

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، الطور الثاني

ميدان: علوم اقتصادية، والتسيير وعلوم تجارية

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

الموضوع:

أثر الحوافز على أداء العاملين

دراسة حالة مؤسسة أنابيب-وحدة IRRAGRIS- لولاية برج بوعريريج

إعداد الطالبين:

إشراف الأستاذ:

بوبكر ملياني

بن لعلی خالد

لافي إلهام

لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة	الصفة
بن أحسن أحسن صلاح الدين	أستاذ محاضر قسم "ب"	رئيسا
بوبكر ملياني	أستاذ مساعد قسم "أ"	مشرفا ومقررا
زميت فؤاد	أستاذ محاضر قسم "ب"	ممتحنا

السنة الجامعة 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

لا يسعني و أنا أضع اللمسات الأخيرة في هذه الدراسة إلا أن أتقدم بالشكر إلى كل ما كانت له فيها مساهمة و لو بسيطة، وأخص بالشكر السيد الأستاذ بوبكر ملياني المشرف على هذه الرسالة و الذي كان له الفضل بعد الله عز وجل في إنارة طريق البحث لي خلال توجيهاته و إرشاداته، جعلها الله في ميزان أعماله.

كما أتقدم بالشكر إلى جميع عمال وحدة أنابيب و عتاد السقي بالرش و مسؤوليها الذين ساندونا و سهلوا لنا إنجاز و تطبيق هاته الرسالة من خلال زياراتي لهم.

و أخيرا أسأل الله العظيم رب العرش الكريم الرحمة لجدتي الغالية مسعود زهراوي زينب و خالي لأفي العيد ، كما لا ننسى أيضا الأساتذة و الطلبة الذين كانوا معنا بالأمس و فقدناهم في هاته الجائحة، رحمة الله عليهم جميعا و غفر لهم.

و الله ولي التوفيق



إلى من علمني الوقوف و الشموخ أبي المحترم

إلى نبع العطاء و الكرم و السخاء أمي الموقرة

إلى إخواني سندي و روعي

إلى أقرب من الروح زوجتي المحبة

إلى فلذات الكبد فرحة عمري بناتي الصغار

إلى أستاذي العزيز المشرف بوبكر ملياني

إلى كل شخص تمنى لي الخير

إلى جميع من تلقَّيتُ منهم النصح و الدعم و المساعدة

أهديكم خلاصة الجهد و التعب

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى تقصي اثر الحوافر (المادي و المعنوي) على أداء العاملين لدى وحدة أنابيب و عتاد السقي بالرش IRRAGRIS، و في الشق النظري للدراسة تم تسليط الضوء على مختلف الأدبيات الخاصة بالحوافز المادية و الحوافز المعنوية و كذلك أداء العاملين.

أما في الشق التطبيقي، تم جمع البيانات من خلال استبانة الدراسة التي تم توزيعها على عينة احتمالية عشوائية بسيطة حجمها 40 عاملا في وحدة أنابيب و عتاد السقي بالرش IRRAGRIS في ولاية برج بوعريريج، و قد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) لاختبار فرضيات الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية و

المعنوية على أداء العاملين في وحدة أنابيب للسقي بالرش IRRAGRIS.

الكلمات المفتاحية :

الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، أداء العاملين.

Abstract

The study aimed to investigate the effect of hooves (material and moral) motivations on the employees' performance of workers at the IRRAGRIS irrigation pipe unit.

In the theoretical part, data was collected by distributing a questionnaire on a randomly simple sample of 40 employees in the unit of irrigation pipes sprinkler IRRAGRIS in the wilaya of Bordj Bou

Arreridj. In ordre to no test the study hypotheses ,The statistical package for social program (SPSS) was used the results indicated the existence of statistically significant effect of the material and moral motivations on the performance of workers in the IRRAGRIS irrigation pipe unit.

key words :

Material motivations, moral motivations, employee performance

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	البسمة
	الإهداء
	الشكر
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
	قائمة المختصرات
أ - د	مقدمة
الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للحوافز	
09	تمهيد
10	المبحث الأول: ماهية الحوافز
11-10	المطلب الأول: مفهوم الحوافز
13-12	المطلب الثاني: أهمية و أهداف الحوافز
19-13	المطلب الثالث: عناصر و أنواع الحوافز
20	المبحث الثاني: نظام الحوافز
23-20	المطلب الأول: مبادئ و شروط نجاح نظام الحوافز
25-23	المطلب الثاني: خصائص و متطلبات نظام الحوافز
29-26	المطلب الثالث: مراحل تصميم و معايير تقييم نظام الحوافز
30	المبحث الثالث: نظريات الحوافز
32-30	المطلب الأول: النظرية الكلاسيكية.
37-32	المطلب الثاني: النظرية العلاقات الإنسانية.
42-38	المطلب الثالث: نظرية الاتجاهات الحديثة
43	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الإطار النظري لأداء العاملين	
44	تمهيد
45	المبحث الأول : ماهية أداء العاملين
45	المطلب الأول : مفهوم الأداء
48-46	المطلب الثاني: مكونات و عناصر الأداء
49	المطلب الثالث: محددات الأداء

50	المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين
50	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين
51-50	المطلب الثاني : أهمية و أهداف تقييم الأداء
52	المطلب الثالث : فوائد تقييم الأداء
61-53	المطلب الرابع : طرق و خطوات تقييم الأداء
62	المبحث الثالث : فعالية نظام الحوافز على أداء العاملين
62	المطلب الأول: أثر نظام الحوافز على أداء العاملين
63-62	المطلب الثاني : آليات الحوافز المساعدة على تحسين الأداء
65-64	المطلب الثالث: انعكاسات نظام الحوافز على أداء العاملين
66	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : الإطار التطبيقي	
68	المبحث الأول: التعريف بوحدة أنابيب و عتاد السقي بالرش IRRAGRIS
68	المطلب الأول : نبذة تاريخية عن مؤسسة الأم
68	المطلب الثاني: الإطار القانوني لوحدة أنابيب و عتاد السقي بالرش
71-69	المطلب الثالث: منتجات وأهداف وحدة أنابيب و عتاد السقي بالرش
78-72	المطلب الرابع: البنية التنظيمية لوحدة أنابيب و عتاد السقي بالرش
79	المبحث الثاني : واقع العملية التحفيزية بوحدة أنابيب و عتاد السقي بالرش
82-79	المطلب الأول: الحوافز المادية المقدمة من طرف وحدة أنابيب و عتاد السقي بالرش
83	المطلب الأول: الحوافز المعنوية المقدمة من طرف وحدة أنابيب و عتاد السقي بالرش
84	المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
84	المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة
91-85	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
98-92	المطلب الثالث: حساب و صدق و ثبات الاستبيان
99	المبحث الرابع: وعرض وتحليل نتائج المستجوبين واختبار الفرضيات
102-100	المطلب الأول: عرض و تحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة
109-103	المطلب الثاني: عرض و تحليل الوصفي للبيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة
119-110	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
120	خلاصة الفصل
121	الخاتمة
127-122	قائمة المراجع
138-128	الملاحق

فهرس الجداول و الأشكال

أولا : فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
53	قائمة المعايير التقييم	الجدول 01
54	طريقة الترتيب البسيط لتقييم أداء العاملين	الجدول 02
55	يوضح مقارنة أداء موظف مع أعضاء مجموعته	الجدول 03
69	يوضح عدد العمال حسب الرتبة و النسب المئوية	الجدول 04
70	تطور حجم الإنتاج لمؤسسة IRRAGRIS خلال الفترة 2017-2021	الجدول 05
76	يوضح الموردين المتعاقدين مع المؤسسة	الجدول 06
77	يبين عدد العمال في دائرة الصيانة لمؤسسة IRRAGRIS	الجدول 07
78	تقسيم العمال على قسم الإنتاج	الجدول 08
85	يوضح مختلف النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الاستبيانات	الجدول 09
86	هيكل أداة الدراسة (الاستبيان)	الجدول 10
87	توزيع درجات مقياس المستخدم في الاستبيان	الجدول 11
89	يبين نتائج اختبار نوع توزيع البيانات المستجوبين نحو المتغيرات للدراسة	الجدول 12
94	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول	الجدول 13
95	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني	الجدول 14
97	يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	الجدول 15
98	يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان	الجدول 16
100-99	يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس	الجدول 17
104	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المتغير الحوافز المادية	الجدول 18
106	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المتغير الحوافز المعنوية	الجدول 19
107	يبين ترتيب أهمية ومستوى توفر انواع الحوافز ب بالمؤسسة محل الدراسة	الجدول 20
109-108	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المتغير التابع: أداء العاملين	الجدول 21
112	يبين نتائج نموذج الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية	الجدول 22
117	يبين نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	الجدول 23
119	يبين ملخص نتائج الدراسة الميدانية و اختبار فرضيات	الجدول 24

ثانيا : فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
19	مخطط يوضح أنواع الحوافز من إعداد الباحثين	شكل 01
26	يوضح مراحل تصميم نظام الحوافز	شكل 02
35	يوضح التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية كما يراها ماسلو	شكل 03
40	شكل التوقع "فروم"	شكل 04
43	يوضح طريقة الحوافز في النظرية الشمولية	شكل 05
49	يوضح نموذج الأداء الفعال	شكل 06
70	يوضح تطور حجم الإنتاج خلال فترة 2017- 2021	شكل 08
73	يوضح الهيكل التنظيمي لوحدة أنابيب وعتاد السقي بالرش	شكل 09
76	يوضح الهيكل التنظيمي لدائرة الصيانة	شكل 10
77	يوضح عدد العمال في دائرة الصيانة	شكل 11
90	يبين نتائج اكتشاف توزيع بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة باستخدام طريقة بيانية	شكل 12
110	يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	شكل 13
111	يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	شكل 14
111	يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	شكل 15
112	يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	شكل 16
112	يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	شكل 17
113	يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية	شكل 18
115	نموذج الميداني للدراسة	شكل 19
116	رسم بياني لترتيب أهمية تأثير الحوافز (المادية والمعنوية) على زيادة أداء العاملين	شكل 20

فهرس الملاحق و المختصرات

أولاً : فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
128	نسخة من طلب الموافقة على استقبال الطلبة	01
131-129	نموذج استبيان الدراسة	02
136-132	مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (إصدار 26) SPSS: Statistical Package for the Social Sciences	03
137	شهادة كشف الراتب	04
138	شهادة إيزوا ISO/9001/2008	05

ثانياً : قائمة المختصرات

المختصر	معنى المختصر
spss (إصدار 26)	Statistical Package for the Social Sciences
ISO	Organization international de normalization

مقدمة

مقدمة:

تعمل الإدارة جاهدة على تحسين أداء العاملين ودفعهم في اتجاه تحقيق الأهداف المرسومة بالوسائل الممكنة و المشروعة كافة، ولاشك أن العلاقة بين التحفيز و الأداء تعد علاقة ايجابية، حيث يدفع الحافز العاملين إلى زيادة المجهودات التي يبذلونها، مما ينعكس ذلك ايجابياً على مستويات الأداء بالمنشأة، كما أن رغبة العامل في الحصول على المكافآت يشكل حافزاً وراء قيامه بسلوك ايجابي لتحسين الأداء، وقد تتعثر تلك المنشآت للوصول إلى أهدافها، و قد عبر العديد من العاملين في المؤسسات الجزائرية و خاصة العمومية عن عدم رضاهم عن أعمالهم وشكاواهم الدائمة و المتكررة عن سوء حالهم، و السبب في ذلك إلى عدم وجود الحوافز المناسبة (المادية و المعنوية) لهم في ميادين الأعمال، وضعف أجورهم ورواتبهم.

و قصد تحفيز المورد البشري تسعى المؤسسة إلى تقديم مختلف الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، فالحوافز تعبيرات لاحتياجات الفرد، لذا فهي تمثل بالنسبة له دوافع شخصية داخلية، كما تنظر الاتجاهات السلوكية في الإدارة إلى هذه الدوافع بوصفها مشكلة تنظيمية وإدارية بالدرجة الأولى، فكلما اختلفت عن دوافع الأفراد ورغباتهم في بيئة المنظمة، تصبح قضية تحفيزهم على العمل داخل المنظمة عملية معقدة. لذا يمكن القول أن الهدف من التحفيز هو توجيه سلوك الأفراد وتقويته ومواصلته لتحقيق الأهداف المشتركة، و بناء على ذلك فإن الحوافز ما هي إلا وسيلة للإشباع، وهي الأداة التي يتم بها الإشباع، كما يمكننا القول أننا نقصد بالحوافز في بحثنا هذا مجموعة العوامل التي تؤثر على الفرد سواء كان رئيساً أو مرؤوساً وتدفعه إلى مزيد من الجهد الموجه نحو تحقيق إنجازات في الأداء عند مستوى الرضا المتولد من الحوافز.

1- إشكالية الدراسة:

جاء موضوع هذا البحث للإجابة على السؤال التالي :

ما مدى تأثير الحوافز على أداء العاملين داخل وحدة أنابيب و عتاد السقي بالرش IRRAGRIS لولاية برج بوعرييج ؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما أثر الحوافز المادية على أداء العاملين في وحدة أنابيب و عتاد السقي بالرش

IRRAGRIS لولاية برج بوعرييج ؟

- ما أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين في وحدة أنابيب و عتاد السقي بالرش

IRRAGRIS لولاية برج بوعرييج ؟



2-فرضيات الدراسة:

أ- الفرضية العامة :

- يؤثر نظام الحوافز على أداء العاملين.

ب - الفرضيات الفرعية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية و أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية و أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

3- أسباب اختيار الموضوع:

أ- أسباب ذاتية :

- معرفة واقع الحوافز في المؤسسة الجزائرية ومنه معرفة مدى تطبيقها لنظام الحوافز والاهتمام به.
- التساؤل عن الكيفية التي يتم بها تحسين أداء العاملين، وهل يتم ذلك من خلال تحفيزهم أم أن هناك طرق أخرى.
- اكتشاف مدى تأثير علاقة الحوافز بأداء العاملين على اعتبار أن الحوافز من أهم المواضيع الحساسة و المتداولة.

ب- أسباب موضوعية:

- إهتمام المؤسسات و اعترافها بتأثير العنصر البشري على أداء المؤسسة.
- التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية على أداء العاملين من خلال المكافآت و الأجور الإضافية.
- يعتبر نظام الحوافز الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق أهدافها.

4-أهمية الدراسة:

- يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع المهمة المطروحة على ساحة النقاش الاقتصادي، وقد اكتسب هذه الأهمية بسبب زيادة المنافسة بين المؤسسات في ظل انفتاح السوق، وتلاشي الحدود الجغرافية للبلدان.
- لذا انصبحت أغلب جهود إدارة الموارد البشرية على المورد البشري، وكيفية تحسين أدائه باعتباره الورقة الراجعة في المؤسسة وعنصر التمييز فيها، وهذا عن طريق نظام الحوافز بصفة خاصة ونظم التأهيل والتطوير بصفة عامة.

و لا تكتفي بهذا فقط بل تقوم بتدريبهم وتحفيزهم للرفع من أدائهم، وكسب ولائهم لتحقيق الرضا بالنسبة للموارد البشرية والرضا عن الأداء بالنسبة للمؤسسة.

5- أهداف الدراسة :

يهدف البحث إلى التعرف على واقع العاملين في المؤسسة محل الدراسة ، ومدى تفعيل نظم الحوافز والمكافآت وتأثير ذلك على الأداء، كما تهدف إلى استطلاع أثر هذه الحوافز على الأداء عموماً، وما هي أهم الحوافز التي تدفع العاملين وتؤثر في رغبتهم من أجل تحسين أدائهم في ميدان العمل، علاوةً على ذلك يهدف للتعرف على درجة الاختلاف بين أفراد عينة البحث في أدائهم للعمل باختلاف المتغيرات قيد البحث، كالخبرة، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، الدورات التدريبية، العمر، ثم الخروج بنتائج وتوصيات تتعلق بأثر نظام الحوافز المتبع في هذا الميدان على الأداء في هذه المؤسسة.

6 - المفاهيم الأساسية للدراسة :

أ- مفهوم النظام:

لغة : ما نظمت فيه الشيء من خيط وغيره، وكل شعبة منه وأصل نظام. ونظام كل أمر: ملاكه، و الجمع أنظمة و أناطيم ونظم¹.

اصطلاحاً: " التركيب الكلي الذي يتكون من أجزاء مترابطة مع بعضها ويقوم بمعالجة المدخلات ضمن آليات عمل منظمة للحصول على مخرجات مفيدة للتنظيم"²

ب- مفهوم التحفيز :

لغة: قال ابن فارس: " الحاء والفاء والزاي، كلمة واحدة تدلّ على الحثّ وما قرب منه³. و قال ابن دريد: " حفزه (عن الأمر) يحفزه حفزاً: أي (أعجله و أزعبه)⁴" ، و الحَفْرُ أيضاً: حثك الشيء من خلفه سوقاً وغير سوق ، ويقال: حَفَرَهُ يَحْفَرُهُ حَفْراً"⁵

و من خلال ما سبق من كلام أهل اللغة أرى أنّ التحفيز المادي هو: كل مقابل مادي يدفع ويحث على فعل ما، أو تحقيق هدف ما.

¹ ابن منظور ،لسان العرب مادة نظم، المجلد رقم 12، سنة 1984، ص 578

² إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص30.

³ ابن فارس، معجم مقاييس اللغة، ، الجزء 02، دار الفكر للطباعة و النشر ، سنة 1979، ص 85

⁴ محمد مرتضى الحسيني الزبيدي، تاج العروس من جواهر القاموس، الجزء 15، سنة 1975، مطبعة حكومة الكويت، ص 111 .

⁵ ابن منظور ،لسان العرب مادة نظم ، الجزء 05 ، سنة 1985، ص337

اصطلاحاً: تعرف الحوافز على أنها " هي مجموعة من العوامل و الأساليب (مثل : المكافأة،الترقية) التي تستخدم للتأثير في سلوك الأفراد العاملين، و تحثهم على بذل جهد أكبر و زيادة الأداء كما و نوعاً، بهدف تحقيق أهداف المنظمة، و إشباع حاجات الفرد ذاتهم.¹

تعرف أيضا " هو عملية تلبية عوامل معينة لاحتياجات العمال لبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أهداف المنظمة " ²

وتعرف أيضا أنها " المقابل للأداء المتميز ،حيث إذا كان الأجر هو القدرة على الوفاء بقيمة الوظيفة، فإن التحفيز هو عملية مكافأة الأفراد الذين يؤدون عملهم بكيفية حسنة تميزهم عن الآخرين ، أي استحقاق العاملين إلى تعويض يزيد عن الأجر.³

التعريف الإجرائي: التحفيز هو عملية إشباع حاجات الأفراد المادية والمعنوية من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة منهم.

ج - مفهوم نظام التحفيز: هو مجموعة الأسس والقواعد التي تقوم على تحديد الحوافز الموجودة بالمؤسسة، وكيفية تطبيقها ويكون هذا النظام بشكل مكتوب و متقن، تحاول المؤسسة من خلاله تلبية حاجيات و متطلبات عمالها بغرض تحقيق أهدافها.

المفهوم الإجرائي لنظام التحفيز: هو نظام تقوم الإدارة بتصميمه لتنظيم عملية توزيع الحوافز، والذي يحتوي على مجموعة من القرارات والوسائل المادية والمعنوية، لتشجيع رغبات العمال وتغطية حاجاتهم مما يؤدي لرفع من أدائهم وتحسين قدراتهم وجهد هم المبذول داخل المؤسسة.

د - مفهوم الأداء :

لغة : من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء ، أدى للأمانة منه⁴

اصطلاحاً: و يعرف الأداء هو العمل الذي يؤديه الفرد و مدى تفهمه لدوره و اختصاصاته و فهمه للتوقعات المطلوبة منه، و مدى إتباعه لطريقة أسلوب العمل الذي ترشد له الإدارة عن طريق المشرف المباشر⁵

¹ منصور محمد إسماعيل العريقي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الكتاب الجامعي ، صنعاء، سنة 2012 ، ص 169

² Irwan Pancasila, Siswoyo Haryono, Beni Agus Sulisty, Le Thanh Tung / 390 Journal Of Asian Finance, Economics And Business Vol 7 No 6 2020, P 390

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، بدون رقم طبعة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004 ، ص 236

⁴ ابن منظور ، لسان العرب ، دار صادر، بيروت ، المجلد 14 ، ص 26 .

⁵ عطا الله محمد تيسير الشريعة، غالب محمود سنجق،الاتجاهات الحديثة و تحديات الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، دار المنهجية للنشر و التوزيع ،

عمان ، الاردن، سنة 2015 ص250



هـ - الدافعية :

لغة:

الدوافع من الفعل دفع حيث ورد في المعجم دفع الشيء دفعا تجاه، و ازاله بقوة و دفع إليه الشيء¹

إصطلاحا :

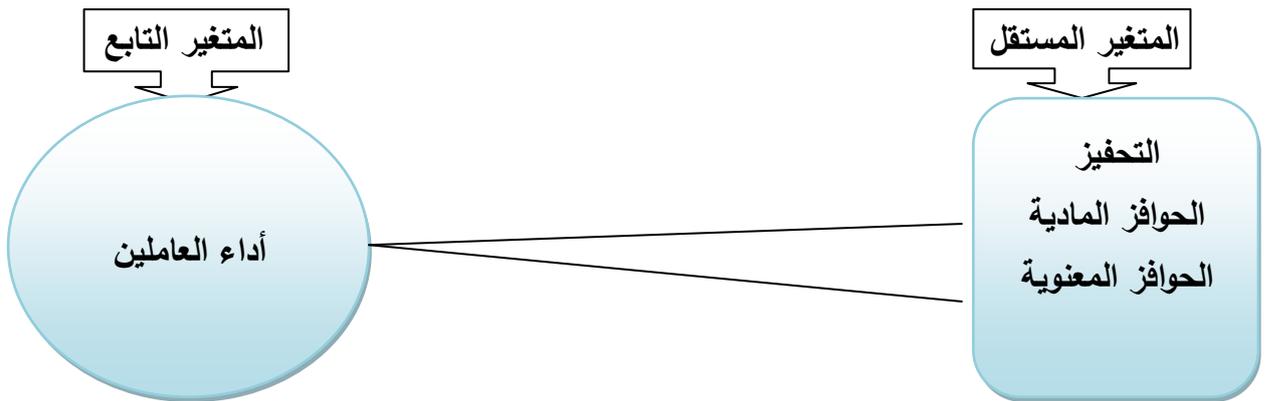
" هي الطاقة الكامنة في الكائن الحي تعمل على إستثارتته ليسلك سلوكا معيننا في العالم الخارجي ، و يتم ذلك عن طريق اختيار الاستجابة المفيدة وظيفيا له في عملية تكيفية مع بيئته الخارجية و وضع هذه الاستجابة في مكان الأسبقية على غيرها من الاستجابات المحتملة مما يتيح إشباع حاجة معينة أو الحصول على هدف معين"².

7- المنهج المتبع في الدراسة:

هو المنهج الوصفي و الذي تم الاستعانة به كأسلوب مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي (دراسة حالة) سنعتمد على المنهج التحليلي من أجل تقييم و تحليل البيانات المتحصل عليها في الاستبيان لمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائما لتقرير الحقائق و فهم مكونات الموضوع.

8- نموذج الدراسة :

الشكل رقم 01: هذا المخطط يوضح العلاقة بين المتغيرين المستقلين و المتغير التابع



المصدر : من إعداد الباحثين.

¹ لكل منيف،تحفيز العاملين و بناء الرضا الوظيفي، الطبعة الأولى،دار المثقف للنشر و التوزيع،باتنة ، 2018 ،ص08

² مصطفى حسين بلهي،أمنية إبراهيم شلبي،الدافعية-نظريات و تطبيقات-،الطبعة الأولى،مركز الكتاب للنشر،القاهرة، 1999، ص 07

9 - حدود الدراسة:

أ- الحدود الموضوعية: تنحصر الحدود الموضوعية لهذه الدراسة في بيان العوامل التي تؤثر بالإيجاب و السلب على أداء العاملين، ثم بيان مفهوم الحوافز المادية و المعنوية، وأثرها على أداء العاملين.

ب - الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة في النصف الأول من سنة 2022.

ج- الحدود المكانية: استهدفت هذه الدراسة وحدة أنابيب و عتاد السقي بالرش IRRAGRIS

لولاية برج بوعريريج

10- الدراسات السابقة:

أ- الدراسات العربية:

- الدراسة الأولى: (جوادي حمزة) 2006 بعنوان الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على

الروح المعنوية رسالة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم بحيث هدفت هذه الدراسة إلى:

- التوصل إلى نتائج ميدانية عن الحوافز بأنواعها وتأثيرها على معنوية العمال.

- الوصول إلى حقائق علمية وذلك من خلال التطرق لبعض وجهات النظر لبعض علماء النفس.

خلصت هذه الدراسة الى نتائج أهمها:

- اعتماد الطرق العلمية في توزيع الحوافز على العمال.

- اعتماد التحفيز المعنوي إلى جانب التحفيز المادي.

- الدراسة الثانية : بعنوان " دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين

بالفنادق المصرية مع اقتراح برنامج لتقييم طرق تحفيز العاملين في الفنادق'سلامة و أحمد 2015 '

يهدف البحث إلى إلقاء الضوء على مفهوم الحوافز وأنواعها وأهمية تطبيقها داخل

المؤسسات الفندقية المصرية، مع إلقاء الضوء أيضاً على نظم الفندقية وذلك من خلال إعطاء صورة

واقعية عن نظم الحوافز المطبقة داخل المؤسسات الفندقية ومدى اهتمام الإدارة العليا بتطبيق كافة بنودها .

وفي نهاية الأمر اقتراح برنامج يتم من خلاله قيام الإدارة بتقييم نظم الحوافز المطبقة لديها والوقوف على

نقاط القوة والضعف لدى سياسات التحفيز لديها :تم اختيار عدد 25 فندقاً بمدينة شرم الشيخ والغردقة،

بلغ عدد استمارات الاستقصاء المتحصل عليها من المديرين 25 استمارة .تم تحليل البيانات المتحصل

عليها من استمارة الاستقصاء المعدة للمدراء والنزلاء باستخدام الإصدار السادس عشر لبرنامج التحليل

الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS 16) وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد معايير للحوافز التي يتم

إعطائها للعاملين بالفنادق للحوافز دور كبير في رفع مستوى الأداء وتعتبر الترقية أهم حافز يساعد في

رفع مستوى الأداء للعاملين بالفنادق .هذا و توجد عدة معوقات في نظام الحوافز المتبع أهمها ضعف وجود نظام مستقبل للحوافز وعدم إعلان نظام للحوافز وضعف الحوافز المادية.

- **الدراسة الثالثة :** دراسة موسى محمد أبو حطب، فعالية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين في جمعية: أصدقاء المريض الخيرية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، قسم إدارة أعمال، سنة 2009 ، وكانت إشكالية الدراسة كالتالي "ما مدى فعالية نظام تقييم أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض وأثره على تحسين أداء العاملين؟".

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على واقع عملية تقييم أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية.
 - التعرف على الآليات والأسس اللازمة لتطوير عملية التقييم والارتقاء بخدماتها ومنجزاتها.
- وكانت أهم النتائج المتوصل إليها كالتالي:

- بينت الدراسة أن أسلوب تقييم أداء العاملين في الجمعية يعتمد على ملاحظات المدراء، مما يؤدي إلى عدم عدالة عملية التقييم، وهذا يؤدي إلى عدم تقييم الموظفين بشكل صحيح وسليم وهذا له الأثر السلبي على تحسين مستوى أداء العاملين.

- بينت الدراسة أيضا أنه ليس هناك انتظام أو دورية في عملية تقييم أداء العاملين في الجمعية، وهذا يعني أنه ليس هناك استمرارية في تطبيق نظام لتقييم الأداء، أي أن عملية تقييم الأداء بالجمعية لا تتم بشكل منتظم ولا يتم مراجعتها بشكل دوري لأغراض التطوير مما له الأثر السلبي على مستوى أداء العاملين.

ب- الدراسات الأجنبية:

- **الدراسة الأولى:** دراسة بعنوان Effect of Incentives on Employee Performance At Kenya Forest Service Uasin Gishu County (: Chepkemoi 2018) :

كان الغرض من الدراسة هو التحقق من تأثير الحوافز على أداء الموظفين في خدمة غابات كينيا بمقاطعة Uasin Gishu ، و قد استرشدت الدراسة بنظرية التغيير الميدانية والنظرية التطورية لتشانغ، تبنى تصميم بحث المسح الوصفي حيث استهدفت جميع الموظفين في خدمة الغابات الكينية في مقاطعة Uasin Gishu التي لديها حاليًا 8 محطات للغابات يبلغ مجموع سكانها 115 موظفًا، وقد تم استخدام طريقة التعداد (لأن حجم العينة صغير) للحصول على حجم عينة من 115 مستجيبًا، و تم استخدام الاستبيانات في جمع البيانات و هذا لاختبار صحة الأدوات، ثم تم إعطاء الأداة للمشرفين وخبراء الأبحاث حيث تم إجراء دراسة تجريبية في مقاطعة ناندي لاختبار الموثوقية، وقد تم

استخدام طريقة الانقسام نصف لاختبار الموثوقية و تم الحصول على ألفا كرونباخ من 0.72 و التي أكدت موثوقية أدوات البحث، و بعد ذلك تم استخدام الإحصائيات الوصفية (النسب المئوية ، والانحراف المعياري) لتحليل البيانات ، و أشارت نتائج الدراسة إلى أن :

- الحوافز ضرورية في الأداء التنظيمي.

- أوصت بأن تعتمد خدمة الغابات الكينية والمؤسسات الحكومية الأخرى عملية إعادة الهندسة في أنظمة عملياتها من أجل تحسين خدمة العملاء، والقيم الجديدة للعمل الجماعي والتعاون، و خفض معدل دوران الموظفين مما يؤدي بدوره إلى تحسين الصورة التنظيمية.

- **الدراسة الثانية:** دراسة بعنوان Motivation on Workers Performance: A Case Study

"Gana, Alimi Bababe, Fatima Bkar" off Maiduguri Flour Mill LTD. آثار

التحفيز في أداء العاملين : دراسة حالة شركة مديجوري لطحن الدقيق في ولاية بورنو نيجيريا. هدفت الدراسة إلى معرفة الآثار المترتبة على أداء العاملين في مطاحن الدقيق في نيجيريا إذا ما تم تحفيزهم .لتحقيق أغراض الدراسة بذل الباحثون جهداً في تقييم العاملين الحاليين في شركة مطاحن الدقيق في مديجوري ، بغية دراسة أثر التحفيز في أدائهم ، و تحديد هوية المتغير فيما إذا كان مسؤولاً بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء العاملين ، و تكونت عينة الدراسة من 24 عامل .توصلت الدراسة إلى أن معظم سياسات التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية احتياجات العاملين، بل إنها لم تكن (ذات صلة باحتياجاتهم ، كما أشارت النتائج إلى أنه فيما لو تم تعديل الحوافز بحيث تلبي احتياجات العاملين فإنه سيلاحظ تحسناً كبيراً في أدائهم.

- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

توصلت الدراسة الأولى العربية أن الحوافز لها تأثير على الروح المعنوية للعامل، أما الدراسة العربية

الثانية التي إعتبرت أن الترقية أهم حافز يساعد في رفع مستوى الأداء للعاملين بالفنادق و لا يوجد معايير للحوافز التي يتم إعطاؤها للعاملين بالفنادق للحوافز دور كبير في رفع مستوى الأداء، أما الدراسة العربية الثالثة توصلت إلى سوء عملية تقييم العمال يؤثر على أداء العاملين، و أن اعتماد ملاحظة المدراء لتقييم العمال يؤثر سلباً في تحسين الأداء

أما الدراسة الأجنبية الأولى التي توصلت إلى أن الحوافز ضرورية لتحسن الأداء و إلى مواكبة التطور و التحديث في عملية برمجة الحوافز أما في الدراسة الأجنبية الثانية التي توصلت إلى ضرورة تعديل الحوافز لكي تلبي احتياجات العاملين و هذا لتحسين أدائهم.

و نظراً للاختلاف الجانب الزماني و المكاني للدراسات السابقة و اختلاف خصوصية و نوعية العمل فنجد أن جميعها استخدم المنهج الوصفي و اعتمد جميع الدراسات على أداة الاستبيان و أجريت الدراسات على عينة العمال و الموظفين، و اهتمام جميع الدراسات بالحوافز، و قد استفادت دراستنا من هذه الدراسات من الجانب النظري فيما يخص الحوافز و أثره على أداء العاملين، و كما تمت الاستفادة من الناحية المنهجية و الاستعانة بها في إعداد أدوات الدراسة.

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي

للحوافز

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للحوافز

تمهيد:

تلعب الحوافز دورا رئيسيا في توفير بيئة العمل المناسبة، ويتحقق هذا الدور في المؤسسات المختلفة من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم، ولضمان تحفيزهم و التزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة، في المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني و فعال يكفل حقوق و امتيازات العاملين و يعرض المؤسسات للعديد من المخاطر التي تؤثر سلبا على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي.

لذا تعمل المؤسسة لوضع برنامج حوافز يتمثل في خطط وأساليب مدروسة لتحريك دوافع العمال ورغباتهم لغرض إشباعها، إذ يعد العنصر البشري من أهم ركائز القدرة على تطوير و ضمان إستمرارية المؤسسة، وهي بدورها تسعى لتحقيق جو مناسب للعمل وتحسين أداءه من خلال تقديم حوافز التي تدفع العمال في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية الحوافز

من الضروري معرفة وفهم سلوك الفرد داخل المؤسسة الذي يكرس جهده وطاقته لإنجاز عمله مقابل إشباع حاجاته الإنسانية، لذلك وجب على المؤسسة إقامة ضوابط ومحددات هذا الإشباع وتوجيهه الخدمة لمصلحة المنظومة ككل.

المطلب الأول: مفهوم الحوافز

اختلفت آراء الباحثين والمهتمين بدراسة الحوافز في وضع تعريف موحد له إلا أن جميعها لا يخرج من إطار المفاهيم العامة له، و قبل التطرق إلى مفهوم الحوافز يجب توضيح مفهوم الدافع و الحاجة نظرا لصلته الوثيقة بالحوافز، فهما رغم ارتباطهما الشديد إلا أنهما مختلفان نسبياً، حيث يعبر الدافع عن القوى المحركة داخل الفرد والتي تكون إتباع سلوك معين لإرضاء حاجاته، فإن الحوافز تعتبر من عوامل البيئة الخارجية المؤدية إلى إثارة القوى الداخلية لتحقيق الهدف المطلوب.

حيث يعرف الدافع بأنه "عبارة عن الرغبة أو الحاجة في عمل شيء، أو الوصول إلى هدف معين، و هذه الحاجة تكون داخلية تؤدي إلى ظهور مخرجات بشكل سلوك خارجي" ¹

و يعرف أيضا : " الدافع يمثل القوة المحركة (دافعة) للفرد تؤثر في تفكيره و إدراكه، ثم على سلوكه، لتوجهه إلى النقطة التي يشبع عندها حاجاته، حتى يحدث التوازن من خلال سلوك معين" ²

و نظرا لاستخدام مفهوم الحاجة للدافع و الحوافز وتعتبر من أهم متطلباتهم، و قبل التعرّيج على تعريف مفهوم الحوافز، يجب توضيح مفهوم الحاجة حيث :

تعرف على أنها : " الشعور بنقص معين، إذا ما وجد حقق الإشباع "، و قد تكون هذه الحاجة داخلية مثل : الحاجة إلى الطعام و الماء أو حاجة اجتماعية مثل الحاجة إلى الانتماء و الحب و الانجاز ³

و لقد عرفها ميشيل مان أن " الحاجة حالة أو أمر يضع الفرد في موقف صعب أو محنة بما يشعره بالوز والرغبة إلى شيء ضروري" ⁴

و بما أن هناك صلة وثيقة بين الدافع الذي هو مثير داخلي منشط لسلوك عمل مقترن بأداء أفضل والحافز الذي هو مثير خارجي يعد للتأثير على العاملين ويوفر الرغبة في العمل.

¹ محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص 147.

² محمد عبد الغاني هلال، الجودة في إدارة و تقييم الأداء، الطبعة الأولى، مركز تطوير الأداء و التنمية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2016، ص 25

³ منال احمد بارودي، الرضا الوظيفي و الارتقاء بالعمل المهني، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، سنة 2014، ص 26

⁴ مان وميشيل، موسوعة العلوم الاجتماعية، ترجمة عادل مختار الهواري وسعد عبد العزيز مصلوح، الطبعة الأولى، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، الكويت،

حيث تعرف الحوافز على أنها : " هي مجموعة العوامل و المؤثرات الخارجية التي تثير الفرد و تدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه، على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته و رغباته المعنوية"¹

و هناك من يعرف الحوافز: " بأنها هي التي تكون بمثابة المقابل للأداء "²

و كما تعرف أيضا : " هي عوامل خارجية تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد جراء قيامه بأداء عمل معين، أي أنها العوائد التي من خلالها تتم استشارة الدوافع و تحريكها "³

و كما يمكننا أن نعرف الحوافز " بأنها محركات و مؤثرات خارجية التي تستخدمها الإدارة لإثارة دوافع الإنجاز لدى الأفراد العاملين."⁴

و مما سبق نلاحظ أن مجموعه التعريفات التي ذكرناها عن الحوافز أنها متقاربة من حيث دلالتها وفي مجملها تتفق على :

- الحوافز هو مولد أساسي للنشاط و الفاعلية.
- تتفق جميعها على مسألة التأثير في سلوك الفرد.
- أكثرها يؤكد وجود الدافع أو الحاجة الرغبة في إشباعها بشكل أو بآخر.

المطلب الثاني: أهمية و أهداف الحوافز

تعتبر الحوافز أداة في أيدي المشرفين الإداريين والقيادات الإدارية في أي منظمة، فالحوافز ذات أهمية كبرى وتأثير فعال في تنظيم سلوك العاملين و تسيير العملية الإنتاجية، فإذا ما استخدمت بطريقة عقلانية فهذا يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية و إشباع حاجات العمال المختلفة.

إن عملية الحوافز ذات أهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ومن جهة أخرى تهدف إلى إشباع حاجات الأفراد المختلفة، ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:

¹ يوسف حبيب الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية - قضايا معاصرة في الفكر الإداري-، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، سنة 2015 ص 89

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر و التوزيع، الأردن، 2016، ص 210

³ رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، ص 91

⁴ أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، عبد الرحمان بن احمد هيجان، بشري بنت بدير المرسى غنام، مبادئ إدارة الأعمال-الأساسيات و الاتجاهات الحديثة- الطبعة السادسة، العبيكان للنشر و التوزيع، الرياض، 2009، ص 268

الفرع الأول: أهمية الحوافز

أولاً : أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة

للحوافز دور فعال وأهمية كبيرة في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها:¹

- 1- **المشاركة في الأرباح:** هي عملية توزيع نسبة من أرباح الشركة المقدرة بـ 10% على العاملين حسب الرتب أو الدرجة أو المستوى الإداري أو كفاءة الأداء أو أكثر من أساس واحد.
- 2- **خطط الاقتراحات:** و يطلق عليها أيضا توفير التكاليف و السبب في ذلك أنها عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل و الإنتاج، وإن الوفرة في هذه التكاليف يمكن أن يكون أساسا مكافأة لحساب من قاموا بتقديم هذه المقترحات.
- 3- **ملكية العاملين لأسهم الشركة :** يمكن اعتبار العاملين لأسهم الشركة هي أكثر الطرق مثالية لتقريب المشاركة في الناتج و الأداء النهائي للمنظمة، و في هذه الطريقة من حق العاملين امتلاك شركتهم بنسبة محدودة.

ثانيا : أهمية الحوافز بالنسبة للأفراد

تتمثل عملية التحفيز والحوافز على مستوى الأفراد إلى ما يلي:²

- توفر فرصة زيادة الدخل عن طريق العمل بطريقة إيجابية و صحية بعيدا عن البحث عن طرق أخرى خارج نطاق الوظيفة.
- توفر السبيل للتنافس الشريف في العمل بعيدا عن التصرفات و العلاقات الشخصية و التحيز حيث التفوق و الأداء و السلوك الجيد هو المعيار لنيل الحافز.
- إحساس الأفراد العاملين بإهتمام منظماتهم بهم و حرصها على زيادة تعلقهم بالعمل إضافة إلى حرصها على تكريم المتميز و تحفيز المتكئ إلى تحسين مستوى أداءه.
- زيادة قدرتهم على تطوير مهارتهم و معارفهم و تحصيلهم العلمي إضافة إلى زيادة حرصهم على اختيار التخصصات التي تتفق مع طموحاتهم و أهدافهم و التي يستطيعون من خلالها تقديم مستوى عالي من الأداء و التميز

¹ يوسف حجيم الطائي، د/مؤيد عبد الحسن الفضل، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، الورق للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2006، ص414

² حمد موسى احمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية HR) بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، سنة 2014 ص 104-105

- تشير الكثير الدراسات أن للحوافز دور كبير في زيادة دافعية للأفراد العاملين في المنظمة و

ضمان درجة استقرارهم¹

الفرع الثاني : أهداف الحوافز

من خلال عملية التحفيز تسعى المنظمة إلى تحقيق الأهداف التالية :

أولاً : أهداف الحوافز المعنوية²

- 1- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- 2-زيادة مستوى الرضا عن العمل.
- 3-تخفيض ضغوط العمل و إبعادها عن المنظمة.
- 4-تقوية المواقف الإيجابية للعاملين.
- 5-تشجيع الإبداع و الابتكار الجيد.³

ثانياً : أهداف الحوافز المادية⁴

- 1- تحفيز العاملين لزيادة الأداء.
- 2 - تخفيض معدلات الغياب و الدوران.
- 3- عمالة جيدة -استقطابا و احتفاظا-.

3 -المطلب الثالث : عناصر و أنواع الحوافز

تنوعت الحوافز وخاصة في الفترة الأخيرة من هذا العصر وأصبح أمام المؤسسة أن تقدم العديد من الحوافز التي تناسب طبيعتها وإمكانياتها بحيث تشكل مزيجاً يعزز بعضه بعضاً، ويعمل بصورة متكاملة من أجل دفع الأفراد واستنهاض عزائمهم نحو بذل المزيد من الجهد وإحراز الأفضل من العطاء والإنتاج.

¹ جعفر خانو الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2020،ص186.

² إسماعيل علي البسيوني، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي لمنظمة الأعمال-، بدون رقم الطبعة، بدون طبعة، سنة 2007، ص253.

³ غازي حسن عودة حلايبة،رسالة ماجيستار تحت عنوان أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن،دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى،جامعة الشرق الأوسط، سنة 2013 ص16.

⁴ إسماعيل علي البسيوني، المرجع السابق، نفس الصفحة .

الفرع الأول: عناصر الحوافز

يمكن تحديد عناصر الحوافز كالآتي:¹

- أ- الحافز: الدافع الذي يدفع الفرد إلى سلوك أو اتجاه معين، ويشترط فيه أن يكون قادر على التحفيز.
 ب- المحفّز: وهو الذي يقوم بعملية التحفيز، و أن يكون مطالعا على حاجات الآخرين و قادر على التحفيز، و وجود هدف يوجه إليه الأفراد،و أن تكون له الخيرة الكافية.

ج- المحفز: هو الشخص الذي تم دفعه للقيام بسلوك معين و يشترط فيه:

1- القدرة: وهي الشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه

عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير مدرب أو المؤهل أصلا²

2- الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح تقل حتى لو تم أدائه فعلا

د - التغذية الراجعة: تبين مدى تجاوب الفرد مع عملية التحفيز³

الفرع الثاني: أنواع الحوافز

أولا: أنواع الحوافز حسب الطبيعة

1- الحوافز المادية:

وهي الحوافز ذات الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي كالأجر والراتب والعلاوات والقروض والإعلانات والتعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية، و تتنوع الحوافز المادية وتتخذ أشكالاً مختلفة وتختلف باختلاف السياسة التي تتبعها المنظمة في تحفيز العاملين لديها ومن الحوافز ما يلي:

أ- الأجر:

تمثل الأجر واحدة من أهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة، فلأجر فعالية واضحة في تحفيز الأفراد حيث تعرف الأجر على أنها " جميع أشكال العوائد المالية و العينية و الخدمات و الفوائد الملموسة التي يتلقاها العامل كجزء من علاقته في العمل"⁴ ، فنجد أن الأجر الذي يحصل عليه الفرد

¹ محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، 2014، ص119

² بلكايد ابراهيم وبوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة وهران العدد السابع عشر، السادس الثاني، 2017، ص258

³ سامية لحول، د/فطيمة زرع، أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات -وكالة باتنة- الجزائر، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية 27(1)، ص 27

⁴ أحمد جابر حسينين، الإحباط الإداري-الأسباب و العلاج-، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2013، ص 69

لقاء عمله هو المصدر الأساسي لإشباع أغلب متطلباته و حاجاته الأساسية، الفسيولوجية و النفسية، و من هنا كان الأجر من أهم بواعث الفرد و دوافعه إلى البحث عن العمل و الاستمرار و النجاح فيه¹

ب- ديمومة العمل:

يعتبر عنصر العمل الأساسي لدخل معظم أعضاء التنظيم بحيث إذا توقف الفرد عن ممارسته في المنظمة فإن دخله يتوقف أيضاً، لذا فإن ديمومة العمل تعتبر من العناصر الأساسية التي تحفز الفرد على بذل مزيد من الجهد بمعزل عن الخوف والاضطراب ويستمر بالأمان الوظيفي مما يتيح له المجال لأداء عمله بطريقة أفضل وكفاءة أعلى².

ج - العلاوات الدورية :

هي تلك الزيادات التي تمنح في مواعيد محددة سابقا و هي غير مرتبطة بزيادة الإنتاج أو الجهد المبذول، و قد تمنح على أساس تقييم و تقدير الرئيس للمرؤوس في اغلب الأحيان³، وتستحق العلاوة من انتهاء سنة من تاريخ التعيين أو من تاريخ استحقاق العلاوة الدورية .

د - المكافآت والأجور التشجيعية والعمولات:

يختلف الأفراد في قدراتهم واستعدادهم للعمل ومن ثم تختلف مساهمة كل منهم في الإنتاج ومن الظلم مساواة العامل الكفاء النشط بزميله غير الكفاء و أن هذه الأجور هي الوحيدة التي يمكن تصورها كحوافز على زيادة الإنتاج .

هـ - اشتراك العاملين في الأرباح:

و هي تركز في الزيادة في أرباح المنظمة الناتجة عن زيادة الإنتاجية و تقليل التكاليف، و توزيع نسبة من الأرباح تخصص للعاملين⁴

و- منح العاملين تيسيرات مادية غير مباشرة :

وتتمثل هذه الحوافز في توفير المساكن بأجور مخفضة وتوصيلهم إلى أماكن أعمالهم إما مجاناً أو بأجور رمزية، ومنحهم السلف في أوقات الأزمات وأداء فريضة الحج أو العمرة بأجور مخفضة وإقامة النوادي لهم ودور حضانة الأبناء العاملات كما يضاف إلى ذلك توفير الخدمات الفنية والتعليمية لأبناء العاملين.

¹ فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي و التنظيمي، الطبعة السادسة، دار المعارف، القاهرة، سنة 1988، ص 233.

² كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، سنة 1997، ص 115.

³ علي السلمي، الدوافع و الحوافز، بدون رقم الطبعة، مطابع سجل العرب، القاهرة، سنة 1970، ص 24.

⁴ بسيوني محمد البرادعي، مهارات تخطيط إدارة الموارد البشرية- دليل عملي-، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر و التوزيع، سنة 2005، ص 58.

2- الحوافز المعنوية :

و يقصد بالحوافز غير مادية تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة الأفراد وتحفيزهم، بل تتمثل في تقديم عبارات الشكر و الثناء أو منح الأوسمة أو الميداليات¹، ومن أهم هاته الحوافز المعنوية هي كالاتي :

أ -إشراك العاملين في الإدارة :

يعتبر إشراك العاملين في الإدارة حافزاً معنوياً إيجابياً حيث يتيح الفرصة للعاملين بالمشاركة بآرائهم وأفكارهم في التخطيط لتطوير المنتج مما يشعرهم بالرضا والانتماء للمنظمة .

ب -الوظيفة المناسبة:

يعتبر إسناد العمل المناسب للشخص المناسب هو البداية السليمة للحوافز وذلك لإحداث توافق بين العمل الذي يؤديه الفرد مع قدراته ومهاراته ورغباته وميوله ومستويات طموحه .

ج- الإثراء الوظيفي :

يعتبر هير زبرج هو الذي طبق الإثراء الوظيفي في مجال العمل والذي يعني " تنويع واجبات الأفراد و توسيع حجم الأنشطة التي يمارسونها كانت تعهد لهم أعباء و مسؤوليات جديدة بهدف رفع معنوياتهم و توسيع مهاراتهم و خبراتهم و زيادة إنتاجيتهم، كما أنها تفتح لهم في المستقبل فرص الترفيه"²

د- المشاركة في اتخاذ القرارات :

و هي من الحوافز المعنوية والتي تعطي فرصة للعاملين بإبداء آرائهم ومقترحاتهم عند اتخاذ القرارات وخاصة في الأمور التي تعنيهم أو تتعلق بمصالحهم ويراد بذلك تحقيق فائدة للعمل .

هـ - الترقية :

تعتبر الترقية حافزاً مادياً ومعنوياً في نفس الوقت، أما صفة المادي للترقية فتوجد إذا تضمنت الترقية زيادة في الراتب وأما الصفة المعنوية فهي أكثر أهمية بالنسبة للأفراد وخاصة أولئك الذي يقوى عندهم دافع احترام النفس وتأكيد الذات، فالترقية تعني التقدم والنمو وتحمل مسؤوليات أكثر ضخامة وأهمية وهي تعد حافزاً للأفراد للإجادة في أعمالهم والسعي لتطوير معلوماتهم وصقل قدراتهم أو تزداد أهمية حافز الترقية بالنسبة للعاملين في المستويات العليا.

¹ مصطفى كولار و اخرون،تسيير إدارة الموارد البشرية،الطبعة الأولى،ألفا للوثائق،2019،ص206

² غانم فنجان موسى، ماجستير تحت عنوان التدريب وتطوير الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة،سلسلة المكتبة العمالية 05 ،مطبعة مؤسسة الثقافة

العمالية،بغداد،1980، ص 42

و- نظم الاقتراحات :

يعتبر نظم الاقتراحات حافزاً يشبع حاجة التعبير عن النفس، وتقدير الآخرين، على شرط أن تكون مقترحات العاملين وآراؤهم محل اهتمام من جانب الإدارة ورؤسائهم المباشرين فيدرسونها وينقلونها للمعنيين ويناقشون العاملين فيها ويقدمون الجزاء المناسب في مقابلها سواء كان مادياً أو معنوية وإعلام الإدارة العليا به .

ز- الشعور بالاستقرار :

وذلك بإشعار الموظف بالأمن والاستقرار في وظيفته وهو الأهم.

ح- الدورات التدريبية :

يستمد التدريب أهميته التحفيزية من المفهوم الحديث الشامل، فالتدريب يتناول الفرد في مجموعه، ويعالج معلوماته وقدراته وسلوكه واتجاهاته .

ط- التوافق الاجتماعي وحب الزملاء :

إن الشعور بالحب والترابط بين العاملين بعضهم ببعض يؤدي إلى التعاون وتحقيق إنتاجية مرتفعة والشعور بالرضا وبالتالي العمل بروح الفريق .

ي- ظروف العمل :

تؤثر ظروف العمل على أداء الفرد من ناحية الحرارة والرطوبة والإضاءة و التهوية كما يؤثر تصميم مكان العمل ونظافته على أداء الفرد، لذلك تسهم نية العمل الجيدة في تنمية الدافع للعمل و تقليل أخطائه و رفع مستويات الجودة و زيادة الإنتاج¹.

ك- القيادة كحافز :

القيادة هي مفتاح الحوافز فقد أجريت دراسات عديدة لأنماط القيادة للمديرين، لما لها من تأثير بالغ على الإنتاجية والعلاقات، فنمط (مدير الفريق) هو النمط الذي يوجه الدرجة القصوى من اهتمامه لكل من مصلحة العمل ومصلحة العاملين. ويعتبر من أنسب الأنماط القيادية لتحفيز العاملين. لأنه يشعر المرؤوسين بجدية القائد وحرصه على بلوغ أهداف العمل وتأكيد له للأداء الممتاز ويشعرون في نفس الوقت بعنايته بمصالحهم وحرصه على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم .

فالقائد له دور إيجابي وحيوي في حفز مرؤوسيه وتشجيعهم للأداء المتميز وإظهار طاقات مرؤوسيه وتوجيهها التوجيه الذي يخدم مصالح العمل فإشعارهم بأهمية العمل الذي يقومون به. وكذلك شعورهم بالأمن

¹ محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية- نحو منهج استراتيجي متكامل-، الطبعة الثانية، مكتبة العبيكان للنشر و التوزيع، الرياض، سنة 2008، ص

الوظيفي له دور إيجابي في تحفيزهم ،لذا للإدارة دور كبير يجب عليها أن تتحرى الدقة والموضوعية في وضع نظام الحوافز لديها وذلك لتحقيق الهدف من ورائه وهو تنمية مهارات العاملين وكذلك لتحقيق الغايات الرئيسية من العمل الذي يقومون به¹.

ثانيا : أنواع الحوافز حسب الهدف

أ- الحوافز الإيجابية :

تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين، والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، وتقديم المقترحات و الفكر البناء ، و بذلك فإن الهدف الرئيس لهذا النوع من الحوافز هو الرفع من الكفاءة، وتحسين الأداء بتوفير فرص التقدير والتشجيع ، فالحوافز الإيجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز و الأداء، فاستخدام الحافز عندما يحقق العامل إنجازا متميزا و جيدا يؤدي إلى لاستمرار تحقيق مزيد من الإنجاز في الأداء حتما، وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالعمل المطلوب.²

ب- الحوافز السلبية :

تسعى الحوافز السلبية إلى تأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب و الردع و التخويف، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة، أو الحرمان من الترقية، أو إدراج اسم العامل المقصر أو المهمل في قائمة خاصة تنشر على العاملين بالمنشأة أو غير ذلك من صور الجزاء المعنوي³.

ثالثا : أنواع الحوافز حسب المستفيدين

أ- الحوافز الفردية :

و تقوم أنظمة الحوافز الفردية على أساس الدفع للأداء الفردي، ويمكن الاعتماد على أنظمة الحوافز الفردية حيثما تتسم الأهداف بوضوح، ويمكن تحديدها بدقة وقياسها بشكل سليم، كما أن المهام التي تناط بالأفراد تكون مستقلة عادة ،بمعنى يمكن للفرد العامل أن يقوم بأدائها بمفرده، دون أن تقترن بمهام ونشاطات أخرى للأداء و أن أكثر الحوافز الفردية شيوعا هي الدفع بالقطعة و الوقت المتوفر

¹ سعد سلامة الخطيب، علاقة نظام الحوافز بأداء الفرد، المجلد 03-العدد الأول (البحث الثالث)ص21-27 -، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية JSSP، تاريخ النشر 15 كانون الثاني 2019 الأردن، ص 24.

² نهى عطايا، رسالة دكتوراه في علم النفس تحت عنوان الحوافز و علاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني -دراسة ميدانية لدى عينة من العاملين في شركة الاتصالات الخلوية في مدينة دمشق-دمشق، 2015، ص 38.

³ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد-، الطبعة الثالثة،دار الشروق للنشر والتوزيع،2005،ص 213.

وكذلك العمولات¹، ومن أنواع الحوافز الفردية نذكرها بالإيجاز كالتالي²:

- **الحوافز بالقطعة** : وهي تعتبر من أهم طرق دفع كل من الأجور والحوافز معا، وفي

هذه الطريقة يتحدد الحافز الذي يحصل عليه العامل بحسب كمية الإنتاج أو القطع المنتجة.

- **حوافز الوقت** : في هذه الطريقة على العامل ان يقوم بالإنتاج في وقت محدد، أي إنتاج

نفس الكمية المطلوبة في وقت أقل دون التأثير على جودة الوحدات الإنتاجية.

- **العمولات** : هي عملية حصول البائع على نسبة من الصفقات أو المبيعات التي

يحققها، فهي ترتبط مباشرة بين الأداء والمكافآت، بحيث أن رجل البائع يدرك تماما على أنه إذا لم يحقق

مستوى معين من المبيعات فلا يحصل على عمولته.

ب-الحوافز الجماعية :

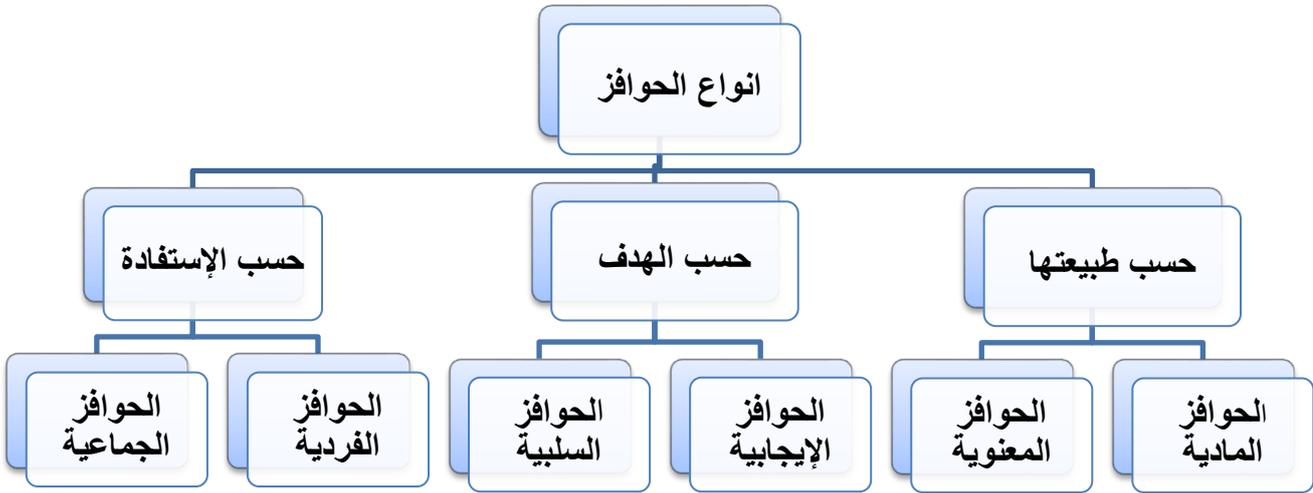
تهدف الحوافز الجماعية إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين بحيث يحرص كل

منهم أن لا يتعارض عمله مع عمل الزملاء، ويدخل هذا النوع من الحوافز في تخصيص جائزة لأحسن

شعبة في وزارة مثلا، أو أحسن قسم في الجامعة أو فرع أو شركة أو بنك، فمن شأن الحوافز الجماعية

إشاعة روح الفريق، وروح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التناقض أحيانا³.

الشكل رقم 01: مخطط يوضح أنواع الحوافز



المصدر : من إعداد الباحثين.

¹ ضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر و التوزيع والطباعة، 2007، ص 186-187.

² محمد ايمن عبد اللطيف عشوش، أمل عبد الرحمان السيد، نفيسة محمد باشري، أساسيات إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، القاهرة، 2017، ص 283-

284.

³ جعفر خانو الزبياري، المرجع السابق، ص 194.

المبحث الثاني: نظام الحوافز

يعرف نظام الحوافز مجموعة أسس وقواعد تقوم على تحديد الحوافز الموجودة بالشركة وكيفية تطبيقها، ويكون هذا النظام بشكل مكتوب، وتحاول الشركة من خلاله تلبية حاجات ومتطلبات عمالها بغرض تحقيق أهدافها¹.

فنظام الحوافز أداة طبيعية ومهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي منظمة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو المنظمة و لتحقيق أهدافها ، ونحو الإنتاجية وعملياتها.

المطلب الأول : مبادئ و شروط نجاح نظام الحوافز

الفرع الأول: مبادئ نظام الحوافز

تعتمد أنظمة الحوافز الفعالة والتي تحقق الأهداف من تصميمها على عدة مبادئ تتمثل فيما يلي:²

أولاً : الاعتمادية

يشير هذا المبدأ إلى أن الحافز يجب أن يكون تابعا، أي معتمد على السلوك المرغوب فيه، إذ أن الناس ينشدون الخبرات المجزية لهم ويتجنبون الخبرات غير المجزية و يتجنبون الخبرات غير المجزية- قانون الأثر-.

ثانياً: الوعي

ينبغي أن يعرف العاملون السلوكيات الأدائية التي سيتم مكافأتهم عليها سواء من المنظمة بصفة عامة، أو من المشرف بصفة خاصة

ثالثاً: التوقيت

يتحدد سلوك الأداء أثناء العمل بفترات قصيرة، فإذا قام المرؤوس اليوم بسلوك مطلوب وقدم له الحافز بعد سنة تلاشت الرابطة المطلوبة بين السلوك والحافز، وعليه فالحافز يتبع السلوك بسرعة، دونما تأجيل أو تعطيل.

رابعاً: الحجم

يوازي حجم الحافز المجهود والإنجاز الذي تم، وذلك نسبياً، بمعنى بمعنى أن هناك تبايناً بالضرورة وفقاً للظروف، وللهيكل الوظيفي، وحجم الجهد ونوعيته، وطبيعة الأفراد والمنظمات ومكانها الجغرافي

¹ عمار حسن علوش، رسالة ماجستير تحت عنوان "أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين"، 2019 الجامعة الافتراضية السورية، ص 20

² محمد حافظ الحجازي، المرجع السابق، ص 213-214.

خامسا : الثبات

ضرورة أن يكون نظام الحوافز ثابتا عبر الوقت وبين الأفراد، وبعبارة أخرى ينبغي على المشرف أن يكافئ كل المرؤوسين لنفس الشيء، وتقد المكافأة على نفس الأشياء، وعليه توحيد المعيار الحافزي من ناحية وتوحيد المقياس الحافزي من ناحية أخرى، مما يبعث في النفوس الطمأنينة، بسبب العدالة المتوفرة من الثبات.

سادسا: السيطرة

تحكم العامل في مكونات الأداء، وفي ظروف الأداء، والظروف الحياتية حتى يتم إرجاع النتائج إلى أدائه، ومن ثم يمكن مكافأته.

كما يمكن أن يبنى نظام الحوافز على عدد من القواعد الأخرى تتمثل في:¹

أ- وضوح الهدف و الغاية:

يجب أن يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير و كذلك على مدى البعيد، بحث تسعى جميع الأطراف إلى تحقيقه.

ب- المساواة و العدالة:

يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة و من ثم لكل فرد الحق أن يتقاضى نصيب متساوي من الحوافز ما دام قد التزم بالأسس و المعايير المحددة، و يتمثل اتفاق المساهمين على تقسيم أرباح الشركة بالتساوي بينهم حسب عدد الأسهم لهذه القاعدة، حيث يحصل كل منهم على حصة متساوية من الأرباح.

ج- تمييز الأداء:

بعد تمييز الأداء من لهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز، إذا يجب أن تزيد كمية الأداء و جودته أو تنخفض تكلفة الإنتاج أو وقته... حتى يتم حساب الحوافز.

د- القوة و الموجود

يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص او جماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز و مع مراعاة ان الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا أن الحال في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل و الأسباب و المجهود المبذول.

¹ سعداوي نعيمة، نظام التحفيز لرقى الفرد و المنظمة، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية-29(1)، ص 240-241

هـ - الحاجة و الرغبة

يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم و رغباتهم و كلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته، فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم، في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية العليا.

و - المهارة و الابتكار

تهتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكارا أو حلولاً ابتكارية لمشكلات العمل و الإدارة.

الفرع الثاني : شروط نجاح نظام الحوافز

لنجاح نظم الحوافز في أي منظمة ما يتطلب العديد من النقاط من بينها:¹

- 1- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين و الإدارة معا، إذ لا بد من تحديد مسار الحوافز لكي تؤدي إلى تحقيق أهداف الإدارة و العاملين معا و هذا يتطلب إقامة جسور مشتركة بين أهدافها.
- 2 - أن نخلق صلة وثيقة بين الحوافز، إذ لا فائدة من تلك الحوافز التي لا تثير سلوك الفرد و بالشكل الذي يدفعه للتصرف تصرفا هادفا لتحقيق رغباته.
- 3 - كما لا بد للمنظمة من أن تحدد الوقت الملائم الذي تنفذ خلاله الحوافز و خاصة تلك الحوافز المادية التي يجب أن تكون في أوقاته محددة و متقاربة.
- 4 - أن نضمن استمرارية الحوافز ، و ذلك لخلق الطمأنينة لدى الأفراد بتوقع استمرارية قيام المنظمة بإشباع تلك الحاجات ، و ضمان ذلك لإشباع مستقبلها.
- 5- ضمان الإدارة الوفاء بالتزامها التي تقررها الحوافز.
- 6- أن يتصف نظام الحوافز بالعدل و المساواة و الكفاءة.
- 7- أن يتعرف العاملون على نظام الحوافز و مساراته و قواعده و شروطه ، و أن يتصف بالوضوح و البساطة ضمانا للتطبيق و تحفيز الأفراد و التوجه نحو المزيد من الإنتاجية.
- 8- أن ترتبط الحوافز ارتباطا عفويا مع الجهود المبذولة لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد ، و تقديم المزيد من الجهود و تشجيعهم على الابتكار و الإبداع.

¹ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، المرجع السابق ، ص421-422.

9- أن ننمي في ذهن الفرد العلاقة العضوية بين الأداء الجيد المطلوب لتخفيض النقص في الإشباع.

و لهذا فإن تطبيق نظام الحوافز في المنظمات يحقق العديد من الجوانب الإيجابية :

- أ - يحقق نظام الحوافز الكفو ، زيادة في العائد من خلال رفع كفاءة الإنتاج للأفراد العاملين و تحسين نوعيته.
- ب - يساعد نظام الحوافز في استثثار قدرات الأفراد العاملين في المنظمة و طاقاتهم ، مما يؤدي إلى تقليص حجم قوة العمل المطلوبة و تقليل التكاليف ، و توجيه قوة العمل الفائضة إلى أماكن أخرى.
- ج- يحسن نظام الحوافز المطبق في المنظمة من الوضع المادي و النفسي و الاجتماعي للأفراد العاملين و تحقيق عملية ربط مصلحة الأفراد مع مصلحة منظماتهم.
- د - تقليل كلفة الإنتاج لدفع الأفراد العاملين في المنظمة نحو الإبداع و الابتكار و تطوير الأداء و اعتماد أساليب عمل حديثة و ناجحة.
- هـ - تحقيق حالة الرضا لدى الأفراد العاملين لما يحصلون عليه من حوافز و هذا يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات كانخفاض قدرات الإنتاج و ارتفاع معدلات التكاليف و المعدلات العالية لدوران العمل و الصراع السلبي الذي يحدث بين الأفراد العاملين داخل المنظمة و غيرها.

المطلب الثاني : خصائص نظام الحوافز و متطلباته

الفرع الأول: خصائص نظام الحوافز

يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض خصائص من أهمها¹:

أولاً: القابلية للقياس:

يجب أن تترجم السلوكيات و التصرفات الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره و قياس أبعاده.

ثانياً : إمكانية التطبيق

ويشير هذا إلى تحريات الواقعية و الموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات والأرقام.

ثالثاً: الوضوح و البساطة

لابد من وضوح نظام الحوافز و إمكانية فهمه و استيعاب أسلوبه و الاستفادة منه و ذلك من حيث إجراءات تطبيقية .

¹ عبد الحميد عبد الفتاح، الاتجاهات الحديثة في الدراسات في ممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر، مصر، 2007، ص372

رابعاً : التحفيز

يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد و حثهم على العمل و التأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك و تحقيق الأداء المنشود.

خامساً : المشاركة

يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي لتبني تهم و تحسمهم، و زيادة إقناعهم به و الدفاع عنه.

سادساً : تحديد معدلات الأداء

يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة، و موضوعية للأداء.

سابعاً: القبول

يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه و إلا فقد أهميته و تأثيره لتحقيق أهدافه المرجوة .

ثامناً: الملائمة

تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مدخلها و طرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية و الأعمار السنية و الحاجات الإنسانية و الكميات و الأرقام و الجودة...و غيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.

تاسعاً: المرونة

يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار و الانتظام إلا أن ذلك لا يفي إمكانية تطوير أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر.

عاشراً: الجدوى التنظيمية

يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها و أرباحها أو نتائج أعماله، وذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل و بعد النظام.

حادي عشر: التوقيت المناسب

تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل.

الفرع الثاني: متطلبات نجاح نظام الحوافز

إن نجاح نظام الحوافز يتطلب تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة و أهداف العاملين، و يرتبط نجاح هذا النظام بأربع خطوات أساسية تتمثل فيما يلي:¹

أولاً : الرؤية الهادفة

تسعى المنظمات إلى تحقيق هدف عام، ينقسم إلى أهداف ذات تفاصيل أكثر و أكثر، كلما انتقلنا من مستوى تنظيمي لآخر، و عليه، رؤية شاملة مفصلة ذرية لهدف/ أهداف المنظمة، لتحديد نصيب كل فرد في المساهمة في تحقيق الأهداف.

ثانياً : دراسة مكونات الأداء

يجب على المؤسسة أن تكون فكرة واضحة و سليمة عن نشاطات المؤسسة والجوانب الثابتة و الجوانب لمتغيرة منها، و معرفة علاقاتها بعضها البعض، و المواصفات لكل عامل حتى يتسق مع النشاطات، و عليه تحدد كيفية القياس لفعلي للأداء، و إمساك السجلات اللازمة للتسجيل الأدائي سواء للإنتاج، أو للأفراد، و تكوين قواعد البيانات المطلوبة، وصولاً إلى مقاييس أدائية ثابتة و صادقة.

ثالثاً : الموازنة

تحديد المبالغ التي سينفق منها على نظام الحوافز المقدر لكل عام على كافة أشكالها و أنواعها، و قد تستخدم الموازنة الثابتة ذات لمبلغ الثابت المحدد سلفاً أو الموازنة المرنة و التي تتسق مع ما سيحقق من أرباح

رابعاً : الإجراءات الحافزية

يتبلور و يتشكل النظام عبر مجموعة من الخطوات التي لابد من إتباعها:

- تحديد وقت تقديم الحوافز .
- تحديد نوعية الحوافز .
- تحديد دور كل مسؤول عن التقييم، وكيفية إجراء التقييم.
- تحديد مواعيد الاجتماعات الدورية بين المسؤولين و كيفية إدارتها.
- تحديد ميعاد الاجتماع النهائي للجنة الحوافز .
- تحديد شكل تقديم الحوافز، هل سيتم لكل فرد على حدة من خلال مديره، أم سيتم عبر حفل.
- عام كبير على مستوى المنظمة.

¹ محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2005، ص 220-221

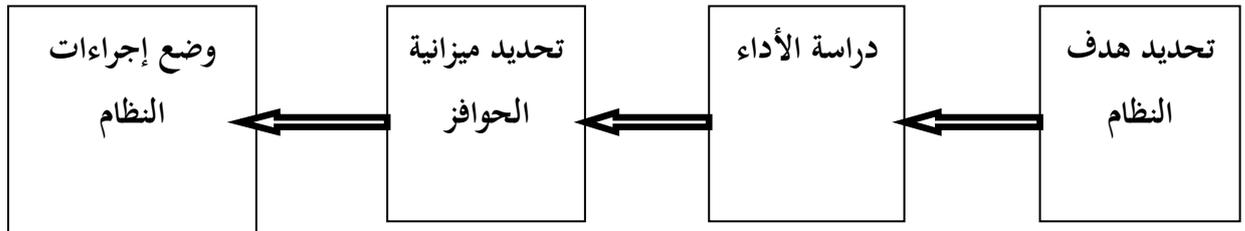
- استخدام الوثائق الأدائية المطلوبة

المطلب الثالث : مراحل تصميم نظام الحوافز و معايير تقييمه

الفرع الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز

يجب على من يقوم بوضع نظام الحوافز (سواء مستشار خارجي ، أو مدير الموارد البشرية ، أو لجنة من المديرين) أن يأخذ في حسابه شروط النظام الجيد للحوافز ، وذلك كنوع من استكمال الأسس السليمة لوضع وتصميم نظام الحوافز¹، و تظهر مراحل تصميم نظام الحوافز كما في الشكل رقم 02:

الشكل رقم 02: يوضح مراحل تصميم نظام الحوافز



المصدر : د/ أحمد ماهر، نفس المرجع السابق ، سنة 2004 ، ص 368

أولاً : تحديد هدف النظام

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة ، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيداً . ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز . وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح ، أو رفع المبيعات والإيرادات ، أو قد يكون تخفيض التكاليف ، أو التشجيع على الأفكار الجديدة ، أو تشجيع الكميات المنتجة ، أو تحسين الجودة ، أو غيرها من الأهداف . و لتحقيق هذا الهدف العام (سواء للمنظمة أو لنظام الحوافز) ، فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية ، بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة ، والقطاعات ، والإدارات ، والمصانع ، والمراكز ، والفروع ، والأقسام) . وكما ترى ، فإن هذا الاختلاف الكائن بين هذه الوحدات يبرر أن يكون هناك أهداف خاصة بها ، وقد تكون مختلفة في طبيعتها . والأهم في كل هذا أنها يجب أن تتعكس وتترجم إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز ولذلك ، فإن نظام الحوافز ، الشامل الكامل ، يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله . فهذا نظام جزئي لرجال البيع ، وذاك لرجال الإدارة العليا ، وآخر لمكافأة الأعمال المكتبية . فعلى النظام أن يغطي كل المستويات ، وكل الوحدات بقدر الإمكان .

¹ أحمد ماهر ، المرجع السابق ، سنة 2004 ، ص ص 256 - 262

و تقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من أعلى إلى أسفل وذلك داخل كل وحدة تنظيمية ، انتقالاً من الإدارات العامة ، إلى الإدارات ، وإلى الأقسام ، وصولاً حتى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف . ويحقق هذا أيضاً مبدأ المشاركة في وضع النظام

ثانياً: دراسة الأداء

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد، وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي، إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

أ- وجود وظائف ذات تصميم سليم ، بها عبء كامل للعمل . فلا المهام أكثر ولا هي أقل مما يجب، و أن الوظيفة محددة، وواضحة، ومفهومة المعالم، وذات بدايات ونهايات معلومة، وذات عمليات ونواتج واضحة

ب- وجود عدد سليم للعاملين ، فلا الأعداد أكثر ولا هي أقل مما يجب، وإذا كان هناك عدد معين من العاملين داخل الوظيفة ، فهل أعمالهم على سبيل التشابه أو التتابع أو التكامل؟ إن الإجابة على هذا السؤال قد تؤدي إلى الانتقال من النظام الفردي إلى الجماعي في الحوافز . فمثلاً إذا كان العاملون يؤدون وظائف متتابعة ومتكاملة و بها نوع من الاعتمادية، فيجب أن يكون النظام جماعياً ، وذلك مقارنة بالأعمال المتشابهة والمنفصلة (كالإنتاج)، والتي قد تقترح نظاماً فردياً للحوافز.

ج- وجود طرق عمل سليمة ، ويعني هذا وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل ، وأساليب للأداء وللاتصال ، وخطوات للحصول على مدخلات العمل ، وخطوات للمراحل والعمليات ، وأيضاً لنواتج العمل د- وجود ظروف عمل ملائمة ، ويعني هذا أن مكان العمل يسهل الأداء ، وذلك من حيث التجهيزات ، والأدوات ، والإضاءة ، والحرارة ، والتهوية ، والمواصلات وغيرها.

هـ- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل ، فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه . أو أن هناك ظروفاً تتدخل لتحديد شكل نواتج العمل ويفضل التعبير عن الأداء في شكل معدلات أداء ، أو مؤشرات إنجاز ، وهي قد تأخذ الشكل التالي:

1- كمية العمل :

مثل عدد الوحدات المنتجة، وعدد الفواتير التي تم مراجعتها ، والمبالغ التي تم تحصيلها ، وعدد الرحلات ، وغيرها كثيراً . و كلها يمكن نسبتها إلى فترة زمنية معينة مثل الساعة، واليوم، والأسبوع، والشهر، والسنة.

2- جودة العمل:

مثل عدد الوحدات المعيبة وعدد الوحدات السليمة، وحجم المردودات، وحجم الديون، وحجم الهالك والهادر.

3- التدرج والترتيب:

ويقصد بالتدرج أن يتسم القياس بنوع تقديري وحكمي (مثل ممتاز ، وجيد جداً ، وجيد ، ومقبول ، وضعيف) . أما الترتيب فهو يعني وضع أداء الأفراد محل التقييم على مقياس يفاضل بينهم (فهذا هو الأول ، ثم الثاني ، فالثالث ، ... فالأخير ينتقل الأمر في هذه المرحلة إلى خطوة أخرى هي تحديد كيف يتم القياس الفعلي للأداء، ويتحدد ذلك بوضع نماذج، وسجلات يتم فيها تحديد معدلات الأداء الزمنية بالشكل المطلوب ، ثم يتحدد فيها أماكن للتسجيل اليومي ، أو الأسبوعي أو الشهري) ، أو السنوي (أو وفقاً للظروف الأخرى) وذلك للأداء كما يحدث فعلاً .

إن القياس السليم للأداء الفعلي يمكن أن يضمن الصدق (أي القدرة على التعبير عن الأداء الفعلي) ويضمن الثبات (أي عدم تغير القياس تحت أي ظروف) .

ثالثاً: تحديد ميزانية الحوافز

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

أ- قيمة الحوافز والجوائز :

وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز وهي تتضمن بنوداً جزئية مثل المكافآت والعلوات والرحلات والهدايا وغيرها

ب- تكاليف الترويج :

وهي تغطي بنوداً مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات وخطابات الشكر والحفلات (متضمنة بنوداً أخرى خاصة بها)

رابعاً : وضع إجراءات النظام

وهنا يتم ترجمة في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعني بتسجيل الأداء وحساباته ونماذجه واجتماعاته وأدوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز والجوائز . وفيما يلي شرح لأهم الإجراءات:

أ - تحديد الأدوار :

وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه ، وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض ، ورفع تقارير إلي جهات محددة (مثل مدير نظام الحوافز أو مدير الموارد البشرية أو الرؤساء المباشرين) لاعتماد أو إقرار أو الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلي أفراد معينة.

وتتضمن هذه الخطوات أدوار الرؤساء الأعلى ومدير نظام الحوافز ومدير إدارة الموارد البشرية وذلك من حيث الاعتماد أو الموافقة أو التعديل أو المناقشة.

ب - الاجتماعات:

قد يحتاج الأمر إلي عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز أو قسم الحوافز وغيره من المديرين ويحتاج الأمر إلي تحديد من المجتمعين ودورية الانعقاد.

ج - توقيت تقديم الحوافز:

هل هي شهرية أم ربع سنوية أم نصف سنوية أم أنها تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة؟ وهل تقدم في مناسبات معينة مثل الأعياد ودخول المدارس؟

د - نوع الحوافز :

هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء كما يجب أن يكون هناك مرونة في تفصيل الحافز على احتياج من يتلقاها والقاعدة العامة تشير إلي ضرورة تنوع الحوافز

هـ - النماذج:

وتشمل سجلات قياس الداء الفعل و نماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة والشكل أدناه يقدم مثالا لنموذج ترشيح للحصول على حافز

الفرع الثاني: معايير تقييم نظام الحوافز

هناك ثلاثة مؤشرات رئيسية لتقييم نظام الحوافز والتي يجب أن تحظى بالعناية الفائقة أو أن تؤخذ بعين الاعتبار قبل وبعد تطبيق هذا النظام ونذكر منها:¹

أولاً: مؤشر الأداء

يستخدم لتقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين بافتراض ثبات العوامل الأخرى فإنه بقدر ما كان نظام الحوافز المعتمد مؤثراً على دافعية الأفراد فإن ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه.

ثانياً : مؤشر تكلفة العمل بالنسبة للوحدة

فبقدر ما تمكن نظام الحوافز من تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة أو تحقيق استقرار في تكلفتها، فإن هذا النظام فعال وكفاء.

ثالثاً: رضا العاملين

تمثل درجة رضا العاملين على نظام الحوافز المطبق عليهم، فيعتبر من أحد أهم المعايير لقياس مدى نجاح هذا النظام، فلا فائدة من تطبيق نظام حوافز دقيق و منظم ومصاغ بأسلوب علمي مادام

¹ ليلي غضبان، رسالة ماجستير تحت عنوان - الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين-، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010، ص 42

غير مرغوب فيه من جانب الأفراد لذا لا بد أن تضمن الإدارة توفر القبول والقناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المؤسسة.

المبحث الثالث: نظريات الحوافز

مع بداية القرن الثامن عشر، حين برزت حركة الإدارة العلمية، بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم على موضوع الحوافز ، و يمكن التمييز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز كالآتي :

المطلب الأول: النظرية الكلاسيكية.

أولاً: النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور

و هي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فريدريك تايلور الإنسانية العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول مع تجاهل آدمية الفرد وأساسها ¹:

- يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج وإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل وجهد محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل.
- إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين وإن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج

ولقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يصاحبها أو يقابلها أجر أعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد المنخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله، "وأثناء دراسته قام بدراسة دقيقة للعمل الصناعي في كل مرحلة من مراحله، ذلك بتحليل العمل إلى حركاته وعملياته الأولية، ثم استبعاد الحركات الزائدة والغير ضرورية ثم تقدير الزمن الذي يلزم لكل حركة من الحركات الضرورية تقديراً دقيقاً بواسطة الكرونومتر، ثم التأليف بين الحركات الأولية الضرورية في مجموعات تكون أفضل طريقة وأسرعها في أداء العمل وتكون هذه الطريقة المثلى الوحيدة التي يجب أن يتبعها العامل في عمله وقد عرفت دراسته هذه باسم "دراسة الحركة والزمن"²

و ينتمي تايلور إلى علماء الإدارة الأوائل الذين اعتمدوا على نظرية بسيطة لدوافع العمل أدت إلى جعل الإداري لا يحتاج فهم هذه العملية النفسية المهمة.

¹ كامل بربر، المرجع السابق، ص 103

² صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية -مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر 1987، ص 490-491.

و الذين افترضوا بأن الإنسان، أي إنسان يعمل فقط من أجل المال وتتحدد قوة اندفاعه بمبلغ هذا المال وفيما يلي الافتراضات الضمنية التالية:

أ- الإنسان هو كائن اقتصادي فهو يعمل بسبب حاجة ودافع واحد هو الحصول على دخل يستخدم لإشباع حاجاته المختلفة

ب- الإنسان هو كائن عقلاني أي أنه يسعى لتعظيم مدخولاته من خلال الحصول على أعلى دخل ممكن كما يبذل الجهد المناسب مع الدخل الذي يحصل عليه.

ج- يكون الإنسان راضيا عن عمله إذا حقق دخلا عاليا¹

هذه النظرية تجعل مهمة الإدارة في تحفيز العاملين هي مجرد تحديد السلوك والعمل الذي تريده ثم تحديد مبلغ الحافز المادي لأداء هذا العمل.

لذلك تسمى هذه النظرية بالنظرية الكلاسيكية لكونها اعتبرت الإنسان يعمل فقط لأسباب اقتصادية وككائن اقتصادي يسعى لتعظيم المنفعة ومن أهم جوانب الخلل في النظرية هي أن الإنسان المعاصر لا يعمل من أجل الدخل على الرغم من أهميته وأنه لا يستجيب دائما لمبلغه وحتى بالنسبة للحافز الاقتصادي فهو لا يستجيب له كما هو بل غالبا ما يستخدم عقله في الحكم عليه وقد يقوم بفعل غير ما تريد الإدارة.

ثانيا: نظرية Y X لدوجلاس ماك جريجور

يقبل الكثيرون بعض الفرضيات الدفاعية على أنها حقيقة وثابتة بالكامل بالرغم من أنها لا تأتي إلا بجزء من الحل، ولقد فند "دوجلاس ماك جريجور" هذا النوع من الفرضيات تحت عنوان نظرية X التي وصفها بالنظرية التقليدية للتوجيه والضبط وهي:²

- الإنسان العادي بطبيعته يكره العمل ويحاول الابتعاد عنه كلما أمكنه ذلك.

- هذه الكراهية تحتم تهديد معظم الناس بالعقوبة لجعلهم يبذلون الجهد اللازم لإنجاز أهداف المؤسسة التي هي في تناقض مع أهدافهم.

- الإنسان العادي طموحاته قليلة نسبيا ويحاول الحصول على قليل من المسؤولية فهو يفضل أن يوجه ولا يوجه والبحث عن الأمان الاقتصادي قبل كل شيء.

و قد لاحظ ماك جريجور من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين أن هناك فئتين منهم :

¹ سعاد نايف البرنوطي: أساسيات إدارة الأعمال، أساسيات الإدارة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، سنة 2001، ص465.

² مصطفى جربوعة، إدارة الموارد البشرية، دار ابن النفيس للنشر و التوزيع، الأردن، 2019، ص222-223

الفئة الأولى من المديرين تطبق نظرية X والتي تنظر إلى الفرد العادي على أنه بطبيعته كسول لا يود العمل ولا يعمل إلا قليل لا طموح له ويكره المسؤولية أي أنه يفضل أن يقاد بدلا من أن يقود أضف إلى ذلك لأنه الإنسان المنغلق داخليا أي أنه لا يهتم أهداف المنظمة وكل ما يهتم ذاته فقط كذلك هو شخص قابل للتغير بطبيعته.

و هذه الافتراضات تتطلب التدخل النشط من طرف الإدارة لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم والرقابة على أعمالهم وتغيير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المنظمة و إلا فإن الأفراد سوف يسودهم حالة من التراخي إن لم تكن المعارض لأهداف المنظمة وحتى تستطيع الإدارة القيام بعملها فليس أمامها سوى أن تلبس ثوب القوة أو التشدد في مواجهة سلوك الأفراد بما ينطوي على ذلك من عنف أو تهديد مستمر وأدوات الإدارة في هذا السبيل الإشراف والرقابة المباشرة وهذه فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية X وهي فلسفة "العصا والجزر" التي قامت عليها النظرية التقليدية في الإدارة، فالإدارة تملك التحكم في عملية التوظيف وأنظمة الأجور والمرتبات وملحقاتها وظروف العمل المادية الأخرى وهي جميعها لا تخرج من كونها الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أدائه لعمله وبالتالي فإن التراخي في الأداء يحول هذه الوسائل إلى عصا يمكن للإدارة استخدامها للضغط على الأفراد واستخدام هذه العصا أمر مرهون بإرادة الإدارة وليس بإرادة الفرد¹

و يعتقد ماك جريجور بأن الأبحاث الحديثة في علوم السلوك قد أوضحت أن الافتراضات البديلة فيما يسميه بنظرية Y قد تكون أكثر صحة من مبادئ نظرية X وهي كالاتي: - بدل الجهد الجسماني والعقلي في العمل أمر طبيعي مثله مثل التعب والراحة.

المطلب الثاني : النظرية العلاقات الإنسانية

أولا: نظرية العلاقات الإنسانية لتون مايو

تأسست على يد "إلتون مايو" حيث اكتشف أهمية العلاقات الإنسانية من خلال البحوث التي قام بها حول دافعية العمال والتي دامت حوالي تسعة سنوات من عام 1924 - 1932 بمصنع "هاوثورن (الشركة الغربية - للكهرباء)، بعد أن استجذبت به إثر الانخفاض المدهش لمعدل إنتاجها وما نتج عنه من أثار عملية على العمال كالتنمر، والاستياء، وعدم الرضا، حيث قام "إلتون مايو" خلال دراسته بإدخال تغييرات على الظروف المادية كشدة الضوء، الحرارة، فترات الراحة ترى نظرية العلاقات الإنسانية أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى ارتفاع معدلات الأداء، بل يجب أن تستعمل حوافز أخرى معنوية حيث تفترض هذه النظرية:²

- أن الفرد بطبيعته نشيط و يحب العمل وطموح، ولا تنحصر حاجته في الأشياء المادية بل تتعداها إلى حاجات نفسية واجتماعية .
- يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.

¹ كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سابق، ص105.

² لكحل منيف،تحفيز العاملين و بناء الرضا الوظيفي، الطبعة الأولى، دار المصنف للنشر و التوزيع،باتنة ، 2018 ، صص 31 - 33

- الاهتمام بتوطيد العلاقات الإنسانية بين المنظمة والأفراد، وبين علاقاتهم الاجتماعية بين زملائهم في العمل وبين القائمين على تسير الأمور والمشرفين.
- و لقد رأى الباحث مايو وزملائه أثناء إجرائهم لهذه الدراسة، بأن ظروف العمل المادية تعيق عن العمل والأداء وبالتالي الرضا، وهذه الظروف تتمثل في: الإضاءة، التهوية، الراحة، الرطوبة، كما توصلوا إلى أن الأجر وملحقاته لا يمثل الحافز وحده، بل توجد عوامل معنوية أخرى مثل: رغبة العامل في الاستقرار، الأمن الوظيفي، وفي إحساسه بأهمية الانتماء للمنظمة.
- ومن بين الانتقادات التي وجهت لنظرية العلاقات الإنسانية :
- أن هذه النظرية تنطلق من مفهوم اعتبار الإنسان كائنا اجتماعيا، ولقد أظهرت أهمية للجانب الإنساني متناسية أن للأفراد طموحات وأهداف مادية يريدون إشباعها وتحقيقها.
 - إن تركيز العلاقات الإنسانية على التفاعلات الاجتماعية بين مجموعات العمل في التنظيم غير الرسمي تكون بذلك أهملت التنظيم الرسمي وأثره في تكوين السلوك الإنساني.
 - إن العلاقات الإنسانية تركز على الحوافز غير المادية وبالتالي فهي تقلل من أهمية الحوافز والمكافآت المادية، وذلك بأنها أهملت عنصرا مهما في السلوك الإنساني والتنظيمي.

ثانيا : نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو¹

تعتبر نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو "A.Maslow" من أشهر النظريات التي ناقشت موضوع الدوافع رغبة الفرد في سد احتياجاته غير المشبعة، بناء على هذه النظرية، تعمل على توجيه سلوكه. هذه الحاجات تأخذ شكلا هرميا تمثل قاعدته الحاجات الفردية الأكثر إلحاحا و إن كانت في أدنى السلم الهرمي من ناحية الأهمية. و الحاجات التي تليها في السلم الهرمي لا يمكن استخدامها لدفع الأفراد و توجيه سلوكهم ما لم تسد هذه الحاجات بدرجة معقولة. في هذه الحالة لا بد من أخذ الاختلافات الفردية لدى الأفراد في الحسبان. بمعنى أن مستوى الكفاية من حاجة ما قد يختلف من الشخص إذا ما برزت حاجات أخرى أو حدثت متغيرات جديدة. كما يوضحه الشكل رقم 03.

¹ عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، الطبعة الرابعة، دار حافظ للنشر والتوزيع، 2003، صص 114-117

الشكل 03 : يوضح التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية كما يراها ماسلو



المصدر : د/مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد-، دار الشروق للنشر و التوزيع، الطبعة الثالثة، 2005، ص 53

أ- الاحتياجات الفيزيولوجية: وتتمثل في الاحتياجات اللازمة لبقاء العنصر البشري و التي تساعد الأعضاء على القيام بمهامها كالحاجة إلى الغذاء ، و الشراب ، و النوم إلخ.

ب- الحاجة إلى الأمن: و هي الحاجة إلى الأشياء التي تضمن حماية الفرد من الأخطار، سواء الأخطار التي تهدد حياة الفرد أو الجانب النفسي لديه.

ج- الحاجة إلى الاجتماع: الإنسان اجتماعي بطبعه، و لدى كل فرد حاجة إلى التفاعل مع الغير من بني جنسه إلى الحب، القبول من الغير و العضوية في جماعات مختلفة.

د- الحاجة إلى الاعتراف : حاجات الفرد للشعور بأهمية لدى الغير و بمكانة مقارنة بأقرانه، بالإضافة إلى إستقلاليته عن من سواء.

هـ- تحقيق الذات : حاجات الفرد لتحقيق أعلى وأغلى أهدافه في هذه الحياة.

فالحاجات الفسيولوجية تعتبر دافع الفرد و موجه لسلوكه إلى أن تشبع بدرجة معقولة. بعد ذلك تبرز أهمية تلبية الحاجات الأمنية للتأثير على سلوك و تصرفات الأفراد، و إذا ما أشبعت بدرجة مرضية ، أصبحت الحاجة إلى الاجتماع أكثر أهمية، ثم الاعتراف وأخيرا الحاجة إلى تحقيق الذات ، إلا أن من الملاحظ :

- الحاجات التي تحتل قاعدة السلم الهرمي من الممكن إشباعها
- الحاجة إلى الاعتراف و تحقيق الذات حاجات لا نهاية و لا يمكن إشباعها بشكل كامل، لذلك من الممكن دائما أن تستخدم المنظمة هاتين الحاجتين- الاعتراف و تحقيق الذات- لتوجيه سلوك الأفراد و التأثير على تصرفاتهم التنظيمية.
- على الرغم من قبول هذه النظرية لتفسير السلوك الإنساني إلا أن هناك بعض الدراسات لم تدعم ما ذهب إليه ماسلو في نظريته حول دوافع السلوك :
- 1- سلم ماسلو للحاجات من الممكن تطبيقه على المستوى الاجتماعي لا على المستوى الفردي.
- 2 - سلم الحاجات هذا عبارة عن نموذج مبسط لاحتياجات البشرية يتصف بنوع من الثبات، ولكن هناك الكثير من الدراسات أثبتت أن حاجات الأفراد متعددة و متشابكة مع بعضها البعض و من الصعوبة بمكان أن ينسب سلوك فردي معين في وقت معين إلى درجة الإشباع من حاجة معينة، لكننا نستطيع القول أن سلم ماسلو للحاجات أعطى مفهوما عاما عن دوافع النفس البشرية إذا ما استخدم لتفسير سلوك الفرد بصورة إجمالية.

ثالثا: نظرية العاملين لهرزبورغ

- بناء على الأبحاث التي قام بها بإجرائها عالم النفس فريديريك هيزبيرج سنة 1980 توصل إلى نتيجتين محددتين تشرحهما سامية فتحي عفيفي كالتالي:¹
- أ- أن هناك مجموعة من الظروف الخارجية للوظيفة التي ينتج- في حالة عدم وجودها- عدم رضا عند العاملين، و لا يعني وجودها بالضرورة وجود دافعية لدى العاملين. هذه الظروف هي عوامل عدم الرضا، أو العوامل الصحية، لأنها ضرورية لعدم حدوث حالة عدم الرضا على الأقل، و ترتبط هذه العوامل ببيئة و محيط الوظيفة، و تسمى عوامل عدم الرضا و تشمل :
- الأمان الوظيفي، الراتب، ظروف العمل، المركز، سياسات المنظمة، نوعية الإشراف الفني، نوعية العلاقات الشخصية بين الزملاء و المشرفين و المرؤوسين.
 - ب- هناك مجموعة من الظروف الداخلية للوظيفة تساعد على إيجاد مستويات من الدافعية يمكن أن تقضي إلى مستوى جيد من الأداء، فإذا لم تتوافر الظروف، فلن ينتج عن ذلك شعور بعدم الرضا، و تتعلق هذه الجوانب بمحتوى الوظيفة و يطلق عليها اسم عوامل الرضا و تشمل :
 - الإنجاز، التقدير، مهام العمل نفسه، التقدم في الوظيفة، المسؤولية، النمو و التطور الذاتي.

¹ مدحت محمد أبو نصر، الإدارة بالحوافز-أساليب التحفيز الوظيفي الفعال-، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، سنة

و كما هو واضح فقد قام هيزريج بتقليص مستويات (ماسلو) الخمسة للحجات إلى مستويين للتحليل، تقابل فيهما العوامل الصحية حاجات المستويات الدنيا عن (ماسلو)، و هذه العوامل في الأساس عوامل وقائية تساعد في تخفيض حالة عدم الرضا، أما إذا كانت موجودة فتنشأ حالة " أن يكون مستوى عدم الرضا فيها صفرا " أو درجة الحياد. فالعوامل الصحية (أو عوامل البيئة المحيطة بالوظيفة) لا تدفع الأفراد إلى الأفضل في حد ذاتها.

رابعا : نظرية الحاجة للإنجاز¹

قام ديفيد ماكلياند من خلال تجاربه بالتوصل إلى أن هناك أفراد ذوو ميل ورغبة إلى إتمام العمل بصورة جيدة خلافاً للأفراد العاديين، ولقد أطلق على هؤلاء مسمى ذوو الإنجاز العالي ولقد استطاع أن يستنبط من هذه الدراسات أن هناك دافع متميز هو دافع الحاجة للإنجاز و القوة و الانتماء .

أ- خصائص ذوي الحاجة للإنجاز :

يرى "مكلياند" بان الأفراد الذين يمتلكون حاجة إنجاز عالية و تتلخص هاته النظرية في الاعتبارات

التالية :

1 - دافع الإنجاز يشير إلى تلك الرغبة لأداء العمل بصورة جيدة، ويمكن أن نلاحظ أن هناك

أناساً حولنا متحمسين بدرجة عالية لإتمام وإنهاء وإنجاز أعمالهم بصورة جيدة وقد يطلق على هؤلاء الناس (قلبيهم وأكلهم على الشغل)، وعلى الطرف النقيض قد نجد أفراداً يباليون بالعمل وأن دافع الإنجاز ليهم في حالة انخفاض شديد (وعلى قلبهم مراوح)

2 - أن دافع الإنجاز يعتبر من الدوافع المتعلمة، أي أنها ترجع إلى خبرات الشخص ورصيد ما

تعلمه، وترجع إلى تربيته السابقة، ويمكن أن نقول أن ذلك الطفل الذي أعطاه والده فرصة أن يجرب في لعبه، وأن يكتشف الأمور بنفسه، وعوده الاعتماد على نفسه وعلى أن يكتسب بعض الأمل

من بعض الأنشطة البسيطة. وأيضاً منحه مدعماً معنوية من خلال الحنان والقبلات والأحضان من جراء

إنجازاته وهو صغير السن، كلها تؤدي إلى تكوين دوافع الانجاز والحكمة تقول: "من شب على شيء شاب عليه". ولقد وجد "ماكلياند" من دراسته أن تلك الشعوب التي تحتوي أساطيرها و قصص الصغار فيها على قيم إنجاز عالية، وجد أن الأطفال لها ذوو إنجاز عالٍ. وأن تلك الشعوب التي تحوي الأساطير والقصص على مقدار عالٍ من القدرية والتواكل والحظ، أن أطفالها ذوو دافع إنجاز منخفض.

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات-،الدار الجامعية،الإسكندرية،2014،ص145

3 - يتميز ذوو الإنجاز العالي بخصائص تختلف تماماً عن ذوي الإنجاز المنخفض، وهذه

الخصائص هي كالآتي :

أ- يميل ذوو الإنجاز العالي إلى تحمل المخاطرة المتوسطة، والتوسط في المخاطرة يعني :

- هناك إمكانية لحساب احتمالات هذه المخاطرة.

- درجة متوسطة من المخاطرة تعني أنها قد تكون مناسبة لحجم ونوعية قدرات الفرد،

ولهذا يمكن أن نقول أن هؤلاء الذين يتميزون بدافع إنجاز عالي يضعون نصب أعينهم أعمال ذات مخاطرة متوسطة يستطيعون من خلالها أن يثبتوا كفاءتهم وقدراتهم، وأن يعملوا بالشكل الذي يستطيعون أن يحققوا به أهدافهم.

ب- يميل ذوو دافع الإنجاز العالي إلى اختيار تلك الأعمال التي تعطيهم أكبر قدر ممكن من

المعلومات عن مدى إنجازهم، ومدى تحقيقهم لهذه الأهداف.

ج- يميل ذوو دافع الإنجاز العالي إلى اختيار تلك الأعمال التي توفر لهم الشعور بالتقدير من

جاء إتمام العمل بنجاح، يقول الله تعالى: (إن الله لا يضيع أجر من أحسن عملاً)، ولكن بالرغم من التركيز على الإشباع الذاتي الداخلي لذوي الإنجاز العالي إلا أننا قد نلاحظ في سلوكهم أنهم يحبون الحصول على أموال وعوائد مادية مرتفعة. إلا أنهم يكسبونها ليس لذاتها، وإنما لشعورهم بأنها هي التقدير و المقياس الذي يمكن استخدامه لمدى إتمامهم للعمل بنجاح، أي أنهم يجمعون المال كوسيلة لمعرفة أدائهم للعمل أو باعتباره مقياس للمعلومات التي تمدهم بقدر من العلم عن مدى إتمامهم للعمل.

د- فور قيام ذوي دافع الإنجاز العالي باختيار العمل وتحديد أهداف، يصبح هذا العمل مسيطراً

على مشاعر وحواس وكيان ووجدان الفرد، بالقدر الذي لا يمكن أن نرى فرداً يترك العمل في المنتصف، بل إنه لا يتركه إلا بعد أن ينتهي منه تماماً، حتى لو أن هناك مشاكل نشأت من جراء التنفيذ، فإنها تصبح مسيطرة على وجدان الفرد، ويكون دؤوباً على محاولة إيجاد الحلول المناسبة للسيطرة على العمل ومشاكله.

و يلاحظ أنه ليس بالضرورة إن يؤدي دافع الإنجاز العالي إلى خلق مدير ناجح، لأن مقومات

المدير الناجح كثيرة، وقد يمثل دافع الإنجاز أحد جوانبها، وحتى إن توافر فليس هناك تأكيد بأن الظروف المحيطة بالمدير ستجعلها الدافع مثيراً لحماس وأداء ذلك المدير.

المطلب الثالث: نظرية الاتجاهات الحديثة.

أولاً : نظرية العدالة أو المساواة لأدمز: ¹

و تضيف هذه النظرية بعد جديدا في نظام الدوافع و هو شعور بالعدالة، حيث تقترض نظرية العدالة أن المحدد الرئيس لجهود العامل و أدائه و تحقيق الرضا هو درجة العدالة و المساواة التي يدركها الفرد في وظيفته، و تعرف درجة العدالة بأنها نسبة ما يقدمه الفرد من مساهمات (مثل الجهد و الخبرة و التعليم و الوقت المنقضي في العمل) و ما يحصل عليه من عوائد من المنظمة التي يعمل فيها (مثل : الأجر و الترقية و العلاقات الاجتماعية و تقدير الآخرين و المكافآت) و ذلك مقارنة بنسبة مشابهة للأفراد داخل المنظمة فالأفراد ليسوا مدفوعين بما يحصلون عليه فقط و لكنهم مدفوعين أيضا بما يعتقدون أن الآخرين يحصلون عليه، فهم يعتقدون مقارنة اجتماعية للمدخلات و العوائد بالنسبة لأنفسهم و بالنسبة للآخرين. و تعبر بالمعادلة التالية عن هذا المضمون :

(عوائد الفرد/ مساهمات الفرد) تتم مقارنتها بـ (عوائد الآخرين/مساهمات الآخرين)

و بناء على ذلك يقارن الفرد بين نسبة الخاصة به و النسبة الخاصة بإقرانه (في نفس الظروف أو في ظروف مشابهة)، و الاختلاف بين النسبيتين ينتج عنه إدراك الفرد لدرجة العدالة أو عدم العدالة، فإذا شعر الفرد بعدم العدالة او المساواة فيحدث عنده توتر و يتحرك لإنقاص هذا التوتر، فشعور الفرد بعدم المساواة يحفزه إلى تحقيقها من خلال :

أ-تغيير المدخلات (المساهمات) من خلال تغيير ما يقدمه للعمل من جهد و وقت و إنتاج و معرفة.

ب-تغيير المخرجات (العوائد) من خلال ما يحصل عليه من أجور و منافع و خدمات.

ج-إعطاء قيمة معنوية لعمله في حالة فشله في تغيير المدخلات أو المخرجات.

د-ترك العمل للسعي إلى تحقيق المساواة في مكان آخر.

و تتميز هذه النظرية بأنها تهتم بالجماعة و تأثيراتها، و فهم الفرد و إدراكه للآخرين، و تدعو الإدارة إلى إيجاد الطرق و الوسائل المختلفة التي تجعل الفرد يشعر بعدالة معاملة الإدارة له، كما تركز على الحوافز النقدية، نظرا لسهولة قياسها و الإحساس بها و إدراك أهميتها و ربطها بالعدالة.

و يؤخذ على هذه النظرية ميل العاملين إلى المبالغة في تقدير جهودكم التي يبذلونها، و المبالغة في تقدير العوائد التي يحصل عليها الآخرون فينشا عن ذلك ميل لدى الأفراد بالشعور بعدم العدالة.

¹ ليلي مازن، عنايات ابراهيم، العلوم السلوكية، ص176-177

ثانيا: نظرية التوقع أو التفضيل لـ فيكتور فروم

قام فيكتور فروم بوضع أسس هذه النظرية و تعد من أحدث نظريات دوافع العمل و أكثرها انتشارا و قبولا في هذا العصر ، و اعتمد فروم في نظريته للدافعية على الدراسة الموسعة للمصطلحات و المفاهيم التي قام بعرضها كل من "مازكو و هيرزبرج" حيث قامت هذه النظريات بالتركيز على أن هناك مجموعة من الحاجات تدفع الإنسان أو تحرك سلوكه أكثر من غيرها، و يرجع ذلك بسبب تواجدها في شكل هرمي متدرج أعلى من غيرها من حيث رغبة الأفراد في الحاجة إلى إشباعها، و لكن هذا التدرج الهرمي لا يعد قاعدة عامة لجميع الناس أو في بعض الظروف و المجتمعات¹

وتعتمد هذه النظرية على المسلمات الثلاث التالية:²

أ- إن الأفراد لا يستجيبون فقط للأحداث بعد أن تقع، بل يتوقعون حصول الأحداث معينة، كما يتوقعون سلوك استجابة معين لها، و ما يمكن أن تفقد إليه من نتائج متبئنا بها، أي أن يتوقع الأحداث ولا يكتفي بمجرد الاستجابة لها.

ب- إن الإنسان يتعامل عادة مع بدائل السلوك الممكن، و ما تحمله من نتائج بطرق أو أساليب عقلانية.

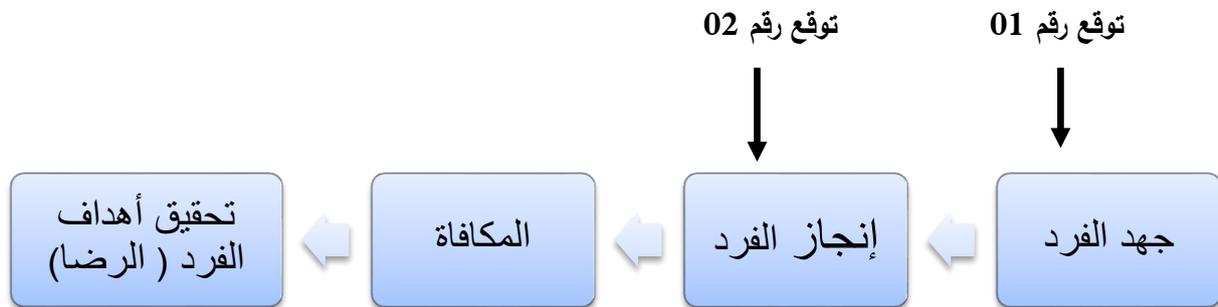
ج- إن الإنسان يتعلم من خلال الخبرة، و من خلال توقع النتائج المحتملة لبدايل التعامل مع الأحداث و عن طريق هذا التعامل يعدل من استجاباته.

و يرى فروم أن الدافعية هي حاصل ضرب قوة الرغبة في التوقع، و يمكن القول الدافعية تعني

قوة الدافع نحو العمل، و الرغبة تعني شدة رغبة الإنسان في شيء ما، و التوقع يعني احتمال حصول ذلك الإنسان على الشيء من خلال عمل معين، و الشكل رقم 04 يوضح جوهر التوقع عند فروم³

$$\text{الدافعية} = \text{قوة الرغبة} \times \text{التوقع}$$

الشكل 04 : شكل التوقع "فروم"



المصدر : د/مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد،-دار الشروق للنشر و التوزيع، الطبعة الثالثة، 2005، ص 58

¹ مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص 141

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، نفس المرجع السابق، ص 296-297

³ مصطفى نجيب شاويش، المرجع السابق، ص 58

ثالثاً: نظرية تدعيم السلوك لفرديريك سكينر¹

تعتبر نظرية تدعيم السلوك إحدى نظريات السلوك الإنساني والتعلم التي طورها عالم النفس "سكينر" عام 1969 حيث أكدت هذه النظرية أن رغبة الفرد في أداء العمل تتوقف على خبرات الثواب والعقاب التي حصل عليها في البيئة الخارجية كنتيجة للأداء فإذا قام الفرد بفعل معين واتبع هذا الأخير بمكافئة تحقق له إشباع معين فسيحدث هذا تدعيماً وتثبيتاً لهذا الفعل أو السلوك وبالتالي استمراريته، أما إذا قام الفرد بفعل معين ولم يتبع هذا الفعل بأية مكافئة أو أتبع بعقاب وبالتالي حرمانه ونتيجة لما سبق نستطيع القول أن الحوافز الإيجابية كالمكافآت التشجيعية، الترقية، الأجر، تلعب دور المدعّمات الإيجابية للسلوك أي استمرار الفرد في القيام بالأعمال والتصرفات التي تقوده للحصول على هذه الحوافز، أما الحوافز السلبية فهي من الحصول على إشباع معين فالنتيجة هي الإحباط وعدم التشجيع وبالتالي عدم تكرار هذا السلوك.

و نتيجة لما سبق نستطيع القول أن الحوافز الإيجابية كالمكافآت ، الترقية ، الأجر تلعب دور المدعم الإيجابي للسلوك أي إستمرار الفرد في القيام بالأعمال و التصرفات التي تقوده للحصول على هاته الحوافز ، أما الحوافز السلبية تلعب دور المدعم السلبي للسلوك حيث يتعلم الفرد أن قيامه بهذا السلوك هو وسيلة حدوث خبرات غير سارة له و من ثم يحاول تفادي حدوث هذه الخبرات بتجنب السلوك المؤدي لها.

رابعاً: نظرية Z لويليام أوشي

تقوم على "العامل الإنساني وروح الجماعة واشتراك العمال في اتخاذ القرارات Z إن نظرية وخلق الجو الأسري في المؤسسة وروابط إنسانية واتصالات مستمرة والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية والشعور بالملكية لكل المؤسسة وعدم فصل العامل عن العمل مدى الحياة وأهمية تحقيق دستور لكل مؤسسة يسعى الجميع لتحقيقه بالولاء والانتماء والإخلاص²"، ومن أهم الدروس التي تقدمها نظرية : Z الثقة، الحذق والمهارة، الألفة والمودة³.

أ-الثقة الكاملة:

من منطلق أن الثقة و الإنتاجية عنصران تربطهما علاقة طردية، بمعنى كلما زادت الثقة بالعامل زادت إنتاجيته، وهذه الثقة تنمو من خلال المصارحة و المشاركة و التعاون بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية.

¹ منال البارودي، الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء و المرؤسين، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، سنة 2015، ص31-

32

² منال البارودي، المرجع السابق ، ص 32

³ سمير خليل شمطو، مدخل إلى الإدارة العامة، الطبعة الأولى ،بغداد، 2017، ص 84

ب- المهارة:

و تعني مهارة الإشراف، إذ يجب على المشرف على العمل التعرف على أدوات العمال و أنماط سلوكهم و مهارتهم حتى يتمكن من تكوين فرق متجانسة تعمل تحت إشرافه وتكون قادرة على التعاون وتحقق مستويات أعلى من الإنتاجية.

ج- الألفة والمودة:

يتميز المجتمع الياباني بالتماسك الاجتماعي من خلال العلاقة الاجتماعية و المودة بين أعضاء الأسرة الواحدة مما انعكس ذلك على المؤسسات اليابانية حيث ينظر العامل على صاحب المؤسسة على رب أسرة يعمل في كنفه

ومن خلال هذه الدروس الثلاثة يقوم "أوشي" بشرح المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الإدارة في اليابان وهي الوظيفة مدى الحياة، التقويم والترقية البطيئة، مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة، عملية المراقبة الضمنية اتخاذ القرارات، القيم المشتركة، النظرة الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين.¹

- الوظيفة مدى الحياة:

إن أهم خاصية تتميز بها المنظمة اليابانية هي توظيف العاملين لديها مدى الحياة وهذا ما ينمي أواصر الثقة والالتزام اتجاه الوظيفة طوال مراحل الحياة الوظيفية.

- التقويم والترقية:

إن إبطاء عملية التقويم والترقية يعتبر من الأمور الحيوية للتأكيد على الموظفين بأهمية الأداء على المدى البعيد.

- مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة:

في الولايات المتحدة الأمريكية يقضي الموظف حياته الوظيفية بين العديد من المنظمات ولكن ضمن اختصاص محدد، أما في اليابان فتنوزع حياة الموظف الوظيفية على عدة اختصاصات ولكن ضمن منظمة واحدة.

- عملية المراقبة الضمنية:

إن وسائل الرقابة الإدارية في أي شركة يابانية تتصف بقدر كبير من الحذر والمفاهيم الضمنية والأمور الداخلية لدرجة تبدو معها للشخص الغريب عن هذه المؤسسة وكأنها ليست موجودة وهي في كنفها لا تختلف عن طرق الرقابة الإدارية التي تمارس في المؤسسات الغربية.

¹ وفيق نخلة، القيادة و الإدارة و فن التحفيز، الطبعة الأولى، دبلر أمجد للنشر و التوزيع، الاردن، 2014، ص ص 116-119 .

- اتخاذ القرارات:

عندما يراد اتخاذ قراراتهم في منظمة يابانية فإن كل الذين يتأثرون بهذا القرار يتم إشراكهم في اتخاذه، وعليه فالقرار ليس مسؤولية فردية وإنما يتخذ جماعيا وتتحمل المجموعة التي اتخذته أيضا المسؤولية جماعيا في تنفيذه بعد توزيعه إلى عدد من المهام وهذا ما يؤدي إلى المشاركة في حل المشكلات التي تواجه هذا التنفيذ بنفس طريقة المشاركة في اتخاذ القرار.

- القيم المشتركة:

من أهم خصائص التنظيم الياباني هو الاهتمام القوي بالقيم الجماعية الموحدة وعلى الأخص الشعور الياباني بالمسؤولية.

- النظرية الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين:

تشجع المؤسسات اليابانية على تكوين علاقات شمولية، حيث توفر مجموعة من الوسائل التي تقدم الدعم الاجتماعي الضروري لحفظ التوازن العاطفي والنفسي لدى العاملين وبهذا بدلا من ارتباط الموظفين من خلال علاقة عمل واحدة تكون العلاقة بينهم متداخلة من خلال العديد من الروابط التي تضمهم في علاقة تتصف بالشمول الكلي وهكذا فإن مشاعر الألفة والثقة والتفاهم تنمو وتترعرع، ويلخص الشكل رقم 05 أهم ما ورد في هذه النظرية حول الحوافز.

الشكل 05 : يوضح طريقة الحوافز في النظرية الشمولية

نظرية Z



المصدر : د/وفيق نخلة، القيادة و الإدارة و فن التحفيز ، الطبعة الأولى ، دار أمجد للنشر و التوزيع، الأردن، 2014، ص 119

خلاصة الفصل :

إن نظام الحوافز هو مجموعة من الوسائل المادية والمعنوية تسخرها المنظمة لتحفيز عاملها نحو سلوك أفضل ونتائج أحسن للعاملين والمنظمة معاً، و طالما تؤثر نظم الحوافز بشكل كبير على قرارات الأفراد العاملين بقبول الوظائف، و الاستمرار فيها، و التعايش معها، و المحافظة على مستويات معينة من الأداء أو ترك المنظمة و الانتقال إلى أخرى بحثاً عن وظيفة أحسن، فإنه يصبح من الضروري الاهتمام بدراساتها و تحليلها و الوقوف على آثارها و علاقاتها بمختلف الوظائف الأخرى خاصة وظيفة تقييم الأداء بالشكل الذي يمكن للمنظمة من إنصاف عمالها و إعطاء كل ذي حق حقه من حيث المكافآت و العلاوات و الترقيات.

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء العاملين

الفصل الثالث: الإطار النظري لأداء العاملين

تمهيد:

يحظى موضوع أداء العاملين بأهمية مرموقة في العملية الإدارية وبين موضوعاتها، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات و مسؤوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية، وتظهر أهمية هذه الوسيلة أيضا عند النظر إلى المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقويم الأداء، وأهمها: تحسين أداء الموظف و تطويره، واعتماد هذا التقويم وسيلة لتحديد المكافآت والعلاوات الدورية، وأداة للكشف عن الاحتياجات التدريبية، ووسيلة للحكم على مدى سلامة سياسات الاختيار والتعيين والتدريب، وأساس موضوعي لرسم هذه السياسات.

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين

تطورت فكرة الأداء و زاد اهتمام المؤسسات بها، وذلك تماشياً مع المتغيرات التي حدثت على الصعيد العالمي؛ كون أن أداء المؤسسة مؤثر على تفوقها، وفي هذا السياق سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تشخيص دقيق لأداء المؤسسة أولاً قبل الولوج إلى أداء العاملين

المطلب الأول : مفهوم الأداء

هناك عدة تعاريف لمفهوم الأداء تتمثل في:

و يعرف دافت " Daft " الأداء : " على انه مستوى الانجازات المتحققة و انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها للوصول على القيمة السوقية(الزبائن،الموردين،أصحاب المصالح)بالشكل الذي يحقق أهدافها المطلوبة.¹

و يعرف كود (Good,1984-575) الأداء على أنه " الجهد الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة ما حسب قدرته و استطاعته".²

و أما "ويليم روثل" يعرف الأداء" بأنه المخرجات والنتائج و الإنجازات التي يتم تحقيقها بواسطة فرد أو جماعة أو منظمة".³

و يقصد أيضا بالأداء " هو الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات و المؤسسات و يقصد به من زاوية أخرى إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة".⁴

من خلال هذه التعاريف المتعددة يتبين أن الأداء :

- هو عبارة عن درجة تحقيق الفرد للمهام الموكلة إليه.
- عبارة عن سلوك و تصرف يحقق أهداف المنظمة.
- مردود الأداء يقاس على أساس النتائج المحققة من طرف الفرد.

كما يتبين أن للأداء وجهين أو جانبين يتمثلان فيما يلي:

الجانب السلوكي : و يتمثل في سلوك أو تصرفات العامل داخل المؤسسة، أي أن يكون سلوكه يتماشى وما يتطلبه المركز من مهارات ودقة في الإنجاز العمل.

الجانب المادي : ويتمثل في مردود العامل أو إنتاجه الذي يقاس من الناحية الكمية وكذا من الناحية الكيفية.

¹ محمد طاهر الخلف، مصطفى يوسف كافي، هبة مصطفى كافي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص 221

² حسين محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، عمان، 2011 ص 90

³ سلوى عمر عبد الرحمن، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، الطبعة الأولى، دار الجزائرية للنشر و التوزيع، 2015، ص 31

⁴ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية-اتجاهات وممارسات-، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2012، ص 172

المطلب الثاني : مكونات الأداء و عناصره

الفرع الأول : مكونات الأداء

إن دراسة مكونات الأداء، تمثل مصدراً أساسياً للمعلومات التي تبنى عليها الكثير من برامج القوى العاملة، فهي لازمة لقياس فاعلية الأداء في العمل¹.

(أ) - تحديد ماهية الأنشطة والمهام التي يحتويها الأداء:

تحاول معظم دراسات العمل إلى تحديد مكونات الأنشطة، حيث لا يقتصر هدفها على تحديد المكونات المستقرة نسبياً، وإنما يتعداه إلى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغي: الزمن أو الأفراد أو الظروف.

- الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل.

- الأنشطة التي تتغير بتفاوت العمال:

- الأنشطة التي تتغير بتغيير الظروف التي تحيط بالأداء :ويمكن أن يقسم متغير الظروف الذي بتغييره يتغير الأداء إلى:

1 - متغير متعلق بالبيئة المادية للعمل: مثل : الإضاءة، الضوضاء، التهوية.

2 - متغير متعلق بالبيئة الاجتماعية للعمل: من رؤساء مشرفين وجماعات العمل، ويدخل تحت هذا خصائص الأفراد والجماعات وطبيعة تأثيرهم ونفوذهم على شاغل العمل.

3 - متغيرات تاريخية: كتلك المتعلقة بمصدر التغيرات التي تعرض لها العمل في الماضي، وحالات الفشل أو النجاح السابقة في الأداء.

4 -متغيرات كيفية : كتلك المتعلقة بتكوين أنشطة العمل في الأزمنة المختلفة، وطبيعة ضغوط العمل والأزمات التي يكتنفها الأداء.

(ب)-تحديد الخصائص والمواصفات المطلوبة في العامل:

إن هذا الهدف يمثل همزة الوصل التي تربط بين بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الاختيار، فعلى أساس دراسة أنشطة الأداء والجوانب الثابتة والمتغير فيه يمكن إجراء تحديد مبدئي للخصائص التي يجب أن تتوفر في العامل الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة.

¹ بلقايد ابراهيم وبوري شوقي، المرجع السابق ، ص 261.

الفرع الثاني: عناصر الأداء

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها:¹

1- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المهارة المهنية، و المعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.

2- **نوعية العمل :** و تشمل الدقة و النظام و الإتقان و البراعة و التمکن الفني و القدرة على تنظيم و تنفيذ العمل و التحرر من الأخطاء.

3- **كمية العمل المنجز :** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، و مقدار سرعة هذا الإنجاز.

4- **المثابرة و الوثوق :** و يدخل فيها الجدية و التفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل و إنجاز الأعمال في مواعيدها، و مدى الحاجة للإشراف و التوجه.

و بالإضافة إلى ما سبق ذكره، هناك من أضاف عناصر أخرى:²

أ- **كفايات الموظف :** ويقصد بها معلومات الموظف ومهاراته واتجاهاته وقيمه، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تقود إلى أداء فعال يقوم به ذلك الموظف.

ب- **متطلبات العمل/الوظيفة:** وهي المهام والمسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من العمال أو وظيفة من الوظائف .

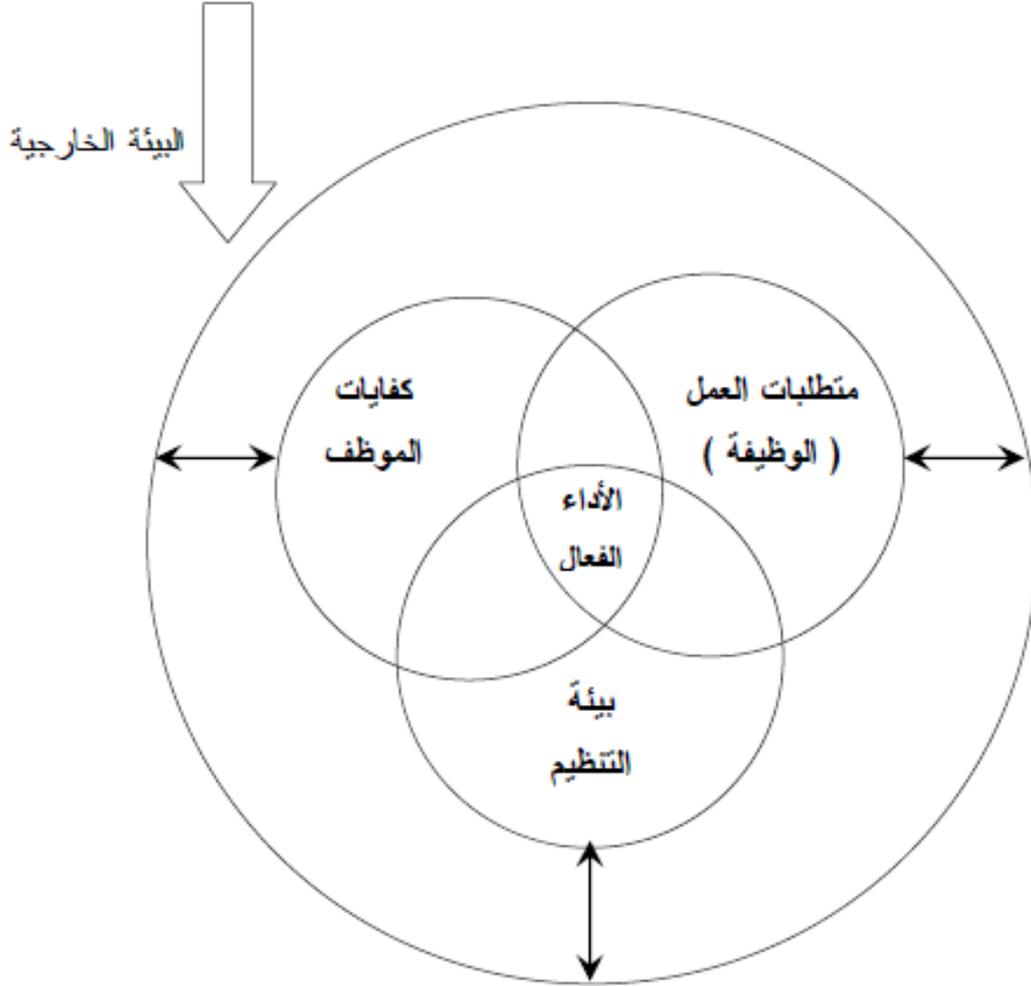
ج- **بيئة التنظيم:** وتشمل عوامل داخلية وخارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف: (التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة فيه)، أما العوامل الخارجية فهي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء الفعال وتشمل: العوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والحضارية، والسياسية، والقانونية، و هناك من يرى أن التداخل بين العوامل السابقة مع بعضها ينتج عنه أداء فعال كما هو موضح في الشكل رقم 06:³

¹ حسين محمد الحراشنة، المرجع السابق، ص93.

² باسم مصطفى علي علي البساطي، رسالة ماجستير المهني في إدارة الأعمال "أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي -دراسة تطبيقية على العاملين جمعيات المشروعات الصغرى ببورسعيد، سنة 2021 ، ص 63.

³ ماجد إبراهيم شاهين، رسالة ماجستير تحت عنوان "مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء و الثقة التنظيمية"، الجامعة الإسلامية بغزة، 2010، ص42

الشكل رقم 06 : يوضح نموذج الأداء الفعال



المصدر: ماجد إبراهيم شاهين، رسالة ماجستير تحت عنوان "مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء و الثقة التنظيمية"، الجامعة الإسلامية بغزة، 2010، ص 42

المطلب الثالث: محددات الأداء

يحاط أداء الفرد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة، وحتى يتسنى إدارة الأفراد بكفاءة لابد أولاً من فهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته، وقد سعى الباحثون في علم الإدارة و علم النفس الصناعي إلى تحديد أهم تلك المحددات، وقد خلصوا على أن أداء الفرد يحدث نتيجة لمحصلة التفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل و بيئة أو مناخ العمل¹.

1- الدافعية :

و هذا يوجب أن يتوفر الدافع نحو العمل لدى الفرد

2 - مناخ أو بيئة العمل:

و يجب أن تتم تهيئة مناخ العمل المناسب، بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد، التي هي

انعكاس لدافعه نحو العمل

3- قدرة الفرد على أداء العمل:

أي يجب أن تتوافر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له، و محصلة التفاعل بين الدافع الفردي على العمل من ناحية، و مناخ العمل من ناحية أخرى، هي الشعور العام بالرضا عن العمل أو الاستياء العام منه.

وهنا يتطلب ضرورة توافر المقاييس المناسبة لقياس الدافعية و مناخ العمل، و القدرة على أداء هذا العمل، حيث يساعد توافر هذه المقاييس في تحديد مستوى الأداء، و أسباب القوة و الضعف لهذا المستوى، و اتخاذ الإجراءات اللازمة لتدعيم نقاط القوة و إجراء التصحيح اللازم و المناسب لنقاط الضعف و هذا لرفع مستوى أداء الفرد مع العلم بأن المحددات السابقة يجب أن تراعى فيها ما يأتي :

- أن محددات أداء فئة من العاملين ليست بالضرورة محددات أداء فئة أخرى
- أن محددات أداء العاملين في مؤسسة معينة ليست بالضرورة محددات أداء العاملين في مؤسسة أخرى.
- أن العوامل البيئية الخارجية لها أثرها في تحديد محددات الأداء.

¹ فاروق عبده فلية، السيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، الدار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005،

المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين

تتوفر لدى إدارة المؤسسات مجموعة من الطرق التي يتم من خلالها تقييم أداء الأفراد فيها ، و على الجهة المقيمة أن تختار الطريقة التي تكون أكثر تناسبا مع طبيعة الأعمال التي ينفذها الأفراد و مع حجم المنظمة ، و طبيعة نوعية نشاطها من المتغيرات.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين

لقد اختلفت التعاريف حسب وجهات نظر الباحثين نذكر منها :

لقد عرفها fisher أنها عبارة عن عملية المتابعة للإنجازات المتحققة للتأكد أنها تسير في الاتجاه الصحيح كما هو مرسوم و مخطط له ¹

و لقد عرف معهد الإدارة البريطاني للأداء بأنه " عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه و مقدرته و غير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل " ²

و يعرف كذلك تقييم أداء الأفراد " هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود الموظفين بشكل منصف و عادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون، وذلك باستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون بها " ³

و هناك من يعرفه أيضا أنه "عملية إصدار حكم عن أداء أو سلوك العاملين في العمل ، و يترتب عن هذا الإصدار الحكم عن قرارات تتعلق باحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها ، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم أو تمتيهم أو تأديبهم أو فصلهم أو الاستغناء عنهم" ⁴

المطلب الثاني : أهمية و أهداف تقييم الأداء

الفرع الأول: أهمية تقييم الأداء

تستهدف العملية إلى ثلاث غايات وهي على مستوى كل من المنظمة، المدير والفرد العامل التنفيذي. ⁵

1- أهميتها على مستوى المنظمة :

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة.

¹ عاكف لطفي الخصاونة، بسام محمد أبو خضير، محمد نايف العياصرة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دون إسم دار النشر، عمان ،سنة 2017،ص

170

² عطا الله محمد تيسير الشريعة، غالب محمود سنجق، المرجع السابق، ص250

³ نزار عوني اللبدي ، تنمية الأداء الوظيفي و الإداري، الطبعة الأولى ،دار دجلة ، الأردن، سنة 2015 ، ص 32

⁴ عبد البارى إبراهيم درة، د.زهير نعيم الصباغ ،إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين، الطبعة الأولى، عمان،الأردن، سنة 2008 ، ص 259

⁵ محمود عبد الفتاح رضوان، الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى،المجموعة العربية للتدريب و النشر،الفاخرة،سنة 2012 ،ص

- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات

- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

2- أهميتها على مستوى المديرين :

- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية و تعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم و موضوعي لأداء تابعيهم.
- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم ،للتعرف على المشاكل والصعوبات.

3 - أهميتها على مستوى العاملين :

- تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.
- دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتقرب فوزه باحترام، وتقدير رؤسائه معنويا وماديا.

الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء

تستهدف عملية تقييم الأداء ثلاثة غايات تقع على ثلاث مستويات وهي:¹

1 - على مستوى المؤسسة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعاون الأخلاقي .
- رفع مستوى الأداء الكلي في المنظمة.
- تقييم برامج إدارة الموارد البشرية.
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء موضوعية.

2- على مستوى المديرين:

- تنمية مهارات المديرين.
- إيجاد علاقة طيبة بينهم تقوم على التنافس الشريف.

3- على مستوى الفرد العامل:

- جذب الأفراد المؤهلين.

¹ محمد موسى أحمد، المرجع السابق، ص172-173

- رفع مستوى أداء العاملين.
- الحفاظ على العاملين المؤهلين داخل المنظمة.

المطلب الثالث: فوائد تقييم الأداء

تتمثل فوائد تقييم الأداء في ¹:

1- رفع الروح المعنوية :

تسعى الإدارة إلى توفير الجو المناسب يسوده التفاهم و العلاقات الحسنة بين العمال فيما بينهم وبين العمال و الإدارة و هذا لإشعار العمال أن جهودهم في تأدية عملهم موضع اهتمام و تقدير من قبل الإدارة، و الهدف الرئيسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد، كما أن اعتماد العلاوات و الترفيع و التقدم على قياس الكفاءة و الجدارة في العمل وبناء على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم و بالإدارة.

2- إشعار العاملين بمسئولياتهم :

إذ يشعر الفرد أن نشاطه و أداءه في العمل موضع تقييم من قبل المسؤولين، وأن نتائج التقييم سيترتب عليه اتخاذ قرارات قد تؤثر على مستقبله في العمل، لذا سيبدل العامل جل جهده لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا مسؤوليه.

3- وسيلة لضمان عدالة المعاملة :

حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل كما تضمن الإدارة معاملة عادلة و متساوية لكافة العمال.

4- الرقابة على الرؤساء:

إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة و تقييم جهود الرؤساء و قدراتهم الإشرافية و التوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها، و من خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين و مدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم.

5- استمرار الرقابة و الإشراف:

أي استخدام سجل خاص لكل فرد حيث يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم ونتائج مراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار ليكون حكمهم قائماً على أسس موضوعية.

¹ مصطفى كولار واخرون ، المرجع السابق ،ص153-154

6- تقييم سياسات الاختيار و التدريب:

حيث تعتبر عملية تقييم أداء بمثابة اختيار للحكم على مدى سلامة الطرق المستخدمة في اختيار و تدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء.

المطلب الرابع : طرق و خطوات تقييم الأداء

الفرع الأول : طرق تقييم الأداء

أولاً: طرق التقييم التقليدية

هي الطرق التي تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة، ومن هذه الطرق التقليدية التي يمكن الاستفادة منها في وضع مقاييس تقييم الأداء وكما يلي:

أ- قائمة معايير التقييم:¹

و تعتبر هذه الطريقة أوسع انتشاراً، وأسهلها تصميماً، وأبسطها استخداماً، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقييم، وتحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد، وذلك من خلال مقياس به درجات تحدد المستويات المختلفة لتوافر المعايير في الأداء. وجمع الدرجات الخاصة بالتقييم يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الفرد، و يوضح الجدول رقم 01 مثلاً لقائمة معايير التقييم.

الجدول رقم 01 : قائمة المعايير التقييم

الاسم :		القسم :		التاريخ		
حدد درجة توافر كل المعايير التالية في أداء مرؤوسيك						
الدرجة	أقل من المتوسط	متوسط	جيد	ممتاز	الوزن	المعايير
	5	15	25	35	35	كمية العمل: تمثل الحجم المقبول من العمل في ظل الظروف العادية.
	10	15	20	25	25	جودة العمل: الدقة و الكفاءة و مطابقة المعايير المتعارف عليها.
	6	9	12	15	15	المعرفة بالعمل: فهم الحقائق الخاصة بالعمل ، و الاعتبارات الخاصة به
	6	9	12	15	15	التعاون: القدرة و الرغبة في العمل مع الزملاء و الرؤساء و المرؤوسين.
	1	4	8	10	10	المبادأة : الرغبة في تحمل المسؤولية و المبادرة بأفكار بناءة.
المجموع						

¹ احمد ماهر، المرجع السابق، ص 296-297

و يلاحظ في العمود الأيمن من القائمة أنها تتضمن معايير التقييم، أما العمود الثاني فهو يتضمن الأوزان النسبية لقيمة كل معيار، وذلك باعتبار أن علاقتها بالأداء مختلفة. وتشير الأربعة أعمدة التالية إلى درجات المقياس المستخدم وهي ممتاز، وجيد أو متوسط، ودون المتوسط. وهي أربعة درجات يمكن أن تزيد إلى خمسة أو سبعة درجات مثلاً.

و يميل عادة الرؤساء المباشرون إما إلى التساهل أو التشدد أو التوسط في تقييم مرؤوسيه، وعلى مدير إدارة الموارد البشرية أن يفحص تقديرات العاملين لدى كل رئيس للتعرف على الخطأ الذي يقع فيه، وبناء عليه يتحدد طريقة التعديل. فإذا كان هناك خطأ التساهل، فعلى مدير إدارة الموارد البشرية أن يعيد توزيع العاملين على درجات أدنى، مع مراعاة الفروق بين العاملين فإذا كانت الدرجات 96، 94، 92 على التوالي فمن الممكن تغييرها لكي تصبح 96، 84، 72 على التوالي

ب - طريقة الترتيب البسيط¹:

تعتمد طريقة الترتيب البسيط على ترتيب العاملين تنازلياً من الأداء السيئ إلى الأداء الأحسن وتعد هذه الطريقة غير موضوعية لأنها تعتمد على الحكم الشخصي وذلك لأنها تركز على علاقة الفرد الشخصية المقيم ، بالإضافة إلى صعوبة إتباع هذه الطريقة عندما يكون عدد العاملين بالدائرة كبيراً و في ما يلي جدول يوضح طريقة الترتيب البسيط لتقييم أداء العاملين

الجدول رقم 02 : طريقة الترتيب البسيط لتقييم أداء العاملين

الترتيب	1	2	3	4	5	6	7	8
الاسم	عامل A	عامل B	عامل C	عامل D	عامل E	عامل F	عامل G	عامل H
	أفضل							أسوأ
	عامل							عامل
	أعلى رتبة							أدنى رتبة

المصدر : محفوظ أحمد جودة ، المرجع السابق ، ص 260.

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ،الأردن، سنة 2010 ، ص 260

ج- طريقة المقارنة بين العاملين:¹

و يصطلح عليه بـ : paired comparison method ، بموجب هذا الأسلوب يقوم المقوم بمقارنة الأداء كل فرد من كافة الأفراد الموجودين داخل مجموعته و ذلك بتقسيمهم إلى ثنائيات ، فمثلا لو كان لدينا مجموعة مؤلفة من خمسة موظفين هم أحمد ، محمد ، مصطفى ، إبراهيم ، محمود، وأردنا تقييم كفاءتهم بهذا الأسلوب فسوف تكون عملية المقارنة كما يلي :

أحمد مع محمد محمد مع مصطفى مصطفى مع إبراهيم إبراهيم مع محمود
أحمد مع مصطفى محمد مع إبراهيم مصطفى مع محمود

و طريقة الحصول على عدد المجموعات الثنائية يمكن أن تتم وفقا لقاعدة التوافق بواسطة القانون الآتي:

$$n(n-1)/2 = 5(5-1)/2 = 10 \text{ مجموعات}$$

حيث تمثل (n) عدد أفراد المجموعة

و بعد استخراج المجموعات الثنائية يقوم المقوم بمقارنة كل ثنائية ليختار الأفضل، و بعد الانتهاء من المقارنة يمكن تلخيص النتائج كما يلي :

جدول رقم 03 : يوضح مقارنة أداء موظف مع أعضاء مجموعته

ترتيبه	عدد مرات التي ذكر فيها الموظف على أنه الأفضل في مجموعته	اسم الموظف
2	3	أحمد
1	4	محمد
3	2	مصطفى
4	1	إبراهيم
5	-	محمود

من الجدول السابق يتضح لنا، أنه من خلال مقارنة أداء كل موظف مع أعضاء مجموعته، تبين لنا أن الموظف (محمد) هو الأفضل و الأكفأ لأنه إنتقي أكثر من غيره، إذ حصل على أربع نقاط ، و الثاني هو أحمد لأنه انتقى ثلاث مرات و هكذا.

¹ أعمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر و التوزيع، سنة 2005، ص 415 - 417

د-طريقة التوزيع الإجباري:¹

وفقا لهذه الطريقة يكتب جميع أسماء العمال المراد تقييم أدائهم على بطاقات صغيرة، بحيث يكون كل اسم على بطاقة واحدة فقط ، ثم يطلب من المقيم توزيع هذه البطاقات التي فيها أسماء العاملين على مجموعات، وذلك بعد مقارنة أداء بعضهم ببعض على النحو التالي :

- المجموعة الأولى: ضعيف.
- المجموعة الثانية: مقبول.
- المجموعة الثالثة: جيد.
- المجموعة الرابعة: جيد جدا.
- المجموعة الخامسة: ممتاز.

و تتم عملية التوزيع وفقا لنسب محددة لكل مجموعة كما يلي :

- المجموعة الأولى : 10 % من العاملين.
- المجموعة الثانية : 20 % من العاملين.
- المجموعة الثالثة : 40 % من العاملين.
- المجموعة الرابعة : 20 % من العاملين.
- المجموعة الخامسة : 10 % من العاملين.

و هذا يعني أن يقوم المقيم (الرئيس أو المدير المباشر) بتوزيع الأفراد المطلوب تقييم أدائهم على مجموعات معينة بنسب محددة له من قبل المنظمة.

و يأخذ هذا التوزيع شكل منحنى التوزيع الطبيعي، بحيث تكون النسبة الكبرى من الموظفين ذوي الكفاءة المتوسطة، و النسبة القليلة منهم من ذوي الكفاءة العالية أو المنخفضة.

مثال :

10 % من الأفراد يحصلون على تقدير ممتاز

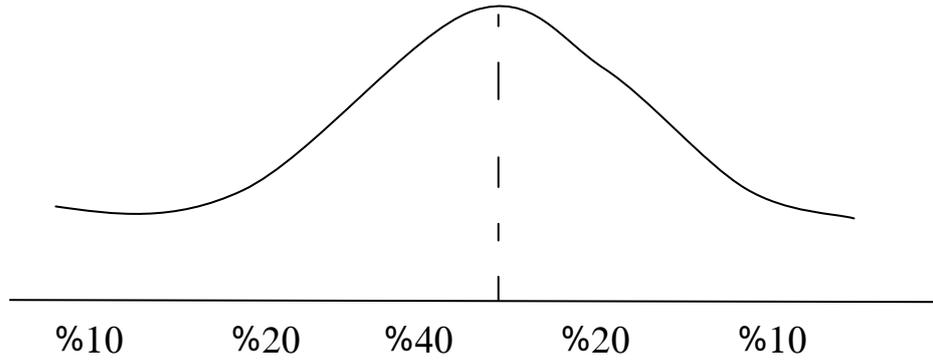
20 % من الأفراد يحصلون على تقدير جيد جدا

¹ علياء جراد، فاطمة صيفي، إدارة الموارد البشرية مدخل وظيفي، بدون رقم الطبعة، جامعة الإسكندرية، بدون سنة الطبع، ص 271-272

40 % من الأفراد يحصلون على تقدير جيد

20 % من الأفراد يحصلون على تقدير مقبول

10 % من الأفراد يحصلون على تقدير ضعيف



و يلاحظ أنه ليس من الضروري أن يكون المنحنى طبيعي كما في الشكل السابق، فقد تكون النسب غير متوازنة عن طريق تخصيص 20 % لوي الأداء المتميز، و 70 % لذوي الأداء المتوسط و 10 % لذوي الأداء غير المرضي وهكذا.

هـ- طريقة الإدارة بالأهداف:¹

تعتمد أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها، بعيدا عن السلوك و الصفات الشخصية له، وهي تمر بالخطوات التالية:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحقيق الأداء.
- خلال فترة التنفيذ لا بد على الرئيس من متابعة تحقيق الأهداف و تقييم المساعدة ، حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج السيطرة المرؤوس.
- خلال مرحلة تقييم الأداء و ذلك بمقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة.

و- قوائم المراجعة:²

من الممكن التمييز بين نوعين رئيسيين من أنواع قوائم المراجعة عن طريق:

أ - قوائم المراجعة المرجحة.

¹ مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من المنظور إداري تنموي تكنولوجي عولمي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، سنة 2014، ص 231.

² محمد فاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2013، ص ص 140-142

ب - قوائم المراجعة ذات الاختيار الإجباري.

وتقوم فكرة قوائم المراجعة المرجحة على أساس وضع عدد من الجمل التي تصف السلوكيات المهمة للنجاح في أداء مهام وظيفة معينة، أو عائلة من الوظائف، وذلك بواسطة عدد من الخبراء ذوي الدراية بسلوكيات الوظيفة المرغوب بها وغير المرغوب بها، وأيضا فإن هؤلاء الخبراء يقومون بتخصيص وزن معين أو قيمة معينة لكل جملة من الجمل السلوكية التي يقع عليها الاختبار، بعد ذلك يقوم الرئيس المباشر بوضع علامة أمام تلك الجمل السلوكية التي تمثل سلوك المرعوس الوظيفي خير تمثيل، ثم جمع أوزان الجمل التي تم وضع علامات أمامها ليحصل على التقدير النهائي للمرعوس في تقييم الأداء، وعلى الرغم من أن هذه الطريقة تتميز بتوفيرها لمعلومات مرتدة مفيدة عن نواحي القوة والضعف في سلوكيات العاملين الوظيفي، فإن مشكلتها الرئيسية هي ندرة الخبرات القادرة على التعبير عن سلوكيات الوظيفة المرغوب بها في شكل جمل دقيقة، ثم وضع الأوزان النسبية لكل جملة من الجمل على أساس موضوعي، وتتشابه طريقة الاختبار الإجباري مع طريقة القوائم المرجحة في فكرة التعبير عن سلوكيات الوظيفة في شكل عدد من الجمل السلوكية، ولكنها تختلف عنها في الآتي:

1 - أنه بينما تغطي الجمل السلوكية في حالة القوائم المرجحة سلوكيات الوظيفة المرغوب بها فقط، فإن الجمل السلوكية في حالة الاختبار الإجباري تغطي سلوكيات الوظيفة المرغوب بها وغير المرغوب بها.

2 - أن الجمل السلوكية في حالة الاختبار الإجباري يتم تقسيمها إلى رباعيات يعبر اثنان منها عن سلوكيات مرغوب بها، والاثنان الآخران عن سلوكيات وظيفة غير مرغوب بها.

3 - أنه بينما يعلم الرئيس المباشر في حالة القوائم المرجحة أوزان الجمل النسبية - فإن هذا الرئيس في حالة الاختبار الإجباري لا يعلم أي الجمل السلوكية سوف تحسب للمرعوس، وأي الجمل سوف تحسب عليه، حيث يتم الاحتفاظ بالشفرة المستخدمة طرف الإدارة العليا بعيدا عن متناول الرؤساء المباشرين.

و كمثال لرباعيات الجمل السلوكية المستخدمة في طريقة الاختبار نورد الرباعية التالية :

- نادرا ما يرتكب في عمله
 - محل احترام مرؤوسيه
 - عادة ما يتأخر عن المواعيد المحددة لإنجاز مهام العمل
 - غير قادر على إقناع الآخرين بوجهة نظره الشخصية
- ← مرغوب بها.
- ← غير مرغوب بها.

و الميزة الرئيسية لطريقة الاختبار الإجباري هي القضاء على مشكلة تحيز الرئيس المباشر نظرا لعدم معرفته بالجمال التي في صالح المرعوس، والجمال التي ليست في صالحه، و لكن عيبها الرئيسي يكمن في عدم إمكانية إحاطة الرئيس المباشر للمرعوس بنواحي القوة والضعف في سلوكياته وأدائه لعدم توافر شفرة الطريقة لديه.

ز- التقييم بمقدار 360 - درجة-¹

حيث تعتمد المنشأة على مصادر مختلفة لمعلومات تقييم الأداء مثل : الموظف نفسه، المشرف المباشر، لجنة الزملاء، المرؤوسين، العملاء الداخليين و الخارجيين... الخ، و يتم إعداد تقرير موجز ملخص لتقييمات الفئات المختلفة، و يتميز تقييم 360 ° بإعطاء تقييم أكثر دقة للموظف حيث يتم التقييم من وجهات نظر مختلفة (زوايا مختلفة) كما أنه يحقق العدالة النسبية، و بالرغم من ذلك فإنه عمليا يعتمد المسؤولين على نتائج هذا التقييم بدرجة أكبر لأغراض التنمية و التطوير للموظفين، و بدرجة أقل للأغراض الإدارية واتخاذ قرارات النقل، و الترقية، والحوافز

ثانيا : طرق تقييم الأداء الحديثة

نظرا لأهمية عملية تقييم الأداء للفرد والمنظمة، فلقد تواصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة لتقييم أداء الأفراد تهدف إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية، ومن هذه الطرق الحديثة التي تم تطويرها ما يلي:²

أ- طريقة مقياس السلوكية المتدرجة:

تعد هذه الطريقة من الطرق الحديثة المعتمدة على الأداء المتوقع وفقا للصفات السلوكية المحددة على المقياس العمودي المتدرج، حيث أن كل صفة من الصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوب تحدد لها درجات ويتم وضع وصف كامل لكل درجة من هذه الدرجات. وعلى ضوء الوصف المحدد يتم تحديد أداء الأفراد العاملين.

ب- طريقة التقييم السري:

وفقا لهذه الطريقة تتبع المنظمات في تقييم أداء العاملين عن طريق تقييم كل فرد عامل في المنظمة من قبل الرئيس المباشر وزميله في العمل ومرؤوسيه ثم تصميم نماذج تحتوي على أسئلة يطلب الإجابة عليها حول أداء العامل من قبل الرئيس المباشر ومرؤوسيه وزملائه، ويطلب من كل طرف يقيم العامل أن يتم العملية بشكل سري بتعبئة النماذج دون إطلاع الغير. ومن بعد يتم اختيار العناصر والصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين على التقييم، ثم يتم إحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها

¹ مصطفى مصطفى كامل، فيسه محمد باشري، دعاء محمد رستم، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، بدون دار النشر، القاهرة، سنة 2017، ص

² يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، نفس المرجع السابق، ص ص248-251.

د- طريقة الإدارة بالأهداف:

انتشر حديثاً استخدام هذه الطريقة وبشكل خاص إثر العيوب والانتقادات التي وجهت لأساليب التقييم السالفة الذكر، فهذه الفلسفة الإدارية اقترحها المفكر الأمريكي "بيتر دراكر" "Peter Drucker" سنة 1957م.

وتعرف الإدارة بالأهداف على أنها "عملية اجتماع الرئيس مع مرؤوسيه في بداية المشروع أو فترة العمل والاتفاق على النتائج التي ينبغي إنجازها بحيث تتبثق الأهداف من معدلات الأداء"، فإذا ما تبنى مستوى الأداء الفعلي من المعدل المطلوب عندئذ يوضع هدف لإعادة الأداء إلى ما يجب أن يكون عليه.

ج- طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:¹

حسب هذه الطريقة يقوم المقيم بتسجيل السلوكيات المتكررة بعد ملاحظتها على فترات مختلفة، و لذلك فمن خلال هذا المقياس يتم قياس السلوك الفعلي بدلاً من السلوك المتوقع، أي أنه يتم متابعة و مراقبة العمال و تسجيل سلوكياتهم بدلاً من التأشير على السلوك وفق معرفة المقيم بسلوك العاملين.

د- طريقة الحدث الجوهري:²

يقوم المشرف بتسجيل الأحداث المهمة التي تظهر كفاءة العامل و الأحداث التي تدل على عدم كفاءته، و يكون هذا التسجيل تحت رؤوس مواضيع تمثل العوامل التي يبني عليها التقرير (الدقة مع الزملاء، القدرة على التعليم، الاستفادة من التدريب..... إلخ)، حيث أن المشرف يقوم بالتركيز على حقائق محددة و لا يعتمد إلى التعميم و لا يعتمد على الذاكرة في الحكم على الفرد، و تساعد هذه الطريقة على في إبراز نواحي القصور في أداء الموظف وتساعد المشرف أن يناقش معه نواحي تلافي هذا القصور في أداء الموظف و تحسين الأداء في المستقبل، غير أن من عيوب هذه الطريقة تتمثل في المشرف قد يضطر لان يلازم عماله باستمرار ويراقبهم عن قرب ويجعلهم مراقبون باستمرار مما يضايق هؤلاء العمال.

الفرع الثاني : خطوات تقييم الأداء

تتضمن عملية تقييم أداء العاملين خطوات أساسية نتناولها فيما يلي:³

أولاً : تحديد معايير الأداء:

يجب تحديد معيار ملائم و المناسب للأداء الفعال، و هناك بعض الخصائص الواجب توفرها في المعيار المحدد و هي :

¹ عباس محمد سهيلة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص153.

² وفاء فؤاد شلبي ، منار عبد الرحمان محمد خضر ، إدارة وتنمية الموارد البشرية، جامعة حلوان، 2003، ص150.

³ مصطفى محمد، الرضا الوظيفي و أثره على تطوير الأداء، الطبعة الأولى، دار ابن النفيس للنشر و التوزيع، عمان، سنة 2018، ص109-

أ - الصدق : يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفاء.

ب - التمييز: أي مدى قدرة المعيار التفرقة بين العمل المطابق للمعايير المعتمدة و العمل غير المطابق لها.

ج - الثبات : أي تتوافر في المعيار جانب الاستقرار و التوافق.

د - القبول : يجب أن تكون المعايير مقبولة ، والمعيار المقبول هو المعيار العادل.

هـ - سهولة الاستخدام: أي سهولة استخدام المقياس و وضوحه للأفراد العاملين بالمؤسسة

ثانيا : نقل التوقعات للأفراد العاملين

يجب توضيح المعايير للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب أن يعلموا، وماذا يتوقع منهم، و أفضل طريقة لتحقيق ذلك هي نقل المعلومات من المدير لمؤسسيه.

ثالثا : قياس الأداء

و هذه الخطوات تتعلق بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، و هناك أربع مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي:

- ملاحظة أفراد العاملين و التقارير الإحصائية و التقارير الشفوية و التقارير الكتابية.

رابعا : مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء

تعتبر هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري و الأداء الفعلي.

خامسا : مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين

يجب أن تتم مناقشة كافة الجوانب الايجابية و السلبية بينهم و بين المقيم، لتوضيح الأمور المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل و خاصة الجوانب السلبية في الأداء .

سادسا : الإجراءات التصحيحية

قد تكون مباشرة وسريعة و هي محاولة لتعديل الأداء، و قد تكون أكثر دقة بحيث يتم البحث عن أسباب و كيفية حصول الانحرافات و تحديد السبب الرئيسي لذلك. وهذا الموضوع يدخل ضمن تقويم الأداء و هو علم قائم بذاته و يحتاج إلى المزيد من الشرح والتوضيح.

المبحث الثالث: فعالية نظام الحوافز على أداء العاملين

المطلب الأول: فعالية نظام الحوافز في أداء العاملين¹

يقوم الاعتقاد بأن الحوافز تدفع للأداء، وتقلل من معدل دوران العمل والغياب و تجنب العناصر المؤهلة على الافتراض بأن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها و بصفة عامة يمكننا القول أن الأفراد يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم المؤسسة عليه، فمن الممكن إذن أن يكون توقع المكافآت حافزا قويا لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار المؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل، زيادة على ذلك فان الحوافز مهمة بالنسبة للأفراد لكونها تسد حاجيات تتعلق بالعمل

تعمل الحوافز كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي، كما إنها تشبع الحاجات، وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة للسلوك ، وتقوم بتوجيه الفرد في اختياره بين الأنماط السلوكية البديلة، فالرضا بالوظيفة وتفاعل الفرد بالدرجة التي يشبع بها حوافز الوظيفة الحاجات المرتبطة بالعمل ويستمر السلوك في اتجاه معين أو يتغير اتجاهه أو يتم اكتساب أنماط سلوكية جديدة جزئيا على أساس الرضا الوظيفي فإذا كان هناك موظف ما على سبيل المثال غير راض باستمرار عن الأجر الذي يتقاضاه من صاحب العمل فقد يكون لديه دافع قوي للشروع في البحث عن وظيفة براتب أفضل من تلك التي يشغلها ، ففي ظل نظام للحوافز يربط بين الأجر والأداء المباشر، قد يغير نفس الموظف سلوكه عن طريق زيادة نتائج عمله، إذن معرفة الحوافز التي توفرها الوظيفة مع معرفة تقدير الأفراد لتلك الحوافز عامل أساسي وهام لفهم السلوك الوظيفي والأداء

المطلب الثاني : آليات الحوافز المساعدة على تحسين الأداء

إن من مهام الأساسية لأي مسؤول في المنظمة هو العمل على جعل أداء العمال في المؤسسة يستمر بأعلى قدر من الكفاءة و الفعالية، و للقيام بذلك فعلى المؤسسة إتباع الطرق التالية:²

1-تخطيط و وضع الأهداف:

إن مشاركة الفرد في وضع أهداف نتائج له، والعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته وخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس، ترضي طموحه وذات قيمة.

¹ رجم خالد، أ.زيراري بشينة، عوني بوجمعة ، تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار بحاسي مسعود، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، تاريخ النشر 12- 09- 2019 ،المجلد / 15 العدد 21 السنة: 2019 ، ص 483

² محمد بن سعد أبوحميد، "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين"، المجلة العربية للنشر العلمي AJSP، العدد الواحد والعشرون تاريخ الإصدار 2: تموز 2020 م، ص 639-640

2- المشاركة في اتخاذ القرارات:

إن مشاركة العاملين في القرارات والأمور ذات العلاقة بعملهم يزيد من حماسهم وانتمائهم والتزاماتهم ومن أهم النتائج المترتبة عن ذلك ترشيد عملية اتخاذ القرارات وأن المشاركة للأفراد تتفق مع ميل النفس لهم ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم و ليس من خلال ما يطلبه و يفرضه الآخرون عليهم لذلك تأتي أعمالهم تعكس مدى رضاهم على عملهم و الالتزام بأدائه على أحسن وجه.

3- تعديل السلوك:

بتغيير أفعال العاملين وسلوكهم من خلال التشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة ونثبيط الأفعال غير المرغوبة، ويقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال المرفوضة التي تحتاج إلى تغيير ثم يستخدمون الطرق المناسبة للتدعيم والتعزيز لتشجيع العاملين على إحداث التغيير.

4- أثر العامل:

من خلال توسيع وتنويع مهام العاملين ومسؤولياتهم وإتاحة لهم المزيد من الفرص للاجتهاد والمثابرة، ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل عامل بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيطاً، كما يجب على الإدارة أن تعطي العامل صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، إن ظروف العمل المحسنة تحقق النفع لكل من الفرد والمؤسسة على حد سواء، فالعاملون تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تحقق للمؤسسة خاصية المؤسسة الأكثر تحفيزاً.

5- التحفيز بالتغذية الراجعة:

أي توفير التغذية الراجعة عن جوانب الأداء التي يشوبها الأخطاء أو قصور فيتوقف الأثر التحفيزي لها على السياق الذي تقوم فيه وعلى الطريقة التي تقوم بها، فإن كانت المعلومات سلبية تقدم بشكل يمكن من التعرف على أسباب القصور ويعرف بطريقة تصحيح الأخطاء. فإن هذه المعلومات يكون لها أثر تطويري وتحسيني على الأداء وبذلك يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها العامل كتغذية ارجعة لعمله ايجابية و واضحة وتوقيتها مناسب وتساعد على تعرف أسباب القصور وسبل معالجتها حتى توفر محركاً أو محفزاً للعاملين.

6 - أثر المكافآت على أداء العاملين¹:

يعتبر تأثير المكافآت على أداء العاملين ظاهرة معروفة في أدبيات الموارد البشرية حيث أن هناك عدد كبير من الدراسات التي أكدت أن المكافأة هي أداة قوية لتعزيز سلوكيات

¹ Dr. Iqtidar Ali Shah, Relationship Between Rewards and Employee's Performance in Cement Industry in Pakistan. Journal of International Academic Research (2010) Vol.10, 31 August 2010,P19-20.

العمال التي تؤدي إلى تحسين الأداء، حيث يمكن أن تكون المكافآت إما جوهرية أو خارجية ، فالمكافآت الجوهرية هي المتأصلة في الوظيفة يحصل عليها الفرد نتيجة لإكمال المهمة بنجاح أو تحقيق أهدافه، أما المكافآت الخارجية هي تلك الكافات الخارجية لمهمة الوظيفة مثل : الراتب، ظروف العمل، الأمن ، الترقية ، بيئة العمل و ظروفه... الخ، غالبا ما تكون هذه المكافآت على المستوى التنظيمي ، و قد تكون خارج سيطرة المديرين.

المطلب الثالث: انعكاسات نظام الحوافز على أداء العاملين

إن الحوافز بأنواعها تؤدي دورا أساسيا و فعالا و مؤثرا في أداء المورد البشري ، فهي تستهدف الروح المعنوية للعاملين بالدرجة الأولى، مما يؤثر في العمل و ينعكس على زيادة الإنتاجية أو تخفيضها ، كما أن للتحفيز تأثيرات إيجابية و سلبية على أداء المورد البشري بالمؤسسة يمكنة إيجازها فيما يلي :¹

1 - التأثيرات الإيجابية:

إن نظام الحوافز له أهمية و تأثير فعال في مسار المؤسسة إذا ما أستخدم بطريقة عقلانية و بعدالة و شفافية، و تتمثل هذه التأثيرات في شعور العمال بالقيمة و المسؤولية اتجاه إنجاز العمل و ذلك لتحكمهم في مخرجات و وظائفهم و تحقيق رضاهم و إشباع حاجاتهم الضرورية المادية و المعنوية و الاجتماعية ، و هذا ما يولد لديهم القدرة على العطاء و الابتكار، ليحسنوا أدائهم و يرفعوا إنتاجيتهم، و ينعكس كل ذلك على مردودية المؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك ، فإن تقييم أداء العمال و قياس كفاءتهم الإنتاجية ، و مراقبتهم و ربطهم بنظام تحفيز فعال يشجعهم على الإخلاص في العمل و الوفاء للمؤسسة و الحرص على مصلحتها. كما يؤدي الأداء الجيد للعمل إلى تحسين الإنتاج كما و نوعا مما يضمن توسيع الحصة السوقية للمؤسسة و يكسب العمال و الموظفين سلوكيات إيجابية مما يخلق جوا من الألفة بينهم و يحد من كثرة النزاعات و الخلافات و يقوي أواصر المحبة بينهم، و كل هذا ينعكس إيجابيا على إنتاجيتهم و على سيرورة العمل داخل المؤسسة، كما يخلق جو من الثقة بين العمال و الرؤساء و تقوية روابط الاتصال بينهم ، و هذا ما يحث العامل على العطاء و تنفيذ الأوامر دون ممطالة أو تخاذل.

2 - التأثيرات السلبية:

يمكن أن يكون لنظام الحوافز انعكاسات سلبية على أداء المورد البشري بالمؤسسة خصوصا في ظل انعدام العدالة و الشفافية في عملية التحفيز و يمكن توضيحها في :

¹ صالح محرز، فعالية نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الإقتصاد الصناعي - دراسة حالة شركة الإسمنت تبسة-، العدد 10 جوان 2016 ، ص 185-186.

- تفاقم المشاكل بين العمال لعدم رضاهم عن عملية التقييم و ما يترتب عنها من تحفيز مما يؤدي إلى اشتداد الصراع بينهم و هذا ما يؤثر على سير العمل و إنتاجيتهم.
- تؤدي المنافسة بين المؤسسات في استقطاب العمال المؤهلين و ذوي الكفاءات و الخيرات بدفع أجور خيالية، و تقديم تحفيزات مادية كبيرة إلى تسرب العمالة إلى هذه المؤسسات، و بالتالي تفقد المؤسسة إطاراتها بعد أن تحملت تكاليف عالية لتدريبهم و تكوينيهم و تأطيرهم، و ينعكس ذلك على مردوديتها و حجم نشاطها لاسيما إذا أستمرو الوضع و لم تتخذ الإجراءات الضرورية لمنع ذلك.
- يؤثر عدم تفاعل بين العمال و انعدام التواصل فيما بينهم و بين المرؤوسين على سيرورة العمل و على تنفيذ المهام المطلوبة منهم و هذا ما ينعكس سلبا على مردوديتهم.
- عدم تناسب الحافز مع الجهد المبذول من قبل العمال مما يثبط على عزيمتهم و يقلل من فعاليتهم.
- ثبات نظام الحوافز بالمؤسسة و عدم إدخال تعديلات عليه بما يتناسب مع التغيرات الحاصلة داخل المؤسسة و في البيئة الخارجية، يحسس العمال بالإهمال فيؤثر ذلك على معنوياتهم و سلوكيتهم و يزيد من عدم انضباطهم مما يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمل و الغياب فيتأثر نشاط المؤسسة

خلاصة الفصل :

إن نجاح أي مؤسسة مرتبط بالدرجة الأولى بأداء العاملين، فإذا كان هؤلاء العمال أكفاء كان هناك حسن استعمال للموارد الأخرى من بينها الآلات، و بالتالي الجودة في الإنتاج و العكس صحيح، و من هنا تظهر أهمية التكوين و دوره في تنمية القدرات المهنية للعمال .

كما تعد الحوافز (المادية و المعنوية) الأساس في استقرار العامل في عمله و في تحقيق وتيرة عالية من الإنتاجية، وعليه يمكن القول أن نظام الحوافز (المادية و المعنوية) هو بمثابة سلاح ذو حدين إذا أحسن تصميمه وإدارته كان لخير المؤسسة ولصالحها، وإذا أسئء تصميمه وإدارته كان وبالاً عليها، فمن هنا يستمد نظام الحوافز (المادية و المعنوية) أهميته البالغة على مستوى الفرد والمؤسسة على حد سواء، هاته الأهمية التي جعلت من تنظيم الحوافز وحسابها والتدقيق فيها أمراً لا بد منه لتفادي النزاعات والخلاف

الدراسة الميدانية : وحدة أنابيب و
عتاد السقي بالرش IRRAGRIS
فرع برج بوعريريج

مقدمة :

سيتم في هذا الفصل إسقاط ما تم التطرق له في جانب النظري على الواقع العملي، فقد اخترنا إحدى المؤسسات العمومية و هي وحدة أنابيب و عتاد السقي بالرش IRRAGRIS، لغرض الوصول إلى أهداف البحث، و تحقيق صحة الفرضيات و ذلك باستخدام برنامج SPSS. و عليه تم تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث رئيسية كالتالي:

- **المبحث الأول: التعريف بوحدة أنابيب و عتاد السقي بالرش IRRAGRIS**
- **المبحث الثاني: واقع العملية التحفيزية بوحدة أنابيب و عتاد السقي بالرش IRRAGRIS**
- **المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.**
- **المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج المستجوبين واختبار الفرضيات**

المبحث الأول : التعريف بوحدة أنابيب و عتاد السقي بالرش IRRAGRIS**المطلب الأول : نبذة تاريخية عن مؤسسة الأم**

يعد إعادة هيكلة المؤسسة الأم الحجار للحديد و الصلب التي كانت تابعة لوزارة الصناعة الثقيلة انفصلت عنها عدة شركات من بينها المؤسسة الوطنية لأنابيب و تحويل المنتجات المسطحة، أنشأت هذه المؤسسة بموجب قرار وزاري رقم 83/627، مقرها الاجتماعي المنطقة الصناعية بالرغاية-ولاية الجزائر - و لها عدة فروع موزعة عبر التراب الوطني (الرغاية، وهران، غرداية، تبسة، برج بوعرييج) و لكل منها منتجاتها الخاصة.

اليوم مجمع الأنابيب يعتبر رائد صناعي في السوق الوطني، و من خلال فروعها يقترح منتجات متنوعة موجهة لعدة قطاعات كالطاقة، المياه، الزراعة، الصناعة، إنجاز العمارات لمعايير دولية مؤسسة الأنابيب تعرض مجموعة من المنتجات تشمل أنابيب النفط، أنابيب المياه، أنظمة السقي بالرش، البيوت البلاستيكية ... الخ.

الجودة عالية مرسخة ضمن المجمع سمحت لتصدير منتجات نحو دول المغرب العربي (المغرب، تونس، ليبيا)، كما جعلته علامة مرجعية و الممون المفضل لمعدات السقي للعراق.

المطلب الثاني: الإطار القانوني لوحدة أنابيب و عتاد السقي بالرش IRRAGRIS

وحدة أنابيب و عتاد السقي بالرش هي مؤسسة اقتصادية تخص صناعة و بيع أنابيب و عتاد السقي، بدأت أشغال بناءها بموجب قرار 87/675 المؤرخ في 1987/10/21 من طرف شركة كوسيدار و مكتب سيدام، و انتهت الأشغال بها سنة 1989، و قد تم تجهيزها من طرف المؤسسة النمساوية (بوير BUER) و بدأت عملية الإنتاج سنة 1990، و بعد عقد إجتماع على مستوى المجمع بالرغاية في 2000/10/10، أصبحت الشركة في شكل شركة ذات أسهم (SPA) سنة 2001 .

تقع الشركة جنوب ولاية برج بوعرييج بالمنطقة الصناعية، حيث تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب : 11 هكتار، و يبلغ رأسمالها ب: 10.630.250.000.00 دج، رقم سجلها التجاري 462655، كما تبلغ الطاقة الإنتاجية لهذه الشركة 31000 هكتار.

أنا فيما يخص مناصب العمل فتنشغل الشركة 189 عامل: منهم 187 عاملا دائما و 02 عامل مؤقتا، موزعين كما يلي : 49 إطار منهم 02 مؤقتا و 47 دائمين، 28 عاملا ماهرا منهم 00 مؤقتا و 28 عاملا دائما، 112 عون تنفيذ منهم 00 مؤقتا و 122 دائمين.

الجدول رقم 04: يوضح عدد العمال حسب الرتبة و النسب المئوية

المجموع	عمال تنفيذ		إطارات متوسطة		إطارات سامية		البيان
	مؤقت	دائم	مؤقت	دائم	مؤقت	دائم	
189	00	112	00	28	02	47	عدد العمال
100 %	59.26 %		14.82 %		25.92 %		النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على وثائق من مصلحة الموارد البشرية
 نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة تمتلك عدد كبير من العمال المقدر بـ: 189 عامل،
 و هو ما يفسر حجم المؤسسة، موزعة بنسب متفاوتة حسب المستوى و التكوين.
 توظف المؤسسة 112 عامل تنفيذ أي ما نسبته 59.26 % من مجموع العمال، و متمثلين في
 العمال المهنيين والتقنيين و الميكانيكيين و الكهربائيين ... الخ، بالإضافة إلى 47 إطار سامي
 بنسبة 25.92 % متمثلين في مهندسين بثتى أنواعهم ومدراء الدوائر، وكذا ما نسبته 14.82 % ما
 يقابلها 28 موظف، و التي تمثل إطارات عادية والتي هي عبارة عن رؤساء مكاتب وفرق و رؤساء
 ورشات، هذا دليل على مستوى التأهيل العالي لعمال المؤسسة و هو ما يعكس سياسة المؤسسة في
 التوظيف.

المطلب الثالث : منتجات وأهداف وحدة أنابيب و عتاد السقي بالرش IRRAGRIS

أولا : منتجات وحدة أنابيب و عتاد السقي بالرش IRRAGRIS

تقوم هذه المؤسسة على صنع عتاد الري الحديث والمتمثل في الأنابيب ذات أقطار مختلفة منها
 50ملم ، 76ملم ، 89ملم، 102ملم، 127ملم، 125ملم، بطول يبلغ 06 أمتار من
 الفولاذ المكلف بالألمنيوم، بالإضافة إلى مختلف ملحقاتها (الوصلات ... الخ)، كما تقوم بصنع وتركيب
 الرشاشات بمختلف أنواعها بالإضافة إلى تركيب المحور الرشاش الذي يستعمل لسقي المساحات الكبيرة،
 و من مميزات هذا العتاد أنه سهل التركيب مع أحدث تقنيات السقي و ضمان لمدة 10 سنوات¹.
 و الجدول التالي يوضح الكميات المنتجة من أنابيب عتبة السقي وأنابيب الرش المحوري خلال
 الفترة الممتدة بين 2017 إلى غاية 2021.

¹ بناء على معلومات مقدمة من الأمانة العامة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للسقي الزراعي

الجدول رقم 05 : تطور حجم الإنتاج لمؤسسة IRRAGRIS خلال الفترة 2017-2021

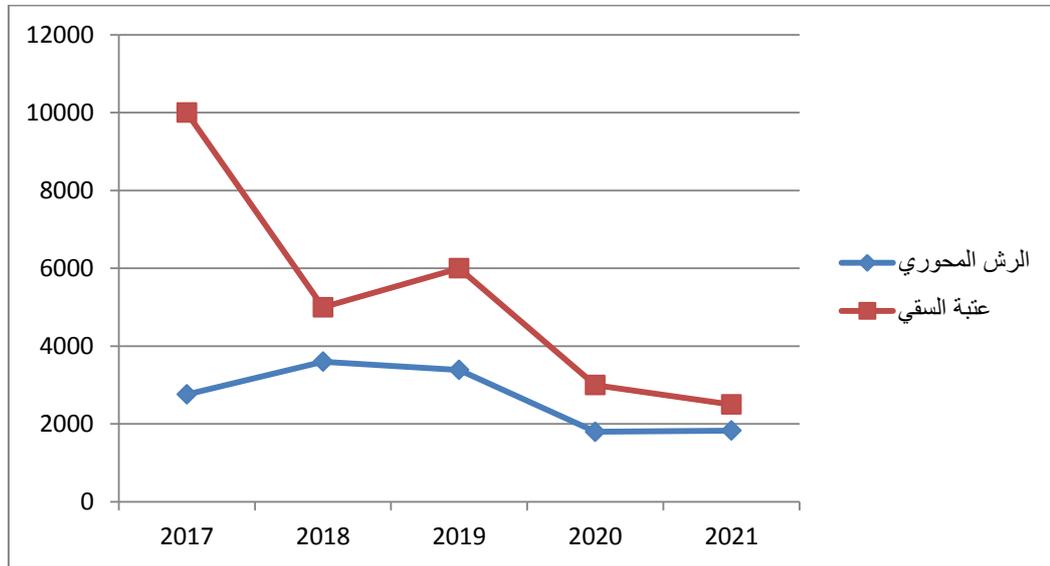
الوحدة : هكتار

المنتجات	السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
عتبة السقي	92 وحدة	120 وحدة	113 وحدة	60 وحدة	61 وحدة	
الرش المحوري	10000 هـ	5000 هـ	6000 هـ	3000 هـ	2500 هـ	
الإنتاج الإجمالي	12760 هـ	8600 هـ	9390 هـ	4800 هـ	4330 هـ	

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على سجلات دائرة البرمجة (√) وحدة واحدة = 30 هكتار

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن تطور الإنتاج للمؤسسة في سنة 2018 بالنسبة للمنتج عتبة السقي في ارتفاع مستمر، باستثناء سنة 2017 تراجعت بنسبة 21 % تقريبا، وهذا سببه زيادة الطلب على هذا المنتج، عكس منتج الرش المحوري حيث لاحظنا أنه في تناقص مستمر، و هذا بسبب انخفاض الطلب عليه كونه مكلف مقارنة بالمنتج الأول، إضافة إلى ذلك توجه الفلاحين إلى أنابيب البلاستيك التي تعتبر أقل تكلفة وأسرع تنفيذا، وكذا الظروف السياسية الاستثنائية التي شهدتها البلاد العام 2019، زيادة في ذلك انتشار وباء كورونا و الذي أثر سلبا على الحياة الاقتصادية بشكل عام.

والشكل رقم 08 يوضح تطور حجم الإنتاج لمؤسسة IRRAGRIS خلال الفترة 2017-2021



المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 05.

كما تجدر الإشارة إلى أنه تم طرح منتجين جديدين في أكتوبر 2019 ضمن الصالون الدولي

للفلاحة (SIPSA-FILAH 2019) و المتمثلين في :

- الرش المحوري المشغل بالطاقة الشمسية و الإدارة عن بعد عبر جهاز تحكم.

- وحدة الدفيئة MSM-ANABIB متعدد المصليات، كنموذج أولي لمنتج " صنع في الجزائر " .

و تعتمد المؤسسة على السوق المحلية في تسويق منتجاتها من خلال النسبة المئوية و المقدرة بـ : 87 % أما نسبة الحصة السوقية في السوق الدولية فتقدر بـ : 13% وهي نسبة منخفضة، ويعود السبب في ذلك عدم وجود الاستقرار الأمني في الدول العربية و الحروب الأهلية في السنوات الأخيرة أو ما يسمى بالربيع العربي، مما أدى إلى وجود صعوبات ومشاكل في عملية التصدير .

ثانيا : أهداف وحدة أنابيب و عتاد السقي بالرش IRRAGRIS

إن هدف الرئيسي للمؤسسة هو وضع كافة أنظمة السقي المعروفة حاليا في متناول الجميع (أنابيب،الوصلات، المرشات، نظام السقي بالجاذبية، نظام السقي في البيوت البلاستيكية) ، و التي بواسطتها استطاعت تشجيع الفلاحين و تحفيزهم على استعمال تقنيات الرش من أجل تطوير القطاع الفلاحي و الحفاظ على الثروة المائية من جهة و رفع المبيعات من جهة أخرى، و التي تسعى المؤسسة جاهدة في إطار مخطط التنمية إلى :¹

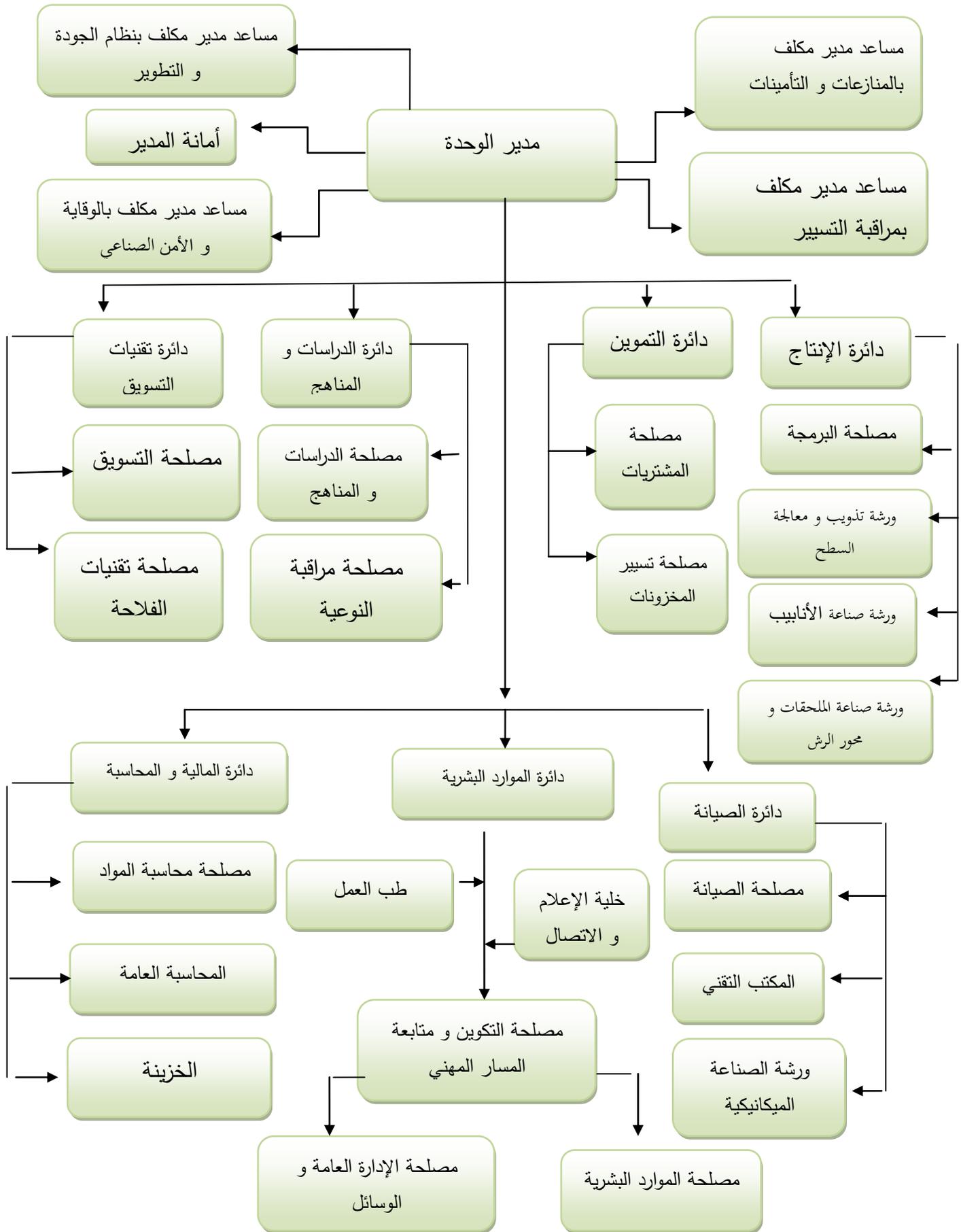
- تغطية حاجات السوق لمختلف الأنظمة.
- تحسين و تطوير القطاع الفلاحي فيما يخص تقنيات الري الحديث
- تحقيق الأرباح بما يسمح إلى توسيع النشاط و توفير مناصب شغل جديدة
- توفير منتج ذو جودة عالية لتغطية الاحتياجات المحلية و مواجهة الاسترداد.
- زيادة رضا الزبائن و التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة.
- التحسين المستمر للمهارات من خلال الإجراءات المناسبة لضمان المشاركة و التعبئة جول الأهداف.
- دعم الموظفون في أدوارهم و مساهمتهم في تنفيذ السياسة و أداء المؤسسة.
- تنفيذ الأنشطة وفقا للتوجيهات و الأهداف التي حددتها المؤسسة (EPE ANABIB) بهدف زيادة الحصة السوقية .
- التوجه إلى الأسواق العالمية و تمثيل الجزائر في الخارج.

و كانت تعمل المؤسسة و تسعى للحصول على شهادة المنظمة العالمية للمواصفات ISO و التي تم الحصول عليها سنة 2003، و مواصلة للمجهودات المبذولة و السياسة المنتهجة للمؤسسة فهي تملك الآن آخر إصدار لشهادة 2015 : ISO 9001 في 2018/08/28 تحت رقم . FR06/0826QU

¹ الأمانة العامة لإدارة الموارد البشرية لمؤسسة IRRAGRIS

المطلب الرابع: البنية التنظيمية لوحدة أنابيب و عتاد السقي بالرش IRRAGRIS

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة كمخطط لتوزيع المهام والمسؤوليات على المستويات التنظيمية وذلك وفق التقسيم الوظيفي، إذ يوضح الإطار العام للوظائف ومسار الاتصالات داخل المؤسسة، ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي لوحدة أنابيب و عتاد السقي بالرش من خلال الشكل رقم 09 :



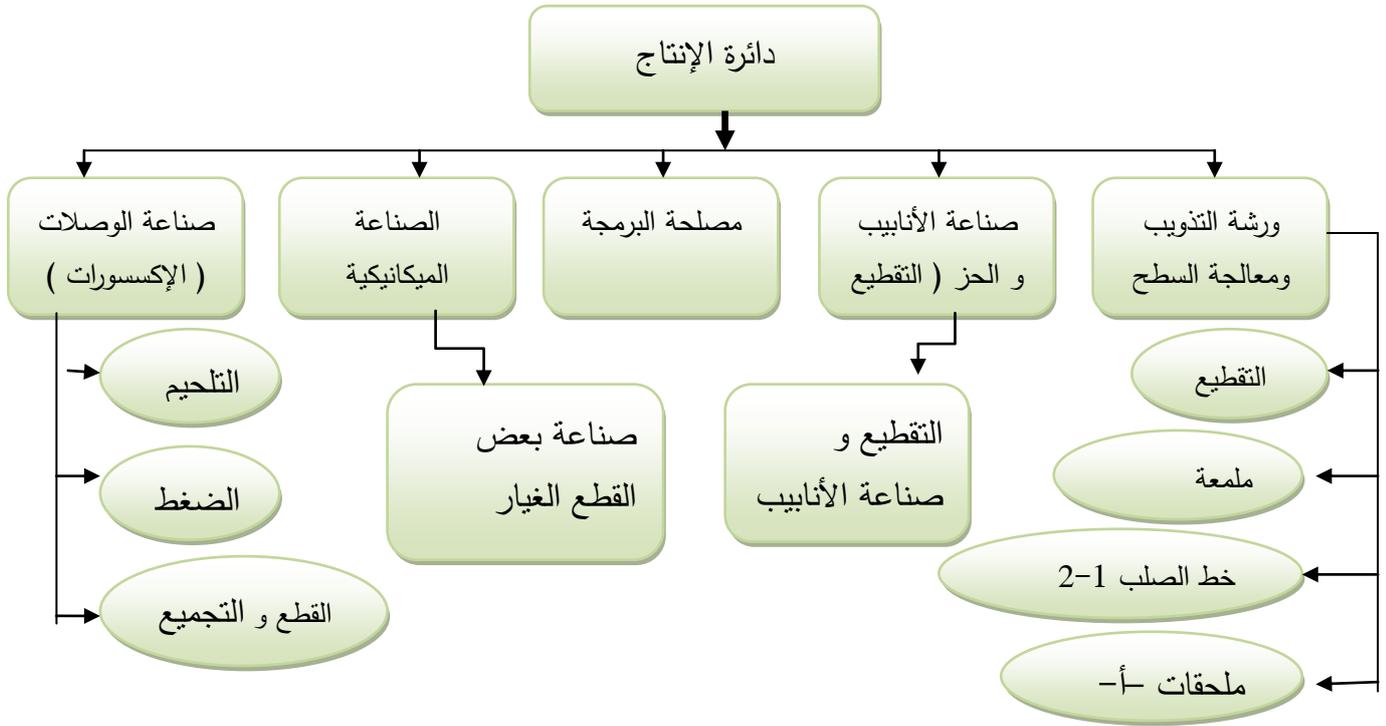
المصدر : أمانة مديريةية الموارد البشرية لمؤسسة IRRAGRIS

و فيما يلي يتم شرح أهم الأقسام في المؤسسة :

- 1 - **مدير الوحدة** : تضم المدير و الأمانة وبعض مساعدي مدير الوحدة المختلفة (قانونية ، إدارية وتقنية) ، تمثل الوحدة المسؤولة عن إستراتيجية وتطور الشركة، يتمثل دورها في ضمان التطبيق الفعال للسياسة الإنتاجية للوحدة بأقل التكاليف وأعلى المستويات الكمية والنوعية لتحقيق الأهداف المسطرة.
- 2- **أمانة المديرية العامة**: بحيث تتكفل بكل الأعمال الخاصة بالبريد الصادر و الوارد، تنظيم المواعيد، أعمال النسخ و التسجيل و الهاتف و الفاكس.
- 3 - **مساعد مدير مكلف بنظام الجودة و التطوير**: المكلف على متابعة جودة مسار الإنتاج، تطوير نوعيتها، وضمان مراقبة نوعية المنتجات والمواد الأولية.
- 4 - **مساعد مدير مكلف بالوقاية و الأمن الصناعي** : المكلف بتوفير السلامة و الصحة المهنية بالقيام بالإجراءات الاحترازية المتخذة لتوفير الحماية و السلامة للعاملين في وحدة أنابيب و عتاد السقي بالرش.
- 5 - **مساعد مدير مكلف بالمنازعات و التأمينات**: المكلف بتسوية القضايا و المنازعات الداخلية و الخارجية.
- 6 - **مساعد مدير مكلف بمراقبة التسيير**: مهمته الرسمية هي جمع وتحليل المعلومات الكمية وتزويد المديرين بالمؤشرات الإستراتيجية و من مهامه أيضا:
 - تقييم فعالية الموارد المخصصة؛
 - إنشاء لوحات معلومات تتيح المتابعة المستمرة للأداء الإداري لهيكل الشركة ؛
 - إنشاء تقرير الإدارة السنوي وتطوير قاعدة بيانات عن التكاليف والعوائد فيما يتعلق بهيكل الشركة
 - تنشيط عملية إعداد الميزانية؛
 - تحديد و تحليل الانحرافات بين البيانات الحقيقية و المحددة مسبقاً، وتحليلها و تقديم التوصيات اللازمة؛
 - تكييف تنظيم الرقابة الإدارية.
- 7 - **دائرة الإنتاج** : و هي المركز المسؤول على عملية التصنيع من دخول المادة الأولية (حديد ، ألمنيوم) إلى غاية خروجها على شكل منتج، و تنفرغ بدورها إلى أربعة ورشات و هي :
 - أ-ورشة صناعة الملحقات ومحور الرش
 - ب-ورشة صناعة الأنابيب
 - ج-ورشة الصناعة الميكانيكية
 - د-ورشة التبويب و معالجة السطح
 - هـ- مصلحة البرمجة

ككل مؤسسة إنتاجية تقوم وحدة أنابيب و عتاد السقي بالرش IRRAGRIS بتأمين مدخلات العملية الإنتاجية، و التي تتمثل أساسا في المادة الأولية التي يتم جلبها من السوق المحلية و الدولية، تمر هذه المادة الأولية بعدة مراحل ليتم الحصول في الأخير على مخرجات، وسنقوم فيما يلي بعرض شكل يوضح الهيكل التنظيمي لدائرة الإنتاج IRRAGRIS

الشكل رقم 10 : الهيكل التنظيمي لدائرة الإنتاج IRRAGRIS



المصدر : رئيس دائرة الإنتاج في مؤسسة IRRAGRIS

تتألف دائرة الإنتاج من أربع ورشات، وهي :

- أ- ورشة صناعة الأنابيب : ويتم فيها سبك لفائف الحديد وتحويلها إلى أنابيب بقياسات مختلفة
 - ب- ورشة صناعة الوصلات و الإكسسوارات : ويتم فيها صناعة المغاليق و مثبتات الأنابيب بالإضافة إلى محاور الرش.
 - ج- ورشة تدويب و معالجة السطح : وتسمى الغلفنة ويتم فيها الأنابيب بعد تلحيمها في أحواض الزنك المنصهر الساخن لحمايته من الصدأ.
 - د - مصلحة البرمجة: يتمثل عملها في إعطاء البرامج اللازمة للعمليات الإنتاجية مما يؤدي إلى احترام مواعيد التسليم المنفق عليها و كذلك متابعة الشراء و الإنتاج.
- 8 - دائرة التموين: تعمل هذه الدائرة على توفير جميع المستلزمات المؤسسة من مشتريات و مراقبة حركتها و متابعة عمل المؤسسة، و تنفرع بدورها إلى:

أ- مصلحة المشتريات: تقوم بجميع عمليات شراء المواد الأولية من معدن، ألمنيوم، الزنك ..الخ.

ب- مصلحة تسيير المخزونات: تقوم بتسيير جميع المخازن.

الجدول الموالي يوضح مصدر تلك المواد، بالإضافة إلى أسماء الموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة.

الجدول رقم 06 : يوضح الموردين المتعاقدين مع المؤسسة

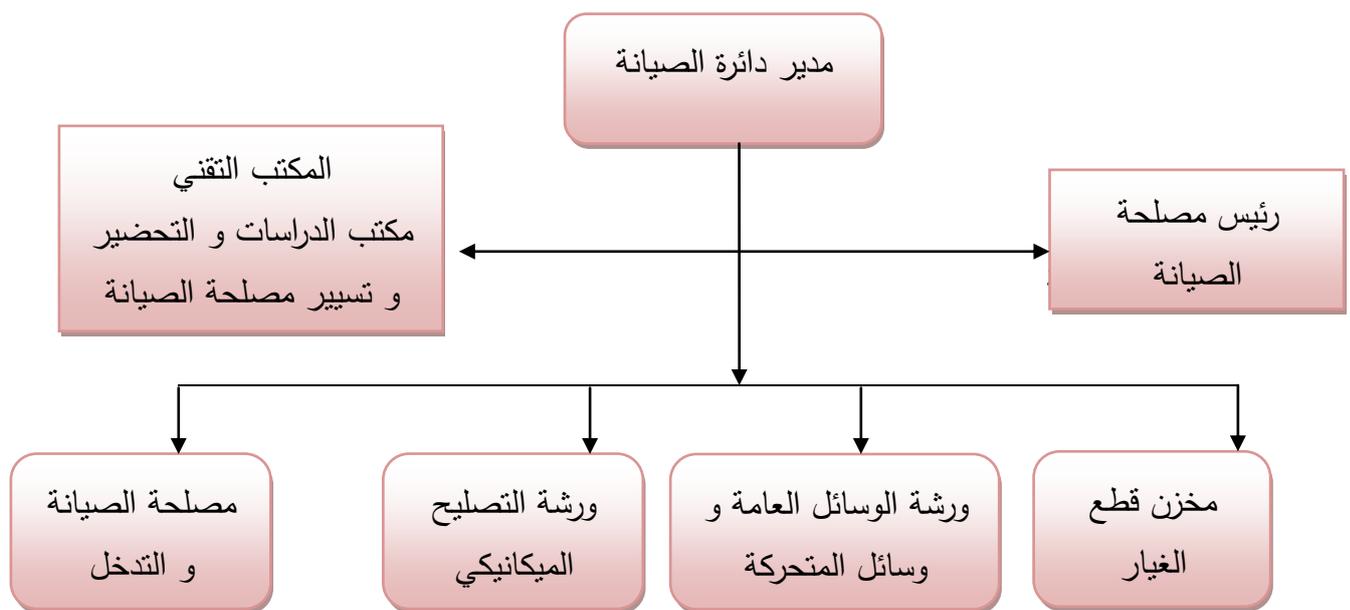
الرقم	المورد	التعيين	البلد
01	EL-HADJAR	الحديد و الصلب	الجزائر
02	EL-ZINC	الزنك	الجزائر
03	BREX	الحديد/الزنك/قطع كهربائية	ألمانيا
04	OTEC	مواد مساعدة	فرنسا
05	MINA STAR	مواد مساعدة/ قطع كهربائية	الأردن
06	EL-KHAREFI	مواد مساعدة	السعودية

9 - دائرة الصيانة:

تعمل هذه الدائرة على حماية الآلات الإنتاجية و كذا تصلحها عند العطب، و تتكون من المكتب التقني الذي يقوم بمراقبة أعمال الصيانة، برمجتها، و مصلحة الصيانة تقوم بمتابعة الإنتاج عبر كل عتاد و ورشات المصنع، و مصلحة الإلكترونيك تقوم بصيانة كل عتاد إلكتروني و كهربائي.

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لكل مصلحة من مصالح دائرة الصيانة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 11 : الهيكل التنظيمي لدائرة الصيانة في مؤسسة IRRAGRIS



المصدر : دائرة الصيانة

تساهم دائرة الصيانة في ضمان سيرورة العملية الإنتاجية عن طريق متابعة حالة الآلات و

المعدات و تتوفر في :

أ - مخزن قطع الغيار: تحتوي على كل ما تحتاجه المؤسسة من قطع غيار و زيوت و شحوم ... الخ

ب - ورشة الوسائل العامة و وسائل المتحركة: يتم إصلاح الأعطال دون نقل البالات من مكانها.

ج - ورشة التصليح الميكانيكي : تنقل الآلة المعطلة إلى ورشة التصليح إذا لزم الأمر.

د - المكتب التقني : هو المسؤول عن تحليل وضعية العطل و تسير مرحلة الإصلاح خاصة في

الأعطال الكبيرة

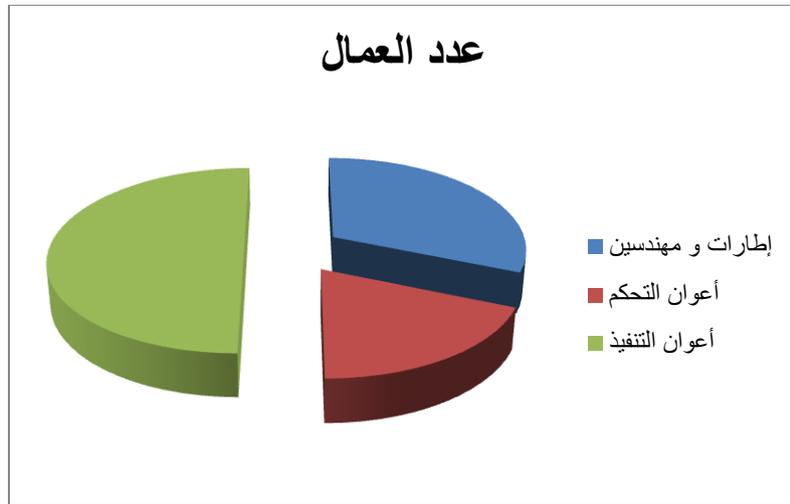
كما تجدر الإشارة هنا إلى الأهمية الكبيرة التي تحضي بها دائرة الصيانة في مؤسسة IRRAGRIS ، شأنها شأن دائرة الإنتاج لما توفره من خدمات الصيانة الوقائية و الإصلاحية التي تحافظ على التجهيزات الإنتاجية في أفضل حال، و تقلص من أسباب توقف الإنتاج و بالتالي تخفيض تكاليفه ، و فيما يلي نعرض توزيع العمال دائرة الصيانة حسب المؤهلات لسنة 2022 :

الجدول رقم 07 : يبين عدد العمال في دائرة الصيانة لمؤسسة IRRAGRIS

البيان	إطارات/مهندسين	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	المجموع
عدد العمال	10	06	16	32
النسبة المئوية	31.25 %	18.75 %	50%	%100

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

الشكل رقم 12 : يوضح عدد العمال في دائرة الصيانة



تشمل دائرة الصيانة على 32 موظف، يمثل أعوان التنفيذ الجزء الأكبر بنسبة 50% في

مختلف الاختصاصات، كما يضم فريق الصيانة على 10 مهندسين ما نسبته 31.25 %، و يمثل أعوان

التحكم 18.75% يشرفون مباشرة على أعوان التنفيذ.

هـ-ورشة الصناعة الميكانيكية : يتم فيها صناعة بعض قطع الغيار

يتم التنسيق بين الورشات و دائرة الإنتاج و الدوائر الأخرى عبر مصلحة البرمجة

يؤطر قسم الإنتاج 85 عامل مقسمين كما يوضحهم الجدول رقم 06 :

الجدول رقم 08 : تقسيم العمال على قسم الإنتاج

المجموع	البرمجة	السبك	الإكسسورات	صناعة الأنابيب	الغلفنة	الورشات
15	02	04	01	04	04	مهندسين
17	01	04	02	04	04	أعوان التحكم
53	00	13	10	15	15	عمال التنفيذ
85	05	21	13	23	23	المجموع

المصدر : بناء على معلومات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية

يشغل قسم الإنتاج 85 عامل، موزعين على الورشات حسب احتياج كل ورشة و وفق التخصص المطلوب، و يمثل عمال التنفيذ الحيز الأكبر بنسبة 62.36 %، أما أعوان التحكم و هم حاصلون على شهادة الدراسات التطبيقية فيمثلون ما نسبته 20 % ، أما الباقي مهندسون متخصصون أي نسبة 17.64 % .

7 - دائرة الدراسات و المناهج :

تستحوذ هذه الدائرة على مصلحة الدراسات و المناهج، و التي تقوم بدراسات و المناهج الخاصة بالمنتج، و مصلحة مراقبة النوعية تقوم بمراقبة العملية للمنتجات و المواد و كذا السهر على معايير الجودة ISO، و مصلحة المخبر يكون على مستواه عملية التحليل للمواد الأولية و معرفة مدى صلاحيتها.

8 - دائرة تقنيات التسويق :

تقوم هذه الدائرة على عملية الترويج و الإشهار قصد التعريف بالمنتجات المؤسسة، و تشمل أنشطة و قواعد إستراتيجية عديدة تعتمد على سياسات رئيسية (التسعير، الإنتاج، التوزيع، الترويج)، و نجد فيها مصلحة التسويق ، فرع تقنيات الفلاحة فرع الخدمات المتعلقة بخدمات ما بعد البيع و فرع الشحن.

9 - فرع الموارد البشرية و الإدارية :

تعمل هذه المديرية على تنظيم و تسيير العمل داخل المؤسسة، حيث تقوم بالدراسات حول المستخدمين و توجيه العمال إلى مناصب العمل وفقا لمعايير المطلوبة، و نجد فيها مصلحة الموارد البشرية ، مصلحة الإدارة العامة و الوسائل، مكتب مكلف بالمنازعات و التأمينات، مكتب مكلف بالوقاية و الأمن الصناعي و طب العمل و خلية الإعلام الآلي المسؤولة عن متابعة و صيانة البرامج و وسائل الإعلام الآلي.

10 - الدائرة المالية و المحاسبية :

تعمل هذه المديرية على تقييم النشاط وتسيير الموارد المالية داخل الوحدة كما تقوم بإعداد الميزانية التقديرية، وتحتوي مصلحة محاسبة المواد، المحاسبة العامة، الخزينة، حيث تعتبر بمثابة المرجع لمراقبة العمليات.

المبحث الثاني : واقع العملية التحفيزية بوحدة أنابيب و عتاد السقي بالرش IRRAGRIS تمهيد

إن الحوافز هو العملية التي بمقتضاها يتم تشجيع الأفراد و استنهاض همهم حتى ينشطوا في أعمالهم، و تقوم وحدة أنابيب و عتاد السقي بالرش بهذه الوظيفة لما لها من أهمية بالغة في ما تتركه من التعبير عن الرضا في نفوس العمال، فالاهتمام بالحوافز في المؤسسة مؤشرا مميذا على درجة فعاليتها فمؤسسة أنابيب تمتلك لقوى بشرية محفزة يكسبها ميزة تنافسية تميزها عن نظيرتها، و من بين الحوافز التي تقوم بها المؤسسة هي كالتالي:¹

المطلب الأول : الحوافز المادية المقدمة من طرف وحدة أنابيب و عتاد السقي بالرش

أولا: الأجر و ملحقاته:

1- الأجر القاعدي :

هو المقابل المالي لوقت العمل في الشهر، حيث يتم تقدير الأجر القاعدي على مستوى وحدة أنابيب و عتاد السقي بالرش على أساس النقطة الاستدلالية المقابلة لكل منصب، حيث تحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{الأجر القاعدي} = \text{النقطة الاستدلالية الموافقة للمنصب} \times \text{قيمة النقطة الاستدلالية}$$

حيث قيمة النقطة الاستدلالية تعتبر ثابتة بالنسبة لكل العمال من أعوان تنفيذ و أعوان تحكم أو مهندسين أو إطارات

2- منحة الخبرة المهنية :

تقدم المؤسسة منحة الخبرة المهنية وهذا حسب أقدميه الفرد في المؤسسة أو خارجها ، وهذه المنحة تحسب من الأجر القاعدي للمدة التي قضاها الفرد في المؤسسة و هي تحسب وتصرف شهريا، حيث يتحصل كل فرد على منحة الخبرة المهنية على أساس الأقدمية تشجيعا من المؤسسة للعاملين للبقاء فيها و اكتساب خبرة في المؤسسة.

3 - منحة الأخطار :

تقدم هذه المنحة شهريا لكل العمال دون استثناء، ولكن تختلف حسب درجة خطورة العمل، و تحسب هذه النسبة من الأجر القاعدي لكل منصب وهي تحسب وفق العلاقة التالية:

¹ الأمانة العامة لإدارة الموارد البشرية لمؤسسة IRRAGRIS

منحة الأخطار = الأجر القاعدي × نسبة درجة الخطورة

4- منح الساعات الإضافية :

تكون الساعات الإضافية حسب احتياجات ومتطلبات العمل ويجب أن لا تتجاوز 35 ساعة إضافية في الشهر حسب قانون العمل.

5 - علاوة عمل التناوب الفريقي لإتمام العمل :

تتبع وحدة أنابيب للسقي والرش نظام عمل التناوب الفريقي لإتمام العمل وذلك من أجل زيادة الإنتاج وتلبية الطلبات المستعجلة ليلا ونهارا وفي أيام العطل والأعياد و تقدر نسبته بـ : 22 % من الأجر القاعدي.

6 - منحة الدخل الواحد :

تمنح لكل عامل أو عاملة حيث دخله هو الدخل الوحيد على مستوى الأسرة وهي تمنح لأحد الأزواج، فإذا كان الزوج عامل في المؤسسة وزوجته مأكثة في البيت، وإذا كانت الزوجة عاملة في المؤسسة والزوج بدون عمل، و تقدر قيمتها بـ 2800 دج.

7 - علاوة السلة :

تمنح علاوة السلة لكل عامل عمل 22 يوم في الشهر، و تقدر قيمتها بـ : 550 دج في اليوم. ولا تمنح في حالة الغياب، وتضاف على الأجر القاعدي والمنح الأخرى وتدفع شهريا

8 - منحة النقل :

توفر مؤسسة أنابيب و عتاد السقي بالرش النقل المجاني لعمالها، أما في حالة عدم ضمان النقل من طرف الشركة للعمال الذين يسكنون في أماكن لا تتوفر على وسائل النقل التابعة للمؤسسة فإن العامل يدفع نفقة تنقله من مقر سكنه ذهابا و إيابا، ويتقاضى تعويضا عن ذلك، يحدد هذا التعويض وكيفية دفعه بواسطة الاتفاقية الجماعية لسنة 2014.

9 - منحة الموازنة

تمنح هذه المنحة لغرض التحفيز والتشجيع على المبادرة بالأعمال الاستثنائية بمناسبة الموازنة السنوية للمؤسسة و تكون من حق جميع الأفراد العاملين كمحاسبين أو ماليين مستدعين للعمل في الموازنة السنوية و تقدر قيمة هذه المنحة بـ : 3000 دج.

10- منحة الجرد

كل عامل مستدعى للقيام بعملية الجرد السنوية له الحق في هذه المنحة، حيث تقدر قيمتها بـ : 2800 دج.

12- منحة المسؤولية

تصنف مؤسسة IRRAGRIS العمال في تقديم هذه المنحة وذلك حسب درجة مسؤولية المنصب ولكل صنف مقابل مالي، حيث تحسب حسب الطريقة الآتية :

$$\frac{\text{النقطة} \times \text{الأجر القاعدي}}{100\%}$$

حيث أن النقطة الممنوحة تكون من طرف المسؤول المباشر

ثانياً: المكافآت التي تقدمها المؤسسة

تمنح المؤسسة مكافأة على المردودية الفردية ومكافأة على المردودية الجماعية.

1 - المكافأة على المردودية الفردية :

تمنح هذه المنحة شهريا مقابل مردودية الفرد العامل، وهذا بشهادة من مسئوله المباشر وفقا

لقاعدة تنقيط، وتسري على الجميع ومجموع هذه النقاط هي خمسة عشر نقطة تمنح كما يلي:

كمية العمل ----- ← 10 نقاط.

الانضباط والغياب ----- ← 05 نقاط.

إذا تحصل العامل على النقطة الكاملة خمسة عشر أي أنه يتحصل على المكافأة على

المردودية الفردية كاملة و إذا نقصت النقطة تقل المكافأة.

2 - المكافأة على المردودية السنوية :

تمنح هذه المكافأة لجميع الأفراد العاملين في المؤسسة وهي سنوية وتصرف في حال تحقيق

الأهداف المسطرة و المحددة مسبقا من طرف مؤسسة أنابيب وعتاد السقي بالرش.

3 - المكافأة على المردودية الجماعية :

تمنح هذه المكافأة لجميع الأفراد العاملين في المؤسسة وهي شهرية وتصرف في حال تحقيق

الأهداف المسطرة شهريا و المحددة مسبقا من طرف مؤسسة أنابيب وعتاد السقي بالرش و تقدر قيمتها بـ

: 35 % من الأجر القاعدي و تقل هاته النسبة إذا قلت نسبة تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة .

4 - المكافأة التشجيعية:

و تمنح هاته المكافأة في حالة عدم استقادة الأفراد العاملين من مكافأة على المردودية الجماعية

أي تكون المؤسسة في حالة خسارة ، فيجتمع مجلس الإدارة لتحديد قيمة هاته المكافأة لتشجيع العاملين

في المرة السابقة لتحقيق الأهداف المسطرة و تكون اختيارية أي ليست ملزمة على الإدارة لإعطاء هاته

المكافأة.

ثالثا : الخدمات الاجتماعية المقدمة للأفراد في وحدة أنابيب للسقي بالرش

تهدف المؤسسة من خلال الخدمات الاجتماعية إلى رفع المستوى المعيشي للعاملين في المؤسسة ومساعدتهم في حياتهم و تحسينهم أن المؤسسة تقف معهم في أفرحهم وأحزانهم مخصصة بذلك مبالغ مالية من خلال تقديم تكملة للتعويضات المقدمة، ويمكن إدراج أهمها في ما يلي:

1 - تقديم قروض اجتماعية :

تخصص المؤسسة مبلغا من المال المخصص للخدمات الاجتماعية لسلفيات وقروض اجتماعية الغرض منها مساعدة العامل في حال شراء منزل أو بناءه، أو الزواج للعامل العازب.

2 - نفقة الجنازة :

في حالة وفاة زوج العاملة أو زوجة العامل فإنه يقدم له مبلغ 10000 دج.

3- منحة التقاعد :

هي منحة تعتبر كهدية نهاية الخدمة وهي تقدر ب 16 شهر من الأجر القاعدي.

4 - منحة الختان :

يقدم لكل عامل أو عاملة لديه (ها) طفل مقبل على الختان مبلغ 5000 دج.

5 - منحة الزواج :

يقدم لكل عامل أو عاملة مقبل على الزواج مبلغ 10000 دج.

6 - منحة المولود الجديد :

يتم تقديم لكل عامل أو عاملة ولد لديه مولود جديد مبلغ يقدر ب : 5000 دج

7 - هدية اليوم العالمي للمرأة :

تكريما للنساء العاملات في المؤسسة تقدم لهم هذه الأخيرة مجموعة من الهدايا أو على شكل وصل بقيمة معتبرة للشراء من أحد المحلات المتعاقدة و تقدر قيمتها ب : 3000 دج.

8 - العمرة : تقوم المؤسسة كل سنة التكفل ب 07 عمال يتم اختيارهم حسب مجموعة من

المعايير و الإعلان عن أسمائهم بعد القرعة في كل شفافية وإرسالهم إلى البقاع المقدسة لأداء مناسك العمرة.

9 - الطب الاجتماعي : تتكفل المؤسسة كليا بعلاج العاملين المصابين بأي مرض كان لهم

ولعائلاتهم وذلك عن طريق التعاقد مع مجموعة من الأطباء في جميع الاختصاصات (طب عام، طب الأطفال، جراحة الأسنان، طب النساء، الأشعة والتحليل)..

المطلب الثاني: الحوافز المعنوية المقدمة من طرف وحدة أنابيب و عتاد السقي بالرش

الحوافز المعنوية المقدمة من قبل المؤسسة للأفراد العاملين إضافة إلى الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة، فهي تقدم حوافز معنوية عديدة تشجع من خلالها الأفراد على بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة، وتظهر كما يلي:

1- إشراك العاملين في الإدارة :

تقوم وحدة أنابيب و عتاد السقي بالرش بإشراك العمال بأرائهم و أفكارهم لتخطيط لتطوير المنتج ففي سنة 2020 بعد اجتماع مع مدير الوحدة حول فكرة إنتاج قطع عتاد كانت تشتري من السوق المحلية، فكانت المبادرة من مهندسي الوحدة وقاموا بإنشاء قالب لإنتاج قطع العتاد كانت المؤسسة تشتريها سواء من السوق المحلية أو الدولية.

2- الظروف المادية للعمل :

تقوم المؤسسة بتوفير كل الوسائل والتجهيزات الخاصة بالعمل لتوفير أحسن الظروف منها كل وسائل الحماية من أفضة وإقية وقبعات وكذلك سدادات للأذن تقاديا للصمم نظرا للضجة الكبيرة التي تصدرها الآلات بالإضافة إلى القفازات والأحذية الخاصة، أما بالنسبة للإدارات فهي تسعى إلى توفير كل ما هو حديث من أجهزة كمبيوتر، الانترنت، الطابعات، أجهزة الفاكس وغيرها إضافة إلى تجهيزات المكتب والإضاءة

3- الوظيفة المناسبة:

تعمل وحدة أنابيب و عتاد السقي بالرش على تمكين العمال الأكفاء في الأماكن المناسبة حسب المؤهل العلمي أو حسب الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة.

4- المشاركة في اتخاذ القرارات :

يقوم مدير وحدة أنابيب و عتاد السقي بالرش باستشارة لجنة المشاركة في أي قرار يتخذه، و القرار الأخير يعود لمدير العام لمؤسسة أنابيب للسقي و الرش المحوري.

5- الشعور بالاستقرار:

تقوم وحدة أنابيب و عتاد السقي بالرش بإشعار الموظف بالأمن والاستقرار في وظيفته من خلال تسهيل مهامه و توفير الجو المناسب له

6- الترقية :

تعتمد وحدة أنابيب للسقي و الرش على الأقدمية كعيار لترقية الأفراد وهذا حسب الخبرة المكتسبة

7- الدورات التدريبية :

دائما تقوم وحدة أنابيب و عتاد السقي بالرش بتنظيم دورات تدريبية و تكوينية حسب المخطط السنوي فمثلا : بتاريخ 20 مارس 2022 إلى غاية 24 مارس 2022 نظمت دورة تدريبية لثلاث عمال مهندسي الصيانة، و بتاريخ 27 مارس 2022 إلى غاية 31 مارس 2022 نظمت دورة تدريبية لعاملين مهندس الصيانة و ثلاث إداريين.

8- الحوافز الجماعية :

قامت وحدة أنابيب و عتاد السقي بالرش في جانفي 2022 بتكريم مكتب الدراسات و المناهج لأحسن مكتب و هذا بإجراء حفل صغير من طرف المدير العام و تكريمهم بشهادات شرفية نظرا للمجهودات المبذولة من طرفهم حيث قاموا بإنشاء قالب لإنتاج قطع العتاد تتحصل عليها من السوق المحلية و أصبحت تصنع داخل وحدة أنابيب و عتاد السقي بالرش.

المبحث الثالث : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة**أولاً: منهج الدراسة**

وتماشيا مع أهداف وإشكالية الدراسة تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة"¹.

تم استخدامنا لهذا المنهج لأنه يتناسب وطبيعة دراستنا، كونه لا يقتصر فقط على جمع البيانات لظاهرة معينة، بل يتناول تحليل هذه الظاهرة ورصدها، حيث نقوم بجمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة ونهتم بوصفها وصفاً تفسيريًا دقيقاً من خلال البيانات المجمعة والمتوفرة، ومعبّرين عنها تعبيراً كميًا وكميًا سواء بفقرات أو في شكل رسوم بيانية أو في جداول رقمية وصفية.

ثانيا: مجتمع الدراسة

يعرف بأنه: " عبارة عن جميع الوحدات أو الأفراد أو المشاهدات أو الحالات التي تشترك في صفة أو مجموعة من الصفات تميزها عن غيرها ويرغب الباحث في تعميم النتائج المتوصل إليها"².

ثالثا: عينة الدراسة

في العينة يمكن الاكتفاء بعدد معين من وحدات المجتمع، ودراستهم وعند التوصل الى نتائج يمكن تعميم هذه النتائج على جميع افراد المجتمع، وباختصار فان العينة هي عبارة عن جزء أو قسم من المجتمع الدراسة.³

¹ عمار بوحوش، واخرون، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر. 2000، ص 32

² - مصطفى طويطي: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel - الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018، ص 19.

³ مصطفى طويطي . المرجع السابق، ص 20.

أما بالنسبة لعينة الدراسة الميدانية فاختيرت بطريقة عشوائية موظفي وحدة أنابيب وعتاد السقي بالرش **IRRAGRIS** حيث تم توزيع 40 استمارة والجدول التالي يوضح مختلف النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الاستبيانات:

الجدول رقم (09): مختلف النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الاستبيانات.

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات غير مسترجعة	عدد الاستبيانات غير الصالحة للدراسة	العدد النهائي للاستبيانات التي تم تفرغها والاعتماد عليها في الدراسة
40	36	4	0	36
100.00%	90.00%	10.00%	0.00%	90.00%

المصدر: من إعداد الباحثين

حيث بعد الضبط النهائي للاستبيان، قمنا بتوزيعه على عينة الدراسة إذ قمنا باسترجاع 36 استبيان من أصل 40 استبيان موزع في حين لم نتمكن من استرجاع 04 استبيانات، وبعد الفحص التفصيلي لجميع الاستبيانات المسترجعة تبين لنا أن كل الاستبيانات المسترجعة صالحة للتحليل الإحصائي، وبالتالي فإن إجمالي عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل هو 36 استبيان، أي أن نسبة الاستبيانات الصالحة للمعالجة الإحصائية لبياناتها بلغت (90.00%) والتي قمنا بتفريغ محتوياتها في برنامج SPSS للمعالجة الإحصائية.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

يتطلب إعداد أي دراسة جمع معلومات والبيانات التي تحيط بالظاهرة موضع الدراسة، وتم الاعتماد على أداة الاستبيان كأداة أساسية في الدراسة الميدانية للحصول على البيانات المطلوبة والإجابة عن إشكالية الدراسة.

"يعتبر الاستبيان الأداة الأكثر استخداماً في البحوث الاجتماعية والإنسانية إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المستجوبين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان عادة باليد أو من خلال إرسالها إلى المستجوبين عبر البريد أو وسيلة أخرى تلبى الغرض المطلوب من الاستبيان" ¹.

¹ طويطي مصطفى، د. وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ "أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي - معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الإقتصادية، التجارية و علوم التسيير - جامعة البويرة، بتاريخ 30 جوان 2014.

لتصميم الاستبيان لا بد من تحديد أهداف في ضوء إشكالية البحث وتحويلها إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية؛ حيث يرتبط كل سؤال فرعي بجانب من جوانب الإشكالية ثم يتم إسقاطه على فرضيات الدراسة، ومن أجل الإجابة عن هذه الفرضيات من خلال تحليل بيانات الدراسة الميدانية وللحصول على البيانات وجمعها وتحليلها فإنه تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات وروعي في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضاً ما تم طرحه من الدراسات السابقة .

ومراعاة بعض النقاط كوضوح العبارات وسهولة فهمها، وتم عرضه ومراجعته مع الاستاذ المشرف وقمنا ومن خلال آرائه وتوجيهاته واقتراحاته بإجراء إضافات وتغييرات في بعض العبارات وهذا من أجل دقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان، ومدى شمولها لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها.

وفي الأخير خلصنا إلى بناء الاستبيان ليصبح في صورته النهائية متكون من 32 عبارة ولقد تم تقسيمه في شكله النهائي إلى جزأين سبقتهما مقدمة تعريفية توضح للمستقضي الغرض من الدراسة وتقدم له إرشادات وتعليمات لملء الاستبيان، إضافة إلى طمأنته على سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي البحث.

وفيما يلي شرح مختصر لتلك الأجزاء وفق الوجدول التالي:

الجدول رقم (10): هيكل أداة الدراسة (الاستبيان)

الجزء الأول	الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة	عدد العبارات
الجزء الثاني	المحور الأول : الحوافز	من عبارة رقم 01 الى عبارة رقم 20
	البعد الأول :الحوافز المادية	من عبارة رقم 01 الى عبارة رقم 10
	البعد الثاني: الحوافز المعنوية	من عبارة رقم 11 الى عبارة رقم 20
	المحور الثاني : أداء العاملين	من عبارة رقم 21 الى عبارة رقم 32
مجموع عبارات الاستبيان		(32) عبارة

المصدر: من إعداد الباحثين

يبين الجدول أعلاه الصورة النهائية لأداة الدراسة المستخدمة في استطلاع آراء المستجوبين نحو موضوع الدراسة حيث روعي في تصميم الاستبيان أن يكون متناسقاً من حيث الشكل (بنفس عدد العبارات)، ومن حيث المضمون تم قياس المتغيرات من خلال العبارات واضحة ومفهومة لأفراد العينة حتى تتمكن من الحصول على البيانات دقيقة وصالحة للمعالجة الإحصائية. وقياس مستوى توفر وتطبيق واستخدام هذه المتغيرات في ميدان الدراسة.

ووفقاً للدراسات السابقة التي تطرقنا إليها في دراستنا الحالية، فإن معظمها تعتمد على مقياس ليكارت (Likert Scale) الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية: (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة) وفي دراستنا فانه استخدمنا نفس المقياس ويرمز لها رقمياً خلال إدخال البيانات في برنامج (spss) ب (1،2،3،4،5):

جدول رقم (11): توزيع درجات مقياس المستخدم في الاستبيان

بدائل القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة/الترميز	01	02	3	04	05

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مقياس ليكارت (Likert Scale)

ولتسهيل تحليل ومناقشة آراء المستجوبين نحو مدى موافقتهم أو عدم الموافقة على ما تضمنته عبارات ومحاور الاستبيان فإنه يتم إعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة وتم الاعتماد على أدوات الإحصائية التالية:

- المدى العام: وهو يساوي = (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) = (5-1) = 4.

- طول الخلية = المدى العام / عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي: $0.8 = 4 / 5$

وبإضافة هذه القيمة (0.8) في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة كما يلي:

1، $1.80 = 1 + 0.80$ نحصل على الحد الأعلى أي يصبح مجال الموافقة على العبارة بدرجة

ضعيفة جداً كما يلي: $1 - 1.80$ وهكذا مع باقي مجالات الموافقة كما هو مبين ادناه.

وتفيد هذه العملية (تحديد مجالات الموافقة) في التعرف على الموقف المشترك لإجمالي إجابات أفراد

العينة على كل عبارة وتحديد مدى موافقتهم هل موافقة (منخفضة جداً؛ منخفضة؛ متوسطة؛ موافقة

عالية؛ موافقة عالية جداً)؛ وفيما يلي مجالات المتوسط الحسابي لتحديد اتجاه موافقة المستجوبين نحو

عبارات الاستبيان وايضاً مستويات توفر المتغيرات الدراسة:

إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين $1 - 1.80$ فان هذا يعني أن درجة الموافقة عليها تمثل درجة منخفضة جداً؛	$1 - 1.80$
إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين $1.81 - 2.60$ فان هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة؛	$1.81 - 2.60$
إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين $2.61 - 3.40$ فان هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة متوسطة؛	$2.61 - 3.40$
إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين $3.41 - 4.20$ فان هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية؛	$3.41 - 4.20$
إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين $4.21 - 5$ فان هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية جداً.	$4.21 - 5$

ثالثاً: اختيار التوزيع الطبيعي وتحديد الأساليب المعالجة الإحصائية

01- اختبار كشف التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) للبيانات

من أجل معالجة صحيحة لبيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة ومن أجل اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، فإنه يجب أولاً تحديد ما إذا كان بيانات المستجوبين نحو المتغيرات التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الاحتمالية أخرى.

تفيد عملية تحديد نوع توزيع البيانات في اختيار نوع الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات لأنه يوجد نوعين من الأساليب الإحصائية وهي: أساليب إحصائية معلمية والتي تشترط أن تتبع البيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان (متغيرات الدراسة) للتوزيع الطبيعي. وأساليب إحصائية اللامعلمية والتي لا تشترط أن تتبع البيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان (متغيرات الدراسة) للتوزيع الطبيعي.

وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع البيانات الاستبيان منها :¹

أ- طريقة اختبار كولومنجوروف -سيمينوف (Kolmogorov-Smirnov) يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي من 50.

ب- طريقة اختبار شابيرو وبيك (Shapiro-Wilk) يستخدم إذا كان عدد العينة أقل من 50.

ولكل اختبار له قيمة احتمالية يرمز لها بالرمز (sig) من خلالها يتم الحكم على نوع التوزيع وهذا بمقارنتها مع مستوى الدلالة (0.05) حيث: كالقاعدة العامة المعمول بها في حالة كشف عن نوع التوزيع البيانات هي²:

☞ إذا كانت قيمة (sig) أقل من 0.05، فإن بيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

☞ إذا كانت قيمة (sig) أكبر من 0.05، فإن بيانات العينة نحو متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

وفيما يلي نتائج كشف نوع توزيع بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة:

¹ أبو زيد، محمد خير سليم ، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS ، الرياض ، دار جرير للنشر والتوزيع ، 2005 ، ص 156
² أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS -مهارات أساسية لاختبارات الفروض الإحصائية(المعلمية-اللامعلمية)، الجزء الأول الدار العالمية، القاهرة، مصر ، 2008، ص 121، رابط (<https://www.noor-book.com/>)

جدول رقم(12) يبين نتائج اختبار نوع توزيع البيانات المستجوبين نحو المتغيرات للدراسة

نوع التوزيع بيانات كل محور	Shapiro–Wilk اختبار شابيرو ويلك			Kolmogorov–Smirnov ^a اختبار كولومنجوروف –سيمرنوف			محاور الاستبيان
	Sig. القيمة الاحتمالية	Df درجة الحرية	القيمة الإحصائية للاختبار	Sig. القيمة الاحتمالية	Df درجة الحرية	القيمة الإحصائية للاختبار	
يتبع التوزيع طبيعي	0.421	36	0.970	0.200*	36	0.115	المحور الأول المتعلق بالمتغير المستقل
يتبع التوزيع طبيعي	0.571	36	0.975	0.059	36	0.143	المحور الثاني المتعلق بالمتغير التابع
القاعدة : اذا كانت قيمة sig اكبر من 0.05 فان البيانات المستجوبين نحو ما تضمنه محور الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي							

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 26

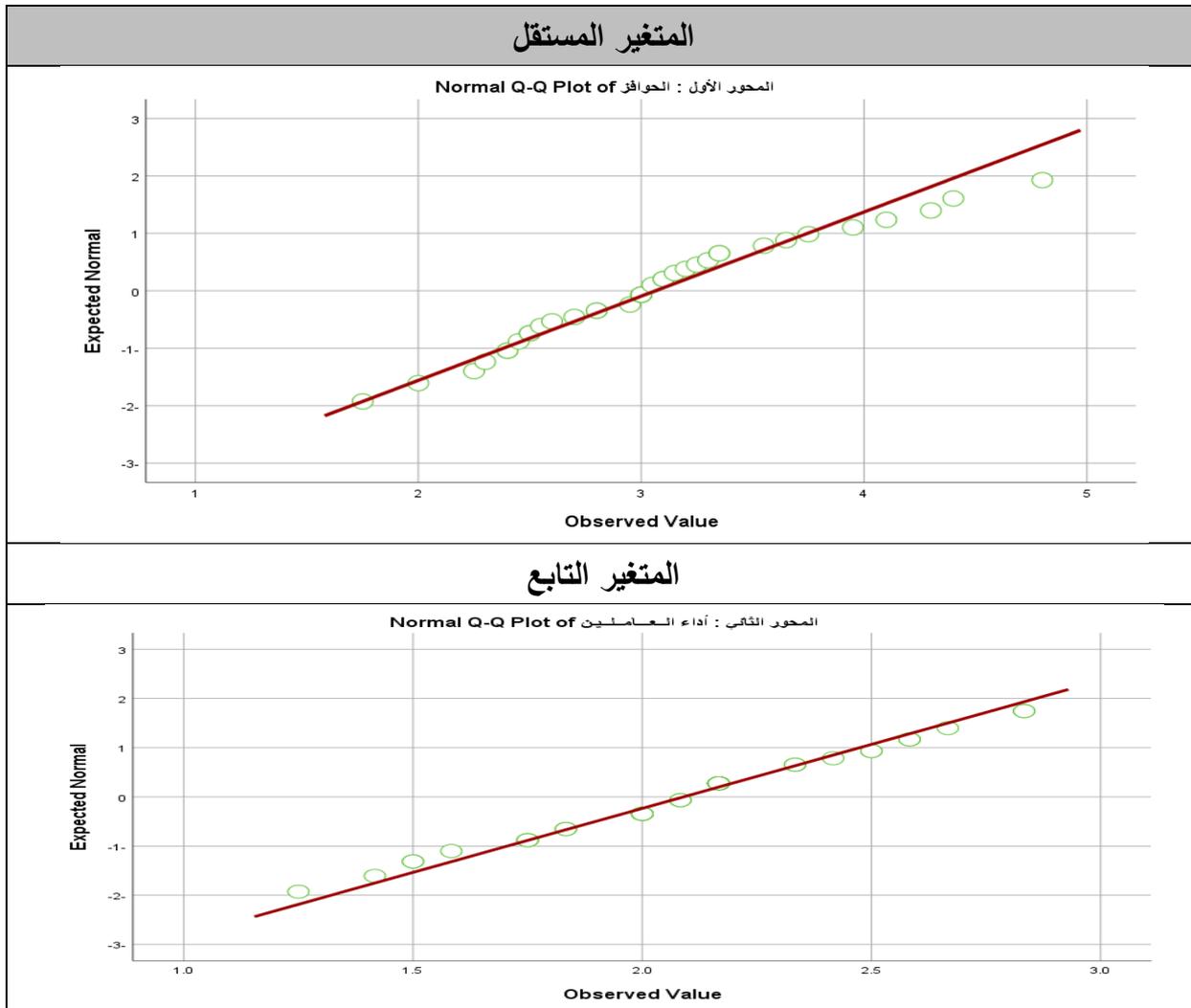
و من خلال الجدول أعلاه نجد : وبما أن افراد عينة الدراسة أقل من 50 فرد فإننا نستدل ب نتائج اختبار (Shapiro–Wilk). وتظهر نتائجه أن القيمة الاحتمالية (sig) لبيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان(متغيرات الدراسة) هي أكبر من (0.05)، حيث:بالنسبة لبيانات المستجوبين نحو المحور الأول(الحوافز) نجد أن قيمة الاحتمالية بلغت قيمة (SIG=0.421) وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05 وعليه ووفق القاعدة أعلاه فأن بيانات العينة نحو المحور الأول تتبع التوزيع الطبيعي. وهو شرط ضروري لاستخدام أساليب إحصائية معلمية للمعالجة الإحصائية للبيانات. وبالنسبة لبيانات المستجوبين نحو المحور الثاني(أداء العاملين) نجد أن قيمة الاحتمالية بلغت قيمة (SIG=0.571) وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05 وعليه ووفق القاعدة أعلاه فأن بيانات العينة نحو المحور الثاني تتبع التوزيع الطبيعي. وهو شرط ضروري لاستخدام أساليب إحصائية معلمية للمعالجة الإحصائية للبيانات.

زيادة عن طريقة الرقمية(Shapiro–Wilk)للتأكد من اتباع بيانات المتغيرات للتوزيع الطبيعي فإننا ندعم هذه النتيجة بطريقة بيانية للكشف عن نوع التوزيع باستخدام مخطط التوزيع الطبيعي للبوافي Normal Quntile–Quntile(Q– Q). حيث من بين الرسوم البيانية التي يظهرها اختبار التوزيع الطبيعي ببرنامج(SPSS) هو (Normal Quntile–Quntile(Q–Q)مخطط التوزيع الطبيعي

للبنواقي، حيث في المخطط يتم رسم كل المشاهدات على المحور الأفقي مقابل قيم التوزيع الطبيعي المعياري المتوقعة حيث كل إن كل نقطة من المستقيم تمثل القيم المتوقعة لدرجات التوزيع الطبيعي على المحور العمودي، تقابلها الدرجات المعيارية للتوزيع الطبيعي للبيانات المشاهدة على المحور الأفقي، فإذا كانت العينة مسحوبة من مجتمع يتوزع توزيعاً طبيعياً، فإن نقاط لوحة الانتشار تقع بمحاذاة الخط المستقيم، أما إذا كانت نقاط لوحة الانتشار تقع بعيداً عن خط المستقيم، فهذا يعني أن البيانات المشاهدة لا تتبع التوزيع الطبيعي.¹ أي أن القاعدة المعمول بها احصائياً هي أنه إذا كانت النقاط تقع بجانب الخط المستقيم أو قريبة منه فإن بيانات العينة واجابتهم على عبارات المتغير تتبع التوزيع الطبيعي.

الشكل رقم (12) يبين نتائج اكتشاف توزيع بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة باستخدام طريقة

بيانية



المصدر: إعداد الباحثين باعتماد على برنامج مخرجات برنامج SPSS

(1) - عبد الكريم بوحفص، الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام برنامج PSS، (الجزء الأول، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2013)، ص ص 135-136.

من خلال أشكال أعلاه نلاحظ أن أغلب نقاط لوحة الانتشار تقع بمحاذاة الخط المستقيم وقريبة جداً منه وهذا يعني أن بيانات المستجوبين نحو إجاباتهم على جميع عبارات المحور الأول: (الحوافز) وكذا جميع عبارات المحور الثاني: (أداء العاملين) هي بيانات مسحوبة من مجتمع تخضع بيناته للتوزيع الطبيعي. وهو شرط ضروري لاستخدام أساليب إحصائية معلمية للمعالجة الإحصائية للبيانات.

الاستنتاج: وبما أن البيانات المستجوبين تتبع التوزيع الطبيعي فإنه في دراستنا سنستخدم الأساليب الإحصائية المعلمية لتحليل إجابات وأراء أفراد العينة واختبار الفرضيات الدراسة وفيما يلي شرح للأساليب الإحصائية المعلمية المستخدمة في الدراسة.

02- أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات المستجوبين

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: Statistical Package for the Social Sciences (SPSS: V26) وتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية: لوصف الاحصائي لبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة،
2. الرسوم البيانية : من أجل عرض القيم المؤشرات الإحصائية بيانياً كي يسهل فهمها أكثر.
3. المتوسط الحسابي: وهو أحد مقاييس النزعة المركزية وهو مجموع القيم مقسم على عددها؛ فهو يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة وتكون محصورة من (01 - 05 درجات) تبعا لدرجات المعطاة لبدائل لمقياس ليكرات المستخدم في الاستبيان. ويستخدم أيضاً في تحديد الاتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان ومستويات توفر وتطبيق المتغيرات في المؤسسة محل الدراسة الميدانية وتم استعانة بـقيم المتوسط الحسابي أيضاً في ترتيب العبارات المحاور وابعاد الاستبيان من خلال أهميتها في المحور وهذا بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور أو البعد وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري (أقل تشتت) بينهما
4. الانحراف المعياري: وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.

5. معامل الثبات ألفا كرو نباخ: وذلك لاختبار مدى موثوقية أداة جمع البيانات المستخدمة (الاستبيان) في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛ المجالات المختلفة لدرجة الثبات ل معامل الفا كرو نباخ هي ¹: $a > 0.6$ (غير كافية)، إذا كانت قيمه بين $a > 0.6$ و $0.65 > a$ (ضعيفة)، إذا كانت قيمه بين

¹ Mana carricano et Fanny Poujol ,Analyse de données avec spss ,Edition PERSON ,2009, p53

$0.65 < a < 0.70$ (مقبولة نوعا ما) وإذا كانت قيمه بين $0.70 < a < 0.85$ (حسنة) وإذا كانت قيمه بين $0.85 < a < 0.90$ (جيدة) وإذا كانت أكبر من 0.9 تكون قيم الثبات ممتازة.

6. تحليل الانحدار (Regression analysis): أداة إحصائية قوية ومرنة تستعمل لتحليل العلاقة

الارتباطية بين متغير تابع واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة ويستعمل¹:

هل لتحديد ما إذا كان المتغير المستقل قادر على شرح تغيرات معنوية في المتغير التابع: أي هل توجد علاقة؟

هل لتحديد كمية الاختلاف في المتغير التابع التي يمكن شرحها بواسطة المتغير المستقل: أي ماهي قوة علاقة؟

هل لتحديد البناء أو شكل العلاقة: أي ماهي المعادلة الرياضية التي تربط المتغير المستقل أو عدة متغيرات مستقلة مع المتغير التابع؟

هل للتنبؤ بقيمة المتغير التابع

المطلب الثالث: حساب صدق وثبات الاستبيان

يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.

أما الثبات فيشير على مدى ثبات نتائج الاستبيان أي أن يكون الاستبيان قادرا على أن يحقق دائما نفس النتائج فيما لو كررت عمليات توزيع الاستبيان أكثر من مرة واحدة .

أولاً: حساب صدق أداة الاستبيان:

وقمنا بالتأكد من صدق عبارات الاستبيان من خلال صدق الاتساق الداخلي يهدف إلى معرفة مدى قدرة كل مجموعة من عبارات المحور أو البعد على قياس متغير بوضوح.

وإحصائياً نعبر عن الصدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون Pearson وهذا الأخير محصور بين (-1) و (+1)، ويكون معامل الارتباط بيرسون ذو دلالة إحصائية إذا كانت قيمة (sig) المصاحبة لكل معامل ارتباط بيرسون أقل تساوي مستوى الدلالة: 0.05 أي توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العبارة ومحورها أو بعدها أي بعبارة أخرى أن العبارة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه، أي أن مضمون العبارة يتلاءم مع مفهوم (مضمون) المحور أو البعد الذي تنتمي إليه . وفي ما يلي نتائج حسابات الصدق الاتساق الداخلي:

1 عايدة نخلة رزق الله، "دليل الباحثين في التحليل الإحصائي الاختبار والتفسير"، الطبعة الأولى، 2002، ص ص 210-211

متوفر على رابط الالكتروني <https://www.4shared.com/office/Biam9OkY>

أ-صدق الاتساق الداخلي: لعبارات المحور الأول: الحوافز

الجدول رقم (13) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

البعد الأول الحوافز المادية							
النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	Correlation de Pearson معامل ارتباط بيرسون	رقم العبارات	النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	Correlation de Pearson معامل ارتباط بيرسون	رقم العبارات
دال	0.000	0.671**	العبارة رقم 06	دال	0.000	0.620**	العبارة رقم 01
دال	0.000	0.585**	العبارة رقم 07	دال	0.000	0.682**	العبارة رقم 02
دال	0.000	0.698**	العبارة رقم 08	دال	0.000	0.773**	العبارة رقم 03
دال	0.000	0.565**	العبارة رقم 09	دال	0.000	0.659**	العبارة رقم 04
دال	0.002	0.507**	العبارة رقم 09	دال	0.000	0.608**	العبارة رقم 05
البعد الثاني الحوافز المعنوية							
النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	Correlation de Pearson معامل ارتباط بيرسون	رقم العبارات	النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	Correlation de Pearson معامل ارتباط بيرسون	رقم العبارات
دال	0.000	0.668**	العبارة رقم 16	دال	0.000	0.594**	العبارة رقم 11
دال	0.000	0.749**	العبارة رقم 17	دال	0.003	0.477**	العبارة رقم 12
دال	0.000	0.674**	العبارة رقم 18	دال	0.000	0.600**	العبارة رقم 13
دال	0.000	0.598**	العبارة رقم 19	دال	0.000	0.730**	العبارة رقم 14
غير دال	0.612	-0.087	العبارة رقم 20	دال	0.000	0.706**	العبارة رقم 15
دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لبعدها							
** تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة الاحصائية وعدم وجود ** تدل على عدم وجود دلالة الاحصائية							
قاعدة: إذا كانت قيمة احتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي. بين العبارة والدرجة الكلية لبعدها							

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يعرض الجدول أعلاه النتائج العلاقة الارتباطات الثنائية لمعامل (Pearson Correlation) بين كل عبارة مع البعد الذي تنتمي إليه، حيث تبين لنا أن العلاقة الارتباطية موجبة في جميع قيم بيرسون (r) ، مما يدل على أن هناك علاقة طردية بين جميع عبارات مع الدرجة الكلية لكل بعد الذي تنتمي إليه، كما أن جميع العبارات دالة إحصائياً إذ أن قيمة الاحتمالية (SIG) لقيم معاملات الارتباط بيرسون (r) المحسوبة كانت أقل من مستوى الدلالة المعتمد عليه في الدراسة (0.05) فمثلاً معامل الارتباط بيرسون (r) للعبارة رقم 09 مع بعدها (البعد الأول الحوافز المادية) بلغ قيمة $r=0.507$ وهو دال إحصائياً لان قيمة $sig=0.002$ هي أقل من 0.05 ونفس المقارنة مع باقي العبارات.

كما أظهرت نتائج الجدول أعلاه أيضاً أن العبارة رقم * 20 غير دالة إحصائياً حيث نجد معامل الارتباط مع محورها بلغ قيمة $r=-0.087$ و قيمة $SIG=0.612$ هي أكبر من مستوى دلالة 0.05 أي لا يوجد ارتباط معنوي بين هاتين العبارتين غير دالة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه (البعد الثاني الحوافز المعنوية) لذا يتوجب حذفها كما أنه تأكدنا أيضاً من ضرورة حذف هاتين العبارتين غير الدالة حيث بحساب ثبات تبين ان قيمة الفا كرومباخ ترتفع. ومنه عدد عبارات هذا المحور أصبح 19 عبارات. وبذلك تعتبر عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه ومن ثم يمكننا الاعتماد عليها في تحليل الإحصائي لبيانات المستجوبين واختبار فرضيات الدراسة

وعليه يمكننا القول بأن عبارات المتغير المستقل: المتعلق بقياس الحوافز بالمؤسسة ، تمتاز كلها بالاتساق الداخلي وصادقة لما وضعت لقياسه وبذلك لا نستثني أي عبارة منها في التحليل، ومن ثم يمكننا الاعتماد عليها في تحليل الإحصائي لبيانات المستجوبين واختبار فرضيات الدراسة.

ب- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني: أداء العاملين

الجدول رقم (14) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط بيرسون	العبرة رقم	النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط بيرسون	العبرة رقم
دال	0.000	0.566* *	العبرة رقم 27	دال	0.006	0.451* *	العبرة رقم 21
دال	0.000	0.693* *	العبرة رقم 28	غير دالة	0.060	0.317	العبرة رقم 22
دال	0.000	0.685* *	العبرة رقم 29	دال	0.043	0.339*	العبرة رقم 23
دال	0.000	0.646* *	العبرة رقم 30	دال	0.002	0.509* *	العبرة رقم 24
دال	0.030	0.362*	العبرة رقم 31	دال	0.000	0.661* *	العبرة رقم 25
غير دالة	0.425	-0.137	العبرة رقم 32	دال	0.004	0.468* *	العبرة رقم 26

دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبرة والدرجة الكلية لبعدها
** تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة الاحصائية وعدم وجود ** تدل على عدم وجود دلالة
الاحصائية

القاعدة دلالة الاحصائية: إذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة،
0.05

فانه يوجد ارتباط معنوي (دال احصائيا) بين العبرة والمحور الذي تنتمي اليه

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: معظم عبارات المتعلقة بالمحور ، تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائيا، إذ أن القيمة الاحتمالية (SIG) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05 فمثلا معامل الارتباط للعبارة رقم 23 مع محورها بلغ قيمة

$r=0.339$ وهو دال إحصائيا لأن قيمة $\text{sig}=0.043$ هي أقل من 0.05 ونفس المقارنة مع باقي العبارات.

غير أنه أظهرت نتائج الجدول أعلاه أيضا أن العبارة رقم * 22 والعبارة** رقم 32 غير دالة إحصائيا حيث بالنسبة للعبارة رقم 32 نجد معامل الارتباط للعبارة رقم 23 مع محورها بلغ قيمة $r=-0.137$ وقيمة $\text{SIG}=0.425$ هي أكبر من مستوى دلالة 0.05 أي لا يوجد ارتباط معنوي بين هاته العبارات غير دالة والدرجة الكلية للمحور (أداء العاملين) لذا يتوجب حذفها كما أنه تأكدنا أيضا من ضرورة حذف هاته العبارات غير الدالة حيث بحساب ثبات تبين ان قيمة الفا كرومباخ ترتفع ونفس المقارنة كذلك مع العبارة رقم 22. ومنه عدد عبارات هذا المحور أصبح 10 عبارات. وبذلك تعتبر عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه ومن ثم يمكننا الاعتماد عليها في تحليل الاحصائي لبيانات المستجوبين واختبار فرضيات الدراسة.

ب.- صدق الاتساق البنائي لمحاور وابعاد الاستبيان

نهدف من خلال الصدق البنائي لقياس الدلالة الإحصائية العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية لمحوره الذي ينتمي إليه و أيضا لقياس الدلالة الإحصائية للعلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لكل محور مع الدرجة الكلية لعبارات الاستبيان. وإحصائيا نعبر عن الصدق الاتساق البنائي من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون Pearson وعليه يتعين علينا أن يتم تفحص الدلالة الاحصائية لمعامل الارتباط بيرسون وهذا من خلال مقارنة القيمة الاحتمالية (sig) لكل معامل ارتباط مع مستوى الدلالة 0.05 ، فإذا كانت قيمة (sig) أقل من مستوى الدلالة: 0.05 فإن معامل الارتباط بيرسون ذا دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها او بعدها ، أي عبارة أخرى أن المحور أو البعد صادق متنسق لما وضع لقياسه، والجدول التالية تبين نتائج حساب الصدق الاتساق البنائي لعبارات ومحاور والاستبيان كما يلي:

*- تحرص على رفع مستوى جودة عملك.

**- تسعى إلى تحقيق النتائج وفق الأهداف المسطرة.

الجدول رقم (15): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

الارتباط مع الدرجة الكلية لمحاور			أبعاد ومحاور الاستبيان
النتيجة	القيمة الاحتمالية Sig	معامل ارتباط بيرسون	
(الصدق البنائي للأبعاد) أي مدى جودة العلاقة الارتباطية بين البعد مع محوره: الحوافز			
1	0.000	0.883**	البعد الأول: الحوافز المادية
2	0.000	0.851**	البعد الثاني: الحوافز المعنوية
(الصدق البنائي للمحاور) أي مدى جودة العلاقة الارتباطية بين المحور مع الدرجة الكلية للاستبيان			
01	0.000	0.951**	المحور الأول: الحوافز (المتغير المستقل)
02	0.014	0.405*	المحور الثاني: أداء العاملين (المتغير التابع)
دال :أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها			
دال : أي يوجد ارتباط بين البعد و إجمالي عبارات محاور الاستبيان أي هناك اتساق بنائي بين البعد والمحور ككل.			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V26

من خلال الجدول نجد معاملات الارتباط Pearson Correlation بين كل البعد والدرجة الكلية للإجمالي عبارات محور الأول (المتغير المستقل) هي قيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05. لان قيمة SIG (القيمة الاحتمالية) لكل معامل ارتباط لدى كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، وأيضا هناك اتساق بنائي بين الدرجة الكلية لعبارات كل محور والدرجة الكلية لإجمالي عبارات الاستبيان ومنه ابعاد ومحاور الاستبيان تتميز بالصدق البنائي.

ثانيا: حساب ثبات لأداة الاستبيان:

وهناك عدة طرق لقياس ثبات عبارات الاستبيان منها طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha وهو أكثر استخداما من طرف الباحثين ، حيث يقيس درجة ثبات مجموعة من عبارات الاستبيان، بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة على نفس العينة وفق ظروف مماثلة و أكثر من مرة. وتتفق معظم البحوث العلمية على قيم العتبة لمعامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha هي اذا حقق لمعامل قيمة أكبر من (0.60). فنقول أن عبارات الاستبيان ككل أو عبارات المحور أو البعد تتمتع بالثبات. وفيما يلي نتائج حساب قيم ألفا كرونباخ :

جدول رقم (16) : يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان

النتيجة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرو نباخ	أبعاد ومحاور الاستبيان
ثابت	10 عبارات	0.838	1 البعد الأول: الحوافز المادية
ثابت	09 عبارات	0.792	2 البعد الثاني: الحوافز المعنوية
ثابت	19 عبارة	0.879	ثبات جميع عبارات المحور الأول: الحوافز
ثابت	10 عبارات	0.724	ثبات جميع عبارات المحور الثاني: أداء العاملين
ثابت	29 عبارة	0.857	ثبات جميع عبارات الاستبيان

القاعدة العامة: المعمول بها في الدراسات السابقة هي أنه إذا كان قيمة معامل الثبات أكبر من 0.6 أن أداة الدراسة تتميز بالثبات في النتائج فيما لو أعيد توزيعها لأكثر من مرة في نفس الظروف.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يعرض الجدول أعلاه نتائج حساب قيم (Cronbach's Alpha) لكل مجموعة من العبارات الاستبيان، أي لكل بعد وكذا محاوره وهذا من أجل معرفة مدى تمتع عبارات كل بعد وكل محور بدرجة الثبات في النتائج فيما لو أعيد توزيع الاستبيان مرة ثانية خلال فترات زمنية مختلفة؛ وعليه ومن خلال فحص قيمة معامل ألفا كرو نباخ (Cronbach's Alpha)، نجد أن قيم معامل ألفا جيدة ومقبولة إحصائياً، حيث أن كل قيم أكبر من العتبة (0.6).

فبالنسبة للمحور المتعلق بقياس الحوافز بلغت قيمة معامل الثبات (0.879) والذي يضم 19 عبارة، أما بالنسبة للمحور المتعلق بقياس مستوى أداء العاملين بلغ (0.724) والذي يضم 10 عبارات، وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.857 بإجمالي 29 عبارة وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6. ومنه ومن قيم معامل ألفا كرونباخ المتحصل عليها، تدل على ثبات أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد على بيانات الاستبيان في قياس متغيراتها وأن الاستبيان الذي قمنا بأعداده لدراستنا الحالية يكون قادراً على أن يحقق دائماً ثباتاً في النتائج فيما لو أعيد تطبيقه في نفس الظروف عبر أزمنة مختلفة.

خلاصة: من نتائج حساب قيم مؤشرات الصدق والثبات للاستبيان نكون قد تأكدنا من صدق أداة الدراسة وثباتها، مما يجعلنا على ثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الرابع: وعرض وتحليل نتائج المستجوبين واختبار الفرضيات

بعد عرض مختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، ففي هذا المبحث سيتم عرض مختلف نتائج المستجوبين باعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) بهدف تحديد اتجاهاتهم نحو المتغيرات الدراسة وعبارات الاستبيان وتحديد تلك التي حازت على أعلى وأقل درجات الموافقة وفقاً لإجابات مفردات العينة وكذلك عرض تحليلاً وصفيًا للمتغيرات خصائص الديمغرافية لأفراد العينة من خلال التكرارات والنسبة %.

المطلب الأول: عرض وتحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة

جدول رقم (17): يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجنس		
Percent	Frequency	
11.1	4	أنثى
88.9	32	ذكر
100.0	36	Total
السن		
Percent	Frequency	
8.3	3	أقل من 25 سنة
19.4	7	أكثر من 46 سنة
19.4	7	من 25 إلى 35 سنة
52.8	19	من 36 إلى 45 سنة
100.0	36	Total
الحالة الاجتماعية		
Percent	Frequency	
13.9	5	أعزب/عزباء
86.1	31	متزوج/ة
100.0	36	Total
المستوى التعليمي		
Percent	Frequency	
33.3	12	تكوين مهني
19.4	7	ثانوي أو أقل
47.2	17	جامعي

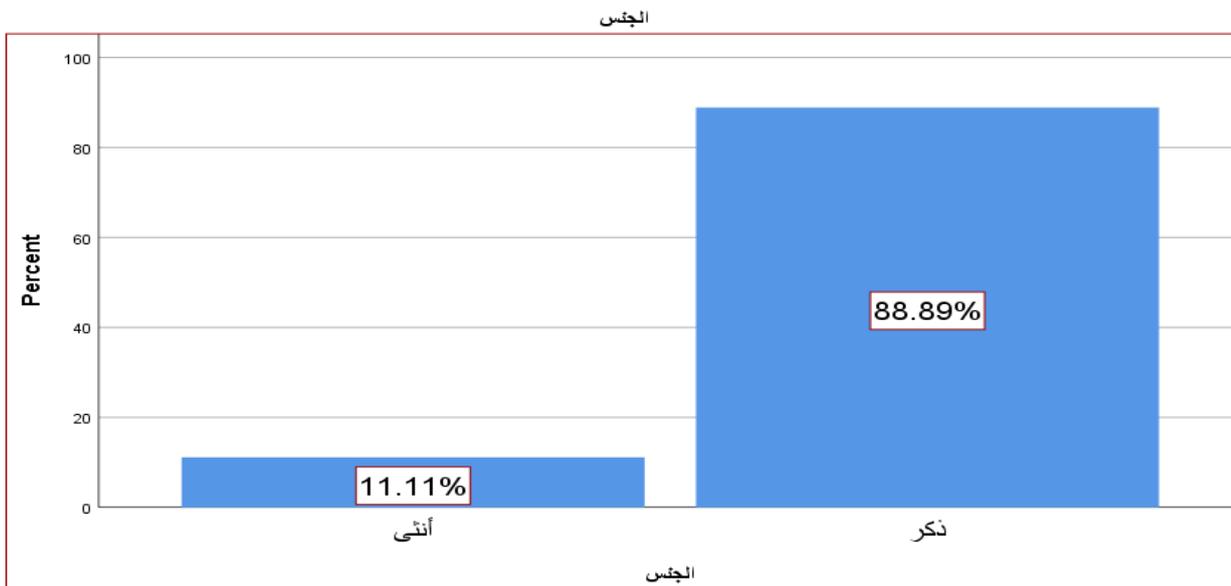
100.0	36	Total
الوظيفة		
Percent	Frequency	
33.3	12	إطار
13.9	5	إطار سامي
30.6	11	عون تحكم
22.2	8	عون تنفيذ
100.0	36	Total
سنوات الخبرة		
Percent	Frequency	
5.6	2	31 سنة فما فوق
38.9	14	أقل من 10 سنوات
52.8	19	من 11 إلى 20 سنة
2.8	1	من 21 إلى 30 سنة
100.0	36	Total

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

01-. بالنسبة لمتغير الجنس المستجوبين

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 36 فرداً، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الجنس بعدد 32 وبنسبة 88.90% لصالح الذكور وهي تمثل غالب أفراد العينة وعدد فئة الإناث بلغ 4 فرد و بنسبة 88.9% ونتائج أعلاه تمثلها رفي رسم بياني التالي:

الشكل رقم (13) يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

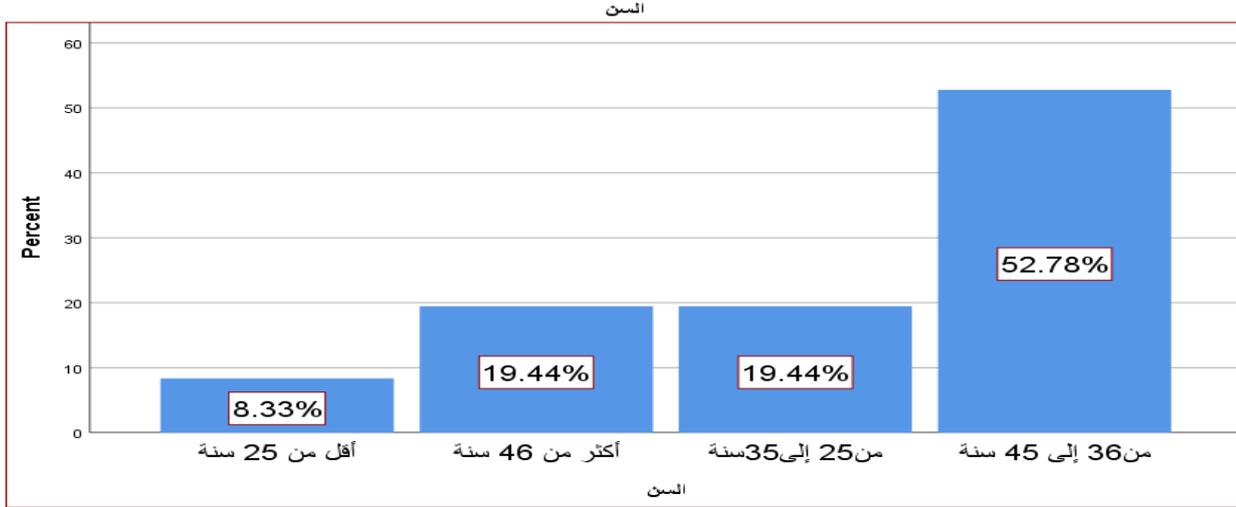


02- بالنسبة لمتغير السن المستجوبين

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 36 فرداً، أكبر فئة وبنسبة 52.78% لصالح الفئة العمرية (من 36 إلى 45 سنة) و بنسبة 19.44% لصالح الفئة العمرية (من 25 إلى 35 سنة) ونفس النسبة % لصالح الفئة العمرية (أكثر من 46 سنة) ونسبة 8.33% لصالح الفئة العمرية

(أقل من 25 سنة) ونتائج أعلاه تمثلها رفي رسم بياني التالي:

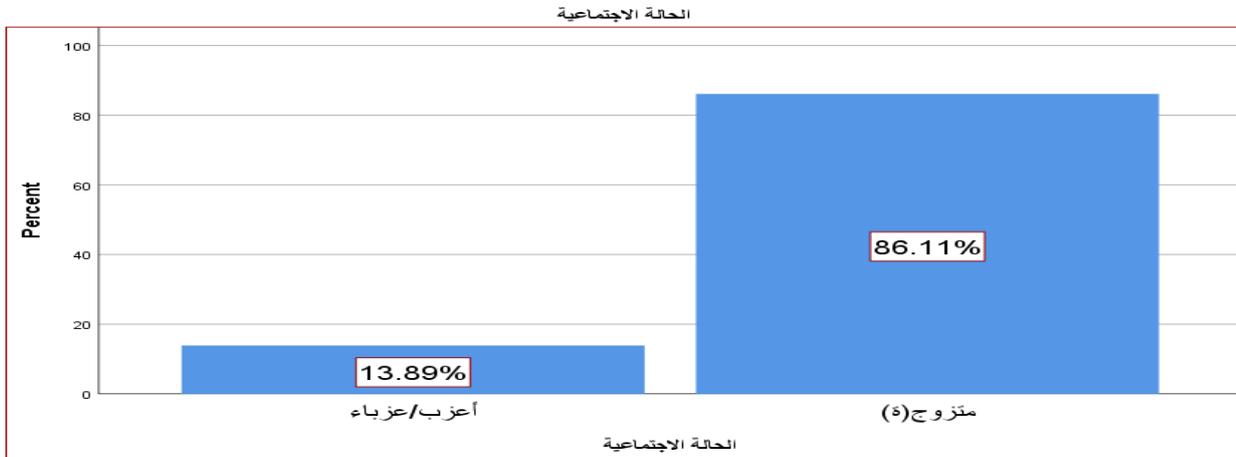
الشكل رقم (14) يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



03- بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية المستجوبين

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 36 فرداً، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الحالة الاجتماعية بنسبة 86.11% لصالح فئة المتزوجين وهي تمثل غالب أفراد العينة والباقي بنسب 13.89% ونتائج أعلاه تمثلها رفي رسم بياني التالي:

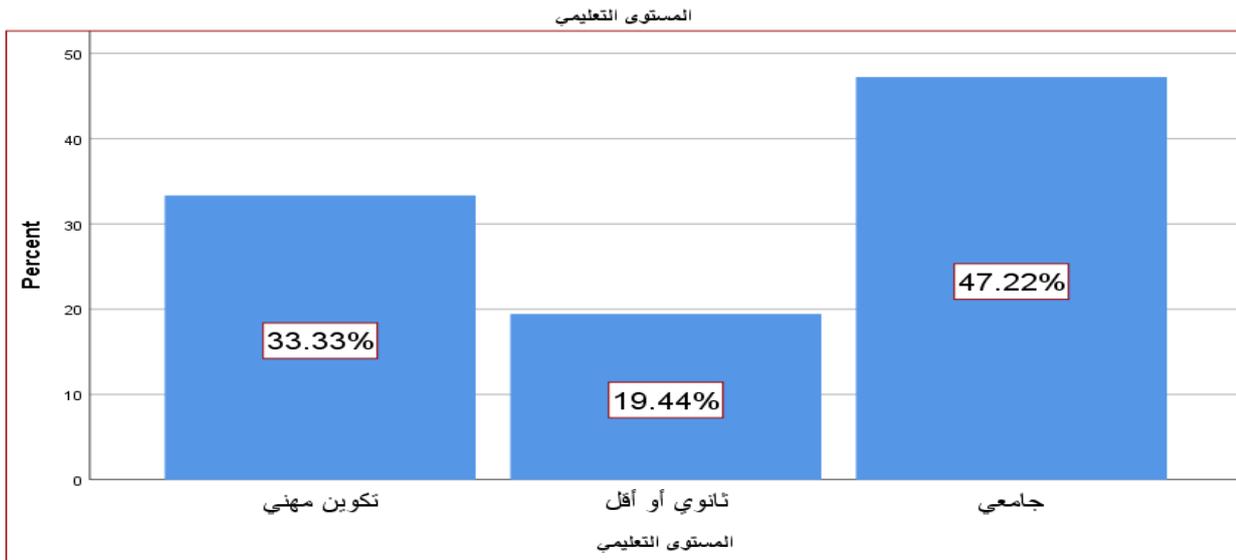
الشكل رقم (15) يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية



04- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي المستجوبين

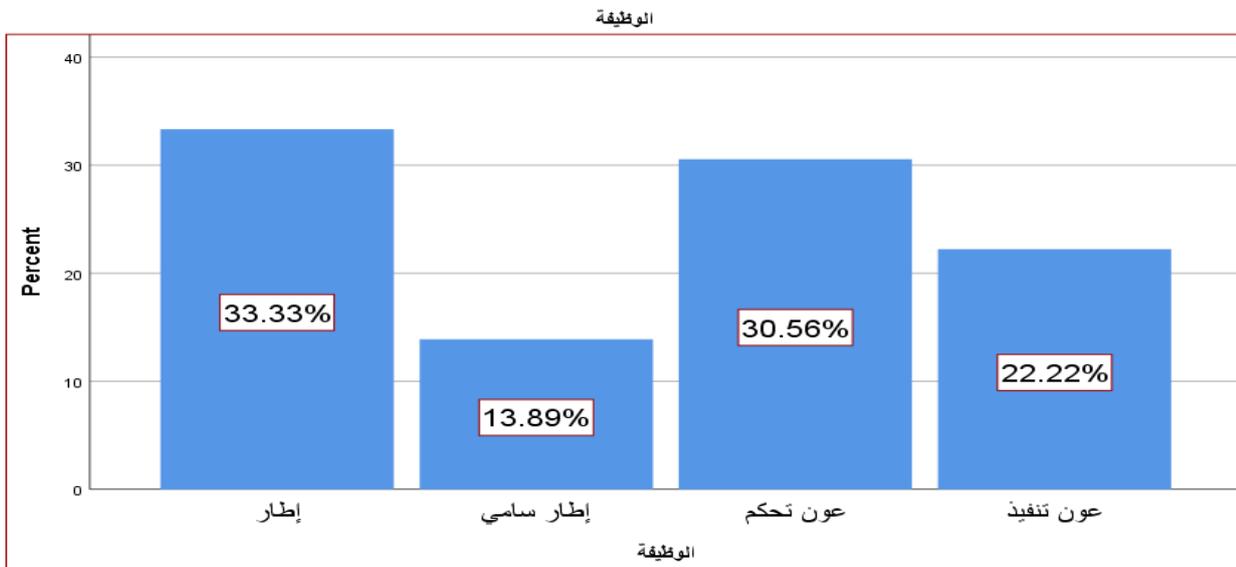
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 36 فرداً، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير المؤهل العلمي بنسبة 47.22% لصالح (مستوى التعليمي جامعي) وهي أكبر نسبة لصالح الفئة (بمستوى تعليمي ثانوي) ب نسبة 19.44% وما نستنتج أن المستجوبين معظمهم لهم مستوى التعليمي يؤهلهم لفهم متغيرات الدراسة من خلال اجابتهم الدقيقة على عبارات الاستبيان ونتائج أعلاه نمثلها رفي رسم بياني التالي:

الشكل رقم (16) يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



05- بالنسبة لمتغير الوظيفة المستجوبين ونتائج أعلاه نمثلها رفي رسم بياني التالي:

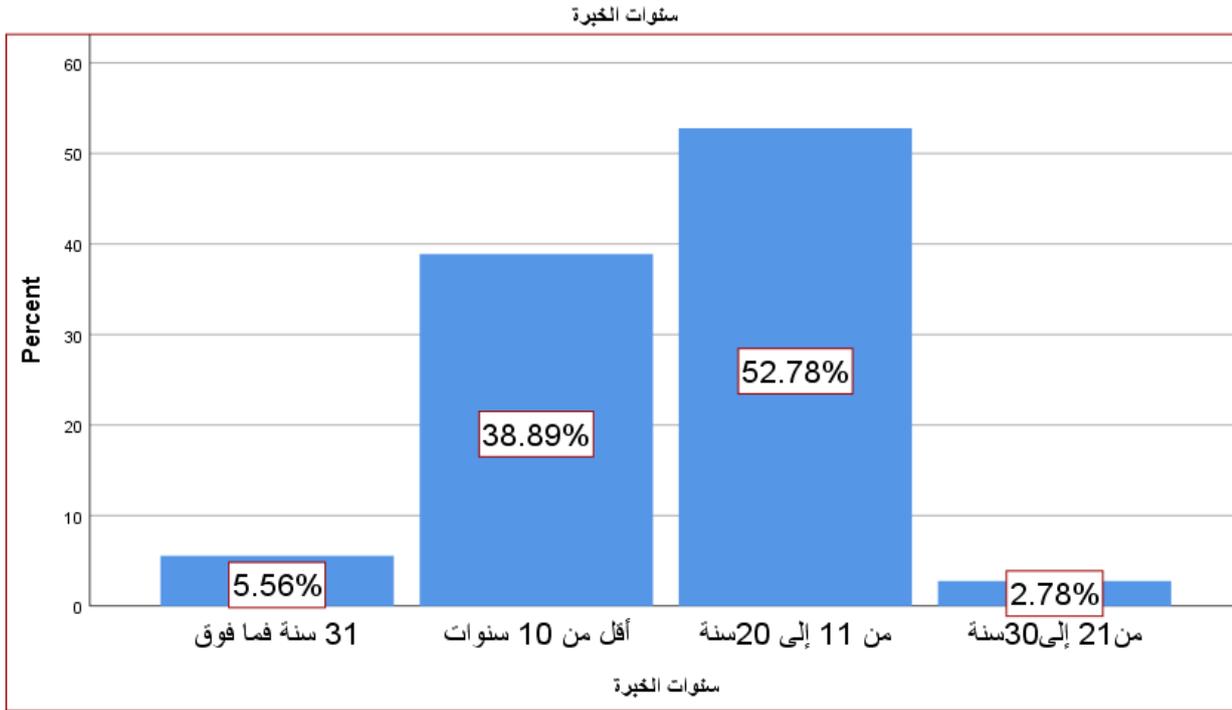
الشكل رقم (17) يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة



06- بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة المهنية المستجوبين

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 36 فردا، أكبر فئة بنسبة 52.78% لصالح الفئة الخبرة المهنية (من 11 سنوات إلى 20 سنة) وبنسبة 38.89% لصالح الفئة سنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات) وبنسبة 5.56% لصالح الفئة الخبرة (31 سنة فما فوق) وبنسبة 2.78% لصالح الفئة (من 21 سنوات إلى 30 سنة) ونتائج أعلاه تمثلها رفي رسم بياني التالي:

الشكل رقم (18) يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية



المطلب الثاني: عرض وتحليل الوصفي للبيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة

أولاً: العرض والتحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة نحو عبارات المحور الأول: الحوافز
يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو اجاباتهم على عبارات المحور الاول من الاستبيان وفقا للعبارات من 01 إلى 19 عبارة. وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجداول التالية:

01- بالنسبة للحوافز المادية:

الجدول رقم (18): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المتغير الحوافز المادية

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الاتجاه العام
01	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع جهدك المبذول.	3.22	1.290	64.44	موافقة متوسطة
02	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع مؤهلاتك.	3.25	1.317	65.00	موافقة متوسطة
03	الأجر الذي تتقاضاه يتوافق مع ظروف معيشتك.	3.22	1.476	64.44	موافقة متوسطة
04	تطبق المؤسسة المشاركة في الأرباح.	2.61	1.248	52.22	موافقة متوسطة
05	المكافآت دائما توزع على من يستحقها من الموظفين في المؤسسة.	3.64	1.246	72.78	موافقة عالية
06	المؤسسة تمنح الموظفين المتميزين علاوات تشجيعية بشكل دوري	3.75	1.251	75.00	موافقة عالية
07	الترقيات الممنوحة للموظفين كان أساسها كفاءة الأداء.	3.58	1.339	71.67	موافقة عالية
08	المسؤول المباشر دائما ما يمنح مكافآت استثنائية للموظف الكفاء.	3.53	1.298	70.56	موافقة عالية
09	أشعر بالرضا عن المكافآت و الزيادات التي تضاف إلى راتبي.	3.61	1.293	72.22	موافقة عالية
10	لا أترك عملي إذا عرض علي عمل آخر بأجر أعلى	2.89	1.237	57.78	موافقة متوسطة
X01	البعد الأول: الحوافز المادية	3.3306	0.83043	66.61	بدرجة متوسطة

الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5

مجال المتوسط	من 01 إلى	من 1.81 إلى	من 2.61 إلى	من 3.41 إلى	من 4.21 إلى 5
درجة منخفضة جدا	1.80	2.60	3.40	4.20	
درجة الموافقة		درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جدا

نقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في كل بعد بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري (أقل تشتت) بينهما

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات المتغير التابع بلغ: 3.3306 والذي يقع ضمن مجال درجة موافقة متوسطة [من 2.61 إلى 3.40] وانحراف معياري قدره: 0.8304، وهو منخفض جدا مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة ولا يوجد تشتت كبير في اجاباتهم أي موافقون وبنسبة 66.61% على أن مستوى الحوافز المادية بـ بالمؤسسة محل الدراسة هو بدرجة متوسطة من وجهة نظر المستجوبين وهذا ما نلاحظه إزاء اجاباتهم على مضمون عبارات المحور حيث كانت معظمها بدرجات عالية الى متوسطة حيث متوسطاتها الحسابية محصورة بين (3.75 أعلى قيمة لدى العبارة رقم 06 إلى أدنى قيمة بلغت 2.61 لدى العبارة رقم 04) ومنه نستنتج أن الحوافز المادية المتمثلة في الأجور وزيادة المرتبات والمكافآت المالية والعلاج والمواصلات والحصول على نسبة معينة من الأرباح والتي تستخدم كوسائل لرفع مستوى الرضا، والروح المعنوية للعمال . هي بالمؤسسة مطبقة بدرجة متوسطة والتي ترقى الى مستوى المطلوب والمتوقع من عاملين بالمؤسسة حسب وجهة نظرهم.

02- بالنسبة للحوافز المعنوية:

الجدول رقم (19): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المتغير الحوافز المعنوية

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الاتجاه العام
11	المؤسسة توفر كل المتطلبات العمل كالإنارة و التهوية... إلخ.	3.00	1.309	60.00	موافقة متوسطة
12	المؤسسة تحرص على شرح نظام الحوافز المعمول به لديها.	3.11	1.237	62.22	موافقة متوسطة
13	المؤسسة تتيح للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات.	3.00	1.373	60.00	موافقة متوسطة
14	يقدم الرؤساء عبارات الشكر و الثناء و التقدير للعمال الأكفاء عند تحقيق الأهداف المسطرة.	3.17	1.363	63.33	موافقة متوسطة
15	تكرم مؤسسة العمال الأكفاء عن طريق تقديم شهادات تقديرية.	3.19	1.261	63.89	موافقة متوسطة
16	المؤسسة توفر الدعم و المساندة المعنوية عند الظروف الطارئة.	3.00	1.493	60.00	موافقة متوسطة
17	قيام المؤسسة بعقد اتفاقيات مع الجامعات لأجل مشاركة العمال المتميزين للدراسات العليا.	3.11	1.369	62.22	موافقة متوسطة
18	تقرب الرؤساء من العمال من خلال عقد اجتماعات دورية لتصحيح الأخطاء في أداء العمال.	2.58	1.204	51.67	موافقة متوسطة
19	منح الإجازات الاستثنائية.	2.08	0.967	41.67	موافقة ضعيفة
X01	البعد الأول: الحوافز المادية	2.7972	0.74161	55.94	بدرجة متوسطة

الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5

مجال المتوسط	من 01 إلى	من 1.81 إلى	من 2.61 إلى	من 3.41 إلى	من 4.21 إلى 5
مستوى الموافقة	درجة منخفضة جدا	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جدا

نقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في كل بعد بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري (أقل تشتت) بينهما

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع

العبارات المتغير التابع بلغ: 2.797 والذي يقع ضمن مجال درجة موافقة متوسطة [من 2.61 إلى

3.40] وبانحراف معياري قدره: 0.741، وهو منخفض جدا مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة ولا يوجد تشتت كبير في إجاباتهم أي موافقون وبنسبة 55.94% على أن مستوى الحوافز المعنوية بـ بالمؤسسة محل الدراسة هو بدرجة متوسطة من وجهة نظر المستجوبين وهذا ما نلاحظه إزاء إجاباتهم على مضمون عبارات المحور حيث كانت معظمها بدرجات عالية الى متوسطة حيث متوسطاتها الحسابية محصورة بين (3.19 أعلى قيمة لدى العبارة رقم 15 إلى أدنى قيمة بلغت 208 لدى العبارة رقم 19) أي نستنتج أن الحوافز المعنوية و المتمثلة في الترتيبات في العمل و اللوحات الشرفية الإجازات و المعاملات الحسنة و الشعور بالاعتزاز و الرضا نتيجة القيام بعمل و جعل الشخص موقع الثقة هي بالمؤسسة مطبقة بدرجة متوسطة والتي ترقى الى مستوى المطلوب والمتوقع من عاملين بالمؤسسة حسب وجهة نظرهم.

03- أهمية أنواع الحوافز بالمؤسسة بالنسبة للموظفين:

و فيما يلي ترتيب وتقييم مستويات أنواع الحوافز (المادية والمعنوية) وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين:

جدول رقم (20) يبين ترتيب أهمية ومستوى توفر انواع الحوافز بـ بالمؤسسة محل الدراسة

الترتيب	مستوى التطبيق / التوفر		الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط	المتغيرات
	الدرجة	المجال				
01	درجة متوسطة	من 2.61 إلى 3.40	66.61	0.83043	3.3306	البعد الأول: الحوافز المادية
02	درجة متوسطة	من 2.61 إلى 3.40	55.94	0.74161	2.7972	البعد الأول: الحوافز المادية
	درجة متوسطة	من 2.61 إلى 3.40	61.28	0.68239	3.0639	المتغير المستقل:

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن: مستوى الإجمالي لتطبيق الحوافز بالمؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظر عينة من المستجوبين هو بدرجة متوسطة وبنسبة بلغت (61.28%) ومن حيث ترتيب أنواع الحوافز التي يتلقاها الموظفون بـ بالمؤسسة محل الدراسة هي متقاربة وبدرجة متوسطة حيث في

المرتبة الأولى الحوافز المادية وبنسبة بلغت(66.61%) و في المرتبة الثانية الحوافز المعنوية وبنسبة بلغت(55.94%).

ثانيا: العرض والتحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة نحو عبارات المحور الثاني: أداء العاملين يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو إجاباتهم على عبارات المحور الثاني من الاستبيان وفقا للعبارات من 21 إلى 29 عبارة. وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجداول التالية:

الجدول رقم (21): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المتغير التابع: أداء

العاملين

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الدرجة	الاتجاه العام
20	تحرص على إتقان عملك.	3.58	0.649	71.67	09	موافقة عالية
21	تحرص على سرعة إنجاز المهام الموكلة لك.	3.72	0.454	74.44	07	موافقة عالية
22	تمتلك للقدرة على التخطيط العملي.	3.78	0.422	75.56	04	موافقة عالية
23	تتسق مع الآخرين في أداء عملك.	3.81	0.577	76.11	03	موافقة عالية
24	تقوم بانجاز العمل الموكل لك في وقته المناسب دون تأخير.	3.78	0.591	75.56	05	موافقة عالية
25	تنفذ البرامج والخطط الموكلة لك بتقان.	3.94	0.955	78.89	02	موافقة عالية
26	لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات أكبر.	3.94	0.860	78.89	01	موافقة عالية
27	تستجيب للأوامر و التعليمات الصادرة فيما يخص العمل.	3.47	1.298	69.44	10	موافقة عالية

28	تمنح الأولوية المشاركة في الدورات التدريبية و التريصات على أساس الكفاءة في العمل.	3.61	1.248	72.22	08	موافقة عالية
29	أنا راض على نتائج تقييم أدائي للسنة الماضية.	3.75	0.732	75.00	06	موافقة عالية
Y	المتغير التابع:	3.7389	0.38441	74.78		بدرجة عالية
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5						
مجال المتوسط	من 01 إلى	من 1.81 إلى	من 2.61 إلى	من 3.41 إلى	من 4.21 إلى	
	1.80	2.60	3.40	4.20	5	
مستوى الموافقة	درجة منخفضة جدا	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جدا	
نقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في كل بعد بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري (أقل تشتت) بينهما						

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات المتغير التابع بلغ: 3.738 والذي يقع ضمن مجال درجة موافقة عالية [من 3.41 إلى 4.20] وانحراف معياري قدره: 0.384، وهو منخفض جدا مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة ولا يوجد تشتت كبير في اجاباتهم أي موافقون وبنسبة 74.78% على أن مستوى أداء العاملين بـ بالمؤسسة محل الدراسة هو بدرجة عالية من وجهة نظر المستجوبين وهذا ما نلاحظه إزاء اجاباتهم على مضمون عبارات المحور حيث كانت معظمها بدرجات عالية جدا الى متوسطة حيث متوسطاتها الحسابية محصورة بين (3.91 أعلى قيمة لدى العبارة رقم 26 إلى أدنى قيمة بلغت 3.47 لدى العبارة رقم 27) إذ يشير الأداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة إلى درجة تحقيق و إتمام مهامهم على اكمل وجه ووفق التعليمات والخطط الإدارية عليا للمؤسسة ، حيث يشكل الأداء العاملين أهمية أساسية للمؤسسة من خلال أن الجهد المبذول : يعكس درجة انسجام العامل لأداء عمله ، فالجهد المبذول يمثل درجة دافعية الفرد لأداء عمله . أما القدرات والخصائص الفردية : تتمثل بقدرات وخبراتهم السابقة تحدد درجة فعاليتهم الجهد المبذولة في تنفيذ الاعمال بالمؤسسة .

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

تتمحور فرضيات الدراسة في كشف عن مدى وجود علاقة ارتباطية ذات تأثير إيجابي بين المتغير المستقل وإبعاده والمتغير التابع أي بين متغير مستقل المتمثل في الحوافز والمتغير التابع المتمثل في أداء العاملين وعليه وللإجابة عن الفرضيات فإنه سيتم دراسة علاقة التأثير بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي لكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة ودور متغير مستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع حيث ومن خلال حساب معادلة الانحدار الخطي للعلاقة التأثير بين المتغيرين فإن نتحصل على مؤشرات إحصائية تفسر لنا هذه العلاقة وفيما يلي نقدم شرح موجز لها حتى نتمكن من تفسير النتائج المتحصل عليها:

- معامل الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson) ، ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة الخطية بين المتغيرين وتقع قيمة معامل الارتباط بين -1 الى $+1$ وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين، فإذا كنت القيمة كبيرة كافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فإن زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الأخر أي العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح، ويمكن تقسيم مجالات قيمة معامل الارتباط

ضعيفة	أقل أو يساوي 0.30
متوسطة	من 0.3 الى 0.7
عالية	أكبر من 0.7

- اختبار F (F-test): من اجل معنوية العلاقة بين متغير مستقل والمتغير التابع للعلاقة المدروسة يمكن معرفة المعنوية أو الدلالة الإحصائية للعلاقة المدروسة من خلال قيمة sig المرافقة للاختبار (F-test) فإذا كانت قيمة SIG أقل من 0.05 فإن العلاقة المدروسة بين متغيرين ذات دلالة إحصائية:

- معامل الانحدار B_1 و b_0 ، حيث b_0 يمثل مقدر الثابت ذلك ان الثابت b_0 ومعامل B_1 فهو قيمة التي يزيد بها المتغير التابع عند زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل .

- اختبار T (T-test) من اجل معنوية التأثير بين المتغيرين، ويستخدم لاختبار معنوية تأثير المستقل في التابع، بكلمة أخرى يستخدم لتحقق من معنوية معاملات (b_1, b_0) للنموذج الانحدار وهذا من مقارنة قيمة sig المرافقة للاختبار (T-test) مع مستوى الدلالة 0.05 حيث إذا كانت قيمة SIG أقل من 0.05 فإن معامل الانحدار (b_1, b_0) يختلف عن الصفر ومنه له تأثير معنوي ويضم في نموذج الانحدار المتمثل للعلاقة المدروسة.

قيمة معامل التفسير: ويرمز له بالرمز R^2 ويمثل النسبة المئوية للتباين التي يتم تفسيرها بواسطة المتغير أو المتغيرات المستقلة التي يتضمنها النموذج وتقع بين 0 و 1 أي بين: $0 \leq R^2 \leq 1$. فكلما اقتربت من 1 يعني ارتفاع درجة التفسير متغير التابع من قبل متغير المستقل.

01- اختبار الفرضية الرئيسية:

نص الفرضية البحث: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز على أداء العاملين بـ بالمؤسسة محل الدراسة .

نص الفرضية الإحصائية: تتم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها الى الفرضية الصفرية H_0 والفرضية البديلة H_1 كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للحوافز على أداء العاملين بـ بالمؤسسة محل الدراسة

الفرضية الصفرية (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للحوافز على أداء العاملين بـ بالمؤسسة محل الدراسة.

تم استخدام الانحدار المتعدد لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة الحوافز (البعد الأول: الحوافز المادية، البعد الثاني: الحوافز المعنوية) على المتغير التابع: أداء العاملين وأيهما له تأثير في المتغير التابع وأيهما ليس له أي تأثير في وجود باقي المتغيرات المستقلة الأخرى.

صياغة النموذج الانحدار الخطي المتعدد للفرضية: من أجل دراسة العلاقة بين المتغير (المستقل (المؤثرة) والتابع (المتأثر) نعتمد على المعادلة التالية:

$$y = B_0 + B_1(x_1) + B_2(x_2) + \dots + \epsilon_i$$

- يمثل الأخطاء العشوائية: ϵ_i

- المعامل الثابت: B_0

- B_1 : المعامل الانحدار للمتغير المستقل (البعد الأول: الحوافز المادية)

- B_2 : المعامل الانحدار للمتغير المستقل (البعد الثاني: الحوافز المعنوية)

- متغير التابع (أداء العاملين): y

والجدول التالي هو ملخص للجدول مخرجات تحليل الانحدار المتعد بالاستعانة ببرنامج SPSS وهي (ملخص نموذج الانحدار (r, R^2), تحليل التباين ANOVA، النتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (b).... انظر ملحق مخرجات برنامج spss.

جدول رقم (22): يبين نتائج نموذج الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية

القدرة التفسيرية للنموذج					
معامل الارتباط المتعدد R			معامل التفسير (R ²)		
0.955			0.913		
معنوية الكلية لنموذج حسب نتائج تحليل ANOVA					
اختبار F (F-test)			Sig. مستوى المعنوية أو احتمال الخطأ		
17.068			0.000		
المعنوية الجزئية، لمعاملات					
تشخيص مشكلة التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة	Sig القيمة الاحتمالية.	قيم اختبار T	B قيم معاملات الانحدار		المتغيرات المستقلة
VIF	0.000	6.656	0.725	=B ₀	الثابت (Constant)
1.159	0.000	10.240	0.679	=B ₁	البعد الأول: الحوافز المادية
1.120	0.000	8.220	0.572	=B ₂	البعد الثاني: الحوافز المعنوية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

التعليق على الجدول: يتبين من جدول تحليل الانحدار المتعدد ما يلي:

- تشخيص مشكلة الارتباط الخطي (الازدواج الخطي) بين المتغيرات المستقلة (التفسيرية) في

النموذج:

قبل تحليل نتائج الانحدار الخطي المتعدد ول بناء النموذج الفرضية للعلاقة بين المتغيرات محل الدراسة في ضوء أسس إحصائية دقيقة يجب التأكد أولاً: من استقلالية المتغيرات المستقلة وعدم التداخل الخطي فيما بينها أو ما يعرف بتشخيص مشكلة الارتباط الخطي المتعدد. ويتم هذا من خلال استخدام معامل تضخم التباين (VIF) ويجب أن وتكون قيمة: (VIF) تكون أقل 1.5¹

1- عبد الناصر السيد عامر: نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية (الأسس والتطبيقات والقضايا)، الجزء الثاني، دار جامعة نايف

ويتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة (البعد الأول :الحوافز المادية $VIF=1.159$ ، البعد الثاني: الحوافز المعنوية $VIF=1.120$) هي أقل من 5. مما يبين أنه لا توجد مشكلة التعدد الخطي في بيانات المتغيرات المستقلة ومنه نتائج نموذج الانحدار المتعدد المتعلق باختبار الفرضية الرئيسية. ستكون دقيقة ونعتمد على نتائجها من أجل تحليلها وتفسيرها.

نمر الآن إلى تحليل باقي المؤشرات الإحصائية لنموذج الانحدار المتعدد وهذا من خلال معرفة معنوية نموذج الانحدار الممثل لدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ونسبة مساهمة وتفسير المتغيرات المستقلة في التغيرات التي تؤدي إلى تفعيل المتغير التابع وأيضا من خلال تحليل معاملات الانحدار المتغيرات المستقلة كل على حدا ومدى التأثير المعنوي لكل منهما على المتغير التابع كما يلي:

- معنوية نموذج الانحدار من خلال قيم اختبار F (F-test): وهي القيمة التي تشير الى معنوية نموذج الانحدار لدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع.

ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة F فإذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فإن العلاقة معنوية. ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية أو رفض الفرضية الإحصائية. **حيث يتبين من الجدول أعلاه:** أن قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=17.68$) وأن قيمة $SIG= 0.000$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة تأثير دال إحصائيا بين كل المتغيرات المستقلة أو على أقل واحد من هذه المتغيرات مع المتغير التابع وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية الرئيسية:

: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للحوافز على أداء العاملين بـ بالمؤسسة محل الدراسة.

- تفسير قيمة معامل ارتباط بيرسون (R) من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: $R = 0.955$ وقيمته موجبة ودالة إحصائياً، لأن قيمة المستوى المعنوية ($sig = 0.000$) أقل من مستوى الدلالة 0.05. ويدل ذلك أن العلاقة بين المتغيرات الحوافز (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) والمتغير (أداء العاملين) هي علاقة طردية (موجبة)، أي إن كل زيادة في توفير الحوافز للموظفين يؤدي ذلك إلى زيادة في أداء العاملين بـ بالمؤسسة محل الدراسة وهذه النتيجة منطقية من حيث اتجاه وهذا بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري للدراسة.

- تفسير قيمة معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير): من خلال الجدول أعلاه نجد قيمة معامل التحديد المقدر بـ $R^2 = 0.913$ وهي تُوضح أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار بلغت 91.30% أي أن 91.30% من التغيرات الحاصلة في متغير أداء العاملين بـ بالمؤسسة محل الدراسة ، ترجع إلى تأثير

التغير في قيم متغيرات الحوافز (المادية، المعنوية) وهذا من وجهة نظر عينة المستجوبين والباقي يرجع إلى عوامل أخرى. أي بعبارة أخرى ان الحوافز (المادية، المعنوية) تساهم بنسبة 91.30% في تحسين أداء العاملين بـ المؤسسة محل الدراسة.

- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع وأيهما له تأثير (تأثير معنوي) وأيهما ليس له أي أثر (تأثير غير معنوي) ومن ثم استبعاده من النموذج الانحدار (معادلة الانحدار المتعدد) وقاعدة تقييم: هي إذا كانت قيمة مستوى المعنوية (sig) والمبينة في الجدول أعلاه أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 المقابلة لـ قيمة 't' المحسوبة للمعامل B فإن قيمة معامل الانحدار معنوية أي (تضم إلى النموذج). وتشير قيم معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه أن كلا الحوافز (المادية، المعنوية) لها تأثير معنوي على المتغير التابع أداء العاملين بـ المؤسسة محل الدراسة حيث

01- بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل (البعد الأول: الحوافز المادية) قيمة (0.679=B) وهي قيمة موجبة (تأثير إيجابي) ودالة إحصائيا حيث نجد أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (10.240 = T_{cal}) وأن قيمة (Sig=0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.05 .

ويمكن أن نفسر ذلك أن تأثير متغير (البعد الأول: الحوافز المادية) معنوي (دالة إحصائيا). وهذا يعني بأن كل تغير مقداره درجة واحدة في توفير الحوافز المادية ، سيؤدي إلى تغير إيجابي في زيادة أداء العاملين لدى الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة بقيمة 0.679

أي أن أداء العاملين يتأثر بتوفر الحوافز المادية ، بحيث إذا قامت المؤسسة محل الدراسة (بتوفير الراتب للموظفين ويتناسب مع الجهد المبذول، خاصة إذا كان هذا الراتب يغطي الحاجات الشخصية والعائلية للموظف، وان هذا الراتب يتناسب مع الشهادة العلمية التي يحملها الموظف، وتزويد بمنحة المردودية تناسب مردود الموظف إضافة إلى توفير خدمات مادية أخرى...) فان ذلك يؤدي بانعكاس ايجابي على تحسين أداء العاملين لدى الموظفين بـ المؤسسة محل الدراسة وبالتالي نستنتج أنه كلما تم توفر الحوافز المادية بشكل أفضل ، فإن الموظف سيزيد من كفاءة مورده البشري بمقدار 0.679 وهي قيمة مقبولة إحصائيا تدل على أهمية توفر عنصر الحوافز المادية في تأثيره على أداء العاملين فإذا حصل على بعض الحوافز مثل المردودية وراتب شهري محفز فإن أداءه سوف يتحسن فمزايها نظام الأجر حسب الإنتاج أنه يساعد على خلق روح الابتكار لدى العاملين ، وتحسين أسلوب عملهم ، وذلك من أجل زيادة إنتاجهم ، وبالتالي زيادة الأجر الذي يتقاضونه ، وإذا توفرت له حوافز مادية أخرى مثلاً: أسلوب توزيع أرباح في المؤسسة على موظفيها يؤدي بشعور الموظف أنه أصبح

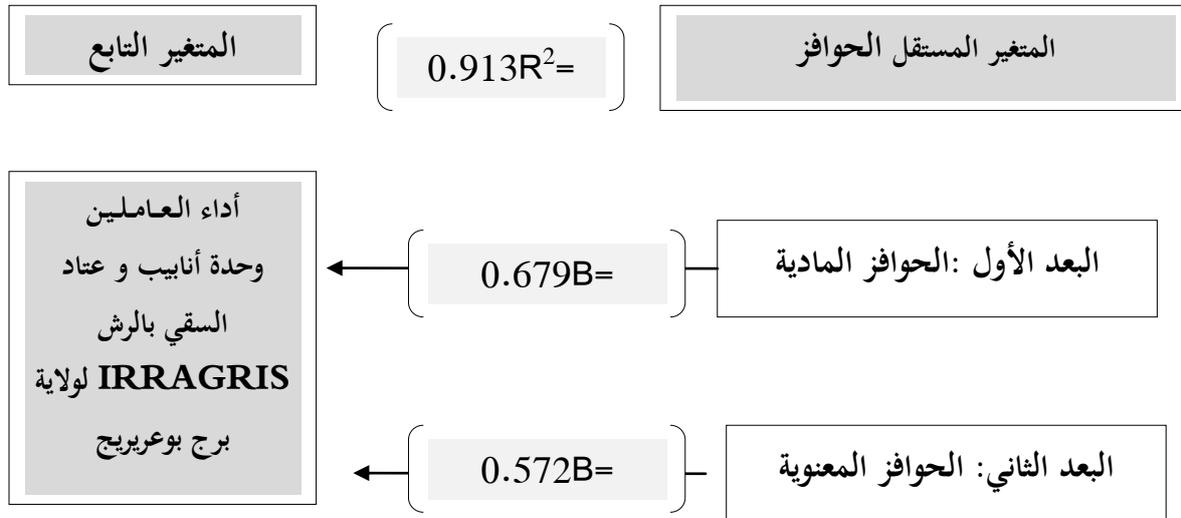
مالكا في المؤسسة يدفعه لمضاعفة جهده وتحسين أدائه في العمل ، وهذا ما ينعكس تلقائيا على الإنتاجية والأرباح ويحقق الاستفادة لجميع الأطراف.

02- بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل (البعد الثاني الحوافز المعنوية) قيمة (B=0.572) وهي قيمة موجبة (تأثير إيجابي) ودالة إحصائيا حيث نجد أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (T_{cal} = 8.220) وأن قيمة (Sig=0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.05 ويمكن أن نفسر ذلك أن تأثير متغير (الحوافز المعنوية) معنوي (دالة احصائيا). وهذا يعني بأن كل تغير مقداره درجة واحدة في تطبيق الحوافز المعنوية ، سيؤدي الي تغير إيجابي في زيادة أداء العاملين لدى الموظفين بـ بالمؤسسة محل الدراسة . بمقدار 0.572 وهي قيمة مقبولة إحصائيا تدل على أهمية توفر عنصر الحوافز المادية في تأثيره على أداء العاملين توفرت له حوافز معنوية فإنه سوف يقدم على تحمل المزيد من المسؤولية ، وإذا وجد المناخ والتنظيم المناسب فسيعمل على زيادة جهده وتعاونه والتزامه بالمؤسسة محل الدراسة ومنه النموذج الانحدار الخطي المتعدد والمطابق لبيانات العينة والمتعلق ب دراسة: مساهمة تطبيق الحوافز في تحسين أداء العاملين للعاملين بـ بالمؤسسة محل الدراسة - عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر الزبائن هو:

$$\text{أداء العاملين} = 0.725 + 0.679(\text{الحوافز المادية}) + 0.572(\text{الحوافز المعنوية})$$

قيمة ثابت بلغت (B=0.725) وهي تُعبر عن قيمة أداء العاملين في المؤسسة في حالة انعدام تطبيق الحوافز (المادية والمعنوية) بـ بالمؤسسة محل الدراسة ما يفسر وجود حد أدنى من الحد من أداء العاملين تتحكم فيه عوامل أخرى غير تلك المذكورة في دراستنا.

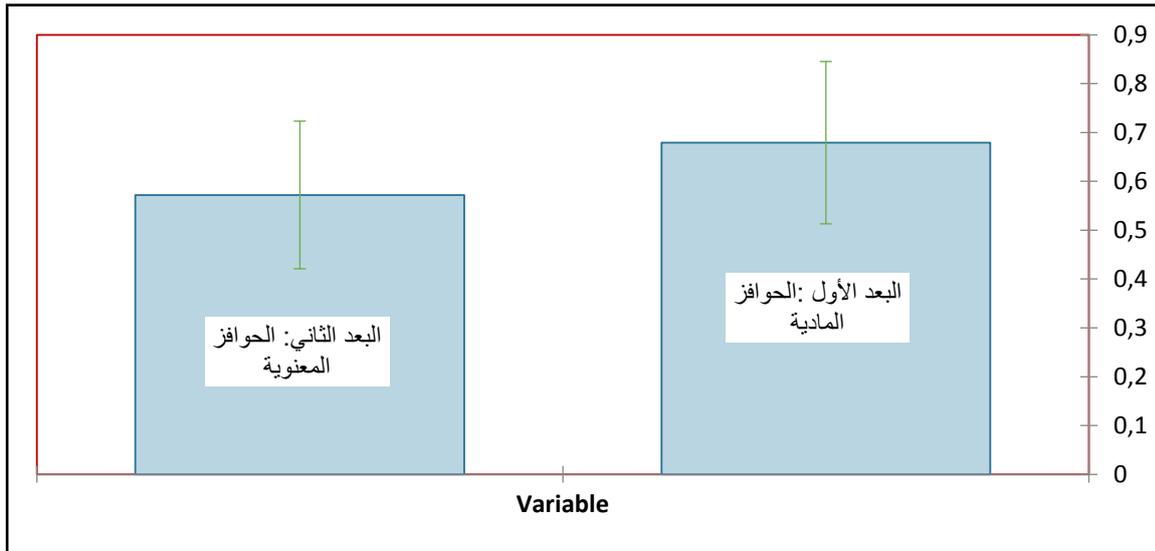
الشكل رقم (19) يبين نموذج الميداني للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى نتائج اختبار الفرضيات

تعليق على نموذج الدراسة : نجد ان الحوافز (المادية والمعنوية) معاً تساهم ب 91.30 % في التغيرات التي تحدث في زيادة أداء العاملين بـ بالمؤسسة محل الدراسة وهي نسبة عالية ومن بين هذه الحوافز (المادية والمعنوية) الأكثر تأثيراً على زيادة أداء العاملين لدى الموظفين بـ بالمؤسسة محل الدراسة هو الحوافز المادية يليه الحوافز المعنوية كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (20) رسم بياني لترتيب أهمية تأثير الحوافز (المادية والمعنوية) على زيادة أداء العاملين



02 - اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

لمعرفة مدى وجود علاقة تأثير المتغيرات المستقلة (البعد الأول: الحوافز المادية، البعد الثاني: المعنوية) **كلاً على حداً** على المتغير التابع (أداء العاملين) سيتم دراسة علاقة بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة ودور متغير مستقل في التغيرات التي تحدث في كل المتغير التابع على حداً والجدول التالي يعرض النتائج المؤشرات الإحصائية للانحدار الخطي البسيط وهو ملخص للجدول (ملخص نموذج الانحدار (r, R^2) ، تحليل التباين ANOVA، النتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (b)

جدول رقم (23): يبين نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

معنوية معامل الانحدار			نتيجة الفرضية	القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		متغير التابع	المتغير المستقل	اختبار الفرضية الفرعية
sig	t	B		R ²	r	SIG)	قيمة F			
0.000	10.22	0.528	قبول (H ₁)	0.783	0.885	0.000	45.51	آداء العاملين	الحوافز المادية	الفرضية الفرعية 1
0.000	5.183	0.513	قبول (H ₁)	0.481	0.693	0.000	28.86		الحوافز المعنوية	الفرضية الفرعية 02

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

02-01- اختبار الفرضية الفرعية رقم 01:

نص الفرضية البحث: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للحوافز المادية على أداء العاملين بـ المؤسسة محل الدراسة

نص الفرضية الاحصائية: تتم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها الى الفرضية الصفرية H₀ والفرضية البديلة H₁ كما يلي:

الفرضية الصفرية (H₀): لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى (0.05) للحوافز المادية على أداء العاملين بـ المؤسسة محل الدراسة

الفرضية الصفرية (H₁): يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى (0.05) للحوافز المادية على أداء العاملين بـ المؤسسة محل الدراسة من خلال الجدول أعلاه نجد:

- بلغ معامل الارتباط بيرسون بين (الحوافز المادية و أداء العاملين) قيمة R = 0.855 وهي قيمة دالة احصائيا حيث نجد قيمة F المحسوبة بلغت (F=45.51) وأن قيمة sig = 0.000 المصاحبة لقيمة (F) هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دالة احصائيا بينهما .

- و بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل بين (الحوافز المادية) قيمة B = 0.528 وهي قيمة دالة احصائيا حيث نجد قيمة T المحسوبة بلغت (T=10.22) وأن قيمة sig = 0.000 المصاحبة لقيمة (T)

هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى أنه يوجد تأثير دال احصائيا للمتغير (الحوافز المادية) على أداء العاملين في ب بالمؤسسة محل الدراسة .وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة (H_1) يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى (0.05) للحوافز المادية على أداء العاملين ب بالمؤسسة محل الدراسة

02-02-02- اختبار الفرضية الفرعية رقم 02:

نص الفرضية البحث: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للحوافز المعنوية على أداء العاملين ب بالمؤسسة محل الدراسة .

نص الفرضية الاحصائية: تتم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها الى الفرضية الصفرية H_0 والفرضية البديلة H_1 كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى (0.05) للحوافز المعنوية على أداء العاملين ب بالمؤسسة محل الدراسة

الفرضية الصفرية (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى (0.05) للحوافز المعنوية على أداء العاملين ب بالمؤسسة محل الدراسة من خلال الجدول أعلاه نجد:

- بلغ معامل الارتباط بيرسون بين (الحوافز المعنوية و أداء العاملين) قيمة $R = 0.693$ وهي قيمة دالة احصائيا حيث نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F=28.86$) وأن قيمة $\text{sig} = 0.000$ المصاحبة لقيمة (F) هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دالة احصائيا بينهما .

- و بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل بين (الحوافز المعنوية) قيمة $B = 0.513$ وهي قيمة دالة احصائيا حيث نجد قيمة T المحسوبة بلغت ($T=5.18$) وأن قيمة $\text{sig} = 0.000$ المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى أنه يوجد تأثير دال احصائيا للمتغير (الحوافز المعنوية) على أداء العاملين في ب بالمؤسسة محل الدراسة .وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة (H_1) يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى (0.05) للحوافز المادية على أداء العاملين ب بالمؤسسة محل الدراسة

03- ملخص نتائج الدراسة الميدانية و اختبار فرضيات

جدول رقم (24): يبين ملخص نتائج الدراسة الميدانية و اختبار فرضيات

القرار	نتيجة	الفرضية
	مستوى توفر الحوافز ب بالمؤسسة محل الدراسة هو بدرجة متوسطة	مستوى توفر وتدبيق المتغيرات المؤسسة ميدان الدراسة
	مستوى توفر الحوافز المادية ب بالمؤسسة محل الدراسة هو بدرجة متوسطة	
	مستوى توفر الحوافز المعنوية ب بالمؤسسة محل الدراسة هو بدرجة متوسطة	
	مستوى أداء العاملين ب بالمؤسسة محل الدراسة هو بدرجة عالية	
قبول الفرضية البديلة (H ₁)	يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى (0.05) للحوافز على أداء العاملين ب بالمؤسسة محل الدراسة.	الرئيسية
قبول الفرضية البديلة (H ₁)	يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى (0.05) للحوافز المادية على أداء العاملين ب بالمؤسسة محل الدراسة	ف01
قبول الفرضية البديلة (H ₁)	يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى (0.05) للحوافز المادية على أداء العاملين ب بالمؤسسة محل الدراسة	ف02
<p>وجدنا أن الحوافز (المادية والمعنوية) معاً تساهم ب 91.30 % في التغيرات التي تحدث في زيادة أداء العاملين ب ب بالمؤسسة محل الدراسة وهي نسبة عالية ومن بين هذه الحوافز (المادية والمعنوية) الأكثر تأثيراً على زيادة أداء العاملين لدى الموظفين ب ب بالمؤسسة محل الدراسة هو الحوافز المادية يليه الحوافز المعنوية.</p>		

المصدر من إعداد الباحثين باعتماد على نتائج الدراسات السابقة

خلاصة الفصل:

كل ما تطرقنا له في هذا الفصل حيث اعتمدنا على الاستبيان الذي تم توزيعه على الموظفين في بـ بالمؤسسة محل الدراسة، وتضمن الاستبيان محورين أساسيين يقيسان متغيرات الدراسة، وعند استرجاع الاستبيانات تم تفرغته وتحليل بياناته بالاستعانة على برنامج الإحصائي-SPSS-26. ثم بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على إشكالية الدراسة، ومن خلال تحليل إجابات الأفراد العينة وتفسيرها توصلنا إلى أنه: الحوافز لها تأثير ايجابي على زيادة وتحسين أداء العاملين في المؤسسة .

الخاتمة:

من خلال دراستنا لأثر الحوافز على أداء العاملين تسعى المؤسسة في ظل البيئة المتقلبة و المنافسة الشرسة لكسب المورد البشري الكفاء الذي يمكن أن يدعم موقعها التنافسي ويضمن استمراريتها، و للحصول على الأفراد الذي يمتلكون كفاءات والسعي للمحافظة عليهم و تحقيق مستويات أداء أفضل، أصبح من الضروري على المؤسسات إيجاد طرق أكثر فاعلية في تحفيز العمال للاستغلال الأمثل لمعارفهم ومهاراتهم، لذلك لا بد من وجود وسيلة يمكن بواسطتها الوقوف على مدى كفاءة المورد البشري من خلال وضع نظام للحوافز في المؤسسات قائم على أسس علمية صحيحة و سليمة، من أجل زيادة أداء المورد البشري وبالتالي زيادة الأداء الكلي للمؤسسة.

و بعد تحليلنا لدور الحوافز في تحسين أداء العاملين في الجانب النظري وتحليلنا له في مؤسسة الأنابيب وحدة IRRAGRIS، تمكنا من الخروج ببعض النتائج النظرية و بعض التوصيات.

أولاً: النتائج النظرية

- 1 - الحوافز المتوفرة في وحدة أنابيب و عتاد السقي بالرش بشكليها المادي و المعنوي
- 2 - وجود الحوافز في العمل تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي
- 3 - الحوافز المادية مرغوبة و تزيد من نسبة الولاء الوظيفي بالإضافة إلى الحوافز المعنوية
- 4 - تسعى وحدة أنابيب و عتاد السقي بالرش إلى قيام بتوزيع الحوافز بالشكل المناسب.
- 5 - الحوافز المادية مطلوبة أكثر من الحوافز المعنوية.
- 6 - عملية تقييم الأداء تتم بصفة دورية اعتماداً على جملة من المعايير الموضوعية والمحددة مسبقاً.

ثانياً: التوصيات

- بناءً على نتائج الدراسة نضع بعض التوصيات التي يمكن من خلالها معالجة جوانب الضعف و تعزيز جوانب القوة فيما يتعلق بالحوافز المادية و المعنوية و مستوى الأداء و ذلك على النحو التالي:
- 1 - ضرورة ربط سلم الرواتب و الأجور بمعدلات غلاء المعيشة.
 - 2 - العمل على تحقيق مبدأ العدالة في منح الحوافز و المكافآت.
 - 3 - زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة.
 - 4 - استحداث أنظمة حوافز جديدة مثل: الرحلات الترفيهية، تغطية جزء من تكاليف دراسات الأبناء.
 - 5 - تعديل وتطوير نظم الحوافز حتى تكون أكثر فعالية و تحقيق مستوى عالي من الكفاءة الإنتاجية.
 - 6 - تعريف العمال بنظام الحوافز المطبق.

المراجع:

1- الكتب:

- 1- ايمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2004 ،ص30.
- 2- ابن فارس ، معجم مقاييس اللغة، ، الجزء 02 ،دار الفكر للطباعة و النشر ، سنة 1979، ص 85
- 3- ابن منظور ،لسان العرب مادة نظم ، الجزء 05 ،سنة 1985 ،ص337
- 4- ابن منظور ،لسان العرب مادة نظم، المجلد رقم 12،سنة 1984، ص 578
- 5- احمد بن عبد الرحمان الشميمري،عبد الرحمان بن احمد هيجان،بشرى بنت بدير المرسي غنام،مبادئ إدارة الاعمال-الاساسيات و الاتجاهات الحديثة-الطبعة السادسة،العيكان للنشر والتوزيع،الرياض،2009، ص 268
- 6- احمد جابر حسينين،الإحباط الإداري-الأسباب و العلاج-،الطبعة الأولى،المجموعة العربية للتدريب و النشر،القاهرة،2013، ص 69
- 7- احمد ماهر،إدارة الموارد البشرية،بدون رقم طبعة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر ، 2004 ، ص 236
- 8- احمد ماهر،السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات-،الدار الجامعية،الإسكندرية،2014،ص145
- 9- اسماعيل علي البسيوني، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي لمنظمة الأعمال-، بدون رقم الطبعة،بدون طبعة ،سنة 2007 ،ص253
- 10- بسيوني محمد البرادعي،مهارات تخطيط ادارة الموارد البشرية-دليل عملي-،الطبعة الأولى،إيتراك للنشر و التوزيع، سنة 2005 ، ص 58
- 11- جعفر خانو الزيباري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى،دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2020،ص186
- 12- حسين محمد الحراشنة،إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، الطبعة01،دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، عمان،2011 ص 90
- 13- خضير كاضم حمود،ياسين كاسب الخرشنة،إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر و التوزيع والطباعة، 2007، ص 186-187
- 14- رافدة الحريري،اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية،بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن، ص 91
- 15- سعاد نايف البرنوطي: أساسيات إدارة الأعمال، أساسيات الإدارة، الطبعة الأولى،دار وائل للنشر،عمان، الاردن،سنة 2001،ص465.

- 16- سلوى عمر عبد الرحمن، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، الطبعة 01، الدار الجزائرية للنشر و التوزيع، 2015، ص 31
- 17- سمير خليل شمطو، مدخل إلى الإدارة العامة، الطبعة الأولى، بغداد، 2017، ص 84
- 18- صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية -مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر 1987، ص 490-491.
- 19- عاكف لطفي الخصاونة، بسام محمد أبو خضير، محمد نايف العياصرة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دون إسم دار النشر، عمان، سنة 2017، ص 170
- 20- عباس محمد سهيلة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 153
- 21 - عبد الباري إبراهيم درة، د.زهير نعيم الصباغ ،إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2008 ، ص 259
- 22- عبد الحميد عبد الفتاح، الاتجاهات الحديثة في الدراسات في ممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر ،مصر، 2007، ص 372
- 23- عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، الطبعة 04، دار حافظ للنشر والتوزيع، 2003، ص ص 114-117
- 24- عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، الاتجاهات الحديثة و تحديات الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، دار المنهجية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن، سنة 2015 ص 250
- 25- علي السلمي، الدوافع و الحوافز، بدون رقم الطبعة، مطابع سجل العرب، القاهرة، سنة 1970، ص 24
- 26- علياء جراد، فاطمة صيفي، إدارة الموارد البشرية مدخل وظيفي، بدون رقم الطبعة، جامعة الإسكندرية، بدون سنة الطبع، ص 271-272
- 27- عمار حسن علوش ،رسالة ماجستير تحت عنوان "أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين"، 2019، الجامعة الافتراضية السورية، ص 20
- 28- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر و التوزيع، سنة 2005، ص 415 - 417
- 29- فاروق عبده فلية، السيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة 01، الدار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 266
- 30- فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي و التنظيمي، الطبعة السادسة ،دار المعارف، القاهرة، سنة 1988، ص 233
- 31- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية-اتجاهات وممارسات-، الطبعة 01، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2012، ص 172

- 32- كمال بربرا، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، سنة 1997. ص 115
- 33- لكل منيف، تحفيز العاملين و بناء الرضا الوظيفي، الطبعة الأولى، دار المتقف للنشر و التوزيع، باتنة، 2018، ص 08
- 34- ليلي مازن، عنايات ابراهيم، العلوم السلوكية، ص 176-178
- 35- مان وميشيل، موسوعة العلوم الاجتماعية، ترجمة عادل مختار الهواري وسعد عبد العزيز مصلوح، الطبعة الأولى، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، الكويت، 1994، ص 07
- 36- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، سنة 2010، ص 260
- 37- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر و التوزيع، الأردن، 2016، ص 210
- 38- محمد ايمن عبد اللطيف عشوش، أمل عبد الرحمان السيد، نفيسة محمد باشري، أساسيات إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، القاهرة، 2017، ص 283-284
- 39- محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية- نحو منهج استراتيجي متكامل-، الطبعة الثانية، مكتبة العبيكان للنشر و التوزيع، الرياض، سنة 2008، ص 190
- 40- محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2005، ص 220-221
- 41- محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص 147.
- 42- محمد طاهر الخلف، مصطفى يوسف كافي، هبة مصطفى كافي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة 01، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص 221
- 43- محمد عبد الغاني هلال، الجودة في إدارة و تقييم الأداء، الطبعة الأولى، مركز تطوير الأداء و التنمية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2016، ص 25
- 44- محمد فاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2013، ص 140-142
- 45- محمد مرتضى الحسيني الزبيدي، تاج العروس من جواهر القاموس، الجزء 15، سنة 1975، مطبعة حكومة الكويت، ص 111 .
- 46- محمد موسى احمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية HR) بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، سنة 2014 ص 104-105
- 47 - محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، 2014، ص 119

- 48- محمود عبد الفتاح رضوان، الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، سنة 2012، ص 58-59
- 49- مدحت محمد أبو نصر، الإدارة بالحوافز -أساليب التحفيز الوظيفي الفعال-، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة، مصر، سنة 2009 ، ص 125- 127
- 50- مصطفى جربوع، إدارة الموارد البشرية، دار ابن النفيس للنشر و التوزيع، الأردن، 2019، ص 222-223
- 51- مصطفى حسين بلهي، أمينة إبراهيم شلبي، الدافعية-نظريات و تطبيقات-، الطبعة الأولى، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1999، ص 07
- 52- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص 141
- 53- مصطفى كولار و اخرون، تسيير إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، ألفا للوثائق، 2019، ص 206
- 54- مصطفى محمد، الرضا الوظيفي و أثره على تطوير الأداء، الطبعة الأولى، دار ابن النفيس للنشر و التوزيع، عمان ، سنة 2018، ص 109-111
- 55- مصطفى مصطفى كامل، نفيسه محمد باشري، دعاء محمد رستم، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، بدون دار النشر، القاهرة، سنة 2017، ص 251
- 56- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية-إدارة الافراد-، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر و التوزيع ، 2005 ، ص 213
- 57- مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من المنظور إداري تنموي تكنولوجي عولمي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، سنة 2014، ص 231.
- 58- منال احمد بارودي، الرضا الوظيفي و الارتقاء بالعمل المهني، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، سنة 2014، ص 26
- 59- منال البارودي، الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء و المرؤسين، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، سنة 2015، ص 31-32
- 60- منصور محمد إسماعيل العريقي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الكتاب الجامعي ، صنعاء، سنة 2012 ، ص 169
- 61- نزار عوني اللبدي ، تنمية الأداء الوظيفي و الإداري، الطبعة الأولى ، دار دجلة ، الاردن، سنة 2015 ، ص 32
- 62- وفاء فؤاد شلبي ،منار عبد الرحمان محمد خضر ، إدارة وتنمية الموارد البشرية، جامعة حلوان، 2003، ص 150
- 63- وفيق نخلة، القيادة و الإدارة و فن التحفيز ، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر و التوزيع، الأردن، 2014، ص 69-70

- 64- يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية - قضايا معاصرة في الفكر الإداري-، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، سنة 2015 ص 89
- 65- يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2006، ص 414
- 2-المجالات العلمية:**
- 1- بلقايد ابراهيم وبوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة وهران العدد السابع عشر، السداسي الثاني، 2017، ص 258
- 2- رجم خالد، زيراري بثينة، عوني بوجمعة، تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار بحاسي مسعود، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، تاريخ النشر 12- 09- 2019، المجلد 15 / العدد 21 السنة: 2019، ص 477 - 494
- سامية لحول، فطيمة زعزع، أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات -وكالة باتنة-الجزائر، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية (1)27، ص 27
- 3- سعد سلامة الخطيب، علاقة نظام الحوافز بأداء الفرد، المجلد 03-العدد الاول (البحث الثالث)ص21-27 -،المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية IJSSP، تاريخ النشر 15 كانون الثاني 2019 الأردن، ص 24
- 4- سعداوي نعيمة، نظام التحفيز لرفي الفرد و المنظمة، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية-1)29، ص 240-241
- 5- صالح محرز، فعالية نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الاقتصاد الصناعي - دراسة حالة شركة الإسمنت تبسة-، العدد 10 جوان 2016، ص 186-185
- 6- محمد بن سعد أبو حميد، "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين"، المجلة العربية للنشر العلمي AJSP، العدد الواحد والعشرون تاريخ الإصدار: 2 تموز 2020 م، ص 639-640
- 8- Irwan Pancasila, Siswoyo Haryono, Beni Agus Sulisty, Le Thanh Tung / 390 Journal Of Asian Finance, Economics And Business Vol 7 No 6 2020, P 390
- 9-Iqtidar Ali Shah, Relationship Between Rewards and Employee's Performance in Cement Industry in Pakistan، Journal of International Academic Research (2010) Vol.10, 31 August 2010,P19-20

3- رسائل ماجستير أو دكتوراه :

- 1- نهى عطايا، رسالة دكتوراه في علم النفس تحت عنوان الحوافز و علاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني -دراسة ميدانية لدى عينة من العاملين في شركة الاتصالات الخلوية في مدينة دمشق-، دمشق، 2015 ،ص 38
- 2- غانم فنجان موسى، رسالة ماجستير تحت عنوان التدريب وتطوير الكفاءة الانتاجية للقوى العاملة،سلسلة المكتبة العمالية 05 ،مطبعة مؤسسة الثقافة العمالية،بغداد،1980، ص 42
- 3-ليلى غضبان،رسالة ماجستير تحت عنوان - الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين-،جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2010 ، ص 42
- 4-باسم مصطفى علي علي البساطي، رسالة ماجستير المهني في إدارة الأعمال "أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي -دراسة تطبيقية على العاملين جمعية المشروعات الصغرى ببورسعيد، سنة 2021 ، ص 63
- 5-ماجد إبراهيم شاهين،رسالة ماجستير تحت عنوان "مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء و الثقة التنظيمية"،الجامعة الإسلامية بغزة،2010، ص42
- 6- غازي حسن عودة حلابية،رسالة ماجستير تحت عنوان أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن،دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى،جامعة الشرق الأوسط ، سنة 2013 ص16

الملاحق

الملحق رقم 01 : نسخة من طلب الموافقة على استقبال الطلبة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur Et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد بشير الإبراهيمي « برج بو عريريج »
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

Université Mohammed Bachir El-Ibrahimi « B.B.A »
Faculté des sciences économiques, commerciales et de sciences de gestion
Département des sciences de gestion

برج بو عريريج: 2022/02/14

إلى السيد: مدير مؤسسة أنابيب
برج بو عريريج

الموضوع: طلب الموافقة على استقبال الطلبة

في إطار اعداد مذكرة التخرج والتي تعتبر جزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، نرجو من سيادتكم الموافقة على استقبال الطلبة المبين أسماؤهم أدناه وإفادتهم بالمعلومات الممكنة.

عنوان المذكرة: أثر التحفيز في أداء العاملين
أسماء الطلبة:

- خالد بن لعلى.
- إلهام لافي.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

رئيس القسم
رئيس مصلحة التدريس بقسم
علوم التسيير
عظوي نادية

صوفا
BENKECHDA BRAHIM
Chef de Département Des Ressources
Humaines et de l'Administration PFI
IRRAGRIS

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة البشير الإبراهيمي-برج بوعرييج-

قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

استبيان الدراسة

سيدي (ة) المحترم (ة)

إن مجموعة الأسئلة التي بين يديكم نحاول من خلال إجابتكم عليها، التعرف على " أثر الحوافز على أداء العاملين بوحدة أنابيب و عتاد السقي بالرش " و تدخل هذه الدراسة في إطار إعداد أطروحة خاصة بالماستر و المطلوب منكم اختيار الإجابة التي ترونها موافقة لرأيكم، و ذلك بوضع علامة (x)

إن صدق نتائج الدراسة التي نقوم بها توقف على دقة الإجابات التي تقدمونها لنا، لذا يرجى تعاونكم الصادق من اجل إنجاح هذه الدراسة، كونوا على يقين بأن إجابتكم سوف تبقى سرية و ليس الغرض منها سوى خدمة البحث العلمي.

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

السن: أقل من 25 سنة من 25 إلى 35 سنة من 36 إلى 45 سنة أكثر من 46 سنة

الحالة الاجتماعية: أعزب/عزباء متزوج(ة) مطلق(ة) أرمل(ة)

المستوى التعليمي: ثانوي أو أقل تكوين مهني جامعي حالة أخرى

الوظيفة: إطار سامي إطار عون تحكم عون تنفيذ

سنوات الخبرة: أقل من 10 سنوات من 11 إلى 20 سنة من 21 إلى 30 سنة 31 سنة فما فوق

المحور الثاني: الحوافز

الرقم	العبرة:ضع علامة (x) أمام الإجابة التي تخترها	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
الحوافز المادية						
1	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع جهدك المبذول.					
2	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع مؤهلاتك.					
3	الأجر الذي تتقاضاه يتوافق مع ظروف معيشتك.					
4	تطبق المؤسسة المشاركة في الأرباح.					
5	المكافآت دائما توزع على من يستحقها من الموظفين في المؤسسة.					
6	المؤسسة تمنح الموظفين المتميزين علاوات تشجيعية بشكل دوري					
7	الترقيات الممنوحة للموظفين كان أساسها كفاءة الأداء.					
8	المسؤول المباشر دائما ما يمنح مكافآت استثنائية للموظف الكفاء.					
9	أشعر بالرضا عن المكافآت و الزيادات التي تضاف إلى راتبتي.					
10	لا أترك عملي إذا عرض علي عمل آخر بأجر أعلى					
الحوافز المعنوية						
11	المؤسسة توفر كل المتطلبات العمل كالإنارة و التهوية...إلخ.					
12	المؤسسة تحرص على شرح نظام الحوافز المعمول به لديها.					
13	المؤسسة تتيح للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات.					
14	يقدم الرؤساء عبارات الشكر و الثناء و التقدير للعمال الأكفاء عند تحقيق الأهداف المسطرة.					
15	تكرم مؤسسة العمال الأكفاء عن طريق تقديم شهادات تقديرية.					
16	المؤسسة توفر الدعم و المساندة المعنوية عند الظروف الطارئة.					
17	قيام المؤسسة بعقد اتفاقيات مع الجامعات لأجل مشاركة العمال المتميزين للدراسات العليا.					
18	تقرب الرؤساء من العمال من خلال عقد اجتماعات دورية لتصحيح الأخطاء في أداء العمال.					
19	منح الإجازات الاستثنائية.					
20	أشعر بأن عملي مهم و أنا راض عنه.					

المحور الثالث : أداء العاملين

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	أداء العاملين	
					تحرص على إتقان عملك.	21
					تحرص على رفع مستوى جودة عملك.	22
					تحرص على سرعة إنجاز المهام الموكلة لك.	23
					تمتلك القدرة على التخطيط العملي.	24
					تنسق مع الآخرين في أداء عملك.	25
					تقوم بانجاز العمل الموكل لك في وقته المناسب دون تأخير.	26
					تنفذ البرامج والخطط الموكلة لك بتفان.	27
					لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات أكبر.	28
					تستجيب للأوامر و التعليمات الصادرة فيما يخص العمل.	29
					تمنح الأولوية المشاركة في الدورات التدريبية و التريصات على أساس الكفاءة في العمل.	30
					أنا راض على نتائج تقييم أدائي للسنة الماضية.	31
					تسعى إلى تحقيق النتائج وفق الأهداف المسطرة.	32

الملحق رقم 03 : يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
SPSS: Statistical Package for the Social Sciences (إصدار 26) spss

```
COMPUTE X01=MEAN(xa1 TO xa10).
COMPUTE X02=MEAN(xb11 TO xb20).
COMPUTE YYY=MEAN(y21 TO y32).
COMPUTE XXX=MEAN(xa1 TO xb20).
```

مخرجات برنامج SPSS تتعلق بكشف: نوع توزيع البيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان:

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المحور الأول : الحوافز	.115	36	.200 [*]	.970	36	.421
المحور الثاني : أداء العاملين	.143	36	.059	.975	36	.571

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

***- مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان:**

		xa1	xa2	xa3	xa4	xa5
البعد الأول	Pearson Correlation	.620**	.682**	.773**	.659**	.608**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
N		36	36	36	36	36

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

		xa6	xa7	xa8	xa9	xa10
البعد الأول	Pearson Correlation	.671**	.585**	.698**	.565**	.507**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.002
N		36	36	36	36	36

		xb11	xb12	xb13	xb14	xb15
البعد الثاني :	Pearson Correlation	.594**	.477**	.600**	.730**	.706**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.000	.000	.000
N		36	36	36	36	36

		xb16	xb17	xb18	xb19	xb20
البعد الثاني :	Pearson Correlation	.668**	.749**	.674**	.598**	-.087-
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.612
N		36	36	36	36	36

		y21	y22	y23	y24	y25	y26	y27	y28	y29	y30	y31	y32
المحور الثاني : أداء العاملين	Pearson Correlation	.451**	.317	.339*	.509**	.661**	.468**	.566**	.693**	.685**	.646**	.362*	-.137-
	Sig. (2-tailed)	.006	.060	.043	.002	.000	.004	.000	.000	.000	.000	.030	.425
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36

Correlations

		البعد الأول: الحوافز المادية	البعد الثاني: الحوافز المعنوية	المحور الأول : الحوافز
المحور الأول : الحوافز	Pearson Correlation	.883**	.851**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	36	36	36

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

Correlations

		المحور الأول : الحوافز	المحور الثاني : أداء العاملين	TOTAL
TOTAL	Pearson Correlation	.951**	.405*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.014	
	N	36	36	36

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب الثبات عبارات الاستبيان باستخدام طريقة Cronbach's Alpha

```
RELIABILITY
/VARIABLES=xa1 xa2 xa3 xa4 xa5 xa6 xa7 xa8 xa9 xa10
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.838	10

```
RELIABILITY
/VARIABLES=xb11 xb12 xb13 xb14 xb15 xb16 xb17 xb18 xb19
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.792	9

```
RELIABILITY
/VARIABLES=xa1 xa2 xa3 xa4 xa5 xa6 xa7 xa8 xa9 xa10 xb11 xb12 xb13 xb14 xb15 xb16 xb17 xb18
xb19
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.879	19

```
RELIABILITY
/VARIABLES=y21 y23 y24 y25 y26 y27 y28 y29 y30 y31
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.724	10

```
RELIABILITY
/VARIABLES=y21 y23 y24 y25 y26 y27 y28 y29 y30 y31 xa1 xa2 xa3 xa4 xa5 xa6 xa7 xa8 xa9 xa10
xb11
xb12 xb13 xb14 xb15 xb16 xb17 xb18 xb19
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.857	30

*مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: عرض وتحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أنثى	4	11.1	11.1	11.1
	ذكر	32	88.9	88.9	100.0
Total		36	100.0	100.0	

		السن			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25 سنة	3	8.3	8.3	8.3
	أكثر من 46 سنة	7	19.4	19.4	27.8
	من 25 إلى 35 سنة	7	19.4	19.4	47.2
	من 36 إلى 45 سنة	19	52.8	52.8	100.0
Total		36	100.0	100.0	

		الحالة الاجتماعية			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أعزب/عزباء	5	13.9	13.9	13.9
	متزوج(ة)	31	86.1	86.1	100.0
Total		36	100.0	100.0	

		المستوى التعليمي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تكوين مهني	12	33.3	33.3	33.3
	ثانوي أو أقل	7	19.4	19.4	52.8
	جامعي	17	47.2	47.2	100.0
Total		36	100.0	100.0	

		الوظيفة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار	12	33.3	33.3	33.3
	إطار سامي	5	13.9	13.9	47.2
	عونتكلم	11	30.6	30.6	77.8
	عونتنفيذ	8	22.2	22.2	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

		سنوات الخبرة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 10 سنوات	2	5.6	5.6	5.6
	من 11 إلى 20 سنة	14	38.9	38.9	44.4
	من 21 إلى 30 سنة	19	52.8	52.8	97.2
	Total	36	100.0	100.0	

*مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: تحليل الوصفي للبيانات المستجوبين نحو عبارات المحور الأول:

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
xa1	36	1	5	3.22	1.290
xa2	36	1	5	3.25	1.317
xa3	36	1	5	3.22	1.476
xa4	36	1	5	2.61	1.248
xa5	36	2	5	3.64	1.246
xa6	36	2	5	3.75	1.251
xa7	36	1	5	3.58	1.339
xa8	36	1	5	3.53	1.298
xa9	36	1	5	3.61	1.293
xa10	36	1	5	2.89	1.237
البعداول: الحوافر المادية	36	1.80	5.00	3.3306	.83043
Valid N (listwise)	36				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
xb11	36	1	5	3.00	1.309
xb12	36	1	5	3.11	1.237
xb13	36	1	5	3.00	1.373
xb14	36	1	5	3.17	1.363
xb15	36	1	5	3.19	1.261
xb16	36	1	5	3.00	1.493
xb17	36	1	5	3.11	1.369
xb18	36	1	5	2.58	1.204

xb19	36	1	5	2.08	.967
البعد الثاني: الحوافز المعنوية	36	1.40	4.60	2.7972	.74161
Valid N (listwise)	36				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
المحور الأول : الحوافز	36	1.75	4.80	3.0639	.68239
Valid N (listwise)	36				

*مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: نتائج اختبار الفرضية

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT YYY
  /METHOD=ENTER X01 X02.
```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد الثاني: الحوافز المعنوية , البعد الأول: الحوافز المادية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: YYY

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.955 ^a	.913	.908	.14019

a. Predictors: (Constant), البعد الثاني: الحوافز المعنوية, البعد الأول: الحوافز المادية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
	Beta					
1	(Constant)	.725	.109		6.656	.000
	البعد الأول: الحوافز المادية	.679	.037	.107.	10.240	.000
	البعد الثاني: الحوافز المعنوية	.572	.033	.896.	8.220	.000

الملحق رقم 04 : شهادة كشف الراتب

Unité IRRAGRIS E.P.E : anabib		BULLETIN DE PAYE		Non et Prénom		Matricule			
N° CNAS		Paieement		N° Sécu.Soc		EDGP COB			
				Emploi		Coeff Catég Ech C Gest			
Code rubrique	Désignation des rubriques	Base ou quantité	Taux ou valeur unitaire	Montant à payer	Montant à retenir	I	SS	CR	RL
I : sommes imposables SS : sommes soumises à SS GR : sommes soumises à C retraite RL : retenues légales		Suivi des bases SS		Total des gains		Total des retenues		Appoint	
Nature des quantité J : jour H : heures M : mois		Suivi de bases retraite				+		=	
								Net à payer	

الملحق رقم 05 : شهادة الإيزو 9001 - 2008



تم بحمد الله