



جامعة زيان عاشور الجلفة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم النفس و الفلسفة



تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي

(دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز - بالجلفة-)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل و تسيير الموارد البشرية

إشراف الدكتورة:

* ضبع مريم

إعداد الطالب:

حمراني حمزة

لجنة المناقشة:

1. د غريب حسين..... رئيسا
2. د ضبع مريم..... مقررًا ومشرفًا
3. د حساني عبد الرشيد..... مناقشا

الموسم الجامعي: 2017/2016

الإهداء

إلى من كلفه بالهبة و الوفاء إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار
إلى جنتي في الحياة معنى الجد و العصامية معنى الحب و الحياة إلى بسمتي و فرحتي و كل دنياي
إلى من كان دعاؤها زادي و حنانها هوائي و إصرارها دافع إلى النجاح
" أبي و أمي " أطال الله في عمريكما لتريا ثمارا قد حان قطافها و تقر أعينكما برؤية نجاح أولادكم
إلى صاحبة الدعوات الصادقة و الأحضان الدافئة " جدتي "
إلى من بوجودهم أفرح و معهن عرفت الحب و الحياة " أخي و أخواتي "
إلى من جمعني بها القدر فكانت السند و العطاء لأقول شكرا بل سأعيش الشكر معك " زوجتي " و كل
أفراد عائلتها الكريمة
إلى عمتي و أبناء إخوتي

شكر وتقدير

قال صلى الله عليه وسلم : "من صنع إليكم معروفا فكافئوه فإن لم تجدوا ما
تكافئونه به فادعوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه"

الحمد لله كثيرا، وألف شكر على نعمة الفضيلة التي أنعمها علينا، فلولاه
لما خط القلم هذه الكلمات، ولما اهتدى العقل إلى هذه الأفكار، سبحانه
تعالى عز وجل.

كما نتقدم بالشكر الجزيل للدكتورة " ضبع مريم " الذي لم يبخل علينا
بإرشاداته وتوجيهاته القيمة لإنجاز هذا العمل.

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة من وجهة نظر العاملين، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع 220 استبيان على العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، وقد تم استرجاع (210) استبيان، أي بنسبة 95.5%

وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- 1- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز وأداء الموظفين.
- وخلصت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:-
 - 1- ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية وربط الراتب بجدول غلاء المعيشة.
 - 2- ضرورة إعادة صياغة نظام ومعايير الترقيات للموظفين، وأن تكون بناء على الكفاءة المتوفرة في الفرد للوظيفة الجديدة.
 - 3- ضرورة العمل على ترسيخ العدالة والإنصاف، وخصوصاً فيما يخص منح الحوافز والمكافآت أو القضاء على المحاباة والمحسوبية في منحها، بما يكفل العدالة في بيئة العمل للمساهمة في رفع مستوى الأداء.
 - 4- ضرورة الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي ومنح الحوافز والمكافآت بناء على النتائج.

Abstract:

This study aims at evaluating the impact of incentives on the work performance level at the Electricity and Gas Distribution Corporation from the employees prospective.

This study uses the analytical descriptive approach where (220) questionnaires were distributed on the employees at the Palestinian Telecommunication company and (210) questionnaires were returned by 95.5%.

The study shows the following results:

1. The results showed a statistically significant relationship between incentive system and employee performance.

This study is summarized into a group of recommendations:

1. The necessity of implementing monetary incentives، tying the salary

with price-rising system.

2. The necessity of renewing the standards and system of promotion which should be according to the abilities of the employee for the new job.
3. The necessity of justice availability particularly in granting incentives so as to get rid of favoritism which ensure fairness in the work environment so as to raise the level of performance.
4. Connecting between the results of the annual performance and offering the incentives according to the result

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
	الإهداء و الشكر و التقدير
	الملخص
	مقدمة
	أولا : اشكالية الدراسة
	ثانيا : فرضيات الدراسة
	ثالثا : أهداف الدراسة
	رابعا : أنموذج الدراسة
	خامسا : أهمية الدراسة
	سادسا : حدود الدراسة
الجانب النظري	
الفصل الأول : الحوافز المهنية	
3	تمهيد
4	أولا : مفهوم و طبيعة و أنواع الحوافز
19	ثانيا : أهمية و أهداف الحوافز و أسس إعطائها
22	ثالثا : النظريات المفسرة للحوافز
30	رابعا : شروط و معوقات الحوافز و العوامل المؤثرة فيها
36	خلاصة
الفصل الثاني : الأداء الوظيفي	
38	تمهيد
39	أولا : مفهوم و محددات الأداء الوظيفي
44	ثانيا : عناصر أداء العمل
48	ثالثا : قياس الأداء
52	رابعا: طرق و أهداف تحسين الأداء
55	خامسا : الاتجاهات الحديثة لعملية تقييم الأداء الوظيفي
58	سادسا : أهداف و خطوات و طرق تقييم الأداء
الجانب التطبيقي	
66	الفصل الثالث : تحليل البيانات و اختبار فرضيات الدراسة
	تقديم مديرية توزيع الغاز و الكهرباء بالجلفة

فهرس المحتويات

	مهام مديرية توزيع الغاز و الكهرباء بالجلفة
	التنظيم الداخلي للمؤسسة
75	الفصل الرابع : إجراءات الدراسة الميدانية
	منهج الدراسة
	مجتمع الدراسة
	عينة الدراسة
	أداة الدراسة
	خطوات بناء الاستبيان
	الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث
93	الفصل الخامس : التعريف بمديرية توزيع الغاز و الكهرباء بالجلفة
	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية
	اختبار فرضيات الدراسة
121	النتائج و التوصيات
126	قائمة المصادر و المراجع
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

صفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٥	أنموذج الدراسة	الشكل (1)
19	يمثل أنواع و أشكال الحوافز	الشكل (2)
26	هرم ماسلو للحاجات	الشكل (3)

قائمة الجداول

رقم الصفحة	رقم الجدول	
76	1	توزيع لفئات الدراسة حسب طبقات العينة
77	2	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب الجنس
77	3	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب سنوات الخبرة
78	4	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب المؤهل العلمي
78	5	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب العمر
79	6	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب الدرجة الوظيفية
79	7	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب الدائرة
82	8	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الحوافر المادية والدرجة الكلية للمجال.
83	9	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الحوافر المعنوية والدرجة الكلية للمجال.
84	10	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الترقيات والدرجة الكلية للمجال.
84	11	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الإنصاف في منح الحوافر والمكافآت والدرجة الكلية للمجال
85	12	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال فاعلية نظام الحوافر والدرجة الكلية للمجال
86	13	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال مستوى الأداء الوظيفي والدرجة الكلية للمجال
87	14	معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من مجالات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان
88	15	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبيان
89	16	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان
90	17	مقياس (ليكرت) لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان.
93	18	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
95	19	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات مجال فاعلية نظام الحوافر.
97	20	معامل الارتباط بين فاعلية نظام الحوافر ومستوي الأداء الوظيفي
97	21	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات مجال الحوافر المادية
100	22	معامل الارتباط بين نظام الحوافر المادية ومستوي أداء الموظفين
101	23	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات مجال الحوافر المعنوية
103	24	معامل الارتباط بين نظام الحوافر المعنوية ومستوي أداء الموظفين
104	25	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات مجال الترقيات
106	26	معامل الارتباط بين الترقيات ومستوي أداء الموظفين
107	27	المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات مجال الإنصاف في منح الحوافر والمكافآت
109	28	معامل الارتباط بين الإنصاف في منح الحوافر والمكافآت ومستوي أداء الموظفين
109	29	المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات مجال مستوى الأداء الوظيفي
112	30	معامل الارتباط بين تقييم أثر الحوافر ومستوي الأداء الوظيفي
112	31	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لجميع فقرات الاستبيان
113	32	نتائج الفرضية لمتغير الجنس
115	33	متوسطات الرتب لإجابات أفراد العينة حول أثر الحوافر على مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغازب الجلفة تعزى إلى الجنس.
116	34	نتائج الفرضية لمتغير الدرجة الوظيفية
117	35	نتائج لمتغير العمر
117	36	نتائج لمتغير الخبرة

قائمة الجداول

118	نتائج لمتغير المؤهل العلمي	37
119	نتائج لمتغير الدائرة	38
120	متوسطات الرتب لإجابات أفراد العينة حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغازب الجلفة تعزى إلى متغير الدائرة.	39

قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
الملحق رقم	الاستبيان

مقدمة

تمهيد :

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها ، و برامجها و تحقيق أهدافها ، و لا تزال إدارة المؤسسات تبحث كيف تجعل هذا العنصر الإنساني يقدم أفضل ما لديه لصالح المؤسسة ، بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسات نحو النمو و التطور و زيادة الانتاجية و تحقيق الأرباح ، أو تقديم الخدمات بكفاءة حيث أن أفضل استغلال لعناصر الإنتاج أو المدخلات يعتمد بصورة أساسية على العنصر البشري ، أو العاملين في المؤسسة .

و تحرص كافة المنظمات على القيام بأعمالها و نشاطاتها المختلفة بمستوى عال من الكفاءة و الفعالية . و يمثل الموظف الذي يخضع لتقويم الأداء الوظيفي ، أحد أهم المتغيرات الأساسية المؤثرة على هذه الكفاءة ، و تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين هي عملية هامة و معقدة ، و تعد من أهم العمليات الإدارية التي يتعدى تأثيرها نطاق الأفراد موضع التقييم جميع أعمال المنظمة .

مما لا شك فيه أن الحوافز من الوسائل التي تجعل العاملين يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة ، و لكن الحوافز من الوسائل التي تجعل العاملين يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة ، و لكن الحوافز ليست العنصر الوحيد بل هي عنصر متكامل ، و متناغم مع باقي العناصر الإدارية الأخرى ، فلا يمكن مثلا تعيين ذو الكفاءة المتدنية ، و الاعتماد على الحوافز لزيادة إنتاجيتهم .

و نستهل في دراستنا هذه على أثر الحوافز في الأداء الوظيفي للعاملين في شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة

أولا : إشكالية الدراسة :

يشكل الأداء الوظيفي أهمية أساسية لأي منظمة من خلال الاستغلال الأمثل لقواها و مواردها البشرية ، و أنها ليست مجرد أداة للسيطرة ، و فرض السلطة على العاملين ، بل أداة للتشخيص المحكم و الموضوعي لأداء جميع العاملين ، و ذلك من أجل مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرار المناسب ، و كذلك تقديم المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية لتمكينها من إدارة تلك الموارد بكفاءة و اقتدار ، و يتم ذلك من خلال تحسين ، و تنظيم و استغلال الموارد المتاحة ، لتصبح المنظمة قادرة على التطور و التعامل الجيد مع كل المتغيرات التي تطرأ خلال انجاز الأعمال .

فبعد استطلاع آراء بعض (مدراء الشركة) لوحظ أن هناك عدم وضوح في اثر الحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة ، مما يؤثر على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها هذه الحوافز .

ومن هذا المنطلق قام الطالب بدراسة تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة ، و تأثيرها على أداء العاملين، ومعرفة السلبيات والايجابيات المرتبطة بالأنظمة والحوافز وكيفية تطوير هذه الأنظمة بحيث تتكامل مع مركبات العمليات الإدارية الأخرى في جعل الأفراد يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف الشركة.

وبناء على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة؟

ثانيا : فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية :توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود نظام حوافز فعال ومستوى أداء الموظفين في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة
وينبثق من التساؤل الرئيسي السابق الفرضيات الفرعية التالية:
الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى :توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود نظام حوافز مادية ومستوى أداء الموظفين في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة .

الفرضية الثانية :توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود نظام حوافز معنوية ومستوى أداء الموظفين في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة.

الفرضية الثالثة :توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الشركة للترقيات ومستوى أداء الموظفين في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة.

الفرضية الرابعة :توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت ومستوى أداء الموظفين في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة.

ثالثا : أهداف الدراسة:

من واقع مشكلة الدراسة وتساؤلاتها يمكن تحديد الأهداف التالية:

- 1- التعرف على الحوافز و تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة.
- 2- تقديم بعض التوصيات الإجرائية اللازمة، والتي يتوقع أن تساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة .
- 3- تساعد الدراسة في التعرف على توجهات العاملين بالنسبة للحوافز، ومدى تأثيرها على مستوى أدائهم الوظيفي.

رابعاً : الشكل (1) أنموذج الدراسة

المتغيرات الديموغرافية

- الدرجة الوظيفية
- الجنس
- العمر
- الخبرة
- المؤهل العلمي
- الدائرة

خامسا : أهمية الدراسة:

يمكن استعراض أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- 1- قد تفتح هذه الدراسة المجال أمام الطالب للمساهمة في إيجاد الحلول لبعض المشاكل المتعلقة بتحفيز العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة.
- 2- تعد هذه الدراسة من الجهود المتواضعة في مجال الإدارة، والتي يؤدي الإعداد لها إلي رفع كفاءة الأداء الوظيفي علي مستوى مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة.
- 3- تقدم هذه الدراسة آفاقاً للطالبين الجدد والعاملين الذين لهم علاقة في التعمق في موضوع الحوافز وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية، والقيام ببحوث جديدة أكثر تخصصاً.
- 4- يأمل الطالب أن تزود الدراسة متخذي القرارات بمعلومات عن نوعية الحوافز المتبعة، مما تساعدهم على الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة.
- 5- تعتبر هذه الدراسة مهمة بالنسبة للطالب كونه يعمل مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة، وتتوافق هذه الدراسة مع تطلعات الطالب المهنية وأيضاً كونها ستساعده في الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

سادسا : حدود الدراسة:

أجريت الدراسة عبر الحدود التالية:

1-الحد الزمني:

طبقت هذه الدراسة في العام الدراسي 2017 .

2-الحد المؤسساتي:

أجريت هذه الدراسة مؤسسة توزيع الغاز و الكهرباء بالجلفة بمحافظات غزة حسب عدد الموظفين لعام 2017 .

3-الحد الموضوعي:

اقتصرت الدراسة الحالية على تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة من وجهة نظر العاملين.

4-الحد البشري:

يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من (440) من العاملين ، حيث شملت العينة (210) على من العاملين، وتقدر بنسبة (% 48) من إجمالي عدد العاملين في مؤسسة توزيع الغاز و الكهرباء بالجلفة .

5-المتغيرات:

اقتصرت الدراسة على عدد من المتغيرات التالية:

-المتغير التابع :مستوى أداء الموظفين في مؤسسة توزيع الغاز و الكهرباء بالجلفة .

-المتغيرات المستقلة :الحوافز المادية، الحوافز المعنوية ، الترقيات، والإنصاف في منح الحوافز والمكافآت، فاعلية نظام الحوافز

-المتغيرات الضابطة :و تتمثل بخصائص أفراد العينة التالية:(الجنس، العمر، وسنوات

الخبرة، والدرجة الوظيفية، والمؤهل العلمي، الدائرة) .

الجانب النظري

الفصل الأول الحوافز المهنية

تمهيد

أولاً : مفهوم و طبيعة و أنواع الحوافز

ثانياً : أهمية و أهداف الحوافز و أسس إعطائها

ثالثاً : النظريات المفسرة للحوافز

رابعاً : شروط و معوقات الحوافز و العوامل المؤثرة فيها

الفصل الأول : الحوافز المهنية :

تمهيد :

يقاس الطموح في أية منظمة أو مؤسسة كانت بقدرة العاملين على تحقيق المطلوب أو المتوقع لمهامهم الوظيفية ، وحتى الآن فقد ركزت جهود إدارة الموارد البشرية على كيفية الحصول على إنتاجية مرتفعة للعاملين من خلال التحليل الوظيفي ، وأساليب الاستقطاب والاختبارات الفعالة و توجيه العاملين و التصميم الملائم للبرامج التكوينية ، والحقيقة أننا نعرف أن أداء الفرد هو محصلة تفاعل جانبي للقدرة على العمل و الرغبة في العمل والاختيار و التوجيه و التدريب تعد بمثابة أنشطة ذات علاقة بجانب المقدرة وهو ما يعني أن المحددات الرئيسية للأداء مازالت غائبة حتى الآن وهي جانب التحفيز و عليه فإن الحافز يمثل أداة بعث الرغبة و الحماس و بالتالي توظيف المقدرة لتحقيق الأهداف المرجوة.

إن أحد أهم المهام الأساسية لأي مسؤول في تنظيم ما هو ضمان إستمرار الأداء بأعلى قدر من الكفاءة و الفعالية ، ولكي يتحقق ذلك فإنه يجب عليه فهم دوافع و تصرفات و أنماط سلوك العاملين و مداخل أو جوانب التأثير عليها و بالتالي فإن كيفية تحفيز الأفراد بطريقة فعالة يترتب عليه تحقيق أهداف المنظمة و العاملين معا .

أولاً : مفهوم وطبيعة و أنواع الحوافز .

مفهوم الحوافز :

حتى تنجح المؤسسة في تحقيق أداء جيد أي وضع كل فرد في المكان المناسب و دفعه نحو العمل بكل طاقته ، و يجب عليها إثارة تلك الدوافع الكامنة به ، بما يتوافق و شدتها .

ف نجد النظرية التقليدية أو ما يعرف بالنموذج التقليدي قد إعتقد أن إثارة الدافع إلى العمل أساسه الحوافز المادية ، بمجمل القول أن دوافع الفرد مادية بحيث يتعين إشباعها من خلال

الحوافز المادية ، لتبرز النظرة الإنسانية في فحوى النموذج الإنساني الذي أبرز ذلك الكيان الحقيقي للفرد الذي يتمتع بالإرادة و المشاعر و الأحاسيس ودوافع مادية نفسية ، وهذا ما أوجد ضرورة التنويع في الحوافز .

ويأتي بعدها النموذج الذي عمل على رفع مكانة الفرد و أبرزه بذلك كمورد بشري هام إستدعى الأمر صيانتها ، تتميته ، تشجيعه على التجديد التنويع و الابتكار مع الإبقاء وملازمة التنويع في الحوافز التي تتجسد فعاليتها كلما توافقت مع الدوافع المثارة ، وعليه فتتويع الحوافز و تعددها إرتبط بتعدد وجهات النظر فيها و يتعلق بمكانة المورد البشري في المؤسسة عبر مختلف مراحل الاهتمام وفي ذلك نجد تعدد التعاريف التي أبرزت فحوى الحوافز .

و إن تعددت يبقى الهدف منها ألا وهو تحفيز العامل إلى ما هو أفضل بما يضمن تحقيق الهدف العام للطرفين ، وبذلك عرفت الحوافز على أنها " مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لإختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف " ¹

و هذا يشير إلى أن الفرد يرغب في بلوغ هدف محدد ، فهو بذلك بحاجة إلى من يدفعه لإختيار تصرف أو سلوك مناسب يوصله إلى تحقيق هدفه ، إذن يحفز الفرد من العوامل تكون دافعة له نحو الهدف المراد بلوغه .

و تعرف أنها كذلك " الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان و التي يمكن الحصول عليها و إستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين و أدائه لنشاط أو أنشطة محددة بالشكل و الأسلوب الذي يشبع حاجاته و توقعاته و تحقيق أهدافه " ².

و في نفس السياق يعطي علي السلمي تعريفاً أشبه بسابقه بحيث يشير إلى " أن الحوافز هي الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالشخص و التي يمكن الحصول عليها و إستخدامها لتعويض النقص في إشباع حاجاته " ³.

1. Alain meigant (2000) ressources humaines déployer la stratégie éditions. S A Paris ، p 226 .

² عبد الفتاح ياغي (1986) " تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية " دراسة ميدانية مقارنة ، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، الأردن ، ص 21 .

³ علي السلمي (د ، ت) " الدوافع و الحوافز " المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، مصر ، ص 346 .

إن هذين التعريفين يؤكدان العلاقة القائمة بين ما يحصل عليه الفرد من بيئته سواء كان ماديا أو غير ذلك و إشباع الحاجات و التوقعات و تحقيق الأهداف .

وفي تعريف آخر نجدها تمثل " مجموعة القيم المادية و المعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين و التي تشبع الحاجة لديهم ، وتوجههم إلى سلوك معين "1.

فالتعريف الم بالنوعين الأساسيين في التحفيز (الحوافز المادية – و المعنوية) الأمر الذي تلحه الطبيعة الإنسانية ، فالفرد يحتاج إلى تدعيم مادي إلى جانب التدعيم المعنوي ليكتمل التحفيز و يتحقق إشباع الحاجات المختلفة ، ومنه نستنتج أن الحوافز عوامل خارجية ذات صلة ببيئة العمل (هدف المؤسسة – محتوى العمل ...) توفرها الإدارة لإثارة دوافع العمال نحو سلوك موجه و هادف ولن يتحقق ذلك ما لم يتواجد التوافق بين نوع الحافز و الدافع المثار ، وعليه لابد أن تكون الحوافز المقدمة هادفة بحد ذاتها أي محقق لإشباع رغبات الفرد العامل أين يتجسد السلوك الإيجابي الفعال فيتحقق التوازن بين احتياجات المؤسسة واحتياجات الفرد .

وفي الأخير يمكن أن ننتهي إلى القول بان التعاريف السابقة و الواردة في أدبيات الطالبين تتفق كلها على :

- التأثير في سلوك العاملين وكذلك وجود الدافع أو الحاجة و إشباعها بشكل أو بآخر .

- ويشير بعضها الآخر بوضوح إلى تحسين المرودود أو أنماط أدائه .

- كلها تشير بصورة مباشرة أو غير مباشرة إلى أن الحوافز تشمل شيئا ماديا يقدم للعمال لأن بهم رغبة أو أمل في الحصول عليه أو أنهم بحاجة إليه ، أو أنها تشمل شيئا منويا (إجراء ، نظام ، قانون ...) .

ويؤدي نفس الوظيفة أو يحقق نفس الغرض .

طبيعة الحوافز :

¹ صلاح الشنواني (1970) " إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية " دار النهضة العربية بيروت ، لبنان ، ص 420 .

يقول الدكتور " علي السلمي " إن الوصول إلى فهم سليم يقتضي إسترجاع بعض المفاهيم عن حقيقة السلوك الإنساني و العوامل المحددة له و أن كثيرا من علماء النفس يعتبرون السلوك الإنساني إختياريا بمعنى أن الإنسان يسعى من خلال سلوكه إلى تحقيق أهداف معينة ، كذلك فإن السلوك الإنساني ينشأ لسبب أو لأسباب معينة ، وهو في مظاهره المختلفة – و العمل أحد مظاهره- حسب علي السلمي – وفقا للعوامل الثلاثة التالية¹.

– **السبب** : وهو أي تغير يحدث في ظروف الإنسان الداخلية أو الخارجية المحيطة به فمثلا نقص موارد الشخص المالية يعتبر سببا منشئا للسلوك ، إذ يجعل الشخص في موقف يشعر فيه بضرورة التصرف أو بشكل ما ، لذا فإن السبب هو عبارة عن فرصة منشئة للسلوك .

- **الهدف** : سلوك الشخص يتحدد بنوع الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه ، وبناء على ما تم ذكره يمكن إعتبار الهدف الذي يسعى إليه الشخص هو النتيجة التي يعمل على تحقيقها أو هي محاولة الشخص لإعادة ظروفه الداخلية و الخارجية المحيطة به إلى ما كانت عليه .

- **الدافع** : وفي الأخير فإن إتجاه السلوك و درجة مثابرة الشخص على نمط السلوك سوف يتحدد تبعا لنوع الدافع و قوته .

أنواع الحوافز :

توجد عدة تصنيفات للحوافز و هي متنوعة و متداخلة مع بعضها البعض حيث تعددت تقسيمات الطالبين في مجال الحوافز و الأساليب التي يمكن للإدارة إستخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين ، و أهم هذه التقسيمات ما يلي :

الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها :

1- حوافز مادية :

الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو الإقتصادي².

علي السلمي (د ، ت) " الدوافع و الحوافز " ، مرجع سابق ، ص 5-71
² فهمي (1982) " إدارة القوى البشرية " دار النهضة العربية و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، ص 335 .

وهي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصاري جهدهم في العمل و تجنيد ما لديها من قدرات و الإرتقاء بمستوى كفايتهم ومن هذه الحوافز " الراتب المكافآت العلاوات و المشاركة في الأرباح " .

وبصفة عامة يمكن القول بأن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل و أكثرها تأثيرا في إندفاع الفرد برغبة و إخلاص للعمل ، متى كانت تلك الأجور مناسبة و كفيلة بإشباع متطلبات الفرد ، وعلى العكس من ذلك فإن الأجر المتدني و غير المكافئ للجهود المبذولة للعمل و الذي لا يلبي مطالب العمل و حاجاته عامل هام في إهمال العامل لعمله و تدني كفاءته الإنتاجية¹ .

و تعد الحوافز المادية من أقدم الحوافز و تتميز هذه الأخيرة بالسرعة و الفورية و إحساس الفرد بالنتيجة المباشرة من خلالها كما أن الحوافز المادية قد تكون إيجابية كمنح المكافآت ... المساعدات أو إعطاء العلاوات ، وقد تكون سلبية كالحرمان من المكافآت أو العلاوات أو تخفيض الراتب و كذلك يمكن أن تكون حوافز مادية مباشرة مثل الأجر الإضافي ، العلاج ... الخ².

و لقد أجمعت التجارب و البحوث العلمية على أن الحوافز المادية وحدها ليست كافية ما لم تساعدها أنواع أخرى من الحوافز و تكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة منها :

الأجر : ويعد من أهم الحوافز المادية وكلما كان كبيرا كان له دور حاسم في إشباع أكبر قدر ممكن من الحاجات مما يعطي رضا وظيفي أكبر .

المكافآت : وهي التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها .

- مكافآت العمل الإضافي : بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي .

¹ صلاح بيومي (1982) " حوافز الإنتاج في الصناعة " ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، ص 15 .

² حسن رعد حسن الصرف (2002) " إدارة الوقت " دار الرضا للنشر و التوزيع - ج 1 سوريا ص 162 .

- المشاركة في الأرباح : حيث تقوم بعض المؤسسات بإعطاء أسهما في شركتها لتحفيز العاملين .
- الترقية : حيث لها دور كبير في حفز العاملين و تعد حافزا ماديا لأنها غالبا ما تتضمن زيادة كما يمكن أن تكون حافز معنوي إذ يترتب عليها وظيفة ذات مستوى أكبر .
- التأمين الصحي : يعتبر من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعاملها و أسرهم ويعتبر ذلك كتخفيف للأعباء المالية للعامل .
- العلاوات الدورية و الاستثنائية : و هي من الحوافز المادية الجيدة التي تحفز العاملين لأداء أفضل .
- السكن و المواصلات : حيث يعتبر في نظر العاملين حافزا جيدا لما فيه من تخفيف لعبء النفقات .
- الضمان الاجتماعي : و هي ضمان المستقبل بعد بلوغ سن التقاعد أو للظروف الصحية التي قي توقفه عن العمل و في الحالتين يوفر الضمان الاجتماعي ضمانا ماديا لحياة كريمة.

و للحافز المادي مزايا رئيسية هي :

- 1- السرعة و الفورية و الأثر المباشر الذي يلمسه الفرد لجهده .
- 2- تحسن الأداء بشكل دوري و منتظم .
- 3- إشتماله على معاني نفسية و إجتماعية¹.

كما للحوافز المادية عيوب تتمثل في :

- 1- تدفع العمال إلى العمل الشاق و المتعب الذي غالبا مايؤثر على صحتهم الجسدية أو حالتهم النفسية مستقبلا .

¹ عبد الوهاب علي محمد (1982) " الحوافز في المملكة العربية السعودية " معهد الإدارة العامة الرياض ، ص 101 .

2- إن هذا الأسلوب المادي في تقييم الحوافز لا يصلح أساساً لتحديد المقابل المالي للكثير من الأعمال التي لا يحدد الأجر فيها على أساس الإنتاج مثل أعمال الخدمات والإشراف .

2- حوافز معنوية :

مما لا شك فيه أن الإنسان لا يعيش بالخبرة وحدها ، و إذا كنا قد تحدثنا سابقاً على الحوافز المادية في تنشيط و إستثارة الدافع إلى العمل فإنه لا يجب أن نكتفي بالحوافز المادية فقط ، وذلك لأنها لا تستطيع أن تشبع سوى جانب واحد من حاجات الإنسان الأساسية ، ولا تشبع حاجاته الأخرى النفسية ، الاجتماعية إلا بقدر ضئيل ولذلك يجب على إدارة المؤسسة أن لا تهمل الحوافز المعنوية التي تساعد و تحقق للإنسان إشباع حاجاته الأخرى و بذلك تزيد من شعوره بالرضا عن عمله .

فالحوافز المعنوية إذا هي عبارة عن دافع ضروري للعمل الإنساني ، وسيجأ أمن يحمي العامل من الإنحراف لأنها بذبك تحرص على أن يعامل النسا بعضهم بعضاً معاملة إنسانية يسودها روح الإخاء¹.

ومن ثم فإنه هناك أنواع متعددة لهذا الأخير يمكن حصرها فيما يلي² .

- **الوظيفة المناسبة :** حيث تنبع أهميتها من أنها تجعل الطريق ممهداً للموظف لكي يبرز طاقاته و إمكاناته .

- **الإثراء الوظيفي :** هذا الأسلوب يعمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسؤوليتها و التجديد في أعبائها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها أن يجدد قدراته و يطور مهاراته بمقابلة هذه الأعباء (القضاء على الروتين) .

- **المشاركة في إتخاذ القرارات :** و يعني ذلك إشراك العاملين عند إتخاذ أي قرار يمس بمصلحتهم كعمال .

¹ صلاح بيومي (1982) " حوافز الإنتاج في الصناعة " ، مرجع سابق ، ص 25 .

² عبد الوهاب علي محمد (1982) " الحوافز في المملكة العربية السعودية " ، مرجع سابق ، ص 36-45 .

- **الترقية :** حيث تعتبر حافز معنوي ، إذا أنها تحمل معها زيادة في الأعباء و المسؤوليات و كذا في تأكيد الذات .

- **تسليم الأوسمة :** وهذا الحافز الإيجابي يعطى لمن كانت خدماته كبيرة أو جليله و يعد كدافع للعاملين لإبراز قدراتهم و أحقيتهم بالتقدير و الإحترام .

- **الباب المفتوح :** و يدخل ضمن الحوافز المعنوية التي تقدم لإشباع حاجات تأكيد الذات و غحترام الآخرين و يعني الباب المفتوح السماح للعاملين بتقديم الإقتراحات و الآراء التي يرونها مناسبة .

و نستطيع القول إجمالاً بأن فعالية الحافز و قدرته على إثارة أنواع السلوك المطلوبة تتوقف على الخواص الثلاثة التالية: الإتجاه، القوة، الاستمرارية¹.

الحوافز من حيث آثارها أو فعاليتها :

1- الحوافز الإيجابية :

و هي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب والتي تلبي حاجاتهم و دوافعهم لزيادة الإنتاج و تحسين نوعية و تقديم المقترحات و الأفكار البناءة².

و الهدف الرئيسي لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع الأفراد العاملين و حثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه و خير مثال على هذا النوع من الحوافز نجد :

- عدالة الأجور الأساسية .

- ثبات العمل و إستقرار الفرد في عمله³.

¹ علي السلمي (1985) " إدارة الموارد البشرية " دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة مصر ، ص 302 .
² عبد الرزاق رضا و آخرون (1987) " إدارة الأفراد " دار الحكمة للطباعة و النشر ، بغداد ، ص 210 .
³ عبد الفتاح ياغي (1986) " تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية دراسة ميدانية مقارنة " مرجع سابق ، ص 27 .

و هذه الحوافز تكون فعالة و مؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب فالمكافأة على سبيل المثال لا تكون قادرة على التأثيرة الإيجابي في السلوك مالم يتوفر شرطان هما :

1- أن تكون الحوافز متوقفة على معدل الأداء الكمي و مستواه النوعي .

2- أن تؤدي الحوافز إلى إشباع حاجات معينة يشعر العامل بضرورة إشباعها فإذا لم يستطع الحافز إشباع الحاجة و الرغبة لدى العاملين فإنه يفقد قدرته التحفيزية و تكون الفائدة منه شبه منعدمة و على العموم فإن الحوافز الإيجابية تهدف إلى الرفع من الكفاية الإنتاجية و هي بذلك تركز على إحداث السلوك المرغوب فيه .

2- الحوافز السلبية :

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار و تقويمه و الحد منه و من أمثلة السلوك السلبي التساهل – الإهمال – و عدم الشعور بالمسؤولية ... مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية و هذا النوع من الحوافز يستخدم العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد¹.

فالحافز السلبي إذ يتضمن نوعا من العقاب و هذا العقاب يجعل الفرد يخشى تكرار الخطأ و من الناحية العملية فإن الحافز السلبي لا يحفز العامل إلى العمل و إنما هو يحذر و لا يدفع للتعامل و لا يعلم الأداء و إنما يعلم كيف يتحاشى العامل المواقف التي توقعه في العقاب من دون الإمتناع عن العمل .

و عموما فإن الحوافز السلبية تحدث توازنا في عملية التحفيز فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء الممتاز فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف فتحفظ المؤسسة بذلك رهبتها و تضمن جدية العاملين و من أمثلة الحوافز السلبية نجد : " الإنذار و الردع – الخصم من الراتب – الحرمان من الترقية ... " الخ .

الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدون :

¹ هاشم زكي محمود (1975) " الاتجاهات الحديثة في الإدارة " دار الكتاب الجامعي الإسكندرية، ص 387.

1- الحوافز الفردية :

و هي تتمثل في كافة الحوافز المادية و المعنوية و السلبية الموجهة لموظف معين دون غيره و ذلك لتصرف أو سلوك معين و المكافأة و الخصم ... و غير ذلك ، و تختص هذه الحوافز

بالمجهود الفردي للأفراد أي أنها لا تشمل الجماعات¹ .

1- الحوافز الجماعية :

هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي ، و التعاون بين العاملين و من أمثلتها المزايا العينية – و الرعاية الصحية – الرعاية الاجتماعية ... و التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة أو قسم واحد لحفزهم على تحسين و رفع كفاءة الإدارة الإنتاجية و تحقيق رضاهم و قد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية أو معنوية².

الحوافز من حيث إرتباطها :**1- حوافز داخلية :**

وهي الحوافز التي ترتبط بالعمل نفسه و تشمل الإحساس بمسؤولية الفرد تجاه جزء ذو مغزى من العمل و نتائجه ، و تنتج هذه العوامل للفرد استخدام مهاراته و قدراته في التطوير كما توفر له المعلومات عن أدائه و كذلك فإن الحوافز الداخلية هي التي تحقق من خلال العمل ذاته ومنها " الاستقلالية في العمل – استخدام مهارات متنوعة – القيام بأداء مهم ... هذا و تتفاوت الحوافز الداخلية من وظيفة لأخرى و يكون تأثيرها غالبا في الأداء و الرضا الوظيفي و تحددتها العوامل الخمسة التالية :

- نوع مهارات العمل .

- طبيعة العمل .

¹ أبو الكشك (2006) " الإدارة المدرسية المعاصرة " دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن ، ص 144 .
² عبد الفتاح ياغي (1986) " تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية دراسة ميدانية مقارنة " ، مرجع سابق ، ص 39 .

- أهمية العمل .

- المعلومات المرتدة عن العمل .

- الإستقلالية في العمل .

2- حوافز خارجية :

وهي التي لا ترتبط بالعمل نفسه بل تعود على الفرد من مصادر أخرى في المنظمة و تتمثل الحوافز الخارجية في الحوافز المادية و المزايا الإضافية و المشاركة في الأرباح و الحوافز التشجيعية و تقدير زملاء العمل و المهنة و الترقيات و التعويضات المؤجلة¹ .

وغالبا ما يكون تأثير هذه الأخيرة أقل من تأثير الحوافز الداخلية كما يجب الإشارة إلى أنه هناك ثلاثة أنماط رئيسية للحوافز الخارجية المتاحة أمام إدارة المؤسسة وهي².

- الأجر و المكافآت المالية الأخرى .

- الترقية .

-التقدير و الثناء من جانب المشرفين و الزملاء .

ويمكن لنا في الأخير تقديم خلاصة لما تقدم كما يلي :

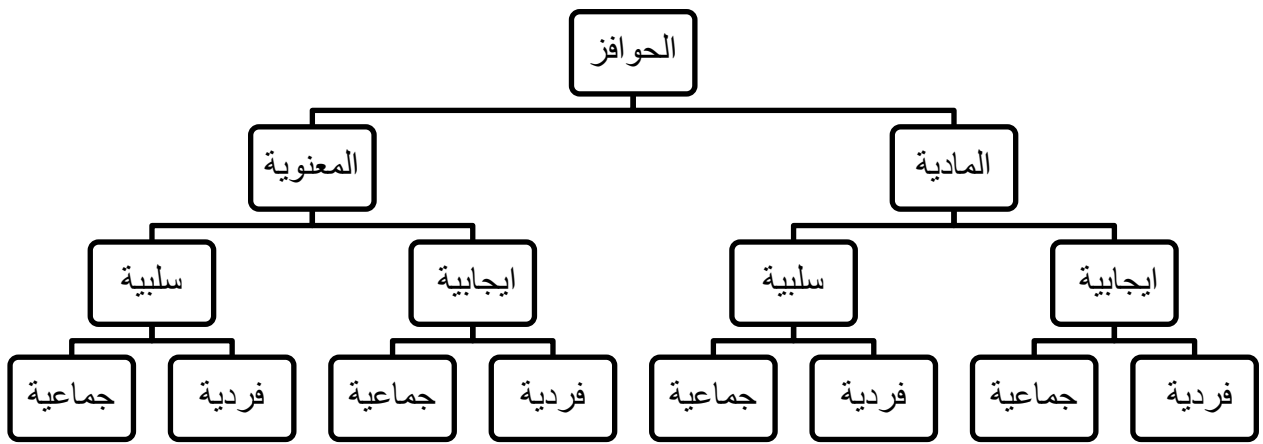
1- إن الحوافز أساسا إما مادية ملموسة أو معنوية غير ملموسة و هي بذلك تعتمد مبدأ الحاجات الإفتقارية و الحاجات الارتقائية و هي تهدف إلى تحسين الأداء في العمل كما ونوعا أو هما معا .

2- إن الحافز أساسا مفهوم مرتبط بالحاجات و إشباعها³ .

¹ هاشم زكي محمود (1975) " الاتجاهات الحديثة في الإدارة " ، مرجع سابق ، ص 317-318 .
² السيد إسماعيل محمد (1997) " تنمية المهارات القيادية و السلوكية " تدريبات و أنشطة المنظمة العربية لتنمية الإدارة، القاهرة ، ص 50-54 .
³ معمر داود (1986) " حوافز العمل في الصناعة " رسالة ماجستير معهد علم الاجتماع جامعة الجزائر ، ص 28 .

3- ويمكن القول أنه لا توجد مؤسسة اقتصادية أو اجتماعية لا تلجأ إلى استعمال الحافز بشكل أو بآخر لكن إشكالية الحوافز تتطلب بحثها كنظرية ومحاولة ربطها بالنظام الاجتماعي السائد ، وذلك لأن المؤسسة هي في الغالب جزء من مجموع النظام و الثقافة السائدين¹.

و يمكن تلخيص موضوع و صور أو أشكال الحوافز في المخطط التالي :



الشكل رقم (02) : يمثل أنواع و أشكال الحوافز

ثانيا : أهمية و أهداف الحوافز و أسس إعطائها .

5.1.2 – أهمية الحوافز: يعتبر التحفيز شيء لا غنى عنه في المؤسسات الحديثة فالحوافز الإنتاج في مجال العمل أهمية كبرى وتأثير فعال في تسيير العملية الإنتاجية ، فإذا ما استخدم بطريقة عقلانية فهذا لا يؤدي إلى رفع الكفاية الإنتاجية فحسب بل يترتب على ذلك إشباع حاجات العاملين المختلفة ، إذن فعملية التحفيز ذات أهمية مزوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة و إستغلال العنصر البشري بعدالة ومن جهة أخرى تهدف إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة ، وبوجه عام فإن أهمية الحوافز تكمن في الآتي :

¹ Mucchielli .Alex (1981) les motivations .8ème Edition . les éditions E.S.F Paris ، P 7-8 .

- 1- زيادة الإنتاج كما و كيفا .
- 2- تحقيق رضا العاملين و إشباع حاجاتهم الضرورية و النفسية و الاجتماعية و الرفع من روحهم المعنوية .
- 3- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك و توجيهه وتعزيزه و تعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة و العاملين¹.
- 4- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة و سياستها و قدراتها التنافسية و تعزيز قدرات العاملين و ميولهم و طاقتهم الإبداعية بما يضمن ازدهار المنظمة و تفوقها.
- 5- تلعب الحوافز دورا إقتصاديا و إجتماعيا في نفس الوقت فتؤدي لزيادة الناتج الوطني القومي للمجتمع و زيادة دخل الفرد لتحقيق مستوى أفضل للمعيشة و الرفاهية .

أهداف الحوافز :

لوضع أي نظام فلا بد من أن يكون هناك هدف له وبالتالي فإن أي مؤسسة عند وضعها لنظام الحوافز لابد من أن تأخذ بعين الاعتبار الهدفين الرئيسيين التاليين :

أولا – الهدف الإقتصادي : حيث أن وضع نظام للحوافز في مؤسسة ما يجب أن يعود على المؤسسة و العاملين بها حيث تسعى المؤسسة عن طريق الإستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف إلى زيادة إنتاجية المؤسسة و تحسن منتجاتها أو خدماتها مع تحسن نوعيتها و التي بالفائدة على المؤسسة و العاملين فيها .

ثانيا – الهدف المعنوي : وهو الهدف المتعلق بالعنصر البشري مباشرة ، وذلك لأنه يعتبر العنصر المهم من عناصر الإنتاج و التحكم في العملية و هو المستهدف من وضع نظام الحوافز أساسا الأمر الذي يقودنا إلى تحليل واقع المؤسسة و إختيار النظام المناسب لها والذي يعود بالفائدة في الأخير على العاملين و المؤسسة في آن واحد².

¹ جوادي حمزة (2006) " الحوافز المادية و المعنوية و أثرها في الروح المعنوية " رسالة ماجستير تخصص عمل وتنظيم ، جامعة منتوري قسنطينة ، ص 37 .

² المرجع السابق ، ص 38 .

- أسس إعطاء الحوافز :

إن أهم أساس على الإطلاق لمنح الحوافز هو التمييز في الأداء أو إستخدام معايير أخرى مثل الجهد و الأقدمية ... وفيما يلي عرض لبعض هذه الأسس :

- الأداء : يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي و ربما الأوحد لدى البعض ، وفي بعض الحالات و يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء أكان ذلك في الكمية أو في الجودة أو في وفرة وقت العمل .

- الجهد : يصعب أحيانا قياس نتائج العمل مثلما هو الأمر في الوظائف الخدمانية أو لأن النتائج شيء احتمالي الحدوث و بالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة و ليس بالنتيجة أو قد يمكن الأخذ بالحسبان مكافأة المجهود أو السلوك أو الوسيلة التي إستخدمها الفرد لكي يصل إلى النتائج و الأداء و يجب الاعتراف بأن هذ المعيار أقل أهمية كثيرا من معيار الأداء " النتائج النهائية " لصعوبة قياسه و عدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

- الأقدمية : ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل و هي تشير إلى حد ما إلى الولاء و الانتماء و الذي يجب مكافأته بشكل ما وهي تأتي بشكل علاوات في الغالب لمكافأة الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص .

- المهارة : بعض المنظمات تعوض الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو إجازات أو أدوات تدريبية كما نلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الاخير محدود جدا ، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين .

ثالثا: النظريات المفسرة للحوافز :

لم تلق دراسة الحوافز و تأثيرها على السلوك الأفراد في الدول النامية جانبا كبيرا من إهتمام المنظمات و المديرين إلا في السنوات الأخيرة حيث ظهرت الكثير من نظريات علماء النفس التي تساعد المديرين في كيفية دفع الأفراد و تنشيط سلوكهم نحو الأهداف المطلوبة ، وقد أظهرت دراسات لماء النفس في هذا المجال أن التحفيز عملية معقدة و أنها على جانب كبير من الأهمية خلافا لما يتصوره " تايلور وتلاميذه من أصحاب المدرسة العلمية في الإدارة و

الذين ركزوا على الجانب المادي في الحوافز و إعتبروه المحرك الأساسي في توجيه سلوك الأفراد نحو المطلوب منهم¹.

النظريات الكلاسيكية :

1- نظرية الإدارة العلمية (1911)

تعد نظرية الإدارة العلمية من بين النظريات الأولى التي حاولت فهم العلاقة القائمة بين دوافع الفرد و إنتاجه و رضاه ، وعلى العموم فإن رواد هذه المدرسة وعلى رأسهم Taylor ينظرون إلى العمال على إعتبره أداة من أدوات الإنتاج و أن الأجر هو الحافز الوحيد لمقدار ما يبذله من جهد في تأدية عمله و تتلخص فلسفتهم في أنه لا يوجد تعارض بين مصالح كل من العاملين و الإدارة بل على العكس من ذلك فإن مصالحهم مشتركة و ذلك بإعطاء أجور مرتفعة للعامل و تحقيق أرباح عالية لأصحاب رأس المال .

وفي نفس السياق فإن نظرية الإدارة العلمية هذه بشكل حصري على الحوافز المالية كما ترى أنه يمكن حفز كل العمال ذلك بإعطائهم فرص مناسبة للحصول على الحافز النقدي و من خلال ما تم ذكره ندرك أن رواد هذه المدرسة قد تجاهلوا بوضوح وجود الحوافز المعنوية و أثرها في زيادة جهد العاملين و بالتالي الارتفاع بمعدلات الأداء و تحقيق رضاهم الوظيفي الأمر الذي عجل بظهور نظريات أخرى في نفس الإطار .

2- نظرية العلاقات الإنسانية : " إلتون مايو " :

جاءت هذه النظرية كردة فعل للنظرية الكلاسيكية و التي تقوم على أهمية فهم الأفراد أيا كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث تصرفاتهم سلوكياتهم و رغباتهم و هذا حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل و التعاون المشترك و المشاركة الجماعية².

¹ المرجع السابق ، ص 39 .

² البرنوطي (2004) " أساسيات إدارة الأعمال " الشركة العربية المتحدة للنشر و التوزيع القاهرة ، ص 412 .

وصاحب هذه النظرية هو إلتون مايو حيث يرى و على خلاف سابقه أن الحافز المادي وحده غير كافي ولن يؤدي وحده إلى رفع معدلات الأداء بل يجب أن نتعامل مع حوافز أخرى و التي حددها في الحوافز المعنوية ، كما تفترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته نشيط و يحب العمل وطموح ولا تقتصر حاجاته في الأشياء المادية فقط بل تتعدها إلى حاجات نفسية و إجتماعية ومن ثم فإن رواد هذه النظرية يرون :

- أن الأجر وملحقاته لا تمثل وحدها الحافز الذي يشجع العامل على زيادة الإنتاج .

- توجد عوامل أخرى معنوية من شأنها التأثير في زيادة الإنتاج و بالإضافة إلى هذا فإن العامل لا يتصرف بمعزل عن باقي الأفراد و إنما تصرفاته نابعة من قرارات الجماعة ككل¹.

النظريات الحديثة :

1- نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو :

تعد نظرية تدرج الحاجات من بين النظريات الأولى التي أوضحت أن دوافع الفرد في العمل لا تقاس بالدوافع الإقتصادية و الإجتماعية ، وإنما ثمة دوافع أسمى من ذلك تقل أهمية في تأثيرها على السلوك الفرد أو بمعنى آخر على رضاه الوظيفي بشكل عام (بوخمخ ، 2001 :119)².

وفي هذا الإطار يرى ماسلو أن للفرد عدة حاجات تتدرج حسب إشباعها و درجة إلحاحها وفق سلم هرمي و استند ماسلو في نظريته هذه على ثلاثة عناصر أساسية هي³ :

1- مختلف الحاجات ذات تأثير في سلوك الأفراد و هذا التأثير تولده الحاجات غير المشبعة فقط .

3- حاجات الأفراد ترتب وفقا لأهميتها و درجة إشباعها بدءا بالحاجات الأساسية ووصولاً لتحقيق الذات .

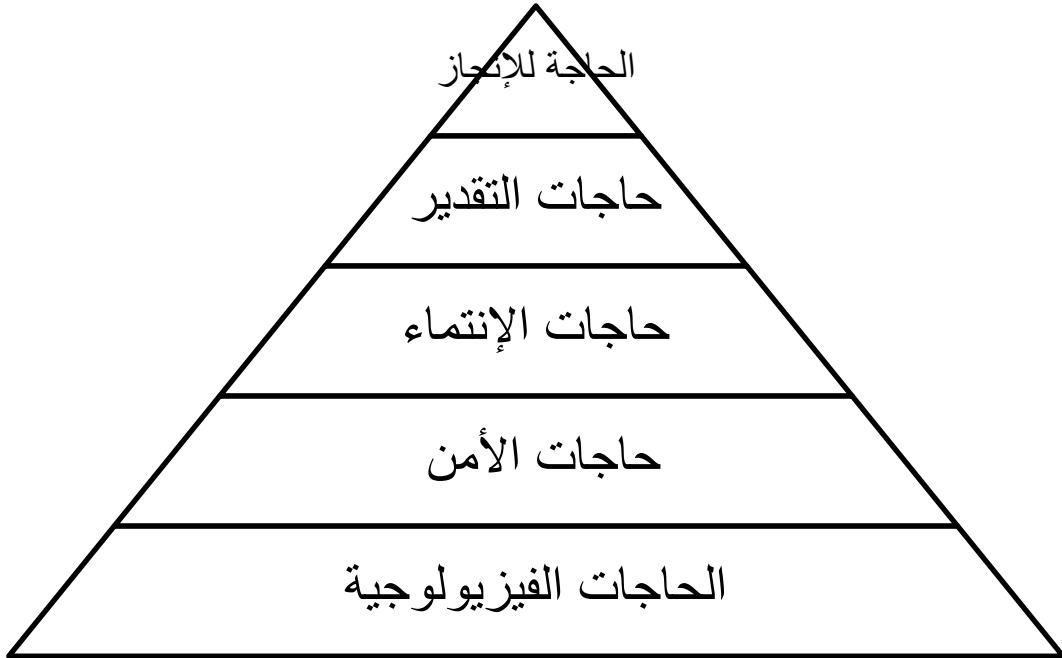
¹ علي عبد الرزاق جبلي (2003) " علم الاجتماع الصناعي " دار المعرفة الجامعية الإسكندرية ، ص 05 .

² عبد الفتاح بوخمخ (2001) " إدارة الموارد البشرية " مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة ، ص 119 .

³ ناصر العديلي (1995) " السلوك الإنساني و التنظيمي " معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية ، ص 145 .

3- يتم الانتقال من مستوى إلى آخر ذلك حسب الترتيب المقدم وفق هرم ماسلو للحاجات ، ويمكن أن ندرج هذا الترتيب في الشكل التالي :1 .

الشكل رقم (03) : هرم ماسلو للحاجات



2- نظرية العاملين (لفرديريك هيرزبرغ) :

قدمت هذه النظرية من طرف العالم هيرزبرغ كمحاولة لتفسير العلاقة القائمة بين دوافع الإنسان و رضاه و إنتاجيته كما يؤخذ على هذه النظرية أنها أجرت تفرقة شكلية بين مجموعتين من العوامل المؤثرة على الاداء الإنساني للأفراد و حوافزهم .

ولذلك تسمى هذه النظرية بثنائية العوامل لأنها ترى أن العوامل هي نوعين من حيث أثرها على الدافعية .

¹ أرسلان نبيل (1978) " الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة و القطاع العام " دار النهضة القاهرة ، ص 21 .

1- العوامل المحفزة : وهي العوامل التي تدفع الفرد للعمل و الأداء المتميز وهي تشمل وضعية مثيرة عمل يبعث على التحدي – فرص للإنجاز ... كما يؤدي بوجود هذه العوامل إلى درجة عالية من الرغبة في العمل و الرضا عن الوظيفة .

2- العوامل الصحية : أي العوامل التي تظهر بيئة العمل من التذمر الشكوى و تشمل الإشراف – الراتب و ظروف العمل ... الخ .

والخلاصة هي أن توفر هذه العوامل حسب نموذج هيرزبرغ يمنع مشاعر الاستياء من أن تستولي على الفرد و أن عدم توفرها ينتج عنه درجة عالية من عدم الرضا¹ .

3- نظرية (x) و (y) (لدى كلاس ماجرجور) .

ترتكز هذه النظرية على معاملة الأفراد و تبسيط العمليات الإدارية و تحسين الرقابة و تطوير طرقها و تقوم كذلك على إعتبار أن الدوافع الخارجية ترتبط بالفلسفة التي يتبناها المدير أو الإدارة نحو إتجاهات مرؤوسيه ، وعلى هذا الأساس ذهب رواد هذه النظرية إلى توجه مفاده أنه هناك نوعين من المدراء .

1- النوع الأول : نظرية (x) و الذي ينظر و الذي ينظر للعامل على أنه كسول ولا يحب العمل ولا تهمة المؤسسة .

2- النوع الثاني : نظرية (y) وهي تختلف عن النظرية الأولى تمام ذلك أنها تنظر للعامل على أنه كفى ومسؤول يسعى لتحقيق أهداف المنظمة² .

4- نظرية الحاجة للإنجاز (ماكلياند)

تعد هذه النظرية حديثة نسبيا و ترتكز على الحاجة للإنجاز ولذا نسميها بنظرية الحاجة للإنجاز ولهذه النظرية مكانة خاصة بالنسبة لدافعية العمل ذلك أنها تتناول الخصائص الشخصية لبعض الأفراد و التي تجعلهم ذاتيين و كأنهم يندفعون طبيعيا و يتصرفون كما لو

¹ المرجع السابق ، ص 52-55 .

² أرسلان نبيل (1978) " الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة و القطاع العام " ، مرجع سابق ، ص 40-43 .

كانوا هم يملكون مصادر ذاتية لتحفيز أنفسهم فهناك أدلة تبين بأن الأفراد يختلفون في مدى إمتلاكهم لدوافع ذاتية للإنجاز والأداء العالي المتميز و النجاح في تحقيق الأهداف التي يلتزمون بتحقيقها و التي غالبا ما تكون اهدافه عالية المستوى .

وفي هذا السياق يرى صاحب النظرية أن الأفراد الذي يمتلكون حاجة إنجاز عالية يتمتعون بما يلي :

- يفضلون ظروف عمل تسمح لهم بتحمل المسؤولية في حل المشكلات .
- يملكون النزعة للقيام بمجازفات محسوبة و منضبطة .
- يحتاجون تغذية مرتدة متميزة و دقيقة حول أدائهم تعمل على تعريفهم إلى أي مدى كان تقدمهم نحو تحقيق الأهداف التي يسعون لها¹.

5- نظرية التوقع و التفضيل (لفكتور فروم) :

هذه النظرية هي الأخرى تهتم بعمليات عقلية تتم قبل إستجابة الفرد و هي التنبؤ عن قوة إندفاع الفرد في وقت معين و كذلك إختلافها من فرد إلى آخر وهي ترى بأن قوة الاندفاع نتيجة ما يحدث في العقل و تؤثر في السلوك الذي يصدر عن الفرد ، وبناءا على ذلك بضع فروم عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميادين العمل منها .

- يركز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية .

- يركز الاختيار على إعتقاد الفرد أن النشاط المختار هو الطريق المحتمل لتحقيق

أهدافه .

- تلعب التوقعات دورها في إتخاذها الفرد لقراره .

¹ المرجع السابق ، ص 30 .

6- نظرية Z لوليام أوشي:

نظرية z لصاحبها وليام أوشي و قد توصل إليها بعد إجراءه لعدة بحوث و دراسات ميدانية في اليابان و الو.م.أ من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية و هي تقوم على العمال الإنساني و روح الجماعة و إشراك العامل في إتخاذ القرارات و خلق الجو الأسري في المؤسسة و روابط إنسانية و إتصالات مستمرة و الشعور بالملكية لكل المؤسسة و عدم فصل العامل عن العمل مدى الحياة و أهمية تحقيق دستور لكل مؤسسة يسعى الجميع لتحقيقه بالولاء و الانتماء و الإخلاص و من أهم الدروس التي تقدمها نظرية z نجد الثقة – الدقة – المهارة – الألفة – و المودة .

- الثقة : من غير توفر جو لثقة سنجد علاقة إنسانية تتحول إلى صراع ولكن بتوفر جو الثقة و الذي هو عبارة عن حافز للعمل يصبح كل شيء ممكن .

- الحذق و المهارة : هذان المفهومان مرتبطان ارتباط وثيق و بتضافرهما يؤديان إلى المزيد من الإنتاجية .

- الألفة و المودة : الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية هي الألفة و المودة بما ينطوي عليه من إهتمام و عدم الأنانية التي تمكن الفرد من العيش الآمن و تحقق له رغباته و تشجع حاجاته و ذلك من خلال إقامة علاقات إجتماعية وثيقة و صداقات حميمية خاصة في مجال العمل¹.

رابعاً : شروط و معوقات الحوافز و العوامل المؤثرة فيها

شروط نجاح و فعالية الحوافز :

هناك مجموعة من الشروط الأساسية التي لا بد للإدارة و المنظمات أن تأخذها بعين الإعتبار إذا أرادت أن تحقق من وراء الحوافز فوائد ترتبط بإنجاز و زيادة إنتاجية العاملين و إيجاد بيئة لتحفيز طاقاتهم ذاتياً و تقديم أفضل ما أمكن منها :

¹ نورة ديب (1999) " التحفيز في بوحدة نوميديا التابعة لديوان الحليب و مشتقاته " رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة منتوري قسنطينة ، ص 34-38 .

- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين و الإدارة معا .
 - التأكيد على الربط بين التحفيز و الأداء الجيد .
 - جعل الموظفين يشعرون كأنهم شركاء و تشجيع الإحساس بالمسؤولية .
 - إطلاق العنان للطاقات الكامنة و تشجيع التفكير .
 - التعرف على انماط وميول و شخصيات العاملين لتسهيل تحفيزهم .
 - معرفة أهمية حاجة الموظفين للتقدير و الشعور بالمشاركة و حل المشكلات .
 - لا بد للمنظمة من أن تحدد الوقت الملائم الذي ستنفذ فيه الحوافز (اللوزي،1995: 188)¹.
 - منح الحوافز للعاملين في مواعيد محددة و متقاربة و متناسبة زمنيا مع الأداء .
 - ضمان الإدارة الوفاء بالتزاماتها بخصوص الحوافز .
 - أن يتصف نظام الحوافز بالعدل و المساواة و الكفاءة².
 - أن يدرك العاملون نظام الحوافز و قواعده و شروطه أن يتصف بالوضوح و البساطة.
 - أن يكون الحافز متناسبا مع دوافع الفرد .
 - التنوع في الحوافز أي إعطاء حوافز مادية و معنوية و ذلك حسب الموقف الذي يوجد فيه العامل .
 - النظر إلى المعيار الموضوعي على أنه بمثابة تعاقد مع العاملين واجب الإلتزام به .
 - توفير الدعم و التأييد للنظام³.
- وفي الأخير يجب الإشارة إلى أنه من الواجب أن يتناسب الحافز مع المستوى الإداري ومع المستوى الإجتماعي للفرد حتى يؤدي الحافز الهدف المنتظر منه .

معوقات التحفيز :

¹ اللوزي موسى (1995) " اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو الحوافز " الجامعية الأردنية عمان ، الأردن ، ص 188 .

² علاقي مدني عبد القادر (1993) " إدارة الموارد البشرية " ط 1 ، مكتبة الدار ، جدة السعودية ، ص 373 .

³ جاري ديبسلر (2003) " إدارة الموارد البشرية " ترجمة محمد سيد أحمد عبد المعتال دار المريخ للنشر و التوزيع ، الرياض ، السعودية ، ص 444.

تعتبر نظام الحوافز بعض المشكلات و الصعاب والتي قد تحد من فعاليتها وتشكل عوائق أمام الهدف المنشود ، ومن تلك المشكلات نجد ما يلي¹.

- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز .
- تطبيق نظم واحدة و نمطية في عدد كبير من المنظمات .
- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز بناء عليها و نتيجة لذلك ترى أعداد كبيرة من العاملين يتحصلون على حوافز متشابهة بالرغم من وجود فروق على درجات متعددة في مهارات هؤلاء العاملين و مستويات تحصيلهم الأمر الذي يترتب عليه إحباط للمجدين و إستمرار المقصرين في تقصيرهم .
- سوء إستخدام الحوافز من جانب بعض المديرين ، فقد يستعملها البعض سوطا يخوفون به مرؤوسيههم كما أن بعضهم يحاول إخفاء معايير الحوافز عن مرؤوسيه ظنا منه أن ذلك سيدفع الأفراد للعمل الجاد .
- إرتفاع تكاليف الحوافز .
- غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز .
- قصور المتابعة و الرقابة على الحوافز و فعاليتها .

العوامل المؤثرة في نظام الحوافز :

نظام الحوافز في أي منظمة من المنظمات ، حكومية أو خاصة يتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل و أثناء التخطيط لأنظمة الحوافز .

- **على مستوى الدولة :** تتأثر الحوافز بعاملين أولهما سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية و التي تمثلها القوانين التي تطبقها الإدارة و ثانيهما القيم الاجتماعية و النظام الاجتماعي السائد و الذي يتأثر به أفراد المجتمع و يحدد رغباتهم و حاجاتهم و أولوياتهم .
- **على مستوى المنظمة :** يتأثر نظام الحوافز بثلاثة عوامل أولها الجهاز الإداري وإمكاناته و تنظيمه و ثانيهما نوع العاملين بالمنظمة ومدى تأهيلهم و مهاراتهم و تركيبهم

¹ عبد الوهاب علي محمد (1982) " الحوافز في المملكة العربية السعودية " ، مرجع سابق ، ص 362-346 .

الاجتماعي و الثقافي و ثالثهما حجم الدائرة و نوع النشاط و فعاليتها و مردوده بالنسبة للاقتصاد الوطني .

- **الأسلوب الإشرافي :** إن الإشراف الذي يتبعه القائد في قيادته للموظفين معه وتوجيههم يؤثر تأثيرا كبيرا في عملية التحفيز فالقيادة الحافزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير في سلوك العاملين و حثهم على حسن أداء العمل و تنفيذ الأوامر برضا و إرتياح¹.

- **الإتصال المباشر :** لا يمكن لأي مسؤول أن يحدث التفاعل بينه و بين مرؤوسيه دون أن يوفر لهم نظاما مناسباً من الإتصالات يمكن بواسطته توجيه جهودهم و توضيح مختلف الواجبات و الأعمال المطلوبة منهم تنفيذها ، كما أن نظام الإتصال المناسب يعد في حد ذاته الوسيلة الفعالة التي يمكن أن يقيم من خلالها جهود مرؤوسيه ويكشف أخطائهم و يعمل على تصحيحها و في ذات الوقت فإنه يقرر من خلال المعلومات المتوفرة لديه المكافآت أو الجزاءات التي يجب أن تمنح للمرؤوسين².

- **ظروف العمل :** للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمال مثل تحسين الإضاءة – التحكم في الضوضاء – ودرجة الحرارة و الظروف التي يجب أن تعمل الإدارة على تحسينها ، فإن ذلك يساعد على زيادة الإنتاج و رفع الروح المعنوية بين العاملين فكلما كانت ظروف العمل مريحة كلما كان ذلك حافزا للعاملين نحو بذل مزيد من الجهد في العمل و الإرتباط به .

- **الجوانب التنظيمية :** ويعني ذلك أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسات الأجور – و المراكز الوظيفية و سياسات العمل و إجراءاته و الهيكل التنظيمي ، وتدور الحوافز التنظيمية عموما في إطار إتاحة المجال لإشباع الحاجات الفردية و التي تتضمن بجانب ما تتيحه الرواتب من مقابلة الحاجات الضرورية للفرد في إطار المنظام و أسلوب الإدارة التي تعكسه سياسات العمل و إجراءاته .

وفيما يلي توضيح للحوافز التنظيمية الأساسية للعمل وهي :

¹ محمد الحسن التجاني يوسف (2010) " التحفيز و أثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين " رسالة ماجستير في إدارة الأعمال السعودية ، ص 52 .

² نفس المرجع ، ص 53 .

- سياسة الأجور و المراكز الوظيفية ويقصد بها فرص الترفيع و الترقى الوظيفي .
- سياسات العمل و إجراءاته و تناول علاقة الموظف و أسلوب إنجاز الأعمال فيها من حيث المرونة في تطبيق نظام العمل و إجراءاته .
- الهيكل التنظيمي للعمل و تأثيره المباشر على علاقات العاملين و مستوى أدائهم لمهام العمل ومسؤولياتهم

خلاصة :

على الرغم من الاهتمام الكبير الذي أولاه علماء السلوك الإنساني و السلوك الإداري لهذا الموضوع و خصوصا في الأربعين سنة ماضية لا تزال عملية الحفز شائكة و لا يزال موضوع الحوافز مدعاة للجدل و النقاش سواء بالنسبة للمبادئ و النظريات أو بالنسبة للوسائل التطبيقية ، و يعود السبب في ذلك إلى صعوبة هذا الموضوع و تعقده لارتباطه بسلوك الفرد و كيفية تعديله في الاتجاه المرغوب فيه و كثرة المتغيرات المتشابكة التي تجعل الفرد في ظرف معين يختار سلوكا معين دون سواه بما في ذلك الفروق الشخصية و البيئية و الحضارية .

فقد أثبتت الدراسات و التجارب العلمية التي أجريت حول هذا الموضوع أن الحوافز – مادية كانت أو معنوية - التي تصلح لفئة معينة سرعان ما تؤثر في فعاليتها ظروف جديدة باتجاهاتها و نظراتها المختلفة ، لذلك فإنه لا بد من مواصلة البحث و الدراسة بصورة

مستمرة عن انسب الحوافز التي تقابل حاجات الأفراد و رغباتهم و تحقق لهم مستوى ملائم من الرضا .

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

تمهيد

أولاً : مفهوم و محددات الأداء الوظيفي

ثانياً : عناصر أداء العمل

ثالثاً : قياس الأداء رابعاً : طرق و أهداف تحسين الأداء

سادساً : أهداف و خطوات و طرق تقييم الأداء

خامساً : الاتجاهات الحديثة لعملية تقييم الأداء الوظيفي

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

تمهيد :

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية.

ونظرًا لأهمية الأداء الوظيفي للمراجع فإن الحاجة تصبح أكثر أهمية لتوضيح أثر الحوافز على الأداء الوظيفي ، حيث تعاني كثير من منشآت المراجعة على اختلاف أحجامها العديد من المشكلات المتعلقة بالأداء.

أولاً : مفهوم و محددات الأداء الوظيفي

ثانياً : عناصر أداء العمل.

ثالثاً : قياس الأداء.

رابعاً: طرق و أهداف تحسين الأداء .

خامساً : الاتجاهات الحديثة لعملية تقييم الأداء الوظيفي

سادساً : أهداف و خطوات و طرق تقييم الأداء

أولاً : مفهوم و محددات الأداء الوظيفي :

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية.

وتطلق كلمة الأداء على عدة عبارات منها ما يشير إلى التزام الموظف بواجبات وظيفته وقيامه بالمهام المسندة إليه من خلال أدائه لمهام وظيفته وتحمله للأعباء والمسئوليات

الوظيفية والالتزام بالأخلاق والآداب الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها والالتزام بمواعيد العمل الرسمي في الحضور والانصراف الزهراني، (حسين جمعان ، 1999 ، 156) .

وعلى ذلك تعددت تعريفات الطالبين للأداء حيث عرف " المير " الأداء الوظيفي بأنه " نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة. المير، (عبدالرحيم علي 1995، 207-241)

ويعرف " بدوي ، ومصطفى " الأداء بأنه (نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين". (بدوي ، أحمد زكي ، 1984 ، 95)

كما عرف " عاشور " أداء الفرد للعمل بأنه (قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله" (عاشور ، أحمد صقر ، 1983 ، 128).

ويُعرف " كتيه ديفس (Ketih Davis) " الأداء الفردي لأي موظف بأنه (محصلة لدافعية ذلك الموظف للعمل وقدرته على العمل) (الحربي، حديجة أحمد ، 1995، 64) .

ويلقي " ثوماس جيلبرت (Thomas Gilbert) " الضوء على مصطلح الأداء ويقول بأنه (لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء ، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج أو نتاج ، أو النتائج ، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز ، أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً" درة ، (عبد الباري إبراهيم 1982 ، 85) .

ويشير " بدوي " إلى الأداء بأنه عبارة (عن القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب) (بدوي ، أحمد زكي ، 1984 ، 95) .

ويرى " هلال " أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد ، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه ، وأن الأداء لا يظهر إلا نتيجة لضغوط أو قوى نابغة من داخل الفرد نفسه فقط وأن هناك تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به مما يؤدي إلى ظهور الأداء) (هلال، محمد عبد الغني حسن، 1996، 195) .

أما " زيدان " فيرى أن أداء الأفراد لا يعتمد فقط على قدراتهم وإنما يعتمد في نفس الوقت على ما لديهم من دافعيه وهذه الدافعية لا تعتمد بصفة عامة (إلا بنسبة بسيطة) على ظروف العمل المادية ، وإنما تعتمد على الظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجات الأفراد فالحاجات المشبعة لا تدفع السلوك (زيدان، محمد مصطفى ، 1984 ، 185) .

أما " سيتر ميستر (Sutermeister) " يرى أن الأداء الوظيفي ينتج من تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري ، ويمثل كل من القدرة والدوافع متغيرين رئيسيين من أجل الأداء الوظيفي ، فقد تنطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات للعمل ، ولكن بدون توافر الدافع للعمل ستندم العلاقة بين القدرات والأداء الوظيفي ، والعكس صحيح فقد يتوافر لدى الفرد الدافع القوي للعمل ولكن دون قدرة على العمل ستندم العلاقة بين الدافع والأداء الوظيفي. (عامر، سعيد يس و خلف ،خالد يوسف ،1982،95).

وقدم الطالبان " بورتر ولولر (Porter & Lawler) " نموذجًا نظريًا يقوم على مجموعة من الفروض ، حول محددات الأداء الوظيفي والذي يتحدد بناء على هذا النموذج ثلاثة عوامل أساسية هي : الجهد المبذول ، والقدرات والخصائص الفردية ، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي . فالجهد المبذول يعبر عن درجة حماس الفرد لأداء العمل ، وبمقدار ما يستمر الفرد بجهده بمقدار ما يعبر هذا عن درجة دافعيته لأداء العمل ، أما قدرات الفرد وخصائصه فهي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فهو يعبر عن انطباعات الفرد وتصوراتها عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والطريقة التي يجب أن يمارس بها دوره في المنظمة (عاشور ، أحمد صقر ، 1986، 182).

ويرى " السلمي " أن الرغبة والمقدرة في العمل يتفاعلان معًا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل على مستوى الأداء (السلمي ، علي ، 1985، 68).

وأخيرًا يرى " الحربي " أن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليست بالأمر السهل وأن تعميم النتائج أمر غير صحيح للأسباب التالية : (الحربي، حديجة أحمد ، 1995، 174).

- 1- أن محددات أداء فئة معينة من العاملين ليست بالضرورة هي محددات أداء فئة أخرى.
- 2- أن محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى.
- 3- تؤثر العوامل البيئية الخارجية في تحديد محددات الأداء.

ونستنتج من الدراسات السابقة أن هناك تقارب واضح بين الطالبين في تعريفهم للأداء وعلى الرغم من ذلك يبدو أنه من الصعب الوصول إلى تعريف محدد ومتفق عليه لمفهوم الأداء وأن تعدد التعاريف المتعلقة به يعود إلى تعدد الطالبين الذين تناولوه ورغبة كل واحد منهم في أن يدلي بدلوه في هذا الموضوع من وجهة نظره واهتماماته الخاصة .

ومن جهة أخرى أن موضوع الأداء يعد من المواضيع الأكثر تشعباً وغموضاً وأكثرها تعقيداً بالنسبة للمنظمات لإختلاف نتائج الدراسات في هذا المجال بالإضافة إلى وجود عوامل متعددة وعدم وضوح دور علاقة كل عامل من هذه العوامل بمستوى الأداء.

ويقترح الطالب للأداء الوظيفي التعريف التالي :

(الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وفقاً للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل) .

محددات الأداء الوظيفي :

تقسم مؤثرات الأداء الفردي لمهام الوظيفية إلى عوامل معينة يتميز بها الفرد نتيجة دورات شخصية داخلية مثل كفايات، أو جدارات تدريبية سابقة، أو التدريب الداخلي في المؤسسة والدراسة الشخصية من خلال المطالعة وقراءة كل ما هو جديد يتعلق بالوظيفة، فقد أشار (Hackett، 2002، P.208) إلى محددات الأداء، وقسمها إلى ثلاثة أنواع هي:

1- **معرفة تقريرية**: وتشمل المعرفة بالحقائق، والأساسيات، والأهداف والمعرفة الذاتية بمتطلبات وظيفة ما، وتقاس بواسطة القلم والورقة، وبشكل تقريرية.

2- **معرفة إجرائية ومهارية**: وهذه المعرفة تتعلق بما يجب أدائه فعلاً، وهي خليط بين معرفة

وكيفية الأداء والقدرة على ذلك، وتشمل مهارات إدراكية أي معرفية، أو المهارات العملية التي

تتطلب استخدام عضلات الجسم في العمل، الدافعي، والتحفيز، والبناء، والتداول وتنسيقها.

3- **الدافعية والتحفيز**: هي تأثير مشترك من إحدى سلوكيات ثلاث هي الاختيار للأداء مستوى الجهد المبذول، واستمرار الجهد المبذول أي الإصرار.

إن عملية تقييم الأداء هي عملية هامة في حياة كل موظف فلا بد من أن تكون العملية

صادقة وموضوعية وهادفة حتى تؤدي ثمارها ويتغير سلوك الموظف نحو الأفضل ، حيث إن نتائج هذه العملية تؤثر في مستقبل العاملين وحياتهم المهنية لما لها من أثر على الترقيات والمنح والحوافز وغيرها من الفوائد التي قد تصل إلى حد بلوغ مراتب عليا في المنظمة، أو قد تؤثر بالسلب من حيث الخصومات، والإنذارات وخلافها التي قد تصل إلى حد الفصل من العمل .

ثانيا : عناصر أداء العمل :

إن هناك عناصر أو مكونات أساسية للأداء وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات ، وقد اتجه الطالبون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للمنظمات.

ومن هذه المساهمات ما ذكره " عاشور " في إبراز عناصر الأداء من خلال النقاط التالية :

1 - أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها :

إن تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها ، وأهميتها النسبية من حيث الوقت الذي يستغرقه، والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل.

وتحاول الدراسات تحديد المكونات المستقرة نسبياً في أداء العمل إضافة إلى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل ، أو بتغيير الأفراد الذين يؤدون العمل، أو بتغيير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء ، وذلك على النحو التالي:

أ -الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن : وهي الأنشطة التي تتصف بأنها متغيرة بتغير الزمن بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل ، مثل تغير مهام الموظف في آخر السنة عن مهامه الأخرى خلال السنة حيث قد تتغير هذه الأنشطة مع الزمن نتيجة زيادة خبرة الفرد من ممارسته للعمل، فبحدوث التغير في طرق أداء الفرد مثل درجة اعتماده على رئيسه في الحصول على المشورة أو المساعدة يتغير أدائه بفعل زيادة خبرته من خلال ممارسته للعمل.

ب -الأنشطة التي تتغير بتغير أو تفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل : وهذا يحدث نتيجة تفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل وما يجلبونه إلى أعمالهم من خصائص متميزة وخبرات خاصة . وهذا الاختلاف في الأداء بين الأفراد في هذه الأعمال أو الأنشطة قائم على افتراض أن كثيراً من الأعمال لها أكثر من طريقة أو أسلوب لإنجاز العمل والوصول للأهداف.

كما وأن الأعمال نفسها تختلف في درجة إعطائها الحرية للفرد في اختيار وسيلة الأداء الملائم له . فهناك أعمال تتيح للأفراد حريات كبيرة في تكيف نشاط الأداء بما يتناسب مع خصائص الفرد وإمكانياته مثل أعمال البحوث والتدريس والإدارة والبيع وهناك أعمال أخرى لا يتاح لشاغلها هذه الحريات وذلك بحكم طبيعة العمل مثل أعمال التفتيش على جودة الإنتاج أو القيد في السجلات المحاسبية أو مراجعة الحسابات .

ج -الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء : وهي التغيرات الناتجة من طبيعة البيئة الحركية والتي تؤدي فيها الأعمال .

كما أنه يشير إلى وجود عوامل متعددة تكون هذه الظروف أو المواقف والتي يمكن أن تسهم في تغيير الأداء وهذه العوامل هي:

- متغيرات تتعلق بالبيئة المادية للعمل مثل الإضاءة والتهوية والضوضاء والمعدات المستخدمة الخ...

- متغيرات تتعلق بالأفراد الذي يكونون البيئة الاجتماعية للعمل مثل المشرفين والرؤساء والأفراد الذين يتعامل معهم الأفراد ، وجماعات العمل.

وخصائص هؤلاء الأفراد والجماعات وطبيعة نفوسهم وتأثيرهم على شاغل العمل ، ونمط علاقاتهم وتفاعلهم معه.

- متغيرات تاريخية مثل تلك التي تتعلق بمصدر التغيرات التي تعرض لها العمل في الماضي، وحالات النجاح أو الفشل السابقة في الأداء الخ.

- متغيرات كيفية مثل تلك التي تتعلق بتكوين أنشطة العمل في الأزمنة المختلفة ، وطبيعة ضغوط العمل، والأزمات التي تكشف الأداء ... الخ.

2-العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل :

يؤكد " عاشور " أن معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميع هذه الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال ويقوم هذا على أساس تحديد علاقات التجانس أو التكامل أو القدرات بين هذه الأنشطة ليس فقط على الأنشطة والمهام التي تنتمي إلى عمل معين بل إلى العلاقات بين الأعمال المختلفة ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة مما قد يترتب على ذلك إعادة تصميم العمل وأحياناً إعادة تصميم التنظيم ككل.

3-المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل :

يؤكد " عاشور " أن هذا العنصر يعتبر بمثابة همزة الوصل التي تربط بين بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الاختيار، فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوبة التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة . وهذه المواصفات تعتبر أساس لبحوث الاختيار ، والتي يجب أن تقوم على دراسة شاملة متأنية لمختلف جوانب الأداء وربط هذه الجوانب المتعلقة بالأداء بالمواصفات الفردية عاشور (أحمد صقر ، 1983 ، 94) .

ويبرز " درة " عناصر الأداء من خلال النقاط التالية : (درة ، عبد الباري إبراهيم 196،1998)

1-كفايات الموظف:

وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم . وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف .

2-متطلبات العمل (الوظيفة) :

وهذه تشمل المهام والمسئوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

3-بيئة التنظيم :

وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية ، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال : (التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة) أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال هي: (العوامل الاقتصادية ، والاجتماعية ، والتكنولوجية ، والحضارية ، والسياسية ، والقانونية)

ويحدد " هاينز (Haynes) " ثلاثة عناصر للأداء وهي:

1-الموظف :

من حيث ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

2-الوظيفة :

من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع ، فيه تحدٍ ويحتوي على عنصر التغذية الراجعة كجزء منه.

3-الموقف : من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي (هاينز، ماريون إي 1988، 87) .

ثالثا : قياس الأداء :

يقصد بقياس الأداء (الأعمال التي تتم أو تمت ، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت وهي وسيلة من وسائل الرقابة ، وعملية قياس الأداء يقوم بها كل مدير حتى ولو كانت هناك إدارة تسمى إدارة المتابعة) (الهوري سيد ،187،1987) .

ويعتبر المعيار وسيلة للحكم ، أما قياس الأداء الإداري فهو عبارة عن تحديد نتائج القرارات وإلى أي مدى أثر اتخاذ القرارات على الوصول إلى الهدف المرغوب فيه والمحدد سلفاً، وتختلف معايير قياس الأداء ، فمنها المعايير الكمية وهي التي تتعلق بكمية العمل الواجب

إنجازه أو أدائه في مدة زمنية محددة ، وهناك المعايير النوعية وهي التي تتعلق بوضع مواصفات لدرجة نوع الأداء المطلوب ، وهناك معايير زمنية وهي التي تتعلق بالبرنامج الزمني المحدد للانتهاء من عمل معين، وهناك المعايير المعنوية وهي المعايير التي تتعلق بمجالات غير ملموسة وبها تقاس درجة الإخلاص والولاء ودعم سمعة المنظمة ونجاح برامج العلاقات العامة وغيرها ، ويختلف الطالبين والمنظرين حول الأعمال التي يمكن تحديد معايير لها والظروف الأفضل التي يفضل فيها تحديد هذه المعايير إذ تختلف هذه المعايير من مجتمع لآخر ومن منظمة لأخرى تبعاً لتأثير العادات والتقاليد السائدة في المجتمع والمنظمة وتتأثر بدرجة التقدم العلمي والتقني (عبد الوهاب ، علي محمد ، 1982، 95،

ويحدد " عسكر " وسائل مختلفة لقياس الأداء منها:

1 - سجلات الأداء : وهي التي تحتوي على البيانات الخاصة والتي تم تسجيلها عن الأداء والإنتاج الفعلي مثل سجلات العمليات الإنتاجية والمخزون ، وأرقام المبيعات ، وأوامر الشراء واستخراج البيانات من هذه السجلات ومقارنتها بالمعايير الرقابية حيث يمكن ذلك من اكتشاف الانحراف بسهولة.

2 - الملاحظة الشخصية : يقصد بها مراقبة العمل والأفراد بواسطة المدير أو المشرف للتأكد من أن مستوى الأداء يطابق المعايير الموضوعية .

3 - مستوى الرضا : يعتبر مستوى الرضا من وسائل قياس الأداء وذلك من خلال المعلومات التي تأتي من تعليقات المستهلكين أو العاملين الذي يتأثرون بالنشاط موضع القياس فمثلاً إذا كثرت شكاوى العملاء حول التصنيع الرديء للمنتج فيعني ذلك أن جزءاً من المنتجات أقل من المستوى أو المعيار المطلوب (عسكر، سمير أحمد ، 78، 1988-5).

ويرى " القاضي " أن هناك طرق لقياس كفاءة أداة العاملين وفيما يلي أهم هذه الطرق :

الطريقة الأولى:

مقارنة الإنتاج الذي يقوم به العامل لسجلات أداء نموذجية وتوضع هذه المعدلات على أساس دراسة العمل بالنسبة للمنتجات القابلة للقياس الكمي بمستوى معين من الجودة في وحدة زمنية معينة. أما الأعمال الذهنية أو التنظيمية فيصعب معها تحديد معدلات أداء في شكل وحدات قابلة للقياس الموضوعي لذلك تتغير فكرة معدل الأداء في هذه الحالة إلى أهداف أو إنجازات ينبغي تحقيقها ، وتتخذ الأهداف أشكالاً مختلفة كمعدل نمو معين أو أن يصل مستوى الخدمة إلى درجة معينة من الجودة.

الطريقة الثانية:

إجراء اختبارات دورية للعاملين وتشمل هذه الطريقة الاختبارات الخاصة بالمعرفة الأساسية لمكونات الوظيفة والاختبارات النفسية بهدف التعرف على شخصية العامل ، وميوله ، واتجاهاته وإستعداده ، وأبعاد شخصيته ، واختبارات الأداء هذه تهدف إلى تحديد قدرات ومهارات الفرد في أدائه للعمل الذي يكلف به ، ويعاب على هذه الاختبارات الدورية بأنها تكلف أموالا طائلة وخبرات متخصصة لإمكانية القيام بها إضافة إلى الوقت الكبير الذي تستغرقه لظهور نتائجها.

الطريقة الثالثة:

تقارير الكفاءة وهي الطرق الأكثر شيوعاً ويتم إعداد هذه التقارير على نماذج معينة وتختلف نظم تقارير الكفاءة بالنسبة للطريقة التي تتبع في تقديرها ، فبعضها يأخذ الطريقة العددية أي تقدير درجة الكفاءة بالأرقام والدرجات الحسابية ذات النهاية القصوى على مختلف عناصر التقدير والبعض الآخر يأخذ بطريقة المراتب حيث يتم التقدير بأوصاف الأداء وحالاته وبعض النظم تجمع بين الطريقتين ، وتتعدد النماذج تبعاً لتعدد اختلاف الأنشطة بمعنى آخر إن وضع نظام واحد لقياس كفاءة نوعيات الأعمال والوظائف المختلفة لا يؤدي إلى تحقيق الهدف المنشود من تقرير الكفاءة لأنها سوف تقتصر إلى الموضوعية وتغفل متطلبات أساسية في الوظائف والأعمال التي تقيس كفاءة القيام بأعبائها. (القاضي، فؤاد محمد، 1987، 112).

وهناك وسائل أخرى لقياس الأداء حيث توجد فئتان من مقاييس الأداء وهما : مقاييس الأداء الحكمية (التقديرية) ، ومقاييس الأداء غير الحكمية (الموضوعية) ، وتمثل تقديرات الأداء نوعاً من المقاييس الحكمية حيث تتطلب قيام شخص بإصدار حكم حول مستوى أداء شخص آخر ، وتتضمن جمع معلومات ووزن أهميتها واستخدامها في إعداد بيان عن أداء الشخص الخاضع للتقويم وهكذا فإن تقديرات الأداء تعتبر في بعض جوانبها نوعاً من التجريد

أما مقاييس الأداء غير الحكمية فهي مقاييس لا تتطلب تجريداً أو تجميعاً أو استنتاجات من قبل الشخص الذي يقوم بتجميع القياسات على الأقل، وتتألف هذه البيانات من أشياء يمكن عدّها ومشاهدتها أو مقارنتها مباشرة من موظف لآخر وتشمل المقاييس غير الحكمية عادة على مؤشرات كنسبة التالف، ومعدل الإنتاج والموقف المستغرق في إنجاز المهمة ، وهذه واضحة إلى حد كبير وتحدد في مجالات كثيرة قيمة أداء الفرد بالنسبة للمنظمة ، وهناك مقاييس أخرى غير حكمية ولا تمثل الأداء بشكل مباشر ولكنها تدخل بشكل واضح في أي تعريف للفعالية الكلية كمعدل الغياب ، وترك العمل ، والحوادث والشكاوي وعلى الرغم من أهمية موضوع الأداء بالنسبة لنظريات الإدارة إلا أن ذلك لا يلغي حقيقة صعوبة قياس الأداء فعملية قياس الأداء تعد من السياسات الهامة في المنظمات الإدارية فهي مهمة لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على متابعة وملاحظة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر ، كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر

المنتجين أمام رؤسائهم ، كما أنها معقدة لان أداء بعض العاملين صعب قياسه لطبيعة العمل الذي يتسم بالإنتاجية غير الملموسة والتي يصعب قياسها وخاصة تلك الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية وأعمال المشرفين وغيرها حيث يكون الاعتماد الأساسي في عملية قياس الأداء على ملاحظة الرئيس المباشر ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها الفرد (زويلف ، مهدي حسن ، 1983 ، 83) .

ويتضح مما سبق تعدد الآراء في نماذج قياس الأداء نتيجة اختلاف الطالبين وتعدد آرائهم في العناصر التي تتضمنها نماذج القياس ، وقد ارتبطت نماذج قياس الأداء ارتباطاً قوياً بالموظف والوظيفة وذلك على اعتبار أنهما مصدران للأداء أو مجال العمل .

رابعاً : طرق و أهداف تحسين الأداء :

طرق تحسين الأداء :

يحدد " هاينز (Haynes) " ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي : (هاينز، ماريون إي ، 1988 ، 90) .

(تحسين الموظف ، تحسين الوظيفة ، تحسين الموقف) وذلك على النحو التالي:

المدخل الأول : تحسين الموظف :

يرى " هاينز " أن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين العوامل الثلاثة المذكورة . وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لأحداث التحسين في أداء الموظف وهي :

-الوسيلة الأولى : وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة ما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتنميتها.

-الوسيلة الثانية : تتمثل في التركيز على المرغوب بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز وأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المنظمة أو في الإدارة.

-**الوسيلة الثالثة :** الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة منسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

المدخل الثاني : تحسين الوظيفة :

يؤكد " هاينز " أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو احتوائها على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء ويعتبر " هاينز " أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصاً مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة بأخرى بين إدارات أو أقسام داخل المنظمة بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام فيما بينها في أداء المهام على وجه صحيح وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط .

المدخل الثالث : تحسين الموقف :

يرى " هاينز " أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم المجموعة (فريق العمل) ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسئولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع العميل المستفيد من الخدمة و يضيف أن عمل جداول للعمل وتغييرها بما يناسب خدمة ومصحة العمل بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب من خلال تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين الأسلوب الإشرافي وبين مستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفين ، فإذا انحرف الأسلوب الإشرافي عما هو مألوف أو مناسب أو كان هناك قصور في التوجيه فإن ذلك سيؤدي إلى تثبيط همة الموظف ، ومن الأمور التي يجب مراعاتها في الإشراف الإداري ولها دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي درجة اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعته للأعمال أثناء الإنجاز وإلى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف موظفيه على تحمل المخاطر، ويرى هاينز إنه إذا أريد التخطيط لتحسين الأداء بنجاح فيجب أن يعالج بأساليب لا تؤدي إلى تحطيم نفسية الموظف (هاينز، ماريون إي ، 1988، 93).

أهداف قياس الأداء :

إذا نظرنا إلى أهداف قياس الأداء فإننا لا نجد اختلافاً بين الطالبين حول تلك الأهداف والتي تتفق في الجوانب التالية:-

1 - يزود متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين وهل هو أداء مرضٍ أم غير مرضٍ.

2 - يساعد على الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة ، وعلى إنجازهم الشخصي.

3 - تشكل أداة التقييم وسيلة لمعرفة ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم ، وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنظمة أو خارجها.

4 - يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من حيث إمكانية زيادة رواتبهم أو تناقصها بل اقتراح نظام حوافز معين.

5 - يكشف عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية ترقيةهم وتولي مناصب قيادية أعلى.

6 - يفيد في التخطيط للقوى البشرية في المنظمة فهو يشكل إدارة مراجعة لمدى توفر قوة بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال قوى بشرية أخرى محلها.

7 - يعتبر تغذية راجعة (Feedback) فهو يبين المطلوب من جهة أخرى وقد يساعد في تحسين أو إساءة الفهم المشترك بين الطرفين.

8 - يزود مسؤولي إدارات القوى البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين في المنظمة ، ويعتبر نقطة انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبلهم.

9 - يسهم في تزويد مسؤولي إدارات القوى البشرية بمعلومات واقعية بمؤشرات التنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين في المنظمة (العديلي ، ناصر محمد ، 1993،96).

كما يهدف قياس الأداء إلى صنع الكثير من السياسات والقرارات وتقييم فاعلية هذه السياسات والإجراءات ، وكما تهدف إلى تزويد المنظمات ومعلومات أكثر وفرة وغنى ومؤشرات أكثر صدقاً للمساهمة المباشرة للفرد محل القياس.

ويهدف أيضاً إلى تحديد الأبعاد والجوانب المختلفة للأداء وتشخيص نواحي القوة والضعف التي يحتويها الأداء ومعرفة مناسبة تصميم العمل للفرد ، والمشكلات التي يواجهها الفرد في أدائه للعمل (عاشور ، أحمد صقر ، 1983 ، 65).

خامسا : الاتجاهات الحديثة لعملية تقييم الأداء الوظيفي:

هناك بعض الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين في الوقت الحاضر والتي يمكن تلخيصها كما يلي:

1-الاتجاه إلى استخدام عدد أقل من الصفات موضوع التقييم مع توسيع وتعميق المعاني المستخدمة.

2-الاتجاه إلى استخدام وسائل بسيطة وسهلة الاستعمال في رصد التقديرات واستخراج النتائج العامة.

3-الاتجاه إلى عدم احتساب قيمة إجمالية لكفاءة العامل والاكتفاء بالتقديرات الجزئية لنواحي الشخص المختلفة.

4-ازدياد التعاون والتفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة في عملية التقييم، أي عدم اقتصرها على المشرف المباشر فقط. شاويش، (مصطفى نجيب، 2005، 159).

ومن البديهي أنه كلما كانت ظروف العمل داخل منشآت الأعمال ملائمة وجيدة، كلما حصل العامل على درجة من الرضا، وبالتالي يمكن أن نتنبأ بأن العامل يزيد لديه الدافع للبقاء على رأس عمله، كما يمكن أن نتنبأ بأن هذا العامل سوف يحضر إلى عمله ولا يتغيب عنه، و تتوطد علاقته برؤسائه وزملائه في العمل، مما يزيد من ولائه للمنشأة التي يعمل بها، و يتحسن أدائه.

الفرق بين تقييم الأداء وتقويم الأداء:

يكثر الخلط بين هذان المصطلحان وخاصة في بعض الأدبيات العربية ويستخدمان كمرادفين لنفس العملية، فعملية تقييم الأداء تعني إعطاء قيمة رقمية، أو وصفية لأداء الموظف وذلك عن طريق مقارنة الأداء الفعلي للموظف في فترة ما مع الأداء المتوقع من قبل المؤسسة، ويشمل ذلك تعبئة نماذج معينة.

أما تقويم الأداء فهو عملية شاملة تتضمن عمليات للإصلاح والتطوير الإداري، بدءاً من تحسين مستويات الأداء المتوقع وانتهاء بمرحلة تطوير الأداء، حيث تعتبر عملية تقييم الأداء هي جزء من برنامج إداري، وليست عملية محددة، شامل يهدف إلى تطوير الأداء وإصلاحه والتغلب على المعوقات السلوكية والتنظيمية التي تعوق الفاعلية الإدارية .

الدور الاستراتيجي لنظام تقييم الأداء:

إن نظام تقييم الأداء ليس حيادي الجانب، بمعنى أن تأثيره يمتد إلى العديد من أنشطة المنظمة ككل وعلى بيئتها الداخلية والخارجية حيث له تأثير على هيكلية المنظمة وعلى العلاقات بين

أفراد المنظمة وكذلك على استراتيجيات العمل مثل التسويق وإدارة الأفراد وتوزيع المهام وتوزيع الحوافز المالية وغيرها. ولكي تكون تلك الأنظمة فعالة يجب مراعاة أهداف المنظمة ورسالتها عند تصميم هذا النظام، وأن يكون مرتبطاً ويمثل جزءاً من إستراتيجية الشاملة للمنظمة .

معيار الأداء:

هو مجموعة من الشروط المفترض وجودها لإنجاز عمل ما، أو للوصول إلى تحقيق غايات مطلوبة، وذلك حسب مواصفات معينة بأقل التكاليف والجهد، أو هي عبارات مكتوبة تصف مدى الإتيان الذي يجب أن تنجز الأعمال به داخل المؤسسة. (مرعي، محمد 2003 ، 15) .

ويعبر عن المعيار بوحدات مادية أو خدمة، أو ساعة عمل أو سرعة إنجاز، أو تحقيق هدف، أو درجة ممارسة عمل.

تتعدد معايير التقييم في المؤسسات حيث تعتمد بعض المؤسسات معايير مطلقة أو معايير نسبية فالمعايير المطلقة تمثل الحد الذي تعتمده وتعدده مناسباً لواقعها مثل الإجازات المرضية كأن تحدد من يغيب أقل من يومين ممتاز، ومن يغيب خمسة أيام جيد، وهكذا بينما المعايير النسبية تساعد على قياس أداء كل موظف قياساً على زملائه الآخرين كأن من يغيب أقل هو الأفضل والأكثر هو الأسوأ.

كما تعتمد بعض المؤسسات معايير فردية والبعض الآخر معايير جماعية حيث تسمح المعايير الفردية بتقدير حالة الموظف من إنتاج، أو خدمة قياساً إلى أهداف محددة مثل عدد السلع المنتجة عدد المهام المنجزة، عدد الملفات أو المعاملات المنجزة، أو قد تتكون معايير تحدد العلاقة بين العمل، والبيئة المحيطة به الداخلية مثل روح الفريق، القدرة على المبادرة والخارجية مثل: العلاقة مع المراجعين. (مرعي محمد، 2003 ، 69) .

سادسا : أهداف و خطوات و طرق تقييم الأداء

أهداف تقييم الأداء:

- 1- اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال بما يتناسب مع مؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم حسب قدراتهم ومهاراتهم.
- 2- توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد كمنح المكافآت، والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
- 3- الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع البرامج وتطويرها.
- 4- مساعدة المشرفين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق مما يساعد في تنمية وتطوير أدائهم.
- 5- اكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال مناصب قيادية.
- 6- رفع معنويات العاملين.
- 7- يعتبر أداة أو وسيلة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين هذا الأداء.
- 8- تؤدي نتائج التقييم إلى إجراءات لتعديل الرواتب والأجور للعاملين.

خطوات تقييم الأداء:

1- تحديد معايير الأداء:

- يجب تحديد المعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال وذلك يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه، وهناك بعض الخصائص الواجب توفرها في المعيار المحدد وهي:
- أ- **الصدق:** يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفء للعمل.
 - ب- **الثبات:** أي يضم المعيار جانب من الاستقرار والتوافق، أي حصول الفرد على نفس التقديرات عندما يكون أدائه ثابتاً أما عندما يكون مختلفاً فإن نتائج القياس تكون متفاوتة.

ج- **التمييز**: أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، وذلك من أجل تمييز الجهود لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في الأجور والرواتب وغيرها.

د- **القبول**: يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل الأفراد العاملين و المعيار المقبول هو المعيار العادل والذي يعكس الأداء الفعلي للأفراد.

هـ- **سهولة الاستخدام**: أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه، وكذلك أن يكون الوقت المناسب لاعتماده مقبولاً ومناسباً.

2- قياس الأداء:

وهذه الخطوات تتعلق بجميع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر

للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي:

أ- ملاحظة الأفراد العاملين.

ب- التقارير الإحصائية.

ج- التقارير الشفوية.

د- التقارير المكتوبة.

طرق تقييم الأداء:

طرق التقييم التقليدية الوصفي:

وهي الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للرؤساء على أداء مرؤوسيههم وهي

لا تعتمد على العوامل الموضوعية، وتختلف عن بعضها البعض في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها، وهذه الطرق هي وضحاها (ربايعة، علي، 2003، 90).

1-طريقة الترتيب البسيط:

تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفوا بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر.

تتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستخدام، أما عيوبها فهو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل من البعض الآخر وما هي درجة الأفضلية كما أن هذه الطريقة عرضة للتأثيرات الشخصية

في علاقة المقيم بالفرد العامل، ويمكن معالجة هذا بالاعتماد على أكثر من مقيم لتقليل التحيز (ربايعة، علي، 2003، 93).

2-طريقة المقارنة المزدوجة

يقوم المقيم هنا بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين بحيث يتم تحديد مرتبة الفرد بين زملاءه، فمثلا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث وهكذا حتى يتم معرفة من هو الأفضل.

3-طريقة التدرج:

حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات كالآتي : الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، والأداء المميز، حيث توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً، حيث يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أدائه. لذلك كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة، أو مرضى، أو غير مرضي (ربايعة علي، 2003، 94).

4-طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على عدد من الصفات، أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء حيث تكون لكل صفة أو خاصية درجة مرقمة، أو مصنفة بشكل متسلسل مثل: كمية الإنتاج، نوع الإنتاج، الإبداع، التعاون وغيرها. وبناء على ذلك يتم تقييم كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قبل المقيم الذي يضع علامة تناسب مستوى أداء الموظف (ربايعة، علي، 2003، 95).

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث : التعريف بمؤسسة توزيع الغاز و الكهرباء بالجلفة

- تقديم مديرية توزيع الغاز و الكهرباء بالجلفة
- مهامها
- التنظيم الداخلي للمؤسسة

الفصل الثالث : التعريف بمديرية توزيع الغاز و الكهرباء بالجلفة :

تعتبر سونلغاز مركز التوزيع بالجلفة صورة مصغرة لمديرية التوزيع المركزية لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة لكن في مجال أصغر و بصلاحيات أقل تتمثل في التوزيع و استغلال الشبكات و تسييرها طبقا لبرنامج و خطط مسطرة من قبل منطقة التوزيع التي يقع المركز تحت مسؤوليتها .

1- تقديم مديرية توزيع الغاز و الكهرباء بالجلفة

إن مديرية الجلفة هي مديرية تابعة لشركة سونلغاز توزيع الوسط S.D.C الموجودة مقرها بالبلدية كانت سونلغاز الجلفة سابقا تابعا لمركز المدينة ، ثم استقلت عام 1977 و تعمل على تغطية كل قطاع الولاية ، و في جويلية سنة 2004 تغير شكلها التنظيمي مما أعطى حرية أكثر للمركز ليتحول إلى مديرية ، الأمر الذي منح الأخيرة موقعا استراتيجيا هاما ، فهي تقوم على إرضاء زبائنها المتزايدين عبر كامل تراب الولاية و تزويدهم بالطاقة الكهربائية و الغازية في أحسن الظروف .

2- مهامها :

- إيصال الكهرباء و الغاز للزبائن الجدد .
- تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية .
- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة .
- استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية و الغازية .

3- التنظيم الداخلي للمؤسسة :

يقدر عدد الموظفين بمديرية توزيع الغاز و الكهرباء بالجلفة ب 294 موظف منهم الاطار و المتحكم و المنفذ ، و الجدول أدناه يوضح توزيع الموظفين على الفئات الثلاث :

جدول رقم (3-1) توزيع الموظفين في مديرية توزيع الغاز و الكهرباء بالجلفة :

منفذين	المتحكمين		الإطارات	
	متحكم	متحكم أعلى	إطار	إطار سامي
57	33	122	67	15

155	82
-----	----

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من طرف قسم الموارد البشرية

تحتوي مديرية توزيع بالجلفة على العديد من الأقسام و الذي يعكسه الهيكل التنظيمي للمديرية (ملحق رقم 04) التي تتكامل فيما بينها - الأقسام - و هي مفصلة على النحو الآتي :

- مدير مديرية التوزيع بالجلفة :

وهو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة ، يتم تعيينه بموجب مرسوم و يكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة ماليا و إداريا و تمثيل المؤسسة و هو الذي يتخذ القرارات الإدارية و يقوم بتعيين الموظفين و يتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة و يعمل على مراقبة و التنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية .

- كاتبة مديرية:

و هي كاتبة المدير و تقوم بعمل السكرتارية و هي بمثابة همزة وصل بين المدير و الموظفين و العمال و من بين مهامها الأساسية : الاهتمام بانشغالات المدير و استقبال مكالماته و استقبال شكاوى الزبائن و تحويلها للمدير .

مهمة الاتصال:

إدراك و تنظيم المعلومات المخصصة للعمامة و للزبائن مع استعمال دعائم مخصصة (ملصقات ، إذاعة محلية ، كتيبات ...) بدعم و استناد للسياسة المحددة للشركة . تطبيق الإخراج العام للشركة مع مظاهرات تجارية ، عرض المواضيع على العمامة و معلومات الزبائن على أساس المراقبة المحلية ، المحافظة على العلاقة المحددة مع وسائل الإعلام و الاتصال (الراديو ، تلفزيون ...)

مكلف بالشؤون القانونية :

تقتصر مهامه على الدفاع عن مصلح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منهم كسرقة الكهرباء و الغاز ، البناء على شبكة الغاز و تقديم الصكوك بدون رصيد ... الخ .

- مهندس الأمن :

حيث يقوم بإجراء دراسات شاملة للمكان لتوصيل الكهرباء مثل وضع عمود الكهرباء في المكان الملائم ، متابعة حوادث العمل تأسيس جدول لمعلقات و ميزانية (حساب) لإدارة التوزيع ، وضع بعين الاعتبار ثلث الأشخاص المعرضين للخطر المرتبط باستعمال الطاقة ، السهر على وضع الأعمال السنوية نشر ملصقة نموذجية للحوادث .

- المكلف بالأمن الداخلي :

مهام الملف بالأمن الداخلي تكمن في توفير الأمن و الحماية داخل المؤسسة ، التأكيد على توفير الوسائل و العمليات المتعلقة بالوسائل الضرورية في تمرين و توفير الأمن الداخلي على مستوى المؤسسة ، تطبيق و تأكيد نظام التفتيش للمؤسسات . التحضير لزيارات التفتيش و تقريرها و كل العوامل التي تمس صيرورة الأمن الداخلي للمؤسسات .

- قسم العلاقات التجارية :

لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى ، ويقوم بمهام تسييرية أخرى تقنية و على مستوى هذا القسم نجد :

- **مصلحة تقني تجاري :** و يوجد على مستوى هذه المصلحة فوجين : توصيل الغاز و الكهرباء للزبائن الجدد و فوج ترقية المبيعات .

- **مصلحة الزبائن :** و نجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج هي : الفوترة و الضغط المنخفض للزبائن العاديين (A.D) و الإدارات ، فوج الفوترة للتوتر و الضغط المتوسط ، فوج تغطية الديون .

- قسم الدراسات و تنفيذ الأشغال :

تتمثل هذا القسم في استقبال طلبات الدراسات رفقة الملف من طرف قسم العلاقات التجارية فتقوم بمعاينة الموقع و دراسة ثم إنشاء التقويم اللازم للعملية و يضم هذا القسم مصلحة تسيير الاستثمارات تملك مهاما تقنية و أخرى تسييرية فهي تستقبل الأوامر بتنفيذ الأشغال ، و تقوم بفتح هذه المصلحة على مستوى الفوترة إعداد الفاتورة النهائية للمقاول ، ويتم دفع 95 % من فاتورة من طرف مديرية المحاسبة و المالية الموجودة على مستوى منطقة البلدية ، و تحتفظ المديرية بنسبة 5 " من الفاتورة كضمان لمدة سنة .

- قسم الأنظمة المعلوماتية :

يعمل على إصدار مذكرات الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة للغاز و الكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد ، و على مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات و صيانة شبكة الاعلام الآلي و تسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة ، صيانة أنظمة توزيع ، نظام تشغيل ...، إدارة و تنظيم أسس المعطيات ، إدارة الشبكة و الاتصال ، إدارة و تنظيم و صيانة حظيرة المعلوماتية .

- قسم استغلال الغاز :

هو قسم له مهام تقنية يقوم بدراسات لتوصيل الغاز و الصيانة و نجد في هذا القسم : استغلال و مراقبة شبكة الغاز ، فرع الخرائطية ، تسيير المنشآت ، و يضم ثلاثة مصالح هي : مصلحة تقنيات مسعد – مصلحة عين وسارة – مصلحة الجلفة .

- قسم استغلال الكهرباء :

يقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات و صيانة الشبكات و نجد فيه : استغلال و مراقبة الشبكة الكهربائية ، تسيير المحولات الكهربائية ، تسيير المنشآت ، فرع الخرائطية .

و يضم هذا القسم ثلاثة مصالح هي : مصلحة الجلفة ، مصلحة عين وسارة ، مصلحة مسعد .

- قسم الشؤون العامة G.S.A :

مهم هذا القسم تتلخص في تأثيث المديرية و إصلاح و صيانة آلات و نشآت المؤسسة ، و تسيير حضيرة السيارات و تنقسم إلى قسمين أساسيين :

- فريق حضيرة السيارات : و يقوم بصيانة السيارات و تسيير الوقود .

- فريق الأشغال العمومية : و يقوم بتسيير و تأثيث و تموين المديرية بلوازم المكاتب .

- قسم المالية و المحاسبة :

يكسب قسم المالية و المحاسبة أهمية بالغة في أي مؤسسة مهما كان طابعها صناعي أو تجاري فهو يعتبر العصب الرئيسي و الحساس ، و ذلك لأن السير الحسن و المنظم لهذا القسم يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة و يضم ثلاثة مصالح هي : مصلحة المالية و التمويل ، مصلحة الميزانية و مراقبة النظام ، مصلحة توزيع المحاسبة .

- قسم الموارد البشرية D.R.H :

يعمل هذا القسم على المستخدمين حيث يقوم بتدبير الإجراءات المتعلقة بالاجور و تنمية الحياة المهنية للعمال و تكوين و ترقية و تأمينات ... وإضافة إلى ذلك فإن هذا القسم يسهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم ب: متابعة المستخدمين ، إعداد الرواتب ، القيام بتحرير شهادات العمل عند طلب العامل ، تحديد العطل إعداد مختلف المخططات و الكشف السنوية الخاصة بتنمية الموارد البشرية .

يشغل قسم الموارد البشرية مكانة ذات أهمية بالغة في مؤسسة سونلغاز توزيع بالجلفة و ذلك لأن اهتمامه يركز على العنصر البشري من خلال تلبية حاجات و مواجهة تحديات المؤسسة ، عن طريق استخدام الأفراد كوسيلة لذلك ، فهو يقوم بتسيير مستخدمي المراكز (الموارد البشرية) و يعمل على تدبير إجراءات الأجور و تنمية و تطوير الحياة المهنية الخاصة بالعمل من تكوين و ترقية وتأمين هذا إضافة إلى السهر على تطبيق القوانين داخل كما يهتم بمتابعة المسار لمهني للمستخدم و معالجة الرواتب و تحرير شهادات للعمل و تحديد العطل .

إضافة إلى كل هذا فإن قسم الموارد البشرية يقوم ب : التحضير و التوجيه و المراقبة لهيئة المستخدمين (توظيف ، تكوين ، ترقية) ، يضمن تنسيق و رقابة الأنشطة في إدارات المستخدمين (توظيف ، استقبال ، تنصيب ، ترقية ، تحويل) ، يحتوي قسم الموارد البشرية على مصلحتين ، الأولى مصلحة التكوين و الثانية مصلحة تسيير الموارد البشرية بالإضافة إلى نشاط تنمية الموارد البشرية و سنعرف فيما يلي كل منها :

- مصلحة التكوين : تقوم مصلحة التكوين بقسم الموارد البشرية بالعديد من المهام تتمثل فيما يلي : تعنتي بإحصائيات الموظفين ، تحديد احتياجات التكوين ، انجاز العمليات التكوينية و متابعتها ، العمل في هذا الإطار بالتنسيق مع مختلف الهياكل الداخلية و الخارجية للتكوين .

- مصلحة الإدارة (مصلحة تسيير الموارد البشرية) : تعمل هذه المصلحة على : التكفل بأجور العمال ، و تتكفل باحتياجات العمال و معالجة شكاوهم في هيئة أجور للمستخدمين ، ملفات العمال ، ضمان و مراقبة شروط تطبيق قوانين التسيير الخاصة بالعمال لضمان حقوق العامل ، مكلفة بالعلاقات مع الهيئات الخارجية مثل : مركز طب العمل ، الضمان الاجتماعي ، التقاعد ...، إعداد الميزانية و عقود التسيير ، مكلف بالإحصائيات (الغيابات ، عدد الموظفين ، عدد المتخيلين ، العطل ...) .

- **نشاط تنمية الموارد البشرية** : يهتم نشاط تنمية الموارد البشرية بالمسار المهني للعمال منذ دخوله للمؤسسة إلى خروجه منها حيث يتكفل بما يلي : تحضير و توجيه و مراقبة مختلف مخططات الموظفين (مخطط التوظيف) اعتاد على احتياجات المؤسسة لليد العاملة ، و كذلك مخطط التكوين الداخلي و يساهم في مختلف نشاطات تنمية الموارد البشرية من

ترقية و تقييم و متابعة المسار المهني للعمل ، التنسيق و مراقبة النشاطات الإدارية فيما يخص تسيير العمال من ناحية الاستقبال و التكوين و التنقل .

- قسم التفتيش و المراقبة :

تحميل مطابقة تحويل الأنشطة و أساسياتها في قواعد قانونية مطلوبة ، تعمل على : تنظيم الأشغال ، تنظيم العملاء ، إدارة و مقارنة الحسابات ، احترام الإجراءات ، مراقبة صندوق المال .

- قسم تخطيط الكهرباء و الغاز :

وينقسم إلى مصلحتين و هما :

- مصلحة تصميم الشبكات الكهربائية : تأسيس شبكة عامة لإدارة التوزيع ، دراسة المخطط (الهيكلية) ، تحديد عروض الاتفاق ، تكوين بنك المعطيات من أجل الدراسات ، تصحيح برنامج الاستثمار ، تبين أنواع الاتفاق .

- مصلحة تصميم شبكات الغاز : تأسيس المخطط العام لإدارة التوزيع ، دراسة المخططات البنوية ، تحديد عروض الاتفاق الضخمة RCN ، تأكد كل الحاجات الأساسية في إدارة التوزيع و كل الدراسات

الفصل الرابع إجراءات الدراسة الميدانية

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- خطوات بناء الاستبيان
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

الفصل الرابع : إجراءات الدراسة الميدانية

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الطالب في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبيان)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي

استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

1- منهج الدراسة:

استخدم الطالب المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف و تقييم اثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة من وجهة نظر العاملين ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلي تعميمات ذات معني يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع .

وقد استخدم الطالب مصدرين أساسيين للمعلومات:

1.المصادر الثانوية :حيث اتجه الطالب في معالجة الإطار النظري للبحث إلي مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدارسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2.المصادر الأولية :لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الطالب إلي جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت 210 موظفاً في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة .

2- مجتمع الدراسة:-

شمل مجتمع الدراسة الموظفين التابعين لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة

في العام 2017 والبالغ عددهم (440) من العاملين.

3- عينة الدراسة:

قام الطالب باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية، وتم توزيع عينة استطلاعية حجمها

(30 إستبيان لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الاستبيان، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبيان (للاختبار تم توزيع (220) إستبيان على عينة الدراسة، وتم الحصول على 210) (إستبيان بنسبة %). استرداد 95.5)

جدول رقم 01 توزيع لفئات الدراسة حسب طبقات العينة

الدوائر	المجموع الكلي	العينة	النسبة المئوية %
الدائرة الفنية	253	121	57.5
الدائرة التجارية	80	38	18.18
الدائرة الإدارية	80	38	18.18
الدائرة المالية	27	13	6.14
المجموع الكلي	440	210	100

يبين جدول (1) أنه تم أخذ عينة مقدارها % 48 من كل دائرة، فأصبحت الدائرة الفنية تقدر (121) موظفاً، أما الدائرة التجارية (38) موظفاً، والدائرة الإدارية (38) موظفاً، والدائرة المالية (13) موظفاً.

جدول رقم 02 توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	170	81.0
أنثى	40	19.0
المجموع	210	100.0

يبين جدول (2) أن ما نسبته % 81.0 من عينة الدراسة من الذكور و % 19.0 من الإناث، ويعزى ذلك إلى طبيعة المجتمع.

جدول رقم 03 توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 3 سنوات	14	6.7
من 3 إلى أقل من 6 سنوات	26	12.4
من 6 إلى أقل من 10 سنوات	20	9.5
10 سنوات فأكثر	150	71.4
المجموع	210	100.0

يتبين من جدول (3) أن ما نسبته % 6.7 من عينة الدراسة عدد سنوات الخبرة لهم أقل من 3 سنوات % 12.4 تتراوح خبرتهم ما بين 3 إلى أقل من 6 سنوات ، % 9.5 تتراوح خبرتهم ما بين 6 إلى أقل من 10 سنوات ، وأن % 71.4 من عينة الدراسة عدد سنوات الخدمة لهم 10 سنوات فأكثر وهذا يعنى أن أغلبية المبحوثين لديهم سنوات خبرة طويلة في مجال أعمالهم ، ويمكن أن يكون لديهم القدرة على الإدلاء بآرائهم حول نظام الحوافز ، ويعزو ذلك لقدم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة .

جدول رقم 04 توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
توجيهي فأقل	29	13.9
شهادة	53	25.2
بكالوريا	102	48.6
دراسات عليا	26	12.3
المجموع	210	100.0

يتضح من جدول (4) أن معظم عينة الدراسة من حملة بكالوريا ونسبتهم % 48.6 ، وأن % 13.9 هم من حملة توجيهي فأقل، وأن % 25.2 من حملة درجة شهادة، وأن ما نسبته % 12.3 من أفراد العينة هم من حملة الدراسات العليا ويعزو الطالب ذلك أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تساهم في اجتذاب خريجي المؤهلات الجامعية ذات التخصصات المتنوعة، والمستوى الاكاديمي الجيد للعاملين، وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل على استقطاب حديثي التخرج، مما يؤكد مساهمة المؤسسة بجانب المؤسسات الأخرى في التخفيف من العاطلين عن العمل.

جدول رقم 05 توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب السن

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	40	19.0
من 30 إلى أقل من 35 سنة	43	20.5
من 35 إلى أقل من 40 سنة	49	23.3
40 سنة فما فوق	78	37.1
المجموع	210	100.0

يتبين من جدول (5) أن ما نسبته % 19.0 من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، % 20.5 أعمارهم تتراوح من 30 إلى أقل من 35 سنة، % 23.3 أعمارهم تتراوح من 35 إلى

أقل من 40 سنة، وأن ما نسبته % 37.1 أعمارهم 40 سنة فما فوق، توضح النسب أعلاه إلى تقارب وتنوع بين الأعمار الصغيرة، والمتوسطة، والكبيرة، وهذا يدل أن المؤسسة لا تحتكر فئة عمرية عن الأخرى.

جدول رقم 06 توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	العدد	النسبة المئوية %
إدارة عليا (رئيس/مدير إدارة)	4	1.9
إدارة وسطى (مدير دائرة)	21	10
إدارة دنيا (مشرف - رئيس ورشة - مراقب خدمات - موظف)	185	88.1
المجموع	210	100.0

يتبين من جدول (6) أن % 1.9 من أفراد العينة هم بدرجة) رئيس/مدير إدارة(، % 10 هم بدرجة (مدير دائرة)، وأن ما نسبته % 88.1 هم بدرجة (مشرف-رئيس ورشة-مراقب خدمات-موظف)، النسبة الكبيرة تتمثل في الإدارة الدنيا من مشرفين، ورؤساء ورش، ومراقبين خدمات نظراً لمتطلبات العمل حيث يتطلب التعامل مع عدد كبير من المشتركين، وحيث تقوم المؤسسة بتقديم كافة الخدمات والمستلزمات الضرورية لكافة الجمهور في ولاية الجلفة، ولوجود هيكلية تتطلب أن يكون عدد المديرين أقل وعدد العاملين في الإدارة الدنيا أعلى.

جدول رقم 07 توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب الدائرة

الدوائر	العينة	النسبة المئوية %
الدائرة الفنية	121	43.2
الدائرة التجارية	38	29.5
الدائرة الإدارية	38	14.2
الدائرة المالية	13	12.8
المجموع الكلي	210	100

يبين جدول (7) أن ما نسبته % 29.5 من عينة الدراسة من الدائرة التجارية، و % 43.2 منالدائرة الفنية، % 14.2 من الدائرة الإدارية، % 12.8 من الدائرة المالية، وهذا طبيعي لما تقوم به المؤسسة من أعمال فنية من تركيب الهواتف، وتصليح خلل الهواتف، ومد الخطوط الجديدة مما يتطلب عدد كبير من الفنيين في الميدان.

4- أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الطالب ببناء الاستبيان اعتمادا على مراجعة الدراسات

السابقة وقد تكونت الاستبيان من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب

(الدرجة الوظيفية، الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، الدائرة)

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة وتتكون الاستبيان من (47) فقرة موزعة على (6) مجالات هي:

المجال الأول: الحوافز المادية ويتكون من (7) فقرات

المجال الثاني: الحوافز المعنوية ويتكون من (7) فقرات

المجال الثالث: الترقيات ويتكون من (9) فقرات

المجال الرابع: الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت ويتكون من (5) فقرات

المجال الخامس: فاعلية نظام الحوافز ويتكون من (6) فقرات

المجال السادس: مستوى الأداء الوظيفي ويتكون من (13) فقرة

ولبناء الاستبيان قام الطالب بالخطوات التالية:

5- خطوات بناء الاستبيان:

قام الطالب بتطوير أداة الدراسة لمعرفة تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة من وجهة نظر العاملين، واتبع الطالب الخطوات التالية لبناء الاستبيان :

الاستبيان:

1- استشار الطالب عدداً من أساتذة الجامعات والمشرفين الإداريين ومتخصصي الإدارة في تحديد أبعاد الاستبيان وفقراتها.

2- أجرى الطالب عدداً من المقابلات مع بعض المسؤولين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة، والعاملين فيها، ذوي الخبرة في مجال الإدارة لتحديد فقرات الاستبيان.

3- تم تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبيان في صورتها الأولية ثم صياغة فقراتها التي تقع تحت كل مجال، وتكونت من (47) فقرة، انظر الملحق رقم (1) يوضح الاستبيان في صورتها الأولية.

6- صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه .

صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي :

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الطالب بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبيان والدرجة الكلية للمجال نفسه.

قام الطالب بالتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بتطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية مكونة من (30) فرداً، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون (بين درجات كل مجال من مجالات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان، وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

وأيضاً تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بإيجاد معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان و الدرجة الكلية لها، كما يتضح من الجدول رقم (08)

أ- معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الحوافز المادية والدرجة الكلية للمجال، والذي وبذلك يعتبر المجال صادق $\alpha=0.05$ يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية لما وضع لقياسه.

الجدول رقم 08 معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الحوافز المادية والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة (.Sig) الاحتمالية
1.	تشجع المكافآت المادية في المؤسسة على بذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها	0.463	*0.006
2.	يشعر العاملون بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة بالمؤسسة	0.317	*0.047
3.	يشعر العاملون بالرضا الوظيفي من خلال ما يتقاضوه من رواتب وعلاوات	0.466	*0.006
4.	تقوم المؤسسة على إيجاد ترقية استثنائية في العمل حسب ما تقتضيه المصلحة العامة	0.440	*0.009
5.	تسعى المؤسسة إلى زيادة المكافآت المادية لتحسين المردود الأدائي للعاملين	0.663	*0.000
6.	تمنح المؤسسة العمولات في حالة تحقيق الأهداف المطلوبة	0.745	*0.000
7.	تمنح المؤسسة بعض الموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري	0.657	*0.000

❖ الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

ب- معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الحوافز المعنوية والدرجة الكلية للمجال ، والذي وبذلك يعتبر المجال صادق $\alpha=0.05$ يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية لما وضع لقياسه.

الجدول رقم 09 معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الحوافز المعنوية والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة (.Sig) الاحتمالية
	يشعر العاملون في المؤسسة بالاستقرار والأمن الوظيفي		*0.021
	يقوم الرؤساء بتفويض السلطة للعاملين بما يساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم.		*0.030
	يتاح للعاملين فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرار		*0.000
	تعمل المؤسسة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.		*0.000
	تتيح المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية		*0.000
	تقدم المؤسسة مزايا معنوية إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل		*0.000
	يهتم العاملون في المؤسسة بالحصول على الحوافر المعنوية مثل (الشكر، *الثناء، التقدير، والاحترام)		*0.001

❖ الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

ج- معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الترتيبات والدرجة الكلية للمجال ، والذي وبذلك يعتبر المجال صادق $\alpha=0.05$ يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية لما وضع لقياسه .

الجدول رقم 10 معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الترقيات والدرجة الكلية للمجال

الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
تسعى المؤسسة إلى تحسين آليات الترقية لتحسين نظام الحوافز الملائم للعاملين	0.635	*0.000
يرى العاملون في المؤسسة أن منح الترقيات الوظيفية يؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي.	0.242	*0.000
تسعى المؤسسة إلى تحقيق توافق بين المؤهل العلمي والخبرة والدرجة	0.584	*0.000
يعتقد العاملون في المؤسسة أن غالبية الترقيات الوظيفية تُمنح استناداً لمعايير إدارية واضحة	0.734	*0.000
يعتقد العاملون أن معظم الترقيات تمنح بناء على الجدارة والمثابرة في العمل .	0.674	*0.000
ترى المؤسسة أن نظام الترقيات الحالي يساعد في تحسين الأداء الوظيفي .	0.592	*0.000
لا يشعر العاملون أن هناك نوعاً من الوساطة والمحاباة تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي.	0.566	*0.000
يعتقد العاملون أن هيكلية المؤسسة تساهم في تطوير الأداء الوظيفي .	0.622	*0.000
يرى العاملون أن المسابقات والاختبارات لها دور في نظام الترقيات المطبق في المؤسسة.	0.645	*0.000

❖ الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

د -معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت والدرجة وبذلك $\alpha = 0.05$ الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه

الجدول رقم 11 معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت والدرجة الكلية للمجال

الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
يسود المؤسسة نوع من العدالة في نظام الحوافز والمكافآت الإضافية	0.788	*0.000
تمنح المؤسسة الدرجات والترقيات لذوى الأداء المتميز .	0.786	*0.000
تتبع المؤسسة آليات وطرق لمنح الحوافز والمكافآت بما يناسب الأداء الوظيفي	0.858	*0.000
يرى العاملون أن التدرج الوظيفي مناسب في نظام الحوافز والترقيات	0.607	*0.000
لا يشعر بعض الموظفين أن هناك ظلماً في منح المكافآت .	0.477	*0.006

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

و -معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال فاعلية نظام الحوافز والدرجة الكلية للمجال، وبذلك يعتبر المجال $\alpha=0.05$ والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية صادق لما وضع لقياسه.

الجدول رقم 12 معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال فاعلية نظام الحوافز والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل سبيرمان للارتباط	الفقرة
*0.000	0.589	الحوافز المقدمة تتناسب مع الجهد المبذول
*0.000	0.742	الحوافز تقدم وفق أسس ومعايير وضوابط منظمة
*0.000	0.811	الحوافز التي تقدم تتصف بالمرونة
*0.000	0.752	العاملون راضون عن نظام الترقيات التي تُمنح في العمل
*0.000	0.671	يبدى العاملون الآراء والمقترحات حول نظام الحوافز
*0.004	0.488	يبدى العاملون اهتماماً كبيراً حول تحسين فاعلية نظام الحوافز .

❖ الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

ر -معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال مستوى الأداء الوظيفي والدرجة الكلية للمجال ، وبذلك يعتبر المجال $\alpha=0.05$ والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية صادقاً لما وضع لقياسه.

الجدول رقم 13 معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال فاعلية نظام الحوافز والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية	معامل سبيرمان	الفقرة
-------------------	---------------	--------

(Sig.)	للارتباط	
*0.000	0.622	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة .
*0.000	0.729	ينجز العاملون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.
*0.000	0.619	تتوفر لدى العاملين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل سرعة إنجاز بعض الأعمال المطلوبة منهم.
*0.000	0.634	يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة والضعف لدى العامل
*0.003	0.495	تعمل إدارة المؤسسة باستمرار من أجل تحديث وتطوير نظام الأداء السنوي للإسهام في تحفيز العاملين.
*0.002	0.530	يتم تقييم الأداء بناء على أسس علمية ومعايير واضحة
*0.003	0.501	يتمتع العاملون بالقدرة على حل مشاكل العمل
*0.000	0.678	يحسن العاملون المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة
*0.000	0.645	يتوفر لدى العاملون الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية
*0.000	0.626	يمتاز العاملون بسرعة الملاحظة والفهم
*0.000	0.687	يطور العاملون أداءهم ومهاراتهم بشكل مستمر
*0.018	0.393	يتمتع العاملون بمهارة التواصل الجيدة مع الآخرين (التعامل)
*0.000	0.586	يتقيد العاملون بقواعد وإجراءات العمل

❖ الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

الصدق البنائي

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان. يبين جدول (13) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه

الجدول رقم 14 معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال فاعلية نظام الحوافز والدرجة الكلية للمجال

المجال	معامل للارتباط	بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الحوافز المادية	0.622		*0.000

0.000*	0.723	الحوافز المعنوية
0.000*	0.806	الترقيات
0.000*	0.808	الإنصاف في منح الحوافز و المكافآت
0.000*	0.774	فاعلية نظام الحوافز
0.000*	0.628	مستوى الأداء الوظيفي

❖ الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

يتضح من الجدول (14) أن قيمة معامل الارتباط عند الفقرات دالة إحصائياً حيث أن جميع المجالات ترتبط ببعضهما البعض وبالدرجة الكلية للاستبيان، حيث أن هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية وهذا يؤكد أن الاستبيان تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

سادساً: ثبات الاستبيان:

تم تقدير ثبات الاستبيان على أفراد العينة الاستطلاعية، وذلك باستخدام طريقتي معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية.

1- طريقة التجزئة النصفية: Split Half Method :

يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلي جزئين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية)، ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown:

معامل الارتباط المعدل $\frac{2r}{1+r}$ حيث r معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية. وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (15)

الجدول رقم 15 طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبيان

المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
الحوافز المادية	0.796	0.748
الحوافز المعنوية	0.729	0.719
الترقيات	0.837	0.804
الإنصاف في منح الحوافز و المكافآت	0.822	0.793
فاعلية نظام الحوافز	0.803	0.801
مستوى الأداء الوظيفي	0.896	0.894

0.948	0.951	جميع مجالات الاستبيان
-------	-------	-----------------------

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (15) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown) مقبول ودال إحصائياً.

وبذلك يكون الطالب قد تأكد من صدق وثبات إستبيان الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها

2-معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

استخدم الطالب طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (16) .

الجدول رقم 16 معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

المجال	معامل ألفا كرونباخ	الثبات
الحوافز المادية	0.630	0.794
الحوافز المعنوية	0.757	0.870
التترقيات	0.775	0.880
الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت	0.854	0.924
فاعلية نظام الحوافز	0.852	0.923
مستوى الأداء الوظيفي	0.922	0.960
جميع مجالات الاستبيان	0.919	0.959

❖ الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (15) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين (0.630،0.922) لكل مجال من مجالات الاستبيان .كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبيان كانت (0.919) ، وكذلك قيمة الثبات كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين (0.794 ، 0.960) لكل مجال من مجالات الاستبيان .كذلك كانت قيمة الثبات لجميع فقرات الاستبيان كانت (0.959) وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الاستبيان في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع، وبذلك يكون الطالب قد تأكد من صدق وثبات إستبيان الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

سابعاً: تطبيق الاستبيان:

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبيان ومدى صلاحيتها للاستخدام في الدراسة تم تطبيق الاستبيان كما يلي:

2-بعد تصوير الاستبيان تم توزيعها على عينة الدراسة والبالغ عددهم (210) على الموظفين، والمديرين وذلك في العام 2017 ، حيث طلب من أفراد العينة الإجابة عن كل فقرة من فقرات الاستبيان، وذلك باختيار إحدى الإجابات التالية (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، وذلك حسب درجات مقياس ليكرت.

3-وبعد الانتهاء من تطبيق الاستبيان على أفراد العينة تم تصحيح استجابات أفراد العينة، وذلك بإعطاء الإجابات الواردة في التدرج أمام كل عبارة (1-2-3-4-5) على التوالي.
7- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

قام الطالب بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS
(Statistical Package for the Social Sciences)

الجدول رقم 17 يوضح مقياس ليكرت (لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان وهي:

الاستجابة	غير موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

اختار الطالب الدرجة (1) غير موافق، وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20% وهي يتناسب في هذه الحالة.

1-النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي ويستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الطالب في وصف عينة الدراسة.

2-اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وطريقة التجزئة النصفية لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

3-معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط. يستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين المتغيرات في حالة البيانات اللام علمية.

4-اختبار الإشارة (Sign Test) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلي درجة الحياد وهي 3 أم لا

اختبار مان - وتني (Mann-Whitney Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات الترتيبية

6-اختبار كروسكال - والاس (Kruskal – Wallis Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات الترتيبية.

الفصل الخامس : تحليل البيانات و اختبار فرضيات الدراسة

- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية
- اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الخامس : تحليل البيانات و اختبار فرضيات الدراسة

يستعرض الطالب في هذا الفصل النتائج الرئيسية التي توصلت إليها الدراسة، متوالية حسبما وردت مسبقاً في الفرضيات الرئيسية وآلية التحقق منها في الفصل الخامس وانتهاءً طبيعياً ومنطقياً للنتائج التي توصل لها البحث فإن الطالب سيقوم بوضع عدد من التوصيات المستنبطة من النتائج

1- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:

وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية .

اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test :

استخدم الطالب اختبار كولموجوروف-سمرنوف Kolmogorove-Smirnov لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (19)

الجدول رقم 18 نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	القيمة الاحتمالية
الحوافز المادية	*0.000
الحوافز المعنوية	*0.000
الترقيات	*0.003
الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت	*0.004
فاعلية نظام الحوافز	*0.001
مستوى الأداء الوظيفي	*0.000

❖ البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

يتضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (18) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أقل من مستوى الدلالة $a=0.55$ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات لا يتبع التوزيع الطبيعي وبذلك سيتم استخدام الاختبارات غير المعلمية للإجابة عن فرضيات الدراسة المتعلقة بهذا المجال.

2- اختبار فرضيات الدراسة:

ولاختبار الفرضيات باستخدام اختبار الإشارة مثلاً لمعرفة ما إذا كان متوسط (وسيط) درجة الإجابة يساوي قيمة معينة يتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

الفرضية الصفرية:

اختبار أن متوسط درجة الإجابة يساوي 3 وهي تقابل موافق بدرجة متوسطة (محايد) حسب مقياس ليكرت المستخدم.

الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي 3

إذا كانت (Sig. P-value) أكبر من مستوى الدلال $a=0.55$ (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء أفراد العينة حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن موافق بدرجة متوسطة وهي 3 (محايد)، أما إذا كانت (Sig. P-value) أقل من مستوى الدلالة $a=0.55$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء أفراد العينة يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (محايد)، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد). وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) والعكس صحيح.

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين وجود نظام حوافز فعال ومستوى أداء الموظفين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (19).

جدول رقم 19 المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال فاعلية نظام الحوافز

القيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة
2.37	62.76	3.14	الحوافز المقدمة تتناسب مع الجهد المبذول
0.58	60.67	3.03	الحوافز تقدم وفق أسس ومعايير وضوابط منظمة
1.46	62.23	3.11	الحوافز التي تقدم تتصف بالمرونة
-2.49	56.33	2.82	العاملون راضون عن نظام الترقيات التي تُمنح في العمل
-0.97	57.77	2.89	بيدي العاملون الآراء والمقترحات حول نظام الحوافز
9.10	73.21	3.66	بيدي العاملون اهتماماً كبيراً حول تحسين فاعلية نظام الحوافز .
0.95	62.13	3.11	جميع فقرات المجال معاً .

❖ المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $a = 0.05$.

من جدول (19) يمكن استخلاص ما يلي:

-احتلت الفقرة السادسة بيدي العاملون اهتماماً كبيراً حول تحسين فاعلية نظام الحوافز المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي النسبي 73.21% ، قيمة اختبار الإشارة 3.66 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائية عند مستوى دلالة $a = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة وهذا يدل على أن هناك اهتماماً كبيراً حول تحسين فاعلية نظام الحوافز، وتختلف مع دراسة حيث هناك أثر ضعيف لفاعلية نظام الحوافز، والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات المديرية لولاية الجلفة.

-احتلت الفقرة الرابعة " العاملون راضون عن نظام الترقيات التي تُمنح في العمل " المرتبة الأخيرة بمتوسط الحسابي النسبي % 56.33 ، قيمة اختبار الإشارة -2.49- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.006 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائية عند مستوى دلالة $a = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يدل على أن الموظفين غير راضين عن نظام الترقيات في المؤسسة، وأن نظام الترقيات تمنح أو توزع لمن لا يستحقها، وبالتالي أن نظام الحوافز لا يحقق هدفه في تحفيز الموظفين، وتحسين أدائهم.

-وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.11 ، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 62.13 ، قيمة اختبار الإشارة 0.95 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.172 لذلك يعتبر مجال " فاعلية نظام الحوافز " غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة $a = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

الجدول رقم 20 معامل الارتباط بين فاعلية نظام الحوافز ومستوى أداء الموظفين

المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية
فاعلية نظام الحوافز	0.341	*0.000

❖ الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $a = 0.05$

يبين جدول (20) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين فاعلية نظام الحوافز ومستوى أداء الموظفين يساوي 0.341 ، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $a = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز ومستوى أداء الموظفين.

وتنقسم الفرضيات الفرعية إلى:

الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مدى وجود نظام حوافز مادية ومستوى أداء الموظفين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة"

-تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة

الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا .النتائج موضحة في جدول (21)

الجدول رقم 21 المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الحوافز المادية

الرقم	القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	*0.000	13.26	90.19	4.51	تشجع المكافآت المادية في المؤسسة على بذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها.
2	*0.000	12.07	85.17	4.26	يشعر العاملون بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة بالمؤسسة
4	*0.000	9.62	76.65	3.83	يشعر العاملون بالرضا الوظيفي من خلال ما يتقاضوه من رواتب وعلاوات.
7	*0.002	2.88	64.98	3.25	تقوم المؤسسة على إيجاد ترقية استثنائية في العمل حسب ما تقتضيه المصلحة العامة
5	*0.000	5.92	69.47	3.47	تسعى المؤسسة إلى زيادة المكافآت المادية

					لتحسين المردود الأدائي للعاملين
3	*0.000	10.20	77.86	3.89	تمنح المؤسسة العمولات في حالة تحقيق الأهداف المطلوبة.
6	*0.000	4.35	68.80	3.44	تمنح المؤسسة بعض الموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري.
	*0.000	12.53	76.08	3.80	جميع فقرات المجال معاً

❖ المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $a = 0.05$.

من جدول (21) يمكن استخلاص ما يلي:

احتلت الفقرة الأولى "تشجع المكافآت المادية في المؤسسة على بذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها " المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي النسبي % 90.19 ، قيمة اختبار الإشارة 13.26 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $a = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة مما يعني مناسبة المكافآت المادية في تحسين الأداء، حيث أن الأفراد الذين يجدون في أعمالهم الوظيفية يتلقون تعويضات مادية ملائمة، وهذه النتيجة تختلف مع دراسة أنه لا توجد أنظمة للحوافز مرتبطة بمستويات أداء مقرر مسبقاً لدعم الجدارة والمثابرة في الأداء.

احتلت الفقرة الرابعة " تقوم المؤسسة على إيجاد ترقية استثنائية في العمل حسب ما تقتضيه المصلحة المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي نسبي % 64.98 ، قيمة اختبار الإشارة 2.88 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.002 لذلك، تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $a = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يعني أنه ليس هناك معايير إدارية محددة وثابتة في منح الترقيات الوظيفية في المؤسسة، وذلك يستوجب وضع إجراءات وخطط لمنح الحوافز، وهذا يدل أنه لا يوجد قانون واضح لدى المؤسسة في اتخاذ مثل هذا القرار، لذلك، يتوجب على الإدارة العليا في المؤسسة إعادة النظر في عمليات الترقية، بناء على أسس سليمة وعادلة، وحسب ما تقتضيه الحاجة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.80 ، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 76.08 ، قيمة اختبار الإشارة 12.53 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الحوافز المادية " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $a = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف

جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال

الجدول رقم 22 معامل الارتباط بين الحوافز المادية و مستوى الأداء الوظيفي

المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الحوافز المادية	0.176	*0.005

❖ الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $a = 0.05$

يبين جدول (22) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين الحوافز المادية ومستوى أداء الموظفين يساوي 0.176 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.005 وهي أقل من مستوى الدلالة $a = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية و مستوى أداء الموظفين، حيث يرى الطالب أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة تشجع على المكافآت المادية للعاملين مما يزيد من دافعيتهم للمثابرة، والاجتهاد لتحقيق الأفضل، حيث تسعى المؤسسة إلى منح العمولات لتحقيق الأهداف المنشودة ومن خلال إشعار العاملين بالرضا الوظيفي ومن خلال ما يتلقونه من رواتب و علاوات، وتقوم المؤسسة بمنح المتميزين علاوة تشجيعية بشكل متكرر ودائم، وتتفق مع دراسة بأن أكثر الحوافز المادية أهمية بين الأطباء هي الترقيات، والعلاوات الفنية، والحوافز التشجيعية المتعددة.

الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مدى وجود نظام حوافز معنوية ومستوى أداء الموظفين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة"
-تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (23)

الجدول رقم 23 المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الحوافز المعنوية

الرقم	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة	الفقرة
7	2.76	55.24	-2.41	*0.008	7	يشعر العاملون في المؤسسة بالاستقرار والأمن الوظيفي.
4	3.36	67.18	6.10	*0.000	4	يقوم الرؤساء بتفويض السلطة للعاملين بما يساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم.
5	3.01	60.19	0.25	*0.401	5	يتاح للعاملين فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرار.
2	3.67	73.43	9.71	*0.000	2	تعمل المؤسسة على تنمية روح التقدير

					والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.
6	*0.206	-0.82	57.89	2.89	تتيح المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية
3	*0.000	5.82	68.46	3.42	تقدم المؤسسة مزايا معنوية إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل.
1	*0.000	9.97	78.09	3.90	يهتم العاملون في المؤسسة بالحصول على الحوافر المعنوية مثل (الشكر، الثناء، التقدير، والاحترام).
	*0.000	4.93	65.79	3.29	جميع فقرات المجال معاً

◆ المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $a = 0.05$

من جدول (23) يمكن استخلاص ما يلي:

-احتلت الفقرة السابعة " يهتم العاملون في المؤسسة بالحصول على الحوافر المعنوية مثل

(الشكر، الثناء، التقدير، والاحترام") المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي % 78.09 ، قيمة اختبار لإشارة 9.97 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $a = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، تدل هذه النتيجة أن الإدارة العليا في المؤسسة تعزز مبادئ الإخاء وروح التعاون بين موظفيها، فالمؤسسة تعمل على توطيد روح الجماعة للوصول لمستوى أدائي جماعي يسوده الاحترام المتبادل، وتبرز هذه النتيجة درجة الاستيعاب والتفاعل بين العاملين لكل من القوانين والأنظمة، والتعليمات نتيجة الساعات الطويلة التي يقضونها معاً، مما يدفعهم إلى التعايش، والتفاهم بطريقة تمكنهم من التكيف، والاستمرارية، وتختلف هذه الدراسة مع دراسة بأن تأثير الحوافر غير المادية لها أثر ضعيف على مستوى أداء العاملين، وأن الحوافر المتوفرة لا تشجع الموظفين على التنافس في تحسين الأداء، وأما دراسة والتي تبين التأكيد على القيادات من خلال تشجيع المبدعين وتحفيزهم وإيجاد نظام للحوافر المادية والمعنوية لهم.

-احتلت الفقرة الأولى " يشعر العاملون في المؤسسة بالاستقرار والأمن الوظيفي " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي نسبي % 55.24 ، قيمة اختبار الإشارة - 2.41 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.008 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $a = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، يجمع أفراد العينة على فقدان الاستقرار والأمن الوظيفي، ويعزو الطالب ذلك إلى أن المؤسسة تتبع هيكلية جديدة من خلال برنامج التقاعد الاختياري المبكر، حيث تقوم الإدارة

بعرض الموظفين كبار السن الذين لا يجدون طبيعة عمل محددة فيتم للاستفادة من هذا العرض.

-وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.29 ، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 65.79 ، قيمة اختبار الإشارة 4.93 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الحوافز المعنوية " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $a = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

الجدول رقم 24 معامل الارتباط بين نظام الحوافز المعنوية ومستوى أداء الموظفين

المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الحوافز المعنوية	0.313	*0.000

❖ الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $a = 0.05$

يبين جدول (24) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين نظام الحوافز المعنوية ومستوى أداء الموظفين يساوي 0.313 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز المعنوية ومستوى أداء الموظفين، حيث يرى الطالب ضرورة تدعيم الحوافر المعنوية مثل الشكر، الثناء، التقدير، والاحترام لدى العاملين بشكل مستمر ودائم، وان تعمل المؤسسة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل حيث تتفق هذه الدراسة مع دراسة تأثير الحوافر كان بمعدل النسبي للحوافز المعنوية 68.35%

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين استخدام المؤسسة للترقيات ومستوى أداء الموظفين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة "

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (25).

الجدول رقم 25 المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الترقيات

الرقم	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتبة
5	3.20	63.90	2.55	*0.005	5

1	*0.000	11.46	81.34	4.07	يري العاملون في المؤسسة أن منح الترقّيات الوظيفية يؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي.
2	*0.000	6.15	62.52	3.43	تسعي المؤسسة إلى تحقيق توافق بين المؤهل العلمي والخبرة والدرجة الوظيفية.
6	*0.370	0.33	60.16	3.01	يعتقد العاملون في المؤسسة أن غالبية الترقّيات الوظيفية تُمنح استناداً لمعايير إدارية واضحة.
8	*0.189	-0.88	57.92	2.90	يعتقد العاملون أن معظم الترقّيات تمنح بناء على الجدارة و المثابرة في العمل
3	*0.000	6.34	68.29	3.41	ترى المؤسسة أن نظام الترقّيات الحالي يساعد في تحسين الأداء الوظيفي.
9	*0.018	-2.10	55.87	2.79	لا يشعر العاملون أن هناك نوعاً من الوساطة والمحاباة تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي..
4	*0.000	3.88	64.23	3.21	يعتقد العاملون أن هيكلية المؤسسة تساهم في تطوير الأداء الوظيفي.
7	*0.360	0.36	59.90	3.00	يري العاملون أن المسابقات والاختبارات لها دور في نظام الترقّيات المطبق في المؤسسة.
	*0.000	4.51	64.44	3.22	جميع فقرات المجال معاً

❖ لمتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $a = 0.05$

من جدول (25) يمكن استخلاص ما يلي:

-احتلت الفقرة الثانية " يري العاملون في المؤسسة أن منح الترقّيات الوظيفية يؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي % 81.34 ، قيمة اختبار الإشارة 11.46 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $a = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الطالب أن الترقية تكون نتيجة الحصول على المكافأة، حيث يتم منح الترقّيات للغالبية ممن اجتهدوا وتفانوا في أدائهم لأعمالهم.

-احتلت الفقرة السابعة " لا يشعر العاملون أن هناك نوعاً من الوساطة والمحاباة تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي المرتبة الأخيرة" بمتوسط حسابي نسبي % 55.87 ، قيمة اختبار الإشارة - 2.10 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.018 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $a = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يرجح الطالب ذلك على عدم وجود معايير مناسبة، ومحددة وثابتة في تحديد الأداء الوظيفي وفقاً للأنظمة والقوانين، والتعليمات، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة يعتقدون أن غالبية الترقيات كان أساسها المحاباة، ولم تستند لمعايير الكفاءة بالأداء، وهذا ما أكدته دراسة أن هناك خلل في وضع وتوصيف المعايير التي تستند إليها التقييم، ولعل من أبرزها ترك المهام الوظيفية للرئيس المباشر لتحديدها مما يؤدي إلى الارتجالية وعدم الموضوعية.

-وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.22 ، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 64.44 ، قيمة اختبار الإشارة 4.51 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الترقيات "دالة إحصائية عند مستوى دلالة $a = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

الجدول رقم 26 معامل الارتباط بين الترقيات ومستوى أداء الموظفين

المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الترقيات	0.343	*0.000

❖ الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $a = 0.05$

يبين جدول (26) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين الترقيات ومستوى أداء الموظفين يساوي 0.343 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة

$$\alpha = 0.05$$

وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الترقيات ومستوى أداء الموظفين.

الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الإنصاف في منح الحوافز و المكافآت ومستوى أداء الموظفين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة "

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات المجال الرابع " الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا.

ومن النتائج السابقة يرى الطالب أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة تسعى إلى تحقيق توافق بين المؤهل العلمي، والخبرة والدرجة الوظيفية وبين نظام الترقيات، وتتفق مع دراسة

(طوقان، 1995) أن مجمل اتجاهات العاملين نحو حوافز العمل هي اتجاهات سالبة، وأن حوافز العمل المادية تتمثل في الترقيات والرواتب والمكافآت

جدول رقم 27 المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت

الرتبة	القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة
4	*0.014	-2.19	55.22	2.76	يسود المؤسسة نوع من العدالة في نظام الحوافز والمكافآت الإضافية
3	0.249	0.68	60.10	3.00	تمنح المؤسسة الدرجات والترقيات لذوي الأداء المتميز.
2	*0.012	2.25	62.48	3.12	تتبع المؤسسة آليات وطرق لمنح الحوافز والمكافآت بما يناسب الأداء الوظيفي
1	*0.003	2.8	63.35	3.17	يرى العاملون أن التدرج الوظيفي مناسب في نظام الحوافز والترقيات.
5	*0.000	-6.6	48.75	2.44	لا يشعر بعض الموظفين أن هناك ظلماً في منح المكافآت.
	0.071	-1.47	58.04	2.90	جميع فقرات المجال معاً

❖ لمتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

من جدول (27) يمكن استخلاص ما يلي:

- احتلت الفقرة الرابعة " يرى العاملون أن التدرج الوظيفي مناسب في نظام الحوافز والترقيات "المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي 63.35 %، قيمة اختبار الإشارة 2.80 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.012 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، حيث يجمعون على أن توزيع ومنح الحوافز تتم بطريقة عادلة لكل الموظفين حسب درجاتهم، ومستوياتهم الوظيفية المتنوعة، حيث لكل درجة وظيفية نظام محدد، وهناك علاقة طردية بين نظام الحوافز والدرجة الوظيفية (الإدارية، والفنية، والتجارية، والمالية) فكلما زادت الدرجة الوظيفية كلما زادت الحوافز المقدمة.

- احتلت الفقرة الخامسة " لا يشعر بعض الموظفين أن هناك ظلماً في منح المكافآت " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي نسبي 48.75 %، قيمة اختبار الإشارة 6.60 - وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يؤكد انه في الغالب لا تمنح المكافآت لمن تفانوا وجدوا في أدائهم الوظيفي.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 2.90 ، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 58.04 ، قيمة اختبار الإشارة 1.47 - وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.071 لذلك يعتبر مجال " الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت " غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة يرون عدم كفاية ومناسبة الحوافز لتحسين الأداء.

جدول رقم 28 معامل الارتباط بين الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت ومستوى أداء الموظفين

المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت	0.343	*0.000

❖ الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة

يبين جدول (29) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت ومستوى أداء الموظفين يساوي 0.343، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت ومستوى أداء الموظفين، حيث تختلف مع دراسة لا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت، وذلك أثر سلباً على أداء الموظفين.

الفرضية الفرعية الخامسة:

توجد توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين أثر الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة.

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة. المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (29)

الجدول رقم 29 المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال مستوى الأداء الوظيفي

الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة
5	*0.000	11.76	79.71	3.99	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة
3	*0.000	11.73	80.19	4.01	ينجز العاملون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة
4	*0.000	10.97	79.81	3.99	تتوفر لدى العاملين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل سرعة إنجاز بعض الأعمال المطلوبة منهم.
11	*0.000	5.83	68.10	3.40	يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة والضعف لدى العامل
13	*0.000	4.23	65.62	3.28	تعمل إدارة المؤسسة باستمرار من أجل تحديث وتطوير نظام الأداء السنوي للإسهام في تحفيز العاملين.
12	*0.000	5.16	67.02	3.35	يتم تقييم الأداء بناء على أسس علمية ومعايير واضحة
8	*0.000	11.24	78.85	3.94	يتمتع العاملون بالقدرة على حل مشاكل العمل.
7	*0.000	11.25	78.94	3.95	يحسن العاملون المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة.
2	*0.000	11.34	80.87	4.04	يتوفر لدى العاملون الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية.
9	*0.000	11.23	78.10	3.90	يمتاز العاملون بسرعة الملاحظة والفهم.
10	*0.000	10.21	76.54	3.83	يطور العاملون أداءهم ومهاراتهم بشكل مستمر.
6	*0.000	11.94	79.33	3.97	يتمتع العاملون بمهارة التواصل الجيدة مع الأخرى (التعامل).
1	*0.000	12.30	81.71	4.09	يتقيد العاملون بقواعد وإجراءات العمل.
	*0.000	12.47	76.46	3.82	جميع فقرات المجال معاً

❖ المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

من جدول (29) يمكن استخلاص ما يلي:

-احتلت الفقرة الثالثة عشر " يتقيد العاملون بقواعد وإجراءات العمل " يساوي 4.09 المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي النسبي % 81.71 ، قيمة اختبار الإشارة 12.30 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة وهذا يدل على أن أفراد العينة يجمعون على التزامهم بالقوانين المنصوص عليها في العمل ومن خلال إتباعهم للتعليمات والمسئوليات الملقاة على عاتقهم فيلتزمون بالأنظمة بالشكل المطلوب.

-احتلت الفقرة الخامسة " تعمل إدارة المؤسسة باستمرار من أجل تحديث وتطوير نظام الأداء السنوي للإسهام في تحفيز العاملين " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي نسبي 65.62 % قيمة اختبار الإشارة 4.23 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائية عند مستوى دلالة $a = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، يعني بصفة عامة أن أفراد العينة يرون أن تجديد نظام الأداء السنوي بناء على نتائج تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز.

-وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.82 ، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 76.46 ، قيمة اختبار الإشارة 12.47 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " مستوى الأداء الوظيفي " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

يرى الطالب أن مستوى الأداء الوظيفي يتقيد بقواعد وإجراءات العمل، تتوفر لدى العاملين من خلالها الجاهزية، والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل سرعة إنجاز بعض الأعمال المطلوبة منهم.

الجدول رقم 30 معامل الارتباط بين تقييم أثر الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي

المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
تقييم أثر الحوافز	0.369	*0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

يبين جدول (30) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين تقييم أثر الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي يساوي 0.369 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى

الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تقييم أثر الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي.

-جميع المجالات معاً.

-تم اختبار هذه الفرضية من خلال جميع فقرات الاستبيان.

-تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهي 3 أم لا.

جدول رقم 31 المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات الاستبيان

الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
جميع فقرات الاستبيان	3.29	65.78	5.48	*0.000

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

من جدول (31) يمكن استخلاص ما يلي:

-المتوسط الحسابي لجميع فقرات الاستبيان يساوي (3.29) الدرجة الكلية من (5 أي أن

المتوسط الحسابي النسبي % 65.78 ، قيمة اختبار الإشارة 5.48 وأن القيمة الاحتمالية

(Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر جميع فقرات الاستبيان دالة إحصائية عند مستوى دلالة

$\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لجميع فقرات الاستبيان قد زاد عن

درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة

على جميع فقرات الاستبيان.

-توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز على مستوى

الأداء الوظيفي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة من وجهة نظر العاملين فيها

تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الدرجة الوظيفية، الجنس، العمر، الخبرة ، المؤهل العلمي،

الدائرة) عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

تم استخدام اختبار " مان -وتني " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار غير معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار "كروسكال

والاس " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار اللا معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة تعزى إلى الجنس

جدول رقم 32: نتائج الفرضية متغير الجنس

المجال	قيمة الاختبار	(.Sig) القيمة الاحتمالية
الحوافز المادية	-0.094	0.925
الحوافز المعنوية	-0.067	0.947
الترقيات	-0.723	0.470
الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت	-1.486	0.137
فاعلية نظام الحوافز	-1.796	0.073
مستوى الأداء الوظيفي	-2.157	*0.031
جميع مجالات الدراسة معاً	-1.304	0.192

الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $a = 0.05$

يوضح جدول (32) أنه باستخدام اختبار "SPSS" تبين أن القيمة الاحتمالية

(Sig.) للمجال " مستوى الأداء الوظيفي" كانت أقل من مستوى الدلالة $a = 0.05$ عند قيمة الاختبار - 2.157 ، القيمة الاحتمالية تساوي 0.031 ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول هذا المجال تعزى إلى الجنس، أما بالنسبة لباقي المجالات تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) في هذه الحالات كانت أكبر من مستوى الدلالة $a = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تلك المجالات تعزى إلى الجنس، وتتفق هذه النتيجة مع أكدته (دراسة الدالة، 2003) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين نوع الجنس، ومستوى الأداء الوظيفي

جدول رقم 33 : يبين متوسطات الرتب لإجابات أفراد العينة حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية تعزى إلى الجنس.

المجال	متوسط الرتبة
	ذكر
	أنثى

104.69	105.69	الحوافز المادية
104.93	105.64	الحوافز المعنوية
99.26	106.97	الترقيات
92.70	108.51	الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت
90.01	109.14	فاعلية نظام الحوافز
86.88	109.88	مستوى الأداء الوظيفي
94.23	108.15	جميع مجالات الدراسة معاً

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (33) تبين أن متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة (الذكور) أكبر من (الإناث) وذلك لمجال مستوى الأداء الوظيفي. هذا يعني درجة الموافقة حول هذا المجال كانت أكبر لدى أفراد العينة الذكور، ويعزو الطالب هذا الاختلاف إلى أن غالبية العينة من الذكور هم من المدراء والموظفين الذين يهتمون بنتائج مستوى تقييم الأداء، ويختلف الذكور عن الإناث لأن الواقع يقول أن الذكور يتلقون الكثير من الحوافز والمنافع بحكم مناصبهم، ولهم دور في توجيه ومنح الحوافز للعاملين وتختلف عن دراسة عدم وجود فروق ذات دلالة أن القرارات المتعلقة بالترقية أو تنزيل الدرجة ومستوى الأداء الوظيفي، الوظيفية للمديرين العاملين في المؤسسة حساسة للمقاييس غير المالية للأداء.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة تعزى إلى الدرجة الوظيفية

الجدول رقم 34 نتائج الفرضية لمتغير الدرجة الوظيفية

الفقرة	قيمة الاختبار	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية (.Sig)
الحوافز المادية	1.059	2	0.589
الحوافز المعنوية	1.109	2	0.574
الترقيات	2.225	2	0.329
الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت	0.165	2	0.921
فاعلية نظام الحوافز	2.716	2	0.257
مستوى الأداء الوظيفي	3.791	2	0.150
جميع مجالات الدراسة معاً	0.535	2	0.765

يوضح جدول (34) أنه باستخدام "SPSS تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $a = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الدرجة الوظيفية، ويعزو الطالب ذلك إلى أن جميع الإدارات المختلفة، لها تأثير موحد للحوافز، حيث تختلف هذه النتيجة مع دراسة التي أكدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير المستوى الإداري.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة تعزى إلى العمر

جدول رقم 35 : نتائج متغير العمر

الفقرة	قيمة الاختبار	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية (.Sig)
الحوافز المادية	4.960	2	0.084
الحوافز المعنوية	0.604	2	0.739
الترقيات	0.988	2	0.610
الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت	0.753	2	0.686
فاعلية نظام الحوافز	2.609	2	0.271
مستوى الأداء الوظيفي	3.246	2	0.197
جميع مجالات الدراسة معاً	0.400	2	0.819

يوضح جدول (35) أنه باستخدام "SPSS تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $a = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى العمر، وهذا يدل أن جميع فئات الأعمار في المؤسسة تتلقى نفس الحوافز لا تميز فئات عمرية معينة عن الأخرى.

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة تعزى إلى الخبرة.

جدول رقم 36 نتائج متغير الخبرة

الفقرة	قيمة الاختبار	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية (.Sig)
الحوافز المادية	1.725	3	0.631
الحوافز المعنوية	4.742	3	0.192
الترقيات	1.375	3	0.711
الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت	2.460	3	0.483
فاعلية نظام الحوافز	2.418	3	0.490
مستوى الأداء الوظيفي	4.593	3	0.204
جميع مجالات الدراسة معاً	0.534	3	0.911

يوضح جدول (36) يتضح أنه باستخدام "SPSS تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات $\alpha = 0.05$ لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الخبرة.

5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة تعزى إلى المؤهل العلمي.

جدول رقم 37 نتائج متغير المؤهل العلمي

الفقرة	قيمة الاختبار	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية (.Sig)
الحوافز المادية	2.635	3	0.451
الحوافز المعنوية	5.017	3	0.171
الترقيات	2.549	3	0.466

0.914	3	0.520	الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت
0.199	3	4.649	فاعلية نظام الحوافز
0.554	3	2.091	مستوى الأداء الوظيفي
0.520	3	2.259	جميع مجالات الدراسة معاً

يوضح جدول (37) أنه باستخدام "SPSS تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المؤهل العلمي، وتتفق مع دراسة، (الدالة 2003) حول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المؤهل العلمي.

6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة تعزى إلى الدائرة.

جدول رقم 38 نتائج متغير الدائرة

الفقرة	قيمة الاختبار	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الحوافز المادية	6.79	3	0.079
الحوافز المعنوية	4.572	3	0.206
الترقيات	4.819	3	0.186
الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت	11.404	3	*0.010
فاعلية نظام الحوافز	9.156	3	*0.027
مستوى الأداء الوظيفي	1.385	3	0.709
جميع مجالات الدراسة معاً	7.309	3	0.063

يوضح جدول (38) أنه باستخدام "SPSS تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل من "الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت، فاعلية نظام الحوافز "كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة حول هذين المجالين ، أما بالنسبة لباقي مجالات الدراسة تبين أن القيمة الاحتمالية

(Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة تعزى إلى الدائرة.

يبين متوسطات الرتب لاستجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة تعزى إلى الدائرة.

جدول رقم 39 : متوسطات رتب الفرضية السادسة - الدائرة

متوسطات الرتب				الفقرة
التجارية	الفنية	الإدارية	المالية	
105.93	93.28	123.8	91.96	الحوافز المادية
107.71	92.63	116.19	98.54	الحوافز المعنوية
105.17	92.71	119.28	101.13	الترقيات
107.68	86.90	125.19	109.96	الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت
115.23	88.83	114.31	96.08	فاعلية نظام الحوافز
106.98	100.51	97.94	91.31	مستوى الأداء الوظيفي
110.21	90.48	119.48	96.63	جميع مجالات الدراسة معاً

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (39) تبين أنه بالنسبة لأفراد العينة الذين يعملون في الدائرة الإدارية كان متوسط الرتبة لاستجابات أفراد عينة للدراسة أكبر لمجال الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت من متوسطات الرتب لباقي مجالات الدراسة الأخرى، هذا يعني أن درجة الموافقة حول هذا المجال كانت أكبر لدى أفراد العينة الذين يعملون في الدائرة الإدارية، يعزو الطالب هذا الاختلاف لوجود مميزات للدائرة الإدارية بحكم أنهم يتلقون مكافآت إدارية، ومهمات بدل عمل، أما بالنسبة لأفراد العينة الذين يعملون في الدائرة التجارية كان متوسط الرتبة لاستجابات أفراد عينة للدراسة أكبر لمجال فاعلية نظام الحوافز من متوسطات الرتب لباقي مجالات الدراسة الأخرى، هذا يعني أن درجة الموافقة حول هذا المجال كانت أكبر لدى أفراد العينة الذين يعملون في الدائرة التجارية خصص لها نظام حوافر ثابت يختلف عن نظام الحوافز في الدوائر الأخرى، وكذلك لأنها الدائرة الوحيدة التي تعطي حوافز بشكل ربع سنوي وثابت.

النتائج و التوصيات

أولا : النتائج

أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وذلك من خلال تحليل البيانات، واثبات الفرضيات ، وكذلك سوف يتم عرض أهم التوصيات التي تعبر عن وجهة نظر الطالب أملا في أن تساهم في معالجة نقاط الضعف وتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة.

1-بينت نتائج الدراسة انه لا يوجد معايير وضوابط إدارية واضحة لمنح الحوافز، وأن نظام المكافآت المادية غير فعال، ولا يساعد على تحسين الأداء الوظيفي، برغم أن المؤسسة تحظى بأعلى الدخل مقارنة بمثيلاتها من الشركات الأخرى، وأظهرت الدراسة وجود ترقية استثنائية في العمل حسب ما تقتضيه المصلحة العامة حيث لا يوجد معايير إدارية محددة وثابتة في منح الترقيات الوظيفية في المؤسسة، وذلك يستوجب وضع إجراءات وخطط لمنح الترقيات.

2-بينت النتائج أنه يسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الزملاء في العمل والعاملين، مما يساهم في تحسين مستويات الأداء الوظيفي بشكل عام، وأن السياسات والتوجهات في الإدارات العليا للمؤسسة تعمل على تعزيز مبادئ الإخاء، والتعاون بين موظفيها، وتشجع على تنمية وتهيئة بيئة عمل يسودها روح الفريق الواحد، من خلال الاهتمام بالنواحي الاجتماعية لموظفيها، إلا أنها لا تتيح لموظفيها فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات.

3-أن الحوافز المقدمة تتناسب مع الجهد المبذول وهذا يدل على أن المؤسسة تكافئ موظفيها بالشكل المناسب بغض النظر عن مكانتهم، ومستوياتهم الوظيفية، والإدارية، فالحافز المقدم للموظفين من جراء أدائهم لإعمالهم يتحقق وفقا للجدارة، والمثابرة في العمل، حيث أن المكافأة تكون نتيجة بذل المجهود وتكون استحقاقاً للموظفين.

4-أن الإدارة العليا والمدراء في المؤسسة، يربطون بين نتائج تقييم الأداء ومنح الحوافز والمكافآت كمعيار وضابط الثواب والعقاب، وأن المؤسسة تحدد النتائج المطلوب إحرازها في الدوائر الرئيسية، والسلوك المرغوب من الموظفين، وأن نظام تقييم الأداء يتم الاستفادة منه في منح المكافآت للموظفين المتميزين في أعمالهم.

5-أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء الموظفين.

6-أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء الموظفين

7- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف في منح الحوافز، والمكافآت وأداء الموظفين.

8- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين.

9- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقيات وأداء الموظفين.

10- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام حوافز فعال وأداء الموظفين.

11- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول الجنس في مجال مستوى الأداء الوظيفي لصالح الذكور.

12- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الدائرة في مجال منح الحوافز والمكافآت لصالح الدائرة الإدارية وفي مجال فاعلية الحوافز لصالح الدائرة التجارية.

13- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول الدرجة الوظيفية، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي.

ثانياً: التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة تم الخروج بالتوصيات التالية:

أ - على مستوى الحوافز المادية:

- ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية و ربط الراتب بجدول غلاء المعيشة.

- ضرورة منح الترقيات الاستثنائية للموظفين بناء على معايير موضوعية وسليمة.

ب - على مستوى الحوافز المعنوية:

- ضرورة دعم و تعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين (الرسمية، وغير الرسمية)، وتوجيهها بشكل ينسجم مع أهداف المؤسسة.

- ضرورة ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخططة.

ج - على مستوى الترقيات:

- ضرورة إعادة صياغة نظام ومعايير الترقيات للموظفين، وأن تكون بناءاً على الكفاءة المتوفرة عند الفرد للوظيفة الجديدة،

-ضرورة مكافأة الموظفين المجتهدين في عملهم، والذين حققوا انجازات ملموسة دون انتظار حصولهم على مكافآت لكي يشعروا بتقدير المؤسسة لعملهم واعترافا بمساهماتهم.

د - على مستوى الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت:

-ضرورة العمل على زيادة فاعلية أثر نظام الحوافز في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة ، وذلك من خلال إعطاء التوجهات من الإدارات العليا في المؤسسة في منح الحوافز والترقيات الوظيفية.

-ضرورة العمل على ترسيخ العدالة والإنصاف، وخصوصا فيما يخص منح الحوافز والمكافآت والحد أو القضاء على المحاباة والمحسوبية في منحها، بما يكفل العدالة في بيئة العمل للمساهمة في رفع مستوى الأداء.

و - على مستوى فاعلية نظام الحوافز:

-ضرورة العمل على تفعيل أثر نظام المكافآت من خلال توجيهها لمن يستحقها، وأن تكون أداة لرفع مستوى الأداء، ولزيادة التنافس البناء بين الموظفين للحصول على المكافآت.

ي - على مستوى الأداء الوظيفي:

-ضرورة أن تكون نتائج تقييم الأداء السنوي هي المعيار للثوب والعقاب، وخصوصا عند استخدام الحوافز سواء أكانت، إيجابية أو سلبية بما يضمن تحقيق أهداف نظام الحوافز والمكافآت.

-ضرورة الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي ومنح الحوافز والمكافآت بناء على تلك النتائج، بما يضمن أن يكون تقييم الأداء الأداة الرئيسية في منح الحوافز.

قائمة المصادر و المراجع

باللغة العربية :

الرسائل و الأطروحات :

- جوادي حمزة (2006) " الحوافز المادية و المعنوية و أثرها في الروح المعنوية " رسالة ماجستير تخصص عمل وتنظيم ، جامعة منتوري قسنطينة ، ص 37.
- الحربي، حديجة أحمد، 1995، التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة : دراسة تطبيقية على أمانة مدينة جدة ، رسالة ماجستير بالعلوم الإدارية غير منشورة جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ، ص 64.
- محمد الحسن التجاني يوسف (2010) " التحفيز و أثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين " رسالة ماجستير في إدارة الأعمال السعودية ، ص 52.
- معمر داود (1986) " حوافز العمل في الصناعة " رسالة ماجستير معهد علم الاجتماع جامعة الجزائر ، ص 28.
- نورة ديب (1999) " التحفيز في بوحدة نوميديا التابعة لديوان الحليب و مشتقاته " رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة منتوري قسنطينة ، ص 34-38.
- الزهراني، حسين جمعان ، 1999 ، خصائص الوظيفة وأثرها في أداء العاملين : دراسة مسحية على عينة من ضباط الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير بالعلوم الإدارية غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، ص 156

المجلات :

- عبد الوهاب ، علي محمد ، 1982 ، " مقدمة في الإدارة " ، مجلة الإدارة العامة، الرياض الإدارة العامة ، ص 95.
- عسكر، سمير أحمد ، 1988 ، "متغيرات ضغوط العمل - دراسة تطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة"، مجلة الإدارة العامة، الرياض، (معهد الإدارة العامة، العدد (60) ، ص ص 58،7.
- القاضي ، فؤاد محمد ، 1987، " نظم قياس كفاءة الأداء في الأجهزة والهيئات الحكومية" مجلة التنمية الإدارية ، (العدد 10 ، المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري، بغداد) ص 112.
- المير، عبدالرحيم علي ، 1995 ، " العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية : دراسة مقارنة"، مجلة الإدارة العامة ، الرياض (معهد الإدارة العامة، المجلد 35، العدد الثاني)، ص ص: 207-241.

الكتب :

- أبو الكشك (2006) " الإدارة المدرسية المعاصرة " دار جرير للنشر و التوزيع عمان،الأردن ، ص 144.
- أرسلان نبيل (1978) " الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة و القطاع العام " دار النهضة القاهرة ، ص 21.
- بدوي ، أحمد زكي 1984، معجم ومصطلحات العلوم الإدارية ، (بيروت ، دار الكتاب اللبناني)، ص 95.
- البرنوطي (2004) " أساسيات إدارة الأعمال " الشركة العربية المتحدة للنشر و التوزيع القاهرة ، ص 412.
- الثالثة، عمان ، ص 159.
- جاري ديسلر (2003) " إدارة الموارد البشرية " ترجمة محمد سيد أحمد عبد المعتال دار المريخ للنشر و التوزيع ، الرياض ، السعودية ، ص 444.
- حسن رعد حسن الصرف (2002) " إدارة الوقت " دار الرضا للنشر و التوزيع – ج 1 سوريا ، ص 162.
- درة ، عبد الباري إبراهيم ، 1982، العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة، (عمان ، دار الفران للنشر والتوزيع) ، ص 85.
- ربايعه، علي، (2003) إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية، ط 1 عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع ،ص 90.
- زويلف ، مهدي حسن ، 1983، إدارة الأفراد : منظور كمي مقارن ، (عمان ، مكتبة الأقصى) ، ص 83.
- زيدان، محمد مصطفى ، 1984 ، الإشراف والإنتاجية ،(الرياض ، عكاظ للنشر والتوزيع) ص 185
- السلمي ، علي ، 1985، إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية ،(القاهرة ، مكتبة غريب) ، ص 68.
- السيد إسماعيل محمد (1997) " تنمية المهارات القيادية و السلوكية " تدريبات و أنشطة المنظمة العربية لتنمية الإدارة، القاهرة ، ص 50-54.
- شاويش، مصطفى نجيب، (2005) " إدارة الموارد البشرية "، دار الشروق للنشر والتوزيع و الطبع .
- صلاح الشنواني (1970) " إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية " دار النهضة العربية بيروت ، لبنان ، ص 420.
- صلاح بيومي (1982) " حوافز الإنتاج في الصناعة " ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، ص 15.

- عاشور ، أحمد صقر ، 1983 ، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي ، (بيروت ، دار النهضة) ، ص 128.
- عاشور ، أحمد صقر ، 1986، السلوك الإنساني في المنظمات ، (الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، ص 182.
- عامر، سعيد يس و خلف، خالد يوسف 1982 ، الإنتاجية القياسية : معايير الأداء قياس الأداء الفعلي، (الرياض ، دار المريخ) ، ص 95.
- عبد الرزاق رضا و آخرون (1987) " إدارة الأفراد " دار الحكمة للطباعة و النشر بغداد ، ص 210.
- عبد الفتاح بوخمخ (2001) " إدارة الموارد البشرية " مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة ، ص 119.
- عبد الفتاح ياغي (1986) " تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية " دراسة ميدانية مقارنة ، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، الأردن ، ص 21.
- عبد الوهاب علي محمد (1982) " الحوافز في المملكة العربية السعودية " معهد الإدارة العامة الرياض ، ص 101.
- العديلي ، ناصر محمد ، 1993 ، إدارة السلوك التنظيمية، (الرياض ، مرام للطباعة الالكترونية) ، ص 96.
- علاقي مدني عبد القادر (1993) " إدارة الموارد البشرية " ط 1 ، مكتبة الدار ، جدة السعودية ، ص 373.
- علي السلمي (1985) " إدارة الموارد البشرية " دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة مصر ، ص 302.
- علي السلمي (د ، ت) " الدوافع و الحوافز " المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، مصر ، ص 346.
- علي عبد الرزاق جبلي (2003) " علم الاجتماع الصناعي " دار المعرفة الجامعية الإسكندرية ، ص 05.
- فهمي (1982) " إدارة القوى البشرية " دار النهضة العربية و التوزيع ، القاهرة ، مصر ص 335.
- اللوزي موسى (1995) " اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو الحوافز " الجامعية الأردنية عمان ، الأردن ، ص 188.
- مرعي، محمد، (2003) التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي جامعة دمشق: المعهد العالي للتنمية الإدارية ، ص 15.

- ناصر العديلي (1995) " السلوك الإنساني و التنظيمي " معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية ، ص 145.
- هاشم زكي محمود (1975) " الاتجاهات الحديثة في الإدارة " دار الكتاب الجامعي الإسكندرية، ص 387.
- هاينز، ماريون إي ، 1988 ، إدارة الأداء : دليل شامل للإشراف الفعال ، ترجمة محمود مسي وزهير الصباغ ، (الرياض ، مطابع معهد الإدارة العامة) ، ص 87
- هلال ، محمد عبد الغني حسن ، 1996 ، مهارات إدارة الأداء ، (القاهرة ، مركز تطوير الأداء) ، ص 195.
- الهواري ، سيد ، 1987 ، الإدارة : الأصول والأسس العلمية ، (القاهرة ، مكتبة عين شمس) ص 178.
- باللغة الأجنبية :
- Alain meigant (2000) ressources humaines déployer la stratégie éditions. S A Paris ، p 226 .
- Mucchielli .Alex (1981) les motivations .8 ème Edition . les éditions E.S.F Paris ، P 7-8 .