

أثر الحوافز على أداء الموظفين

الطالبة:

دلال فهد الدوسري

الإشراف:

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

قال تعالى:

(يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ)

«سورة المجادلة: الآية ١١»

شكر وتقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، الحمد لله المنان، الملك القدوس السلام، مدبر الليالي والأيام، مصرف الشهور والأعوام، قدر الأمور فأجارها على أحسن نظام، ما شاء الله كان وما لم يشأ لم يكن، الحمد لله على ما انعم به على من فضله الخير الكثير والعلم الوفير وأعاني على إنجاز هذا العمل الذي احتسبه عبادة من العبادات جعلها الله خالصة لوجهه الكريم.

وبعد حمد الله تعالى وشكره على إنهائي لهذه الرسالة أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لأستاذة الفاضلين {د. الفيصل عبد الحميد ود. فايز جراد} على ما قدمه لي من علم نافع وعطاء متميز وارشاد مستمر، وعلى ما بذلوه من جهد متواصل ونصح وتوجيه من بداية مرحلة البحث حتى إتمام هذه البحث، ومهما كتبت من عبارات وجمل فأنتكلمات الشكر تظل عاجزة عن إيفاء حقهما، فجازهما الله عني خير الجزاء وجعل ذلك في موازين حسناتهما.

كما أتقدم بأسى عبارات الشكر والتقدير إلى والدي العزيزين اللذين غرسا في حب العلم من الصغر، وقدموا لي كل غالي ونفيس، وكان لهما الفضل بعد الله فيما وصلت إليه الآن فلا املك إلا الدعاء لهما بطول العمر وحسن العمل وبلوغ الجنان.

ويسرني أن أتقدم بالشكر الجزيل الى جامعة ميداوشن

الاهداء

ولكل من مد لي يد العون، أو أسدى لي معروفًا، أو قدم لي نصيحة، أو كانت له إسهامه صغيرة أو كبيرة في إنجاز هذا العمل فله مني خالص الشكر والتقدير.

والحمد لله رب العالمين أولاً وآخراً، ظاهراً وباطناً، عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه.. ومداد كلماته،
والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

ملخص البحث:

إن مستوى أداء الفرد العامل وكفاءته وفاعليته تتوقف على عنصرين أساسيين هما المقدرة على العمل والرغبة في القيام به

وتتمثل العنصر الأول فيما يمتلكه الفرد من المهارات والمعارف والقدرات التي يكتسبها بالتعليم والتدريب

أما العنصر الثاني وهو الرغبة في أداء العمل فتتم من خلال الحوافز التي تدفع سلوك الفرد في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين معاً.

وقد جاءت بهذه الدراسة لمبحث في العنصر الثاني من خلال معرفة عن الحوافز مقدمة للعاملين ومعرفة مستوى الأداء يجاد طريقة مناسبة لتقييم فعالية نظام الحوافز

تهدف هذه الدراسة الى معرفة كيفية تأثير الحوافز على مستوى أداء العاملين وبيان كيفية تصميم نظام فعال للحوافز

وتوضح الخصائص الواجب توفرها فيه ومن ثم تحدد نوعية الحوافز بها في عينة الدراسة وبيان مدى أثرها على مستوى أداء العاملين.

بعد ذلك تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين أداء العاملين.

Abstract:

The level of performance, efficiency and effectiveness of the individual worker depends on two basic elements: the ability to work and the desire to do it. The behavior of the individual in the direction that achieves the goals of the organization and the goals of those working together.

This study brought about a study in the second component through knowledge about incentives provided to workers and knowledge of the level of performance to find an appropriate method for evaluating the effectiveness of the incentive system

This study aims to find out how incentives affect the level of employee performance and to show how to design an effective incentive system

It clarifies the characteristics that must be met in it, and then determines the type of incentives it contains in the study sample and the extent of their impact on the level of employee performance.

Next, determine the relationship between incentives and improving employee performance.

م	الموضوع	الصفحة
	المقدمة	
	مشكلة الدراسة + أهمية الدراسة	
	التعريفات الإجرائية	
	المبحث الأول: ويتضمن الحوافز التي تركّز على إيجاد روح التنافس الفردي، وهي التي تمنح لفرد معيّن لمضاعفة الأداء، أو كمكافأة له على إنتاجه المتميّز، ويؤدّي هذا إلى خلق جوٍّ من التنافس بين الأفراد. فالحوافز الفرديّة هي ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معيّن، ومن أمثلتها: الترقيات، المكافآت، والعلاوات التشجيعية	
	المبحث الثاني: مبادئ وأساليب التحفيز :	
	المبحث الثالث: الدراسات السابقة	
	المبحث الرابع: منهجية الدراسة وإجراءاتها:	
	الاستنتاجات والتوصيات	
	المراجع	

محتويات البحث:

يستهدف هذا البحث إثـر الحوافـز على أداء الموظفين وتمت فهرسته على النحو الآتي:

فهرسة الاشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٢٨	فعاليات نظام الحوافز	1

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٢٤	الاحصاءات	١
٢٤	الاحصاءات	٢
٢٥	الاحصاءات	٣
٢٥	الترددات	٤

المقدمة:

يعد العامل البشري هو أهم العوامل المؤثرة على نجاح المؤسسات والمنظمات المختلفة لتأثيره المباشر على جودة أداء المنظمة، مما أدى إلى أن يكون الاهتمام بإدارة الأفراد ورفع مستوى إدارة الموارد البشرية وتوجيه الموارد لخدمتها من أولويات المنظمات.

فالموارد البشرية تعتبر اليوم أهم من يحقق للميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، لاسيما في مجالات إنتاج المعرفة وتقنياتها ووسائل الاتصال الحديثة.

توجهاً بظاهرة الاستثمار المعرفي لدى العاملين وتنمية الموارد البشرية عالية " فقد شهدت العقود الثلاثة الأخيرة التأهيل والتمكين بقصد امتلاك راس المال المعرفي والفكري.

وما يميز المنظمات هو كفاءة الأداء الوظيفي بها، وهو سبب بقاء واستمرار المنظمة، لذلك أصبح من الضروري لأي منظمة الحصول على موارد بشرية كفوة، ولابد من توفير العاملين القادرين على تحقيق أهداف المنظمة بالتفاني في العمل الجاد والإخلاص فيه مما يؤثر وبشكل مباشر على رفع أداء المنظمة بشكل عام، وتحقيق أهدافها.

كما لابد للمنظمة من أن ترد الجميل لهؤلاء العاملين بتحفيزهم على الاستمرار في الأداء الجيد الفعال.

ولقد حظي موضوع الحوافز باهتمام العديد من علماء السلوك الإداري، ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز بشتى أنواعها المادية والمعنوية واحدة من أهم المتغيرات المستقلة الايجابية في الدافعية للعمل.

وتنقسم الحوافز الى نوعين هما: الحوافز المادية والتي تتمثل في المكافآت المالية والهدايا والدرجات والعلاوات والنوع الثاني هي الاستثنائية التي تمنح للموظف نظير قيامه بعمل مميز او جهد واضح للهوض بالمنظمة، الحوافز المعنوية وتتمثل في عبارات وخطابات الثناء والشكر والتقدير الموجهة للعاملين.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق التالي

تستفيد المنظمات الإدارية التي تطبق الحوافز من عدة أمور تظهر من خلال تركيز الجهود.
التعرف على جدواها وعلى إنجازيه الموظفین العاملين تحت لوائها.
تقف الإدارة بعين الاطلاع على حقيقة الأداء والإنتاجية، وعلى نواحي التقصير والتحوّلات المطلوبة،
من خلال الاهتمام بالحوافز، التي تسهم وبدرجة فاعلة، في بيان المعطيات التقويمية لهذه النواحي الأساسية في
داخل المنظمة الإدارية

نتناول في هذا البحث مبحثين رئيسيين:

المبحث الأول:

الحوافز التي تركّز على إيجاد روح التنافس الفردي، وهي التي تمنح لفرد معين لمضاعفة الأداء، أو كمكافأة له على إنتاجه المتميز، ويؤدي هذا إلى خلق جوٍّ من التنافس بين الأفراد. فالحوافز الفردية هي ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معين، ومن أمثلتها: الترقّيات، المكافآت، والعلاوات التشجيعية

المبحث الثاني:

مبادئ وأساليب التحفيز :

المبحث الأول:

الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة أو (المستفيدون)

الحوافز الفردية وهي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي، وهي التي تمنح لفرد معين لمضاعفة الأداء، أو كمكافأة له على إنتاجه المتميز، ويؤدي هذا إلى خلق جوٍّ من التنافس بين الأفراد. فالحوافز الفردية هي ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معين، ومن أمثلتها: الترقيات، المكافآت، والعلاوات التشجيعية (أبو النصر – ٢٠٠٩: ١٥١)

والحوافز الفردية قد تكون إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية، فيأخذ العامل مكافأة تشجيعية نظير عمله الممتاز، ويحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب شكر، أو اشتراك في اتخاذ قرار، أو حل مشكلة معينة، وتوجد الحوافز الفردية لإشباع مجموعة من الحاجات عند الأفراد سواء كانت نفسية أو اجتماعية أو مادية. الحوافز الجماعية وهذه الحوافز تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين، ومن أمثلتها المزايا العينية والرعاية الصحية، والرعاية الاجتماعية، التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية واحدة، أو قسم واحد، أو إدارة واحدة لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الأداء والإنتاجية، وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية.

وتهدف الحوافز الجماعية الى:

إشباع حاجات نفسية واجتماعية ومادية لدى أعضاء الجماعة الواحدة؛ مثل حاجات الانتماء والولاء وتقدير الآخرين، وتسهم الحوافز الجماعية في زيادة التعاون بين الأفراد، وتقوية الروابط، وإثارة التنافس بينهم، وزيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة، وتحتاج الحوافز الجماعية إلى حرص عند تطبيقها يتمثل في تحديد المعايير التي توزع الحوافز على الأفراد بناءً عليها، فكلما كانت هذه المعايير عادلة زاد إقبال الأعضاء على العمل للحصول على الحوافز المتاحة، أما إذا لمسو أنها غير عادلة أو تشوبها المحاباة، أو التفضيل الشخصي فإنهم يشعرون بالغبن وبأن جهودهم تضيع وسط الجماعة، فتظل حاجتهم للاحترام والتقدير وإثبات الذات ناقصة أو محبطة، الأمر الذي يؤدي إلى إحباطهم وانصرافهم عن الإسهام في الجهد الجماعي .

الحوافز من حيث أثرها أو (من حيث فاعليتها) حوافز إيجابية وهي ما تحمل من مزايا مختلفة للفرد إذا قام بالعمل المطلوب، وتقدم له عطاء ملموساً أو غير ملموس، وتعتمد على الترغيب والأمل والتفاؤل. وهذه الحوافز تدخل فيها

كافة المغريات المادية والمعنوية عند زيادة الإنتاج أو تحسين مستواه، وتعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات؛ لأنها تشبع مناسخاً صحياً مناسباً في ظروف العمل المحيطة، ولتنوعها لتشمل أكبر شريحة من العاملين. والحوافز الإيجابية تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل لدى العاملين، لأنها تتلاءم ورغبات العامل بحيث تترك بعض النتائج الإيجابية على مجريات العمل مثل حافز المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير.

والهدف الرئيسي لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع الأفراد العاملين، وحثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه، وخير مثال على هذا النوع من الحوافز هو: عدالة الأجور الأساسية، ومنح الألقاء علاوات استثنائية، وثبات العمل واستقرار الفرد في عمله؛ فالحوافز الإيجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز والأداء، واستخدام الحافز عندما يحقق العامل إنجازاً متميزاً وجيداً يؤدي بالضرورة إلى الاستمرار في تحقيق مزيد من الإنجاز في الأداء، وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب، فالمكافأة على سبيل المثال لا تكون قادرة على التأثير الإيجابي في السلوك ما لم يتوفر شرطان هما:

أن تكون الحوافز مشروطة ومتوقفة على معدل الأداء الكمي ومستواه النوعي، فكلما كان الإنتاج عالياً وجيداً يزداد تبعاً لذلك حجم الحافز.

أن تؤدي الحوافز إلى إشباع حاجات معينة يشعر العامل بضرورة إشباعها، فإذا لم يستطع الحافز إشباع الحاجات والرغبة لدى العاملين فإنه يفقد قدرته التحفيزية وتكون فائدته شبه معدومة.

حوافز سلبية وهي التي تهدف إلى التأثير في سلوك العاملين عن طريق أسلوب العقاب والوعيد والتأديب المتمثل في جزاءات مادية؛ كالخصم من الأجر، أو الحرمان من العلاوة والترقية.

فالحافز السلبي يتضمن نوعاً من العقاب، وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة حافزاً لعدم الوقوع في الخطأ والمخالفة، ومن الناحية العملية فإن الحافز السلبي لا يحفز العامل على العمل وإنما هو يحذر، ولا يدفع للتعاون ولا يعلم الأداء، وإنما يعلم كيف عليه أن يتجنب العقاب، وكيف يتحاشى العامل المواقف التي توقع في العقاب دون الامتناع عن العمل؛ فالخوف من الفصل مثلاً، وسيلة رقابة وتحكم غير سلبية من الناحية السيكولوجية، ولا تؤدي بذلك إلى أقصى الطاقات لدى الفرد الذي عادة ما يؤدي العمل بالدرجة التي لا تعرضه للفصل. إن الحوافز السلبية تتمثل بالدرجة الأساسية في التخويف، أو التهديد بالعقاب، أو غير ذلك من العوامل ذات الصلة الإلزامية أو الإيجابية التي تحاول إجبار الأفراد على التصرف بصورة معينة، وإلا فإنهم سيخضعون لعقوبة، ومن أبرز صور هذه العقوبة:

التهديد بالفصل، أو تخفيض الراتب، أو الحرمان من الإجازة، أو النقل لمكان بعيد وغير مرغوب. ويرى كثير من المديرين بأن العقاب أو التهديد أداة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء من قبل العاملين، وقد يكون هذا مفيداً أكثر من غيره من الوسائل، وحافزاً قوياً لتقويم الفرد لسلوكه، ولكن قد يكون العقاب أو التهديد به سبباً لخوف الفرد بدرجة لا يمكن الاستجابة بطريقة إيجابية للتعليمات والمقترحات وتنمو لديه اتجاهات غير ملائمة عن العمل. يؤخذ بالتخويف والعقاب الذي تتضمنه الحوافز السلبية لإجبار الأفراد على الامتناع عن سلوك غير مرغوب، وليس بهدف الترويج على عمل معين، وقد يسهم في رفع الكفاءة الإنتاجية، إلا أنه قد يترك أثراً سلبية في نفوس العاملين مما يولد لديهم شعوراً بالإحباط تجاه العمل؛ ولهذا يجب على المرؤوسين أن يأخذوا في عين الاعتبار حجم العقاب، وأن يكون العقاب متكافئاً مع السلوك الذي أحدثه.

والحوافز السلبية تحدث توازناً في عملية التحفيز، فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء الممتاز، فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف فتحفظ الإدارة بذلك رهبتها وتضمن جدية العاملين. كما قد يؤدي تجنب العاملين للعقاب إلى اكتساب الطرق السليمة للسلوك الوظيفي والأداء، إلا أنها قد تحدث بعض الآثار السلبية وخاصة إذا لم تحسن الإدارة استخدام الحوافز السلبية، أو إذا أسرف الرؤساء في استخدامها، لذلك فإن الإدارة الجيدة هي التي تعطي الأولوية للحوافز الإيجابية وتوسع مجالات استخدامها، وتحدد بوضوح السلوك اللازم للحصول عليها، وتقدمها للعاملين في حينها أي عندما يقومون بهذا السلوك المطلوب.

هناك عدة آثار ضارة للتخويف والعقاب منها: إن فرض العقاب على العاملين دون توضيح أسبابه قد يولد لديهم الخوف مما يضع شبح العقاب أمامهم دائماً. إن العقاب قد يؤدي إلى عدم التعاون بين العاملين وقد يجعلهم يخافون من الوقوع في الخطأ. إنزال العقاب على الفرد يجعله دائماً متردداً، ويشعر بالخوف وعدم تحمل أي مسؤولية في العمل مخافةً من الوقوع في الخطأ. أسس منح الحوافز: إن منح الحوافز لا بد أن يكون مبنياً على مجموعة من الأسس حتى تحقق الأهداف المرجوة منها، ولا تكون سبباً في نتائج عكسية على الموظفين بشكل خاص، وعلى المنظمة وأدائها بشكل عام، ويمكن إجمال هذه الأسس في الآتي: اعتماد الحافز على السلوك: ويعني ذلك أن يأتي الحافز على أثر سلوك محدد، وهذا يتطلب أن يكون في المنظمات سياسات وقواعد للحوافز توضح متى، وكيف يمكن للموظف الحصول على الحافز سواء كان الحافز إيجابياً، أو سلبياً، وأن يكون الموظفون على علم بهذه السياسات. التوقيت: ويقصد بذلك بأن يأتي الحافز بعد السلوك مباشرة؛ لأنه كلما طاللت الفترة بين السلوك والحافز أصبحت العلاقة بينهم علاقة غامضة ومتناقضة.

حجم الحافز: وهذا يتعلّق بصغر أو كبر الحافز، والصّغر والكبر مصطلحات نسبيّة ولكن المقصود بها (أن يكون الجزء من جنس العمل)

أي على قدر العمل ويمكن أن يصبح الحافز بدون فائدة إذا لم يعرف الموظّف من خلال سياسة وقواعد الحوافز بالمنظمة ما يجب عليه القيام به للحصول على الحافز من نوع معيّن وكيفية معيّنة.

نوع الحافز: للحوافز أنواع كثيرة منها الحوافز الماديّة والمعنويّة والإيجابيّة والسلبيّة والداخلية والخارجيّة، والمهم هنا هو أن يتعرّف المشرفون على الحوافز الأكثر تأثيراً على الموظف الذي يرغب في تحفيزه.

الثّبات: وهو المساواة في تطبيق الحافز فإذا عمل موظّف عملاً جديداً، وحصل على مكافأة نتيجة ذلك العمل؛ فإنّه من الطبيعي أن يحصل أي موظف على نفس المكافأة إذا عمل نفس عمل الموظف السابق (العدل أساس الحكم)

مشكلة الدراسة:

إن عدم توافر الحوافز المادية أو المعنوية المناسبة للموظف المجتهد في عمله قد يؤثر تأتّي ا رهم في ضعف سلبيا إنتاجيته وبالتالي يقلص فرصة تحقيق الأهداف التي حددتها المنظمة مسبقا أهمية الحوافز بشكل عام لرفع مستوى ولعل هذا يبرز أحد جوانب أداء الموظف. ويجب أن نراعي أن أهمية وطبيعة الحوافز تختلف من فرد إلى آخر وذلك حسب الجنس والعمر والمنصب الوظيفي والمستوى المعيشي والعلمي، وما إلى ذلك من متغيرات. كما أن الحوافز تختلف من منظمة إلى أخرى، وذلك حسب النشاط والعمل الذي تمارسه تلك المنظمة، ولذلك يجب على المنظمة أن تدرس كل شريحة من شرائح العاملين لمعرفة حاجة كل مستوى من الحوافز، مادية كانت أو معنوية بحاجة إلى مستوى معين من تلك الحوافز - مادية كانت أو معنوية - لرفع مستوى الأداء ولتحفيزهم لبذل أقصى جهد.

أهمية الدراسة:

أهمية الدراسة تسعى الدراسة إلى تقييم أداء العاملين وتحديد مؤثرات ونقاط القوة والضعف في أداء العاملين لتجنب نقاط الضعف ومعالجتها، وتحديد نقاط القوة والمعنوية في العمل على تعزيزها، عبر دراسة وتقييم أنظمة الحوافز الماد شركة نسما القابضة بجدة وأثرها على أداء العاملين. وتعكف الدراسة على محاولة تحديد الخلل في أداء العاملين في المؤسسات المختلفة، وهل يرجع لنظام العمل من ناحية الحوافز، أو إلى مشاكل بل لجعل الموظف يعمل بكفاءة وأداء أعلى بما يحقق أهداف المؤسسات. أخرى يمكن أن تكشف عنها الدارسة، وما هي الس وبالتالي تتضح أهمية الدراسة من خلال شقين هما:

تبرز أهمية الدراسة في كلا الجانبين النظري والتطبيقي، وذلك كما يلي:

الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية للدراسة:

١. **الأهمية النظرية** تنبع الأهمية النظرية للدراسة أهمية موضوع الحوافز بنوعها المادي والمعنوي لما لهما من أثر على توجيه سلوك العاملين في المؤسسات المختلفة بما ينعكس على أدائهم الوظيفي، بالإضافة لندرة الدراسات التي تتناول أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين في المؤسسات المختلفة، لذا يرى الباحث أن هذه الدراسة قد تثري المكتبة العلمية بما تتضمنه من معلومات حول متغيرات الدراسة والنتائج التي خلص إليها الباحث.

٢. **الأهمية التطبيقية** يتوقع من الدراسة الوصول إلى نتائج تجريبية أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين بالمؤسسات المختلفة مما يؤدي إلى تقديم توصيات للقائمين على هذه المؤسسات، وإمكانية الاستفادة منها في تعديل نظم الحوافز في بعض المؤسسات – واستمرارها في البعض الآخر – بما يحقق الفائدة المرجوة من تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بما يحقق أهداف المؤسسات.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق التالي:

هدفت الدراسة إلى الاطلاع على نظام الحوافز المادية والمعنوية المعمول بها في شركة نسما القابضة ودورها في تحسين أداء العاملين من خلال الوصول إلى الاهداف التالية:

- ١- التعرف على نوعية الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين بشركة نسما القابضة.
- ٢- التعرف على العلاقة بين نظام الحوافز وأداء العاملين بشركة نسما القابضة.
- ٣- الاقتراحات من أجل إيجاد نظام حوافز فعّال التوصل إلى توصيات و

التعريفات الإجرائية:

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها:

الحوافز من أساسيات ضمان تحقيق أهداف المؤسسات المختلفة، وتؤدي إلى الوصول إلى أعلى مستوى من الأداء الوظيفي، وكسب ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة.

ويرى (الخازر) أن الحوافز من العناصر المهمة نحو دفع البشر للإبداع والعطاء، وبدونها يموت الطموح (الخازر ١٩٨٧ -ص ١٢٥).

ويعرفها (السلي) بأنها مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد. (السلي ١٩٩٢ - ص ٢٠٩)

كما يعرفها (العاني) بأنها المقابل لأدلاء المتميز، ويركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء. (العاني ٢٠٠٧ - ص ١٥)

وتعرف إجا رثيا والدافعية تمثل العالقة بين المثير والاستجابة، ليأتي رد الفعل النهائي متمثلا في بأنها مثيرات تلمها عملية التحفيز لحركة استجابة السلوك ثم النتيجة. وتتمثل الحوافز في الحوافز المادية والمعنوية كما يلي:

١. **الحوافز المادية** هي الأجور والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح، والتأمين الصحي، والتعويضات، والمزايا العينية ذات القيمة المادية.

٢. **الحوافز المعنوية** الترقية واحترام وتقدير جهود العاملين، واستقرار العمل، وإثراء العمل، وتحسين ظروف العمل.

الأداء الوظيفي العمل الذي يقوم به العامل أو الموظف بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ومن مستوى جودة معين، ويؤدي بطريقة معينة. (أبو علفة ٢٠٠٢ - ص ٢٧٠)

ويعرفه) محمد (بأنه نتيجة التفاعل بين الجهد والإمكانات وإدراك الدور). محمد ٢٠٠٠ - ص ٢١٠)

كما يعرفه) هلال (بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي يرتبط بها). (هلال ١٩٩٦ - ص ١) بأنه أثر جهود الفرد في تحقيق المهام المكونة لوظيفته. ويعرف إجرائيا

المبحث الثاني:

مبادئ وأساليب التحفيز :

أولاً: المبادئ الأساسية لنظام الحوافز: يمكن تحديد المبادئ الأساسية لنظام الحوافز في الآتي

١-مبدأ التبعية:

ويقصد به أن الثواب والعقاب ينبغي أن يكون نابعاً أو معتمداً على السلوك المرغوب، بمعنى أن الموظف الذي يكون أداؤه متميزاً وفوق مستوى معين يمكن أن يتم تحفيزه بمنحه زيادة في راتب هو هنا يمكن القول أن الحافز "الزيادة في الراتب أو الأجر تتبع السلوك (الأداء المتميز)، وذلك عكس الحال ولو حصل الموظف على زيادة سنوية عادية في مرتبه، فإن الثواب هنا لا علاقة له ولا يتبع أي سلوك معين أو مستوى أداء إن تنفيذ مبدأ اتباع الثواب والعقاب بالسلوك يسمح للموظفين القيام بسلوك يعرفون مسبقاً أنه مجزى لهم .

٢-مبدأ الإدراك:

يقصد بذلك أنه لكي ينجح مبدأ التبعية بين الحوافز والسلوك لابد أن يكون الناس مدركين للعلاقة الموجودة في هذا المبدأ، ففي المثال السابق إذا لم يعرف الموظف مسبقاً أن زيادة مرتبه سيتبعها ارتفاع مستوى الأداء فلن يكون لمبدأ التبعية أي وجود، من هذا يجب على المشرف عندما يريد أن يقيم علاقة تبعية بين الحوافز والسلوك المرغوب ينبغي أن ينقلب هذا المبدأ إلى الموظفين والا فإنهم لن يتعرفوا على المبدأ

٣-مبدأ التوقعات:

الحافز والثواب الذي يتبع السلوك بسرعة يكون أفضل من الذي يحدث بعد فترة طويلة من حدوثه، لذلك ينبغي على المشرف إذا وجد أن الموظف قام بسلوك مرغوب وأداء متميز أن يتبع ذلك بصرف حافز له في أسرع وقت حتى يشعر بعلاقة التبعية بين الحافز والسلوك

٤-مبدأ الحجم :

يتعلق هذا المبدأ بكبر أو صغر الحافز لنفسه؛ فالحافز الكبير سيكون له اثارا أكبر من الحافز الصغير..

٥-مبدأ النوع :

يتعلق هذا المبدأ بأنواع الحوافز المقدمة، فقد تكون حوافز مادية كالمال والجوائز والترقيات والعطلات، وقد تكون حوافز غير مادية مثل: الرضا الوظيفي، ويختلف الأفراد فيما بينهم بالنسبة لنوع الحافز الذي يفضلونه ويمكن للمشرف من خلال المواقف المختلفة التي يوجهها مع المرؤوسين، ومن خلال تعامله معهم أن يتعرف على نوع الحوافز التي يفضلها كل منهم حتى يمكنه أن يحقق علاقة التبعية بين الثواب (الحافز) والسلوك المؤدي من كل منهم .

٦-مبدأ الثبات :

ويقصد بذلك. أن يكون نظام الحوافز ثابتاً عبر الوقت وبين الأفراد، بمعنى آخر ينبغي على المشرف أن يكافئ كل المرؤوسين لنفس الشيء وينبغي أن تقدم المكافأة على نفس الأشياء، مثال ذلك: لو أن أحد المرؤوسين كان أداؤه جيداً ونال تقديراً من المشرف فإن المرؤوسين الاخر بأن ينالوا تقديراً مماثلاً في حالة الأداء الجيد .

٧-مبدأ التحكم:

ويتعلق بدرجة تحكم الموظف وفي السلوك الذي يرغبه المشرف، فإذا كان للموظف سيطرة تامة على السلوك المرغوب (كان يكون ملتزماً بمواعيد العمل الرسمية في الحضور والانصراف)، فإن تطبيق مبادئ نظام الحوافز يمكن أن يؤثر على السلوك. أما إذا كانا الموظف لا يستطيع التحكم في السلوك وظروفه خارجة عن إرادته مثل ذلك لعدم قدرة الموظف على القيام بعمله بالجودة أو المستوى المطلوب بسبب مانع صادر من قسم آخر، فإن استخدام الحوافز هنا يخلق له نوعاً من الإحباط.

خصائص نظام التحفيز الجيد:

يمكن تحديد خصائص نظام التحفيز الجيد في الآتي :

١. الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاماً عاملاً وموضوعياً للتحفيز
٢. الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاماً واضحاً للحوافز ويسهل حسابه من قبل العاملين.
٣. الإدارة الجيدة هي التي تحدد بوضوح السلوك اللازم للحصول على الحوافز
٤. الفورية: الإدارة الجيدة هي التي تقدم الحوافز المناسبة في حينها، بمعنى أن يكون الحافز سواء إيجابياً أو سلبياً معاصراً للواقعة التي تقتضي تطبيق الحافز حتى يشعر الفرد بنتائج جهده أو خطاه .
٥. ضرورة وجود نظام للحوافز الايجابية لتشجيع العاملين لمزيد من الجهد والاخلاص والتميز في الأداء والابتكار6 .
٦. من الأهمية وجود نظام للحوافز السلبية لتحقيق التوازن في عملية التحفيز، ولضمان جدية العاملين ولمحافظة الإدارة على هيئتها...وبالتالي تطبيق مبدأ الثواب والعقاب 7
٧. لا بد أن يحقق نظام الحوافز عائداً أكبر أو مساوياً بالمقارنة بما تتكلفه المنظمة نظير دافع الحوافز
٨. العلانية: بمعنى أن يعلم جميع العاملين في المنظمة بالحافز الذي أعطى للموظف: للعامل أو لمجموعة من العاملين سواء إيجابياً أو سلبياً حتى يكون فيه تحفيزاً لهم ببذل جهد أكبر أو الامتناع عن سلوك مسلك معين .
٩. ينبغي أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وتفاعله معها عن طريق ربط الحافز بالأداء الجيد.
١٠. اخذ ثقافة المنظمة في الاعتبار عند تصميم نظم التحفيز، لذلك يجب على الخبراء في هذا الصدد أن يحدثوا نوعاً من التوافق بين ثقافة المنظمة وبين نظام التحفيز المستخدم .

مراحل تصميم نظام الحوافز :

يمكن تحديد مراحل تصميم نظام الحوافز في الآتي :

١- تحديد هدف النظام

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجية محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذه الأهداف جيداً، ويحاول بعد ذلك ترجمتها في شكل هدف لنظام الحوافز وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات، أو قد يكون تخفيضها لتكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف .

٢-دراسة الأداء :

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي.

ان تحديد توصيف الأداء المطلوب يستدعى ما يلي :

أ .وجود عدد سليم للعاملين

ب .وجود وظائف ذات تصميم سليم

ج .وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل

د .وجود ظروف عمل ملائمة

٣-بنود تحديد ميزانية الحوافز:

يقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز كما يتفق على هذا النظام،

ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

أ. قيمة الحوافز والجوائز: هي تمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز وتتضمن جزئية مثل المكافآت، والعلاوات، والرحلات، والهدايا وغيرها.

ب. التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنوداً مثل تكاليف التصميم والنظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المدربين على النظام.

تكاليف الترويج: وهي تغطي بنوداً مثل: النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية

والمراسلات وخطابات الشكر والحفلات متضمنة بنوداً خاصة أخرى .

أساليب التحفيز التي يمكن للمدير استخدامها :

يمكن أن تزيد فاعليتك في تحفيز مرؤوسيك إذا قمت بما يلي :

١- تعرف بدقة على أهداف منظمتك وانقلها بصورة محددة وواضحة لهم، فهي تعتبر أهدافا لهم أيضا.

٢- تعرف على حاجات العاملين وميولهم واتجاهاتهم، وتعامل معهم على هذا الأساس .

٣- الحوافز الممنوحة يجب أن تكون على أساس الأداء وليس على أساس آخر .

٤- استمع إلى اقتراحات العاملين، فتحفز المتميزين من هم يؤدي إلى بذل مزيد من الجهد في العمل .

٥- حاول دائما أن تكون المكافأة ذات "قيمة " بالنسبة للفرد و متمشية مع رغباته..

٦- قدم المكافأة عن السلوك أو الانجاز المطلوب أمام الجماعة لتحمس باقي الأعضاء..

٧- اشرح طبيعة المهام لمرؤوسيك، ودرهم بنفسك ثم تابع الأداء..

٨- قدم المكافأة بعد تحقيق النتائج المطلوبة مباشرة كلما أمكن ذلك.

٩- لا تعطي مرؤوسيك مهام تافهة أو عديمة الأهمية .

١٠- إذا لم تستطيع تقديم الحوافز المالية والمادية فأنت قادر في جميع الأحوال على تقديم الحوافز المعنوية .

١١- قدم معلومات مستمرة لمرؤوسيك عن مدى التقدم في الانجاز.

١٢- تعرف على إجراءات العقاب المدرجة بلائحة المنظمة وكيفية استخدامها.

١٣- شجع المشاركة وروح التعاون بين مرؤوسيك.

المبحث الثالث:

الدراسات السابقة:

" The impact of incentives on the performance of employees in public sector: Case .

بعنوان دراسة – ٥ :("study in Ministry of labor(Al-Omari et al. 2017

من حوالي ٦٠٠ دراسة مؤهلة كان متوسط التأثير الكلي لجميع برامج الحوافز في جميع إعدادات العمل وعلى جميع مهام العمل زيادة بنسبة ٢٢٪ في الأداء، وكان للحوافز الموجهة من الفريق تأثير متفوق بشكل ملحوظ على الأداء مقارنة بالحوافز الموجهة بشكل فردي. لم تتأثر هذه النتيجة بموقع الدراسة)

الأعمال أو الحكومة أو المدرسة (، والهيكل التنافسي لنظام الحوافز) البرامج التي يحصل فيها أصحاب الأداء الأعلى فقط على حوافز مقابل البرامج حيث يتلقى كل من زاد الأداء حوافز (، ونوع دراسة) سواء كانت الدراسة تجربة مخبرية أو دراسة ميدانية (، أو نتيجة الأداء) الجودة أو الكمية أو كليهما (، في هذه الدراسات، وجد أن المال يؤدي إلى مكاسب أداء أعلى من الحوافز الملموسة وغير النقدية (الهدايا والسفر).

المنهجية والإجراءات اعتمد الباحث في الجانب النظري لهذه الدراسة على المنهج التحليلي، وفي جانبها العملي على المنهج التجريبي، مستفيدا لتقصي أثر الحوافز المادية والمعنوية على تحسين الأداء لدى العاملين بشركة من الاستبيان كأداة للتأكد من مدى صحة فرضية الدراسة، ونسما القابضة بجدة، اعتمد الباحث على أداة الاستبيان بتوزيعها على ٦٠ عاملا بشركة نسما القابضة بجدة، وتم استردادها بالكامل.

وبتحليل البيانات جاءت النتائج كما يلي

إحصائيات					
		الراتب المادي في الشركة يكفي الجهد المبذول	زيادة الراتب لجميع العاملين يساعد على ولاء العاملين للشركة	وجود الحافز المادي يساعدك على بذل المزيد من الجهد في العمل:	المكافآت الدورية المرتبطة بتحقيق هدف معين في العمل تشجع العاملين على السعي نحو تحقيق هذا الهدف
عدد المدخلات	الصحيح	60	60	60	60
	المفقود	0	0	0	0
Mode		3	3	4	4
الانحراف المعياري		.946	.852	.758	.596
الانحراف		-.211-	-.437-	-.976-	-.314-
معامل الانحراف		.309	.309	.309	.309
التقلطح		-.820-	-.688-	.311	-.345-
معامل التقلطح		.608	.608	.608	.608

جدول (١)

إحصائيات					
		ربط الترقيات وزيادة الرواتب في الشركة ببذل المزيد من الجهد هو أمر في مصلحة العامل والشركة	العامل في الشركة لا يحتاج إلى التحفيز المعنوي إذا كان الحافز المادي كافيا	يمكن أن يؤدي قلة التقدير والإحباطات المعنوية إلى ضعف الهمة في أداء المهام	يمكن استبدال الحافز المادي بلافتة تقدير للعامل المميز في مدخل الشركة
عدد المدخلات	الصحيح	60	60	60	60
	المفقود	0	0	0	0
Mode		3	2	4	1
الانحراف المعياري		.739	.736	.785	.621
الانحراف		-.451-	.053	-.306-	.618
معامل الانحراف		.309	.309	.309	.309
التقلطح		-.183-	-1.113-	-1.302-	-.518-
معامل التقلطح		.608	.608	.608	.608

جدول (٢)

إحصائيات			
		وجود لافتة شكر للعمال المميزين في الشركة يتم تجديدها بصفة دورية يمكن أن يكون حافظا معنويا مهما	التقدير المعنوي يشكل حافظا إضافيا لأداء مهام أكثر من المفروضة تلقائيا
عدد المدخلات	الصحيح	60	60
	المفقود	0	0
Mode		4	4
الانحراف المعياري		.804	.643
الانحراف		-1.222-	-.601-
معامل الانحراف		.309	.309
التقلطح		.949	-.566-
معامل التقلطح		.608	.608
النسبة المئوية	25	3.00	3.00
	50	4.00	3.00
	75	4.00	4.00

جدول (٣)

جدول الترددات

الراتب المادي في الشركة يكفي الجهد المبذول					
		التردد	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية التراكمية
الصحيح	غير موافق على الإطلاق	10	16.7	16.7	16.7
	غير موافق	16	26.7	26.7	43.3
	موافق	25	41.7	41.7	85.0
	موافق بشدة	9	15.0	15.0	100.0
	المجموع	60	100.0	100.0	

جدول (٤)

المبحث الرابع:

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

١ - دراسة بعنوان "أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي" (نور عزم الليل بن مارني ٢٠١٩) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في القطاع الصحي - إمارة أبو ظبي.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وعددهم ٨٠٠ موظف تقريبا، وتم توزيع عدد ٤٥٠ استبانة على عينة الدراسة، استرجع منها ٤٠٧ استبانة خضعت جميعها للتحليل الإحصائي، ونسبة بلغت ٩٠% واستخدمت الرزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) (إيجاد قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الجراء التحليل الإحصائي. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: كانت استجابات المبحوثين نحو الحوافز المعنوية في المرتبة الأولى و متوسط حسابي ٣,٤٧ , أما الحوافز المادية جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٣,٤٣ , وكانت استجابة المبحوثين نحو أداء العاملين مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي ٤,٠٠ , وتبين أن هنالك أثر إيجابي ذو دالة إحصائية للحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي , بمستوى أداء العاملين حيث ال يكون الحافز بناء على نتائج الدارسة أوصت الدارسة بمجموعة من التوصيات, وهي: ربط صرف الحوافز فعليا روتينيا بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقا أدلائهم, والتركيز على التحفيز المعنوي للعاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي وخاصة فيما يتعلق بمشاركة العاملين في المناسبات الاجتماعية المختلفة، بالإضافة إلى توجيه الثناء والشكر الشفوي والكتابي للعاملين، وعقد ورشات عمل للعاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي حول أهمية الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي.

٢. دراسة بعنوان "أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر" (قالل نسيمه ٢٠١٧) هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الحوافز في مؤسسة اتصالات الجزائر. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- وجود نظام داخلي جيد مبني على النقاش بين الرئيس والمرؤوسين

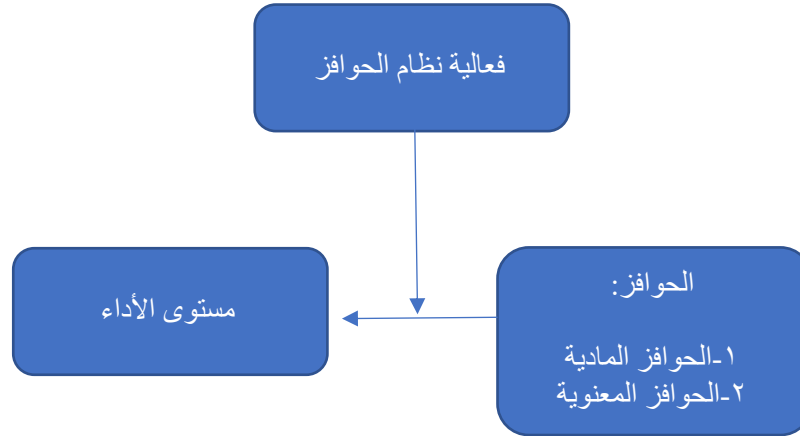
- حرص المؤسسة على توفر الحوافز المعنوية والحفاظ على عمالها وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتفعيل روح خلق جو مناسب يسوده الرضا العطاء العامل فرصة الثبات وجوده وإشراكه في اتخاذ القرار. - العمل على تشجيع العمال لتحقيق أهدافهم الشخصية وتنمية روح الولاء للمنظمة. - الحرص على أن يكون التقييم عادل بين جميع العمال وبموضوعية. بناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات

وهي: - ربط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا - البعد عن العالقات الشخصية والوساطة والمحسوبية في منح الحوافز. - اهتمام الإدارة بتوفير العدالة في توزيع الحوافز.

الإجراءات المنهجية للدراسة

نموذج الدراسة

الشكل (١)



١- الحوافز متغير: سابق

٢- الأداء متغير: تابع

٣- فعالية نظام الحوافز: متغير معدل

الاستنتاجات:

- ١- إتباع نظام حوافز فعال يؤدي الي كفاءة أداء العاملين .
- ٢- ترسيخ ثقافة المشاركة في عملية التحفيز يؤدي الي كفاءة اداء العاملين .
- ٣- وضع خطة استراتيجية لعملية التحفيز ضمن الاستراتيجيات العامة للمنظمة يؤدي الي كفاءة اداء العاملين .
- ٤- ترسيخ ثقافة المشاركة في عملية التحفيز ادى الي الرضا الوظيفي .

التوصيات:

- ١ - يوصي الباحث المؤسسات المختلفة بضرورة الوعي بمفهوم الحوافز المادية، لما له من فوائد على الأداء الوظيفي للعاملين بهذه المؤسسات.
- ٢ - يوصي الباحث المؤسسات المختلفة بضرورة الوعي بمفهوم الحوافز المعنوية بأنواعها المختلفة، لما له من فوائد على الأداء الوظيفي للعاملين بهذه المؤسسات.
- ٣ - يوصي الباحث بضرورة توجه المؤسسات المختلفة بتعديل وتفعيل نظم الحوافز المادية، لما له من فوائد على الأداء الوظيفي للعاملين بهذه المؤسسات.
- ٤ - يوصي الباحث بضرورة توجه المؤسسات المختلفة بتعديل وتفعيل نظم الحوافز المعنوية على اختلاف أنواعها، لما له من فوائد على الأداء الوظيفي للعاملين بهذه المؤسسات.

المراجع

- أوعالنا، خالد علي. ٢٠١٦. أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية.
- جامعة الخليل. الحالة، غازي حسن عودة. ٢٠١٣. أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن..
- دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى. جامعة الشرق الأوسط. العلمي، خالفة، ٢٠١٦. مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الصحية)
- دراسة حالة مؤسسات العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي (الأردن. بن مارني، نور عزم الليل، ٢٠١٩. أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي/الامارات. جميل، ٢٠١٥. أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي - دراسة حالة المؤسسة العمومية لمصلحة الجوارية بعين بسام/خروب، خديجة، ٢٠١٦
- . الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي") دراسة حالة بنك الفالحة والتنمية الريفية بالمسيلة (. سالم، وجيه محمد السيد و، أحمد محمد عاطف أحمد. ٢٠١٥. دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين بالفنادق المصرية مع اقتراح برنامج لتقييم طرق تحفيز العاملين في الفنادق.
- مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة ١٢ (٢): ٥٩-٧٢. شرح، نادر حامد عبد الرزق أبو. ٢٠١٠
- . تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. جامعة الأزهر بغزة.
- فراونة، حازم أحمد، سليمان سالمه الديب و، سليمان محمد سليمان مرابط. ٢٠١٦. أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء - محافظات غزة. مجلة كلية فلسطين التقنية. دير البلح (٣): ١٠٨-٣٦. نسيم، قائل، ٢٠١٧. أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر/الجزائر
- ^(١)محمد فتحي السيد قاسم، نظريات التحفيز بين الفكر الإداري والفكر الاسلامي، (القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 1990م)، ص 232.
- عمري عوض سعيد العمري، مرجع سابق، ص 87.
- محمود فواد جاد الله، تقويم الأداء الوظيفي، (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2014)، ص 80.