



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -  
كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

شعبة : علم الاجتماع  
تخصص : علم الاجتماع التنظيم والعمل

## الحوافز المادية وأثرها على الاداء الوظيفي في المؤسسة

( دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بمطاحن الببيان برج بوعريريج )

مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل

تحت إشراف الدكتورة :

بن خزناجي فطوم لينة

من إعداد الطالبة :

مسعودان عبد المالك

الموسم الجامعي : 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكرتكم يا رب

" الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات "

قال تعالى [ ربّ أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه ] النمل 19 فإني أشكر الله العلي القدير أولا على توفيقه بإتمام هذه المذكرة فهو عز وجل أحق بالشكر والثناء وأولى بهما

أتقدم بجزيل الشكر لمشرفتي الدكتورة الفاضلة " بن خزناجي لينا " على كل ماقدمته لي من نصائح ودعم طيلة إنجاز هذه المذكرة فلها أكبر الفضل في إخراج هذه الدراسة على أكمل وجه

كما أتقدم بالشكر لجميع أساتذة قسم العلوم الإجتماعية بالكلية .

# إِهْلَاءٌ

إلى من غاب جسدها وبقيت روحها تسكنني...  
إلى أمي الغالية، رحمك الله وجعل الجنة مثواك، كنتِ النور الذي يهدي خطاي رغم  
الغياب، وستبقيين الحاضرة في كل دعاء وخطوة.  
إلى زوجتي الحبيبة، سندي ونصفي الآخر، التي كانت دومًا إلى جانبي، بصبرها  
وحبها وتفهمها... لكِ مني كل الشكر والتقدير.  
إلى أبنائي الأحباء: سيف، سيرين، وسراج... أنتم النبض والأمل، وأنتم الدافع  
الذي يدفعني دومًا نحو الأفضل.  
إلى زملائي في الدراسة، الذين كنتم رفقة الدرب ونور الطريق، شكرًا لوجودكم  
ومساندكم.  
إليكم جميعًا... أهدي هذا العمل بصدق وامتنان من أعماق القلب.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الحوافز المادية على الأداء الوظيفي للعمال في مؤسسة مطاحن الببيان ببرج بوعريريج، من خلال استبيان ميداني شمل عينة قصدية من الموظفين الإداريين والعمال. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والمقاربة البنائية الوظيفية في تفسير العلاقة بين متغيري الحوافز والأداء.

انطلقت الدراسة من إشكالية مركزية مفادها: "إلى أي مدى تؤثر الحوافز المادية على الأداء الوظيفي؟"، وتم تجزئتها إلى فرضيات جزئية تتعلق بالحوافز الفردية، الجماعية، والمؤسسية. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية بين حجم الحوافز ومستوى المردودية، كما أبرزت أهمية العدالة في توزيع الحوافز، ووضوح معايير الاستحقاق.

خلصت الدراسة إلى ضرورة تبني نظام تحفيزي متكامل، يجمع بين الحوافز المادية والاعتراف المعنوي، ويأخذ بعين الاعتبار السياقات المهنية والاجتماعية للعاملين.

**الكلمات المفتاحية: الحوافز المادية، الأداء الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، الرضا المهني.**

## **المخلص باللغة الإنجليزية :**

This study aims to analyze the impact of material incentives on job performance among employees at the Biban Mills institution in Bordj Bou Arréridj. A quantitative survey method was adopted, utilizing a structured questionnaire distributed to a purposive sample of administrative staff and workers.

The study relies on the descriptive-analytical approach and the structural-functional theory to interpret the relationship between incentives and performance. The central question addressed is: To what extent do material incentives affect job performance?

Findings reveal a strong correlation between the level of financial incentives and job productivity. Employees emphasized the importance of fairness and transparency in the distribution of incentives.

The study concludes that adopting a comprehensive reward system—balancing material and moral incentives—is essential for enhancing performance and organizational stability.

**Keywords: Material incentives, job performance, motivation, work environment, job satisfaction.**

## الفهرس :

رقم الصفحة	العنوان
3	شكر وتقدير
4	إهداء
5	ملخص الدراسة
6	الملخص باللغة الإنجليزية
7	فهرس المحتويات
8	المقدمة
9	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
13	تمهيد
14	إشكالية الدراسة
15	الفرضيات
16	أهداف الدراسة
17	أهمية الدراسة
18	أسباب اختيار الموضوع
19	تحديد مفاهيم الدراسة
20	الدراسات السابقة
22	التعقيب على الدراسات السابقة
23	المقاربة النظرية والسوسيولوجية
24	الفصل الثاني: الحوافز المادية
29	مقدمة
30	مفهوم التحفيز

العنوان	رقم الصفحة
أهمية وأهداف التحفيز	32
نظريات التحفيز	34
أسس تصنيف الحوافز وأنواعها	41
أسس تصنيف الحوافز المادية	55
متطلبات التحفيز	56
معوقات التحفيز	59
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	60
مقدمة	65
مفهوم الأداء الوظيفي	66
خصائص الأداء	69
محددات الأداء الوظيفي	71
العوامل المؤثرة في الأداء	75
العلاقة بين الحوافز والأداء	80
معايير قياس الأداء	85
نماذج الأداء في المؤسسات	90
سبل تحسين الأداء	95
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	100
مقدمة	100
منهجية البحث	101
أدوات الدراسة	102
وصف العينة	103

رقم الصفحة	العنوان
104	الفصل الخامس: اثر الحوافز المادية على الاداء التنظيمي
104	تحليل النتائج
105	تفسير ومناقشة النتائج
110	الخاتمة
112	قائمة المراجع
120	قائمة الملاحق

## مقدمة :

تُعد الحوافز المادية من أبرز الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات لتحفيز موظفيها وتعزيز أدائهم الوظيفي، حيث تلعب دورًا أساسيًا في رفع مستوى الإنتاجية وتحفيز الأفراد على بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المطلوبة. إذ تشمل الحوافز المادية أشكالاً متنوعة مثل المكافآت المالية المباشرة، الزيادات في الرواتب، العلاوات، أو برامج المشاركة في الأرباح، مما يجعلها أداة فعّالة لتعزيز الشعور بالتقدير والانتماء الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، فإن ارتباط هذه الحوافز بتحقيق إنجازات محددة يُسهم في زيادة التركيز والالتزام من قبل الموظفين، حيث يشعرون أن جهودهم تُقدّر بشكل مباشر ومكافئ لما يقدمونه. ومع ذلك، فإن نجاح هذه الحوافز يعتمد على عدة عوامل مهمة، منها مدى عدالتها ووضوح معاييرها، لأن غياب العدالة أو الشفافية قد يؤدي إلى تأثيرات سلبية، مثل الشعور بالإحباط أو خلق بيئة تنافسية غير صحية. علاوة على ذلك، لا يمكن تجاهل أهمية التوازن بين الحوافز المادية وغير المادية، حيث تشير العديد من الدراسات إلى أن الجمع بين المكافآت المالية والتقدير المعنوي يسهم في تحقيق رضا وظيفي طويل الأمد ويعزز الولاء المؤسسي. وبالتالي، فإن تصميم نظام حوافز مادية متكامل ومدرّس يُعد ضروريًا، ليس فقط لتحفيز الأفراد على تحقيق الأهداف المؤسسية، ولكن أيضًا لضمان استقرار بيئة العمل وتحقيق التميز على المستوى التنظيمي.

من جهة أخرى، يُعد الأداء الوظيفي من أهم العوامل التي تعكس كفاءة الموظف ومدى قدرته على تحقيق الأهداف الموكلة إليه، حيث يرتبط ارتباطًا وثيقًا بنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية. إذ لا يقتصر الأداء الوظيفي على تنفيذ المهام المطلوبة فحسب، بل يشمل أيضًا جودة العمل، الابتكار في التنفيذ، والقدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل. علاوة على ذلك، فإن تحسين الأداء الوظيفي يعتمد بشكل كبير على توفير بيئة عمل داعمة، حيث تسهم الحوافز المادية والمعنوية، بالإضافة إلى التدريب المستمر، في رفع مستوى الأداء وتعزيز إنتاجية الموظفين. ومن جهة أخرى، تلعب عوامل مثل ثقافة المؤسسة وسياسات الإدارة دورًا جوهريًا في دعم الموظفين لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة. ومع ذلك، لا يمكن إغفال أهمية



---

# الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

---

تمهيد :

كل العلوم بصفة عامة والعلوم الاجتماعية بصفة خاصة، تقوم على مجموعة من الظواهر والتي تعتبر عبارة عن مشكلات تتطلب دراسة العلاقات بين مختلف متغيراتها، فهي تعد المحرك الرئيسي لأي باحث، وعليه فإنه من الضروري أن يتضمن هذا الفصل تحديدا للإشكالية المطروحة والتي تنبثق منها فرضيات الدراسة ومؤشراتها، إلى جانب تحديد أهمية الموضوع وأهدافه وأسباب اختياره والمقاربة النظرية لموضوع البحث وكذلك مراجعة الأدبيات السابقة في مجال مشكلة البحث، وتقديم نموذج الدراسة وأهم الصعوبات التي تم مواجهتها في دراستنا.

أولاً: إشكالية الدراسة

تُعد الحوافز المادية أحد أبرز العوامل التي تلجأ إليها المؤسسات المعاصرة من أجل تحسين كفاءة الأداء الوظيفي لموظفيها، وذلك في ظل بيئة عمل تتسم بالتنافسية العالية، وارتفاع سقف التوقعات من حيث المردودية والجودة. فقد باتت الحوافز المالية تمثل أداة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية، لما لها من دور فعّال في تحفيز العاملين ورفع معنوياتهم وزيادة التزامهم بأهداف المؤسسة. فكلما شعر الموظف أن جهوده تُقدّر مادياً، كلما زاد اندماجه في العمل وتحسن أدائه، مما يؤدي بدوره إلى تحقيق معدلات إنتاجية مرتفعة ومؤشرات أداء إيجابية على مستوى المؤسسة ككل.

غير أن فعالية هذه الحوافز لا تعتمد فقط على حجمها أو نوعها، بل تتوقف بشكل كبير على مدى توافقها مع تطلعات الموظفين واحتياجاتهم النفسية والاجتماعية والمهنية. فقد تختلف استجابة الأفراد للحوافز من موظف إلى آخر، وفقاً لعوامل متعددة كالدخل الأساسي، المستوى التعليمي، نوعية العمل، السن، الوضع الاجتماعي، وحتى الظروف الاقتصادية العامة. وعليه، فإن تصميم نظام حوافز فعال يستوجب فهماً عميقاً لطبيعة بيئة العمل وخصائص المورد البشري داخل المؤسسة.

وفي هذا السياق، تبرز مؤسسة مطاحن البيان ببرج بو عريريج كنموذج مهم للدراسة، باعتبارها واحدة من المؤسسات الاقتصادية التي تعتمد في نشاطها على اليد العاملة بدرجة كبيرة، ما يجعل مسألة الأداء الوظيفي ذات أهمية مركزية في تحقيق أهداف المؤسسة واستدامة نشاطها الإنتاجي. لذا فإن استقصاء مدى تأثير الحوافز المادية على أداء العاملين داخل هذه المؤسسة يمثل موضوعاً بالغ الأهمية، لا سيما في ظل التحديات الاقتصادية التي تواجه المؤسسات الإنتاجية في الجزائر بشكل عام.

ومن خلال هذا الإطار، تبرز ضرورة البحث في العلاقة بين الحوافز المادية ومستوى الأداء الوظيفي، من حيث تحديد ما إذا كانت هذه الحوافز تلعب دوراً مباشراً ومؤثراً في تحسين

أداء العاملين، أم أن هناك عوامل أخرى تداخلت معها، مثل أسلوب القيادة، بيئة العمل، العدالة التنظيمية، أو حتى نوعية التواصل الإداري داخل المؤسسة.

كما أن هذا الموضوع يطرح عدة تساؤلات فرعية على غرار: هل نظام الحوافز في مؤسسة مطاحن الببيان كافٍ لتحفيز العاملين؟ هل يشعر الموظفون بالعدالة في توزيع هذه الحوافز؟ إلى أي مدى يرتبط التحفيز المالي برضاهم الوظيفي وانخراطهم المهني؟ وما هي الجوانب التي يجب تطويرها في نظام الحوافز الحالي من أجل تحقيق نتائج أفضل؟

وانطلاقاً من كل ما سبق، يمكن بلورة الإشكالية الرئيسية للبحث في الصيغة التالية:

- هل تؤثر الحوافز المادية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة مطاحن الببيان ببرج بوعريريج؟ وتتفرع عنه التساؤلات التالية:

الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الفرعي الأول: هل تؤثر الحوافز المادية الفردية على الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة محل الدراسة.

السؤال الفرعي الثاني: هل تؤثر الحوافز المادية الجماعية على الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة محل الدراسة.

السؤال الفرعي الثالث: هل تؤثر الحوافز المادية على مستوى المؤسسة على الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة محل الدراسة.

ثانياً: الفرضيات

- الفرضية الرئيسية: تؤثر الحوافز المادية على الأداء الوظيفي للعمال محل الدراسة.
- الفرضيات الفرعية:
- الفرضية الثانية: تؤثر الحوافز المادية الفردية على الأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة محل الدراسة.

• **الفرضية الثالثة:** تؤثر الحوافز المادية الجماعية على الأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة.

• **الفرضية الثالثة:** تؤثر الحوافز المادية على مستوى المؤسسة على الاداء الوظيفي للعامل بالمؤسسة.

### ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف النظرية والتطبيقية التي تسعى إلى تسليط الضوء على العلاقة بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي. فعلى المستوى النظري، تسعى الدراسة إلى استعراض وتحليل النظريات المختلفة التي تناولت مفهوم الحوافز وتأثيرها على الأداء الوظيفي، مع التركيز على الفروقات بين الحوافز المادية والمعنوية وكيفية تأثير كل منهما على تحسين الكفاءة والإنتاجية، كما تهدف إلى فهم العلاقة التفاعلية بين الحوافز ودرجة التحفيز لدى الموظفين وفقاً للنماذج النظرية المختلفة. أما على المستوى التطبيقي، فإن الدراسة تهدف إلى قياس الأثر الفعلي للحوافز المادية على أداء الموظفين في المنظمة المختارة، مع تحديد العوامل الأخرى التي قد تؤثر على الأداء الوظيفي، سواء كانت مرتبطة بالبيئة الداخلية للعمل أو بعوامل خارجية. وتسعى الدراسة أيضاً إلى تقديم توصيات عملية تساهم في تحسين نظام الحوافز داخل المنظمة بما يعزز رضا الموظفين، يزيد من ولائهم المؤسسي، ويرفع مستوى الإنتاجية بشكل مستدام.

### خامساً: أهمية الدراسة

تكتسي هذه الدراسة أهمية كبيرة على عدة مستويات نظرية وتطبيقية، حيث تساهم في تقديم فهم عميق وشامل للعلاقة الديناميكية بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي. فمن خلال استكشاف الأبعاد المختلفة لهذه العلاقة، تتيح الدراسة فرصة للمنظمات والمؤسسات لفهم أفضل لكيفية تأثير الحوافز المادية على مستويات الإنتاجية وتحفيز الموظفين لتحقيق أهدافهم الوظيفية. بالإضافة إلى ذلك، توفر الدراسة معلومات قيمة يمكن أن تساعد في تصميم أنظمة حوافز فعالة تستند إلى معايير علمية وعملية، ما يعزز من رضا الموظفين ويحفزهم على تقديم أداء متميز. ولا تقتصر أهمية الدراسة على المستوى الفردي، بل تمتد لتشمل تحسين الأداء المؤسسي، حيث يمكن للمؤسسات الاستفادة من النتائج والتوصيات لتطوير سياسات

التحفيز بما يتماشى مع احتياجات الموظفين ومتطلبات بيئة العمل. علاوة على ذلك، فإن هذه الدراسة تسهم في تحقيق التوازن بين تحقيق رضا الموظفين من جهة ورفع كفاءة الأداء المؤسساتي من جهة أخرى، مما يدعم التوجه نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية في سوق العمل.

#### رابعاً: أسباب اختيار الموضوع

##### - الأسباب الذاتية:

- اهتمام بمجال إدارة الموارد البشرية والحوافز.
- الرغبة في توسيع معرفته وتحليل العلاقة بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي.
- السعي للمساهمة في تطوير الأداء المؤسسي من خلال تقديم حلول عملية.
- الحرص على تحسين بيئة العمل وزيادة إنتاجية الموظفين.

##### - الأسباب الموضوعية:

- أهمية الحوافز المادية كعامل رئيسي في تحفيز الموظفين وتعزيز الإنتاجية.
- الحاجة إلى فهم أعمق لتأثير الحوافز المادية على الأداء الوظيفي في بيئة العمل.
- وجود فجوة بحثية واضحة في الدراسات المتعلقة بالحوافز المادية ضمن السياق المحلي.
- تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لدعم المؤسسات في تحقيق أهدافها وتحسين الأداء المؤسساتي.

#### خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة

باعتبار أن المفاهيم قد تحمل أكثر من معنى لارتباطها بالواقع، لذلك فإن تحديدها يكتسي أهمية بالغة في دراستنا الحالية وهي ضرورة معرفية لهذا وجب تحديدها، ومن بين أهم مصطلحات الدراسة ما يلي:

##### 1. مفهوم الحوافز:

تعددت المفاهيم التي تعرف الحوافز واختلفت التعاريف والمصطلحات من قبل العلماء والباحثين في هذا المجال فليس هناك تعريف دقيق ومحدد لهذا المفهوم حيث يقبل به الجميع ويرجع ذلك إلى ارتباط الحوافز كموضوع للدراسة بكثير من العلوم أخرى.

أ- المعنى اللغوي: من الفعل حفز ، وحفزه تحفيزاً أي دفعه من خلفه وحفزه على امر أي حثه عليه .. يحث، يحرك، حفز<sup>1</sup>.

ب- المعنى الاصطلاحي: يعرف نبيل رسلان الحوافز بأنها مجموعة من العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل<sup>2</sup>.

ويعرفها صالح الشتواني بأنها مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعاملين تشبع حاجاتهم وتدفعهم إلى سلوك معين<sup>3</sup>.

وهي مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل التي يتم بموجبها إشباع حاجاتهم، تدفع العاملين إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة<sup>4</sup>.

### ج. بعض المفاهيم مرتبطة بالحوافز:

الدافعية: عرف رجاء محمود أبو علام الدافع بأنه حالة داخلية ترتبط بمشاعر الفرد توجه نشاطه نحو التخطيط للعمل، هذا التخطيط يحقق مستوى محدد من التفوق يؤمن به<sup>5</sup>.

وبالنظر لواقع المؤسسة محل الدراسة المكتبة المركزية مجمع كارمان جامعة ابن خلدون تيارت\_ تعتمد الدراسة الراهنة على مفهوم إجرائي للحوافز مفاده:

هي مجموعة من القيم المادية والمعنوية التي تزيد القوة الداخلية للفرد وتدفعه لإشباع حاجاته في جو العمل، وذلك وفق طرق وأساليب تحرك القوى الكامنة له من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين الأداء.

### 3. مفهوم الأداء:

يرتبط مفهوم الأداء بكثير من العلوم خاصة الإدارية، واختلفت تعاريفه لاختلاف المعايير والأهداف والاتجاهات التي تعتمد عليها الدراسات، أي أنه لم يتم التوصل إلى تحديد مدلول نهائي للمفهوم الأداء من قبل الدارسين، ونذكر منها:

<sup>1</sup> قاموس عربي إنجليزي: Word Reference.com الرابط الإلكتروني www.wordreference.com/enfr/motivation ، الوقت 13:49 تاريخ الزيارة 2024-12-29

<sup>2</sup> محمد حسن محمد حامدات السلوك التنظيمي وتحديات مستقبلية في المؤسسة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، 2008، ص 252

<sup>3</sup> فيصل حسونة: إدارة الموارد، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 113.

<sup>4</sup> سامح عبد المطلب عامر: استراتيجية الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، ص 299.

<sup>5</sup> عبد اللطيف محمد خليفة الدافعية للإنجاز، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة ، 2000، ص 93.

أ. **المعنى اللغوي:** المعنى الدقيق في اللغة لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به<sup>1</sup>، وإن الأداء مصدر الفعل أدى، يقال أدى، تأدية الشيء قام به، أوصله وقضاه<sup>2</sup>.  
**المعنى الاصطلاحي بدوي:** الأداء هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته المكلف بها أي النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة<sup>3</sup>.

ويعرف صالح بن نوار الأداء: على أنه نتائج العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات، إدراك الدور والمهام<sup>4</sup>، حيث يقابل الأداء اللفظة اللاتينية «performance - أي إنجاز العمل<sup>5</sup>».

**سنان الموسوي:** الأداء هو مدى مساهمة الفرد في إنجاز العمل والواجبات الموكلة إليه بشكل فعال وكفاء<sup>6</sup>.

**أما تعريف سليمان حنفي:** يعرفه على أنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بها إلى مخرجات بمواصفات محددة وبتكلفة أقل<sup>7</sup>.

ويعرف الأداء على أنه قيام الفرد بالمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية<sup>8</sup>.

### المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي:

**الإنتاجية:** هي المقدرة على خلق القيمة المضافة (النتائج) باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة.

وبالرجوع إلى المؤسسة محل الدراسة يمكن اعتماد تعريف إجرائي لمفهوم الأداء يتوافق مع الدراسة الراهنة مفاده:

<sup>1</sup> قاموس المنجد في اللغة والإعلام، ص 451  
<sup>2</sup> ابن منظور: "لسان العرب" دار صادر بيروت، المجلد 14، ص 26.  
<sup>3</sup> هلال محمد عبد الغني حسن مهارات إدارة الأداء "مركز تطوير الأداء القاهرة 1996 من 11  
<sup>4</sup> صالح بن نوار فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية مخير علم الاتصال للبحث والترجمة قسنطينة، 2006  
<sup>5</sup> petit Larousse: éd Librairie Larousse Paris 1990. P15  
<sup>6</sup> سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار محلاوي النشر عمان الأردن، 2004، ص 163  
<sup>7</sup> سليمان حنفي محمود: مقدمة في المفاهيم السلوكية دار الجامعات المصرية الإسكندرية، دت، ص 14.  
<sup>8</sup> عبد المليك مزهودة "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، ص 86.

وهو مجموعة من السلوكيات الوظيفية من الكفاءة والفعالية والجودة والإمام الوظيفي، الإبداع والابتكار والرغبة في البقاء في الوظيفة التي يظهرها العامل عند قيامه بمهامه، لتحقيق نتائج محددة مسبقا تتفق مع الأهداف التنظيمية.

ثامنا : الدراسات السابقة

### 1. دراسة ناصر أحمد الحبيشي 2007 بعنوان أثر ضغوط العمل على أداء العاملين بالمؤسسات الأمنية<sup>1</sup>:

استهدف الباحث تحديد تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى العاملين بوححدات التحقيق بأقسام البحث الجنائي ومراكز الشرطة بشعبتي طرابلس وبنغازي بالجمهورية الليبية، ولقد اعتمدت الدراسة الراهنة على المنهج الوصفي التحليلي والتاريخي وأسلوب دراسة الحالة لفهم مشكلة البحث بشكل دقيق.

نتائج الدراسة:

- توجد علاقة ارتباطية بين ضغوط ومستوى الأداء لدى العاملين بالتحقيق في أقسام البحث الجنائي ومراكز الشرطة.
- أما من حيث قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة في البحث:
- توجد علاقة ارتباط موجبة بين العوامل التنظيمية والاجتماعية للضغوط.
- توجد علاقة ارتباط سالبة قوية بين العوامل التنظيمية وخاصة علاقات العمل السلطات الصلاحيات، وكما أنه توجد علاقة ارتباطية عكسية قوية بين مستوى ضغوط العمل والأداء الوظيفي.

### 2. دراسة من إعداد الباحث علاوى عبد الفتاح بعنوان أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>ناصر أحمد الحبيشي : " أثر ضغوط العمل على أداء العاملين بالمؤسسات الأمنية دراسة تطبيقية على العاملين بالتحقيق بأقسام البحث الجنائي ومراكز الشرطة بشعبتي طرابلس وبنغازي جامعة أم درمان الإسلامية كلية الدراسات العليا 2007 .  
<sup>2</sup>الباحث محمد حسن خميس أبو رحمة ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة"، قدمت الدراسة لاستكمال شهادة الماجستير من قسم علم النفس والإدارة التربوية الجامعة الإسلامية غزة 2012 .

أثارت إشكالية الدراسة تساؤلات حول ما مدى تأثير التغيير على أداء الموارد البشرية؟ وما علاقة أبعاد التغيير التنظيمي الذي يشمل الجانب البشري ممثلة في التدريب والتحفيز ونمط القيادة والعلاقات الإنسانية أن يؤثر بأداء الموارد البشرية؟

لقد هدف الباحث من خلال هذه الدراسة الى التعرف على تأثير التغيير على أداء الموارد البشرية والكشف على أهمية العوامل الاجتماعية في فعالية القيادة في المنظمة إضافة إلى تحديد أهم المعوقات التي تواجه التغيير التنظيمي من أجل التغلب عليها، حيث تكون مجتمع البحث من إطارات الجامعة ما بين أساتذة وإداريين، ولاختبار صحة الفرضيات المقترحة تم الاعتماد منهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي التحليلي عن طريق المسح الاجتماعي باستخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وتم اختيار العينة العشوائية الطبقية شملت 330 مفردة تتكون من 115 أستاذا جامعيًا و 215 إداريًا.

### نتائج الدراسة:

يتحسن مستوى أداء المورد البشري الذي تتوافق قدراته وميوله وحماسه مع أساليب العمل الجديدة. أداء فريق العمل مرتبط بالقيادة الإدارية، فالقائد الفعال هو الذي يمارس تأثيره على زملاءه من أجل تحقيق أداء جماعي مرتفع.

### 3. دراسة بوزيان أسماء 2018 بعنوان: دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بكلية العلوم

#### الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات المبحوثين حول مستوى توفر التحفيز ببعديه الحوافز المادية والمعنوية لدى العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة وأثر ذلك على أداء العاملين. ولتحقيق ذلك صيغت فرضية رئيسية متضمنة فرضيتين فرعيتين تكون مجتمع الدراسة من جميع العمال الإداريين بالكلية والبالغ عددهم (112) وقمنا باختبار عينة عشوائية بسيطة حجمها (60) موظف وموظفة حيث تم توزيع الاستبانة عليهم جميعها من خلال عدة زيارات ميدانية، وتم استرجاع (50) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وقد تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية في تحليل البيانات منها: مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل التباين للانحدار (Analyses of variance) ، وتحليل الانحدار المتعدد.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها عدم وجود دور معنوي للتحفيز ببعديه في مستوى أداء العاملين بالكلية محل الدراسة، أيضا مستوى التحفيز جاء منخفض وفقا للمقياس المعتمد، بينما جاء مستوى الأداء مرتفعا وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها: يجب على الكلية أن تقدم الدعم الكافي والمساعدة للعاملين كما تعمل على أن يكون الأجر المقدم يغطي الحاجات الأساسية للعاملين في حين تعمل على المحافظة على مستوى أداء العاملين وتحسينه أكثر

- التعقيب على الدراسات :

- الدراسة الأولى (ناصر الحبيشي، 2007):

التي تناولت تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، رغم أنها لم تتناول الحوافز بشكل مباشر، إلا أنها كشفت عن وجود علاقة عكسية قوية بين العوامل التنظيمية وضغوط العمل، مما ينعكس سلبيًا على الأداء. وهذا ما يُعزز الطرح القائل بأن تحسين بيئة العمل (ومن ضمنها نظام الحوافز) قد يخفف من الضغوط ويُحسن المردودية. بمعنى آخر، أن الحوافز – باعتبارها جزءًا من الدعم التنظيمي – تُعد عنصرًا مضافًا للضغوط، ما يجعل نتائج هذه الدراسة مفيدة بشكل غير مباشر لدراستنا.

- الدراسة الثانية (علاوي عبد الفتاح):

سلّطت الضوء على أثر التغيير التنظيمي، وخاصة في أبعاده البشرية (التدريب، التحفيز، القيادة)، على أداء الموارد البشرية. وهي الأقرب من حيث الموضوع لبحثنا الحالي، حيث تُبرز أهمية القيادة الفعالة والتحفيز في رفع كفاءة الأداء. كما أكدت نتائجها أن التغيير الإيجابي في بيئة العمل – وما يتضمنه من تحفيز – يؤدي إلى تحسن الأداء. هذا ما ينسجم مع نتائج دراستنا التي تؤكد على ضرورة الربط بين الحوافز ومجمل السياسات الإدارية السائدة في المؤسسة.

- أما الدراسة الثالثة (بوزيان أسماء، 2018):

فقد جاءت نتائجها مفاجئة نوعًا ما، إذ توصلت إلى عدم وجود تأثير معنوي للتحفيز (بشقيه المادي والمعنوي) على الأداء في الكلية محل الدراسة، رغم أن مستوى الأداء كان مرتفعًا. وهذا التباين يفتح الباب لتفسير أوسع بأن الأداء لا يتأثر فقط بالحوافز، بل أيضًا بعوامل ذاتية

أو تنظيمية أخرى، مثل الالتزام الذاتي أو طبيعة المهام. إلا أن الدراسة نفسها أشارت إلى أن التحفيز كان منخفضاً، ما يطرح احتمال أن الأداء المرتفع كان بفعل دوافع أخرى، كالرقابة أو الواجب المهني.

سادساً : المقاربة النظرية والسوسيولوجية لموضوع البحث

- النظرية البنائية- الوظيفية:

قبل التطرق إلى أهم الأفكار التي جاء بها أصحاب الاتجاه الوظيفي، لا بد من إعطاء لمحة وجيزة عن هذا الاتجاه في علم الاجتماع من أجل فهم الإسهامات الوظيفية في موضوع الحوافز المادية وتأثيرها على الاداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

يرى أصحاب الاتجاه الوظيفي أن النظم الاجتماعية مثلها مثل الكائنات الحية، لها حاجات الاستمرار في الوجود والتكيف مع البيئة وتحمل بين أجزائها نمطا من الاتصال المتبادل، والمنظمات كأنساق مترابطة تتكون من سلسلة مترابطة من العمليات.

فهذا الاتجاه ينظر إلى المؤسسة بوصفها بناء كلي يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية الفعالة، التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق الهدف، أو بصيغة أخرى، "المؤسسة نسق اجتماعي يعمل ضمن نسق أكبر"، وتحتوي في نفس الوقت على أنساق فرعية تعاونية تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق وظيفة في بنائية النسق الأكبر، وأن هذا النسق الاجتماعي الذي يشكل المنظمة يختلف على باقي الأنساق الأخرى وله القدرة على التأثير على نفسه من أجل تغيير نفسه بنفسه".

النظام الكلي في هذه النظرية يأتي قبل الجزء، ولفهم الجزء بالضرورة يسبقه فهم الكل، لأن الأنساق الفرعية ما هي إلا أنساق تعاونية لها تأثير وظيفي متبادل من أجل خدمة الكل في الإطار التعاوني، إن المنظور الوظيفي يقوم أساسا على تحليل وتفسير السمات البنائية والعمليات الاجتماعية التي تميز المنظمات ويحدد العناصر البنائية التي يجب توفرها في التنظيم كالاتي:

- وجود جماعة ثابتة لها قيم تضامنية.

- وجود مجموعة من الأهداف المحددة والواضحة التي ترسم أبعاد التنظيم ونشاطاته وتبرر وجوده وتحافظ على بقاءه وتحديد طريقة تحدد هذه الأهداف من خلال معايير وأدوار محددة.
  - إتباع تنظيم دقيق لنشاطات الأفراد بطريقة تضمن أفضل تقسيم للعمل يمكن أن يتولى بمقتضاها كل عضو مهام وواجبات محددة يتعين عليه أدائها إذا ما أراد الاستمرار في عضويته.
  - وضع نظام رئاسي (متسلسل رئاسي)، يحدد واجبات وحقوق كل عضو داخل التنظيم يرتبط به تسلسل محدد للسلطة يتخذ شكلا هرميا (تسلسل السلطة).
  - وضع نظام محدد للاتصال يحدد القنوات والمسارات التي تنظم العلاقات الرئاسية بين كافة المستويات داخل التنظيم.
  - إتباع نظام عادل في التعيينات والترقيات والأجور والمكافآت.
  - وجود نظام قانوني يضبط سلوك الأفراد<sup>1</sup>.
- لقد حدد تيماشيف (Timasheff) مفهوم الاتجاه الوظيفي، ولخص على حد تعبيره القضية التي تدور حولها كتابات الوظيفيين على النحو الآتي:
- " أن النسق الاجتماعي يمثل نسقا حقيقيا، تؤدي أجزاؤه فيه وظائف أساسية لتأكيد الكل وتثبيتته، وأحيانا لاتساع نطاقه وتقويته، ومن ثم تصبح الأجزاء متساندة ومتكاملة على نحو ما...."
- نفهم من ذلك بأن الوظيفيين يرون بأن كل نسق اجتماعي يتكون من أنساق (أنظمة) اجتماعية فرعية متساندة، والتي بدورها تتكون من أجزاء، يؤدي كل جزء وظيفته الاجتماعية في إطار من التكامل والتساند الوظيفي، وذلك من أجل الحفاظ على توازن واستمرار النسق الاجتماعي الكبير.
- يرى (بارسونز)<sup>1</sup>، بأن الأنساق الاجتماعية هي أنساق للتفاعل الاجتماعي بين جمع من البشر، والذين يعملون على تحقيق الأهداف المشتركة، وكما يرى بأن الأنساق يمكن أن

<sup>1</sup>علوية علي: الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 04، العدد 03، 2019، ص 164

تحلل وظيفتها في أربع متطلبات وهي: وظيفة المحافظة على النمط، وظيفة التكامل، ووظيفة تحقيق الأهداف، ووظيفة التكيف<sup>2</sup>.

تعتقد النظرية البنائية الوظيفية التي كان روادها كل من هربرت سبنسر (Herbert Spencer) وتالكوت بارسونز (Talcott Parsons) وروبرت ميرتون (Robert C. Merton) وهانس كيرث (Hans Gerth) ورايت ملز (C. Wright Mills) بعشرة مبادئ وسنركز على مبدأ أن كل جزء من الأجزاء أو النسق له وظائف بنائية نابعة من طبيعة الجزء وهذه الوظائف مختلفة نتيجة اختلاف الأجزاء أو الوحدات التركيبية، وعلى الرغم من اختلاف الوظائف فإن هناك درجة من التكامل بينها، لذا فوظائف البنى المؤسسية مختلفة ولكن على الرغم من اختلاف الوظائف فإن هناك درجة من التكامل بينهما، فالقائد في المؤسسة لا يستطيع أداء وظائفه دون أن يكون هناك عمال كما أن لا العامل لا يستطيع تسيير عمله دون أن يكون هناك قائد أو مسؤول مباشر عليه، لذا فالاختلاف والتفاضل في المراكز هو شيء وظيفي للتماسك والتكافل في المؤسسات.

إن تبيننا للمدخل النظري والمتمثل في نظرية النسق الاجتماعي Social system لصاحبها تالكوت بارسونز T.Parsons راجع لأهمية هذا المدخل باعتباره من أهم المداخل النظرية في علم الاجتماع، هذا من جهة، ومن جهة أخرى خصوصية وطبيعة الظاهرة المدروسة، والتي تهتم بدور الأنساق الاجتماعية الثقافية، حيث يرى بارسونز أنه يمكن أن نحلل المجتمع على أنه نسق اجتماعي عام وأنه ينقسم إلى أربعة أنساق فرعية رئيسية نسق اجتماعي، ونسق ثقافي، ونسق الشخصية، ونسق الفرد بيولوجي، وعلى الرغم من أن مصطلح النسق الاجتماعي قد يستخدم في كثير من الأحيان بمعنى يشمل على كل من نسق الشخصية والثقافة باعتبار أن البناء الاجتماعي يحتوي على الشخصية الاجتماعية وعلى

<sup>1</sup> - تالكوت بارسونز Talcott Parsons من أشهر علماء الاجتماع الأمريكيين المعاصرين، ولد عام 1902، اتصل بمالينوفسكي Malinowski في إنجلترا تحول إلى الاتجاه الوظيفي، سافر إلى ألمانيا ودرس في جامعة هيدلبرج Heidelberg، درس أفكار ماكس فيبر Maw weber وترجم كتابه الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية، وتأثر بنظرية فيبر في الفعل الاجتماعي كما تأثر بكل من مارشال Marshal صاحب نظرية المنفعة الحدية، ودوركايم Durkhiem الذي كان له الفضل في تأكيد اعتقاد بارسونز بأن علم الاجتماع ينبغي أن يتطور إلى نسق من الفكر واقعه موجود في عمليات الحياة الاجتماعية، وهو أعظم كاتب لتحليل النسق الاجتماعية بعد سوروكين، ومن أكب المهتمين بالنظرية في علم الاجتماع، محمد عبد المعبود مرسى: علم الاجتماع عند تالكوت بارسونز بين نظريتي الفعل والنسق الاجتماعي، دار مكتبة العليقي الحديثة، القصيم، 2001، ص 05.

<sup>2</sup> أحمد مسعودان: رعاية المعوقين وأهداف سياسة إدماجهم الاجتماعي بالجزائر من منظور الخدمة الاجتماعية، أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، 2005-2006، ص 154.

الثقافة بكل ما تحمله من عناصر، فإذا اتخذنا دراستنا على هذا النحو فإننا سوف نفسر ونحلل العلاقة التكاملية بين الأنساق الاجتماعية حيث أنه من وجهة نظر الوظيفيين، فإن البناء الوظيفي للجوافز المادية يتكون من أبعاد ومكونات متكاملة، وهي مرتبطة ارتباطاً وظيفياً قوياً، وإذا حدث نقصاً أو اضطراب في أي بعد منها، يمكن أن يؤدي ذلك إلى اضطراب البناء العام والأداء الوظيفي لمؤسسة التي تعتبر النسق العام، حيث تتمثل تلك الأبعاد في: الحوافز المادية على مستوى الفرد، الجماعة، المؤسسة.

هذه الأبعاد يجب أن توضع في عين الاعتبار عند دراسة وتحليل الحوافز مادية التي تعد نسق عام يتكون من أنساق فرعية متداخلة و مترابطة وظيفياً وتفاعلياً وأي خلل في إحدى الوظائف الفرعية يؤدي إلى خلل في النسق العام وبالتالي خلل في الأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة.

---

## الفصل الثاني: الحوافز المادية

---

مقدمة:

تلعب الحوافز دورًا محوريًا في التأثير على سلوك الأفراد وتعزيز أدائهم، إذ تسهم بشكل فعال في دفع العاملين نحو تقديم أداء متميز ومتفوق. وتُعد الحوافز عنصرًا بالغ الأهمية بالنسبة للمديرين في المنظمات الناجحة، حيث إن تحفيز الأفراد يُعد ضرورة أساسية لدفعهم نحو الإبداع والتفوق داخل بيئة العمل. لذلك، أصبح من الضروري تصميم نظام متكامل للحوافز بهدف تعزيز كفاءة الأفراد وتشجيعهم على أداء مهامهم بفعالية.

إلى جانب ذلك، فإن وجود عاملين محفّزين داخل المنظمة يمنحها ميزة تنافسية مقارنةً بالمنظمات التي تفتقر لمثل هذه الميزة. وبالتالي، يُشكل العاملون المحفّزون أداة استراتيجية للتميز في المنظمات الرائدة. ولهذا السبب، تعتمد هذه المنظمات استراتيجيات متنوعة وأساليب متعددة للتحفيز، تأخذ بعين الاعتبار طبيعة الموارد البشرية المتاحة، والإمكانات التي تمتلكها المنظمة، بالإضافة إلى طبيعة الوظائف التي تشكل بنيتها الهيكلية. وللإلمام بموضوع الحوافز والتحفيز قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

1. **عموميات حول التحفيز.**

2. **أسس تصنيف الحوافز وأنواعها.**

3. **متطلبات ومعوقات التحفيز.**

1. **عموميات حول التحفيز**

تبذل المؤسسات قصارى جهدها لتحقيق أهدافها من خلال استغلال كافة الموارد والإمكانات المتاحة، مع التركيز على العنصر البشري باعتباره الأساس الذي يعول عليه لتحقيق النجاح والتقدم، فضلاً عن دوره المحوري في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات.

ومن المعروف أن لكل فرد احتياجات مختلفة تدفعه إلى اتباع سلوك معين لإشباعها والوصول إلى حالة من الرضا والاستقرار. لذا، أصبح من الضروري توفير آليات فعّالة لتحفيز الموارد البشرية وتوجيهها نحو تحقيق الأداء المطلوب. وبالنظر إلى أن كفاءة أفراد المنظمة تعتمد بشكل كبير على مستوى تحفيزهم، فإن الحافز يُعد من أبرز العوامل المؤثرة

على سلوك العمل. وبالتالي، تولي إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة لتحفيز العاملين كجزء أساسي من استراتيجياتها لتحسين الأداء وتعزيز الإنتاجية.

### 1.1 مفهوم التحفيز والحوافز

من خلال المفاهيم التي يتم عرضها يتبين أن أسماء التحفيز واسعة، فهناك من يطلق عليه اسم التحفيز أو الحوافز والبعض الآخر يسميه بالحوافز أو الحفز، وفي البداية يتم توضيح معنى التحفيز ثم الحوافز، الحافز والحفز

1. **تعريف التحفيز:** للتحفيز عدة تعريفات إلا أن ما ورد في تعريف التحفيز نذكر ما يلي:

التحفيز هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعداداً لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة<sup>1</sup>.

كما يعرف التحفيز على أنه تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على العمل وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية<sup>2</sup>.

يركز هذا المفهوم على أن تحسين إنتاجية الأفراد يعتمد بشكل كبير على استمرار الإدارة في بذل الجهود لتلبية احتياجاتهم المتنوعة، مع الحرص على الابتكار والتجديد في أساليب تلبية تلك الاحتياجات. وهذا يعكس بشكل غير مباشر الديناميكية والتغير المستمر في احتياجات الأفراد مع مرور الوقت.

والحوافز كل شيء يخفف من الحاجة ويقلل من مفعول الدافع، وفي مجال العمل فهي كل ما يتلقاه الفرد من عوائد مادية ومعنوية مقابل أدائه للعمل (رواتب مكافآت، ترقية، تقدير وغيرها)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>صالح مهدي محسن العامري، طاهر منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2007، ص: 459.

<sup>2</sup>محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات دار فنديل، عمان، ط1، 2003، ص: 297

<sup>3</sup>حسن حريم، مبادئ الإدارة والنظريات الإدارية والمنظمة، دار الحامد، عمان، ط1، 2006، ص: 247

## 2- تعريف الحوافز:

### 1-2 التحفيز والحوافز:

اختلفت وجهات النظر حول مفهوم التحفيز والحوافز وتعريفها، ولكن مما يجدر بنا التنبيه له أن ذلك الاختلاف يظهر بصورة شكلية، بحيث يمكن ملاحظة الاتفاق في المضمون. إلا أن هناك اختلاف بين العلماء والباحثين في تحديد مفهوم الحوافز فمنهم من يعرفها على أنها:

- أنها مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد<sup>1</sup>.
  - الحوافز تمثل التعويض المادي والمعنوي الذي يُمنح للأفراد تقديرًا لأدائهم المتميز. وبذلك، يُطلق على التعويض الذي يحصل عليه الفرد نتيجة تفوقه في الأداء اسم حافز أو مكافأة. لتحقيق ذلك بفعالية، يجب أن تتمتع إدارة المؤسسة، ممثلة في مدير الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين، بالقدرة على تقييم أداء العاملين بدقة، بحيث تكون الحوافز متناسبة مع مستوى الكفاءة في الأداء<sup>2</sup>.
  - يرتبط مفهوم الحوافز بعملية التحفيز ذاتها، حيث يعرف التحفيز بأنه "الشعور الداخلي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة<sup>3</sup>.
  - وعليه يمكن القول أن التحفيز وسيلة لتحريك دوافع الأفراد ليسلك سلوكا ما من أجل إشباع الحاجة المثارة.
- كما أنه من التعاريف الأخرى للتحفيز نذكر:
- هو مجموعة من القوى الناشطة التي تصدر من داخل الفرد، ومن محيطه في آن واحد والتي تحث الفرد العامل على تصرف معين في عمله أو في تقدير اتجاهه وشكله ومدته<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب، القاهرة، 1992، ص: 209.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار العربية الإسكندرية، 2009، ص: 248.

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

<sup>4</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قلمة، 2009، ص: 151.

من هذا التعريف يمكن أن نستنتج أن التحفيز هو القوة التي تحرك وتثير الفرد من أجل إنجاز المهمات الموكلة إليه على الوجه الأفضل، عن طريق تلبية حاجاته ورغباته. " كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء واجباتهم بجد وإخلاص، وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية في أداء هذه الواجبات<sup>1</sup>. من هذا التعريف نستنتج، أن التحفيز هو المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد لتحقيق وإرضاء رغباتهم والاستجابة على كل ما يطلب منهم.

كما يعرف على انه " هو ما يحصل عليه الفرد من المنظمة مقابل عمله فيها<sup>2</sup>. " من خلال هذا التعريف، يمكن استنتاج أن التحفيز يعتمد أساساً على ثلاثة عناصر رئيسية: بذل الجهد، الأهداف، واحتياجات الأفراد. عندما يتم تحفيز الفرد بشكل صحيح، يكون على استعداد لتكثيف جهوده، ولكن لضمان فعالية هذا الجهد، يجب توجيهه بدقة من حيث الكم والكيف نحو تحقيق أهداف المنظمة. ولضمان استمرارية التحفيز، يجب أن يرتبط بتحقيق إشباع بعض احتياجات الفرد.

بناءً على التعاريف السابقة، يمكن تعريف التحفيز على أنه مجموعة من العوامل والوسائل والأساليب التي تختارها الإدارات بعناية فائقة بهدف توجيه السلوك الإنساني وتحفيزه بشكل يساهم بفعالية في تحسين الكفاءة الإنتاجية، مع تحقيق احتياجات ورغبات العاملين.

### 3 - خصائص التحفيز للتحفيز مجموعة من الخصائص والتمثلة فيما يلي: <sup>3</sup>

- أن التحفيز يثير ويحرك وينمي السلوك الأدائي للفرد.
- أنه يهدف إلى تحريك القرارات الإنسانية لتحقيق أهداف المنظمة وبذل الجهد في أداء العمل.
- أنه الوسيلة التي يتم استخدامها لإشباع الحاجات الإنسانية وتحقيق رغبات الأفراد.

<sup>1</sup> اسنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدولاي للنشر، عمان، 2004، ص: 222

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص: 70

<sup>3</sup> محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء الدنيا، الإسكندرية، 2009، ص: 21.

## 2.1. أهمية وأهداف التحفيز

للتحفيز أهمية بالغة في حياة الأفراد العاملين لأنه يعتبر المحرك الأساسي لنشاط العاملين في المنظمة.

- اختيار مجموعة متكاملة من الحوافز التي تتميز بالفعالية والملاءمة.
- إجراء تقييم دوري ومستمر للنظام لضمان استمراره في تقديم مزايا متوازنة تعود بالنفع على كل من الإدارة والعاملين.
- توجيه السلوك: أثبتت النظريات أن نظم التعويضات والحوافز، إلى جانب كونها أحد الركائز الأساسية في نظام إدارة الموارد البشرية، تُعد أداة فعّالة في تحفيز الأفراد وتوجيههم نحو تبني السلوك المطلوب.
- الأفراد بما يكفل التحقيق الأمثل لأهداف المؤسسة، إذ يحقق نظام الحوافز ما يلي:
- تحسين الأداء والاحتفاظ بالعمالة.
- جذب العدد الكافي والنوعية المناسبة من العاملين وفي مرحلة لاحقة والمحافظة عليهم.
- إيجاد أحد أكثر الروابط المميزة بين العاملين والمؤسسة على الرغم من كون المكافآت تشكل جزءاً هاماً من التكلفة الكلية.

## 2. أهداف التحفيز:

تسعى المنظمة من خلال التحفيز لتحقيق مجموعة من الأهداف التي تساعد في تحقيق أهدافها

وتقوية علاقاتها بالعاملين لديها ومن هذه الأهداف ما يلي<sup>1</sup>:

- ربط أهداف المنظمة بالعاملين فالمنظمة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال أداء وإنتاجية عمالها وهذا من خلال الحوافز التي تقدمه لهم.
- تكيف وتكيف العمال داخل المنظمة.
- تكيف المنظمة والعاملين بها مع تطورات ومتغيرات البيئة.

<sup>1</sup> علي محمد عبد الوهاب، نفس المرجع السابق، ص: 151

- تحقيق المرونة والاستجابة السريعة للظروف الخارجية.
- تنمية روح التعاون وروح الفريق والعمل الجماعي وبالتالي تحقيق الولاء والانتماء للمنظمة.
- تحقيق الرضا الوظيفي والأمن والاستقرار الداخلي.
- كما تستخدم المنظمة حوافز من أجل أهداف أهمها ما يلي<sup>1</sup>:
- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة، ومبيعات، وأرباح.
- تخفيض التكاليف وتخفيض كميات الخامات.
- إشباع احتياجات العاملين المتنوعة، وعلى الأخص بما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع.
- تنمية روح التعاون بين العاملين.
- تنمية روح الفريق والتضامن.
- جذب العاملين داخل المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.
- تشجيع الابتكارات والاختراعات لدى العمال الممتازين.

### 3.1. نظريات التحفيز:

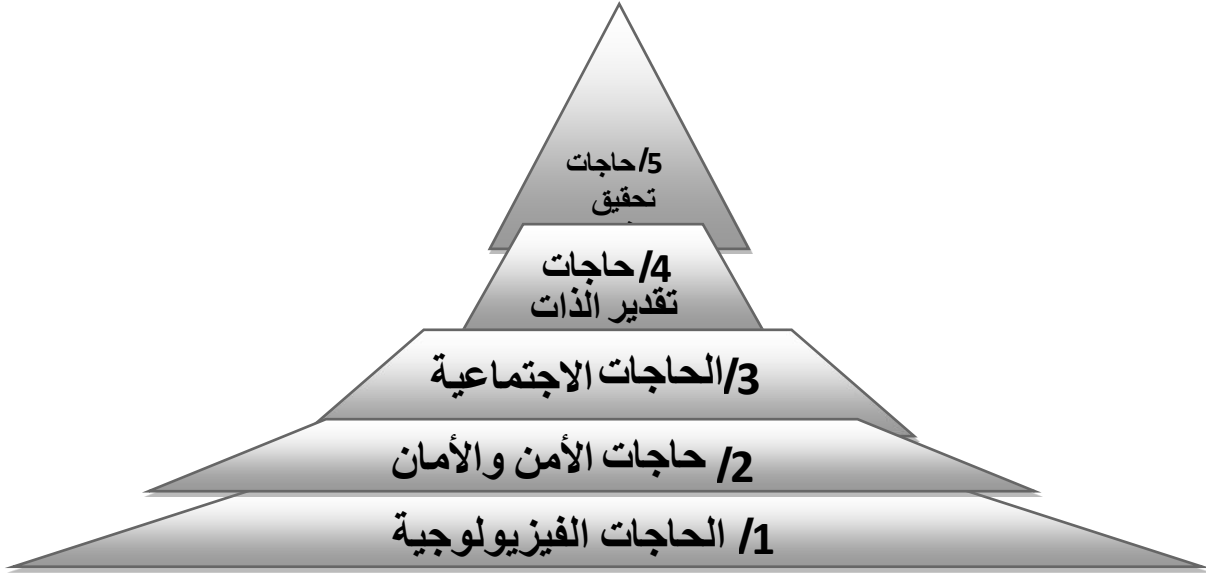
للتحفيز عدة نظريات أهمها:

1. **نظرية الحاجات الإنسانية "لماسلو"**: تعد نظرية "تدرج الحاجات" التي قدمها أبراهام ماسلو من أبرز النظريات المتعلقة بالحاجات الإنسانية. وتقوم الفرضية الأساسية لهذه النظرية على أن الأفراد الذين ينشأون في بيئات غير قادرة على تلبية احتياجاتهم قد يعانون من ضعف في التكيف الوظيفي وقلة الكفاءة. وأشار ماسلو إلى أن الحاجات الأساسية، مثل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان، تُعد ضرورية لضمان بقاء الإنسان، وهي مشتركة بين الإنسان والحيوان. بينما الحاجات

<sup>1</sup> على محمد عبد الوهاب المرجع نفسه، ص: 53

الاجتماعية، إلى جانب حاجتي تقدير الذات وتحقيق الذات، تقتصر على الإنسان وحده وتلعب دوراً أساسياً في تحقيق سعادته واستقراره النفسي. لقد صنف "ماسلو" الحاجات الإنسانية في خمس فئات بحسب أولويتها من الأسفل كما يلي<sup>1</sup>:

الشكل رقم (1) هرم ماسلو للحاجات الإنسانية



المصدر : مدحت محمد أبو النصر : الإدارة بالحوافز - أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة ، 2012:ص117

يمثل الشكل سلم "ما سلو" لتدرج الحاجات والتي تبدأ من الأسفل بدءاً بالحاجات الفيزيولوجية ثم حاجات الأمن والحاجات الاجتماعية وصولاً إلى أعلى الهرم لحاجات تحقيق الذات.

من خلال الشكل يتضح أن حاجات الإنسان تنقسم إلى 5 أصناف وهي:

**1-1- الحاجات الفسيولوجية (المادية):** تشكل الحاجات الأساسية للفرد عاملاً محورياً في تحفيز الإنسان، وتشمل هذه الحاجات العناصر المرتبطة بالتكوين البيولوجي والفسيولوجي للإنسان، مثل الماء، الهواء، الغذاء، والجنس. تعمل هذه الحاجات على ضمان التوازن الجسدي والحفاظ على بقاء الفرد واستمراره في الحياة. ويرى "ماسلو"

<sup>1</sup>مدحت محمد أبو النصر ، الإدارة بالحوافز - أساليب التحفيز الوظيفي المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2012، ص: 117

أن هذه الحاجات تُعد الأقوى تأثيراً في دفع الإنسان نحو التصرف، حيث تكون حاجته للطعام والشراب ذات أولوية قصوى مقارنة ببقية الاحتياجات. بمجرد إشباع هذه الحاجات، تبدأ الاحتياجات الأخرى في الظهور والإلحاح على الفرد لتحقيقها.

**1-2- حاجات الأمن والأمان:** هذه حاجة لبيئة عمل عاطفية ومادية آمنة ومستقرة وخالية من التهديدات، بمعنى أن تكون حرية من العنف والمجتمع مرتب ومنظم، ففي مكان العمل تعكس احتياجات الأمان الحاجة إلى أعمال آمنة وفوائد تضاف إلى الأجور وأمان وظيفي.

**1-3- الحاجات الاجتماعية:** تبرز الحاجات الاجتماعية كحاجات مؤثرة في السلوك الإنساني وتتمثل في رغبة الفرد في وجوده بين الآخرين ورغبته في علاقات يحيطها الود والصدقة، كما تمتد هذه الحاجات إلى محاولة كسب الفرد لمزيد من المكانة الاجتماعية من خلال المركز الوظيفي أو النفوذ داخل الجماعة المنتمي إليها.

**1-4- حاجات تقدير الذات:** تتمثل الحاجة إلى التقدير في رغبة الفرد بالشعور بالأهمية والمكانة البارزة في السلم التنظيمي أو بين الأفراد وبقدرته على تحمل المسؤولية والتنفيذ والإنجاز، بالإضافة إلى العمل على تنمية الذات لاكتساب مهارات وإضافة معلومات<sup>1</sup>.

**1-5- الحاجة إلى تحقيق الذات:** يأتي ظهور هذه الحاجات فقط بعد أن تكون بقية الحاجات قد أشبعت بصفة أساسية، وتعبّر هذه الحاجة على رغبة الفرد في أن يصبح أكثر تميزاً عن غيره من الأفراد، وأن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يريده<sup>2</sup>.

من خلال التحليل لهذه النظرية يمكن ملاحظة أن لدى الفرد العديد من الحاجات، ولكن الحاجة الأكثر نجاحاً هي التي تعرض نفسها على سلوكه الحالي، إن الحاجات تعتمد بعضها على بعض وتتداخل فيما بينها، ونظراً لأن إشباع حاجة معينة لا يجعلها تختفي بالكامل حتى تظهر الأخرى فإن كل الحاجات تميل إلى عدم الإشباع الكامل.

## 2- نظرية الدرفير:<sup>3</sup>

<sup>1</sup>نور الدين جروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر، ط1، 2011، ص: 123  
<sup>2</sup>راهد محمد دبيري إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2005، ص: 302  
<sup>3</sup>هيثم العاني، الإدارة بالحوافز - التحفيز والمكافآت، كنوز المعرفة، عمان، ط1، 2007، ص: 61

قام كلايتونالدرفير باقتراح تعديل على نظرية "ماسلو" في محاولة لتبسيطها والرد على النقد حول نقصها للتحقيق والصحة وقد حددت هذه النظرية ثلاث أصناف للحاجات:

- حاجات البقاء : الحاجات للسعادة (الرفاه) المادية.
- حاجات الانتماء القرب : الحاجات العلاقات مرضية مع الآخرين.
- حاجات النمو التطور : الحاجة لتطوير القدرات الإنسانية والرغبة في التطور الشخصي وزيادة الكفاءة.

من خلال تحليل هذه النظرية، يتضح أن الفرد يمتلك مجموعة متنوعة من الحاجات، إلا أن الحاجة التي تؤثر بشكل أكبر على سلوكه الحالي هي التي تفرض نفسها في تلك اللحظة. كما أن الحاجات ترتبط ببعضها البعض وتتداخل في تأثيرها. ومن المهم ملاحظة أن إشباع حاجة معينة لا يعني زوالها تمامًا قبل أن تظهر حاجة أخرى، إذ إن جميع الحاجات تميل إلى البقاء غير مشبعة بشكل كامل.

إن نموذج نظرية "الدرفير" هو أقل صرامة من السلم الهرمي في نظرية "ماسلو" للحاجات والتي تقترح بأن الأفراد يمكن أن ينتقلوا إلى الأسفل وأيضاً إلى الأعلى في السلم الهرمي معتمدين على قدراتهم في تلبية الحاجات والشكل التالي يوضح سلم الحاجات عند "ألدرفير":

الشكل رقم (2) سلم الحاجات عند "الدرفير"



المصدر : هيثم العاني: الإدارة بالحوافز - التحفيز والمكافآت، كنوز المعرفة، ط1، 2007، ص : 62.

وفقاً للشكل رقم (3)، يمكن ملاحظة أن "ماسلو" صنف الحاجات الإنسانية إلى خمسة أنواع، بينما "ألدرفير" قسّمها إلى ثلاثة أصناف، كما هو موضح في الشكل المشار إليه. تساعد نظرية الحاجات الهرمية في تفسير الأسباب التي تدفع المنظمات إلى تبني أساليب مختلفة للاعتراف بجهود الموظفين، كما تسهم في تشجيعهم على المشاركة الفاعلة في عمليات صنع القرار.

### 3- نظرية الإنجاز "المكليند":

اقترح مكليند : سنة 1967 نظرية الإنجاز التي شملت ثلاث حاجات أساسية للفرد هي :

1

- الحاجة إلى القوة.

- الحاجة إلى الإنجاز.

- الحاجة إلى الانتماء.

**3-1- الحاجة إلى القوة:** إن الأفراد الذين تكون لديهم الحاجة للقوة يعني ذلك حاجتهم إلى السيطرة والتحكم في سلوك الآخرين وفي ذلك نجد اندفاعهم نحو المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة.

**3-2- الحاجة إلى الإنجاز:** إن الحاجة للإنجاز تجعل الأفراد يبحثون عن فرص لحل

مشكلات التحدي والتفوق فحسب رأي "مكليند"، أن الأفراد الذين لديهم حاجة الإنجاز

يتحلون بالعديد من الخصائص والمميزات التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية في حل

المشكلات واتخاذ القرار ووضع الأهداف ومن جملة الخصائص لهذا النوع نذكر:

- الرغبة في وضع بعض الأهداف فيها التحدي.

- يجدون في العمل المنفرد بدلا من العمل الجماعي.

**3-2- الحاجة إلى الانتماء:** الحاجة إلى الانتماء تدفع بالأفراد إلى البحث عن فرص

لتكوين علاقات صداقة جديدة مع الآخرين بمحيط العمل فيشعرون بالارتياح ومن ثمة

يتحقق رضاهم الوظيفي هذامن جهة، ومن جهة أخرى نجدهم يختارون من زملاء العمل

أصدقاءهم بالدرجة الأولى.

<sup>1</sup>طابق طه الإدارة منشأ المعارف للنشر والتوزيع القاهرة 2002، ص: 645.

4-نظرية العاملين "فريدريك هيرز بيرج"<sup>1</sup>:

تُعد هذه النظرية من إسهامات "هيرزبيرج (Herzberg) "وزملائه، حيث توصلوا إلى أن الإنسان يمتلك مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات التي تؤثر على سلوكه بطرق متباينة. فقد وجدوا أن استياء الفرد ينشأ من غياب بيئة عمل صالحة ومناسبة، بينما يرتبط رضا الفرد بمهام العمل ذاتها. وأشار "هيرزبيرج" إلى أن الشعور بالرضا يعتمد على توافر جميع عوامل الإشباع المختلفة، بما في ذلك العوامل الصحية والبيئة المادية، إذ إن هذا الإشباع يساهم في منع الاستياء ويحول دون شعور العامل بالتعاسة.

كما أوضح أن العوامل المحفزة، والتي تُمثل محددات الرضا، تلعب دورًا في تحفيز الأفراد ودفعهم لبذل جهود أكبر، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة. أما العوامل الوقائية، التي تُعرف بمحددات عدم الرضا، فتشمل سياسات الإدارة، أساليب الإشراف، العلاقات الشخصية، الرواتب، وظروف العمل. وتُسهم هذه العوامل في تعزيز شعور الفرد بالانتماء لعمله وتوفير بيئة تساعد على النمو النفسي السليم.

ويتضح لنا من هاتين المجموعتين من العوامل أن المجموعة الأولى وجودها يزيد من رضا الفرد، ولكن انعدامها لا يؤثر سلبًا على الأفراد وسميت بالعوامل الدافعية، أما المجموعة الثانية من العوامل التي يمنع وجوده حالة عدم الرضا، ولكنها لا تزيد من رضا الفرد وإذا وجدت هذه العوامل سميت بالعوامل الوقائية أي أن مجموعة العوامل الأولى مرتبطة بطبيعة العامل نفسه أما العوامل الثانية مرتبطة ببيئة العمل فبطبيعة العلاقة بين المجموعتين من العوامل تمثل جوهر هذه النظرية ولذلك سميت بنظرية العاملين.

إن نظرية "هيرزبيرج" حاولت تقديم تفسير لهذه الظاهرة، فترى أن تركيز الإدارة على العوامل الوقائية فقط يجردها من القدرة على تحفيز العمال على بذل العمل اللازم، كما ترى أنها ضرورية لأي تنظيم لكن وجودها يدفع الفرد إلى التفكير في حاجات أخرى كالإنجاز ، التقدير<sup>2</sup>....

<sup>1</sup>الطعم عبد الغني طلق بن عوض السواط السلوك التنظيمي - المفاهيم - نظريات التطبيق دار النشر للتوزيع، جدة، 1415هـ، ص: 102.

<sup>2</sup>سعاد نائف برطوني، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر ، عمان 2001، ص: 224

### 5- النظريات الحديثة للتحفيز:

ساهمت النظريات السابقة في توضيح كيفية استثارة وتحفيز الأفراد، لكنها لم تتناول بشكل دقيق كيفية ترجمة هذه التحفيزات إلى سلوك عملي وفعلي. وهنا جاءت النظريات الحديثة لتملاً هذه الفجوة من خلال التركيز على تحليل عملية اختيار التحفيز وتحويله إلى أفعال ملموسة، التي تركز على كيفية حصول التحفيزات والوسائل التي تحفز الفرد ومن أهم هذه النظريات نجد:

**5-1- نظرية التوقع "الفروم victor vroom":** تقوم هذه النظرية على مسلمة أساسية، وهي أن أداء الفرد تسبقه عملية الاختيار بيت عدة بدائل، قد تتمثل في القيام بالسلوك أو عدم القيام به والمفاضلة.

بين بدائل السلوك المتعلقة بالأداء، فقبل تبني الفرد لسلوك معين، يأخذ بالنتائج المحتملة ويختار منها تلك التي يتوقع منها المنافع المناسبة له<sup>1</sup>. بالرغم من الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية، نجد من أهم افتراضاتها بأن الفرد يقدر بعقلانية كاملة كل جهد يبذله، كما تجاهلت التحفيزات اللاشعورية التي يمكن أن تثير الفرد في بعض الأوقات.

إلا إنها كانت محل اهتمام الكثير من الباحثين الذين حاولوا إيجاد طرق وأساليب جديدة للتحفيز من بينهم بورتر porter ، و"لولر lawler" ، إلا أن كل منهما أكدوا على أن استمرارية الأداء وفعالية التحفيز والدافع تعتمد على قناعة الفرد ورضاه<sup>2</sup>.

**5-2 نظرية العدالة:** تقوم هذه النظرية على افتراض أن شعور العامل بالعدالة يتحدد بناءً على مقدار المكافآت والتحفيزات التي يتلقاها من عمله. ويُعد هذا الشعور بالعدالة عاملاً رئيسياً في تحقيق الرضا، مما ينعكس بشكل مباشر على مستوى الأداء والإنتاجية.

**5-3 نظرية:** توصل وليام أوشي William oshea ، إلى نموذج جديد في الإدارة والتحفيز سماها نظرية "2" الذي طبقه في المنظمات الأمريكية واليابانية، والذي نتج عنه تحقيق أهداف الأفراد وأهداف المنظمة على حد سواء، والتي تتمثل في زيادة الثقة،

<sup>1</sup>خالد عبد الرحيم الهبتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2005، ص 26  
<sup>2</sup>محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص: 298.

والتعاون في العمل، وزيادة الرضا الوظيفي وزيادة الاستقلالية والحرية وزيادة الإنتاجية بالإضافة إلى حصولهم على حوافز كثيرة ومتنوعة أو سواء كانت مادية كالمكافأة أو معنوية وهي كثيرة ومتنوعة.<sup>1</sup>

## 2. أسس تصنيف الحوافز وأنواعها وأسس قيادة التحفيز الناجح

للحوافز أسس تبنى عليها وأنواع متعددة تختلف من منظمة الأخرى.

### 1.2. أسس تصنيف الحوافز وأسس قيادة التحفيز الناجح

تختلف أنواع الحوافز بشكل عام من نوع لآخر من خلال تقسيمات وتصنيفات محددة، حيث تتنوع وتتداخل مع بعضها البعض لذلك فقد سعى الكثيرون لإخضاع الحوافز لتقسيمات وتصنيفات محددة، فمنهم من يصنفها وفق أثرها على الفرد والمؤسسة على حد سواء، ومنهم من صنفها حسب طريقة توزيعها، وحسب موضوعها، أو أهدافها وغيرها ذلك من التصنيفات التي بعد البحث والتمحيص تبين أنها في معظمها تدرج تحت نوعين رئيسيين من الحوافز هما: الحوافز المادية والحوافز المعنوية.<sup>2</sup>

#### 1- أسس تصنيف الحوافز

ومن تصنيفات الحوافز أيضا حوافز كامنة وحوافز خارجية، فالحوافز الكامنة تتبع من طبيعة النشاطات التي يقوم بها الفرد بأدائها في عمله، فقد يكون سلوك الأداء تنفسه مصدر سعادة له، مثل فعاليات الاتصال بالجماهير، والتحدث معهم والتعرف عليهم بما يحتويهم ذلك من تفاعلات اجتماعية كما تتحقق أيضا معه نتائج الإنجاز التي يحققها الفرد في العمل.<sup>3</sup>

أما الحوافز الخارجية فهي تلك التي يحصل عليها العاملون في المؤسسات العامة من البيئة المحيطة بأداء العمل مثل الأجور، والمكافآت والترقيات وظروف العمل ونمط القيادة والعلاقات مع الزملاء. وقد أضاف البعض نوعا ثالثا من التصنيف يطلق عليه الحوافز الوقائية، وهي وإن كانت تحافظ على مستوى الأداء وتمنعه من التدهور إلا أنها

<sup>1</sup>محمود سلمان العميان، نفس المرجع، ص: 298

<sup>2</sup>عصام الدين أبو علقمة إدارة المنظمات العامة مكتبة جريب، أبو ظبي، دون سنة نشر، ص: 272.

<sup>3</sup>علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف للنشر، القاهرة، 1970، ص: 272.

في ذاتها لا تؤدي إلى تحسين الأداء وإنما تخضع إلى مستوى معين ربما يكون مقبولا نسبيا.<sup>1</sup>

وتتمثل الحوافز الوقائية في ظروف العمل المريحة، وساعات العمل المناسبة، ومكان العمل الصحي، وبرامج العلاج المجاني وإمكانيات العمل المادية. وهناك تصنيفات متعددة ومتنوعة ومتداخلة مع بعضها البعض للحوافز، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين.<sup>2</sup>

## 2/أسس قيادة التحفيز الناجح:

من الأسس التي يجب أن يتصف بها قائد التحفيز والتي تتمثل في سلوكيات قيادة التحفيز الناجح والتي تتمثل في النقاط التالية:<sup>3</sup>

**2-1-الاستماع الجيد للأفراد:** يجب إعطاء أهمية كبيرة للتواصل مع الأفراد، وفهم مشاعرهم وتوجهاتهم، والعمل على تعزيز شعورهم بأنهم مقبولون ومقدرون من الآخرين. ولهذا، يصبح الإنصات الجيد لهم أمراً بالغ الأهمية. فعندما يشعر الأفراد بأننا نخصص لهم جزءاً من وقتنا واهتمامنا، تتعزز ثقتهم بنا ويزداد ارتباطهم العاطفي والفكري معنا، مما يمكننا من الوصول إلى قلوبهم وعقولهم ومساعدتهم على تجاوز التحديات والوصول إلى بر الأمان.

**2-2-التركيز على الأعمال التي يؤديها الأفراد بشكل جيد:** يعتقد العديد من القادة أن تسليط الضوء على الأخطاء يساهم في تحسين الأداء، إلا أن هذا الاعتقاد يُعد من المفاهيم الخاطئة، فقد أثبتت الدراسات أن التركيز على الإيجابيات والإنجازات الجيدة يعزز إنتاجية الأفراد وفعاليتهم بشكل أكبر مقارنةً بالتركيز على السلبيات.

**2-3-تشجيع الجميع على الثقة في القائد:** الثقة تُبنى على أساس متبادل، فعندما يشعر الفرد أن القائد يثق به، ينمي ذلك ثقته بقائه. وتزداد هذه الثقة عمقاً من خلال إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات التي يمكنهم المساهمة فيها، مما يعزز روح التعاون والانتماء.

<sup>1</sup> على السلمي، نفس المرجع، ص: 100

<sup>2</sup> هاريس نيكي إدارة الفريق - استراتيجية النجاح، ترجمة د. سرور على سرو عبد المرصي عزام، دار المريخ للنشر، الرياض، 2005، ص:

119.

<sup>3</sup> مراد زعيبي، دراسات في تسيير الموارد البشرية، دار قرطبة الجزائر، دون سنة نشر، ص: 89.

**2-4- مواجهة الأخطاء بأسلوب لا يركز على اللوم: كقادة،** ينبغي علينا التعامل مع أخطاء الأفراد بأسلوب يبتعد عن التركيز على اللوم، فقد تكون الأخطاء نتيجة لاحتياج الفرد إلى تدريب إضافي، أو توجيه أكثر فعالية، أو حتى تعديل أسلوب التوجيه. الهدف هو مساعدة الأفراد على تجاوز الأخطاء بطريقة بناءة تضمن تحسين الأداء وتجنب التكرار.

**2-5- التعاون المتبادل:** إن التركيز على التعاون المتبادل بين الأفراد في الفرقة الواحدة يساعد على بناء فريق عمل ناجح أكثر من اعتماد المنافسة بينهم فالمشاركة والتعاون وتكامل الأدوار والثقة يشعر الجماعة بالمحبة والانتماء والاستقرار الذي يضمن نجاح الجماعة.

**2-6- تنمية الجوانب غير الظاهرة من إمكانيات ومواهب الأفراد: كقادة،** ينبغي علينا التعامل مع أخطاء الأفراد بأسلوب يبتعد عن التركيز على اللوم، فقد تكون الأخطاء نتيجة لاحتياج الفرد إلى تدريب إضافي، أو توجيه أكثر فعالية، أو حتى تعديل أسلوب التوجيه. الهدف هو مساعدة الأفراد على تجاوز الأخطاء بطريقة بناءة تضمن تحسين الأداء وتجنب التكرار.

## 2.2. أنواع الحوافز

هناك أنواع عديدة من الحوافز مطروحة ومتاحة أمام الإدارة يمكن الاختيار من بينها لتقديم المناسب منها للعاملين لمقابلة دوافعهم وإشباع حاجاتهم ومن هذه الأنواع نجد الحوافز المادية والحوافز المعنوية:

**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<sup>1</sup>.

**1-1 حافز الأجر :** ويمثل الأجر أهم حافز مادي وفي مقدمة الاحتياجات التي ينبغي للعامل تحقيقها من وراء عمله، ويعتبر الأجر الذي يحصل عليه العامل محصلة تفاعل العديد من العوامل:

<sup>1</sup> علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص: 151

- العرض والطلب من القوى العاملة.
  - اقدميه العمل.
  - مستوى الأداء الفردي للعامل.
  - القواعد القانونين العامة التي تنظم عملية دفع الأجور.
- يعرف الأجر على أنه الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسمي أو العقلي الذي يبذله في العمل.<sup>1</sup>
- كما يعرف على أنه هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل مقابل ما يكلفه به، وفقا للاتفاق الذي تم بينهما، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل. ويمكننا أن نبين أثر الزيادات في الأجر من حيث فاعليتها في زيادة الإنتاج كما يلي<sup>2</sup>:

### 1-1-1 العلاوات الدورية:

تُمنح العلاوات الدورية في مواعيد محددة مسبقاً، مما يجعلها غير مرتبطة بشكل مباشر بالإنتاجية أو الجهد المبذول. أحياناً، يعتمد العامل على علاقة غير مباشرة بين أدائه وزيادة العلاوات، كأن يكون قد تلقى إشادة من رئيسه في تقرير سنوي. ومع ذلك، تُمنح هذه العلاوات في بعض الحالات بناءً على عوامل غير متصلة بالكفاءة الإنتاجية، مثل العلاقات الشخصية، المركز الاجتماعي، أو طبيعة العلاقة مع الرؤساء.

من جهة أخرى، فإن تقييم الرئيس للمرؤوس غالباً ما يكون الأساس في منح هذه العلاوات، مما يجعلها عرضة لغياب الموضوعية والعدالة. ونظراً لعدم ارتباطها بالإنتاجية المباشرة، يصعب توقع أن تسهم هذه العلاوات في تحسين الأداء أو رفع الكفاءة. بل على العكس، يمكن أن تفقد فاعليتها وتتحول تأثيراتها من إيجابية إلى سلبية عندما ترتبط بعوامل غير موضوعية.

### 1-1-2 الزيادات العامة في الأجور:

<sup>1</sup> ابن نوار صالح، أسباب الاستقرار في العمل الصناعي، معهد العلوم الاجتماعية، كلية إدارة الأعمال، جامعة منتوري، قسم علوم التسيير، قسنطينة، ص:64

<sup>2</sup> ابن نوار صالح، نفس المرجع، ص: 64.

هي تلك الزيادات التي يحصل عليها الجميع في نفس الوقت، وهي تؤدي إلى أي زيادة في الإنتاج حيث إنها لا ترتبط إطلاقاً بمقدار أو جودة العمل الذي يقوم به الفرد، وكمثال على ذلك إعادة النظر في شبكة الأجور مثل رفع الحد الأدنى للأجور في المؤسسات.

### 1-1-3 الزيادات في الأجور مقابل الزيادة في نفقات المعيشة:

هذه الزيادات تحمل تأثيراً سلبياً مشابهاً للزيادات السابقة، حيث تفتقر إلى ارتباط واضح بين مقدار الزيادة ومستوى الإنتاج أو جودة العمل الذي يقدمه الفرد. فعادةً ما تُمنح هذه الزيادات لتعويض ارتفاع تكاليف المعيشة وزيادة النفقات، ويتم تقديمها للجميع دون اعتبار لمستوى الكفاءة الإنتاجية، مما يقلل من فعاليتها في تحفيز الأداء.

### 1-1-4 المشاركة في الأرباح:

يمثل نظام اشتراك العاملين في الأرباح المحققة شكلاً من أشكال الحوافز المالية، ويختلف عن الزيادات التقليدية في الأجور، حيث يعكس هذا النظام مساهمة الفرد في زيادة الإنتاج وخفض تكاليفه. إذ يعتمد حصول العاملين على هذه الأرباح على مستوى التحسن في الإنتاجية وتخفيض النفقات.

مع ذلك، فإن هذا النظام يعاني من بعض العيوب، أبرزها أنه لا يوفر دافعاً قوياً للإنتاجية المستدامة، حيث تُدفع الأرباح مرة واحدة سنوياً، مما يؤدي إلى فقدان العامل للارتباط المباشر بين جهده ومستوى إنتاجه. يمكن التغلب على هذه الإشكالية من خلال توضيح العلاقة بين نظام المشاركة في الأرباح ومستوى الإنتاجية، بالإضافة إلى توزيع الأرباح بشكل دوري أو تخصيص حوافز إضافية تُمنح للعاملين الذين يحققون زيادة محددة في الإنتاج، مما يعزز الحافز لديهم لبذل مزيد من الجهد وتحقيق نتائج أفضل.

حيث يتم وضع معدلات أداء محددة للأعمال المختلفة بحيث يتم تخصيص نسبة من المال لكل عامل مما يمكن من التفرقة بين العاملين المجتهدين والخاملين.<sup>1</sup>

### 1-2 ظروف وإمكانيات العمل المادية: تؤثر الظروف المادية المحيطة ببيئة العمل، مثل

الآلات والمعدات، موقع العمل، النظافة، ونظام الإدارة، بشكل كبير على كفاءة الأفراد

<sup>1</sup> ابن نوار صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 64.

ورغبتهم في أداء مهامهم. وعلى الرغم من أهمية توفير بيئة عمل ملائمة لتحسين الأداء، فإنه من الضروري عدم المبالغة في تهيئة الظروف، مع التركيز على توفير بيئة متوازنة تحافظ على فعاليتها دون إهدار الموارد.

**1-3 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 فليس 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<sup>1</sup>.

**1-4 الخدمات الاجتماعية** تختلف الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة من حيث النوع والمستوى، ولكنهما 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 جهد أكثر ورفع كفاءتهم الإنتاجية، وتختلف أنواع الخدمات باختلاف المشاريع، ولكنها تشتمل بصفة عامة على الأنواع التالية<sup>2</sup>:

**1-4-1 خدمات غذائية:** وهي تقدم وجبات غذائية وصحية متلائمة مع الجهد الذي يبذله العامل، حيث تعتبر التغذية مصدر من مصادر الطاقة التي تمكن العاملين من ممارسة أعمالهم على أكمل وجه.

**1-4-2 خدمات الإسكان:** وتتعلق بتوفير المساكن وأسرتهم، فإذا كان العامل يعاني من أزمة السكن فإن هذه المعاناة تسيء إلى نفسية العامل وتركيزه في العمل مما يعرضه لعلاقات سيئة مع زملائه ووقاية العاملين من الأمراض وحوادث العمل.

**1-4-3 خدمات صحية:** تمكين العامل من العلاج الطبي المتوفر من أطباء وأدوية ووقايته من الأمراض.

**1-4-4 خدمات النقل:** توفير وسائل النقل للعمال لنقلهم من أماكن إقامتهم إلى المؤسسة وبالعكس وذلك في بداية أوقات العمل وعند انتهائها، حيث إن توفير خدمات.

<sup>1</sup> الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وأعمال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2011/2012، ص: 40

<sup>2</sup> الطاهر الوافي نفس المرجع، ص: 40

2/ الحوافز المعنوية: هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل، وذلك أن الحوافز المعنوية تعطي للعامل شعوراً بأن ما يقدمه هو تقدير للجهد الذي يبذله ومن دلائل هذه الحوافز:

1-2 الأمن والاستقرار في العمل: يعتبر الشعور بالأمان والاستقرار في العمل من أهم الاحتياجات التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها في حياتهم المهنية. فهم بحاجة إلى الإحساس بأنهم محميون من المخاطر المحتملة في بيئة العمل. فالعامل الذي يعيش في قلق دائم من احتمال فقدان وظيفته سيشعر بعدم الاطمئنان والاستقرار، مما يؤثر سلباً على نفسيته وأدائه. لذلك، من الضروري توفير بيئة مطمئن العامل على استمراريته في منصبه، بل ومنحه الفرصة للتطور والترقي إلى مناصب أعلى عند إثبات كفاءته وقدرته على تحمل المسؤوليات. فغياب هذا الشعور بالأمان يحول دون قدرة العامل على الابتكار والإبداع في عمله.

2-2 فرصة 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 كحافز على العمل لإنتاجية الفرد وكفاءته. وتجدر بنا الإشارة هنا إلى أن المنظمات التي تتحدد فيها الترقيات على أساس العلاقات العائلية، أو الشخصية، أو الصداقة، أو المحبة أقل من المنظمات 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.<sup>1</sup>

2-3 الاعتراف بأهمية العامل: تتمثل أهمية هذا الحافز في تقدير الإدارة لدور العامل والاعتراف بالجهود التي يبذلها لإثبات كفاءته. فكلما زاد اهتمام الإدارة بتقدير العامل والاعتراف بأهميته، أدى ذلك إلى تعزيز التعاون وتوحيد الجهود لتحقيق أهداف

<sup>1</sup> الطاهر الوافي، مرجع سبق ذكره، ص: 41

المؤسسة، مع تحقيق رضا العاملين في الوقت نفسه. ويمكن أن يظهر هذا التقدير من خلال عدة أساليب، منها: الثناء والمدح الشفهي أمام الزملاء.  
تسجيل أسماء العاملين الممتازين في لوحات الشرف داخل المؤسسات أو في سجلات خاصة<sup>1</sup>.

**2-4- المشاركة في اتخاذ القرارات:** تعتبر المشاركة في القرارات 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 الإنسان وعضلاته فقط وإنما بفكره وذكائه، وكذلك حتى لا يشعر بأنه أحد الأزرار في جهاز آلة العمل<sup>2</sup>.

**2-5- التدريب:** يعتمد استمرارية بقاء المؤسسات ونموها وتطورها، بالإضافة إلى تحقيق إنتاجية عالية وإنجاز الأهداف بكفاءة وفعالية، على مواكبة التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، وهو أمر مرتبط بشكل وثيق بالتعليم المستمر، التدريب، والتوجيه. ويُعرف التدريب بأنه "عملية مستمرة تهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات والخبرات والاتجاهات اللازمة لتمكينهم من أداء مهامهم بفعالية".

ويلعب التدريب دورا حيويا في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد ورفع الأداء وتحسينه، لذلك على المؤسسات أن تأخذ بالاعتبار التدريب وأهميته، لما يتركه من أثر على الأفراد في تحقيق الكفاءة والفعالية، وللتدريب العديد من المزايا فهو يؤدي إلى:

**2-5-1-زيادة الإنتاجية:** تؤدي زيادة مهارات العامل الناتجة عن التدريب إلى تحسين حجم الإنتاج وجودته. علاوة على ذلك، فإن التطور المستمر في الجوانب الفنية للأعمال والوظائف في الوقت الراهن يستدعي اعتماد برامج تدريبية منظمة، لضمان امتلاك العامل الحد الأدنى من المهارات اللازمة لتحقيق الأداء المناسب لهذه المهام.

**2-5-2- رفع معنويات الأفراد :** لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة العامل بنفسه، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي.

<sup>1</sup> نور الدين كتوفي دراسة فعالية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1992، صص : 80 - 81

<sup>2</sup> نور الدين كتوفي نفس المرجع، ص ص 18-20

**2-5-3 تخفيض حوادث العمل:** تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب العاملين، ويعني أن التدريب الجيد على الأسلوب الجيد لأداء العمل وكيفية أدائه، يؤدي إلى تخفيض معدل الحوادث.

فعملية التدريب تهدف على تحسين أداء العاملين وبالتالي نجاح المؤسسة ككل ومن الأهداف الأخرى لهذه العملية تهيئة العاملين الجدد للعمل وتعريفهم بمتطلبات إنجاز الأنشطة ومواكبة التقدم، كما تعتبر هذه العملية استثمار طويل الجل لا يقل أهمية عن شراء الآلات والمعدات وغيرها سواء تم التدريب داخل المؤسسة أو خارجها<sup>1</sup>.

يُعد التدريب من أبرز الأنشطة التي تعتمد عليها المؤسسة لتعزيز الكفاءة الإنتاجية، وتقليل أو تفادي الحوادث المرتبطة بالعمل، بالإضافة إلى تحسين العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل. ونظرًا لطبيعته الهادفة ونهجه الموجه، يهدف التدريب إلى تزويد الأفراد بمعلومات وخبرات محددة تمكّنهم من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية، أو تزويده بإرشادات وتعليمات محددة تعينه على تحسين أدائه أو استغلال قدراته بطريقة مثمرة<sup>2</sup>.

**2- الضمان الوظيفي:** تحتل الرغبة في الاستقرار مكانة متقدمة بين أولويات العاملين في العديد من المنظمات، حيث تتبع هذه الرغبة من حاجة الفرد للشعور بالثبات والأمان في وظيفته. عندما يتحقق هذا الاستقرار، يشعر العامل بالانتماء للمنظمة، مما يدفعه إلى بذل قصارى جهده لأداء عمله بأفضل صورة. ويهدف ذلك إلى ضمان مصدر دخل مناسب له، فضلاً عن الإسهام في تحقيق أرباح للمنظمة، حيث يعني استمرارها في نشاطها تأمين وظيفته وضمان تلبية متطلبات حياته.

ويتخذ هذا الضمان الوظيفي صوراً عديدة تتمثل في<sup>3</sup>:

- التأمين ضد الفصل التعسفي.
- التأمين ضد البطالة.
- التأمين ضد الشيخوخة.
- التأمين ضد حوادث العمل.

<sup>1</sup> عبد السلام محمود، مقدمة في الأعمال، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2003، ص: 39.

<sup>2</sup> هناء حافظ بدوي، إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعارف الجامعية، القاهرة، 1999، ص: 177.

<sup>3</sup> علي السلمي، مرجع سابق، ص: 288.

- التعويضات المناسبة عند إنهاء الخدمة.

**7-2: العلاقة الطيبة بين العاملين:** إن الإنسان بطبعه اجتماعي فهو يسعى إلى إقامة صداقات وعلاقات مع زملائه في العمل، وتكون هذه العلاقات ما يسمى بالجماعات غير الرسمية، وتكون العلاقات الطيبة بين العاملين حسب الجماعة، وتفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة وتزرع فيهم روح الفريق، ولكي تتحقق العلاقات الطيبة بين العاملين لابد من أن تعمل الإدارة على إشباع هذا الجانب من الحاجات الاجتماعية المتمثلة على سبيل المثال في تنظيم رحلات سياحية للعاملين وعائلاتهم، وتنظيم حفلات بالمؤسسات في المناسبات الوطنية والدينية، تنظيم مقابلات رياضية ... الخ<sup>1</sup>.

**2- 8 القيادة العادلة ذات الكفاءة:** تعد القيادة من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء في المنظمات ويمكن تعريفه كما يلي:

هي عملية التأثير في المرؤوسين لتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة<sup>2</sup>. تتكون عملية القيادة من أربع مراحل رئيسية تعتمد على التأثير لتحقيق الأهداف. تبدأ المرحلة الأولى بتوزيع المهام، وتشمل أنشطة مثل التخطيط، التوجيه، وتقديم التعليمات. تليها المرحلة الثانية، وهي مرحلة التنفيذ، التي تتضمن أنشطة قيادية تهدف إلى توجيه المرؤوسين، مراقبة أدائهم، تفويض المهام، ودعمهم أثناء العمل. في المرحلة الثالثة، يتم التركيز على التقييم، حيث تشمل السياسات المرتبطة بمراقبة وتقويم العمل لضمان تحقيق الأهداف. أما المرحلة الأخيرة، فهي مرحلة التحفيز، حيث يقوم القائد بتقديم المكافآت، التغذية الراجعة، والمعلومات حول أداء المرؤوسين ومدى تحقيقهم للأهداف المحددة.

وفي النهاية، تظهر نتائج القيادة، سواء كانت مرتبطة بالعمل، مثل تحسين الإنتاجية، أو بالأفراد، مثل الرضا الوظيفي، معدلات دوران العمل، ومستوى الغياب... الخ<sup>3</sup>.

**2- 9 المنافسة:** تشير المنافسة في هذا السياق إلى وضع الأفراد في تحدٍ مع بعضهم البعض بهدف تحقيق وإنجاز أهداف جماعية. يتم تحفيز الأفراد من خلال تقديم مكافأة

<sup>11</sup>الطاهر الوافي، مرجع سبق ذكره، ص: 5، 48، 49  
<sup>2</sup>محمد رفيق الطيب مدخل لتسيير أساسيات الوظائف التقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر : 1995، ص: 18.  
<sup>3</sup>الطاهر الوافي، المرجع نفسه، ص: 51.

خاصة، سواء كانت مادية أو معنوية، لمن ينجح في تحقيق الأهداف أولاً. هذا الأسلوب يسهم بشكل كبير في تعزيز فعالية الأفراد وتحسين أدائهم.

**2-10 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.

**2-11: إثراء العمل:** إن الزيادة في العمل تعمل على التحدي والمنافسة بين العاملين، حيث يعطي الفرد الواحد الحرية في مجموعة من الأعمال في إطار تخصصه يشرف عليها ويخطط لها ويراقبها، أي أن يكون مسؤول عنها وهذا ما يزيد من الخبرات والتعمق العملي وهذا طبعاً يولد لدى العامل رغبة كبيرة في أداء عمله على أكمل وجه.<sup>1</sup>

### 3.2. تصنيفات أخرى للحوافز

إن من بين التصنيفات الأولى للحوافز نجد:

**1/ من حيث من تطبق عليهم الحوافز :** تقسم إلى حوافز فردية وحوافز جماعية<sup>2</sup>:

**1-1 الحوافز الفردية :** وهي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي وتعطي للأفراد بنوعها المادي والمعنوي والإيجابي والسلبي، فيأخذ الفرد (الموظف مكافئة تشجيعية نظير عمله الممتاز، كما يحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب أو اشتراك في اتخاذ قرار أو حل مشكلة معينة فالهدف من الحوافز الفردية هو إشباع مجموعة من الحاجات لدى الفرد.

**2-1 الحوافز الجماعية:** تمثل هذه الحوافز تلك التي تركز على تعزيز العمل الجماعي وتشجيع التعاون بين العاملين. يهدف هذا النوع من الحوافز إلى تلبية احتياجات نفسية واجتماعية لدى أعضاء الفريق، إلى جانب إشباع حاجات الانتماء والولاء والتقدير المتبادل. كما تسهم في تعزيز التعاون بين الأفراد، وإثارة روح التنافس الإيجابي، وزيادة رغبتهم في تحقيق الأهداف المشتركة والمصلحة العامة.

<sup>1</sup> الطاهر الوافي، نفس المرجع، ص: 52

<sup>2</sup> أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، 1981، ص: 306.

تُقدم هذه الحوافز لمجموعة من العاملين كوحدة واحدة، بدلاً من التركيز على الفرد ككيان مستقل والغاية منها هي تحفيز وتشجيع العمل الجماعي، مع تحسين إنتاجية وكفاءة الأداء على مستوى الفريق ككل، بدلاً من منح الحوافز لكل عامل بشكل فردي. وتتميز الحوافز الجماعية بما يلي:

- إدماج كل فرد في هدف المنظمة المشترك بدلاً من أن يركز حول هدفه الفردي.
- لا تحمل كل فرد المسؤولية الكاملة في الخسائر التي يصعب تحديد المسؤولية الفردية عنها.
- لا تخرج عن كونها حوافز مادية أو معنوية، سلبية أو إيجابية.
- تعمل على غرس القيم الروحية وتشجيع الاتصال المباشر والمستمر وتدفع إلى التعاون بين الأفراد.
- مشاركة العمال في الإدارة وتحسين ظروف العمل.

**2/ من حيث فعاليتها :** تقسم إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية<sup>1</sup>:

**1-2 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 إذا أشبعت حاجات معينة لدى الفرد ومن ثم تؤدي إلى السرور والرضا، 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.

ومن أهم هذه الحوافز نذكر:

- المكافآت التشجيعية.
- الترقية.
- المشاركة في الأرباح.
- المكافآت عن الاقتراحات البناءة.

<sup>1</sup> أحمد عادل راشد نفس المرجع السابق، ص: 306

التأمينات ضد العجز والمرض والشيخوخة والوفاة وحوادث العمل والإجازات الاستثنائية.

**2-2: الحوافز السلبية:** وهي 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 الترقيّة وعدم تسليم درجات عالية.
  - توجيه الإنذار أو التوبيخ.
  - الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعاملين.
  - الحرمان من النشاط الاقتصادي أو الاجتماعي.
- من المهم الإشارة إلى أن الحوافز الإيجابية تُعد غالبًا أكثر فعالية من الحوافز السلبية، نظرًا لأن طبيعة الإنسان تميل إلى التشجيع، سواء كان ماديًا أو معنويًا. لذلك، تُستخدم الحوافز الإيجابية لتوجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرجوة. ومع ذلك، فإن الحوافز الإيجابية وحدها لا تكفي لتحقيق أهداف المنظمة، مما يجعل الحاجة إلى الحوافز السلبية ضرورية لضمان التزام العاملين بأداء مهامهم بكفاءة واتباع الأوامر والتعليمات. ومع ذلك، يجب استخدام الحوافز السلبية بحذر واعتدال، حيث إن الإفراط فيها قد يؤدي إلى إحباط العاملين، مما يؤثر سلبيًا على أدائهم. فالتهديد بالعقاب، بدافع الخوف، قد يعيق العامل عن التصرف بإيجابية، بل قد يؤدي العقاب إلى نتائج عكسية، مثل تمادي العامل في سلوكيات غير مرغوبة.
- لذلك، ينبغي تطبيق الحوافز السلبية بشكل معقول ومدروس، لضمان تحقيق التوازن المطلوب والحفاظ على الاتجاه العام الإيجابي للمؤسسة.

3/ من حيث آثارها :تقسم الحوافز من حيث آثارها إلى :<sup>1</sup>

1-3 :الحوافز المباشرة : هي الوسائل والأساليب التي تشجع العاملين على سرعة الإنجاز ودقة الأداء في العمل وهي بدورها تنقسم إلى ثلاث أقسام:

- الحوافز المادية.

- الحوافز المعنوية.

الحوافز العينية وهي تمثل المزايا العينية التي يحصل عليها العمال بلا مقابل أو بمقابل رمزي مثل: العلاج الطبي المجاني، الخدمات الاجتماعية والثقافية والرياضية والإسكان وغيرها، ويمكننا أيضا أن نعتبر أن الحوافز السلبية والإيجابية من الحوافز المباشرة وذلك لما لها من تأثير مباشر على العامل من حيث تحقيق رضاه وسعادته إذا كانت إيجابية أما إذا كانت سلبية فهي تسبب له الإحباط والتوتر والقلق.

2-3 :الحوافز غير المباشرة: إلى جانب الحوافز المباشرة وما لها من أثر على أداء وإنجاز العامل هذا الأخير لا يتم إلا إذا توفر الجو المناسب للعمل، وتدريب العمال على أفضل الوسائل في عملهم وهذا يطلق عليه بالحوافز غير المباشرة والتي يمكننا توضيحها فيما يلي:

- توفير بيئة عمل ملائمة من خلال إزالة العقبات والصعوبات التي تعرقل سير العمل، إلى جانب تعزيز العلاقات بين الإدارة والعمال وخلق جو من التفاهم والتعاون المشترك بينهم.

- اعتماد التدريب والتكوين المستمر للعاملين كأحد الحوافز غير المباشرة التي تسهم في تحسين دقة العمل وتطبيق الوسائل العلمية في تنفيذه. يهدف التكوين إلى تطوير مهارات العاملين من خلال برامج فعالة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، تحسين كفاءة الأداء، وتقليل معدلات دوران العمل. ويُعتبر التكوين وسيلة لتطوير القدرات المهنية والتقنية للأفراد، ومساعدتهم على استثمار إمكانياتهم وكفاءاتهم بشكل أفضل لتحقيق الأهداف المشتركة.

<sup>1</sup> احمد عادل راشد نفس المرجع السابق، ص: 308

### 3. أسس ومتطلبات ومعوقات التحفيز

إن نظام الحوافز كغيره من الأنظمة له أسس يقوم عليها بغية تحقيق الأهداف المخططة على مستوى المنظمة، كما يحتاج النظام إلى مجموعة شروط ومتطلبات أساسية لا بد من أخذها بعين الاعتبار لضمان الاستفادة منها ومحاولة التقليل من العوائق التي قد تعترض تطبيق نظام الحوافز.

#### 1.3. أسس التحفيز

إن أهم أساس على الإطلاق لمنح الحوافز هو التمييز في الأداء ، ولا يمنع الأمر من استخدام أسس أخرى مثل المجهود والأقدمية وتتمثل هذه الأسس فيما يلي<sup>1</sup>:

**1-الأداء:** يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو في وقت العمل لهذا يعتبر أهم معيار لحساب الحوافز.

**2-المجهود:** أحيانا يصعب قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية، وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة، أو تأخذ في حساب مكافأة المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة، التي يستخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج أو الأداء.

**3-الأقدمية:** يقصد بها الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء الذي يجب مكافأته بالشكل الجيد، وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب.

**4-المهارة :** بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو براءات، أو إجازات، أو دورات تدريبية.

#### 2.3.متطلبات التحفيز

حددت متطلبات التحفيز في شكل مبادئ أساسية حسب حسن محمد خير الدين وزملاءه كالتالي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>احمد اوي وسيلة، مرجع سابق، ص: 157.  
<sup>2</sup>مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص: 173

**1-مبدأ التبعية:** يقصد به الثواب والعقاب ينبغي أن يكون تابعا أو معتمدا على السلوك المرغوب بمعنى أن الموظف الذي يكون أدائه متميز وفوق مستوى معين يمكن أن يتم تحفيزه بمنحه زيادة في راتبه وهنا نقول إن الحافز الزيادة في الراتب أو الأجر يتبع من سلوك الأداء" وذلك عكس.

الحال لو حصل الموظف على زيادة سنوية عادية في راتبه فإن الثواب هنا لا علاقة له لا يتبع أي سلوك معين أو مستولى أداء".

إن تنفيذ مبدأ إتباع الثواب والعقاب بالسلوك يسمح للموظفين في القيام بسلوك يغرفون مسبقا أنه مجزئ لهم.

**2-مبدأ الإدراك:**نقصد بذلك أنه لكي ينجح مبدأ التبعية بين الحوافز والسلوك لا بد 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 خذا يجب على المشرف عندما يريد أن يقيم تبعية بين الحوافز والسلوك المرغوب ينبغي أن ينتقل هذا المبدأ إلى الموظفين وإلا فإنهم لن يتعرفوا على هذا المبدأ.

**3-مبدأ التوقيت :** فالحافز أو السلوك 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 الحافز والسلوك.

**4-مبدأ الحجم :** ويتعلق هذا المبدأ بكبر أو صغر الحافز نفسه، فالحافز الكبير سيكون له أثرا كبيرا من الحافز الصغير.

**5-مبدأ النوع:**يرتبط هذا المبدأ بأنواع الحوافز المقدمة، والتي قد تكون مادية مثل المال، الجوائز، الترقيات، والعطلات، أو غير مادية مثل الرضا الوظيفي، التقدير، والثناء من المشرف. تختلف تفضيلات الأفراد بشأن نوع الحوافز التي تحفزهم، مما يتطلب من المشرف مراقبة المواقف المختلفة التي يواجهها مع المرؤوسين وتفاعلاته معهم. من خلال هذه الملاحظات، يمكنه التعرف على نوع الحوافز التي يفضلها كل فرد، مما يساعده في بناء علاقة مباشرة بين المكافأة والسلوك المقدم من كل منهم لتحقيق أفضل النتائج.

**6- مبدأ الثبات:** يشير هذا المبدأ إلى ضرورة أن يكون نظام الحوافز موحدًا وثابتًا عبر الزمن وبين الأفراد. بمعنى أن على المشرف أن يكافئ جميع المرؤوسين على نفس الإنجازات، حتى لو اختلفت طبيعة الحوافز المقدمة وفقًا لتفضيلات كل فرد. من المهم أن تُمنح المكافآت بناءً على نفس المعايير لضمان العدالة والاستمرارية في نظام الحوافز.

**7- مبدأ التحكم:** ويتعلق بدرجة تحكم الموظف في السلوك الذي يرغبه المشرف، فإذا كان للموظف سيطرة تامة على السلوك المرغوب كان يكون ملتزمًا 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 خارجة عن إرادته.<sup>1</sup> وحتى يكون نظام الحوافز الفعال يجب أن يحتوي على مجموعة من الشروط والمتطلبات تتمثل في:<sup>2</sup>

- البساطة: وتعني أن يكون النظام مختصرًا وواضحًا مفهومًا في صياغته وحساباته.
- التحديد ويقصد به أن تكون أنواع السلوك التي يتسم تحفيزها محددة ومفسرة.
- إمكانية التحقيق: يجب أن تكون السلوكيات والتصرفات التي سيتم تحفيزها واقعية وقابلة للتطبيق عمليًا، بعيدًا عن الأهداف الخيالية.
- قابلية القياس: ينبغي أن يكون الأداء في التصرفات والسلوكيات ملموسًا وقابلًا للتقييم والقياس بشكل دقيق.
- معايير الأداء: يجب وضع معايير واضحة ومحددة لتقييم الأداء والسلوك، مع التأكد من أنها مستندة إلى دراسات تجعلها قابلة للتحقيق والقياس.
- التفاوت: لا ينبغي أن يحصل جميع العاملين على نفس القدر من الحوافز، بل يجب أن تكون متناسبة مع مستوى الأداء.
- العدالة: يجب أن تتناسب حوافز الأفراد مع أدائهم مقارنة بزملائهم، لضمان العدالة في التوزيع.
- الكفاية: يجب أن تكون الحوافز كافية لتلبية احتياجات العاملين.

<sup>1</sup>مدحت محمد نفس المرجع السابق، ص: 173  
<sup>2</sup>احمد ماهر ، مرجع سبق ذكره، ص: 236

- السيطرة: يجب أن يكون لدى الأفراد سيطرة كاملة على الأعمال التي يقومون بها والظروف المحيطة بها، لتمكين التقييم الفعلي لما يُنجز.
- التغطية الكاملة للأداء: ينبغي أن يشمل نظام الحوافز جميع جوانب الأداء، مثل زيادة الإنتاجية، تحسين جودة النتائج، خفض التكاليف، وتقليل الحوادث.
- المشاركة: إشراك العاملين في تصميم نظام الحوافز يمكن أن يزيد من تقبلهم له، وتحسينه، والمحافظة عليه.
- تنوع الحوافز: يجب أن تكون الحوافز متنوعة لتلبية مختلف الاحتياجات وإثارة الدوافع لدى العاملين.
- الجدوى: يجب أن يساهم نظام الحوافز في تحقيق فائدة واضحة للمنظمة، مثل زيادة الإيرادات أو تحسين النتائج.
- شمولية: ينبغي أن يغطي نظام الحوافز جميع الوظائف داخل المنظمة.
- وضوح الحوافز: يجب أن تكون الحوافز واضحة وكافية ليكون لها تأثير إيجابي، لأن الحوافز الصغيرة قد تؤدي إلى نتائج عكسية.
- المرونة: يجب أن يتكيف نظام الحوافز مع التغييرات الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمة.
- العلانية: ينبغي الإعلان عن نظام الحوافز لزيادة ثقة العاملين في عدالته وفعاليتها.
- دعم الإدارة العليا: يحتاج النظام إلى دعم الإدارة العليا عند تطبيقه لأول مرة لضمان نجاحه.
- التدريب: ينبغي تدريب المشرفين، من مديريين ورؤساء أقسام وملاحظين، على إجراءات وآليات نظام الحوافز لتحقيق أفضل النتائج.
- القوة: يجب أن يكون نظام الحوافز ذو بداية قوية بمساندة الإدارة العليا واستخدام إعلاناتوشعارات قوية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>احمد ماهر، نفس المرجع، ص: 237

### 3.3. معوقات التحفيز

تعرض نظم الحوافز العديد من المشكلات والصعوبات والتي قد تحد من فعاليتها وتشكل عوائق أمام الهدف المنشود منها ومن تلك المشكلات ما يلي<sup>1</sup>:

- غموض التعليمات الوظيفية.
- عدم وضوح الأهداف بدقة.
- الاختيار غير الفعال للموارد البشرية.
- القصور في برامج التدريب.
- قصور البرامج الأخرى الداعمة للعاملين مثل تفويض السلطة.
- ربط الأجر بالإنتاج وعدد الوحدات يؤدي إلى إهمال متطلبات الجودة.
- إهمال استخدام الحوافز السلبية أو الأساليب العقابية.
- اللجوء إلى طرق لا أخلاقية لتحقيق معدلات الإنتاج المرتبطة بالمكافآت.
- وضع نظام حوافز غير مدروس
- عدم الموضوعية في توزيع الحوافز.
- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز.<sup>2</sup>
- تطبيق نظم واحدة ونمطية في العديد من المنظمات.
- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز بناء عليها ونتيجة لذلك ترى أعدادا كبيرة من العاملين يحصلون على حوافز واحدة أو متشابهة، بالرغم من وجود فروق، على درجات متعددة في مهارات هؤلاء العاملين ومستويات تحصيلهم الأمر الذي يترتب عليه إحباط المجددين واستمرار المقصرين في تقصيرهم.
- عدم دقة تقويم أداء الأفراد، ووجود أخطاء كثيرة سواء في التقارير الدورية من حيث نقص دقة البنود التي تحتويها أو ميلها للعمومية.

<sup>1</sup>حريم حسين السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات دار زاهر للنشر، عمان، 1997، ص: 208  
<sup>2</sup>علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 362 364.

- سوء استخدام الحوافز من جانب بعض المديرين، فقد يستعملها البعض سوطا يخوفون به مرؤوسيههم، كما أن بعضهم يحاول إخفاء معايير الحوافز عن العاملين ظنا نهم أن ذلك سيدفع الأفراد العاملين للعمل الجاد.
- ارتفاع تكاليف الحوافز.
- عدم وجود مقاييس للتكلفة والعائد من الحوافز.
- غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم.
- غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز.
- فقدان مفهوم الأخذ والعطاء في الحوافز.
- قصور المتابعة والرقابة على الحوافز.
- نقص المهارة لدى المديرين في تطبيق نظام الحوافز .

### خلاصة الفصل

يتضمن نظام الحوافز عدة متطلبات، حيث يركز على الأفراد العاملين وفقاً لمستوى كفاءتهم، يظهر دور التحفيز والحوافز في توجيه السلوك وتحفيز العاملين لتحسين أدائهم. تتبع أهمية التحفيز من الدور الأساسي الذي يلعبه العنصر البشري كعنصر رئيسي في عملية الإنتاج، مع زيادة القيود والتحديات التي تواجه المنظمات وتأثيرها المباشر على الأفراد وكفاءة العمل، تلجأ المنظمات إلى استخدام الحوافز كأداة للحد من هذه التأثيرات السلبية وتعزيز الإنتاجية.

يهدف نظام الحوافز إلى جذب الكفاءات البشرية المناسبة للعمل في المنظمة، والاحتفاظ بالعاملين المتميزين، مع تحفيزهم باستمرار لبذل جهود إضافية وتحسين أدائهم، يُعد نظام الحوافز فعالاً عندما يساهم في تحريك الدوافع الكامنة لدى العاملين وإشباعها باستخدام وسائل متنوعة مثل الحوافز المادية والمعنوية، الإيجابية والسلبية.

بناءً على ما سبق، يمكن استنتاج أن تحفيز الموارد البشرية هو عملية منظمة تُديرها المؤسسات لضمان استمرارية الأفراد في وظائفهم وتشجيعهم على تقديم أداء مميز، إلا أن ذلك يتطلب نظاماً محدداً ومبنياً على أسس علمية تهدف إلى تحقيق رضا الأفراد بما يخدم المصالح العامة.

قد اهتمت العديد من النظريات بدراسة الدوافع التي تؤثر على سلوك الأفراد، مثل نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو، ونظريات ألدرفير، والنظريات الحديثة كالإدارة بالأهداف ونظرية "العاملين". على الرغم من اختلاف هذه النظريات، فإنها تشترك في تحقيق هدف واحد وهو تعزيز دوافع المورد البشري لتحسين أدائه، مما يسهم في رفع كفاءة المنظمة بشكل عام وتحقيق التميز والميزة التنافسية

---

## الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

---

**تمهيد:**

ان الحوافز المادية لها اهمية كبيرة في تحقيق الريادة والتنافسية في كل المؤسسات بصفة عامة والصناعية بصفة خاصة، لهذا لا بد من تقديمه بأساليب حديثة مغيرة لطريقة الحديثة تتماشى مع متطلبات العامل واحتياجاته، بهدف الرفع من دافعيته ورغبته للعمل.

**(1) ماهية الأداء الوظيفي**

قبل أن نناقش الأداء الوظيفي، سنبدأ أولاً بالحديث عن أداء المنظمة بشكل عام من خلال تعريف مفهوم الأداء والمصطلحات المرتبطة به. كما سنتناول أهم أنواع الأداء.

يتناول هذا العنصر ثلاث عناصر رئيسية هي:

- مفهوم أداء المنظمة، مكوناته وأنواعه.
- الأداء الوظيفي في المنظمة.
- محددات الأداء الوظيفي.

**1.1. مفهوم أداء المنظمة مكوناته وأنواعه**

لقد كانت إشكالية الأداء وتحسينه وتقييمه وضبط وحداته مصدر اهتمام طويل، وهو ما يتضح من خلال بحوث الفكر الإداري والعلوم السلوكية عبر مراحل تطورها المختلفة. وقد تعددت المعايير والمقاييس المستخدمة في دراسة الأداء، والتي يعتمد عليها المدراء في المنظمات، وعلى الرغم من هذا التعدد والاختلاف، يتفق غالبية الباحثين على أن الأداء يعبر عن النجاح الذي تحققه المنظمة في بلوغ أهدافها.

تولي المنظمات الحديثة اهتماماً بالغاً بالارتقاء المستمر بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وتخصص جزءاً كبيراً من ميزانياتها لإيجاد السبل الكفيلة بتحقيق تحسينات في الأداء وزيادة الإنتاجية. وفي هذا السياق، يشكل موضوع الأداء الوظيفي أو أداء المورد البشري محور اهتمام مديري الإدارات على مختلف مستوياتها، حيث يُعد أداء العاملين وسيلة أساسية لتحقيق أهداف المنظمة. ولذلك، اهتم الباحثون بتحسين أداء المورد البشري من خلال العديد من الدراسات التي تناولت العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، بهدف إيجاد حلول فعّالة لتحسين أداء هذا المورد الحيوي.

**1.1.1. مفهوم أداء المنظمة**

إن مصطلح الأداء وفقاً للأصل اللاتيني لكلمة "Performare" تعني حرفياً إعطاء شكل كامل لشيء ما<sup>1</sup>، يشير المفهوم الحالي "للأداء" إلى حقيقة إنجاز مهمة بطريقة منتظمة ويجب أيضاً تنفيذها وإنجازها بطريقة مناسبة، معنى آخر هو الوفاء بوعده أو لعب دور في مسرحية أو إنجاز مهمة بطريقة مناسبة بمهارة أو كفاءة معينة، علاوة على ذلك، يمكن أن يشير مصطلح الأداء أيضاً إلى "النتيجة التي تم الحصول عليها في حدث رياضي أو إنجاز أو نجاح أو جميع النتائج التي تم الحصول عليها في الاختبار"<sup>1</sup>.

اصطلاحياً، يُعرّف الأداء على أنه "محصلة قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة". فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها البشرية والمادية واستغلالها بالشكل الذي يمكنها من تحقيق أهدافها. يتسم هذا التعريف بالشمولية، ويستند إلى نظرية الموارد التي تنظر إلى الأداء كقدرة للمنظمة على الاستغلال الأمثل لمواردها لتحقيق الأهداف المحددة.

أما بالنسبة لتعريف شوفاليي (Chevalier)، فقد اعتبر أن الأداء هو "الإنتاج الإجمالي للمؤسسة الذي ينتج عن التوفيق بين عدة عوامل مثل رأس المال، العمل، والمعرفة...". وبالتالي، فإن الأداء يتأثر بشكل مباشر بعنصر العمل، حيث يساهم كل عامل في تحقيق الأداء الذي يتناسب مع قدراته وطبيعته عمله<sup>2</sup>، هنا يُبرز الباحث أهمية العنصر البشري، حيث يعتبر أن الأداء هو نتيجة مباشرة لجهود العاملين، والتي تتناسب مع قدراتهم وطبيعتهم الوظيفية الموكلة إليهم. ومع ذلك، يُنتقد هذا التعريف في أنه يختصر الأداء على كونه نتيجة لاستخدام جميع موارد المنظمة بشكل فعال لتحقيق أهدافها، في حين أن المورد البشري هو مجرد أحد الموارد المتاحة للمنظمة، رغم أهميته الكبيرة من ناحية أخرى، هناك من ينظر إلى الأداء من خلال مدى قدرة المنظمة على بلوغ أهدافها، في حين يرى آخرون أن الأداء يتعلق بالتخصيص الأمثل للموارد، أو بمدى الاستخدام الرشيد للموارد، خصوصاً الموارد النادرة نسبياً، لتحقيق أهداف المنظمة. وبعبارة أخرى، يمكن استخدام مصطلح الأداء للتعبير عن

<sup>1</sup>François Domergue, Valoriser l'intégration du risqué, Edition l'Harmattan, France, juin 2011, p 03.

<sup>2</sup>عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، منشورات جامعة محمد خيضر بيسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001، ص 86.

مستويات الفعالية (Effectiveness) والكفاءة (Efficiency) التي يمكن أن تحققها المنظمة في استغلال مواردها وتحقيق أهدافها.

وهو ما أشار إليه داركر Darker" بأن الأداء لا يشمل القدرة على تحقيق الأهداف فقط، وإنما يتضمن أيضا الاختيار الجيد لها، لهذا يمكن القول بأن الحكم على أداء شيء ما يتم في ضوء ثلاث معايير: الكفاءة، الفعالية، الملائمة"<sup>1</sup>.

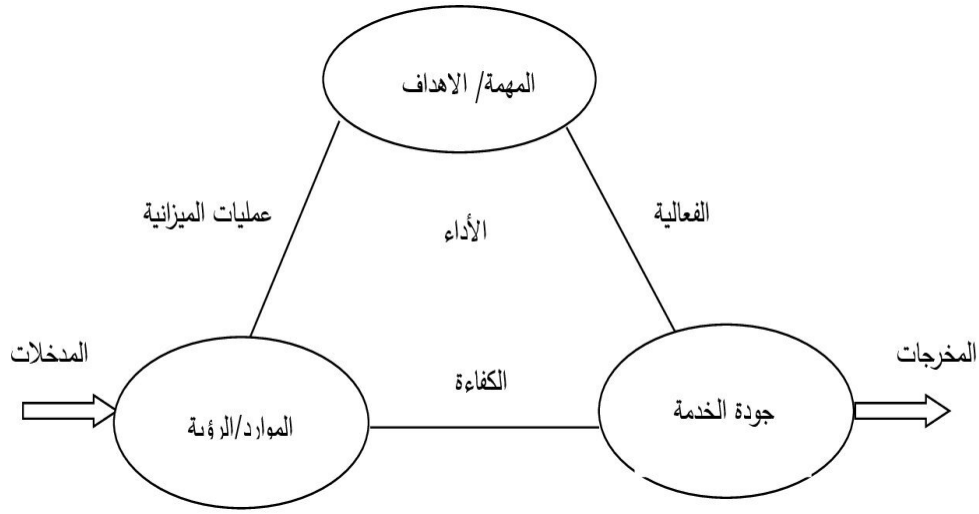
بالإضافة الى الاختلاف في تعريف الكفاءة والفعالية يحصر بعض الباحثين الأداء في أحد بعديه بجعله مرادفاً للكفاءة أو الفعالية، فمنهم من يرى ان مفهوم الإنتاجية (الفعالية) يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل، وعلى هذا الأساس فقد عرف الأداء على انه العلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة، ومنهم من يرى بأنه يمثل الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة، وعلى خلاف هؤلاء الذين ركزوا على الفعالية فقط، فقد ذهب آخرون للتركيز على الكفاءة وحدها، حيث عرفه بعضهم بأنه الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام الى تحقيقها، أو النتائج المحصل عليها"<sup>2</sup>.

من خلال التعريفات السابقة، يمكننا استخلاص أن أداء المنظمة هو مفهوم نسبي يعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. ويتم تمثيل هذا الأداء من خلال مقارنة مخرجات المنظمة (مثل الإنتاج أو الخدمات المقدمة) مع الأهداف المحددة سلفاً، وذلك باستخدام الموارد المتاحة للمنظمة بكفاءة وفعالية.

بمعنى آخر، يُعبر الأداء عن القدرة على تحقيق الأهداف باستخدام الموارد المتاحة بأقصى قدر من الكفاءة (أي استخدام الموارد بأقل تكلفة أو جهد ممكن) والفعالية (أي تحقيق الأهداف المرجوة)، وبالتالي، يشمل الأداء كلا من الكفاءة والفعالية معاً، وهو ما يُوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 129.  
<sup>2</sup> عبد الملوك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 87.

الشكل رقم (01): تعريف الأداء



Source : Matei, L., Public Management, Second Edition, Economic Publishing House, Bucharest, 2006, page 192.

### 2.1.1. مكونات أداء المنظمة

نظرا لارتباط مفهوم الأداء لمبدأ النجاح في تحقيق الأهداف المحددة، فإن تحقيق المنظمة لهذه الأهداف يرتبط بمفهوم فعالية وكفاءة الأداء<sup>1</sup>.

**1- كفاءة المنظمة:** تستخدم الكفاءة كمعيار للأداء الاقتصادي في إدارة المنظمات، فالكفاءة هي تمثيل صادق للأداء الاجرائي المتعلق بالطبيعة الاقتصادية للمنظمات، ومن ثم يمكن قياسها بمدى القدرة الإدارية على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء البشرية أو المادية<sup>2</sup>.

يمكن ان تتجسد كفاءة المنظمات في ثلاث أنواع اساسية:

- **الكفاءة المعرفية:** يرتبط هذا النوع من الكفاءة بمدى قدرة الأفراد على استخدام المعارف والمعلومات الخاصة بمهنتهم أو أعمالهم بشكل جيد، وكيفية تأثير ذلك على مخرجات المنظمة. بمعنى آخر، تتعلق الكفاءة المعرفية بمدى استيعاب الموظفين للمعلومات اللازمة لأداء مهامهم بشكل فعّال.

<sup>1</sup>اسلمان خليلي الفارس وآخرون إدارة الموارد البشرية، الجامعة الهولندية، هولندا، 2008، ص58.  
<sup>2</sup>محمد علي نسيم، التوأمان الكفاءة والفعالية دار جونا للنشر والتوزيع، مصر، 2016، ص34.

- **الكفاءة الأدائية:** ترتبط باستخدام الأفراد للأدوات والأساليب التي تمكنهم من تخصيص الموارد المتاحة بشكل مناسب وفي الوقت المحدد، مما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة. هذه الكفاءة تتعلق بكيفية استخدام الموارد بأقصى قدر من الفاعلية لضمان تحقيق النتائج المرجوة.

- **الكفاءة الإنتاجية:** تعبر عن العلاقة بين النواتج النهائية والتكاليف المرتبطة بها. أي أنه يتم حساب الكفاءة الإنتاجية من خلال قسمة المخرجات على المدخلات، مما يعكس مدى قدرة المنظمة على تحقيق إنتاجية عالية باستخدام مواردها المتاحة.

**2- فعالية المنظمة:** لم يقدم الباحثين تعريفاً موحداً للفعالية فكل يضع تعريفاً انطلاقاً من الغرض من التعريف<sup>1</sup>:

إذا كان المدخل هو الهدف، فتعرف الفعالية على أنها مدى قدرة المنظمة على تحقيق وإنجاز أهدافها.

أما إذا كان المدخل هو موارد النظام، فتعرف الفعالية بأنها قدرة المنظمة على الحصول على الموارد (المدخلات) وتنظيم استغلالها بشكل فعال، إضافة إلى قدرتها على زيادة الإنتاج باستخدام هذه الموارد.

وفي حالة كان المدخل هو العمليات، فتعرف الفعالية على أنها قدرة المنظمة على تحقيق التوازن الأمثل بين الأنشطة المختلفة، مما يساعدها على التكيف والتأقلم مع المتغيرات وضمان استمراريتها.

أما إذا كان المدخل هو الجمهور، فتعرف الفعالية على أنها مدى قدرة المنظمة على تلبية احتياجات جمهورها، سواء كانوا من العاملين، العملاء، الموردين، أو المجتمع المحلي المتعامل معها.

### 3.1.1. أنواع الأداء

تطرح إشكالية اختيار المعيار الذي من خلاله يتم تحديد أنواع الأداء، ونظر لارتباط مفهوم الأداء كثير من المراجع بالأهداف، فإنه يمكن حصر المعايير المعتمدة في تصنيف الأداء في ثلاثة معايير أساسية:

<sup>1</sup>محمد علي نسيم، مرجع سبق ذكره، ص 84.

- حسب معيار المصدر: يقسم وفق هذا المعيار الأداء الى نوعين أساسيين:
- الأداء الداخلي: يتكون هذا الأداء من ثلاث أنواع جزئية وهي<sup>1</sup>:
  - ✓ الأداء البشري : يتمثل الأداء البشري في أداء العاملين بالمنظمة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (منفذون، مشرفون إدارة الوسطى، قيادة عليا... الخ)؛ فالأداء البشري يعتبر بمثابة المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية وتعزيزها، لأنّ التميز في الأداء يستند بالدرجة الأولى على قدرة المنظمة على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية.
  - ✓ الأداء المالي: يصف الأداء المالي مدى فعالية وكفاءة المنظمة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي ومؤشرات التوازنات من أبرز مؤشرات الأداء المالي.
  - ✓ الأداء التقني: يتمثل في قدرة المنظمة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها، وتعتبر كمية الإنتاج ونسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات الأداء التقني.
- الأداء الخارجي أو الظاهري وهو الأداء الذي لا تتحكم به المنظمة، ونعني به أسواق جديدة واعدة أو أزمات تعاني منها منظمات أخرى منافسة، ظهور قوانين حكومية مدعمة، وغيرها هذا النوع من الأداء ليست للمنظمة دور في تكوينه، ولذلك يطلق عليه بالأداء الظاهري.
- حسب معيار الشمولية: ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين هما<sup>2</sup> :
  - ✓ الأداء الكلي: هو النتيجة المحصلة لتظافر الجهود واستغلال مختلف الموارد والعناصر والأنظمة الفرعية في تجسيد استراتيجية المنظمة.
  - ✓ الأداء الجزئي: هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره الى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة ، فمثلا ان ينقسم

<sup>1</sup>محمد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح بالجلفة، الجزائر، العدد 01 ديسمبر 2014، ص 125.

<sup>2</sup>Marcel Laflame, le Management : approach systémique, 3ème edition Gaétan Morin, Canada, 1981, p357.

حسب المعيار الوظيفي الى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج أداء وظيفة التسويق<sup>1</sup>.

- **حسب المعيار الوظيفي:** أي تقسيم الأداء حسب مختلف الوظائف التي تمارسها المنظمة، وهي كالآتي:

✓ **أداء الوظيفة المالية:** يتمثل في ضمان توفير الاعتمادات المالية اللازمة لتمويل مختلف عمليات المنظمة، بالإضافة إلى الإدارة الجيدة للموارد المالية ومراقبة صحة العمليات المالية ومدى توافقها مع التشريعات المعمول بها.

✓ **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق الأداء الأمثل في هذه الوظيفة من خلال الإدارة الجيدة للأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات (مثل المواد الأولية) إلى مخرجات من منتجات تامة الصنع أو نصف مصنعة أو خدمات مقدمة، مع ضمان تحقيق معدلات إنتاجية عالية وفعالية في تحويل المواد، مع مراعاة تخصيص الموارد بشكل مثالي بالإضافة إلى الاهتمام بالوقت والجودة.

✓ **أداء وظيفة التسويق:** تركز هذه الوظيفة على تحليل رغبات المستهلكين وذوقهم من خلال دراسة محيط عمل المنظمة، بهدف تقدير احتياجات السوق وتلبيتها، بالإضافة إلى توجيه رغباتهم نحو منتجات جديدة من خلال استراتيجيات الترويج والإشهار.

✓ **أداء وظيفة الموارد البشرية:** تعتبر هذه الوظيفة من الأهمية الكبرى بين جميع الوظائف الأخرى، حيث يُعد العنصر البشري العامل المؤثر في جميع مجالات المنظمة، سواء كمدير أو عامل أو مراقب أو مقيم أو مبدع للتميز. لذا، تعمل المنظمات على دراسة سلوكيات الأفراد وتحفيزهم وتوجيههم لضمان تحقيق كفاءة وفعالية في أدائهم، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

✓ **أداء وظيفة التموين:** تمثل وظيفة التموين جزءاً أساسياً من المنظمة، ويتركز أدائها في تخطيط وتنظيم الحصول على المواد الأولية والمنتجات نصف المصنعة من الموردين بأفضل كفاءة من حيث الكلفة، الوقت، والمواصفات المطلوبة. كما أن

<sup>1</sup>امرمارفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة - دراسة نظرية، مجلة التغيير الاجتماعي، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 06، جوان 2018، ص 485.

الإدارة الجيدة للمخزون تضمن الاستخدام الأمثل للمواد الأولية، مع توفير معلومات هامة لإدارة التموين والإدارة العليا حول توافر المواد ومدى فعالية استخدامها في العملية الإنتاجية.

✓ **أداء وظيفة العلاقات العامة** لوظيفة العلاقات العامة أهمية بالغة حيث يعتبر "حلقة وصل بين المنظمة والجمهور، فالمؤسسات اليوم تبذل كل جهدها لتكون سمعتها جيدة لدى جمهورها ولكسب رضاه وتعاونه معه اذن فالمنظمة مجبرة لتكوين علاقات مع محيطها الخارجي زبائن، موردين، أصحاب رؤوس أموال، إدارات محلية، .....) ومحيطها الداخلي حيث تحاول ربط علاقات جيدة مع العمال وممثليهم (النقابات العمالية من خلال اشراكهم في صناعة القرار داخل المنظمة.

- **حسب معيار الطبيعة:** ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين وذلك تبعاً إلى الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فهناك أهداف اجتماعية وأهداف اقتصادية، وعليه فهو ينقسم إلى<sup>1</sup>:

✓ **الأداء الاجتماعي:** يعني الأداء الاجتماعي تحويل الرسالة الاجتماعية لمنظمة ما إلى حقيقة واقعة وممارسة تتماشى مع القيم الاجتماعية المقبولة المرتبطة بخدمة أعداد أكبر من الفقراء والمعوزين، وتحسين جودة وملائمة الخدمات المالية، وخلق مزايا للعملاء، وتحسين المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، يهتم الأداء الاجتماعي بالكيفية التي تدير المنظمة الآثار المترتبة على أعمالها على المجتمعات والمجموعات التي تعمل في نطاقها، ومن المحتمل أن تكون هذه الآثار ايجابية أو سلبية، ولذلك فان الأسلوب الذي تدير به المنظمة هذه الآثار يؤثر بالطبع على رفاهية الجيران المقيمين في المنطقة وفي نهاية الأمر على أعمالها<sup>2</sup>.

✓ **الأداء الاقتصادي:** يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية للمنظمة وقدرتها على اتخاذ القرارات التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية استخدام الأموال

<sup>1</sup>سمير حسن العلاقات العامة مجلة عالم الصناعة غرفة الصناعة عمان، الأردن، العدد 11، 1973، ص.78  
<sup>2</sup>سفير محمد حمادة يمينة مولاي بوعلام البيات قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات وطرق الإفصاح عنه ، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد 04، ديسمبر 2018 ، ص.05.

العامة، وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعية والأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي، بالإضافة إلى مدى مساهمتها في زيادة الدخل القومي في علاقته الاقتصادية مع الدول الأخرى<sup>1</sup>؟.

### 2.1. الأداء الوظيفي في المنظمة

كما تم الإشارة إليه سابقاً، يُعد الأداء في المنظمة أحد المعايير الأساسية التي تعكس كفاءة المنظمة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها. ويتحقق هذا الأداء من خلال دمج مجموعة من العوامل التي تُعتبر مدخلات للمنظمة. من أبرز هذه العوامل يأتي المورد البشري، حيث يُعد الفرد هو المورد الأكثر أهمية في أي منظمة، إذ لا معنى للموارد الأخرى، سواء كانت مالية، تكنولوجية، أو طبيعية، إذا غاب عنها أداء العنصر البشري، سواء في المستوى الإداري أو التنفيذي. وبالتالي، أولت المنظمات الحديثة اهتماماً كبيراً بهذا المورد، وركزت جهودها على فهم العوامل المؤثرة عليه بهدف الاستفادة القصوى منه وتحقيق الاستخدام الأمثل.

#### 1.2.1. مفهوم الأداء الوظيفي

تعددت المفردات التي يستخدمها الباحثون في التعبير على أداء المورد البشري فمنهم من يطلق عليه أداء العاملين أو أداء الافراد في المنظمة ومنهم من يستعمل مصطلح الأداء الوظيفي رغم ان هذا المصطلح يستخدم للتعبير عن أداء وظائف المنظمة حيث يعتبر هذا المصطلح شاملاً.

إن النظرة المعاصرة لأداء المنظمات أياً كانت طبيعتها وحجمها تقوم على فكرة بسيطة مفادها أن هذا الأداء يحركه ويشكله العنصر البشري أينما كان مستواه التنفيذي أو الإداري، فالفرد يلعب دوراً حيوي في كافة مستويات الأداء ولتحديد مفهوم أداء العنصر البشري ينبغي إعطاء التعريف الخاص به والذي يميزه عما يشابهه من المفاهيم.

عرف الأداء الوظيفي بأنه "عبارة عن تحقيق الفرد لمهمة معينة موكلة اليه بالاتفاق مع صاحب العمل في ضوء مجموعة من المعايير ومنها: الدقة، التكلفة الوقت الفعالية الكفاءة،

<sup>1</sup>انائل عبد الحفيظ العواملة، إدارة المنشآت العامة، الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن دار زهران، الأردن، 1993، ص ص 85-86.

أدائها تبعا لمناخ العمل، ورغبة وقدرة الفرد للقيام بتلك المهام<sup>1</sup>، هنا عرف الباحث الأداء على أساس تحقيق العامل للمهام الموكلة له والناشئة انطلاقا من العقد الذي يربطه بالمنظمة، لكن حسب الباحث يجب على العامل الاخذ بالحسبان مجموعة من المعايير حددها الباحث في سبع معايير أساسية:

- **الدقة:** هي المهارة العالية في أداء عمل ما وفقا للمعايير الموضوعية في وصف جوانب العمل.

- **التكلفة:** قيمة المنتج أو الخدمة المقدمة.

- **الوقت:** هو الزمن الذي يقضيه العامل في انتاج وحدات العمل أو أداء الخدمة المتفق عليها.

- **الفعالية:** هو قيام الفرد بأداء أعماله بأقل تكلفة ممكنة وفي الوقت المناسب.

- **الكفاءة:** هي الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة والذي من خلاله تتحقق كمية الإنتاج المتفق عليها.

- **أداء الاعمال تبعا مناخ العمل:** أي مرونة الأداء ويقصد بها قيام العامل بأداء مهامه رغم الظروف التي يفرضها عليه تغير محيط العمل (الداخلي والخارجي).

رغبة وقدرة الافراد لأداء العمل: الرغبة هنا نقصد الدافعية للعمل، وقدرة الافراد يقصد بها ان يمتلك الافراد المهارات والخبرات التي تمكنهم من أداء أعمالهم، كما يجب ان يمتلكوا القدرات الجسدية المطلوبة التي تسمح لهم بأداء الاعمال خاصة العمال المهنيين.

كما عرفه الباحث Oravee أنه وسيلة<sup>2</sup> يمكن من خلالها للمنظمات سواء كانت خاصة أو عامة، من تحقيق أهدافها من خلال أنشطتها المتكررة، وبالتالي فإن الأداء الجيد يعني مدى جودة أداء الموظفين في أداء أعمالهم المحددة، ينبع التركيز على أداء الموظف في المنظمات من حقيقة أن كل منظمة تم إنشاؤها بأهداف محددة والموارد البشرية هي الأدوات الأساسية لتحقيق هذه الأهداف<sup>2</sup>، هنا الباحث يؤكد على ان أداء الأفراد يعتبر العامل الأساسي لتحقيق المنظمة أهدافها.

<sup>1</sup> Shahzad, F., Zahid, I. & Muhammad, G, impact of organizational culture on employees job performance: an empirical study of software houses in Pakistan, Journal of business studies quarterly, 2013, Vol.5, No 2, p 58.

<sup>2</sup>Oravee A. Human Resource Development and Employee Performance: A study of University of Agriculture, Makurdi, Lapai Journal of Management Sciences, Special Edition, 2015.

كما عرف أداء العاملين على أنه "يمثل مخرجات أو كمية الإنتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محددة،<sup>1</sup> وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الاهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل<sup>2</sup>، في هذا التعريف عبر الباحث عن الأداء بكمية الإنتاج خلال مدة زمنية محددة والمرتبطة بتحقيق اهداف المنظمة، ينتقد هذا التعريف كون الباحث أهمل المنظمات غير الإنتاجية الخدمية والمنظمات غير الربحية حيث الأداء ليس بالضرورة إنتاج الفرد.

كما عرفه الباحث محمد سعيد سلطان بأنه "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام وبالتالي يشير الى درجة تحقيق واطماف المهام المكونة لوظيفة الفرد ، هنا اعتبر الباحث ان أداء الافراد يرتبط بجهودهم ومدى معرفة الافراد بمهامهم حيث ان الأداء يعبر عنه بدرجة تحقيق واطماف المهام الموكلة للفرد.

ويعبر الأداء الوظيفي عن السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن اسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على ان يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب"<sup>3</sup>.

كما عرف الأداء الوظيفي على أنه إجمالي القيمة المتوقعة للسلوكات المنفصلة التي يقوم بها الفرد في المنظمة خلال فترة زمنية قياسية<sup>4</sup>، هذين التعريفين ربطا الأداء بالسلوك الذي يتم توجيهه وتنظيمه في

المنظمة والذي يساهم من خلاله الفرد في تحقيق اهداف المنظمة خلال فترة زمنية محددة. من خلال التعاريف السابقة نجد أن الأداء الوظيفي هو عبارة عن المجهودات والسلوكات التي يقدمها الفرد في المنظمة، والتي تساهم في انجاز المهام المرتبطة بعمله، وتساهم في تحقيق أهداف المنظمة خلال فترة زمنية محددة.

<sup>1</sup> Shields, J., Brown, M., Kaine, S., Dolle-Samuel, C., North-Samardzic, A., McLean, P& Plimmer, G, Managing Employee Performance & Reward: Concepts, Practices, and Strategies. Cambridge University Press.2015.

<sup>2</sup>محمد سعيد سلطان السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص219.  
<sup>3</sup>سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية مداخلة مقدمة في إطار فعاليات الملتقى العلمي الدولي الموسوم بالأداء المتميز للمنظمات والحكومات كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة الجزائر مارس 2005، ص 36.

<sup>4</sup>Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J). A theory of individual differences in task and contextual performance. Human Performance, 10, 1997, p 71.

للإشارة يجب أن يكون تعريف الأداء الوظيفي مفيدا لمجموعة كاملة من الاستراتيجيات والتدخلات لتحسين الأداء البشري في منظمات الأعمال، تتضمن العديد من هذه الاستراتيجيات التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير أو التحفيز، بالإضافة إلى ذلك، يمكن للاستراتيجيات الأخرى التي قد تتضمن إزالة القيود التي تمنع الأفراد من المساهمة في الأهداف التنظيمية وتزويد الأفراد بفرص معززة للمساهمات التنظيمية أن تؤثر أيضا على الأداء بشكل مباشر، وبالتالي يجب أن يسمح تعريف الأداء بالتباين الذي يُعزى إلى الاختلافات في: السمات المقاسة في برامج الاختيار المشاركة في برامج التدريب والتطوير التعرض للتدخلات والممارسات التحفيزية، القيود الظرفية والفرص<sup>1</sup>.

### 2.2.1. أهمية الأداء الوظيفي

يعد الأداء مرتبباً ارتباطاً مباشراً بالمصطلحات التي تعبر عن مخرجات المنظمة، مثل كمية ونوعية الإنتاج أو مستوى جودة الخدمات المقدمة. كما أن أداء العنصر البشري يتداخل مع عملية الإدارة، حيث يشغل هذا المورد دوراً رئيسياً في جميع المستويات الإدارية والتنفيذية، سواء كمدير أو عامل. ولهذا السبب، يعتبر العنصر البشري من العناصر الحيوية في أي منظمة. بل إن بعض الباحثين يربطون استقرار المنظمة واستمرارها بالأداء المتميز لهذا المورد<sup>2</sup>.

- **بالنسبة للعاملين:** يعد أداء الفرد انعكاساً لأداء المنظمة التي ينتمي إليها كما أن كفاءة وفعالية العاملين ما هو إلا تعبير عن درجة كفاءة المنظمة التي يعملون فيها، وأن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس إيجابياً كما يلي:

✓ يعتبر أداء الأفراد معياراً أساسياً لمدى نجاح المنظمة فكما أشرنا سابقاً يعتبر الفرد هو المسير والعامل والمراقب والمقيم والمقوم، لذا فإن قرارات الإدارة وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها تتطلب من القائمين الأخذ بعين الاعتبار ما يمكن دعم ولاء الأفراد في المنظمة من خلال مشاركتهم في صناعة القرار، ومحاولة تلبية طلباتهم واستطلاع طموحاتهم في المنظمة.

<sup>1</sup> Stephan J. Motowidlo and Harrison J. Kell, Industrial and organizational psychology, Wiley Editors: Neal W. Schmitt, Scott High house, 2nd ed, 2012, p 92.

<sup>2</sup>ناصر حسن حمود، مذكرة ماجستير غير منشورة بعنوان : الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين الجامعة الإسلامية كلية التجارة، فلسطين، 2010، ص 52، بالتصرف.

✓ يرتبط الأداء الوظيفي بمجموعة من النشاطات ووظائف المنظمة لذا فبغية تحسين أداء العاملين تلجأ المنظمة الى تعليمهم وتدريبهم وتنمية معارفهم وخبراتهم على استخدام أحدث الوسائل والتقنيات وهو ما يستفيد منه العاملين، كما تلجأ المنظمة لنفس الغرض الحصول على الأداء الوظيفي المتميز) بزيادة التحفيز وطرح المزيد من المزايا الوظيفية والاهتمام بصحة وسلامة الأفراد، وهو ما يعود بالنفع على العاملين من خلال زيادة مستوى معيشتهم واستقرارهم. - يرتبط الأداء من جهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته، وبالتالي فإن لاهتمام الفرد بأدائه والعمل على تحسينه وتطويره سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

- بالنسبة للمنظمة: ويمكن ايجاز اهداف الأداء بالنسبة للمنظمة في:

✓ تحقيق اهداف المنظمة: الموظفون الناجحون يلتزمون بالمواعيد النهائية، يحققون المبيعات، ويعملون على تعزيز العلامة التجارية من خلال تفاعلات إيجابية مع العملاء. هذه العوامل تمثل مؤشرات قوية لتحقيق أهداف المنظمة. وعلى النقيض، عندما لا يعمل الموظفون بفعالية، يشعر العملاء بأن الشركة لا تهتم باحتياجاتهم، مما يفتح المجال أمامهم لاختيار منافسي المنظمة، وهو ما يضر بمصلحتها.

✓ خلق بيئة عمل إيجابية : عندما يؤدي الأفراد مهامهم بكفاءة، يزداد الشعور بالروح المعنوية داخل المنظمة، مما يعزز من تحفيز الموظفين الذين يفتقرون إلى الدافع. ولتحقيق ذلك، تسعى المنظمات إلى خلق بيئة عمل إيجابية مليئة بالحيوية والنشاط، من خلال تبني استراتيجيات تحفيزية مثل تقديم الحوافز للموظفين ذوي الأداء العالي وإشراكهم في اتخاذ القرارات. كما أن الأفراد ذوي الكفاءات العالية يميلون إلى الانضمام إلى المنظمات ذات الأداء المرتفع، لأنها توفر بيئة تشجعهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتتيح لهم تحقيق أهدافهم بفضل الحوافز والامتيازات التي تمنحها، بالإضافة إلى بيئة عمل تحفز على الإبداع والابتكار.

✓ يسمح باتخاذ القرارات المناسبة في المنظمة: حيث يسمح تتبع أداء العاملين الى معرفة القرارات الازمة التقنية كانت ام الإدارية، فالقرارات التقنية تتعلق بالبيئة

المادية للعمل كتغيير مكان الآلات، تغيير مستوى الإضاءة، زيادة توسيع وحدات الإنتاج .... الخ، اما القرارات الإدارية فتتخذها المنظمة لمعالجة الاختلالات أداء الأفراد، كتنظيم دورات التدريب وتحويل مراكز عمل الموظفين التوظيف الإضافي، زيادة الواردة في الأجور والحوافز .....الخ.

### 3.1. محددات الأداء الوظيفي

تختلف الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي في تحديد اهم محدداته في المنظمات، من خلال هذا المطلب سنعمل على توضيح أهم محددات الأداء الوظيفي، من خلال المرور على اسهامات مجموعة من الباحثين في هذا المجال حيث تم تقسيم هذا المطلب الى ثلاثة عناصر أساسية:

- إنتاجية الموارد البشرية HR Productivity

- نوعية عمل الموارد البشرية HR Work Quality.

- الجانب السلوكي لأداء الموارد البشرية HR Behavior.

حيث وضع الباحثان بورتولولوار Porter and Lawler نموذجاً نظرياً يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات أداء العاملين، والتي تتمثل في ثلاثة عوامل رئيسية<sup>1</sup>:

✓ **الجهد المبذول:** يعبر عن الجهد المبذول من العامل في أداء مهامه بالكمية من الطاقة التي يخصصها لذلك، ويعتمد هذا الجهد على قوة الدافع الذي يحركه، تتوقف كمية الجهد على تفاعل عاملين رئيسيين: تقدير المكافأة، مثل الزيادة في الراتب أو الترقية أو التقدير الشخصي، وإدراك العامل لاحتمالية الحصول على هذه المكافأة. بمعنى آخر، يعتمد الجهد على مدى قناعة العامل بأن جهوده ستكافأ فعلاً. عندما يقيم العمال المكافآت بشكل إيجابي ويدركون أن جهودهم ستؤدي إلى مكافآت محتملة، فإنهم سيبدلون جهداً أكبر. ومع ذلك، فإن هذا الجهد لا يضمن بالضرورة تحقيق مستوى عالٍ من الأداء بشكل مباشر.

<sup>1</sup>بغريش سعيدة، قاسمي كمال، أثر حوكمة الجامعات على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، المجلد 12، العدد 03، 2020، ص ص 197-208.

✓ قدرات الفرد وخبراته السابقة: وهي التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول، حيث أن العامل الذي يشعر بقدرته على العمل ونقص القدرة من ناحية توفره على المعارف اللازمة والقدرة الجسدية الضرورية، وخبراته يقصد بها المهارات والمعارف التي اكتسبها خلال مراحل عمله.

✓ إدراك العامل لدوره الوظيفي: ويشمل مجموع التصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها وعن الكيفية التي يمارس بها عمله في التنظيم، هنا يبرز دور المنظمة من خلال استراتيجية تحليل وتوصيف العمل في توضيح المهام التي تطلبها وظيفة العامل، وباستراتيجية التدريب خاصة في المراحل الأولى من بداية عمل الأفراد في المنظمة تقوم بمعالجة النقائص واكساب العامل المهارات الضرورية لأداء عمله، وإبراز كيفية أداء المهام وما يجدر العامل القيام به.

وهناك مقارنة أخرى قام بها الباحثان قوميذ ميذا وبالكيمBalkim&Gomez-Meji فيما يخص أبعاد الأداء الوظيفي والذان حصرها في<sup>1</sup>:

✓ إنتاجية الموارد البشرية HR Productivity: النتائج المحققة التي تتعلق بكم العمل المنتج؛

✓ نوعية عمل الموارد البشرية HR Work Quality النتائج المحققة التي ترتبط بالكيفية التي تنجز بها مهام ومتطلبات الوظيفة؛

✓ الجانب السلوكي لأداء الموارد البشرية Behavior :: يشمل مجموع العناصر المتعلقة بشخصية الفرد وسلوكه في العمل.

### 1.3.1 إنتاجية الموارد البشرية HR Productivity

ان الإنتاجية يمكن النظر إليها على أنها المخرجات الملموسة والغير ملموسة والتي تعكس مسؤوليات القيادة الإدارية نحو مواجهة أو تجاوز التحديات التي تفرضها معايير الأداء المقبولة، والمحددة سلفا في ضوء الأهداف والبرامج الزمنية المرسومة بوضوح ودقة، وذلك من خلال حسن استخدام الموارد المتاحة وتبني نمط تنظيمي صحي، ومواكبة

<sup>1</sup> احمد كرم النجار، هاني عبد الحكيم صالح، تأمين المقدرات الجوهرية كضمانة لتحسين أداء الموارد البشرية في الفداق المصرية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة مستغانم الجزائر المجلد 10، العدد 05 (خاص)، أكتوبر 2020، ص 265.

التغيرات والقدرة على احلالها في حدود الإمكانيات والظروف المتاحة"<sup>1</sup>، أي ان الإنتاجية تمثل مخرجات المنظمة والنتائج المتوقع من أداء الافراد وتخصيص موارد المنظمة<sup>2</sup>.

كما عرفت الإنتاجية على انها ذلك المقياس الذي يستخدم لتحديد مستوى الإنجاز من المخرجات (سلع خدمات أفكار)، الذي نتج عن استخدام مدخلات محددة في المنظمة، وكثيرا ما يعبر عن الإنتاجية كناتج لنسبة المخرجات الى المدخلات وذلك خلال فترة زمنية معينة ويتفق مع هذا التعريف الباحث ستيفنسن Stevenson حيث عرف الإنتاجية على انها " قياس الاستخدام الفعال للموارد، ويعبر عنها بنسبة المخرجات الى المدخلات".

مما سبق يمكن تعريف الإنتاجية من منظور المنظمة على انها مخرجات المنظمة والناجمة من استخدام موارد المنظمة مجتمعة بما فيها المورد البشري في مدة زمنية معينة عادة تكون سنة، ويعبر عليها رياضيا بنسبة (المخرجات النواتج على المدخلات الموارد المستخدمة).

إحدى القضايا الرئيسية التي تواجهها العديد من المنظمات في الوقت الحالي هي ضرورة تحسين إنتاجية الموظفين. تُعتبر إنتاجية الموظف مقياساً لكفاءة العامل أو مجموعة من العمال في أداء مهامهم بشكل فعلي. تعد الإنتاجية عنصراً مؤثراً بشكل مباشر على أرباح الشركة، ويمكن قياسها بناءً على ما يحققه الموظف من نتائج خلال فترة زمنية محددة. كما يتم تقييم إنتاجية العامل مقارنةً بمتوسط إنتاج الموظفين الذين يؤدون مهام مشابهة، يمكن أيضاً تقييمها وفقاً لكمية وحدات المنتج أو الخدمة التي يتعامل معها الموظف في إطار زمني محدد<sup>3</sup>، أي ان إنتاجية المورد البشري تعبر عن مدى مساهمته بمجهوداته ومهاراته وخبراته في مخرجات المنظمة.

كثير ما يطلق على إنتاجية العامل بالكفاءة الإنتاجية للعامل أي ان المفهوم الاصطلاحي لإنتاجية العامل هو الكفاءة التي يقدمها الفرد في تأدية مختلف المهام الموكلة له ومدى مساهمته أو نسبة مساهمته في إنتاجية المنظمة.

<sup>1</sup>مصطفى مصطفى كامل، نفيسة محمد باشري دعاء محمد رستم، مرجع سبق ذكره، ص61.  
<sup>2</sup>عشوش محمد الأمين عبد اللطيف، إدارة الموارد البشرية في مواقع العمل، الأسس العلمية والممارسات التطبيقية، تم الاطلاع على الكتاب من موقع اتحاد مكنتبات الجامعات المصرية، دار النشر غير محددة، 2017، ص121.

<sup>3</sup> Jalal Hanaysha, Improving employee productivity through work engagement: Empirical evidence from higher education sector, Management Science Letters, 6 (2016), p 62.

وترجع دواعي الاهتمام بإنتاجية العامل للأسباب التالية<sup>1</sup>:

- سهولة قياس إنتاجية العامل مقارنة بالإنتاجية الكلية؛
- أثر مهارة العامل في الإنتاجية على نجاح الشركة؛
- تعكس إنتاجية العامل مدى الفاعلية من سياسات إحلال المكننة واستخدامها بدلاً من العمل اليدوي؛

ويرى الباحث عبد الكريم حسين انه يمكن تقسيم العوامل المؤثرة على إنتاجية الموارد البشرية الى عوامل داخلية وعوامل خارجية.

- **العوامل الداخلية** وهي التي تخضع لسيطرة الإدارة أي انه يمكن ان تؤثر فيها بقراراتها وسياساتها بدرجة مختلفة بالشكل الذي يتماشى مع أوضاع المنظمة وتنقسم الى:
  - ✓ **عوامل مادية** وتتضمن مزيج المنتجات التكنولوجية المستخدمة، الآلات والتسهيلات، مستلزمات الإنتاج كما وكيفا والأموال المستثمرة.
  - ✓ **عوامل إنسانية:** وتتضمن الموارد البشرية (هيكلها مستواها التنظيمي مستواها التدريبي والخبرات وسياسات وإجراءات نظم العمل، والقيادات الإدارية).
- **العوامل الخارجية:** وهي تلك العوامل ذات التأثير في الإنتاجية والناجمة من ظروف البيئة المحيطة، وتتضمن ما يلي:
  - ✓ **عوامل هيكلية** وتشمل النظام الاقتصادي والاجتماعي والبنية التحتية.
  - ✓ **عوامل قانونية** وتتضمن لوائح وقوانين وتشريعات العمل في الدولة، كما تضم كل الظروف والمتغيرات المحيطة ببيئة المنظمة.

### 2.3.1. نوعية عمل الموارد البشرية HR Work Quality

تعد إنتاجية الأفراد من الأمور الأساسية التي تركز عليها المنظمات، لأنها ترتبط مباشرة بأهداف المنظمة وتعكس مدى فاعلية استراتيجياتها الخاصة بالموارد البشرية في تنفيذ الاستراتيجية العامة ومع ذلك، لا تقتصر متطلبات الزبائن على الإنتاجية فقط؛ إذ تلعب نوعية الخدمة أو أداء الأفراد دوراً مهماً في رضا الزبائن. هذا العامل يعد أساسياً في التأثير

<sup>1</sup> عبد الكريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص 29.

على طلبهم لخدمات أو منتجات المنظمة. وفي المراجع العربية والأجنبية، يُعبّر عن مصطلح نوعية عمل الأفراد بمفهوم "الجودة. (Quality) "

- **مفهوم الجودة:** عرفت الجودة على انها هي "الهيئة والخصائص الكلية للمنتوج (خدمة أو سلعة) التي تظهر وتعكس قدرته على إشباع حاجات صريحة وأخرى ضمنية"<sup>1</sup>.  
الجودة تعني إنتاج المؤسسة" لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائنها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها"<sup>2</sup>.

كما تعرف الجودة على أنها درجة سيادة المنتج أو الخدمة على المنتجات أو الخدمات المماثلة المقدمة للمستهلك ودرجة مساهمة المنتج أو الخدمة في تحسين نمط الحياة لدى الفرد"<sup>3</sup>.

مما سبق نستطيع القول ان الجودة هي مطابقة المنتجات من ناحية الهيئة والخصائص والخدمات، من ناحية مستوى تقديم الخدمات للمواصفات والمعايير التي يطلبها الزبائن والتي تشبع رغباتهم، والتي من خلالها تصنع المنظمة التميز في المنتوج والخدمة عن منتجات وخدمات المنظمات المنافسة.

- **أبعاد الجودة:** قام David Garvin في كتابه "إدارة الجودة" (Managing Quality) بتحديد خمسة أبعاد للجودة هي<sup>4</sup>:

- **التفوق Excellence:** بمعنى أن يطابق المنتوج أو يتجاوز توقعات الزبون حول المواصفات اللازم توفرها في هذا المنتوج؛

- **التركيز على المنتوج Product based:** أي التركيز على القدر المطلوب من الخصائص؛

- **التركيز على الزبون: User: based** أي ملاءمة المنتوج للاستعمال؛

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 26.  
<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2001 ص 17.  
<sup>3</sup> طارق شريف يونس، معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والانترنت دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 99.  
<sup>4</sup> عماد سعادي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث في علوم التسيير بعنوان: مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مركب الملح الوطاية بولاية بسكرة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2016، ص 04.

- التركيز على التصنيع Manufacturing based: أي المطابقة للمواصفات؛
- التركيز على القيمة Value based أي أن تكون درجة الإشباع مرتبطة بسعر المنتج.

### 3.3.1. سلوك الموارد البشرية في المنظمة HR Behavior

حظي سلوك العاملين أو السلوك التنظيمي باهتمام عديد من المفكرين والباحثين والاختصاصيين، فبالرغم من توافر جميع الموارد في المنظمة إلا أن المورد البشري يعتبر المورد الأهم والذي ينبغي دراسة سلوكياته، لأن الإنسان بطبعه لا يمكن السيطرة على سلوكه، إنما يمكن مراقبتها وتوجيهها ويرجع للاختلافات السلوكية بين جميع أفراد المنظمة وتأثرها بالمتغيرات البيئية.

#### - تعريف السلوك:

إن كلمة سلوك Behavior كمصطلح علمي لا تشير إلى السلوك البشري فحسب، يمكن أن تستخدم للدلالة على سلوك مختلف لأنواع الأحياء وكذلك الجمادات، فقد يبحث عالم النبات في سلوك النبات أثناء تعرضها لأشعة الشمس أو لبرودة شديدة، وكذلك يبحث الكيميائي في كيفية سلوك مادة معينة كالماء عند تعرضه لدرجة الغليان فالتغيرات التي تحدث على النبتة وعلى المادة الكيماوية هي تغيرات سلوكية وبالتالي فالسلوك هو استجابة (تغيير) أو ردة فعل لمؤثرات قد تكون خارجية أو داخلية.

يرى الباحث عبد الرزاق الرحاحلة أنه: "يمكن التمييز بين نوعين من سلوك الأفراد، السلوك الفردي والسلوك الاجتماعي، فالسلوك الفردي هو السلوك الخاص بفرد معين أما السلوك الاجتماعي فهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد بغيره من الجماعة، ويهتم علم النفس بالسلوك الفردي أما السلوك الاجتماعي فهو لب اهتمام علم الاجتماع"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>ايوسف عنصر، ناجي ليتيم، أهم المحددات السيكو-سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي الجزائر، العدد 07 جويلية 2014، ص 125.

كما عرف السلوك على انه: سلسلة من الاختيارات يقوم بها الفرد من بين استجابات ممكنة عند تنقل الفرد من موقف الى آخر، فالسلوك هو كل ما يصدر عن الفرد، وهو يتشابه الى حد كبير مع اتخاذ القرارات<sup>1</sup>.

بينما عرف السلوك التنظيمي من طرف الباحث Robbins على أنه "دراسة المنظمة للاتجاهات والأفعال للأفراد العاملين في المنظمة، كحقل للدراسة يتحرى من خلاله عن الأثر الذي يحدثه كل من الأفراد والمجموعات والهيكل التنظيمي في السلوك داخل المنظمات، وذلك بقصد تطبيق المعرفة المؤدية إلى زيادة الفاعلية التنظيمية، وبعبارة أخرى يهتم حقل السلوك التنظيمي بدراسة السلوك الفردي وسلوك المجموعة وأنماط الهيكل التنظيمي وفهمها بقصد المساعدة في زيادة الفاعلية التنظيمية<sup>2</sup>.

يعتبر السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي في الحقيقة أساسيات نفسية واجتماعية تتفاعل معاً، فعملية سلوك وتصرفات الأفراد في المنظمة مرتبطة ببعض العوامل والجوانب النفسية والاجتماعية، ويطلق على العوامل النفسية العوامل الداخلية وعلى العوامل الاجتماعية العوامل الخارجية، حيث تتفاعل العوامل النفسية مع العوامل الاجتماعية وينتج عن هذا التفاعل سلوك الفرد والمنظمة، وقد يكون هذا السلوك إيجابياً أو سلبياً<sup>3</sup>.

#### - أهمية دراسة السلوك التنظيمي:

تولي المنظمة اهتماماً كبيراً بجميع العوامل التي تسهم في تحسين أداء الأفراد. فهي تركز على زيادة الإنتاجية وجودة المنتج باعتبارهما من أهم معايير تقييم أداء الأفراد. كما تحرص على دراسة سلوك العاملين ومدى تأثير الظروف البيئية عليهم، بهدف فهم كيفية توجيه سلوكهم بشكل يعزز تنفيذ استراتيجيات المنظمة بفعالية.

ويمكن أن نلخص أهمية السلوك التنظيمي في النقاط التالية<sup>4</sup>:

-تعد الموارد البشرية مورد هام للمنظمة، لذلك استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد لما لها من تأثير على فعالية المنظمة؛

<sup>1</sup>افاروق عبده فقيه، السيد محمد عبد المجيد السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط2005، ص30-29

<sup>2</sup>ماجد عبد المهدي محمد مساعده، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2018، ص45.

<sup>3</sup>محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2004، ص ص 21-22.

<sup>4</sup>عبد الحق علي إبراهيم، أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال بعنوان: دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال – بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا قسم الدراسات التجارية، السودان، 2015، ص36.

تغيير النظرة إلى الموارد البشرية وجذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد، ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهارته، ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر؛ تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك، مما يتطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات، وهذا يؤدي إلى زيادة التأثير والتحكم في هذا السلوك؛

تعد بيئة المنظمة الداخلية والخارجية عامل أساسي وجب مراعاته عند تصميم الاستراتيجية العامة للمنظمة، هذا العامل يؤثر تأثيراً بليغاً على سلوكيات الأفراد ويساهم أو يحد من فاعلية أدائهم. أما بالنسبة للفرد تحقق معرفة الفرد لمحددات وعناصر سلوكه مزايا كثيرة من أهمها: تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح وتجنب العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الخاطئ للمواقف التي تشوه عملية الاتصال، أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل والاستجابة غير الصحيحة للزملاء والإدارة، وأخيراً تظهر أهمية دراسة السلوك التنظيمي على مستوى البيئة في أنها تساهم في التعرف بشكل أكثر دقة على البيئة المحيطة، مما يساعد في تدعيم التفاعل الإيجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المنظمة<sup>1</sup>.

- **عناصر السلوك التنظيمي:** تتمثل عناصر السلوك التنظيمي بالنسبة لكل من الفرد والجماعة في:

- **بالنسبة إلى الفرد ويمكن ان تشمل مايلي:**

✓ **الإدراك:** ويعالج نظرة الفرد للناس من حوله وكيف يفسر ويفهم الموقف والأحداث من حوله، وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه وعلى الآخرين وعلى اتخاذ القرارات.

✓ **التعلم:** وهو الموضوع الذي يفيد المدراء وأصحاب السلطة والعاملين في فهم كيف يكسبون سلوكهم، أو كيف يتمكن من تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك.

<sup>1</sup>نفيسة محمد باشري، فوزي شعبان مذكور، رباب فهمي، السلوك التنظيمي، منشورات كلية التجارة جامعة القاهرة، مصر، 2017، ص. 05.

✓ **الدافعية:** هو موضوع يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية العاملين، وبالتسلح ببعض الأدوات والتي يمكن من خلالها حث العاملين على رفع حماسهم في أعمالهم.

✓ **الشخصية:** ويفيد المدير على فهم مكونات وخصائص الشخصية وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل أعمالهم وهو فهم ضروري يمكن المدراء من توجيه المرؤوسين للأداء السليم.

### الاتجاهات النفسية وتنقسم إلى ثلاث أقسام:

أ. **العنصر المعرفي (المعرفة والمعلومات):** إن ما يتوفر لدى الفرد من معلومات وتعلم وخبرة وثقافة تساعد على تكوين معارف ومعتقدات الفرد اتجاه موضوع معين، وهي تساعد في تكوين ردود فعله في مشاعره وتحركاته اتجاه هذا الموضوع.

ب. **العنصر العاطفي (الوحدات والمشاعر):** بناء على معرفته ومعتقداته تتكون المشاعر والتي تكون في شكل تفضيل أو عدم تفضيل وحب وكرهية وإعجاب، أو عدم إعجاب والارتياح أو عدم الارتياح.

ت. **العنصر السلوكي (الميل السلوكي)** ويفهم ذلك في شكل تنبيه للتعرف بطريقة معينة على الأشياء الموجودة في البيئة المحيطة.

هي تلك المتغيرات والعناصر المؤثرة والمكونة للسلوك الجماعي للأفراد والجماعات،

- **بالنسبة للجماعة:** ولمعرفة وفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه يتم من خلال<sup>1</sup>:

✓ **جماعات العمل:** من خلالها يتم التعرف والخوض في تكوين الجماعات وظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها في سلوك العمل، كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.

✓ **القيادة:** ويساعد في التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة في سلوك الآخرين والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة.

<sup>1</sup>سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2004، ص ص 71-75.

✓ **الاتصال:** ويساعد المدراء أو العاملين في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل وكيف يمكن جعله بدون معوقات وكيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل : الاستماع، المقابلات الشخصية والاجتماعية.

- **محددات سلوك الافراد في المنظمة:** يتحدد سلوك الافراد داخل المنظمة بمجموعتين من العوامل: العوامل الخارجية والعوامل الداخلية التي لها علاقة بالعاملين.

- **العوامل الخارجية:** نظرا الى ان المنظمات جزء من البيئة الخارجية أو النظام الاجتماعي الأوسع فان هناك العديد من العوامل البيئية الخارجية المؤثرة على سلوك الافراد من هذه العوامل:

✓ **الاستراتيجية التنظيمية** تؤثر استراتيجية المنظمة على قوة ونفوذ الجماعات وعلى الموارد المتاحة امامها، اذ ان النقص في الموارد يؤثر على مستوى القلق والصراع بين الأفراد، كما وان المنظمة التي تعتمد على استراتيجية الكلفة الأدنى تضع محددات رقابية على عمل الأفراد بحيث تكون الأنماط القيادية اقرب ما تكون الى النمط البيروقراطي (قيادة تقليدية، في حين أن المنظمة التي تعتمد على الاستراتيجية المنقبة أو استراتيجية التمايز فإنها تتيح الفرصة للعاملين في تجربة قدراتهم مع منحهم الفرصة للتعبير عن هذه القدرات من خلال الصلاحيات الممنوحة لهم والتركيز على الابداع والابتكار.

✓ **أنظمة التقويم والتحفيز المعتمدة:** تؤثر أنظمة تقويم الأداء على سلوك العاملين من حيث اهداف عملية التقويم وإجراءات وأساليب التقويم، فالتقويم التطويري الذي يهدف الى تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الافراد والجماعات يؤدي الى تحفيزهم باتجاه رفع معدلات الأداء، في حين ان التقويم الإداري الهادف الى اتخاذ الإجراءات الإدارية على وفق نتائج التقويم، من مكافئات وعقوبات فان ذلك يولد الصراعات داخل المنظمة.

✓ **الثقافة التنظيمية السائدة:** ان القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير التي يشترك بها أعضاء التنظيم تؤثر على سلوك الافراد في المنظمة، فقد تؤثر هذه القيم والمعتقدات بشكل إيجابي أو العكس.

✓ ظروف العمل المادية والتمثلة في الأدوات والمعدات المستخدمة ومستوى التكنولوجيا ودرجة المخاطرة ودرجة توفر وسائل الحماية، والصيانة في دراسة لأكثر من 300 جماعة عمل صناعية في عدة معامل، اشارت النتائج بأن التكنولوجيا المستخدمة تؤثر على أنماط سلوك الافراد وتشكيلها.

✓ أنماط القيادة والاتصالات: القيادة هي عملية تأثير على الجماعة لتحقيق الأهداف، ففي أي منظمة يشغل الأعضاء أدوار متعددة ومن هذه الأدوار هو الدور القيادي، فالقائد جزء من البيئة التي يعيش فيها وهو جزء متكامل من النظام وان التفاعل بين القائد والتابعين يؤثر في سلوكيات التابعين.

- العوامل الداخلية: وهي التي تتصل بأعضاء المنظمة.

تؤثر على سلوك الجماعة عوامل داخلية من أهمها:

✓ القدرات الفردية للعاملين: عرفها كروفورد و ترنر (Crawford&Turner) بانها عبارة عن المعرفة والمهارات والسمات الشخصية اللازمة للعاملين لضمان أداء عملهم بشكل جيد<sup>2</sup>.

وهو ما يملكه العامل من مهارات وخبرات ومعارف والتي تؤثر على أدائه وعلى سلوكه مع أفراد المنظمة.

✓ دوافع واستعدادات العاملين كما أشرنا سابقا لدور الحوافز واستراتيجية التعويضات في دفع العاملين لتقديم مستويات الأداء المطلوبة والمشاركة في تحقيق اهداف المنظمة، الا ان هناك مجموعة دوافع لا تتعلق بالجانب المادي فقط مثلا بعض العاملين يطمح للوصول لمناصب قيادية توفر له مكانة في المجتمع.

(2) تحسين الأداء الوظيفي

1.2. مفهوم وأهمية ومراحل تحسين الأداء الوظيفي

<sup>1</sup>سهيلة عباس، مرجع سبق ذكره، ص 75.

<sup>2</sup> Turner, D. & Crawford, M, Change Power : Capabilities that Drive Corporate Renewal, Business and Professional, Publishing Warri wood, Sydney, 1998.

### 1.1.2. مفهوم تحسين الأداء الوظيفي

يقصد بتحسين الأداء الوظيفي استخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات ونتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى ويتطلب تحسين الأداء توازن العناصر الأربعة التالية الجودة الإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة، لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل إدارة التحسين الشامل<sup>1</sup>.

عرفه الباحث عبد الجليل الشوامرة بأنه طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي بالوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء، حالما يتم معرفة وتحديد الفجوة الحاصلة في الأداء ومسبباتها يتم اتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتطوير الأداء، وهذا يمكن أن يتضمن قياسات ومراجعة للنظام ووسائل ومعدات جديدة، نظام مكافئات اختيار وتعديل مواقع الموظفين وتدريبهم، وعند الاتفاق على أحد هذه الخطوات أو أكثر يتم تطبيقها فعلياً، وبعد التطبيق يتم التقييم<sup>2</sup>.

يهدف تحسين الأداء إلى رصد فجوات الأداء وتحليلها لتحديد مصادرها وأسبابها تمهيداً للعمل على إزالتها، ويقصد بفجوة الأداء اكتشاف الفرق بين مستوى الأداء الفعلي (الكمية الحجم، السرعة، الجودة، التكلفة) وبين المستوى المخطط المستهدف، والاساس في رصد فجوة الأداء هو الكشف المبكر عن اتجاه انحراف الأداء والمتابعة المستمرة للأداء، ومن ثم يمكن تقدير أبعاد فجوة الفجوة من حيث الحجم (أي مدى التباين في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف من الناحية الكمية، ومدى التأثير على نتائج المنظمة وموقفها التنافسي، والتكلفة المترتبة على عدم تحقيق الأداء المخطط، كذلك يكون رصد الفجوة بحصر مدى تكرارها وانتشارها في مجالات الأداء المختلفة أو انحصارها في مجال معين<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>مريمارفييس، مرجع سبق ذكره، ص487.

<sup>2</sup>محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص.346

<sup>3</sup>محمد قدرى حسن، المرجع نفسه، ص.341.

اذن تحسين الأداء الوظيفي هو مجموعة من العمليات المنظمة والتي تستهدف المورد البشري في المنظمة، وتهدف من خلالها المنظمة الى رصد وتحليل ومعالجة فجوة الأداء، والتي تمثل الفرق بين الأداء الفعلي والأداء المخطط أو المتوقع للعاملين والذي يلبي احتياجات المنظمة لتحقيق أهدافها.

### 2.1.2. أهمية تحسين الأداء الوظيفي

تظهر أهمية تحسين الأداء الوظيفي في النقاط التالية:

- أهمية التعامل مع مفهوم تحسين الأداء من منظور شامل يجمع جميع عناصر الأداء البشرية والمادية والتقنية والتنظيمية في إطار متناسق وعدم التجاوز بالتركيز على بعض العناصر والتغافل عن البعض الآخر؛
- أهمية إدماج معطيات وعناصر وبرامج تحسين الأداء ضمن الاستراتيجية العامة لإدارة الموارد البشرية، والاستراتيجية العامة للمنظمة الإنتاجية والتسويقية والتمويلية والتقنية والإدارية؛
- ضرورة النظر الى قضايا التحسين والتطوير والتحديث وإعادة الهندسة أو إعادة الهيكلة في المنظمات من منظور إدارة الأداء واستهداف تحسين وتطوير الأداء في نهاية الأمر؛
- أهمية مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية واختلاف مستوياتهم الفكرية، وأخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الاعمال، واعداد خطط تحسين الأداء وتحديد معايير التقييم؛
- أهمية التركيز في تصميم الاعمال وتخطيط تحسين الأداء على تضمينها ابعادا تستثمر وتستشير الطاقات الذهنية والقدرات الفكرية للموارد البشرية باعتبار ان رأس المال الفكري هو أهم ما تملكه المنظمات المعاصرة.

### 3.1.2. مراحل تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة

تقوم المنظمات بعملية تحسين الأداء الوظيفي من خلال المرور بعدة مراحل تختلف بحسب نوعية عمل المنظمة وكبر حجمها وطبيعة عملها، عموماً يقوم المدراء في المنظمات بسبع مراحل أساسية لتحسين أداء الافراد يمكن اختصارها فيما يلي<sup>1</sup>:

- **تحديد الأداء المعياري (المتوقع) للأفراد في المنظمة:** يتم تحديد الأداء المعياري من قبل القائمين على عملية التحسين من خلال بطاقات وصف الوظائف والإنتاجية المتوقعة، ومن خلالها يتم تحديد وظيفة ومهام كل فرد ومدى مساهمته في منتجات المنظمة. يحتاج الموظفون إلى معرفة ما هو متوقع حتى يتمكنوا من تلبية تلك التوقعات، غالباً ما يتم الإبلاغ عن ذلك من خلال الوصف الوظيفي ومراجعة الأداء والاتصال مع المدراء ورؤساء العمل حتى يتمكنوا من مناقشة أمثلة حول شكل الأداء الجيد.
- **شرح عواقب ضعف الأداء :** تقوم المنظمة بتحفيز العاملين المتميزين من خلال زيادة العلاوات والرواتب، وفي نفس الوقت، يناقش المدراء مع الأفراد فرص تحسين الأداء وما سيترتب عليه من فوائد للمنظمة والموظفين. كما تستغل المنظمة هذه الفرصة لتوضيح العواقب المحتملة في حال عدم تحسين الأداء، مثل المساءلة التي قد يتعرض لها أعضاء الفريق. ومع ذلك، لا تهدف المنظمة إلى تهديد الموظف أو تخويفه، بل تسعى إلى التأكيد على أهمية التحسين المستمر. كما أن الهدف من هذه المناقشات هو أن يغادر الموظف الاجتماع وهو يدرك تماماً أن هناك جدية في الحاجة للتحسين، وليس مجرد "اقتراحات" عابرة.
- **الرقابة المستمرة على الأداء وتقديم الملاحظات اللازمة:** عندما يلاحظ سلوكاً من موظف يحتاج إلى التغيير، يجب على القائمون على عملية التحسين محددتين في ملاحظاتهم، حيث ان التعليقات الغامضة والتلميح إلى تغيير السلوك المطلوب أو تجاهل الموقف لا يساعد الموقف، بل كلما كانوا أكثر تحديداً مع الشخص زادت احتمالية تحسن الامور. ينطبق هذا أيضاً على التعليقات الإيجابية، إذا قام الموظف بعمل رائع، فيقوم

<sup>1</sup>AngkyFebriansyah, How to Improve Employee Performances, Proceedings of the International Conference on Business, Economic, Social Science and Humanities, Universitas Komputer Indonesia, vol 25, 2018, p 173.

القائمون على عملية تحسين الأداء بتشجيعه ولو معنويا حتى يستمر في تقديم الأداء المطلوب.

- تقديم المشورة للتحسين في كثير من الأحيان يكون الموظفون في حيرة من أمرهم بشأن طرق تغيير أدائهم ويمكن أن يتعثروا في إيجاد الحلول، إذا وجد إرادة من الموظف لتحسين الأداء يحاول ولكنه استمر في تحقيق نتائج باهتة هنا يقوم المدراء بإجراء لقاءات ومنحهم الحلول بإعطاء بعض الأمثلة التي تتعلق بجوانب التحسين.

- منح الوقت الكافي للتحسين يحتاج الموظفون إلى وقت لتجربة فرص جديدة للتركيز على التحسينات المطلوبة ومعرفة ما إذا كانت جهودهم فعالة، من المهم منح الأفراد وقتا كافيا قبل المضي قدما في أي عواقب إذا لم تتحسن الأمور، حيث كلما زادت الملاحظات والنصائح المقدمة خلال هذا الوقت كان ذلك أفضل، بحيث يمكن للموظف أن يصبح أكثر وضوحا بشأن ما يسعى إليه.

- التقييم النهائي للأداء الوظيفي: هنا تتوضح الفوارق والاختلافات بين الأداء المنجز والمعياري خلال مدة زمنية معينة، قد تكون سنوية، أو فصلية أو قد تكون حتى يومية باختلاف النشاط والهدف من عملية التقييم، تقوم المنظمة بعملية تقييم الأداء وفق عدة طرق حديثة أو تقليدية سبق التطرق لها، وتتحصل المنظمة اما على فوارق إيجابية تنجر عنها تحفيز الأفراد أو فوارق سلبية ينجر عنها إجراءات عقابية ردعية أو ينجر عنها القيام بدورات تدريبية لتحسين مواضع الخلل في الأداء.

- الوفاء بالوعود المتعلقة بالحوافز والعلاوات وتنفيذ العقوبات: بعد القيام بعملية التقييم للأداء ومعرفة الفروقات بين الأداء المنجز والأداء المعياري كجزء من عملية التحسين وبعد ان تحدد عواقب الأداء الضعيف وإذا لم يتحسن الأداء هنا تتخذ المنظمة مجموعة من العقوبات، يمكن دائما تعديل العقوبات واجراء دورات تدريبية في حال إذا كان الأداء المقدم يمكن تحسينه أو تطويره، أو هناك من الباحثين ما يدعو الى إجراء لقاء مع الموظف لفهم أسباب ضعف ادائه.

## 2.2. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المنظمة:

إن أداء الفرد ليس عنصراً مستقلاً بذاته بل يتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية المحيطة به، حيث يرى العلماء أنه لا تكاد توجد ظاهرة في الحياة الاجتماعية والاقتصادية أو الحياة عموماً لا تؤثر على الأداء الوظيفي، وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء، فإنها تختلف باختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة الفرد وكذلك العوامل الفيزيائية، كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيره فبعض العوامل تؤدي إلى رفع الأداء الوظيفي في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أن للبعض منها تأثيراً مباشراً على الأداء الوظيفي بينما للبعض الآخر تأثيراً غير مباشر، حيث يمكن تقسيم هذه العوامل إلى<sup>1</sup>:

- العوامل الخارجية.

- العوامل الداخلية.

### 1.2.2. العوامل الخارجية

حيث تتعلق هذه العوامل ببيئة العمل في المنظمة بشكل عام ويمكن حصرها في:

- **ظروف العمل المادية** : تتمثل ظروف العمل المادية في مناخ العمل في المنظمة مثل الإضاءة، التهوية، الرطوبة الحرارة ترتيب الآلات الوجبات الغذائية وغيرها وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح لذلك فإنه لها تأثير هام على الأداء الوظيفي.
- **العوامل الفنية**: تتمثل العوامل الفنية في نوعية الآلات والمعدات وأساليب العمل المستخدمة، وهي تعني التكنولوجيا المستعملة في العمل والإنتاج، حيث يكون لها دور حاسم في أداء الأفراد في بعض الحالات ودور ثانوي في حالات أخرى لأن ذلك يتوقف على طبيعة وخصائص النشاط الذي يمارسه الفرد.
- **العوامل الاجتماعية** تتمثل العوامل الاجتماعية في ظروف العمل الاجتماعية التي أثبتت تجارب "هاوثورن" في ثلاثينيات القرن الماضي وأثرها الهام على أداء الفرد، ولعل من أهمها التنظيم الغير رسمي لجماعات العمل والنمط القيادي والإشراف والعلاقات الرسمية داخل العمل.

<sup>1</sup>اروية حسن، إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص217-218،

### 2.2.2. العوامل الداخلية

حيث تتعلق هذه العوامل بالأمور الشخصية والنفسية للعامل لذا وجب على إدارة الموارد البشرية مراعاتها من خلال وظائف التعويض والتحفيز وكذا صيانة المورد البشري ويمكن إدراجها في:

- **القدرة على العمل:** تمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل، ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى:
  - ✓ **قدرات فطرية أو موروثة:** وهي القدرات التي يمتلكها الفرد ويجلبها إلى الوظيفة معه، لذلك تسمى إما أن تكون بدنية مثل الصحة اللياقة، حدة السمع والبصر أو شخصية مثل ضبط النفس، بالاستعداد وهي المبادرة، حسن الخلق وغيرها.
  - ✓ **القدرات المكتسبة:** وهي قدرات يحصل عليها الفرد بممارسة التدريب وتتمثل في المؤهلات والخبرات العلمية، ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المنظمة، لذلك يطلق عليها مهارات إدراك الدور الوظيفي الذي يعتبره البعض منفصلا عن القدرة.

- **الدافعية للعمل:** تشير الدافعية إلى الطاقة الكامنة داخل الفرد والتي تحركه وتوجهه - للتصرف بطريقة معينة، كما تمثل قوة الحماس الذي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل أي أنها قوة تدفع الفرد للعطاء اتجاهها لحاجته وبدرجة وعيه تحدد سلوك الفرد الذي يهدف إلى تقليل التوتر وبالتالي تحقيق التوازن لديه، وهي تعبر عن الرغبة في العمل وتنعكس في شكل جهد يبذله الفرد في العمل وفي درجة مثابرته واستمراره فيه، بمعنى آخر الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في العمل.

---

## الجانب التطبيقي

---

---

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

---

## تمهيد:

يرى Robert K. Yin بأن: « الدراسة الميدانية تتضمن البحث عن ظاهرة حديثة في نطاق حقيقي أو واقعي، حيث تكون العلاقات بين الظاهرة والنطاق غير واضحة، مما يستلزم استخدام العديد من مصادر المعلومات<sup>1</sup>، وقبل الخوض في عرض نتائج الدراسة التطبيقية، ينبغي أولاً التطرق إلى المنهجية المستخدمة والتي تتوافق مع أهداف وفرضيات الدراسة، حيث سنتناول في هذا المبحث مجالات الدراسة وتصميمها، وكذلك عينة الدراسة للعمال وأدوات جمع البيانات (الاستبيان)، والتي أنجزت في إطارها هذه الدراسة سنتناول في هذا الفصل العناصر التالية:

- أولاً: مجالات الدراسة.
- ثانياً: الخيار المنهجي والعينة.
- ثالثاً: أداة الاستبيان الموجه لعمال مؤسسة مطاحن الببيان ببرج بوعرييريج.

<sup>1</sup> Robert K. Yin: **Case Study Research Design and Method**, Sage Publications, 4 Edit, California, USA, 2009, p 18.

### أولاً. مجالات الدراسة:

في هذه الخطوة المنهجية سنقوم بتوضيح مجالات الدراسة، حيث تم تحديدها بثلاثة مجالات رئيسية هي: (المجال المكاني، المجال البشري، المجال الزمني).

#### 1. التعريف بميدان الدراسة:

الاسم التجاري : المركب الصناعي و التجاري - أفروديف مطاحن البيان - برج بوعريريج  
المديرية العامة : فرع الحبوب الهضاب العليا " أفروديف " سطيف .

تاريخ بداية النشاط : أكتوبر 1988

الشكل القانوني شركة ذات أسهم " أفروديف " شم

3800000000 رأس مال الشركة

قطاع النشاط : تحويل الحبوب مطحنة سميد و القرينة ).

وحدة مطحنة القرينة : بطاقة إنتاجية 2000 قنطار يوميا .

وحدة مطحنة السعيد : بطاقة إنتاجية 2000 قنطار يوميا .

#### 2. المجال المكاني (المجال الجغرافي لميدان الدراسة):

المقر الاجتماعي ص ب 117 الطريق الوطني رقم 05 ( برج بوعريريج ).

المساحة تقدر بـ 120000 م<sup>2</sup>.

رقم الهاتف: 721227 (035)

رقم الفاكس : 721226 (035)

إيميل : [cic\\_bibans@agrodiv.dz](mailto:cic_bibans@agrodiv.dz)

#### 3. المجال البشري للدراسة: عدد العمال في المؤسسة محل الدراسة 240 عامل موزعين

على مناصب ادارية متعددة.

#### 4. المجال الزماني للدراسة:

#### 1.4. المرحلة الأولى: كانت بداية البحث عن التراث النظري لموضوع بحثنا، والاطلاع

عليه بمصادر عربية وأجنبية، وكذلك دراستنا كانت متعاقبة متواصلة منذ البدء بقيامنا في

العديد من الدراسات الاستطلاعية لميدان الدراسة، واختيار المؤسسة التي تتلاءم مع طبيعة

موضوعنا، ثم التوجه لمسؤول المؤسسة للحصول على إحصائيات ووثائق خاصة بالمؤسسة، من أجل الوصول إلى معلومات تعزز موضوع بحثنا والوصول إلى فهم أعمق له.

**2.4. المرحلة الثانية:** بعدها مباشرة تم تصميم استبيان موجه للعمال بعد تحكيمه من طرف المشرفة والأساتذة والرجوع لتوزيعه على جميع العمال بالمؤسسة ورقياً.

**3.4. المرحلة الثالثة:** قمنا بتوزيع الاستبيان على جميع عمال المؤسسة مطاحن البيبان برج بوعريريج، ثم جمعها وتفرغها والبدء في تحليل كل البيانات والمعطيات حيث تراوحت الفترة الزمنية بين أواخر شهر فيفري الى غاية شهر ماي.

#### 5. أهمية ميدان الدراسة ومدى ملائمته لموضوع البحث:

بما أن موضوع دراستنا الراهنة اثر الحوافز المادية على الأداء الوظيفي للعمال فقد وقع اختيارنا على مؤسسة مطاحن البيبان بريج بوعريريج لإجراء الدراسة الميدانية بها لعدة اعتبارات نذكر منها:

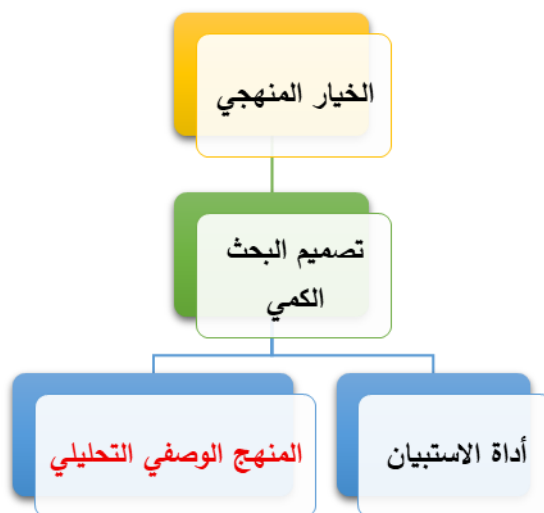
- تم اختيارها باعتبارها مؤسسة صناعية تتماشى مع تخصص دراستنا (علم اجتماع تنظيم وعمل) وهو موضوع دراستنا وكذلك انتماؤها إلى القطاع العام لمعرفة هذا القطاع هل يقدم حوافز مادية للعمال.
- تماشي طبيعة نشاط المؤسسة مع موضوع الدراسة بشكل جيد، حيث تعتبر مثالا جاهزا يمكن تطبيق موضوع دراستنا عليه، كونها تعمل في محيط يتميز بالمنافسة والتغير الشديدين وهو ما يفرض عليها مواكبة هذه التغيرات للحفاظ على مكانتها في السوق، من خلال التعامل الجيد مع عمالها وتقديم الحوافز المادية لها من اجل تقديم أداء وظيفي جيد يعود بالايجاب على الفرد والجماعة والمؤسسة.
- تسهيل الحصول على كل المعلومات التي يحتاجها الطالب وإجراءات الدراسات الميدانية في هذه المؤسسة، مقارنة مع باقي المؤسسات الصناعية الأخرى؛

#### ثانياً: الخيار المنهجي والعينة

##### 1. المنهج:

يوضح الشكل التالي الخيار المنهجي الذي اعتمده الطالب استخدمها والتي تساعده في تفسير إشكالية موضوع الدراسة:

الشكل رقم ( 03 ): الخيار المنهجي



المصدر: من إعداد الطالب

1.1. تصميم البحث الكمي (Quantitative research design) :

يفحص البحث الكمي العلاقات بين المتغيرات، والتي يتم قياسها رقمياً وتحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية والرسومومية، غالباً ما يشتمل على عناصر تحكم لضمان صحة البيانات، كما هو الحال في التصميم التجريبي.

نظراً لأنه يتم جمع البيانات بطريقة مختلطة، فمن المهم التأكد من التعبير عن الأسئلة بوضوح حتى يتم فهمها بنفس الطريقة من قبل كل مستجوب، وتستخدم هذه المنهجية عموماً تقنيات أخذ العينات الاحتمالية لضمان التعميم، يُنظر إلى الفرد على أنه مستقل عن أولئك الذين يتم بحثهم، والذين يُطلق عليهم عادةً اسم المستجوبين.

قد يستخدم تصميم البحث الكمي تقنية واحدة لجمع البيانات مثل الاستبيان ويُعرف هذا بالدراسة الكمية أحادية الأسلوب، وقد يستخدم أيضاً أكثر من أسلوب واحد لجمع البيانات الكمية والإجراءات التحليلية المقابلة ويُعرف هذا بالدراسة الكمية متعددة الأساليب، ويمكن تلخيص خصائص البحث الكمي:

- يُنظر إلى الفرد عموماً على أنه مستقل عن أولئك الذين يجري بحثهم.
- يشار إلى أولئك المشاركين عادةً بالمستجوبين.
- مصممة لفحص العلاقات بين المتغيرات.

- غالبًا ما يستخدم تقنيات أخذ العينات الاحتمالية لضمان التعميم.
  - الطريقة (الأساليب) المستخدمة لجمع البيانات محددة بدقة وهيكلية للغاية.
  - جمع نتائج البيانات الرقمية.
  - إجراء التحليل من خلال استخدام الإحصائيات والرسوم البيانية.
- ينتج عن ذلك المعاني المشتقة من الأرقام.
- ومن خلال ما سبق تم التطرق على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من أجل فهم اشكالية دراستنا بشكل وصفي تحليلي دقيق والوصول إلى حل لهذا الاشكال في نهاية المذكرة.
- 2. عينة الدراسة:**

يشير المجتمع إلى المجموعة الكاملة من الأشخاص أو الأحداث أو الأشياء التي يهتم ويرغب الطلبة في دراستها<sup>1</sup>، ويتمثل المجتمع في هذه الدراسة في عمال مؤسسة مطاحن الببيان برج بو عريريج.

قد وقع اختيارنا المنهجي لطريقة العمل بالاستبيان كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات من الميدان استنادا إلى عدة عوامل منهجية:

- أداة الدراسة تمكننا من الوصول إلى حل الإشكالية الرئيسية والتحقق من صحة الفرضيات أو نفيها؛
- توفير الوقت والتكلفة كون أن المسح الشامل يتطلب وقتاً وهذا ما كان ينقصنا في دراستنا.
- إمكانية تقدير النتائج واستنتاجها من خلال دراسة عينة من المجتمع وتعميم النتائج على المجتمع.<sup>2</sup>

أما تعريف العينة فهي مجموعة فرعية من المجتمع وتضم بعض الأعضاء المختارين منه<sup>3</sup>، كما تشير العينة إلى "مصطلح يستعمل للإشارة إلى المجموعة الأصغر عدداً من

<sup>1</sup> Bougie & Sekaran : op cit, P.236

<sup>2</sup> رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية؛ دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2020، ص 172.

<sup>3</sup> Bougie & Sekaran : op cit, P237.

الأفراد الذين تم انتقاؤهم من مجتمع البحث المستهدف<sup>1</sup>، وتعرف كذلك بأنها: "هي مجموعة جزئية من المجتمع الكلي تحوي بعض العناصر يتم اختيارها منه"<sup>2</sup>.

كل ما سبق ذكره؛ يجعل من العينة المدروسة (عينة قصدية)، بحيث تم قصد عينة من عمال تمثلت في 60 عامل بمؤسسة مطاحن الببيان برج بوعريريج مسحوبة من مجتمع الدراسة.

ثالثاً: أداة الاستبيان الموجه لعمال مؤسسة مطاحن الببيان برج بوعريريج

### 1. الاستبيان:

تم الاعتماد على أداة الاستبيان، والذي هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المعدة مسبقاً يسجل المستجوبون إجاباتهم عليها، وعادة ما تكون هذه الإجابات ضمن بدائل محددة بدقة<sup>3</sup>، وبهدف جمع البيانات، فقد تم تصميم استبيان يتكون من جزأين، الجزء الأول خاص بالبيانات العامة، والجزء الثاني يتضمن مجموعة من المحاور، خُصص المحور الأول لأبعاد الحوافز المادية (على مستوى الفرد، الجماعة، المؤسسة)، أما المحور الثاني فقد خُصص للأداء التنظيمي في المؤسسة.

بالنسبة لفقرات متغيرات الدراسة، تم اعتماد مقياس ليكارت Likert الخماسي، حيث طُلب من أفراد العينة إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الاثنان وسبعين وفق هذا المقياس كما يلي:

- غير موافق بشدة: ولها درجة واحد (1)؛
- غير موافق: ولها درجة اثنان (2)؛
- محايد: ولها درجة ثلاثة (3)؛
- موافق: ولها درجة أربعة (4)؛
- موافق بشدة: ولها درجة خمسة (5).

<sup>1</sup> ميل تشيرتون، آلان براون: ترجمة هناء الجوهري، علم الاجتماع النظرية والمنهج، المركز القومي للترجمة، القاهرة، مصر، 2012، ص434.

<sup>2</sup> فايز جمعة صالح النجار وآخرون: أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 86.

<sup>3</sup> Bougie & Sekaran: **Research methods for business , A skill-building approach** (17th Ed) , John wiley & Sons Ltd, USA,2016 , P 142

يوضح الجدول التالي المجال الذي تنحصر فيه الدرجات الخمسة لمقياس ليكارت في

دراستنا:

الجدول رقم ( 01 ): مستويات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي.

الدرجة	المجال	المستوى
1	[1.8 - 1]	منخفض جدا
2	[2.60 - 1.81]	منخفض
3	[3.40 -2.61]	متوسط
4	[4.20 -3.41]	مرتفع
5	[5 -4.21]	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على (Bougie & S., 2016, p. 207)

### خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق للإطار المنهجي والتمهيدي للدراسة والذي استعرض مختلف الخيارات المنهجية المعتمدة والتمهيد لدراسة اثر الحوافز المادية على الاداء الوظيفي للعمال في المؤسسة محل الدراسة، بدءا بمجالات البحث والخيار المنهجي لموضوع الدراسة إلى أدوات الدراسة المعتمدة ثم التطرق لعينة الدراسة، وهذا تمهيداً لتحليل وعرض نتائج الدراسة الميدانية في الفصل التالي.

---

**الفصل الخامس : دراسة ميدانية لأثر الحوافز المادية  
على الاداء الوظيفي للعمال محل الدراسة**

---

## تمهيد:

بعد عرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، يأتي هذا الفصل الأخير لعرض نتائج الدراسة كمياً والذي يتم التطرق إليه من خلال العناصر التالية:

- عرض نتائج الدراسة الخاصة بالاستبيان الموجه للعمال: عرض نتائج محور البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الوظيفة، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.....) ومحاور أبعاد الحوافز المادية على (مستوى الفرد، الجماعة، المؤسسة) ودورها في تعزيز الاداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عمالها، باستخدام طرق الإحصاء الوصفي (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط، والاثر)؛

أولاً: عرض وتحليل نتائج الاستبيان الموجه لعمال مؤسسة مطاحن الببيان برج بوعريريج

لغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على فرضياتها المختلفة، فطريقة تصميم الاستبيان هي في حد ذاتها جوهر الجانب الميداني فبناءه وتصحيحه هو الانطلاقة الصحيحة له فهي توجه الباحث لهيكله مراحل تحليل نتائجه، من خلال عرض نتائج محور البيانات الشخصية والوظيفية، نتائج محور الحوافز المادية، ونتائج محور الاداء الوظيفي ليأتي بعدها التحليل الإحصائي والتركيبى لكل هذه النتائج.

### 1. التحليل الإحصائي للدراسة:

#### 1.1. صدق وثبات الأداة:

بعد عرض أداة الدراسة على مجموعة من الأساتذة المحكمين لغرض تقييمها، وتصحيح الأخطاء، تم القيام بقياس ثبات وصدق أداة الدراسة من خلال معامل ( Alpha de Cronbach) وتعد نسبة (60%) مقبولة إحصائياً، ويلاحظ من الجدول الموالي أن نسبة معامل الثبات لفقرات الاستبيان كانت أعلى من هذه النسبة حيث بلغت (77.7%)، كما أن معامل الصدق (0.688) مما يدل على أن فقرات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية.

#### الجدول رقم (02): نتائج اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)

معامل الصدق	(ألفا كرونباخ- Alpha de Cronbach)	عدد العبارات	حجم العينة
0.688	0.777	38	60

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS26

### 2. عرض نتائج التحليل الوصفي للمعلومات الشخصية الوظيفية للمستجوبين من العمال

توجد العديد من الخصائص الشخصية التي يمكن للباحث أن يعتمد عليها في صياغة الاستبيان الخاص بدراسته، والتي يتم غالباً التعامل معها كبيانات وصفية لخصائص العينة فقط، فلا ترتبط مع التحليل الإحصائي والتركيبى لمتغيرات الدراسة، وهذا ما يعتبر خطأ شائع لدى الكثير من الباحثين، بل من الضروري استخدامها في التحليل على الأقل ليتم تفسير سبب الاختلاف في الإجابات كلما اختلفت خصائص العينة، وفي هذا القسم سنقوم بتحليل البيانات الشخصية والوظيفية للمستجوبين (العمال)، والتي نوردتها كما يلي:

## 1.2. الجنس: لمعرفة أي صنف من العمال المبحوثين يتعامل أكثر مع المؤسسة محل

الدراسة، يتم عرض جنس المبحوثين في الجدول التالي:

### الجدول رقم (03): جنس العمال

الجنس		Fréquence	Pourcentage
Valide	ذكر	40	59,7
	انثى	20	40,3
	Total	60	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS26

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ ان فئة الذكور هيا اكبر فئة مقارنة بالاناث، بتكرار 40 ونسبة مقدرة ب 59,7 فحين الاناث قدرت ب 20 تكرار، وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة الصناعي الذي يستهوي الذكور أكثر من الاناث، وهذا ما تم ملاحظته خلال دراستنا الاستطلاعية.

## 2.2. السن:

### الجدول رقم (04): السن

السن		Fréquence	Pourcentage
Valide	أقل من 18 سنة	1	1,7
	بين 18 و 30 سنة	13	21,7
	من 31 إلى 40 سنة	27	45,0
	من 41 إلى 50 سنة	19	31,7
	Total	60	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أكبر فئة ممثلة لعينة الدراسة هي فئة من 31 الى 40 سنة بتكرار 27 وباكبر نسبة مقدرة ب45 بالمئة، تليها فئة من 41-50، ثم فئة ما بين 18 و 30 سنة بنسبة 21,7، واخير فئة اقل من 18 سنة بتكرار واحد فقط.

يرجع سبب اكثر فئة ممثلة هي 31 -40، كون هذه الفئة تكون اكثر استقراراً ونضجاً بحيث يكون العامل في مرحلة اكثر حاجة للعمل والاستقرار النفسي والاجتماعي والاقتصادي، على عكس الفئة الشابة (المراهقة) التي تكون اقل اقبالاً على العمل وأكثر بطالة.

### 3.2. المستوى الدراسي:

#### الجدول رقم (05): المستوى الدراسي

المستوى			
		Fréquence	Pourcentage
Valide	متوسط	16	26,7
	ثانوي	25	41,7
	جامعي	19	31,7
	Total	60	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى التعليمي الأكثر تمثيلاً لعينة دراستنا هو المستوى الثانوي بـ 41.7، ثم المستوى الجامعي بنسبة 31,7، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تستقطب كفاءات المهنية والتعليمية بحيث تسعى لدمج بين التطبيقي في المعاهد التكوينية وكذلك الجامعيين باعتبارهم أكثر كفاءة فالعمل، أخيراً فئة المستوى المتوسط بتكرار 16 وهي اقل فئة كون المؤسسات الصناعية دائماً تسعى لاستفادة من خبرات وقدرات وكفاءات العمال المهنيين.

### 4.2. الوظيفة:

#### الجدول رقم (06): الوظيفة

الوظيفة			
		Fréquence	Pourcentage
Valide	عون تنفيذي	15	25,0
	عون تحكم	15	25,0
	إطار	20	33,3
	إطار سامي	9	15,0
	أخرى	1	1,7
	Total	60	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS26

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معظم العمال يتركزون في وظائف متنوعة بين اطار وأعوان تحكم وتنفيذي بنسب متقاربة بين 33.3 و 25 بالمئة، أخيراً فئة اطار

سامي بنسبة 15 بالمئة، وهذا ما يعكس التحليل السابق كون هذه الوظائف تتناسب مع مؤهلات وقدرات المستوى الجامعي والمتوسط.

## 5.2. الخبرة المهنية:

### الجدول رقم (07): الخبرة المهنية

الخبرة		Fréquence	Pourcentage
Valide	أقل من 5 سنوات	5	8,3
	من 6 إلى سنوات 10	24	40,0
	من 11 إلى 15 سنة	12	20,0
	الأكثر من 15 سنة	17	28,3
	5	2	3,3
Total		67	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS26

من خلال الجدول رقم (07) نجد أن المؤسسة لديها عمال ذوي خبرة مهنية تتراوح بين 6 إلى 10 سنوات بنسبة 40 بالمئة، تليها فئة أكثر من 15 سنة بنسبة 28.3 وهذا ما يدل على ان المؤسسة لديها عمال ذوي خبرة وكفاءة مهنية مما جعلها من المؤسسات العمومية الناجحة والتميزة في ولاية برج بوعريريج، وتسعى لتحقيق الجودة والابداع في منتجاتها، واكبر دليل هيا ان اقل فئة في المؤسسة هي فئة العمال الذين لديهم خبرة اقل من خمس سنوات، وهذا ما يعزز قيمتها التنافسية.

### 3. التحليل الوصفي لاتجاهات المستجوبين حول متغيرات الدراسة

في هذا الجزء سنقوم بتحليل اتجاهات المستجوبين (العمال) حول الحوافز المادية والاداء الوظيفي.

### 1.3. اتجاهات المستجوبين حول الحوافز المادية

فيما يلي سنقوم بتحليل اتجاهات المستجوبين (العمال) حول متغير الحوافز المادية من خلال تحليل عبارات كل بعد من الأبعاد والمتمثلة (مستوى الفرد، الجماعة، المؤسسة) وتجدر الإشارة إلى أنه عند توزيع الاستبيانات عمد الطالب إلى عدم ذكر عناوين الأبعاد، واكتفى بوضع العبارات في قالب واحد أي من السؤال رقم (01) إلى السؤال رقم (38) حتى تتفادى أن يتحيز المستجوبون لُبعد معين دون آخر، وفيما يلي نتائج هذا التحليل:

### 1.1.3. اتجاهات المستجوبين (العمال) حول الحوافز المادية:

#### الجدول رقم (08): اتجاهات المستجوبين (العمال) حول الحوافز المادية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات الحوافز المادية
<b>الحوافز المادية الفردية</b>		
1,346	3,42	1. أتلقى حوافز مادية بناءً على أدائي الفردي في العمل.
1,595	3,22	2. الحوافز الفردية تساهم في زيادة رضاي عن عملي.
1,589	3,54	3. أشعر بالتقدير من المؤسسة عندما أحصل على حوافز مالية.
1,425	3,07	4. الحوافز المادية الفردية تحقّرنني على بذل جهد أكبر.
1,411	3,10	5. نظام الحوافز الفردية في المؤسسة عادل وشفاف.
1,492	3,10	6. هناك ارتباط واضح بين أدائي الفردي والمكافآت المالية التي أتلقهاها.
1,518	2,97	7. غياب الحوافز الفردية يقلل من دافعتي للعمل.
1,363	2,80	8. الحوافز الفردية تزيد من ولائي للمؤسسة واستمراريته فيها.
1,331	413,	9. أتلقى حوافز مادية بناءً على أدائي الفردي في العمل.
1,401	2,73	10. الحوافز الفردية تساهم في زيادة رضاي عن عملي.
1.416	3.14	المتوسط الحسابي الحوافز المادية على مستوى الفرد
<b>الحوافز المادية الجماعية</b>		
1,696	2,93	1. تقدم المؤسسة حوافز مادية جماعية عند تحقيق أهداف عامة.
1,471	3,20	2. الحوافز الجماعية تخلق روح تعاون بين أعضاء الفريق.
1,188	2,75	3. أشعر بالرضا عندما يتم تكريم الفريق كمجموعة بفضل الإنجازات

		المحققة
1,512	2,95	4. الحوافز الجماعية تعزز الشعور بالانتماء إلى المؤسسة.
1,507	2,97	5. سياسة الحوافز الجماعية واضحة ومفهومة لجميع الموظفين.
1,407	2,55	6. توزيع الحوافز الجماعية يتم بطريقة عادلة ومنصفة.
1,226	913,	7. الحوافز الجماعية تشجع على العمل الجماعي وتحقيق النتائج المشتركة.
1,415	3,12	8. الحوافز الجماعية تؤثر بشكل إيجابي على مستوى الأداء الوظيفي لدي.
1.42	3.047	المتوسط الحسابي للحوافز المادية على مستوى الجماعة
الحوافز المادية على مستوى المؤسسة		
1,444	2,82	1. المؤسسة تعتمد نظام حوافز مادية واضح ومعلن للجميع.
1,546	3,02	2. الحوافز المادية تعتمد على الأداء الفعلي وليس على الأقدمية فقط
1,408	2,87	3. نظام الحوافز في المؤسسة يطبق بعدالة على جميع الموظفين
1,371	2,95	4. قيمة الحوافز المالية كافية لتحفيز الموظفين
1,274	2,93	5. المؤسسة تمنح مكافآت مالية في مناسبات أو إنجازات خاصة.
1,367	2,88	6. المؤسسة تراجع وتحديث سياسات الحوافز بشكل دوري.
1,467	3,13	7. نظام الحوافز الحالي يزيد من شعوري بالرضا عن ادائي
1,336	3,25	8. أشعر بالانتماء للمؤسسة بسبب ما تقدمه من حوافز.
1,285	3,10	9. الحوافز المادية تساهم في تحسين أدائي الوظيفي.
1,351	2,93	10. أشعر بأن المؤسسة تقدر جهودي من خلال الحوافز المقدمة.
1,398	2,75	11. الرضا بالحوافز المالية يعزز رغبتني في الاستمرار بالمؤسسة.
1.36	2.96	المتوسط الحسابي للحوافز المادية على مستوى المؤسسة
1.39	3.049	المتوسط الحسابي العام للحوافز المادية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

أ. اتجاهات المستجوبين حول الحوافز المادية الفردية:

أظهرت نتائج الاستبيان أن المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت بين (73.2) و(3.54)، مما يشير إلى أن اتجاهات الموظفين نحو الحوافز الفردية جاءت محايدة مائلة إلى الإيجابية، حيث بلغ المتوسط العام لجميع العبارات تقريباً (3.14) وقد جاءت العبارة "أشعر بالتقدير من المؤسسة عندما أحصل على حوافز مالية" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.54)، تلتها العبارة "أتلقي حوافز مادية بناءً على أدائي الفردي" بمتوسط (3.42)، ما يدل على وجود إدراك إيجابي لدى العاملين بأن هذه الحوافز ترتبط ارتباطاً مباشراً بتقدير جهودهم وتعزيز أدائهم.

في المقابل، حصلت العبارات المرتبطة بـ"زيادة الولاء للمؤسسة" و"غياب الحوافز يقلل من الدافعية" على أدنى المتوسطات (2.80 و 2.97 على التوالي)، مما يشير إلى أن العلاقة بين الحوافز الفردية والارتباط العاطفي أو الاستمرارية داخل المؤسسة ليست بنفس القوة، أما الانحرافات المعيارية، فقد تراوحت بين (1.331) و(1.595)، ما يدل على وجود تباين نسبي في آراء المشاركين، وهو ما يمكن تفسيره بتفاوت في استفادة الموظفين من الحوافز أو اختلاف سياسات التحفيز حسب الإدارات.

**من منظور سوسيولوجي،** تعكس هذه النتائج واقعاً مؤسسياً يتمحور حول الأداء الفردي ويكافئ الإنجاز، لكنه قد يُهمل البُعد الجمعي أو الروحي للعمل. فالموظفون الذين يشعرون بالتقدير عند الحصول على الحوافز، يربطون بين المكافأة والهوية المهنية والاعتراف الاجتماعي، وهي قيم مركزية في علم الاجتماع تنظيم وعمل. كما أن الانخفاض النسبي في متوسطات العبارات المرتبطة بالولاء يشير إلى أن الحوافز، رغم فعاليتها، ليست كافية لوحدها لبناء ارتباط عميق بالمؤسسة، ما يبرز أهمية العوامل المعنوية، والثقافة التنظيمية، والعدالة التوزيعية في بناء الالتزام التنظيمي الحقيقي.

#### **ب. اتجاهات المستجوبين حول الحوافز المادية الجماعية:**

تم تحليل ثماني عبارات لقياس أثر الحوافز المادية الجماعية على أداء الموظفين وتفاعلهم داخل المؤسسة، بناءً على آراء العينة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

تراوحت المتوسطات الحسابية بين 2.55 و 3.91، مما يشير إلى ميل عام إيجابي معتدل تجاه الحوافز الجماعية.

بلغ المتوسط الأعلى للعبارة "الحوافز الجماعية تشجع على العمل الجماعي وتحقيق النتائج المشتركة" (3.91)، وهي دلالة قوية على إدراك المشاركين لقيمة هذه الحوافز في تعزيز التعاون.

أما أدنى متوسط فقد كان للعبارة "توزيع الحوافز الجماعية يتم بطريقة عادلة ومنصفة" (2.55)، ما يكشف عن شكوك أو تباين في إدراك العدالة داخل نظام الحوافز.

كما أظهرت البيانات أن الانحرافات المعيارية تراوحت بين (1.188) و(1.696)، وهو ما يدل على وجود تباين في آراء المشاركين، لا سيما في العبارة المتعلقة بتقديم الحوافز عند تحقيق الأهداف العامة ( $SD = 1.696$ )، ما يشير إلى أن بعض العاملين قد لا يحصلون على هذه الحوافز فعلياً أو بشكل منتظم.

من منظور سوسولوجي، تعكس النتائج أن الحوافز الجماعية تسهم بفاعلية في تعزيز التماسك الاجتماعي المهني داخل فرق العمل، كما تدعم ثقافة الإنجاز الجماعي التي تقوم على التعاون والتكامل في بيئة العمل.

ارتفاع المتوسطات في عبارات مثل "تعزيز روح التعاون" و"تشجيع العمل الجماعي" يشير إلى أن الحوافز الجماعية تلعب دوراً رمزياً ووظيفياً في الوقت نفسه؛ فهي لا تقتصر على المكافأة المالية، بل تُفهم كوسيلة اعتراف اجتماعي وجماعي.

في المقابل، فإن انخفاض المتوسط في العبارات المرتبطة بـ"العدالة في التوزيع" و"وضوح السياسة" يدل على وجود فجوة في تطبيق هذه الحوافز أو في إدراك الموظفين لها، ما قد يخلق حالة من التذمر أو انعدام الثقة إذا لم تُعالج بشكل مؤسسي.

#### ت. اتجاهات المستجوبين حول الحوافز المادية الجماعية:

تم تحليل (11) عبارة لقياس أثر الحوافز المادية المؤسسية على الأداء الوظيفي، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. أظهرت النتائج تبايناً نسبياً في استجابات المشاركين، بما يعكس مدى تنوع تصوراتهم حول نظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة، تراوحت المتوسطات الحسابية بين 2.75 و3.25، مما يشير إلى وجود اتجاه محايد مائل إلى الإيجابية لدى أغلب المشاركين تجاه نظام الحوافز المؤسسي، حصلت عبارة "أشعر بالانتماء للمؤسسة بسبب ما تقدمه من حوافز" على أعلى متوسط (3.25)، ما يعكس دور الحوافز في تعزيز الانتماء

التنظيمي، بينما جاءت عبارة "الرضا بالحوافز المالية يعزز رغبتني في الاستمرار بالمؤسسة" بأدنى متوسط (2.75)، مما يُظهر أن الرضا المادي ليس دائماً مؤشراً قوياً على الاستمرارية، أما الانحرافات المعيارية، فقد تراوحت بين 1.274 و1.546، مما يدل على وجود قدر من التباين في آراء العينة، ويعكس تبايناً في تطبيق أو فهم سياسات الحوافز بين الموظفين.

**من منظور سوسيولوجي**، تشير النتائج إلى أن الحوافز المادية المؤسسية تؤدي دوراً محورياً في خلق شعور بالاعتراف المؤسسي والانتماء الاجتماعي، لكنها لا تزال تواجه تحديات على مستوى التطبيق العملي والعدالة التنظيمية.

ارتفاع المتوسطات في عبارات مثل "نظام الحوافز يزيد من شعوري بالرضا"، و"أشعر بأن المؤسسة تقدر جهودي من خلال الحوافز"، يدل على أن العاملين يربطون بين الحوافز وتقدير الجهد الفردي، وهو ما يعزز مكانتهم المهنية ويحفز على الأداء في المقابل، تشير العبارات ذات المتوسط المنخفض مثل "قيمة الحوافز المالية كافية لتحفيز الموظفين"، إلى وجود فراغ بين توقعات العاملين ومقدار الحوافز المقدمة، مما قد يسبب تراجعاً تدريجياً في الدافعية، إذا لم تُعالج هذه الفجوة من خلال مراجعة منتظمة للسياسات والاستراتيجيات.

يشير أيضاً انخفاض الرضا المتعلق بالحوافز إلى أن الحوافز وحدها لا تكفي لبناء ولاء تنظيمي قوي، ما يتطلب النظر في العوامل الأخرى المؤثرة كالمناخ التنظيمي، العدالة في التقييم، والفرص المهنية المستقبلية.

### 2.3. اتجاهات المستجوبين حول متغير الاداء الوظيفي:

فيما يلي سنقوم بتحليل اتجاهات المستجوبين (العمال) حول متغير الاداء الوظيفي من خلال حساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية وهذا ما سيتم توضيحه من خلال ما يلي:

#### الجدول رقم (09): اتجاهات المستجوبين حول متغير الاداء الوظيفي

عبارات الاداء الوظيفي		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
11. الحوافز المادية تزيد من ادائي عن عملي		3,00	1,518

1,441	3,08	12. اشعر بالتقدير عندما احصل على حوافز مادية
1,466	2,95	13. الحوافز تجعلني أكثر التزاماً واستقراراً في عملي
1,404	3,17	14. بدون حوافز، شعوري بالرضا والاداء ينخفض
1,459	3,20	15. الحوافز تدفعني لبذل جهد إضافي
1,548	2,90	16. الاداء العالي يتم تعزيه من خلال مكافآت مالية
1,367	2,78	17. الحوافز ترفع من إنتاجيتي بشكل عام
1,407	3,05	18. اشعر بالانتماء أكثر للمؤسسة عند حصولي على الحوافز
1,420	2,98	19. الحوافز تشجعني على البقاء في عملي الحالي.
1.442	3.003	المتوسط الحسابي العام للأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

4.العلاقة بين الحوافز المادية والاداء الوظيفي في المؤسسة من وجهة نظر عمالها  
 قصد التمهيد لدراسة أثر الحوافز المادية والاداء الوظيفي، ارتأينا دراسة قوة واتجاه علاقة  
 هذين المتغيرين بعضهما البعض.

الجدول رقم ( 10 ): الارتباط بين الحوافز المادية والاداء الوظيفي

نموذج الارتباط بين الحوافز المادية والاداء التنظيمي					
		الاداء_الوظيفي	الحوافز_المادية_الفردية	الحوافز_المادية_الجماعية	الحوافز_المادية_المؤسسية
الاداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	1	,865**	,704**	,856**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	60	60	60	60
الحوافز_المادية_الفردية	Corrélation de Pearson	,865**	1	,675**	,928**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	60	60	60	60

الحوافز المادية_الجماعية	Corrélation de Pearson	,704**	,675**	1	,681**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	60	60	60	60
الحوافز المادية_المؤسسية	Corrélation de Pearson	,856**	,928**	,681**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

إن قيم معامل الارتباط التي تكون أقل من  $(0.2 \pm)$  تعتبر منعدمة، وتلك التي أقل من  $(0.35 \pm)$  تعتبر ضعيفة، أما التي أقل من  $(0.6 \pm)$  فهي متوسطة، بينما القيم التي تقع تحت  $(0.8 \pm)$  فهي قوية، وأكبر من ذلك يعتبر جد قوي.

**1.4. البعد الأول الحوافز المادية الفردية:** من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط بيرسون يساوي 0.865 بمستوى دلالة أقل من 0.05، أي أن هناك ارتباط قوي في العلاقة الارتباطية بنسبة 86% بين الحوافز المادية الفردية والاداء التنظيمي في مؤسسة مطاحن الببيان برج بوعريريج، فالقيادة الإدارية وهو أعلى معدل مقارنة بباقي الأبعاد الأخرى، فالحوافز المادية لا تُحسن فقط من أداء الفرد في العمل، بل تلعب دورًا في تعزيز استقراره الاجتماعي، وتؤثر على شبكة العلاقات المهنية، وتُعد أداة لتحقيق العدالة والتحفيز داخل المؤسسة بحيث تساهم بشكل إيجابي في تعزيز الاداء الوظيفي في المؤسسة.

**2.4. البعد الثاني الحوافز المادية الجماعية:** يتضح من الجدول اعلاه أنه يوجد ارتباط موجب قوي بين الحوافز المادية الجماعية والاداء الوظيفي وهذا ما يؤكد معامل بيرسون 0.704 بنسبة 70.4%، بمعنى أن الحوافز المادية الجماعية يساهم بشكل كبير وفعال في

تعزيز الاداء التنظيمي في المؤسسة، بحيث تهدف المؤسسة إلى زرع أسلوب العمل الجماعي وروح فريق العمل في تعزيز الاداء الوظيفي في المؤسسة.

**3.4. البعد الثالث الحوافز المادية على مستوى المؤسسة:** يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين الحوافز المادية على مستوى المؤسسة والاداء الوظيفي قدر بـ 0.856 وهذا ما يدل ايضاً على وجود علاقة ارتباط موجبة وطردية بين المتغيرين، بمعنى أن الحوافز المادية المقدمة من طرف المؤسسة له أثر ايجابي في تعزيز الاداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

يتضح من الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين مؤشرات الحوافز المادية بأبعادها الثلاثة (على مستوى الفرد، الجماعة، المؤسسة) وتعزيز الاداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

**5. أثر الحوافز المادية على الاداء الوظيفي في المؤسسة من وجهة نظر عمالها**

**الجدول رقم ( 11 ) : اثر الحوافز المادية الفردية على الاداء الوظيفي**

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,704 <sup>a</sup>	,695	,826	4,891677
a. Prédicteurs : (Constante), الحوافز_المادية_الفردية				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

معامل التحديد ( $R^2 = 0.695$ ) بمعنى أن حوالي **69.5%** من التغيرات في الأداء الوظيفي تفسرها التغيرات في الحوافز الفردية، العلاقة قوية ومفسرة بنسبة تقارب 70% من الأداء الوظيفي، مما يجعل الحوافز الفردية عاملاً مهماً، يشير ذلك إلى قوة تأثير الحوافز الفردية مقارنة بأنواع أخرى مثل الحوافز الجماعية أو المؤسسية، بحيث تؤثر الحوافز

الفردية في سلوك الموظف ومكانته الاجتماعية في بيئة العمل، وقد تعزز الانتماء أو تحدث انقسامًا حسب العدالة فهي تعتبر ايجابية اذا قدمت للعمال وسلبية اذا لم تقدم لهم، هذا يعني أن الحوافز الفردية تلعب دورًا كبيرًا جدًا في تحديد مستوى أداء الموظفين

الجدول رقم (12): اثر الحوافز المادية الجماعية على الاداء الوظيفي

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,704 <sup>a</sup>	,495	,486	5,48916
a. Prédicteurs : (Constante), الحوافز_المادية_الجماعية				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

الحوافز الجماعية تفسر ما يقارب نصف التغير في الأداء الوظيفي ( $R^2 = 0.495$ )، وهو تأثير جيد لكنه أقل من الحوافز الفردية أو المؤسسية، اي أنه 49,5 من التغير في الأداء الوظيفي يُمكن تفسيره من خلال الحوافز الجماعية، بحيث ان الحوافز المادية الجماعية تؤثر بشكل متوسط إلى جيد على الأداء، لكنها ليست العامل الوحيد، مما يشير إلى أهمية دمجها مع أنواع أخرى من الحوافز أو الظروف التنظيمية الأخرى، بحيث تساهم في بناء ثقافة جماعية إيجابية لكنها تحتاج إلى إدارة عادلة لتفادي التوترات أو التحيزات بين الموظفين.

الجدول رقم ( 13 ) : اثر الحوافز المادية على مستوى المؤسسة على الاداء الوظيفي

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,856 <sup>a</sup>	,733	,728	3,99254
a. الحوافز_المادية_المؤسسية				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

حوالي 73.3% من التغير في الأداء الوظيفي يمكن تفسيره من خلال الحوافز المؤسسية، هذه نسبة عالية جدًا في العلوم الاجتماعية، مما يدل على أهمية الحوافز المؤسسية

كعامل أساسي في رفع أداء الموظفين، تعتبر الحوافز المادية المؤسسية (مثل الرواتب، الأمان الوظيفي، التعويضات، نظم الترقية، البدلات...) من أقوى المحددات في رفع وتحفيز الأداء الوظيفي.

### مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

بعد جمع البيانات وتصنيفها وتبويبها في جداول ومعالجتها إحصائياً وتحليلها كميًا، سنعرض خلاصة النتائج التي جاءت بها هذه الدراسة الموسومة ب:

" أثر الحوافز المادية على الاداء الوظيفي للعمال بمؤسسة مطاحن البيبان برج بو عريريج "

### 1.1. عرض ومناقشة وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى:

تمثلت الفرضية الفرعية الأولى في "اثر الحوافز المادية الفردية على الاداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، من وجهة نظر عمالها"، من خلال معامل الارتباط الذي قدر ب 0,86 ومعامل التحديد الذي كان له اثر ايجابي مرتفع.

نستنتج أن الفرضية الفرعية الأولى قد تحققت

### 1.2. عرض ومناقشة وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية:

تمثلت الفرضية الفرعية الثانية في "اثر الحوافز المادية الجماعية على الاداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، من وجهة نظر عمالها"، من خلال معامل الارتباط الذي قدر ب 0,70.

نستنتج أن الفرضية الفرعية الثانية قد تحققت

### 1.3. عرض ومناقشة وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة:

تمثلت الفرضية الفرعية الأولى في "اثر الحوافز المادية على مستوى المؤسسة على الاداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، من وجهة نظر عمالها"، من خلال معامل الارتباط الذي قدر ب 0.85.

نستنتج أن الفرضية الفرعية الثالثة قد تحققت

- الفرضية الرئيسية: وبناء على ما تم التوصل إليه من خلال الدراسات التحليلية والسوسيولوجية في دراستنا:

-تؤكد نتائج هذه الدراسة أن الحوافز المادية بأنواعها تلعب دورًا محوريًا في رفع مستوى الرضا الوظيفي. ويُعد فهم تأثير كل نوع من الحوافز خطوة مهمة في تصميم سياسات إدارة الموارد البشرية، خصوصًا في المؤسسات التي تسعى إلى تحسين بيئة العمل وزيادة ولاء موظفيها وعليه:

• نستنتج أن الفرضية الرئيسية " اثر الحوافز المادية على الاداء الوظيفي للعمال في المؤسسة

محل الدراسة من وجهة نظر عمالها وزبائنها" قد تحققت وانه يوجد أثر ايجابي بين كل ابعاد الحوافز المادية والاداء الوظيفي في مؤسسة مطاحن الببيان برج بوعريرج نتائج الدراسة العامة:

- يمكن الاستنتاج أن الحوافز المادية الفردية تلعب دورًا مهمًا ومحفزًا في تعزيز الأداء الوظيفي والشعور بالتقدير، لكنها غير كافية بمفردها لتحقيق مستويات عالية من الرضا العام أو الولاء التنظيمي، ويوصى بالموازنة بين الحوافز الفردية والجماعية، وربطها بسياسات شفافة تُعزز الشعور بالعدالة والانتماء المؤسسي.
- تشير النتائج إلى أن الحوافز المادية الجماعية لها أثر إيجابي على الأداء الوظيفي من خلال تعزيز التعاون والانتماء، غير أن فعاليتها قد تتراجع إذا لم تكن مبنية على أسس واضحة وعادلة.
- ان الاعتراف الجماعي والاحتفاء بالإنجازات المشتركة يسهم في رفع الروح المعنوية للموظفين، إلا أن ذلك يتطلب وضوحًا في المعايير وشفافية في التوزيع حتى لا تفقد هذه الحوافز معناها التحفيزي والاجتماعي.
- تعتبر الحوافز المادية المؤسسية (مثل الرواتب، الأمان الوظيفي، التعويضات، نظم الترقيّة، البدلات...) من أقوى المحددات في رفع وتحفيز الأداء الوظيفي.



## خاتمة

### خاتمة :

في ختام هذه الدراسة، التي تناولت موضوع "أثر الحوافز المادية على الأداء الوظيفي في مؤسسة مطاحن البيان ببرج بوعريريج"، يتضح لنا جلياً أن التحفيز المالي ليس مجرد امتياز إضافي يُمنح للموظفين، بل هو عنصر أساسي ومحوري في صياغة بيئة العمل وتحفيز الطاقات الكامنة لدى العاملين. لقد استندت هذه الدراسة إلى مقاربة علمية متوازنة بين التحليل النظري والتطبيق الميداني، ما أتاح لنا استيعاب مختلف أبعاد الظاهرة قيد البحث بشكل معمق.

وقد بيّنت نتائج الدراسة أن للحوافز المادية تأثيرًا مباشرًا وفعّالًا في رفع مستويات الأداء لدى العاملين، إذ أشارت غالبية آراء المبحوثين إلى أن العدالة في توزيع الحوافز، ووضوح معايير استحقاقها، تمثلان ركيزتين أساسيتين في تحقيق الرضا الوظيفي والانخراط المهني. كما كشفت الدراسة أن غياب نظام حوافز عادل ومنظم قد ينعكس سلبيًا على معنويات الموظفين، ويؤدي إلى تراجع في الإنتاجية وظهور ممارسات تنظيمية غير صحية، مثل التسبب واللامبالاة أو ضعف الانتماء المهني.

ومن خلال توظيف المقاربة البنائية الوظيفية، تبين أن الحوافز المادية تشكل جزءًا لا يتجزأ من النسق التنظيمي العام، وتتداخل وظيفيًا مع عناصر أخرى مثل ثقافة المؤسسة، القيادة الإدارية، التنظيم الداخلي، وسياسات التقدير المعنوي. أي أن تحسين الأداء لا يمكن تحقيقه عبر الحوافز المالية فقط، بل يجب النظر إليه ضمن شبكة مترابطة من العوامل التنظيمية والسوسولوجية.

ولعل من أبرز التوصيات التي يمكن الخروج بها، ضرورة صياغة سياسة تحفيزية متكاملة تأخذ بعين الاعتبار:

- التنوع في أشكال الحوافز (مادية ومعنوية)،
- تحقيق التوازن بين الجهد المبذول والمكافأة المقدمة،
- مراعاة الخصوصيات الفردية والاجتماعية للعاملين،
- تفعيل آليات التقييم الموضوعي لأداء الأفراد،
- إشراك الموظفين في اقتراح أسس التحفيز وتقييمها بشكل دوري.

وفي الأخير، نأمل أن تسهم هذه الدراسة، رغم حدودها المنهجية، في إثراء الأدبيات السوسولوجية الخاصة بعلاقات العمل داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وأن تفتح المجال أمام بحوث لاحقة تتناول موضوع التحفيز من زوايا جديدة، خصوصًا في ظل التحولات التكنولوجية والتنظيمية التي تشهدها بيئات العمل المعاصرة

**الاقتراحات والتوصيات:**

على ضوء النتائج النظرية والميدانية وتطبيقاتها في المؤسسة محل الدراسة؛ تتوضح اقتراحات الدراسة، في إطار تبني أبعاد الحوافز المادية واثرها على الاداء الوظيفي للعامل في المؤسسة

- تطوير نظام الحوافز الفردية ليعكس الأداء الحقيقي بطريقة عادلة وشفافة.
- تعزيز الربط بين الحوافز والتقدير المعنوي لرفع مستوى الرضا الوظيفي.
- دعم الحوافز الفردية بسياسات جماعية تُعزز الانتماء والروح التعاونية
- اعتماد تقييم دوري لمدى تأثير الحوافز على دافعية الموظفين والاحتفاظ بهم.
- العمل على تحسين شفافية نظام الحوافز الجماعية، من خلال شرح المعايير وآليات التوزيع.

- ضمان العدالة في توزيع الحوافز لضمان استدامة التأثير الإيجابي على الفريق.
- دعم الحوافز الجماعية بوسائل معنوية مثل التكريم الرمزي أو المشاركة في اتخاذ القرار.

- مراقبة أثر الحوافز الجماعية بانتظام عبر استبيانات تقييم داخلية لضمان فعاليتها.
- مراجعة دورية لنظام الحوافز المؤسسية لضمان توافقه مع احتياجات الموظفين والتغيرات الاقتصادية

- تعزيز العدالة التنظيمية في تطبيق الحوافز، من خلال شفافية المعايير وآليات التوزيع.

- تكامل الحوافز المادية مع أشكال تحفيز غير مادية كالتقدير، الترقية، وتحسين بيئة العمل.

- تفعيل آليات التغذية الراجعة من الموظفين حول نظام الحوافز لتحسينه بناءً على تجاربهم المباشر

- يجب أن تكون هذه الحوافز واضحة، عادلة، ومتناسبة مع حجم الجهد والمهام.
- من المهم اعتماد نظام تحفيز مؤسسي مستدام يدعم ثقافة الإنجاز داخل المؤسسة

---

## قائمة المراجع

---

## قائمة المراجع :

### أ- باللغة العربية:

1. قاموس عربي إنجليزي: Word Reference.com الرابط الإلكتروني  
[www.wordreference.com/enfr/motivation](http://www.wordreference.com/enfr/motivation)
2. محمد حسن محمد حامدات السلوك التنظيمي وتحديات مستقبلية في المؤسسة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، 2008 .
3. فيصل حسونة: إدارة الموارد، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
4. سامح عبد المطلب عامر: استراتيجية الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع.
5. عبد اللطيف محمد خليفة الدافعية للإنجاز، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة ، 2000.  
قاموس المنجد في اللغة والإعلام.
6. ابن منظور: " لسان العرب " دار صادر بيروت، المجلد 14.
7. هلال محمد عبد الغني حسن مهارات إدارة الأداء" مركز تطوير الأداء القاهرة 1996 من 11
8. صالح بن نوار فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية مخير علم الاتصال للبحث والترجمة  
قسنطينة، 2006
9. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، دار محلاوي النشر عمان  
الأردن، 2004 .
10. سليمان حنفي محمود: مقدمة في المفاهيم السلوكية دار الجامعات المصرية الإسكندرية ، د ت .
11. عبد المليك مزهودة " الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم " ،مجلة العلوم الإنسانية، العدد  
01.
12. ناصر أحمد الحبيشي : " أثر ضغوط العمل على أداء العاملين بالمؤسسات الأمنية دراسة تطبيقية  
على العاملين بالتحقيق بأقسام البحث الجنائي ومراكز الشرطة بشعبتي طرابلس وبن غازي  
جامعة أم درمان الإسلامية كلية الدراسات العليا 2007 .
13. الباحث محمد حسن خميس أبو رحمة ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين  
التربويين بمحافظة غزة"، قدمت الدراسة لاستكمال شهادة الماجستير من قسم علم النفس  
والإدارة التربوية الجامعة الإسلامية غزة 2012 .
14. عليوة علي: الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث  
الإنسانية، المجلد 04، العدد 03، 2019،

15. أحمد مسعودان: رعاية المعوقين وأهداف سياسة إدماجهم الاجتماعي بالجزائر من منظور الخدمة الاجتماعية، أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، 2005-2006.
16. صالح مهدي محسن العامري، طاهر منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2007.
17. محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات دار قنديل، عمان، ط1، 2003.
18. حسن حريم، مبادئ الإدارة والنظريات الإدارية والمنظمة، دار الحامد، عمان، ط1، 2006.
19. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب، القاهرة، 1992.
20. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، دار العربية الإسكندرية، 2009.
21. مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، دار خوارزم للنشر ، جدة، 2007.
22. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قالمة، 2009.
23. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدولاي للنشر، عمان، 2004.
24. ناصر دادي عدون إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر .
25. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء الدنيا، الإسكندرية، 2009، ص: 21.
26. مدحت محمد أبو النصر ، الإدارة بالحوافز - أساليب التحفيز الوظيفي المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2012.
27. نور الدين جروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر ، ط1، 2011.
28. راهد محمد ديري إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2005.
29. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز - التحفيز والمكافئات، كنوز المعرفة، عمان، ط1، 2007.
30. طارق طه الإدارة منشأ المعارف للنشر والتوزيع القاهرة 2002.
31. الطعم عبد الغني طلق بن عوض السواط السلوك التنظيمي - المفاهيم - نظريات التطبيق دار النشر للتوزيع، جدة، 1415هـ.
32. سعاد نانف برطوني، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر ، عمان 2001.
33. خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2005.
34. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال دار وائل للنشر، عمان، 2004.
35. عصام الدين أبو علقة إدارة المنظمات العامة مكتبة جرير، أبو ظبي، دون سنة نشر.
36. علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف للنشر ، القاهرة، 1970.

37. هاريس نيكي إدارة الفريق - استراتيجية النجاح، ترجمة د. سرور على سرو عبد المرضي  
عزام، دار المريخ للنشر ، الرياض، 2005.
38. مراد زعيمي، دراسات في تسيير الموارد البشرية، دار قرطبة الجزائر، دون سنة نشر.
39. ابن نوار صالح، أسباب الاستقرار في العمل الصناعي، معهد العلوم الاجتماعية، كلية إدارة الأعمال، جامعة منتوري، قسم علوم التسيير قسنطينة.
40. الطاهر الوافي، التحفيز وأداء المرضين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وأعمال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2011/2012 .
41. نور الدين كتوفي دراسة فعالية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1992.
42. عبد السلام محمود، مقدمة في الأعمال، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2003.
43. هناء حافظ بدوي، إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعارف الجامعية، القاهرة، 1999.
44. محمد رفيق الطيب مدخل لتسيير أساسيات الوظائف التقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر : 1995 .
45. أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، 1981.
46. ناصر حسن حمود، مذكرة ماجستير غير منشورة بعنوان : الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الاهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين الجامعة الإسلامية كلية التجارة، فلسطين، 2010.
47. بغريش سعيدة، قاسمي كمال، أثر حوكمة الجامعات على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، المجلد 12، العدد 03، 2020.
48. احمد كرم النجار، هاني عبد الحكيم صالح، تأمين المقدرات الجوهرية كضمانة لتحسين أداء الموارد البشرية في الفنادق المصرية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة مستغانم الجزائر المجلد 10، العدد 05 (خاص)، أكتوبر 2020.
49. عشوش محمد الأمين عبد اللطيف، إدارة الموارد البشرية في مواقع العمل، الأسس العلمية والممارسات التطبيقية، تم الاطلاع على الكتاب من موقع اتحاد مكاتب الجامعات المصرية، دار النشر غير محددة، 2017.

50. عبد الكريم حسين، دراسة إحصائية لإنتاجية العامل في شركات المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، مجلد 27 ، العدد 01، 2011.
51. يوسف حجيم الطائي وآخرون، ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
52. عمر وصفي عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2001 .
53. طارق شريف يونس، معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والانترنت دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
54. عماد سعادي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث في علوم التسيير بعنوان: مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مركب الملح الوطنية بولاية بسكرة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2016..
55. يوسف عنصر، ناجي ليتيم، أهم المحددات السيكو-سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي الجزائر، العدد 07 جويلية 2014.
56. فاروق عبده فلييه، السيد محمد عبد المجيد السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط2005، 1.
57. ماجد عبد المهدي محمد مساعده، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2018<sup>1</sup>، محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2004.
58. عبد الحق علي إبراهيم، أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الاعمال بعنوان: دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال – بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا قسم الدراسات التجارية، السودان، 2015.
59. نفيسة محمد باشري، فوزي شعبان مذكور ، رباب فهمي، السلوك التنظيمي، منشورات كلية التجارة جامعة القاهرة، مصر، 2017.
60. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية؛ دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2020.

61.ميل تشيرتون، آلان براون: ترجمة هناء الجوهري، علم الاجتماع النظرية والمنهج، المركز القومي للترجمة، القاهرة، مصر، 2012.

62.فايز جمعة صالح النجار وآخرون: أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

ب- باللغة الاجنبية:

-Bougie & Sekaran: Research methods for business, A skill-building approach (17th Ed).  
John wiley & Sons Ltd, USA, 2016.

---

## قائمة الملاحق

---

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييريج -  
كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية  
قسم علم إجتماع، تخصص تنظيم وعمل  
استبيان مذكرة ماستر

تحية طيبة وبعد،

بغرض دراسة وتحليل "الحوافز المادية وأثرها على الأداء الوظيفي"، قمنا بإعداد هذه الاستمارة التي تدرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في تخصص تنظيم وعمل والتي تستدعي منا إجراء دراسة ميدانية من خلال جمع آراء عينة من العمال لدى مؤسسة مطاحن البيبان برج بوعرييريج. وأملنا منكم بالاهتمام بالموضوع والاستعداد لدعم هذا العمل البحثي نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان. كما نحيطكم علما أن نتائج هاته الدراسة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكركم على تعاونكم معنا.

من اعداد الطالب:

من إشراف الاستاذ:

مسعودان عبد المالك

د. بن خرناجي

دليل الإجابة على الأسئلة:

<u>ضع الرمز X حسب ما يتوافق مع رأيك</u>	
(5) موافق بشدة؛ (4) موافق؛ (3) محايد؛ (2) غير موافق؛ (1) غير موافق (بشدة)	① ② ③ ④ ⑤

يلي

فيما

مجموعة من العبارات، الرجاء وضع إشارة (X) أمام ما يتوافق مع رأيك، نرجو منكم إجابة بتمعن وعدم ترك الأسئلة دون إجابات.

**المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية**  
**1- الجنس :**

ذكور  أنثى

**2- السن:**

أقل من 18 سنة  18- (  ) سنة  3-40 سنة  41-50 سنة   
أكبر من 50  
**3- الوظيفة:**

عون تنفيذي  عون محكم  أخرى انكر.....  إطار  إطار   
سامي  
**4- المستوى العلمي:**

متوسط  ثانوي  جامعي  دراسات عليا   
**5- الخبرة المهنية :**  
أقل من 5 سنوات  5-10  سنوات  11-15 سنة   
أكبر من 15 سنة

**المحور الأول: الحوافز المادية الفردية وأثرها على الأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة**

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	الأسئلة
					1. أتلقى حوافز مادية بناءً على أدائي الفردي في العمل.
					2. الحوافز الفردية تساهم في زيادة رضاي عن عملي.
					3. أشعر بالتقدير من المؤسسة عندما أحصل على حوافز مالية.
					4. الحوافز المادية الفردية تحفزني على بذل جهد أكبر.
					5. نظام الحوافز الفردية في المؤسسة عادل وشفاف.
					6. هناك ارتباط واضح بين أدائي الفردي والمكافآت المالية التي أتلقاها.
					7. غياب الحوافز الفردية يقلل من دافعتي للعمل.
					8. الحوافز الفردية تزيد من ولائي للمؤسسة واستمراري فيها.
					9. أتلقى حوافز مادية بناءً على أدائي الفردي في العمل.
					10. الحوافز الفردية تساهم في زيادة رضاي عن عملي.

المحور الثاني: الحوافز المادية الجماعية وأثرها على الأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة

الأسئلة	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
11. تقدم المؤسسة حوافر مادية جماعية عند تحقيق أهداف عامة.					
12. الحوافز الجماعية تخلق روح تعاون بين أعضاء الفريق.					
13. أشعر بالرضا عندما يتم تكريم الفريق كمجموعة بفضل الإنجازات المحققة.					
14. الحوافز الجماعية تعزز الشعور بالانتماء إلى المؤسسة.					
15. سياسة الحوافز الجماعية واضحة ومفهومة لجميع الموظفين.					
16. توزيع الحوافز الجماعية يتم بطريقة عادلة ومنصفة.					
17. الحوافز الجماعية تشجع على العمل الجماعي وتحقيق النتائج المشتركة.					
18. الحوافز الجماعية تؤثر بشكل إيجابي على مستوى الأداء الوظيفي لدي.					

المحور الثالث: الحوافز المادية على مستوى المؤسسة وأثرها على الأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة

الأسئلة	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
19. المؤسسة تعتمد نظام حوافر مادية واضح ومعلن للجميع.					
20. الحوافز المادية تعتمد على الأداء الفعلي وليس على الأقدمية فقط.					
21. نظام الحوافز في المؤسسة يطبق بعدالة على جميع الموظفين.					
22. قيمة الحوافز المالية كافية لتحفيز الموظفين.					
23. المؤسسة تمنح مكافآت مالية في مناسبات أو إنجازات خاصة.					
24. المؤسسة تراجع وتحديث سياسات الحوافز بشكل دوري.					
25. نظام الحوافز الحالي يزيد من شعوري بالرضا عن ادائي.					
26. أشعر بالانتماء للمؤسسة بسبب ما تقدمه من حوافر.					
27. الحوافز المادية تساهم في تحسين أدائي الوظيفي.					
28. أشعر بأن المؤسسة تقدر جهودي من خلال الحوافز المقدمة.					
29. الرضا بالحوافز المالية يعزز رغبتي في الاستمرار بالمؤسسة.					

المحور الرابع: الأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة

الأسئلة	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
30. الحوافز المادية تزيد من ادائي عن عملي					
31. اشعر بالتقدير عندما احصل على حوافز مادية					
32. الحوافز تجعلني اكثر التزاماً واستقراراً في عملي					
33. بدون حوافز، شعوري بالرضا والاداء ينخفض					
34. الحوافز تدفعني لبذل جهد إضافي					
35. الاداء العالي يتم تعزيزه من خلال مكافآت مالية					
36. الحوافز ترفع من إنتاجيتي بشكل عام					
37. اشعر بالانتماء أكثر للمؤسسة عند حصولي على الحوافز					
38. الحوافز تشجعني على البقاء في عملي الحالي.					

- ما رأيك حول الحوافز المادية وتأثيرها على الأداء الوظيفي لدى العامل داخل المؤسسة .

.....

.....

.....

.....

★★★★★ نشكركم على تخصيص وقتكم للإجابة على الاستمارة  
وعلى دعمكم للبحث العلمي ★★★★★