

# الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى أعز وأغلى الناس

إلى أمي الغالية التي غمرتني بحبها وعطفها ودعواتها ووقوفها بجاني طوال هذا المشوار.

إلى أبي العزيز الذي رباني وأحاطني برعايته وحبه ودعواته فهو نعم الأب، أدعوا الله أن يحفظهما  
ويطيل في عمرهما.

إلى إخواتي أمين، هشام، نذير وأيضا إلى صافية زوجة أخي.

وإلى قرّة عيني آدم.

وإلى خالتي عائشة، هوارية، وإلى ابنة خالتي "سوسي خديجة" رحمها الله.

وإلى صديقات عمري والزملاء.

# كلمة الشكر

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"، لله الفضل من قبل ومن بعد، أما بعد إعترافنا بالفضل والجميل أتوجه بالشكر والتقدير والإمتنان إلى الأستاذة "زربي أحلام" التي أشرفت على هذا العمل المتواضع وتعهدها بالتصويب في جميع مراحل إنجازها، وزودتني بالنصائح والإرشادات التي أضاءت أمامي سبيل البحث.

كما أقدم كل الشكر لوالدي العزيزين فلم يبخلا علي بدعائهما لي فلولا مساعدتهما لما وصلت إلى هذه المرحلة.

## ملخص الدراسة:

تعتبر الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في سلوك الأفراد التي يمكن من خلالها خلق الرغبة لديهم في الأداء، بحيث تهدف دراستنا إلى معرفة العلاقة القائمة بين الحوافز والأداء الوظيفي داخل مؤسسة ميناء وهران ولتحقيق هذه الأهداف تم الإستعانة ببعض الأدبيات النظرية حول الموضوع البحث.

وقد إعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملائمة طبيعة الموضوع، كما إعتمدنا على على الإستبيان كأداة الدراسة، أما بالنسبة للعينه الدراسة التي إعتمدناها فتمثلت في 100 عاملا، لكن مع أسف أن بسبب إنتشار وباء كوفيد 19 أدى إلى إصدار قرار بغلق جميع المؤسسات لهذا لم تطبق الدراسة.

## محتويات البحث

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء.....
ب	كلمة الشكر.....
ج	ملخص الدراسة.....
د	قائمة المحتويات.....
1	مقدمة.....
<b>الفصل الأول: مدخل إلى الدراسة</b>	
4	إشكالية الدراسة.....
5	فرضيات الدراسة.....
5	دواعي إختيار البحث.....
5	أهداف الدراسة.....
6	التعاريف الإجرائية.....
<b>الفصل الثاني: الحوافز</b>	
8	تمهيد.....
9	مفهوم التحفيز.....
9	أهمية التحفيز.....
10	أهداف التحفيز.....
11	فعالية الحوافز.....
13	أنواع الحوافز.....
13	شروط نظام جيد للحوافز.....
14	العوامل المؤثرة في نظام الحوافز.....
16	مؤشرات قيام نظام الحوافز.....
16	نظريات الحوافز.....
20	خلاصة.....

## الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

22	تمهيد.....
23	تعريف الأداء.....
23	أبعاد الأداء.....
24	تعريف الأداء الوظيفي.....
25	عناصر الأداء الوظيفي.....
25	أهمية الأداء الوظيفي.....
25	أهداف الأداء الوظيفي.....
26	معايير قياس وتقييم الأداء.....
26	طرق قياس الأداء.....
29	خلاصة.....

## الفصل الرابع: الدراسات السابقة

31	تمهيد.....
31	الدراسات السابقة.....
38	التعليق على الدراسات السابقة.....
39	خلاصة.....
40	خاتمة.....
41	الإقتراحات والتوصيات.....
42	قائمة المراجع.....

## المقدمة:

يرتبط نجاح المنظمات الكبرى بمدى نجاح تعاملها مع أفرادها، وذلك من خلال عمليات التحفيز التي تقوم بها لكسب ولائهم، ذلك لأن الإستعاب يكون كل منظمة عبارة عن مجموعة من الأفراد يشتركون و يتعاونون لتحقيق أهدافها، و أنه بدون العطاء والعمل الجاد ورضا الفرد عن منظمته ووظيفته ستتعرض هذه الأهداف، فإذا كانت المنظمة تعي حقيقة أن أفرادها يمثلون أهم الموارد المتاحة لها فعليها أن تفكر بجدية وبعمق في كيفية التعامل بها معهم، وأن توجد التوازن العادل بين الأهداف التي تسعى إليها وتلك التي تمس مصالح هؤلاء الأفراد، حيث أن إنضمامهم إلى منظمات معينة ليس لتحقيق أهداف هذه الأخيرة بل لأن لديهم رغبات وحاجات مختلفة يودون إشباعها لتحقيق أهدافهم، ولهذا فإن التأثير على إبتجائهم وإثارة دوافعهم وتوجيه سلوكهم في الإبتجاه المطلوب بغرض تحقيق التوافق والتقارب بين أهدافه وأهدافها.

ونظرا لما يتسم به موضوع الحوافز من أهمية في توجيه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف المنظمات، فلقد حظي بإهتمام كبير من العديد من المفكرين والباحثين والإختصاصيين في مختلف حقول المعرفة الإنسانية، فعلى مدى قرن كامل قام العلماء بدراسة العوامل المحفزة التي لها تأثير على سلوك الأفراد وكيفية إستخدامها لإطلاق طاقاتهم نحو الإنجاز والأداء الناجح، فالتحفيز أصبح يشكل اليوم أحد الوسائل الهامة في إستراتيجية تسيير المنظمات وإدارة الموارد البشرية، لاسيما بعد أن أثبتت التجارب والدراسات أن المورد البشري هو المحرك الرئيسي في كل المنظمات على إختلاف أنشطتها وأهدافها، إذ يعتبر التحفيز أداة فعالة لها في سبيل الحصول على أفضل الكفاءات وتنميتها والعمل على بقاءها بنفس مستويات الأداء المطلوب، بالإضافة إلى الإحتفاظ بها وكسب ثقتها لضمان إستمرارها وولاءها ولذلك لا بد أن تدرك الإدارة أن نجاحه يعتمد على مدى كيفية التعامل مع الأفراد ما لديهم نحو العمل، وهذا من خلال إهتمامهم بالعامل وإشعاره بأنه جزء لا يتجزأ من المنظمة مما يعني أن نجاحها نجاح له وفشلها فشل له وبأنه عضو مهم فيها، هذا ما يعطيه دافعا كبيرا لتحسين أدائه والإبتكار في عمله، فإذا إستطاعت الإدارة أن توصل تلك المفاهيم إلى العمال فإنها ستكون قد وضعت يدها على أكبر ضمان لتحقيق أهدافها، حيث أن أساليب وأنواع التحفيز متعددة، فيمكن أن تكون إيجابية أو سلبية، فردية أو جماعية، ويمكن أن تكون في شكل تحفيز مادي أو معنوي.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على طبيعة العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي لدى عمال ميناء وهران، واحتوت على خمسة فصول كما هي موضحة فيمايلي:

**الفصل الأول:** سبقته مقدمة مهدت للموضوع وتم التطرق فيه إلى تقديم شامل للبحث الذي تضمن: الإشكالية، الفرضيات، دواعي إختيار الدراسة، أهداف الدراسة والتعاريف الإجرائية.

**الفصل الثاني:** وجاء بعنوان الحوافز حيث تم التطرق فيه إلى مفهوم التحفيز، أهمية وأهداف التحفيز، فعالية الحوافز، أنواع التحفيز وشروط النظام الجيد للحوافز، العوامل المؤثرة في نظام الحوافز، ومؤشرات قيام نظام الحوافز ونظريات الحوافز.

**الفصل الثالث:** خصص لمتغير الأداء الوظيفي وفيه تم تعريف الأداء والأداء الوظيفي، أبعاد الأداء، عناصر الأداء الوظيفي، أهمية وأهداف الأداء الوظيفي، معايير قياس وتقييم الأداء، طرق قياس الأداء.

**الفصل الرابع:** خصص للدراسات السابقة والتعليق عليها وتقديم توصيات وإقتراحات وخاتمة للموضوع.

# الفصل الأول

## تقديم الدراسة



## 1- الإشكالية:

يعد التحفيز أحد أهم الوسائل في تسيير المؤسسات وإدارة الموارد البشرية، إذ يعتبر أداة فعالة للحصول على أفضل الكفاءات وتنميتها وبقائها بنفس مستوى الأداء المطلوب بالإضافة إلى كسب ثقتها وولائها للمؤسسة وإخراج أفضل ما لديهم من إمكانيات، وبهذا فإن استطاعت المؤسسة أن توصل تلك المفاهيم للأفراد فقد وضعت يدها على أكبر ضمان لتحقيق أهدافها، ومن المعروف أن فهم طبيعة عمل التحفيز ونظامه شيء أساسي وجوهري لفعالية المؤسسة، فالمؤسسات الحديثة أصبحت لا تستند على الدراسات السابقة فقط وإنما تحاول استحداث نظام تحفيزي خاص بما يتماشى مع احتياجات ومتطلبات أفرادها.

ومن بين المصطلحات التي إهتم بها علم النفس مصطلح الأداء الوظيفي والذي يعتبر مجموعة التصرفات والأفعال التي تصدر من الفرد من أجل إنجاز الأعمال والمهام الموكلة إليه حسب ما يمتلكه من مهارات ومعارف، شهد الأداء الوظيفي عدة أبحاث ودراسات اختلفت نتائجها من باحث لآخر مما جعله الموضوع الأكثر غموضاً وتشعباً للمؤسسة، فمع بدايات القرن العشرين ازداد اهتمام المؤسسات بأداء عمالها أكثر شيئاً فشيئاً وهذا راجع للأهمية الكبيرة لأداء عمالها وانعكاسها على أداء المؤسسة ككل، مما حتم على المؤسسات مراقبة أداء عمالها والسعي وراء تحسينه باستمرار واستحداث أفضل الطرق والسبل لذلك من أجل تحقيق مستويات إنتاجية عالية، بالرغم من اختلاف نتائج الباحثين وكثرتها إلا أن هدفها واحد وهو دراسة الأداء الوظيفي وإيجاد أفضل الطرق لتحسينه والوصول به إلى أقصى درجاته ودفع العامل لإخراج كل إمكانياته وطاقاته.

وعلى ضوء ما سبق يمكن حصر إشكالية البحث في التحفيز والمثمل في التحفيز المادي والتحفيز المعنوي، وعلاقته بالأداء الوظيفي المثل في سلوك الأداء، ونواتج الأداء، والهدف من هذه الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي لدى عمال ميناء وهران.

وعلى ضوء ذلك تبرز إشكالية الدراسة في الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما مستوى التحفيز لدى عمال ميناء وهران؟
2. ما مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال ميناء وهران؟
3. هل توجد علاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي لدى عمال ميناء وهران؟
4. هل توجد علاقة بين التحفيز المادي والأداء الوظيفي لدى عمال ميناء وهران؟

5. هل توجد علاقة بين التحفيز المعنوي والأداء الوظيفي لدى عمال ميناء وهران؟

## 2- فرضيات الدراسة:

على ضوء الدراسة تمت صياغة الفرضيات التي تتماشى مع الموضوع، ومناسبة لعينة الدراسة وكانت كالتالي:

1. نتوقع ارتفاع مستوى التحفيز لدى عمال ميناء وهران.
2. نتوقع ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال ميناء وهران.
3. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحفيز والأداء الوظيفي لدى عمال ميناء وهران.
4. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحفيز المادي والأداء الوظيفي لدى عمال ميناء وهران.
5. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحفيز المعنوي والأداء الوظيفي لدى عمال ميناء وهران.

## 3- دواعي إختيار البحث:

يرجع إختيارنا لهذا الموضوع لدوافع ذاتية ودوافع موضوعية وتظهر كمايلي:

أ/الدوافع لذاتية:

- الكشف عن دور الذي يلعبه التحفيز في تحسين الأداء العاملين.
- محاولة تقديم بحث أكاديمي يتلائم مع التخصص الذي زاولناه في دراستنا، بالإضافة للرغبة في إلمام أكثر بهذا الجانب الذي يعتبر شيقا وجدير بالبحث والدراسة.

ب/الدوافع الموضوعية:

- البحث عن العلاقة القائمة بين التحفيز والأداء الوظيفي.
- تدهور مستويات الأداء التي تعتبر مشكلة تعيشها العديد من المنظمات الجزائرية، بإعتبارها تعاني من فجوات بين أهدافها وطموحات العاملين فيها.
- معرفة الحافز أكثر تأثيرا على أداء العمال.

## 4- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى التحفيز لدى عمال ميناء وهران.
- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال ميناء وهران.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي لدى عمال ميناء وهران.

## 5- التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

### الحوافز:

وهي الدرجة التي يتحصل عليها عمال ميناء وهران على مجموع أبعاد مقياس الحوافز المطبق في هذه الدراسة المتمثلة في الحوافز المادية، الحوافز المعنوية.

**الحوافز المادية:** يتمثل في الأجور والمكافآت وظروف وإمكانيات العمل المادي في مؤسسة ميناء وهران.

**الحوافز المعنوية:** هو الإعتراف المهني وتشجيع الموظف على العمل وبناء العلاقات بين الموظفين والمسؤولين وشعور بالرضا في المؤسسة.

### الأداء الوظيفي:

وهي الدرجة التي يتحصل عليها عمال ميناء وهران على مجموع أبعاد مقياس الأداء الوظيفي المطبق في هذه الدراسة المتمثلة في سلوك الأداء، نواتج الأداء.

**سلوك الأداء:** يتمثل في القدرة على إدارة الاجتماعات، معالجة شكاوي العمال، المواظبة على العمل، التعاون مع الزملاء وقيادة المرؤوسين، وهي الدرجة التي يتحصل عليها عمال مؤسسة ميناء وهران على بعد سلوك الاداء المطبق في هذه الدراسة.

**نواتج الأداء:** تتمثل النتيجة الفعلية للأداء من حيث جودة الأداء وكميته، وهي الدرجة التي يتحصل عليها عمال مؤسسة ميناء وهران على بعد نواتج الأداء المطبق في هذه الدراسة.

# الفصل الثاني

## الحوافز

## تمهيد:

يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع الهامة التي لاقت إهتمام الباحثين والدارسين، حيث أن الإلمام بهذا الموضوع يساعد إلى حد كبير في تفسير وفهم السلوك الإنساني، وأسباب قيام الفرد بعمل ما بإندفاع وحماس بينما لا يتوفر ذلك عند شخص آخر أو حتى الشخص نفسه في موقف وزمان معينين.

كما تلعب الحوافز دور بالغ الأهمية وتؤثر تأثيرا كبيرا وفعالا في تغيير سلوك الفرد ورفع أداء العامل، كما أنها تشغل حيزا هاما في تفكير المديرين في المنظمات الفاعلة وهذا من منطلق أن الإنسان بحاجة ماسة إلى تحريك دوافعه بغرض ظهوره وتميزه عن غيره في المؤسسة، ولذلك أصبح من الضروري إيجاد نظام للحوافز من أجل تشجيع الفرد على أداء عمله بفاعلية وكفاءة، علاوة عن ذلك فإن إمتلاك المنظمة لعاملين محفزين يكسبها ميزة تنافسية عن تلك المنظمات التي لا تمتلك مثل هذه الميزة، ونتيجة لتلك الأهمية تسلك هذه المنظمات طرق مختلفة وتستعمل مداخل متنوعة للتحفيز تبرز بنوع من الموارد البشرية التي تملكها والإمكانيات المتاحة للمنظمة ونوع الوظائف التي تشكل منها هيكل الوظائف في المنظمة.

## 1- مفهوم التحفيز:

لقد تناول العديد من الباحثين موضوع الحوافز وقدموا عدة تعاريف لها سنتطرق إلى أهمها:

- تعريف مؤيد سعيد السالم يرى أنها: وسيلة تستطيع الإدارة بواسطتها حث العاملين على أداء واجباتهم بصورة تساهم في تحقيق استراتيجية المنظمة (السالم، 2009: 330).
- بينما عرفها صلاح بيومي على أنها: المنبه للسلوك وما هي إلا قوى دافعه تؤثر في تفكير الفرد وإدراكه للأمور والأشياء، كما أنها توجه السلوك الإنساني نحو الهدف الذي يشبع حاجاته ورغباته (بيومي، 1980: 1).
- وجاء تعريف مصطفى نجيب شاويش للحوافز بأنها: المؤشرات الخارجية التي تشجع الإنسان أو تحفزها لأداء أفضل (شاويش، 1996: 42).

وعليه يمكن القول أن الحوافز: "هي شيء خارجي وهي تلك الأساليب والعوامل التي تستخدم للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لكي تجعلهم ينهضون بعملهم على نحو أفضل، وتحثهم على جهد أكبر وزيادة الأداء نوعا وكما بهدف تحقيق أهداف المنظمة، وإشباع حاجات الأفراد ذاتهم".

## 2- أهمية التحفيز:

للحوافز إنتاج واسع في مجال الصناعة، حيث يمكن إستخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو المنظمة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها ونحو الإنتاجية وعملياتها، ويمكن أن نحدد هذه الأهمية في النقاط التالية:

1. تهدف الحوافز إلى العمل على زيادة الإنتاج، والعمل على سرعته لمقابلة مواقف معينة وتحسين نوعيته وجودته (أي تحسينه كما وكيفاً).
2. تعمل الحوافز على تشجيع الابتكارات والإختراعات لدى العمال الممتازين، وبالتالي تؤدي إلى رفع معدلات الإنتاج وتحسينها أو خفض تكاليفها.
3. تهدف الحوافز من حيث تأثيرها على العامل نفسه إلى تحقيق الرضا وإشباع حاجاته الضرورية والنفسية والإجتماعية وذلك بتحسين أحواله المعيشية وتحسين ظروف العمل المناسبة وخلق الجو المناسب للعمل، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديه وبالتالي إيجاد علاقات إجتماعية مع زملائه تقوم على التعاون الفعال (بيومي، 1980: 5-7).

4. تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة لكي تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف العاملين.
5. المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه.. الخ، ولسلامة عملية التحفيز ونجاحها يفترض الإلمام الجيد بمنظومة الإحتياجات والدوافع التي تحكم سلوك الفرد مع أخذ بعين الإعتبار الفروق الفردية بين الأشخاص والبدائل بين أولويات هذه المنظومة والتغيرات في بيئتهم الداخلية والخارجية، كما أنه من الضروري إدراك أنّ الحوافز لا توجّه بالضرورة لتحفيز دافع إيجابي يسعى لتحقيق حاجة معينة، وإنما قد توجه لإزالة إحدى الدوافع السلبية، أو حل إحدى المشاكل التي يواجهها الأفراد (عسّاف، 1999: 85-87).

### 3- أهداف التحفيز:

عند وضع نظام الحوافز في شركة لابد من أخذ بعين الإعتبار الهدفين الرئيسيين التاليين:

**الهدف الاقتصادي:** حيث أن وضع نظام للحوافز في شركة ما يجب أن يعود بالفائدة على الشركة والعاملين لديها حيث تسعى الشركة عن طريقه إلى إستخدام أفضل العناصر الإنتاجية التي تهدف إلى زيادة إنتاجية للشركة وتحسين منتجاتها أو خدماتها مع تحسين نوعيتها والتي تعود بالفائدة على الشركة والعاملين فيها.

**الهدف المعنوي:** وهو المتعلق بالعامل مباشرة حيث أنه العنصر الأهم من عناصر الإنتاج والمتحكم في العملية الإنتاجية وعقلها المؤثر، وهو المستهدف من وضع نظام للحوافز ولا بد لهذا نظام من مساهمة في إشباع بعض رغباته وأحاسيسه ومشاعره وإحتياجاته التي لابد من فهمها في التعامل معها، ونجد أن الإشارة إلى الرغبة في وضع نظام الحوافز يقود إلى تحليل واقع الشركة وإختيار النظام المناسب الذي يثمر تطبيقه ثمارا فائدتها على العاملين على حساب المؤسسة بل هي مشاركة العاملين بالمؤسسة في الزيادات التي تتجاوز حدود أداء المتفق عليها بين إدارة المؤسسة وممثلي العمال (الصخري، 1992: 19).

### 4- فعالية الحوافز:

إدارة الحوافز بشكل فعال ليس بالأمر الهين، فما تراه حافزا قد لا يكون كذلك بالنسبة لشخص آخر والوقت الذي تراه مناسباً لتقديم الحافز قد لا يكون مناسباً لمن ترغب بتكريمه، كذلك فإن كميته الحافز التي تنوي تقديمها قد تراها كبيرة بينما يراها الطرف المقابل قليلة، ونخلص من ذلك إلى أنّ إدارة الحوافز هي في حقيقتها موضوع حساس، وشفاف ويحتاج إلى حدس ومهارة عالية في معرفة ماذا يدور في أذهان العاملين.

وهناك بصورة عامة مطلبين أساسيين لخطط الحوافز لكي تعمل بفعالية: يتعلق

- **المطلب الأول:** بالطرق والإجراءات والوسائل المستخدمة في تقييم أداء العاملين، فإذا كانت الحوافز ترتبط بمستوى أداء الفرد فلا بد أن يشعر بأدائه وأداء الآخرين بحيث يقيم بطريقة دقيقة وصحيحة وعادلة، فالنقطة الأساسية في عملية تقييم الأداء هي درجة ثقة الفرد في الإدارة، فإذا تزعزعت هذه الثقة سيكون من المستحيل بناء نظام صحيح لتقييم الأداء ولبناء خطط حوافز فعالة.

- **المطلب الثاني:** لزيادته فاعلية خطط الحوافز فيتمثل في ضرورة اعتماد الحوافز على أداء الفرد، وقد يبدو ذلك وكأنه شيء بديهي إلا أن الواقع هو عدم إعماده في الكثير من المنظمات، ولا بد للفرد أن يشعر بوجود علاقة بين ما يفعله وما يحصل عليه. فخطط الحوافز الفردية تعتمد على مدى إدراك الفرد لوجود علاقة مباشرة بين أدائه ومكافأته كما أن خطط الحوافز الجماعية تعتمد هي الأخرى على إدراك الأفراد لوجود علاقة بين أداء المجموعة ومكافأته أعضاء المجموعة لا بد أن يدرك أعضاء المجموعة أن الأداء الفردي يؤثر على مستوى أداء المجموعة ككل (سالم، 2009: 334-335).

## 5- أنواع التحفيز:

### أولاً: حسب طبيعة الحافز

أ. **الحوافز المادية:** تعتبر من أكثر أنظمة الحوافز شيوعاً وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد، وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة كالأجر والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في النفقات المعيشية والمشاركة في الأرباح، والمكافآت، والأجور التشجيعية وضمان استقرار العمل وإمكانيات العمل المادية وساعات العمل والخدمات المختلفة التي تقدمها الإدارة للعاملين.

ب. **الحوافز المعنوية:** هي تلك الحوافز التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية والتي تزيد من تماسك العاملين وشدهم نحو العمل، ومن أبرز أشكالها إتاحة فرص التقدم أمام الأفراد، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة العمل ومنح الأوسمة والشهادات، وإعطاء الألقاب ونشر أسماء المبدعين والبارزين عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، وإتباع وسائل التكريم للمبدعين (عليوة، 2001: 104).



## ثانيا: حسب أثر الحافز

أ. **الحوافز الإيجابية:** تشجيع العاملين على إنجاز أعمال محدّدة، أو منعهم من القيام بأعمال أخرى، وذلك بتوفير مكافأة إيجابية، كالترقية بالإختيار والعلاوات الإستثنائية والمكافآت عن الإقتراحات والإختراعات والمكافآت عن التميز في الأداء.

ب. **الحوافز السلبية:** وهي مجموعة من المؤثرات التي تسعى إلى التأثير على سلوك الأفراد من خلال الخصم من المرتّب أو الحرمان من العلاوات، التأنيب ونشر الجزاء في لوحة الإعلانات إلا أنه يستوجب الحذر، قبل الإقدام على الحوافز السلبية، مراعاة للعلاقات العمالية لما قد ينجر عن العقاب من أثار السلبية نتيجة الموقف التنظيمي والعوامل المتعدّدة وما يضيفه من إحباط على الموظف لفشله في إشباع حاجاته (برابح، 2011: 180).

## ثالثا: حسب موقع الحافز

أ. **الحوافز المباشرة:** وهي التي يشعر بها الإنسان شعورا مباشرا وتمثل في الحوافز المادية مثل المنح المكافآت، والحوافز المعنوية مثل لوحات الشرف والأوسمة، ثم الحوافز العينية مثل العلاج الطبي والإسكان والخدمات الإجتماعية والثقافية والرياضية وغيرها.

ب. **الحوافز غير المباشرة:** تضم هذه الحوافز مجموعة الخدمات التي تقوم بها المؤسسة لصالح العاملين لتحفيزهم على الإلتقان في العمل وتوفير لهم الإطمئنان والإستقرار وهذه الخدمات تتمثل في توفير الظروف المناسبة وتأهيل العاملين وتكوينهم، لتطوير القدرات والمهارات والعمل على إزالة الصّعاب التي تعترض سير العمل الطبيعي، وتوطيد العلاقات بين الإدارة والعاملين القائمة على التعاون والتفاهم المشترك.

## رابعا: حسب المستفيد من الحافز

أ. **الحوافز الفردية:** سميت بالحوافز الفردية لأنها تدفع للفرد على أساس وحدة عمل مستقلة في ضوء جهده وفعالية أدائه منفردا، على الرغم من وجود أنظمة عديدة للحوافز المادية على المستوى الفردي. إلا أن جميعها ترتبط مباشرة بين أداء الفرد والمكافاة، إذ يستطيع الفرد أن يلمس هذه العلاقة، عكس من هذا نجد هذه العلاقة غير واضحة الحالة المكافآت الجماعية، ولهذا السبب فإن نظام الحوافز الفردية هو أكثر أنواع الحوافز إستخداما في المنظمات الصناعية والمنظمات التي لا تستهدف لتحقيق الأرباح.

ب. **الحوافز الجماعية:** عندما يزداد تعقيد المنظمة وتتداخل الأعمال إلى الدرجة التي يصعب فيها قياس أداء الفرد بدقة، وعندما تؤكد المنظمة على ضرورة التعاون وتماسك وتضافر الجهود من أجل تحقيق نتائج جيدة تصبح الحوافز الفردية عديمة الجدوى وتتجه المنظمة إلى الاعتماد على نظم الحوافز الجماعية التي تؤكد العمل الفرقي، وفقا للحوافز الجماعية يحصل كل أفراد المجموعة على حوافز تعتمد على أداء المجموعة ككل وفي هذه الحالة يكون جهد الجماعة أو فريق العمل (وليس فرد) هو وحدة دفع الحافز المالي (سام، 2009: 331-333).

## 6- شروط نظام جيد للحوافز:

يمكن أن نضع عنوانا آخر لذلك وهو (إدارة نظام الحوافز) حيث يتم العناية في كل الأحوال بتلك المبادئ أو المقومات التي يجب على إدارة المنظمة أن تأخذها في الحسبان عند تصميم وتنفيذ أنظمة الحوافز:

1. **البساطة:** ويعني هذا أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما، وذلك في بنوده وصياغته وحساباته.
2. **التحديد:** ويقصد به أن تكون أنواع السلوك التي سيتم تحفيزها مشروحة، فلا يكفي أن نقول أن "ينتج أكثر" أو يؤدي إلى "تخفيض التكاليف" أو "تقليل الحوادث"، فيجب أن يكون هذا أكثر وضوحا من خلال شرح تفصيلي لما هو متوقع من أنواع مختلفة من التصرف.
3. **يمكن تحقيقه:** يجب أن يكون احتمال التوصل إلى وتحقيق التصرفات والسلوك الذي سيتم تحفيزها أمرا وارداً.
4. **يمكن قياسه:** ما لم يمكن التعبير عن كيفية ترجمة الأداء والتصرفات التي سيتم تحفيزها في شكل مادي محدد لفشل النظام، لأنه سيكون مضيقا للمال. وعليه وجب أن تكون التصرفات والسلوك (أو الأهداف) وأيضا العوائد قابلة للقياس بسهولة.
5. **معايير للأداء:** ويقصد بذلك أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك (أو مؤشرات الانجاز والأهداف)، وأن يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة، ويمكن تحقيقها، وقابلة للقياس كما أشرنا في البنود السابقة.
6. **ربط الحافز بالأداء:** لا بد أن يشعر الأفراد بأن جهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز وأن تكون هذه العلاقة واضحة، ومفهومة.
7. **التفاوت:** لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز، وإلا فقدت قيمتها الحافزة، والاختلاف

لابد أن يعتمد على مقدار الأداء الذي أنتجه الفرد.

8. **العدالة:** يجب أن تتناسب حوافز الفرد الى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء (ماهر، 2017: 364-365).

9. **الكفاية:** يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين، ويتمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر. كما يجب أن يضمن النظام الجديد للحوافز دخل لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه.

10. **السيطرة:** وتعني سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها، والظروف المحيطة، والموارد التي يستخدمونها، وذلك حتى يمكن حسابهم على ما يقومون به من أداء.

11. **التغطية الكاملة للأداء:** ويعني أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإجابة في الأداء من حيث زيادة الكمية، والجودة، وتخفيض التكاليف، وتخفيض الحوادث، وفتح أسواق، وعقد الصفقات، وتمثيل المنظمة، وتقديم أفكار جديدة، وغيرها من أنواع مختلفة للأداء.

12. **المشاركة:** إن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد من اقتناعهم به، وتحمسهم له، والحفاظة عليه.

13. **التنوع:** يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها، حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات، فمنها المادي، ومنها المعنوي، وفيها خطابات الشكر، والرحلات، والحفلات، الشيكات، وغيرها.

14. **الاستقرار والمرونة:** لا يجب تعديل النظام من فترة لأخرى حتى يتفهمه العاملون، ولكن إذا استدعى الأمر (كتغير نظام العمل ووسائل الإنتاج ونوع الإنتاج مثلا) وجب أن يتم تغييره.

15. **العلائية:** يجب أن يكون نظام الحوافز معلنا، لكي يزيد من ثقة العاملين فيه، وعدم جموح التوقعات بالنسبة للحوافز (ماهر، 2007: 366-367).

## 7- العوامل المؤثرة في نظام الحوافز:

إنّ قرار سياسة التحفيز تحيط به عوامل كثيرة تؤثر فيه، منها ما يدخل ضمن إطار المؤسسة ومنها ما يتصل بالسياسة العامة للدولة كما يلي:

1. **على مستوى الدولة:** هناك تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين إثنين هما:

أ. **سياسة الدولة الاقتصادية وكذا الإجتماعية:** وتظهر غالبا في شكل قوانين تعمل المؤسسة من خلال إدارتها على تطبيقها، وبالتالي شكل الإطار الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشاكل الناجمة عن التطبيق.

ب. القيم الاجتماعية و النظام الاجتماعي السائد: والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم، والأولويات في ذلك المجتمع له عادات وقيم تحدد نظرة أفرادها للمنافع، وكذا السبل الموصلة إلى تحقيقها وهنا يتحدد بالتالي نظام الحوافز الذي يتناسب مع هذه المعطيات.

2. على مستوى المؤسسة: حيث يتأثر نظام الإدارة بالعوامل التالية:

أ. نوع الجهاز الإداري وإمكانياته وتنظيمه: قدرة الإدارة على إختيار نظام الحوافز المناسب، فنظام الحوافز يتحقق وفقا لإمكانيات المؤسسة وكفاءة الإدارة في إختيار النظام الأمثل المطابق لكل من تطلعات العمال وقيود وأهداف المؤسسة.

ب. إقتصاديات المنظمة نفسها: مدى فعالية نشاطها ومردودها بالنسبة للإقتصاد الوطني أي كل ما كانت فعالة إقتصاديا كلما زاد ذلك من فرص إقامة نظام تحفيزي فعال يعود بالنجاح على مستوى الفرد والمؤسسة.

ج. نوع القوة العاملة وتركيبها المهني والاجتماعي والثقافي: وهنا يتحد مدى انسجام رؤية العامل مع رؤية المؤسسة للأمر، فعلى الفرد ألا يتناقض في تطلعاته مع حدود المؤسسة المالية، وكان عليه أن يكون واعيا بالدور المنوط به.

ومهما كان وضع النظام سواء على مستوى الدولة أو المؤسسة فإنه يتأثر بمجموعة من العوامل وهي:

1. الوضع الاقتصادي للقطر.
2. الوضع العام للعامل.
3. النظام الضريبي المتبع.
4. المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز.
5. هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد وكذا الحاجات.
6. توقف الإنتاج لأسباب غير راجعة لإرادة العامل.
7. الحالة الاجتماعية للعامل.
8. حب العامل لعمله وتفانيه فيه ورفع إنتاجه.
9. انسجام العامل وعمله، وتأثير الظروف المحيطة به (حريم، 1997: 339-344).

## 8- مؤشرات قيام نظام الحوافز:

للوصول إلى نظام حوافز فعال لابد على الإدارة من وضع مؤشرات كمعدلات للقياس بما يمكن أن يسميه رجل الإقتصاد "التفاوت الحاد لعائد الانتاجية" وهذا يعني أنه كلما اهتمت الإدارة بنظام الحوافز عملت على التوسيع في استخدامه بكثرة وظهرت آثاره على العاملين، وكلما بدأت أهميته في الزوال وبالتالي تفقد الحوافز قيمتها، لذلك على الإدارة استخدام نظام الحوافز بقدر معقول دون إسراف بحيث لا يجعلها تفقد أهميتها، و كما يجب أن تستخدم في الوقت المناسب، هذا الوقت الذي تحدد لنا بعض المؤشرات وهي:

- معدلات الغياب وترك المناصب.
- معدلات الحوادث والإصابات.
- معدلات التخلف في تحقيق الأهداف.
- معدلات الإنتاجية.

والخلاصة أن فعالية الحوافز التي تحدد بمدى الإثراء والتجديد والتعديل في منظومة الحوافز. ذلك الإنطباع قانون التناقض الغلة عن منظومة الحوافز. فما دامت الحاجات متجددة والحافز مشبع للحاجات ففاعلية الحوافز تتوقف على مدى توافقها والحاجات (زرقة، علجي، 2003: 128).

## 9- نظريات الحوافز:

1. **نظرية الثواب والعقاب:** يعتبر أسلوب الثواب والعقاب في الحفز من أقدم الأساليب المعروفة في الحفز وهذا الأسلوب التقليدي يقوم على أساس مكافأة الأفراد إما بالترقية أو زيادة الأجور أو المدح أو عقابهم عن طريق التوبيخ أو الطرد... إلخ، وخوف العامل من العقاب أو رغبته في الحصول على المكافآت كان حافزا وراء قيام الفرد بسلوك إيجابي لتحسين الأداء. كثير من الكتاب الأوائل ومنهم رواد المدرسة العلمية ركزوا على أهمية الحوافز المادية في تحفيز الأفراد ومن خلال ذلك حاول "تايلور" وضع نظام أجر فعال يزيد من حفز الأفراد، إلا أنه بالرغم من الأساس العقلاني لمبدأ الحوافز المادية الآن كثيرا من الكتاب السلوكيين ركزوا على سعي الفرد لإشباع حاجات أخرى غير الحاجات الإقتصادية (العاني، 2007: 58).

2. نظرية سلم الحاجات لماسلو: تقترح نظرية ماسلو حول هرمية الحاجات بأن البشر يتم تحفيزهم بواسطة حاجات متعددة، تختلف هذه الحاجات في الأهمية، وقد حدد ماسلو خمسة أنواع عامة للحاجات التحفيزية ومرتبطة من الحاجات الأكثر أساسية إلى الأعلى مستوى وهي كالتالي:

أ. الحاجات الطبيعية: هذه هي أكثر الإحتياجات الإنسانية المادية الأساسية والتي تضم الطعام والماء والجنس، وفي مكان العمل تنعكس هذه الحاجات في الحاجة إلى دفع كافي للعمل وراتب أساسي ليضمن البقاء على قيد الحياة (رمضان، 2003: 203).

ب. حاجات الأمان: هذه هي حاجات لبيئة عمل عاطفية ومادية آمنة ومستقرة وحرية من التهديدات بمعنى أنه تكون حرية من العنف والمجتمع مرتب ومنظم، ففي مكان العمل تعكس إحتياجات الأمان الحاجة إلى أعمال آمنة وفوائد تضاف إلى الأجور وأمان وظيفي.

ج. حاجة الإنتماء: تعكس هذه الحاجات الرغبة في لأن نكون مقبولين من قبل نظرائهم أي أندادهم، لديهم صداقات أن يكونوا ضمن مجموعة وأن يكونوا محبوبين في المنظمة، تؤثر هذه الحاجات على الرغبة للعلاقات الطيبة مع زملاء العمل والمشاركة في مجموعة العمل وإيجابية مع المشرفين.

د. الحاجة إلى الإلتزام: تشير هذه الحاجات إلى الرغبة لصورة ذاتية إيجابية ويتلقى الإهتمام والإعتراف من قبل الزملاء وفي المنظمة فإن إحتياجات الإحترام تعكس الحافز للإعتراف والزيادة في المسؤولية، مكانة عالية، وضمن للمساهمات للمنظمة.

هـ. الحاجات الذاتية الحقيقية: تمثل هذه الحاجات الرغبة لتحقيق الذات وهي أعلى تصنيف في الحاجات وتعلق بتطوير إمكانياتنا الكاملة وزيادة كفاءتنا وأن تصبح شخص أفضل، ولكن تلبية الحاجة الذاتية الحقيقية في المنظمة من خلال تزويد الناس بفرص للتميز والإبداع والحصول على التدريب لواجبات التحدي والتقدم (رسالن، 1978: 20).

3. نظرية (X) و (Y) لـ "دوجلاس ماجرجور": يركز على معاملة الأفراد وتبسيط العمليات الإدارية وتحسين الرقابة والتطوير والتي بالتالي لها عادة تأثيرا عكسيا على العملية التحفيزية وقد لاحظ صاحب النظرية نتيجة إتصاله بعدد كبير من المديرين بأن هناك فئتين من المديرين:

- الأولى: ويطلق عليها نظرية (X) وتنظر للعامل بأنه من طبعه كسول ولا يجب العمل ولا تهمه المنظمة وهمه هو ذاته فقط. وهو شخص لا يريد العمل بطبيعته، فكل هذه الإفتراضات تتطلب من الإدارة توجيه هذه الطاقات من الأفراد وتحفيزها ورقابة أفعالها ومحاولة تغيير سلوكهم بما يوافق حاجات المنظمة وعلى الإدارة في

ذلك إستعمال عملية القوة والتشديد في التوجيه ومراقبة مباشرة ومحكمة للعمال وهذه هي فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية (X).

- الثانية: ويطلق عليها نظرية (Y) وتختلف عن الأولى تماما لأنها تنظر إلى العامل على أنه كفاء وقادر على العمل ومسؤول ويسعى لتحقيق أهداف المنظمة، ولذلك فإن مسؤولية الإدارة هي خلق الظروف الملائمة التي تجعل الأفراد أكثر قدرة على تحقيق الأهداف. ولذلك لا تراقبهم الإدارة مباشرة وتعطيهم الحرية الكافية لإشباع حاجاتهم وتحقيق ذاتهم وإتباع مبدأ اللامركزية ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وغيرها، مما يقرب بين هدي الفرد وأهداف المنظمة التي ينتمي إليها. ومعنى ذلك أن الفرد يعد مقيما نفسه لأنه قام بوضع الأهداف التي يسعى لتحقيقها وهذا ما تسعى إليه الفلسفة الإدارية.

و يلاحظ أن إفتراضات النظريتين مختلفة تماما، وأن واقع الحياة عكس ذلك فلا بد وأن توجد منطقة وسط بين الفكرتين لأننا قد نجد أفراد يميلون بعض الشيء إلى نظرية (X) وإلى نظرية (Y) ولكن ليس بالضرورة ميلهم إلى إحدى هاتين النظريتين.

كذلك فقد تجاهل "ماجرجور" أسلوب القيادة الفعالة إذ القائد يستطيع أن يغير أسلوبه بما يوافق طبيعة الموقف الذي يواجهه وطبيعة المرؤوسين، وفي هذه الحالة قد يتبع القائد أسلوب إحدى النظريتين أو أسلوبا منهما وهو قائد فعال في هذه الحالات (رسلان، 1978: 21).

4. نظرية العلاقات الإنسانية: صاحبها "إلتون مايو" هي مدرسة أمريكية الأصل وعلى رأسها كل من "مايو" و"هومان" وغيرهما من علماء النفس الاجتماعيين حيث أكدت على العلاقات الإنسانية غير الرسمية، وتنطلق هذه النظرية من مفهوم إعتبار الإنسان كائنا إجتماعيا، وتلعب العلاقات مع الآخرين دورا في سلوكه وإتجاهاته. وقد بدأت أسس هذه النظرية بمصانع "هاوثورن" بمدينة "شيكاغو" بالولايات المتحدة الأمريكية على شكل تجربة لمعرفة الآثار المادية للظروف.

و بدأ "إلتون مايو" وزملاؤه في حل هذا المشكل بداية من سنة 1927، وعرفوا العلاقة بين الإنتاجية من ناحية وظروف العمال المادية من أجر وإضاءة، العطل وفترات الراحة من ناحية أخرى، وقد أثبتت هذه التجارب أن العلاقة بينهما ليست هي العامل المؤثر على الكفاية الإنتاجية. وقام "مايو" بالبحث عن عوامل أخرى تكون قد أدت إلى تقييد الإنتاج وأوضحت النتائج النهائية على أن هناك تنظيما آخر غير رسمي يتبع التنظيم الرسمي، وعليه فإن

الأجور والمكافآت وظروف العمل المادية الأخرى، وإن كانت مؤثرة على الكفاية إلا أنها لم تكن المحرك الأساسي كحوافز العمل، بل كانت الجماعات غير الرسمية وهي تلك الجماعات الصغيرة التي تعمل معا لفترة معينة، وقد تكون بينهما مجموعة من الآراء والإتجاهات، وبالتالي الإلتزام إليها والإلتزام بها هما المحرك الأساسي لهذه الحوافز. لذلك فيتعارض أهداف الجماعة غير الرسمية مع التنظيم الرسمي، برزت هذه الجماعة كمحدد أساسي لإتجاهات العمال ومحركا لدوافعهم وأدائهم.

5. نظرية العاملين: قام "هرزبرغ" في بحث سأل فيه 200 مهندس ومحاسب عن الفترات التي يشعرون فيها بالرضا في العمل، وعن الفترات التي يكونون كارهين فيها لعملهم، وبيّن أن الحالات المؤدية لعدم الرضا: فالعوامل المرتبطة بالرضا المهني هي: الإنجاز، والإعتراف وجاذبية العمل في حد ذاته، والمسؤولية والتطور. أما العوامل المرتبطة بعدم الرضا المهني فتتمثل في: سياسة وإدارة الشركة والإشراف، والأجر، والعلاقات بين الأفراد، وظروف العمل.

يرى هرزبرغ أن هذه العوامل ليست متناقضة إنما مرتبطة لنمطين من الحالات الإنسانية.

النمط الأول: تجنب عدم الرضا الذي يرتبط بمحيط العمل، وأطلق عليها إسم العوامل الصحية، وكلما زاد ظهورها زادت الدافعية والرضا.

النمط الثاني: وهي العوامل المرتبطة بمساعدة العامل في إبراز قدراته، وشخصيته وأسمائها العوامل المحفزة، وكلما توفرت هذه العوامل المحفزة أدى ذلك إلى تحسين نوعية الأداء وكلما غابت أدى إلى عدم الرضا المهني.

ويرى "كيلي" أن العوامل المحفزة تتعلق بالمسيرين أكثر من المشرفين وإنطلاقاً أقل على العمال. وينتقد هاوي و فيكتور هذه النظرية بأنها أفرطت في تبسيط العلاقة المعقدة بين التحفيز والرضا المهني والأداء المهني.

6. نظرية التوقع: أول من أرسى قواعدها "فيكتور فروم" وتقوم على فكرة أساسية مفادها أن الدافعية لدى الإنسان ترتكز على عاملين:

أ. قيمة الإنتاج: ويرمز له بالحرف "V" إختصاراً لـ Valence ويدل على العائد المحتمل أو المتوقع من عمل معين لتحقيق هدف وتتراوح قيمة هذا الإنتاج بين:

(1+) التي تدل على الإقدام القوي على تحقيق رغبة ما.



(1-) وتدلل على الإحجام القوي عن سلوك معين لتحقيق رغبة ما وتفادي ضرر أو خطر محتمل.

ب. التوقع: ويرمز له بحرف E إختصاراً لـ Expectation وهي تدل على تصور الفرد لوضعية معينة يحصل عليها إذا سلك سلوكاً معيناً، والتوقع بين درجة (0) الصفر والدرجة الكاملة (1) وبناءً على ذلك فإن حساب الدافعية يتم كالتالي: الدافعية =  $V \times E$ ، وبهذا يتم ربط الدافعية بقيمة الإنتاج ودرجة التوقع.

7. نظرية الإنجاز: وضعها "دافيد ماكلياند" إن مساهمته هنا في عملية التحفيز تتلخص في ثلاث أنواع للحاجات تعتبر أساسية: هي الحاجة إلى الإنتماء والحاجة للتحصيل وأخيراً الحاجة للسلطة، وهي تمثل بحق نظرية للتحفيز والدافع لأنها أوجدت إرتباطاً لدافع الإنجاز هو الفرق بين هذين المستويين الإثنين فمثلاً النجاح في الماضي من شأنه تحفيز الفرد على وضع مستوى طموحه مستقبلاً ومن العوامل التي تؤثر على مستوى طموح الفرد والقدرات الفردية سواء كانت موروثاً أو مكتسبة، فالأفراد مختلفون من حيث ما يملكونه من قدرات.

يلاحظ بأن هذه النظرية أخذت في الإعتبار الفروق الفردية بين الأفراد كما تمكن الإداري والمشرف على حث العمال على الإرتفاع بمستوى الأداء الإنساني. ويؤخذ عليها بأنها ركزت على الحافز على الإنجاز وتجاهلت ما في الحوافز الأخرى.

إن سلوك الفرد تحركه حوافز عديدة وليس حافزاً واحداً مما يمثل موقفاً متطرفاً يحصل من هذه النظرية حالة خاصة في نظريات الحوافز (رمضان، 2003: 214).

### خلاصة الفصل:

إن لنظام الحوافز الفعال أثر إيجابي على أداء العامل ورفع روحه المعنوية، كما أن له أثر ملحوظ على تحسن الأداء وزيادة الإنتاجية ومما لا شك فيه أن موضوع الحوافز موضوع طويل ومتشعب وأن لكل منشأة ظروفها الخاصة، لذا يجب على كل منشأة أن تدرس البيئة الداخلية والخارجية والنشاط الذي تمارسه لكي تستطيع وضع نظام حوافز خاص يفي بمتطلباتها ويؤدي الغرض الذي وضع لأجله. إن عملية تحفيز العاملين غير سهلة وإنما تنطوي على كثير من العوامل التي مر ذكرها في هذا البحث ومن الضروري أن تعطي إدارة أي منشأة هذا الموضوع أهمية قصوى حتى تستمر المنشأة وتواكب متطلبات العصر فالتحفيز جزء أساسي في عملية التطور والنجاح.

# الفصل الثالث

## الأداء الوظيفي

## تمهيد:

إن أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري ومدى تحقيق رغباته وآماله، فبقاء المؤسسات وإستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر.

ولكن لا يكفي البقاء والاستمرار لجلب عاملين أكفاء فقط، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار وتعتبر سياسة دراسة "الأداء وتقييمه" من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيد حتما المؤسسات في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل، وفي هذا الفصل سيتم التعرف على متغير الأداء، وأبعاده وأهميته، أهدافه، وكذا معايير وطرق قياسه.

## 1- تعريف الأداء:

يحتاج العنصر البشري إلى عناية فائقة ورعاية بالوسط المؤسسي الذي ينشط فيه فالبيئة الملائمة والمعاملة الجيدة من الزملاء والرئيس، الإنصاف، العدالة والمساواة كلها متغيرات تلعب دورا هاما في إحداث ما يعرف بالأداء الوظيفي هذا المفهوم الذي يرتبط بالعنصر البشري، وإحتل مكانة بالغة الأهمية في ميدان السلوك التنظيمي، إذ نجد أن الباحثين لا يترددون في إستعماله رغم الصعوبة في صياغة تعريف محدد له، إذ يعتبر مفهوم من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي تعقيدا ونرجع السبب في ذلك إلى إرتباطه بحالة شعورية للفرد يصعب قياسها ودراستها بشكل موضوعي.

لقد تعددت التعاريف وتباينت في إبراز المتغيرات ذات الصلة بالأداء، فيعتبر عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (العبد، 2003: 19).

كما يعرف "بأنه مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكما قيما على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى أثار المؤسسة على البيئة الخارجية" (سلطان، 2003: 219).

ويعرف الأداء في مجال التسيير على أنه الفعالية والأداء في نفس الوقت، فهو يعني بلوغ الأهداف المحددة بأفضل إستغلال للإمكانيات والموارد المتاحة (قريشي، 2005: 86).

ويُعرّف أيضا بأنه: تحقيق الشروط أو الظروف أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين أو مجموعة أشخاص (القرملة، 2009: 48).

هو تفاعل بين السلوك والإنجاز وبين السلوك والنتائج معا، فهو إتحاد السلوك ونتائجه وهذا ما تسعى المنظمة الوصول إليه (عبد الباقي، 2005: 175).

وفي الأخير يمكننا القول وعلى ضوء التعاريف السابقة أن الأداء هو محصلة جهود الأفراد العاملين المبذولة لإتمام أي عملية بالمؤسسة تكون قابلة للقياس بغرض الوصول إلى تحقيق الأهداف.

## 2- أبعاد الأداء:

يشير أداء الفرد إلى القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز ثلاث أبعاد للأداء وهي:

- كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد من خلال فترة زمنية ويعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته فهي معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
- نوعية الجهد المبذول: يقصد بها مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ففي بعض الأعمال لا يهم سرعة الأداء وكميته وإنما تم نوعية وجوده الجهد المبذول ويندرج تحت هذا المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس مدى مطابقة المنتج للمواصفات والتي تقيس مدى خلوه من الأخطاء ودرجة الإبداع والإبتكار في الأداء.
- نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو المزيج بينهما إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة (سلطان، 2003: 230).

### 3-تعريف الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء (بدوي، 1984: 24).

ويُعرف كذلك على أنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي تربط وظيفته لها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في عمله (هلال، 1996: 27).

ويعرف (أحمد صقر عاشور) الأداء الوظيفي على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد، ونمط الأداء". (عاشور، 2005: 25-26).

ويقصد به كذلك "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 التحولية الكمية والكيفية (سعيد، 2003: 219).

كما يرى (ناصر قاسمي): "أن الأداء الوظيفي هو جملة السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها العاملون لإنجاز مهام معينة، ويتحدد الأداء الجيد بناء على المعنويات المرتفعة والتكوين الجيد للعاملين والتكنولوجيا العالية وتصميم

المهام، وقدرة التنظيم والأفراد، وقواعد السلوك الاجتماعي بحيث يتم التحكم في العمل من الناحيتين الكمية والنوعية". (زريبي، فراحي، 2017: 193).

ومن خلال ما سبق من تعاريف نستخلص أن الأداء الوظيفي ذلك الجهد الذي يبذله الفرد أو النشاط سواء كان جهدا عضليا أو جهدا عقليا من أجل القيام بالوظيفة الموكلة له، بحيث يحقق الأهداف التي سطرتها المؤسسة.

#### 4- عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء بشكل عام من عدة عناصر يمكن تلخيصها فيما يلي:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارات المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة للوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والتمكن التقني والقدرة على تنظيم العمل والتحرر من الأخطاء.
- كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.
- المثابرة والثوق: ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه (رزق الله، 2015: 25-26).

#### 5- أهمية الأداء الوظيفي: وتتمثل فيما يلي:

- يتيح الفرصة لمراجعة الأهداف المرسومة.
- يساعد على توجيه الجهود نحو تحسين أوضاع المؤسسة.
- رفع الروح المعنوية للموظفين، وتوطيد العلاقات بين المديرين والموظفين.
- مساعدة الموظفين في معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم، وإدراك أخطائهم وتنمية مهاراتهم (السالم، 2009: 23).

#### 6- أهداف الأداء الوظيفي:

- انخفاض معدل التغيب، ودعم العمل الجماعي.
- دعم التعاون والولاء في المنظمة.
- المحافظة على العمال الأكفاء وكذلك زيادة الانتاجية.
- التأكد من روح المعنوية للعاملين (جوادي، 2012: 87).

## 7- معايير قياس وتقييم الأداء:

يتم قياس وتقييم وتقدير كفاءة العاملين باستخدام معايير محددة يقارن بها أدائهم الفعلي. والمعايير نوعان هما "العناصر ومعدلات الأداء".

1. **العناصر:** وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد أن يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، والعناصر نوعان وهما:

أ- العناصر الملموسة: وهي العناصر التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد، مثل المواظبة على العمل والدقة فيه إذ من خلال عدد مرات الغياب ومدى إحترام الفرد لمواعيد العمل الرسمي يمكن الحكم على مواظبته على عمله إلخ...

ب- العناصر غير الملموسة: وهنا يجد المقوم صعوبة في قياسها نظرا لأنها تكون من صفات الشخصية لدى الفرد وهذه هي تتطلب ملاحظات مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظاتها ورؤيتها والحكم عليها ومثل هذه الصفات "الأمانة، الذكاء والتعاون... إلخ".

2. **المعدلات:** يمكن تعريف معدل الأداء بأنه عبارة عن ميزات يمكن بواسطته للمقوم أن يزن إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فتره زمنية محددة ويتم هذا بمقارنة العمل المنجز للموظف مع معدل المحدد للتوصل أخيرا إلى تحديد مستوى إنتاجه من حيث الكمية أو الجودة (عقبلي، 1991: 178).

## 8- طرق قياس أداء العاملين:

نظرا لأهمية تقييم أداء العاملين وأثره المباشر على نجاح أو فشل المنظمة فقد تنوعت طرق قياسه وبصورة عامة هناك ثلاثة مداخل لتقييم أداء العاملين هي: معايير تقييم المطلقة ومعايير التقييم النسبية والمعايير المعتمدة على نتائج الأداء وسنحاول فيما يلي مناقشة الطرق التي تدرج تحت كل منها:

### أولا: معايير التقييم المطلقة

يقصد بمعايير التقييم المطلقة أن أداء الموظف يتم تقييمه بناءً على هذه المعايير فقط وهي تركز إما على مواصفات العمل لدى الموظف أو على سلوك الموظف أثناء تأديته العمل المكلف به ومن بين الطرق التي تدرج ضمن هذه المعايير ما يلي (السالم، 2009: 243)

1. **طريقه التدرج البياني:** تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً، حيث يقاس أداء الموظف بناءً على معايير محددة مثل نوعية الأداء، كمية الأداء، المظهر وتحدد درجات على أساس من ( 1-5 ) أو (3-1) (مجيد، 2011: 79).
2. **طريقه الوقائع الحرجة:** الهدف من استخدام هذه الطريقة والاستبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحتة، ويتم تقويم الأداء في هذه الطريقة استناداً على سلوكيات الموظف أثناء العمل من خلال تسجيل المدير للوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء أكانت جيدة أم سيئة في ملف الموظف تمهيداً لإصدار حكمه على أداء الموظف أثناء التقييم الدوري.
3. **طريقه قائمه الأوزان المرجحة:** تتطلب طريقه قائمة الأوزان المرجحة من القائم بالتقييم اختيار الكلمات والحمل التي تصنف وتبين أداء الموظف وخصائصه وتقوم إدارة الموارد البشرية بمعرفة المقيم أو بدونها بوضع أوزان بمختلف العناصر الواردة في القائمة ومميزات هذه الطريقة ببساطتها وإمكانية تحويلها لتناسب كل مجموعة من الوظائف. فضلاً عن أنه من الوسيلة إدارتها وتتطلب قدر ضئيل من التدريب أما عيوب هذه الطريقة فهي عدم معرفة القائم بالتقييم بالأوزان المعطاة لكل سؤال مع إمكانية تحيز المقيم لاسيما وإنها تستخدم المعايير الشخصية بدلاً من معايير الأداء.
4. **طريقه التقرير المكتوب:** طريقة بسيطة حيث يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها إضافة إلى جانب ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلاً، ومدى إمكانية التقدم الوظيفي، والترقية لذلك الموظف.
5. **طريقه التدرج البياني السلوكي:** الهدف من هذه الطريقة هو التغلب على المشاكل التي امتازت بها طريقة التدرج البياني من افتراض الأوزان واحدة لكل خصائص على الرغم من اختلاف أهمية بعضها عن الآخر وخضوع معاييرها للجدل وإمكانية تحيز، وتقوم هذه الطريقة بإدخال العامل السلوكي في التقييم والوقائع الحرجة للموظف المراد تقويم أدائه.

#### ثانياً: معايير التقييم النسبية

تمثل هذه المعايير المجموعة الثانية من طرق تقييم أداء العاملين وهي طرق نسبية بمعنى أن أداء الموظف يتم تقييمه بالمقارنة مع أداء الآخرين في القسم ومن أشهر الطرق طريقة الترتيب البسيط وطريقه ترتيب المجموعة وطريقة المقارنات الزوجية.



1. **طريقه الترتيب البسيط:** وهذه الطريقة سهلة وقديمة في تقديم أداء الموظفين حيث يقوم مدير القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويقوم بترتيبهم تصاعديا أو تنازليا اعتمادا على أحسنهم كفاءة وأقلهم.

2. **طريقه التوزيع الإجباري:** تأخذ طريقة التوزيع الإجباري شكل الترتيب والمقارنة أيضا عند التطبيق لكن الترتيب هنا يتم على أساس مجموعات وليس أفراد إذ يقوم المشرف بكتابة أسماء رؤوسيه المراد تقييم أدائهم على بطاقات صغيرة بحيث يكون لكل إسم بطاقة واحدة فقط. ثم يرتب هذه البطاقات على مجموعات وفقا لظاهرة التوزيع الطبيعي وذلك بعد مقارنة أداء الأشخاص بعضهم البعض على النحو التالي: 10% من العاملين ذوي أداء منخفض جدا، 20% من العاملين ذوي أداء منخفض، 40% عاملين ذوي أداء متوسط، 50% من العاملين ذوي أداء مرتفع، 100% من العاملين ذوي أداء مرتفع جدا. وتتميز هذه الطريقة بأنها تبث روح المنافسة والحماس بين الخاضعين للتقييم فيؤدوا أعمالهم بصورة أفضل ليحتلوا مكانة أعلى في قائمة الترتيب.

3. **طريقه المقارنة الزوجية:** بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة أداء العام لكل موظف مع باقي الموظفين في الإدارة أو القسم المسؤول عن إدارته، وتتم المقارنة في ما بين العاملين في الأداء بصورة كلية، ويمثل الموظف الذي يفضل على باقي العاملين ذلك الموظف الذي يحصل على أعلى الدرجات المقارنة حسب المعايير المختارة. فمثلا إذا كان لدينا مجموعة مؤلفه من ستة موظفين فان كل موظف سيتم مقارنة أدائه مع أداء كل فرد في المجموعة ومع كل عملية مقارنة نكتب رقم الموظف الأفضل في الخانة التي تعبر عن كل منهما وفي كل مرة يفضل فيها الموظف عن غيره يحصل على النقطة، ومن تم يمكن ترتيب الموظفين تبعا لعدد المرات التي تم تفضيلهم فيها على غيرهم.

### ثالثا: معايير التقييم المعتمد على الانجاز

هذه هي الطريقة الثالثة التي تستخدم في تقييم أداء العاملين بالاعتماد المباشر على ما حققوه من إنجاز بخصوص أهداف تم تحديدها مسبقا. ولا بد من إنتهائها خلال فترة محددة مسبقا وغالبا ما يشار إلى هذه الطريقة بطريقة وضع الأهداف أو طريقة إدارة بالأهداف وفيما يلي شرح هذه الطريقة:

1. **طريقه إدارة بالأهداف:** تقوم هذه الطريقة على مجموعة من إفتراضات أساسية خلاصتها أن العاملين في المنظمة يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقعة منهم القيام بها ويرغبون في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات التي تمس

حياتهم ومستقبلهم، كما يرغبون في الوقوف على مستويات أدائهم باستمرار والملاحظة لهذه الطريقة أنها تتم قبل عرض الأداء في الوقت الذي تقوم فيه الطرق الأخرى على تقويم بعد الأداء (صريفني، 1997: 16).

### خلاصة الفصل:

بعد التطرق لموضوع الأداء الوظيفي؛ الذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف، تتضح أهمية وقيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأن المنظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء عمالها العالي، والذي يفرض على المؤسسة الإهتمام بالموارد أو العنصر البشري بصفته المحرك الأساسي والقلب النابض لها.

# الفصل الرابع

## الدراسات السابقة

## تمهيد:

يشمل هذا الفصل على بعض الدراسات السابقة (دراسات باللغة العربية والأخرى الأجنبية)، التي تناولت نفس الموضوع أو جانب من جوانبه حيث تم توضيح العناصر التي تناولتها كل دراسة والنتائج المتوصل إليها وكذلك أهدافها، مع القيام بالتعليق على الدراسات السابقة مع دراستنا إن أمكن ذلك.

### 1- الدراسات العربية:

دراسة (جميل، 2015) بعنوان: أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي -دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين بسام.

هدفت الدراسة الى تعرف على اثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي، دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين بسام، و استخدمت الباحثة اسلوب التحليل الوصفي، ولصغر حجم العينة مجتمع الدراسة حيث بلغ عدد الاطباء(54) طبيبا تم اجراء مسح شامل لافراد الطاقم الطبي، وتم استعادة (50) استبيان، وتوصلت الدراسة الى بعض النتائج من اهمها:

- إن الحوافز هي مجموعة من المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد وبالتالي في تحديد محتوى وشكل سلوكه.
- إن الولاء التنظيمي مفتاحا أساسيا ومهما لتحديد مدى إنسجام الأفراد في المؤسسة من خلال بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المؤسسة، وبالتالي فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الموارد البشرية.

### وأوصلت الدراسة بالتالي:

- ضرورة ربط الحوافز بأهداف العاملين و الإدارة معا.
- مواكبة الحوافز للمتغيرات الإقتصادية، الإجتماعية، النفسية و الحضارية التي تؤثر على سلوك الفرد.
- البعد عن العلاقات الشخصية، الوساطة و المحسوبية في منح الحوافز.

دراسة (الحلايية، 2013) بعنوان: أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن ، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى.

هدفت الدراسة إلى تفصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفين أمانة عمان الكبرى، وإلى التعرف على مستوى الأداء، كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين الحوافز و تحسين الأداء لدى موظفي أمانة الكبرى، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في إستجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وفقاً للمتغيرات الديمغرافية.

فيما يتعلق بعينة الدراسة تم إختيار عينة بالطريقة العشوائية تكونت من (150) موظف من مديريين و رؤساء الأقسام و الموظفين الإداريين في الأمانة عمان الكبرى بنسبة 33% من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بإستخدام الأساليب الإحصائية في الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية .spss

### و كانت أبرز النتائج:

- حيازة كل من الحوافز المادية و المعنوية على المستوى المنخفض.
- حيازة الحوافز الإجتماعية والأداء على المستوى المتوسط.
- وجود علاقة خطية و ترابطية قوية بين إستخدام أبعاد الحوافز و تحسين الأداء لدى موظفين الأمانة.
- وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى الجنس لصالح الذكور، وإلى المسمى الوظيفي لصالح رئيس القسم وإلى سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة القليلة.

### وأوصلت الدراسة بالأتي:

- ضرورة دعم و تعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين و توجيهها بشكل ينسجم مع أهداف الأمانة.
- ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخطط لها.

### دراسة (انيرة و خميش، 2011) بعنوان: أثر الحوافز على دافعية العاملين وولائهم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز على الدافعية والولاء في البنوك العاملة في مدينة نابلس، أتبعته هذه الدراسة المنهجية الوصفية من خلال أنها تراعي وصف المتغيرات الدراسة، وكذلك وصف خصائص مفردات عينة الدراسة، كما تتبع هذه الدراسة المنهجية السببية، حيث إختبرت في هذه الدراسة تأثير عدد من المتغيرات المستقلة على التابع، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، وتم إستخدام العينة الملائمة حيث قامت الباحثتان بتوزيع إستبيانات

على (80) موظفا، وقد أظهرت نتائج الدراسة ان إتجاهات العينة كانت إيجابية وسلبية لبعض الفقرات التي تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة.

دراسة أبو شرح، 2010 بعنوان: تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، وأستعمل في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع (220) إستبيان.

وقد أظهرت النتائج الدراسة مايلي:

- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز و أداء الموظفين.
- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء الموظفين.
- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية و أداء الموظفين.
- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترتيات و الأداء الموظفين.
- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنصاف في منح الحوافز و أداء الموظفين.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة الإهتمام بالحوافز المادية في ربط الرواتب بمجدول غلاء المعيشة.
- ضرورة إعادة صياغة نظام ومعايير الترتيات للموظفين، وأن يكون بناء على الكفاءة المتوفرة في الفرد للوظيفة الجديدة.

دراسة العكش، 2007 بعنوان: نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت إلى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثاره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي وتقييم مدى فعاليته و أثره على الأداء.

المنهج المستخدم: هو المنهج الوصفي التحليلي، والذي إعتد على جمع البيانات بإستخدام الإستبانة كأداء دراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (368) موظفا وموظفة من العاملين بوظائف إشرافية ويتلقون حوافز في

وزارات الفلسطينية في قطاع غزة، كما توصلت إلى أن نظام المكافآت غير فاعل و متدني ومعظم الموظفين ليس لديهم علم بنظام منح المكافآت، كذلك توصلت إلى أن الإيرادات العليا في الوزارات لا تربط بين نتائج تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز.

**اهم التوصيات:** إعادة مراجعة وتقييم نظام الحوافز الحكومي وتطويره بشكل يتناسب وتوقعات الموظف العام، كذلك يجب أن تمنح الحوافز و الترقيات وفقا للظوابط و المعايير التي حددها القانون.

**دراسة الوافي، 2013 بعنوان: التحفيز وأداء الممرضين دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية بمدينة تبسة،** هدفت الدراسة تشخيص الواقع الفعلي لظاهرة الحوافز والأداء في المؤسسة الإستشفائية، وسعت إلى تقصي العلاقات القائمة بين مختلف أنواع الحوافز التي تقدمها المؤسسة وأداء الممرضين، وإعتمدت الدراسة لتحقيق أهدافها على طريقة المسح بالعينة كإحدى طرائق المنهج الوصفي كما إستخدمت تقنيات البحث الميداني المتمثلة في الإستمارة والمقابلة والملاحظة إضافة إلى السجلات والوثائق لجمع المعلومات والبيانات اللازمة من واقع المؤسسة.

**توصلت الدراسة:** إلى أن الممرضين يتلقون أجرا منخفضا ومكافأة ضعيفة، الأمر الذي خلق لديهم مشاعر عدم الرضا والإرتياح مما عكس سلبا على أدائهم.

**دراسة الدالة، 2003 بعنوان: أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض،** هدفت الدراسة إلى التعرف أكثر على الحوافز، أهمية ومدى توفرها في المستشفى قوى الأمن بالرياض وأثرها على الأداء الوظيفي للأطباء السعوديين، حيث إستخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال تطبيق الإستبانة لإستطلاع عينة المكونة من (137) طبيبا، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر الحوافز المادية أهمية: الترقيات، العلاوات.....، ومن أكثر الحوافز المعنوية: الثناء الشفوي وخطابات الشكر وشهادات التقدير.

**دراسة (بن بريكة، وبن قسمي، 2015) بعنوان: محددات الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية سليمان عميرات بركة بسكر،** هدفت الدراسة إلى تقصي أثر كل من الثقافة التنظيمية، الإتصال التنظيمي، التدريب، الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وتحديد أكثرها تأثيرا في الأداء الوظيفي وتوصلت إلى ان:

- الإهتمام بتدريب الموظفين على أحدث الوسائل التي تساهم في رفع من مستوى أدائهم.

- إعطاء حرية أكبر للعاملين بالمؤسسة ليس فقط في إتصالهم بالإدارة وإيصال إنشغالاتهم ولكن بضرورة إشراكهم في عملية إتخاذ القرار.

دراسة العكش، 2007 بعنوان: نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في الوزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وهدفت الدراسة إلى معرفة دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في الوزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة.

وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم الإستبانة لإستطلاع العينة الدراية، والتي بلغ عددها (368) موظفاً أو بنسبة 11% من مجمع الدراسة البالغ (3350) موظف، وتم إسترداد (346) إستبانة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- هناك أثر ضعيف لفاعلية نظام التحفيز والمكافآت في تحسين الأداء العامين في الوزارات.
- وجود خلل في الطرائق وآليات الترقية وعدم وجود ضوابط و معايير لمنح التحفيز.
- إن نظام المكافآت غير فعال، وممتدن ومعظم الموظفين ليس لديهم بنظام منح المكافآت.
- إن الوزارات لا تستخدم أساليب المنافسة المسابقات والإختبارات في منح الحوافز.
- الإدارات العليا في الوزارات لا تربط بين النتائج تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز.
- لا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت مما أثر سلبا على أداء الموظفين.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- العمل على زيادة فاعلية أثر نظام الحوافز الحكومي، من خلال مراجعة القوانين المتعلقة بالنظام.
- أن تكون التوجهات من الإدارات العليا في الوزارات في الحوافز والترقيات الوظيفية بناء على معايير وضوابط مهنية. أن تكون أداة رافعة لمستوى الأداء.
- دعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين (الرسمية وغير رسمية).

## 2- الدراسات الأجنبية:

دراسة (BABABE GANA، 2011) بعنوان: أثار التحفيز على أداء العاملين: دراسة حالة

شركة ميدجوري لطحن الدقيق في ولاية بورنو "نيجيريا".



هدفت الدراسة إلى معرفة الآثار المترتبة على الأداء العاملين في مطاحن الدقيق في نيجيريا إذا ما تم تحفيزهم و لتحقيق أغراض الدراسة بذل الباحثين جهدا في تقييم العاملين الحاليين في شركة مطاحن الدقيق ميدجوري، بغية دراسة أثر التحفيز على أداءهم وتكونت عينة الدراسة من (60) عاملا ، حيث أشارت النتائج إلى أن معظم سياسات التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية إحتياجات العمل، بل أنها لم تكن ذات صلة بإحتياجاتهم كما أشارت النتائج إلى أنه فيما لو تم تعديل الحوافز بحيث تلبى احتياجات العاملين.

دراسة(GURE,2010)بعنوان: أثر التحفيز على الأداء الموظفين دراسة حالة أناشئين لينك

تليكوم في الصومال.

هدفت الدراسة إلى معرفة إذا ما كان هناك أي علاقة بين محفزات العمل والرضا عن العمل والأداء الموظفين، و لتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بإجراء مسح بياني، ثم قام بمعالجتها بإستخدام تقنيات متعددة المتغيرات مثل الإحصاء الوصفي كالتردد والنسبة المئوية لوصف المتغير، وأشارت النتائج إلى أن التحفيز له أثر إيجابي قوي على أداء الموظفين بشكل أكبر من الرضا الوظيفي، وفي المقابل إن الرضا الوظيفي لديه تأثير منخفض فيما يتعلق بتأثير على الأداء الموظفين، وأوصى الباحث بزيادة تحفيز الموظفين حيث يشكل التحفيز دافعا لدى الموظفين مما يسهم في تحسين أدائهم.

دراسة ( Al jishi,2009) بعنوان: التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي للممرضين و الممرضات في

مركز أرامكو الصحي.

هدفت الدراسة إلى دراسة اثر الحوافز على الاداء الوظيفي للممرضين و الممرضات في المركز الصحي ،اضافة الى دراسة العوامل المؤثرة على الدوافع الممرضين والممرضات للعمل، وتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة بالإستفادة من تحليل نتائج الدراسات السابقة إضافة إلى دراسة الحالة الخاصة حيث أشارت النتائج إلى أن الممرضين هم الأكثر تحمسا للعمل كما أن أدائهم هو الأكثر إيجابيا و بالتالي فهم الأقل إحتمالا لترك المهنة، بينما كان الأداء الممرضات منخفضا مقارنة بالممرضين لأن تحمسهم للعمل كان سلبيا، كما وأشارت أيضا إلى أن الممرضات يقمن بالمغادرة المهنة بسبب العنف في مكان العمل والمخاطرة والإصابات وطول ساعات العمل والدوام الليلي، و بذلك تظهر النتائج عدم وجود تأثير للحوافز المعنوية والمادية في تحسين الأداء الممرضات وأوصت الباحثة بعمل دراسات تبحث في التغيرات التي يمكن أن تقدم كحوافز للممرضات لجعلهن أكثر حماسة في العمل.

في دراسة تقدم فيها عادل أوضح أنه أخرجت مجموعة من البحوث في الولايات المتحدة الأمريكية وعددها (21) بحثا فيما يتعلق بالأهمية النسبية للحوافز المختلفة، وقد تبينت وجهة نظر العاملين من دراسة الأخرى، فقد أظهرت النتائج لبعض الأبحاث أن الحوافز المادية أهم حافز له، بينما كانت عينة أخرى لمجمع دراسة قد أوضحت أن الحوافز المعنوية تحتل أهمية بالغة في نظر العاملين ويفضلونها على الحوافز المادية، وتعد محركا قويا للعاملين من أجل الإنجاز والتقدم، وفي الخلاصة تلك الدراسة تم ترتيب العوامل التي تشجع الأفراد في عملهم وتحفزهم عليه وهي كمايلي: الأجر الثابت وملحقاته، فرص الترقية والتقدم، شروط عمل جيدة، الإعتراف بأهمية الفرد، إهتمام بالعمل.

#### دراسة (Reagan 1986) في الولايات المتحدة.

هدفت إلى معرفة مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس للعوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي وأثر الحوافز على الرضا والأداء، حيث تكونت عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية، وقد إستخدم الباحث أداة هيرزبرغ لقياس مدى إدراك العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي، وقد أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ادراك أعضاء هيئة التدريس للعوامل المتعلقة بعدم الرضا الوظيفي، كما أنهم غير راضيين عن الحوافز المتقدمة لهم، وعن الأمن الوظيفي الذي يتطلعون إلى تحسينه، كما أظهرت المتغيرات الشخصية دلالة إحصائية واضحة بمتغير العمر، الجنس، الراتب مؤهل، الخبرة.

#### دراسة (شارنيس و غنيزي، 2006).

هدفها التعرف على أثر دفع مبالغ مغرية للموظفين كحافز مقابل حضور التدريب وأثر ذلك على تشكيل الأداء الموظفين المعنيين، وكان مجمع البحث يشمل فريق من الناس تم تشجيعهم لممارسة نوع من الرياضة في وقت الإضائي للعمل وذلك مقابل مبلغ من المال كحافز لهم.

وأهم نتائج هذه الدراسة مايلي:

- تبين أن حافز الدفع المال يقود لمستوى أعلى من الحضور من لو لم يدفع لهم.
- أن إستخدام الحوافز ربما يكون له أثر موضعي يزول بزوالها، بحيث يمكن أن تصبح ممارستهم أقل بزوال الحوافز أو عدم إستمرارها.
- إن الفترة الزمنية لممارسة التدريب ربما تكون فعالة لتشكيل سلوكيات وعادات سوف تبقى بعد زوال المحفز.

- إن الممارسات الكبيرة للنشاط أو التدريب تعمل على إنجاح خطط الحوافز في إيجاد عادات وسلوكيات إيجابية أكثر.

### التعليق على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة موضوع التحفيز بطرق متباينة، حيث هدفت غالبية الدراسات السابقة إلى تقصي العلاقة أو الأثر.

كما إعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي تحليلي، وذلك بإستخدام الإستبيانات التي وزعت على المبحوثين الذين جاءوا من مجتمعات مختلفة، إذ تكونت بعض العينات من الأطباء، أعضاء هيئة التدريس، عمال مطاحن الدقيق، الممرضين في مؤسسة الإستشفائية، عمال في وظائف إشرافية، موظفين في شركة إتصالات، موظفين البنوك، مديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين في الأمانة.

كما أجريت الدراسات السابقة في بيئات متباينة ومناطق جغرافية مختلفة شملت على سبيل المثال: عمان، فلسطين، الرياض، تبسة، صومال، نيجيريا، الولايات المتحدة.

ونظرا لوجود هذا الإختلاف الواسع في الأهداف المراد تحقيقها، وفي طبيعة عينات الدراسة السابقة وفي الحدود المكانية لها، حيث توصلت معظم الدراسات السابقة أيضا إلى نتائج متشابهة إذ أشارت الدراسات إلى أن التحفيز-المادي أو المعنوي- له أثر إيجابي وسليبي في نفس الوقت، بحيث يعتبر المحرك الأساسي أو بأصح الدافع لدى العمال لتطوير وتحسين أدائهم.

إستنادا على ما تقدم فقد جاءت فكرة الدراسة الحالية والحاجة إليها لإستكمال الجهود البحثية، التي تمت على هذا الصعيد والإفادة من الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، في إثراء الإطار النظري وفي بناء أداة الدراسة، وفي المنهجية حيث جاءت الدراسة الحالية مكملة للدراسات السابقة في تعميق المعرفة حول موضوع التحفيز وعلاقته بأداء الوظيفي.

كما إتفقت الدراسات السابقة مع دراسة الحالية في كون أن الحوافز يمكن أن تلعب دورا ملموسا في رفع أداء العمال، إلا أن هذا لا يأتي من خلال النظر إلى المورد البشري بإعتباره الدعامة الأساسية والثروة حقيقية للعملية الإنتاجية الأمر الذي يتطلب إهتمام كبير بحاجياته ورغباته المتعددة.

وإختلفت الدراسات السابقة عن الدراسات الحالية في دراسة الحوافز وفي بيئة تطبيق الدراسة.

## الخلاصة:

أهم ما يمكن إستنتاجه أن التحفيز يهدف إلى جذب الموارد البشرية بالكم والكيف المناسب للعمل بالمؤسسة، والإحتفاظ بالعمال الأكفاء والسعي الدائم لحثهم على بذل الجهد وتحسين الأداء في وظائفهم لتحقيق أهداف المؤسسة المنشودة، ويعتبر الأداء الوظيفي من أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة والضبط وهذا الذي يفيد بصورة مباشرة تشخيص المشكلات وحلها، كما يعد أهم مصادر البيانات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية.

فمن خلال هذا الفصل وجدنا العلاقة القائمة بين الحوافز والأداء الوظيفي، حيث أن تحفيز الجيد يؤدي إلى تحقيق مستوى الأداء إيجابي للمؤسسة مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها، والأداء بدوره يحفز المؤسسة أكثر فأكثر للإهتمام بنظام الحوافز وزيادة تحسینه من أجل رفع مستوى الأداء ولمواكبة التغيرات التي تحدث على مستوى حاجات العاملين.

## الخاتمة:

تزايدت إعتراقات المنظمات في الوقت الحالي بأهمية إمتلاك قاعدة عمالية تتسم بالدافعية المرتفعة والحماس والرغبة في تحقيق أعلى مستويات الأداء، ولأجل ذلك يصبح لازماً فهم الدوافع وتصرفات وأنماط السلوك ومداخل التأثير عليها. وبالتالي كيفية تحفيز الأفراد بطريقة فعالة لغرض تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الذاتية، بحيث أصبحت المؤسسة تعتمد على الأداء كمعيار أساسي لتقييم فاعلية أنظمة التحفيز، حيث يقصد به الرغبة في العمل والقدرة عليه مع إتاحة الفرصة أمام الفرد، حيث أن ما يؤثر على الخلق الرغبة في العمل هو ما تقدمه الإدارات من حوافز، فالمؤسسة تستطيع أن تحرك الرغبة في الفرد عن طريق إرضاء حاجاته، ولكن تعجز في بعض الأحيان الحاجة المشبعة من أن تكون الدافع الحقيقي للسلوك الإنساني، ومن ثم المؤثر الفعال على الكفاءة الإنتاجية والأداء لذلك تسعى الإدارات الحديثة إلى تنمية رغبات الأفراد ومعرفتها بملائمة نوع العمل لميول العاملين وإتجاهاتهم، وتسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها من خلال الأدوار والمهام والواجبات التي يؤدها الأفراد العاملون.

والتحفيز في العمل كما رأينا هو مظهر حيوي من مظاهر العمل الجيد، فهو يعالج قضية إلتزام الأشخاص بعملهم وإضطلاعهم بأعباء وظيفتهم أو عملهم بجد ونشاط، وبالتالي تحقيق ما يصبون على تحقيقه من أهداف الشخصية حتى ولو كانت هذه الأهداف سهلة المنال، كالرغبة في الحصول على مزيد من المال أو الحصول على ترقية أو غير ذلك من أهداف العاملين.

ولكن في الواقع العملي كثيراً ما نسمع المديرين يشكون من أن العاملين لا يعملون بأقصى طاقتهم، ومن واقع البحوث والدراسات في هذا المجال فإنه يمكن الإشارة إلى خمسة أسباب رئيسة كل منها يشير بشكل مباشر أو غير مباشر إلى نوع ما من الحوافز وهذه الأسباب هي:

- عدم جاذبية الحوافز التي توفرها المؤسسة للعاملين بها، وذلك لأنه من الأخطاء شائعة الإفتراض بأن العاملين متساوين من حيث تأثير الحافز المعين عليهم، بينما في الحقيقة أن البعض قد يرغب في الحوافز المادية بينما البعض الأخر قد يرغب في غير المادي.
- ضعف العلاقة بين الحوافز والأداء وذلك أنه على رغم من كثرة الحديث عن ربط الأجر أو أي حافز بالأداء والإنتاج فإنه نادراً ما يتم الربط في الواقع العملي.
- عدم الثقة في الإدارة والذي ينتج عادة من عدم وفاء الإدارة بوعودها الخاصة بالحصول على الحوافز ومزايا معينة في حالة الأداء الجيد.

- عدم ثراء الوظيفة بحيث تجذب العامل لبذل جهود غير عادية، وإستغلال إمكانياته ومهاراته في الإرتقاء بمستوى الأداء.
- ضعف إشتراك العاملين أو أحد رأيهم في نوعية الأعمال التي يقوم بأدائها، الأمر الذي يجعل هذه الأعمال تكليفا أكثر منها إحتياجا أو إشبعا.

### التوصيات: بناء على ما سبق يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة أن تهتم المؤسسة بزيادة المكفآت المادية لتحسين مردود العاملين.
  - تشجيع العاملين في حالة تحقيق الأهداف المطلوبة وذلك بمنحهم العمولات.
  - العمل على تقديم مزايا معنوية إضافة للعاملين لتحفيزهم على العمل.
  - الإهتمام بتنمية روح التقدير والإحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.
  - ضرورة السعي لتحقيق الإنصاف والعدل في منح الحوافر المادية والمعنوية.
  - إتباع نظام الحوافر وترقيات من خلال التدرج الوظيفي.
  - العمل على إتباع نظام لتقييم الأداء بشكل فعال، لتحديد نقاط القوة والضعف لدى العمال.
- وخلاصة القول أن موضوع التحفيز وعلاقته بأداء الوظيفي أصبح يشكل أحد أهم إهتمامات المنظمات المعاصرة، حيث يصعب تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة دون الإعتماد على تحفيز الأفراد الذي أصبح تقريبا مرادف لمفهوم المناجمنت الحديث.

وبما أن موضوع البحث يرتبط بعدة جوانب يمكن تناوله من عدة جوانب ومداخل تبعا لأهداف الباحث ذلك لكون مجال الدراسة يحتاج للمزيد من التعمق والمعالجة، حتى يمكن الإلمام بالجوانب المختلفة له ونذكر البعض كإقتراحات لمن يهيمه البحث في المواضيع.

- أثر التحفيز في ديناميكية الجماعة.
- دور القائد في تحفيز العمال.
- أثر التحفيز في الرضا الوظيفي.

## قائمة المراجع

- أحمد زكي، بدوي. 1984. معجم مصطلحات القوى العاملة. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- أحمد صقر، عاشور. 2005. السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- أحمد، ماهر. 2017. إدارة موارد البشرية. عمان: دار الشروق للنشر.
- حسين، حريم. 1997. السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات. عمان: دار النشر.
- رياد، رمضان. 2003. المفاهيم الإدارية الحديثة. ط7. الأردن: مركز الكتب الأردني.
- زربي، أحلام. فراحي، فيصل. 2017. الفاعلية الذاتية وعلاقتها بالأداء المهني دراسة ميدانية بشركة سوناطراك نشاط تجميع وتكرير البتروكماويات. أطروحة للحصول على شهادة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم. جامعة وهران.
- زهير، صباغ. 2010. إدارة الموارد البشرية وتنميتها. دار رائل للطباعة والنشر.
- السيد، عليوة. 2001. تنمية المهارات ومسؤولي شؤون العاملين. القاهرة: دار إيبراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- صلاح الدين، عبد الباقي. 2005. إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية. مصر: الدار الجامعية.
- صلاح، بيومي. (1980). حوافز الإنتاج. الجزائر: ديوان مطبوعات الجامعة.
- عبد الحميد عبد الفتاح، المغربي. عبد المحسن، جودة. بدون سنة. إدارة الموارد البشرية الأسس العلمية والإتجاهات المستقبلية. كلية التجارة: جامعة المنصورة.
- عبد الغني، هلال. 1999. مهارة إدارة الأداء. ط2. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- عبد المعطي، محمد عساف. 1999. السلوك الإداري التنظيمي. عمان: إدارة زهران للطبع والنشر.

علي، جوادى. 2012. التحفيز وعلاقته بأداء لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية أثناء المنافسة دراسة لنوادي القسم الممتاز أولمبي الوادي بركة وعين تونة. مذكرة لنيل شهادة الماجستير. كلية إدارة وتسيير رياضي. سوق أهراس.

عمر وصفي، عقلي. 1991. إدارة القوى العاملة. عمان: دار زهران للنشر.

عمر، الصخري. 1992. الثقافة والتسيير. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

قلال، سمية. 2018. أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل مؤسسة دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر. مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة ماستر في علوم التسيير. جامعة مستغانم.

مجيد، سوسن شاكر. 2011. تقويم جودة الاداء في المؤسسات التعليمية. ط1. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

محمد سعيد، سلطان. 2003. السلوك التنظيمي. مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.

محمد، الصريفي. 1997. قياس وتقويم الأداء العاملين. مؤسسة حوس الدولية.

محمد، براهيم. 2011. الرضا عن العمل. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

محمد، سعيد. 2004. السلوك التنظيمي. ط5. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

مصطفى، نجيب شاويش. (1996). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الشروق للنشر.

ملائكة، عبد العزيز. 2007. مبادئ ومهارات القيادة والإدارة. جدة: دار العلم.

مؤيد، سالم. (2009). إدارة الموارد البشرية. ط1. الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.

نبيل، رسلان. 1978. الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام. القاهرة: دار النهضة العربية.

هيشم، العاني. 2007. الإدارة بالحوافز والمكافآت. ط7. دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع.