



جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية
العنوان:

أثر التحفيز في تحسين أداء فرق العمل

دراسة حالة المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني بخميس مليانة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبة:
- نعمان أحلام
إشراف: أ. زمالة عمر

نوقشت أمام اللجنة المكونة:

رئيسا		
مشرفا		زمالة عمر
مناقشا		

السنة الجامعية: 2021/2022

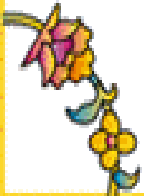


الشكر

الحمد لله والصلاة والسلام على أشرف
المرسلين

يسرني أن أتقدم بخالص الشكر والعرفان
على ما أوجدني في هذا الوجود والذي
العزیزین حفظهما الله

كما أشكر أستاذي المشرف زمالة الذي
ساعدني ووجهني لإتمام هذا العمل
وأشكر كل أساتذة جامعة خميس مليانة
وأشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد
لإكمال هذا العمل



الإهداء

أهدي هذا العمل إلى والدي الكريمين

وإلى كل أساتذتي

وإلى كل عائلتي وأهلي

وإلى كل صديقاتي وزميلاتي في الجامعة

صفحة	فهرس المحتويات
	شكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	ملخص
أ.ب.ج	مقدمة عامة :
الفصل الأول: الإطار النظري للتحفيز وأداء فرق العمل	
4	تمهيد
5	المبحث الأول : الأدبيات النظرية للتحفيز والأداء وفرق العمل
5	المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول التحفيز
5	الفرع الأول : تعريف التحفيز
5	الفرع الثاني : أهمية التحفيز
6	الفرع الثالث : أنواع التحفيز
11	المطلب الثاني : مفاهيم عامة حول الأداء
11	الفرع الأول : تعريف الأداء

11	الفرع الثاني :عناصر الأداء
12	الفرع الثالث : أهمية الأداء
13	الفرع الرابع : العوامل المؤثرة في الأداء
14	المطلب الثالث : أساسيات حول فرق العمل
14	الفرع الأول : تعريف فرق العمل
14	الفرع الثاني :خصائص فرق العمل
14	الفرع الثالث : أهداف فرق العمل
15	الفرع الرابع : أهمية فرق العمل
16	الفرع الخامس : أنواع فرق العمل
17	المبحث الثاني : علاقة التحفيز بأداء فرق العمل
17	المطلب الأول : انعكاسات التحفيز في أداء فرق العمل
18	المطلب الثاني : أهداف التحفيز على صعيد فرق العمل
19	المطلب الثالث : خطوات التحفيز المساعدة في تحسين أداء فرق العمل
20	المبحث الثالث : الدراسات السابقة
20	تمهيد
20	المطلب الأول : دراسات سابقة حول التحفيز
24	المطلب الثاني : دراسات سابقة حول فرق العمل
28	المطلب الثالث : القيمة المضافة
31	خلاصة الفصل

الفصل الثاني : أثر التحفيز في تحسين أداء فرق العمل لدى عمال المعهد الوطني المتخصص في
التكوين المهني بخميس مليانة

32	تمهيد
33	المبحث الأول : تقديم عام المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة
33	المطلب الأول : لمحة وجيزة عن المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة
35	المطلب الثاني : مهام المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة
36	المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة
37	المبحث الثاني : الطريقة والأدوات المستخدمة في إنجاز الدراسة
37	المطلب الأول : الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة
38	المطلب الثاني : أدوات الدراسة
41	المبحث الثالث : عرض ومناقشة نتائج الدراسة
41	المطلب الأول : تحليل نتائج الاستبيان
51	المطلب الثاني : اختبار الفرضيات
56	خلاصة الفصل
58	خاتمة
60	قائمة المراجع
63	قائمة الملاحق

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
28	أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	01
37	سلم ليكارت خماسي	02
38	مقياس ألفا كرومباج	03
41	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الجنس	04
42	توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية	05
43	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	06
44	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	07
45	توزيع إجابات أفراد العينة حول المحول الأول	08
46	توزيع إجابات أفراد العينة حول المحول الثاني	09
47	توزيع إجابات أفراد العينة حول المحول الثالث	10
51	اختبار الفرضية الثاني	11
52	اختبار الفرضية الثالثة	12

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
37	نموذج الدراسة	01
41	الدائرة النسبية حسب متغير الجنس	02
42	الدائرة النسبية حسب متغير السن	03
43	الدائرة النسبية حسب المستوى التعليمي	04
44	الدائرة النسبية حسب مستوى الخبرة	05

ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة للتعرف على الحوافز المطبقة لتحسين أداء فرق العمل داخل مؤسسة المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة. ودراسة واقع تحفيز فرق العمل داخل مؤسسة المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة.

تم اعتماد المنهج الوصفي والذي توافق مع موضوع الدراسة، وذلك في الجزء النظري و وتم اعتماد عدة مراجع متمثلة في بعض الكتب والمذكرات السابقة والتي عالجت نفس الموضوع في مؤسسات أخرى . كما اعتمدنا المنهج التحليلي وذلك في الجزء التطبيقي لتوضيح وإسقاط الجزء النظري على الدراسة الميدانية بالمؤسسة، وتم استخدام الاستبيان وهي إحدى تقنيات الاستقصاء وجمع المعلومات المتعلقة بأراء العمال في المؤسسة، إضافة إلى المقابلة الشخصية مع مسير المؤسسة.

توصلت الدراسة إلى أنه يوجد توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وأداء فرق العمل في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة، مستوى مرتفع لأداء فرق العمل لدى العاملين في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة .

الكلمات المفتاحية: التحفيز، الأداء، المورد البشري، فريق العمل.

Arstract:

The study aimed to identify the incentives applied to improve the performance of work teams within the institution of the National Institute Specialized in Vocational Training in Khemis Miliana. And studying the reality of motivating work teams within the institution of the National Institute specialized in vocational training in Khemis Miliana ‘The descriptive approach was adopted‘ which corresponded with the subject of the study‘ in the theoretical part‘ and several references were adopted‘ represented in some previous books and notes that dealt with the same topic in other institutions. We also adopted the analytical approach in the practical part to clarify and drop the theoretical part on the field study in the institution. The questionnaire was used‘ which is one of the survey techniques and collecting information related to the opinions of workers in the institution‘ in addition to a personal interview with the institution’s manager.

The study concluded that there is a statistically significant relationship between motivation and the performance of work teams at the National Institute of Vocational Training in Khemis Miliana. A high level of teamwork performance among workers at the National Institute of Vocational Training in Khemis Miliana.

team work، human resource، performance،Keywords: motivation

حقبة

توطئة

يعتبر العنصر البشري من أهم الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة ، لكونه له دور كبير في أداءها وتقدمها نحو الأمام ، لهذا تهتم العديد من المؤسسات به من خلال العمل على ترقية مستوى أداءه ، حيث تسعى بكل الطرق لدفعه إلى العمل بأقصى أداء ممكن ولاكتسابه مهارات تساعده على تحسين أداءه وبذل جهود أكثر في عمله ، ومن بين الأمور التي تساعد على الوصول إلى هذه الأهداف هي التحفيز الذي يعتبر القوة الدافعة التي تدفع العامل للعمل بأقصى طاقة له ، وتظهر ما يبذل في عمله من خلال مكافآت قد تكون مادية أو معنوية ، أو بترقيته من مستوى إلى مستوى آخر ، أو بنقله من منصب إلى منصب آخر ، ولقد كانت عمليات التحفيز في الماضي عمليات روتينية ، حيث كان مرتبطة بالأساس بإنجاز العمل دون أن يبذل الإنسان فيه ، فينتج عن ذلك الوصول إلى الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة ، ولهذا نرى الكثير من المؤسسات تركز على التحفيز كآلية أو نظام لترفع وترقي مستوى أداء العاملين فيها من خلال منحهم التحفيزات بشتى أنواعها بغية الوصول بهم إلى الأهداف المطلوبة، ومما يحسن أداء العاملين أكثر هو عملهم ضمن فرق العمل ، إذ أن انتماء العامل لفريق عمل ما يتفاعل معه ويتواصل مع أعضائه يعكس ذلك على أداءه وفعاليتته وتغيير سلوكه نحو الأفضل ، وهو أمر غاية في الأهمية خاصة بالنسبة للإدارة ذلك لأن سلوك العامل يتأثر بسلوك وأفكار فريق العمل الذي ينتمي إليه أعضاء الفريق ديناميكيا ، ومن هذا المنظور تسعى المؤسسات التركيز على فرق العمل أكثر بغية تحسين من أداءها وذلك من خلال التحفيز ففهم عملية التحفيز وسياساته شيء أساسي لفعالية أداء فرق العمل ، لأنه عندما يكون كلا الطرفين العاملين والمؤسسة منتفعين وراضين بشكل متبادل يؤدي ذلك لتحسين من أداء فرق العمل في المؤسسة وهو ما تسعى إليه المؤسسة.

وفي ضوء ما سبق نتضح لنا معالم الإشكالية التي سنعمل على معالجتها من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

كيف يساهم التحفيز في تحسين أداء فرق العمل في المؤسسة ؟

الأسئلة الفرعية :

- ❖ ما المقصود بالتحفيز و ما أهمية دراسته ؟
- ❖ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وأداء فرق العمل في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة؟
- ❖ ما مستوى أداء فرق العمل لدى العاملين في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة؟

مقدمة

فرضيات الدراسة :

- ❖ التحفيز هو مجموعة من الوسائل الممكنة التي تحث العاملين على العمل المستمر، وتكمن أهمية دراسته لفهم الطريقة التي تؤثر بها على الأفراد .
- ❖ مستوى أداء فرق العمل لدى العاملين في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة مرتفع .
- ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وأداء فرق العمل في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة.

أهداف الدراسة :

- ❖ محاولة الإحاطة بمفهوم التحفيز و فرق العمل .
- ❖ التعرف على الحوافز المطبقة لتحسين أداء فرق العمل داخل المؤسسة العمومية .
- ❖ دراسة واقع تحفيز فرق العمل داخل المؤسسة العمومية .
- ❖ التعرف على مدى إدراك الإدارة لأهمية التحفيز في تحسين أداء فرق العمل داخل المؤسسة العمومية.

أهمية الدراسة :

- ❖ إبراز دور وأهمية التحفيز في تحسين أداء فرق العمل داخل المؤسسة العمومية .
- ❖ التعرف على الأساليب المستخدمة لتحفيز فرق العمل داخل المؤسسة العمومية .
- ❖ الإشارة إلى العوائد التي قد ينتج عن تحفيز فرق العمل داخل مؤسسة المؤسسة العمومية .
- ❖ تحديد مستوى تطبيق التحفيز لتحسين أداء فرق العمل في المؤسسة العمومية.

أسباب اختيار موضوع الدراسة :

- ❖ طبيعة التخصص الذي ندرس فيه وصلته بموضوع الدراسة .
- ❖ إعطاء خلفية عن التحفيز و فرق العمل التي تضاف إلى خزائن المعرفة .
- ❖ مدى اقتناع بأن تحفيز فرق العمل يحسن من أداءها .
- ❖ الرغبة في معرفة الدور الذي يلعبه التحفيز في تحسين أداء فرق العمل .

منهجية الدراسة :

لقد تم اعتماد المنهج الوصفي والذي توافق مع موضوع الدراسة ، وذلك في الجزء النظري و وتم اعتماد عدة مراجع متمثلة في بعض الكتب والمذكرات السابقة والتي عالجت نفس الموضوع في مؤسسات أخرى .

مقدمة

كما اعتمدنا المنهج التحليلي وذلك في الجزء التطبيقي لتوضيح وإسقاط الجزء النظري على الدراسة الميدانية بالمؤسسة، وتم استخدام الاستبيان وهي إحدى تقنيات الاستقصاء وجمع المعلومات المتعلقة بآراء العمال في المؤسسة، إضافة إلى المقابلة الشخصية مع مسير المؤسسة.

حدود الدراسة :

❖ الحدود المكانية : المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة.

❖ الحدود الزمنية :ديسمبر 2021 إلى فيفري 2022.

❖ الحدود الموضوعية : دور التحفيز في تحسين أداء فرق العمل.

هيكل الدراسة :

الفصل الأول :

نتطرق فيه إلى مختلف الأدبيات النظرية حول التحفيز والأداء وفرق العمل ، حيث يتم تقسيمه إلى ثلاث

مباحث كالتالي :

في المبحث الأول تطرقنا إلى المفاهيم العامة حول التحفيز والأداء وفرق العمل

وفي المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى دراسات السابقة التي تناولت موضوع التحفيز وفرق العمل ، مع إضافة تعليق حولها وتبيين القيمة المضافة لبحثنا .

وفي المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى العلاقة النظرية بين المتغيرين التحفيز وأداء فرق العمل

الفصل الثاني :

سنتناول فيه من خلال الدراسة الميدانية للموضوع ، وتم تقسيمه إلى مبحثين كالتالي :

في المبحث الأول تطرقنا فيه إلى منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة

وفي المبحث الثاني تقمنا بتحليل وعرض نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات .

الفصل الأول :

الإطار النظري للتحفيز و الفرق العمل

الفصل الأول : الإطار النظري للتحفيز وفرق العمل

تمهيد

يكتسي التحفيز أهمية كبيرة وبالغة في المنظمة فمن الواجب على المؤسسة الاهتمام به وأخذه بعين الاعتبار في كل سياساتهم ، فدوره يتمثل في تحريك طاقات والقدرات الكامنة للأفراد وتحقيق الرضا عن العمل مما يحقق له الاستقرار في الوظيفة ، وبذل جهد أكبر وعلى مستوى الجماعة يكون أكبر وأفضل لكونه يحقق فائدة أكبر من العمل المنفرد ، ولكونه ينمي روح الفريق والتعاون والانسجام فيما بينهم وتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة ، ولعل استخدام فرق العمل يعود إلى لوجود مهام تستدعي وجود فريق بخبرات متعددة ، ووجود مشكلات يعجز الفرد عن حلها لوحده ، وبالتالي بناء وتحفيز فرق العمل هو أحد الأساليب الفعالية في تحسين الأداء وإنجاز أسرع ، مما يحقق للمؤسسة أكبر ربح ويضمن بقاء و استمراريتها.

الفصل الأول : الإطار النظري للتحفيز و فرق العمل

المبحث الأول : الأدبيات النظرية للتحفيز والأداء و فرق العمل

يتحقق نجاح أي مؤسسة على العنصر البشري لديها ، وقد أكدت الدراسات على أن العصر البشري هو أكثر العناصر الإنتاجية تغيرا في أداءه على حسب طبيعة العمل التي يعمل بها ، والأداء هو ذلك الجهد الذي يبذله الفرد في أداء مهامه، و لرفع من مستوى أداءه علينا إيجاد طرق لتحريك طاقاته وتوجيه سلوكه ومما لا شك أن التحفيز يعتبر أفضل الوسائل لزيادة الأداء على مستوى الفرد والجماعة ، فتحفيز الجماعة يتطلب وجود تحفيز فعال وعادل للعدل بين الأفراد ، وذلك لتحقيق الهدف من تحفيز الجماعة .

المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول التحفيز

الفرع الأول : تعريف التحفيز :

"التحفيز هو بمثابة المقابل للأداء المميز " حيث يفترض هذا التعريف أن التحفيز يتركز على مكافئة العاملين عن تميزهم في الأداء ، فإن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي ، أو ربما وفق لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر الذي تقاضونه .

فالتحفيز هو وسيلة الإشباع إذا عرضها الطرف الثاني بغرض استثارة وتوجيه سلوك معين فالعلماء يقولون بأن الإنسان يملك الحاجة والدافع لأن يبدع ، لذلك عندما تصمم الإدارة وظيفة تتيح لمن يؤديها أن يشبع هذه الحاجة ، فيسمى هذا بالحافز أي أن كل إغراء تضعه الإدارة لجعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة هو " الحافز " فهي تعمل على توفير لهم أجور ورواتب وعلاقات اجتماعية وفرض تعلم وتقديم وغيرها...ويتوقف نجاحها في ذلك بحدود حسن تقديرها لدوافعهم أي لما يحفزهم ويستشيريهم ¹.

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن التحفيز هو ذلك الدافع الذي يدفع العاملين للعمل بجهد أكبر في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة.

الفرع الثاني : أهمية الحوافز :

يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج جد مفيدة نذكر منها ما يلي : ²

- ❖ زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج ، وجودة الإنتاج ، زيادة المبيعات ، و بالتالي الزيادة في أرباح المنظمة ككل .
- ❖ تخفيض التكاليف وكميات الخامات ، وتخفيض في الفاقد في الموارد البشرية وأي موارد أخرى.
- ❖ إشباع حاجات العاملين بشتى أنواعها ، وعلى الأخص بما يسمى بالتقدير والاحترام.

¹ هيثم العاني، الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافئات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، 2008، عمان، ص15.

² سعاد نائف برونطي، إدارة الموارد البشرية، دكتوراه إدارة الأعمال جامعة كاليفورنيا لوس أنجلوس، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ط2.

2004، ص 16 .

الفصل الأول : الإطار النظري للتحفيز و فرق العمل

- ❖ إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة .
- ❖ تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع المتواجد فيه.
- ❖ تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق التضامن .
- ❖ جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء للمنظمة
- ❖ إيجاد علاقات اجتماعية تعاونية بين الأفراد .¹

الفرع الثالث: أنواع التحفيز

تنقسم إلى نوعين حسب طبيعتها أو قيمتها وهي كالتالي :²

1- الحوافز المادية :

وهي ما يدفع للعاملين بشكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات إنتاجهم في شكل مباشر أو غير مباشر ، بحيث تعتبر العلاوات والمشاركة في الأرباح والتأمين الوظيفي والاجتماعي كلها حوافز مادية . ويمثل الأجر أهم حافز مادي وفي مقدمة الاحتياجات التي ينبغي للعامل تحقيقها من وراء عمله، فأهميته تزداد خاصة في الدول النامية.³

أ-حافز الأجر :

تمثل الأجور أهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة ن وتختلف أنظمة دفع الأجور في المؤسسات كما تختلف في المؤسسة الواحدة بالنسبة لأنواع مختلفة من الأفراد ، أو أنواع مختلفة من العمل، ويعتبر الأجر الذي يحصل عليه العامل محصلة تفاعل العديد من العوامل.

ب- الظروف وإمكانيات العمل المادية :

تشكل هذه الظروف المادية المحيطة بالعمل مثل (الآلات والمعدات، مكان العمل، الإنارة، نضام المكان ونظافته...وما إلى ذلك من الظروف التي تسود جو العمل) عاملا مؤثرا على كفاءة الأفراد في العمل ورغبتهم فيه إلى حد كبير مهما كانت تلك الظروف مهياة لعمل أحسن. ولكن ينبغي عدم المبالغة وتوفير ظروف ملائمة للعمل، وهذا لكي تبقى محافظة على فعاليتها.⁴

¹ فرحاتي لويزة ، الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية ، رسالة ماجستير ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارة ، جامعة حاج لخضر ، باتنة ، الجزائر ، 2008، ص 99 .

² قلال نسيمية ، أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص تسيير استراتيجي ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، 2017-2018، ص 09.

³ مرعي حجاج ، إدارة الموارد البشرية ، ط1، 2010، عمان للنشر ، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ص 149 .

⁴ عبد العزيز شنيق ، الحوافز والفعالية التنظيمية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة ، 2007/2008 ، ص 17.

الفصل الأول : الإطار النظري للتحفيز و فرق العمل

ت- ساعات العمل :

ينعكس تأثير ساعات العمل على الإنتاجية من خلال درجة الإجهاد العضلي والإجهاد النفسي الذي يعانيه العامل وينطبق على ساعات العمل نفس المبادئ التي تحكم ظروف العمل بكفاية فإذا ازدادت ساعات العمل عن ذلك المستوى أدى إلى سرعة شعور العامل بالإجهاد وينعكس ذلك الشعور على الحالة المعنوية له وبالتالي على كفاية الإنتاجية وليس من الضروري دوماً أن تزيد الإنتاجية بانخفاض ساعات العمل لذلك يجب على الإدارة دراسة إمكانية القوى العاملة وتحديد ساعات العمل عند الحد الذي يعطي أقصى كفاية إنتاجية.

ج-الخدمات الاجتماعية :

تختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسة من حيث النوع والمستوى ولكنها تشترك جميعاً في كونها تتصف بخاصية أساسية هي القدرة على إشباع بعض الحاجات الأساسية التي يشعر بها الأفراد وهي تهدف بذلك إلى حفزهم على بذل مجهود أكثر ورفع كفاءاتهم الإنتاجية وتختلف فاعلية الأنواع المختلفة من الخدمات لتحقيق الأهداف ، كما أن ليست من المستطاع القول بأن زيادة الأنفاق على الخدمات بقدر معين سيؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية لدى العمال بنسبة محددة ، ولكن تأثير الخدمات في تحفيز العمال يكون بطريقة مباشرة ويؤثر على حالتهم المعنوية ، الأمر الذي يزيد من مقدرتهم ورغبتهم في العمل .

2- الحوافز المعنوية :

وهي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل. و قد أبرزت الكثير من الدراسات والبحوث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل بل ونجاحها في بعض الأحيان على الحوافز المادية حيث أن هذه الأخيرة لا تكتفي بمفردها لتحقيق أهداف الإدارة . وذلك أن الحوافز المعنوية تعطي للعامل شعوراً بأن ما يقدمه هو تقدير للجهد الذي يبذله و من دلائل هذه الحوافز :¹

أ-الأمن والاستقرار في العمل :

إن أهم ما يريده الأفراد في حياتهم المهنية هو الشعور بالأمان والاستقرار في العمل فهم بحاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من المخاطر في ميدان العمل. فالعامل الذي يشعر بأنه مهدد بالطرد بين لحظة وأخرى لاشك أنه يشعر بعدم الاطمئنان والاستقرار في العمل. إذن فلهذا العامل تأثير كبير على نفسية العاملين ، و من ثم كان لابد من طمأننته و جعله يشعر على أنه باق في منصب عمله بل و إتاحة الفرصة لينتقل إلى أعلى المراتب كلما أثبت جدارته ومسؤوليته في القيام بالمهام والأعمال الموكلة إليه لأن العامل الذي يفتقد إلى مثل هذا الشعور يجعله عاجزاً على الإبداع.

¹ قلال نسيمه، مرجع سبق ذكره ، ص 18.

الفصل الأول : الإطار النظري للتحفيز و فرق العمل

ب- فرص الترقية والتقدم :

هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى خلو بعض مراكز العمل مثل التقاعد، الاستقالة أو التوسع في الأعمال فتلجأ الإدارة في بعض الأحيان إلى شغل بعض أو تلك المراكز بأفراد المؤسسة إلا أنها في بعض الأحيان تعتمد إلى ملاءمة تلك المراكز من داخل المؤسسة عن طريق الترقية وتكمن فاعلية هذه الأخيرة كحافز على العمل لإنتاجية الفرد وكفاءته. وتجدر بنا الإشارة هنا إلى أن الشركات التي تتحدد فيها الترقيات على أساس العلاقات العائلية أو الشخصية ، أو الصداقة أو المحبة أقل من الشركات التي ترتبط فيها الترقيات بإنتاجية الأفراد ومستويات أدائهم. إن المبدأ الرئيسي الذي يجب مراعاته عند رسم سياسة الترقية بهدف استخدامها كحافز هو أن يرتبط حصول الشخص على الترقية لتحقيقه لأعمال متميزة أو مستوى كفاءة عالية.¹

ت- الاعتراف بأهمية العامل :

تتجلى أهمية هذا الحافز في كونها يذل على اعتراف الإدارة بأهمية العامل وتقدير ما يبذله من جهد في عمله لإثبات كفاءته. وكلما زاد حرص الإدارة على الاعتراف بأهمية العامل كلما أدى ذلك إلى توحيد الجهود المبذولة للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وفي نفس الوقت تحقيق رضا العاملين.

ج-المشاركة في اتخاذ القرارات :

تعتبر المشاركة من أهم الحوافز المعنوية في تحفيز الأفراد وزيادة إنتاجيتهم وولائهم إلى الأعمال والمؤسسة، حيث تعني المشاركة مشاركة الأفراد فكريا وعملا في عملية وضع الأهداف وأخذ القرارات وهذا يقتضي أن يشترك العامل في عملية الإنتاج ليس بجهد الإنسانى وعضلاته فقط وإنما بفكره وذكائه أيضا، وكذلك حتى لا يشعر بأنه أحد الأزرار في جهاز آلة العمل.

د-تلبية الحاجات الاجتماعية :

يزداد الأفراد عطاء عن طريق حفزهم في جوانب من حياتهم الشخصية والعمل على تلبية الحاجات الاجتماعية ، مثل توفير نشاطات ترفيهية أو رياضية للعامل.

¹ هيثم العاني، المرجع نفسه ، ص 19.

الفصل الأول : الإطار النظري للتحفيز وفرق العمل

2- الحوافز من حيث من تطبق عليهم :

أ - الحوافز الفردية :

وتوجه للفرد بغية مكافأته على مجهوداته وسلوكاته الجيدة لإنجاز العمل ، ويطبق هذا النوع من الحوافز بزيادة معدلات الإنتاج وخاصة إذا كان العمل يأخذ الأقسام بالمؤسسة . ولا يعتمد بصورة مباشرة على قسم أو أقسام أخرى ، حيث يكون لها تأثير عندما يستطيع العمال أن يعملوا في استقلال عن بعضهم البعض.¹

ب- الحوافز الجماعية :

هي الحوافز التي تقدم للعاملين كمجموعة وليس للفرد باعتباره كائنا مستقلا والتي تهدف إلى حفز وتشجيع العمل الجماعي وكذلك زيادة إنتاجية ومستوى كفاءة أداء العاملين كمجموعة.

ومن أمثلة هذه الحوافز الجماعية مشاركة العمال في الإدارة وتحسين ظروف العمل، نظم المشاركة في الأرباح و كذلك الأجور التشجيعية الجماعية كمكافئة للمردود الجماعي.²

3 : الحوافز من حيث فعاليتها :

تنقسم إلى :

أ- الحوافز الإيجابية :

وهي تلك الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمالهم أو هي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين على زيادة إنتاجهم وكفاءتهم وهي ذات تأثير إيجابي إذ أشبعت حاجات معينة لدى الفرد ومن ثم تؤدي إلى السرور والرضا ، فالعاملين ينجذبون إلى عمل معين يرضي لديهم بعض الدوافع ، لذلك هم يتجهون نحو الحوافز الإيجابية ويبتعدون عن السلبية وهم يقومون بعمل مالكي يحصلون على الجزاء والمكافأة، فالعاملين الذين يقومون بإنجاز عملهم بمستوى يفوق زملائهم لهم الحق في التمتع بالحوافز الإيجابية التي تجعلهم بمستوى أعلى من زملائهم ، وتحقق لديهم الشعور بالفخر والسعادة ولكي تكون الحوافز الإيجابية ذات تأثير إيجابي فعلا ينبغي مراعاة ما يلي :

البحث عن الوسائل التي تستطيع أن تهيئ الجو الملائم للعمل السليم دون معوقات أو إبطاء .

البحث عن الوسائل التي تشجع العمال على السرعة في الإنجاز ودقة العمل وأدائه بالصورة التي تحقق الأهداف المرسومة أو المسطرة.

¹ .عبد العزيز شنيق ، مرجع سبق ذكره ص 26.

²المرجع نفسه. ص26.

الفصل الأول : الإطار النظري للتحفيز و فرق العمل

ومن أهم الحوافز نذكر ما يلي :¹

الأجر و المكافآت التشجيعية والترقية والمشاركة في الأرباح والمكافآت عن الاقتراحات البناءة و تأمينات ضد المرض والعجز والوفاء والشيخوخة والفصل التعسفي وحوادث العمل.

ب- الحوافز السلبية :

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

الخصم من المرتب أو خفضه - .تأخير الترقية وعدم تسليم درجات عالية .

توجيه الإنذار أو التوبيخ .

الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعاملين .

الحرمان من النشاط الاجتماعي أو الاقتصادي.

و مما تجدر الإشارة إليه أن الحوافز الإيجابية عادة ما تكون أكثر فعالية من الحوافز السلبية ذلك لأن طبيعة الإنسان تميل إلى التشجيع سواء المادي أو المعنوي ، لهذا تستخدم الحوافز الإيجابية في دفع تصرفات العاملين في الاتجاه المرغوب نحو تحقيق الهدف . ولكن بالرغم من ذلك فهي لا تكفي بمفردها لتحقيق أهداف المؤسسة ، ولابد من استخدام الحوافز السلبية كعامل له تأثير هام في ضمان تأدية العمال لعملهم على أحسن وجه و استجابتهم للأوامر والتعليمات لكن يجب عدم المبالغة في الحوافز السلبية لأنها تؤدي إلى إحباط العمال².

¹المرجع نفسه ، ص 26.

²المرجع نفسه ، ص 27.

الفصل الأول : الإطار النظري للتحفيز و فرق العمل

المطلب الثاني : مفاهيم عامة حول الأداء

الفرع الأول: تعريف الأداء

(أ)- لغة : جاء في معجم الوسيط بالمعاني التالية :

أدى الشيء: قام به ، أداء الدين : قضاؤه ، أدى الصلاة : قام بها لوقتها ، أدى الشهادة : أدلى بها ، أدى إليه الشيء: أوصله إليه.

الأداء : التأدية والتلاوة .¹

إن أصل كلمة الأداء اللغوي هو من الإنجليزية to perform وتعني إنجاز، تأدية، أو إتمام شيء ما : عمل، نشاط، تنفيذ مهمة.²

(ب)- اصطلاحا :

الأداء هو تنفيذ أمر واجب أو عمل ما ، أسند إلى شخص أو مجموعة من الأشخاص .³

كما يقصد بمفهوم الأداء " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"⁴

ووفقا لتعريف Schermerhorn فإن الأداء هو الجودة والكمية التي يحققها الأفراد أو المجموعة بعد إنجاز المهمة⁵

الأداء هو ذلك السلوك الذي يقوم به الفرد والذي يساهم في إنجاز الأعمال المطلوبة.

الفرع الثاني: عناصر الأداء :

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها :

معرفة السلطة : بعد تحديد المسؤولية لا بد من منح السلطة الضرورية لإنجاز العمل بهذا المعنى فإن السلطة تتضمن ناحيتين هما التمكين والنيابة .

-نوعية العمل : ويتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات أو القدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الخطأ

-كمية العمل المنجزة : أي مقدار العمل الذي يستطيع المواطن إنجازه في الظروف العادية للعمل ،ومقدرا سرعة هذا الإنجاز

¹ مريم أرفيس ، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة ، مجلة التغير الاجتماعي، جامعة بسكرة ، الجزائر ، العدد السادس، ص 478.

² سهيل إدريس، المنهل: قاموس فرنسي عربي، ط31، بيروت، دار الآداب، 2003، ص: 895 .

³ أحمد زكي بدوي ، محمد كمال مصطفى ، معجم مصطلحات القوى العاملة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 1984 ، ص166 .

⁴ عبد المحسن توفيق محمد ، تقييم الأداء، دار النهضة العربية- مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر 1998، ص 03.

⁵ شيخي مليكة ، دحو خضرة ، سعيدي عامر برزوق ، مرجع سبق ذكره، ص 49 .

الفصل الأول : الإطار النظري للتحفيز وفرق العمل

-المثابرة والثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة المواطن على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا المواطن للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين .¹

الفرع الثالث: أهمية الأداء :

يحظى مفهوم الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة والنامية ، فالجميع يعمل على تحسين الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معيار أو مؤشر لأي تقدم في مختلف المجالات ، وفيما يلي سنستعرض أهمية أداء العاملين في المنظمة .

يعد أداء الفرد في مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء المنظمة التي ينتمي إليها ، كما أن أداء العاملين ودرجة فاعلية المنظمة عوامل ذات ارتباط وطيد بمستوى أدائه ، ينعكس عليه إيجابا على النحو التالي :

يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر ، وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل ، فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القدرات الإدارية ، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة الفرد مثل : النقل والترفيه والتكوين .

يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا لارتباطه بذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتببات مقابل هذا الأداء ، وذلك بشرط أن تتوافر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة بين الحوافز والأداء ، يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له ، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته .

كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة فقط ، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة .²

فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حينما يكون أداء العاملين مميذا ، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء .³

¹ مريم أرفيس، المرجع السابق، ص 483.

²الواني ، الطاهر ، التحفيز وأداء الممرضين : دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية و الإستشفائية ، مذكرة ماجستير ، تبسة ، 2012/2014، ص 63.

³بوقطف ، محمود ، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الجامعية ، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة ، مذكرة ماجستير ، بسكرة ، جامعة محمد خيضر ، 2014 ، ص 14 .

الفصل الأول : الإطار النظري للتحفيز و فرق العمل

الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء:

يصعب تحديد العوامل المؤثرة على الأداء لتعددتها والتي يمكن أن نذكر منها ¹:

(1) - عوامل إدارية وتنظيمية : وتتلخص في النقاط التالية :

❖ عدم تحديد المهام الوظيفية بدقة .

❖ الإشراف السيئ .

❖ نقص التدريب .

❖ نقص الموارد المادية والظروف المناسبة للعمل

(2) - عوامل بيئية خارجية :

❖ الصراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع .

❖ الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل .

❖ التشريعات الحكومية .

❖ سياسات النقابات .

❖ الاضطراب السياسي .

(3) - عوامل تتعلق بالموظف :

❖ مستوى تأهيل الفرد .

❖ التوافق بين مؤهلات العمل والمناصب التي يشغلونها .

❖ نظامي الحوافز والمكافآت .

❖ الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين.

¹وسام سليمان معمر ، علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية ،

2014 ، ص 34 ، 35 .

الفصل الأول : الإطار النظري للتحفيز وفرق العمل

المطلب الثالث : أساسيات حول فرق العمل

الفرع الأول :تعريف فرق العمل :

تعرف على أنها " مجموعة من الأعضاء يمتلكون مهارات وملتزمون بأهداف مشتركة والذين ألزموا أنفسهم بالمحاسبة عنها " ¹

يمكن تعريف فرق العمل إلى ذلك العدد القليل من الأفراد من ذاتي المهارات المكتملة لبعض البعض يتصفون بولائهم لغرض معين، وأهداف أداء محدد، وعمى النحو الذي يجمعهم يتحملون مسؤولية مشتركة²

وتعرف أيضا على أنها " مجموعة أساسها التفاعل لأجل المشاركة بالمعلومات لاتخاذ القرارات لمساعدة كل عضو لأداء مهماته في مجال مسؤولياته " ³

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن فريق العمل هو مجموعة من الأفراد تتميز بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم ويعملون معا ولديهم هدف مشترك.

الفرع الثاني :خصائص فرق العمل :

- ❖ يتقاسمون المسؤولية لتحقيق الأهداف المسطرة .
- ❖ يتطلب نوع من الاستقرار في المهمة.
- ❖ يعملون ضمن سياق اجتماعي معين .⁴
- ❖ الفاعلية على أساس العمل.
- ❖ مشاركة الأعضاء في تحديد الهدف.
- ❖ اتفاق أهداف الفريق مع أهداف الأعضاء.⁵

الفرع الثالث: أهداف فرق العمل :

أ- الفرق المتعلقة بإتباع اللوائح والقوانين : ويكون التركيز طبقا لهذا البعد على مدى إتباع الفريق اللوائح والقوانين التي تظن سير العمل في المنظمة.

¹ علي سعد الموسوي ، محاضرات السلوك التنظيمي ،كلية الكوت الجامعة ، قسم إدارة الأعمال ، المرحلة الثانية ، 2020/2019 ، ص 2 .

² إحسان دهمس جلاب ، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2011 ، ص 342 .

³ عبد الناصر علك حافظ ، حسين وليد حسين ، أثر المعرفة في تحسين عمل فرق العمل: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للسكك الحديدية ، مجلة المنصور ، العدد08، ص 63 .

⁴ نجاة بن يحيى ، فاطمة بلقرع ، محمد السعيد جوال، أثر ممارسات القيادة الخادمة على تمكين فرق العمل ،دراسة ميدانية بالمحافظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، المجلد 14، العدد 01، 2021/06/08 ، ص 211 .

⁵ بن سباع صليحة ، محاضرات إدارة فرق العمل،موجهة لطلبة الماجستير السنة الأولى وتمية الموارد البشرية ،جامعة محمد لمين دباغين ، سطيف 2017-2،2016، ص5.

الفصل الأول : الإطار النظري للتحفيز و فرق العمل

ب- فرق العمل المتعلقة بالفعالية : والتي بمقتضاها لا يقتصر دور فريق على إتباع اللوائح والنظم والقوانين ، بل يمتد ليشمل وضع سياسات وأنماط إدارية تشمل التخطيط والتنسيق التي تساعد على أداء مهام وظيفته بنجاح كجزء من الفعالية الكلية للمنظمة التي يعمل بها.

ت- الفرق المتعلقة بالبرامج : يمتد هذا الهدف ليشمل مساءلة الفريق ولا تقتصر المساءلة على مستوى واحد من مستويات المنظمة بل يمتد لتشمل جميع المستويات العليا والوسطى والدنيا نظرا لتفاعل أدوار هذه المستويات الثلاثة في تحقيق أهداف المنظمة.¹

الفرع الرابع : أهمية فرق العمل :

لم تظهر أهمية فرق العمل إلا في العقود الثلاثة الماضية، إلا أن هناك محاولات أولية بينها التطور الحاصل في نظريات الإدارة مثل تجرب "هاوثورن" والتي تبين أن الأفراد قد طوروا فيما بينهم هوية جماعية أدت إلى زيادة إنتاجيتهم، و تتضح أهمية فرق العمل من خلال:

❖ حاجة الموظف إلى الانتماء: حيث يسعى الموظف وراء الأمن و الأمان و الحماية، و يطلب التقدير وتأكيد الذات و اعتراف الزملاء بالإنجاز، و كل ذلك يمكن تحقيقه من خلال فرق العمل؛ إن فرق العمل تساعد على توفير مهارات واختصاصات و خبرات مختلفة تتطلبها طبيعة الأعمال والمؤسسات الحديثة، و التي لا تتوفر في العمل الفردي.

❖ إن فرق العمل تساعد في زيادة الاعتمادية بين وحدات المؤسسة و بين الأفراد لإنجاز الأعمال الخاصة بكل واحد منهم.

❖ إن فرق العمل تساعد في الربط بين الفعاليات التي تستهدف تطوير المؤسسة وتحسين كفاءتها إن وفعاليتها، وتلك الفعاليات التي تهدف إلى تطوير وتنمية قدرات ومهارات العاملين.

❖ إن فرق العمل و بنائها تعد تقنية حديثة تساعد على تفهم و إدراك و تقبل الأفراد الآخرين في العمل، ومعرفة أبعاد سلوك كل فرد ليساعد في كيفية التعامل معه بشكل ينعكس على تنسيق الجهود بين الأعضاء و تسهيل، و تيسير حل الخلافات، أو التناقضات أو سوء الفهم.²

الفرع الخامس : أنواع فرق العمل :

تساعد فرق العمل على تعزيز الدعم، والاتفاق والثقة والتأييد و الولاء، وهذا بدوره يقود إلى تحقيق الأهداف و النتائج، أما البعد الثاني فله علاقة بالوقت ، والبعد الثالث يعكس ارتباط و صلة الفريق بهيكل السلطة العامة، وهي كالتالي :

¹ صفاء حسن ابراهيم يوسف ، فرق العمل وأثرها في الإبداع الإداري، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 1438هـ-2017م ، ص 10.

² الزبيدي حسين سالم ، السلوك الإداري والتنمية البشرية ، الوراق للنشر والتوزيع ن الأردن ، 2013، ص 441.

الفصل الأول : الإطار النظري للتحفيز و فرق العمل

أ- فرق حل المشكلات :

تتشكل فرق حل المشكلات من أجل وظيفة أو وظائف متعددة ، خاصة بما يتعلق بالجودة ، حيث يجتمع فيها الأعضاء طوعا لمعالجة قضايا الإنتاج والجودة التي تؤثر على عمله ، ومما يؤسف له أن الكثير من هذه الفرق لم يكن له أثر يذكر ، ولم يكن من الممكن تنفيذ التغييرات والتحسينات المتوقعة بسبب الإبقاء على الرقابة الإدارية ، ويمكن أن تتكون أخرى لحل المشاكل داخل الوظائف من أفراد مختارين خصيصا للمشاركة في تنفيذ تطور رئيسي داخل الوظيفة أو الإدارة.¹

ب- فرق متعددة الوظائف :

يتم الاستعانة بالفرق متعددة الوظائف بصورة متزايدة في المؤسسات لتحسين تنسيق الأنشطة المترابطة فيما بين الوحدات الفرعية المتخصصة ، فعادة ما يضمن الفريق ممثلين عن كل وحدة فرعية وظيفية مشتركة في المشروع ، وغالبا ما يكون النشاط معقد قد يتطلب قدرا كبيرا من التنسيق والتعاون وحل المشاكل المشتركة بين الأطراف.²

ت- فرق الإدارة الذاتية :

يعرف هذا النوع على أنه مجموعة من الموظفين الذين لديهم مسؤولية يومية عن إدارة أنفسهم والعمل الذين يقومون به ، عادة ما يتعامل أعضاء فرق الإدارة الذاتية مع المهام الوظيفية ، يخططون ويتخذوا القرارات المتعلقة بالإنتاج ، ويتخذوا إجراءات بشأن المشاكل الموجودة ، كما أن أعضاء فرق الإدارة الذاتية يعملون مع الحد الأدنى من الإشراف المباشر ، يتميز هذا النوع بالتفاعل المباشر بين الأعضاء.³

ث- الفرق الافتراضية :

الفريق الافتراضي أو الظاهري يضم مجموعة من الأفراد الذين يعملون بشكل روتيني ومتكافل لتحقيق هدف مشترك عبر الوقت ، المسافة والتنظيم ، قلما يجتمعون وجها لوجه ، وسيلتهم الأولى الاعتماد على أحدث تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.⁴

¹ طاوس عبيد ، القيم التنظيمية وعلاقتها بتماسك فرق العمل في المؤسسة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في شعبة علم الاجتماع ، اختصاص : تنظيم وعمل ، جامعة محمد لمين دباغين ، سطيف 2 ، 2018/2019 ، ص 246 .

² طاوس عبيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 248 .

³ المرجع نفسه ، ص 250 .

⁴ المرجع نفسه ، ص 250 .

الفصل الأول : الإطار النظري للتحفيز و فرق العمل

المبحث الثاني : علاقة التحفيز بأداء فرق العمل

يقوم الاعتقاد بأن التحفيز يدفع العاملين نحو القيام بالعمل ويقلل من دوران العمل و الغيابات على الافتراض بأن التحفيز في حد ذاته يؤثر في دافعية فرق العمل بصورة يمكن التنبؤ بها .

المطلب الأول : انعكاسات التحفيز في أداء فرق العمل

وبصفة عامة يمكننا القول بأن العاملين يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم المؤسسة عليه، فيمكن للمؤسسة أن تستخدم حوافز لفرق العمل مستعملة في ذلك الحوافز الإيجابية التي تتمثل فيما تقدمه المؤسسة من مكافآت على الجهد الذي يقوم به فريق العمل ، حيث تعتبر وسيلة استجابة جيدة وارتياح من قبل فريق العمل وتثير لديهم روح التعاون ، ومن وسائل الحوافز الإيجابية التي تستعملها المؤسسة كترقية والشكر وإعطاء الهدايا ، والحوافز السلبية التي تتمثل في معاقبة المؤسسة فريق العمل في حالة عدم القيام بتأدية المطلوب منهم ، حيث تثير هذه الوسيلة استجابة سلبية وردود فعلية سيئة ، وتثير لديهم العدوانية ضد المؤسسة وبالتالي عدم تحقيق الأهداف¹، والحوافز المادية التي تتمثل في منح المؤسسة حوافز جماعية بالتساوي لكي يحصل كل عضو نصيبه من الحافز ، بناء على إنتاجية فريق العمل ، والحوافز المعنوية تتمثل في تقديم الشكر والتقدير لفريق العمل .

يشجع التحفيز الفعال على تنمية روح العمل الجماعي خلال تنفيذ العمل ، وتشجيع ممارسات العمال التعاوني يؤدي إلى الإحساس بالمسؤولية الجماعية والفردية اتجاه عملهم ، بالإضافة إلى تسهيل الوصول إلى إنجاز المهام الصعبة نتيجة تضافر أعمال أعضاء فريق العمل .²

وهناك العديد من الأسباب التي تشجع المؤسسة على استخدام طرق تحفيز فرق العمل ، وأهم هذه الأسباب هي صعوبة قياس أداء العامل منفرد ، وذلك لأن جزءه في عمل المجموعة يتأثر بمساهمات زملاءه في فريق العمل ، ويظهر عند استخدام هذا النظام التعاون والترابط بين أفراد فريق العمل في تحقيق الأهداف ، وذلك من خلال بحثهم عن المشاكل المختلفة في أساليب العمل ومحاولة حلها وتنفيذ الحلول، ويأخذ هذا التعاون أشكالاً منها اجتماعات إنتاجية ، لجان الإنتاج .³

¹ جباري خضرة ، دور فرق العمل في تحسين جودة الخدمة الصحية العمومية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أم البواقي ، 2015/2016، ص 34 .

² مقدم وهبية ، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة ، بومرداس، 2007 / 2008 ، ص 118 .

³ مقدم وهبية ، مرجع سبق ذكره، ص 109 .

الفصل الأول : الإطار النظري للتحفيز وفرق العمل

المطلب الثاني : أهداف التحفيز على صعيد فرق العمل.

تتمثل أهداف التحفيز على صعيد فرق العمل كما يلي :¹

- ❖ إثارة حماس فريق العمل وتشجيع المنافسة بين أفراد الفريق : يجب على الأفراد إثبات ذاتهم ، ويحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرصة المناسبة للمنافسة والتحدي.
- ❖ تنمية روح المشاركة والتعاون : تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف فريق العمل لتحقيق المعايير المطلوب الحصول عليها ، كما تسمح المشاركة لأفراد فريق العمل في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لإفناع الإدارة بأراءهم ووجهات نظرهم .
- ❖ تنمية المهارات فيما بين أفراد فريق العمل : تهدف الحوافز الجماعية من ذاتي المهارات العالية من نقل المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.²
- ❖ إشباع حاجات أفراد فريق العمل : من خلال توفير التركيبة الملائمة من الحوافز التي تتوافق مع غالبية أعضاء الفريق وبالتالي تحقيق أهدافهم ، من خلال إشباع حاجاتهم يتحقق رضاهم .
- ❖ التأثير على سلوك فريق العمل : من تنمية عاداتهم وخلق قيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى وجودها في أعضاء الفريق.
- ❖ تشجيع الإبداع والابتكار : يساهم التحفيز في تنمية الطاقات الإبداعية و الابتكارية لدى أعضاء فريق العمل مما يضمن ازدهار المؤسسة وتطورها، وذلك من خلال توفير مناخ التطوير والابتكار لدى جميع أعضاء الفريق .
- ❖ تحسين أداء فريق العمل: فالتحفيز يؤدي إلى تحسين أداء فرق العمل كما ونوعا من خلال ربط الحوافز بالأداء سواء حوافز مادية أو معنوية مما يؤدي إلى رفع فريق العمل لمستوى أداءه .
- ❖ تحقيق الولاء للمؤسسة : درجة تطابق المجموعة مع المؤسسة وارتباطها ورغبتها في بذل جهد أكبر لصالح المؤسسة مع رغبة قوية بالاستمرار والعضوية في هذه المؤسسة.

¹ مقدوم وهيبية ، مرجع سبق ذكره، ص 118.

² طاهر محمود كلاله ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار عالم الثقافة ، الأردن ، 2008، ص222 .

الفصل الأول : الإطار النظري للتحفيز وفرق العمل

المطلب الثالث : خطوات التحفيز المساعدة في تحسين أداء فرق العمل

هناك مجموعة من الخطوات تساعد المؤسسة في عملية التفاعل مع أعضاء فريق العمل نحو تحفيزهم لأداء أفضل كما تحفزهم للعمل بشكل يربطون معه مصالحهم الشخصية وأهدافهم مع مصالح العمل وأهدافه. وتتمثل فيما يلي¹ :

1- مساعدة العمال على التوسيع : عموما العاملين لديهم رغبة في التطوير والتحسين .

2- تحديد مستوى العمل : أي وضع مستويات واضحة للعمل قياسا على المخرجات التي تميز الأداء ، ما إذا كانت جيدة أو غير مقبولة ، مع مراعاة المناقشة مع العاملين والاستماع إلى آراءهم وتشجيعهم على إعطاء مواصفات واقعية لقياس الأداء.

3- تعيين حجم مسؤولية العاملين : من أهم عوامل التي تضعف تحفيز العاملين هو عدم الوضوح لما هو متوقع منهم عمله ، فمعرفة كل فرد بكيفية تصرفه يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي يزيد من تحفيزه للأداء الجيد.

4- مساعدة أفراد الفريق على اكتساب مستويات أعلى للأداء : يرغب أغلب العاملين بشدة أن يكون لهم دور في توقعات الأداء، وفي المدخلات التي تحسن مستويات الأداء، و بهذا يصبح من الضروري إشراك العاملين في وضع التصورات والمقترحات عن توقعات الأداء، لأنه ربما يجد المدير أو المشرف عن العمل عند العاملين معلومات عن رفع مستويات الأداء قد أغفلها أو لم يأخذها في الحسبان أو حتى قد لا تكون له دراية بها.

5- توثيق ما يتفق عليه أعضاء الفريق : على المدير أو المشرف أن يدون قائمة المعلومات عن قياسات ومستويات ما يتوقعه هو والعاملون من أداء، وتحديد الوقت الذي يستغرقه الوصول إلى هذه المستويات لأنواع معينة من العمل، ثم توثيق ذلك وإعطاء نسخ للعاملين عند المراجعة لأداء لكل عامل حتى تكون أساسا للمناقشة وقياس ما تم إنجازه .

¹ بزيان أسماء ، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين ، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة ، جامعة

محمد خيضر ، بسكرة ، 2018/2019، ص 63 .

الفصل الأول : الإطار النظري للتحفيز و فرق العمل

المبحث الثالث : الدراسات السابقة :

تسعى المنظمات إلى تحسين أداء العاملين من أجل إن يكون الأداء الفردي والجماعي أفضل من حيث الكمية والنوعية ،لتحقيق ذلك يتوجب القيام بربط أنظمة الحوافز بإنتاجية العاملين ، كون الحوافز تزيد الإصرار للعمال من خلال خلق الرغبة لديهم عن طريق زيادة الحماس والدافعية لدى العاملين مما ينعكس ايجابيا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، ولهذا موضوع التحفيز و فرق العمل من المواضيع التي بحث عنها الباحثين من أجل دراستها من مختلف الزوايا بغية الوصول إلى نتائج ذات قيمة معرفية وعملية في المجال.

المطلب الأول : الدراسات السابقة حول التحفيز

الدراسة الأولى :

قام بها لعشاش موسى تحت عنوان **أثر التحفيز على أداء العاملين** ، دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري المسيلة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2021/2020.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المادية على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية مسيلة ، والتعرف على مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة ،ومعرفة أنجع الطرق لتحفيز العاملين ، والتعرف كذلك على نظام التحفيز المعمول به في المؤسسة.

انطلقت الدراسة من السؤال الرئيسي التالي: هل تؤثر الحوافز المادية على أداء العاملين داخل المؤسسة ؟

وينبث من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

هل تؤثر الأجور على أداء العاملين داخل المؤسسة ؟

هل تؤثر المكافآت على أداء العاملين داخل المؤسسة ؟

هل تؤثر الخدمات الاجتماعية على أداء العاملين داخل المؤسسة ؟

فرضيات الدراسة :

تؤثر الأجور على أداء العاملين داخل المؤسسة.

تؤثر المكافآت على أداء العاملين داخل المؤسسة.

تؤثر الخدمات الاجتماعية على أداء العاملين داخل المؤسسة.

الفصل الأول : الإطار النظري للتحفيز و فرق العمل

اعتمدت الدراسة على المنهج لوصفي الذي يعتمد على جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة ، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وطبقت هذه الدراسة على عينة وزعت على 55 عامل .

خلصت الدراسة إلى أن هناك أثر للتحفيز المادي على أداء العاملين وخاصة إذا تعلق الأمر بالأجور والخدمات الاجتماعية أما بالنسبة للمكافآت المادي فهي غير فعالة بدرجة كبيرة مما يؤثر سلبا على تحسين الأداء وهذا راجع لعدم اهتمام المؤسسة بها وعدم وجود قواعد تنظم هذا النوع من الحوافز .

الدراسة الثانية :

قام بها بوعزيز شعيب ، شيخ إلياس تحت عنوان دور وأهمية التحفيز في تحسين أداء موظفي إدارات الجماعات المحلية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر المهني ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، سنة 2021/2020.

تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى التحفيز ومدى تأثيره على أداء العاملين ، والتعرف على البعد الأكثر تأثيرا من أبعاد التحفيز في مستوى أداء العاملين ، ومحاولة بنا نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس علاقة وأثر التحفيز بمستوى أداء العاملين بالكلية محل الدراسة.

انطلقت الدراسة من الإشكالية التالية : ما هو دور وأهمية التحفيز في تحسين أداء العاملين في الجماعات المحلية ؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

ما مستوى توفر التحفيز ببعديه (المادي والمعنوي) بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ؟

ما مستوى تحسين أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ؟

وندرج تحت هذه التساؤلات الفرضيات التالية :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين ببلدية مقرة .

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز ببلدية مقرة .

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يلاءم موضوع الدراسة بالاعتماد على أساليب متعددة لجمع البيانات والمعلومات كالاستبانة والملاحظة والمقابلة والاطلاع على مختلف وثائق المؤسسة محل الدراسة ، ثم جمع البيانات وتبويبها وتحليلها وتفسيرها .

الفصل الأول : الإطار النظري للتحفيز و فرق العمل

خلصت الدراسة إلى وجود نظام داخلي جيد مبني على النقاش بين الرئيس والمرؤوسين ، ووجود جو مناسب يسوده الرضا والمشاركة في اتخاذ القرار ، وحرص المؤسسة على توفير الحوافز المعنوية والحفاظ على عمالها وتطوير مهاراتهم .

الدراسة الثالثة :

قام بها دمان أميرة ، بوعفار هاجر تحت عنوان "مساهمة إستراتيجية التحفيز في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز"، دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، سنة 2021/2020.

هدفت الدراسة إلى التعرف على حقيقة إستراتيجية التحفيز المعمول بها وسط أساتذة قسم علوم التسيير بجامعة مسيلة ، والتعرف على أكثر أنواع الحوافز جاذبية بالنسبة للأساتذة ، والبحث عن العلاقة بين إستراتيجية التحفيز وبين الأداء الوظيفي الذي يعملون به.

تدور إشكالية الدراسة حول ما مدى مساهمة إستراتيجية التحفيز في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لدى أساتذة قسم علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة مسيلة ؟

اندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

1. كيف تساهم إستراتيجية التحفيز في تحقيق أداء وإنجاز أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة مسيلة ؟
2. كيف تساهم إستراتيجية التحفيز في تحقيق المبادرة والإبداع لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة مسيلة؟
3. كيف تساهم إستراتيجية التحفيز في التحسين المستمر لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة مسيلة ؟
4. كيف تساهم إستراتيجية التحفيز في تحقيق التعاون والالتزام الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة مسيلة ؟
5. كيف تساهم إستراتيجية التحفيز في تحقيق المشاركة وتحمل المسؤولية لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة مسيلة ؟

فرضيات الدراسة :

1. لا تساهم إستراتيجية التحفيز في تحقيق أداء وإنجاز أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة مسيلة.
2. لا تساهم إستراتيجية التحفيز في تحقيق المبادرة والإبداع لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة مسيلة.

الفصل الأول : الإطار النظري للتحفيز و فرق العمل

3. لا تساهم إستراتيجية التحفيز في تحقيق التعلم والتحسين المستمر لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة مسيلة.

4. لا تساهم إستراتيجية التحفيز في تحقيق التعاون والالتزام الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة مسيلة.

5. لا تساهم إستراتيجية التحفيز في تحقيق المشاركة وتحمل المسؤولية لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة مسيلة.

اتبعت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى معرفة تأثير إستراتيجية التحفيز على أداء أستاذة بكلية العلوم الاقتصادية ، بالاعتماد على مختلف الأساليب كالأستبانة لجمع البيانات وتحليلها .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

اتجاهات المبحوثين للمحور المستقل إستراتيجية التميز ينتمي إلى الدرجة المتوسطة بمتوسط حسابي 3.29، مما يشير إلى اهتمام إدارة الجامعة بإستراتيجية التحفيز من أجل تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لأستاذة كلية العلوم الاقتصادية بالمسيلة .

نتج عن اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة وجود أثر إيجابي للمتغير المستقل إستراتيجية التحفيز على المتغير التابع الأداء الوظيفي المتميز للأساتذة .

نتج عن اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة وجود آثار إيجابية للمتغير المستقل إستراتيجية التحفيز على مختلف الأبعاد الفرعية التابعة.

الفصل الأول : الإطار النظري للتحفيز وفرق العمل

المطلب الثاني : الدراسات السابقة حول فرق العمل

الدراسة الأولى :

قام بها الطالب طابوس عبيد تحت عنوان " القيم التنظيمية وعلاقتها بتماسك فرق العمل في المؤسسة " ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في شعبة علم الاجتماع ، سنة 2019.

انطلق الدراسة من الإشكالية التالية : هل تساهم القيم التنظيمية في تماسك فرق العمل ؟

ولإجابة على هذه الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- هل تساهم قيمة العدالة التنظيمية في زيادة الدافعية للعمل ؟
- هل تساهم قيم الالتزام التنظيمي في تنمية الثقة داخل الفريق ؟
- هل تساهم المشاركة التنظيمية في تنمية روح الإبداع لدى أعضاء الفريق ؟

تضمنت فرضيات الدراسة ثلاث فرضيات هي :

- تساهم قيمة العدالة التنظيمية في زيادة الدافعية للعمل .
- تساهم قيم الالتزام التنظيمي في تنمية الثقة داخل الفريق .
- تساهم المشاركة التنظيمية في تنمية روح الإبداع لدى أعضاء الفريق .

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة القائمة بين القيم التنظيمية وتماسك فرق العمل ، بالإضافة إلى إبراز دور قيمة العدالة التنظيمية قفي زيادة الرغبة والدافعية لدى أعضاء فرق العمل ، كذلك معرفة مدى إسهام الالتزام التنظيمي كقيمة في بلورة وتنمية مجال الثقة بين الأطراف ، ومحاولة الكشف عن كيفية زيادة الإبداع داخل فرق العمل بالاعتماد على المشاركة التنظيمية كقيمة تخلق جو تنافسي إيجابي والإبداع.

اتبعت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي نظرا لطبيعة الدراسة والذي تهدف إلى معرفة علاقة القيم التنظيمية السائدة بتماسك فرق العمل داخل المؤسسة الجزائرية.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين القيم التنظيمية وتماسك فرق العمل داخل مركب تميمع الغاز الطبيعي ، من خلل مساهمة العدالة التنظيمية في زيادة الدافعية للعمل ، كذلك مساهمة الالتزام التنظيمي في تنمية الثقة بين الأطراف ودور المشاركة التنظيمية في زيادة الإبداع لدى أعضاء فرق العمل.

الفصل الأول : الإطار النظري للتحفيز و فرق العمل

الدراسة الثانية :

قام بها الطاهر لوراسية تحت عنوان " تبني ممارسات إدارة المعرفة ضمن فرق العمل وتأثيرها على فعالية التعلم الجماعي " ، دراسة حالة مركب الحديد والصلب سيدار الحجار عنابة ، مقال علمي نشر في مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال ، جوان 2021.

تهدف الدراسة إلى توضيح تأثير تبني ممارسات إدارة المعرفة ضمن فرق العمل على فعالية التعلم الجماعي في مركب الحديد والصلب سيدار الحجار بعنابة .

انطلقت الدراسة من الإشكالية التالية : إلى أي درجة يمكن أن يؤثر تبني ممارسات إدارة المعرفة على فعالية التعلم الجماعي في المؤسسات الجزائرية ؟

بناء على الإشكال الرئيسي تحاول الدراسة الإجابة عن التساؤلات التالية :

هل يرقى تطبيق ممارسات إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية إلى المستوى المقبول ؟.

هل التعلم الجماعي ضمن فرق العمل يحظى بالاهتمام والدعم في المؤسسة المبحوثة ؟.

هل هناك تأثير لممارسات إدارة المعرفة السائدة على فعالية التعلم الجماعي بالمؤسسة ؟.

في ضوء الإشكالية تم صياغة الفرضيات التالية :

لا يوجد أثر دال إحصائيا لإدارة المعرفة في فعالية التعلم الجماعي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ($a=0.05$)

لا يوجد أثر ذات أثر دال إحصائيا لاكتساب المعرفة في فعالية التعلم الجماعي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ($a=0.05$)

لا يوجد أثر دال إحصائيا لنقل المعرفة في فعالية التعلم الجماعي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ($a=0.05$)

لا يوجد أثر دال إحصائيا لتطبيق المعرفة في فعالية التعلم الجماعي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ($a=0.05$)

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع هذه الظاهرة ، حيث يقوم على استخدام الطرق العلمية بهدف الوصول إلى تفسيرات منطقية التي تساعد على فهم المشكلة وتقديم حلول مناسبة .

خلصت الدراسة إلى وجود مستوى مقبول من النضج في ممارسات إدارة المعرفة إلى جانب وجود اهتمام

متزايد بدعم التعلم الجماعي داخل فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة ، من جانب آخر وجود علاقات

ارتباط معنوية بين متغيرات الدراسة ، علاوة على ذلك نتائج اختبار الفرضيات تؤكد وجود تأثير مهم لممارسات

إدارة المعرفة على فعالية التعلم داخل فرق العمل .

الدراسة الثالثة :

الفصل الأول : الإطار النظري للتحفيز وفرق العمل

قاموا بها نجاه بن يحيى، فاطمة بلقرع، محمد السعيد جوال تحت عنوان أثر ممارسات القيادة الخادمة على تمكين فرق العمل ، دراسة ميدانية بالمحافظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة ، مقال علمي نشر في مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جوان 2021.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات القيادة الخادمة على تمكين فرق العمل بالمحافظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة، وتكوين فكرة نظرية حول متغيرات الدراسة-القيادة الخادمة وتمكين فرق العمل والتعرف على أبعاد كل منهما.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وهذا من خلال دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة التي وزعت على عينة عشوائية من 70 عامل ، من أصل مجتمع الدراسة مكون من 376 عامل دائم . انطلق الباحث من الإشكالية التالية : ما أثر ممارسات القيادة الخادمة على تمكين فرق العمل بالمحافظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة؟

وللإجابة على الإشكالية اقترحت الأسئلة الفرعية التالية :

- إلى أي مدة تتم فيه ممارسات القيادة الخادمة بالمحافظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة ؟
- ما مستوى تمكين فرق العمل بالمحافظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة ؟
- ما تأثير ممارسات القيادة الخادمة على تمكين فرق العمل بالمحافظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة ؟

فرضيات الدراسة :

- هناك مستوى مرتفع للقيادة الخادمة بالمحافظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة.
- هناك مستوى مرتفع لتمكين فرق العمل بالمحافظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة.
- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للقيادة الخادمة بأبعادها على تمكين فرق العمل بالمحافظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة

خلصت الدراسة إلى أن هناك مستوى متوسط لممارسات القيادة الخادمة ، كما يوجد مستوى مرتفع لتمكين فرق العمل ، هناك أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للممارسات القيادة الخادمة على تمكين فرق العمل بالمحافظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة .

الفصل الأول : الإطار النظري للتحفيز و فرق العمل

المطلب الثالث : القيمة المضافة

الفرع الأول : أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :

بغرض الكشف عن أهم أوجه التشابه والاختلاف في الدراسات السابقة

الجدول رقم (01) : أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :

دراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
لعشاش موسى	متغير مستقل التحفيز	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المادية على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية مسيلة ، والتعرف على مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة ، ومعرفة أنجع الطرق لتحفيز العاملين ، والتعرف كذلك على نظام التحفيز المعمول به في المؤسسة
بوعزيز شعيب شيخ إلياس	متغير مستقل التحفيز	تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى التحفيز ومدى تأثيره على أداء العاملين ، والتعرف على البعد الأكثر تأثيراً من أبعاد التحفيز في مستوى أداء العاملين ، ومحاولة بنا نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس علاقة وأثر التحفيز بمستوى أداء العاملين بالكلية محل الدراسة.
دمان أميرة بوعفار هاجر	متغير مستقل التحفيز	هدفت الدراسة إلى التعرف على حقيقة إستراتيجية التحفيز المعمول بها وسط أساتذة قسم علوم التسيير بجامعة مسيلة ، والتعرف على أكثر أنواع الحوافز جاذبية بالنسبة للأساتذة ، والبحث عن العلاقة بين إستراتيجية التحفيز وبين الأداء الوظيفي الذي يعملون به.
طاوس عبيد	متغير تابع فرق العمل	هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة القائمة بين القيم التنظيمية وتماسك فرق العمل
الطاهر لوراسية	متغير تابع فرق العمل .	تهدف الدراسة إلى توضيح تأثير تبني ممارسات إدارة المعرفة ضمن فرق العمل على فعالية التعلم الجماعي في مركب الحديد والصلب سيدار الحجار بعنابة .
نجاه بن يحي فاطمة بلقرع محمد السعيد جوال	متغير تابع فرق العمل	هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات القيادة الخادمة على تمكين فرق العمل بالمحافظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة ، وتكوين فكرة نظرية حول متغيرات الدراسة-القيادة الخادمة وتمكين فرق العمل والتعرف على أبعاد كل منهما.

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الفصل الأول : الإطار النظري للتحفيز و فرق العمل

الفرع الثاني : إضافة الدراسة الحالية

تظهر المضافة لهذا البحث بعنوان " أثر التحفيز في تحسين أداء فرق العمل " في كوننا أسقطنا الجانب النظري على الجانب التطبيقي على عمال مؤسسة المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة ، حيث تجلي لنا من خلال الدراسة العلاقة الوطيدة بين التحفيز وأداء فرق العمل ، لكون المؤسسة مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي فهي في حاجة إلى تحفيز فعال فيما بين العاملين فيها .

(أ) - من حيث بيئة الدراسة :

تمت الدراسات السابقة في مختلف ولايات الوطن ، حيث تم إنجاز دراستنا في مؤسسة المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة

(ب) - من حيث هدف الدراسة :

اختلفت اتجاهات الباحثين في الدراسات السابقة، حيث كانت تهدف تارة إلى بيان اثر متغير على آخر وتارة أخرى التركيز على عنصر من عناصر البحث.بينما تطلع دراستنا الحالية على بيان علاقة التحفيز وأداء فرق العمل على عمال مؤسسة المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة.

الفصل الأول : الإطار النظري للتحفيز وفرق العمل

خلاصة

يعتبر التحفيز دورا أساسيا في توفير البيئة المناسبة للعمل ، ويتحقق ذلك من خلال تقديم المؤسسة للأفراد العاملين فيها خدمات تضمن تحفيزهم والتزامهم اتجاه تحقيق المهام المطلوبة منهم ، مقابله وجود نظام تحفيز عادل يضمن لكل فرد نصيبه من التحفيز ، وهذا ما يجعل المؤسسة حريصة على تحفيز عمالها خصوصا إن كانوا جماعة ، فالأمر مهما لكونه يحقق فائدة أكبر من خلال تكاتف جهود أعضاء الفريق مع بعضهم لتحقيق أهداف المؤسسة ، ولكون فريق العمل يحقق مفهوم المسؤولية الجماعية والخروج من الطابع الفردي في السلوك إلى الطابع الجماعي ، لهذا نلاحظ في الآونة الأخير اهتمام متزايد بفرق العمل لأنها أصبحت ضرورة لا غنى عنها في الحياة العملية ، وذلك لما يوفره من مزايا إيجابية للفرد والجماعة بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة.

الفصل الثاني :

أثر التحفيز في تحسين أداء فرق العمل لدى عمال المعمد
الوطني المتخصص للتكوين المهني بخميس مليانة

تمهيد

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول على أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة دور التحفيز في تحسين أداء فرق العمل ، و سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الجانب العملي من دراسة ميدانية في المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني بخميس مليانة، ولذلك لدراسة أثر التحفيز على أداء فرق العمل على أرض الواقع، حيث استعملنا الإستبانة كأداة لجمع المعلومات، وهذا ما سنوضح من خلال هذا الفصل الذي قسمناه إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: تقديم عام المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني بخميس مليانة.

المبحث الثاني : المنهجية ولأدوات المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثالث : عرض ومناقشة نتائج الاستبيان.

المبحث الأول : تقديم عام للمعهد الوطني للتكوين المهني بخميس مليانة

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى تقديم عام للمعهد الوطني للتكوين المهني بخميس مليانة.

المطلب الأول : تعريف المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني

أولاً: تعريف المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني

المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني هو عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي الوزارة الوصية عليه هي وزارة التكوين والتعليم المهنيين .

ثانياً :نشأة المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني:

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 236/90 المؤرخ في 28 جويلية 1990 تحول مركز التكوين المهني والمهنيين لخميس مليانة إلى معهد الوطني متخصص التكوين المهني .

تأسس مركز التكوين المهني سنة 1972 وكان يحتوي على التخصصات التلي : إمكانيات السيارات ، ميكانيك الأنظمة ، الهيدروليكية ، طلاء . تركيب الزجاج .سيارات ديزل ، الرقن والخياطة مختلطة في المستويات.

ثالثاً: أهداف المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني:

يشكل قطاع التكوين والتعليم المهنيين قطبا استراتيجيا يساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد ويعمل أساسا على تحقيق الأهداف التالية :

- ❖ تنمية المعارف والكفاءات والمهارات : تحتاج المنظمة لتحسين مستوى أداء عمالها إلى تطوير طاقاتهم على كل المستويات بالإضافة إلى ضمان يد عاملة تتميز بتكوين مهني مؤهل.
- ❖ رفع من مستوى إنتاجية ومر دودية المنظمة : حيث يؤدي التكوين في المدى الطويل إلى الضغط على التكاليف بالتقليل من الأخطاء
- ❖ رفع مستوى جودة خدمات ومنتجات المنظمة : إذ يؤثر التكوين على طريقة العمل مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة أو المنتج النهائي ، وتحسين مرد ودية المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال تحسين المعارف ومؤهلات العمال .
- ❖ تحسين فعالية أساليب العمل : ويكون ذلك بالمعرفة لجيدة والإجراءات العملية المتنوعة.
- ❖ تحسين الاتصالات التنظيمية بين الإدارات والوحدات بين الأفراد في مختلف المستويات .
- ❖ رفع مستوى أداء العمال وكذا ثقافته ورضاه واعترافه بالمنظمة.
- ❖ توجيه العمال الجدد واندماجهم في المنظمة : حيث يتم برمجة عملية تكوينية لتعريف بهياكل ومنتجات وخدمات المنظمة .
- ❖ أن للتكوين أهداف تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق الميزة التنافسية في البيئة الخارجية وتوفير حالة من الاستقرار وجو اجتماعي منسجم في البيئة الداخلية .

المطلب الثاني: مهام المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني:

1- في مجال الهندسة البيداغوجية :

- ❖ تصميم منهجيات إعداد برامج التكوين والتعليم المهنيين تتطابق مع مختلف أنماط التكوين.
- ❖ تصميم الخبرة بالتنسيق مع المهنيين الذين يمثلون شعب النشاطات الاجتماعية والاقتصادية والبرامج ومخططات التجهيز للتكوين والمها .
- ❖ تعليم المهنيين وتصديقها وتحسينها وإجراءها.
- ❖ تطوير القدرات الوطنية في مجال تصميم الكتب التقنية والبيداغوجية .
- ❖ ترقية مناهج وطرق التعليم والمهنيين وتطوير.
- ❖ جمع كل المعلومات حول التطورات التقنية والتكنولوجية والبيداغوجية في مجال التكوين والتعليم المهنيين والمكونين والأساتذة.
- ❖ تصميم المعايير المتعلقة بشروط التسيير التقني والبيداغوجي لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين واقتراحها
- ❖ ضمان الاستشارة والخبرة لفائدة المتعاملين العموميين والخواص في مجال التكوين والتعليم المهنيين .
- ❖ التحين الدوري لمدونة تخصصات التكوين والتعليم و المهنيين .
- ❖ المشاركة في إعداد الخريطة الوطنية للتكوين والتعليم المهنيين.
- ❖ المشاركة في تحديد معايير بناء وإنشاء المنشآت القاعدية للتكوين والتعليم المهنيين .

2- في مجال هندسة التكوين :

- ❖ إعداد برامج التكوين المتخصص وضمان التكوين وتحسين مستوى الأسلاك والتقنية والبيداغوجية للتكوين والتعليم المهنيين.
- ❖ تنشيط حسب المخطط السنوي ومتعدد السنوات برامج التكوين وتحسين المستوى المهني أو البيداغوجي و رسكلة مستخدمي التأطير لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين.
- ❖ تحضير وضمان عمليات التكوين وتحسين المستوى لفائدة الإطارات التابعة لهيئات وقطاعات أخرى .
- ❖ ضمان التكوين المتخصص لمستخدمي التفتيش .

3- في مجال التقييم :

- ❖ تصميم منهجية ومعايير تقييم التكوين والتعليم المهنيين
- ❖ تقييم معايير ووسائل معادلة الشهادات والتصديق على المكتسبات المهنية والتكوين
- ❖ تحديد المعايير الوطنية وإعداد مواضيع الامتحانات للالتحاق بالتكوين أو عند نهايته
- ❖ ضمان تنظيم الامتحانات المهنية للالتحاق بأسلاك التفتيش وبرتية أستاذ متخصص في التكوين

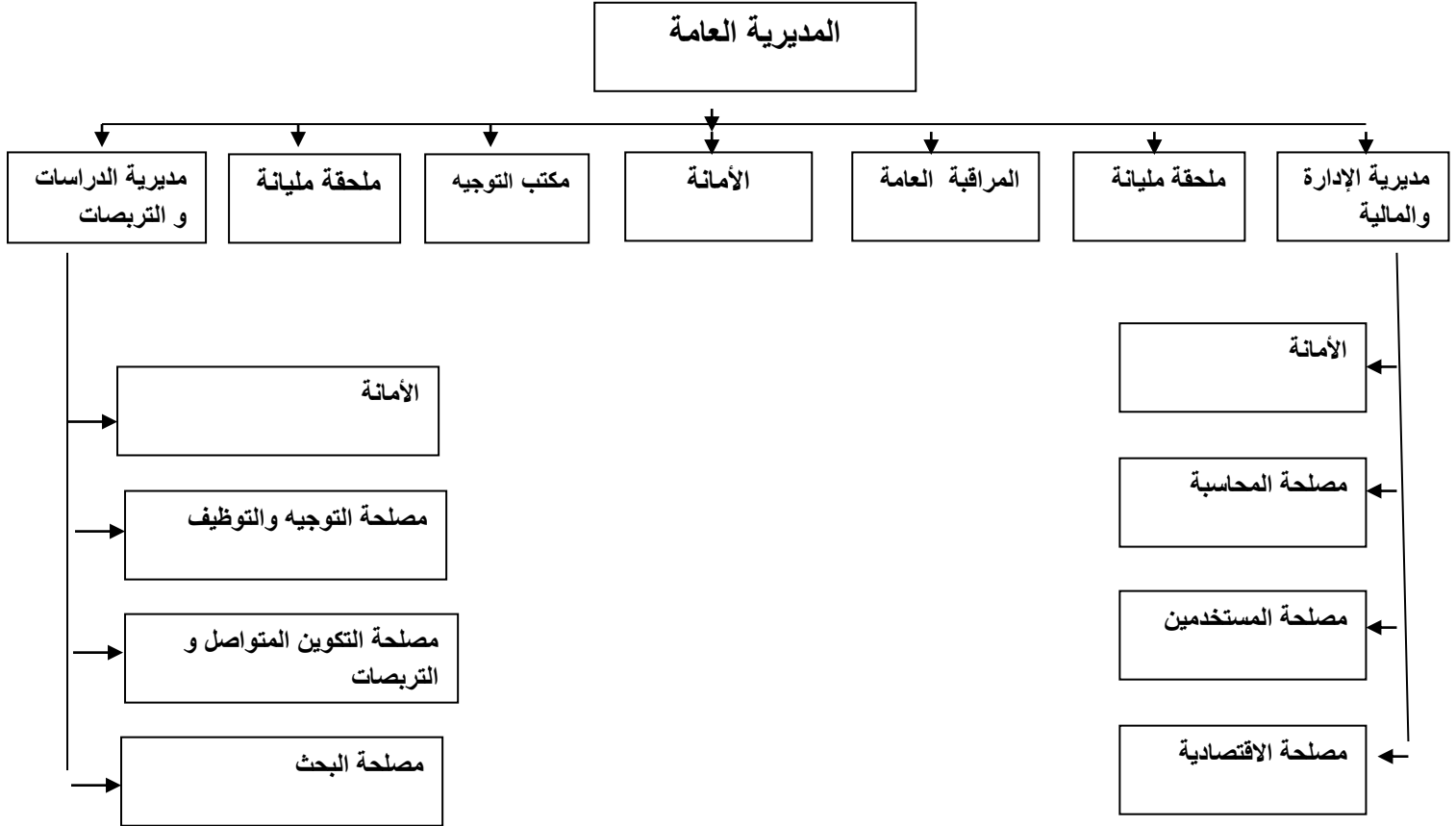
❖ ضمان تنظيم مسابقات على أساس الاختبارات للالتحاق بالتكوين

5- في مجال الدراسات البحث البيداغوجي :

❖ وضع البرامج السنوية والمتعددة لسنوات الدراسات والبحث البيداغوجي حيز التنفيذ

❖ القيام بالدراسات والبحوث المتعلقة بالطرق البيداغوجية ومحتويات البرامج والوسائل التعليمية

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة :



الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني للتكوين

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في إنجاز الدراسة

مختلف المعلومات والبيانات التي تم جمعها تساعد في تحليل ومناقشة فرضيات الموضوع، وعليه يحتوي هذا المبحث على تبيان الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة الميدانية التي قمنا بها مع تحديد مختلف الأدوات المستخدمة.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة الميدانية، قمنا بعينة من مجتمع الكلي عمال المعهد الوطني للتكوين المهني بخميس مليانة وذلك كعينة ممثلة للمجتمع الكلي ، وقد اقتضت الدراسة على هذه العينة نظرا لمتطلبات الوقت والجهد والتكلفة.

1* مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع عمال المعهد الوطني للتكوين المهني بخميس مليانة.

2* عينة الدراسة: تضمنت عينة الدراسة 40 مستجوب (عامل) من عمال المعهد الوطني للتكوين المهني بخميس مليانة امتدت فترة توزيع وجمع الاستمارات 7 أيام مستخدمين. توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية: تم توزيعهم على (النوع الاجتماعي، السن، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة).

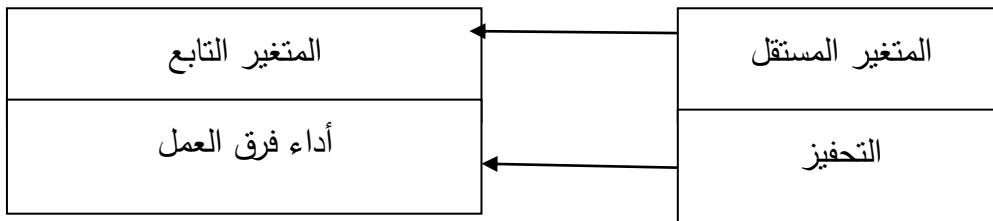
3* متغيرات الدراسة: شملت الدراسة متغيرين هما:

x المتغير المستقل: التحفيز محاولين معرفة العلاقة بينه وبين أداء فرق العمل

x المتغير التابع: يتمثل في أداء فرق العمل

4* نموذج الدراسة: الشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة كما يلي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

تم الاعتماد على عدد من الأدوات لأجل تجميع وتحليل مختلف البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، حيث تعددت الأدوات بين ما تم الاعتماد عليه في عملية الجمع ومنها ما تم استخدامه في عملية التحليل.

1* الاستبيان: يعد من أهم أساليب جمع البيانات من مصادرها الأولية، وهو عبارة عن استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المصممة للتوصل من خلالها إلى حقائق علمية تهدف إليها الدراسة، وقد استخدمنا الاستبيان في الدراسة.

ويتكون الاستبيان المخصص لهذه الدراسة من العناصر التالية:

***الخطاب الموجه:** وفيه تم مخاطبة أفراد العينة وطلب منهم تعاونهم في الإجابة على فقرات الاستبيان، وقد تضمن عنوان المذكرة والجامعة المقدمة إليها، وكذا التأكيد على سرية المعلومات التي سيتم جمعها وأنها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي لا غير.

***فقرات الاستبيان:** قمنا في هذه الدراسة باستخدام طريقة الاستقصاء من خلال الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وقد تم تقسيم الاستبيان وتقسيمه إلى أربعة أقسام كما يلي:

x الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية للعينة (النوع الاجتماعي، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

x الجزء الثاني: يحتوي معلومات حول المتغير المستقل (التحفيز)، ويحتوي 10 عبارات.

x الجزء الثالث: يحتوي عبارات حول (أداء فرق العمل) وفيه 10 عبارات.

x الجزء الرابع: يحتوي عبارات حول (علاقة التحفيز بأداء فرق العمل) وفيه 09 عبارات.

وقد تم الاعتماد إجابات على فقرات الاستبيان من خلال مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة

المستجوبين على كل عبارة من العبارات، حيث تم تحديد درجة الموافقة كما يلي:

الجدول رقم (02): سلم ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول نلاحظ أن الأهمية النسبية لاستجابة أفراد العينة تم تحديدها على أساس قيم

المتوسط الحسابي التي تتوزع حسب الدرجات للقيم المتجمعة النازلة كحاصل قسمة المدى على عدد الفئات

الخاصة بمقياس ليكرت، فالمدى هو الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة كما يلي:

$$0.8 = \frac{4}{5} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

- ✓ من 1 إلى 1.79 غير موافق بشدة؛
- ✓ من 1.80 إلى 2.59 غير موافق؛
- ✓ من 2.60 إلى 3.39 محايد؛
- ✓ من 3.40 إلى 4.19 موافق؛
- ✓ من 4.20 إلى 5 موافق بشدة .

2* أداة القياس: قمنا بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر جميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS :Statisticals Pacage for Social Sience) الإحصائي واستخدام الاختبارات المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الدراسة.

لقد تم الاستفادة من البرنامج الإحصائي **SPSS ver23** (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم هذا النظام في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في إجراء التعديلات الإحصائية المختلفة من إدخال البيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال هندسية وبيانات وحسابات ومقاييس النزعة المركزية ومعامل الارتباط إضافة إلى تحليلات أخرى.

4* الأساليب الإحصائية المستخدمة:

× **المتوسط الحسابي:** يعتبر من أشهر وأكثر متوسطات النزعة المركزية استخداما وشيوعا في الإحصاء، وهو مركز التوازن لأي ظاهرة.

× **الانحراف المعياري:** يعتبر من أهم المقاييس الإحصائية للتشتت وأكثرها استخداما في النظريات الإحصائية.

5* ثبات أداة الدراسة:

× **الصدق الظاهري للأداة:** بعد إعداد أداة الدراسة (الاستبيان) قمنا بعرضه على الأستاذ المشرف لتصحيح الأخطاء، وقد أشار إلى مجموعة من الملاحظات، والتي تم أخذها بعين الاعتبار في إعداد الاستبيان النهائي وتطبيقه على عينة الدراسة.

× **الصدق البنائي للأداة:** سيتم من خلال هذا الاختبار التأكد من مدى ثبات الفقرات المكونة لأداة الدراسة ، حيث تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (**Alpha de Chronbachsç**) للاتساق الداخلي الذي يأخذ القيمة من 0-1، وحتى يكون هذا المقياس قادر على تحقيق أغراض البحث يجب أن يكون مساويا أو أكبر

الفصل الثاني: أثر التحفيز في تحسين أداء فرق العمل لدى عمال المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني بخميس مليانة

من 0.6 تعبيراً عن مدى استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها، أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03): مقياس ألفا كرومباخ

معامل الثبات	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.954	10	التحفيز
0.942	10	أداء فرق العمل
0.967	10	علاقة التحفيز بأداء فرق العمل
0.985	30	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرومباخ بالنسبة للاستبيان ككل يساوي 0.985 أي بنسبة 98.5% وهي تعتبر نسبة مرتفعة تقترب من الواحد، وهي مقبولة لأنها أكبر من 60%، كما نلاحظ قيمة ألفا كرومباخ لمحور التحفيز 0.952 أي بنسبة 95.2%، وبالنسبة لمعامل الثبات لمحور أداء فرق العمل 0.952 أي بنسبة 95.2%، وبالنسبة لمعامل الثبات لمحور علاقة التحفيز بأداء فرق العمل 0.967 أي بنسبة 96.7%، مما يوضح لنا أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات بالنسبة لعبارات الاستبيان، وهذا ما يدل على أنه هناك درجة عالية من المصادقية في الإجابات.

المبحث الثالث : عرض ومناقشة نتائج الاستبيان

في هذا المبحث سوف نقوم بمناقشة وتحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان

بعد القيام بملا استمارات الاستبيان من قبل أفراد عينة الدراسة واستطلاع رأيهم حول موضوع بحثنا الآن سوف نقوم بتحليل الفقرات المكونة للاستبيان والمتمثلة في البيانات الشخصية، العبارات المتعلقة بالتحفيز وأداء فرق العمل

أولاً: تحليل المعلومات الشخصية

لقد تم توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، كما يلي:

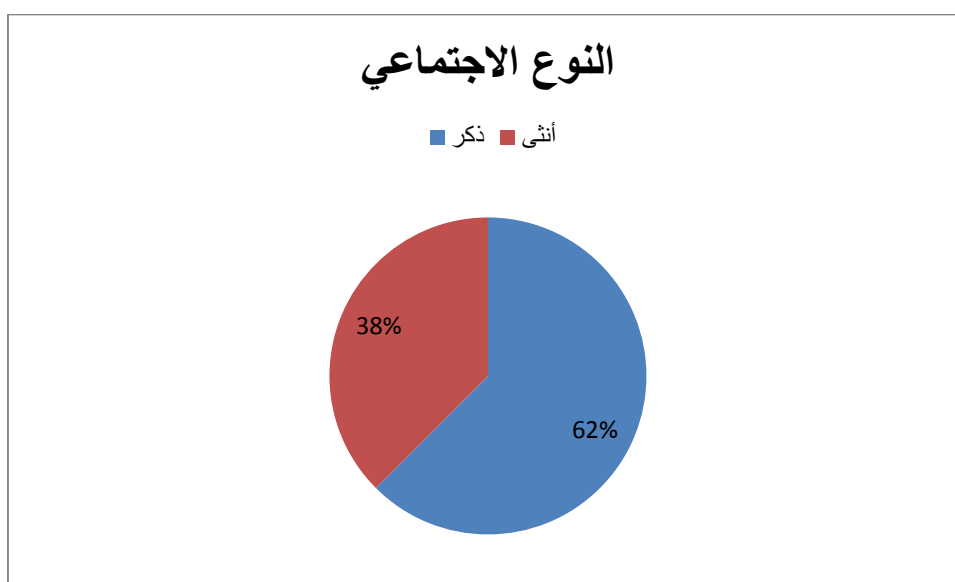
1* النوع الاجتماعي: من مجموع 40 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم(05) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	25	63%
	أنثى	15	37%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25.

الشكل رقم (02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25.

الفصل الثاني: أثر التحفيز في تحسين أداء فرق العمل لدى عمال المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني بخميس مليانة

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم أفراد العينة من هم ذكور بنسبة 63% ، ثم تليها نسبة الإناث بنسبة 37% .ويدل هذا على أن المؤسسة توظف الذكور أكثر من الإناث.

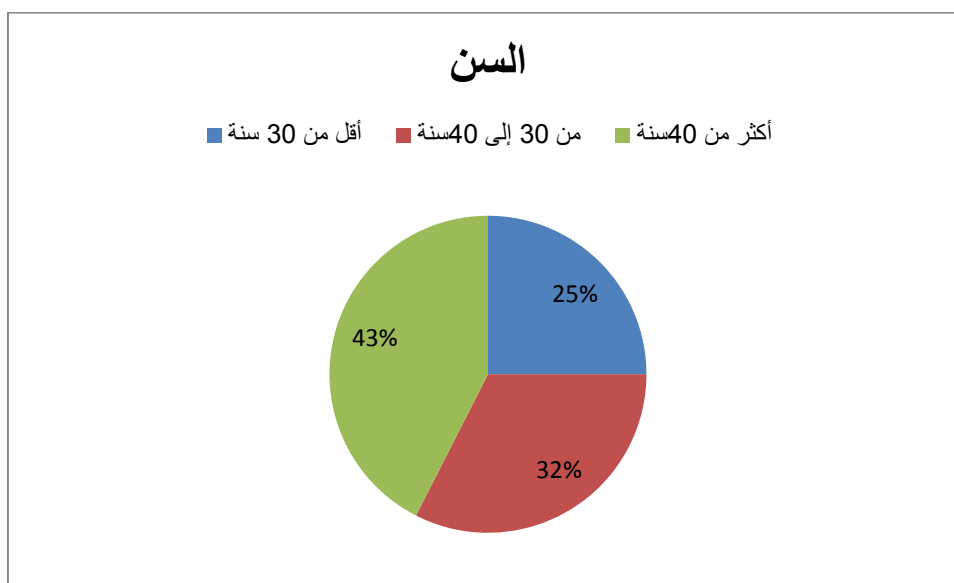
2*السن: من مجموع 40 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية

الجدول رقم (06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
السن	أقل من 30 سنة	10	25%
	من 30 إلى 40 سنة	13	33%
	أكثر من 40 سنة	17	42%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25.

الشكل رقم (03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25.

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة هي للفئة التي عمرها يتجاوز 40 سنة بنسبة 42% ، ثم تليها الفئة التي عمرها من 30 إلى 40 سنة بنسبة 33% ، ثم تليها الفئة التي عمرها أقل من 30 سنة بنسبة 25% ، وهذا يدل على أن أعمار عمال المؤسسة هم سن الشباب .

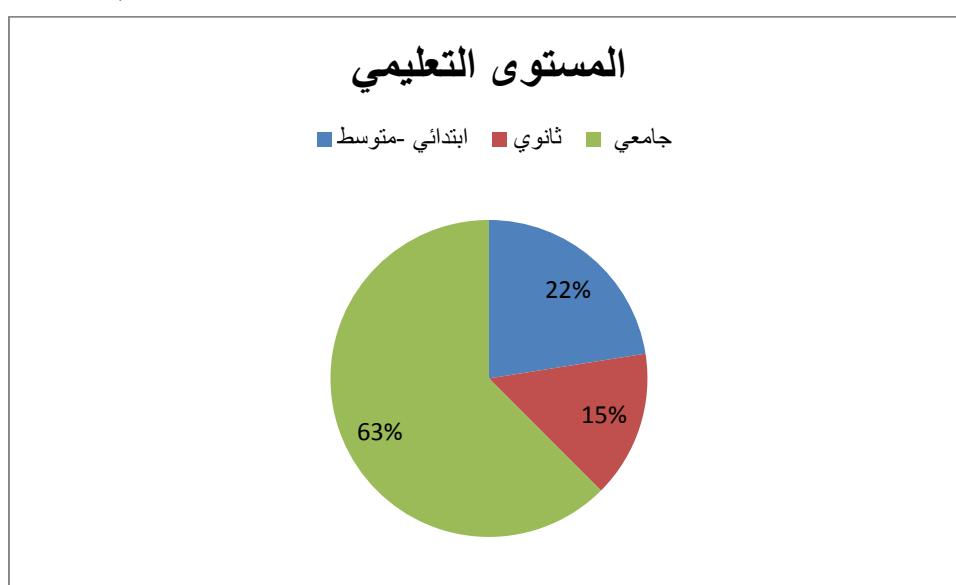
*المؤهل العلمي: من مجموع 40 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	ابتدائي - متوسط	9	22%
	ثانوي	6	15%
	جامعي	25	63%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

الشكل رقم (04) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لأصحاب مستوى جامعي بنسبة 63 % ، ثم تليها فئة أصحاب المستوى ابتدائي ومتوسط بنسبة 22%، ثم تأتي فئة أصحاب المستوى التعليمي ثانوي بنسبة 15%، وبذلك يدل هذا على أن المؤسسة توظف عاملين ذات مستوى علمي عالي وهذا لكونها تنشط في مجال التكوين المهني الذي يحتاج أساتذة ذات مستوى علمي عالي لتكوين الطلبة.

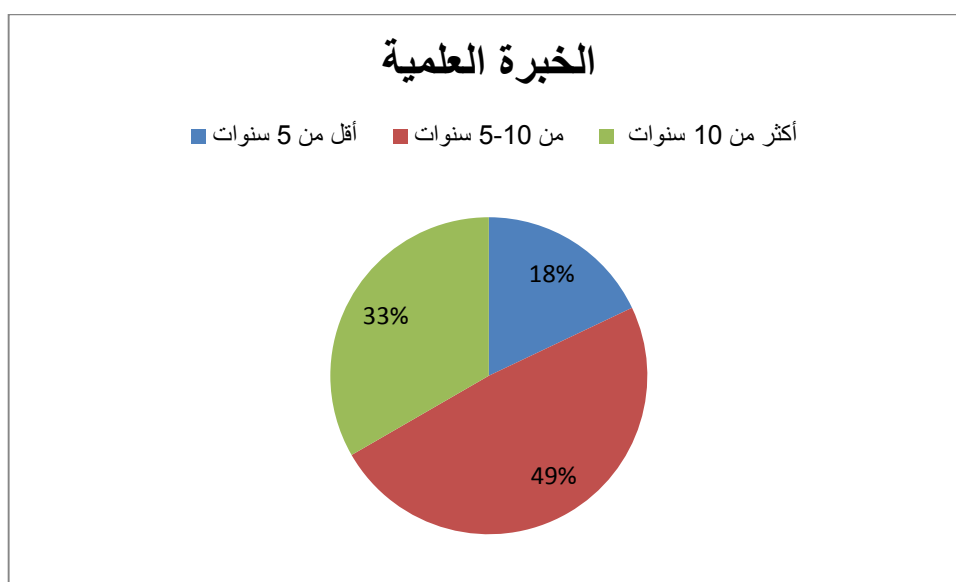
4*الخبرة العملية: من مجموع 40 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (08): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	7	18%
	من 5-10 سنوات	19	48%
	أكثر من 10 سنوات	13	34%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25.

الشكل رقم (05) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب مستوى الخبرة العملية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25.

من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة ذات النسبة الأعلى هي الفئة التي لها خبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 48%، ثم تليها فئة أصحاب الخبرة الطويلة الأكثر من 10 سنوات بنسبة 34%، ثم تليها فئة أصحاب الخبرة القصيرة الأقل من 5 سنوات بنسبة 18%، وهذا يدل على عمال المؤسسة يملكون خبرة جيدة تساعدهم على أداء مهامهم بشكل جيد.

ثانيا: تحليل محاور الاستبيان

المحور الأول : التحفيز

الجدول رقم (09): يمثل إجابات الأفراد حول التحفيز في المؤسسة محل الدراسة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	الحوافز المادية تتناسب مع مجهودات العاملين	3.65	1.33
02	تهتم المؤسسة بتحفيز العاملين	3.80	1.30
03	يتم دفع الحوافز وفق نظام المكافآت والحوافز	4.37	0.83
04	فرص الترقية متاحة وعادلة بين العاملين	3.87	0.91
05	علاقتي مع زملائي يسودها الألفة والمحبة	4.25	1.00
06	أفضل الحوافز المادية على الحوافز المعنوية	4.02	0.89
07	الحوافز لها دور كبير في رفع أداء العاملين	3.95	0.78
08	الأجر الذي تتقاضاه يغطي حاجاتك الأساسية	3.47	1.26
09	التقدير والاحترام من قبل رؤساء من أهم الأمور التي تدفعني للعمل	3.75	1.12
10	توفر المؤسسة كل متطلبات العمل (إضاءة، حرارة ، تهوية ، وغيرها)	3.47	1.48
المجموع		3.85	0.93

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

تحليل العبارات :

1. من خلال الجدول يتبين لنا أن الحوافز المادية تتناسب مع مجهودات العاملين ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.65 والانحراف المعياري 1.33 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن الحوافز المادية تتناسب مع مجهودات العاملين
2. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تهتم بتحفيز العاملين ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.80 والانحراف المعياري 1.30 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول اهتمام المؤسسة بتحفيز العاملين.
3. من خلال الجدول يتبين لنا أنه يتم دفع الحوافز وفق نظام المكافآت والحوافز ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.37 والانحراف المعياري 0.83 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول دفع الحوافز وفق نظام المكافآت والحوافز .

4. من خلال الجدول يتبين لنا أن فرص الترقية متاحة وعادلة بين العاملين ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.87 والانحراف المعياري 0.91 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن فرص الترقية متاحة وعادلة بين العاملين .
5. من خلال الجدول يتبين لنا أن العلاقة بين العاملين يسودها الألفة ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.25 والانحراف المعياري 1.00 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن العلاقة بين العاملين يسودها الألفة.
6. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين يفضلون الحوافز المادية على الحوافز المعنوية ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.02 والانحراف المعياري 0.89 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن العاملين يفضلون الحوافز المادية على الحوافز المعنوية.
7. من خلال الجدول يتبين لنا أن الحوافز لها دور كبير في رفع أداء العاملين ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.95 والانحراف المعياري 0.78 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن الحوافز لها دور كبير في رفع أداء العاملين.
8. من خلال الجدول يتبين لنا أن الأجر الذي يتقاضاه العاملين يغطي حاجاتهم الأساسية،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.47 والانحراف المعياري 1.26 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن الأجر الذي يتقاضاه العاملين يغطي حاجاتهم الأساسية.
9. من خلال الجدول يتبين لنا أن التقدير والاحترام من قبل رؤساء من أهم الأمور التي تدفع العاملين للعمل ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.75 والانحراف المعياري 1.12 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن التقدير والاحترام من قبل رؤساء من أهم الأمور التي تدفع العاملين للعمل.
10. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة توفر كل متطلبات العمل (إضاءة،حرارة ، تهوية ، وغيرها)،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.47 والانحراف المعياري 1.48 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول توفير المؤسسة كل متطلبات العمل (إضاءة،حرارة ، تهوية ، وغيرها).

المحور الثاني : أداء فرق العمل

الجدول رقم (10): يمثل إجابات الأفراد حول أداء فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	نساعد بعضنا البعض في أداء المهام	3.90	1.21
02	يتم في مؤسستكم التفاعل بين أفراد الفريق من أجل نجاح عمل الفريق .	4.05	1.08
03	نملك الثقة مع بعضنا في فريق العمل .	3.65	1.45
04	يشارك كل فردي في فريقنا بإعطاء أفكار لحل مشكلة مطروحة	3.97	1.31
05	يتم إشراك الموظف في القرارات .	3.67	1.42
06	يعترف فريق العمل بمسؤولياتهم عن أخطاءهم في العمل	3.65	1.33
07	يلتزم فريق العمل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل	3.77	1.31
08	يتمكن فريق العمل من إنجاز مهامهم في الوقت المحدد	4.40	0.84
09	يذكر أعضاء فريق العمل بعضهم البعض بالمهام المسندة إليهم	3.92	0.94
10	أفضل العمل الجماعي على العمل الفردي	4.27	1.01
0.94	المجموع	3.90	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

تحليل العبارات:

1. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين يساعدون بعضهم البعض في العمل ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.90 والانحراف المعياري 1.21 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول مساعدة العاملين لبعضهم البعض في العمل.
2. من خلال الجدول يتبين لنا أنه يتم التفاعل بين أفراد الفريق من أجل نجاح عمل الفريق ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.05 والانحراف المعياري 1.08 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تفاعل أفراد الفريق فيما بينهم من أجل نجاح عمل الفريق.
3. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين يملكون الثقة مع بعض البعض في فريق العمل ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.65 والانحراف المعياري 1.45 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول ثقة العاملين مع بعضهم البعض في فريق العمل.
4. من خلال الجدول يتبين لنا أن كل عضو في فريق العمل يشارك في إعطاء أفكاره لحل المشكلة المطروحة،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.97 والانحراف المعياري 1.31 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول مشاركة كل عضو في فريق العمل في إعطاء أفكاره لحل المشكلة المطروحة.

5. من خلال الجدول يتبين لنا أنه يتم إشراك الموظف في القرارات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.67 والانحراف المعياري 1.42 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول إشراك الموظف في القرارات.
6. من خلال الجدول يتبين لنا أن فريق العمل يعترف بمسؤولياتهم عن أخطاءهم في العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.65 والانحراف المعياري 1.33 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول اعتراف فريق العمل بمسؤولياتهم عن أخطاءهم في العمل.
7. من خلال الجدول يتبين لنا أن فريق العمل يلتزم باللوائح والقوانين المنظمة للعمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.77 والانحراف المعياري 1.31 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول التزام فريق العمل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.
8. من خلال الجدول يتبين لنا أن فريق العمل يتمكن من إنجاز مهامهم في الوقت المحدد، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.40 والانحراف المعياري 0.84 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تمكن فريق العمل من إنجاز مهامهم في الوقت المحدد.
9. من خلال الجدول يتبين لنا أن أعضاء فريق العمل يذكر بعضهم البعض بالمهام المسندة إليهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.92 والانحراف المعياري 0.94 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تذكير أعضاء فريق العمل بعضهم البعض بالمهام المسندة إليهم
10. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين يفضلون العمل الجماعي على العمل الفردي، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.27 والانحراف المعياري 1.01 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تفضيل العاملين العمل الجماعي على العمل الفردي.

المحور الثالث: علاقة التحفيز بأداء فرق العمل

الجدول رقم (11): يمثل إجابات الأفراد حول علاقة التحفيز بأداء فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1.47	3.56	يحرص فريق العمل على تقديم المبادرات دون النظر لحصولهم على تحفيز	01
1.39	3.66	يحفز قائد فريق العمل الأعضاء على طرح أفكارهم بإيجابية	02
1.58	3.36	تكافئ المؤسسة أعضاء فريق العمل ذاتي التفكير المتميز والمبدع في حل المشكلات ماديا ومعنويا .	03
1.52	3.56	تتم ترقية أعضاء فرق العمل على أساس الكفاءة .	04
1.51	3.33	أشعر بالرضا في العمل مع فريق العمل	05
1.29	3.66	تقديم الحوافز لفريق العمل يؤدي إلى زيادة رغبتهم في العمل أكثر.	06
1.51	3.36	توفر المؤسسة الدعم والمساندة لفريق العمل عند الظروف الطارئة.	07
1.59	3.23	يتم تقديم الحوافز لأعضاء فريق العمل على أسس علمية وعادلة	08
1.40	3.50	العمل ضمن الجماعة يحفزني أكثر من العمل لوحدني	09
1.50	3.46	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

* تحليل العبارات:

1. من خلال الجدول يتبين لنا أن فريق العمل يحرص على تقديم المبادرات دون النظر لحصولهم على تحفيز، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.56 والانحراف المعياري 1.47 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول حرص فريق العمل على تقديم المبادرات دون النظر لحصولهم على تحفيز
2. من خلال الجدول يتبين لنا أن قائد يحفز فريق العمل الأعضاء على طرح أفكارهم بإيجابية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.66 والانحراف المعياري 1.39 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تحفيز قائد فريق العمل الأعضاء على طرح أفكارهم بإيجابية.
3. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تكافئ أعضاء فريق العمل ذاتي التفكير المتميز والمبدع في حل المشكلات ماديا ومعنويا .، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.36 والانحراف المعياري 1.58 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول مكافأة المؤسسة أعضاء فريق العمل ذاتي التفكير المتميز والمبدع في حل المشكلات ماديا ومعنويا .

4. من خلال الجدول يتبين لنا أن ترقية أعضاء فرق العمل تتم على أساس الكفاءة ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.56 والانحراف المعياري 1.52 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول ترقية أعضاء فرق العمل على أساس الكفاءة.
5. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين يشعرون بالرضا في العمل مع فريق العمل،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.33 والانحراف المعياري 1.51 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول رضا العاملين في العمل فريق العمل.
6. من خلال الجدول يتبين لنا أن تقديم الحوافز لفريق العمل يؤدي إلى زيادة رغبتهم في العمل أكثر ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.66 والانحراف المعياري 1.29 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن تقديم الحوافز لفريق العمل يؤدي إلى زيادة رغبتهم في العمل أكثر.
7. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة توفر الدعم والمساندة لفريق العمل عند الظروف الطارئة ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.36 والانحراف المعياري 1.51 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول توفير المؤسسة الدعم والمساندة لفريق العمل عند الظروف الطارئة.
8. من خلال الجدول يتبين لنا أن الحوافز يتم تقديمها لأعضاء فريق العمل على أسس علمية وعادلة ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.23 والانحراف المعياري 1.59 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تقديم الحوافز لأعضاء فريق العمل يتم على أسس علمية وعادلة.
9. من خلال الجدول يتبين لنا أن العمل ضمن جماعة العمل يحفز العاملين أكثر من عملهم لوحدهم،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.50 والانحراف المعياري 1.40 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن العمل ضمن جماعة العمل يحفز العاملين أكثر من عملهم لوحدهم.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

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

$$.t = \frac{\bar{x} - u}{s/\sqrt{n}}$$

حيث: \bar{x} المتوسط الحسابي

u الوسط الحسابي للمجتمع

s الانحراف المعياري للعينة

n حجم العينة

*اختبار الفرضيات باستخدام T عند مستوى دلالة $Sig(\alpha)$ 5% الذي يدل على أن احتمال الخطأ المسموح به يكون في حدود 5% مما يعكس مجال الثقة بين 95% وهذا على أساس قاعدة القرار التالية:

-قبول الفرضية الصفرية H_0 إذا كانت فيه $Sig(\alpha) > 5\%$.

-قبول الفرضية البديلة H_1 إذا كانت قيمة $Sig(\alpha) < 5\%$.

وعليه إذا كان $Sig(\alpha) < 5\%$ فهذا يعني و يبين أن إجابات أفراد العينة بعيدة عن مركز الحياد.

❖ **اختبار الفرضية الأولى:** التحفيز هو مجموعة من لمؤثرات التي تستخدم لإثارة دوافع الفرد من أجل

القيام بعمل معين، وبالتالي تحديد محتوى وشكل سلوكه من خلال إتاحة له الفرص أمامه لإشباع

حاجاته التي تحرك دوافع للعمل، وتكمن أهمية دراسة التحفيز لكونها وسيلة هامة لمعرفة الكيفية التي

يتم بها رفع وإشباع حاجات الأفراد من أجل دفعهم للعمل بأقصى جهد ممكن .

❖ **اختبار الفرضية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وأداء فرق العمل لدى عمال

المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني بخميس مليانة.

❖ **الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وأداء فرق العمل لدى عمال

المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني بخميس مليانة.

❖ **الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وأداء فرق العمل لدى عمال المعهد

الوطني المتخصص للتكوين المهني بخميس مليانة.

الجدول رقم (12) : اختبار الفرضية الثانية .

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
التحفيز	40	3.85	0.93	0.923	0.000
أداء فرق العمل		3.90	0.94		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين درجات الأفراد على مقياس نظام التحفيز وبين درجاتهم من مقياس أداء فرق العمل إجابات لدى أفراد العينة قدرت ب 0.925 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05) ، وعليه يمكن أن نقبل بالفرضية البديلة التي تنص بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وأداء فرق العمل لدى عمال المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني بخميس مليانة. و نرفض الفرضية الصفرية ،أي أن الباحث متأكد بنسبة 95% من نتائج الدراسة مع الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

❖ **اختبار الفرضية الثالثة** : مستوى أداء فرق العمل لدى العاملين في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة مرتفع.

❖ **الفرضية الصفرية** : مستوى أداء فرق العمل لدى العاملين في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة منخفض.

❖ **الفرضية البديلة** : مستوى أداء فرق العمل لدى العاملين في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة مرتفع.

الجدول رقم (13) : اختبار الفرضية الثالثة:

المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
أداء فرق العمل	3.94	0.94	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه اتضح لنا أن إجابات أفراد العينة حول أداء فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة كانت متقاربة كما هو مبين في الجدول رقم (13) ، إذ كان مستوى القبول مرتفعا في متغير التحفيز حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.94 و الانحراف المعياري 0.94 ، مما يجعله متفقا عليه ، ومستوى القبول مرتفع ومنه نرفض الفرضية الصفرية ، ونقبل بالفرضية البديلة التي تنص على أن مستوى أداء فرق العمل لدى العاملين في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة مرتفع.

خلاصة :

تم في هذا الفصل دراسة دور التحفيز في تحسين أداء فرق العمل بالمعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني بخميس مليانة، حيث تم التعرف على نشأة المعهد والهيكل التنظيمي له ،ومن ثم تم توزيع الاستبيانات على عمال المعهد ثم جمعها ومعالجتها باستخدام برنامج spss من أجل الإجابة الإشكالية الرئيسية ،وبعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان تبين لنا صحة الفرضية التي تنص بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وأداء فرق العمل لدى عمال المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني بخميس مليانة.

خاتمة

أصبحت المؤسسات في الوقت الحالي تهتم أكثر بالدافعية والحماس والرغبة في تحقيق أعلى مستويات الأداء، لهذا يصبح من الضروري فهم هذه الدوافع والتصرفات ومحاولة التأثير فيها، فمعرفة كيفية تحفيز هذه الدوافع بطريقة فعالة يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، لهذا يعتبر التحفيز ضروري جدا خصوصا إن تعلق الأمر بفريق العمل، ففعالية الحوافز في المؤسسة تكون من خلال التعرف على حاجات فريق العمل ومحاولة إشباعها وذلك من خلال توليفة مناسبة تقدم لفريق العمل من أجل زيادة أداءهم في العمل ، فالتحفيز يشجع الفعال على تنمية روح أعضاء فريق العمل خلال تنفيذ العمل ، وتشجيع ممارسات العمل الجماعي يؤدي إلى الإحساس بالمسؤولية الجماعية والفردية اتجاه عملهم ، بالإضافة إلى تسهيل الوصول إلى إنجاز المهام الصعبة نتيجة تضافر أعمال أعضاء فريق العمل.

نتائج الدراسة :

- ❖ تهتم المؤسسة بتحفيز العاملين.
- ❖ الحوافز لها دور كبير في رفع أداء العاملين.
- ❖ يتم دفع الحوافز وفق نظام المكافآت والحوافز.
- ❖ يتم التفاعل بين أفراد الفريق من أجل نجاح عمل الفريق.
- ❖ يتمكن فريق العمل من إنجاز مهامهم في الوقت المحدد.
- ❖ يذكر أعضاء فريق العمل بعضهم البعض بالمهام المسندة إليهم.
- ❖ يحرص فريق العمل على تقديم المبادرات دون النظر لحصولهم على تحفيز.
- ❖ تكافئ المؤسسة أعضاء فريق العمل ذاتي التفكير المتميز والمبدع في حل المشكلات ماديا ومعنويا .

النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات :

- ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وأداء فرق العمل في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة.
- ❖ مستوى أداء فرق العمل لدى العاملين في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة مرتفع .
- ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الأفراد حول التحفيز تبعا لمتغير النوع الاجتماعي لدى العاملين بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة.

اقتراحات الدراسة:

- ❖ تحسين ظروف العمل المادية في المؤسسة.
- ❖ إشراك العاملين في اتخاذ القرارات مما يرفع من روحهم المعنوية.
- ❖ حث أعضاء فرق العمل على خوض تجارب غير مألوقة لإنجاز مهامهم.

خاتمة

- ❖ زيادة منح الحوافز المادية والمعنوية لفريق العمل.
 - ❖ على المؤسسة أن تولي اهتماماً لتشكيل فرق العمل كفاءاً يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.
- آفاق الدراسة :

- الدراسة الحالية تسمح مستقبلاً في إثراء والتوسع في الموضوع على حسب المواضيع التالية :
- ❖ أثر فرق العمل على الإبداع التنظيمي.
 - ❖ دور فرق العمل في اتخاذ القرارات.
 - ❖ التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي.
 - ❖ دور فرق العمل في تحسين جودة الخدمة العمومية.
 - ❖ أثر القيادة الإدارية على تمكين فرق العمل.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

الكتب :

1. إحسان دهش جلاب ، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغير ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2011 ،
2. أحمد زكي بدوي ، محمد كمال مصطفى ، معجم مصطلحات القوى العاملة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 1984 ،
3. سعاد نائف برنوطي ، إدارة الموارد البشرية ، دكتوراه إدارة الأعمال جامعة كاليفورنيا لوس أنجلوس ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2001 ، ط 2 ، 2004
4. سهيل إدريس ، المنهل : قاموس فرنسي عربي ، ط 31 ، بيروت ، دار الآداب ، 2003 ،
5. طاهر محمود كلاله ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار عالم الثقافة ، الأردن ، 2008 ،
6. عبد المحسن توفيق محمد ، تقييم الأداء ، دار النهضة العربية - مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة ، القاهرة ، مصر 1998
7. هيثم العاني ، الإدارة بالحوافز 'التحفيز والمكافآت ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2008 ،

المذكرات والأطروحات :

1. بزيان أسماء ، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين ، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2018/2019
2. بوقطف ، محمود ، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الجامعية ، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة ، مذكرة ماجستير ، بسكرة ، جامعة محمد خيضر ، 2014
3. جباري خضرة ، دور فرق العمل في تحسين جودة الخدمة الصحية العمومية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة أم البواقي ، 2016/2015 ،
4. الزبيدي حسين سالم ، السلوك الإداري والتنمية البشرية ، الوراق للنشر والتوزيع ن الأردن ، 2013
5. صفاء حسن ابراهيم يوسف ، فرق العمل وأثرها في الإبداع الإداري ، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 1438هـ - 2017م
6. طاوس عبيد ، القيم التنظيمية وعلاقتها بتماسك فرق العمل في المؤسسة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في شعبة علم الاجتماع ، اختصاص : تنظيم وعمل ، جامعة محمد لمين دباغين ، سطيف 2 ، 2019/2018
7. عبد العزيز شنيق ، الحوافز والفعالية التنظيمية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة ، 2007/2008 ،

قائمة المراجع

8. فرحاتي لويزة ، الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية ، رسالة ماجستير ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارة ، جامعة حاج لخضر ، باتنة ، الجزائر ، 2008 ،
9. قلال نسيمة ، أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص تسيير استراتيجي ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، 2017-2018 ،
10. مقدم وهيبية ، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس ، 2007 / 2008 ،
11. الواني ، الطاهر ، التحفيز وأداء الممرضين : دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية و الإستشفائية ، مذكرة ماجستير ، تبسة ، 2012/2014 ،
12. وسام سليمان معمر ، علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية ، 2014 ،

المجلات العلمية :

1. عبد الناصر علك حافظ ، حسين وليد حسين ، أثر المعرفة في تحسين عمل فرق العمل: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للسكك الحديدية ، مجلة المنصور ، العدد 08 ،
2. مريم أرفيس ، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة ، مجلة التغيير الاجتماعي ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، العدد السادس ،
3. نجاة بن يحيي ، فاطمة بلقرع ، محمد السعيد جوال ، أثر ممارسات القيادة الخادمة على تمكين فرق العمل ، دراسة ميدانية بالمحافظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، المجلد 14 ، العدد 01 ، 2021/06/08 ،

قائمة الملاحق



جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

استمارة استبائية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

سيدي/سيدتي تحية طيبة وبعد

في إطار التحضير لمذكرة التخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة الموارد البشرية بجامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة تقوم الطالبة بإعداد بحث تحت عنوان " أثر التحفيز في تحسين أداء فرق العمل " .

أضع في أيديكم هذا الاستبيان بهدف الحصول على آراءكم من خلال الإجابة على عبارات هذه الاستمارة وذلك بعد بوضع العلامة(*) مكان الإجابة التي ترونها مناسبة ، ونحيطك علما أن المعلومات المتضمنة في هذا الاستبيان تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

تحت إشراف :

د/زمالة

الباحثة :

نعمان أحلام

1. البيانات الشخصية :

الرجاء وضع إشارة (x) داخل مربع الإجابة المناسبة:

1. النوع الاجتماعي:

أ. ذكر ب. أنثى

2. العمر:

أقل من 30 سنة من 30 . 40 سنة
أكثر من 41 سنة

3_ المؤهل العلمي:

أ. جامعي ب. ثانوي
ج. متوسط - ابتدائي

4_ الخبرة العملية :

أ- أقل من 5 سنوات ب- ج. من 5 إلى 10 سنوات
د . أكثر من 10 سنوات

2. المحور الأول: التحفيز

فيما يلي مجموعة من العبارات التي نقيس أثر التحفيز في تحسين أداء فرق العمل في المؤسسة العمومية ، فالرجاء قراءة هذه العبارات ثم ضع العلامة (×) في الخانة التي تراها مناسبة .

العبرة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
1. الحوافز المادية تتناسب مع مجهودات العاملين					
2. تهتم المؤسسة بتحفيز العاملين					
3. يتم دفع الحوافز وفق نظام المكافآت والحوافز					
4. فرص الترقية متاحة وعادلة بين العاملين					
5. علاقتي مع زملائي يسودها الألفة والمحبة					
6. أفضل الحوافز المادية على الحوافز المعنوية					
7. الحوافز لها دور كبير في رفع أداء العاملين					
8. الأجر الذي تتقاضاه يغطي حاجاتك الأساسية					
9. التقدير والاحترام من قبل رؤساء من أهم الأمور التي تدفعني للعمل					
10. توفر المؤسسة كل متطلبات العمل (إضاءة،حرارة ، تهوية ، وغيرها)					

المحور الثاني : فرق العمل

نرجو منكم التكرم بوضع إشارة (x) تحت التقييم المناسب :

العبارة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
1. نساعد بعضنا البعض في أداء المهام					
2. يتم في مؤسستكم التفاعل بين أفراد الفريق من أجل نجاح عمل الفريق .					
3. نملك الثقة مع بعضنا في فريق العمل .					
4. يشارك كل فردي في فريقنا بإعطاء أفكار لحل مشكلة مطروحة					
5. يتم إشراك الموظف في القرارات .					
6. يعترف فريق العمل بمسؤولياتهم عن أخطاءهم في العمل					
7. يلتزم فريق العمل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل					
8. يتمكن فريق العمل من إنجاز مهامهم في الوقت المحدد					
9. يذكر أعضاء فريق العمل بعضهم البعض بالمهام المسندة إليهم					
10. أفضل العمل الجماعي على العمل الفردي					

المحور الثالث : العلاقة بين التحفيز وفرق العمل

نرجو منكم التكرم بوضع إشارة (x) تحت التقييم المناسب :

العبارة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
1. يحرص فريق العمل على تقديم المبادرات دون النظر لحصولهم على تحفيز					
2. يحفز قائد فريق العمل الأعضاء على طرح أفكارهم بإيجابية					
3. تكافىء المؤسسة أعضاء فريق العمل ذاتي التفكير المتميز والمبدع في حل المشكلات ماديا ومعنويا .					
4. تتم ترقية أعضاء فرق العمل على أساس الكفاءة .					
5. أشعر بالرضا في العمل مع فريق العمل					
6. تقديم الحوافز لفريق العمل يؤدي إلى زيادة رغبتهم في العمل أكثر.					
7. توفر المؤسسة الدعم والمساندة لفريق العمل عند الظروف الطارئة.					
8. يتم تقديم الحوافز لأعضاء فريق العمل على أسس علمية وعادلة					
9. العمل ضمن الجماعة يحفزني أكثر من العمل لوحدني					