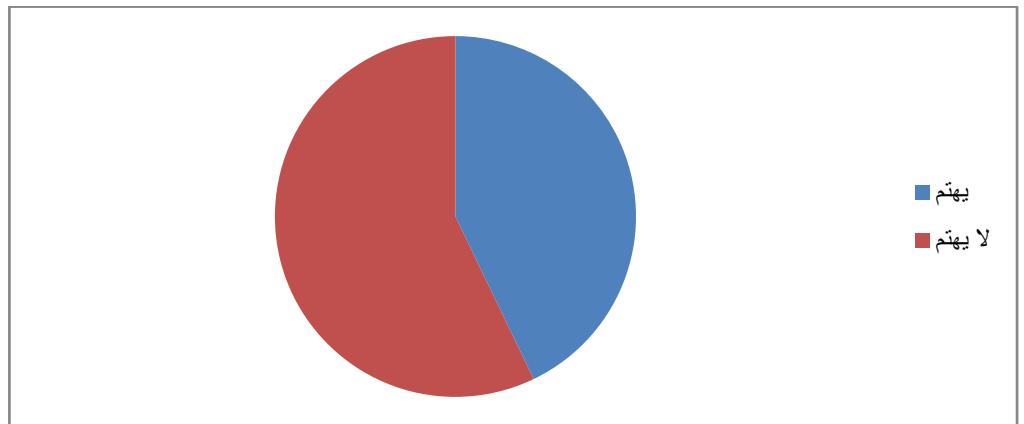
أن أغلبية العاملين بالمديرية ليسوا راضين عن الأجر الذي يتقاضونه بنسبة 57.14% ثم يليه رضا البعض منهم إلى حد ما بنسبة 39.29% ونسبة ضئيلة بالرضا التام تقدر ب 3.57% وقد يدل هذا على أن الأداء الذي يقدمونه أكثر من الراتب الذي يتقاضونه

ق. توزيع أفراد العينة حسب مدى تقبل المسؤول آراء العاملين

الجدول رقم(10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدى تقبل المسؤول آراء العاملين

الإجابات التكرارات	يهتم	لا يهتم	المجموع
12	16	28	
النسبة المئوية %	42.86%	57.14%	100%

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على بيانات الاستبيان



المصدر: الطالبتان

من خلال الجدول أعلاه والشكل وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة الذين يبلغ حجمهم 28 فردا نلاحظ:

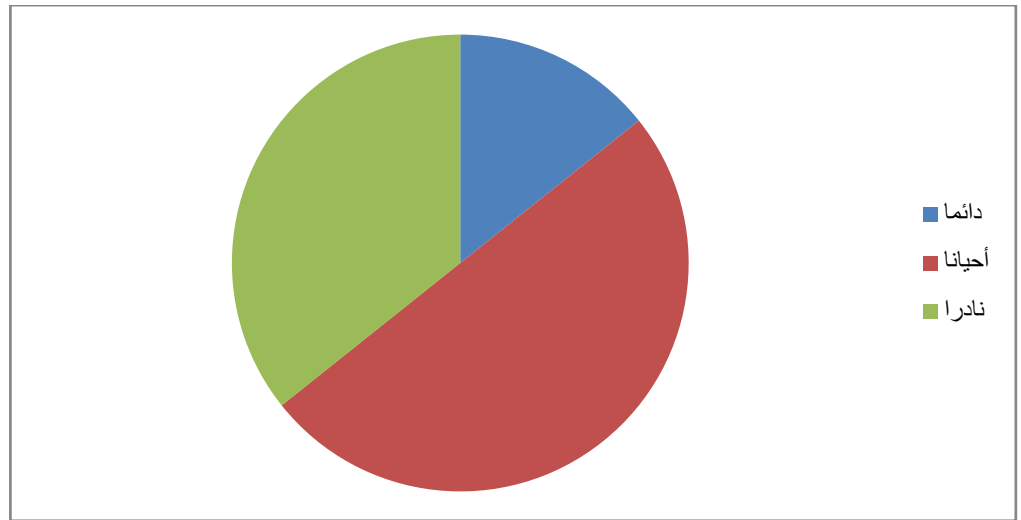
أن عمال المديرية أنه في حالة ما إذا قدموا لرئيسهم أفكار للرفع من إنتاجيتهم وتحسين أدائهم فهذا الأخير لا يبدي اهتماما لذلك وهذا مؤشر سيء بالمؤسسة إذ أنه يثبط من عزيمتهم ولا يعزز ثقتهم بمديريهم حيث أبدت نسبة 57.14% من العمال هذا الرأي أما من ناحية أخرى فقد صرح مجموعة تقل عن النصف بتقبل مديرهم لاقتراحاتهم وأخذها على محمل الجد وتقدر نسبتهم بـ 42.86%.

ل. توزيع أفراد العينة حسب اهتمام المدير بالانشغالات اليومية للعمال

الجدول رقم(11) يوضح توزيع أفراد العينة حسب اهتمام المدير بالانشغالات اليومية للعمال

الإجابات	دائما	أحيانا	نادرا	المجموع
التكرارات	4	14	10	28
النسبة المئوية %	14.29%	50%	35.71%	100%

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على بيانات الاستبيان



المصدر: الطالبتان

من خلال الجدول أعلاه والشكل وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة الذين يبلغ حجمهم 28 فردا نلاحظ:

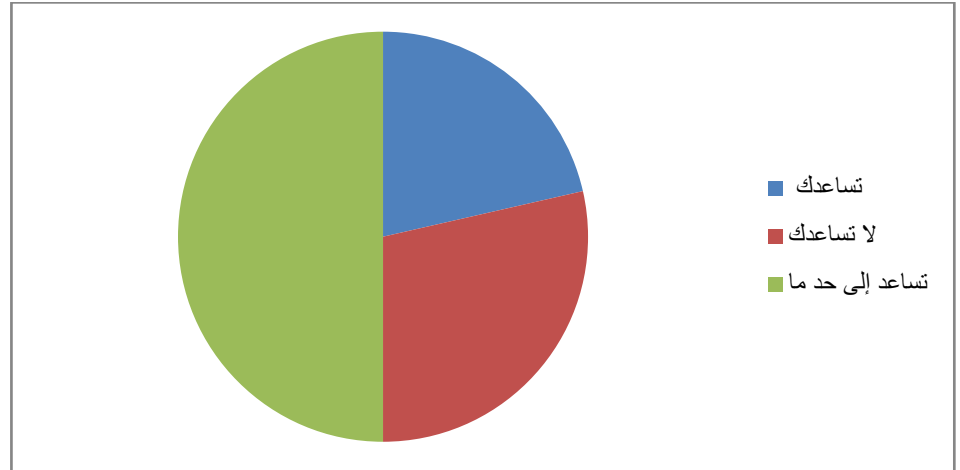
أن المدير أحيانا ما يهتم بالشؤون الشخصية لعماله فكانت النسبة 50% على عكس ما صرحت النسبة 35.71% بأنه من النادر أن يلقي اهتمامه بالانشغالاتهم ونسبة ضئيلة تقول أنه دائما ما يهتم بهم بنسبة 14.29%.

م. توزيع أفراد العينة حسب مدى ملائمة ظروف العمل للعمال:

الجدول رقم(12) يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدى ملائمة ظروف العمل للعمال:

الإجابات	تساعدك	لا تساعدك	تساعد إلى حد ما	المجموع
التكرارات	6	8	14	28
النسبة المئوية %	%21.43	%28.57	%50	%100

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على بيانات الاستبيان



المصدر: الطالبان

من خلال الجدول أعلاه والشكل وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة الذين يبلغ حجمهم 28 فردا نلاحظ:

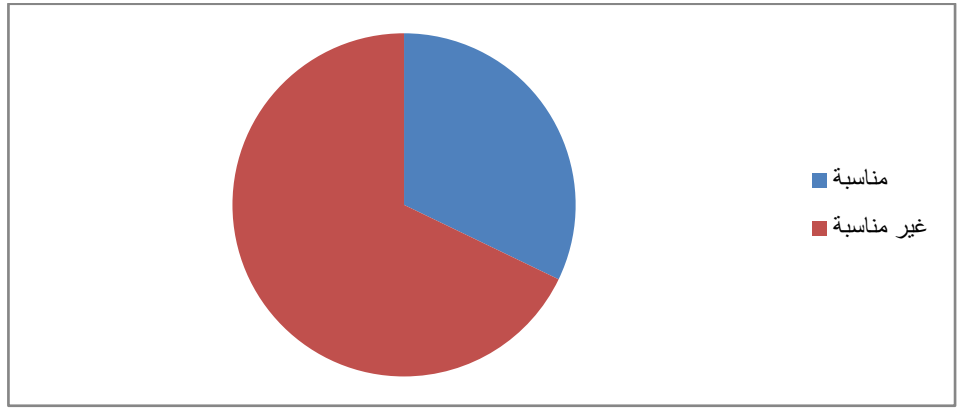
أن عدد كبير من العمال يرى أن ظروف العمل مساعدة إلى حد ما وهذا بنسبة 50% وبنسبة متوسطة ترى أن الظروف ليست مساعدة للعمل بنسبة 28.57% ونسبة نقول عنها أنها قليل تعتبر ظروف العمل مساعدة حيث تقدر بـ 21.43% ومن هذا بإمكاننا أن ظروف العمل قابلة للتحسن.

ن. توزيع أفراد العينة حسب فرص الترقية المتاحة من طرف المديرية

الجدول رقم(13) يوضح توزيع أفراد العينة حسب فرص الترقية المتاحة من طرف المديرية

الإجابات	مناسبة	غير مناسبة	المجموع
التكرارات	9	19	28
النسبة المئوية %	%32.14	%67.86	%100

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على بيانات الاستبيان



المصدر: الطالبتان

من خلال الجدول أعلاه والشكل وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة الذين يبلغ حجمهم 28 فردا نلاحظ:

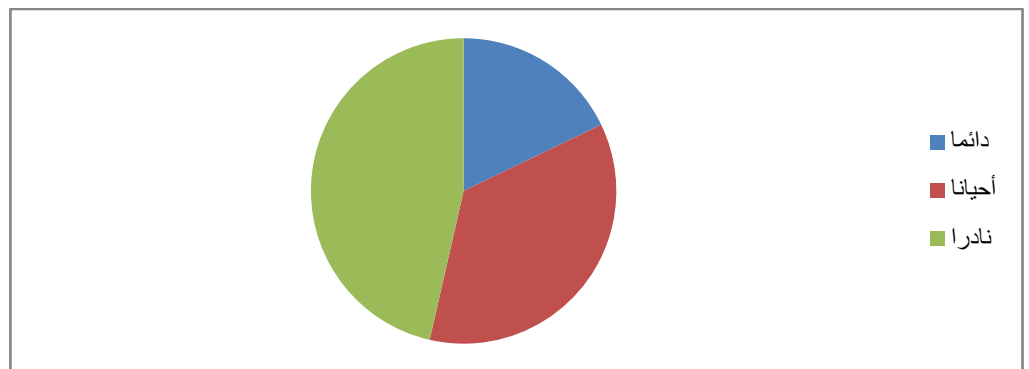
أن هناك نسبة كبيرة من العمال بالمديرية ترى أن فرص الترقية المقدمة من طرف المديرية غير مناسبة وكانت الإجابات بنسبة 67.86% وبنسبة متوسطة 32.14% ترى أن نسبة الترقية مناسبة، مما يدل على أن العمال يبحثون عن فرص للترقية من أجل الزيادة في الصلاحيات والمسؤوليات في الرتب التي يرتقون لها.

ف. توزيع أفراد العينة حسب التعامل بين المسول والعمال في حالة القيام بعمل ممتاز

الجدول رقم(14) يوضح توزيع أفراد العينة حسب التعامل بين المسول والعمال في حالة القيام بعمل ممتاز

الإجابات التكرارات	دائما	أحيانا	نادرا	المجموع
	5	10	13	28
النسبة المئوية %	17.86%	35.71%	46.43%	100%

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على بيانات الاستبيان



المصدر: الطالبتان

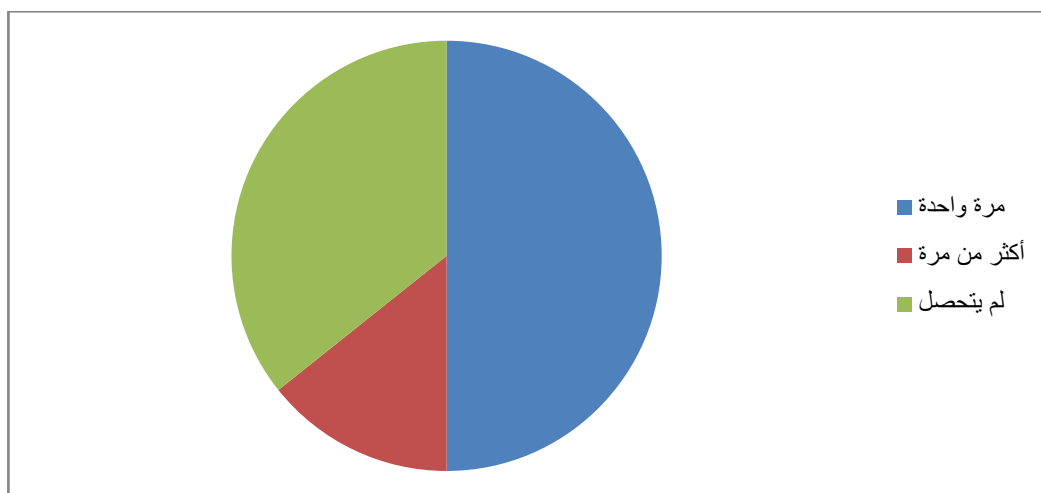
من خلال الجدول أعلاه والشكل وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة الذين يبلغ حجمهم 28 فردا نلاحظ:

س.توزيع أفراد العينة حسب حصول العمال على ترقية

الجدول رقم(15) يوضح توزيع أفراد العينة حسب حصول العمال على ترقية

الإجابات	مرة واحدة	أكثر من مرة	لم يتحصل	المجموع
التكرارات	14	4	10	28
النسبة المئوية %	%50	%14.29	%35.71	%100

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على بيانات الاستبيان



المصدر: الطالبان

من خلال الجدول أعلاه والشكل وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة الذين يبلغ حجمهم 28 فردا نلاحظ:

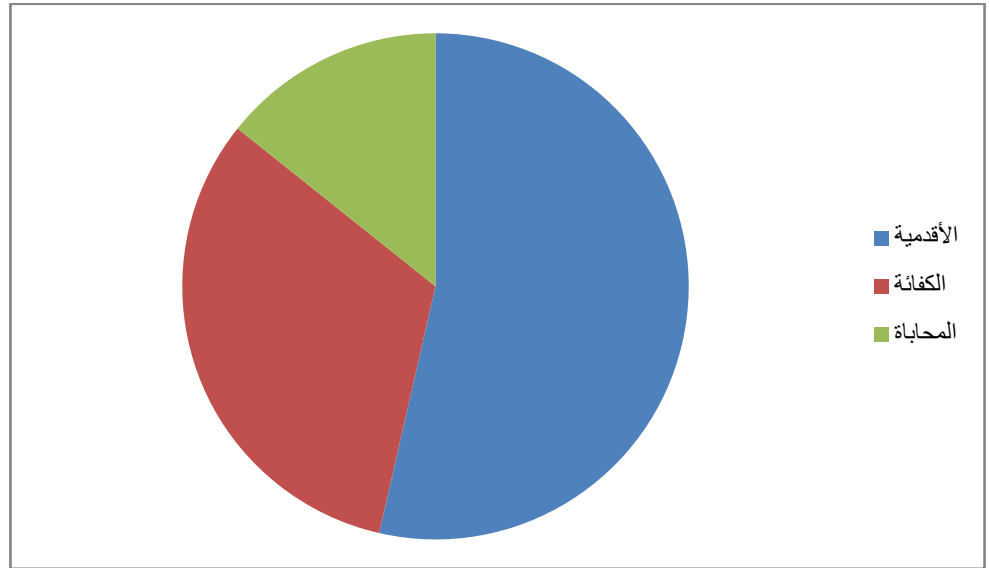
أن العمال تحصلوا على ترقية مرة واحدة خلال مسارهم المهني بنسبة 50% أما البقية فإما لم تتحصل بنسبة 35.71% أو تحصلت لأكثر من مرة بنسبة 14.29% وهذا ما يدل على أن المديرية تولي اهتمامها لمنح موظفيها الترقيات التي يتطلعون للحصول عليها.

س.توزيع أفراد العينة حسب معايير الترقية

الجدول رقم(16) يوضح توزيع أفراد العينة حسب معايير الترقية

الإجابات	الأقدمية	الكفاءة	المحابات	المجموع
التكرارات	15	9	4	28
النسبة المئوية %	%53.57	%32.14	%14.29	%100

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على بيانات الاستبيان



المصدر: الطالبتان

من خلال الجدول أعلاه والشكل وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة الذين يبلغ حجمهم 28 فردا نلاحظ:

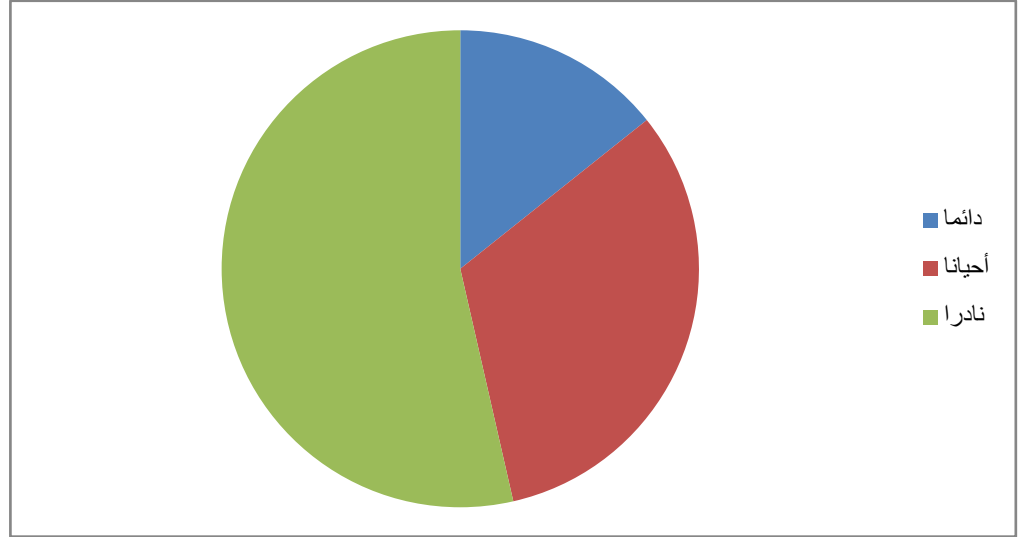
أن عدد كبير من العمال بمديرية الشؤون الدينية والأوقاف يصرحون بأن الترقية تكون على أساس الأقدمية وذلك بنسبة 53.57% تليها نسبة مقبولة ترى أن الترقية تكون في المديرية على أساس الكفاءة المهنية بنسبة 32.14% ونسبة قليلة جدا تظن أن الترقية تتم عن طريق المحاباة بنسبة 14.29% وقد نستنتج أن إيلاء المديرية الأهمية للأقدمية من أجل منح الترقيات قد يثبط عزيمة ذوي الكفاءات التي تلعب دورا كبيرا في رفع الإنتاجية .

ص.توزيع أفراد العينة حسب مدى وضع المديرية برامج لتحسين الأداء

الجدول رقم(17) يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدى وضع المديرية برامج لتحسين الأداء

الإجابات التكرارات	دائما	أحيانا	نادرا	المجموع
النسبة المئوية %	4	9	15	28
	14.29%	32.14%	53.57%	100%

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على بيانات الاستبيان



المصدر: الطالبان

من خلال الجدول أعلاه والشكل وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة الذين يبلغ حجمهم 28 فردا نلاحظ:

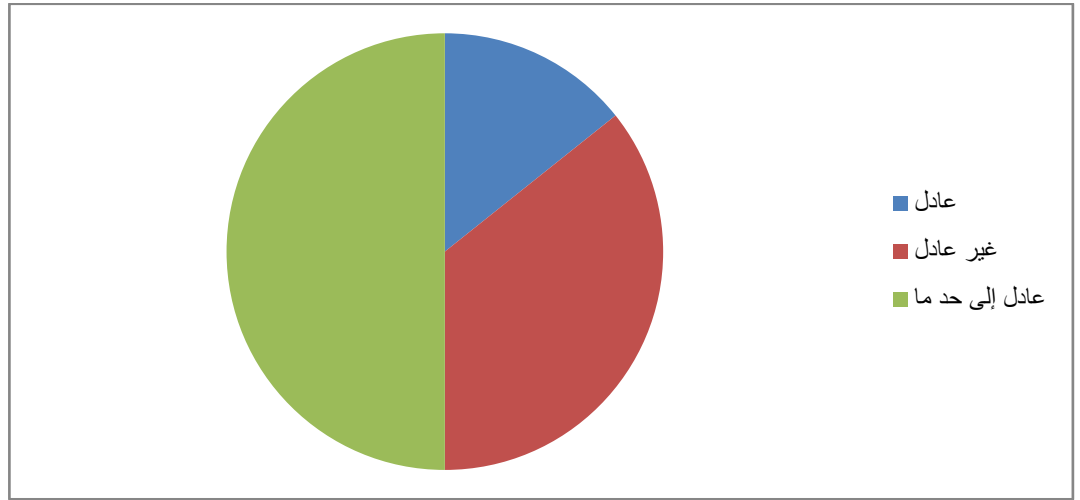
أن المديرية نادرا ما تضع برامج ومخططات لتحسين أداء عاملها وكان ذلك بنسبة 14.29% بينما نسبة قليلة ترى أن المديرية أحيانا ما تضع برامج ومخططات لتحسين أداء العمال بها بنسبة 32.14% أما البقية فقالوا أن المديرية دائما ما تسطر برامج ومخططات لتحسين أداء العمال بنسبة 53.57% وهذه النتائج تظهر لنا سبب تراجع أداء العمال .

ض. توزيع أفراد العينة حسب مدى عدالة المسؤول في التقييم

الجدول رقم(18) يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدى عدالة المسؤول في التقييم

الإجابات التكرارات	عادل	غير عادل	عادل الى حد ما	المجموع
	4	10	14	28
النسبة المئوية %	14.29%	35.71%	50%	100%

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على بيانات الاستبيان



المصدر: الطالبتان

من خلال الجدول أعلاه والشكل وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة الذين يبلغ حجمهم 28 فردا نلاحظ:

أن العمال بالمديرية يرون أن مديرهم عادل إلى حد ما أثناء تقييمه لعماله وكان ذلك بنسبة 50% أما النسبة 35.71% ترى أنه غير عادل في تقييمه للعمال ونسبة 14.29% من العمال ترى أنه عادل في عملية تقييمه للعمال بالمديرية وهي مع الأسف نسبة ضئيلة.

خلاصة واستنتاجات:

من خلال دراستنا لسياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري في مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية عين الدفلى، تبين بأن هناك حوافز مختلفة مادية ومعنوية فكلاهما ذو تأثير على مستوى أداء الأفراد العاملين، فالحوافز تختلف من شخص إلى آخر ومن مستوى إلى آخر.

إن موضوع الحوافز يعتبر من المواضيع الهامة خاصة إذا ارتبط بأداء العاملين إذا لم يكن لديهم أداء جيد في عملهم لن يستطيع تحسين العلاقات وتحقيق التكامل بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة، وبعد جمعنا للاستبيانات من طرف المبحوثين وتفريغها في جداول توصلنا إلى النتائج التالية:

- قلة الحوافز المادية المقدمة من طرف المديرية كالزيادة في الأجر والعلاوات والمكافآت.
- قلة الحوافز المعنوية المقدمة من طرف المديرية كالترقية واللوحات الشرفية والجوائز للعمال.
- تولي مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية عين الدفلى أهمية كبيرة في توظيف خريجي الجامعات.
- ظروف العمل في المديرية ملائمة للعمال.
- أن فرص الترقية في المديرية غير مناسبة لعمالها.
- يحصل لعمال على فرص للترقية أكثر من مرة في المديرية
- أن أغلبية العمال يحصلون على ترقية على معيار الأقدمية، فهي لا تعطى لجل العاملين.
- نادرا ما تضع المديرية برامج وخطط لتحسين أداء عمالها.
- المسؤول في عملية التقييم عادل إلى حد ما في المديرية.
- يهتم المسؤول لانشغالات العمال الشخصية إلا في بعض الأحيان.
- رضا العمال على تقييم أدائهم في المديرية إلى حد ما.
- نادرا ما يتطلع العمال على نتائج التقييم في المديرية.

خاتمة:

تعتمد المؤسسات في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة العاملين بها ومستوى الرضا لديهم بتأدية عملهم بشكل جيد وفعال.

العنصر البشري يعتبر ركيزة من الركائز التي تبني المؤسسة استراتيجيا 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 اهتمامها ووقتها للمحافظة على مستوى الروح المعنوية لأفرادها العاملين، لذلك يتعين على هذه المؤسسة أن تعمل على تبني سياسة تحفيزية مناسبة من أجل تحقيق أهداف العاملين وزرع روح الولاء والانتماء فيهم اتجاه المنظمة.

فسياسة التحفيز هي الأداة التي يمكن بواسطتها إحداث اندماج العاملين في المنظمة، وتحسين العلاقات معهم، وتحقيق تكامل بين أهدافهم وأهدافها، فالعنصر البشري الراضي لاشك أن أداءه سيكون جيدا وفعالاً.

بحيث تناولنا في الفصل الأول النظري لسياسة الحوافز وأداء المورد البشري، بتركيزنا في المبحث الأول على مفهوم سياسة الحوافز فقمنا بتعريف سياسة الحوافز وأهميتها وأنواعها وعوامل وخصائص هذا النظام وكذا شروط نجاحه، أما المبحث الثاني على مفهوم أداء الموارد البشرية حيث تناولنا فيه تعريف عناصره ومحدداته ومكونات ومعايير، ثم انتقلنا إلى تقييم أداء الموارد البشرية لنهني المبحث بتأثير الحوافز المادية على تقييم الأداء، أما المبحث الثالث فتطرق للدراسات السابقة التي تحتوي على دراسات باللغتين العربية والإنجليزية والقيمة المضافة للدراسات الحالية مع تحليل ومقارنة النتائج السابقة والحالية. أما في الجانب التطبيقي تطرقنا في المبحث الأول إلى التعريف بمديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية عين الدفلى من خلال إعطاء لمحة عن مراحل تطور مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية عين دفلى وتعريفها بالإضافة إلى مهامها وهيكلها التنظيمي والمصالح التابعة لها أما المبحث الثاني فتحدثنا فيه عن منهجية الدراسة.

ومن خلال ذلك تم استخلاص النتائج التالية:

- الحوافز تعتبر باعثا محركا لطاقات ورغبات العامل عن العمل.
- هناك عدة أنواع للحوافز منها المادية والمعنوية، السلبية والإيجابية...إلخ.
- إن الحوافز تساهم في دخل العامل وفي رفع معنوياته.
- إن الحوافز تلعب دورا هاما في تحفيز العاملين على العمل وتحسين أداءهم وإنتاجيتهم.
- يمكن قياس مستوى أداء المورد البشري باستخدام طريقتين رئيسيتين

الأولى هيا طريقة غير مباشرة التي تعتمد على حساب معدلات ونواتج العمل وحوادث العمل، تغيب عن العمل دوران العمل، والثانية هيا طريقة غير مباشرة التي تعتمد على قوائم الاستقصاء(الاستبيان) هذه الأخيرة أكثر قبولا واستخداما بين الباحثين لموضوعيتها ودقة نتائجها.

نقترح مجموعة من التوصيات:

- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة.
- ضرورة الاهتمام والتركيز على جوهر التحفيز بالمؤسسة والتي يساهم في تحسين الأداء.
- الاهتمام بتفعيل الحوافز المادية وخاصة الاهتمام برفع الأجور.
- خلق جو مناسب يسوده الأمن لإعطاء الفرص للعامل بالمؤسسة لإثبات وجوده وإشراكه في اتخاذ القرار.
- قبل وضع نظام الحوافز على المؤسسة دراسة الحاجات الأولية للعمال ومن ثم السعي إلى تحقيقها.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الحوافز في مديرية الشؤون الدينية والأوقاف بعين الدفلى موجودة بشكل قليل، حيث لاحظنا عدم رضا بعض العمال عليها، لابد من أن يكون نظام الحوافز في المديرية يتماشى مع رغبات العمال وظروفهم وأن يكون واضحا وعادلا لهم.

فانتهى
المواضع

a. المراجع باللغة العربية

¹ أحمد زكي بدويك، محمد كامل مصطفى: معجم مصطلحات القوي العاملة، مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية 1987، ص166.

¹ الراوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية 2003، ص209.

¹ حسن محمد خير الدين 2004، الحوافز وأثرها على الأداء دراسة ميدانية، كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل مجلة تنمية الرفادين، العدد 93، مجلد 31 لعام 2009.

¹ خالد عبد الرحيم الهبتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى 2005، ص155.

¹ بوبرضخ عبد الكريم، دراسة فاعلية تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، الجزائر: جامعة منتوري كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2012، ص63.

¹ جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، 2006، ص445.

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، الطبعة الأولى، 2004، ص16

¹ خليل حسن خليل، فلسفة مناهج البحث العلمي، القاهرة مكتبة جلولي للنشر، 1999، ص148.

¹ سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص201.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الأزرايطية، الإسكندرية، 2002، ص378.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية مصر، 2005، ص285.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر 2005، ص175.

¹ عبد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، 2003، ص25

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك البشري في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر الإسكندرية 2007، ص295.

¹ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية الطبعة (1) نوفمبر 2001، ص86.

¹ علي سلمي، إدارة الأفراد وكفاءة الإنتاجية، ط1، مصر، مكتبة غريب للنشر، 1995، ص254.

1

محمد الحافظ حجازي إدارة الموارد البشرية، ط1، القاهرة، دار الوفاء لدنيا الطبع والنشر، 2006، ص172.

¹ محمد أنور سعيد، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية 2003، ص219.

¹ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2003، ص295.

- ¹محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي الشواهد المراحل والتطبيقات، ط2، دار النشر عمان 1999، ص63.
- ¹أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2005 ص284
- ¹الداوي الشيخ، دراسة تحليلية للكفاءة في التسيير، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية علوم التسيير جامعة الجزائر، 1995، ص110.
- ¹عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الطبعة الثالثة، دار المعرفة، عمان، 2001، الجزء الأول، ص24.

ابو نادر شرح(2010) تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العالمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

¹زويلف مهدي 1994، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، ط1، دار مجدلاوي عمان.

¹الدالة سعود 2003، أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن في الرياض، أكاديمية نايف العربي للعلوم الأمنية الرياض، المملكة العربية السعودية.

¹مرعي محمد 2003، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، جامعة دمشق، المعهد العالي للتنمية الإدارية.

¹الهيدي خالد 2005، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر عمان.

¹علاقي المدني 2007، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر عمان.

¹سلامة وجيه محمد السيد وأحمد محمد عاطف أحمد 2015، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين في الفنادق المصرية مع اقتراح برنامج لتقييم طرق تحفيز العاملين في الفنادق، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة 12 (2) 59-72.

¹أبو علان خالد علي، 2016، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، جامعة الخليل.

¹خديجة خروبي 2016، الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية المسيلة.

¹خلافية العلمي 2016، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الصحية (دراسة حالة مؤسسات عمومية الإستشفائية بن عمر الجيلالي بالوادي) الأردن.

¹نسيمة قلال 2017، أثر التحفيز في أداء العاملين داخل المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، الجزائر.

.b Daniel ;cross ogohi ;2019 ;effects of icentives on employees productivity.international journalof buseness marketing and management(IJBMM4(1):41-48;EDMUND KYARUZY BARONGO 2015; “THE ROLE OF FINANCIAL INCENTIVES ON EMPLYEES MOTIVATION IN FINANCIAL INSTITUTIONS IN TANZANIA:A CASE OF BANK OF TANZANIA

.c Noviaty R.Rina .padjajaran bandung.siti nouni Evita and padjajaranbandung.2018. FINANCIAL INCENTIVES. THE COMPACT ON EMPLOYEE MOTIVATION .Academy of Starategic management Journal.

الملاحق

جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

السنة: ثانية ماستر

استبيان

أخي الكريم أختي الكريمة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، أما بعد:

يسرنا أن نقدم لكم هذا الاستبيان الخاص بمذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر بقسم علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية: تحت عنوان تأثير الحوافز المادية على أداء الموارد البشرية.

أرجو قراءته بكل عناية، ثم التفضل بالإجابة على الأسئلة بكل دقة وموضوعية من خلال وضع العلامة (X) أمام الاختيار الذي يتفق مع إجابتك التي سيكون لها أثر كبير للوصول إلى نتائج صادقة ومفيدة، مع العلم أن إجاباتكم والمعلومات التي تدلون بها سوف تعامل بسرية ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

وإننا نشكركم على ما تبذلونه من جهد ووقت في هذا الاستبيان نتمنى لكم التوفيق

الطالبتان: بشارف نصيرة ومرابط ابتسام

في إطار الإعداد لمشروع مذكرة ماستر بعنوان " تأثير الحوافز المادية على تحسين أداء الموارد البشرية" نضع بين أيديكم هذا الاستبيان آمليين أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين وكلنا ثقة بدقة الإجابة وموضوعيتها حول جميع الفقرات الواردة فيها:

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس ذكر أنثى
- 2- السن أقل من 30 سنة 30 إلى 40 سنة من 40 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة
- 3- المستوى التعليمي متوسط ثانوي ثانوي
- 4- مدة الخدمة أقل من 05 سنوات 05-10 10-15 أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: طرح بعض الأسئلة على العمال فيما يخص الحوافز وتأثيرها على الأداء نذكر منها:

س1- ماهي الحوافز المطبقة فعليا في المؤسسة؟

الحوافز المادية المعنوي كلاهما

س2- إذا كانت هذه الحوافز مادية فهي على أي شكل؟

زيادة في الأجور علاوة لا توجد

س3- إذا كانت هذه الحوافز معنوية فهي على أي شكل؟

ترقية شفاء لول لشرف وجوائز

س4- هل هذه الحوافز تساعدك على رفع مستوى أدائك داخل المؤسسة؟

دائما أحيانا دائما

س5- هل ترى أن الراتب الذي تتقاضاه مناسب للأداء الذي تقوم به؟

نعم لا إلى حد ما

س6- في حالة اقتراحك على رئيسك طريقة أو منهج أو طريقة عمل تحسن من أدائك وأداء زملائك في مصلحة ما هل يهتم؟

يهتم لا يهتم

س7- هل يهتم رئيسك بانشغالاتك الشخصية؟

دائما ما أحيانا نادرا

س8- كيف ترى ظروف العمل في المؤسسة؟

تساعدك تساعدك عد إلى حد ما

س9- كيف ترى فرص الترقية في المؤسسة؟

مناسبة غير مناسبة

س10- في حالة قيامك بعمل ممتاز هل تنال الشكر والثناء من رئيسك؟

دائما أحيانا نادرا

س11- هل تحصلت على الترقية؟

مرة واحدة من مرة لم تتحصل

س12- ما هي معايير الترقية؟

الأقدمية الكفاءة الأمانة

س13- هل ترى أن المؤسسة تضع برنامج ومخطط لتحسين أداء العاملين؟

دائما أحيانا نادرا

س14- كيف ترى مسئولك في عملية التقييم؟

عادل غير عادل عادل إلى حد ما