

أثر التحفيز على أداء الموظفين

The effect of motivation on employee performance

دراسة حالة بالتطبيق في شركة event lab - القطاع الخاص

جدة - المملكة العربية السعودية

اسم الطالب

رباب عبد القادر محمد

2021205769

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول- 2024

بسم الله الرحمن الرحيم

اشكر الله أولا وأخيرا الذي وفقني في هذا البحث

وأعانني عليه فله الحمد والثناء الحسن،

لحم مني كل التقدير والشكر والصفاء بمدد

قطرات المطر عائلتي وكما معي - معني.

الاستاذة الفاضلة الدكتورة منى مصطفى:

أقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان لك على جهودك

الجارية والمبدولة خلال هذه الفترة كأستاذة لنا. لك

كنت مصدر إلهام وتشجيع لنا بلا حدود، ولم تدخلوا

جهداً في توجيهنا وتقديم الدعم اللازم لتحقيق أقصى

إمكاناتنا.

الى من شجعني على المثابرة طوال عمري، إلى الرجل الأبرز في حياتي

إلى من بها أعلو، وعليها أرتكز، إلى القلب المعطاء

(والدتي الحبيبة)

إلى أسرتي إلى أصدقائي وزملائي

إلى كل من ساهم ولو بحرف في حياتي الدراسية

إلى كل هؤلاء: أهدي هذا العمل، الذي أسأل الله تعالى أن يتقبله خالصًا.

قائمة المحتويات

1 Contents

1	الشكر والتقدير	1
2	الإهداء	2
4	قائمة الأشكال:	4
6	قائمة الجداول:	6
7	الفصل الأول: الإطار العام للبحث 1	7
2	المقدمة:	2
8	مشكلة البحث:	2.1
9	الفجوات النظرية:	2.2
9	الفجوات التطبيقية:	2.3
9	سؤال البحث الرئيسي:	2.4
9	أهمية البحث:	3
10	أهمية نظرية:	3.1
10	أهمية عملية:	3.1.1
10	أسئلة البحث:	3.2
11	أهداف البحث:	3.3
11	الأهداف الفرعية:	3.4
11	فرضيات البحث:	3.5
11	نموذج البحث:	3.6
11	منهجية البحث:	3.7
12	الدراسة الميدانية:	3.8
13	مخطط المشروع:	3.8
14		

15	الفصل الثاني: الدراسات السابقة 2
16	2.1 المقدمة:
17	2.2 المبحث الأول: التحفيز
24	المبحث الثاني: أداء الموظفين 2.3
28	العلاقة بين التحفيز وأداء الموظفين: 2.4
31	الخاتمة: 2.5
32	المراجع:

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	نموذج البحث (رباب عبدالقادر 2024)	10
2	منهجية البحث (رباب عبدالقادر 2024)	11
3	مخطط البحث (رباب عبدالقادر 2024)	13
4	نظرية ماسلو (زهد محمد ديري 2011-2012).	18
5	نظرية الدرفير: (2012 مدحت محمد أبو النصر)	19
6	تحليل الوظيفة: (وحيدة شريف 2015-2016)	22
7	أداء الموظفين (تفريح امال، هادي نور الهدى 2019-2020)	25
8	ابعاد الأداء الوظيفي ((بن بلخير خديجة، بولحية فاطمة 2022- (2021	27

27	العلاقة بين التحفيز وأداء الموظفين (بن بلخير خديجة، بولحية فاطمة 2021-2022)	9
----	--	---

قائمة الجداول:

رقم الجدول	العنوان	رقم الصفحة
1	نظرية فروم: (وحيدة شرياف 2016-2015).	20

الفصل الأول: الإطار العام للبحث 1

2 المقدمة:

شهدت الكثير من المنظمات ان من الأسباب المهمة لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها هو أداء الموظفين في المنظمة، وولائهم لهذه المنظمة، كما انه يؤثر الأداء الوظيفي على القوة التنافسية للمنظمة. تعد زيادة الأداء الوظيفي أمراً ضرورياً لأي مؤسسة، حيث إذا لم تعمل المؤسسة على تحسين أدائها، فإنها قد تواجه مستقبلاً يتسم بالتخلف والتراجع. يُعتبر الأداء الوظيفي محوراً أساسياً يتجه نحوه جهود فريق العمل في المؤسسة، إذ يشكل هذا الأداء أحد الأهداف الرئيسية التي وضعتها الإدارة لتحقيقها وتطوير الأداء العام للمؤسسة (حمادية، حدي، & مزياني 2017).

ومن اهم المؤثرات على الأداء الوظيفي للموظفين هو تحفيزهم ماديا ومعنويا، تمثل ممارسات التحفيز الإداري إحدى العوامل الأساسية التي تسهم بشكل لا غنى عنه في تعزيز الأداء الوظيفي وتعظيم كفاءة وفاعلية العمل في البيئة التنظيمية. يتم ذلك عبر تطبيق سياسات إدارية مستنيرة تجعل من نظام التحفيز أداة فعالة، تحت بحوية على توجيه الجهود التنظيمية نحو تحقيق الأهداف المرجوة (علي عبد الوهاب علي النعيمي 2017). كما انه تطرق الكثير من الباحثين الى دور التحفيز لرفع الأداء الوظيفي، وفي دولة نامية وفي تطور قوي كالمملكة العربية السعودية لابد من ضرورة رفع وعي الموارد البشرية لتحفيز الموظفين بطرق فعالة. أيضا تعد سياسات التحفيز من بين الوسائل الرئيسية التي تعتمد عليها منظمات الأعمال لبناء رضا العاملين وتحقيق بيئة عمل ملائمة، وتسعى هذه المنظمات إلى تحقيق درجة عالية من الولاء التنظيمي من قبل موظفيها، إذ يُعتبر كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عناصر حيوية تسهم في تحسين أداء الفريق العامل (د. محمد النور آدم أحمد، د. الطيب حسن تجاني، & د. محمد بشر 2024).

وتكمن المشكلة في عدم كون الإدارة على فهم جيد عن مدى أهمية تحفيز الموظفين وأنواع التحفيز المناسبة التي تساعد على الوصول لأهداف المنظمة، وهذا من أكثر الأسباب المهمة التي تؤدي الى الخسارة وفرص ضعيفة للوصول الى النجاح المطلوب، كما ان ذلك يضعف أيضا الوصول للأهداف الوظيفية للموظفين، ورغم دور التحفيز المهم في نجاح الشركات الا ان هناك قلة وعي بأهمية التحفيز وعلاقته بأداء الموظفين. أيضا أهمية دور الموارد البشرية الكبير جدا في تحسين أداء الموظفين وتحفيزهم ماديا او معنويا بطرق متعددة، يشمل دور الموارد البشرية تقييم أداء الموظفين بشكل منتظم وتحديد أهداف واضحة لتحسين الأداء. يتيح ذلك للموظفين فهم توقعات الشركة والعمل نحو تحقيقه.

تأتي أهمية موضوع التحفيز في المنظمات الحديثة مع تزايد الوعي بأنه يُعتبر استثماراً في الموارد البشرية. فمن خلال التحفيز، يُمكن توجيه سلوك الفرد نحو تحقيق أهداف المنظمة، مما يُعتبر أداة قوية بيد الإدارة لتحفيز موظفيها وتحفيزهم لتحقيق أداء متميز (مقدود & وهيبه 2008).

التميز يمثل ركيزة حيوية لأي منظمة، إذ يُعدُّ أدائها الفعال سبباً حيوياً لبقائها وتحقيق استمراريته. في هذا السياق، أصبح من ضرورة قصوى للمنظمات الحصول على كوادر بشرية مؤهلة، وتبني استراتيجيات حديثة لإدارة هذه الموارد بشكل فعال. إن تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يلعب دوراً بارزاً في تحديث وتطوير أساليب عمل الموظفين، وبالتالي يسهم بشكل مباشر في تعزيز أدائهم. ومع تأثير هذه الإدارة الفعالة على العمليات الداخلية للموظفين، يترتب عنها بالضرورة رفع أداء المنظمة بشكل شامل (حمادو حليمي، & ذكرى 2020).

في هذا البحث سألقي الضوء على تأثير التحفيز على سياق العمل الحديث، وكيف يمكن عمل استراتيجيات فعالة لاستثمار هذا التأثير بشكل إيجابي لتحقيق أداء فعال ونتائج مستدامة. وفهم أنماط التحفيز المادي والمعنوي وأهميتهم لنجاح المنظمة، وسنلقي الضوء أيضا على أهمية خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة تسهم في تعزيز أداء الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل. تعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية في أي منظمة، حيث تشكل مجموعة متنوعة من الفئات والتخصصات التي تُعدُّ الدعامات الحقيقية للمؤسسة. تعتمد المؤسسة وإدارتها بشكل كبير على هذه الموارد لتحقيق أهدافها، وتعتبر هذه الموارد البشرية القادرة على تشغيل واستغلال باقي الموارد المتاحة بفعالية

في حين أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسات تسعى إلى تحقيق أهدافها عبر تحقيق أقصى كفاءة ممكنة في أداء الموظفين. في هذا السياق، تأتي الحوافز كأداة رئيسية تُسهم في تحفيز أفراد المؤسسة، سواء كانوا موظفين أو مديرين، نحو تحقيق هذه الأهداف

سيتم استعراض كيفية تحفيز الأفراد في هذا الفصل، بدايةً من نظام الحوافز، ومروراً بنظريات التحفيز، بهدف...تحقيق الكفاءة القصوى في أداء الموظفين وتحقيق الأهداف المؤسسية (ريمة، مجراب، & بوالنعمه عفره 2018)

2.1 مشكلة البحث:

تكمُن المشكلة في عدم كون الإدارة على فهم جيد عن مدى أهمية تحفيز الموظفين وأنواع التحفيز المناسبة التي تساعد على الوصول لأهداف المنظمة، وهذا من أكثر الأسباب المهمة التي تؤدي إلى الخسارة وفرص ضعيفة للوصول إلى النجاح المطلوب، كما أن ذلك يضعف أيضاً الوصول للأهداف الوظيفية للموظفين، ورغم دور التحفيز المهم في نجاح الشركات إلا أن هناك قلة وعي بأهمية التحفيز وعلاقته بأداء الموظفين.

2.2 الفجوات النظرية:

على الرغم من وجود الكثير من الدراسات على أهمية التحفيز وتأثيره على أداء الموظفين إلا أن هناك فجوات تتطلب إجراء البحث والتوسع في ذلك.

تؤثر تنوع الثقافات في نوعية التحفيز، تحتاج الدراسات إلى استكشاف كيفية تكيف أنظمة التحفيز مع الظروف الخارجية المتغيرة ومع تنوع ثقافات لموظفين.

كما أن ملء هذه الفجوات النظرية تساهم بشكل كبير إلى تحسين أداء الموظفين وتحفيزهم.

2.3 الفجوات التطبيقية:

الحاجة لأبحاث تطبيقية عن تقييم الأداء بعدل لتقديم التحفيز المعنوي أو المادي المناسب الذي يساهم في نجاح المنظمة وتطورها، أيضاً أن وجود فجوات عملية في الشفافية والتواصل حول نظام التحفيز، كما يمكن أن يؤدي التصميم غير الفعال للأنظمة إلى عدم تحقيق التأثير المرجو منها على أداء الموظفين.

2.4 سؤال البحث الرئيسي:

" كيف يتم تطوير استراتيجيات فعالة لتحفيز وتعزيز الأداء في شركة event lab ؟ كيف يؤثر التحفيز في تحقيق الكفاءة القصوى في أداء الموظفين وتحقيق الأهداف المؤسسية؟"

3 أهمية البحث:

أهمية دور الموارد البشرية الكبير جدا في تحسين أداء الموظفين وتحفيزهم ماديا او معنويا بطرق متعددة، يشمل دور الموارد البشرية تقييم أداء الموظفين بشكل منتظم وتحديد أهداف واضحة لتحسين الأداء. يتيح ذلك للموظفين فهم توقعات الشركة والعمل نحو تحقيقه.

تأتي أهمية موضوع التحفيز في المنظمات الحديثة مع تزايد الوعي بأنه يُعتبر استثمارًا في الموارد البشرية. فمن خلال التحفيز، يُمكن توجيه سلوك الفرد نحو تحقيق أهداف المنظمة، مما يُعتبر أداة قوية بيد الإدارة لتحفيز موظفيها وتحفيزهم لتحقيق أداء متميز (مقدود & وهيبه 2008).

3.1 أهمية نظرية:

يُمكن للحوافز أن تؤثر بشكل فعال على الأداء عندما يتم مراعاة عدة مبادئ أساسية، من بينها المساواة، والقوة، ونوع الحاجة، وعدالة التوزيع (Al-Attia & Al-Tahitah 2020).

سيساعد هذا البحث بفهم أهمية التحفيز وتطوير الأساليب التي تساعد في تحفيز الموظفين ونجاح المنظمة.

3.1.1 أهمية عملية:

تعزيز العدالة والشفافية: التأكد من عدالة توزيع المكافآت والتقييم، وتزويد الموظفين بمعلومات شفافة حول توقعات الأداء والتقييم.

استخدام التكنولوجيا: تقديم أدوات تكنولوجية لتسهيل الاتصال وإدارة الأداء، مما يجعل العملية أكثر شفافية. إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار: تقديم فرصًا للمشاركة في صنع القرارات ذات الصلة بأعمالهم، مما يزيد من شعورهم بالمسؤولية والتحفيز.

3.2 أسئلة البحث:

- 1-كيف يؤثر النظام التحفيزي على معدلات الإنتاجية للموظفين؟
- 2-كيف يزيد التحفيز من مستوى الالتزام والمشاركة لدى الموظفين في أداء مهامهم؟
- 3-كيف يتغير مستوى الرضا الوظيفي للموظفين بعد تطبيق إجراءات التحفيز؟
- 4-ما هو تأثير استخدام مكافآت غير مادية كجزء من برامج التحفيز على أداء الموظفين؟

3.3 أهداف البحث:

الهدف العام للبحث هو: استكشاف العلاقة بين التحفيز وتأثيره على أداء الموظفين.

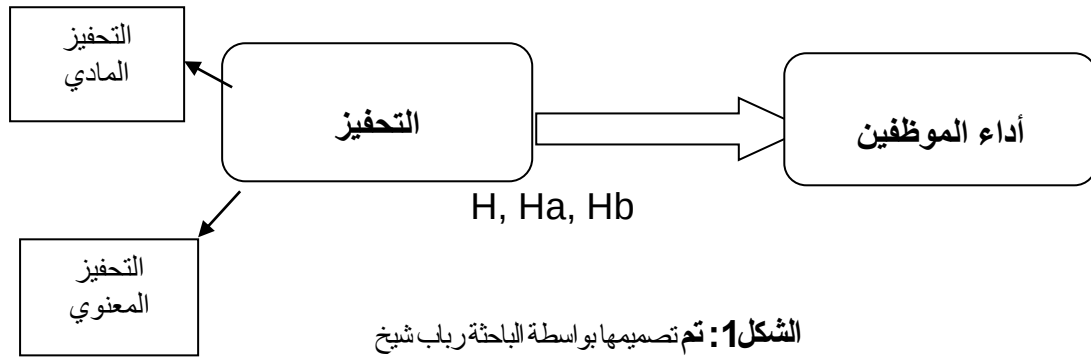
الأهداف الفرعية:

- 1-تحديد تأثير أنظمة التحفيز المالية وغير المالية على معدلات الإنتاجية والأداء العام للموظفين في بيئة العمل لدى شركة event lab.
- 2-استكشاف كيفية تأثير تحفيز الموظفين على تطوير مهاراتهم وزيادة مستوى الكفاءة في العمل لدى شركة event lab.
- 3-تحليل كيفية تأثير التحفيز على استقرار الفرق العمل وتخفيف مستويات التوتر والضغط في بيئة العمل لدى شركة event lab.

3.4 فرضيات البحث:

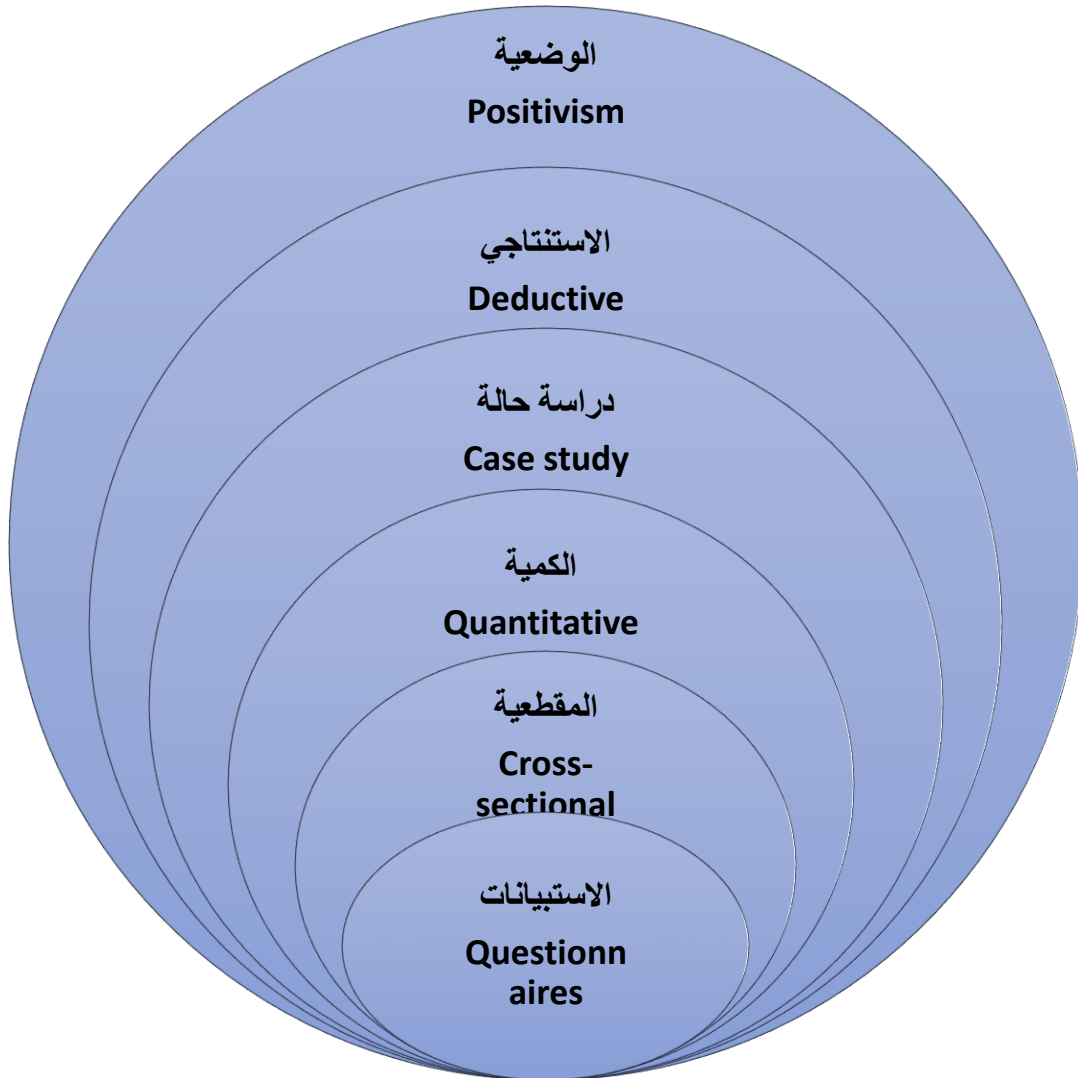
- 1-توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية لمستوى التحفيز الذي يتلقاه الموظفون وأثره على أدائهم، حيث يزيد التحفيز من مستوى الإنتاجية والجودة في العمل.
- 2-توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات التحفيز على أداء الموظفين.
- 3-توجد علاقة معنوية سلبية ذات دلالة إحصائية في تأخر الدعم والتحفيز المادي للموظفين على أداء الموظفين.

3.5 نموذج البحث:



3.6 منهجية البحث:

- (0) فلسفة البحث: الوضعية - Positivism
- O منهج البحث: الاستنتاجي - Deductive
- O استراتيجية البحث: دراسة الحالة - Case study
- O نوع البحث: الكمية - Quantitative
- O الأفق الزمني: المقطعية - Cross-sectional
- O طرق جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات - Questionnaires



الشكل 2: تم تصميمها بواسطة الباحث: رباب عبد القادر

3.7 الدراسة الميدانية:

event lab هي شركة يقع احد فروعها في المملكة العربية السعودية تحديدا في جدة ،كما أن مقرها الرئيسي في الامارات تحديدا دبي ،شركة event lab هي الشريك الذي يقدم الحلول والموارد لوكالات الفعاليات في دول مجلس التعاون الخليجي. كما أنها تدعم التحديد والتسويق وتنفيذ الفعاليات عن طريق تعزيز الموارد الداخلية بمحترفي الفعاليات ذوي الخبرة والمعرفة. بخلفية واسعة في جميع أنحاء المنطقة، أيضا يمكنهم التواصل بفعالية باللغتين الإنجليزية والعربية لضمان أن يتمكن الموردين والمواهب والطاقت من التفاعل والتنسيق بكفاءة مع الحفاظ على فعاليتك داخل الميزانية وفي أعلى المعايير (event lab 2013) .

في هذه الدراسة الميدانية، ستنحور اهتماماتنا حول فهم أثر التحفيز على أداء الموظفين في شركة event lab نحن ندرك أهمية التحفيز في تحفيز الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أقصى إنتاجية في بيئة العمل. كما أن تعتبر شركة event lab شريكاً موثقاً وموردا مهما لوكالات الفعاليات في منطقة مجلس التعاون الخليجي، وتعمل على تنظيم وتنفيذ الفعاليات بطريقة فعالة ومحترفة. يهدف هذا البحث إلى استكشاف كيفية تأثير برامج التحفيز على أداء الموظفين في شركة event lab في جدة، وتحديد العوامل المؤثرة في هذه العملية. وتحليل مختلف أنواع التحفيز، سواء كانت مادية أو غير مادية، ونقيم تأثيرها على مستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي والأداء العام للموظفين.

3.8 مخطط المشروع:
هيكل المشروع المقترح كالتالي:



الشكل 3: تم تصميمها بواسطة الباحث رباب عبد القادر

الفصل الثاني: الدراسات السابقة 2

2.1 المقدمة:

في عالم الأعمال المتغير بسرعة، يعتبر التحفيز واحداً من أهم العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين في المؤسسات. يعكس أداء الموظفين الفعالية والكفاءة في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ويمثل عاملاً حاسماً في تحقيق أهداف الشركة وتفوقها في سوق الأعمال التنافسي.

تعد دراسة التحفيز وأثره على أداء الموظفين امراً مهماً وموضوعاً حيوياً ومثيراً للاهتمام، فهي تستكشف كيفية تحفيز الموظفين وتشجيعهم على تحقيق أقصى إمكاناتهم وتحقيق أداء متميز في مهامهم الوظيفية.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم نظرة شاملة حول مفهوم التحفيز وأثره على أداء الموظفين. سنستعرض النظريات المختلفة للتحفيز ومدى تأثير كل نظرية على سلوك الموظفين وأدائهم. كما سنناقش أيضاً أهمية فهم احتياجات الموظفين وتطلعاتهم في عملية التحفيز، وكيفية تصميم برامج التحفيز الملائمة والفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة.

من خلال استكشاف هذه المفاهيم والنظريات، سنتمكن من فهم أعمق لعلاقة التحفيز وأداء الموظفين، وسنتعلم كيفية تطبيق الاستراتيجيات والأساليب المناسبة لتعزيز التحفيز وتحسين أداء الموظفين في بيئة العمل.

تحظى سياسة التحفيز بأهمية بالغة كونها واحدة من العوامل الرئيسية التي تستخدمها منظمات الأعمال لتعزيز رضا الموظفين وتهيئة بيئة عمل مناسبة. تعمل هذه السياسة على خلق درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى الموظفين، وذلك من خلال توفير المحفزات المناسبة والملمة لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أداء العاملين، تعتبر سياسة التحفيز لبنة أساسية في بناء بيئة عمل إيجابية وفاعلة. (د. محمد النور آدم أحمد اخرون 2024).

كما ان الدراسات السابقة في مجال التحفيز وأداء الموظفين تلعب دوراً بارزاً في فهم العلاقة بين هذين الجانبين وتحديد أفضل الممارسات لتحسين الأداء الوظيفي.

كما أنها توفر للباحثين الفروض الأساسية وتوضح المفاهيم المهمة، مما يمكنهم من استخلاص الحقائق المتعلقة بموضوع بحثهم. ومن خلال المقارنات، يمكن للباحث أن يكتشف الاتفاقات والاختلافات بين دراسته والدراسات السابقة (الزهرة فطيمة مستاوي 2017-2018).

اذ ان الدراسات السابقة تلعب دوراً أساسياً في دعم البحث العلمي، حيث توفر مجموعة واسعة من البيانات، سواء كانت نظرية أو تطبيقية. تقدم هذه البيانات دعماً لجميع مراحل البحث، إذ توفر معلومات أساسية يمكن للباحث الاعتماد عليها في تحليل وتفسير نتائج البحث (جريبوع شوبيلة، & فكرون ملاك 2021-2022).

يعد مجال التحفيز محطة اهتمام للعديد من الباحثين، حيث نشهد وجود العديد من الدراسات السابقة التي تلعب دوراً مهماً في فهم أهمية التحفيز وتأثيره على أداء الموظفين وولائهم. هذه الدراسات تعمل على تحفيز الموظفين وتشجيعهم على تقديم أفضل ما لديهم، كما تساعد في تحريكهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة (اسلام سويكي 2019-2020).

2.2 المبحث الأول: التحفيز

تعريفه: يعتبر التحفيز وسيلة أساسية في المؤسسة لضمان تحقيق أهدافها المسطرة، وذلك من خلال زيادة رغبة العاملين داخل المؤسسة في تنفيذ مهامهم بكفاءة عالية، وهذا ما يسمح بزيادة حدة المنافسة بين العاملين في أداء أعمالهم من أجل الحصول على الحوافز المقدمة (عريفي هيثم، & خلاف رايح 2023).
أيضاً لتحفيز يُعرف بأنه توفير المحفزات التي تثير الحماس والإصرار لدى الأفراد، وتجلب لهم السرور والرضا في أداء مهامهم، مما يعزز ثقتهم بأنفسهم ويشجعهم على القيام بالعمل المطلوب منهم بأقصى قدر من الكفاءة والفعالية. هذا يشمل مجموعة من العوامل والمؤثرات التي تحفز الفرد لبذل جهود إضافية في عمله دون شكوى أو تذمر، بينما يضمن له تحقيق رغباته وتلبية حاجاته المتعددة (مدحت محمد نصر 2009).
وتعددت تعريف التحفيز وماهيته لأهميته في نجاح أو فشل كثير من المؤسسات، كما ان التحفيز أمر في بالغ الأهمية، حيث يترتب عليه تأثيرات ملموسة على موظفي المنظمة، وبالتالي يتطلب تصميمه وتنفيذه بعناية وإيلاء الاهتمام الكافي من قبل الإدارة، نظراً لتأثيره المباشر على الإنتاجية والأداء العام للمنظمة (خليل & هناء أحمد محمد 2023).

كما ان من أساليب النجاح في تحفيز الموظفين لإنتاجية أفضل هو تطوير التحفيز وطرق التحفيز، تطورات مفهوم التحفيز قد شهدت تطوراً مستمراً عبر الزمن، وهذا يعود إلى التغيرات في أساليب إدارة الموارد البشرية وفهمنا لطبيعة العمل واحتياجات العاملين. من بين التطورات الرئيسية في مجال التحفيز:

1- الانتقال من التحفيز المادي إلى التحفيز الشامل: في السابق، كان التركيز يكون أساساً على المكافآت المالية، لكن الآن ندرك أن التحفيز الشامل يشمل أبعاداً متعددة مثل التقدير والتطوير المهني والتوازن بين العمل والحياة الشخصية.

2- اعتماد التقنيات الحديثة: استخدام التقنيات الحديثة مثل منصات التعلم الإلكتروني والتطبيقات الذكية لتعزيز التحفيز وتوجيه العمليات التحفيزية بشكل أكثر دقة وفعالية.

3- تفضيل الأساليب الغير مادية: زيادة التركيز على الجوانب غير المادية للتحفيز مثل التقدير وتوفير الفرص للتطوير الشخصي والمهني.

4- تطبيق نظريات التحفيز الحديثة: استخدام الأبحاث الحديثة في علم النفس التنظيمي وإدارة الموارد البشرية لفهم الدوافع الداخلية وتطبيق النظريات الحديثة مثل نظرية الاحتياجات ونظرية التوقعات.

5- تفضيل التحفيز الفردي: تحرك من تقديم المكافآت الجماعية إلى التركيز على التحفيز الفردي وتقديم المكافآت والمحفزات وفقاً لأداء كل فرد بشكل فردي.

تلك التطورات تعكس استجابة المنظمات لتغيرات البيئة واحتياجات العمل، وتسعى إلى تعزيز مستوى التحفيز والإنتاجية بشكل مستمر.

وللتحفيز نوعان وهما:

1- التحفيز الأخلاقي

التحفيز الأخلاقي يستند إلى تعزيز القيم الأخلاقية والمبادئ في بيئة العمل، مما يشجع على العمل الجماعي وتحقيق الأهداف بروح النزاهة والأمانة. يتميز بتعزيز الشعور بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة، وتقدير العمل وتحفيز العمال على العطاء بروح الفخر والاعتزاز بإنجازاتهم.

2- التحفيز المالي

التحفيز المالي يركز على تقديم المكافآت المالية كمحفز لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة. يشمل ذلك منح المكافآت والمزايا المالية مقابل الأداء المتميز، مما يشجع على العمل الجاد والمبادرة لتحقيق الأهداف المحددة وتحسين الأداء الفردي والجماعي في المنظمة (رقبان، نعمة، وآخرون 2015). حيث أن جهود التحفيز تركز بشكل أساسي على زيادة تحسين أداء العمال، ويظهر ذلك بوضوح من خلال المعادلة التي تحدد مستوى كفاءة العامل. وفقاً لهذه المعادلة:

$$\text{الكفاءة} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة}$$

$$\text{القدرة} = \text{المهارة} \times \text{المعرفة}$$

$$\text{الرغبة} = \text{الاتجاهات} \times \text{المواقف}$$

فإن الكفاءة يمكن تحديدها بناءً على القدرة والرغبة، حيث يتألف القدرة من المهارة والمعرفة، بينما تتألف الرغبة من الاتجاهات والمواقف.

من خلال فهم أن الرغبة تعبر عن الحاجات، وأن الحاجات تشكل أساس الحافز، يتضح أن جهود التحفيز تهدف في الأساس إلى تحديد وتلبية هذه الحاجات. تعتبر الحاجة رغبة شديدة في الحصول على سلع أو خدمات، وتلعب دوراً حاسماً في تحفيز الفرد لتحقيق أهدافه وزيادة تحسين أداءه في بيئة العمل (- محمد عبد الفتاح الصيرفي 2010).

التحفيز لأهميته لابد أن تكون له استراتيجية دقيقة، وتكون هذه الاستراتيجية كالاتي:

1-مرحلة الاعتراف: يقوم قادة المؤسسة بوضع استراتيجية للتحفيز ويعترفون بأهمية الموارد البشرية، ويقومون بتدريب المشرفين على هذه الاستراتيجية وسياسات المؤسسة المتعلقة بالمكافآت وإدارة الأجور، بالإضافة إلى تطوير مهارات التعامل مع سلوكيات الموظفين.

2-توضيح استراتيجية التحفيز ونقلها للعاملين: يقوم قادة المؤسسة بتوضيح علاقة الأداء والحوافز للموظفين، ويوضحون المعايير المعتمدة في منح الحوافز وتوضيح ما يتوقع من الموظفين، وتعلن المؤسسة عن نظام التحفيز وفلسفتها لجميع الموظفين.

3-مرحلة تنفيذ استراتيجية التحفيز وفلسفتها: تعتبر هذه المرحلة هامة لدعم المراحل السابقة، حيث يتم تنفيذ استراتيجية التحفيز لتشجيع الموظفين على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم وتطوير مساهمهم المهني، ويتم تقديم الشكر والتقدير للأداء المميز للموظفين (وجيدة شرياف 2015-2016).

نظريات التحفيز تمثل مجموعة من النظريات والمفاهيم التي تسعى إلى فهم العوامل التي تحفز الأفراد على التصرف بطريقة معينة في بيئة العمل. تعتبر هذه النظريات جزءاً أساسياً من دراسة إدارة الموارد البشرية وعلم النفس التنظيمي، حيث تساعد في تحليل سلوك الفرد وتوجيه جهود التحفيز وإدارة الأداء في المؤسسات. تعتمد نظريات التحفيز على افتراضات ومفاهيم مختلفة حول الطريقة التي يتم من خلالها تحفيز الأفراد، وتشمل تلك النظريات عدة مدارس واتجاهات، مثل نظرية الحاجات الأساسية ونظرية التوقعات ونظرية الإنجاز ونظرية العدالة الاجتماعية وغيرها.

اذ تساعد هذه النظريات في فهم الانسان وبالتالي فهم احتياجاته التي تساعد في تحفيزه بطريقة ممتازة.

1-نظرية ماسلو، نظرية ترتيب الحاجات:

سلم ترتيب الحاجات ماسلو:

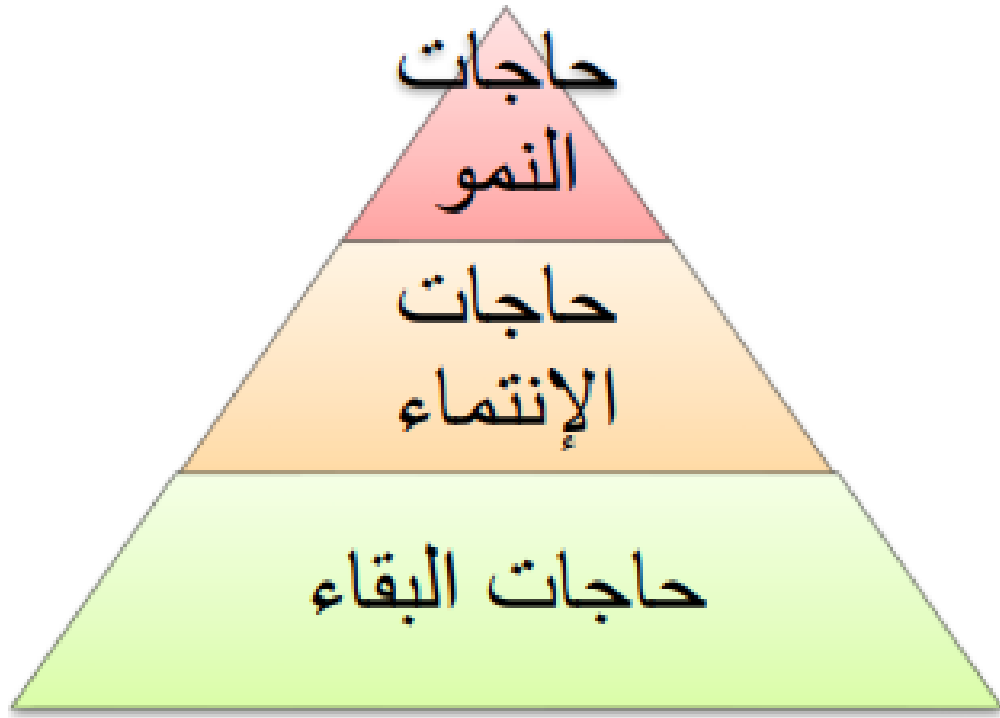


الشكل 4: (زهـد محمد ديرى 2011-2012).

وممكن شرح نظرية ماسلو كالآتي: لإنسان يعمل لتحقيق مجموعة متنوعة من الدوافع، وليس فقط للحصول على الأجر والمكافآت المالية. فهو يعمل أيضًا لتلبية احتياجاته الاجتماعية، مثل الانتماء إلى مجموعات وتحقيق مكانة اجتماعية، والحصول على التقدير وتطوير مهارات جديدة وتحقيق الإنجاز والإبداع. وعلى الرغم من أهمية الدخل المادي، إلا أنه ليس الدافع الوحيد للعمل.

لذلك، يجب على نظام الحوافز أن يوفر مجموعة متنوعة من المحفزات لتلبية الاحتياجات المختلفة للأفراد، بما في ذلك الاحتياجات غير المالية. (داوود معمر 2006).

2-نظرية الدرفير:



الشكل 5: (2012 مدحت محمد أبو النصر)

حيث تعبر حاجات الوجود عن الحاجات الفيزيولوجية في نظرية ماسلو وتعكس حاجات الانتماء، الحاجة إلى التقدير، أما الحاجة إلى النمو فهي تقابل الحاجة إلى تحقيق الذات الذي عبر عنه ماسلو. يمكن تلخيص أوجه الاختلاف والتشابه بين نظرية الدرفير ونظرية ماسلو كما يلي:

التشابه:

كلا النظريتين تركزان على حاجات الإنسان وتفسير سلوكه بناءً على تلبية تلك الحاجات. تشير كل من النظريتين إلى وجود تسلسل للحاجات، حيث يجب تحقيق الحاجات الأساسية قبل الانتقال إلى الحاجات الأعلى.

الاختلاف:

في نظرية الدرفير، لا تُشترط ضرورة تدرج في تحقيق الحاجات، بينما في نظرية ماسلو، يُعتبر التدرج في تحقيق الحاجات أمرًا أساسيًا.

في نظرية ألدرفير، تُقابل حاجات البقاء الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان، بينما في نظرية ماسلو، تُقابل حاجات الانتماء حاجات تقدير الذات وتحقيق الذات (مدحت محمد أبو النصر 2012).

3-نظرية فروم:

قدم بورتر ولولر في عام 1968 نموذجًا يُعتبر تطويرًا وتوسعًا لنظرية فروم، بهدف توفير رؤية شاملة لعملية تحفيز ودفع الأفراد داخل المؤسسات. يستند هذا النموذج إلى فكرة أساسية، وهي أن سلوك الأداء للفرد يأتي بعد عملية اختيار بين عدة بدائل، وتقديم التفضيلات بين السلوكيات المختلفة المتعلقة بالأداء، حيث يختار الفرد من بينها تلك التي يتوقع منها تحقيق الفوائد المناسبة له (نبيلة مرماط 2008-2009).

يمكن تلخيص إسهامات كل من "فروم" و "بورتر" و "لولر" في مجال التحفيز في الجدول التالي:

الجدول 1

مساهمة بورتر ولولر	مساهمة فروم
1. الدافعية ليست معلومة واضحة وثابتة لكن ناتجة عن تفاعلات متعددة للأفراد في العمل في ظروف التسيير المتغيرة؛	1. دافعية الفرد لعمل معين محصلة العلاقات المدركة بين الجهد والأداء والحافز المستلزم مقابل الأداء، أي العلاقة بين الأهداف الفردية والتنظيمية التي تحكمها؛
2. يمكن تحديد الرضا بالمكافأة الفعلية التي يتم الحصول عليها وعلى شعوره بما ينبغي للمنظمة أن تقدمه له مقابل الأداء المنجز؛	2. العلاقات بين كل من الجهد والأداء والحافز عملية تقدير شخصي للفرد وأنه باختلاف الأفراد يختلف التقدير؛
3. يعتمد الرضا على الأداء أكثر من اعتماد الأداء على الرضا بمعنى الأداء هو الذي يقود إلى الرضا؛	3. الدفع الفعال يكون من عوامل معينة تنتج عن الجهد والاهداف الشخصية للفرد والحافز المقابل للأداء؛
4. يؤدي الأداء الفعلي للمهمة تحقيق نوعين من الجزاء فالأول داخلي وهو معنوي ذاتي بالنسبة للفرد العامل يشعر به عندما يحقق انجازا، أما الثاني خارجي يحصل عليه الفرد من المنظمة ليشبع حاجاته كالترقية، الأجور والأمن الوظيفي.	4. كلما كان هناك تأكيد بوجود علاقة بين الأداء والعوائد ومن أجل أن تكون العلاقة قوية يجب على الفرد أن يربط بين العمل والحوافز؛
	5. قيم العوائد تختلف من فرد لآخر لأنها قيمة ذاتية يعطيها الفرد لهذه العوائد حسب اهتمامه بها مما يؤدي إلى اختلاف تأثيرها كدافع للأفراد.

المصدر: (وحيدة شرياف 2015-2016).

4- نظرية تحديد الأهداف: في عام 1968، وضع إدوين لوك معالم نظريته حول تحديد الأهداف، حيث يفسر العلاقة بين الأهداف المنشودة وأداء المهام. يعتقد لوك أن سلوك الفرد في العموم يتأثر بالأهداف التي يسعى إليها ويعطيها أهمية (نبيلة مرماط 2009-008).

تتضمن خطوات نظرية تحديد الأهداف ما يلي:
البيئة: في هذه الخطوة، يتم تحديد ما ترغب المؤسسة في تحقيقه، وتوضيح النتائج المرغوبة والحوافز المتعلقة بها، سواء كانت مادية أو معنوية.

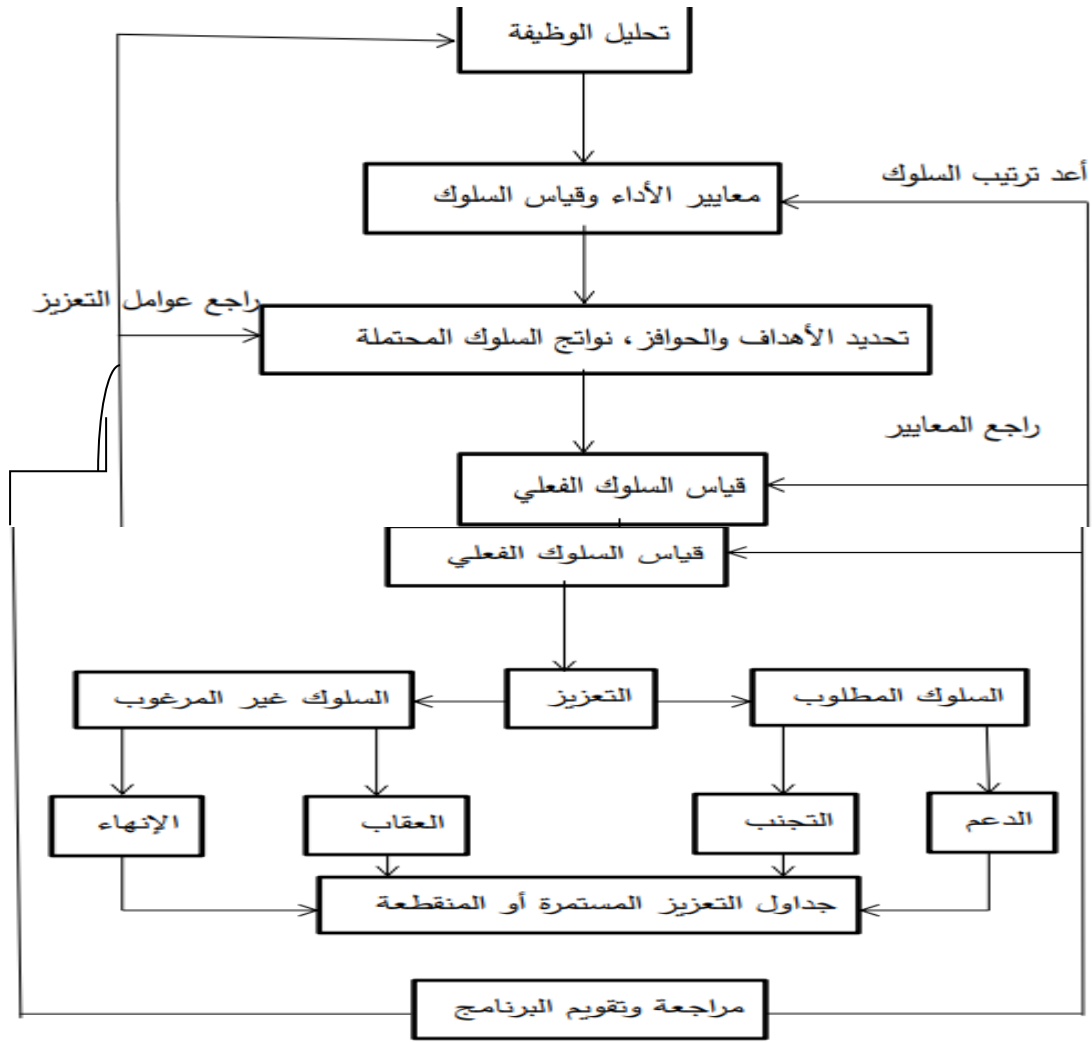
الظروف: بعد تقدير البيئة، يتم تحديد خصائص الأهداف المحددة، مثل وضوحها وصعوبتها والتحديات والتنافس بين الزملاء، وكيفية وضع الأهداف، بما في ذلك عملية المشاركة في تحديد الأهداف، والتي قد تكون ثنائية الاتجاه بين الرؤساء والموظفين أو اتجاه واحد من الرئيس إلى المرؤوسين، أو بواسطة إيماءات تحفيزية مثل افعل ما في وسعك (وحيدة شرياف 2016-2015).

في نظرية تحديد الأهداف، يُفهم الدافع بواسطة نوايا الفرد وعزمه على تحقيق الأهداف المنشودة من خلال أداء العمل. يُظهر الأثر المباشر للحوافز على الدوافع، حيث يُعتبر تقييمًا للموظف لقيمة الحافز ومدى اشباع الحاجة وارتباطها بتحقيق الأهداف.

أما بالنسبة للنتائج أو المخرجات، فتشمل نتائج تحديد الأهداف جوانب مثل أداء المهام والرضا. يُعزز المشاركة في تحقيق الأهداف الولاء والقبول، حيث كلما كانت هناك فرصة للمشاركة في تحديد الأهداف الشخصية، كلما زادت قبولية الهدف وقلت المقاومة الموجهة له. وبالتالي، فإن المشاركة في تحديد الأهداف تزيد من احتمالية قبول أهداف أكثر صعوبة والعمل على تحقيقها (وحيدة شرياف 2016-2015).

5- نظرية التعزيز والسلوك التنظيمي: نظرية التعزيز التي طرحها "سكينز" في عام 1969 تتناول نظرية تعزيز السلوك، حيث يركز "سكينز" على الظواهر التي يمكن ملاحظتها بوضوح بدلاً من التركيز على العوامل الداخلية للفرد كما يفعل معظم نظريات التحفيز، تُعرف إحدى الطرق لتطبيق نظرية التعزيز باسم "تعديل السلوك"، والذي يوفر للمؤسسة برنامجًا واضحًا وسهلاً لتغيير السلوك يشير هذا إلى أهمية كبيرة لنظرية التعزيز في السياق التنظيمي يمكن اعتبار نظرية التعزيز كأول نظرية تركز على بيئة العمل وتناولت مفهوم التحفيز من خلال النظام المفتوح، حيث يكون التأثير والتأثر هما جزء لا يتجزأ منها (نبيلة مرماط 2008-2009).

ويطبق برنامج تعديل السلوك كما يلي:



الشكل 6: (وحيدة شريف 2015-2016)

من خلال الشكل الموضح سابقاً، يمكن تلخيص مراحل تعديل السلوك على النحو التالي:

تحليل الوظيفة: يشمل تحديد متطلبات الوظيفة وحدود المسؤولية والسلطة المرتبطة بها.
 تحديد معايير الأداء: يتضمن تحديد وسائل قياس الأداء الوظيفي مثل عدد الوحدات المنتجة ودرجة التعاون.
 وضع الأهداف: يتضمن وضع الأهداف التي تحدد السلوك المطلوب أو غير المطلوب من الموظفين.
 قياس السلوك الفعلي: يمكن أن يتم ذلك عن طريق الملاحظة المباشرة أو تسجيل سجلات العمل اليومية.
 التعزيز: يتم استخدام التعزيز لتشجيع السلوك المرغوب أو تقليل السلوك غير المرغوب.
 جداول التعزيز: تُستخدم لتحديد ترتيب وجداول التعزيز، سواء كانت مستمرة أو منقطعة.
 مراجعة وتقييم البرنامج: في حالة عدم نجاح البرنامج، يتعين إعادة النظر فيه أو في إحدى مراحل إجراء التعديلات اللازمة.

إذا نستنتج ان عملية التحفيز تتمثل في استخدام مجموعة متنوعة من الوسائل من قبل المؤسسة لتوجيه الفرد نحو السلوك الإيجابي وتحقيق نتائج متميزة. تهدف هذه الوسائل إلى خلق الرغبة والإشباع في العمل، وتعزيز الانتماء للمؤسسة، كما تسعى لدمج أهداف المؤسسة مع أهداف الأفراد وتحفيزهم لتحقيقها.

من خلال دراسة عملية التحفيز، تم التركيز على الحوافز كوسيلة لإثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة المرجوة. يتم ذلك من خلال استخدام أنواع مختلفة من الحوافز المناسبة لكل حالة.

علاوة على ذلك، يجب على المؤسسات الاهتمام الكبير بنظام الحوافز لأنه يلعب دوراً هاماً في جذب والاحتفاظ بالموارد البشرية، خاصة الكفاءة، ويشجعها على بذل مزيد من الجهد لتحسين أدائها وتحقيق أهداف المؤسسة.

في البداية، كانت النظرة الاقتصادية تركز فقط على الأجر والحوافز المادية كمحفزات للفرد، لكن تغيرت النظرة إلى نظرة إنسانية تعتبر الفرد أكثر من مجرد وسيلة لتحقيق الأهداف المادية. ثم ظهرت نظريات المحتوى مثل نظرية ماسلو ونظرية الدرفير التي تركز على تحديد حاجات الفرد والحوافز المناسبة لها، بينما تركز نظريات العملية على الأساليب العملية لتحفيز الفرد وتحسين أدائه (ليندة سلامة 2021-2022).

المبحث الثاني: أداء الموظفين. 2.3.

ماهية أداء الموظفين:

يعد أداء الأفراد أحد أهم المعايير التي يمكن من خلالها التقييم لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاقتصادية. ومن خلال هذا البحث، سنسعى إلى فهم جوانب أداء الموظفين بما في ذلك المفهوم والمعايير والعوامل المؤثرة فيه.

أداء الموظفين يشير إلى الأداء الذي يقوم به كل فرد في سياق عمله، ويتأثر بعدة عوامل مثل المهارات والمعرفة والموارد المتاحة والبيئة العملية. يمكن استخدام عدة معايير لتقييم أداء الموظفين مثل الإنتاجية، والجودة، والانضباط، والابتكار.

تتضمن مراحل تقييم أداء الموظفين عمليات تحديد الأهداف، وتطوير خطط العمل، وتقييم الأداء بانتظام، وتقديم التغذية الراجعة، واتخاذ إجراءات تحفيزية.

يمكن أن يتأثر أداء الموظفين بعدة عوامل مثل البيئة العملية، والتوجيه الإداري، والتدريب والتطوير، والتحفيز والمكافآت. تفهم هذه العوامل وتوجيهها بشكل فعال يمكن أن يساهم في تحسين أداء الموظفين وبالتالي نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاقتصادية.

يمكن تعريف أداء الموظفين على أنه "درجة إنجاز المهام التي يقوم بها الفرد في عمله، ويعكس كفاءة تحقيق الفرد لمتطلبات الوظيفة. وغالباً ما يحدث تداخل بين الجهد المبذول والأداء، حيث يُعتبر الجهد المبذول كمية الطاقة التي يضعها الفرد، بينما يُقاس الأداء على أساس النتائج التي حققها الفرد (حياة روميل 2019). ومن هنا نستنتج أن أداء الموظفين ينبع من قدرة العامل على القيام بعمله بكفاءة ومن مدى تحمله للمسؤوليات الملقة على عاتقه. وبناءً على التعاريف السابقة، يظهر أن أهمية أداء الموظفين لا يمكن إغفالها، وسنتناولها بتفصيل فيما يلي.

إن استمرارية حياة المؤسسة، بغض النظر عن طبيعة العمل التي تقوم به، تتوقف بشكل كبير على أداء الموظفين فيها. عندما يقوم الموظفون بأداء أعمالهم وينجزون مهامهم بالطريقة المطلوبة والمخطط لها من قبل الإدارة، فإن هذا سيقود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المنشودة مثل البقاء والنمو والتوسع. وبالمقابل، إذا كان الأداء دون المستوى المطلوب، فإنه سيشكل تحدياً كبيراً أمام المؤسسة في تحقيق أهدافها. لذلك، يظهر أن أهمية أداء الموظفين تتجلى في النقاط التالية:

1- يُعتبر أداء الموظفين مؤشراً هاماً لقدرة المؤسسة على أداء عملهم بكفاءة وفعالية، مما يُمكن المديرين من اتخاذ قرارات بشأن ترقية وتقييم أدائهم.

2- يُعتبر أداء الموظفين مرآة لمستوى الرسالة والرؤية للمنظمة.

3- يُعد أداء الموظفين عاملاً أساسياً في عملية الإنتاج؛ فهو يُدير العملية الإنتاجية ويُحسن من كفاءة استخدام الموارد وجودة المنتجات، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة وبأعلى جودة.

4- الأداء الجيد للموظفين يرتبط بالاستقرار والأمن الوظيفي، حيث يُحفز الموظفين على تحسين أدائهم عندما يشعرون بالأمان في وظائفهم.

5- يُعتبر أداء الموظفين مرتبطاً بنجاح المؤسسة واستمراريتها، حيث يُظهر أداء الموظفين الجيد النجاح والتفوق، ويُعتبر غالباً مرتبطاً بالحوافز، مما يجعل الموظفين يعملون على تحسين أدائهم.

6- الأداء الجيد للموظفين يعكس نجاح المنظمة واستمراريتها، حيث يُساهم في المحافظة على استقرارها وتطورها ونجاحها المستمر (حسين قانة 2021).

ومن أهم الأمور التي يجب معرفتها هي محددات أداء الموظفين، محددات أداء الموظفين هي العوامل المؤثرة التي تحدد مدى كفاءة وفعالية أدائهم في العمل محددات أداء الموظفين تتضمن العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على قدرة الفرد على أداء واجباته بكفاءة وفعالية. يمكن تلخيص المحددات الداخلية كما يلي:

القدرات: تشمل القدرات الفطرية والمكتسبة التي يستخدمها الفرد في أداء مهامه. تتضمن القدرات الفطرية العقلية والجسمانية مثل الذكاء واللياقة البدنية. أما القدرات المكتسبة فتتعلق بالمهارات والخبرات التي يكتسبها الفرد من خلال التعلم والتدريب.

الجهد: يعبر عن الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد في أداء مهامه. يشمل ذلك الحوافز التي تحفز الفرد وتحفزه على العمل بجد واجتهاد.

وتعكس محددات الأداء الخارجية الظروف والبيئة الخارجية التي يتعامل معها الموظف، مثل الدعم المتاح، والمكافآت، والتقدير العام للعمل المنجز.

بشكل عام، فإن فهم هذه المحددات يساعد المديرين على تقدير أداء الموظفين وتحديد العوامل التي قد تؤثر عليه، مما يمكنهم من اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء وتعزيز فعالية العمل في المؤسسة (حياة رويل 2019).

المحددات الخارجية لأداء الموظفين تشكل مجموعة من العوامل التي تتجاوز سيطرة الموظف وتؤثر على أدائه وتتضمن:

- أ. متطلبات العمل: تشمل المهام والمسؤوليات والأدوات المطلوبة لتنفيذ العمل، بالإضافة إلى الطرق والأساليب والمعدات المستخدمة. هذه العوامل تؤثر على كفاءة وفعالية الموظف في أداء مهامه.
- ب. البيئة التنظيمية: تشمل البيئة العامة في المؤسسة حيث يتم العمل، مثل مناخ العمل والعلاقات الاجتماعية وتوفر الموارد والأنظمة الإدارية. تلعب هذه العوامل دوراً مهماً في تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم.
- ج. البيئة الخارجية: تشمل العوامل الخارجية عن نطاق المؤسسة مثل المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية. هذه العوامل قد تؤثر سلباً على أداء الموظفين، مثل تدني الرواتب أو التحديات الاقتصادية، وقد تؤثر إيجاباً أيضاً، مثل الزيادة في الرواتب والحوافز.

باختصار، تظهر المحددات الخارجية لأداء الموظفين كعوامل مهمة لتحسين أدائهم وتحقيق رضاهم، وهي تساهم في تعزيز الدافعية وتحسين بيئة العمل (سارة عنان 2022).

إن تقييم أداء الموظفين يمثل عملية أساسية لأي مؤسسة، حيث يساهم في اتخاذ القرارات المهمة المتعلقة بمجالات مختلفة مثل الترقيات والتنزيلات في الرتب، وكذلك في فهم الأداء الفعلي للموظفين وتقدير مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة. سنتناول في هذا السياق مفهوم وأهمية وأهداف تقييم أداء الموظفين:

أولاً، مفهوم تقييم أداء الموظفين

تقييم أداء الموظفين هو العملية التي تتضمن دراسة وتحليل أدائهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل. يهدف التقييم إلى تقييم مدى نجاحهم وكفاءتهم في أداء مهامهم الحالية، وأيضاً لتقدير إمكانيات تطويرهم والتقدم للأمام في مسارهم المهني.

ثانياً، أهمية تقييم أداء الموظفين

تقدم عملية تقييم أداء الموظفين فرصة لتقدير مدى تحقيق الموظفين لأهدافهم ومساهماتهم في أهداف المؤسسة. كما تساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لدى كل موظف، مما يمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات الفعالة بشأن التطوير الشخصي والمهني للموظفين.

ثالثاً، أهداف تقييم أداء الموظفين

- تقدير أداء الموظفين وتحديد مدى تحقيقهم لأهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة.
- تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين لتوجيه جهود التطوير الشخصي.
- تقديم ملاحظات بناءة وموجهة للموظفين لتحفيزهم على تحسين أدائهم.
- توفير بيانات موثوقة تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالترقيات والتنزيلات في الرتب وتوزيع المكافآت والحوافز.

باختصار، يمثل تقييم أداء الموظفين أداة هامة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات، حيث يساعد في تحسين الأداء العام وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر (عتيقة حرايرية 2015).

توافر معلومات كافية عن أداء الموظفين يعتبر أمراً حيوياً لاتخاذ القرارات في المؤسسة وضمان وملاءمتها. ويمكن توضيح أهمية عملية تقييم أداء الموظفين كما يلي:

يضمن تقييم أداء الموظفين عدالة المعاملة بين جميع العاملين، من خلال تطبيق نظام تقييم موضوعي وعادل يستند إلى التخطيط السليم والقواعد المنظمة، مما يضمن تقديم المزايا الوظيفية وفقاً للجهود والنتائج المحققة دون تحيز أو تمييز.

يوفر للمديرين معلومات أساسية لاتخاذ قرارات هامة بشأن مستقبل الموظفين في المؤسسة، مما يعزز شعور الموظفين بالمسؤولية ويحفزهم على تحسين أدائهم لتحقيق رضا الإدارة.

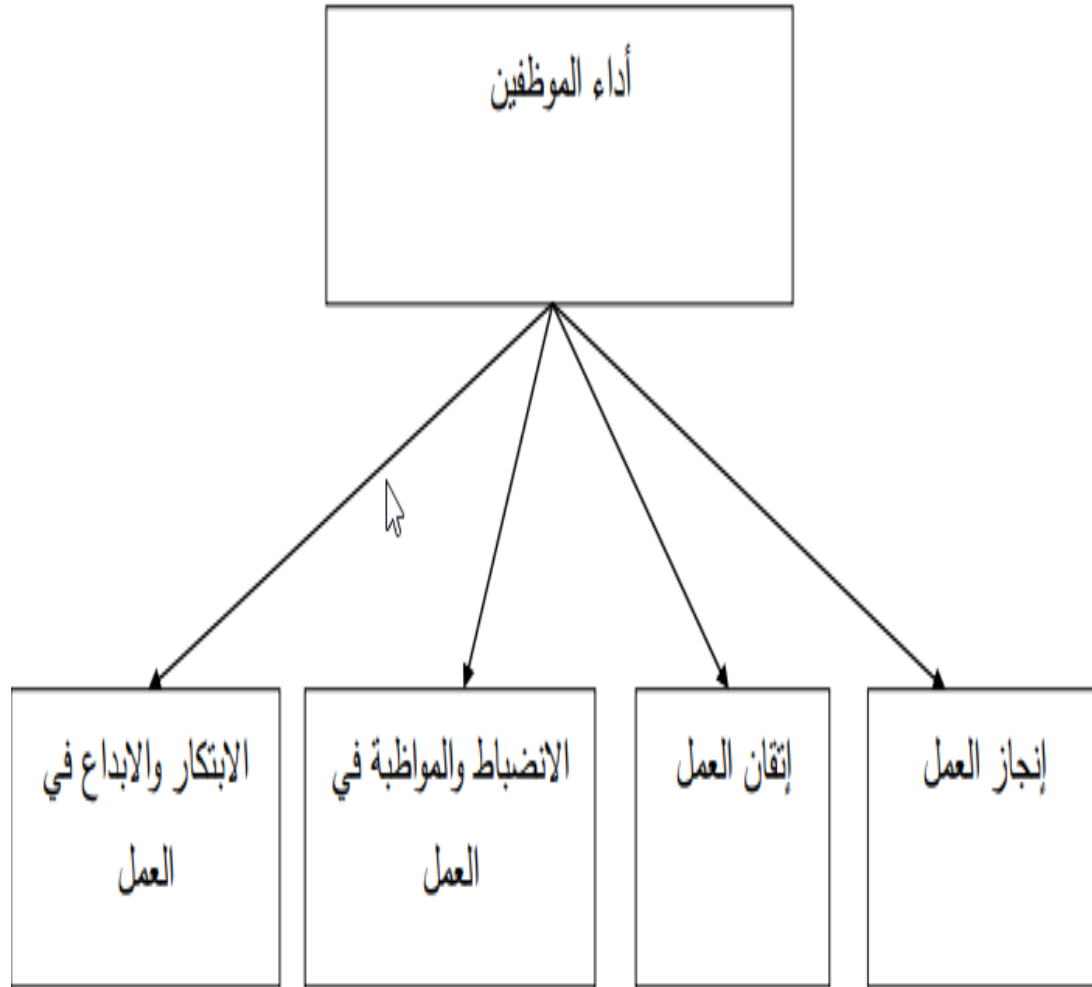
يعزز التواصل بين الرؤساء والمرووسين من خلال تبادل الملاحظات والتوجيهات، مما يعزز التفاعل والفهم المتبادل.

يساعد في تحديد مدى كفاءة الفرد وفعالية الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين، مما يؤدي إلى تحسين جودة العمل وتطوير الموارد البشرية.

يساهم في رفع معنويات الموظفين من خلال تقدير جهودهم وتحفيزهم للمزيد من التطور والتحسين.

يعمل كوسيلة لتحديد نقاط الضعف في أداء العاملين واقتراح إجراءات لتحسينها، مما يساهم في تطوير العمل وتحقيق الأهداف بكفاءة أكبر (خولة درموشي 2020).

انتقالاً من أهمية وماهية تقييم أداء الموظفين الى عناصر مرتبطة ارتباطاً قوياً بأداء الموظفين وسنتعرف على هذه العناصر في الشكل التالي:



الشكل 7 (تفريغ امال، هادي نور الهدى 2019-2020)

كما ان هذه العناصر المرتبطة بأداء الموظفين لها مؤثرات وبالتالي تثر على الأداء، العنصر البشري: يشمل هذا العنصر الموظفين والإداريين وجميع الأفراد المشاركين في عمليات المؤسسة. تأثيرهم يتضح في القرارات التي يتخذونها وفي كفاءتهم وفعاليتهم في أداء المهام المناطة بهم.

التدريب والتطوير: يؤثر توفير التدريب المناسب والفرص للتطوير على تعزيز مهارات وقدرات الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

المكافآت والحوافز: يعد توفير نظام مكافآت وحوافز مناسب يشجع على تحقيق الأداء الممتاز وتعزيز الدافعية لدى الموظفين.

بيئة العمل: تأثير بيئة العمل على أداء العاملين لا يقل أهمية، فجو التعاون والدعم والتحفيز يسهم في تعزيز الأداء الجماعي والفردى.

التوجيه والإشراف: الإشراف الجيد والتوجيه الفعال يساهمان في تحسين أداء الموظفين من خلال توجيههم وتحفيزهم وتوفير الدعم اللازم لهم.

الأهداف الواضحة: وجود أهداف محددة وواضحة يسهم في توجيه جهود الموظفين وتحديد مسار أدائهم، مما يساعد في تحقيق النتائج المطلوبة.

ثقافة المؤسسة: تأثير ثقافة المؤسسة على أداء العاملين يظهر في مدى توافق قيمهم ومبادئهم مع القيم والرؤية المؤسسية.

تقدير الإنجازات: تقدير الإنجازات وتوفير فرص للترقية والتطوير يسهم في تعزيز رغبة الموظفين في تحقيق الأداء العالي والمضي قدماً في مسار مهني ناجح.

هذه العوامل تشكل جزءاً من العوامل المؤثرة في أداء العاملين وتؤثر بشكل مباشر على كفاءتهم وإنتاجيتهم في المؤسسة (علي عبد الله 1990).

ومن اهم النظريات التي تدعم ارتباط عناصر الأداء المذكورة هي نظرية باريتو 80\20. اذ تدعم هذه النظرية كيفية واهمية الإنجاز للموظف.

يعرف مبدأ باريتو، الذي يُسمى أيضاً "قاعدة 20/80"، نسبة للمؤرخ والعالم الاقتصادي الإيطالي فالفرديو باريتو، الذي عاش في القرن التاسع عشر. تقول هذه النظرية إنه في العمل، يمكن لشخص أن ينجز 81% من المهام المطلوبة في فقط 21% من الوقت، وذلك بتوجيه التركيز والإبداع الفكري بشكل صحيح. وعلى الجانب المقابل، يمكن للشخص أن يضيع 81% من الوقت في إنجاز فقط 21% من المطلوب، وهذا يعتبر استخداماً غير فعال للوقت.

في جوهرها، يعني هذا المبدأ أنه بتوجيه الجهد والوقت بشكل ذكي، يمكن للفرد تحقيق الكثير من النتائج بأقل قدر من الجهد، بينما يمكن أن يؤدي توجيه الجهد بشكل غير فعال إلى إهدار الوقت دون تحقيق النتائج المرجوة (محمد امين شحادة 2007).

ABC اما نظرية تحديد الأولويات:

تقوم على مبدأ تحديد الأنشطة أو العناصر ذات الأهمية الأكبر وتخصيص الجهود والموارد لتلك الأنشطة بالدرجة الأولى. تؤكد هذه المقاربة على أن المهام أو الأنشطة ذات الأهمية الكبيرة يجب أن تكون في قمة القائمة وتتطلب تخصيص كل الجهود الضرورية لتنفيذها بنجاح. ولتحقيق هذا الهدف، يتعين تحديد القيم والأولويات لتوجيه الجهود والموارد نحو تحقيق أقصى قدر من الفائدة (طنينة مصطفى، نمر هشام 2016-2017).

وأيضاً ما لا يقل أهمية لمعرفته هو ابعاد الأداء الوظيفي وهي تتمثل في ثلاثة أمور: الجهد المبذول، نوعية الجهد المبذول، نمط الأداء،

يمكن التفريق بين ثلاثة جوانب جزئية يتم قياس أداء الفرد عليها، وتشمل هذه الجوانب:

1-كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة. وتستخدم لقياس سرعة أداء العمل أو كميته خلال الوقت المحدد.

2-نوعية الجهد المبذول: تشير إلى مستوى الدقة والجودة ومدى مطابقة الجهد المبذول للمواصفات المحددة مسبقاً. وتستخدم لقياس مدى تطابق العمل المنجز للمواصفات المطلوبة ودرجة الإبداع والابتكار.

3-نمط الأداء: يشير إلى الأسلوب أو الطريقة التي يتم بها تنفيذ الجهد في العمل. وتستخدم لقياس المهارة في العمل وتحديد الطريقة التي يتم بها تنفيذ أنشطة العمل أو حل المشكلات

باستخدام هذه الجوانب الثلاثة، يمكن قياس أداء الفرد بشكل شامل وتحديد مدى فعالية وكفاءة أدائه في العمل (محمود كمال 2020).

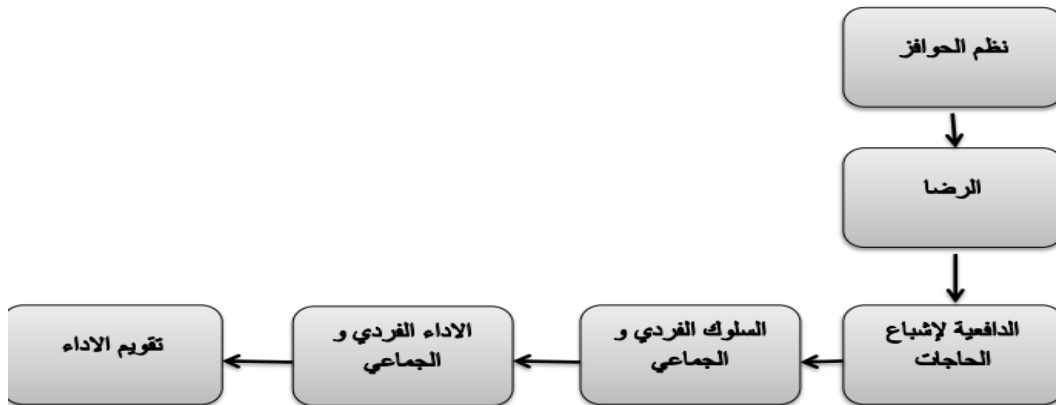


الشكل 8 (بن بلخير خديجة، بولحية فاطمة 2021-2022)
باختصار:

يُعتبر موضوع الاداء واحداً من أبرز الموضوعات الحيوية والمهمة، خاصة بالنسبة للباحثين والعلماء الاجتماعيين. فهو يشكل المحور الأساسي الذي يربط بين سلوك الموظف والمؤسسة التي يعمل فيها. يُعرف أداء الفرد على أنه الأثر الصافي لجهوده، التي تنطلق من قدراته الشخصية وفهمه لدوره أو مهامه المنوطة به. وبالتالي، يُعتبر مؤشراً على مدى تحقيقه وإتمامه للمهام المحددة التي تشكل جزءاً من وظيفته.

العلاقة بين التحفيز وأداء الموظفين: 2.4

بالتأكيد، هناك علاقة وثيقة بين مستوى التحفيز وأداء الموظفين. فعندما يكون الموظف محفزاً ومستمتعاً بالعمل الذي يقوم به، فإنه يبدي رغبة أكبر في تحقيق الأهداف وتقديم الأداء الأفضل. وبالمقابل، عندما ينخفض مستوى التحفيز، قد يتأثر أداء الموظفين سلباً، مما يؤدي إلى تراجع في الإنتاجية وجودة العمل. بالتالي، تعتبر إدارة التحفيز وتعزيز روح العمل الإيجابية ضرورية لتحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم. ويمكن تحقيق ذلك من خلال توفير بيئة عمل تشجع على التعاون والإبداع، وتوفير فرص التطوير المهني، وتقديم التقدير والاعتراف بالإنجازات، وتوجيه الإدارة الفعال والداعم، وتقديم الحوافز المناسبة والمكافآت، وغيرها من الإجراءات التي تعزز التحفيز وتعزز أداء الموظفين، والشكل التالي يوضح العلاقة بين الحوافز والأداء:



المصدر : نور الدين بو لشر اش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية مذكرة نيل شهادة الماجستير كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة 56. ص 2005-2006.

..

الشكل 9:

دور الحوافز يسهم في النقاط التالية:

تعزيز الروح المعنوية: تعكس المشاعر والتوجهات الإيجابية التي يشعر بها الموظفون تجاه عملهم. تشمل هذه العواطف الرضا والاستمتاع بالعمل، والثقة في الفريق والإدارة. وبما أن الروح المعنوية الجيدة تعتبر محورية للإنتاجية والرضا الوظيفي، فإن الحوافز يمكن أن تلعب دوراً حيوياً في تعزيز هذه الجوانب الإيجابية في بيئة العمل.

زيادة الالتزام والإنتاجية: يمكن أن تحفز الحوافز الموظفين على تحقيق الأهداف وتحسين أدائهم. فعندما يعرض الموظفون لمكافآت ومزايا ترتبط بأدائهم، فإنهم يكونون أكثر عرضة للالتزام بتحقيق الأهداف المحددة وزيادة مستوى الإنتاجية.

تعزيز التفاعل الإيجابي: يمكن أن تعمل الحوافز كعامل دافع لتعزيز التفاعل الإيجابي بين أفراد الفريق. فعندما يحقق الموظفون النجاح والإنجازات، يمكن أن تؤدي المكافآت والتقدير إلى تعزيز التعاون والتفاعل الإيجابي بينهم، مما يساهم في تحسين أداء الفريق بشكل عام.

جذب واحتفاظ المواهب: تعتبر الحوافز والمكافآت جزءاً هاماً من استراتيجية جذب واحتفاظ المواهب في المؤسسة. فعندما يعرض الموظفون لبرامج حوافز جذابة وملهمة، يمكن أن يكون لهذا تأثير إيجابي على انضمام المواهب الجديدة إلى الفريق وبقيائها في المنظمة على المدى الطويل (حمزة 2005-2006).

"دراسة الجساسي (2011-2012)، "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين
"وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين سواء بشكل إيجابي أو سلبي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق اغراض دراسته ، كما استخدم الاستبانة لجمع البيانات من مفردات الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من 290 رئيساً رؤساء الأقسام والموظفين في المديرية المختلفة، ليتوصل في آخر الدراسة الى النتائج المتمثلة في عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية فيما يتعلق باتجاهات أفراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان" باختلاف متغير العمر، والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي.

رسالة ماجستير بعنوان "تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي: دراسة حالة شركة صوفية سوق الأقمشة كنموذج"، تمت إعدادها من قبل الباحث جمال مراد في جامعة باجي مختار عناية، كلية الآداب والعلوم LASA الإنسانية والاجتماعية.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التحفيز وروح الولاء المؤسسي للعاملين داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. اعتمد الباحث في دراسته على منهج وصفي تحليلي، واستخدم أدوات مثل الاستبيان والمقابلة والملاحظة، مع توزيع الاستبيانات على عينة عشوائية بسيطة تضم 86 عاملاً من إجمالي 172 عاملاً.

أظهرت النتائج الرئيسية للدراسة ما يلي:

على الرغم من عدم مطابقة السياسة التحفيزية للمبادئ العلمية وعدم تلبية تطلعات العاملين، إلا أن معظمهم يشعرون بالولاء الكبير تجاه المؤسسة بشكل عاطفي، مما يظهر في المجهود الكبير الذي يبذلونه لنجاح المؤسسة وعدم إيلاء قيمة كبيرة للمكافآت المادية.

يؤثر نمط الاتصال الجيد داخل المؤسسة بشكل إيجابي على شعور العاملين بالولاء لها.

تظهر فعالية الخبرة السابقة في زيادة شعور الولاء.

كما تظهر فعالية ضغوط العمل في زيادة شعور الولاء أيضاً.

توصلت الدراسة إلى هذه النتائج بعد التحليل الميداني والتفصيلي للبيانات المجمعة، وتشير إلى أهمية فهم عوامل التحفيز وأثرها على روح الولاء المؤسسي في بيئة العمل (-قدمان لميس، حرش منال 2022-2023)

رسالة ماجستير بعنوان "التحفيز في المؤسسات الصناعية الجزائرية"، تمت إعدادها من قبل الباحث بوقفة عبد الرحمان في المؤسسة الأوراسية للغزل والنسيج، بمدينة سافيلكو بعين جاسر باتنة، في الفترة من عام 2001 إلى عام 2002.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مدى فاعلية أدوات التحفيز المطبقة من قبل المؤسسات الصناعية الجزائرية في تحقيق رضا الأفراد وتحفيزهم. اعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي للإجابة على هذا التساؤل الرئيسي.

وخلصت الدراسة في النهاية إلى استنتاج عام مفاده أن المؤسسة لم تصل إلى مستوى معين من اهتمامها بتلبية حاجات الأفراد، مما أدى إلى قلة التحفيز لديهم وقلة اهتمامهم بالعمل في المؤسسة (قدمان لميس، حرش منال 2023-2022).

الخاتمة: 2.5

من خلال الجانب المطروح في هذه الدراسات، يمكن القول إن الحوافز، بمختلف أشكالها، تمتلك تأثيراً إيجابياً على الأداء. وفقاً لفرضية الدراسة، تعمل الحوافز على تحفيز العاملين لبذل مزيد من الجهد أثناء العمل، وتعزيز من مستوى أدائهم، مما يعود بفائدة كبيرة على المنظمة. فالإنسان بطبيعته يميل للتحفيز من أجل تحقيق أهدافه وابتكار أفكار جديدة، وعندما لا يتم تحفيزه بشكل كافٍ، قد يصبح عائقاً في تحقيق بعض الأهداف (قدمان لميس حرش منال 2022-2023).

هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة عن إشكالية محددة، وهي ما إذا كان التحفيز المعنوي يسهم في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، كما تهدف إلى التحقق من صحة الفرضيات المطروحة. وبعد استكشاف الموضوع وتحليل البيانات، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تتعلق بالجانب النظري للمسألة، إضافة إلى طرح العديد من الاقتراحات والتوصيات في مجالات متعددة (حنيبي محمد، سماعيل موالى الرشيد 2021-2022).

بناءً على النتائج والمعلومات التي تم جمعها في الدراسة، يمكن اقتراح عدة توصيات لتحفيز الموظفين في المؤسسة. إليك بعض الاقتراحات:

تطوير برنامج تحفيز شامل: يُقترح تصميم برنامج شامل للتحفيز يشمل عدة جوانب مثل الحوافز المالية والمعنوية، والترقيات الوظيفية، وتوفير فرص التدريب والتطوير.

تقديم المكافآت والمزايا: يُنصح بتقديم مكافآت مادية وغير مادية مثل المكافآت المالية الإضافية، والإجازات المدفوعة، وبرامج الترفيه، والرحلات السياحية كمحفزات لزيادة الأداء ورفع الروح المعنوية.

توفير بيئة عمل محفزة: يُوصى بتحسين بيئة العمل لتكون محفزة، من خلال توفير المعدات والأدوات اللازمة للعمل بكفاءة، وتحسين علاقات العمل بين الزملاء والإدارة.

تقديم فرص التطوير المهني: يُنصح بتوفير فرص التطوير المهني للموظفين من خلال برامج التدريب وورش العمل والدورات التعليمية، مما يزيد من مهاراتهم ويعزز ثقافة الابتكار والتطوير في المؤسسة.

تشجيع الإبداع والمشاركة: يُوصى بتشجيع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم الأفكار الجديدة والمبتكرة، وتكريم الإنجازات والأعمال المميزة كوسيلة لتحفيزهم ورفع مستوى الأداء.

إقامة برامج تقييم الأداء الفعالة: يجب تطبيق نظام تقييم الأداء الفعال الذي يعتمد على معايير واضحة وعادلة، وتقديم ملاحظات بناءة وتوجيهات لتحسين الأداء وتطوير القدرات.

تطبيق هذه التوصيات قد يساهم في خلق بيئة عمل محفزة وتعزيز روح الفريق ورفع مستوى الأداء في المؤسسة.

المراجع:

- النعمي (2019). تكميم جدوى التحفيز الإداري في تعزيز الأداء الوظيفي لتدريسي الجامعة وفق نظرية الفوضى. مجلة أبحاث الذكاء، (23) ، 156-185. <https://doi.org/10.36302/jir.v0i23.114>
- الزهرة فطيمة مستاوي. التحفيز وأثره في تحسين أداء العاملين بالمكتبات. (2017- 2018).
- إسلام سويكي. دور التحفيز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة: مصنع أولاد نايل للأجر الأحمر بسكرة (2019-2020).
- جريبيع شوبيلة، & فكرون ملاك. دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الاقتصادية بالجزائرية للمياه بسكرة.
- حمايدية، حدي، & مزياني (2017).
- حمادو حليمي، & ذكرى (2020).
- حنيني، محمد، سماعيلي، مولاي الرشيد، مجاهد، & سيد احمد/مؤطر. (2022). دور التحفيز المعنوي في رفع مستوى أداء العاملين (Doctoral dissertation, جامعة أحمد دراية-أدرار).
- حمزة، (2006-2005) صفحة 49.
- حياة روميل، "أثر الرقابة الإلكترونية على أدا الموظفين في المؤسسة، دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم بميلة"، مذكرة ANSEJ تشغيل الشباب
- ماستر في مالية المؤسسة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، الجزائر، 2179
- حسين قانة، "دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير أدا العاملين في الأجهزة الحكومية، دراسة حالة العاملين بالجهاز الداري في كلية الاقتصادي
- جامعة الجزائر 0"، أطروحة مقدمة لنيل لهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص ادارة الميزانية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،
- جامعة الجزائر ر، 3 الجزائر، 2127 ص.33
- خليل، ه. أ. م., & هناء أحمد محمد. (2023). أثر التحفيز على الزيادة الإنتاجية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 9(16) ، 546-592.
- خولة درموشي وفوزي بوطبه، "أثر اعادة هندسة العمليات على أدا العاملين، دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، الجزائر، 2020

- رقبان، نعمة، شعيب، هبة الله، دوام، اميرة، & قطب، ايمان. (2015). التحفيز وعلاقته بالكفاءة الإنتاجية لدى ربات الأسر. مجلة الاقتصاد المنزلي. جامعة المنوفية، 25(3)، 31-62
Doi: 10.21608/mkas.2015.172667 الحكومي في دولة قطر
- ريمة، مجراب، & بوالنعمة عفراء. (2018). أثر التحفيز على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية (Doctoral dissertation, Abdelhafid Boussouf University center-Mila).
- زهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، (2011-2012) ص 301.
-سارة عنان، " مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أدا العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة "، بعض المؤسسات بولاية سطيف
أطروحة مقدمة لنيل لهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس،
سطيف، الجزائر، 2122 ص: 4. 2022
- عريفي هيثم، & خلاف رايح. (2023). دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي
-(البندة سلامة 2021-2022).
- عتيقة حرايرية، "الأداء الوظيفي للعاملين"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، كلية علم اجتماع المنظمات والمناجمنت، جامعة الجزائر 2، المجلد 3، العدد 7، جوان 2015.
-مي عبد الله، إثر البيئة عمى اداء المؤسسة العمومية، رسالة دكتوراه قس التسيير، جامعة الجزائر، 1990، ص 27
- (قدمان لميس، حرش منال 2022-2023) ...
- مقدود، & وهيبة. (2008). التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة (Doctoral dissertation, بومرداس).
- محمودي كمال، محمودي شهرزاد، الاتصال وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الأساتذة، المعهد الوطني للتكوين
- 2
- العالي لإطارات الشباب، العربي، 23، (2020): 83 - 19، 108، 11/2020، ص 9.
- Al-Attiya& Al-Tahitah. (2020). نموذج مقترح حول أثر التحفيز في تطوير الأداء الوظيفي في القطاع
- Event lab (2013).
- <https://www.linkedin.com/redir/redirect?url=http%3A%2F%2Fwww%2Eeventlab>
- مدحت محمد أبو النصر الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الأولى، (2009).
- د. محمد النور آدم أحمد، د. الطيب حسن تجاني، & د. محمد بشر الكاتب. (2024). تأثير سياسات التحفيز في أداء العاملين في الشركات: دراسة حالة شركة الاتصالات في تشاد (في الفترة من 2018-2022م). المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية 40-57
- 10. محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الافراد والعلاقات الانسانية، دار قنديل للنشر، الأردن، (2010).

- (Doctoral dissertation, مقفوء، & وهفة. (2008). الفففز وءوره فف ففعفل أءاء الأفراء فف المنظمة

بومرفاس

- ففبلة مرماف، فعالة نظام الفففز فف المؤسساء العمومة ذاف الطابع الإءارف، رسالة مافسفر، كلية العلوم الاقفساءفة وعلوم الفسفر، ءامعة أحمد بوقرة - بومرفاس، - الءزائر، 2008، 2009 ص. 33
- وءفة شرفاف، الوصول إلى الكفاءاف البشرفة عن طرف فكامل اسفرافففففف الفففز والفكوفن، أطروءة ءكفورا، كلية العلوم الاقفساءفة والفءارف وعلوم الفسفر، ءامعة أحمد بوقرة، الءزائر، 2015، 2016 ص.

الملاحق: