



**African Journal of Advanced Studies in
Humanities and Social Sciences (AJASHSS)**
المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية
والاجتماعية

Online-ISSN: 2957-5907

Volume 3, Issue 1, January - March 2024, Page No: 40-57

Website: <https://aaasjournals.com/index.php/ajashss/index>

معامل التأثير العربي 2023: 1.25

SJIFactor 2023: 5.58

ISI 2022-2023: 0.510

**تأثير سياسات التحفيز في أداء العاملين في الشركات
دراسة حالة شركة الاتصالات في تشاد (في الفترة من 2018-2022م)**

د. محمد النور آدم أحمد^{1*}، د. الطيب حسن تجاني²، د. محمد بشر الكاتب³
¹ محاضر، كلية العلوم الاقتصادية والحقوق، جامعة آدم بركة بأبشة، أبشة، تشاد
² عميد كلية قطر للإدارة والاقتصاد، جامعة الملك فيصل بن تشاد، انجمينا، تشاد
³ نائب عميد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة انجمينا، انجمينا، تشاد

**The effect of motivation policies on the performance of
employees in companies
Case study of the telecommunications company in
Chad (2018-2022 AD)**

Dr. Mahamat Annour Adam Ahmat^{1*}, Dr. Atteib Hassan Tidjani², Dr. Mahamat Bachar Alkatib³

¹ Lecturer, Faculty of Economic Sciences and Law, Adam Baraka University of Absha, Absha, Chad

² Dean of Qatar College of Management and Economics, King Faisal University of Chad, N'Djamena, Chad

³ Vice Dean of the Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of N'Djamena, N'Djamena, Chad

*Corresponding author	mahamatannour2@yahoo.fr	*المؤلف المراسل
تاريخ النشر: 2024-01-05	تاريخ القبول: 2023-12-27	تاريخ الاستلام: 2023-11-03

المخلص

إن من أهم العوامل التي تستخدمها منظمات الأعمال لخلق رضا العاملين وبيئة عمل مناسبة هي سياسة التحفيز، والعمل على إيجاد درجة عالية من الولاء التنظيمي لها من قبل الموظفين. باعتبار أن الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عاملان مهمان من عوامل تحسين أداء العاملين. وقد تناولت هذه الدراسة سياسات التحفيز في شركات الاتصال بتشاد وأثرها على أداء العاملين فيها، حيث أبانت الدراسة ماهية التحفيز والأداء الوظيفي وطرق تقييمها علمياً، ومن ثم أجرت الورقة دراسة تطبيقية على بعض شركات الاتصال بأنجمينا مستخدمة أداة الاستبيان، وخلصت إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وتحسين أداء العاملين. أوضحت نتائج الدراسة أن هناك تطبيق للحوافز المعنوية بغرض تحسين أداء العاملين في مؤسسات الدراسة. وقدمت الورقة أيضاً حزمة من التوصيات أهمها: ضرورة السعي لتحقيق الإنصاف في منح الحوافز المعنوية والمادية للعاملين، الاهتمام بالتدريب والتأهيل من رفع كفاءة العاملين بالشركات.

الكلمات المفتاحية: الحوافز، أداء العاملين، تقييم الأداء، شركات الاتصال، الموظفون.

Abstract

One of the most important factors that business organizations use to create employee satisfaction and an appropriate work environment is the motivation policy, and working to create a high degree of organizational loyalty among employees. Considering that job satisfaction and organizational loyalty are two important factors in improving employee performance.

This study dealt with motivation policies in telecommunications companies in Chad and their impact on the performance of their employees. The study showed the nature of motivation and job performance and ways to evaluate them scientifically. The paper then conducted an applied study on some telecommunications companies in N'Djamena using the questionnaire tool, and concluded with a set of results, the most important of which are: There is a statistically significant relationship between incentives and improving employee performance. The results of the study showed that there is an application of moral incentives to improve the performance of employees in the study institutions. The paper also presented a set of recommendations, the most important of which are: the necessity of striving to achieve fairness in granting moral and material incentives to workers and paying attention to training and qualification to raise the efficiency of workers in companies.

Keywords: Incentives, Employee Performance, Performance Evaluation, Communication Companies, Employees.

المحور الأول: الإطار المنهجي للبحث

أولاً: أساسيات البحث

1- مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي: إلى أي مدى تؤثر الحوافز في تحسين أداء العاملين؟ ويتفرع عن هذا التساؤل عدة أسئلة وهي: -

- أ. هل يعتبر نظام الحوافز من الانظمة الفعالة في تحسين أداء العاملين؟
- ب. ما هي طرق وأساليب تحسين أداء العاملين بالمؤسسة؟
- ج. ما مدى فعالية نظام الحوافز بالمؤسسة، وما أثرها علي تحسين أداء العاملين؟

2- فروض البحث

ومن خلال التساؤلات السابقة يمكن طرح الفرضيات الآتية:

- أ. تقوم الحوافز بدور فعال في تحسين أداء العاملين.
- ب. تقوم الشركة بتطبيق الحوافز المعنوية بغرض تحسين أداء العاملين.
- ج. يوجد نظام للتعويضات في الشركة مشجعة ومحفزة للعاملين بها.

3- أهمية البحث

تبرز أهمية البحث في عدة نقاط منها:

- 1 – يوضح مدى أهمية الحافز والدور الذي يلعبه في المؤسسات الخاصة.
 - 2 – توضح أنظمة الحوافز المستخدمة في المؤسسات ودورها في تحسين أداء العاملين
 - 3 – المساهمة في توعية الرؤساء بمدى أهمية التحفيز في زيادة وتحسين أداء العاملين في المؤسسة
- أهداف البحث

تتمثل أهداف البحث في:

1. التعرف على المشاكل التي تواجه عملية تحسين أداء العاملين.
2. التعرف إلى واقع العاملين ومدى تفعيل نظم الحوافز والمكافأة وتأثيرها على أداء العاملين.

3. التعرف على أهم الحوافز التي تدفع العاملين وتأثيره في رغباتهم لتحسين الأداء.
4. التعرف على أكثر أنواع الحوافز جاذبية بالنسبة للعاملين.
5. البحث عن العلاقة بين الحوافز وبين تحسين أداء العاملين بالمؤسسة التي يعملون بها.
6. التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة.

منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف الدراسة النظرية يتم معالجة الموضوع باعتماد المنهج الوصفي والتحليلي لكونه من أنسب المناهج لدراسة هذه الظاهرة

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث في الآتي:

1. الحدود المكانية: أنجمينا تشاد شركات الاتصالات.
2. الحدود الزمانية: الفترة ما بين 2018_2022.

ثانياً: الدراسات السابقة

1 – دراسة عبد الله الجساسي (2011)¹

هدفت هذه الدراسة إلي معرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية علي أداء العاملين سواء بشكل سلبي أو إيجابي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من 290 رئيساً من رؤساء الأقسام والموظفين والمدراء وأشارت النتائج إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيها يتعلق باتجاهات افراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في سلطنة عمان باختلاف متغير العمر، والحالة الاجتماعية، والمستوي التعليمي، والمسمى الوظيفي. وأوصي الباحث علي صرف الحوافز وفق مستوي الأداء وذلك لحث العاملين علي بذل أقصى جهد لتحسين أدائهم.

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في كونها تناولت أثر الحوافز وتناولها جانب تحسين أداء العاملين، كما اتفقا اتباعهما المنهج الوصفي التحليلي لدراسة هذا الموضوع بينما استخدمت الدراستين الاستبانة في جمع وتحليل البيانات.

واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة فيما تناولت الدراسة السابقة الحوافز المادية والمعنوية بينما اكتفت الدراسة الحالية بتناول مصطلح الحوافز في تحسين أداء العاملين، وكما تناولت الدراسة الحالية القطاع الخاص والدراسة السابقة القطاع العام، ومن ثم اختلفتا الدراستين في الحدود الزمانية والحدود المكانية كما أجريت الدراسة الحالية في تشاد مدينة أنجمينا 2023م بينما الدراسة السابقة أجريت في سلطنة عمان 2011م.

2 – دراسة أنس عبد الباسط عباس، وسليمان عبد الله (2009)²

يهدف الباحثان من خلال دراستهم الي التعرف علي دافع نظام الحوافز في هيئة استكشاف وإنتاج النفط اليمينية والجدوى منها واثرها في تحسين الأداء وقد تكون جميع الدراسات من 1630 موظفاً وعينته 320 فرد اختيروا بطريقة عشوائية وتم استخدام الاستبيان أداء لهذا الباحث، حيث أظهرت نتائج البحث ضعفاً

¹ عبدالله حمد، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، (غير منشور)، دراسة الاكاديمية العربية البريطانية لتعليم العالي، سلطنة عمان، 2011

² أنس عبدالباسط عباس، سليمان عبدالله حمادي، الحوافز وأثرها علي الأداء (دراسة ميدانية)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم التطبيقية، جامعة حضر موت للعلوم والتكنولوجيا تنمية الراقدين، العدد93، مجلد31، 2009

في مشاركة العاملين باتخاذ القرار، كما ان رؤساءهم لا يعيروا مقترحاتهم اهتماما يذكر، مما انعكس علي معنوياتهم وفرص الترقية فيها لا يرتبط بتقارير تقييم الأداء، كما أن معظم العاملين يشكون من تدني الحوافز المادية المتمثلة في الأجور والمكافأة وأوصي الباحث بالعمل علي تفعيل المكافأة والحوافز المادية مع ضرورة ربطها بالأداء والعمل علي تطوير الأنظمة الإدارية بشكل أنسب وربط الموظف المتميز بغرض التقدم والترقي إلي منصب أعلي في السلم الوظيفي، بحيث تمنحه تلك الترقية فرصة للإشباع المادي والمعنوي علي حد سواء

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في كونها تناولتا أثر الحوافز، كما اتفقتا في اتباعهما المنهج الوصفي التحليلي لدراسة هذا الموضوع بينما استخدمت الدراستين الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات واستخدام نظام الحزم الاحصائية SPSS في تحليل البيانات.

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في الحدود الزمانية والحدود المكانية كما أجريت الدراسة السابقة 2009م، والدراسة الحالية في 2020م.

3- دراسة الفارس سلمان (2011)³

هدفت إلى توضيح كل من مفهومي سياسات التحفيز والولاء التنظيمي

نظريا بالاعتماد علي ما ورد في هذا الشأن بالأدب الإداري، العلاقة بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من موظفي أربع مؤسسات عامة، بلغ عددهم 324 موظفا وموظفة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بذلك أشارت نتائج الدراسة إلي عدم وجود إجماع في رأي الموظفين علي مفهوم السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي، وانقسام الموظفين علي درجة وجود الولاء التنظيمي، وأشارت أيضا الي وجود علاقة قوية وإيجابية بين التحفيز والولاء التنظيمي، وبالتالي الأداء الوظيفي، كما أشارت إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي للمتغيرات (المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بنشاطات التدريب والتطوير المستمر للموظفين بهدف تحفيزهم ليكونوا جزء من التنظيم وثقافته ان هذا سوف يساعد الموظف علي تطوير قدراته وإحساسه باهتمام العمل به، ويراد بذلك اهتمامه وارتباطه بالمنظمة

وجه الاتفاق بين الدراستين في كونهما تناولتا مصطلح أثر، كما اتفقتا في اتباعهما المنهج الوصفي التحليلي لدراسة هذا الموضوع بينما استخدمت الدراستين الاستبانة في جمع وتحليل البيانات.

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة فيما تناولت الدراسة السابقة سياسية التحفيز في الولاء التنظيمي، وتناولت الدراسة الحالية الحوافز في تحسين أداء العاملين، كما اختلفت الدراستين في الحدود الزمانية والحدود المكانية التي أجريت فيها الدراستين.

4- دراسة يوسف محمد التجاني (2010)⁴

هدفت إلي التعرف علي أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في المنشأة القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، والتعرف علي العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة علي العاملين والأداء الوظيفي لديهم، حيث تكونت عينة الدراسة من 134 عامل لدى المدينة الصناعية بمكة المكرمة، ولتحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد علي المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة لتغطية محاور الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلي تدني مستوي التحفيز المعنوي وقلة التحفيز المادي، وتوصلت أيضا إلي وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيقي الحوافز المادية والمعنوية وبين الأداء الوظيفي والرضا عن بيئة العمل، بذلك اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي بصورة

³ الفارس، سلمان، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق العامة للعلوم الاقتصادية والقانون، (2011)
⁴ يوسف محمد التجاني، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدي العاملين في منشأة القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الاكاديمية البريطانية للتعليم العالي: مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2010م

عامة، وضرورة الاهتمام بصورة خاصة بتلك الأنواع من الحوافز التي حصلت علي رتب متدنية كالسلفيات والقروض والمكافأة.

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في كونهما تناولهما مصطلح الحوافز، كما تناولت الدراستين المنهج الوصفي التحليلي لدراسة هذا الموضوع بينما استخدمت الدراستين الاستبانة في جمع وتحليل البيانات.

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة فيما تناولت الدراسة السابقة الرضى الوظيفي وبينما الدراسة الحالية تناولت أداء العاملين، كما اختلفتا الدراستين في الحدود الزمانية والحدود المكانية كما أجريت الدراسة الحالية في تشاد مدينة أنجمينا 2020م بينما الدراسة السابقة أجريت في المملكة العربية السعودية مدينة مكة المكرمة 2010م.

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً: تعريف الحافز

لقد تعددت تعريفات الحوافز ومسمياتها عبر العلماء والاقتصاديين منها: **تعريف الحافز لغة:** حفز، حفزاً، دافع من الخلف، حث وحرك، دفع. وحوافز جمع حافز: ما يجب على أمر ويدفع اليه.⁵ **اما اصطلاحاً:** فيعرف بكلمة الحافز في علم النفس الباحث أو المنبه الي السلوك فالفرد يعبر عن شعوره، وهي كثيرة، نذكر منها:

عرف الحافز بانها: مجموعة من القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشجع لديهم الحاجة وتدفعهم الي سلوك معين.⁶ والحافز هي فرصة أو وسيلة توفرها أمام الفرد لتثيير رغبته وتخلق لديه الدافع للحصول عليها واشباع حاجة يحث بها.⁷

الحوافز هي مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها مؤسسة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها، مما يؤدي الي زيادة الانتاج، وبالتالي خفض تكاليف العمل ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين واشباع حاجاتهم.⁸

من التعريفات السابقة يمكن الاستنتاج بأن التحفيز هو منح العامل مجموعة من القيم المادية والمعنوية بغرض التأثير الإيجابي على سلوكياته مما يؤدي ذلك الي زيادة الرضا والولاء وبالتالي زيادة الإنتاجية.

وقد اهتم الإسلام بقضية الحوافز على الافعال سواء في الدنيا او في الآخرة.

ففي الدنيا يقول النبي صلى الله عليه وسلم: (من صلى على صلاة واحدة صلى الله بها عشراً)، ويقول الله تعالي: (هل جزاء الاحسان الا الاحسان)⁹

ثانياً: تعريف الدافع

فالدوافع هي: جملة من القوي المؤثرات الداخلية (داخل الانسان) التي تحرك السلوك الانساني نحو تحقيق أهداف محددة.¹⁰

الدوافع هو النقص الذي يسعى به الانسان في بعض حاجاته الأساسية، هذا يعني انه قوة محركة وشعور داخلي يثير سلوكه نحو غاياته المعنية وهي اشباع حاجات ناقصة.¹¹

⁵ المنجد في اللغة العربية، الطبعة الاولى لبنان، دار المشرق 2000، ص302

⁶ صلاح الشنواني، ادارة العلاقات الانسانية مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية، 1987م، ص420

⁷ عمر وصفي عقيلي، الادارة المعاصرة، دار وائل، الاردن، 2011م، ص390

⁸ يوسف حجيم الطائي واخرون، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان، 2006م، ص388

⁹ الرحمن الآية: 60

¹⁰ كامل برير، ادارة الموارد البشرية اتجاهات حديثة، دار المنهل اللبناني للنشر، 2006م، ص155

¹¹ مهدي حسن زويلف، ادارة الافراد في منظور كمي والعلاقات الانسانية ط2، مجدلاني للنشر، الاردن، 2007م، ص227

ان الكثيرين يعتبرون الدافعية* لن تنظمها، وتحكمها معدلات بسيطة يمكن التحكم بها بواسطة حاسوب، ذلك لأن كل فرد منا يحتاج لبرنامج مختلف كما أن هذا البرنامج يجب أن يخضع لمراجعة مستمرة ليوكب دوافعنا المتعددة والمتغيرة.¹²

ثالثاً: أنواع وأسس منح الحوافز

1: أنواع الحوافز

تتعدد الحوافز أبعادها ولا يمكن استخدام حافز واحد لتحفيز جميع العاملين في كافة المنشآت ويرجع ذلك الى اختلاف درجات الاشباع التي يحتاجها كل فرد في كل بيئة.

وبناء على ذلك يوجد عدة أنواع للحوافز منها:

أ- **الحوافز الإيجابية المادية:** هي الوسائل التي تعمل على اغراء العاملين علي زيادة انتاجيتهم وكفاءتهم وهي ذات تأثير إيجابي، فالعاملين الذين يقومون بإنجاز عملهم بمستوي يفوق زملائهم لهم الحق في التمتع بالحوافز الايجابية التي تجعلهم بمستوي اعلي من زملائهم وتحقق لديهم الشعور بالسعادة والفخر ومن اهم هذه الحوافز:

حافز الأجر: ويمثل الاجر أهم حافز مادي وفي مقدمة الاحتياجات التي ينبغي للعامل تحقيقها من وراء عمله، ويعتبر الاجر الذي يحصل عليه العامل محصلة تفاعل العديد من العوامل كالعرض والطلب من القوي العاملة ومستوي الأداء الفردي للعامل، والقواعد القانونية العامة التي تنظم عملية دفع الأجور، وأقدمية العامل.¹³

العلاوات الدورية: تمنح هذه الزيادات في مواعيد محددة سابقا، بالتالي فهي غير مرتبطة بالإنتاج أو الجهد المبذول بطريقة مباشرة، والعلاقة التي قد يراها العامل بين تلك الزيادة في الأجر وبين مجهوده في العمل، أي ان رئيسه قد يكون قد اخبره بأنه حصل علي تقدير جيد في التقرير السنوي وفي بعض الأحيان يحصل الفرد علي مثل هذه الزيادات علي اسس اخري ليست لها علاقة بالكفاءة الإنتاجية، كعلاقته مع الرؤساء والمركز الاجتماعي، وعلاقته الشخصية، ومن ناحية أخري فان تقدير الرئيس للمرؤوس وهو أساس العلاوات الدورية في اغلب الأحيان. وقد تنقصه الموضوعية الحياد، حيث ان هذه العلاوات لا تتصل بالإنتاج مباشرة فانه من الصعب توقع ان تؤدي الي فقدان فاعليتها فينقلب تأثيرها من الايجابي الي السلبي في حالة ارتباطها بعوامل غير موضوعية.

الزيادات العامة في الأجور: هي تلك الزيادات التي يحصل عليها الجميع في نفس الوقت، وهي لا تؤدي الي أي زيادة في الانتاج حيث انها لا ترتبط اطلاقا بمقدار أو جودة العمل الذي يقوم به الفرد، وكمثال على ذلك اعادة النظر في شبكة الاجور مثل رفع الحد الأدنى للأجور في المؤسسات.

المشاركة في الأرباح: يمثل موضوع اشراك العاملين في الارباح المحققة صورة من صور الحوافز المالية ويختلف نظام في الارباح عن الانواع السابقة من الزيادات في الاجور لأنها تعكس مساهمة الفرد في زيادة انتاجهم، حيث يتوقف حصولهم على تلك الارباح على مدي زيادة الإنتاج وخفض تكاليفه، وهذا الاتجاه هو الاتجاه الفاعل للمؤسسات الحديثة، حيث يتم وضع معدلات اداء محددة للأعمال المختلفة بحيث يتم تخصيص نسبة من المال لكل عامل مما يمكن من التفرقة بين العاملين المجتهدين والخاملين.

ظروف وإمكانيات العمل المادية: تشكل هذه الظروف المادية المحيطة بالعمل مثل (الألات والمعدات، مكان العمل، الانارة، نظافة المكان ونظامه..) عاملا مؤثرا على كفاءة الافراد في العمل ورغبتهم فيه الي حد كبير مهما كانت تلك الظروف مهياة لعمل أحسن.

ساعات العمل: ينعكس تأثيره على الإنتاجية من خلال درجة الاجهاد العضلي والاجهاد النفسي الذي يعانيه العامل وينطبق عليه ايضا نفس المبادئ التي تحكم ظروف العمل بكفاءة، فليس من الضروري دوماً أم تزيد الإنتاجية بانخفاض ساعات العمل، لذلك علي الادارة دراسة امكانية القوي العاملة وتحديد ساعات العمل عند الحد الذي يعطي أقصى كفاءة انتاجية.

¹² حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997م، ص 118

¹³ خالد عبد الرحيم الصيني، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 256

الخدمات الاجتماعية: تختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسة من حيث النوع والمستوي، ولكنها تشترك جميعا في القدرة علي اشباع بعض الحاجات الاساسية والتي تهدف الي حفزهم وتشمل عدة انواع منها: خدمة غذائية - خدمة الإسكان - خدمة صحية¹⁴

ب- الحوافز المعنوية: هي الحوافز التي تشبع حاجات الانسان الاجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل، ومن أهمها¹⁵:

الأمن والاستقرار في العمل: ان اهم ما يريده العامل هو الشعور بالأمان والاستقرار في العمل. فالعامل الذي يشعر بأنه مهدد بالطرد تحت أي لحظة، فانه يشعر بعدم الاطمئنان والاستقرار في العمل، مما يتأثر تأثيرا نفسيا كبيرا، لذا فلا بد من طمأنة العامل وجعله يشعر انه باق في عمله واثابة الفرصة لينتقل الي أعلى المراتب، كلما أثبت جدارته ومسؤوليته في القيام بالمهام والأعمال الموكلة إليه، فعدم إحساسه بهذا الشعور يجعله عاجزا عن الابداع.

فرص الترقية والتقدم: تكمن فاعلية الترقية كحافز على العمل لانتاجية الفرد وكفاءته. ان المبدأ الرئيسي الذي يجب مراعاته عند رسم سياسة الترقية بهدف استخدامها كحافز هو ان يرتبط حصول الشخص على الترقية لإنجازه أعمال مميزة أو مستوي كفاءة عالية.

التدريب: إن تحقيق الأهداف والإنتاجية العالية والنمو مرتبط باستمرارية التعليم والتدريب والتوجيه. فالتدريب يلعب دورا حيويا في تنمية مهارات وسلوكيات الافراد لغاية رفع الأداء وتحسينه، لذا على المؤسسة مراعات ما يتركه من أثر على الافراد في تحقيق الكفاءة والفعالية، ولها عدة مميزات منها: زيادة الإنتاجية، رفع معنويات الأفراد، تخفيض حوادث العمل. وتتميز هذه الحوافز بما يلي:

1. تعمل على غرس القيم الروحية وتشجيع الاتصال المباشر والمستمر

2. لا تخرج كونها حوافز مادية او معنوية ايجابية او سلبية

3. تنمية روح التعاون بين العاملين

ج- الحوافز السلبية: ويقصد بها عقوبات مختلفة يتم ايقاعها على المرؤوسين، بالتالي دافعا يعمل علي شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته وتتكون من:

الحوافز السلبية المادية: تتمثل في تنزيل درجة الموظف او العمل على توقيف علاوته الدورية او المستحقة والعزل المؤقت للموظف.

الحوافز السلبية المعنوية: تتمثل بالعمل على حرمان الشخص عن نشر اسمه علي لوحة الشرف في المنظمة، أو توجيه تنبيه له ونشره علي لوحة الاعلانات.

الحوافز من حيث اثارها: تنقسم الي

1: **حوافز مباشرة:** هي من الوسائل والاساليب التي تشجع العاملين على سرعة الانجاز ودقة الأداء في العمل. وتنقسم الي ثلاثة أنواع: الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الحوافز العينية.

2: **الحوافز غير المباشرة:** لا تتوفر الحوافز غير المباشرة الا إذا توفر الجو المناسب للعمل وتدريب العمال على أفضل الوسائل في عملهم مثل¹⁶ توفير الجو المناسب للعمال بعد ازالة الصعوبات التي تعترض سير العمل وتحسين العلاقات بين الإدارة والعمال. والتدريب أو التكوين فالتكوين والتدريب يزيد من الكفاية الإنتاجية للعامل وتخفيض من دورات العمل، فالتكوين هي وسيلة لتطوير قدرات الافراد المهنية والتقنية ومساعدتهم على استخدام قدراتهم وكفاءتهم.

رابعًا: أسس منح الحوافز

ان اهم اساس على الاطلاق لمنح الحوافز هو التميز في الأداء، ولا يمنع الامر من استخدام معايير اخري مثل الجهود والاقدمية.

¹⁴ خالد عبدالرحيم الصيني، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجية، ط1، مرجع سبق ذكره، ص258

¹⁵ احمد ماهر، نظم الاجور والتعويضات، (دليل الي الرواتب والحوافز ومزايا وخدمات العاملين)، ط1، الدار الجامعية الاسكندرية، 2010م، ص305-306

¹⁶ احمد ماهر، نظم الاجور والتعويضات، (دليل الي الرواتب والحوافز ومزايا وخدمات العاملين)، مرجع سبق ذكره، ص307

وفيما يلي عرض لهذه الاسس:17

1. **الأداء:** يعتبر التميز في الأداء المعياري الاساسي، وهو يعني ما يزيد عم المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو في وقت العمل، ويعتبر الأداء فوق العادي أو الناتج النهائي للعمل.
2. **الاقدمية:** ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير الي حد ما الي الولاء والانتماء والذي يجب مكافأة الاقدمية.
3. **المهارة:** بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو أرخص أو اجازات أو ادوات تدريبية كما تلاحظ فان نصيب هذا المعيار الاخير محدود جداً، ولا يساهم الا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين، وأخيراً من أهم معايير الأداء¹⁸.
ان اشباع حاجات العاملين المادية منها والمعنوية في المنظمة يعكس صور من الانطباع الجيد لدي العمال، فيشعر العامل بالولاء والاستقرار والانتماء، ويرتبط هذا بزيادة كفاءة العامل الإنتاجية وزيادة الانتاج، فهناك علاقة ارتباط بتحقيق الرضا لدي العاملين وبين زيادة معدلات الانتاج في المنظمة، فلا شك ان قدرة العامل على الانتاج في ظل الرغبات الفردية، والاحتياجات المعنوية والمادية وبتحقيق الاشباع لهذه الاحتياجات نصل الي حالة الارضاء النفسي وينعكس ذلك علي كفاءته الإنتاجية وبالتالي زيادة الانتاج¹⁹.

خامساً: مفهوم الأداء الوظيفي

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت تصيباً كبيراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الادارية، نظراً لأهميته على مستوي الفرد والمنظمة. فهي الوسيلة التي تدفع الاجهزة الادارية للعمل بحيوية ونشاط، حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفاعلية، لذلك فالغرض منه هو تسليط الضوء علي الأداء والتعرف علي مفهوم الأداء واسسه واهدافه وعناصر الأداء والعوامل المؤثرة في الأداء ومحدداته وطرق تقييم الأداء

1- تعريف الأداء:

إن أصل كلمة أداء يرجع للأصل اللاتيني التي عبرت عنها كلمة (performer) والتي تعني إعطاء وبعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظ (performance) واعطتها معناها الحالي الذي عبر عنه بعض الباحثين بقولهم <أداء مركز ذو مسؤولية ما ويعني الفعالية والإنتاجية²⁰

اصطلاحاً يقصد بها المستوي الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه.²¹

كما تشير على انه درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، هو يعكس الكيفية التي يحقق او يتبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.²²
ويمكن أن يعرف الأداء على أنه قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم على قدرته واستعداده للتقييم. كما انه لم يتبلور كوظيفة منظمة متخصصة الا منذ عهد قريب.²³

17 احمد ماهر، نظم الاجور والتعويضات، (دليل الي الرواتب والحوافز ومزايا وخدمات العاملين)، ط1، الدار الجامعية الاسكندرية، 2010م، ص305-306

18 احمد ماهر عيش، ادارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات الجامعية، 2004م، ص237-238

19 احمد ماهر عيش، ادارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 378

20 تصفح موقع بتاريخ 12/6/2020 ساعة 2 ظهراً، (<http://hrdiscussion.com/hr49447.html>)

21 عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم اداء الافراد العاملين، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2012، ص13

22 راوية حسن، ادارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، بدون طبعة، دار الجامعة الاسكندرية مصر، 2003م، ص80

23 عبد الرحمان توفيق، منهج النظم والاساليب، نظم تقييم الاداء، ط3، مصر مركز الخبرات والمهنية للإدارة، 2003، ص20

مجموعة المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة الي تحقيقها عن طريق العاملين فيها، فهو مفهوم يربط بين اوجه النشاط وبين الاهداف التي تسعى الي تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المنظمة.²⁴

يعرف بانه المستوي الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه.²⁵

2- محددات الأداء:

يعتبر الأداء على انه نتائج العمل وهذا الأداء تتحكم فيه مجموعة من محدثات هي التي تحدد طبيعة اداء العاملين وهذه المحددات هي:

الجهد المبذول: والمقصود به درجة الحماس التي تنتاب الفرد العامل عند ادائه لعمله، فالجهد المبذول يمثل حقيقة دافعية الفرد للأداء. فهو بذلك مرشح لان يكون أحد اهم محددات الأداء، والجهد كما يري parter and lowler يختلف عن الأداء نفسه لان الجهد يرتبط بقوة المحفز أكثر من ارتباطه بالأداء. **نوعية الجهد:** والمقصود بنوعية الجهد هو ذلك المستوي من الدقة والمجهود وبدرجة مطابقة للجهد بمواصفات ونوعية معينة

من أبرز المقاييس التي يمكن استخدامها لقياس نوعية الجهد: الخبرة السابقة وهذا يكون انطلاقا من المشرف الذي له الخبرة الكافية التي اكتسبها. والاتصال بالعملاء والرئيس تعتبر هذه الوسيلة من أفضل الطرق والمقاييس المعتمدة في قياس الجودة النوعية.

نمط الأداء: وتعني به الاسلوب او الطريقة التي يبذلها الجهد في العمل، فنمط الأداء يشير الي اتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ويقوم بالأنشطة والسلوك الذي بأهميتها في اداء مهامه.²⁶

سادساً: تقييم الأداء

1: مفهوم تقييم الأداء

هو عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين في تحقيق هدف معين خطت له المنظمة مسبقاً.²⁷

هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافاتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد الي عناصر ومعدلات تتم على اساسها مقارنة مستويات ادائهم بها لتحديد مستويات كفاءاتهم في الاعمال الموكلة إليهم.²⁸ بانها العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلا للعاملين مقارنة بأدائهم السابق وبأداء زملاءهم او بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي ان يتقن.²⁹

وهي عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خطت له المنظمة مسبقاً.³⁰ كما عرف على انه العملية التي تتم بواسطتها تحديد المساهمات التي تعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة محددة.³¹

24 العظية ماجد، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، عمان دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003م، ص 55

25 عمار بن عيشي، منهج النظم والاساليب، نظم تقييم الاداء، مرجع سبق ذكره ص13

26 خلايفة العلمي، مساهمة نظام الحوافز في تحسين اداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، الجزائر، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية

وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2016 م، ص 34-35

27 محمد الصيرفي، قياس وتقويم اداء العاملين، الطبعة الاولى، مؤسسة حورس الدولية الاسكندرية، 2008م، ص 28

28 عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 15

29 الكبيسي عامر، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، الطبعة الثانية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005م، ص 189

30 محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 28

31 حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، لبنان دار النهضة العربية، 2002، ص 360

2: أسس التقييم

تتمثل اهم الأسس لتقييم العاملين فيما يلي:³²

- أ. تحديد اهداف ومجالات تقييم أداء العاملين نحو دقيق
- ب. يجب ان يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان.
- ج. تدريب القائمين بالتقييم تدريبا كافيا على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماجه.
- د. يجب ان يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص، وان يتم كل تقييم بشكل مستقل.
- هـ. يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية يوضح عن كيفية أدائهم، ومستوي هذا الأداء.
- و. إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم واهداف ومعايير التقييم وایمانهم بفاعليتها
- ز. إدراك واعتبار كل الايجابيات والسلبيات، بحيث لا يتم تغليب احدهما علي الأخرى او العكس.

3: طرق تقييم الأداء

هناك عدة طرق لتقييم الأداء ومن أهمها: الطريقة التقليدية والطريقة الحديثة

أ- الطريقة التقليدية

تعتمد الطرق التقليدية في عملية التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء والمرؤوسين.³³ ومن أبرز وسائلها: **طريقة الترتيب البسيط** وهي من أقدم الطرق في تقييم الأداء، وتعتمد علي ترتيب اداء الافراد العاملين بالتسلسل من الاحسن الي الأسوأ. وهي طريقة موضوعية من حيث تحديد درجة الأفضلية كما انها عرضة للتأثيرات الشخصية.

طريقة المقارنة المزدوجة حيث تتم مقارنة كل فرد بباقي الافراد في نفس القسم، ويتكون وفقا لذلك ثنائيات يتحدد في كل منها العامل الأفضل، وبتجميع هذه المقارنات يمكن وضع ترتيبا تنازليا للعاملين. **طريقة التوزيع الإجباري**: يقوم المقيم حسب هذه الطريقة يختار المقيم الصفة او العبارة التي تكون أكثر وصفا للعامل. وتتكون كل صفة من زوج من الصفات يصف في الغالب سلوك الفرد اما بالإيجاب او بالسلب.

طريقة القوائم المرجعية: يتم اعداد قوائم تشرح جوانب كثيرة من السلوك الواجب توافرها في العمل. وتجدد ادارة الموارد البشرية اهمية كل عنصر في تأثره على اداء الفرد وقيمة هذه الاهمية. لكن عدم معرفة القيم للدرجات التي تحدد قيمة كل صفة يجعله غير موضوعي في تقييمه.

ب- **الطريقة الحديثة**:

يوجد العديد من الطرق الحديثة الخاصة بتقييم الأداء فنذكر من اهمها **طريقة الاحداث الحرجة**: يقوم القائم بالتقييم بتسجيل ما يري انه يمثل أحداث حرجة في أداء كل فرد خلال الفترة التي يكون فيها تقييم الأداء، بعض هذه الأحداث يكون أداء فعال متميز والبعض الآخر أداء منخفض، وهكذا تتضح صورة الأداء الكلي للفرد أمام المقيم خلال الفترة المطلوبة لتقييم أداء الفرد خلالها. **طريقة الإدارة بالأهداف**: هنا يقوم مديرو الادارة العليا في المنظمة، بتحديد الاهداف التي تسعى المنظمة الي تحقيقها خلال العام القادم تحديدا دقيقا، ويتم تمرير هذه الاهداف للمستويات الادارية الاقل كل تقوم بدورها بتحديد الاهداف التي يجب ان يحققها كل مدير حتى تتحقق الاهداف التنظيمية.³⁴

طريقة القوائم المراجعة لتقليل الضغط والعبء الكبير علي المقيمين: فهذه الطريقة يمكن ان تكون أكثر فائدة حيث يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل ادارة الافراد وأقسام الافراد، وعلي المقيم ان يؤشر ويختار العبارة او الصفة التي تصف اداء الافراد العاملين ويكون تأثير التقييم الذي خو في الغالب المشرف المباشر إما بنعم ام لا، وعند الاتمام تذهب هذه القائمة الي ادارة الافراد لتحليلها وتحديد درجات حسب درجة اهميتها ومن ثم يعود تقييم النهائي الي المشرف مباشرة لمناقشة مع افراد العاملين.³⁵

³² عمار بن عيشي مرجع سبق ذكره، ص24

³³ زاهر محمد ديري، الرقابة الادارية وادارة الاعمال، عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع 2002م، ص57

³⁴ عادل محمد زايد، ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، دار الطبع مصر، دار نشر 2003م، ص371

المحور الثالث: الدراسة الميدانية

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية

1- مصادر جمع البيانات:

تبعاً لأسلوب الدراسة المتبع ومن أجل تحقيق أهدافها اعتمدت الدراسة على البيانات الميدانية والارشيف لجمع المعلومات وهي كالتالي:

أ- البيانات الأولية: استكمالا لمختلف جوانب الدراسة وبغية الاحاطة ببعض الجوانب الدقيقة بشكل أكثر تفصيلا فيما يتعلق باستراتيجية تمكين الموارد البشرية في شركة ارتيل للاتصالات، تم اعداد الاستبيان الملحق بهذه الدراسة، بغية توجيهها لعمال شركة ارتيل للاتصالات، حيث صمم بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، ومشاورة المشرف، وقد حددت البيانات المطلوبة جمعها في ضوء فرضيات الدراسة، وتم صياغتها في صورة أسئلة و فقرات، وقد تم التحكيم والاعتماد عليه من قبل بعض الاساتذة اختارهم المشرف، وبعد ذلك تم ترجمته باللغة الفرنسية، وكان شكلها النهائي موضح كالاتي:

- القسم الاول: البيانات الشخصية: تهدف الي التعرف علي بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لعينة البحث، والوقوف علي مدي تأثرها علي نتائج الدراسة وتشمل (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المركز الوظيفي)

- القسم الثاني: اختبار الفرضيات

ب- البيانات الثانوية: تم مراجعة المستندات والوثائق المتعلقة بشركة ارتيل للاتصالات محل الدراسة والتحصيل عليها باللغة العربية لمعرفة نبذة تاريخية عن الشركة.

ج- مجتمع وعينة الدراسة:

حدد الباحث في البداية مجتمع الدراسة والذي تمثل في الإدارة الوسطى لشركات الاتصال في أنجينا وفروعهم المختلفة وعددهم 113 أداريا من مؤسسات محل الدراسة، فاستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، وتم توزيع الاستبيان لعدد 113 فرداً، واسترد منها 74 صالحة للتحليل الإحصائي، وبالتالي فان نسبة الاستجابة بلغت 65.5% وهي نسبة جيدة لأغراض البحث العلمي.

ثانياً: عرض وتحليل النتائج

قام الباحث بعرض الاستبانة بصورتها الأولية على عدد من الأساتذة الجامعيين ومن لهم خبرة وتجارب علمية في مجال علم الإدارة كمحكمين حيث طلب منهم إبداء آرائهم وإصدار أحكامهم على الأداء من حيث مدى اتساق العبارات مع فروض الدراسة. وبعد إجراء عدد من الملاحظات تم إعداد الاستبانة في صورتها النهائية. ثم قام الباحث بأجراء التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، والبالغ عدده (74) شخصاً وتوصل الي النتائج التالية:

1- إجراء اختبار الصدق و الثبات لأسئلة الاستبانة المكونة من جميع البيانات باستخدام " معامل إلفا كرو نباخ" ($s\ Alpha\ Cronbach$). حيث بلغ الثبات 98% والصدق هو الجزر التربيعي للثبات وبلغ 98% بالتقريب. مما يعني أن الاستبانة تتمتع بصدق و ثبات عاليين جدا.

2- الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال إجراء جداول تكرارية تشمل التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي) حيث تم حساب النسب المئوية حسب التكرارات لوصف مفردات العينة كالاتي:

1- الجنس:

الجدول رقم (1): يوضح التوزيع التكراري لإفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
86.5%	64	ذكر
13.5%	10	أنثى
100%	74	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من واقع الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2023

يتضح من الجدول أعلاه ان 86.6% من افراد العينة هم ذكور 13.5% من أفراد العينة إناث من إجمالي عدد المبحوثين البالغ 74 وهذا مؤشر يدل على ان معظم العاملين بشركات الاتصال هم من فئة الذكور.

2- العمر:

الجدول رقم (2): يوضح التوزيع التكراري لإفراد العينة حسب العمر.

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
6.7%	5	أقل من 25 سنة
63.5%	47	من 25 الي 35 سنة
29.8%	22	من 36 الي 45 سنة
00%	00	أكثر من 46 سنة
100%	74	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من واقع الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2023

من الجدول رقم (2) أعلاه يتضح ان معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 25 إلى 35 سنة بنسبة بلغت 63.5%، وان 29.8% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 36 إلى 45 سنة. و6.7% منهم أعمارهم اقل من 25 سنة.

3- المستوى التعليمي:

الجدول رقم (3): يوضح التوزيع التكراري لإفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
1.4%	1	متوسط
0%	00	ثانوي
24.3%	18	BTS
47.3%	35	ليسانس
27%	20	ماستر
0%	00	دكتوراه
0%	00	أخري
100%	74	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من واقع الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2023

يلاحظ من الجدول رقم (3) أعلاه أن 47.3% من أفراد العينة هم من حملة ليسانس. و27% منهم يحملون شهادة الماستر. و24.3% يحملون شهادة الدبلوم الوسيط BTS. و1.4% منهم يحملون شهادة متوسط.

4- عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم (4): يوضح التوزيع التكراري لإفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
63.5%	47	أقل من 5 سنوات
28.4%	21	من 5 إلى 10 سنوات
6.7%	5	من 11 إلى 15 سنة
1.4%	1	أكثر من 16 سنة
100%	74	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من واقع الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2023

يلاحظ من الجدول رقم (4) أعلاه أن 1.4% من أفراد العينة تزيد خبراتهم العملية عن 16 سنة. 28.4% منهم تتراوح خبراتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات. وأن 6.8% منهم تتراوح خبراتهم ما بين 11 إلى 15 سنة. و63.5% منهم تقل خبراتهم عن 5 سنوات.

المركز الوظيفي:

الجدول رقم (5): يوضح التوزيع التكراري لإفراد العينة حسب المركز الوظيفي

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
81%	60	فنيون
1.3%	1	خبراء
2.6%	2	مدير
00%	0	مساعد مدير
3.9%	3	رئيس قسم
11.2%	8	أخرى
100%	74	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من واقع الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2023

يتضح من الجدول رقم (5) أعلاه أن 81% من أفراد العينة يعملون كموظفين فنيين وأن 3.9% منهم يشغلون وظيفة رئيس قسم. و11.2% منهم يشغلون وظائف أخرى. و2.6% يشغلون وظيفة مدير و1.3% يشغلون وظيفة خبير.

3- الإحصاء الاستدلالي: تناول هذا الجزء تحليل ومناقشة نتائج البيانات الأساسية (اختبار الفروض) وذلك

من خلال استخدام الوسط الحسابي كمؤشر لجميع أسئلة الفرضية لتوضيح اتجاه رأي الأغلبية في كل عبارة وذلك بناء على مقياس ليكرت الخماسي فإذا كان متوسط العبارة أقل من 3 هذا يعني ان رأي الأغلبية أوافق وإذا كان متوسط العبارة يساوي 3 هذا يعني ان رأي الأغلبية للعبارة هو محايد وإذا كان متوسط العبارة أكبر من 3 هذا يعني ان رأي الأغلبية لا أوافق. وكذلك تم استخدام الانحراف المعياري لقياس درجة تجانس الإجابات وكلما كانت قيمة الانحراف المعياري أقل كانت درجة التجانس بين الإجابات أفضل.

و تم استخدام اختبار مربع كاي لاختبار الدلالة الإحصائية لكل عبارة من عبارات الفرض والعبارات ككل الخاصة بكل فرضية. فإذا كانت القيمة الاحتمالية لاختبار أقل من مستوي المعنوية 5% فان هذا يعني انه نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل وعليه في هذه الحالة فان العبارة لها دلالة إحصائية أي معنوية

إحصائياً. والعكس صحيح فإذا كانت القيمة الاحتمالية للاختبار أكبر من مستوى المعنوية 5%، فاذا يعني انه نقبل فرض العدم ونرفض الفرض البديل وعليه في هذه الحالة فان العبارة ليس لها دلالة إحصائية أي ليست معنوية إحصائياً.

1/ اختبار الفرضية الأولى: "تقوم الحوافز بدور فعال في تحسين أداء العاملين"

الجدول التالي (6) يوضح التكرارات والنسب والوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه رأي الاغلبية وقيمة اختبار مربع كاي والقيم الاحتمالية لاختبار مربع كاي ومستوى الدلالة الإحصائية للفرضية الأولى.

م	عبارات القياس	الإيجابية					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه رأي الاغلبية	قيم كاي تربيع	القيم الاحتمالية لكاي تربيع	مستوى الدلالة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة						
1	تناسب قيمة الحوافز مع طبيعة الأعمال الموكلة للموظفين	14	46	5	6	3	2.05	0.93	موافق	19.18	0.003	لها دلالة إحصائية
	النسبة	18.9%	62.2%	6.75%	1.8%	4.05%						
2	تقدم المؤسسة نظاما للعلاوات الدورية لكي تكفل انجاز العمل بشكل جيد	13	42	9	8	2	2.85	1.13	موافق	9.12	0.032	لها دلالة إحصائية
	النسبة	17.55%	56.7%	12.2%	10.8%	2.8%						
3	توفر المؤسسة نظاما للعلاوات الاستثنائية	9	34	19	8	4	1.89	0.86	موافق	16.87	0.001	لها دلالة إحصائية
	النسبة	12.2%	45.9%	25.9%	10.8%	5.4%						
4	تقدم المؤسسة ترفيحات عادله للموظفين وفق أسس علميه مدروسة	5	12	22	29	6	3.45	1.32	غير موافق	20.8	0.56	ليس لها دلالة إحصائية
	النسبة	6.75%	16.2%	29.72%	39.2%	8.1%						
5	تقدم المؤسسة مكافئات على ساعات العمل الإضافي مما يدفع الموظف على التمسك بالعمل	20	49	2	2	1	2.16	0.98	موافق	21.54	0.004	لها دلالة إحصائية
	النسبة	27.04%	66.21%	2.7%	2.7%	1.35%						
6	توفر المؤسسة نظاما للهدايا العينية مما يشجع الموظف لبذل جهد اكبر	12	35	18	7	2	2.47	1.21	موافق	17.65	0.001	لها دلالة إحصائية
	النسبة	16.2%	47.3%	24.33%	9.47%	2.7%						
7	تقدم المؤسسة مكافاة ماديه تحفز الموظفين علي انجاز العمل بكفاءة	14	33	17	6	4	2.35	1.9	موافق	13.96	0.07	ليس لها دلالة إحصائية
	النسبة	18.9%	44.6%	23%	8.1%	5.4%						
	اختبار الفرضية ككل						2.85	0.77	موافق	23.36	0.000	لها دلالة إحصائية

المصدر: إعداد الباحث، من واقع الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2023

من الجدول رقم (6) أعلاه نجد ان كل اتجاهات الباحثين وفقا لقيمة الوسط الحسابي كانت في اتجاه موافقون ما عدا عبارة واحدة (رقم4) كانت غير موافقون. وأن هناك عبارتان ليست لهما دلالة إحصائية لان القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي المناظرة لكل منهما أكبر من مستوى المعنوية 5%. وباقي العبارات جميعها لها دلالة إحصائية لان القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار كاي تربيع لكل عبارة على حدى اقل من مستوى المعنوية 0.05. وبشكل عام نجد أن اتجاه الباحثين هو أوافق وأن الفرضية لها دلالة إحصائية أي انه تقوم الحوافز بدور فعال في تحسين أداء العاملين.

2/ اختبار الفرضية الثانية: " تقوم الشركة بتطبيق الحوافز المعنوية بغرض تحسين أداء العاملين

الجدول التالي (7) يوضح التكرارات والنسب والوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه رأي الأغلبية وقيمة اختبار مربع كاي والقيم الاحتمالية لاختبار مربع كاي ومستوى الدلالة الإحصائية للفرضية الثانية.

م	عبارات القياس	الاجابة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه رأي الأغلبية	قيم كاي تربيع	القيم الاحتمالية لكاي تربيع	مستوى الدلالة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة						
1	تهتم المؤسسة بتقديم شهادات تقديرية لذوي الأداء الجيد	التكرار	12	44	6	5	7	0.54	موافق	12.54	0.63	لها دلالة إحصائية
		النسبة	16.2%	59.48%	8.1%	6.75%	9.47%					
2	يهتم المدير بتقديم عبارات الثناء والشكر الشفوي للموظفين	التكرار	11	42	8	9	4	0.76	موافق	19.40	0.021	لها دلالة إحصائية
		النسبة	14.86%	56.74%	10.8%	12.2%	4.5%					
3	تهتم الشركة بالترقية الشرفية بدون زيادة الراتب	التكرار	12	39	16	5	2	0.72	موافق	17.9	0.002	لها دلالة إحصائية
		النسبة	16.2%	52.73%	21.62%	6.75%	2.7%					
4	تقدم المؤسسة امتيازات نقل الموظفين لوظيفة أفضل لتحسين الأداء	التكرار	10	43	11	6	4	0.84	موافق	24.31	0.04	لها دلالة إحصائية
		النسبة	13.5%	58.1%	14.9%	8.1%	5.4%					
5	تهتم المؤسسة بإقامة حفلات التكريم للمتميزين والمتقاعدين	التكرار	10	40	12	9	3	1.23	موافق	23.12	0.003	لها دلالة إحصائية
		النسبة	13.5%	54.05%	16.2%	12.2%	4.05%					
6	تشرك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات مما يساهم في زيادة رضاهم	التكرار	15	42	11	2	4	1.43	موافق	14.56	0.02	لها دلالة إحصائية
		النسبة	20.25%	56.75%	14.9%	2.7%	5.4%					
7	توفر المؤسسة مزايا المشاركة في دورات تدريبية لتحسين أداء الموظفين في العمل	التكرار	8	43	10	8	5	1.3	موافق	9.37	0.76	ليس لها دلالة إحصائية
		النسبة	10.8%	58.15%	13.5%	10.8%	6.75%					
اختبار الفرضية ككل			2.56	1.99	موافق	182.34	0.000	لها دلالة إحصائية				

المصدر: إعداد الباحث، من واقع الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2023

يلاحظ من الجدول رقم (7) أعلاه أن كل اتجاهات الباحثين وفقا لقيمة الوسط الحسابي كانت في اتجاه موافقون. وبالرغم من وجود عبارتان ليس لهما دلالة إحصائية وهي (الأولي و السابعة) إلا أن الفرضية ككل لها دلالة إحصائية لان القيمة الاحتمالية لمربع كاي المناظرة لها اقل من مستوى المعنوية 5%. وهذا

يعني ان الشركة تطبق الحوافز المعنوية بغرض تحسين أداء العاملين وبالتالي هناك فعالية لنظام الحوافز المعنوية في تحسين الأداء.

3/ اختبار الفرضية الثالثة: " نظام التعويضات في الشركة مشجعه ومحفزه للعاملين بها

الجدول التالي رقم (8) يوضح التكرارات والنسب والوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه رأي الأغلبية وقيمة اختبار مربع كاي والقيم الاحتمالية لاختبار مربع كاي ومستوى الدلالة الإحصائية للفرضية الثالثة.

م	عبارات القياس	الاجابة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه رأي الأغلبية	قيم كاي تربيع	القيم الاحتمالية لكاي تربيع	مستوى الدلالة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة						
1	توفر الشركة سكن خاص للعاملين	التكرار	6	37	10	4	17	1.3 5	1.06	موافق	12.98	0.028
		النسبة	8.1%	50%	13.5%	5.4%	23%					
2	توفر الشركة وسائل للنقل ومطعمًا خاصًا للاستخدام في فترات الاستراحة	التكرار	8	50	6	5	5	2.0 6	1.17	موافق	20.00	0.000
		النسبة	10.08%	67.6%	8.1%	6.75%	6.75%					
3	توفر المؤسسة الخدمات الصحية للعاملين	التكرار	28	36	8	1	1	2.3 3	1.23	موافق	31.43	0.0021
		النسبة	37.8%	48.7%	10.8%	1.35%	1.35%					
4	الحصول علي المكافأة يشجع علي اداء افضل في العمل	التكرار	30	35	4	2	3	2.48	1.17	موافق	19.14	0.003
		النسبة	40.55%	47.3%	5.4%	2.7%	40.5%					
5	تستخدم عملية تقييم الأداء في الترقية الوظيفية	التكرار	11	48	7	5	3	2.74	1.33	موافق	17.73	0.004
		النسبة	14.9%	64.83%	9.47%	6.75%	4.05%					
6	هل تعتقد ان نتائج تقييم الأداء السنوي هو المعيار لمنح الحوافز و المكافآت	التكرار	15	42	4	7	6	1.67	1.86	موافق	11.78	0.028
		النسبة	20.25%	26.75%	5.4%	9.47%	8.1%					
7	توفر المؤسسة بيئة مناسبة تدفعك للعمل أكثر	التكرار	22	43	4	2	3	2.0 9	1.08	موافق	14.65	0.54
		النسبة	29.75%	58.1%	5.1%	2.7%	40.05%					
8	نقص الحوافز المادية والمعنوية يؤثر علي اداء العاملين	التكرار	17	44	5	6	2	2.7 7	1.23	موافق	35.22	0.003
		النسبة	23%	59.45%	6.75%	8.1%	2.7%					
		اختبار الفرضية ككل					2.75	1.98	موافق	25.32	0.000	لها دلالة إحصائية

المصدر: إعداد الباحث، من واقع الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2023

يلاحظ من الجدول رقم (8) أعلاه أن كل اتجاهات الباحثين وفقا لقيمة الوسط الحسابي كانت في اتجاه موافقون. وأن هناك عبارة واحدة فقط وهي العبارة السابعة ليست لها دلالة إحصائية. وبشكل عام نجد أن اتجاه الباحثين هو أوافق وان الفرضية لها دلالة إحصائية وهذا يعني انه علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام التعويضات في الشركة وتشجيع وتحفيز العاملين علي العمل بالشركة".

الخاتمة:

لكي تحقق الحوافز النجاح الكامل يجب ان يكون هناك وعي كامل لدى الادارة بأهمية تطبيق الحوافز المادية والمعنوية وربط اداء العاملين بجانب التكوين والتدريب اضافة الى تمسكها بالتكوين المستمر وتطبيق مبادئه في مجال العمل الى جانب استخدام المحفزات الاخرى المادية والمعنوية والتي لا تقلل من اهميتها لكي نحصل على النجاح المرجو من الحوافز.

وأن التغيرات البيئية تؤدي إلى تغيير في الاحتياجات، بمعنى أنه نتيجة لكون المؤسسة تنشط بيئة ديناميكية تجعلها عرضة لصرف أموال معتبرة تكون دون جدوى إذا حدثت تغيرات في بيئتها، كما أن أصعب تحدي يواجه أنظمة المعلومات في المؤسسات هو التطور السريع في علم تكنولوجيا الحاسبات الآلية و يؤدي هذا التطور إلى تقادم نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي بعد فترة قصيرة هذا يجعل المؤسسة أمام خيارين إما تغيير النظام و هذا يترتب عنه أعباء مالية تضطر المؤسسة على تحملها و إما أن تبقى على الأنظمة كما هي وهذا ما يؤدي إلى استخدام نظم معلومات أقل حداثة لفترة من الزمن ومن خلال ذلك توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أولاً: النتائج

1. تشير نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وتحسين أداء العاملين.
2. أوضحت نتائج الدراسة أن هناك تطبيق للحوافز المعنوية بغرض تحسين أداء العاملين بمؤسسات الدراسة.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام التعويضات في الشركة وتحفيز العاملين على العمل بالشركة.
4. وجود النظام الداخلي الجيد للشركات يزيد من قدرات العاملين وتفعيل روح الجماعة.
5. إظهار شخصية المسؤول في عملية تقييم أداء العاملين.

ثانياً: التوصيات

- من خلال النتائج التي توصلت اليها الدراسة توصي الباحثة بالآتي:
1. ضرورة اهتمام الشركات بزيادة التحفيز المادي والمعنوي للعاملين
 2. ضرورة السعي لتحقيق الإنصاف في منح الحوافز المعنوية والمادية للعاملين.
 3. الاهتمام بالتدريب والتأهيل من رفع كفاءة العاملين بالشركات.
 4. الاهتمام بتنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.
 5. زيادة فرص التكوين في الخارج لمواكبة التطور التكنولوجي وتنمية المهارات
 6. العمل على تشجيع العمال لتحقيق أهدافهم الشخصية وتنمية روح الولاء للشركة.

المصادر والمراجع

1. القرآن الكريم
2. المنجد في اللغة العربية، ط1، دار المشرف 2000م.
3. احمد ماهر عليش، ادارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات الجامعية، 2004م
4. احمد ماهر، نظم الاجور والتعويضات، (دليل الي الرواتب والحوافز ومزايا وخدمات العاملين)، ط1، الدار الجامعية الاسكندرية، 2010م.
5. احمد ماهر، نظم الاجور والتعويضات (دليلك الي الرواتب والحوافز ومزايا وخدمات العاملين)، ط1، الدار الجامعة الاسكندرية، 2010م.
6. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، لبنان دار النهضة العربية، 2002م
7. حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997م
8. خالد عبد الرحيم الصيني، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع عمان الاردن، 2003م

9. خلايفة العلمي، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، الجزائر، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2016م.
10. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، بدون طبعة، دار الجامعة الاسكندرية مصر، 2003م
11. زاهر محمد ديري، الرقابة الادارية وادارة الاعمال، عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع 2002م
12. سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية، ط3، الاردن دار وائل للنشر، 2007م
13. صلاح الشنواني، ادارة العلاقات الانسانية مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية، 1987م
14. عادل محمد زايد، ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، دار الطبع مصر، دار نشر، 2003م
15. عبد الواحد مؤمن، الاساليب المتبعة في ادارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات الحكومية في غزة الجامعة الاسلامية 2008م
16. عبد الواحد مؤمن، الاساليب المتبعة في ادارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات الحكومية في غزة الجامعة الاسلامية 2008م
17. عبدالرحمان توفيق، منهج النظم والاساليب، نظم تقييم الأداء، ط3، مصر مركز الخبرات والمهنية للإدارة، 2003م
18. عبدالعزيز محمد ملائكة، مبادئ ومهارات القيادة والادارة، دار العلم، جدة، 2007م
19. العظيمة ماجد، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، عمان دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003م
20. العظيمة ماجد، سلوك المنظمة وسلوك الفرد الجماعي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان 2003م.
21. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الافراد العاملين، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2012م.
22. عمر وصفي عقيلي، ادارة موارد بشرية معاصرة بعد استراتيجي، ط1 الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005م
23. عمر وصفي عقيلي، ادارة موارد بشرية معاصرة بعد استراتيجي، ط1 الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005م
24. عمر وصفي عقيلي، الادارة المعاصرة، دار وائل، الاردن، 2011م
25. كامل بربر، ادارة الموارد البشرية اتجاهات حديثة، دار المنهل اللبناني للنشر، 2006م
26. الكبيسي عامر، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، الطبعة الثانية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005م
27. مبارك بن علي الخراز، الحوافز وأثرها علي العمال، مكتبة دار الحق، مسقط 1987م
28. محمد الصيرفي، قياس وتقويم أداء العاملين، الطبعة الاولى، مؤسسة حورس الدولية الاسكندرية، 2008م
29. محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2006م
30. مدحت محمد ابو النصر، الادارة بالحوافز، اساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر 2003م
31. مصطفى نقيب شوايش، ادارة الموارد البشرية ادارة الافراد، دار الشروق عمان، 2005م
32. مهدي حسن زويلف، ادارة الافراد في منظور كمي والعلاقات الانسانية ط2، مجدلاوي للنشر، الاردن 2007م
33. يوسف حجيم الطائي واخرون، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان، 2006م
34. أنس عبدالباسط عباس، سليمان عبدالله حمادي، الحوافز وأثرها علي الأداء (دراسة ميدانية)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم التطبيقية، جامعة حضر موت للعلوم والتكنولوجيا تنمية الرفادين، العدد 93، مجلد 31، 2009
35. عبدالله حمد، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، غير منشور، دراسة الاكاديمية العربية البريطانية لتعليم العالي، سلطنة عمان، 2011م.
36. الفارس، سلمان، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق العامة للعلوم الاقتصادية والقانون، (2011)
37. يوسف محمد التيجاني، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدي العاملين في منشأة القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الاكاديمية البريطانية للتعليم العالي: مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2010م
38. تصفح موقع بتاريخ 2020/6/12، (<http://hrdiscussion.com/hr49447.html>)