

**أثر التحفيز على أداء الموظفين في المؤسسات التعليمية
(دراسة حالة لمؤسسة تعليمية خاصة في مدينة الرياض، المملكة العربية السعودية)**

إعداد الطالب

مشعل بن عبدالعزيز الهويشل

S-ID 2021203411

مشروع تخرج – ٢

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس بكلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول لعام ٢٠٢٤

أتقدّم بالشّكر الخالص الأجلّ
لكلّ من أسدى إليّ معروفاً ولو قلّ
ولكلّ من ساهم في هذا العمل
ولو بكلمة طيّبة أو ابتسامة عطرة.

إلى .. أمي .. الغالية

إلى .. أبي .. الغالي

(رَبَّنَا اغْفِرْ لِي وَلِوَالِدَيَّ وَلِلْمُؤْمِنِينَ يَوْمَ يَقُومُ الْحِسَابُ).

المحتويات

١	شكر وتقدير
٢	إهداء
٦	قائمة الأشكال
٦	قائمة الجداول
٧	مستخلص الدراسة
٨	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٩	١,١. مقدمة
١١	١,٢. مشكلة البحث
١١	١,٢,١. الفجوات النظرية
١١	١,٢,٢. الفجوات التطبيقية
١٢	١,٣. أهمية البحث
١٢	١,٣,١. الأهمية النظرية
١٢	١,٣,٢. الأهمية التطبيقية
١٣	١,٤. أسئلة البحث
١٣	١,٥. أهداف البحث
١٣	١,٦. فرضيات البحث
١٣	١,٦,١. الفرضية الرئيسية
١٣	١,٦,٢. الفرضيات الفرعية
١٤	1.7. نموذج البحث
١٤	١,٨. الدراسة الميدانية:
١٥	1.9. هيكل المشروع:
١٦	٢. الفصل الثاني: الإطار النظري
١٧	٢,١. المقدمة
١٨	٢,٢. التحفيز
١٨	٢,٢,١. تعريف التحفيز:
١٨	٢,٢,٢. أهمية التحفيز:
١٩	٢,٢,٣. أهداف التحفيز:
٢٠	٢,٢,٤. أنواع الحوافز:
٢٢	٢,٣. أداء الموظفين
٢٢	٢,٣,١. مفهوم الأداء:
٢٢	٢,٣,٢. محددات الأداء:
٢٤	٢,٣,٣. أهمية الأداء:
٢٤	٢,٣,٤. عوامل الأداء:
٢٦	٢,٣,٥. تقييم الأداء:

٢٨	٢,٤ . العلاقة بين التحفيز وأداء الموظفين
٢٩	٢,٥ . الخاتمة
٣٠	3. الفصل الثالث:
٣٠	منهجية الدراسة
	٣,١ مقدمة ٣١
٣١	٣,٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
٣١	٣,٢,١ التحفيز
٣١	٣,٢,٢ الأداء الوظيفي
٣١	٣,٣ تصميم البحث
٣٢	٣,٤ مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
٣٢	٣,٤,١ مجتمع الدراسة
٣٢	٣,٤,٢ عينة الدراسة
٣٢	٣,٤,٣ طرق وتقنيات أخذ العينة
٣٢	٣,٥ طريقة جمع البيانات
٣٢	٣,٥,١ مقدمة
٣٢	٣,٥,٢ المتغير المستقل (التحفيز)
٣٣	٣,٥,٣ المتغير التابع (الأداء الوظيفي)
٣٣	٣,٦ أنواع البيانات
٣٣	٣,٦,١ البيانات الأولية
٣٣	٣,٦,٢ البيانات الثانوية
٣٣	٣,٧ إجراءات التحليل الإحصائي
٣٣	٣,٨ الخاتمة
٣٤	٤ الفصل الرابع:
٣٤	التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
	٤,١ مقدمة ٣٥
٣٥	٤,٢ توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
٣٥	٤,٣ اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
٣٥	٤,٤ الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
٣٥	٤,٥ اختبار الفرضيات
٣٥	٤,٦ ربط النتائج بالدراسات السابقة
٣٥	٤,٧ الخاتمة
٣٦	٥ الفصل الخامس:
٣٦	حدود الدراسة والتوصيات والخاتمة
٣٧	قائمة المراجع
٣٧	المراجع العربية
٣٨	المراجع الأجنبية

الملاحق ٣٩

١. الملحق الأول (استبيان) ٣٩

قائمة الأشكال

١٤	شكل 1 : النموذج المقترح للدراسة البحثية. المصدر: الطالب.
٢٧	شكل ٣ مراحل عملية تقويم الأداء الوظيفي. المصدر: (حمادية و مزياني، ٢٠١٧).
٢٨	شكل ٤ العلاقة بين الحوافز والأداء. المصدر (حمادية و مزياني، ٢٠١٧).
٣١	شكل ٢ : ملخص لمنهجية البحث. المصدر: الطالب.

قائمة الجداول

٣٢	جدول ١ المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل
٤٢	جدول ٢ المصدر (البلوشي، ٢٠٢٣).

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الحمد لله رب العالمين وبه نستعين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء وخاتم المرسلين، وبعد:

يعدّ العنصر البشري من أهم المرتكزات التي تعتمد عليها المؤسسات بشتّى تخصصاتها، وعلى الرغم من أنّ العنصر البشري في المؤسسات لم يكن في الوقت السابق يحظى باهتمام علمي من قبل الباحثين والمطوّرين في مجال المؤسسات قبل ظهور حركة الإدارة العلمية وتطوّر العلوم الإدارية بكافة فروعها، إذ كان يعتبر مجرد أداة عمل شبيهة بالآلات الإنتاجية، حيث دعمت فكرة العناية بالعنصر البشري، لكونه يلعب دور كبير في أدائها وتقدّمها نحو الأمام، ولهذا تجد المؤسسات تهتم به من خلال العمل على تربيته وتحسين مستوى أدائه، حيث تسعى بكل الطرق لدفعه لاكتساب مهارات تساعد على تحسين أدائه وبذل الجهود لمصلحة العمل. (عبدالرحمن و إسلام، ٢٠٢٢؛ أحلام و عمر، ٢٠٢٢)

تعتبر الموارد البشرية ممثلة بالعامل لدى المؤسسة بمختلف فئاتهم ومستوياتهم العلمية أو الإدارية، هي الدعامة الحقيقية التي ينبغي للمنظمات أن تستند إليها في سبيل تحقيق أهدافها، حيث أن أداء الفرد يتوقّف على عنصرين هما المقدرة على العمل، والرغبة فيه، وتتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات، أما الرغبة في العمل فتتمثلها الحوافز التي تدفعه سلوكياً في الاتجاه الذي يحقق مصالح المؤسسة. (مختارة و زوزو، ٢٠١٤)

إنّ انخفاض أداء الموظفين داخل المؤسسة يعزى لأسباب متعددة، ولعل من أبرزها قلة الحوافز مستوى الأجور وانخفاض الروح المعنوية لدى الموظف أو العامل، مما تتسبّب في نقص كفاءة العامل نتيجة لعدم إتاحة الفرصة له من خلال التدريب والحوافز، ومن هنا فإن زيادة الأداء الوظيفي يعدّ مطلباً أساسياً لأي مؤسسة؛ لأن هذه الأخير إن لم تعمل على زيادة كفاءة العاملين لديها فسوف تواجه مصيراً يسوده التراجع والضعف. (محمد، ٢٠٢٣؛ حمادية و مزياي، ٢٠١٧)

من بين الأمور التي تساعد المنظمة على الوصول لهذه الأهداف المرغوبة هي التحفيز، والذي بدوره يعتبر القوة الدافعة التي تدفع العامل للعمل بأقصى طاقة له، بحيث تظهر نتيجة التحفيز في شكل إبداع العامل في مخرجاته الوظيفية، ويتم ذلك من خلال مكافآت تكون مادية أو معنوية، أو بترقيته إلى مستوى وظيفي أعلى، أو بنقله من منصب لآخر. (EK & Mukuru, 2013; Olusadum1 & Anulika, 2018)

وبالتالي فإن رغبة الموظف في العمل تعكس بالضرورة كفاءة أدائه وإنتاجيته، وهذه الرغبة تعدّ إحدى المهمّات الصعبة التي تواجه إدارات المؤسسات وبصفة خاصة (إدارة الموارد البشرية)، والتي تنحصر في كيفية إثارة رغبة الفرد وتوجيه السلوك الناتج عنها في الاتجاه الذي يحقّق الأداء المطلوب للموظّف وبالتبعية الأداء المؤسسي للمؤسسة ككل. (منصور و رابح، ٢٠٢٢)

وفقاً لما سبق فإن الحوافز من بين أهم المؤثرات في سلوك الأفراد؛ إذ أنّ نجاح المؤسسات وتقدّمها وإبداعها مرهون بما تقدّمه من حوافز مادية أو معنوية للموظفين بحسب الاستحقاقية دون استثناء، حيث تعتبر عملية التحفيز داخل المؤسسات أمراً ضرورياً كونه المحرك الرئيسي لطاقت وأداء العاملين في المنظمة، وكونها أيضاً هي

المسؤولة عن تنمية وتفعيل الأداء الإبداعي للفعال للموظفين داخل المؤسسة. (نور الدين و العيادي، ٢٠١٧؛

Hussain, Saeed, Ibrahim, & Iqbal, 2018)

المؤسسات في الوقت الحالي -وبشتى تخصصاتها- ينبغي عليها إعطاء موضوع الحوافز المكانة التي يستحقها في عالم الأعمال والممارسات الإدارية، وفهم دوره الفعّال في إنجاز وتحقيق أهداف المنظمة، بحيث يكون الأداء بأعلى كفاءة وفعالية، مما يسهم في تحقيق أكبر العوائد المرجوة للمؤسسة. (مختارة و زوزو، ٢٠١٤)

التحفيز بشكل عام هو تلك المؤثرات الخارجية أو الداخلية التي تشجع الإنسان وتحفّزه لأداء أفضل، وتعتبر عملية التحفيز فلسفة إدارية، تمثل مجموعة من المبادئ التي تحكم تصرفات المؤسسة تجاه العاملين فيها، وتلعب هذه الفلسفة دوراً مهماً في تحقيق التفاعل والولاء بين المؤسسة والعاملين، فهي تثير وتوجه الأفراد العاملين لصالح المؤسسة لأداء أعمالهم بشكل أفضل. (مختارة و زوزو، ٢٠١٤؛ الحسين و الأمين، ٢٠٢٣)

مشكلة البحث التي سيتم تناولها تتعلق بالأداء الوظيفي لعاملين المؤسسات وخصوصاً المؤسسات التعليمية، وما تواجهه بعض المؤسسات من إشكاليات على المستوى الأدائي ودور التحفيز في زيادة أداء العاملين، لا سيما وأن مؤسسات الخدمات التعليمية تلعب دوراً حيويّاً في المجتمع، فهي المسؤولة عن إعداد الأجيال وتزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة لبناء مجتمع متقدّم وناجح، ولكون هذه المؤسسات قائمة بشكل رئيسي على الموارد البشرية المتمثلة في العاملين، توجّه الباحث إلى الاهتمام بهذا المجال البحثي وتحليل أثر التحفيز بشقيه المادي والمعنوي في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. (السالم، ٢٠٢٤)

وبالاطلاع على الأبحاث السابقة وتحليلها، والتي ستكون الأساس النظري لهذا البحث، يمكننا التأكد من تطوير مجال بحثي، على سبيل المساهمة المعرفية في مجال التحفيز وأثر في أداء العاملين لدى المؤسسات التعليمية، لا سيما وأن القطاع الخاص يعد قطاعاً بالغ الأهمية؛ كون المنافسة فيه متزايدة بين المؤسسات التعليمية مقارنة بوقت سابق. (نور الدين و العيادي، ٢٠١٧؛ منصور و رابح، ٢٠٢٢)

يستهدف هذا البحث التعرف على التحفيز كمبدأ إداري مؤثر في مستوى الأداء الوظيفي، وعلاقته بالأداء الوظيفي لعاملين المؤسسات التعليمية، على اختلاف أساليب التحفيز الإداري، انطلاقاً من نظريات العلوم الإدارية الحديثة والأبحاث السابقة في مجال البحث، مما يساعد المؤسسات التعليمية في تطوير أساليب تحفيز العاملين لديها. (السالم، ٢٠٢٤؛ هبهب، ٢٠٢٣)

إنّ الغرض المنشود من تقديم هذه الورقة البحثية هو عرض مفهوم (التحفيز الإداري) باعتباره واحد من أهم العوامل الإدارية المؤثرة في سلوك الموظف وولائه للمؤسسة، ودراسة تأثيرها الفعّال في زيادة الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات التعليمية، لضمان زيادة فرص النجاح والأداء والقدرة التنافسية للمؤسسة التعليمية. (السالم، ٢٠٢٤)

١,٢. مشكلة البحث

نستخلص من خلال المقدمة الموجزة للبحث، وجود عدد من الفجوات على المستويين النظري والتطبيقي في تأثير أسلوب التحفيز الإداري على أداء العاملين لدى المؤسسات التعليمية الخاصة، مما يتطلب مزيداً من البحث والمعالجة، وتزداد الأهمية في المؤسسات التعليمية لكونها تلعب دوراً حيوياً مهماً في المجتمع، ومن خلال هذه الدراسة سيتم تركيز البحث في مشكلة البحث ومعالجتها في المستويين النظري والتجريبي، وهي:

١,٢,١. الفجوات النظرية

من خلال الأبحاث السابقة في مجال التحفيز الإداري وأثره على الأداء المؤسسي، تبين وجود أهمية لمزيد من البحث لوجود نقص معرفي في فهم تأثيراتها على المؤسسات التعليمية الخاصة، ومدى حاجة هذه المؤسسات لإجراء المزيد من الأبحاث، كونها تعتمد بشكل رئيسي على القدرة الإبداعية للعاملين فيها، واحتياجهم للممارسات التحفيزية التي من شأنها أن تزيد رغبة العاملين لبذل أقصى الجهود في رفع أداء المؤسسة.

١,٢,٢. الفجوات التطبيقية

يوجد عدد قليل من الدراسات التطبيقية في مجال التحفيز الإداري داخل المؤسسات التعليمية، فغالبية الدراسات في مجال التحفيز تكون ذات تأثير محدود على إدارات المؤسسات التعليمية الخاصة، نتج عن ذلك ضعف الفهم الشامل حول أهميتها وطرق تطبيقها في مؤسساتهم، مما خلق فجوة في المعرفة على المستوى التطبيقي تحتاج إلى معالجة.

ومنه فإن التساؤل المتبادر إلى الذهن يتمثل في:

" إلى أي مدى يؤثر التحفيز الإداري على أداء الموظفين في المؤسسات التعليمية الخاصة؟ "

١,٣. أهمية البحث

١,٣,١. الأهمية النظرية

يساهم هذا البحث القائم على دراسة تأثير ممارسة التحفيز الإداري على أداء العاملين، في سد الفجوات المعرفية على المستوى النظري، وحيث أن مجال الدراسة يتعلّق في قطاع المؤسسات التعليمية الخاصة، وهو قطاع بالغ الأهمية على مستوى الفرد والأسرة داخل المجتمع، ومن خلال البحث يتم تقديم الأدلة التجريبية حول كيفية تأثير أساليب التحفيز على زيادة الأداء الوظيفي في قطاع المؤسسات التعليمية، والمتعلقة بالفهم الشامل لأساليب وأنواع (التحفيز) وانعكاسها المباشر على أداء الموظف، وهذا البحث سوف يساعد المؤسسات التعليمية في الفهم الشامل للتحفيز والتخلّص من تلك الظروف المحتملة لانخفاض الأداء الوظيفي.

الجدير بالذكر أنّ هذا البحث يأتي مكملاً للدراسات السابقة، فيعطي قارئه صورةً شمولية لمفهوم التحفيز إدارياً، والمزايا المرجوة من تطبيقه على العاملين داخل المؤسسات، ستساهم نتائج هذا البحث في الخروج بأبرز التوصيات التي من شأنها مساعدة المؤسسات التعليمية في فهم واستيعاب العوائد الإيجابية الفعّالة لممارسة أساليب التحفيز الإداري وتأثيرها في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين وللمؤسسة ككل.

١,٣,٢. الأهمية التطبيقية

الأهمية التطبيقية لهذا البحث تكمن في أهمية العنصر البشري العامل لدى المؤسسات التعليمية، حيث يلقي الضوء على أهم العناصر المؤثرة في زيادة أدائه وتحفيزه لاستخراج أكبر إنتاجية، بالإضافة إلى إبراز أهمية ضرورة مختلف أشكال التحفيز وأساليبه، وتوجيه إدارات المؤسسات التعليمية لتبنّي أفضل الممارسات التحفيزية، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة، وإشباع رغبات العاملين ورفع مستوى أدائهم من جهة أخرى.

١,٤. أسئلة البحث

وفقاً لما سبق، وفي سبيل الإجابة على السؤال الرئيسي للبحث وهو:

" إلى أي مدى يؤثر التحفيز الإداري على أداء الموظفين في المؤسسات التعليمية الخاصة؟ "

ولفهم الإشكالية بشكل أكثر تعمقاً، فإن هذا التساؤل يطرح معه عدة أسئلة، يمكن تلخيصها في:

- ماذا يقصد بالتحفيز الإداري، وأهميته، وأساليبه؟
- ماذا يقصد بمفهوم الأداء الوظيفي للعاملين؟
- كيف يؤثر التحفيز على أداء الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية الخاصة؟
- كيف تحسّن المؤسسات التعليمية الخاصة أداء العاملين لديها؟
- ما معوقات تحفيز العاملين في المؤسسات التعليمية الخاصة؟

١,٥. أهداف البحث

إنّ هذا البحث ومن خلال عرضه لأهمية ممارسة (التحفيز الإداري) كوسيلة فعالة لرفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات التعليمية، وبناءً على التساؤلات البحثية الواردة أعلاه، فإن هذا البحث يهدف إلى:

- التحقق من طبيعة العلاقة بين التحفيز الإداري وأداء الموظفين في المؤسسات التعليمية الخاصة.
- التعرف على مفهوم التحفيز الإداري، وتبيين أهميته للمؤسسات التعليمية، والتعرف على أنواعه وأساليبه.
- التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي للعاملين.
- بيان كيفية تأثير التحفيز على أداء الأفراد العاملين في المؤسسة.
- توليد رؤى حول طرق تحسين المؤسسات التعليمية الخاصة لأداء العاملين فيها.
- استكشاف معوقات التحفيز لدى المؤسسات التعليمية، وتقديم مقترحات للحدّ من المعوقات.

١,٦. فرضيات البحث

وللإجابة على أسئلة البحث، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

١,٦,١. الفرضية الرئيسية

H: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الإداري والأداء الوظيفي لموظفي المؤسسات التعليمية.

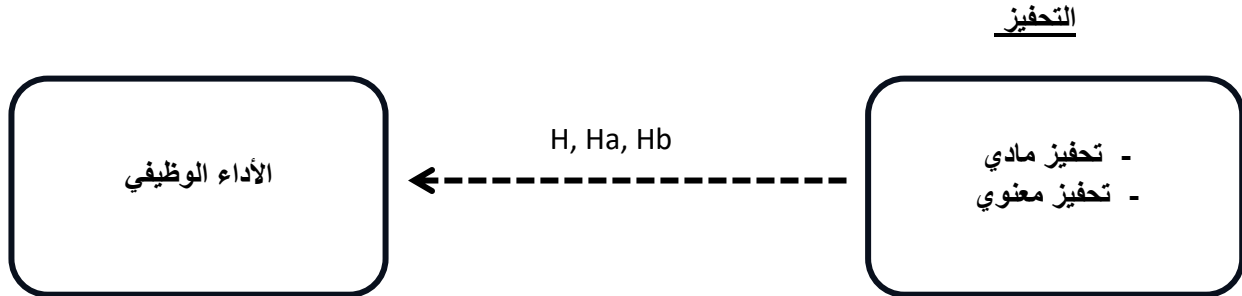
١,٦,٢. الفرضيات الفرعية

Ha: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المادي والأداء الوظيفي لموظفي المؤسسات التعليمية.

Hb: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المعنوي والأداء الوظيفي لموظفي المؤسسات التعليمية.

١,٧. نموذج البحث

أثر التحفيز على أداء الموظفين في المؤسسات التعليمية



شكل 1: النموذج المقترح للدراسة البحثية. المصدر: الطالب.

١,٨. الدراسة الميدانية:

بعد التطرق في الفصل الأول لأهم المفاهيم النظرية لموضوع الدراسة، سنتناول في هذا الفصل الدراسة الميدانية، وذلك من خلال تحديد دور التحفيز في تعزيز الأداء الوظيفي في المؤسسة التعليمية الخاصة، ودراسة الحالة ستكون على (شركة عالم الإبداع للتعليم)، حيث سوف نقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة حيث تعد مستثمراً تعليمياً في مجال مدارس رياض الأطفال الخاصة، والتي تم تأسيسها في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، حيث اعتمدنا في هذا الفصل تقديم الشركة أولاً ومن ثم تحليل البيانات المقدمة ومحاو الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها.

تقديم للمؤسسة:

تحتل شركة (عالم الإبداع للتعليم) مكانة مهمة على الصعيد المحلي والوطني، وهذا راجع للدور الأساسي الذي تقدمه كمؤسسة تعليمية متخصصة في مجال مدارس رياض الأطفال الخاصة، تأسست عام ١٤٣٥ هـ في مدينة الرياض، ويتبعها ثلاثة فروع عبارة عن مدارس رياض أطفال، هذه الفروع تقع في شمال مدينة الرياض، وتعتبر هي نواة الانطلاقة للشركة محل الدراسة، حيث أنّ لها عدّة مشاريع تحت الإنشاء في مدينة الرياض ومدن أخرى حول المملكة.

١,٩. هيكل المشروع:

- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
- الفصل الثاني: الإطار النظري
- الفصل الثالث: منهجية البحث
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي
- الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
الفصل الثاني: الإطار النظري	
الفصل الثالث: منهجية البحث	
الفصل الرابع: التحليل الإحصائي	
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة	

٢. الفصل الثاني: الإطار النظري

٢,١. المقدمة

تسعى مختلف المؤسسات إلى تحقيق النمو وضمان البقاء والاستمرارية، ونجد المؤسسات في أداء أعمالها يعتمد على مجموعة من الموارد، أهمها المورد البشري، ولكي يقوم هذا الأخير بأداء مهامه بمستوى عالي من الكفاءة فإنه يحتاج إلى حافز ورغبة لإنجاز مهامه، ويأتي هنا دور التحفيز من طرف المؤسسة لاستثارة تلك الدوافع وتوجيه سلوك العاملين نحو تحقيق ما سطرته من أهداف، ومن هذا المنطلق فقد اجتهد الكثير من العلماء وطوروا العديد من النظريات المفسرة للتحفيز والتي تستعين بها المؤسسة من خلال الدمج بين أفكار هذه النظريات وخبرة مدراءها من أجل إقامة نظام تحفيز ناجح وفعال. (حمادية و مزياي، ٢٠١٧)

ويعتبر الأداء الوظيفي من أهم الأنشطة التي تعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويعبر عن مدى كفاءة العامل، حيث أصبح الأداء الوظيفي في المؤسسات الناجحة عنصرا أساسيا في ترشيد واستخدام الموارد البشرية بما يوفره من بيانات عن أداء العاملين. (عبدالرحمن و إسلام، ٢٠٢٢)

يعج عالم العمل والمنظمات بالعديد من المناقشات الأكاديمية والدراسات العلمية التي تدرس العديد من المسائل المتعلقة بهذا العالم ولعل من أهم هذه المواضيع التي نوقشت وطرحت بقوة موضوع التحفيز، الذي يعرف في أبسط صورته على أنه جملة الطاقات المستثمرة بغرض الدفع وتنظيم السلوك المرتبط بأداء عمل. إن غاية جميع المؤسسات والتنظيمات هي تحقيق الربح والنجاح، خاصة في إطار بيئة تنافسية بصورة كبيرة، وبغية لتحقيق غايتها تسعى جميع التنظيمات للحصول على أحسن أداء لدى مواردها البشرية باختلاف المهام التي يؤديها لذا فهي تسعى دائما لتحسين علاقاتها التنظيمية مع عمالها وموظفيها، اعتبارا لكون المورد البشري يعد من أهم العوامل الرئيسية لنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها. (نور الدين و العبادي، ٢٠١٧)

وبما أن السلوك الإنساني يتميز بالذاتية والتعددية، هذا ما جعل دراسة موضوع التحفيز يطرح في العديد من النظريات، وكذا ظهور دراسات مختلفة ومتابعة اهتمت بالبحث بوضع أفكار ومبادئ تنظيمية والاهتمام بالعمال وكيفية رفع مستوى أدائهم وزيادة الكفاءة الإنتاجية، من بين هذه المبادئ نجد الاهتمام بالحوافز، والملفت للانتباه أن جميع هذه الدراسات كانت تدور حول تساؤل مركزي واحد أدى إلى ظهور مفهوم التحفيز بصورة مهمة فيما بعد وتمثل هذا التساؤل فيما الذي يؤثر في الفرد حتى يرفع من أدائه في العمل ويساهم بذلك في تحقيق أهداف مؤسسته؟

٢,٢. التحفيز

يتحقق نجاح أي مؤسسة على العنصر البشري لديها ، وقد أكدت الدراسات على أن العنصر البشري هو أكثر العناصر الإنتاجية تغيراً في أداءه على حسب طبيعة العمل التي يعمل بها ، والأداء هو ذلك الجهد الذي يبذله الفرد في أداء مهامه، ولرفع من مستوى أداءه علينا إيجاد طرق لتحريك طاقاته وتوجيه سلوكه ومما لا شك أن التحفيز يعتبر أفضل الوسائل لزيادة الأداء على مستوى الفرد والجماعة ، فتحفيز الجماعة يتطلب وجود تحفيز فعال وعادل للعدل بين الأفراد، وذلك لتحقيق الهدف من تحفيز الجماعة. (أحلام و عمر، ٢٠٢٢)

٢,٢,١. تعريف التحفيز:

التحفيز: هو عملية تنشيط الموظفين بطرق إيجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء. (إعراب و حميد، ٢٠١٥)
لقد اختلفت آراء الباحثين والمهتمين بدراسة التحفيز في وضع تعريف موحد لمفهوم التحفيز، إلا أن جميعها تصب في الإطار المفاهيمي العام ومن بين هذه التعاريف نذكر: (الحسين و الأمين، ٢٠٢٣)
- التحفيز هي العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية.

- التحفيز هو تلك المؤثرات الخارجية التي تشجع الإنسان أو تحفزه لأداء أفضل.
- التحفيز هو عبارة عن عامل يعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته.
من خلال التعاريف السابقة الواردة في مقدمة البحث (الحسين و الأمين، ٢٠٢٣)، يمكن أن نعرف التحفيز كتعريف شامل على أنه مجموعة من الجهود التي تقوم بها الإدارة والتي تمنحها للعامل سواء كانت إيجابية أو سلبية لإشباع حاجاتهم وخلق الدافعية لديه بهدف تنشيط وتحريك وتوجيه سلوك العامل بغية تأدية عمله بشكل أحسن وبجودة عالية من أجل تحقيق الأهداف.

٢,٢,٢. أهمية التحفيز:

- تتبع أهمية الحافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي تمكن من تحقيق أهداف الفرد والمجتمع بكفاءة وفعالية، إذ تعتبر الحوافز نتائج عملية الحفز ومصادره الأساسية أحد أهم الوسائل لرفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة إلى جانب أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى من اختيار وتدريب إلى تنظيم جهود المورد البشر وتوجيهها، وعموما تحقق الحوافز ونظام الحوافز النتائج الآتية: (عبدالرحمن و إسلام، ٢٠٢٢)
- الزيادة في العوائد المحققة للمنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد الموارد البشرية.
 - إشعار الموارد البشرية بروح العدالة في المنظمة.
 - تفجير قدرات الموارد البشرية وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام.
 - مراقبة العمال وذلك من خلال قياس كفاءتهم الإنتاجية في أوقات محددة.
 - إشباع احتياجات الموارد البشرية بمختلف أنواعها خصوصا تلك التي يمس التقدير والشعور بالمكانة، وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته.
 - خفض التكاليف وزيادة كميات المبيعات.

- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة الاحتياجات الموارد البشرية وتنسيق أولوياتهم.
- تحسين الوضع النفسي والاجتماعي والمادي وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح المشتركة للمنظمة.
- جذب الكفاءات الجديدة إلى المنظمة والحفاظ على مواردها البشرية ودفعها باتجاه أداء أدوارها بدقة.
- تنمية روح التعاون بين الموارد البشرية، وتنمية روح الفريق والتضامن.
- زيادة كمية الإنتاج بسرعة. (عبدالرحمن و إسلام، ٢٠٢٢)

٢,٢,٣. أهداف التحفيز:

للحوافز عدة أهداف تسعى لتحقيقها ويمكن تقسيمها على النحو التالي:

أهداف الحوافز على المستوى الفردي:

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير:
- طالما أن العمل السيئ سريرا ما يناله صاحبه الجزاء الرادع من التأديب والتوبيخ والفصل أحيانا من العمل، يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وإتقان الأداء والإخلاص في العمل بتشجيعه وحثه مع الاستمرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.
- أداة للتغذية المرتدة:

يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عملهم ورد فعل الغير اتجاهها، استجابة لرغبتهم لمعرفة البيانات والمعومات عن أدائهم وإشباعا لحب الاستطلاع.

- الدعم المالي:

يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد، فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الفرد من إشباع حاجاته المادية. (منصور و رابح، ٢٠٢٢)

أهداف الحوافز على مستوى الجماعة: (الحسين و الأمين، ٢٠٢٣)

- تنمية المهارات فيما بين الأفراد العاملين.
- تساهم الحوافز في تنمية روح المشاركة والتعاون بين الأفراد العاملين من خلال تكاثف فريق العمل لتحقيق المعايير المطلوبة.
- تشجيع المنافسة بين العاملين.
- أهداف الحوافز على مستوى المؤسسة:
- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية، مما يحقق هدفا إنسانيا في حد ذاته، وغرضا رئيسيا له انعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد، وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المؤسسة وإدارتها مع أنفسهم.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه.
- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة، لذا تسعى المؤسسة على وجودها في صفوف العاملين.
- تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين، بما يضمن ازدهار المؤسسة وتفوقها. (الحسين و الأمين، ٢٠٢٣)

٢,٢,٤. أنواع الحوافز:

ذكرنا سابقا أن الحوافز عبارة عن مؤثرات خارجية تعمل على دفع الفرد لتحسين أدائه، وأن نظم الحوافز عبارة عن مجموع الخطط التي تضعها المنظمة لتقديم تلك الحوافز، لذلك علينا أن نفصل بين أنواع الحوافز أنواع نظم الحوافز.

تقسم الحوافز عموما إلى: حوافز مادية، وحوافز معنوية، نشرحها كالآتي:

أولا: الحوافز المادية

هي الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية، وتتمثل في الأموال والمأوى المادية كالسكن والنقل والطعام، وتعتبر الحوافز النقدية الأكثر شيوعا، ومن بينها الحوافز الآتية:

- الأجر:

يعتبر الأجر من أهم حوافز العمل، ورغم أن رأي السائد عن أهمية الأجر ودورها كحافز إلا أن هناك اختلاف، حيث نجد رجال الاقتصاد ورواد الإدارة الكلاسيكية الذين يعتبرون العامل أداة من أدوات الإنتاج أنهم يرون أن كل ما يطمح إليه الفرد هو الأجر وأن كل زيادة في الأجر تدفعه إلى بذل المزيد من الجهد، وعلى النقيض نجد علماء النفس الصناعيين يرون أن الأجر ليس الحافز الوحيد ولكن هو أكثر الحوافز أهمية، حيث أن العامل يسعى إلى إشباع حاجات أخرى تختلف عن الأجر، ونتيجة لهذا الاختلاف على الإدارة أن تحرص كل الحرص في اختيار الأجر كحافز وتقديمه للعمال. (ههيب، ٢٠٢٣)

- ظروف وإمكانيات العمل المادية:

تشكل الظروف المادية المحيطة بالعمل كالألات أو المعدات، أو التهوية وغيرها عاملا مؤثرا على كفاءة الموارد البشرية ورغبتهم في أداء العمل إلى حد كبير، فكلما كانت الظروف مهيأة لعمل أحسن، كان استعداد الأفراد للعمل أكبر، لكن لا ينبغي أن ننسى عليها أهمية أكبر من حقيقتها، فالمبالغة في إعداد أماكن العمل لا تكفي في حد ذاتها لحفز العمال إلا إذا توافقت حاجاتهم أو الحافز الذي يقدمه جو العمل.

- ساعات العمل:

هناك مستوى معقول من ساعات العمل تحفز العمال، فإذا زدت ساعات العمل عن ذلك المستوى أدى إلى شعور العمال بالإجهاد وذلك ينعكس على أدائهم.

- الترقيّة:

إن حصول الفرد على الترقيّة سواء في الرتبة أو الدرجة فإن ذلك سيضمن له زيادة في الأجر. (عبدالرحمن و إسلام، ٢٠٢٢)

المزايا والعيوب: من أهم مزايا الحوافز المادية وعيوبها ما يلي:

- المزايا:

تؤدي إلى زيادة روح المنافسة بين الموارد البشرية أو مجموعات العمل داخل المؤسسة لزيادة الإنتاجية، وتتطلب نظاما صارما للرقابة على أداء الأفراد، وذلك لارتباط الحافز بالأداء المتميز للفرد.

- العيوب:

قد تؤدي إلى إرهاق العامل بسبب زيادة قدرته وطاقته من أجل الحصول على الحافز، فينعكس سلبا على وضعه الصحي مما يؤثر على أدائه، كما تؤدي إلى إرهاق ميزانية المؤسسة، بالإضافة إلى أن الحوافز التي تقدم إلى جماعة العمل

الواحد تؤدي إلى تقاسم بعض الموارد البشرية عن القيام بالمهام المطلوبة منهم، فتظهر مشاعر الحقد والبغضاء بين الموارد البشرية، ما يؤدي إلى تدني الروح المعنوية لديهم الذي ينعكس سلباً على أدائهم.

ثانياً: الحوافز المعنوية

يقصد بالحوافز المعنوية: "تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز الموارد البشرية على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي، له أحاسيس وتطلعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة، من بين هذه الحوافز ما يلي:

- فرص الترقية والتقدم:

تتوقف فاعلية الترقية كحافز على درجة ارتباطه بإنتاجية الفرد وكفاءته، فإذا كان لدى الفرد رغبة أو دافع لشغل مراكز وظيفية أعلى من مركزه الحالي، تحقيقاً لرغبة أو حاجة لديه وهي المكانة الوظيفية، وتحقيق مركز اجتماعي أعلى، ففي هذه الحالة ستكون الترقية حافزاً مشجعاً على العمل أو الإنتاج من أجل الحصول عليها.

- ضمان واستقرار العمل:

نقصد بضمن واستقرار العمل بقاء العامل في عمله أو الحفاظ عليه، وتتبع أهمية هذا العنصر كحافز باعتبار العمل المصدر الوحيد للأجر بالنسبة للكثير من الأفراد، فإذا انقطع الفرد عن عمله فإن الدخل ينعدم لذلك يصبح استقرار العمل وضمن استمراره من أهم محفزات الأفراد على بذل المزيد من الجهد وتقديم أفضل قدراته في العمل لشعوره بالطمأنينة وعدم الخوف من فقد العمل، لكن ينبغي ألا تبالغ الإدارة في توفير استقرار الموارد البشرية حتى لا يفقد أهميته، فإذا أصبح غير مرتبط بكفاءة العامل فقد أثره كحافز. (حمادية و مزياي، ٢٠١٧)

- تقدير جهود الموارد البشرية:

تمنح شهادات تقدير أو توجيه رسائل شكر للعاملين الذين يحققون مستويات إنتاج جيدة، أو تسجيل أسمائهم على لوحة شرف وتعلق في مكان بارز في المنظمة، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد وتدفع الموارد البشرية الآخرين للاقتداء بهم.

- إشراك الموارد البشرية في الإدارة:

وذلك بوضع ممثلين للعمال في مجلس إدارة المنظمة، يساهمون في وضع أهداف المنظمة واتخاذ قراراتها، والهدف الأساسي لهذا العنصر هو إشعار العمال بأهميتهم، وأن سياسات المنظمة على أساس رغبات واحتياجات العمال، ما يدفعهم لبذل مزيد من الجهد لتطبيقها.

- تدريب وتطوير الموارد البشرية:

لإتاحة الفرصة لهم للترقية وشغل أفضل من التي يعملون بها. تؤدي الحوافز المعنوية دوراً أساسياً وفاعلاً مؤثراً في أداء العمل، فهي تستهدف الروح المعنوية مما يؤثر في العمل وينعكس على زيادة الكفاءة الإنتاجية، تجدر الإشارة إلى ضرورة ترابط الحوافز وتفاعلها لإحداث تأثير على الأفراد، مثلاً إذا كانت ساعات العمل طويلة والجو غير ملائم للعمل مع ذلك يندفع العمال للعمل بحماس ويحققون مستويات عليا من الأداء إذا كان حافز الأجر مرتفعاً أو إذا كانت الحوافز المعنوية تعوض النقص في الحوافز المادية أي لكي ندرك تأثير أي من تلك الحوافز على روح العمال المعنوية وإنتاجيتهم لابد أن ندرس تفاعله مع باقي الحوافز أي أننا لا نستطيع تحديد تأثير الحافز على أفراد بعيداً عن الحوافز الأخرى، بل يجب دراسة آثارها مجتمعة. (عبدالرحمن و إسلام، ٢٠٢٢)

٢,٣. أداء الموظفين

٢,٣,١. مفهوم الأداء:

تعريف الأداء:

- لغة: جاء في معجم الوسيط بالمعاني التالية:

أدى الشيء: قام به، أداء الدين: قضاؤه، أدى الصلاة: قام بها لوقتها، أدى الشهادة: أدلى بها، أدى إليه الشيء: أوصله إليه.
إن أصل كلمة الأداء اللغوي هو من الإنجليزية to perform وتعني إنجاز، تأدية، أو إتمام شيء ما. (أحلام و عمر، ٢٠٢٢)

- اصطلاحاً:

الأداء هو تنفيذ أمر واجب أو عمل ما، أسند إلى شخص أو مجموعة من الأشخاص، كما يقصد بمفهوم الأداء " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها.
ووفقاً لتعريف Schermerhorn فإن الأداء هو الجودة والكمية التي يحققها الأفراد أو المجموعة بعد.
والأداء هو ذلك السلوك الذي يقوم به الفرد والذي يساهم في إنجاز الأعمال المطلوبة. (أحلام و عمر، ٢٠٢٢)

٢,٣,٢. محددات الأداء:

يمثل الأداء الوظيفي الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام، ويعني الأداء الوظيفي في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من العناصر التالية، وهذا حسب نموذج "بوتر ولولر":

- الجهد المبذول:

يعكس درجة حماس الفرد لأداء عمله، فيقدر ما يكون هناك تكثيف للجهد بقدر ما يكون هناك دافعية لأداء العمل، والجهد مرتبط بقوة الدافع أكثر مما هو مرتبط بالأداء كما أن هذا الأخير له علاقة بإدراك احتمالية الحصول على الحافز، فطموح الفرد في الترقية والتقدير وزيادة المرتب تعتبر عامل رئيسي في زيادة الجهد. (أحلام و عمر، ٢٠٢٢)

- القدرات والخصائص الفردية:

هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء العمل، والتي تحدد درجة فعالية الجهود المبذولة، وترجع لما اكتسبه الفرد من خلال مراحل عمله.

- إدراك الفرد لدوره الوظيفي:

يعني تصوره وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

تتفاعل هذه العناصر فيما بينها ولا يمكن أن تعمل خارج اتحادها، ولا يمكن أن يؤثر كل عنصر على

حدة على الأداء بمعزل عن العناصر الأخرى، يمكن تلخيص ما سبق في المعادلة الآتية:

الأداء = الدافعية x القدرات x الإدراك

ويتكون مفهوم الأداء من مكونين أساسيين هما:

- الفعالية:

ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة انطلاقاً من أن الفعالية تمثل معياراً يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية، وقد تعددت وجهات النظر حول ماهية الفعالية، فحسب ولكر روبرت تعد بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها في السوق مقارنة بالمنافسة، وهذا ينطبق على المؤسسات ذات الطبيعة النوعية أي التي لا تهتم بالجانب المالي كنشاط رئيسي لها، كالمؤسسات التربوية أو المؤسسات البحثية. (عبدالرحمن و إسلام، ٢٠٢٢)

- الكفاءة:

تعرف الكفاءة حسب ولبروروكيرتس بأنها قدرة المؤسسة، ومعنى ذلك أنها تشير إلى العلاقة بين المدخلات والمخرجات وتقاس من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات، وأما حسب فنسنت فهي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو الأقل كلفة. ٤٩ ومن خلال هذا نستنتج أن الكفاءة هي الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة.

مما سبق نستنتج أن الفعالية تعني أداء المهمات أو الأعمال بشكل صحيح وسليم، وترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وبالتالي بدرجة تحقيق النتائج، فكما كان الأداء أكثر فعالية كلما كانت النتائج المتحققة قريبة من النتائج المتوقعة، وكما كان الأداء أكثر فعالية فإن ذلك ينعكس على أداء المؤسسة ككل.

٢,٣,٣. أهمية الأداء:

يحظى مفهوم الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة والنامية، فالجميع يعمل على تحسين الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معيار أو مؤشر لأي تقدم في مختلف المجالات، وفيما يلي سنستعرض أهمية أداء العاملين في المنظمة، يعد أداء الفرد في مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء المنظمة التي ينتمي إليها، كما أن أداء العاملين ودرجة فاعلية المنظمة عوامل ذات ارتباط وطيد بمستوى أدائه، ينعكس عليه إيجابا على النحو التالي:

يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القدرات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة الفرد مثل: النقل والترفيه والتكوين. (السالم، ٢٠٢٤)

يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا لارتباطه بما يتقاضاه من أجور ومرتببات مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة بين الحوافز والأداء، يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله واثبات ذاته، كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة فقط، بل تتعدى إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حينما يكون أداء العاملين مميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء. (أحلام و عمر، ٢٠٢٢)

٢,٣,٤. عوامل الأداء:

يصعب تحديد العوامل المؤثرة على الأداء لتعددتها والتي يمكن أن نذكر منها.

- تصنيفات أداء الموظفين.

لقد تعددت تصنيفات الأداء في المنظمات، وقد صنف نظام إدارة الأداء الخاص في جامعة كارولانيا الشمالية في الولايات المتحدة الأمريكية أداء الموظفين إلى التصنيفات الآتية:

١. الأداء الممتاز:

وهو ذلك الأداء الذي تجاوز التوقعات المحددة للأداء العادي، وعادة يكون الفصل في تحقيقه عائد إلى جهود الموظف ومهاراته.

٢. الأداء الجيد جدا:

ذلك الأداء الذي يحقق توقعات العمل المحددة ويتجاوزها في بعض الأحيان، وسببه عادة جهود ومهارات الموظف.

٣. الأداء الجيد:

ذلك الأداء الذي يحقق توقعات العمل، وهو عائد كذلك لجهود ومهارات الموظف نفسه.

٤. الأداء دون الجيد:

ذلك الأداء الذي يحقق بعض توقعات العمل، لكن لا يحقق الباقي، وعادة يعود سبب ذلك إلى نقص في جهود ومهارات الموظف، وأحيانا بيئة العمل. (منصور و رابح، ٢٠٢٢)

- عدم تحديد المهام الوظيفية بدقة.
- الإشراف السيئ.
- نقص التدريب.
- نقص الموارد المادية والظروف المناسبة للعمل.
- **عوامل بيئية خارجية:**
- الصراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع.
- الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل.
- التشريعات الحكومية.
- سياسات النقابات.
- الاضطراب السياسي.
- **عوامل تتعلق بالموظف:**
- مستوى تأهيل الفرد.
- التوافق بين مؤهلات العمل والمناصب التي يشغلونها.
- نظامي الحوافز والمكافآت.
- الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين.

٢,٣,٥. تقييم الأداء:

مراحل تقييم الأداء الوظيفي (حمادية و مزياني، ٢٠١٧)

تعد عملية تقويم الأداء الوظيفي عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما مبنيًا على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المؤسسة، وسنتعرف عليها فيما يلي:

1-وضع توقعات الأداء:

تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم الأداء الوظيفي، حيث يتم التعاون فيما بين المؤسسة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

2-مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:

تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياسا إلى المعايير الموضوعية مسبقا، من خلال ذلك يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل، أي يتم تحديد عملية الأداء بصورة مستمرة وبالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمنية أو مكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال ودور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل.

3-تقييم الأداء:

بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع الموظفين في المؤسسة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

4-التغذية العكسية:

يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أداءه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير، وأن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي، ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لابد أن يفهمها الفرد العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية.

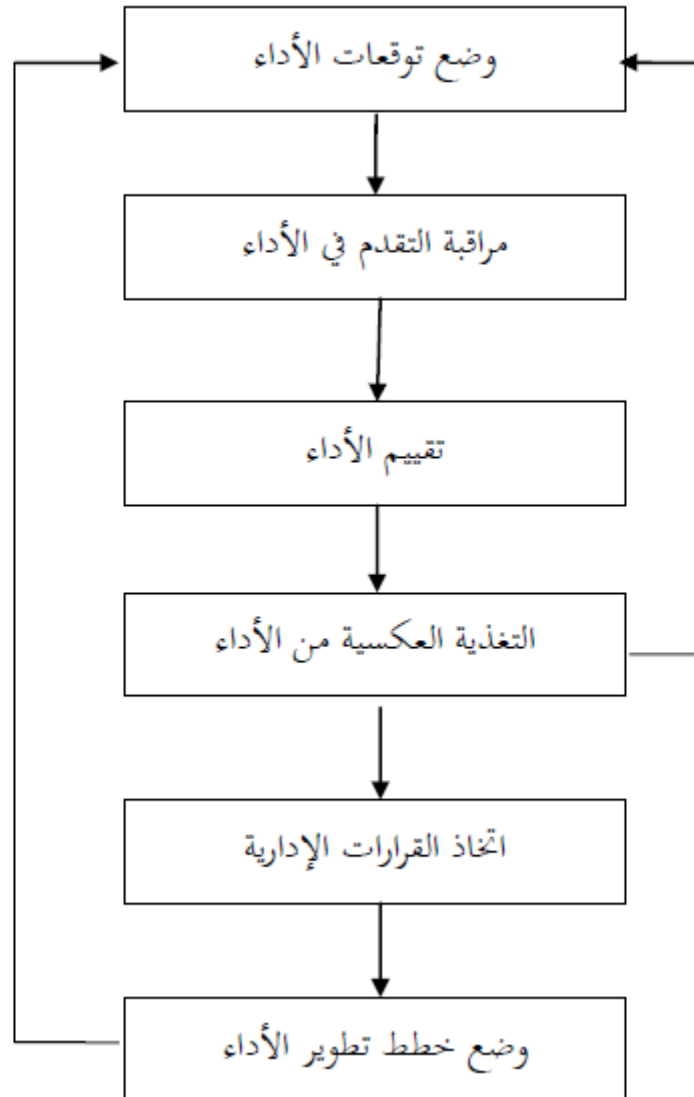
5-اتخاذ القرارات الإدارية:

والقرارات الإدارية كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية والنقل والتعيين والفصل....إلخ.

6-وضع خطط تطوير الأداء:

تأتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء، حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والقابليات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل.

والشكل التالي يوضح مراحل عملية تقويم الأداء الوظيفي كما يلي:



شكل ٢ مراحل عملية تقويم الأداء الوظيفي. المصدر: (حماديّة و مزباني، ٢٠١٧)

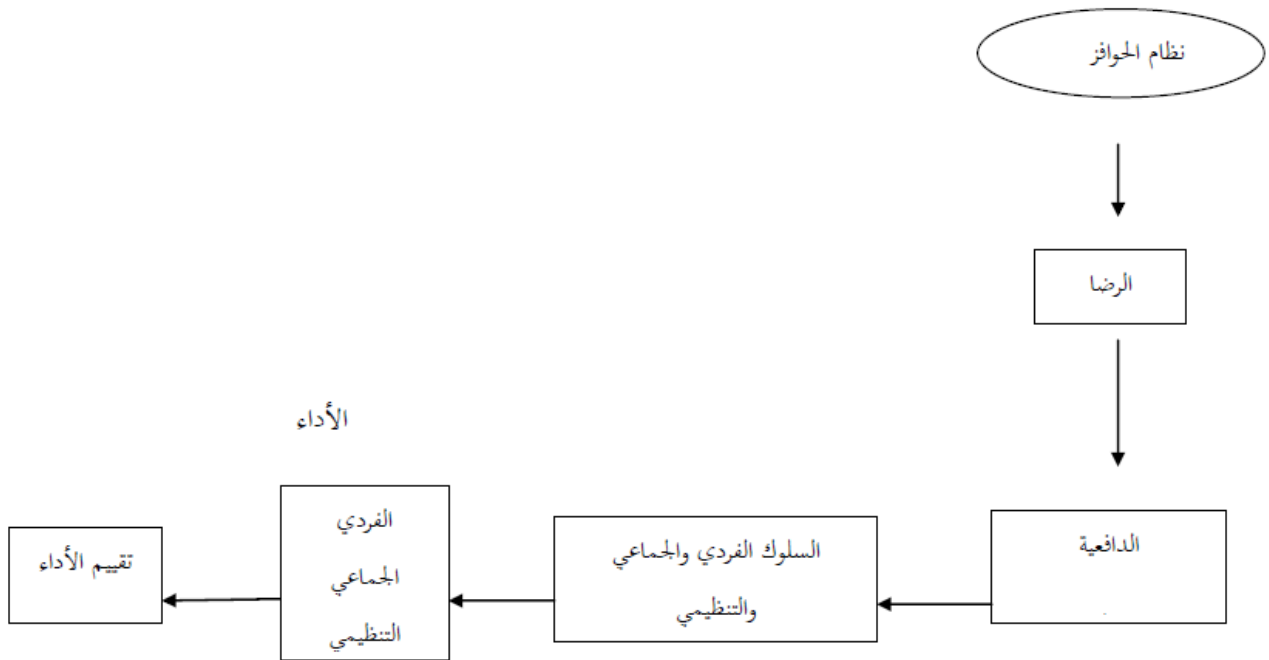
٢,٤. العلاقة بين التحفيز وأداء الموظفين

تعتبر حواف الأداء مهمة من خلال معرفة الطريق المناسب ل وصول إلى أفضل مستوع للأداء وفي نفس الوقت التعرف على القصور التي تشوب حواف الأداء.

إن أهمية إشباع حاجات الأفراد الموظفين ولضمان حفزهم لأداء أعمال بطريقة أكثر فعالية وكفاءة هنالك جانب هام وهو التأكد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل لأن الأداء المرتفع الذي تصبوا إليه المنظمة يساوي القدرة على الأداء والرغبة فيه.

(أداء مرتفع = القدرة على الأداء x الرغبة في الأداء)، وبدون وجود هذه الرغبة لا يمكن ضمان مستوى عالي من الأداء والإنتاجية. (منصور و رابح، ٢٠٢٢)

يعتقد الكثيرون في تأثير الحوافز على أداء الأفراد بالمؤسسات، ويتضح ذلك من خلال دراسة دور الحوافز في تخفيض معدل دوران العمل والحد من الغياب والمساهمة في جذب العناصر الفعالة للالتحاق بالمؤسسة، كذلك دورها في إشباع الحاجات وأهميتها في تعلم أنماط جديدة في السلوك، ويوضح الشكل التالي العلاقة بين الحوافز والأداء: (حمايديّة و مزباني، ٢٠١٧)



شكل ٣ العلاقة بين الحوافز والأداء. المصدر (حمايديّة و مزباني، ٢٠١٧)

يتضح من خلال هذا الفصل أن موضوع الأداء الوظيفي من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، لأنه يعتبر المحور الرئيسي الذي من خلاله يبين جهود المديرين في تحسين مستوى أداء العاملين ومعرفة مدى كفاءتهم في إنجاز الأعمال المنوطة لهم، وذلك من أجل اكتسابهم مهارات ومعارف جديدة لبلوغ أهداف المؤسسة في الاستمرار والتميز والبقاء، كما تعمل المؤسسة على خلق جو مناسب للعاملين لتحفيزهم لبذل كل مجهوداتهم لكسب العامل ثقة من طرف رئيسه، حيث أن نجا كل مؤسسة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء عاملها.

ولا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها بالمؤسسة إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لإدارتها بالشكل الأنسب مع توافر عنصر في غاية الأهمية ألا وهو المصدقية في تطبيق نظام الحوافز داخل المؤسسة، وأن يتم تقنين مثل هذه الحوافز ليطمئن أصحاب التميز في العمل، على أن يكون الحافز على قدر العمل.

هناك عنصر يجب أن تعيه المؤسسة وهو تقييم مستوى الحوافز ومدى فاعليتها بالنسبة لأفراد الموارد البشرية بها وذلك من خلال تقييم أداء الموظفين بالعمل من خلال التقييم الدوري لكل الموارد البشرية في المؤسسة.

تكمن أهمية هذه العملية في المورد البشري الذي تمتلكه المنظمة ومدى إدراك المنظمة لمستوى مواردها، وهذه العملية تتميز بمجموعة من الأبعاد والعوامل التي تطرقنا إليها، وحتى تتم هذه العملية لابد أن تتوفر لدينا مجموعة من العناصر وجملتها من الخطوات واستخدام طرق متعددة، وتتسم هذه العملية بجملتها من الصعوبات نظرا لحساسيتها وتعرضها للعديد من المشاكل، إلا أنها تعتبر الحلقة الأساسية في تطوير الموارد البشرية ضمن مخطط محكم لها.

٣. الفصل الثالث:

منهجية الدراسة

٣,١ مقدمة

لقد تناولت الدراسة في هذا الفصل الخطوات والإجراءات التي قام بها الباحث بشكل مفصل في تنفيذ الدراسة، حيث قام الباحث أولاً بتعريف منهج الدراسة إضافة إلى وصف مجتمع الدراسة، يلي ذلك تحديد لعينة الدراسة ثم قام الباحث بإعداد أداة الدراسة ألا وهي الاستبانة كما قام بالتأكد من مدى صدقها وثباتها والطرق الإحصائية التي تم استخدامها في عملية معالجة وتحليل النتائج.

٣,٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

٣,٢,١ التحفيز

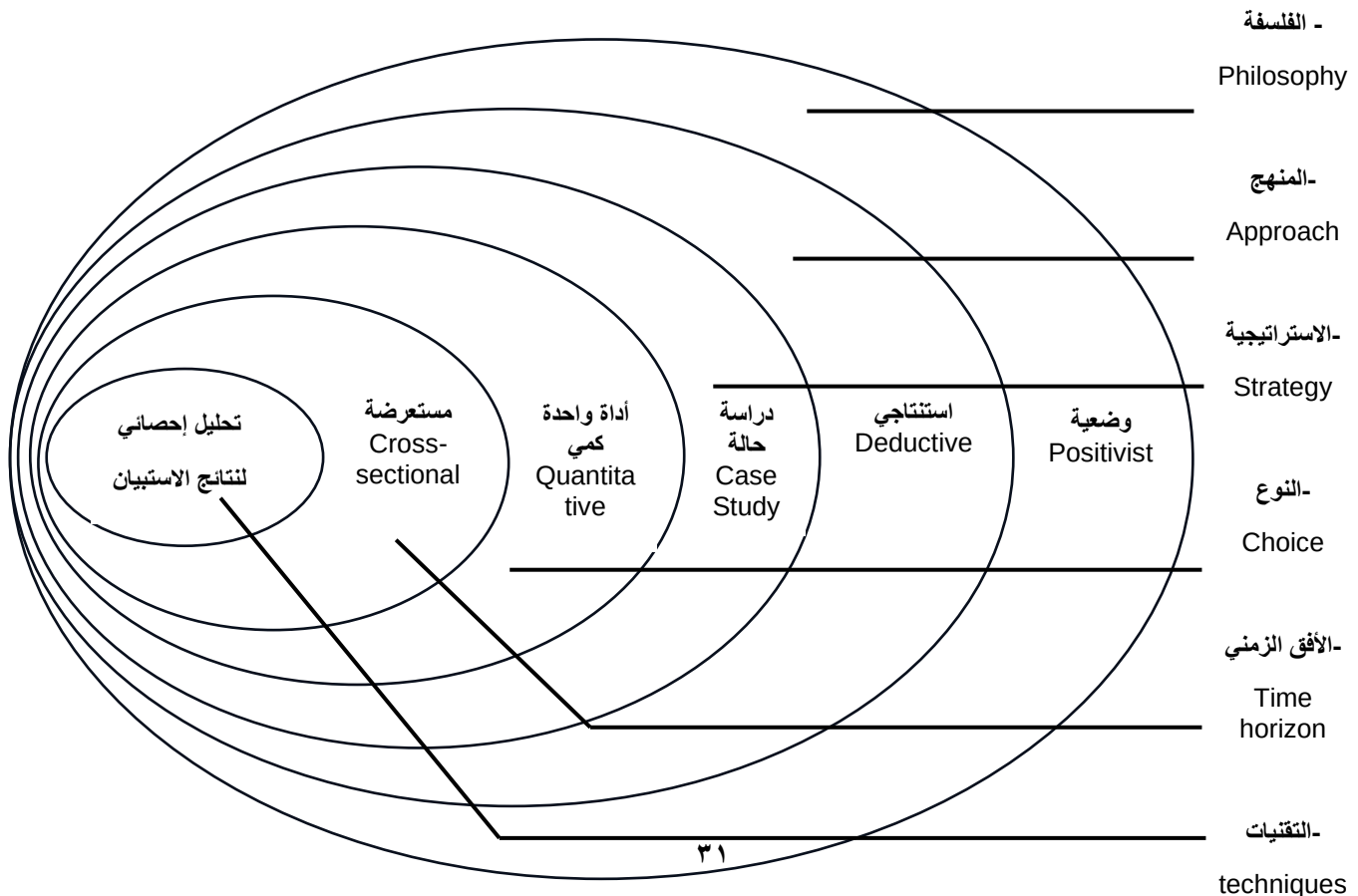
٣,٢,١,١ التحفيز المادي

٣,٢,١,٢ التحفيز المعنوي

٣,٢,٢ الأداء الوظيفي

٣,٣ تصميم البحث

- فلسفة البحث (Research philosophy): الوضعية (Positivist)
- منهج البحث (Research approach): استنتاجي (Deductive).
- استراتيجية البحث (Research strategy): دراسة حالة (Case Study).
- اختيار البحث (Research choice): أداة واحدة كمي (Quantitative).
- الأفق الزمني (Time horizon): مستعرضة (Cross-sectional).
- تقنيات جمع البيانات وتحليلها (Data & analysis techniques): التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان (Statistical analysis of survey results).



٣,٤ مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

٣,٤,١ مجتمع الدراسة

كما شمل مجتمع الدراسة العاملين في شركة عالم الإبداع للتعليم في عام ٢٠٢٤ عدد ٤٠ موظف يتوزعوا في شتى أقسام الشركة على حسب مسمياتهم الوظيفية.

٣,٤,٢ عينة الدراسة

حيث قام الباحث باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، بحيث قام بتوزيع ٥ استبانة كعينة استطلاعية مبدئية من أجل اختبار الاتساق الداخلي وقياس ثبات الاستبانة معا.

٣,٤,٣ طرق وتقنيات أخذ العينة

وبعد أن تم التأكد من سلامة وصدق الاستبانة تم توزيع الاستبانة على النسبة المستهدفة كعينة لدراسة بمجموع ٤٠ من متحدثي اللغة العربية بالشركة وتم الحصول على ٣١ استبانة بنسبة استرداد بلغت ٧٧,٥٪.

٣,٥ طريقة جمع البيانات

٣,٥,١ مقدمة

يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيات البحث.

وعليه فقد اعتمد الباحث على المنهج المسحي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات. وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث.

٣,٥,٢ المتغير المستقل (التحفيز)

واعتمد الباحث على استبانة البلوشي (٢٠٢٣)، وذلك لقياس المتغير المستقل (التحفيز)، وذلك من حيث بعدين وهما: التحفيز المادي، والتحفيز المعنوي، بإجمالي ١٤ فقرة للمتغير كله. حيث أن البعد الأول (التحفيز المادي) يتكون من ٧ عناصر، والبعد الثاني (التحفيز المعنوي) يتكون من ٧ عناصر.

علما بأن نوع الاستبيان المستعمل هو (ليكرت الخماسي). حيث: ١ = غير موافق بشدة، بينما ٥ = موافق بشدة.

جدول ١ المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل

المتغير المستقل	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
التحفيز	التحفيز المادي	٧	(البلوشي, ٢٠٢٣)
	التحفيز المعنوي	٧	

	١٤	العدد الكلي	
--	----	-------------	--

المصدر: الطالب

٣,٥,٣ المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

كما اعتمد الباحث على استبانة البلوشي (٢٠٢٣)، وذلك لقياس المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، بإجمالي ٤ فقرات للمتغير كله.

علما بأن نوع الاستبيان المستعمل هو (ليكرت الخماسي). حيث: ١ = غير موافق بشدة, بينما ٥ = موافق بشدة.

المتغير المستقل	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
الأداء الوظيفي	الأداء الوظيفي	٤	(البلوشي, ٢٠٢٣)
	العدد الكلي	٤	

٣,٦ أنواع البيانات

٣,٦,١ البيانات الأولية

٣,٦,٢ البيانات الثانوية

٣,٧ إجراءات التحليل الإحصائي

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة. تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

٣,٨ الخاتمة

٤ الفصل الرابع:

التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٤,١	مقدمة
٤,٢	توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
٤,٣	اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
٤,٤	الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
٤,٥	اختبار الفرضيات
٤,٦	ربط النتائج بالدراسات السابقة
٤,٧	الخاتمة

٥ الفصل الخامس:

حدود الدراسة والتوصيات والخاتمة

قائمة المراجع

المراجع العربية

أحمدنا محمد أحمد امير السالم. (يناير، ٢٠٢٤). "أساليب التحفيز من منظور إسلامي ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات التربوية". *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية* (٣٦)، الصفحات ٤٤١-٤٤٢.

العربي منصور، و رابحي رابح. (٢٠٢٢). "دور التحفيز وأثره على أداء العاملين". *جامعة جيلالي بو نعامة*.

بو الشرش نور الدين، و مريم العيادي. (٢٠١٧). "التحفيز وأداء العاملين في المؤسسة". *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية* (١٧). تم الاسترداد من <http://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/15115>

حدي حمادية، و مريم مزباني. (٢٠١٧). "التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي". *تبسة: جامعة العربي التبسي*.

سلول عبدالرحمن، و فنديل محمد إسلام. (٢٠٢٢). "التحفيز كآلية لتحسين أداء العاملين". تم الاسترداد من <http://localhost:8080/xmlui/handle/123456789/5816>

سي بلقاسم إعراب، و عمار و علي حميد. (٢٠١٥). "التحفيز وعلاقته بالرضا الوظيفي". *جامعة مولود معمري تيزي وزو كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية فرع العمل والتنظيم*. تم الاسترداد من <https://dspace.ummtto.dz/handle/ummtto/20578>

عادل مفتاح ضوء هبيب. (٢٠٢٣). "علاقة التحفيز بأداء متسابقين الميدان والمضمار أثناء المنافسات".

عبدالمجيد أحمد سعيد البلوشي. (٢٠٢٣). "أثر التحفيز على الأداء الوظيفي". *جامعة الشرقية*. تم الاسترداد من https://www.asu.edu.om/img/Dissertations/Dissertations_2023_m4d19_143539.pdf

فاطمة مختارة، و سكيبة زوزو. (٢٠١٤). "التحفيز وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى موظفي بلدية النزالة بدائرة تقرت". *جامعة قاصدي مرباح ورقلة*. تم الاسترداد من <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/8051>

قروط الحسين، و صابري محمد الأمين. (٢٠٢٣). "دور التحفيز في تعزيز الابتكار داخل المؤسسة". *أدرار: جامعة أحمد دراية*. تم الاسترداد من <https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/handle/123456789/8388>

مريم عمير. (٢٠٢٣). "دور آليات التحفيز في كسب ولاء الموظفين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية". *جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي*. تم الاسترداد من <http://localhost:8080/jspui/handle/123456789/9847>

نعمان أحلام، و زمالة عمر. (٢٠٢٢). "أثر التحفيز في تحسين أداء فرق العمل". *رسالة ماستر*. تم الاسترداد من <http://localhost:8080/xmlui/handle/123456789/5903>

هناء أحمد خليل محمد. (يوليو، ٢٠٢٣). "أثر التحفيز على الزيادة الإنتاجية". *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، ٩ (١٦)، الصفحات ٥٩٢-٥٤٦. doi:10.21608/csj.2023.328434

- EK, K., & Mukuru, E. (2013). "Effect of motivation on employee performance in public middle level Technical Training Institutions in Kenya". *International Journal of Advances in Management and Economics*, 2(4), pp. 73-82.
- Hussain, J., Saeed, Z., Ibrahim, M., & Iqbal, M. (2018). "Impact of motivation on employee performance and turnover in Pakistani educational institutes". *Journal of Education and Practice*, 9(16), pp. 87-95.
- Olusadum1, N. J., & Anulika, N. J. (2018). "Impact of motivation on employee performance: a study". *Journal of Management and Strategy*, 1(1), pp. 53-65. doi:10.5430/jms.v9n1p53

استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

تحية طيبة وبعد

بهدف استكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص إدارة المشاريع من جامعة ميدأوشن، فإن الباحث أجرى دراسته البحثية تحت عنوان:

(أثر التحفيز على أداء الموظفين)

دراسة حالة شركة عالم الإبداع للتعليم.

وعليه يرجى التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة بعد قراءة محتواها، ويرجى التكرم بوضع إشارة في الخانة التي تعبر عن موافقتكم عليها حسب الواقع الذي تلمسوه في مجتمع العمل.

مع الأخذ بالاعتبار أن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، والتي سوف تتوقف عليها دقة وسلامة النتائج التي سيتم التوصل لها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الباحث: مشعل بن عبدالعزيز الهويشل

تحت إشراف: د. منى العشري.

أولاً: البيانات الديموغرافية:

١- الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

٢- العمر:

☐ من ٢٠ إلى ٣٠ سنة ☐ من ٣٠ إلى ٤٠ سنة
☐ من ٤٠ إلى ٥٠ سنة ☐ من ٥٠ سنة فما فوق

٣- المؤهل العملي:

☐ ثانوي عام أو أقل ☐ بكالوريوس
☐ ماجستير ☐ دكتوراه

٤- الخبرات العملية:

☐ أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ إلى ١٠ سنوات
☐ من ١٠ إلى ١٥ سنة ☐ من ١٥ سنة فما فوق

ثانياً: محاور الاستبانة وعباراتها:

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً	الحوافز المادية:					
١	تساعد المكافآت المالية المقدمة من الشركة على بذل المزيد من الجهد والمثابرة.					
٢	يشعر الموظفون بالرضا الوظيفي من خلال ما يتقاضوه من رواتب وترقيات.					
٣	يشعر الموظفون بأهمية الحوافز والمكافآت المقدمة من الشركة.					
٤	تعطي الشركة المجتهدون ترقية استثنائية في العمل من أجل مصلحة العمل.					

٥	تقوم الشركة بزيادة الترقيات والمكافآت لتحسين أداء الموظفين.					
٦	تعطي الشركة أجر إضافي في حالة تحقيق الموظفين للأهداف.					
٧	تعطي الشركة علاوة للموظفين من وقت إلى آخر.					
ثانيا	التحفيز المعنوي:	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٨	يشعر الموظفون في الشركة بالرضا والاستقرار الوظيفي.					
٩	يعطى للموظفين المجال في المشاركة في اتخاذ القرارات.					
١٠	تعطي الإدارة العليا الموظفين مساحة من السلطة من أجل القيام بالمهام الموكلة إليهم.					
١١	تعزز الشركة بيئة الود المتبادل والاحترام بين الموظفين لتحفيزهم على العمل.					
١٢	تعطي الشركة المجال في وضع الأهداف والخطط المستقبلية.					
١٣	تقدم الشركة للموظفين مزايا معنوية إضافية من أجل تحفيزهم للإنجاز.					
١٤	يهتم الموظفون في الشركة بالحصول على الحوافر المعنوية مثل: الشكر، الثناء، التقدير... إلخ.					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولا	الأداء الوظيفي:					
١٥	أتوق إلى تقديم كل ما أملك لأكون أكثر إنتاجية.					
١٦	ينجز الموظفون مهام أكثر من تلك المطلوبة منهم.					
١٧	يبادر الموظفون بتقديم الاقتراحات الفعالة التي تساهم في رفع الإنتاجية بكفاءة وفعالية.					

					يحرص الموظفون دائما على تطوير وتحسين أدائهم باستمرار.	١٨
--	--	--	--	--	--	----

جنول ٢ المصدر (البلوئي، ٢٠٢٣)