جامعة 8 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت عنوان

دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة المركب الصناعي والتجاري مطاحن قالمة

إعداد الطالب:
سبتي آدم

إشراف الأستاذ:
أ.د. عبد المالك بضياف

السنة الجامعية 2024 – 2025

بِسْمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحْمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

"يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُواْ فِى ٱلْمَجَٰلِسِ فَٱفْسَحُواْ يَفْسَحِ ٱللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ ٱنشُزُواْ فَٱنشُزُواْ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءامَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَٰتٍ وَٱللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ"

سورة المجادلة : الآية (11)

شكر وتقدير

اقتداءً بما جاء في آيات القرآن الكريم: " لئن شكرتم لأزيدنكم "

الآية رقم (07) من سورة ابراهيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تتحقق الغايات، نحمد الله رب العالمين حمدا طيبا مباركا فيه كما ينبغي لوجهه الكريم وسلطانه العظيم، والصلاة والسلام على سيدنا محمد ﷺ وعلى أله وصحبه أجمعين ومن اتبعه إلى يوم الدين

أتوجه بخالص الشكر والامتنان إلى الأستاذ المشرف الدكتور "عبد المالك بضياف" لما قدمه من دعم متواصل وتوجيهات بناءة وكلما طلبت من وقته الثمين وفره لي بالرغم من مسؤولياته المتعددة وحرصه الدائم على إتمام هذا العمل في أفضل الظروف فجزاه الله كل خير

كما أتوجه بجزيل الشكر والامتنان

إلى الأساتذة الذين دعموني

طيلة المشوار الجامعي

وإلى كافة

هيئة التدريس بما فيها الطاقم الإداري

بقسم العلوم الاقتصادية

وإلى الأساتذة الذين ساهموا في تقديم الدعم

لإنجاز هذا العمل وفي مقدمتهم أ.د بن جلول خالد و أ.د بشيشي وليد و أ.د زهرة عباس و أ.د براهمية آمال

والأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة

لتفضلهم على الاطلاع لهذا العمل

الاهداء

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك اللهم

لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت

ولك الحمد بعد الرضا

إلى من أرسل رحمة للعالمين وعلم البشرية معنى الأخلاق وقدم

أسمى مثال في العلم والرحمة إلى

سيدنا محمد ﷺ

أعظم معلم عرفته البشرية

إلى من غرس في القيم والذي أفتخر بحمل اسمه

أبي الحبيب

إلى **أمي الحبيبة** التي سهرت الليالي لأصل إلى ما وصلت إليه

إلى **أخي العزيز** الذي كان رفيق دربي

إلى **أساتذتنا الكرام**

إلى **أهلي** وكل **الزملاء** و**الأصدقاء**

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
بسم الله الرحمن الرحيم	
شكر وتقدير	
الاهداء	
فهرس المحتويات	IV–I
فهرس الجداول	VI–V
فهرس الأشكال	VII
فهرس الملاحق	VIII
مقدمة عامة	(أ–و)
الفصل الأول: الإطار النظري للتحفيز ونظام إدارته	32–7
تمهيد	8
المبحث الأول: التحفيز المفهوم والنظرية	9
المطلب الأول: مفهوم التحفيز	9
أولا: نشأة التحفيز	9
ثانيا تعريف التحفيز وخصائصه	10
ثالثا: أهمية التحفيز	11
المطلب الثاني: نظريات التحفيز	12
أولا: نظرية العاملين لهيرزبرج	12
ثانيا: النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور	13
ثالثا: نظرية الإنجاز لدافيد ماكليلاند	14
رابعا: نظرية ألدفر	14
خامسا: نظرية ماسلو	15
المطلب الثالث: أهداف التحفيز	17
المبحث الثني: أنواع وطرق التحفيز	19
المطلب الأول: أنواع التحفيز	19
أولا: الحوافز المادية	19
ثانيا: الحوافز المعنوية	20
ثالثا: الحوافز من حيث من يتحصل عليها	20
رابعا: حوافز التمييز	20
خامسا: الحوافز الإدارية	21

المطلب الثاني: عناصر التحفيز	22
المطلب الثالث: مصادر التحفيز وطرقه	23
أولا: مصادر التحفيز	23
ثانيا: طرق وأساليب التحفيز	23
المبحث الثالث: إدارة نظام الحوافز	25
المطلب الأول: مفهوم نظام الحوافز ومراحل تصميمه	25
أولا: تعريف نظام الحوافز	25
ثانيا: خصائص نظام الحوافز	25
ثالثا: مراحل تصميم نظام الحوافز	27
المطلب الثاني: شروط نجاح نظام الحوافز	28
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز ومعيقاته	29
أولا: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز	29
ثانيا: معيقات نظام الحوافز	30
خلاصة الفصل الأول	32
الفصل الثاني: أداء العاملين ودور التحفيز في تحسينه	33-68
تمهيد	34
المبحث الأول: مدخل للأداء	35
المطلب الأول: تعريف أداء العاملين وأهميته	35
أولا: تعريف أداء العاملين	35
ثانيا: أهمية أداء العاملين	36
المطلب الثاني: أبعاد أداء العاملين وأنواعه	38
أولا: أبعاد أداء العاملين	38
ثانيا: أنواع أداء العاملين	39
المبحث الثاني: أساسيات تقييم الأداء	42
المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء	42
أولا: تعريف تقييم الأداء	42
ثانيا: أهمية تقييم الأداء	43
ثالثا: أهداف تقييم الأداء	44
المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء	45
أولا: الطرق التقليدية	45

ثانيا: الطرق الحديثة	52
المطلب الثالث: خطوات وتحديات تقييم الأداء	57
أولا: خطوات تقييم أداء العاملين	57
ثانيا: تحديات تقييم أداء العاملين	59
المبحث الثالث: تحسين أداء العاملين من خلال التحفيز	61
المطلب الأول: العوامل المؤثرة في أداء العاملين	61
المطلب الثاني: علاقة التحفيز، الرضا الوظيفي والأداء	62
أولا: علاقة التحفيز بالأداء	62
ثانيا: علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي	65
خلاصة الفصل الثاني	68
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة أقروديف –مطاحن قالمة–	69-113
تمهيد	70
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة "أقروديف" المركب الصناعي والتجاري مطاحن قالمة	71
أولا: نشأة مؤسسة أقروديف المركب الصناعي والتجاري مطاحن قالمة	71
ثانيا: تعريف مؤسسة أقروديف المركب الصناعي والتجاري مطاحن قالمة	73
ثالثا: أسباب توسع مؤسسة أقروديف المركب الصناعي والتجاري مطاحن قالمة	73
المطلب الثاني: طبيعة نشاط مؤسسة أقروديف مطاحن قالمة وفروعها وأهدافها	75
أولا: طبيعة نشاط مؤسسة أقروديف المركب الصناعي والتجاري مطاحن قالمة	75
ثانيا: فروع مؤسسة أقروديف المركب الصناعي والتجاري مطاحن قالمة	75
ثالثا: أهداف مؤسسة أقروديف المركب الصناعي والتجاري مطاحن قالمة	76
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة أقروديف المركب الصناعي والتجاري مطاحن قالمة	77
أولا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة	77
ثانيا: توزيع المهام والوظائف لمؤسسة أقروديف المركب الصناعي والتجاري مطاحن قالمة	78
المطلب الرابع: عرض مقابلة مع مساعد مسؤول الموارد البشرية لمؤسسة أقروديف المركب الصناعي والتجاري مطاحن قالمة	81
المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية	85
المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة	85
أولا: مجتمع الدراسة	85

ثانيا: عينة الدراسة	85
المطلب الثاني: مصادر جمع المعلومات المعتمدة في المؤسسة	86
المطلب الثالث: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية	87
أولا: أداة الدراسة	87
ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة	88
المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة	89
أولا: صدق أداة الدراسة	89
ثانيا: ثبات أداة الدراسة	90
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة	92
المطلب الأول: اختبار طبيعة توزيع البيانات	92
المطلب الثاني: تحليل النتائج الإحصائية الخاصة بالبيانات الديموغرافية ونتائج الإحصاءات الوصفية لمحور الدراسة	93
أولا: النتائج الإحصائية الخاصة بالبيانات الديموغرافية	93
ثانيا: تحليل نتائج الإحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة	100
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة	103
أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	103
ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	104
ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	105
رابعا: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	107
خلاصة الفصل الثالث	113
خاتمة عامة	115
قائمة المراجع	120
الملاحق	127
الملخص	150

فهرس الجداول والأشكال والملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجداول	الصفحة
01	متوسط الترتيب	46
02	نموذج مبسط لطريقة الأحداث الحرجة	52
03	نموذج لأسئلة قوائم المراجعة	53
04	طريقة الاختيار الإجباري عن بند التعاون	54
05	مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف والطرق الأخرى المستخدمة في تقييم أداء العاملين	56
06	الاحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	86
07	مقياس ليكارت الخماسي	88
08	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات كل محور بالدرجة الكلية للمحور	90
09	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة	91
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	94
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	95
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	96
13	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	97
14	توزيع أفراد العينة حسب متغير صفة الفرد العامل	98
15	توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي	99
16	الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول محور التحفيز	100
17	الإحصاء الوصفي لمحور التحفيز	102
18	الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول محور أداء العاملين	102
19	الإحصاء الوصفي لمحور أداء العاملين	103
20	نتائج اختبار ستودنت المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى	104
21	نتائج اختبار ستودنت المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية	105
22	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط	106
23	نتائج تحليل الفروقات للجنس باستخدام اختبار T	107
24	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات للعمر	108
25	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات حسب المؤهل العلمي	109
26	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات حسب الخبرة المهنية	110
27	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات حسب صفة الفرد العامل	111

28	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات حسب المنصب الوظيفي	112

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نظرية العاملين لهيرزبرج	13
02	نظرية ماسلو النظرية الهرمية للحاجات	17
03	أنواع التحفيز	21
04	عناصر التحفيز	22
05	مراحل نظام الحوافز	28
06	نتيجة المقارنة الثنائية	47
07	طريقة التوزيع الإجباري	48
08	نموذج لتقييم أداء الموظف على طريقة سلم التدرج البياني	50
09	خطوات تقييم أداء العاملين	59
10	العوامل المؤثرة في أداء العاملين	62
11	العلاقة بين الحوافز والأداء	63
12	شعار مؤسسة أقروديف المركب الصناعي والتجاري مطاحن قالمة	73
13	شعار العجائن الخاصة بالمؤسسة	76
14	الهيكل التنظيمي لمؤسسة أقروديف المركب الصناعي والتجاري مطاحن قالمة	77
15	المدرج التكراري	92
16	مخطط الاحتمال الطبيعي	93
17	توزيع أفرد العينة حسب متغير الجنس	94
18	توزيع أفرد العينة حسب متغير العمر	95
19	توزيع أفرد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	97
20	توزيع أفرد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	98
21	توزيع أفرد العينة حسب متغير صفة الفرد العامل	99
22	توزيع أفرد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي	100

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	معلومات عامة حول المؤسسة	127
02	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	128
03	وثيقة إدارية تخص التحفيز عن طريق الترقية	129
04	وثيقة طلب اجراء الزيارة الميدانية	130
05	وثيقة اتفاقية التربص	131
06	استمارة الاستبيان	133
07	مخرجات برنامج spss	137

مقدمة عامة

تمهيد:

أصبحت المؤسسات تعتمد بشكل كبير على المورد البشري، كونه المحرك الأساسي لها و أحد الركائز التي تقوم عليها، ونظرا للتغيرات والتقلبات الشديدة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية، فقد أدى ذلك بالمؤسسات إلى البحث عن مختلف الطرق التي يمكن أن تؤدي إلى التأثير في كفاءة وإنتاجية العاملين، مما استوجب بالمؤسسات إلى البحث عن مختلف العوامل التي من شأنها أن تقود العامل نحو مختلف المسارات التي تحقق مستوى الكفاءة والفعالية المطلوب وتحقيق أهداف المؤسسة بصورة عامة، ويعتبر التحفيز الفعال من أهم هذه العوامل باعتباره يساهم في تحقيق التأثير المباشر وغير المباشر في زيادة مستويات وطبيعة الأداء لدى العاملين من خلال تكريس مبدئي الكفاءة والفعالية.

حيث يعد التحفيز من بين العوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تساهم في الرفع من معنويات العاملين، ودفعهم إلى العطاء والمبادرة، مما ينعكس ذلك إيجابا على أدائهم، سواء من حيث كمية العمل المنجز أو جودته، وذلك بهدف الوصول إلى مستوى مرتفع من الاحترافية والإبداع، وهو ما يعود بالفائدة على أداء المؤسسة ككل.

إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو الدور الذي يلعبه التحفيز في تحسين أداء العاملين في مؤسسة أقروديف المركب الصناعي والتجاري مطاحن قالمة؟

للتعمق في مختلف جوانب الموضوع، تم تدعيم الإشكالية الرئيسية بالأسئلة الفرعية التالية:

- هل تعطي مؤسسة أقروديف مطاحن قالمة أهمية بالغة لعملية التحفيز؟
- هل تهتم مؤسسة أقروديف مطاحن قالمة بتحسين أداء العاملين؟
- هل يوجد تأثير بين الحوافز وأداء العاملين بمؤسسة أقروديف مطاحن قالمة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة التحفيز في تحسين أداء العاملين حسب المتغيرات الديموغرافية؟

فرضيات الدراسة:

كإجابة أولية عن التساؤلات المطروحة أعلاه قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: تعطي مؤسسة أقروديف مطاحن قالمة أهمية بالغة لعملية التحفيز.

الفرضية الرئيسية الثانية: تهتم مؤسسة أقروديف مطاحن قالمة بتحسين أداء العاملين.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% بين التحفيز وأداء العاملين في مؤسسة أقروديف مطاحن قالمة.

الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% حول مساهمة التحفيز في تحسين أداء العاملين حسب المتغيرات الديموغرافية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع، فهو يعتبر من بين أحد أهم الموضوعات بالنسبة للمؤسسة، كونه يُسلط الضوء على دور التحفيز كوسيلة فعّالة لتحسين أداء العاملين في مؤسسة أقروديف مطاحن قالمة، من خلال استقطاب العاملين والاهتمام بهم والمحافظة عليهم، سعيا للوصول إلى تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة ما يؤثر ذلك على تحسين الأداء والرفع من الكفاءة والإنتاجية.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في إبراز دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال جملة من الأهداف، من بينها:

- التعرف على مفهوم التحفيز وإبراز أهميته بالنسبة للعاملين.
- توضيح مختلف أنواع التحفيز وشروط نجاحه.
- التعرف على أبرز المعيقات التي تواجه نظام الحوافز في المؤسسة.
- محاولة التطرق إلى مختلف أساسيات تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية.
- فهم كيفية تحسين أداء العاملين في المؤسسة من خلال البعد المادي والمعنوي لعملية التحفيز.

أسباب اختيار الموضوع:

توجد عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع نذكر منها ما يلي:

- الرغبة الذاتية لموضوع الدراسة.
- توافق موضوع الدراسة مع طبيعة التخصص الجامعي.

- محاولة اكتساب معرفة حول موضوع دور التحفيز في تحسين أداء العاملين.
- تركيز الاهتمام على المورد البشري كونه أداة فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة.

حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** تتعلق بالمكان الذي أجريت فيه الدراسة وهو مؤسسة "أقروديف" المركب الصناعي والتجاري مطاحن قالمة.
- **الحدود البشرية:** تتمثل هذه الدراسة في عمال مؤسسة "أقروديف" المركب الصناعي والتجاري مطاحن قالمة.
- **الحدود الزمنية:** الفترة الزمنية التي شملتها الدراسة هي الفترة الممتدة من 2025/04/14 إلى 2025/05/14.
- **الحدود الموضوعية:** تتمحور هذه الدراسة حول موضوع يضم متغيرين حيث المتغير المستقل "التحفيز" والمتغير التابع "أداء العاملين"

منهج الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية المطروحة ودراسة مختلف الجوانب اتي يتضمنها الموضوع واختيار مدى صحة الفرضيات اعتمدنا على:

- **المنهج التاريخي:** تناولنا من خلاله على نشأة التحفيز إلى جانب ذلك تقديم لمحة تاريخية عن المؤسسة محل الدراسة.
- **المنهج الوصفي التحليلي:** لملائمته مع موضوع الدراسة وذلك من عرض مختلف التعاريف والمفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتحليلها.
- **منهج دراسة حالة:** فيما يتعلق بالجانب التطبيقي للدراسة تم إسقاط الجانب النظري على مؤسسة أقروديف مطاحن قالمة.
- **منهج إحصائي:** من خلال تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج spss.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: غازي حسين عودة الحلايبة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى الموظفين، وتحديد العلاقة التي تجمع كل من الحوافز والأداء، حيث أن التحفيز هو العامل المحرك على تحسين الأداء، ومن أهم النتائج المتوصل إليها، أنه لا يمكن أن يكون الأداء فعال دون وجود نظام تحفيزي فعال.

الدراسة الثانية: سامية لحول، فطيمة زعزع، أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات دراسة حالة مؤسسة موبيليس لاتصالات–وكالة باتنة–الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، قسم الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد الثاني والسبعون، العدد الأول، 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات، وذلك من خلال تأثير الحوافز المادية والمعنوية على تحسين أداء الموظفين، ومن أهم النتائج المتوصل إليها أنه يعد التحفيز من أهم عناصر إثارة سلوك الأفراد لتحسين وتطوير أدائهم وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.

الدراسة الثالثة: سعداوي نعيمة، نظام التحفيز لرقي الفرد والمنظمة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، المجلد التاسع والعشرون، العدد الأول،2018.

هدفت هذه الدراسة إلى استخدام الحوافز كأداة لحفز العاملين من أجل تحقيق الأهداف، باعتبار أن الحوافز تمثل أحد المداخل الجوهرية التي تؤدي إلى تحسين مستوى أداء العاملين.

الدراسة الرابعة: محمد جبوري، وآخرون، قياس أثر الحوافز المادية والمعنوية على الالتزام التنظيمي للموظفين، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد التاسع، العدد الثاني، 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الكيفية التي تساهم من خلالها معرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية للمؤسسة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين، ومن أهم النتائج المتوصل إليها، أنه لا يوجد معايير وضوابط إدارية واضحة لمنح الحوافز، وأن نظام المكافآت المادية غير فعال، ولا يساعد على تحسين الالتزام التنظيمي للموظفين.

الدراسة الخامسة: صادفي جمال، خثير محمد، دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة خميس مليانة، الجزائر، المجلد السادس عشر، العدد الثالث وعشرون، 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وذلك بتوفير مجموعة من العوامل والحوافز التي تشجعهم على تحسين أدائهم ورضاهم وولائهم للمؤسسة، ومن أهم النتائج المتوصل إليها، أن الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز الذي يدفع الأفراد إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

صعوبات الدراسة:

من أبرز الصعوبات التي واجهتنا أثناء إعداد هذه الدراسة، هي:

- صعوبة الحصول على بعض المصادر والمراجع التي تخص بعض مواضيع الدراسة.
- قلة الدراسات السابقة التي تطرقت إلى موضوع الدمج بين التحفيز وأداء العاملين من حيث الأداء والأساليب.
- ضيق الفترة الزمنية المخصصة لإنجاز الدراسة مع التغيرات القانونية التي صاحبت التحولات التي ميزت المؤسسة محل الدراسة الميدانية.

هيكل الدراسة:

من أجل الإحاطة بالموضوع من مختلف جوانبه والإجابة على إشكالية الدراسة لمعرفة دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية تم الاعتماد على ثلاث فصول، حيث خصص منها فصلين في الجانب النظري وفصلا في الجانب التطبيقي وهي كالتالي:

الفصل الأول: تناول الإطار النظري للتحفيز ونظام إدارته، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول التحفيز من حيث المفهوم ومختلف النظريات المفسرة له، أما المبحث الثاني خصص لأنواع التحفيز والطرق والمصادر، أما المبحث الثالث خصص لإدارة نظام الحوافز.

الفصل الثاني: تناول أداء العاملين ودور التحفيز في تحسينه، وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، حيث المبحث الأول يتمثل في مدخل لأداء، أما المبحث الثاني يشمل أساسيات تقييم الأداء، أما المبحث الثالث يتعلق بدور التحفيز في تحسين الأداء.

الفصل الثالث: خصص هذا الفصل لدراسة ميدانية، حيث تم إسقاط كل ما تم التوصل إليه في الفصل الأول والثاني على دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، فتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، حيث المبحث الأول تناولنا فيه تقديم عام لمؤسسة "أقروديف" المركب الصناعي والتجاري مطاحن

قالمة، أما المبحث الثاني يشمل الدراسة الميدانية المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثالث يتعلق بعرض وتحليل نتائج الدراسة.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحفيز ونظام إدارته

تمهيد:

يمثل الاهتمام بالموارد البشرية في كل مؤسسة اقتصاديه محورا رئيسي للوصول الى الاهداف المحددة من طرف ادارتها، ويتم ذلك من خلال العديد من الاليات والأساليب حيث يمثل تحفيز احد اهم هذه الاساليب كونه يساهم في رفع اداء العاملين وتحسين ادائهم نحو تحقيق اهداف المؤسسة، ومن خلال ذلك تعد إدارة التحفيز جزءا اساسيا من ادارة المؤسسة، لما لها من تأثير مباشر في تحقيق النتائج المرجوة، ويتناول هذا الفصل ثلاث مباحث وهي :

المبحث الأول: التحفيز المفهوم والنظرية.

المبحث الثاني: أنواع وطرق التحفيز.

المبحث الثالث: إدارة نظام الحوافز.

المبحث الأول: التحفيز المفهوم والنظرية.

يعتبر التحفيز عنصر فعال في المؤسسة نظرا لكونه أداة للوصول الى أهداف المؤسسة إذ يمثل الدافع الذي يدفع العاملين لبذل الجهد والعمل لتحقيق نتائج إيجابية.

المطلب الأول: مفهوم التحفيز.

أولا: نشأة التحفيز:

مع بداية القرن الثامن عشر، برزت حركة الإدارة العلمية، وبدأ العلماء يهتمون في دراساتهم بموضوع الحوافز. ويمكن تمييز ثلاث مراحل في هذا السياق، وهي:

1. المرحلة التقليدية:

تعتبر المؤسسة وحدة اقتصادية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية. ومن وجهة نظر ماكس فيبر، رائد النظرية البيروقراطية، فإن الفرد بطبعه غير طموح وكسول، ويسعى دائمًا إلى إشباع حاجاته المادية. كما ركزت مدرسة الإدارة العلمية، بقيادة فريدريك تايلور، في سياستها التحفيزية على الجانب المادي[1].

2. مدرسة العلاقات الإنسانية:

هذه المدرسة تنظر إلى الإنسان باعتبار أن له مشاعر وأحاسيس، ويعمل داخل الجماعات، وبالتالي نرى بوضوح التطور في النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه. وباعتبار أن المؤسسة، بجانب كونها وحدة اقتصادية، فهي وحدة اجتماعية، لذلك نجد تنوعًا في منح الحوافز ما بين المادية والمعنوية[2].

3. المدرسة المعاصرة:

تجسد هذه المرحلة الفكر الإداري السائد حاليا، ويعد العامل جوهر المؤسسة وركيزتها الأساسية في تحقيق أهدافها، نظرا لتمتعه بمختلف الطاقات الإبداعية. في هذه المرحلة، تباينت الحوافز التي اتخذت صورا متعددة، منها مادية ومعنوية، إيجابية وسلبية، فردية وجماعية، وجميعها ترتبط بإنجازات العامل وتحصيله. كما اختلف أسلوب تقديم الحوافز، فبعد أن كانت سرية ولا يفصح عنها إلا في أضيق الحدود في المرحلتين

[1] براء رجب تركي، **نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص11.

[2] نفسه، ص11.

السابقتين، أصبحت واضحة وأكثر موضوعية، وغالبا ما تقدم في صيغ كمية، ويساهم العاملون في تحديدها، مما يساعد على تشجيع الإبداع والتجديد[1].

ثانيا: تعريف التحفيز وخصائصه:

1. تعريف التحفيز:

تختلف الرؤى حول تعريف التحفيز من باحث إلى آخر، ويمكن إيجاز بعض التعاريف فيما يلي:

"التحفيز هو شعور داخلي يدفع الفرد لقيام نشاط او عمل ما لإشباع رغبات وحاجات معينة، أو هو شعور لدى الفرد يولد فيه الرغبة للقيام بنشاط أو سلوك معين لتحقيق أهداف محددة"[2].

"التحفيز يشير الى الاهداف لدى الأفراد وإلى الطرق التي يختار بها الأشخاص أهدافهم وإلى الطرق التي يحاول الأخرين من خلالها تغيير سلوكهم" [3].

"التحفيز هو عملية اثارة سلوك الفرد بهدف إشباع حاجات معينة وتنشأ الحاجة عند الإنسان عن طريق اختلال التوازن القائم سواء على المستوى البيولوجي أو النفسي أو الاجتماعي"[4].

"التحفيز هو عملية شحن عاطفي للمرء، ليتجاوز مرحلة نفسية معينة إلى مرحلة نفسية أخرى، أو الانتقال من مرحلة نفسية سلبية معينة إلى مرحلة نفسية أخرى"[5].

"الحافز يعني ما يحفز او يميل إلى تحريض العمل"[6].

---

[1] فيروز بوزورين، **المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة فرحات عباس، سطيف1، الجزائر، العدد الرابع عشر، 2019، ص34.

[2] زيد عبودي، وأخرون، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص156.

[3] شيراز محمد خضر، **إدارة سلوك الأفراد**، فريق دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع، لندن، 2022، ص8.

[4] محمد الفاتح محمود المغربي، **مبادئ الإدارة**، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص193.

[5] أحمد محمد عطيات، **الاقناع**، دار أمواج للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص193.

[6] Rajendra Kumara Sharma, **Industrial in India**, Atlantic publishers and Distributors, India ,1997, p194.

"التحفيز يعتبر عملية تأخذ بعين الاعتبار حاجات العاملين وحاجات المؤسسة"[1].

انطلاقا من التعاريف السابقة، يمكن القول أن التحفيز هو القوة الدافعة للأفراد لتحقيق أهدافهم سواء كانت عوامل داخلية او خارجية تؤثر على سلوك الفرد للوصول الى النتائج المرغوبة.

2. خصائص التحفيز:

وتتمثل خصائص التحفيز فيما يلي[2]:

التحفيز ظاهرة نفسية: التحفيز هو الرغبة الداخلية للفرد في تحقيق شيء أفضل، والشيء الأفضل هو أن تكون محفزًا لتحقيق أداء أفضل وعلاقات تنظيمية أفضل.

التحفيز عملية مستمرة: بما أن الحاجة والرغبة لا حصر لهما، فإن الحاجة هي ظاهرة مستمرة، فإذا تم تلبية حاجة واحدة تظهر الحاجة الأخرى.

اختلاف التحفيز من شخص لأخر ومن وقت لأخري: يختلف التحفيز باختلاف الأشخاص، ويتنوع أيضا حسب المكان والزمان، وذلك لأن الرغبات تختلف باختلاف الأشخاص تبعا لاختلاف الزمان والمكان.

تحفيز الفرد بتحفيز إيجابي أو سلبي: يعتمد التحفيز الإيجابي على الحوافز أو المكافأة ويمكن أن تكون الحوافز نقدية وغير نقدية، ويعتمد التحفيز السلبي على الخوف والعقوبات والتهديدات وما إلى ذلك مثل الخوف من فقدان الوظيفة أو الترقية.

ثالثا: أهمية التحفيز:

يعتبر التحفيز من أهم الوسائل والأساليب التي يتم استخدامها لرفع كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة، وتكمن أهميته فيما يلي[3]:

1. الزيادة في ارباح المؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية.

---

[1] زكريا الدوري، بلال السكارنة، **مبادئ إدارة الأعمال في القرن الحادي والعشرين**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص394.

[2] محمد خطاب، **التحفيز –التعريف والأنواع والأهمية والخصائص والنظريات**، من الموقع https://www.business4lions.com، تاريخ الاطلاع:13.02.2025.

[3] جعفر الزيباري، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص ص 185،186.

2. زيادة مدخولات العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمؤسسة.
3. تخفيض تكلفة العمل بالمؤسسة من خلال زيادة الاهتمام بنوعيته والحرص على تقليل الهدر في الوقت.
4. تلافي الكثير من مشاكل العمل كالغياب ودوران العمل السلبي وانخفاض الصراعات، مما يقود إلى استقرار أعلى في موارد المؤسسة البشرية.
5. يقود إلى تطوير سلوك العمل في المؤسسة واستقرار في قيم العمل، مما يعرف بالثقافة التنظيمية.
6. يلعب دورا أساسيا في انتقاء العناصر الصالحة للعمل ووضعها في المكان المناسب.
7. زيادة دافعية الأفراد العاملين في المؤسسة وضمان درجة استقرارهم فيها.

ويمكن الإشارة أيضا إلى أهمية التحفيز من خلال النقاط التالية[1]:

- توفير فرص المنافسة البناءة بين العاملين.
- توفير جيد للعلاقات الطيبة بين العاملين.
- توفير سياسات جديدة للأفراد مستندة إلى أسس موضوعية وعادلة.

المطلب الثاني: نظريات التحفيز.

انبثقت نظريات التحفيز على مر السنين وطرحت كل منها رؤية مختلفة، حيث تم انتهاجها من طرف المسؤولين في المؤسسات، وذلك بغية تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجهم لتحقيق الأهداف المرجوة، ومن بين أبرز هذه النظريات ما يلي:

أولا: نظرية العاملين لهيرزبرج[2].

تفترض هذه النظرية وجود مجموعتين من العوامل، تشمل المجموعة الأولى عوامل الاستقرار الوظيفي، بمعنى الشعور باستمرارية العمل، وعدالة نظم المؤسسة، والمنزلة المناسبة وهي تشمل المركز الوظيفي، والسلطات، وساعات العمل، ومكان العمل المحترم مثل: الدخل المادي الكافي والمميزات، وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من أجر ومميزات مثل: العلاج، والإيجارات، ووسيلة المواصلات، الإشراف والذاتية، العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل، ظروف العمل من حيث وسائل الأمان.

[1] علي فلاح الزعبي، أحمد دودين، **الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص274.

[2] محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، **مبادئ علم الإدارة الحديثة**، دار ابن العربي، بغداد، العراق، 2014، ص128.

حسب هذه النظرية، فإن هذه العوامل ليست محفزات، بل إن نقصها يعد عامل تثبيط ومصدر إحباط، وتوفيرها يجعل العامل راضيا وليس محفزا، أي أنها أشياء لابد من تثبيتها، لكنها وحدها غير كافية للتحفيز.

أما المجموعة الثانية فتشمل العمل المثير، أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته، وينال التقدير من الرؤساء والزملاء، وفرص النمو، أي الشعور بوجود فرص للترقي والتطور وزيادة الدخل، وتحمل المسؤوليات، واتخاذ القرارات، والإنجازات، وتجاوز الأداء المطلوب كماً أو كيفاً.

هذه النظرية تفسر أهمية تصميم العمل ليكون ممتعا للعاملين، ويعطيهم مجالا للإبداع، واتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية، وتحقيق الإنجازات. وفي بعض الأحيان، على الرغم من ارتفاع الدخل المادي وتوافر فرص للترقي، ويحدث حين لا يكون العاملين راضين عن العمل نفسه، فبحسب النظرية، ارتفاع الدخل المادي والترقيات لا تعوض عن طبيعة العمل الممتعة التي يشعر فيها الإنسان أنه يحقق ذاته ويقوم بعمل رائع يقدره الآخرون.

ويمكن توضيح نظرية العاملين لهيرزبرج في الشكل التالي:

الشكل رقم (1): نظرية العاملين لهيرزبرج.

العوامل الوقائية	العوامل الدافعة
سياسات المؤسسة وادارتها	الإنجاز أو التحصيل
الإشراف الفني	التقدير
الأجر	العمل نفسه
العلاقات الشخصية _ المشرف	المسؤولية
ظروف العمل	التقدم والترقية

المصدر: محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص263.

ثانيا: النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور[1].

[1] مؤيد موسى علي أبو عساف، هيثم عبد الله ذيب المرعي، **التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة**، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص107.

تنتمي نظرية فريدريك تايلور إلى مدرسة الإدارة العلمية، حيث ساعد تطبيق هذه النظرية الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول، لكنها تجاهلت آدمية الفرد وأساسها:

1. يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى تحقيق الكفاءة في الإنتاج من خلال وضع معايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل ومجهود محدود، عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل.
2. تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن قليلان، وأن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج.

وأثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يقابلها أجر أعلى. ولا تُمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة أو يزيد عليها. أما الفرد منخفض الأداء، الذي لا يصل إنتاجه إلى هذا المستوى، فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله.

ثالثا: نظرية الإنجاز لدافيد ماكليلاند[1].

قدم ماكليلاند نظريته المنجزة بعد إجرائه لمجموعة اختبارات، بهدف تحليل الأفكار والحاجات الإنسانية وتفسيرها، والتي أوجزها فيما يأتي:

1. الحاجة للإنجاز وهي تعكس رغبة الأفراد لعمل الأشياء بصورة أفضل وتحقيق انجازات مهمة.
2. الحاجة للقوة وتعكس رغبة الأفراد للتأثير في الأخرين وممارسة النفوذ عليهم.
3. الحاجة المجتمعية وتمثل الرغبة في تأسيس وإقامة علاقات جيدة مع الأخرين.

رابعا: نظرية ألدفر[2].

وضع Alderfer نظريته في ثلاث فئات من الحاجات هذه الفئات هي:

1. حاجات الوجود Existance Needs :

تتعلق بتزويد الفرد بما يحتاجه من مولد.

2. حاجات الإنتماء Relatedness :

[1] صلاح عبد القادر النعيمي، **الإدارة**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص166.

[2] محمد الفاتح محمود المغربي، **السلوك التنظيمي**، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص202.

تتمثل في شعور الإنسان ورغبته في أن يكون جماعة ينتمي إليها، ويحافظ على علاقاته الشخصية، ويتفاعل معها، ويؤثر من خلال مركزه فيها، مما يمنحه الرضا والراحة، وهي تمثل الحاجات الاجتماعية في هرم ماسلو.

3. حاجات النمو Grouth :

تعد هذه الحاجة رغبة داخلية نفسية لدى الفرد في التطور والنمو للوصول إلى ذروة التقدم، وتشبه هذه الفئة من الحاجات ما يعرف بحاجات تحقيق الذات التي جاء بها ماسلو، وهي ايضا حاجات نفسية.

خامسا: نظرية ماسلو.

وضع ماسلو نظريته حول اشباع الحاجات، واستند ان هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد ويسعى لإشباعها، وقد صنف ماسلو هذه الحاجات ضمن خمسة مستويات رئيسية، وهي[1]:

1- الحاجات الفسيولوجية Physiological Needs :

تعمل هذه الحاجات أساسا على الحفاظ على الفرد والمحافظة على نوعه، وبالتالي فهي تمثل حد الكفاف بالنسبة للإنسان. ومن أمثلتها: الحاجة إلى الطعام، والشراب، والسكن، والراحة. وإذا افترضنا بصورة نظرية أن هناك شخصا محروما من كل شيء في الحياة، فإن ما يظهر من هذه الحاجات يكون الحاجات الفسيولوجية دون غيرها.

2- الحاجات إلى الأمان Safety Needs :

بمجرد ان يقوم الفرد بإشباع حاجاته الفسيولوجية بدرجة مرضية، فإنه ينتقل تلقائيا إلى حاجات الأمان، والتي تتمثل في محاولة تأمين حياة الفرد، والحماية من اي اخطار او حوادث قد تحدق بحياة الفرد. ففي مجال العمل، يمكن إشباع حاجات الأمان من خلال أنظمة الأمن الصناعي والسلامة المهنية، وكذلك من خلال توفير ظروف عمل آمنة، وزيادة الأجر، ومزايا العاملين، وأيضا من خلال أنظمة المعاشات، وأنظمة التأمينات الاجتماعية والرعاية الصحية.

3- الحاجات الاجتماعية Social Needs :

عندما يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان، تظهر حينئذ الحاجات الاجتماعية كحاجات مؤثرة في السلوك الإنساني، وتزداد أهميتها كدافع لهذا السلوك. وتتمثل الحاجات الاجتماعية في رغبة الفرد في

[1] محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص ص256-2259.

التواجد ضمن جماعة من الأصدقاء، وفي إقامة علاقات يسودها الاعتزاز والود والتقدير. كما تمتد هذه الحاجات إلى سعي الفرد نحو اكتساب مزيد من المكانة الاجتماعية، سواء كانت من خلال المركز الوظيفي الذي يشغله، أو من خلال النفوذ والمكانة داخل الجماعة التي ينتمي إليها. وتعد جماعات العمل، والإدارات والأقسام، واللجان، وسائل طبيعية يمكن من خلالها إشباع الفرد لحاجاته الاجتماعية. كما أن سيادة الروح المعنوية الطيبة، وأنماط القيادة والإشراف الجيدة، والأنظمة الإدارية المهتمة بالمقترحات والحفلات والرحلات، يمكن أن تسهم جميعها في التأثير على إشباع الحاجات الاجتماعية.

4- حاجات التقدير Esteem Needs :

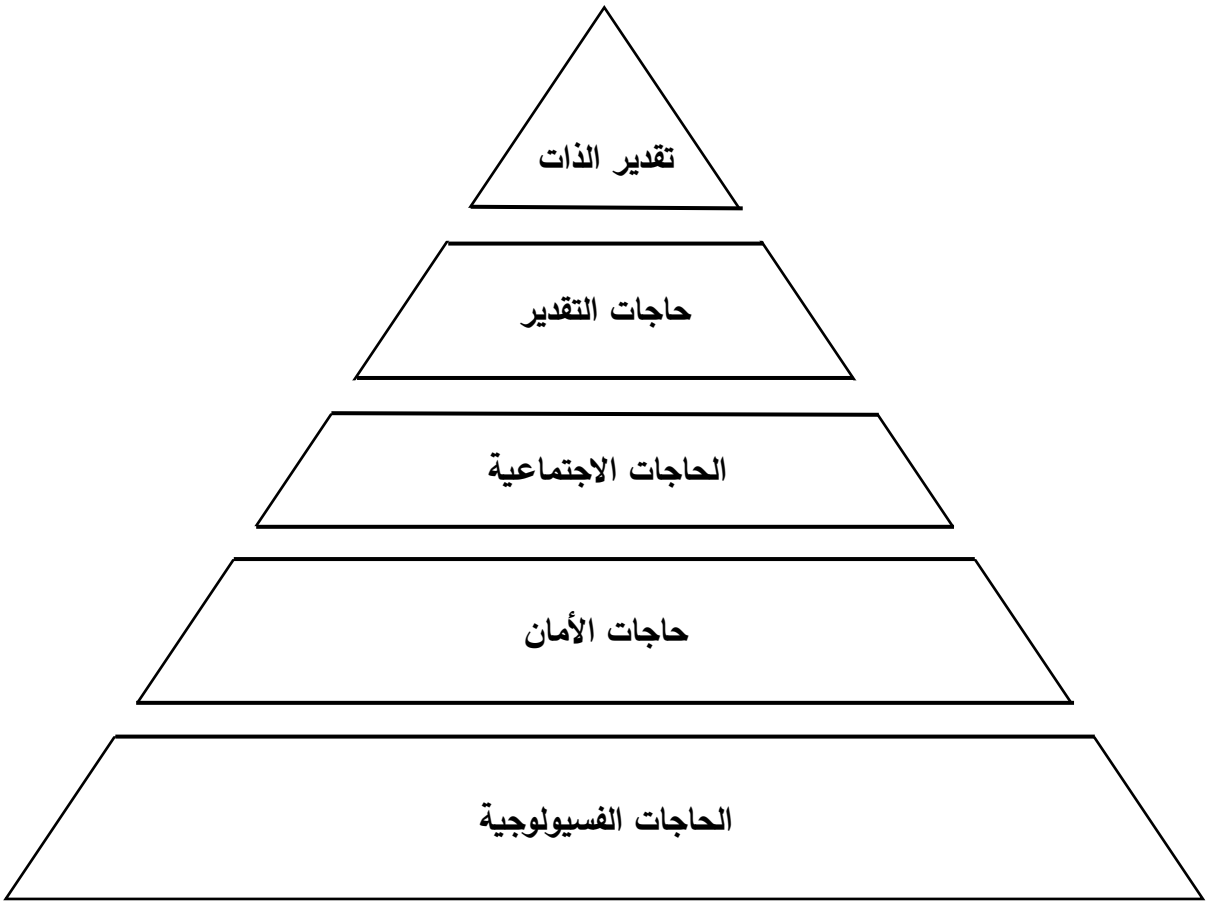
من هنا يتم التركيز على حاجة الفرد إلى المكانة الاجتماعية المرموقة، وكذلك يشعر باحترام الآخرين له، إضافة إلى ذلك فهو بحاجة إلى الإحساس بالثقة بالنفس، والمقدرة، والقوة، والكفاءة. ويمكن أن تلعب الجوائز، والترقيات دورا مهما في إشباع حاجات التقدير، فإن عبارات الشكر عند إنجاز مهام خاصة، وخطابات التقدير والثناء، يمكنها أن تكون أيضا من الحوافز التي تؤدي إلى إشباع الحاجة للتقدير.

5- حاجات تحقيق الذات Actualization Needs :

هنا يسعى الفرد أن يحقق ذاته من خلال تعظيم استخدام مهاراته وقدراته الحالية والمحتملة، في محاولة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجازات التي ترضيه وتسعده شخصيا. إن الأفراد الذين يسيطر عليهم هذا النوع من الحاجات يمكن أن يتصفوا بأنهم أشخاص يبحثون عن مهام ذات طبيعة متحدية لقدراتهم ومهاراتهم، حيث يمكنهم من خلالها استخدام هذه القدرات وأن يطوروا من مقدرتهم الإبداعية والابتكارية بالشكل الذي يؤدي إلى إنجاز عالي يستطيعون من خلاله أن يحققوا ذواتهم.

ويمكن تمثيل نظرية ماسلو للحاجات كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (2): نظرية ماسلو النظرية الهرمية للحاجات.



المصدر: فاطمة سعدي، مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة، دار إي كتب للنشر، لندن، 2024، ص87.

المطلب الثالث: أهداف التحفيز.

إن التحفيز هو جوهر القيادة، وهو عنصر أساسي في تحقيق غايات أي مؤسسة، وذلك بغية التأثير في سلوك الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف. وفيما يلي تكمن أهداف التحفيز في[1]:

1. التمييز بين العاملين حين الأداء الأفضل.
2. تشجيع التنافس بين الأشخاص العاملين في المؤسسة.
3. رفع مستوى فاعلية الأشخاص ذوي الأداء المتوسط.
4. توليد مستمر لدوافع الانتماء والولاء للمؤسسة.
5. زيادة علاقات التعاون والتعاضد بين الأشخاص العاملين.

[1] مدحت محمد أبو النصر، **الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص154.

وتكمن أهداف التحفيز أيضا في[1]:

- تحسين الإنتاجية.
- تشجيع الإبداع والابتكار الجديد.
- إبراز أنشطة المؤسسة.

ويمكن إيجاز أهداف التحفيز في أهداف اقتصادية وأخرى معنوية، وهي كما يلي[2]:

1. الأهداف الاقتصادية: من خلال زيادة الإنتاجية، والاستخدام لعناصر الإنتاج بأفضل استخدام، تعود على المؤسسة والعاملين بالفائدة.
2. الأهداف المعنوية: من خلال الحوافز يعمل الفرد بإندفاع، ويتم من خلال الحوافز التي تهيئ له الأجواء المناسبة.

[1] خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، **الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014، ص29.

[2] طاهر الكلالده، **تنمية وإدارة الموارد البشرية**، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص117.

المبحث الثاني: أنواع وطرق التحفيز.

إن التحفيز هو مزيج من العوامل الداخلية والخارجية التي من شأنها أن تؤدي إلى الرفع من كفاءة العاملين، والتي بدورها تؤدي إلى بذل جهد أكبر، الأمر الذي ينعكس إيجابا على رقي المؤسسات. وعليه تم التناول في هذا المبحث إلى أنواع التحفيز وعناصره وطرقه ومصادره.

المطلب الأول: أنواع التحفيز.

يمثل التحفيز كقوة دافعة حول سلوك العاملين، حيث يتغير بتغير الظروف المحيطة به، ومن خلال ذلك صنفت الحوافز إلى عدة أنواع وهي:

أولا: الحوافز المادية: وهي[1]:

الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع النقدي أو الاقتصادي أو المالي، والحوافز المادية تشمل كل الطرق المتعلقة بدفع مقابل مادي لزيادة الإنتاج من حيث الكم أو تحسينه من حيث النوع، فإن العامل كلما أنتج أكثر تحصل على كسب أكبر، وحين التقصير في الإنتاج يصيبه الحرمان الجزئي أو الكلي، وبصفة عامة، فإن الحوافز المادية تُعتبر من أهم العوامل تأثيرًا في اندفاع العامل وترقيته وإخلاصه للعمل، متى كانت الأجور كفيلة ومناسبة بإشباع متطلبات الفرد. فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للجهود المبذولة للعمل، والذي لا يلبي مطالب العامل وحاجاته، يعد عاملا هاما في إهمال العامل لعمله وتدني كفاءته الإنتاجية. وتكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة:

- الأجر.
- المكافآت.
- مكافئات العمل الإضافي.
- المشاركة في الأرباح.
- الترقية تعد حافزا ماديا لأنها غالبا ما تتضمن زيادة الأجر.
- السكن والمواصلات.
- الضمان الاجتماعي.

[1] محمد جبوري، وآخرون، **قياس أثر الحوافز المادية والمعنوية على الالتزام التنظيمي للموظفين**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد التاسع، العدد الثاني، 2020، ص ص78،79.

ثانيا: الحوافز المعنوية: وهي[1]:

الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له حاجاته النفسية والاجتماعية، وتزيد من شعور العامل بالترقي وولائه في العمل، والحوافز المعنوية تشبع حاجة أو أكثر من الحاجات الذاتية أو الاجتماعية للفرد العامل، كالحاجة للقبول الاجتماعي أو للتقدير. ومن بين أشكال الحوافز المعنوية:

- الوظيفة المناسبة.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- الترقية تحمل معها زيادة في الأعباء والمسؤولية وتأكيد الذات.
- لوحات شرف.
- تسليم الأوسمة.

ثالثا: الحوافز من حيث من يتحصل عليها:

وتصنف إلى[2]:

الحوافز الفردية: تمنح للعاملين بصورة فردية، وتنطلق من افتراض أن العامل يريد المال من جهة، وأنه على استعداد لبذل مزيد من الجهد للحصول على مزيد من المال من جهة أخرى.

الحوافز الجماعية: تمنح للجماعة وتهدف إلى تشجيع روح الفريق، بحيث يحرص الفرد على ألا يتعارض عمله مع عمل زملائه، لأن في ذلك إضرار بالأهداف الرئيسية للمؤسسة.

رابعا: حوافز التمييز:

[1] حجاج بن صالح بن حجاج المرعي، **إدارة الأفراد**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص156،157.

[2] سامية لحول، فطيمة زعزع، **أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات –وكالة باتنة– الجزائر**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، قسم الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، مجلد الثاني والسبعون، العدد الأول، 2016، ص235.

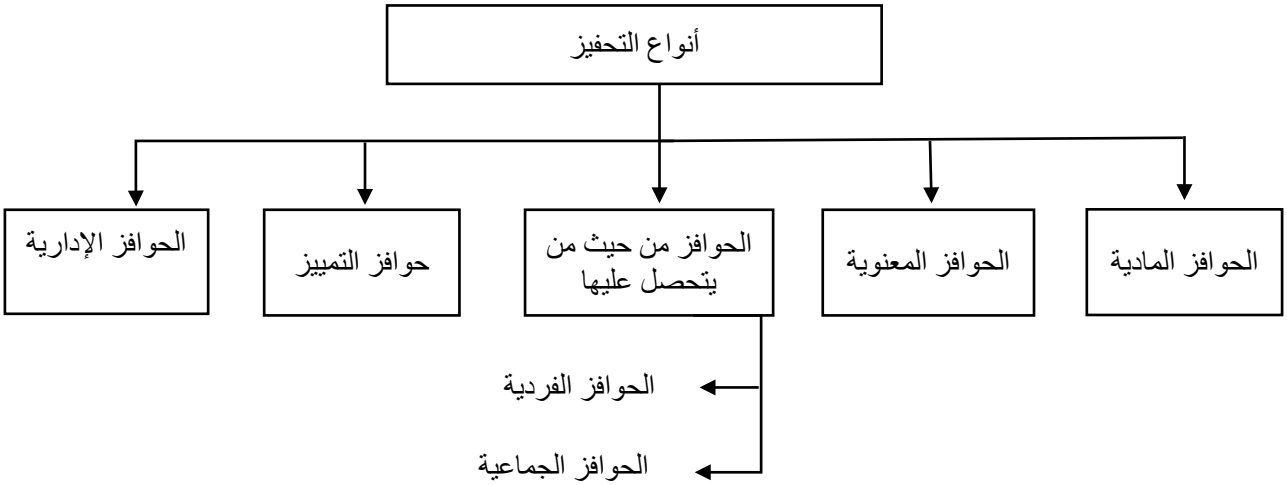
هي ضمان التحسين والتطوير المستمر للأداء الوظيفي، حيث يكون حافز التمييز دافعا لتشجيع العاملين على التمايز في أدائهم[1].

خامسا: الحوافز الإدارية:

يجب استخدام الحوافز المادية والمعنوية لحفز المدراء أيضا، ولا يجوز أن يغيب عن بال القائمين على المؤسسة أن المدراء بشر أيضا، ولهم مشاعر وأحاسيس، فينبغي التعامل معهم استنادا إلى هذه القاعدة، ومما لا شك فيه أن الدور الذي يقوم به المدراء يختلف من مؤسسة إلى أخرى، لارتباطهم بنشاط وحجم وطبيعة العمل الذي تؤديه المؤسسة، ومع هذا يجب استخدام الحوافز الأنفة الذكر بشكل أو بآخر، مثل بدلات أو مكافآت تشجيعية أو إعطائهم نسبة من الأرباح[2].

ويمكن توضيح أنواع التحفيز في الشكل التالي:

الشكل رقم (3): أنواع التحفيز.



المصدر: من إعداد الطالب وفق ما تم عرضه أعلاه.

[1] غازي حسين عودة الحلايبة، **أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2013، ص14.

[2] صالح محمد فالح، **إدارة الموارد البشرية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص121.

المطلب الثاني: عناصر التحفيز.

إن التحفيز يتشكل من مجموعة عناصر تلعب دورا حاسما في توجيه مسار العاملين، والتي يمكن إيجازها فيما يلي[1]:

1. **الحافز**: الدافع الذي يدفع الفرد إلى اتجاه أو سلوك معين، ويشترط أن يكون قادر على التحفيز.
2. **المُحفِز**: هو الذي يقوم بعملية التحفيز، وأن يكون مطلعا على حاجات الأخرين، ووجود هدف يوجه إليه الأفراد وأن تكون لديه خبرة كافية.
3. **المُحفَز**: وهو الشخص الذي تم دفعه للقيام بسلوك معين ويشترط فيه:

أ- **القدرة**: الشخص المؤهل والقادر هو الذي يمكن تحسين أدائه.

ب- **الرغبة**: الوصول إلى الهدف وإدراكه.

ويمكن تمثيل عناصر التحفيز في الشكل التالي:

الشكل رقم (4): عناصر التحفيز.

المصدر: من إعداد الطالب وفق ما تم عرضه أعلاه.

وهناك الكثير من الباحثين يرون أن عناصر التحفيز تلعب دورا في رفع أداء العاملين، ومن هذه العناصر هي[2]:

- **المكافآت**: تساعد على إطلاق الأفكار الإبداعية للعاملين لدفعهم نحو الاجتهاد في العمل، والذي يجعل جميع العاملين يسعون نحو تبني ممارسات مبتكرة تساعد على التحسين المستمر في مستوى إنجازهم.
- **الزيادة الثابتة في المرتب**: يقصد به الزيادات التي يحصل عليها الفرد، حيث إن هذه الزيادات ذات صلة بأدائه وتؤدي إلى تحسين مستمر فيه.

[1] محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص119.

[2] جلال مصطفى عزة، **التخطيط الإستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم دليل علمي**، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2010، ص77.

المطلب الثالث: مصادر التحفيز وطرقه.

يعد التحفيز من الأدوات الرئيسية التي يتم استخدامها من قبل المؤسسات لتحقيق أهدافها المراد الوصول إليها، حيث تلعب دورا مهما لتحفيز العاملين، والرفع من أدائهم، لذلك من الضروري على كل مؤسسة أن تسعى جاهدة لاكتشاف مصادر التحفيز وطرقه، والتي تتمثل فيما يلي:

أولا: مصادر التحفيز.

والتي تتمثل في العوائد الذاتية والخارجية وهي[1]:

1- **العوائد الذاتية:** هي الرضا الذي يتلقاه الشخص عندما يقوم بأداء عمل أو إنجاز مهمة صعبة، يمكن أن تعطي شعورا حسنا بالإنجاز أو حل مشكلة تقيد الآخرين، ويمكن أن تحقق مهمة شخصية.
2- **العوائد الخارجية:** تعطى من قبل شخص آخر كنتيجة لأداء الموظف لعمل معين مثل الأداء الجيد، إنجاز مهمة، أو السلوك الإيجابي، على سبيل المثال يمكن أن يوصي المدير بترقية أو منح زيادات للموظفين الذين يؤدون أعمالهم بشكل جيد.

ثانيا: طرق وأساليب التحفيز.

ويمكن إيجازها في[2]:

1. تشجيع الأداء والثناء والتقدير على الموظف الذي أدى عمله أمام زملائه.
2. تقديم المكافآت والترقيات للمجتهدين في العمل.
3. إقامة دورات تدريبية في التنمية لزيادة خبرة الموظف.
4. إعطاء الموظفين مساحة من الحرية.
5. إشراك فريق العمل في صياغة أهداف المؤسسة واتخاذ القرار.
6. التفويض لكل من لديه قدرة على تحمل المسؤولية.

إضافة إلى طرق وأساليب أخرى تكمن في[3]:

---

[1] هيثم العاني، **الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافئات**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص53.

[2] منال أحمد البارودي، **الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015، ص24.

[3] يحيى محمد نبهان، **الإدارة الصفية والاختبارات**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص73،74.

- المسابقات والجوائز.
- العلاوة.
- زرع الثقة في نفوس العاملين.
- تحديد الهدف.
- الإنجاز.
- المصداقية في التعامل.
- سلوك الرئيس الشخصي.
- اطلاعهم على ما يجد من تغيرات.
- احترام وقت العمل.

المبحث الثالث: إدارة نظام الحوافز.

تسعى المؤسسات إلى تعزيز التنافس الإيجابي بين العاملين، والتميز في قدراتهم، وذلك من أجل رفع الرغبة في الانتماء والتقدير، لتقديم أفضل ما لديهم، لتطوير مهاراتهم باستمرار، ويمكن الوصول إلى هذا المبتغى من خلال نظام تحفيز جيد.

المطلب الأول: مفهوم نظام الحوافز ومراحل تصميمه.

أولا: تعريف نظام الحوافز.

يمكن تعريف نظام الحوافز كما يلي:

"إن نظام الحوافز هو الربط بين الإنجاز والمكافأة في محاولة لزيادة الإنتاج أكثر من المعدل العادي ودفع مكافأة مقابل ذلك[1]".

"يرتبط نظام الحوافز بخطط دفع الأجور التي تربط فيها المكافآت والأجور بشكل مباشر أو غير مباشر، بمعايير الإنتاجية أو ربحية المؤسسة أو بكليهما"[2].

من خلال التعريفين السابقين، يمكن القول أن نظام التحفيز هو عبارة عن إطار تنظيمي يتم الاعتماد عليه من طرف المؤسسات بغرض التأثير على سلوك العاملين، بما يهدف إلى رفع مستوى الإنتاج.

ثانيا: خصائص نظام الحوافز.

يتميز نظام الحوافز بعدد من الخصائص التي تكتسبه إمكانية تحقيق الأهداف المرجوة منه، ومن أبرز هذه الخصائص ما يلي[3]:

- معايير الأداء: أي الاعتماد على مجموعة معايير في تقييم الأداء والتي تتصف بالموضوعية والقابلية على القياس التقديري والكمي.
- مراعاة الفروق الفردية: ينبغي أن تراعي الفروق الفردية في تقديم الحوافز تبعا لدرجة اهتمام الفرد بها، لأن الحوافز تفقد قيمتها إذا حصل الجميع على النوع والمقدار نفسه.

---

[1] طاهر الكلالده، **إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية**، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص101.

[2] Gurpreet Randhawa, **Human Resource Management**, Atlantic Publishers and Distributors, India, 2007, p220.

[3] مهدي صالح السامرائي، **نظريات الغرائز والدوافع والحوافز والحاجات الإنسانية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021، ص70.

- أن يضمن نظام الحوافز العدالة والإنصاف، ويعني ذلك أن تتوفر فيه المساواة تبعا لمستوى الإنجاز، وأن لا يتساوى العامل المبدع مع آخر ضعيف، لأن ذلك سيؤدي إلى انخفاض الولاء، وسيحملهم على التوقف عن بذل المزيد لصالح العمل.
- أن تتفق الحوافز مع الحاجات التي يسعى إليها العاملون.
- ينبغي ان لا يبنى نظام الحوافز على قدرات الافراد المتفوقين، بل يفضل ان يصمم وفق أسس ومستويات متعددة ومقبولة، وذلك لإتاحة الفرصة لأصحاب الأداء المتوسط والضعيف في بذل المزيد من الجهد لتطوير قدراتهم ومهاراتهم.
- في عملية تقييم نظام الحوافز، يجب على الإدارة ان تأخذ بعين الاعتبار عوامل عديدة مثل: نوع الصناعة او الخدمة، وبيئة العمل، وأنظمة الحوافز في مؤسسات مماثلة، والارتقاء العلمي والمهني للفرد العامل، لأن ذلك يسهم في تطوير العمل ونموه.
- أن يسمح نظام الحوافز في توجيه الأشخاص نحو الانخراط في سلوكيات معينة تصب في صالح العمل، وكذلك يمكن أن يسهم في جعل الأشخاص يتوقفون عن أداء بعض الأعمال الخاطئة وغير المرغوبة.

إضافة إلى الخصائص المقدمة أعلاه، يمكن الإشارة إلى خصائص أخرى تتمثل في:

- الوضوح: يجب أن تكون مكونات نظام الحوافز واضحة لجميع العاملين، حتى يسهل تطبيقها في المؤسسة، ويسهم في تجنب حالات عدم الرضا التي قد تحدث[1].
- القابلية للاستقرار: وهذا يبرز قدرة النظام على الاستقرار لفترة زمنية ملائمة، بما يسمح بأن يكون هناك مجال للتطبيق العملي، وتطوير النظام بعد ذلك[2].
- التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بقدرته على إثارة همم الأفراد، وحثهم على العمل، والتأثير في دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل سلوكهم وتحقيق الأداء المنشود[3].
- التوقيت المناسب: تعتمد فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك مباشرة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل[4].

---

[1] هنري أنطون سميث، **تكنولوجيا إدارة المشاريع الهندسية والمقاولات**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص163.

[2] نفسه، ص164.

[3] سعداوي نعيمة، **نظام التحفيز لرقي الفرد والمنظمة**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية –دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، المجلد التاسع والعشرون، العدد الأول، 2014، ص241.

[4] نفسه، ص242.

ثالثا: مراحل تصميم نظام الحوافز.

تمر عملية تصميم نظام الحوافز بالعديد من المراحل وهي[1]:

1- **مرحلة الدراسة والإعداد:** تقوم الإدارة بدراسة دوافع وحاجات العاملين، والعوامل الاقتصادية والإنسانية والقانونية، وتركيبة القوى العاملة، والتغيرات التي تطرأ عليها، وكذلك المعدلات الحالية للأداء، وذلك بهدف الوصول إلى ما يمكن أن تحققه العملية على المستوى الشخصي للعامل، والمستوى الخاص بالمؤسسة.

2- **مرحلة وضع الخطة:** تتمثل غاية هذه المرحلة في معرفة الهدف من نظام التحفيز، وتحديد نوع الحافز، والحد الأدنى للأجور، ومعدلات الأداء الوظيفي الفردي والجماعي، إلى جانب وضع خطة مبنية على أسس واضحة ومحددة، تأخذ بعين الاعتبار البعد الاستراتيجي للنظام، وما قد تواجهه من متغيرات مستقبلية.

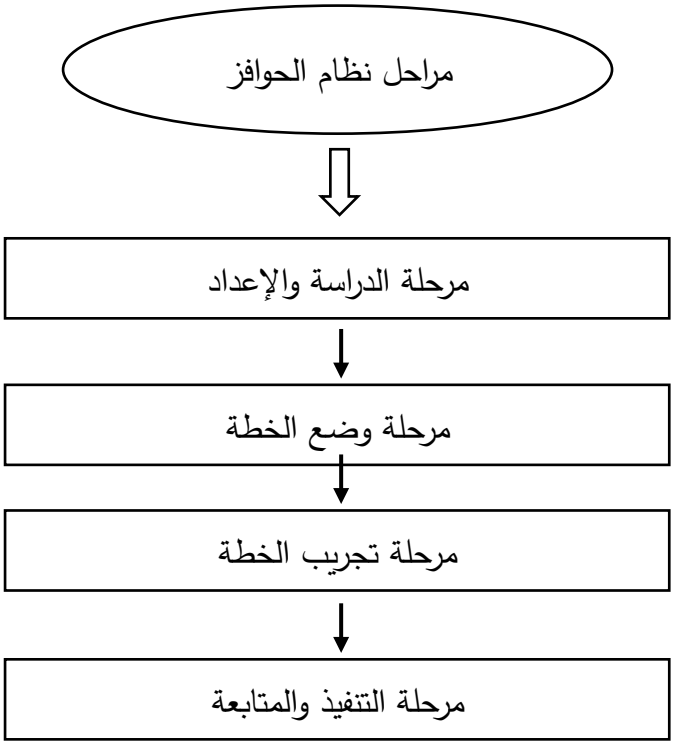
3- **مرحلة تجريب الخطة:** في هذه المرحلة، تلجأ المؤسسة لتهيئة الظروف الملائمة لتنفيذ الخطة وتجريبها، للتأكد من الخلل والضعف فيها ومعالجتها.

4- **مرحلة التنفيذ والمتابعة:** يتم تعديل الخطة، والشروع بتنفيذها، ومتابعتها، للتعرف على ما حققه نظام التحفيز من نجاحات أو قدرات، للوصول إلى مرحلة تكاملية من إعداد ذلك النظام.

ويمكن توضيح مراحل نظام الحوافز في الشكل التالي:

[1] صلاح هادي الحسيني، إعتصام الشكرجي، **القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا**، مركز الكتب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص140.

الشكل رقم (5): مراحل نظام الحوافز.



المصدر: من إعداد الطالب وفق ما تم عرضه أعلاه.

المطلب الثاني: شروط نجاح نظام الحوافز.

تقوم المؤسسات بالعمل لتحقيق طموحاتها، على أسس واضحة ومحددة، وهذا ما يتطلب الاهتمام بالتحفيز لتشجيع العاملين على تقديم الأفضل ما لديهم، بالإضافة الى ذلك، يجب أن يكون متوافقا مع ثقافة المؤسسات، لضمان نجاح نظام الحوافز، ويتم ذلك وفقا للشروط التالية[1]:

1- يجب أن يكون نظام التحفيز قادرا على إيجاد آلية تتحقق من خلالها حالة الترابط بين الفرد ووظيفته أو مهنته، حيث يتناسب مستوى الأداء وتأثير الحافز فيه بشكل طردي مع مقدار استقرار الفرد في وظيفته.

2- يجب أن يتسم نظام التحفيز بالشفافية والعدالة ليكون فعالا في توفير الفرص للجميع، وبالتالي تحقيق أهدافه، بما في ذلك تحقيق الرضا الوظيفي.

3- بما أن كل نوع من التحفيز يلائم وقتا وظرفا معينا للعاملين، لذا يجب اختيار نظام التحفيز بشكل يلائم الظروف للعاملين، وما تحدده رغباتهم المختلفة، حيث يؤدي النظام التحفيزي هدفه بشكل عال، عندما

[1] مؤيد موسى علي أبو عساف، هيثم عبد الله ذيب المرعي، مرجع سبق ذكره، ص ص204،205.

يكون مناسبا مع ظروف العاملين ورغباتهم، ففي بعض الحالات، يكون الحافز النفسي أو المعنوي هو الفعال أكثر من الحافز المادي، أو العكس، أو الاثنان معا في ظروف أخرى.

4- بما أنه من غير الممكن أن يتساوى عطاء ومجهود العاملين بمستوى واحد، حيث يختلف الأداء من واحد إلى آخر، لذا يجب أن تكون الحوافز المقدمة للعاملين متناسبة مع نسبة أدائهم، ونوعيتها، وكيفيتها، وهذا بدوره يعد سببا رئيسيا للتنافس بينهم، حيث يعمل الحافز على تنشيط المستويات الأقل.

5- بعد وضع وتصميم نظام التحفيز الملائم، يجب أن يلاحظ مدى تأثيره على أداء العاملين، وتحقيق أهداف المؤسسة، فلا بد من تسجيل تقدم أكبر من السابق نتيجة وجود التحفيز، وفي حال عدم تحقق ذلك، لن يعتبر نظام التحفيز ناجحا أو دقيقا في اختيار العناصر القريبة بدافعية العاملين.

إضافة إلى هذه الشروط، يمكن إضافة شروط أخرى ذات أهمية بالغة، وهي[1]:

- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة.
- ضمان استمرارية الحوافز ومنحها في مواعيد محددة.
- ضمان الإدارة الوفاء بالتزاماتها للحوافز.
- أن يتصف بالوضوح والبساطة.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز ومعيقاته.

تشكل الحوافز جزءا أساسيا من إدارة الموارد البشرية الناجحة، فهي تساعد في دفع العاملين لزيادة مردودهم، والذي ينعكس إيجابا على المؤسسة، ومع ذلك فإن نظام الحوافز ليس بالأمر الهين، إذ يستلزم الاهتمام بالعوامل المؤثرة التي قد تؤدي إلى نجاحه أو تعثره.

أولا: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز.

هناك عدة عوامل تؤثر في نظام الحوافز، ومن أبرزها ما يلي[2]:

- على مستوى الدولة تتأثر الحوافز بعاملين رئيسيين أولهما سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية التي تمثلها القوانين والتي تطبقها الإدارات الخاصة، وثانيهما القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي الذي يتأثر به أفراد المجتمع ويحدد حاجاتهم، ورغباتهم، وأولوياتهم.

[1] منال أحمد البارودي، **الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015، ص66.

[2] مصطفى محمد الجربوعة، **إدارة الموارد البشرية**، دار ابن النفيس للنشر التوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص207.

- على مستوى المؤسسة يتأثر نظام الحوافز بثلاث عوامل وهي:

1. نوع الجهاز الإداري وإمكانية تنظيمه.
2. نوع العاملين بالدائرة ومدى تأهيلهم ومهاراتهم وتركيبهم الاجتماعي والثقافي.
3. حجم الدائرة ونوع النشاط وفاعليتها ومردوده بالنسبة للاقتصاد الوطني.

- الأسلوب الإشرافي: إن الأسلوب الذي يعتمد عليه القائد في قيادته للموظفين وتوجيههم يؤثر تأثيرا كبيرا في عملية التحفيز فالقيادة الحافزة تستمد سلطتها من القدرة على التأثير بسلوك العاملين وحثهم على حسن أداء العمل وتنفيذ العوامل بارتياح ورضا وليس عن خوف من العواقب.

إضافة إلى هذه العوامل المؤثرة يمكن إضافة عوامل أخرى تأثر بدورها على نظام الحوافز ومن بينها ما يلي[1]:

1- التبعية: هو أن يكون التحفيز مباشرا للعمل قدر المستطاع.

2- إدراك سبب التحفيز: هو أن يدرك المحفز الشيء الذي أدى إلى منحه الحافز.

3- الثبات: أنه إذا حفز أحد العاملين في مجال ولم يحفز الأخر في نفس المجال، فالحافز غير ثابت.

ثانيا: معيقات نظام الحوافز.

وتتمثل معيقات نظام التحفيز في[2]:

1- المعدل الذي يستطيع العامل تحقيقه، ويقصد بهذا المعدل مقدار الإنتاج الذي يستطيع العامل تحقيقه فوق الحد المطلوب، وعادة لا يستطيع تحقيق هذا المعدل إلا عدد من العاملين، حتى يحقق النظام الأثر المطلوب منه، وهو حث العاملين على بذل مزيد من الجهد، وأن هذا الأثر، لكي يتحقق، يتطلب وجود معايير موضوعة على أسس سليمة ودراسة علمية، وهذا يمثل مشكلة في الواقع العملي، لصعوبة وضع معايير كمية لكل الوظائف، ويرتبط بهذه المشكلة، مشكلة تحديد مدى الزيادة في الأجر الذي يحصل عليه العامل، حتى لا يحدث رفع لتكلفة العمل أو الإضرار بالعاملين نتيجة المبالغة في الجهد المبذول.

2- رد فعل العاملين نتيجة تعديل أساليب الإنتاج أو المعدات، تعمل أي مؤسسة في ظروف متغيرة، وبالتالي يندر ألا تطرأ تعديلات في أساليب الإنتاج أو المعدات. حيث هذا التغيير يؤثر على الإنتاجية،

[1] يحيى محمد نبهان، مرجع سبق ذكره، ص73.

[2] عبد الكريم أحمد جميل، **إدارة الموارد البشرية**، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص163،164.

وعلى مدى استفادة العامل من نظام الحوافز، نتيجة تأثيرها على المعايير الموضوعة، وتعالج هذه المشكلة بإجراء مراجعة مستمرة للمعايير تبعا للتغيرات في ظروف العمل، على أن يتم الاتفاق على ذلك بين الإدارة والعاملين.

3- عدم الدقة في وضع المعايير: سواء كانت عدم الدقة بالمبالغة أو الخفض عن المعدل، حيث في المبالغة يصعب على العاملين بلوغ الهدف، مما يؤدي إلى التأثير السيئ، أما في الحالة الثانية يفقد النظام فعاليته، وتظهر عدم دقة المعايير لعدم مراعاتها لظروف الواقع الفعلي، وعدم إجراء دراسة دقيقة مبنية على أسس علمية، بالإضافة إلى صعوبة وضع معايير كمية لبعض الوظائف مثل وظائف الخدمات.

4- ظاهرة تقييد الإنتاج تظهر من خوف العاملين من قيام الإدارة بتخفيض الحوافز بعد زيادة الإنتاج عن حد معين، ويحاول بعض العاملين التأثير على العاملين الأكفاء، وتستطيع الإدارة أن تخفف من حدة هذه المشكلة عن طريق نظام حوافز مبني على أسس سليمة.

إلى جانب هذه المعيقات التي تم ذكرها، يمكن يكن الإشارة إلى معيقات أخرى لنظام التحفيز، والتي تتمثل فيما يلي[1]:

- الاستعمال الغير السليم لمبدأ الثواب والعقاب.
- عدم عدالة توزيع المكافآت.
- قتل روح الحماس في تفس العاملين.

[1] محمود داود الربيعي، وآخرون، **الإشراف والتقويم والتربية والتعليم**، دار الكتب العلمية للنشر، بيروت، لبنان، 2020، ص59.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، تم التوصل إلى أن التحفيز هو عملية مستمرة، يمثل أحد الركائز الجوهرية، سواء كان دافعًا داخليًا أو خارجيًا، لما له من تأثير على سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف المرجوة. حيث تناولنا نظريات التحفيز، والتي كانت من بينها نظرية ماسلو وغيرها من النظريات، إلى جانب أهداف التحفيز كزيادة الإنتاجية. كما تطرقنا إلى أساسيات التحفيز من حيث أنواعه المختلفة، وعناصره المتمثلة في الحافز، والمُحفِز، والمُحفَز، إضافة إلى مصادر التحفيز وطرقه.

وفي الأخير، تطرقنا إلى إدارة نظام الحوافز من حيث المراحل التي يمر بها، والشروط التي تؤدي إلى نجاحه من جهة، والعوامل المؤثرة فيه ومعيقاته من جهة أخرى، حيث توصلنا إلى أن نظام الحوافز هو الوسيلة الفعالة التي يتم الاعتماد عليها لتحفيز العاملين وتحسين أدائهم.

الفصل الثاني: أداء العاملين ودور التحفيز في تحسينه

تمهيد:

يعد أداء العاملين من أهم ما تهتم به المؤسسات، حيث يعتبر عنصرا فعالا في نجاحها، والذي يشكل بدوره ركيزة أساسية في تعزيز الكفاءة والإنتاجية وتحقيق أهدافها، وبفعل التطورات والتغيرات الحاصلة أدى ذلك إلى تغيير نظرة المؤسسة تجاه عامليها لتقييم أدائهم، والتأثير على سلوكهم داخل بيئة العمل من خلال التحفيز، لدفعهم نحو تقديم أفضل ما لديهم.

ومن خلال هذا الفصل تم التطرق إلى أداء العاملين ودور التحفيز في تحسينه وذلك عن طريق ثلاث مباحث وهي كالآتي:

المبحث الأول: مدخل للأداء.

المبحث الثاني: أساسيات تقييم الأداء.

المبحث الثالث: تحسين أداء العاملين من خلال التحفيز.

المبحث الأول: مدخل للأداء.

يمثل الأداء دور مهم وفعال في المؤسسة حيث يمكنها من تحقيق أهدافها المنشودة، حيث أنه هو الذي يبين نجاح المؤسسات وتحقيق أفضل النتائج، ويحدد الجوانب السلبية والإيجابية في أداء العاملين، ونتناول في هذا المبحث تعريف أداء العاملين، وأهميته، وأبعاده، وأنواعه، والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: تعريف أداء العاملين وأهميته.

أولا: تعريف أداء العاملين:

قبل تعريف أداء العاملين يمكن الإشارة إلى تعريف الأداء من جهة وتعريف العاملين من جهة أخرى.

تعريف الأداء: يمكن القول أن الأداء يعني: "النتائج العملية، الإنجازات، أو ما يقوم به الأفراد من أعمال، أو تنفيذ الأعمال" [1].

تعريف العاملين: "أنه كل شخص يؤدي عملا يدويا أو فكريا مقابل أجر لحساب وتحت سلطة المستخدم" [2].

أما تعريف أداء العاملين فيكمن فيما يلي:

"أنه مجموعة من المهام والأنشطة، التي يقوم بها العامل في المؤسسة، تحت مظلة أنظمة وقوانين وضوابط مدرجة في المؤسسة، من أجل تحقيق نتائج فعالة وإيجابية، للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة، اعتمادا على الموارد المتاحة" [3].

"يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وما يعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة" [4].

---

[1] آمال بن سمشة، **الأداء البشري بالإدارة المحلية**، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2018، ص51.

[2] كمال بن سالم، **نحو نظم نوعية لعلاقات العمل في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية الجديدة**، مجلة قانون العمل والتشغيل، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، العدد الرابع، 2017، ص303.

[3] خلف الملكاوي أديب، **إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها على أداء العاملين**، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021، ص69.

[4] حليمة رقيق، **أداء العاملين ودوره في تعزيز إستراتيجية النمو من خلال إتباع إستراتيجية التكامل دراسة ميدانية لمؤسسة مدبغة الهضاب العليا بالجلفة**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد الثالث عشر، العدد الثاني، الجزائر، 2022، ص581.

"أنه أداء العمل من حيث الكمية والنوعية، المتوقع من كل عامل في المؤسسة، كما أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها، باستخدام وسائل الإنتاج، والإجراءات التحويلية الكيفية والكمية" [1].

"أنه القيام بأعباء الوظيفة من الواجبات والمسؤوليات، وفقا للمعدل المفروض أداؤه من العامل الكفؤ، ومعرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية الوقت والعمل الذي يستغرقه، وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف، تجرى له اختبارات الأداء، ويعتمد ذلك على تقارير الأداء" [2].

"أنه عبارة عن إنجاز الفرد لمهمة موكلة إليه بالاتفاق مع صاحب العمل، في ضوء مجموعة من الشروط، منها: (الدقة، الوقت، التكلفة، الفعلية، الكفاءة) لإنجازها تبعا ظروف مناخ العمل، ورغبة الفرد للقيام بتلك المهام" [3].

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن أداء العاملين هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم العاملون بها، فهو يمثل مقياس لبذل الجهد لتحقيق الأهداف، ويتضمن حسن التنفيذ من قبل العاملين لتحقيق نتائج أفضل، فهو بمثابة جزء لا يتجزأ من نجاح المؤسسة، حيث يمكن العاملين من القيام بمهامهم بكفاءة وفعالية.

ثانيا: أهمية أداء العاملين.

إن نجاح أي مؤسسة يتعلق بأداء العاملين، فهو يعتبر محورا هاما من خلال دفع المؤسسة نحو اكتساب سمعة جيدة، ولا يتم ذلك إلا بتحقيق أداء أفضل للعاملين، ومن هنا تظهر أهمية أداء العاملين، حسب ما تم التطرق له، وتتمثل أهمية أداء العاملين فيما يلي[4]:

---

[1] عامر عبد اللطيف كاظم العامري، **أثر إدارة الصحة والسلامة المهنية في أداء العاملين دراسة تحليلية لقطاعات وزارة الصناعة والمعادن العراقية**، مجلة كلية المأمون، الكلية التقنية الإدارية، بغداد، العراق، العدد الحادي والعشرون، 2013، ص156.

[2] الهاني عاشور، **أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحكمة فيه**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد الرابع وأربعون، 2016، ص584.

[3] بوبكر نويري، حمزة شريف، **دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية دراسة ميدانية على مديرية الشباب والرياضة مسيلة**، مجلة علوم الأداء الرياضي، جامعة محمد الشريف مساعدية سوق أهراس، المجلد السادس، العدد الثاني، الجزائر، 2024، ص122.

[4] خلف الملكاوي أديب، مرجع سبق ذكره، ص ص69،70.

- إن أداء العاملين ذو أهمية أساسية في أي مؤسسة، من خلال الاستغلال الأمثل لما تمتلك من موارد بشرية، وأداة للتشخيص العادل لأداء العاملين لديها، من أجل مساندة الإدارة العليا في اتخاذ القرارات المناسبة.
- يمثل ظاهرة لسلوك المواطنة في بيئات العمل، وتحقيق مبدأ الكفاءة والفعالية للمؤسسات، وقد أكد بعض الاقتصاديون على أهمية العاملين وضرورة الاهتمام بأدائهم، بهدف زيادة الإنتاجية، وتطوير العمليات الإدارية مع زيادة المعرفة والتطورات الحديثة، فقد أصبح من الضروري الاستجابة لمتطلباتهم واحتياجاتهم، والعمل على تحقيقها، فيجب على المؤسسة توجيههم، وتعليمهم، ومنحهم شأنا هاما، لأنهم يعتبرون من بين الأهداف الأساسية للمؤسسة.

إضافة إلى هذه الأهمية، تبرز أهمية أخرى، تتمثل في[1]:

- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج إلى الوجود، وتنتج منتجات، وتحقق الأهداف المصممة، كما تحتاج إلى عدة موارد لتتفاعل وتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة، مثل عملية الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة، مثل عملية تقديم الخدمات، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، لأنه يرتبط بالمورد البشري الذي يدير العملية ويحول الموارد الخام إلى موارد مصنعة، ذات قيمة مادية يتم بيعها بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استُخدمت، وقيمة جهد وعمل المورد البشري، ويجعلنا نصل إلى أهداف المؤسسة بأفضل فعالية، وأقل تكلفة، وأكثر ربحا.
- للأداء أهمية كبيرة داخل أي مؤسسة لتحقيق النجاح والتقدم، باعتباره الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة، فإذا كان الناتج مرتفعا، فإنه يعد مؤشرا لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها، فالمؤسسة تكون أكثر استقرارا، حيث يكون أداء العاملين متميزا.
- لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المؤسسة، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في اقتصاد الدولة.
- استثمار قدرة الفرد على العمل بما يحقق اهداف المؤسسة، من خلال تحسين الاداء من حيث الجودة والنوعية، التي تتولد من التدريب واكتساب المهارات اللازمة لأداء عمله.

[1] الهاني عاشور، مرجع سبق ذكره، ص ص586،587.

المطلب الثاني: أبعاد أداء العاملين وأنواعه.

أولا: أبعاد أداء العاملين:

هناك اتفاق على أن لأداء العاملين بعدين مهمين، هما[1]:

1- **كمية العمل المنجز:** أي ما ينجزه العامل من أعمال بكفاءة وفعالية فائقة، يستخدم فيها الفرد كامل قدراته العقلية، والجسدية، والنفسية، ويمكنه إنجاز الأعمال في الوقت المناسب، أو بوقت أقل مما حدد له من قبل.

2- **جودة العامل المنجز:** أي كافة الأعمال الموكلة للعاملين، التي يتم إنجازها بمستوى مرتفع من الاحترافية والإبداع، كما يعني بجودة العمل المنجز تطابق ظاهري بين النتائج النهائية للعمل المنجز، وبين ما خطط له خلال التخطيط الاستراتيجي للإدارة.

كما يمكن توضيح أبعاد أداء العاملين من زاوية أخرى، كما يلي[2]:

1- **الإنتاجية:** تعد الإنتاجية مؤشرا اقتصاديا يستخدم لقياس فعالية الإدارة في إدارة النشاط الإنتاجي، ويعبر عنها بنسبة مئوية بين المخرجات والمدخلات، وتكمن أهمية الإنتاجية في تأثيراتها على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها، لأن زيادة الإنتاجية تعني تحسين استثمار عناصر الإنتاج.

2- **دوران العمل:** يرتكز على التغيير الحاصل في عدد الأفراد العاملين في المؤسسة خلال فترة زمنية، هذا التغيير في العدد يحصل بلا شك بسبب خروج أفراد من المؤسسة، ودخول أفراد آخرين إليها، مما تضطر المؤسسة لتعويض وملئ الفراغات الناتجة من هذه الحركة في العاملين داخل المؤسسة، فتلجأ إلى استقطاب أفراد من المعينين الجدد، لسد حاجة المؤسسة وتعويض نقص الكوادر.

3- **الابتكار:** يعرف الابتكار بأنه التوصل إلى ما هو جديد، كما عرف بأنه تقديم شيء جديد أو طريقة جديدة، أو تأليف المعرفة في المنتجات الجديدة.

---

[1] علي محمد البلوشي، **القيادة الإستراتيجية في منظمات الإعمال**، دار الكتاب الثقافي، إربد، الأردن، 2023، ص132.

[2] وسام إبراهيم موسى، **أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، قسم الإدارة الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد واحد وعشرون، العدد واحد وثمانون، بغداد، العراق، 2015، ص ص145،146.

4- **الرضا الوظيفي:** يعد من أكثر مواضيع علم الإدارة التي تتسم بالغموض، لأنها حالة داخلية ينتج عنها ردود انفعالية متعلقة بالفرد، يصعب فهمها وصعوبة قياسها، وهذا الغموض أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع.

5- **تغييب العاملين:** الغياب عن العمل مشكلة خطيرة، إذ إن عدم الرضا عن العمل لا يؤدي بالضرورة إلى الغياب، ولا يمنع أن يكون أحد الأسباب المهمة المؤدية للغياب، ولكن ليس كل الأسباب.

6- **الجودة:** هي إنتاج المؤسسة لسلعة، أو تقديم خدمة، تكون من خلالها قادرة على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها، بشكل يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا لديهم.

ثانيا: أنواع أداء العاملين:

تعددت أنواع أداء العاملين، واختلفت من شخص إلى آخر، ومن بيئة إلى أخرى، ويمكن تصنيفها كما يلي[1]:

1- أنواع الأداء بناءً على المستوى:

- الأداء الفردي: هو الذي يقدمه فرد واحد، ويتم قياسه بناءً على مهاراته وقدراته الشخصية.
- الأداء الجماعي: هو الذي يقدمه فريق عمل، ويتم قياسه على التعاون والتكامل بين أفراد الفريق.
- الأداء التنظيمي: هو الأداء الكلي للمؤسسة، ويتم قياسه بناءً على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

2- أنواع الأداء بناءً على المجال:

- الأداء السلوكي: هو الذي يرتبط بالسلوكيات التي يمارسها الفرد في مكان العمل.
- الأداء الإبداعي: هو الذي يرتبط بابتكار أفكار، وحلول جديدة.

3- أنواع الأداء بناءً على الزمن:

- الأداء الفوري: هو الذي يتم قياسه في وقت حدوثه.
- الأداء المتأخر: هو الذي يتم قياسه بعد فترة من الزمن.

4- أنواع الأداء بناءً على المعايير:

- الأداء الكمي: هو الذي يمكن قياسه بأرقام محددة، مثل الإنتاجية، والكفاءة.
- الأداء النوعي: هو الذي يصعب قياسه بأرقام محددة، مثل الجودة، والإبداع.

[1] مصطفى قطب، **إدارة الأداء**، أكاديمية مهارات التخطيط الإستراتيجي، من الموقع https://splills.com، تاريخ الاطلاع:08.03.2025.

ويمكن التفصيل في أنواع الأداء بناءً على المعايير كما يلي[1]:

أ- **الأداء بحسب معيار الشمولية:** يقسم هذا النوع إلى أداء كلي وأداء جزئي.

1. الأداء الكلي: هو عبارة عن جميع النتائج النهائية، والمحصلات النهائية عن الأداء الجماعي لكافة موظفي وحدات مؤسسة.
2. الأداء الجزئي: هو الذي يتم إنجازه لكل وحدة واحدة، أو قسم، أو فرع من فروع وأقسام المؤسسة.

ب- **الأداء بحسب معيار المصدر**: ينقسم هذا النوع إلى أداء داخلي وأداء خارجي.

1. الأداء الداخلي: هو الأداء الناجم عن موارد المؤسسة نفسها، من موارد مالية، وبشرية، ومعدات، وكل ما يمكن اعتباره موردا يضيف ميزة على الأداء في المؤسسة، ويشمل هذا الأداء، بشكل خاص، كل من الأداء البشري، والأداء التقني، والأداء المالي.
2. الأداء الخارجي: هو كل متغير في البيئة الخارجية للمؤسسة يمكنه أن يغير مجريات العمل الداخلي، كالضرائب، والظروف البيئية والطبيعية، وبيئة المنافسة، وتشجيع الاستثمار.

ت- **الأداء بحسب معيار الطبيعة:** ينقسم هذا النوع من الأداء إلى ما يلي:

1. الأداء الاقتصادي: ينطوي على الارتقاء بالنمو المالي للمؤسسة، وتحقيق الفائض الاقتصادي المطلوب، ويأتي من خلال سرعة الإنجاز وكميته، مع التركيز على جودته، سواء كان إنجازا خدميا أو نوعيا.
2. الأداء الاجتماعي: يتمثل في تحقيق المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع، وفيما تقدمه المؤسسة من خدمات للمجتمع، يتفق مع متطلبات العملاء ورغباتهم.
3. الأداء التكنولوجي: هو أداء الموظفين من الوسائل التكنولوجية والاتصالية، التي باتت اليوم سمة بارزة في سمات المجتمع المعاصر، فإن إبداع العاملين في أدائهم التكنولوجي يعد أحد أشكال وأنواع الأداء المبدع في المؤسسات المعاصرة.
4. الأداء الإداري: ينطوي هذا النوع على أداء الإدارة في عملياتها المتمثلة بالتخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والرقابة، ووضع السياسات، وضبط المعايير، والعمل على تمكين العامل من أداء عمله بشكل سليم، دون الوقوع في أخطاء العمل.

ث- **الأداء بحسب معيار الوظيفية:** يقسم الأداء وفقا لمعيار الوظيفة إلى عدة الأقسام، والتي تتمثل فيما يلي:

[1] علي محمد البلوشي، مرجع سبق ذكره، ص ص130-132.

1. أداء الوظيفية المالية: ينطوي على تحقيق المؤسسة لكافة أهدافها المالية، مثل تحقيق الفائض، وتحقيق الأرباح.
2. أداء الوظيفة الإنتاجية: يتمثل هذا النوع بالارتقاء بنسب ومعدلات الإنتاجية المرتفعة، مع التركيز على جودة الأداء النهائي.
3. أداء وظيفة البحث والتطوير : هو إجراء الدراسات البحثية، ودراسة مؤشرات السوق والتطورات الخارجية، ورفع قدرات المؤسسة التشغيلية والوظيفية إلى أقصى درجة ممكنة، وتحقق المؤسسة من خلالها كافة أهدافها.
4. أداء وظيفة الأفراد: وهم الأفراد العاملون فيما أوكل إليهم من مهام وأنشطة، ترتقي إلى درجات متقدمة من الاحترافية الوظيفية.

المبحث الثاني: أساسيات تقييم الأداء.

يعد تقييم أداء العاملين من أهم ما ترتكز عليه المؤسسة، فهو عنصر فعال في تحقيق أهدافها المراد تحقيقها، حيث إن عملية تقييم أداء العاملين تساهم في قياس أدائهم وتطوير مهاراتهم، مما يشجعهم لتقديم أفضل ما لديهم. ومن خلال ذلك، تم التطرق في هذا المبحث إلى ماهية تقييم أداء العاملين، والطرق، والخطوات، والتحديات التي تواجهها.

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء.

أولا: تعريف تقييم الأداء.

يعرف تقييم الأداء على أنه:

"عملية يتم بموجبها تقديم جهود العاملين لمكافئتهم بقدر ما يعملون وينتجون، بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل" [1].

"أنه عملية لتحديد وقياس مستوى أداء العاملين خلال فترة زمنية معينة، وتطوير هذا المستوى في المستقبل من خلال مساعدة العاملين على اكتشاف الطاقات والإمكانيات في تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة، وعلاوة على مساهمة تقويم الأداء في تزويد العاملين والمشرفين، والمديرين بمعلومات أساسية وضرورية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل" [2].

"أنه عملية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين، وإسهامهم في إنجاز الأعمال المحاطة بهم، والحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل، والتقدم الذي يحرزونه أثناء العمل" [3].

"أن تقييم الأداء هو مؤشر لقياس أداء العاملين، سواء سلبيا أو إيجابيا، ويساعد في اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح السلبية، وتطوير الجوانب الإيجابية لأداء الأفراد في المؤسسة، وعملية تقييم الأداء يتم

---

[1] خالد أحمد علي محمود، **الاقتصاد الرقمي الحديث وإدارة الموارد البشرية والإنتاج السلعي**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2019، ص 74.

[2] حسين محمد الحراحشة، **إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص102.

[3] محمد سرور الحريري، **قواعد التحليل النفسي والمعالجة النفسية والسلوكية**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص404.

بموجبها قياس أداء الفرد طبقا للمهام التي يشغلها، وذلك وفق الإنجاز الفعلي لتحسين وتطوير العمل المكلف به، حيث إن دراسة تحليل أداء العاملين لعملهم وتصرفاتهم أثناء العمل، للحكم على مدى نجاحهم في القيام بأعمالهم" [1].

يعرف كذلك بأنه "الحصول على بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وتقييم أداء العامل لعمله، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية، للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله" [2].

من خلال التعاريف السابقة، يمكن القول أن تقييم أداء العاملين هو عملية يتم من خلالها قياس وتحليل أداء العاملين، لتحديد مدى كفاءتهم وتصرفاتهم، للحكم على نجاحهم من خلال تقييم أدائهم الفعلي.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء.

تكمن أهمية تقييم أداء العاملين فيما يلي[3]:

1- رفع حماس ودرجة الإنشداد إلى المؤسسة.
2- زيادة شعور الموظف بالمسؤولية، وما يترتب عليها من صدور قرارات بشأن مستقبله في المؤسسة.
3- اختيار العمل المناسب للموظف من خلال عملية التقييم، والوقوف على نتائجها.
4- تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظف.
5- تحديد الموظفين الذين يستحقون المكافأة، وزيادة الأجر.
6- الوقوف على قدرات المشرفين، من خلال التقارير التي يرفعونها للإدارة العليا.
7- تضع الأساس لتخطيط القوى العاملة، والتنبؤ بحاجات المؤسسة للأعداد المطلوب استقطابها.
8- تعيين مدى تناسب المهام الحالية للموظف، ومدى إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى، أو الاستغناء عنه إذا كانت إنتاجيته متدنية.

---

[1] إبراهيم عبد الرحيم حسن قناوي، وائل محمود عزيز، **تقييم أداء العاملين بقسم الترفيه وأثره على رضاء العملاء بفنادق فئة الخمس نجوم بشرم الشيخ**، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة المنصورة، كلية السياحة والفنادق، العدد السادس، مصر، 2019، ص212.

[2] عصمت سليم القرالة، **الحكمانية في الأداء الوظيفي**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص54.

[3] مجيد الكرخي، **إدارة الموارد البشرية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص128.

9- الوقوف على بعض الأعمال ذات السمة الخاصة، التي تنوي المؤسسة تكليف الموظف بها في حالة نشوء الحاجة إلى ذلك.

10- إلزام المديرين ورؤساء المراكز الإنتاجية بربط الخطط الإنتاجية بالإنتاج، وبنتائج تقييم الموظفين.

ثالثا: أهداف تقييم الأداء.

تتمثل أهداف تقييم أداء العاملين على النحو التالي[1]:

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية.
- تفادي المحسوبية عن طرق توحيد أسس الترقية وزيادة الرواتب.
- تنمية المنافسة بين الأفراد، وتشجيعهم لبذل الجهد لإحراز التقدم.
- تشجيع المنافسة.
- إمكانية قياس إنتاجية الأقسام وكفايتها.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة، عن طريق معرفة المؤهلين للمناصب العليا.
- معرفة احتياجات التدريب لتحسين الكفاءة والإنتاجية.
- المحافظة على مستوى مستمر وعال للكفاية الإنتاجية.
- مساعدة المشرفين على تحسين الاتصال والعلاقات مع العاملين.
- تزويد الإدارة بمعلومات تساعد على رسم السياسة المستقبلية على صعيد التدريب والاختيار والنقل.

إضافة إلى ما سبق، يمكن الإشارة إلى أهداف أخرى لتقييم الأداء، وتتمثل فيما يلي[2]:

- القيام بعمليات تخطيط الموارد البشرية بالشكل الصحيح.
- تقويم سياسة النقل والتعيين.
- تخطيط سياسات التدرج.
- كشف نقاط الضعف في مهارات الاتصال.
- مساعدة الموارد البشرية في التعرف على نقاط الضعف ومجالات التقدم أدائها.

---

[1] فوزي عطوي، وآخرون، **الأساليب الحديثة لتقييم أداء العاملين في المصارف وتخطيط المسار الوظيفي**، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 1993، ص35.

[2] حجاج بن صالح بن حجاج المرعي، مرجع سبق ذكره، ص181.

المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء.

تختلف طرق تقييم أداء العاملين من طريقة إلى أخرى، فمنهم من يرى من جهة الطرق التقليدية في التقييم، ومنهم من يرى من جهة الطرق الحديثة، ومن خلال ذلك نتطرق إلى تلك الطرق كما يلي:

أولا: الطرق التقليدية:

1- طريقة الترتيب البسيط: وتتمثل فيما يلي[1]:

تعتبر من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين، ويقوم الشخص بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازليا حسب كفاءتهم، من الأحسن إلى الأسوأ. غالبا ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين، على ألا يتم التقييم بصفة واحدة، بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص، ومن أهم مزايا هذه الطريقة ما يلي:

- سهلة التطبيق.
- التفرقة بين الكفء وغير الكفء بطريقة واضحة.

أما عيوبها فتتمثل في:

- شخصية القائم بالتقييم، وطريقة تفكيره واحتياجاته، قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية.
- يصعب تطبيقها في حال وجود أعداد كبيرة من الأفراد.
- لا تظهر نواحي الضعف في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدة.

وسنوضح طريقة الترتيب البسيط في الجدول التالي:

[1] عمار بن عيشي، **اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص41،42.

الجدول رقم (1): متوسط الترتيب.

الوظيفة	رئيس العمال	مندوب النقابة	خبير التحليل	المتوسط	الترتيب
ميكانيكي	3	4	1	2.66	3
براد	4	1	4	3	4
غزال	2	2	3	2.23	2
نساج	1	3	2	2	1
عتال	5	5	5	5	5

المصدر: زاهد محمد ديري، سعاد دراغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار الكنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص140.

2- طريقة المقارنة بين العاملين: وتتمثل فيما يلي[1]:

يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم.

تحسب عدد مرات المقارنة وفق المعادلة التالية: عدد المرات= عدد الأفراد[(1-عدد الأفراد)/2]

المثال التالي يوضح هذه الطريقة:

إذا كان هناك 4 أفراد في القسم وهم: سعد، علي، محمد، صلاح، فإن المقارنات تكون:

سعد/علي، سعد/**محمد**، **سعد**/صلاح، علي/**محمد**، **علي**،/صلاح، **محمد**/صلاح.

عند إجراء المقارنات، يقوم الرئيس بتحديد أي فرد أفضل في مقارنة من المقارنات السابقة، لقد تمت الإشارة إلى الشخص الأفضل، وذلك يوضح خط تحت الفرد الأفضل، بناء عليه، يمكن التوصل إلى الشكل الذي يبين نتيجة المقارنة الثنائية (مقارنة بين العاملين)، ويظهر أن محمد قد حصل على أكبر عدد من مرات التفضيل، وبالتالي يعتبر ذا المرتبة الأولى. وسعد حصل على المرتبة الثانية، لأن تكراراته تكراران. وعلي يحصل على المرتبة الثالثة، لأنه حصل على مقارنة واحدة. أما الرابع، فهو صلاح.

[1] المرجع نفسه، ص ص42،43.

الشكل رقم (06): نتيجة المقارنة الثنائية.

الفرد	عدد مرات التفضيل	الترتيب
سعد	2	2
علي	1	3
محمد	3	1
صلاح	-	4

المصدر: عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص43.

ومن أهم ما تتميز به طريقة المقارنة بين العاملين، أنها:

- إذا قام أكثر من شخص بعمليات المقارنة، ففي الغالب يصلون إلى نفس النتائج تقريبا ولو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق التقييم.

وأما عيوبها فتتمثل في:

- مع بساطة هذه الطريقة إلا أنه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي عددا كبيرا حيث سيكون عدد المقارنات كبيرا.
- لا تصلح لأعراض التدريب والترقية لأنها لا تحدد نواقص الأفراد، ويكون الغرض منها هو اختيار مدى نجاح المؤسسة في عملية الاختيار والتحسين.
- الوقت الذي تستغرقه الطريقة ي حالة كبر عدد الأفراد المطلوب تقييمهم كبير.

في المثال السابق أين قمنا يترتب 4 عمال توصلنا إلى:

عدد المقارنات= (4-1)/2 = 4 (2/3) = (2/12) = 6 مقارنات.

3-طريقة التوزيع الإجباري: وتتمثل في[1]:

يطلب من المقيم وضع مجموعة موظفين المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة من حيث درجة التقييم، عادة ما يتم تقييم الأفراد، ووضعهم في فئات تقييم تحمل أوزان مختلفة، بناءً على رأي المقيم بشكل عام. حيث تتراوح فئات التقييم بين ضعيف، وأقل من متوسط، متوسط، أعلى من المتوسط، جيد، وتشترط هذه

[1] المرجع نفسه، ص ص44،45.

الطريقة أن يقوم المقيم بتوزيع الأفراد على فئات التقييم المحددة بنسب مئوية، موزعة على أساس التوزيع الطبيعي كما يلي:

10 % من الموظفين في الفئة الأولى (ضعيف).

20 % من الموظفين في الفئة الثانية (أقل من المتوسط).

40 % من الموظفين في الفئة الثالثة (متوسط).

20 % من الموظفين في الفئة الرابعة (أعلى من المتوسط).

10 % من الموظفين في الفئة الخامسة (جيد).

يعود السبب في استخدام هذا النوع من التوزيع، إلى اعتقاد الإدارة أن الظاهرة الطبيعية تميل التركيز حول القيمة الوسطى، ويقل تركيزها بشكل متساوي، ومن المشاكل التي قد تواجه المقيم خلال استخدامه هذه الطريقة، وما يواجهه من استياء لدى الموظفين أو الأفراد موضع التقييم، نتيجة اعتقادهم أنه يتم توزيعهم بشكل غير عادل، من منطلق أنه لا يجوز التقييم على أساس أن جميع الظواهر الطبيعية متماثلة.

والشكل يبين كيفية استخدام طريقة التوزيع الإجباري في تقييم 10 موظفين.

الشكل رقم (07): طريقة التوزيع الإجباري.

ضعيف 10%	أقل من المتوسط 20%	متوسط40%	أعلى من المتوسط 20%	جيد 10%
محمود	أحمد	محمد	عادل	نعمان
	علي	يوسف	برهان	
		مصطفى		
		سليمان		

المصدر: عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص45.

ومن بين أهم مزايا طريقة التوزيع الإجباري:

- سهولة عملية تقييم الأداء.
- سرعة التقييم.
- لا يبذل المقيم جهد أو وقتا كبيرين في التقييم.

أما عيوبها فتتمثل في:

- نقص الموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيم.
- نتائج تقييمها عامة وغير تفصيلية، فلا توضح مستوى الأداء بشكل دقيق، وتقتصر على بيان أن فلان أكفأ من فلان.
- لا توضح نتائج التقييم نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية.
- صعوبة استخدام طريقة التوزيع الإجباري عندما يكون عدد الأفراد المقيمين صغيرا، وحيث لا يمكن تقسيمهم إلى مجموعات حسب مستويات الكفاءة المحددة.

4- طريقة التدرج البياني: وتتمثل في[1]:

تعتبر من أقدم وأبسط الطرق، وأكثرها شيوعا، ويقاس أداء الموظف وفق معايير محددة، مثل: نوعية الأداء، وكمية الأداء، والمعرفة بطبيعة العمل، والمظهر، والتعاون. وتحدد الدرجة على أساس (1-5) أو (1-3)، حيث يمثل الرقم (1) أقل درجة للتقويم، و(5) أو (3) أعلى درجة، ورغم سهولة هذه الطريقة، وانخفاض تكاليف إعدادها، إلا أنها تفترض أوزانا واحدة لكل الخصائص، رغم اختلاف أهمية هذه الخصائص بعضها عن بعض. كما أن المعايير المستخدمة خاضعة للجدل، وليست دقيقة، إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بعملية التقويم. أخيرا، قد لا ترتبط بعض الخصائص الموضحة في نموذج التقويم بالوظيفة المراد تقويمها.

ويمكن توضيح طريقة التدرج البياني في الشكل الموالي:

[1] مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي**، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص110.

الشكل رقم (08): نموذج لتقييم أداء الموظف على طريقة سلم التدرج البياني.

المؤسسة العامة .....

استمارة تقويم أداء الموظفين.

اسم الموظف ..... عنوان الوظيفة ..... التاريخ .../.../...

القسم ..... القائم بالتقويم .....

العناصر	درجات التقويم				
	ضعيف (1)	مقبول (2)	جيد (3)	جيد جدا (4)	متميز (5)
نوعية الأداء (الدقة/الموضوعية)					
كمية الأداء					
الحاجة لإشراف والتوجيه					
الانتظام في الدوام					
القدرة على الإبداع					
التعاون مع الزملاء والرؤساء					
إتباع التعليمات والأنظمة					

رئيس القسم ..... التاريخ .../.../... التوقيع .....

مسؤول إدارة الموارد البشرية ..... التوقيع .....

المصدر: مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص111.

5-طريقة الوقائع الحرجة:

الأساس هو تجميع عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين، ويقرر ما إذا كانت الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم، ومن أحدث أساليب المتبعة في تقييم أداء الفرد، هو أسلوب قوائم المراجعة، وهي قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك العامل وأدائه، ويطلب من الرئيس وضع علامة نعم أو لا حسب رأيه في العامل. وتقوم إدارة الأفراد بإعداد قيم لكل سؤال، لا يعلمها الرؤساء القائمون بالتقييم[1].

وتتميز هذه الطريقة على أنها[2]:

- تقلل من تحيز الرئيس في التقييم.
- تحدد نقاط القوة والضعف بشكل دقيق حيث أنها تقوم على أساس الملاحظة الفعلية لأداء العامل.
- الجدية في عمل المشرف حتى بتم أداء العامل على أساس موضوعي.

وعلى الرغم من ذلك، فإن تطبيقها يحتاج إلى جهد غير عادي في تحديد الحوادث أو الوقائع المؤثرة على الأداء، بالإضافة إلى طول الفترة التي يقضيها الرئيس في تقييم أداء مرؤوسيه، مما يجعله يلتصق بالمرؤوس ويراقبه، وهذا يؤدي إلى ضجره، ويجعل لديهم ضعف في الابتكار[3].

ويمكن توضيح هذه الطريقة في الجدول الموالي:

[1] صلاح الدين محمد عبد البواقي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص388.

[2] شهدان عادل عبد اللطيف الغرباوي، **القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2019، ص277.

[3] نفسه، ص277.

جدول رقم (02): نموذج مبسط لطريقة الأحداث الحرجة.

الأحداث الحرجة	تكرار حدوثها	وزنها النسبي	مستوى الكفاءة
الأحداث الموجبة			
–			
الأحداث السالبة			
–			

المصدر: شهدان عادل عبد اللطيف الغرباوي، القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2019، ص277.

ثانيا: الطرق الحديثة.

1- طريقة قوائم المراجعة.

تقوم بشكل أساسي، على دراسة كل نوع من أنواع الوظائف السائدة في المؤسسة، لتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية، والتي يتم من خلالها وصف الأداء السليم للعمل، وليس هناك عدد محدد من الأسئلة، حيث إن الوظيفة ذاتها تحدد عدد، وطبيعة، ونوعية الأسئلة الوصفية التي تتعلق بها، وتنطوي قوائم المراجعة، كوسيلة لتقييم الأداء، على بعض الأسئلة المتعلقة بسلوك الفرد عند قيامه بأداء العمل، وتتطلب الإجابة على الأسئلة بـ (نعم) أو بـ (لا) كما في الجدول رقم (3)، والذي يتضمن مثالا لهذا النوع من الأسئلة. وتتضمن هذه القائمة أوزانا نوعية لتلك الأسئلة، وتقوم الإدارة عادة بالاحتفاظ بمفتاح الدرجات النوعية المعطاة لهذه الأسئلة، وتتسم هذه الأوزان بالسرية، ويتم الاحتفاظ بها لدى إدارة الموارد البشرية، والمقيم عادة لا يعلم بالأوزان المقترنة بكل سؤال، إذ إن المقيم لو علم بطبيعة الاتجاه لوزن السؤال، فربما يحدث لديه نوع من التحيز، ومن السمات التي تتميز بها هذه الطريقة: أنها سهلة الاستخدام، ولا تستغرق وقتا طويلا في التقييم، ولا تتأثر هذه الطريقة بأعداد العاملين، سواء كانت كبيرة أو صغيرة، ولكن ما يعاب على هذه الطريقة، أنها لا توفر قائمة مستقلة لجميع الوظائف، سيما وأن عدد، وطبيعة، ونوعية الأسئلة تتعلق بالوظائف ذاتها، كما قد تحمل الأسئلة معاني مختلفة لمقيمين مختلفين[1].

[1] خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص164،165.

جدول رقم (03): نموذج لأسئلة قوائم المراجعة.

الأسئلة	نعم	لا
هل يلتزم بأداء عمله		
هل يفقد أعصابه عند التعامل		
هل يتسم بالمبادرة والإبداع		
هل يحترم مواعيد العمل		
هل يتعاون مع زملائه بالعمل		
هل يتطوع بالقيام بأعمال خاصة		

المصدر: خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص165.

2- طريقة الاختيار الإجباري: وتتمثل فيما يلي[1]:

الهدف من هذه الطريقة هو تحقيق العدالة والموضوعية في تقييم الأداء، ويتم وضع عدد من العبارات والعناصر التي تعبر عن أداء العامل للعمل، مع تقسيمها إلى مجموعات، تضم كل منها أربع جمل: اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة، والاثنتان الأُخريان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء العامل. ويطلب من المشرف اختيار جملتين من الأربع، بما يراه معبرا عن حقيقة أداء العامل أو سلوكه الحقيقي، ومثال على ذلك كما يلي:

أ- هذا الشخص يحب العمل ويقدسه.

ب-يمكن الاعتماد عليه في أداء أي عمل.

ت-كثير الكلام وقليل التنفيذ.

يتم طبع تلك العبارات في قوائم، كل منها تحتوي على أربع عبارات: اثنتان تعبران عن النواحي المرغوب فيها للشخص، والاثنتان تعبران عن النواحي غير المرغوب فيها، ويطلب من المشرف أن يضع علامة أمام العبارة الأكثر انطباقا على الشخص، والعبارة الأقل انطباقا عليه.

[1] الحاج بن حمود عرابة، **أثر ازدواجية السلطة على أداء العاملين في المستشفيات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2015، ص ص271،272.

ومن مزايا هذه الطريقة أنها تتميز بتحقيق الموضوعية في التقييم، لعدم معرفة المقيم بأهمية الصفات المحددة، وما إذا كان اختياره لصالح الموظف أو لا، كما تتميز بإجبار المقيم على دراسة أداء الموظف بشكل جاد، وإجراء التدقيق في تحليل العبارات لمعرفة مدى مطابقتها لسلوك العامل.

ورغم تلك المميزات فهذه الطريقة لم تلقى انتشارا كبيرا لأسباب التالية:

- صعوبة فهم الطريقة وتطبيقها.
- تحتاج إلى مهارة وكفاءة لتحديد الثنائية.
- تشير معارضة الرؤساء المشرفين لأن النتائج قد تكون بعيدة عن تقديرهم لأداء مرؤوسيهم.

وفيما يلي، سنوضح في الجدول طريقة الاختيار الإجباري:

جدول رقم (04): طريقة الاختيار الإجباري عن بند التعاون.

التعاون	أكثر انطباقا	أقل انطباقا
يسهل التعامل معه		
يهتم كثيرا بالغير		
لا يقبل النقد		
يفكر دائما في نفسه		

المصدر: أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص76.

3- طريقة الإدارة بالأهداف.

تعتمد على اشتراك الرؤساء والمرؤوسين معا في تحديد أهداف محددة لفترة زمنية مقبلة، بشرط قابلية تلك الأهداف للقياس، وفي نهاية الفترة، يتم تقييم أداء الفرد على أساس ما حققه من أهداف.

وتتلخص خطوات أسلوب الإدارة بالأهداف فيما يلي[1]:

أ- يقوم كل مرؤوس بكتابة توصيف لوظيفته محددا مسؤولياته.

ب- يقوم المرؤوسين بتحديد الأهداف المطلوبة.

[1] محمد أحمد عبد النبي، **إدارة الموارد البشرية**، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010، ص211.

ت- يتم الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين.

ث-بعد انتهاء الفترة الزمنية يشترك الرئيس والمرؤوسين في كتابة تقرير لكتابة النتائج.

حيث تتميز طريقة الإدارة بالأهداف كونها تصلح لتقييم أداء مديري الإدارة العليا وشاغلي الوظائف التي تتطلب جهدا فكريا، وكذلك الوظائف المهنية، كما تهيئ الفرصة للمشاركة الإيجابية بين العاملين، مما يؤدي إلى تحسين الاتصالات بين الرئيس والمرؤوس، وتساهم في تحقيق أسلوب عادل في تقييم الأداء، ويعاب على طريقة الإدارة بالأهداف بصعوبة تطبيقها على جميع الوظائف، وأنها تتطلب كثيرا من الجهد والوقت والخبرة في تطبيقها، ويمكن أيضا أن تكون الأهداف متعارضة مع بعضها، إلى جانب التركيز على تحقيق الهدف بغض النظر عن الوسيلة المستخدمة[1].

وفيما يلي جدول يقارن طريقة الإدارة بالأهداف مع الطرق الأخرى.

[1] المرجع نفسه، ص212.

جدول رقم (05): مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف والطرق الأخرى المستخدمة في تقييم أداء العاملين.

عناصر المقارنة	طرق تقييم أداء العاملين	
	طريقة الإدارة السابقة	الطرق الأخرى
التركيز	الأداء السابق والمستقبلي	الأداء السابق فقط
الهدف	تحسين الأداء وتنمية قدرات الفرد	محاسبة الفرد
المعايير المستخدمة	خاصة بحقل أو وظيفة معينة	عامة تطبق على جميع أنواع الوظائف
درجة رضا الفرد عنها	عالية	منخفضة
دور الرئيس	المساعدة والنصح والإرشاد	إصدار الحكم والتقويم
دور المرؤوس	المشاركة في التقويم بهدف التعلم	تبرير السلوك والدفاع عن النفس
معرفة المرؤوس نتيجة التقويم	يعرفها مسبقا	نادرا ما يعرفها فهي سرية
مساهمتها في تطوير الرئيس والمرؤوس	عالية	منخفضة
التماسك بين الرئيس والمرؤوس	قوي بسبب المناقشات المستمرة وتبادل وجهات النظر	ضعيف

المصدر: مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2006، ص118.

المطلب الثالث: خطوات وتحديات تقييم الأداء

يعد تقييم أداء العاملين عملية يتم من خلالها قياس أداء العاملين، حيث تمر بعدة خطوات. بالإضافة إلى ذلك، تواجه عملية التقييم العديد من التحديات، وهو ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

أولا: خطوات تقييم أداء العاملين.

تتمثل خطوات تقييم أداء العاملين فيما يلي[1]:

1- **تحديد متطلبات التقييم وأهدافه:** يجب أن تحدد إدارة الموارد البشرية هدفها من تقييم أداء العاملين، ويتطلب ذلك تجزئة أداء الموظف إلى أجزاء، حتى تستطيع الإدارة أن تخصص من المعايير ما يمكن أن يقيس هذه الأجزاء، ويمكن استخلاص هذه الأجزاء من نموذج وصف الوظيفة، وقد تندرج في عدة تقسيمات، مثل: نوعية العمل المنجز، ودرجة الابتكار في الأداء، ومدى التعاون مع الآخرين، وفي بعض الأحيان، يتم تصميم نموذج التقييم وفقا لكل مجموعة من الوظائف المتشابهة، وفان على إدارة الموارد البشرية، وبالتعاون مع الإدارات الأخرى، أن تحدد منذ البداية العناصر المطلوب قياسها، ومدى ارتباطها بالأهداف الأساسية للمؤسسة، وما هو الهدف من عملية التقييم، كما يجب على الإدارة توضيح هذه العوامل للمشرفين والعاملين على السواء.

2- **اختيار الطريقة المناسبة للتقييم:** بالرغم من أكثر من طريقة لتقييم أداء العاملين، إلا أن اختيار الطريقة المناسبة أمر جدير بالاهتمام، لأن الطريقة المختارة تصبح المحور الذي ترتكز عليه العلاقة بين الرئيس وموظفه، ولذلك توجد عدة نماذج وطرق للتقييم في إطار المؤسسة الواحدة، فنموذج تقييم رجال الإنتاج يختلف عن نموذج تقييم الموظفين الإداريين، أو المهنيين، أو الفنيين.

3- **تدريب المشرفين:** يجب تدريب المشرفين أو الرؤساء على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة، ومناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيهم، لأن أي خلل في هذه العملية سينعكس على الروح المعنوية للمرؤوسين وعلى إنتاجيتهم، نظرا لارتباطهم بمواضيع كالترقية، والمكافأة، والعلاوات، أو تخطيط الاحتياطيات البشرية مستقبلا.

---

[1] محمد قدري حسن، **إدارة الأداء المتميز قياس الأداء-تقييم الأداء-تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2015، ص267-269.

4- **مناقشة طرق التقييم مع الموظفين:** قبل تنفيذ التقييم، يجب أن يناقش الرئيس مع المرؤوس الطريقة المستخدمة للتقييم، وأهداف هذا التقييم، والعناصر التي سيركز عليها، والفوائد المتوقع الحصول عليها، وانعكاساته على مستقبل الموظف.

5- **وضع معايير للمقارنة:** الهدف هو قياس التزام الموظف بمتطلبات العمل، ويعني أن هذه المتطلبات يجب أن تُحدَّد مسبقًا في شكل معايير نوعية، أو كمية، أو زمنية، وقياس سلوك الموظف وأدائه في العمل بهذه المعايير، بعيدًا عن التحيز الشخصي أو الانفعالي للرئيس.

6- **مناقشة نتائج التقييم مع الموظف:** يتردد المديرون في مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين، وهذا يجب ألا يحدث، ومن حق الموظف أن يعرف نتائج التقييم، وجوانب القوة والضعف في أدائه، ويناقشها مع رئيسه بحرية، لمعرفة مدى تقدمه في العمل مع ما هو متوقع منه، وعند غياب هذه المناقشة، سيبحث الموظف عن طرق لإشباع رغبته في هذا المجال، وقد يتوصل إلى نتائج غير دقيقة، الأمر الذي سينعكس سلبا على أدائه بشكل مباشر.

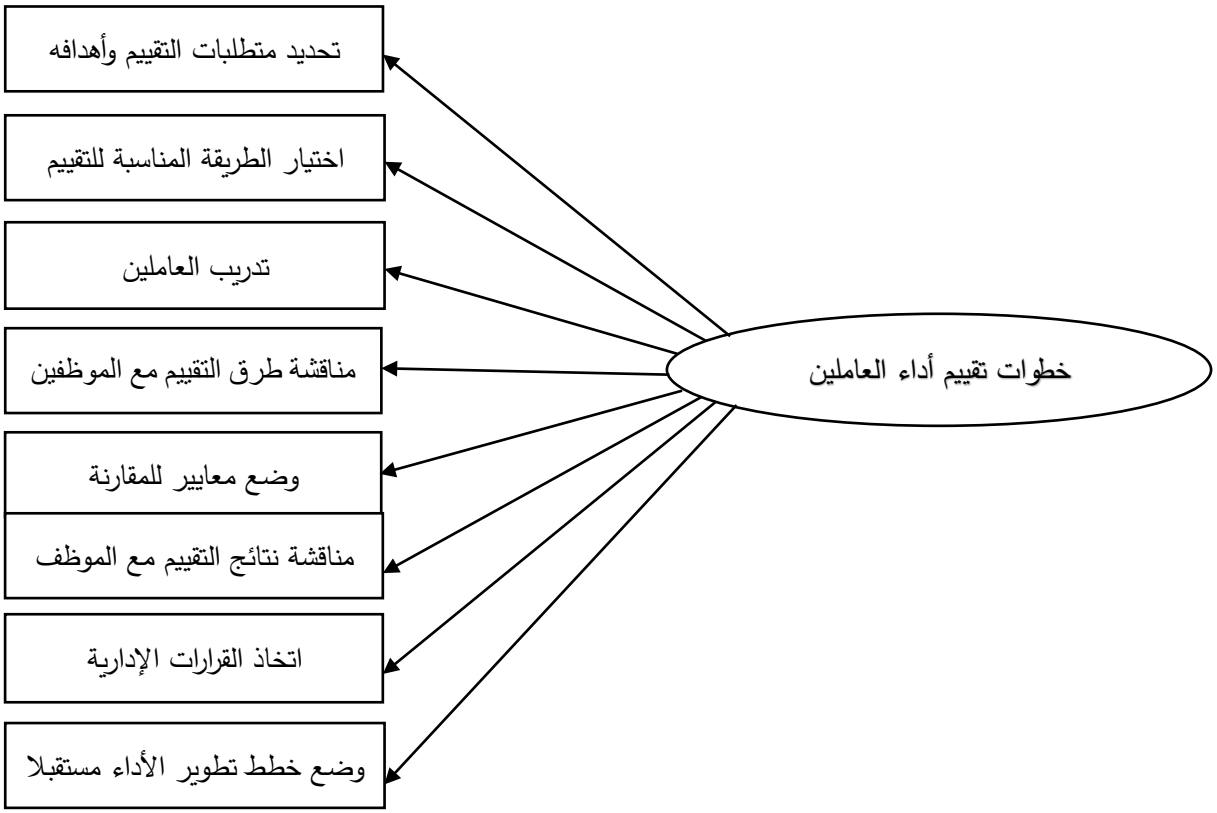
7- **اتخاذ القرارات الإدارية:** تتمثل هذه القرارات في نواحي عديدة، مثل: النقل، والترقية، وإعادة التكيّف الوظيفي، وتنزيل الدرجة، والفصل من الخدمة.

8- **وضع خطط تطوير الأداء مستقبلا:** تبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تتفق النتائج مع ما مخطط له مسبقا، وعلى الرئيس في هذه المرحلة أن يحدد جوانب التطوير، وقد تتحدد الجوانب في واحد أو أكثر من متطلبات العمل، مثل:

- الجانب الفني.
- سلوكيات الأداء والتعاون مع الرؤساء أو الزملاء.
- رفع كفاءة اتخاذ القرارات.
- رفع كفاءة الاتصالات.

ويمكن توضيح خطوات تقييم أداء العاملين في الشكل التالي:

الشكل رقم (09): خطوات تقييم أداء العاملين.



المصدر: من إعداد الطالب وفق ما تم عرضه أعلاه.

ثانيا: تحديات تقييم أداء العاملين.

يواجه تقييم أداء العاملين العديد من التحديات التي يمكن أن تؤثر على عملية التقييم، من خلال ذلك تتمثل هذه التحديات كما يلي[1]:

أ- عدم موضوعية الرؤساء أو المشرفين الذين يمارسون عملية التقويم، أو عدم حرصهم على إتمام التقويم بطريقة عادلة وعلمية، وقد ينجم ذلك عن التحيز الذي يبدونه تجاه البعض، فيبالغون في تقويم من يتقربون إليهم، ويجحفون في حق من لا يتوددون إليهم.

ب- من مظاهر عدم الموضوعية للرؤساء والمشرفين خضوعهم لتأثيرات الهالة، والتي تجعلهم يؤثرون صفة أو سمة دون غيرها، ويعتبرونها الأساس لإعطاء الدرجة أو التقدير النهائي، والتدين يمكن أن يؤثر على بعض الرؤساء، ويعتبرونه الأساس للتقييم، وقد تكون اللياقة، والوسامة، والمظهر، الأكثر تأثيرا لدى بعض الرؤساء، وحين تطغى هذه الهالة، فإنها تطغى على بقية الخصائص، والسمات، والمتغيرات.

[1] محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص ص216-218.

ت- غياب المعايير والمؤشرات الكمية التي تسهل ترجمة الصفات، وأنماط السلوك، ووحدات الإنجاز إلى درجات وتقديرات تعتمد في التقويم، والترتيب، والمقارنة، فغيابها يؤدي إلى الاجتهاد والارتجال الذي قد يخطئ أو يصيب، فيصبح الأمر خاضعا للمزاجية والشخصية، ولذلك تتباين التقديرات التي يمنحها الرؤساء والمشرفون تبعا لدرجات تساهلهم أو شدتهم.

ث- عدم الاعتماد على معلومات دقيقة ووافية في عملية التقويم، ومعلوم أن تقويم أداء العاملين يستلزم بيانات مفصلة عن كمية الإنتاج، ونوعيته، ومدى الالتزام بالوقت، وتطبيق القواعد والتعليمات، وأساليب التعامل مع المراجعين، ومع المرؤوسين، والرؤساء، فغياب السجلات والتقارير الأسبوعية أو الشهرية يجعل البعض يعتمد على الذاكرة، أو على الانطباعات التي وقعت في الأيام الأخيرة التي سبقت عملية التقويم، ولا يؤخذ بنظر الاعتبار الفترات السابقة التي يفترض بالتقويم أن يغطيها.

ج- عدم الاكتراث بنتائج التقويم من الإدارة، وعدم تأثر الترقيات، والإجازات، والمنح، والمكافآت بما يحصل عليه الموظفون من تقديرات، وهذا كفيل بأن يضعف اهتمام الرؤساء والمرؤوسين بالتقويم وبنتائجه، والذي يحدث في ظل نظم الخدمة التقليدية أن تكون الأقدمية هي الأساس، ومن يستكمل المدة اللازمة للترقية سيحصل عليها، وقد يتساوى الجميع في عدم حصولهم على الترقيات حين يتم وقفها لأسباب لا علاقة لها بالأداء.

المبحث الثالث: تحسين أداء العاملين من خلال التحفيز.

يمثل أداء العاملين عنصرا فعالا في نجاح المؤسسة، فهو يعتمد على الكفاءة، والفعالية، وتعزيز الإنتاجية، والتحفيز بدوره يعد أهم ما يساهم في تحسين هذا الأداء، فهو بمثابة أداة توجه جهود العاملين نحو تحقيق الإنجاز والإبداع، ومن خلال أهمية هذا الموضوع، تم التطرق في هذا المبحث إلى العوامل المؤثرة في أداء العاملين، وعلاقة التحفيز بالرضا الوظيفي والأداء.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في أداء العاملين.

يتأثر أداء العاملين بعوامل متنوعة ومتعددة، حسب نوع العمل الذي يقومون به، ومن خلال ذلك يمكن إيجاز هذه العوامل التي تؤثر على أداء العاملين كما يلي[1]:

1- **غياب الأهداف المحددة:** فالمؤسسة التي لا تمتلك خططا لعملها، وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أداؤها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز، ومحاسبة موظفيها على أدائهم، لعدم وجود معيار محدد مسبقا. فلا تملك المؤسسة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

2- **عدم المشاركة في الإدارة:** عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية في التخطيط وصنع القرارات، يساهم في فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة، هذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لهؤلاء الموظفين، لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها، أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، ويعتبرون أنهم مهمشون في المؤسسة.

3- **اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه. وكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات، والحوافز، والعلاوات التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة في العاملين، هذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين، ليتم التمييز بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي، والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط، والموظف الكسول، والموظف غير المنتج.

---

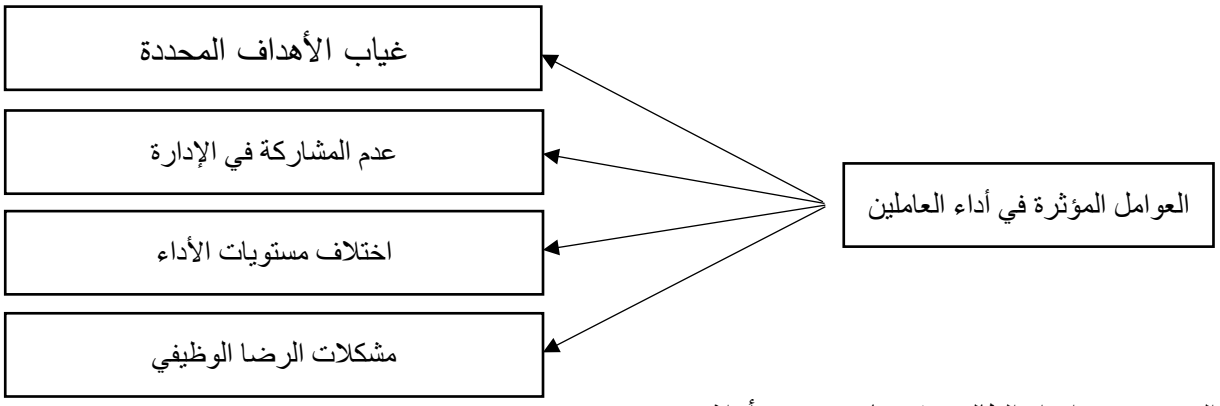
[1] منال أحمد البارودي، **القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015، ص ص71،72.

4- مشكلات الرضا الوظيفي: الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين، وعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، فالرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالعمر، والمؤهل التعليمي، والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالواجبات والمسؤوليات، ونظام الترقيات والحوافز في المؤسسة.

5- التسيب الإداري: فالتسيب الإداري في المؤسسة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، وقد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

ويمكن توضيح العوامل المؤثرة في أداء العاملين في الشكل التالي:

الشكل رقم (10): العوامل المؤثرة في أداء العاملين.



المصدر: من إعداد الطالب وفق ما تم عرضه أعلاه.

المطلب الثاني: علاقة التحفيز، الرضا الوظيفي والأداء.

أولا: علاقة التحفيز بالأداء.

تتمثل علاقة التحفيز بالأداء من أهم العوامل الرئيسية التي بدورها تؤثر على إنتاجية العاملين، حيث إن التحفيز يساهم في زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق نتائج أفضل، فمن خلال ذلك، كلما زاد تحفيز، كلما تحسن الأداء.

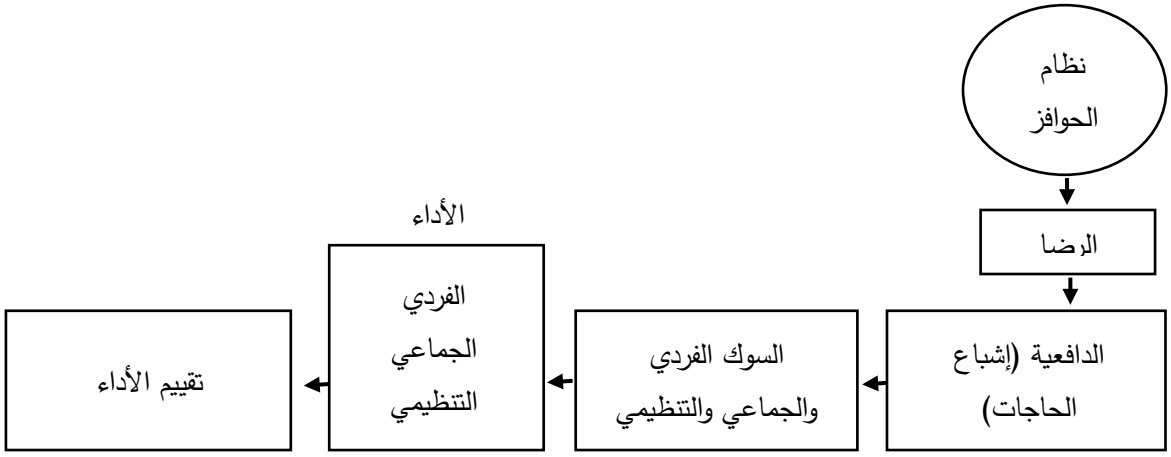
1- تأثير الحوافز على الأداء[1].

[1] زاهد عبد الحليم، **مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية**، دار للراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص149-151.

يعتقد الكثيرون في تأثير الحوافز على أداء العاملين بالمؤسسات، ويتضح ذلك من دراسة دور الحوافز في تخفيض معدل دوران العمل، والحد من الغياب، والمساهمة في جذب العناصر الفعالة للالتحاق بالمؤسسة، ودورها في إشباع الحاجات، وأهميتها في تعلم أنماط جديدة في السلوك، ويجب أن يتم الربط مباشرة بين الحوافز والمكافآت، والسلوك، والأداء، فالدفع على أساس العمولة يجعل الارتباط بين الدخل وكمية المبيعات واضحًا، فكلما زادت المبيعات التي يحققها رجل البيع، زاد دخله، وفي حالات أخرى تحاول المؤسسات ربط قرارات الترقية بالأداء، وعلى ذلك يؤدي العامل عمله بمستوى متميز للحصول على الترقية.

ويوضح الشكل التالي العلاقة بين الحوافز والأداء.

الشكل رقم (11): العلاقة بين الحوافز والأداء.



المصدر: زاهر عبد الحليم، مفاهيم جديدة في إجارة الموارد البشرية، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص150.

وحتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال، فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس، من بينها: القوة، والمساواة، وعدالة التوزيع، ونوع الحاجة. ويمكن القول إن الحوافز تؤثر داخليا وخارجيا في أعمال وأنشطة المؤسسة، ويتجلى ذلك من استقراء دورها في:

- جذب العمالة الماهرة واستقطابها للعمل بالمؤسسة.
- الأداء الفعال لمهام الوظيفة، إذ تعمل العديد من المؤسسات على ربط المكافأة بصورة مباشرة بالسلوك والأداء.
- الحد من الغياب والتأخر عن مواعيد العمل.
- الاحتفاظ بالعاملين المهرة.

2- أليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء [1].

وتتمثل فيما يلي:

- **تخطيط ووضع الأهداف:** إن مشاركة الفرد في وضع الأهداف، والعمل على تحقيقها، سيزيد من دافعيته، خاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس، وترضي طموحه، وذات قيمة.
- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** إن مشاركة العاملين في القرارات، والأمور ذات العلاقة بعملهم، يزيد من انتمائهم، وحماسهم، والتزاماتهم، ومن أهم النتائج المترتبة عن ذلك ترشيد عملية اتخاذ القرارات، وإن المشاركة للأفراد تنسجم مع ميل النفس لهم ليعلموا من خلال ما يقررونه لأنفسهم، وليس من خلال ما يطلبه ويفرضه الآخرون عليهم. لذلك، إن أعمالهم تعكس مدى رضاهم على عملهم، والالتزام بأدائه على أحسن وجه.
- **تعديل السلوك:** من خلال التشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة، وتنشيط الأفعال غير المرغوبة، حيث يقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال المرفوضة التي تحتاج إلى تغيير، ثم يستخدمون الطرق المناسبة للتعزيز والتدعيم لتشجيع العاملين على إحداث التغيير.
- **أثر العامل:** من خلال توسيع وتنويع مهام العاملين ومسؤولياتهم، وإتاحة المزيد من الفرص لهم للاجتهاد والمثابرة، ومن بين الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل عامل بأهمية عمله، مهما كان هذا العمل بسيطا، وكما يجب على الإدارة أن تعطي العامل صورة أكبر عن العمل بشكل عام، ودوره بشكل خاص، فإن ظروف العمل المحسّنة تحقق النفع لكل من المؤسسة والعامل على حد سواء، فالعاملون تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة، وتطوير مهاراتهم، كما تحقق للمؤسسة خاصية المؤسسة الأكثر تحفيزا.
- **التحفيز بالتغذية الراجعة:** أي توفير التغذية الراجعة عن جوانب الأداء التي يشوبها الأخطاء، 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، لذلك يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها العامل كتغذية راجعة لعمله إيجابية، وواضحة، وتساعد على تعرّف أسباب القصور وسبل معالجتها، حتى توفر محركا أو محفزا للعاملين.

---

[1] محمد بن سعد أبو حيمد، **أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين**، المجلة العربية للنشر العلمي، ISSN :2663-5798، جدة، السعودية، العدد واحد وعشرون، تموز، 2020، ص ص639،640.

ثانيا: علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي.

1-الرضا الوظيفي.

أ- تعريف الرضا الوظيفي:

"الرضا الوظيفي هو حالة عاطفية ممتعة، أو إيجابية، ناتجة عن تقييم وظيفة الفرد، أو الخبرة العملية، والتجارب المهنية" [1].

"الرضا الوظيفي يعطي إشارة حول السلوك الفردي للعاملين عموما تجاه عملهم، فالعامل الذي لديه مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي يعطي سلوكا إيجابيا تجاه عمله، وعندما يكون الموظف غير راض في عمله، يعطي سلوكا سلبيا تجاهه" [2].

ب-خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي[3]:

- **تعدد مفاهيم طرق القياس:** أشار الباحثون في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي، وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم، وأرضياتهم التي يقفون عليها.
- **النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:** غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر، وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدمة.
- **الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:** نظرا لتعدد وتداخل جوانب السلوك الإنساني، تتباين أنماطه من موقف لآخر، ومن دراسة لأخرى، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة

---

[1] شيخي مليكة، وآخرون، **تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط دراسة حالة القطاع المصرفي بسعيدة**، مجلة التنظيم والعمل، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، المجلد الثامن، العدد الثالث، 2020، ص48.

[2] العقبي الأزهر، الهاني عاشور، **الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي للعاملين**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد السادس، 2014، ص22.

[3] خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، **تخطيط المسار الوظيفي**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص ص76،77.

ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا، لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

- **الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:** ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه، ومع بيئة العمل، وعن إشباع الرغبات، والحاجات، والطموحات، يؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل، والولاء، والانتماء له، وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل.
- **رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى:** أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين، ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير، وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

ج- أهمية الرضا الوظيفي: يمكن حصر أهمية الرضا الوظيفي فيما يلي[1]:

- زيادة الإنتاجية وتقليل معدل دوران العمل وتخفيض نسبة الغياب ورفع معنويات العاملين.
- أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في مختلف المؤسسات.
- إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- كلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى إلى زيادة الإنتاج.

2- العلاقة بين الحوافز والرضا والوظيفي[2].

إن الرضا الوظيفي يحقق أداء عاليا مقبولا بعوائد إيجابية، كالحوافز مثل الترقية، والأجر، والعلاقات الطيبة، وذلك في حال إدراك العامل أن هذه العوائد مرتبطة بمستوى معين من الأداء، وعموما عندما يكون العامل غير راض عن عمله، فإن ذلك ينعكس على سلوكه، حيث يقل التزامه بالعمل الذي يؤديه، ويضعف ولاؤه للمؤسسة التي يعمل بها، مما يؤدي إلى انسحابه من عمله نفسيا من خلال شرود الذهن، أو انسحابه جسديا من خلال التأخر عن العمل، أو الخروج مبكرا، أو تعطيل العمل. وعندما لا يتحقق الرضا الوظيفي لدى العامل، سيظهر أثر ذلك في علاقاته وفي إنتاجه، وقد يتعمد الإهمال والتقصير حتى تتفاقم الأمور، وقد يستقيل من العمل أو يكثر من طلب الإجازات، كما قد يضعف ولاؤه للمؤسسة.

---

[1] صادفي جمال، خثير محمد، **دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة خميس مليانة، الجزائر، المجلد السادس عشر، العدد الثالث والعشرون، 2020، ص513.

[2] العقبي الأزهر، الهاني عاشور، مرجع سبق ذكره، ص ص33،34.

وعلى ضوء ما سبق بيانه عن أثر الحوافز على الرضا الوظيفي، ولما للرضا الوظيفي من أهمية في تطوير وتنمية أداء العاملين والارتقاء بسلوكياتهم، فإن كل ذلك أدى إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي كأحد الموضوعات التي شغلت أذهان العلماء، ويعود ذلك إلى أن معظم العاملين يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في العمل داخل المؤسسة، وبالتالي من الأهمية بالنسبة لهؤلاء أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، فضلا عن أن زيادة الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، مما يعود بالنفع على المؤسسات والعاملين. كما أن دراسة الرضا تسهم في ازدياد المشاعر الإيجابية، والتي تعتبر من أهم العوامل لتنمية الموارد البشرية، ويؤدي الرضا إلى الإبداع والعمل الخلاق والتجديد.

خلاصة الفصل الثاني:

يتبين من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل من خلال أداء العاملين ودور التحفيز في تحسينه، حيث أن أداء العاملين هو الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم التي تؤدي إلى نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها، حيث تناولنا أبعاد أداء العاملين وأنواعه، وذلك لفهم مختلف الجوانب التي يتم من خلالها قياس الأداء داخل بيئة العمل، كما تطرقنا إلى أساسيات تقييم الأداء من حيث تعريفه وأهميته وأهدافه، إلى جانب طرقه، بالإضافة إلى الخطوات التي يمر بها، فضلا عن التحديات التي يواجهها.

وفي الأخير، تطرقنا إلى تحسين أداء العاملين من خلال التحفيز من حيث العوامل المؤثرة على أداء العاملين، بالإضافة إلى علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي والأداء، حيث توصلنا إلى أن التحفيز هو العنصر الفعّال في تحسين ورفع مستوى الرضا الوظيفي وأداء العاملين من خلال تحقيق نتائج أفضل.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة أقرورديف -مطاحن قالمة-

تمهيد:

يمثل الإطار النظري الذي تناول مختلف المفاهيم والأسس المتعلقة بالتحفيز وأداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، حيث نسعى من خلال هذا الفصل إلى إسقاط جوانب الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي في مؤسسة "أقروديف" المركب الصناعي والتجاري مطاحن قالمة، وذلك لتوافقها مع أهداف موضوع دراستنا.

وقد تم من خلال هذا الفصل التعرف على هذه المؤسسة ومدى تبنيها لسياسة التحفيز ودوره في تحسين أداء العاملين، حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة "أقروديف"– المركب الصناعي والتجاري مطاحن قالمة–

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة "أقروديف"–المركب الصناعي والتجاري مطاحن قالمة–

تعد مؤسسة "أقروديف" إحدى أبرز المجمعات الصناعية والتجارية العمومية في الجزائر، خصوصا في مجال الصناعات الغذائية، وقد استطاعت منذ تأسيسها أن تفرض مكانتها ضمن أهم الفاعلين في السوق الوطنية بفضل جودة منتجاتها وتنوعها، كما تسهم بشكل كبير في تعزيز الاقتصاد الوطني وتطوير القطاع الصناعي.

المطلب الأول: نشأة وتعريف وأسباب توسع مؤسسة أقروديف–المركب الصناعي والتجاري مطاحن قالمة–

أولا: نشأة مؤسسة أقروديف المركب الصناعي والتجاري مطاحن قالمة.

تأسست مؤسسة أقروديف (AGRODIV) في الجزائر خلال شهر فبراير من عام 2015، وذلك في إطار عملية إعادة هيكلة القطاع العمومي التجاري، وجاء تأسيسها نتيجة لدمج ثلاث مجمعات صناعية فرعية هيCEGRO ، COJUB، وTRAGRAL، بهدف تعزيز التكامل في سلسلة الصناعات الغذائية وتطوير الأداء الصناعي في هذا القطاع الحيوي، ومن أنشطتها:

- التحويل الأولي والثانوي للحبوب ومشتقاتها.
- إنتاج العصائر والمشروبات والمعلبات من الفواكه والخضروات.
- تغليف وتوزيع القهوة، السكر، البقوليات، والأرز.
- تخزين وتوزيع مختلف المنتجات الغذائية.

بالنسبة للمركب الصناعي والتجاري مطاحن قالمة فانطلقت فكرة إنشاء مؤسسة أقروديف المركب الصناعي والتجاري مطاحن قالمة سنة 1994 من قبل أبناء عمر بن عمر، حيث بدأت الدراسات والبحوث وفق الإجراءات القانونية المعتمدة، من خلال إعداد ملف استثماري للحصول على قرض بنكي، إلى جانب إعداد ملفات موجهة إلى هيئات إدارية مختلفة، مثل الغرفة الجهوية للتجارة ومصالح الولاية، خاصة ما

يتعلق بمخطط التنمية المحلية. ومن بين أبرز الدراسات التمهيدية التي تم إعدادها لهذا المشروع، نذكر ما يلي[1]:

- دراسة المنطقة الجغرافية من الناحية الجيولوجية.
- دراسة الإمكانيات الاقتصادية والتكاليف الإنتاجية.
- دراسة البيئة الاقتصادية للمؤسسة (السوق).

وقد أنجزت هذه الدراسات من قبل خبراء محليين وأجانب، وشملت مختلف الجوانب المتعلقة بالبنية التحتية والبناءات المعدنية. أما فيما يخص التجهيزات والمعدات، فهي ألمانية وإيطالية المنشأ، وبعد مرور أربع (04) سنوات من الدراسة، وبالضبط بتاريخ 29 مارس 2000، تم إنشاء مؤسسة المطاحن ضمن منطقة فلاحية صناعية ببلدية الفجوج ولاية قالمة ذات ملكية خاصة تحت اسم مطاحن عمر بن عمر، على مساحة تقدر بـ 42500 متر مربع، يحدها جنوبا المشتلة التجريبية التابعة للمؤسسة، وشمالا مصنع الحليب بني فوغال، بينما تحيط بها من الشرق والغرب أراض زراعية مملوكة لخواص.

انطلق إنتاج المطاحن في البداية بمردود 300 طن يوميا، لترتفع سنة 2004 إلى 700 طن يوميا، أي بزيادة قدرها 400 طن. وفي سنة 2009، تم إنشاء وحدة إنتاج العجائن الغذائية والكسكس، وذلك بالقيام بنشاط تحويل السميد الممتاز إلى عدة أصناف من العجائن والكسكس إذ تقدر القدرة الإنتاجية له كما يلي:

- العجائن القصيرة: 6500 كغ/ساعة.
- الكسكس: 1200 كغ/ساعة.

كما شهدت 2011 انشاء وحدة لإنتاج نوع جديد من العجائن وهي العجائن الطويلة (السباغت) والتوسع في انتاج الكسكس حيث أصبحت القدرة الإنتاجية تقدر بـ:

- العجائن الطويلة: 3000 كغ/ساعة.
- الكسكس: 4800 كغ/ساعة.

والتي حصلت لاحقا على شهادة الجودة العالميةISO 9001 ، وشهادة سلامة المنتجات الغذائية ISO 22000 سنة 2012، وذلك بفضل نظام تسيير الجودة الذي التزمت المؤسسة بتطبيقه منذ تأسيسها، إلى أن تم تزويد هذه الوحدة بخطي انتاج العجائن الخاصة ذو الصيت العالمي سنة 2014 وهي العجائن

[1] أنظر الملحق رقم 1.

الخاصة (كانيلوني، لازانيا، فارفاليني) بطاقة تصل إلى 500 كغ/ساعة، وتم البدء بعملية توسيع خطوط الإنتاج سنة 2015 نظرا لكثرة الطلب على المنتوج.

وفي جانفي سنة 2025 أصبحت المؤسسة تابعة للقطاع العام تحت اسم مؤسسة "أقروديف" المركب الصناعي والتجاري مطاحن قالمة، حيث يبلغ عدد عمال المؤسسة 847 عامل موزعين كما يلي:

حسب الجنس: 800 رجال و47 نساء.

حسب مدة العقد: CDI=691; CDD=156.

حسب الحالة المهنية: 18 إطار سامي، 108 إطار، 290 عون تحكم (ماهر)، 431 منفذ.

ثانيا: تعريف مؤسسة أقروديف المركب الصناعي والتجاري مطاحن قالمة.

هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات ملكية للدولة، تنشط في مجال الصناعات الغذائية، من بينها إنتاج السميد والعجائن، تقع في بلدية الفجوج بالضبط في شمال شرق ولاية قالمة بحوالي 4 كلم يحدها من الشرق بلدية هيليوبوليس ومن الشمال بلدية بوعاتي محمود ومن الغرب مجاز عمار ومن الجنوب دائرة قالمة [1].

الشكل رقم (12): شعار مؤسسة أقروديف المجمع الصناعي والتجاري مطاحن قالمة.

المصدر: شعار مقدم من طرف قسم الموارد البشرية للمؤسسة.

ثالثا: أسباب توسع مؤسسة أقروديف المركب الصناعي والتجاري مطاحن قالمة[2].

- تتوفر المنطقة على مورد مائي جيد يقع بمحاذاة المؤسسة.
- زيادة سعة الإنتاج لتلبية متطلبات السوق المحلية والوطنية.

[1] مقابلة مع عيداوي طه، مساعد مسؤول قسم الموارد البشرية، 12 ماي 2025.

[2] نفسه.

- رفع حدة التنافس مع المؤسسات التي تنشط في الصناعات نفسها.
- المساهمة في القضاء على البطالة على مستوى ولاية قالمة من خلال تشغيل نسبة من اليد العاملة.

المطلب الثاني: طبيعة نشاط المؤسسة وفروعها وأهدافها.

أولا: طبيعة نشاط مؤسسة أقروديف المركب الصناعي والتجاري مطاحن قالمة.

يتم جلب المادة الأولية من مختلف ولايات الوطن وبالأخص من ولاية قالمة لتوجيهها إلى المخازن التي تصل طاقتها الاستيعابية حوالي 27 ألف طن والتي تعد من بين الأكبر المخازن في الجزائر والأولى في الشرق الجزائري، حيث يتم استقبال المادة الأولية من طرف مصالح مراقبة الجودة لمعرفة ما إذا كانت مطابقة للمواصفات المطلوبة أم لا. حيث يسهر على ضمان هذه السلسلة الإنتاجية[1]:

- 121 عامل على مستوى وحدتي إنتاج السميد موزعة على أربعة فرق متساوية تعمل بنظام التناوب 3×8 كالآتي:

- الفرقة أ من الساعة 05 صباحا إلى الساعة 01 زوالا.
- الفرقة ب من الساعة 01 زوالا إلى الساعة 09 مساءا.
- الفرقة ج من الساعة 09 مساءا إلى الساعة 05 صباحا.
- الفرقة د في حالة راحة.

كل الفرق تعمل بالتداول حسب الجدول الزمني لمدة يومين.

- 203 عامل على مستوى وحدة انتاج العجائن الغذائية والعجائن الخاصة موزعة على أربعة فرق متساوية تعمل بنفس بنظام التناوب في المطاحن ولكن مع اختلاف التوقيت وذلك حسب التوزيع الآتي:

- الفرقة أ من الساعة 04 صباحا إلى الساعة 12 زوالا.
- الفرقة ب من الساعة 12 زوالا إلى الساعة 08 مساءا.
- الفرقة ج من الساعة 08 مساءا إلى الساعة 04 صباحا.
- الفرقة د في حالة راحة.

ثانيا: فروع المؤسسة.

تتوفر مؤسسة أقروديف المركب الصناعي والتجاري مطاحن قالمة على ثلاث وحدات إنتاج:

[1] أنظر الملحق رقم 1.

وحدة إنتاج السميد 400 طن: وهي مخصصة لتزويد وحدة انتاج العجائن بمادة السميد الذي يعتبر كمادة أولية في إنتاج العجائن (عجائن قصيرة، عجائن طويلة، كسكس).

وحدة انتاج السميد 300 طن: والتي تقوم بتحويل القمح عبر مراحل مختلفة لتتحصل على جميع أنواع السميد والنخالة كمنتوج نهائي.

وحدة انتاج العجائن والعجائن الخاصة: والتي تقوم بتحويل السميد (مادة أولية) إلى عجائن غذائية مختلفة الأنواع للاستهلاك المباشر.

الشكل رقم (13): شعار العجائن الخاصة بالمؤسسة.

المصدر: شعار مقدم من طرف قسم الموارد البشرية للمؤسسة.

ثالثا: أهداف المؤسسة[1].

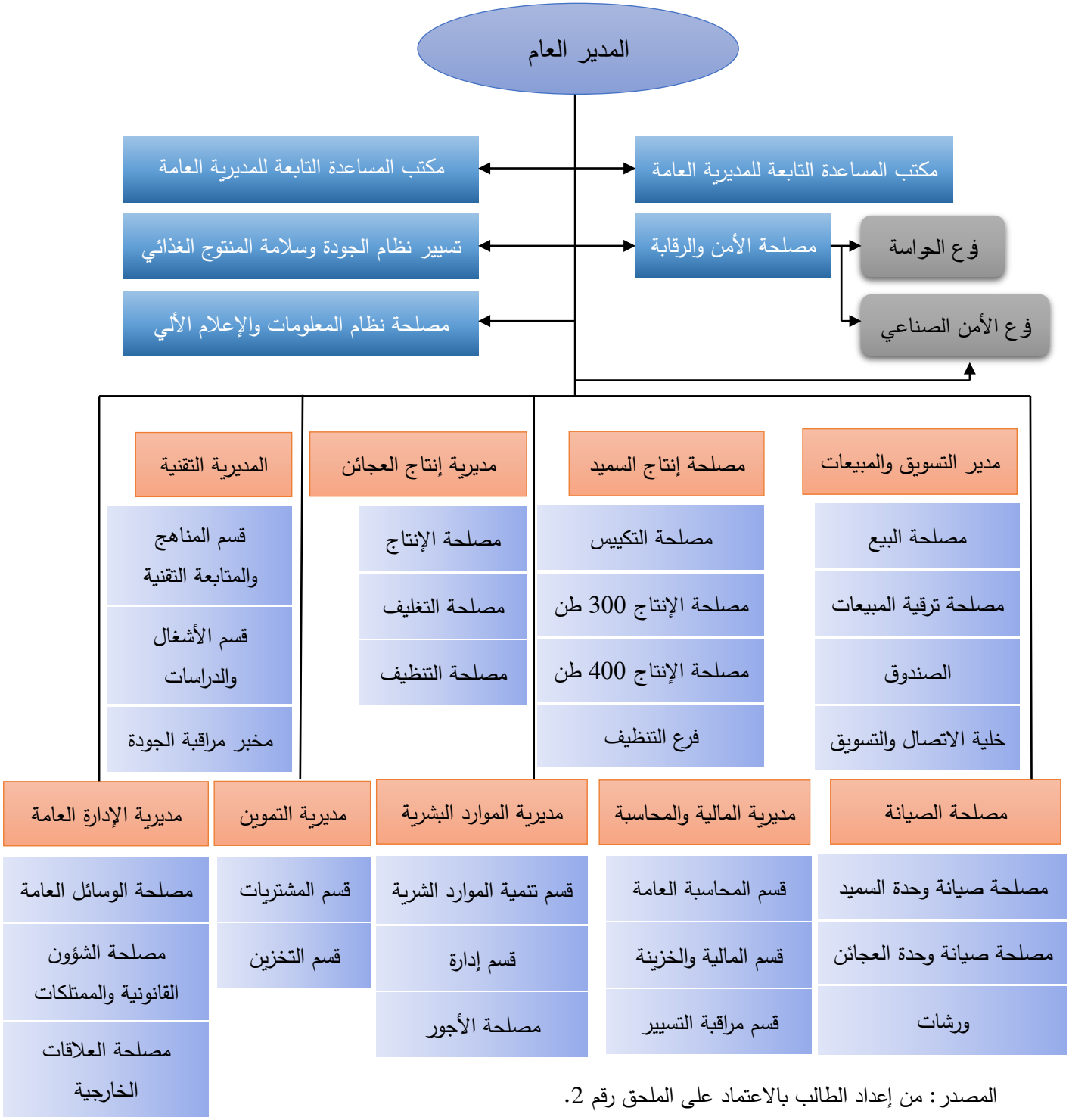
- ضمان البقاء والاستمرار.
- تحقيق أكبر نسبة من المبيعات والأرباح.
- تشجيع اليد العاملة المحلية وامتصاص البطالة.
- محاولة كسب أكبر حصة من السوق الوطنية.
- الاستمرار في الحفاظ على الإنتاج من حيث الجودة، النوعية، والسعر.
- السعي إلى منافسة المؤسسات التي تنشط في نفس المجال.
- العمل على الحفاظ على الزبائن واكتساب زبائن جدد.

[1] أنظر الملحق رقم 1.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة أقروديف المركب الصناعي والتجاري مطاحن قالمة.

أولا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الشكل رقم (14): الهيكل التنظيمي لمؤسسة أقروديف المركب الصناعي والتجاري مطاحن قالمة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الملحق رقم 2.

ثانيا: توزيع المهام والوظائف لمؤسسة أقروديف المركب الصناعي والتجاري مطاحن قالمة.

تتمثل مهام كل قسم في الهيكل التنظيمي لمؤسسة أقروديف المركب الصناعي والتجاري مطاحن قالمة فيما يلي[1]:

المدير العام: هو المسؤول الأول في المؤسسة حيث يتمتع بصلاحيات عديدة داخل المؤسسة منها:

- الإشراف العام على المؤسسة.
- اتخاذ القرارات التنفيذية.
- تمثيل المؤسسة.

مكتب المساعدة التابعة للمديرية: من مهامها: مساعدة المدير العام في تسيير شؤون المؤسسة وفي تحقيق مختلف عمليات المراقبة، كما تساهم في حفظ أرشيف المؤسسة باعتبارها همزة وصل بين المدير العام ومختلف المديريات الأخرى.

المستشار القانوني: يعتبر من العناصر الأساسية في المؤسسة كونه يساهم في تقديم الدعم القانوني والمساهمة في احترام التشريعات والتنظيمات وتتمثل مهامه في:

- تقديم الاستشارات القانونية.
- إعداد ومراجعة العقود والاتفاقيات.
- تمثيل المؤسسة أمام الجهات القضائية.

مصلحة الأمن والمراقبة: من مهامها:

- السهر على أمن الموقع واستقبال مختلف الزوار.
- الإشراف على حراسة الموقع أثناء وبعد ساعات العمل.

تسيير نظام الجودة وسلامة المنتوج الغذائي: من مهامها السهر على التكفل وحفظ شهادات الجودة وسلامة المنتوجات الغذائية وذلك بتطوير مختلف الأنظمة المتعلقة بالإيزو (ISO)

مصلحة نظام المعلومات والإعلام الألي: من مهامها:

- الإشراف على قيادة وصيانة النظام المعلوماتي للمؤسسة.
- المساهمة في التحول الرقمي.

[1] أنظر الملحق رقم 2

مديرية التسويق والمبيعات: وتتمثل مهامها في:

- ضمان تسويق وبيع مختلف منتوجات المؤسسة حسب الهدف المسطر من طرف المدير العام.
- تطوير وترقية المنتوج ومضاعفة رقم أعمال وأرباح المؤسسة.
- تنظيم وتسيير كل نشاطات البيع حسب السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة.
- التكفل بمختلف النشاطات الاتصالية التي تربط المؤسسة بالزبون أو المستهلك (إعلانات، حملات إشهارية).

المديرية التقنية: وتتمثل في:

- قسم المناهج والمتابعة التقنية: ومن مهامها:
  - متابعة مختلف المشاريع الاستثمارية.
  - الإشراف على المراقبة التقنية لمختلف العمليات المتعلقة بالإنتاج وسلامة المنتوج الغذائي.
  - تصميم وترشيد وتنظيم مختلف الحلول التقنية والمناهج المعتمدة في الإنتاج.
- قسم الأشغال والدراسات: ومن مهامها دراسة وإنجاز المشاريع المتعلقة بكل التوسيعات الجارية على مستوى المؤسسة وقياس مدى الجدوى منها.
- مخبر مراقبة الجودة: ومن مهامها مراقبة المنتوجات بصفة نظامية وهذا طيلة فترات الإنتاج والسهر على مطابقة المنتوج للمعايير العالمية.

مصلحة إنتاج السميد: من بين المهام الرئيسية هي تحويل المادة الأولية (القمح) إلى سميد موجه للاستهلاك بالكميات والنوعيات المطلوبة ويسهم على ذلك كل من:

- المسؤول الرئيسي للطحن: وهو الذي يعمل على المراقبة المستمرة على سير هذه العملية وكذا السير الحسن للوظائف المتفرعة عنها والتنسيق فيما بينها.
- مصلحة التكييس: يتم فيها وضع المنتوج (السميد) في أكياس مختلفة الأحجام وهذا حسب طلب مدير المبيعات.

مديرية إنتاج العجائن: ومن مهامها:

- تحويل المادة الأولية (السميد) من أجل ضمان إنتاج مختلف العجائن الغذائية بالكمية والنوعية التي يحددها السوق.

- الإشراف، التنسيق وتوفير كل الموارد البشرية والمادية اللازمة من أجل تلبية كل الطلبيات المسطرة من طرف مدير المبيعات.
- تعبئة المنتوج في أكياس وعلب كل حسب نوعه.

مصلحة الصيانة: تعتبر من أهم الضروريات التي تقوم عليها المؤسسة، حيث يتم تزويد هذه المصلحة بكل ما تحتاج إليه من موارد بشرية ومعدات وقطع غيار وهي منظمة كالاتي:

- ورشة الكهرباء.
- ورشة الميكانيك.
- ورشة الخراطة والتلحيم.

مديرية المالية والمحاسبة: مهمتها التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة في الإطار القانوني الذي يحكم مختلف صفقات ونشاطات المؤسسة.

مديرية الموارد البشرية: مهمتها استقطاب اليد العاملة المؤهلة والضرورية من أجل ضمان سير كل نشاطات مختلف مصالح المؤسسة.

مديرية التموين: مهمتها الرئيسية شراء وتزويد المؤسسة بالمواد الأولية، المعدات، التجهيزات، قطع الغيار...إلخ، والسهر على تخزينها.

مديرية الإدارة العامة: مهمتها الرئيسية التكفل بمختلف العمليات اللوجيستيكية والإدارية الداعمة للمصالح الأخرى، كما تسهر على تحسين العلاقات الخارجية للمؤسسة.

المطلب الرابع: عرض مقابلة مع مساعد مسؤول الموارد البشرية لمؤسسة أقروديف المركب الصناعي والتجاري مطاحن قالمة.

عند قيامنا بإجراء دراسة ميدانية تهدف إلى التعرف على دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في مؤسسة أقروديف المركب الصناعي والتجاري مطاحن قالمة، وذلك من خلال عدة زيارات متكررة للمؤسسة بمقابلة السيد "**عيداوي طه**" مساعد مسؤول الموارد البشرية بالمؤسسة الذي قدم لنا مجموعة من الإجابات حول الأسئلة المطروحة حول الموارد البشرية بصورة عامة وطبيعة ودور الحوافز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، وكانت كما يلي:

1) ما هو الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في مؤسستكم؟

تلعب الموارد البشرية دورا محوريا فهي بمثابة العمود الفقري للمؤسسة، فهي تقوم باستقطاب الكفاءات، وتدريب العاملين، وتطوير قدراتهم، وتحفيزهم لضمان جودة الأداء، كما تعمل على تقييم الأداء وتعزيز روح العمل الجماعي داخل المؤسسة، فيمكن القول أن الموارد البشرية هي مصدر نمو المؤسسة.

2) كيف يتم استقطاب واختيار وتعيين وتدريب الموارد البشرية في مؤسستكم؟

وتتمثل فيما يلي:

- يتم استقطاب الموارد البشرية في المؤسسة من خلال التعامل مع الوكالة الوطنية للتشغيل.
- يتم اختيار الموارد البشرية في المؤسسة من خلال إجراء مقابلات عمل واختبارات لقياس مدى كفاءة المترشح.
- يتم تعيين الموارد البشرية في المؤسسة من خلال اختيار الأنسب من المترشحين والتوقيع معهم على عقود العمل.
- أما تدريب الموارد البشرية يكون من خلال القيام ببرامج تكوينية وتعريفية لدمجهم تدريجيا في العمل.

3) هل تسعى الإدارة إلى خلق الرضا الوظيفي لدى العاملين؟ وماهي طرق ذلك؟

نعم تسعى الإدارة إلى خلق الرضا الوظيفي لدى العاملين كونه عنصر فعال في تحسين أداء العاملين والرفع من أدائهم وذلك من خلال توفير كل ما يسعى إليه العامل في إطار تحقيق أهداف المؤسسة.

ومن طرقه ما يلي:

- الأجر المنتظم.

- توفير لهم التأمينات.
- توفير لهم مختلف التحفيزات المعنوية والمالية.

4) ماهي أكثر الطرق والأساليب التحفيزية المعتمدة في مؤسستكم؟

من أهم الطرق والأساليب التحفيزية التي تعتمد عليها المؤسسة تحفيزات معنوية وتحفيزات مادية، حيث التحفيزات المعنوية تتمثل في:

- منح شهادات تقدير للعاملين.
- القيام بحفلات للعاملين.
- القيام بالرحلات الترفيهية للعاملين.

أما التحفيزات المادية فتتمثل فيما يلي:

- تقديم علاوات حسب كمية العمل المنجز من قبل العاملين فيما بينهم.
- تقديم مكافآت مقابل العمل الإضافي.
- منح فرص للترقية بناء على المردودية المقدمة.

5) هل للتحفيز دور مهم في مؤسستكم وما الغاية التي يتم تحقيقها من خلال التحفيز؟

نعم يعد التحفيز دور مهم داخل المؤسسة، والغاية التي يتم تحقيقها من خلاله هي:

بالنسبة للمؤسسة:

- زيادة مبيعات المؤسسة ورفع مستوى إنتاجها.
- تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وجودة عالية.

بالنسبة للعامل:

- يستفيد العامل من التحفيز من خلال الحصول على مكافآت.

6) ضمن أنواع التحفيز المعتمدة لديكم، أيهما الأكثر تأثيرا على العاملين؟

التحفيز الأكثر تأثيرا على العاملين هو التحفيز المالي، لأنه يلبي احتياجاتهم ويحفزهم على المزيد من بذل الجهد لرفع الإنتاجية داخل المؤسسة.

7) كيف يتم اختيار العاملين الأكثر استحقاقا للتحفيز؟

يتم اختيار العاملين الأكثر استحقاقا للتحفيز عن طريق معايير محددة منها:

- معيار الكمية: من خلال من يعمل أكثر يأخذ أكثر.
- الانضباط: الانتظام في الدوام والسلوك الحسن.

8) هل تعتمد المؤسسة على نموذج نظري معين مثل نظرية ماسلو؟

(تقوم على فكرة أن الإنسان يسعى لإشباع حاجاته بشكل تدريجي من خلال: الحاجات الفسيوبوجية، الأمان، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير، حاجات تحقيق الذات).

لا تعتمد المؤسسة على نظرية ماسلو بشكل مباشر، بل يتم الاعتماد على نظرية بسيطة وهي أن العامل يعمل من أجل الحصول على الأجر، مع توفير له الأمن من المخاطر، التأمين.

9) ماهي شروط نجاح نظام الحوافز في المؤسسة؟

من بين شروط نجاح نظام الحوافز في المؤسسة هي:

- يجب أن يكون نظام الحوافز أكثر عدالة وشفافية.
- يجب أن تحقق الحوافز أهداف المؤسسة والعاملين معا.
- يجب أن يكون نظام الحوافز واضح لجميع العاملين.

10) ما الذي تسعى من ورائه المؤسسة من خلال تقييم أداء العاملين؟

تسعى المؤسسة من خلال تقييم أداء العاملين إلى تحقيق ما يلي:

- اتخاذ قرارات حول الترقية أو المكافآت حسب سلوك العاملين وأداء عملهم.
- الكشف عن نقاط القوة والضعف لدى العاملين.
- مراقبة مدى استجابة العاملين لأهداف المؤسسة.

11) ماهي أكثر أساليب وطرق تقييم أداء العاملين المعتمدة في مؤسستكم؟

من بين أكثر أساليب وطرق تقييم أداء العاملين المعتمدة في المؤسسة هي:

- حسب كمية إنتاجية العامل: من خلال المقارنة بين أداء العاملين والأهداف اليومية المسطرة من قبل المؤسسة.
- إجراء لقاءات دورية لتقييم مستوى أداء العاملين.

12) حسب رأيكم هل للتحفيز المعتمد لديكم دورا محوريا في تحسين الأداء لدى العاملين؟

نعم من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم يصبح العاملين يقدمون أكثر مما كانوا يقدمونه، حيث من خلال التحفيز تزيد إنتاجيتهم وترتفع جودة أدائهم.

13) من خلال ممارسة الإدارة لنشاطها، هل لاحظتم أن غياب التحفيز وتوفر عوامل أخرى يمكن أن تساهم في تحسين الأداء؟

لا يمكن لغياب التحفيز أن يساهم في تحسين الأداء، حيث يعتبر التحفيز في مؤسستنا هو العنصر الفعال الذي يؤدي إلى الرفع في مستوى أداء العاملين.

14) ماهي العوامل التي يمكن أن تؤثر على أداء العاملين؟

من بين العوامل التي يمكن أن تؤثر على أداء العاملين هي:

- غياب المادة الأولية تؤثر على إنتاجية المؤسسة وبدورها يؤدي إلى غياب التحفيز بالنسبة للعاملين مما يقل مستوى أدائهم.
- عدم العدالة والشفافية في التحفيز تؤثر على أداء العاملين.
- نقص الكفاءات والتربصات التكوينية تؤدي إلى نقص في تطوير أداء العاملين.

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية

بعد قيامنا بالتطرق بمختلف الجوانب النظرية المتعلقة بمؤسسة "أقروديف" مطاحن قالمة، كان من الضروري تجسيد الدراسة ميدانيا، وقد تم ذلك بدراسة دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، حيث تم من خلال هذا المبحث عرض مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى التطرق لأهم مصادر جمع البيانات، والأدوات والأساليب المستخدمة في تحليل نتائج الدراسة.

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

أولا: مجتمع الدراسة

هو عبارة عن "جميع المفردات أو الوحدات التي تتوفر فيها الخصائص المطلوب دراستها، وعادة ما يعرف أنه يشمل أسماء وعناوين مفردات مجتمع البحث" [1].

كما أن "المقصود بمجتمع الدراسة كل العناصر المراد دراستها" [2].

ويتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة عمال في مؤسسة "أقروديف" المركب الصناعي والتجاري مطاحن قالمة، الذين يقدر عددهم بـ 847 عامل من مختلف الفئات الوظيفية داخل المؤسسة.

ثانيا: عينة الدراسة

هي عبارة عن "عدد محدد مأخوذ من مجموعة أكبر بغرض الدراسة والتحليل على افتراض أنه يمكن الأخذ بها كمؤشر للمجموعة ككل أو المجتمع" [3].

انطلاقا من موضوع الدراسة المتمثل في دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة، حيث تتمثل هذه العينة في 60 عامل، إذ تعد هذه العينة نسبة 7.08٪ من المؤسسة بين ذكور

---

[1] محمد جبالة، **الأسس المنهجية لاختيار عينة ممثلة لمجتمع البحث**، مجلة الإحياء، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، المجلد العشرون، العدد الرابع والعشرون، 2020، ص629.

[2] طلحة الياس، **نظام المعاينة في البحوث الاجتماعية والإعلامية**، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الأمير عبد القادر قسنطينة، الجزائر، 2017، ص1.

[3] مصطفى نمر دعمس، **منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية**، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص201.

وإناث مختلفة الأعمار ومختلفة المنصب الوظيفي، وتم اختيار العينة عشوائيا، حيث تم توزيع 60 استمارة، تم استرداد 54 استمارة.

الجدول رقم (6): الاحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان.

عدد الاستمارات الموزعة	60
عدد الاستمارات غير المسترجعة	6
عدد الاستمارات الصالحة	54

المصدر: من إعداد الطالب استنادا لعملية توزيع الاستمارات

المطلب الثاني: مصادر جمع المعلومات المعتمدة في المؤسسة

من بين مصادر جمع المعلومات المعتمدة في المؤسسة كما يلي:

- **الملاحظة:**

"إن الملاحظة هي منهج هام وفعال جدا، بجعل الباحث على شعور ووعي بالحوادث والظواهر التي يهتم بدراستها في احتكاك مباشر معها في الميدان" [1].

حيث اعتمدنا على هذه التقنية داخل المؤسسة، وذلك من أجل معرفة مختلف الجوانب المتعلقة المؤسسة، وذلك بتسجيل مختلف المعلومات محل الدراسة، لدعم ما تم التصريح به من قبل مختلف العاملين داخل المؤسسة.

- **المقابلة:**

"حوار لفظي مباشر هادف وواعي يتم بين شخصين أو بين شخص ومجوعة من الأشخاص بغرض الحصول على معلومات دقيقة" [2].

حيث اعتمدنا على المقابلة في دراستنا، وذلك بغرض معرفة مختلف المعلومات المتعقلة بموضوعنا، حيث كانت في شكل مجموعة من الأسئلة، من أجل معرفة مختلف الجوانب التي تعذر الحصول عليها والتي تتعلق بالتحفيز من جهة وأداء العاملين من جهة أخرى.

[1] جميل حمداوي، **البحث التربوي مناهجه وتقنياته**، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2014، ص51.

[2] أحمد نقي، **المقابلة: الماهية، الأهمية، الأهداف، الأنواع**، مجلة أفانين الخطاب، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، كلية الآداب واللغات، الجزائر، المجلد الأول، العدد الثاني، 2021، ص86.

- **الاستبيان:**

"أنه مجموعة من الأسئلة المصممة لجمع أكبر قدر من البيانات اللازمة عن المشكلة أو الظاهرة محل البحث لتحقيق الأهداف الأساسية للبحث" [1].

حيث اعتمدنا على الاستبيان في دراستنا، لجمع المعلومات عن طريق استمارة تحتوي على عدد من الأسئلة، بغرض الإجابة عليها بكل موضوعية وشفافية، كونها تتميز بالسرية، حيث كانت في شكل أربع صفحات، حيث الصفحة الأولى تعبر عن محتوى وعنوان الدراسة المتعلقة بموضوعنا، أما الصفحة الثانية فكانت عبارة عن مختلف المعلومات الديمغرافية المتعلقة بأفراد العينة المراد دراستها، أما الصفحة الثالثة والرابعة تضمنت مجموعة من الأسئلة المتعلقة بجانب التحفيز وأداء العاملين.

- **وثائق المؤسسة:**

"هي كل ما يعتمد عليه، ويرجع لأحكام أمر وتثبيته وإعطائه صفة التحقق والتأكد من جهة أو يؤتمن على وديعة فكرية أو تاريخية تساعد في البحث العلمي" [2].

استطعنا الحصول على مجموعة من الوثائق الرسمية، والتي تم منحها لنا من مختلف الجهات داخل المؤسسة، والتي ساهمت بشكل فعال في تدعيم دراستنا، والتي كانت في شكل تاريخ نشأة وتطور المؤسسة، تعريفها، الهيكل التنظيمي المتعلق بها، بالإضافة إلى مختلف المعلومات المتعلقة بالمؤسسة.

المطلب الثالث: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية

أولا: أداة الدراسة

بهدف التعرف على دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في مؤسسة "أقورويف" المركب الصناعي والتجاري مطاحن قالمة، تم إعداد استبيان لجمع مختلف المعلومات والبيانات، وتم تقسيمه إلى:

[1] عبد الكريم عاشور، الحاج العمري، **جمع البيانات بواسطة الاستبيان في الدراسات الميدانية لشعبة العلوم التجارية**، مجلة نماء لاقتصاد والتجارة، جامعة البويرة، الجزائر، المجلد الثامن، العدد الأول، 2024، ص312.

[2] عبد المجيد محمد الحويج، **الوثائق مفهومها، أنواعها وتقسيماتها وأهميتها في البحث العلمي**، مجلة كلية الآداب، جامعة الزاوية، ليبيا، المجلد الثاني، العدد التاسع والعشرون، 2020، ص207.

الجزء الأول: يضم البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة، ويتكون من الأسئلة التي تسعى إلى تحديد متغيراتهم الديموغرافية المتعلقة بالجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، صفة الفرد العامل، المنصب الوظيفي.

الجزء الثاني: يضم محاور الدراسة، حيث قسم هذا الجزء إلى محورين أساسيين هما:

- المحور الأول تحت عنوان التحفيز، حيث يتضمن 16 عبارة.
- المحور الثاني تحت عنوان أداء العاملين، حيث يتضمن 6 عبارات.

وتم استخدام مقياس "ليكارت الخماسي" من أجل الإجابة على كل عبارة، مع توفر خمس إجابات كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (7): مقياس ليكارت الخماسي.

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المدى	1.8–1	2.61–1.81	3.42–2.62	4.23–3.43	5–4.24

المصدر: من إعداد الطالب.

ولمعرفة طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى (5–1=4)، ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (4÷5=0.80)، ثم يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس، وهو ما تم توضيحه في الجدول أعلاه.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

سعيا لتحقيق هدف الدراسة المتعلق بدور التحفيز في تحسين أداء العاملين في مؤسسة "أقورويف" المركب الصناعي والتجاري مطاحن قالمة، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لاستخدامها في تحليل البيانات المستخرجة من الاستبيان، وتتمثل أهمها في:

- التكرارات والنسب المئوية: من أجل تحليل عينة الدراسة (الجنس، العمر، الشهادة المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، صفة الفرد العامل، المنصب الوظيفي).
- المتوسط الحسابي: ذلك من اجل الحصول على متوسط إجابات أفراد العينة.
- الانحراف المعياري: من أجل معرفة مدى التشتت بين اجابات المستجوبين (العاملين).

- اختبار ألفا كرونباخ: لقياس مدى ثبات الاستبيان، أي مدى وجود تناسق بين عبارات الاستبيان.
- اختبار ستودنت: تم استخدامه من أجل اختبار صحة الفرضيات.
- اختبار الانحدار الخطي البسيط: تم استخدامه لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- اختبار التباين الأحادي: تم استخدامه لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات في إجابات أفراد العينة.
- اختبار Independent Samples Test: لتحديد الفروقات فيما يخص المتغيرات التي بها عاملين فقط.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

أولا: صدق أداة الدراسة

تم بناء هذه الدراسة على نوعين من صدق الاستبيان وهما:

1. **صدق المحكمين (الصدق الظاهري):** لقد تم من خلال هذه الدراسة، عرض الاستبيان في صورته الأولية على المشرف إضافة إلى جانب بعض الأساتذة المختصين في مجال البحث العلمي، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم القيمة، حيث تم إجراء بعض التعديلات في عدد من العبارات، إلى أن تم صياغته بصورة نهائية معتمدة في الدراسة.

قائمة المحكمين:

1) أ. خالد بن جلول.
2) أ. زهرة عباس.
3) أ. وليد بشيشي.

2. **صدق الاتساق الداخلي:**

تم حساب الاتساق الداخلي لاستبيان، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (8): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات كل محور بالدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	الارتباط بالمحور	رقم العبارة	الارتباط بالمحور
المحور الأول		المحور الثاني	
01	0,858**	01	0,843**
02	0,830**	02	0,907**
03	0,903**	03	0,856**
04	0,930**	04	0,881**
05	0,874**	05	0,880**
06	0,903**	06	0,884**
07	0,887**		
08	0,873**		
09	0,905**		
10	0,904**		
11	0,895**		
12	0,825**		
13	0,571**		
14	0,913**		
15	0,901**		
16	0,916**		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (8) أعلاه أن النتائج جميع العبارات ذات ارتباط إيجابي قوي مع المحاور التابعة لها، حيث تتراوح قيم معاملات الارتباط المتمثلة في المحور الأول بين 0,571 و0,930، بينما كانت في المحور الثاني بين 0,843 و0,903، وهذا يدل على ترابط وثيق، حيث هذه النتائج بدورها تعكس مدى موثوقية الاتساق الداخلي بين عبارات كل محور.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

من بين الأدوات التي تم استخدامها هي معامل ألفا كرونباخ، كونها كأداة إحصائية مهمة لقياس مدى ثبات الاستبيان، وذلك لضمان موثوقية النتائج التي تم الحصول عليها من خلاله، وهو ما تم توضيحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة.

محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	نسبة الصدق والثبات
محور التحفيز	16	0,977	%97.7
محور أداء العاملين	6	0,939	%93,9

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتبين من خلال هذا الجدول أعلاه أن قيمة الفا كرونباخ 97.7% بالنسبة للمحور الأول الذي يتمثل في التحفيز، أما بالنسبة للمحور الثاني فكانت 93,9% الذي يمثل أداء العاملين، مما يشير إلى أن الدراسة تتمتع بثبات واتساق داخلي عالي جدا، وبذلك يمكن الاعتماد عليه في تطبيق الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

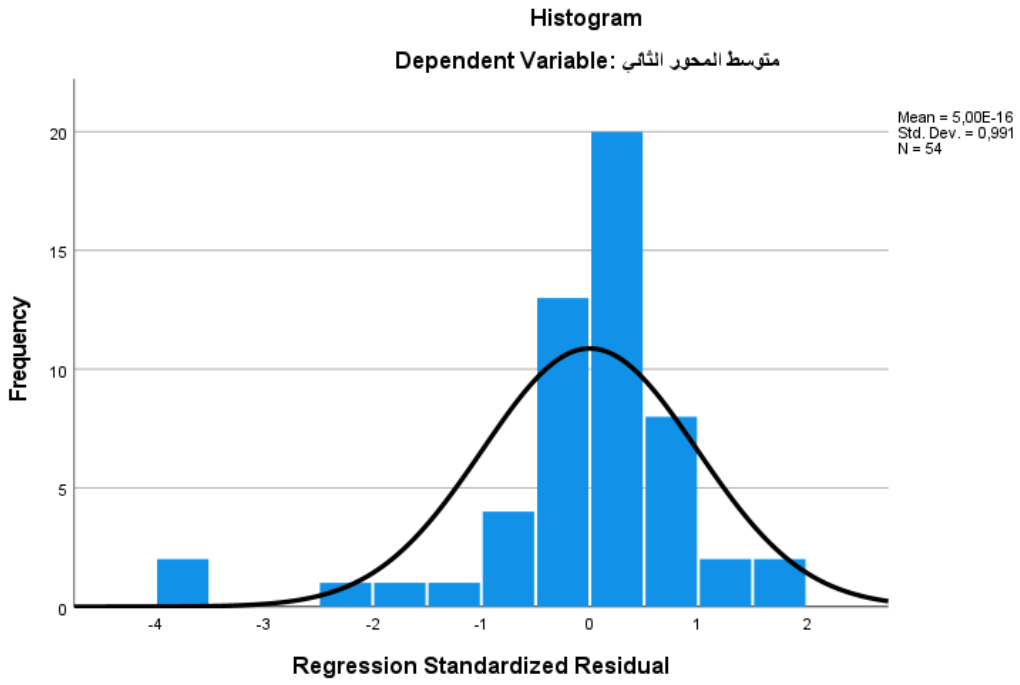
يتضمن هذا المبحث تحليل مختلف البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبيان، والتي تم توزيعها على عمال مؤسسة "أقورويف" المركب الصناعي والتجاري مطاحن قالمة، بغرض تحليل مختلف أراء أفراد العينة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss.

المطلب الأول: اختبار طبيعة توزيع البيانات

تم استخدام أدوات إحصائية وصفية، والتي كانت في شكل رسوم، وذلك لتقييم مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، والتي تتمثل فيما يلي:

1. **بالنسبة للمدرج التكراري:** والذي تم توضيحه في الشكل التالي:

الشكل رقم (15): المدرج التكراري.

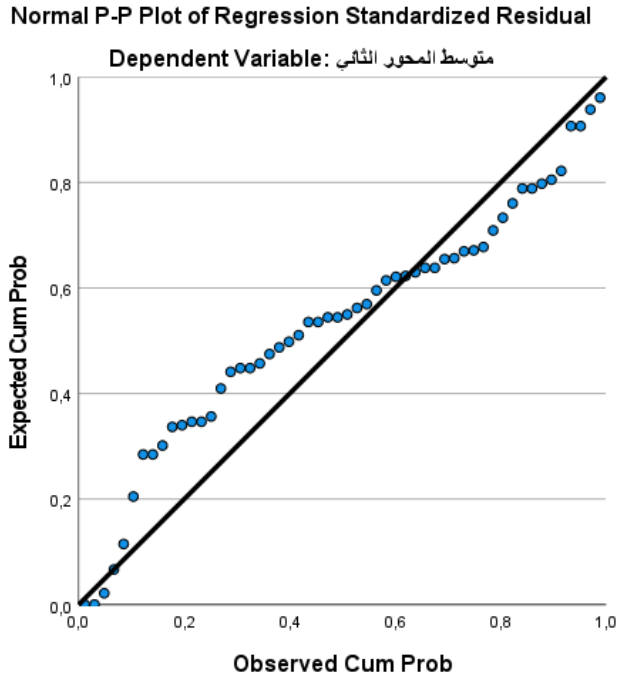


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه والمتعلق بمحور أداء العاملين كونه المتغير التابع بالنسبة للدراسة، حيث يتضح من خلال الشكل المتعلق بالمدرج التكراري أن التوزيع يأخذ شكل ناقوس، والذي بدوره يؤكد على أنه يتبع التوزيع الطبيعي.

2. **بالنسبة لمخطط الاحتمال الطبيعي (Normal P–P Plot):** والذي تم توضيحه في الشكل التالي:

الشكل رقم (16): مخطط الاحتمال الطبيعي.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه المتعلق بمخطط الاحتمال الطبيعي، أن النقاط تتوزع بشكل متقارب حول الخط المرجعي وأن النقاط على طول الخط، والذي بدوره يشير إلى أن بيانات محور المتغير التابع والمتمثل في أداء العاملين تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: تحليل النتائج الإحصائية الخاصة بالبيانات الديموغرافية ونتائج الإحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة

أولا: النتائج الإحصائية الخاصة بالبيانات الديموغرافية

من خلال هذا المطلب سيتم تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، والتي تشمل كل من (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، صفة الفرد العامل، المنصب الوظيفي) من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية لكل فئة.

1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

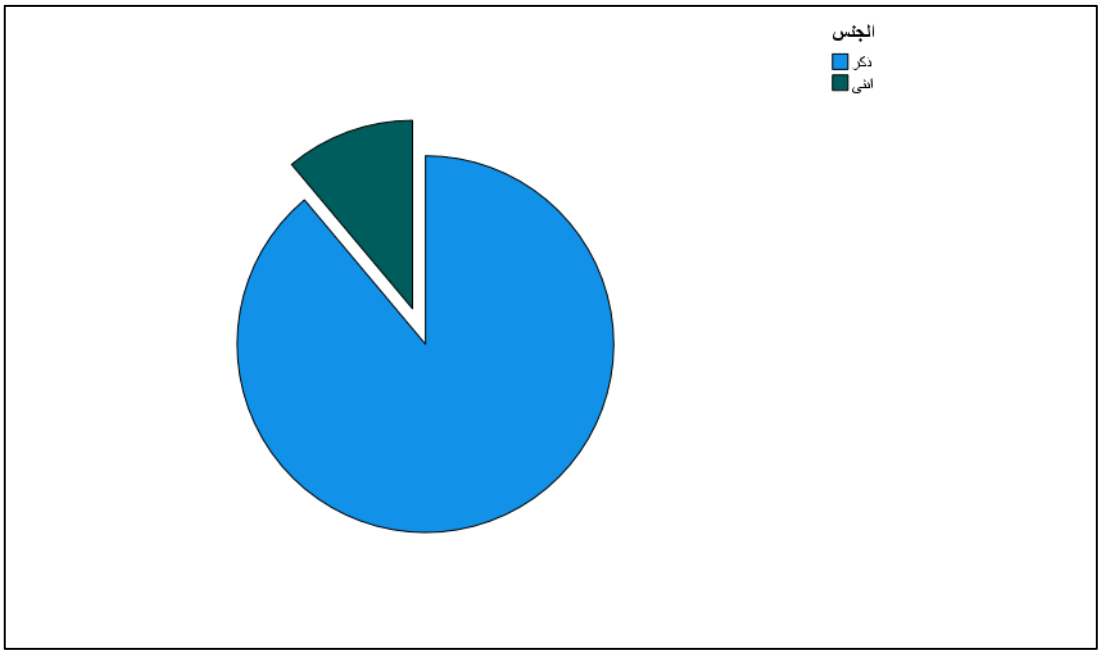
عناصر المتغير	التكرار	النسبة %
ذكر	48	%88,9
انثى	6	%11,1
المجموع	54	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه يتبين من توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس أن نسبة الذكور تمثل 88,9% والذي بدوره يدل على أن أغلبية العمال داخل المؤسسة هم ذكور على عكس الاناث والتي تمثل نسبة 11,1%.

وهذا ما يوضحه الشكل البياني أدناه:

الشكل رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

2. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

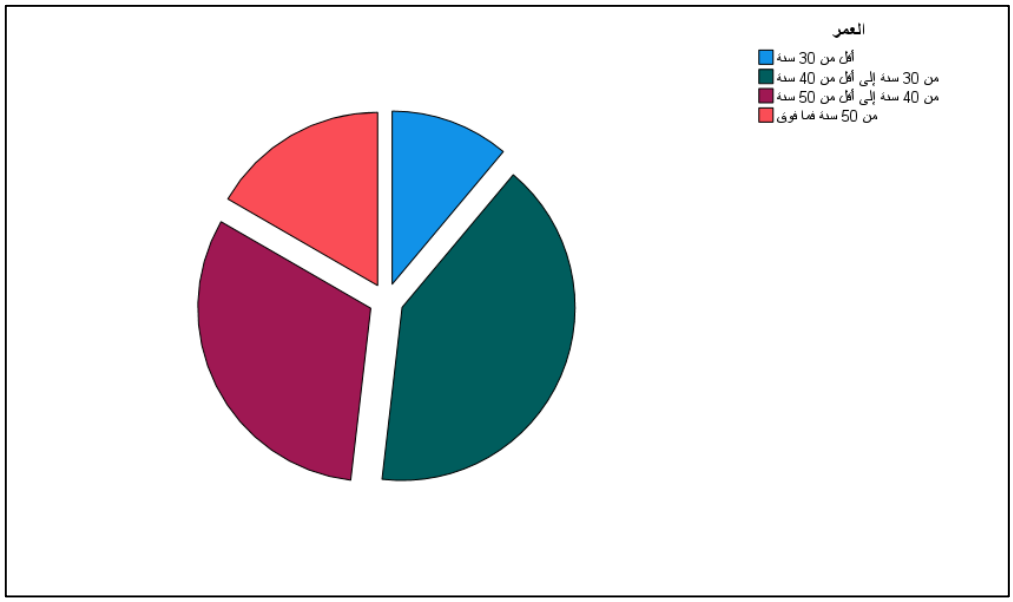
عناصر المتغير	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	6	%11,1
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	22	%40,7
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	17	%31,5
من 50 سنة فما فوق	9	%16,7
المجموع	54	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه يتبين من توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر، أن الفئة التي تتكون من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة تمثل أكبر فئة بنسبة 40,7%، والفئة التي تليها تتكون من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة تمثل نسبة 31,5%، حيث أن هتان الفئتان تمثلان القوة العاملة الأساسية في المؤسسة حيث تعتبر مؤشر إيجابي بالنسبة للمؤسسة كونهم يتمتعون بطاقات إنتاجية كبيرة نظير الخبرة العالية المكتسبة، أما الفئة التي تتمثل من 50 سنة فما فوق تمثل نسبة 16,7%، أما الفئة التي تتمثل في أقل من 30 سنة هي فئة شابة لكن تدل على أن المؤسسة لا تعتمد كثيرا عليها كونها أقل فئة.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر في الشكل التالي:

الشكل رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

3. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

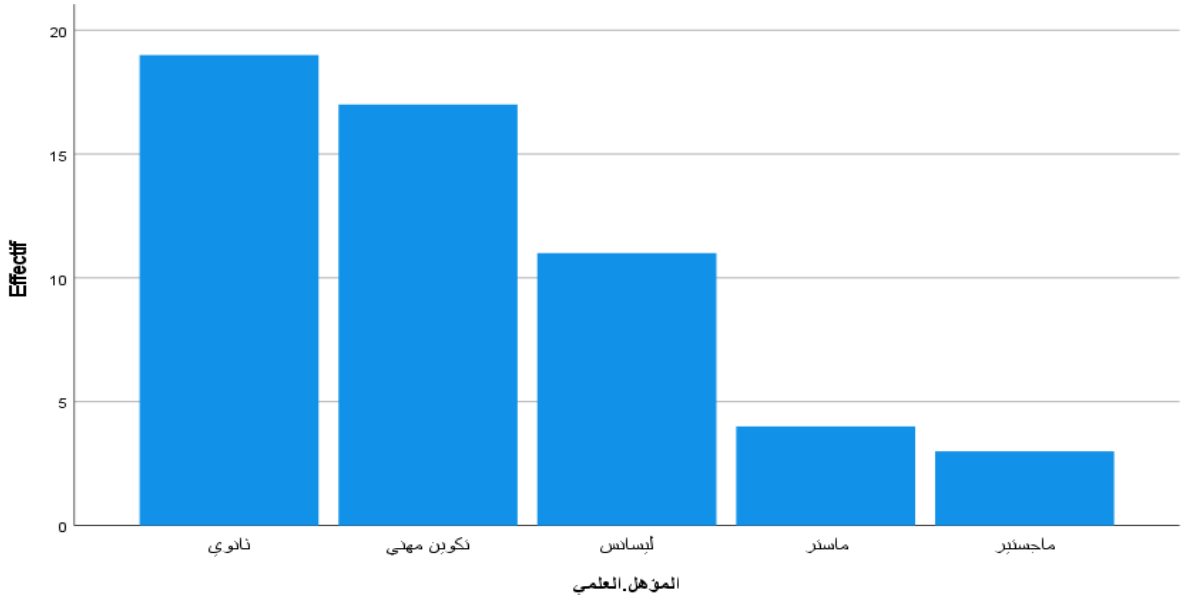
عناصر المتغير	التكرار	النسبة %
ثانوي	19	%35,2
تكوين مهني	17	%31,5
ليسانس	11	%20,4
ماستر	4	%7,4
ماجستير	3	%5,6
دكتوراه	0	%0
المجموع	54	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه يتبين من توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي، تمثل فئة الثانوي النسبة الأكبر بين أفراد العينة حيث تبلغ نسبتها 35,2%، تليها فئة التكوين المهني بنسبة 31,5% مما يدل على اعتماد المؤسسة على الكفاءات المهنية ذات طابع تنفيذي، أما فئة ليسانس تمثل نسبة 20,4% والتي تشير إلى وجود كفاءات جامعية داخل المؤسسة وهي نسبة معتدلة مقارنة بالبقية، أما فئة كل من ماستر وماجستير كانت نسبتهم على التوالي 7,4% و5,6% وهي نسب مقبولة كونهم عمال في مختلف الإدارات داخل المؤسسة، أما فئة دكتوراه كانت 0%.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي في الشكل التالي:

الشكل رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

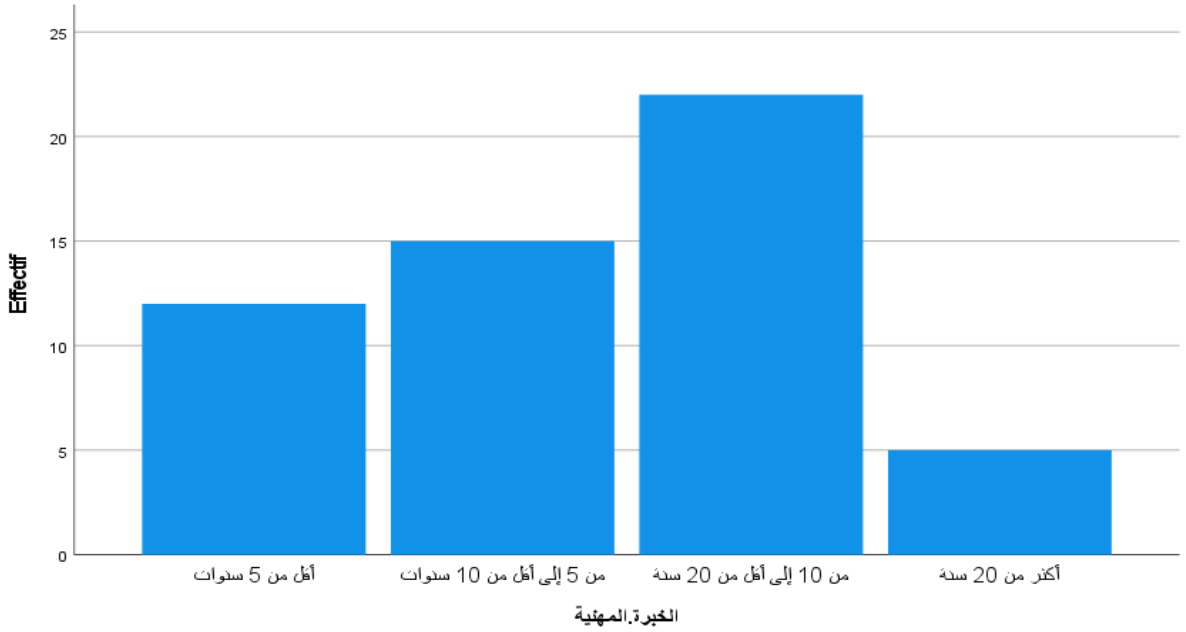
عناصر المتغير	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	12	%22,2
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	15	%27,8
من 10 إلى أقل من 20 سنة	22	%40,7
أكثر من 20 سنة	5	%9,3
المجموع	54	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

يظهر الجدول أعلاه حسب متغير الخبرة المهنية، أن فئة من 10 إلى أقل من 20 سنة تحتل أكبر نسبة بـ 40,7% وهذا يدل على أغلب المشاركين في الدراسة ينتمون إلى فئة ذات خبرة مهنية والذي يدل على الاستقرار الوظيفي الذي يتمتع به العاملين، أما فئة من 5 إلى 10 سنوات تمثل نسبة 27,8%، تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 22,2% وهو ما يدل على مستوى مقبول من حيث الخبرة، أما فئة أكثر من 20 سنة هي الأقل تمثيلا بنسبة 9,3%.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية في الشكل التالي:

الشكل رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

5. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير صفة الفرد العامل

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير صفة الفرد العامل:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب متغير صفة الفرد العامل

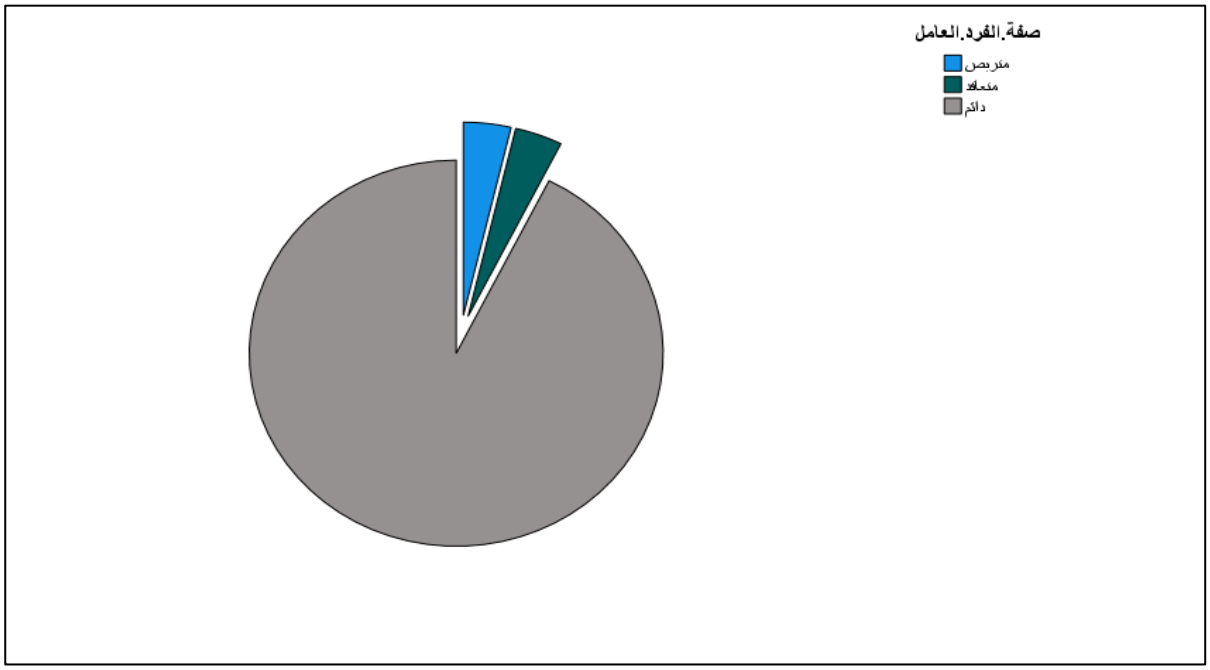
عناصر المتغير	التكرار	النسبة %
متربص	2	%3,7
متعاقد	2	%3,7
دائم	50	%92,6
المجموع	54	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

يظهر الجدول أعلاه حسب متغير صفة الفرد العامل، أن أغلبية الأفراد تتمثل في العامل الدائم بنسبة 92,6% والتي بدروها يمكن القول إن جميع العاملين يعملون بصفة دائمة، ثم تليها فئة متربص بنسبة 3,7%، وكذلك بالنسبة لفئة متعاقد بنسبة 3,7%.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب متغير صفة الفرد العامل في الشكل التالي:

الشكل رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب متغير صفة الفرد العامل



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

6. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المنصب الوظيفي:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي

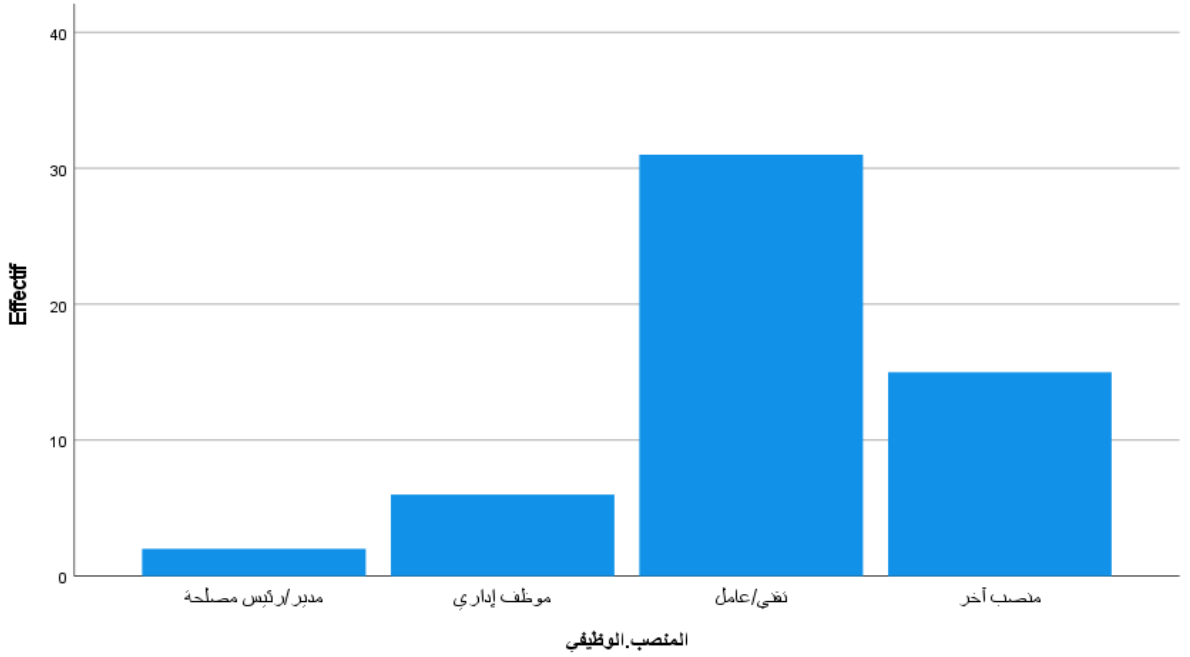
عناصر المتغير	التكرار	النسبة %
مدير/رئيس مصلحة	2	%3,7
موظف إداري	6	%11,1
تقني/عامل	31	%57,4
منصب آخر	15	%27,8
المجموع	54	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

يظهر الجدول أعلاه حسب متغير المنصب الوظيفي، أن فئة التقنيين أو العمال تمثل النسبة الأكبر من عينة الدراسة حيث تبلغ 57,4%، تليها فئة مناصب أخرى بنسبة 27,8%، ثم فئة الإداريين بنسبة 11,1%، أما فئة المديرين أو رؤساء المصالح جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 3,7% وهي نسبة منطقية نظرا لطبيعة الهيكل التنظيمي بالنسبة للمؤسسة.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي في الشكل التالي:

الشكل رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

ثانيا: تحليل نتائج الإحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة

تستخدم الإحصاءات الوصفية لتحليل نتائج الاستبيان من خلال حساب كل من النسبة والتكرار والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك لتحديد اتجاه كل عبارة من عبارات الاستبيان.

1- عرض وتحليل نتائج محور التحفيز: تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة على محور التحفيز، والذي يتكون من 3 أبعاد حيث البعد الأول والثاني يحتوي على 6 عبارات أما الثالث يحتوي على 4 عبارات، كالتالي:

الجدول رقم (16): الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول محور التحفيز

رقم العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
1	ت	13	18	6	7	10	3,31	1,45	محايد
	%	24,1	33,3	11,1	13	18,5			
2	ت	15	19	5	4	11	3,43	1,49	موافق
	%	27,8	35,2	9,3	7,4	20,4			

3	ت	9	20	8	5	12	3,17	1,42	محايد
	%	16,7	37	14,8	9,3	22,2			
4	ت	13	16	8	6	11	3,26	1,47	محايد
	%	24,1	29,6	14,8	11,1	20,4			
5	ت	18	13	5	7	11	3,37	1,56	محايد
	%	33,3	24,1	9,3	13	20,4			
6	ت	16	16	5	7	10	3,39	1,50	محايد
	%	29,6	29,6	9,6	13	18,5			
المتوسط الكلي لبعد واقع نظام التحفيز في المؤسسة							3,32		
7	ت	7	23	7	7	10	3,19	1,35	محايد
	%	13	42,6	13	13	18,5			
8	ت	11	21	5	7	10	3,30	1,42	محايد
	%	20,4	38,9	9,3	13	18,5			
9	ت	20	13	6	6	9	3,54	1,50	موافق
	%	37	24,1	11,1	11,1	16,7			
10	ت	20	15	4	3	12	3,52	1,58	موافق
	%	37	27,8	7,4	5,6	22,2			
11	ت	11	22	8	4	9	3,41	1,35	محايد
	%	20,4	40,7	14,8	7,4	16,7			
12	ت	11	18	10	3	12	3,24	1,44	محايد
	%	20,4	33,3	18,5	5,6	22,5			
المتوسط الكلي لبعد أنواع التحفيز المعتمدة في المؤسسة							3,37		
13	ت	9	21	9	5	10	3,44	1,69	موافق
	%	16,7	38,9	16,7	9,3	18,5			
14	ت	8	21	9	6	10	3,20	1,35	محايد
	%	14,8	38,9	16,7	11,1	18,5			
15	ت	9	20	8	6	11	3,19	1,40	محايد
	%	16,7	37	14,8	11,1	20,4			
16	ت	13	16	8	7	10	3,28	1,45	محايد
	%	24,1	29,6	14,8	13	18,5			

المتوسط الكلي لبعد تحديات التحفيز في المؤسسة	3,28		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه حول المحور الأول الخاص بالتحفيز الذي يضم 16 عبارة، حيث أن قيم المتوسط الحسابي لعبارات المحور تراوحت بين (3,17 و3,54) وهي محصورة في مجال محايد إلى موافق، حيث كانت قيمة العبارة رقم 9 أعلى متوسط حسابي بـ 3,54، وفي المقابل العبارة رقم 3 كانت أقل متوسط حسابي بـ 3,17، مما يتبين إلى أن العبارة رقم 9 و10 تشير إلى اقتناع كبير من طرف العمال على هاتين العبارتين ببقية العبارات، أما بالنسبة للانحراف المعياري فكانت تتراوح بين 1,35 و1,69 والذي بدوره يبين أن التشتت كان مرتفع لحد ما، مما يدل على أن أغلب اتجاهات المجيبين كانت مختلفة، ويمكن تبيان المتوسط الحسابي والانحراف المعيار لمحور التحفيز في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): الإحصاء الوصفي لمحور التحفيز

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
القيمة الكلية لمحور التحفيز	3,33	1,27	محايد

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

فيما يخص المتوسط الحسابي لمحور التحفيز ككل يمثل 3,33 وهو ما يدل على أن أفراد الدراسة يميلون إلى اتجاه محايد، أما بالنسبة للانحراف المعياري فيمثل 1,27 والذي يدل على تشتت نسبي في آراء أفراد الدراسة.

2- عرض وتحليل نتائج محور أداء العاملين: تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة على محور التحفيز، والذي يتكون من 6 عبارات، كالتالي:

الجدول رقم (18): الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول محور أداء العاملين

رقم العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
1	ت	25	25	0	2	2	4,31	0,86	موافق بشدة
	%	46,3	46,3	0	3,7	3,7			
2	ت	26	22	3	1	2	4,28	0,94	موافق بشدة
	%	48,1	40,7	5,6	1,9	3,7			
3	ت	24	25	1	2	2	4,24	0,95	موافق بشدة

	%	44,4	46,3	1,9	3,7	3,7			
4	ت	32	18	1	1	2	4,43	0,92	موافق بشدة
	%	59,3	33,3	1,9	1,9	3,7			
5	ت	27	20	3	2	2	4,26	0,99	موافق بشدة
	%	50	37	5,6	3,7	3.7			
6	ت	28	17	6	1	2	4,26	0,99	موافق بشدة
	%	51,9	31,5	11,1	1,9	3,7			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه حول المحور الثاني الخاص بأداء العاملين الذي يضم 6 عبارات، حيث أن قيم المتوسط الحسابي لعبارات المحور تراوحت بين (4,43 و4,24) والتي بدورها تشير جميع الإجابات إلى موافق بشدة، وسجلت العبارة رقم 4 أكبر متوسط والتي تعني اتجاه اتفاق مرتفع جدا، وكذلك بالنسبة لأقل متوسط والذي سجل في العبارة 3 وهي نفس الاتجاه للعبارة رقم 4، أما بالنسبة للانحراف المعياري تتراوح بين (0,86 و0,99) وهي تعني تقارب الإجابات على اتجاه واحد لحد ما رغم الاختلاف الطفيف، ويمكن تبيان المتوسط الحسابي والانحراف المعيار لمحور أداء العاملين في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): الإحصاء الوصفي لمحور أداء العاملين

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
القيمة الكلية لمحور أداء العاملين	4,30	0,83	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

فيما يخص المتوسط الحسابي لمحور أداء العاملين ككل يمثل 4,30 وهو ما يدل على أن أفراد الدراسة يتفقون بدرجة جد كبيرة، أما بالنسبة للانحراف المعياري فيمثل 0,83 والذي يدل على تشتت منخفض في آراء أفراد الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة، على التحفيز ودوره في تحسين أداء العامين، عن طريق تحليل إجابات أفراد العينة لفهم اتجاهاتهم حول موضوع الدراسة.

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تقوم هذه الفرضية على إعطاء مؤسسة أقروديف مطاحن قالمة أهمية بالغة لعملية التحفيز، ويمكن صياغتها على النحو التالي:

تعطي مؤسسة أقورويف مطاحن قالمة أهمية بالغة لعملية التحفيز، ولاختبار الفرضية، تم استخدام اختبار ستودنت لبيانات وكون الفرضية تقوم على أساس متوسط المحور مع المتوسط المعياري لتحديد ما إذا كان المتوسط المحسوب أعلى من المتوسط المعياري، وبالنسبة للدراسة فقد تم قياسها على مقياس ليكارت الخماسي فيكون المتوسط المعياري هو3، ناتج من (1+2+3+4+5)/5=3، وتتمثل الفرضية الصفرية والبديلة فيما يلي:

H0: لا تعطي مؤسسة أقورويف مطاحن قالمة أهمية بالغة لعملية التحفيز.

H1: تعطي مؤسسة أقورويف مطاحن قالمة أهمية بالغة لعملية التحفيز.

والجدول التالي يبين النتائج المتوصل إليها من اختبار ستودنت.

الجدول رقم (20): نتائج اختبار ستودنت المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى

المحور الأول	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة
محور التحفيز	1,895	53	0,064

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة T تساوي 1,895 عند درجة الحرية 53 ومستوى الدلالة يساوي 0,064 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، أي أن مؤسسة أقورويف مطاحن قالمة لا تعطي أهمية بالغة لعملية التحفيز.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تقوم هذه الفرضية على اهتمام مؤسسة أقورويف مطاحن قالمة بتحسين أداء العاملين، ويمكن صياغتها على النحو التالي:

تهتم مؤسسة أقورويف مطاحن قالمة بتحسين أداء العاملين، ولاختبار الفرضية، تم استخدام اختبار ستودنت، وكون الفرضية تقوم على أساس متوسط المحور مع المتوسط المعياري لتحديد ما إذا كان المتوسط المحسوب أعلى من المتوسط المعياري، وبالنسبة للدراسة فقد تم قياسها على مقياس ليكارت الخماسي فيكون المتوسط المعياري هو3، ناتج من (1+2+3+4+5)/5=3، وتتمثل الفرضية الصفرية والبديلة فيما يلي:

H0: لا تهتم مؤسسة أقورويف مطاحن قالمة بتحسين أداء العاملين.

H1: تهتم مؤسسة أقورويف مطاحن قالمة بتحسين أداء العاملين.

والجدول التالي يبين النتائج المتوصل إليها من اختبار ستودنت.

الجدول رقم (21): نتائج اختبار ستودنت المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية

المحور الثاني	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة
محور أداء العاملين	11,517	53	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة T تساوي 11,517 عند درجة الحرية 53 ومستوى الدلالة يساوي 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، أي أن مؤسسة أقورويف مطاحن قالمة تهتم بتحسين أداء العاملين.

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة الرئيسية

تقوم هذه الفرضية على دراسة تأثير المتغير المستقل وهو التحفيز على المتغير التابع وهو أداء العاملين، والتي تم صياغتها على النحو التالي: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% بين التحفيز وأداء العاملين في مؤسسة أقورويف مطاحن قالمة، حيث تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط، حيث كانت دالة النموذج كما يلي: $Y = a+bs$

حيث كل عنصر في المعادلة يعبر كما يلي:

Y: المتغير التابع (أداء العاملين).

a: معلمة الحد الثابت، ويمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيمة المتغير المستقل مساوية للصفر.

b: مقدار التغير في قيمة y الناتج عن تغير وحدة واحدة في المتغير المستقل.

s: المتغير المستقل (التحفيز).

وتتمثل الفرضية الصفرية والبديلة فيما يلي:

H0: لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% بين التحفيز وأداء العاملين في مؤسسة أقورويف مطاحن قالمة.

H1: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% بين التحفيز وأداء العاملين في مؤسسة أقورويف مطاحن قالمة.

والجدول التالي يبين النتائج المتوصل إليها من اختبار الانحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم (22): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط

معامل الارتباط R			0,417
معامل التحديد R Square			0,173
قيمة F المحسوبة: 10,916		مستوى المعنوية: 0,002 عند 5% = α	
المتغير	B	قيمة	Sig
الثابت	3,391	11,578	0,000
المتغير المستقل (التحفيز)	0,272	3,304	0,002

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

1. تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط:

من خلال الجدول أعلاه يمكن تشكيل نموذج الانحدار الخطي البسيط في المعادلة التالية:

Y= 3,391+0,272(s)

2. اختبار معنوية المعلمات باستخدام اختبار ستودنت:

- **اختبار معلمة الحد الثابت:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب يساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 5%، وهذا يدل أن معلمة الحد الثابت معنوية.
- **اختبار معلمة المتغير المستقل:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب يساوي 0,002 وهي أقل من مستوى المعنوية 5%، وهذا يدل أن معلمة الحد المتغير المستقل معنوية.
- **اختبار معنوية النموذج ككل باستخدام اختبار فيشر:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب يساوي 0,002 وهي أقل من مستوى المعنوية 5%، وهذا يدل أن النموذج مقبول ومعنوي.

من خلال نتائج كل من اختبار ستودنت وفيشر توصلنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وبذلك يتبين أنه يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% بين التحفيز وأداء العاملين في مؤسسة أقروديف مطاحن قالمة.

3. تحليل القدرة التفسيرية للنموذج الإحصائي:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R بـ 0,417 وهو ما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل وهو التحفيز والمتغير التابع وهو أداء العاملين، وبلغت قيمة معامل

التحديد R Square بـ 0,173 وهو ما يفسر أن 17,8% من التغير الحاصل في أداء العاملين يعود سببه إلى التغير في التحفيز، أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

رابعا: اختبار الفرضية الرابعة الرئيسية

تقوم هذه الفرضية بدراسة إمكانية وجود فروق في أراء العينة حسب المتغيرات الديموغرافية، والتي تم صياغتها على النحو التالي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% حول مساهمة التحفيز في تحسين أداء العاملين حسب المتغيرات الديموغرافية، حيث سنستخدم اختبار T لدراسة الفروق، وليفن للتحقق من تجانس التباين وذلك بالنسبة للحالات التي يكون فيها عاملين مثل (الجنس)، أما بالنسبة لوجود أكثر من ثلاث حالات يتم استخدام تحليل التباين الأحادي (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، صفة الفرد العامل، المنصب الوظيفي).

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تتمثل الفرضية الصفرية والبديلة فيما يلي:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% حول مساهمة التحفيز في تحسين أداء العاملين حسب متغير الجنس.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% حول مساهمة التحفيز في تحسين أداء العاملين حسب متغير الجنس.

والجدول التالي يبين النتائج المتوصل إليها من اختبار T وليفن:

الجدول رقم (23): نتائج تحليل الفروقات للجنس باستخدام اختبار T

المحور	اختبـــار لـــيفن						الملاحظة
		Sig	F	T	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
المحور الأول: التحفيز	حالة التجانس	0,581	0,308	-0,014	52	0,989	
	حالة عدم التجانس			-0,014	6,266	0,989	غير دال
المحور الثاني: أداء العاملين	حالة التجانس	0,960	0,003	0,491	52	0,626	غير دال
	حالة عدم التجانس			0585	7,115	0,577	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة Sig لاختبار ليفن الخاص بالتجانس أكبر من 5% بالنسبة للمحور الأول والثاني وعليه يوجد تجانس، أما بالنسبة لمستوى الدلالة لاختبارT للمحور الأول والثاني أكبر من 5% أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس، وعليه تقبل الفرضية الصفرية وترفض الفرضية البديلة.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تتمثل الفرضية الصفرية والبديلة فيما يلي:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% حول مساهمة التحفيز في تحسين أداء العاملين حسب متغير العمر.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% حول مساهمة التحفيز في تحسين أداء العاملين حسب متغير العمر.

والجدول التالي يبين النتائج المتوصل إليها من اختبار تحليل التباين:

الجدول رقم (24): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات للعمر

المتغيرات	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى الدلالة
المحور الأول: التحفيز	**بين المجموعات**	3	6,049	2,016	1,279	0,292 غير دال
	داخل المجموعات	50	78,854	1,577		
	المجموع	53	84,904			
المحور الثاني: أداء العاملين	**بين المجموعات**	3	1,299	0,433	0,619	0,606 غير دال
	داخل المجموعات	50	34,961	0,699		
	المجموع	53	36,259			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ عدم وجود فروق تعود حسب العمر في الإجابات بين أفراد العينة في المحور الأول والثاني، حيث قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من 5% وعليه تقبل الفرضية الصفرية وترفض الفرضية البديلة.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تتمثل الفرضية الصفرية والبديلة فيما يلي:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% حول مساهمة التحفيز في تحسين أداء العاملين حسب متغير المؤهل العلمي.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% حول مساهمة التحفيز في تحسين أداء العاملين حسب متغير المؤهل العلمي.

والجدول التالي يبين النتائج المتوصل إليها من اختبار تحليل التباين:

الجدول رقم (25): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات حسب المؤهل العلمي

المتغيرات	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى الدلالة
المحور الأول: التحفيز	بين المجموعات	4	7,886	1,972	1,254	0,301 غير دال
	داخل المجموعات	49	77,017	1,572		
	المجموع	53	84,904			
المحور الثاني: أداء العاملين	بين المجموعات	4	2,226	0,556	0,801	0,530 غير دال
	داخل المجموعات	49	34,034	0,695		
	المجموع	53	36,259			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ عدم وجود فروق تعود حسب المؤهل العلمي في الإجابات بين أفراد العينة في المحور الأول والثاني، حيث قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من 5% وعليه تقبل الفرضية الصفرية وترفض الفرضية البديلة.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تتمثل الفرضية الصفرية والبديلة فيما يلي:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% حول مساهمة التحفيز في تحسين أداء العاملين حسب متغير الخبرة المهنية.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% حول مساهمة التحفيز في تحسين أداء العاملين حسب متغير الخبرة المهنية.

والجدول التالي يبين النتائج المتوصل إليها من اختبار تحليل التباين:

الجدول رقم (26): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات حسب الخبرة المهنية

المتغيرات	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى الدلالة
المحور الأول: التحفيز	بين المجموعات	3	21,080	7,027	5,505	0,002 دال
	داخل المجموعات	50	63,824	1,276		
	المجموع	53	84,904			
المحور الثاني: أداء العاملين	بين المجموعات	3	1,780	0,593	0,860	0,468 غير دال
	داخل المجموعات	50	34,480	0,690		
	المجموع	53	36,259			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ وجود فروقات تعود حسب الخبرة المهنية في الإجابات بين أفراد العينة في المحور الأول المتعلق بالتحفيز، كون مستوى الدلالة المحسوب أقل من 5%، أما بالنسبة للمحور الثاني المتعلق بأداء العاملين عدم وجود فروقات تعود حسب الخبرة المهنية في الإجابات بين أفراد العينة، كون مستوى الدلالة المحسوب أكبر من 5%، وعليه فإن الفرضية الصفرية تم رفضها جزئيا كون وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمحور الأول، في حين لم يتم رفضها في المحور الثاني مما يدل أن الفرضية البديلة تقبل جزيا، "وبهذه النتيجة يمكن قبول الفرضية الصفرية جزئيا"[1]، المتعلقة بعدم وجود فروق تعود حسب الخبرة المهنية.

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

تتمثل الفرضية الصفرية والبديلة فيما يلي:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% حول مساهمة التحفيز في تحسين أداء العاملين حسب متغير صفة الفرد العامل.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% حول مساهمة التحفيز في تحسين أداء العاملين حسب متغير صفة الفرد العامل.

والجدول التالي يبين النتائج المتوصل إليها من اختبار تحليل التباين:

[1] العربي بلقاسم فرحاتي، البحث الجامعي بين التحرير والتصميم والتقنيات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص363.

الجدول رقم (27): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات حسب صفة الفرد العامل

المتغيرات	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى الدلالة
المحور الأول: التحفيز	بين المجموعات	2	2,023	1,011	0,622	0,541 غير دال
	داخل المجموعات	51	82,881	1,625		
	المجموع	53	84,904			
المحور الثاني: أداء العاملين	بين المجموعات	2	0,740	0,370	0,532	0,591 غير دال
	داخل المجموعات	51	35,519	0,696		
	المجموع	53	36,259			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ عدم وجود فروق تعود حسب صفة الفرد العامل في الإجابات بين أفراد العينة في المحور الأول والثاني، حيث قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من 5% وعليه تقبل الفرضية الصفرية وترفض الفرضية البديلة.

6. اختبار الفرضية الفرعية السادسة

تتمثل الفرضية الصفرية والبديلة فيما يلي:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% حول مساهمة التحفيز في تحسين أداء العاملين حسب متغير المنصب الوظيفي.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% حول مساهمة التحفيز في تحسين أداء العاملين حسب متغير المنصب الوظيفي.

والجدول التالي يبين النتائج المتوصل إليها من اختبار تحليل التباين:

الجدول رقم (28): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات حسب المنصب الوظيفي

المتغيرات	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى الدلالة
المحور الأول: التحفيز	بين المجموعات	3	4,709	1,570	0,979	0,410 غير دال
	داخل المجموعات	50	80,194	1,604		
	المجموع	53	84,904			
المحور الثاني: أداء العاملين	بين المجموعات	3	0,491	0,164	0,229	0,876 غير دال
	داخل المجموعات	50	35,768	0,715		
	المجموع	53	36,259			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ عدم وجود فروق تعود حسب المنصب الوظيفي في الإجابات بين أفراد العينة في المحور الأول والثاني، حيث قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من 5% وعليه تقبل الفرضية الصفرية وترفض الفرضية البديلة.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال إجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة أقروديف المركب الصناعي والتجاري مطاحن قالمة، لتحديد مستوى الدور الذي يلعبه التحفيز في تحسين أداء العاملين، معتمدين في ذلك على المعلومات التي تم الحصول عليها من طرف المؤسسة، ومن خلال تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات، توصلنا أن مؤسسة أقروديف مطاحن قالمة تهتم بتحسين أداء العاملين رغم أنها لا تعطي أهمية بالغة للتحفيز في ظل الدور الذي يلعبه التحفيز المقدم من طرف الإدارة في تحسين الأداء.

الخاتمة العامة

الخاتمة:

تم تناول في هذه الدراسة مختلف الجوانب المتعلقة بموضوع التحفيز من جهة، وأداء العاملين من جهة أخرى، والدور الذي يلعبه التحفيز في تحسين أداء العاملين في مؤسسة أقروديف المركب الصناعي والتجاري مطاحن قالمة، يتبين من خلال ذلك أن المؤسسات تسعى جاهدة حتى تتمكن من التكيف والاستجابة لمختلف التغيرات الحاصلة في بيئة نشاطها وتحقيق أهدافها، الأمر الذي دفع بالمؤسسات إلى البحث عن مختلف الطرق التي من شأنها أن تؤدي إلى إنشاء علاقة وطيدة بينها وبين عامليها، ويمثل التحفيز أحد أهم العوامل والأساليب الإدارية التي تدفع العاملين إلى بذل مزيد من الجهد وزيادة كفاءة الأداء.

من خلال دراستنا النظرية والميدانية لدور التحفيز في تحسين أداء العاملين توصلنا إلى النتائج التالي:

أولا: نتائج الجانب النظري:

1. يعتبر التحفيز أداة فعالة لارتقاء بالمؤسسات.
2. يسهم التحفيز في زيادة الإنتاجية بكفاءة وفعالية.
3. بفضل التحفيز يؤدي إلى تشجيع الإبداع والابتكار بالنسبة للعاملين.
4. يجب أن يتسم نظام الحوافز بالوضوح والبساطة.
5. يقود التحفيز إلى تحسين أداء العاملين ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانيا: نتائج الجانب التطبيقي:

1. تسعى مؤسسة أقروديف مطاحن قالمة بتحفيز العاملين بتحفيزات سواء كانت مالية أو معنوية لتحقيق أهدافها، لكنها لا تعطيها أهمية بالغة.
2. تعتمد مؤسسة أقروديف مطاحن قالمة على نظام الحوافز أكثر عدالة وشفافية.
3. يعتمد عمال مؤسسة أقروديف مطاحن قالمة على مبدأ الانتظام في الدوام والسلوك الحسن.
4. إن التحفيز المطبق داخل مؤسسة أقروديف مطاحن قالمة له تأثير على تحسين أداء العاملين عند مستوى المعنوية 5%.
5. أظهرت الدراسة المطبقة داخل المؤسسة عدم وجود فروق في أراء أفراد العينة حول دور التحفيز في تحسين أداء العاملين حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، صفة الفرد العامل، المنصب الوظيفي).

ثالثا: نتائج اختبار الفرضيات:

1. **الفرضية الرئيسية الأولى:** تعطي مؤسسة أقروديف مطاحن قالمة أهمية بالغة لعملية التحفيز.

فرضية مرفوضة حيث أظهرت نتائج الدراسة أن مؤسسة أقروديف مطاحن قالمة لا تعطي أهمية بالغة لعملية التحفيز، كون أن المؤسسة لا تقدم حوافز مالية أو معنوية بصفة منتظمة والذي يؤدي إلى عدم التوافق أنظمة التحفيز مع تطلعات العاملين.

2. **الفرضية الرئيسية الثانية:** تهتم مؤسسة أقروديف مطاحن قالمة بتحسين أداء العاملين.

فرضية مقبولة حيث أظهرت نتائج الدراسة أن مؤسسة أقروديف مطاحن قالمة تهتم بتحسين أداء العاملين، كون أن المؤسسة تسعى إلى توفير ظروف تنظيمية مواتية للعمل، مما يدفع العاملين إلى الالتزام بأداء واجباتهم الوظيفية.

3. **الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% بين التحفيز وأداء العاملين في مؤسسة أقروديف مطاحن قالمة.

فرضية مقبولة حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وأداء العاملين في مؤسسة أقروديف مطاحن قالمة، حيث كلما زاد التحفيز المقدم للعاملين أدى ذلك إلى زيادة تحسين أدائهم.

4. **الفرضية الرئيسية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% حول مساهمة التحفيز في تحسين أداء العاملين حسب المتغيرات الديموغرافية.

لاختبار صحة هذه الفرضية نختبر صحة الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% حول مساهمة التحفيز في تحسين أداء العاملين حسب متغير الجنس.

أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% حول مساهمة التحفيز في تحسين أداء العاملين حسب متغير الجنس، وبذلك فإن الفرضية مرفوضة.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% حول مساهمة التحفيز في تحسين أداء العاملين حسب متغير العمر.

أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% حول مساهمة التحفيز في تحسين أداء العاملين حسب متغير العمر، وبذلك فإن الفرضية مرفوضة.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% حول مساهمة التحفيز في تحسين أداء العاملين حسب متغير المؤهل العلمي.

أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% حول مساهمة التحفيز في تحسين أداء العاملين حسب متغير المؤهل العلمي، وبذلك فإن الفرضية مرفوضة.

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% حول مساهمة التحفيز في تحسين أداء العاملين حسب متغير الخبرة المهنية.

أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% حول مساهمة التحفيز في تحسين أداء العاملين حسب متغير الخبرة المهنية، وبذلك فإن الفرضية مرفوضة.

- **الفرضية الفرعية الخامسة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% حول مساهمة التحفيز في تحسين أداء العاملين حسب متغير صفة الفرد العامل.

أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% حول مساهمة التحفيز في تحسين أداء العاملين حسب متغير صفة الفرد العامل، وبذلك فإن الفرضية مرفوضة.

- **الفرضية الفرعية السادسة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% حول مساهمة التحفيز في تحسين أداء العاملين حسب متغير المنصب الوظيفي.

أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% حول مساهمة التحفيز في تحسين أداء العاملين حسب متغير المنصب الوظيفي، وبذلك فإن الفرضية مرفوضة.

رابعا: اقتراحات الدراسة:

انطلاقا من النتائج النظرية ونتائج الدراسة الميدانية يمكننا تقديم مجموعة من الاقتراحات يمكن الأخذ بها وهي:

1. الاهتمام بنظام الحوافز من قبل المؤسسة كونه أحد أهم العوامل التي تؤدي إلى رفع وتحسن أداء العاملين.
2. أن تكون الحوافز المقدمة أكثر عدالة وشفافية.
3. أن تكون الحوافز تشمل جميع العاملين، وأن تكون مرتبطة بالأداء المقدم.

4. جعل الحوافز المقدمة مرتبطة بحاجات ورغبات العاملين.
5. التواصل مع العاملين بشأن نظام التحفيز، وأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. المراجع باللغة العربية:

أولا- الكتب:

1. أحمد البارودي منال، الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015.
2. أحمد البارودي منال، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015.
3. أحمد البارودي منال، القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015.
4. أحمد جميل عبد الكريم، إدارة الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
5. أديب خلف الملكاوي، إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها على أداء العاملين، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021.
6. أبو السعود أحمد محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
7. أبو النصر مدحت محمد، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
8. أبو عساف مؤيد موسى علي، المرعي هيثم عبد الله ذيب، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
9. البلوشي علي محمد، القيادة الإستراتيجية في منظمات الإعمال، دار الكتاب الثقافي، إربد، الأردن، 2023.
10. الجربوعة مصطفى محمد، إدارة الموارد البشرية، دار ابن النفيس للنشر التوزيع، عمان، الأردن، 2017.
11. الحراحشة حسين محمد، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
12. الحريري محمد سرور، قواعد التحليل النفسي والمعالجة النفسية والسلوكية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
13. الحسيني صلاح هادي، الشكرجي إعتصام، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا، مركز الكتب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

14. الدوري زكريا، السكارنة بلال، مبادئ إدارة الأعمال في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

15. الربيعي محمود داود، وآخرون، الإشراف والتقويم والتربية والتعليم، دار الكتب العلمية للنشر، بيروت، لبنان، 2020.

16. الزعبي علي فلاح، دودين أحمد، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

17. الزيباري جعفر، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020.

18. السامرائي مهدي صالح، نظريات الغرائز والدوافع والحوافز والحاجات الإنسانية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021.

19. الغرباوي شهدان عادل عبد اللطيف، القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2019.

20. القرالة عصمت سليم، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

21. الكرخي مجيد، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

22. العاني هيثم، الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافئات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

23. الكلالده طاهر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

24. الكلالده طاهر، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

25. المرعي حجاج بن صالح بن حجاج، إدارة الأفراد، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

26. النعيمي صلاح عبد القادر، الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.

27. الهواسي محمود حسن، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار ابن العربي، بغداد، العراق، 2014.

28. بن سمشة آمال، الأداء البشري بالإدارة المحلية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2018.

29. بن عيشي عمار، اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

30. تركي براء رجب، نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

31. حمداوي جميل، البحث التربوي مناهجه وتقنياته، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2014.

32. حمود خضير كاضم، الخرشة ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

33. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014.

34. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، تخطيط المسار الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.

35. خضر شيراز محمد، إدارة سلوك الأفراد، فريق دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع، لندن، 2022

36. دعمس مصطفى نمر، منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

37. ديري زاهد محمد، الكسواني سعاد دراغب، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار الكنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

38. زاهد عبد الحليم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار للراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

39. سعدي فاطمة، مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة، دار إي كتب للنشر، لندن، 2024، ص87.

40. سعيد السالم مؤيد، حرحوش صالح عادل، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، الطبعة الثانية، 2006.

41. سلطان محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.

42. سميث هنري أنطون، تكنولوجيا إدارة المشاريع الهندسية والمقاولات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

43. عبد البواقي صلاح الدين محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.

44. عبد النبي محمد أحمد، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010.

45. عبودي زيد، وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

46. عرابة الحاج بن حمود، أثر ازدواجية السلطة على أداء العاملين في المستشفيات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2015.

47. عزة جلال مصطفى، التخطيط الإستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم دليل علمي، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2010.

48. عطيات أحمد محمد، الاقناع، دار أمواج للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

49. عطوي فوزي، وآخرون، الأساليب الحديثة لتقييم أداء العاملين في المصارف وتخطيط المسار الوظيفي، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 1993.

50. محمد قدري حسن، إدارة الأداء المتميز قياس الأداء–تقييم الأداء–تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2015.

51. محمود المغربي محمد الفاتح، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

52. محمود المغربي محمد الفاتح، مبادئ الإدارة، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

53. محمود خالد أحمد علي، الاقتصاد الرقمي الحديث وإدارة الموارد البشرية والإنتاج السلعي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2019.

54. فرحاتي العربي بلقاسم، البحث الجامعي بين التحرير والتصميم والتقنيات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

55. فالح صالح محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

56. نبهان يحيى محمد، الإدارة الصفية والاختبارات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

ثانيا– المجلات:

1. المجلة العربية للنشر العلمي، ISSN :2663–5798، جدة، السعودية، العدد واحد وعشرون، تموز، 2020.

2. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد السادس، 2014.

3. مجلة كلية الآداب، جامعة الزاوية، ليبيا، المجلد الثاني، العدد التاسع والعشرون، 2020.

4. مجلة قانون العمل والتشغيل، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، العدد الرابع، 2017.

5. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة فرحات عباس، سطيف1، الجزائر، العدد الرابع عشر، 2019.

6. مجلة الإحياء، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، المجلد العشرون، العدد الرابع والعشرون، 2020.

7. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد التاسع، العدد الثاني، 2020.

8. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة خميس مليانة، الجزائر، المجلد السادس عشر، العدد الثالث والعشرون، 2020.

9. مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة المنصورة، كلية السياحة والفنادق، العدد السادس، مصر، 2019.

10– مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد الثالث عشر، العدد الثاني، الجزائر، 2022.

11- مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، قسم الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، مجلد الثاني والسبعون، العدد الأول، 2016.

12- مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية –دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، المجلد التاسع والعشرون، العدد الأول، 2014.

13- مجلة التنظيم والعمل، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، المجلد الثامن، العدد الثالث، 2020.

14- مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الأمير عبد القادر قسنطينة، الجزائر، 2017.

15- مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد الرابع وأربعون، 2016

16- مجلة نماء لاقتصاد والتجارة، جامعة البويرة، الجزائر، المجلد الثامن، العدد الأول، 2024.

17- مجلة كلية المأمون، الكلية التقنية الإدارية، بغداد، العراق، العدد الحادي والعشرون، 2013.

18- مجلة أفانين الخطاب، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، كلية الآداب واللغات، الجزائر، المجلد الأول، العدد الثاني، 2021.

19- مجلة علوم الأداء الرياضي، جامعة محمد الشريف مساعدية سوق أهراس، المجلد السادس، العدد الثاني، الجزائر، 2024.

20- مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، قسم الإدارة الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد واحد وعشرون، العدد واحد وثمانون، بغداد، العراق، 2015.

ثالثا- المذكرات:

1. غازي حسين عودة الحلايبة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2013.

2. المراجع باللغة الأجنبية:

1. Gurpreet Randhawa, Human Resource Management, Atlantic Publishers and Distributors, India, 2007.
2. Rajendra Kumara Sharma, Industrial in India, Atlantic publishers and Distributors, India ,1997.

3. المواقع الإلكترونية:

1. https://www.business4lions.com.
2. https://splills.com.

الملاحق

الملحق رقم (01) معلومات عامة حول المؤسسة

المؤسسة

تقديم العام للمؤسسة

تأسست مؤسسة أقروديف (AGRODIV) في الجزائر خلال شهر فبراير من عام 2015، وذلك في إطار عملية إعادة هيكلة القطاع العمومي التجاري، وجاء تأسيسها نتيجة لدمج ثلاث مجمعات صناعية فرعية هي CEGRO، COJUB، وTRAGRAL، بهدف تعزيز التكامل في سلسلة الصناعات الغذائية وتطوير الأداء الصناعي في هذا القطاع الحيوي، ومن أنشطتها:

- التحويل الأولي والثانوي للحبوب ومشتقاتها.
- إنتاج العصائر والمشروبات والمعلبات من الفواكه والخضروات.
- تغليف وتوزيع القهوة، السكر، البقوليات، والأرز.
- تخزين وتوزيع مختلف المنتجات الغذائية.

بالنسبة للمجمع الصناعي والتجاري مطاحن قالمة فانطلقت فكرة إنشاء مؤسسة أقروديف المركب الصناعي و التجاري مطاحن قالمة سنة 1994 من قبل أبناء عمر بن عمر، حيث بدأت الدراسات والبحوث وفق الإجراءات القانونية المعتمدة، من خلال إعداد ملف استثماري للحصول على قرض بنكي، إلى جانب إعداد ملفات موجهة إلى هيئات إدارية مختلفة، مثل الغرفة الجهوية للتجارة ومصالح الولاية، خاصة ما يتعلق بمخطط التنمية المحلية. ومن بين أبرز الدراسات التمهيدية التي تم إعدادها لهذا المشروع، نذكر ما يلي:

- دراسة المنطقة الجغرافية من الناحية الجيولوجية.
- دراسة الإمكانيات الاقتصادية والتكاليف الإنتاجية.
- دراسة البيئة الاقتصادية للمؤسسة (السوق).

وقد أنجزت هذه الدراسات من قبل خبراء محليين وأجانب، وشملت مختلف الجوانب المتعلقة بالبنية التحتية والبناءات المعدنية. أما فيما يخص التجهيزات والمعدات، فهي ألمانية وإيطالية المنشأ، وبعد مرور أربع (04) سنوات من الدراسة، وبالضبط بتاريخ 29 مارس 2000، تم إنشاء مؤسسة المطاحن ضمن منطقة فلاحية صناعية ببلدية الفجوج ولاية قالمة ذات ملكية خاصة تحت اسم مطاحن عمر بن عمر، على مساحة تقدر بـ 42500 متر مربع، يحدها جنوبا المشتلة التجريبية التابعة للمؤسسة، وشمالا مصنع الحليب بني فوغال، بينما تحيط بها من الشرق والغرب أراض زراعية مملوكة لخواص.

انطلق إنتاج المطاحن في البداية بمردود 300 طن يوميا، لترتفع سنة 2004 إلى 700 طن يوميا، أي بزيادة قدرها 400 طن. وفي سنة 2009، تم إنشاء وحدة إنتاج العجائن الغذائية والكسكس، وذلك بالقيام بنشاط تحويل السميد الممتاز إلى عدة أصناف من العجائن والكسكس إذ تقدر القدرة الإنتاجية له كما يلي:

- العجائن القصيرة: 6500 كغ/ساعة.
- الكسكس: 1200 كغ/ساعة.

كما شهدت 2011 انشاء وحدة لإنتاج نوع جديد من العجائن وهي العجائن الطويلة (السباغت) والتوسع في انتاج الكسكس حيث أصبحت القدرة الإنتاجية تقدر بـ :

------Saut de page------

الملحق رقم (02) الهيكل التنظيمي للمؤسسة

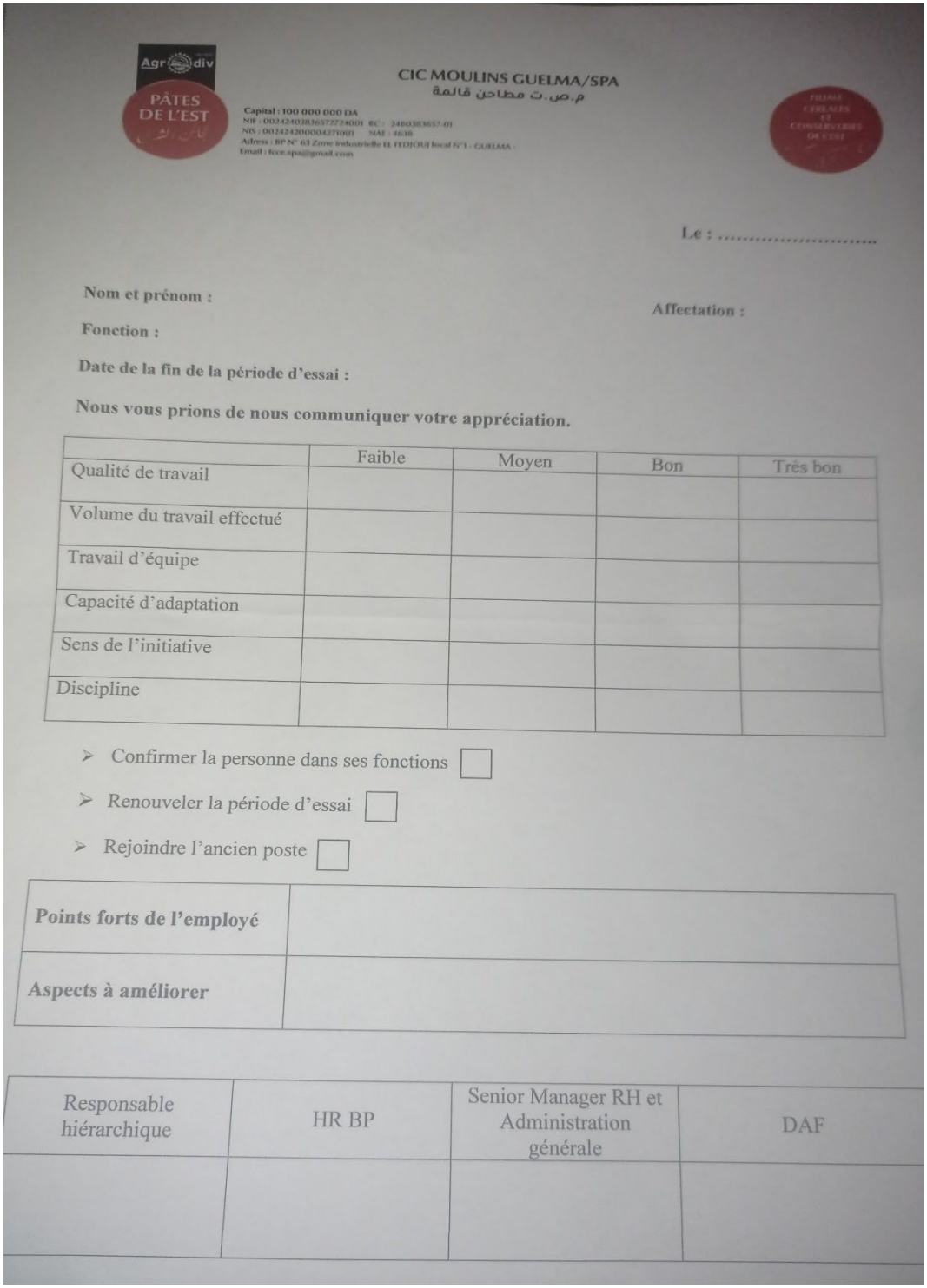
المؤسسة

الهيكل التنظيمي لمؤسسة اقروديف المركب الصناعي والتجاري مطاحن قالمة:

من أهم سمات المؤسسة الناجحة هي قوة جهازها التسييري فحسن تسيير موارد

المؤسسة يتوقف على نجاعة هيكلها التنظيمي، والهيكل التنظيمي لشركة اقرديف المركب الصناعي والتجاري مطاحن قالمة على الشكل التالي:

الملحق رقم (03) وثيقة إدارية تخص التحفيز عن طريق الترقية



CIC MOULINS GUELMA/SPA
م.ص.ت مطاحن قالمة

Capital : 100 000 000 DA
NIF : 002243028365727224001 RC : 24B0383657-01
NIS : 002242200004271001 NAE : 4638
Adress : BP N° 63 Zone industrielle EL FEDJOUI local N°1 - GUELMA -
Email : fcce.spa@gmail.com

Le : .....

Nom et prénom : **Affectation :**

Fonction :

Date de la fin de la période d'essai :

Nous vous prions de nous communiquer votre appréciation.

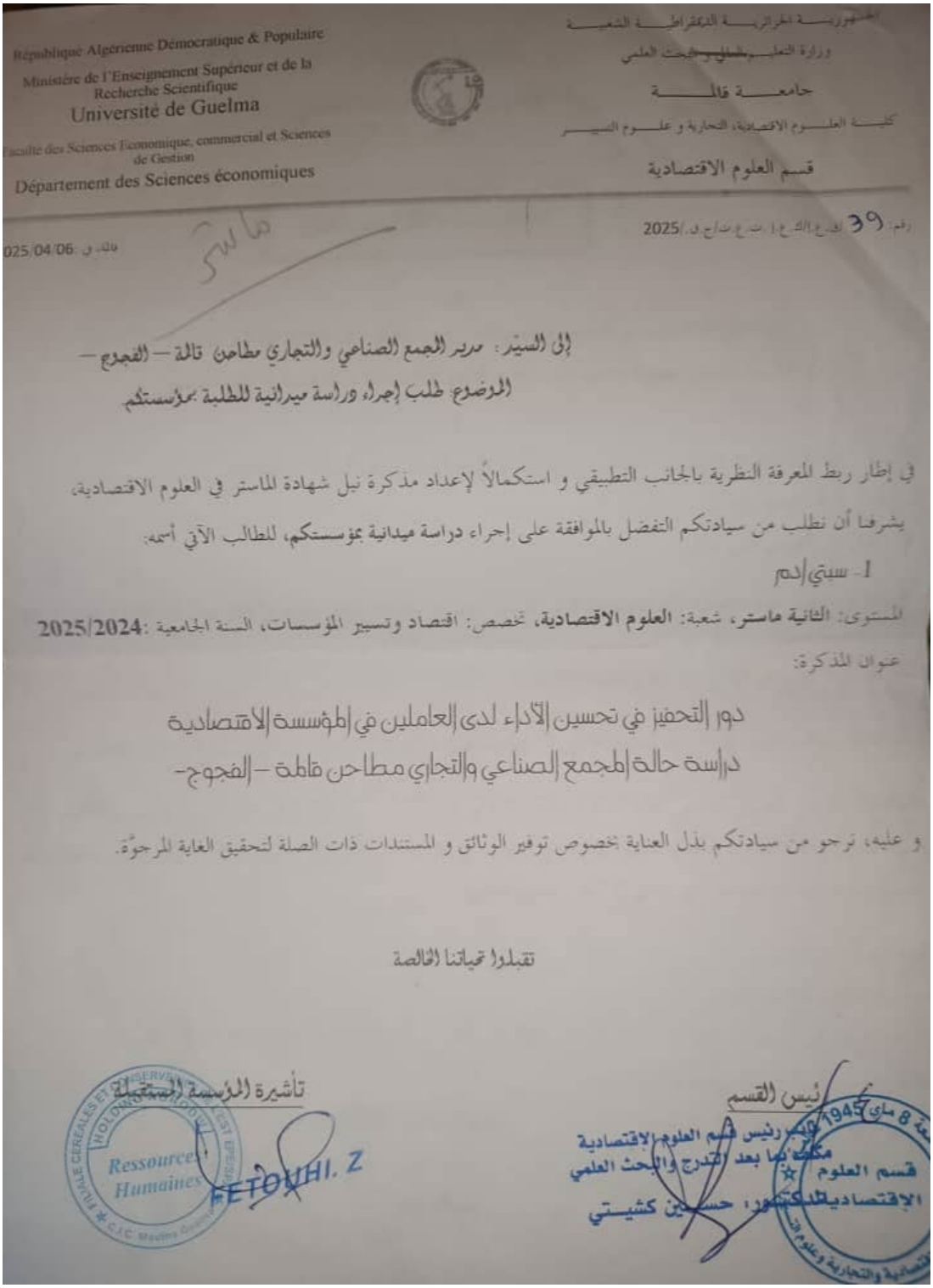
	Faible	Moyen	Bon	Très bon
Qualité de travail				
Volume du travail effectué				
Travail d'équipe				
Capacité d'adaptation				
Sens de l'initiative				
Discipline				

- Confirmer la personne dans ses fonctions ☐
- Renouveler la période d'essai ☐
- Rejoindre l'ancien poste ☐

Points forts de l'employé	
Aspects à améliorer	

Responsable hiérarchique	HR BP	Senior Manager RH et Administration générale	DAF

الملحق رقم (04) وثيقة طلب اجراء الزيارة الميدانية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة قالمة
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

République Algérienne Démocratique & Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université de Guelma
Faculté des Sciences Economique, commercial et Sciences de Gestion
Département des Sciences économiques

رقم: 39 /ق.ع.ا.ت.ع.ت.ذ./2025

قالمة في: 2025/04/06

إلى السيد: مدير المجمع الصناعي والتجاري مطاحن قالة – الفجوج –

الموضوع: طلب إجراء دراسة ميدانية للطلبة بمؤسستكم

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي و استكمالاً لإعداد مذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، يشرفنا أن نطلب من سيادتكم التفضل بالموافقة على إجراء دراسة ميدانية بمؤسستكم، للطالب الآتي أسمه:

1- سبتي إدم

المستوى: **الثانية ماستر**، شعبة: **العلوم الاقتصادية**، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، السنة الجامعية: **2025/2024**

عنوان المذكرة:

دور التحفيز في تحسين الأداء لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة المجمع الصناعي والتجاري مطاحن قالة – الفجوج-

و عليه، نرجو من سيادتكم بذل العناية بخصوص توفير الوثائق و المستندات ذات الصلة لتحقيق الغاية المرجوّة.

تقبلوا تحياتنا الخالصة

تأشيرة المؤسسة المستقبلة

رئيس القسم

نائب رئيس قسم العلوم الاقتصادية
مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي
قسم العلوم الاقتصادية
الدكتور: حسين كشيتي

الملحق رقم (05) وثيقة اتفاقية التربص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

اتفاقيـــة التربـــص

بين

المؤسسة الجامعية: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة **8 ماي 1945 قالمة** .
الممثلة من طرف: الأستاذ الدكتور **نعمون وهاب** عميد **كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير**

و

المؤسسة / الإدارة المستقبلة: المجمع الصناعي والتجاري مطاحن قالمة - الفجوج
الممثلة من طرف السيد (ة): .....

ثم الاتفاق بين الطرفين على مايلي:

المادة 1: تخضع هذه الاتفاقية لأحكام المادة 6 من المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 24 شوال عام 1434 الموافق لـ 31 أوت 2013 و المتضمن تنظيم التربصات الميدانية في الوسط المهني لفائدة الطلبة.
أحكام القرار المؤرخ في 31 أوت 2013 و المتعلق بطبيعة التربصات الميدانية في الوسط المهني لفائدة الطلبة و تقييمها و مراقبتها

المادة 2: يهدف التربص إلى ضمان التطبيق الفعلي للتعليم المقدم في الكلية وفقا للبرامج و المناهج المسطرة لتخصص الطالب.

المادة 3: التربص التطبيقي الخاص بنهاية السنة و المعد برنامجه من قبل الكلية، تتم مراقبة تنفيذه بالاتفاق مع المؤسسة و الكلية.
و يهدف إلى إعطاء الطالب إمكانية تطبيق معارفه التي اكتسبها في الكلية و دراسة الطرق المتبعة و كذلك كيفية تطبيق تكنولوجيا جديدة يستخدمها في تخصصه حتى يتسنى له تحضير مذكرة التخرج.

المادة 4:

تحدد مدة التربص التطبيقي كمايلي:
تمتد فترة التربص من: 14/05/2025 إلى: 14/06/2025 بالنسبة لطلبة السنة الثانية ماستر
تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات
و الآتية أسمائهم: - بني آدم رقم التسجيل: 20/36032558
- ..... رقم التسجيل: ...../...../.....
- ..... رقم التسجيل: ...../...../.....

1

ن عون أو عدة أعوان يكلفون بمتابعة تنفيذ برنامج التربص التطبيقي للطالب المتربص، هؤلاء الأعوان
ضرورية للتنفيذ الجيد لبرنامج التربص.

رة التربص بالمؤسسة و عندما تتطلب الطبيعة البيداغوجية للتربص المتابعة الشخصية من طرف أستاذ الجامعة، على
تلتزم باستقبال الأستاذ المذكور في مكان تعيين الطالب لمساعدته على تقييم تنفيذ برنامج التربص.

المادة 7: أثناء فترة التربص يخضع الطالب للالتزامات المطبقة على عمال المؤسسة كم هي محددة في النظام الداخلي و في هذه الحالة على المؤسسة إعلام الطالب منذ وصوله إلى مكان التربص بكل المواد المنصوص عليها في النظام الداخلي و كذلك التعليمات المتعلقة بالنظافة و الأمن، الموضحة له الأخطار و العقوبات الجارية إذا لزم الأمر.

المادة 8: إذا أرتكب المتربص مخالفة و لم يلتزم بتطبيق القانون الداخلي للمؤسسة، تستطيع هذه الأخيرة توجيه إنذار للمتربص و إرساله فورا للجامعة (الكلية)عن طريق رسالة مسجلة. في حالة ارتكاب المتربص خطأ جسيما كما هو محدد في النظام الداخلي للمؤسسة، بإمكان هذه الأخيرة توقيف التربص فورا و القيام بطرد الطالب بعد الإشعار الجامعة (الكلية) برسالة مضمونة.

المادة 9: في حالة وقوع حادث للطالب أثناء فترة التربص، يجب على المؤسسة تقديم العلاج الضروري له حسب حالته و ترسل فورا تقريرا مفصلا عن الحادث إلى إدارة الكلية للمؤسسة رفقة اتفاقية التربص.

المادة 10: على المؤسسة اتخاذ كل الترتيبات اللازمة لحماية الطالبة من جميع أخطار حوادث العمل، و تسهر خاصة على تطبيق قواعد النظافة و الأمن المرتبطة بمركز العمل أين عين المتربصة.

المادة 11: تلتزم المؤسسة إرجاع استمارات الحضور و التقييم و نتائج التربص التطبيقي للطالب إلى الإدارة. و في هذا الشأن تزود المؤسسة بمطبوعات خاصة بالحضور و التقييم، و يمكنها الاحتفاظ بنسخة منها عن هذه الاستمارات على مستوى إدارة المؤسسة.

المادة 12: يحق للطالب الإطلاع على محتوى الاتفاقية قبل الذهاب للتربص و يمضي نسخة منها.

حرر بقالمة في: 2025/04/14 ...قالمة...

المؤسسة أو الإدارة المستقبلة

الممثلة من

مؤسسة التعليم العالي
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
لجامعة 8 ماي 1945
الممثلة من طرف الأستاذ الدكتور: نعمون وهاب

نائب عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
مكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
الأستاذ الدكتور: رفيق زراولة

الملحق رقم (06) استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
جامعة08 ماي 1945 قالمة.
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
قسم: العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات.

استمارة الاستبيان لاستكمال مذكرة الماستر تخصص "اقتصاد وتسيير مؤسسات " بعنوان:

دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة اقروديف –المركب الصناعي والتجاري مطاحن قالمة–

السلام عليكم سيدي/سيدتي المحترم(ة).

نرجو من سيادتكم التكرم بتخصيص جزء من وقتكم للإجابة بكل موضوعية على الفقرات الواردة في هذا الاستبيان، وذلك في إطار إجراء دراسة ميدانية تهدف إلى التعرف على دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في مؤسسة "أقروديف" بالمجمع الصناعي والتجاري مطاحن قالمة، حيث نسعى فيها الى جمع آرائكم وتجاربكم حول هذا الموضوع، كما نؤكد ان جميع البيانات ستكون سرية تماما ولن يتم استخدامها إلا في أغراض بحثية ولن يتم مشاركتها مع أي طرف اخر.

وفي الختام، نأمل أن تكون إجاباتكم دقيقة وجدية، لما لها من أهمية كبيرة في مساعدتنا للوصول إلى نتائج إحصائية صحيحة وموثوقة لهذا الاستبيان.

مع خالص الشكر والامتنان لسيادتكم المحترمة وتعاونكم البناء.

من اعداد الطالب:

سبتي آدم

تحت اشراف الأستاذ الدكتور:

بضياف عبد المالك

الفصل الأول: المعلومات الديمغرافية

الرجاء وضع علامة (x) أمام العبارة المناسبة:

1. الجنس:

1- ذكر ☐	2- انثى ☐

2. العمر:

1- أقل من 30 سنة ☐	2- من 30 سنة الى أقل من 40 سنة ☐
3- من 40 سنة الى أقل من 50 سنة ☐	4- من 50 سنة فما فوق ☐

3. المؤهل العلمي:

1- ثانوي ☐	2- تكوين مهني ☐	3- ليسانس ☐
4- ماستر ☐	5- ماجستير ☐	6- دكتوراه ☐

4. الخبرة المهنية:

1- أقل من 5 سنوات ☐	2- من 5 الى أقل من 10 سنوات ☐
3- من 10 الى أقل من 20 سنة ☐	4- أكثر من 20 سنة ☐

5. صفة الفرد العامل :

1- متربص ☐	2- متعاقد ☐	3- دائم ☐

6. المنصب الوظيفي :

1- مدير/رئيس مصلحة ☐	2- موظف إداري ☐	3- تقني/عامل ☐	4- منصب آخر ☐

الفصل الثاني: محاور الدراسة

الرجاء وضع علامة دائرة (O) أمام العبارة المناسبة:

الحور الأول: التحفيز		درجة الموافقة				
رقم العبارة	الأبعاد والعبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: واقع نظام التحفيز في المؤسسة						
01	سياسة التحفيز في مؤسستكم واضحة لجميع العاملين					
02	يتم في مؤسستكم تقديم علاوات شهرية عن الجهد المبذول					
03	يتم في مؤسستكم توزيع الحوافز بعدالة					
04	يتم في مؤسستكم توزيع الحوافز بشفافية					
05	يتم تقديم الحوافز بشكل منتظم ودوري					
06	توجد علاقة واضحة بين أداء العامل ومستوى التحفيز الذي يحصل عليه					
البعد الثاني: أنواع التحفيز المعتمدة في المؤسسة						
07	توجد أنواع متعددة من الحوافز منها مالية ومعنوية					
08	يتم تقديم حوافز إنتاجية أو مكافأة بناء على الأداء					
09	الترقيات تعتمد على الكفاءة والأداء لا الأقدمية فقط					
10	يتم تقديم الثناء والتقدير للعاملين المتميزين في المؤسسة					
11	توفر المؤسسة بيئة عمل محفزة ومشجعة					
12	يشرك العاملون في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بعملهم					
البعد الثالث: تحديات التحفيز في المؤسسة						
13	يعتمد نظام التحفيز الحالي على تلبية احتياجاتكم الشخصية والمهنية					

14	هل المعايير التي يتم الاعتماد عليها واضحة عند الحصول على الحوافز					
15	هل توقيت حصولكم للحوافز يتناسب مع توقيت تحقيق أهداف مؤسستكم					
16	هل الحوافز المقدمة تعكس مدى مساهمة العامل في تحقيق الأهداف في مؤسستكم					
المحور الثاني: أداء العاملين		**درجة الموافقة**				
رقم العبارة	**الأبعاد والعبارات**	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
17	يتم انجاز المهام في الوقت المحدد وبجودة عالية					
18	يتمتع العاملون بروح المبادرة في أداء المهام					
19	يتحمل العاملون مسؤولياتهم دون الحاجة الى متابعة مستمرة					
20	يساهم أداء العاملين بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة					
21	يسود في مؤسستكم العمل الجماعي بين أفراد الفريق					
22	يوجد التزام عام بقواعد العمل وأنظمة المؤسسة					

الثبات

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,977	16

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,939	6

الاتساق

Correlations

		t1
t1	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	54
سياسة التحفيز في مؤسستكم واضحة لجميع العاملين	Pearson Correlation	,858**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
يتم في مؤسستكم تقديم علاوات شهرية عن الجهد المبذول	Pearson Correlation	,830**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
يتم في مؤسستكم توزيع الحوافز بعدالة	Pearson Correlation	,903**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
يتم في مؤسستكم توزيع الحوافز بشفافية	Pearson Correlation	,930**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
يتم تقديم الحوافز بشكل منتظم ودوري	Pearson Correlation	,874**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
توجد علاقة واضحة بين أداء العامل ومستوى التحفيز الذي يحصل عليه	Pearson Correlation	,903**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
توجد أنواع متعددة من الحوافز منها مالية ومعنوية	Pearson Correlation	,887**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
يتم تقديم حوافز إنتاجية أو مكافأة بناء على الأداء	Pearson Correlation	,873**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
الترقيات تعتمد على الكفاءة والأداء لا الأقدمية فقط	Pearson Correlation	,905**
	Sig. (2-tailed)	,000

	N	54
يتم تقديم الثناء والتقدير للعاملين المتميزين في المؤسسة	Pearson Correlation	,904**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
توفر المؤسسة بيئة عمل محفزة ومشجعة	Pearson Correlation	,895**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
يشرك العاملون في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بعملهم	Pearson Correlation	,825**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
يعتمد نظام التحفيز الحالي على تلبية احتياجاتكم الشخصية والمهنية	Pearson Correlation	,571**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
هل المعايير التي يتم الاعتماد عليها واضحة عند الحصول على الحوافز	Pearson Correlation	,913**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
هل توقيت حصولكم للحوافز يتناسب مع توقيت تحقيق أهداف مؤسستكم	Pearson Correlation	,901**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
هل الحوافز المقدمة تعكس مدى مساهمة العامل في تحقيق الأهداف في مؤسستكم	Pearson Correlation	,916**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54

		t2
t2	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	54
يتم انجاز المهام في الوقت المحدد وبجودة عالية	Pearson Correlation	,843**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
يتمتع العاملون بروح المبادرة في أداء المهام	Pearson Correlation	,907**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
يتحمل العاملون مسؤولياتهم دون الحاجة الى متابعة مستمرة	Pearson Correlation	,856**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
يساهم أداء العاملين بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة	Pearson Correlation	,881**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
يسود في مؤسستكم العمل الجماعي بين أفراد الفريق	Pearson Correlation	,880**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54

يوجد التزام عام بقواعد العمل وأنظمة المؤسسة	Pearson Correlation	,884**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54

الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الديموغرافية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	48	88,9	88,9	88,9
	انثى	6	11,1	11,1	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	6	11,1	11,1	11,1
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	22	40,7	40,7	51,9
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	17	31,5	31,5	83,3
	من 50 سنة فما فوق	9	16,7	16,7	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

المؤهل.العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	19	35,2	35,2	35,2
	تكوين مهني	17	31,5	31,5	66,7
	ليسانس	11	20,4	20,4	87,0
	ماستر	4	7,4	7,4	94,4
	ماجستير	3	5,6	5,6	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

الخبرة.المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	12	22,2	22,2	22,2
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	15	27,8	27,8	50,0
	من 10 إلى أقل من 20 سنة	22	40,7	40,7	90,7
	أكثر من 20 سنة	5	9,3	9,3	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

صفة.الفرد.العامل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متربص	2	3,7	3,7	3,7
	متعاقد	2	3,7	3,7	7,4
	دائم	50	92,6	92,6	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

المنصب.الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير/رئيس مصلحة	2	3,7	3,7	3,7
	موظف إداري	6	11,1	11,1	14,8
	تقني/عامل	31	57,4	57,4	72,2
	منصب آخر	15	27,8	27,8	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

الإحصاءات الوصفية للمحاور

سياسة التحفيز في مؤسستكم واضحة لجميع العاملين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	10	18,5	18,5	18,5
	غير موافق	7	13,0	13,0	31,5
	محايد	6	11,1	11,1	42,6
	موافق	18	33,3	33,3	75,9
	موافق بشدة	13	24,1	24,1	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

يتم في مؤسستكم تقديم علاوات شهرية عن الجهد المبذول

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	11	20,4	20,4	20,4
	غير موافق	4	7,4	7,4	27,8
	محايد	5	9,3	9,3	37,0
	موافق	19	35,2	35,2	72,2
	موافق بشدة	15	27,8	27,8	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

يتم في مؤسستكم توزيع الحوافز بعدالة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	12	22,2	22,2	22,2
	غير موافق	5	9,3	9,3	31,5
	محايد	8	14,8	14,8	46,3
	موافق	20	37,0	37,0	83,3
	موافق بشدة	9	16,7	16,7	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

يتم في مؤسستكم توزيع الحوافز بشفافية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	11	20,4	20,4	20,4
	غير موافق	6	11,1	11,1	31,5
	محايد	8	14,8	14,8	46,3
	موافق	16	29,6	29,6	75,9
	موافق بشدة	13	24,1	24,1	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

يتم تقديم الحوافز بشكل منتظم ودوري

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	11	20,4	20,4	20,4
	غير موافق	7	13,0	13,0	33,3
	محايد	5	9,3	9,3	42,6
	موافق	13	24,1	24,1	66,7
	موافق بشدة	18	33,3	33,3	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

توجد علاقة واضحة بين أداء العامل ومستوى التحفيز الذي يحصل عليه

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	10	18,5	18,5	18,5
	غير موافق	7	13,0	13,0	31,5
	محايد	5	9,3	9,3	40,7
	موافق	16	29,6	29,6	70,4
	موافق بشدة	16	29,6	29,6	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

توجد أنواع متعددة من الحوافز منها مالية ومعنوية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	10	18,5	18,5	18,5
	غير موافق	7	13,0	13,0	31,5
	محايد	7	13,0	13,0	44,4
	موافق	23	42,6	42,6	87,0
	موافق بشدة	7	13,0	13,0	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

يتم تقديم حوافز إنتاجية أو مكافأة بناء على الأداء

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	10	18,5	18,5	18,5
	غير موافق	7	13,0	13,0	31,5
	محايد	5	9,3	9,3	40,7
	موافق	21	38,9	38,9	79,6
	موافق بشدة	11	20,4	20,4	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

الترقيات تعتمد على الكفاءة والأداء لا الأقدمية فقط

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	9	16,7	16,7	16,7
	غير موافق	6	11,1	11,1	27,8
	محايد	6	11,1	11,1	38,9
	موافق	13	24,1	24,1	63,0
	موافق بشدة	20	37,0	37,0	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

يتم تقديم الثناء والتقدير للعاملين المتميزين في المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	12	22,2	22,2	22,2
	غير موافق	3	5,6	5,6	27,8
	محايد	4	7,4	7,4	35,2
	موافق	15	27,8	27,8	63,0
	موافق بشدة	20	37,0	37,0	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

توفر المؤسسة بيئة عمل محفزة ومشجعة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	9	16,7	16,7	16,7
	غير موافق	4	7,4	7,4	24,1
	محايد	8	14,8	14,8	38,9
	موافق	22	40,7	40,7	79,6
	موافق بشدة	11	20,4	20,4	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

يشرك العاملون في اتخاد بعض القرارات المتعلقة بعملهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	12	22,2	22,2	22,2
	غير موافق	3	5,6	5,6	27,8
	محايد	10	18,5	18,5	46,3
	موافق	18	33,3	33,3	79,6
	موافق بشدة	11	20,4	20,4	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

يعتمد نظام التحفيز الحالي على تلبية احتياجاتكم الشخصية والمهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	10	18,5	18,5	18,5
	غير موافق	5	9,3	9,3	25,9
	محايد	9	16,7	16,7	42,6
	موافق	21	38,9	38,9	81,5
	موافق بشدة	9	16,7	16,7	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

هل المعايير التي يتم الاعتماد عليها واضحة عند الحصول على الحوافز

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	10	18,5	18,5	18,5
	غير موافق	6	11,1	11,1	29,6
	محايد	9	16,7	16,7	46,3
	موافق	21	38,9	38,9	85,2
	موافق بشدة	8	14,8	14,8	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

هل توقيت حصولكم للحوافز يتناسب مع توقيت تحقيق أهداف مؤسستكم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	11	20,4	20,4	20,4
	غير موافق	6	11,1	11,1	31,5
	محايد	8	14,8	14,8	46,3
	موافق	20	37,0	37,0	83,3
	موافق بشدة	9	16,7	16,7	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

هل الحوافز المقدمة تعكس مدى مساهمة العامل في تحقيق الأهداف في مؤسستكم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	10	18,5	18,5	18,5
	غير موافق	7	13,0	13,0	31,5
	محايد	8	14,8	14,8	46,3
	موافق	16	29,6	29,6	75,9
	موافق بشدة	13	24,1	24,1	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

يتم انجاز المهام في الوقت المحدد وبجودة عالية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	3,7	3,7	3,7
	محايد	2	3,7	3,7	7,4
	موافق	25	46,3	46,3	53,7
	موافق بشدة	25	46,3	46,3	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

يتمتع العاملون بروح المبادرة في أداء المهام

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	3,7	3,7	3,7
	غير موافق	1	1,9	1,9	5,6
	محايد	3	5,6	5,6	11,1
	موافق	22	40,7	40,7	51,9
	موافق بشدة	26	48,1	48,1	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

يتحمل العاملون مسؤولياتهم دون الحاجة الى متابعة مستمرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	3,7	3,7	3,7
	غير موافق	2	3,7	3,7	7,4
	محايد	1	1,9	1,9	9,3
	موافق	25	46,3	46,3	55,6
	موافق بشدة	24	44,4	44,4	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

يساهم أداء العاملين بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	3,7	3,7	3,7
	غير موافق	1	1,9	1,9	5,6
	محايد	1	1,9	1,9	7,4
	موافق	18	33,3	33,3	40,7
	موافق بشدة	32	59,3	59,3	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

يسود في مؤسستكم العمل الجماعي بين أفراد الفريق

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	3,7	3,7	3,7
	غير موافق	2	3,7	3,7	7,4
	محايد	3	5,6	5,6	13,0
	موافق	20	37,0	37,0	50,0
	موافق بشدة	27	50,0	50,0	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

يوجد التزام عام بقواعد العمل وأنظمة المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	3,7	3,7	3,7
	غير موافق	1	1,9	1,9	5,6
	محايد	6	11,1	11,1	16,7
	موافق	17	31,5	31,5	48,1
	موافق بشدة	28	51,9	51,9	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الاول المحور متوسط	54	1,00	4,69	3,3264	1,26568
الثانى المحور متوسط	54	1,00	5,00	4,2963	,82713
الاستمارة متوسط	54	1,00	4,77	3,5909	1,03498
Valid N (listwise)	54				

الانحراف والمتوسط الحسابي

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation
سياسة التحفيز في مؤسستكم واضحة لجميع العاملين	3,3148	1,45140

يتم فى مؤسستكم تقديم علاوات شهرية عن الجهد المبذول	3,4259	1,48707
يتم فى مؤسستكم توزيع الحوافز بعدالة	3,1667	1,42418
يتم في مؤسستكم توزيع الحوافز بشفافية	3,2593	1,46899
يتم تقديم الحوافز بشكل منتظم ودوري	3,3704	1,55765
توجد علاقة واضحة بين أداء العامل ومستوى التحفيز الذي يحصل عليه	3,3889	1,49738
توجد أنواع متعددة من الحوافز منها مالية ومعنوية	3,1852	1,34689
يتم تقديم حوافز إنتاجية أو مكافأة بناء على الأداء	3,2963	1,42259
الترقيات تعتمد على الكفاءة والأداء لا الأقدمية فقط	3,5370	1,50111
يتم تقديم الثناء والتقدير للعاملين المتميزين في المؤسسة	3,5185	1,57505
توفر المؤسسة بيئة عمل محفزة ومشجعة	3,4074	1,35310
يشرك العاملون في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بعملهم	3,2407	1,43980
يعتمد نظام التحفيز الحالي على تلبية احتياجاتكم الشخصية والمهنية	3,4444	1,68978
هل المعايير التي يتم الاعتماد عليها واضحة عند الحصول على الحوافز	3,2037	1,35116
هل توقيت حصولكم للحوافز يتناسب مع توقيت تحقيق أهداف مؤسستكم	3,1852	1,40181
هل الحوافز المقدمة تعكس مدى مساهمة العامل في تحقيق الأهداف في مؤسستكم	3,2778	1,44610
يتم انجاز المهام في الوقت المحدد وبجودة عالية	4,3148	,86492
يتمتع العاملون بروح المبادرة فى أداء المهام	4,2778	,94003
يتحمل العاملون مسؤولياتهم دون الحاجة الى متابعة مستمرة	4,2407	,95038
يساهم أداء العاملين بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة	4,4259	,92353
يسود في مؤسستكم العمل الجماعي بين أفراد الفريق	4,2593	,99404
يوجد التزام عام بقواعد العمل وأنظمة المؤسسة	4,2593	,99404
Valid N (listwise)		

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of th Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
الاول المحور متوسط	1,895	53	,064	,32639	-,0191	,6

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
الثاني المحور متوسط	11,517	53	,000	1,29630	1,0705	1,5221

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,417[a]	,173	,158	,75915

a. Predictors: (Constant), الاول المحور متوسط

b. Dependent Variable: الثاني المحور متوسط

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,291	1	6,291	10,916	,002[b]
	Residual	29,968	52	,576		
	Total	36,259	53			

a. Dependent Variable: الثاني المحور متوسط

b. Predictors: (Constant), الاول المحور متوسط

Coefficients[a]

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	3,391	,293		11,578	,000
	الاول المحور متوسط	,272	,082	,417	3,304	,002

a. Dependent Variable: الثاني المحور متوسط

اختبار الفرضية الرابعة

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
متوسط المحور الاول	Equal variances assumed	,308	,581	-,014	52	,989	-,00781	,55330	-1,11809	1,10247
	Equal variances not assumed			-,014	6,266	,989	-,00781	,56176	-1,36837	1,35275
متوسط المحور الثاني	Equal variances assumed	,003	,960	,491	52	,626	,17708	,36075	-,54681	,90098
	Equal variances not assumed			,585	7,115	,577	,17708	,30278	-,53654	,89071

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الاول المحور متوسط	Between Groups	6,049	3	2,016	1,279	,29
	Within Groups	78,854	50	1,577		
	Total	84,904	53			
الثاني المحور متوسط	Between Groups	1,299	3	,433	,619	,60
	Within Groups	34,961	50	,699		
	Total	36,259	53			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الاول المحور متوسط	Between Groups	7,886	4	1,972	1,254	,301
	Within Groups	77,017	49	1,572		
	Total	84,904	53			
الثاني المحور متوسط	Between Groups	2,226	4	,556	,801	,530
	Within Groups	34,034	49	,695		
	Total	36,259	53			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الاول المحور متوسط	Between Groups	21,080	3	7,027	5,505	,00
	Within Groups	63,824	50	1,276		
	Total	84,904	53			
الثاني المحور متوسط	Between Groups	1,780	3	,593	,860	,46
	Within Groups	34,480	50	,690		
	Total	36,259	53			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الاول المحور متوسط	Between Groups	2,023	2	1,011	,622	,541
	Within Groups	82,881	51	1,625		
	Total	84,904	53			
الثاني المحور متوسط	Between Groups	,740	2	,370	,532	,591
	Within Groups	35,519	51	,696		
	Total	36,259	53			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الاول المحور متوسط	Between Groups	4,709	3	1,570	,979	,410
	Within Groups	80,194	50	1,604		
	Total	84,904	53			
الثاني المحور متوسط	Between Groups	,491	3	,164	,229	,876
	Within Groups	35,768	50	,715		
	Total	36,259	53			

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، حيث تم إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة أقروديف المركب الصناعي والتجاري مطاحن قالمة، من أجل التعرف على الدور الذي يلعبه نظام الحوافز المطبق في هذه المؤسسة ومدى مساهمته في تحسين أداء العاملين، ولتحقيق هذا الهدف، تم الاعتماد على إطار نظري يوضح مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتحفيز من جهة وأداء العاملين من جهة أخرى، وبعد ذلك تم إعداد استبيان و توزيعه على عينة مكونة من 60 عامل تشمل مختلف المناصب الوظيفية داخل المؤسسة، وذلك بغرض الوصول إلى نتائج علمية دقيقة، حيث تمت المعالجة في برنامج spss.

وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج تبين أنه على الرغم من عدم إعطاء التحفيز الأهمية البالغة من قبل مؤسسة أقروديف مطاحن قالمة إلا أن له دور فعال في تحسين أداء العاملين، ومن أهم التوصيات المقدمة للمؤسسة هو الاهتمام بنظام الحوافز وجعله مرتبط بحاجات ورغبات العاملين.

الكلمات المفتاحية: التحفيز، أداء العاملين، التحسين، مؤسسة أقروديف، مطاحن قالمة.

Summary :

This study aims to highlight the role of motivation in improving the performance of employees in the economic institution, where a field study was conducted at the Agrodev industrial and commercial complex Mills Guelma, in order to identify the role played by the incentive system applied in this institution and the extent of its contribution to improving the performance of employees, and to achieve this goal, a theoretical framework was adopted that clarifies various basic concepts related to motivation on the one hand and the performance of employees on the other, after which a questionnaire was prepared and distributed to a sample of 60 employees including various job positions within the institution, in order to reach accurate scientific results, and where the processing was carried out in the SPSS program.

This study has reached results showing that although motivation is not given the utmost importance by the Agrodev Mills Geulma foundation, it has an effective role in improving the performance of employees.one of the most important recommendations given to the foundation is to pay attention to the incentive system and make it linked to the needs and desires of employees.

Keywords : Motivation, Employee performance, Optimization, Agrodev Foundation, Guelma Mills.