



قسم الإدارة

جامعة بنغازي

كلية الاقتصاد

الحوافز وأثرها على مستوى الأداء لدى الموظفين في شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي

إعداد

آمال يوسف محمد سويد

إشراف الدكتور

عبد القادر عياد عامر

رسالة ماجستير لغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة الإجازة العالية
(الماجستير) في الإدارة

ربيع 2014

بسم الله الرحمن الرحيم

(وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ)

صدق الله العظيم

(سورة هود - الآية (88))

الإهداء

يسرني أن أهدى هذا العمل المتواضع إلى من كانت له البصمات الراسخة في هداية البشرية وإخراجها من الظلمات إلى النور إليه صلوات الله عليه وسلم ومن اهتدى بهديه إلى يوم الدين.

أهديه إلى من لهم الفضل علي بعد الله ورسوله أمي وأبي.
وإلى كافة أفراد عائلتي أتقدم بهذا البحث سائلاً المولى التوفيق والقبول.

الباحثة

الشكر والتقدير

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك ولك الشكر والمنة أن يسرت لي السبيل ووفقتني لإتمام هذا العمل والصلاة والسلام على سيد المرسلين وخاتم النبيين محمد وآله وصحبه أجمعين.

وبعد...،

فإني أتقدم بالشكر والعرفان إلى من ساهم في إخراج هذا الدراسة في هيئتها العلمية وأخص بالشكر الدكتور الفاضل / عبد القادر عياد عامر وذلك لتفضله بالإشراف على هذه الدراسة وما قدمه من آراء وتوجيهات لإنجاز هذا العمل . كما أقدم شكري لأخوي محمد و عبدالله لما قدماه لي من عون ومساعدة طيلة إعداد هذه الدراسة .

كما أتقدم بالشكر لكافة العاملين بالمكتبة بشركة الخليج العربي للنفط لتعاونهم معي وأخص بالشكر الأخت / هناء الجبالي والأستاذ / إبراهيم المنفي على مساعدتهم في إنجاز هذه الدراسة .

الباحثة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	م
أ الآية القرآنية	
ب الإهداء	
ج شكر وتقدير	
د قائمة المحتويات	
ح قائمة الجداول	
ى قائمة الأشكال	
ك ملخص الدراسة	
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة		
2 مقدمة	1-1
3 الدراسات السابقة	2-1
6 مشكلة الدراسة	3-1
7 أهداف الدراسة	4-1
7 أهمية الدراسة	5-1
7 فرضيات الدراسة	6-1
8 مصطلحات الدراسة	7-1
9 منهجية وتقسيمات الدراسة	8-1
9 حدود الدراسة	9-1
9 مجتمع وعينة الدراسة	10-1

الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة

13مقدمة	1-2
14 المفاهيم الأساسية	2-2
14 مفهوم التحفيز	1-2-2
16 تعريف الحوافز	2-2-2
17 أهمية الحوافز	3-2-2
17 أهداف الحوافز	4-2-2
18 أسس منح الحوافز	5-2-2
18 قواعد نظام الحوافز	6-2-2
20 شروط نجاح الحوافز	7-2-2
20 أنواع الحوافز	8-2-2
27 نظريات الحوافز	3-2
27 نظرية الإدارة العلمية	1-3-2
28 نظرية حركة العلاقات الإنسانية	2-3-2
30 نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو	3-3-2
33 نظرية العاملين	4-3-2
35 نظرية الحاجات المكتسبة	5-3-2
36 نظرية العدالة	6-3-2
39 نظرية الهدف	7-3-2
40 نظرية أدرفير (الوجود ، الارتباط ، النمو)	8-3-2
41 نظرية التعزيز	9-3-2
43 نظرية التوقع	10-3-2
45 مفهوم الأداء	4- 2
46 محددات الأداء	1-4- 2
47 خصائص مقاييس الأداء	2-4-2
47 مفهوم تقييم الأداء	3-4-2

48	خطوات عملية تقييم الأداء	4-4-2
49	أهداف تقييم الأداء	5-4-2
49	أهمية تقييم الأداء	6-4-2
50	متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء	7-4-2
51	العلاقة بين الحوافز والدوافع	5-2
53	العلاقة بين الحوافز والأداء	6-2
55	الهوامش	

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية أولاً : الدراسة الاستطلاعية

62	مقدمة	1-3
62	خطوات اختيار العينة الاستطلاعية	2-3
62	وحدة الدراسة	1-2-3
62	مجتمع الدراسة وحدوده	2-2-3
64	تحديد حجم العينة الاستطلاعية ونوعها	3-2-3
64	كيفية اختيار العينة الاستطلاعية	4-2-3
65	وصف مقاييس الدراسة	3-3
65	معلومات عن مألئي الاستبيان	1-3-3
65	معلومات عن الحوافز المحتمل علاقتها بأداء الموظفين	2-3-3
66	مقياس الأداء	3-3-3
66	ثبات مقاييس الدراسة	4-3
67	صدق مقاييس الدراسة	5-3
69	الهوامش	

الفصل الرابع : الدراسة الرئيسية

71	مقدمة	1-4
71	مجتمع وعينة الدراسة الأصلية	2-4
72	تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة	3-4

76اختبار فرضيات الدراسة	4-4
84تحليل مستوى الأداء	3-4-4
85علاقة الأداء بمتغيرات الدراسة	4-4-4
الفصل الخامس : النتائج والتوصيات		
90مقدمة	1-5
90نتائج الدراسة	2-5
90التوصيات	3-5
91اقتراحات لدراسات مستقبلية	4-5
92المراجع	
98الملاحق	

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-3	التوزيع الإجمالي لعدد الموظفين الليبيين على مختلف الإدارات	63
2-3	توزيع عبارات الحوافز المحتمل علاقتها بالأداء	65
3-3	قيم معامل الثبات لمحاوَر الدراسة	67
4-3	قيم معامل الصدق لمحاوَر الدراسة	68
1-4	الاستمارات الموزعة والمستلمة من عينة الدراسة	71
2-4	توزيع المبحوثين حسب النوع	73
3-4	توزيع المبحوثين حسب العمر	73
4-4	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	74
5-4	توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية	74
6-4	توزيع المبحوثين حسب المسمى الوظيفي	75
7-4	توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة	76
8-4	توزيع الدرجات على بنود الإجابة	76
9-4	تحديد المستوى	77
10-4	النسب والتكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور فاعلية نظام الحوافز	78
11-4	النسب والتكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الأنصاف في منح الحوافز	79
12-4	النسب والتكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التقدير والاحترام لجهود المرؤوسين من قبل الرؤساء	81
13-4	النسب والتكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور آليات الترقية في نظام الحوافز	82
14-4	النسب والتكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور رضا الموظفين عن نظام الحوافز	83

84	أهم الحوافز المؤثرة بالنسبة للموظفين	15-4
85	مستوى الأداء	16-4
86	التصميم الأحصائي لمستوى الأداء	17-4
88	العلاقة بين الأداء ومتغيرات الدراسة	18-4

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
15 عملية الحفز عند الأفراد	1-2
19 قواعد نظام الحوافز	2-2
31 هرم ماسلو للحاجات الإنسانية	3-2
34 نظرية العاملين	4-2
38 المفاهيم الأساسية لنظرية العدالة	5-2
43 نظرية التعزيز	6-2
44 نظرية التوقع	7-2
48 خطوات عملية تقييم الأداء	8-2
52 علاقة الدوافع بالحوافز	9-2
53 علاقة الحوافز بالأداء	10-2

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مجموعة من الحوافز وتأثيرها على أداء الموظفين الليبيين في شركة الخليج العربي للنفط في مدينة بنغازي وكذلك التعرف على آراء الموظفين حيال الحوافز المقدمة وذلك لاقتراح سبل تحسين نظم الحوافز من أجل زيادة أدائهم وصولاً لتحقيق الأهداف المنشودة .

وقد حدد مجتمع الدراسة بعدد(1810) موظفاً وتم تحديد العينة العشوائية بعدد (320) موظفاً ولجأ الباحث إلى استخدام استمارة الاستبيان لتجميع البيانات والمعلومات ذات الصلة بهذه الدراسة وتم استخدام برنامج (SPSS) الإحصائي لتحليل البيانات والمعلومات وأظهرت الدراسة عدداً من النتائج هي كالتالي :

- 1 (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وأداء الموظفين .
 - 2 (التقدير والاحترام لجهود المرؤوسين من قبل الرؤساء يليها فعالية نظام الحوافز يليها رضا الموظفين كأهم الحوافز التي تؤثر على أداء الموظفين للعمل .
 - 3 (لم تعمل الشركة على تنمية وتشجيع الأداء المتميز ومنح الحوافز .
 - 4 (عدم وجود فرص متكافئة في منح الحوافز .
 - 5 (مستوى أداء الموظفين مرتفع .
 - 6 (آليات الترقية في نظام الحوافز ملائمة ومناسبة .
- كما قدمت الدراسة بعض التوصيات يمكن إيجازها فيما يلي :

- 1 (إعادة النظر في نظم الحوافز المتبع .
- 2 (العمل على تعزيز العلاقات بين الزملاء في العمل والعمل على التركيز على ضرورة العمل كفريق واحد .
- 3 (معالجة القصور بشكل يساعد على أداء الموظفين لمهامهم وأعمالهم بكفاءة .
- 4 (إعادة النظر في منح الحوافز بشكل يساعد على ترسيخ العدالة والإنصاف .
- 5 (تحسين بيئة العمل بشكل يعمل على تعزيز القدرة على العطاء للموظفين .
- 6 (صياغة معايير الترقية للموظفين وأن تكون بناء على الكفاءة .

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

1 - 1 مقدمة

تهدف الإدارة في المنظمات المتقدمة إلى الاهتمام بكادرها البشرى المعول عليه في تحقيق أهداف هذه المنظمات حيث يعتبر الموظف أحد أهم العناصر المؤثرة على قيام المؤسسات بأعمالها ونشاطاتها لتحقيق أهدافها بمستوى عالٍ من الكفاءة والنمو والتطور والتقدم وتحقيق الأرباح باعتبار أن العنصر البشرى هو المحرك الرئيسي الذي يخدم المنظمة من أجل تحقيق أهدافها .

لذلك تسعى العديد من المنظمات والمؤسسات لإظهار المزيد من الاهتمام بدراسة أداء العاملين لمعرفة أهم العوامل والأساليب المؤثرة في الأداء من أجل تحسين مستوى الأداء لدى العاملين ورفع كفاءتهم الإنتاجية وذلك عن طريق تحفيزهم على العمل .

وتحظى الحوافز بشتى أنواعها المادية والمعنوية باهتمام الإدارة في كافة المنظمات سعياً منها لفهم حاجات موظفيها ومعرفة أهم الوسائل التي تجعل العاملين يقدمون أفضل ما لديهم سعياً لتحقيق أهداف المؤسسة وعليه فإن بقاء المؤسسات واستمرارها ونجاحها مرتبط بمدى معرفة السلبيات والإيجابيات التي تؤثر على أداء العاملين بها وتوجيه جهودهم وتقديم أفضل ما لديهم لصالح المنظمة .

ونظراً لأهمية الحوافز فقد أصبحت واحداً من أهم المواضيع التي اهتم بها العديد من علماء السلوك فالرغبة في العمل تمثلها الحوافز التي تدفع سلوك المستخدم في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة⁽¹⁾ إن الحوافز باعتبارها أحد أهم الطرق المؤثرة في تحسين الأداء فإن أي منظمة تسعى جاهدة لتقديم أفضل ما لديها من حوافز ومؤثرات من أجل الرقى بمستوى أداء العاملين بها .

لذا فإن أغلبية المؤسسات تعمل على وضع آلية عمل وأسس وقواعد لنظام حوافز بما يكفل تحقيق الأهداف المرجوة منه والتأثير على العاملين للقيام بأفضل ما لديهم وكون الحوافز بأنواعها المختلفة تمثل الاهتمام الرئيسي للإدارة الحديثة في كافة المنظمات فقد أصبح معلوماً لديها مدى تأثيرها وتوجيهها لسلوك الأفراد. (2) فالمنظمة الناجحة ذات الإدارة الفعالة تعمل على دراسة سلوك العاملين بها ومحاولة التأثير فيهم بشكل جيد يؤدي إلى كسب ثقتهم وولائهم للعمل من خلال إشباع حاجاتهم وبالتالي تشجيعهم على العمل بمستوى عالٍ من الأداء المطلوب وهو الأمر الذي تسعى إليه المنظمة .

ويأتي إختياري دراسة الحوافز وأثرها على مستوى الأداء لدى الموظفين باعتبارهم أحد أهم أعمدة وركائز نجاح أي مؤسسة وحاجتهم لمستوى معين من تلك الحوافز مادية كانت أو معنوية لرفع مستوى الأداء ولتحفيزهم لبذل أقصى جهد .

1 – 2 الدراسات السابقة :

أستحوذ موضوع الحوافز على اهتمام العديد من علماء الإدارة وذلك لما لها من تأثير على أداء العنصر البشري في العمل حيث تناولت العديد من الدراسات موضوع الحوافز فيما يلي عرض لهذه الدراسات .

• دراسة عبد الوهاب 1982 (3)

اهتمت دراسة عبد الوهاب 1982 بفهم عملية التحفيز والتعرف على العوامل الوظيفية المؤثرة فيها وطبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 300 موظفاً وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- أ) أن الموظفين محفزون جيداً بشكل عام .
- ب) يعتقد الغالبية من الموظفين أن الحوافز تساعدهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل .
- ج) يتفق الموظفون على أن الحوافز يجب أن تقرر بناءً على أسس علمية .
- د) فرص الترقية متوفرة .
- هـ) توجد فرص التعبير عن النفس وإبلاغ المقترحات بنسبة عالية .

• دراسة ياغي (4) (Yaghi 1986)

قام ياغي بدراسة توضح تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة و الحكومية الأردنية وتمثل عينة الباحث 203 موظفاً وزعت إلى مجموعتين :

الأولى : تمثل المرؤوسين وعددهم 95 موظفاً والثانية : تمثل الرؤساء وعددهم 108 موظفاً . وقد أسفرت نتائج هذه الدراسة إلى :

- 1) أن 35.47% من أفراد العينة يرون أن الحوافز المعطاة لهم لا تساعدهم على أداء أفضل .
- 2) 13.79% من أفراد العينة يرون أنها تساعدهم إلى درجة كبيرة .
- 3) أما البقية يرون أن الحوافز تمكنهم من أداء أعمالهم .

• دراسة رايح 2000 (5) :

هذه الدراسة بعنوان نظم الحوافز المطبقة في المنظمات الصناعية الليبية استهدفت هذه دراسة التعرف على نوعية نظم الحوافز المطبقة في المنظمات الصناعية الليبية وتحديد العلاقة بين هذه النظم ومستوى أداء الأفراد في العمل بالمنظمات وذلك للتوصل إلى معرفة أهم السبل والأساليب لتحسين نظم الحوافز والحصول منها على النتائج المطلوبة لتحسين مستوى أداء

الأفراد وتمثل عين البحث 392 عاملاً موزعين على سبع شركات صناعية وقد أخذت عينة عشوائية من كل هذه الشركات بمقدار 5 % ، وعلى ضوء النتائج المحرزة من خلال تحليل البيانات أمكننا التوصل إلى الاستنتاجات التالية :

1 (يعتبر غالبية أفراد العينة (75 %) أن الحوافز المادية والمعنوية بأنواعها المختلفة لا تتناسب مع المجهود الذي يبذلونه في العمل .

2 (هناك مجموعة من النواقص في نظم الحوافز المطبقة حالياً في الشركات الصناعية المبحوثة مثل عدم ارتباط الترقيّة بالعمل المتميز وعدم تطبيق نظام المشاركة في الأرباح وعدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات .

3 (أثبتت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والأداء .

4 (إن هناك تأثيراً إيجابياً للمكافآت العينية ومحتوى الوظيفة وتقدير الجهود على الأداء .

• دراسة ليا وآخرون⁽⁶⁾ (Leah et .al 2005)

أوضحت دراسة ليا وآخرون (Leah et .al 2005) أثر التحفيز في تعزيز القدرة على تحفيز غير مرغوب فيه حيث تكونت عينة الدراسة من 8 مشاركين ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بتصنيف المحفزات على أساس مرغوب فيها وغير المرغوب فيها وتوصلت هذه الدراسة إلى عدم استجابة المشاركين للمحفزات غير المرغوبة حين مقارنتها بشكل فردي وكذلك المرغوب منها إلا أنه لوحظ تحسين في الأداء حين قورنت المحفزات بشكل فردي .

• دراسة المرهضي 2009⁽⁷⁾

فقد هدفت دراسته إلى التعرف على أثر نظام الحوافز على أخلاقيات الوظيفة العامة في وزارة الخدمة المدنية والتأمينات والمؤسسة العامة للاتصالات بصنعاء وقد طبقت هذه الدراسة على عينة من الموظفين وعددهم 220 فرداً ويمكن تلخيص نتائج هذه الدراسة في النقاط التالية :

1 (قوة الارتباط بين الحوافز وسلوك الموظف أثناء أداء واجبات الوظيفة بشكل مباشر وغير مباشر خارج الدوام .

2 (تؤدي المجالات والمحسوبية وتعقد إجراءات الترقيّة إلي انخفاض الرضا عن الترقيّة لدى أفراد عينة الدراسة .

3 (عدم فاعلية إستراتيجيات الأجور والمرتبات المطبقة في القطاع وتحقيقها للأهداف المخطط لها والتي تكمن في تحسين الوضع المعيشي والرضا والإنتاجية والأداء لدى شاغلي الوظيفة العامة بسبب الظروف الاقتصادية والتضخم المستمر .

• الطيار 2010 (8)

قام الطيار بدراسة بعنوان واقع نظم الحوافز المتبع في الشركات الصناعية الليبية ويتمثل مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في الشركات الصناعية العاملة في مدين بنغازي وقد حددت عينة الدراسة ب 318 عاملاً وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج منها :

(1) عدم وجود توازن بين الحوافز المعطاة و مجهودات العاملين .

(2) عدم وجود نظم حوافز داخل المنظمات يساعد على أداء أفضل ومميز .

(3) ضعف الاهتمام بالحوافز المعنوية والتركيز على الحافز المادي .

(4) الترقية في الوظيفة لا يعتمد على الكفاءة فقط .

(5) افتقار نظم الحوافز المتبعة إلى عامل المرونة .

• دراسة الجساسي 2011 (9)

هدفت إلى دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حيث تكونت عينة الدراسة من 290 مفردة وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة 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 .

• جانا و بابابي (10) 2011 (Gana & Bababe)

وقام كلا من (Gana & Bababe) بدراسة بعنوان آثار التحفيز على أداء العاملين في شركة ميدجورى لطحن الدقيق في ولاية بورنو / نيجيريا .

وتكونت العينة من 60 عامل وأسفرت هذه الدراسة إلى أن معظم سياسات التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية احتياجات العاملين بل أنها لم تكن ذات صلة باحتياجاتهم .

• دراسة الفارس 2011 (11)

لقد أوضحت دراسة الفارس بعنوان أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة العلاقة بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي وحددت عينة الدراسة ب 324 موظفاً وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية أهمها :

(1) وجود علاقة قوية وإيجابية بين التحفيز والولاء التنظيمي وبالتالي الأداء الوظيفي .

(2) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والعمر وسنوات الخبرة .

• الحياصات 2013 (12)

هدفت دراسة الحياصات إلى بيان أثر الحوافز الإدارية بنوعها المادي والمعنوي على أحكام الإجراءات الرقابية من وجهة نظر المدققين الداخليين في قطاع الإدارة المالية العامة بالأردن والتعريف بالحوافز الإدارية من حيث مفهومها وأنواعها وأهميتها ومقومات نجاحها والمشاكل الخاصة بها وكان مجتمع الدراسة متمثل في وزارة المالية والوحدات الإدارية التابعة لها والبالغ عددها (6) وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للحوافز الإدارية بنوعها المادي والمعنوي على أحكام الإجراءات الرقابية في قطاع الإدارة المالية العامة بالأردن .

ملخص الدراسات السابقة :

تناولت الدراسات السابقة موضوع الحوافز بطرق مختلفة وذلك من حيث طبيعة عينات الدراسة وكذلك الاختلاف في الحدود المكانية لتلك الدراسات ولكن معظم هذه الدراسات توصلت على أن الاهتمام بدراسة الحوافز تفرضه الرغبة في تحسين أداء الأفراد واستخدام أفضل طاقاتهم للوصول إلى أهداف المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها هؤلاء الأفراد وأن هناك علاقة وثيقة بين الحوافز والأداء حيث يمكن الحصول على أفضل مستوى من الأداء للأفراد العاملين في المنظمات بمختلف أنواعها يعتمد على نوعية الحوافز المقدمة إليهم من قبل هذه المنظمات التي يعملون بها . فعلى المنظمات الناجحة والتي تسعى إلى تحقيق أهدافها الاهتمام بدراسة الحوافز من أجل معرفة أكثر هذه الحوافز تأثيراً على أداء العاملين ومحاولة تقديمها لهم لضمان الحصول على أفضل أداء لديهم .

1 - 3 مشكلة الدراسة :

يرتبط أداء العاملين بمجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر في سلوكهم وبالتالي تسعى المنظمات على مختلف أنواع نشاطها إلى الرفع من مستوى أداء الأفراد العاملين بها وتحفيزهم وتشجيعهم على التفوق وتقديم أفضل ما لديهم لصالح المنظمة الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة .

فالحوافز وأهميتها تختلف من فرد إلى آخر تبعاً للعمر والجنس والمستوى التعليمي الخ وأيضاً تختلف من مؤسسة إلى مؤسسة وذلك حسب النشاط والعمل الذي تمارسه تلك المؤسسة ولذا يجب الاهتمام بعناية بدراسة كل فئة من الموظفين والتعرف على نوعية الحوافز التي تؤدي لتحفيزهم لبذل أقصى جهد .

ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في معرفة إذا ما كان هناك نظام مناسب للحوافز يؤثر إيجابياً على أداء الموظفين وإمكانية استغلال هذا النظام إذا كان موجوداً من أجل الغرض الذي وضع من أجله .

1 – 4 أهداف الدراسة :

- 1 (التعرف على الحوافز التي يتلقاها العاملون ومدى تأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي .
- 2 (تحديد نقاط القوة والضعف في نظام الحوافز المتبع .
- 3 (التعرف على الحوافز التي يفضل الأفراد الحصول عليها .
- 4 (تقديم مجموعة من التوصيات التي قد تساعد على تحسين الأداء وإيجاد نظام حوافز متكامل ومن ثم الرفع من مستوى الخدمات المقدمة .

1 – 5 أهمية الدراسة :

- 1 (تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع الحوافز لما لها من آثار كبيرة في توجيه سلوك العاملين
- 2 (تساعد الدراسة في التعرف على توجهات العاملين بالنسبة للحوافز ومدى تأثير الأنواع المختلفة على أدائهم
- 3 (تفيد الدراسة مؤسسات القطاع العام والخاص في وضع أنظمة الحوافز الخاصة به ومعرفة الخلل في نظم الحوافز الموجودة .
- 4 (قد تفتح هذه الدراسة المجال أمام الباحثين للمساهمة في إيجاد حلول لبعض المشاكل المتعلقة بحوافز العاملين .
- 5 (إثراء المعرفة العلمية بما تتضمنه هذه الدراسة من معلومات عن الحوافز والأداء .

1 – 6 فرضيات الدراسة :

اعتمدت الدراسة لغايات تحليل الفرضيات الآتية :

الفرضية الأولى :

1 (الفرض الصفري :لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز ومستوى أداء الموظفين.

2 (الفرض البديل : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز ومستوى أداء الموظفين .

الفرضية الثانية :

1 (الفرض الصفري : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإنصاف في منح الحوافز ومستوى أداء الموظفين.

2 (الفرض البديل : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإنصاف في منح الحوافز ومستوى أداء الموظفين .

الفرضية الثالثة :

1 (الفرض الصفري : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التقدير والاحترام لجهود المرؤوسين من قبل الرؤساء ومستوى أداء الموظفين.

2 (الفرض البديل : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التقدير والاحترام لجهود المرؤوسين من قبل الرؤساء ومستوى أداء الموظفين.

الفرضية الرابعة :

1 (الفرض الصفري : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين آليات الترقية في نظام الحوافز ومستوى أداء الموظفين.

2 (الفرض البديل : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين آليات الترقية في نظام الحوافز ومستوى أداء الموظفين.

الفرضية الخامسة :

1 (الفرض الصفري : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رضا الموظفين عن نظام الحوافز ومستوى أداء الموظفين .

2 (الفرض البديل : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رضا الموظفين عن نظام الحوافز ومستوى أداء الموظفين .

1 – 7 مصطلحات الدراسة :

الموظف : هو الشخص الذي يعهد إليه بعمل دائم في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام الأخرى بطريق مباشر ويصدر قرار تعيينه أن يشغل منصباً في التنظيم الإداري . (13)

الحوافز : هي الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان و التي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين و أدائه أنشطة محدودة بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته و يحقق أهدافه . (14)

الحوافز المادية : هي المؤثرات ذات الطابع النقدي أو الاقتصادي كالأجر والعلاوات والمكافآت .

الحوافز غير المادية (المعنوية) : وهى تلك المؤثرات التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل مثل: فرص الترقية، تقدير جهود العاملين بتوجيه خطابات إليهم ونحو ذلك .
الأداء : وتطلق كلمة الأداء على ما يشير إلى التزام الموظف بواجبات وظيفته وقيامه بالمهام المسندة إليه من خلال أدائه لمهام وظيفته وتحمله للأعباء والمسئوليات الوظيفية والالتزام بالأخلاق والآداب الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها والالتزام بمواعيد العمل الرسمي في الحضور والانصراف .
(15)

نظام الحوافز الفعال : هو عبارة عن خطط حوافز تهدف إلى تحفيز العاملين بالمنظمة بناء على الأداء والكفاءة وهى نظم متنوعة ومختلفة تعتمد على موضوعية معايير مقاييس الأداء .

1 – 8 منهجية وتقسيمات الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفي كونه رأى فيه الأسلوب الملائم لهذا الموضوع وتم تقسيم الدراسة إلى جانب نظري يتمثل في الاستفادة بالكتب والدوريات والدراسات السابقة لغرض بناء الإطار النظري للدراسة والجانب الآخر هو الجانب الميداني الذي يتضمن تجميع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة وتم اعتماد استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لتجميع البيانات والمعلومات المطلوبة من عينة الدراسة .

1 – 9 حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية : تقتصر هذه الدراسة على الحوافز وأثرها على أداء الموظفين فى شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي .

الحدود الزمنية : طبقت هذه الدراسة خلال العام 2013 / 2014 ف.

الحدود المكانية : يقتصر تطبيق هذه الدراسة على شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي .

1 – 10 مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في شركة الخليج العربي للنفط حيث يبلغ عددهم (1810) موظفاً وتمثل هذه الشركة أكبر الشركات العاملة في قطاع النفط شرق البلاد وهى إحدى الشركات الرئيسية التابعة للمؤسسة الوطنية للنفط .

ولتحديد حجم العينة تم الاعتماد على جدول Krejcie and Morgan حيث تم تحديد حجم

العينة بعدد (320) موظفاً جاء اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية.

الهوامش

- 1) نبيل رسلان ، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1978.
- 2) محمد الحسن ، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير منشورة ، مكة المكرمة ، بدون سنة نشر .
- 3) على محمد عبد الوهاب ، الحوافز في المملكة العربية السعودية ، الرياض معهد الإدارة العامة ، 1982.
- 4) محمد عبد الفتاح ياغى ، تقييم الموظف العام للحوافز في الأردن ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، الأردن ، 1986.
- 5) عادل رابح يونس " تحليل نظم الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في المنظمات الصناعية الليبية في مدينة بنغازي " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، بنغازي ، جامعة قار يونس - كلية الاقتصاد ، 2000.
- 6) Leah Koehler , Brian ,lwata , Ellen ,Roscoe , Natalie ,Rolider , Lauea ,Osteen.(2005) **Effect of Stimulus Variation on the Reinforcing Capability of Non Preferred Stimuli** , University of Florida ,on Line Available at www.seeingthefield.com/ResponsetimeToStimuli.pdf.
- 7) سنان غالب المرهضى ، أثر نظام الحوافز على أخلاقيات الوظيفة العامة ، دراسة ميدانية ، اليمن ، جامعة صنعاء ، كلية التجارة ، 2009 .
- 8) محمد على الطيار " واقع نظم الحوافز المتبع في الشركات الصناعية الليبية " رسالة ماجستير ، بنغازي ، أكاديمية الدراسات العليا 2010 .
- 9) عبدالله حمد محمد الجساسى ، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ، رسالة ماجستير منشورة ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالى ، 2010-2011 ف . www.abahe.co.uk
- 10) Gana, Alimi Baba & Bababe, Fatima Bbkar (2011) **The Effects of Motivation ON Workers Performance :A Case Study off Maiduguri Flour**

Mill LTD . Borno State , Nigeria , University of Maiduguri , Borno State ,
Nigeria ,On Line ,Available at :

<http://wiloludjournal.academia.edu/FrancisOlawaleAbulude/Papers/79>

- 11) سليمان الفارس ، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد السابع والعشرون ، العدد الأول ، 2011 .
- 12) حمدان محمد الحياصات ، الحوافز الإدارية وأثرها على إحكام الإجراءات الرقابية من وجهة نظر المدققين الداخليين في قطاع الإدارة المالية العامة بالأردن ، دراسة ميدانية ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد الحادي والعشرون ، العدد الثاني ، يونيو 2013 ف .
- 13) مصطفى عبد الحميد دلاف ، النظام القانوني للعاملين بالشركات العامة ، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان ، الطبعة الأولى ، 2000 .
- 14) ناصر محمد العديلي ، الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1985 .
- 15) عامر حبل ، " أثر ضغوط العمل على أداء المراجع الخارجي " ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة الأردن ، 2007 .

الفصل الثاني
الإطار النظري للدراسة

2 - 1 مقدمة

يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية والرئيسية الذي تعتمد عليه الكثير من البلدان والمؤسسات الناجحة فهو أساس نجاح أي نشاط أو مشروع .

ومن أهم ما يجب إعطاؤه الاهتمام والعناية هو العنصر البشري الذي تقع عليه مسؤولية تحقيق أهداف المنظمات ولما كان ارتفاع أو تدنى الأداء لهذا العنصر من أهم المشكلات التي تواجه المنظمات كان لابد من إعطاء هذا الأمر مزيداً من الاهتمام .

ونظراً لدور الحوافز وتأثيرها على مستوى الأداء فقد حظي بالعديد من الدراسات والأبحاث وكان الهدف من هذا الاهتمام هو الوصول إلى أحسن السبل والطرق نجاحاً والتي تعمل على تحسين أداء الموظفين والعاملين بالمؤسسات والمنظمات سواء كانت هذه المؤسسات والمنظمات خاصة أو حكومية

ويعود الاهتمام بحوافز الموظفين في الفكر الإداري الحديث إلى أواخر القرن الثامن عشر عندما سعى سيتر Siater عام 1789 إلى إيجاد نسبة عمل مريحة تمكن الموظفين من أداء عملهم بشكل جيد ومنذ ذلك الحين فقد توالت جهود الممارسين والباحثين لمعرفة المزيد من تحفيز الموظفين وتزداد أهمية تحفيز الموظفين عند الحديث عن الأجهزة الحكومية نظراً للدور الحيوي الذي تنفرد به الحكومات في تحقيق الرفاهية لمواطنيها . (1)

ولهذا فقد أعطت الكثير من المؤسسات والدوائر الحكومي المزيد من الاهتمام بالدراسة والبحث عن أكثر وأوسع الحوافز تأثيراً في دفع العاملين نحو تقديم أفضل أداء متميز لديهم . فوجود الخطط الجيدة والتنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن نفترض أن الأفراد سيقومون تلقائياً بأداء الأعمال على خير وجه وبكفاءة .

أنه من الأهمية أن يكون الفرد قادراً على العمل ولكن الأهم هو أن يكون متحمساً لأداء العمل وراغباً فيه ولذلك ففي الآونة الحديثة زاد الاهتمام بتحفيز العاملين وخلق الرغبة لديهم للعمل التعاوني الفعال بما يكفل الإنجاز الاقتصادي لأهداف المنظمة باعتبار سياسات الحوافز تلعب دوراً في معالجة كثير من مشكلات الكفاءة الإنتاجية سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى المجتمع ككل . (2)

ويرتبط نجاح المؤسسات وتقدمها وإبداعها على ما تقدمه تلك المؤسسات من حوافز مادية ومعنوية أو حوافز مادية فقط أو معنوية فقط للعاملين المستحقين لديها دون استثناء ولذلك فإن الإدارة المهمة بتحقيق أهدافها المرجوة تجدها تسعى دائماً لفهم حاجات موظفيها ودراسة أهم الحوافز التي

تؤثر فيهم ووضع القواعد والأسس التي من خلالها توزع حوافزها بشكل دوري خارج نطاق الأنانية والمحسوبية والعلاقات الخارجية والشخصية. (3)

وتأسيساً على ما تقدم فإذا اتسم الحافز الموضوع من قبل الإدارة بالعدالة والموضوعية وكان مشبعاً لحاجة الموظف فإنه سوف يحقق الأثر المطلوب حيث سيدرك الموظف أن جهده سينال عليه ثواباً مناسباً مما يدفعه للعمل مسخراً في ذلك قدراته وخصائصه باذلاً في ذلك جهوده الجسمانية والعضلية والذهنية والعقلية مستهدفاً أداءً وظيفياً أمثل للحصول على العائد الموضوع. (4)

فالأهتمام بدراسة تحفيز العاملين إنما تفرضه الرغبة في تحسين أداء العاملين ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفاعلية واقتصاد . ويمكن أن يعبر عن الأداء كدالة لقدرة الفرد ومعلوماته وتحفيزه ويمكن أن تصاغ هذه العلاقة بالمعادلة التالية :

$$\text{الأداء} = \text{التحفيز} \times (\text{القدرة} + \text{المعلومات})$$

ويعنى ذلك أن مع فرض توافر القدرة لدى الشخص على العمل إلى جانب توافر المعلومات لديه عن هذا العمل فإننا لا نضمن مع ذلك أن نحصل على أداء جيد إذ أن ذلك مرهون بالدور الذي يلعبه عامل جوهري آخر وهو الحافز .

وهكذا لا يكفي أن يكون الموظف قادراً إلى العمل وإنما الأهم من ذلك أن تتوفر لديه الرغبة في العمل وتتوافر هذه الرغبة عن طريق تحفيز الموظف على الأداء الجيد والفعال وهنا تبدو مسئولية الإدارة عن تحفيز العاملين حتى تمتلئ نفوسهم بالرضا عن العمل ومن ثم نضمن تفانيهم في أدائه ونبعد عنهم أسباب ومظاهر القلق والتوتر وغيرها من الأسباب التي تضعف من إنتاجيتهم. (5)

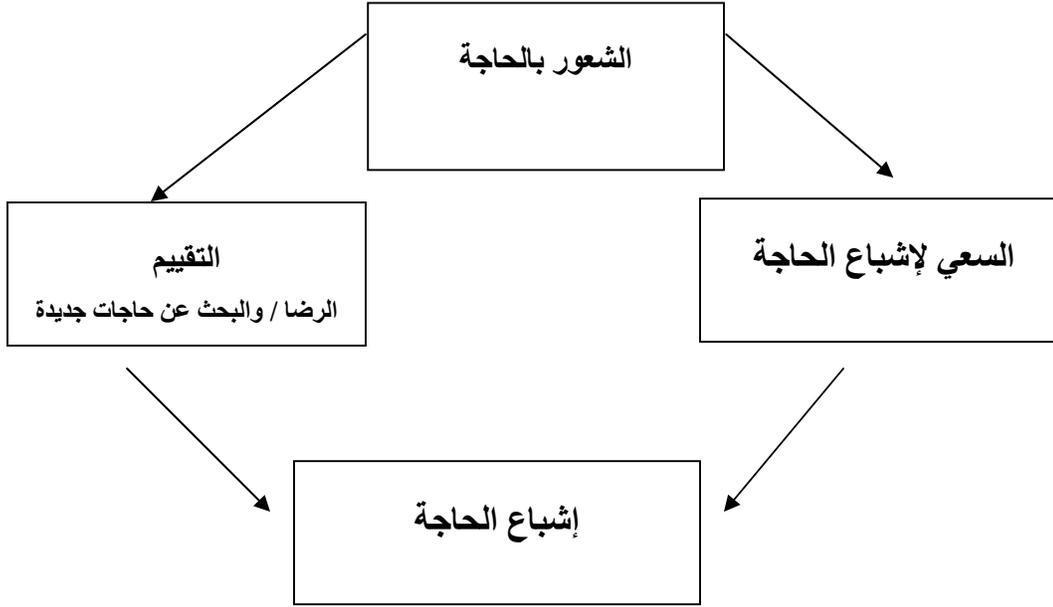
2 - 2 المفاهيم الأساسية :

2 - 2 - 1 مفهوم التحفيز :

يعتبر التحفيز من المؤثرات الهامة على سلوك الأفراد لكي يغير من أدائهم نحو مستوى أفضل ويعرف المرعى التحفيز بأنه هو العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين أو بذل مجهودات معينة قصد تحقيق هدف. (6)

وعرف العميان الحفز بأنه عبارة عن قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة فعندما يشعر الإنسان بوجود حاجة لديه فإنه يرغب في إشباعها .

فالحاجات تسبب التوتر يقود إلى بذل الجهد من قبل الفرد وهذا الجهد المبذول بدوره يؤدي إلى الإشباع ومن ثم تحقيق الرضا والبحث عن حاجات جديدة وفي حالة عدم قدرة الجهد المبذول على إشباع الحاجة فإن التوتر يستمر وعندئذ يكون أمام الفرد عدة بدائل منها محاولة بذل الجهد مرة أخرى أو تغيير مسار الجهد المبذول أو استبدال الحاجة بأخرى . (7) والشكل التالي رقم (2 - 1) يوضح عملية الحفز:



الشكل (2 - 1)

عملية الحفز عند الأفراد

المصدر : محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة ، 2005 .

فالتحفيز كما يعرف بربر هو مجموعة المؤثرات الخارجية التي يحددها المديرين في إطار ما بهدف التأثير على القوى الداخلية للفرد لتوجيه سلوكيات الموارد البشرية باتجاهات معينة تخدم المصالح المشتركة للوارد البشرية والمؤسسة .

فالتحفيز إذاً هي تلك العملية التي بموجبها يتمكن المديرين من إشباع كافة القوى الكامنة لدى الموارد البشرية وتزويد من رغبتهم في بذل الجهود المطلوبة لأداء مهامهم بمستويات عالية من الإنتاجية (8)

ويعرف كيث التحفيز بأنه عبارة عن مجموعة من المتغيرات الخارجية في بيئة العمل أو المجتمع والتي تستخدم من قبل المنظمة في محاولة للتأثير على رغبات واحتياجات داخلية (9) .
وعرف العديلي التحفيز بأنه الإمكانيات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو مجموعة نشاطات معينة بالشكل الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته ويحقق أهدافه (10)

2 - 2 - 2 تعريف الحوافز :

من المتعارف عليه أن الحوافز حظيت بمجموعة كبيرة من الدراسات والأبحاث من قبل العديد من الباحثين والمهتمين بدراسة الإدارة باعتبارها أحد أهم المؤثرات في سلوك وأداء الأفراد .
ذكر حجازي أن كلمة الحوافز تشير في معناها الإصطلاحى إلى الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو نشاطات محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته .
وهى العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة كنتيجة لتميزه في الأداء عن أقرانه (11) .
وعرف كافي الحوافز بأنه عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه للقيام بأداء أفضل (12) .
وكذلك فقد عرفها المرعى بأنها مجموعة الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد . وتعرف أيضاً بأنها الوسائل والعوامل التي تشبع حاجات العامل وتوجه سلوكه على نحو معين (13) .

وعرف أبو الخير الحوافز بأنها تتمثل في المكافآت التي يحصل عليها الفرد جراء القيام بسلوك معين وتدرج المكافآت (الحوافز) من الحصول على مزايا مالية أو عينية أو معنوية ممثلة في شهادات تقدير وإطراء من الغير ومن ثم فإن الحوافز هي ما يشبع الحاجات بمعنى أن الحصول على الحوافز ينهى حالة القلق والتوتر والمجهود المترتب عليها (14) .
وعرفها السلمي بأنها شيء يوجد في محيط العمل (أو المجتمع) يجذب إليه الفرد باعتباره وسيلة لإشباع رغبة يشعر بها أو هي مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحافز مهماً بالنسبة للفرد (15) .

كما عرفت على أنها أساليب تحريك قدرات العاملين بما يزيد أداؤهم كماً ونوعاً أو أحدهما (16).
أما العلى فقد عرف الحوافز بأنها مجموع القيم المادية أو المعنوية التي تقدم إلى العاملين في مقابل
تحسين أداؤهم وسلوكهم في العمل أو زيادة إنتاجهم فوق المعدلات الاعتيادية (القياسية أو المخططة)
سواء كان ذلك الإنتاج قابلاً للقياس الكمي أو النوعي . (17)

فبالتالي يمكن تعريف الحوافز بأنها المؤثرات أو الأدوات أو الأساليب التي يكون لها تأثير
على الأفراد من حيث السلوك والاتجاه من أجل الوصول إلى هدف معين سواء كان هذا الهدف هو
تحسين مستوى الأداء لديهم أو زيادة الإنتاجية بالنسبة للمنظمة التي يعملون بها .

2 - 2 - 3 أهمية الحوافز :

تلعب الحوافز دور كبير في تحسين مستوى الأداء باعتبار أن الحوافز وسيلة هامة لدفع
العاملين لتقديم أفضل ما لديهم من أداء .

ولابد أن تتوافق نوعية الحوافز المقدمة للعاملين مع الحاجات الغير مشبعة بالنسبة لهم
والتي تؤدي إلى زيادة الرضا لديهم نحو المؤسسة التي يعملون بها و بالتالي تؤدي إلى زيادة جودة
وكفاءة الأداء ويحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها :

- 1 (زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة إنتاج ومبيعات وأرباح .
- 2 (تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثلته تخفيض التكاليف وكميات الخامات وتخفيض الفاقد في
الموارد البشرية وأي موارد أخرى .
- 3 (إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يمس التقدير والاحترام والشعور
بالمكانة

4 (إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة .

5 (جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء .

6 (تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن .

7 (تحسين صورة المشروع أمام المجتمع . (18)

2 - 2 - 4 أهداف الحوافز :

- 1 (جعل الأفراد يعملون بكفاءة وفاعلية من خلال زيادة إنجازاتهم .
- 2 (تجنب الصراعات بين العاملين حيث سيؤدي حفزهم إلى توجيه سلوكهم لتحقيق الأهداف بشكل
جماعي .

- 3 (زيادة ولاء الأفراد للمنظمة التي يعملون بها طالما أن حاجاتهم مشبعة .
- 4 (الحد من معوقات إنجاز الأعمال حيث يؤدي التحفيز إلى تخفيض معدلات دوران العمل والغياب والحد من التباطؤ في الأداء الخ . (19)
- 5 (إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص الإحساس بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة .
- 6 (إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة .
- 7 (جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء .
- 8 (تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق . (20)

2 - 2 - 5 أسس منح الحوافز:

يتركز نظام الحوافز على عدة معايير للأداء والسلوك ومؤشرات لإنجاز الأهداف المطلوبة ومن أهمها :

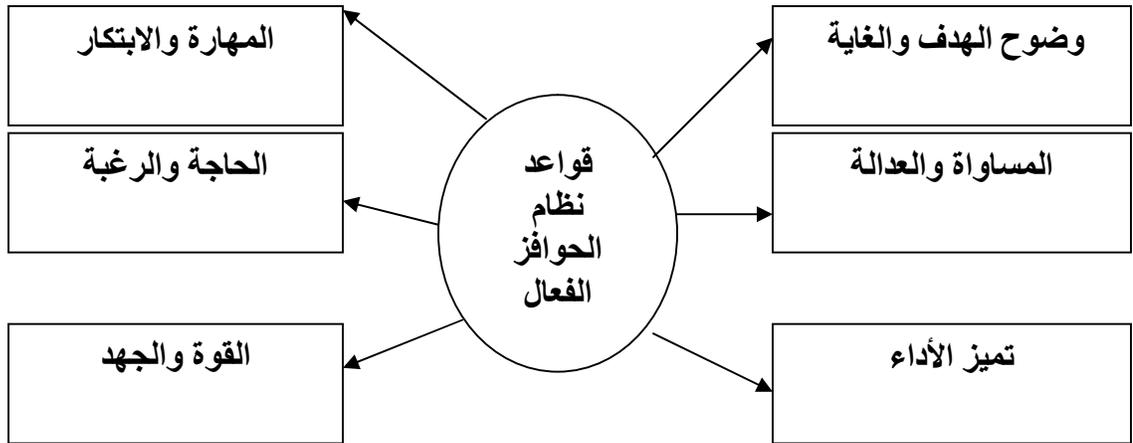
- 1 (معيار الأداء : يعتبر من أهم المعايير في حساب الحوافز ويتم تحليل الأداء ومن ثم وضع معايير محددة قابلة لقياسه بالنسبة لكل وظيفة مثل كمية العمل، جودة العمل..... الخ
- 2 (معيار المجهود : يستعمل هذا المعيار في قياس ناتج العمل، لكنه أقل موضوعية من المعيار الأول، حيث لا يؤدي المجهود المبذول من العامل دائماً إلى إنجاز العمل بفعالية.
- 3 (الأقدمية : وهو معيار شائع الاستعمال ويأخذ المدة بعين الاعتبار التي قضاها العامل في المنظمة والتي تشير إلى الولاء والانتماء.
- 4 (تحقيق الأهداف: وهو معيار كثيراً ما يستخدم في المؤسسات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف المسطرة و المحددة سابقاً . (21)

2 - 2 - 6 قواعد نظام الحوافز :

يبنى نظام الحوافز على عدة قواعد يجب الاهتمام بتأسيسها حتى يحقق فعاليتها المنشودة على عدد من القواعد يوضحها الشكل (2 - 2) ومن ثم تتمثل أهم القواعد التي يجب أخذها في الاعتبار عند تحديد نظام الحوافز فيما يلي :

- 1 (وضوح الهدف والغاية : يجب أن يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير وكذلك على المدى البعيد بحيث تسعى جميع الأطراف (الفرد - الجماعة - المنظمة) إلى تحقيقه .

- 2 (المساواة والعدالة : يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة ومن ثم فلكل فرد الحق أن يتقاضى نصيباً متساوياً من الحوافز مادام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة ويمثل اتفاق المساهمين على تقسيم أرباح الشركة بالتساوي بينهم حسب عدد السهم صورة لهذه القاعدة حيث يحصل كل منهم على حصة متساوية من الأرباح .
- 3 (تمييز الأداء : يعد تمييز الأداء من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز إذاً يجب أن تزيد كمية الأداء وجودته أو تنخفض تكلفة الإنتاج أو وقته حتى يتم حساب الحوافز .
- 4 (القوة والمجهود : يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا أن الحال في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل والأسباب والمجهود المبذول .
- 5 (الحاجة والرغبة : يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم ورغباتهم وكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية العليا .
- 6 (المهارة والابتكار : تهتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكاراً وحلولاً ابتكارية لمشكلات العمل والإدارة. (22)



الشكل (2 - 2)

قواعد نظام الحوافز

المصدر : عبد الحميد المغربي ، الاتجاهات المعاصرة في الموارد البشرية .

2 - 2 - 7 شروط نجاح الحوافز :

لكي يتمكن نظام الحوافز من تحقيق الغايات المرجوة منه وأن يكون ناجحاً في خلق دوافع مضافة للأفراد العاملين ولإشباع رغبات غير مشبعة لديهم فإنه يجب أن تتوفر في هذا النظام مجموعة من الشروط :

- 1 (أن توفر الإدارة مقاييس موضوعية ودقيقة لقياس أداء الأفراد العاملين لكي يتسنى لها تحديد من يستحقون الحوافز على أساس مستوى الأداء الذي يقدمونه .
- 3 (أن يكون للأفراد الذين يطبق عليهم النظام سيطرة على مستويات أدائهم من خلال تحكمهم في مقدار الجهد الذي يبذلونه في أداء العمل .
- 3 (أن يكون هناك وضوح كافي بالنسبة للأفراد العاملين لوجود علاقة وثيقة بين مستوى الأداء الذي يقدمونه وبين الحصول على الحافز . (23)
- 4 (أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً إذا لابد بأن تحدد مسار الحوافز لكي تؤدي إلى تحقيق أهداف الفرد والمنظمة معاً وهذا يتطلب إقامة جسور مشتركة بين أهدافهما .
- 5 (أن تخلق صلة وثيقة بين الحوافز والهدف إذ لا فائدة من تلك الحوافز التي لا تثير سلوك الفرد وبالشكل الذي يدفعه للتصرف تصرفاً هادفاً لتحقيق رغباته (24) .
- 6 (أن ترتبط الحوافز ارتباطاً قوياً مع الجهود المبذولة لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد لتقديم المزيد من الجهود وتشجيعهم على الإبداع والابتكار .
- 7 (أن تنمي في ذهن الفرد العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على المكافأة .
- 8 (أن تكون الفترة بين الأداء والحصول على الحافز اقصر ما يكون .
- 9 (أن يكون الحافز متناسباً مع دوافع الفرد وأن يكون الأداة المطلوبة لتخفيض النقص في الإشباع .
- 10 (أن تواكب المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي يمر بها البلد والتي قد تؤثر في حاجات الأفراد ودوافعهم وتوقعاتهم . (25)
- 11 (ضمان الإدارة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز .
- 12 (أن يتصف نظام الحوافز بالعدل والمساواة والكفاءة . (26)

2 - 2 - 8 أنواع الحوافز :

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز ومتداخلة مع بعضها البعض حيث تعددت تقسيمات الباحثين

في مجال الحوافز لوسائل أو أساليب يمكن الإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين وأهمها هذه التقسيمات :

1 (من حيث طبيعتها أو قيمتها :

أ (الحوافز المادية :

الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الإقتصادي والحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل وتجنيد ما لديهم من قدرات والارتفاع بمستوى كفاءتهم .

والحوافز المادية تشمل كل الطرق المتعلقة بدفع مقابل مادي على أساس الإنتاج لزيادته من حيث الكم أو تحسينه من حيث النوع أحدهما أو كلاهما وعلى ذلك فإن العامل كلما أنتج أكثر أو أفضل كلما تحصل على كسب أكبر .

وتعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة والفورية وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده والحوافز المادية قد تكون إيجابية كمنح المكافآت والمساعدات أو إعطاء العلاوات وقد تكون سلبية كالحرمان من المكافآت أو العلاوات أو تخفيض الراتب .⁽²⁷⁾

أشكال الحوافز المادية :

الأجر : ويعد من أهم الحوافز المادية وكلما كان كبيراً كان له دور كبير في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطى رضا وظيفياً أكبر .

الرضا الوظيفي : يعرف بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل ويتمثل في المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل والإنتاج .

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

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

المشاركة في الأرباح : حيث تقوم الإدارات بإعطاء عاملها أسهماً في شركاتها لتحفيز العاملين .

الترقية : حيث لها دور كبير في حفز العاملين وتعد حافزاً مادياً لأنها غالباً ما تتضمن زيادة الأجر كما يمكن أن تكون حافز معنوي .

التأمين الصحي : يعتبر من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعاملها وأسرهم ويعتبر تخفيف للأعباء المالية .

العلاوات الدورية والاستثنائية : وهى من الحوافز المادية الجيدة التي تحفز العاملين لأداء أفضل .
السكن والمواصلات : حيث يعتبر في نظر العاملين حافزاً جيداً لما فيه من تخفيف لعبئ النفقات .
ربط الأجر بالإنتاج : وذلك لإيجاد علاقة طردية بين كل من الجر والإنتاج فكلما زاد الإنتاج زاد دخل العامل .

الضمان الاجتماعي : وهو ضمان المستقبل بعد بلوغ سن التقاعد أو للظروف الصحية التي قد توقفه عن العمل وفي الحالتين يوفر له ضمان مادي لحياة كريمة . (28)

مزايا الحافز المادي :

أ) السرعة الفورية والأثر المباشر الذي يلمسه الفرد لجهد .

ب) تحسين الأداء بشكل دوري ومنتظم .

ج) اشتماله على معان نفسية واجتماعية .

عيوب الحافز المادي :

أ) أنها تدفع العمال إلى العمل الشاق والمضني الذي غالباً ما يؤثر على صحتهم الجسدية أو حالتهم النفسية مستقبلاً

ب) إن هذا الأسلوب المادي في تقييم الحوافز لا يصلح أساساً لتحديد المقابل المالي لكثير من الأعمال التي لا يحدد الأجر فيها على أساس الإنتاج مثل أعمال الخدمات والإشراف وكذلك أعمال البحث العلمي .

ب) الحوافز المعنوية :

إن حاجات الإنسان متعددة وبالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة فهناك بعض الحاجات يمكن أن تشبع مادياً والبعض الآخر معنوياً إذا هناك حاجات لدى الإنسان لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية.

وهى الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية فتزيد من شعور العامل بالترقي في عمله وولائه له وتحقيق التعاون بينه وبين زملائه .

والحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية بل إن المادي منها لا يتحقق ما لم يقترن بحوافز معنوية وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقاً للظروف التي تمر بها المنظمة لهذا فإن لها أن تختار ما بين الحوافز المعنوية ما يلائم ظروفها .

والحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة أو أكثر من الحاجات الاجتماعية أو الذاتية للفرد العامل كالحاجة للتقدير أو القبول الاجتماعي فالحوافز المعنوية يمكن أن تكون حوافز معنوية إيجابية

ويقصد بها كل ما يترتب عليه من رفع الروح المعنوية لدى الأفراد مثل : الإجازات والترفيه ويمكن ان تكون حوافز معنوية سلبية وهى كل ما يترتب عليه من ردع المهمل أو المقصر مثل اللوم والتوبيخ وغير ذلك ولا بد من أن يتم استخدام النوعين معاً بشكل مناسب .⁽²⁹⁾

أشكال الحوافز المعنوية :

الوظيفة المناسبة : حيث تنبع أهميتها من أنها تجعل الطريق ممهداً للموظف لكي يبرز طاقاته وإمكاناته.

الإثراء الوظيفي : هذا الأسلوب يعمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسئولياتها والتجديد في أعبائها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها أن يجدد قدراته ويطور مهاراته لمقابلة هذه الأعباء والمسئوليات .
المشاركة في اتخاذ القرارات : ويعنى إشراك العاملين عند اتخاذ القرارات التي لها علاقة بأعمال العاملين .

الترقية : تعتبر حافز معنوي إلى جانب كونها حافز مادي إذ أنها تحمل معها زيادة في الأعباء والمسئولية وتأكيد الذات .

الباب المفتوح : ويدخل ضمن الحوافز المعنوية التي تقدم لإشباع حاجات تأكيد الذات واحترام الآخرين ويعنى الباب المفتوح السماح للعاملين بتقديم المقترحات والآراء التي يرونها مباشرة إلى رؤسائهم .

لوحات الشرف : ويعنى بذلك إدراج أسماء المتميزين في العمل في لوحات الشرف داخل المنظمة مما يزيد ولائهم ويدفعهم للمزيد من الجهد .

المركز الاجتماعي للإنسان : فالوظيفة التي تحقق مركزاً اجتماعياً مرموقاً تعد حافزاً إيجابياً وتمثل إشباعاً لحاجات الإنسان والمركز الاجتماعي من الأمور التي يسعى الفرد إلى اكتسابها والحفاظ عليها .

تسليم الأوسمة : وهذا الحافز الإيجابي يعطى لمن كانت خدماته كبيرة أو جليلة ويعد هذا الحافز دافعاً للعاملين لإبراز قدراتهم وأحقيتهم بالتقدير والاحترام .⁽³⁰⁾

2) قسمت الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدون إلى:

أ) الحوافز الفردية:

وهى تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الإنتاج فالحوافز الفردية موجهة للفرد وليس للجماعة ومن شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد سعياً للوصول

لإنتاج وأداء أفضل وقد تؤثر الحوافز الفردية سلبياً على روح الفريق التي هي جوهر عملية الإدارة وهو ما ينبه إلى ضرورة اللجوء لأسلوب الحوافز الجماعية أيضاً إلى جانب الحوافز الفردية . (31)

فالحوافز الفردية هي ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معين ومن أمثلتها:

الترقيات و المكافآت و العلاوات التشجيعية و تخصيص مكافئة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج و تخصيص جائزة لأفضل موظف في المنظمة و إعطاء هدية لأفضل موظف في القسم.

ويمكن أن نخلص إلى أن الحوافز الفردية هي الحوافز المتنوعة السابقة الإيجابية أو السلبية المادية أو المعنوية التي قد توجه لفرد واحد بسبب أداءه المنخفض أو إهماله عندما يكون الحافز سلبياً (32)

ب) الحوافز الجماعية :

هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين ومن أمثلتها : المزايا العينية والرعاية الصحية والرعاية الاجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية أو قسم واحد أو إدارة واحدة لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الإدارة والإنتاجية . (33)

حيث تهدف إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التنافس أحياناً فيمكن للإدارة ومن أجل أن يتحقق التنافس الفردي والإيجابي وروح الفريق في آن واحد أن تستعمل الأسلوبين معاً ولا تقتصر على أسلوب واحد . (34)

ومن مزايا الحوافز الجماعية :

- 1 () الاعتماد عليها لمكافأة العمال الذين يؤدون الخدمات الأساسية لخط الإنتاج .
- 2 () دعم الارتباط والانسجام والتوافق الجماعي .
- 3 () المواءمة مع ظروف العمل .
- 4 () تنمية الشعور بالمشاركة .
- 5 () الشعور بالتضامن والتكامل الاجتماعي .
- 6 () تشجيع العمل الجماعي بين العاملين

ولكن من عيوبها :

- 1 () الخوف من قيام الإدارة بتخفيض معدلات الحوافز في حالة قيام الجماعة بإنتاج كميات كبيرة .
- 2 () المنافسة فيما بين الجماعات .
- 3 () عدم الوقوف على إنتاجية الفرد للتعرف على قدر مشاركته ومساهمته الفردية بين أفراد الجماعة)

3 (قسمت الحوافز من حيث أثرها أو فاعليتها إلى:

(أ) الحوافز الإيجابية :

وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك. (36)

فالحوافز الإيجابية هي مجموعة من المؤثرات التي تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد العاملين عن طريق إشباع حاجات أخرى غير مشبعة لديهم إضافة إلى الحاجات المشبعة لديهم بشكل فعلى مثل إعطاء وعود للعاملين بمنحهم مكافآت نقدية في حالة بلوغهم مستويات معينة من الأداء أو التعهد بنقل فرد معين إلى موقع عمل أفضل في حال تحسن معدلات أدائه أو في حال انتظام دوامه.....الخ (37).

وهذه الحوافز تنمي روح الإبداع والتجديد لدى العاملين لأنها تتلاءم ورغبات الموظفين بحيث تترك بعض النتائج الإيجابية على مجريات العمل مثل حافز المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير. (38)

فالاتجاه الحديث في المجال الإداري يشير إلى التزايد لاستخدام الحوافز الإيجابية مع تناقص تدريجي في استخدام الحوافز السلبية وهذا الاتجاه خلفته عوامل عديدة مثل نمو الحركات النقابية في الدول الرأسمالية وارتفاع مستوى ثقافة العاملين بصفة عامة إلى جانب الأبحاث والدراسات الكثيرة التي أجريت في هذا المجال والتي برهنت على المزايا العديدة التي تحققها الحوافز الإيجابية في تحفيز العاملين. (39)

(ب) الحوافز السلبية :

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه ومن أمثلة السلوك السلبي التكاثر والتساهل والإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية وتستخدم الحوافز السلبية العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب به

والحوافز السلبية تحدث توازناً في عملية التحفيز فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء الممتاز فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف فتحفظ الإدارة بذلك رهبتها وتضمن جدية العاملين (40)

وتشمل هذه المجموعة من الحوافز العقاب أو التهديد به كمدخل لتغيير سلوك الفرد في الاتجاه المرغوب والوسائل المستخدمة في مثل هذه الأحوال بالمشروعات هي : التأييب والتوبيخ تخفيض الأجر وحجب الحوافز والفصل والتنزيل الوظيفي وإنهاء عقد العمل ويستخدم أسلوب التوبيخ كثيراً لتأنيب العامل ذو الأداء غير المرضي أو سيء السلوك .

ويرى كثير من الإداريين بأن العقاب أو التهديد به إدارة فعّالة لتحقيق الطاعة والولاء من قبل العاملين وقد يكون هذا مفيداً أكثر من غيره من الوسائل وحافزا قويا لتقويم الفرد لسلوكه، ولكن قد يكون العقاب أو التهديد به سببا لخوف الفرد بدرجة لا يمكنه للاستجابة بطريقة إيجابية للتعليمات والمقترحات وتنمو لديه اتجاهات غير ملائمة عن العمل. (41)

4) قسمت الحوافز من حيث ارتباطها إلى:

أ) الحوافز الداخلية:

وهي الحوافز التي ترتبط بالعمل نفسه ، وتشمل الإحساس بمسؤولية الفرد تجاه جزء ذو مغذى من العمل ونتائجه وتتيح هذه العوامل للفرد استخدام مهاراته وقدراته في التطوير والتقدير كما توفر له المعلومات المرتدة عن أداءه وكذلك فإن الحوافز الداخلية هي الحوافز التي تتحقق من خلال العمل ذاته ومنها:

- 1) الاستقلالية في العمل.
- 2) استخدام مهارات متنوعة .
- 3) القيام بأداء عمل مهم.
- 4) الحصول على معلومات مرتدة من العمل ذاته . (42)

ب) الحوافز الخارجية :

وهي حوافز لا ترتبط بالعمل نفسه بل تعود من مصادر أخرى في المنظمة وتتمثل الحوافز الخارجية في الحوافز المادية والمزايا الإضافية والمشاركة في الأرباح والحوافز التشجيعية وتقدير زملاء العمل والمستقبل الوظيفي والترقيات والإشراف وعلاقات الصداقة والتعويضات المؤجلة (43) فالحوافز الخارجية هي الحوافز التي تقدمها إدارة المنظمة وتقع خارج نطاق العمل ذاته ومنها :

- 1) الأجر النقدي .
- 2) الأجازات .
- 3) التأمين .
- 4) الوجبات المجانية .

وغالباً ما يكون تأثيرها أقل من تأثير الحوافز الداخلية حيث أن الحوافز الداخلية هي تلك الحوافز المرتبطة بالوظيفة نفسها بينما الحوافز الخارجية لا ترتبط بالعمل نفسه بل تعود للأفراد من مصادر أخرى في المنظمة وتشمل زملاء العمل والمجوعات غير الرسمية والتنظيم الرسمي . (44)

2 – 3 نظريات الحوافز :

إن موضوع الحوافز والاهتمام بها ليس بالموضوع الوليد أو المستحدث بل ترجع بدايته مع القرن الثامن عشر حيث بدأ العلماء والباحثين في الاهتمام بموضوع الحوافز وسوف نتناول عدداً من هذه النظريات الأوسع انتشاراً والتي يمكن تقسيمها إلى مجموعة من النظريات الآتية :

2 – 3 – 1 نظرية الإدارة العلمية:

وذكرت قنديل (45) أن فريدريك تايلور كان من أوائل الذين تحدثوا عن التحفيز فقد كان ذلك في عام 1911 عندما ركز تايلور على أهمية الحوافز المادية .

أفترض تايلور أن الموظفين كسالى ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط وللوصول لنظام عادل للرواتب والحوافز اقترح تايلور أن يتم تجزئة العمل أو الوظيفة إلى أجزاء صغيرة ومن ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها وتنفيذها وأخيراً دمج هذه الأجزاء ثانية بشكل فعال هذه العملية كانت تسمى دراسة الحركة والوقت .

وقد كان التركيز الأساسي فيها على الجوانب المادية في العمل والإنتاج وكانت ترى في تقسيم العمل والتخصص أساساً صالحاً لرفع الإنتاجية ولم يكن الإنسان في نظرية الإدارة العلمية أكثر من مجرد (أداة) للعمل أو مصدر للطاقة تستخدمه الإدارة في الوصول إلى الإنتاج المطلوب .

ولم تكن نظرية الإدارة العلمية تتوقع عائداً هاماً من مساهمة ومشاركة العاملين لذا فقد حددت دورهم في مجرد تلقى التعليمات وتنفيذها على أساس طريقة الأداء المثلى التي تم تدريبهم عليها وكان الحافز الأساسي للعاملين في نظرية الإدارة العلمية هو الحافز النقدي . (46)

عموماً بناء على الدراسات التي قام بها تيلور Talyor وأتباعه ظهرت العديد من النتائج أسست عليها العديد من مبادئ الإدارة العلمية ومن هذه المبادئ :

1 (تحديد نوع وكمية العمل الواجب أن يقوم به كل فرد بناء على أبحاث علمية وليس على مجرد تقديرات من جانب الإدارة .

2) التركيز على مبدأ التخصص وتقسيم العمل بحيث تقسم الواجبات والمسؤوليات تقسيماً عادلاً بين العمال والإدارة وبذلك يكون كل فرد ملماً ومدركاً لما يقوم به .

3) التنسيق بين الأعمال والأنشطة المختلفة ومراقبتها للتأكد من إنجازها حسب الخطط الموضوعية .

4) الاختيار العملي لأحسن فرد يستطيع أداء الوظيفة على أحسن وجه وتدريبه بشكل مناسب .

5) انصياع مصلحة الفرد لمصلحة المنظمة التي يعمل فيها و التزامه بالطاعة التامة وأن أهم دافع له في العمل يتمثل في الجانب المادي الذي يحفزه على بذل مزيد من الجهد في عمله . (47)

ولقد وجهت عدة انتقادات رئيسية لهذه النظرية :

- مساواة تايلور بين البشر والآلات .

- افتراض تايلور أن الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال غير دقيق .

- افتراض وجود أفضل طريقة لأداء العمل ليس منطقياً دائماً .

وعلى النقيض من ذلك تجد فريقاً من علماء النفس يرون أن الأجر ليس الحافز الوحيد ولا

هو أكثر حوافز العمل أهمية وهم يرون أن العامل يسعى لإشباع حاجات أخرى مختلفة لا علاقة للأجر بها . (48)

2 - 3 - 2 نظرية حركة العلاقات الإنسانية :

أشار بربر (49) أن هذه النظرية تقوم على أهمية فهم الأفراد أياً كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم و رغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية وصاحب هذه النظرية إيلتون مايو وزملائه في مصانع هوثورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية حيث كانت تعاني إدارتها من ظاهرة خطيرة هي تقييد العمال لإنتاجهم وعند بحث العلاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية مثل الأجور والإضاءة وأيام العمل وفترات الراحة اتضح أنها ليست هي العامل المؤثر على الكفاية الإنتاجية فاتجهت الدراسة إلى علم النفس والاجتماع للبحث عن المحرك الأساسي لحوافز العمل مبنية على أساس العلاقات الإنسانية .

وذكر حريم (50) أن ماكجروجر أقترح وجود فلسفتين / وجهتي نظر مختلفين بشأن الإنسان :

الأولى نظرية X وهي سلبية والثانية نظرية Y وهي إيجابية .

وأستنتج ماكجروجر أن افتراضات المدير بشأن الآخرين لها تأثير كبير على الطريقة التي يعاملهم بها وتتضمن نظرية X أربعة افتراضات :

1) العامل لا يجب العمل ويحاول كلما أمكن ذلك تجنب العمل .

2) بما أن العامل يكره العمل يجب إرغامه أو السيطرة عليه أو تهديده بالعقاب من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة .

3) العامل يبتعد عن المسؤولية ويرغب التوجيه الرسمي كلما أمكن ذلك .

4) معظم العاملين يضعون الاستقرار والأمان فوق كل اعتبار عامل يرتبط بالعمل ولا يظهرون إلا طموحاً ضئيلاً .

وكذلك ذكر حريم⁽⁵¹⁾ أن ماكجروجر اقترح أربعة افتراضات أخرى أطلق عليها نظرية

Y بالمقارنة مع الافتراضات السلبية بشأن الإنسان :

1) العامل يحب العمل مثل اللعب والراحة .

2) يمارس الناس توجيهاً ورقابة ذاتية إذا ما التزموا بالأهداف .

3) الفرد العادي قادر على أن يتعلم قبول المسؤولية وحتى السعي لها .

4) الناس بصفة عامة لديهم قدرات كامنة مقدررة على اتخاذ قرارات جيدة وليست تلك القدرات بالضرورة محصورة فقط في أولئك الذين يشغلون وظائف قيادية .

وقد فضل ماكجروجر افتراضات نظرية Y واقترح أن توجه المديرين في تصميم المنظمات وتحفيز مرؤوسيهـم .

ويمكن أن يعزى الحماس الكبير في أوائل الستينات من القرن الماضي للمشاركة في اتخاذ

القرارات وإيجاد أعمال تتضمن المسؤولية والتحدى للعاملين وتطوير علاقات جيدة في الجماعة إلى تبنى افتراضات نظرية Y .

ويمكن إيجاز أهم النتائج التي توصلت إليها نظرية العلاقات الإنسانية فيما يلي :

1) تلعب جماعات العمل غير الرسمية تأثيراً قوياً في تحديد الإنتاجية داخل المنظمة .

2) تلعب كل من العوامل المادية والمعنوية تأثيراً قوياً في تحديد درجة رضا أو عدم رضا العامل عن عمله .

3) هناك أنماط متباينة للقيادة والإشراف وأكثر هذه الأنماط فعالية هو النمط الذي يعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات .

4) يجب أن يتحلى المدير بمهارات سلوكية بجانب المهارات الفنية والإدارية .

5) تلعب العلاقات الاجتماعية التي تنشأ في العمل بين العاملين دوراً هاماً في تحديد سلوك العامل داخل المنظمة .

6) إن الإدارة الديمقراطية أي مشاركة العاملين في الإدارة هو الأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف المنظمة.

7) إن حالات عدم التكيف الاجتماعي في جماعة ما لا ترجع إلى اضطراب نفسي عند الفرد ذاته بقدر ما ترجع إلى اضطراب في العلاقات بين المحور ثلاثي الأبعاد المكون من الفرد والعمل وسياسات المنظمة . (52)

إلا أنه على الرغم من أن التجارب إلى قام بها مايو حاولت توثيق الصلة بين الفرد والمنظمة وتحسين بيئة العمل وتعميق النظرة للفرد إلا أنها فشلت في تحقيق هدفها الأساسي الخاص بزيادة الإنتاجية ويمكن حصر الانتقادات التي وجهت إليها كما يلي :

1) بالرغم من اهتمامها بالعنصر البشري ودوافعه في العمل إلا أنها أغفلت الفروق الفردية بين العاملين حيث أن لكل منهم حاجاته ودوافعه الخاصة والتي قد تختلف عن غيره بالإضافة إلى أنها تتغير من وقت لآخر .

2) على الرغم من أن العلاقات الاجتماعية هي إحدى عوامل تحفيز العاملين على زيادة إنتاجيتهم إلا أن هناك أيضاً عوامل أخرى مثل تقييم الأفراد ووضع برامج جيدة للتطوير والإثراء الوظيفي والتي تساعد في توافق الفرد مع منظمته .

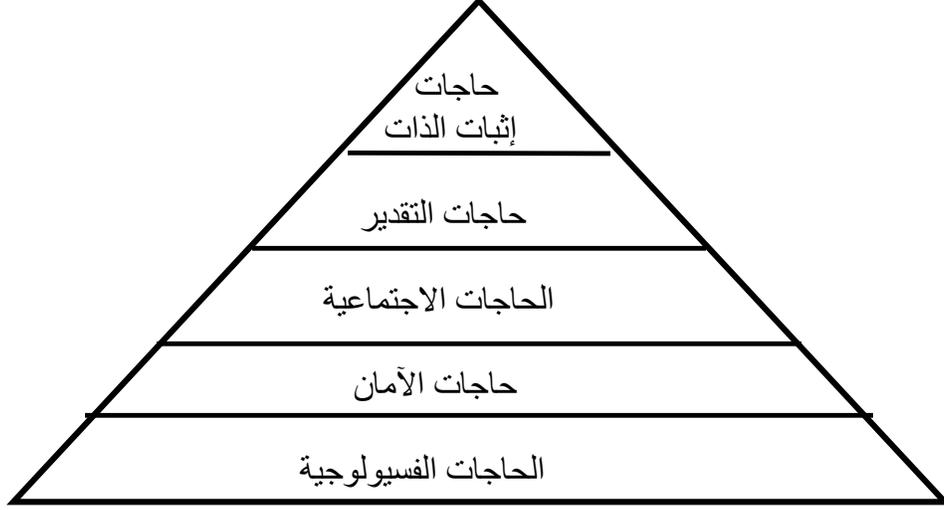
وعلى الرغم من أن تجارب الهاتورن أوضحت أهمية العوامل الاجتماعية والنفسية بالإضافة إلى العوامل الفنية والمادية التي ركزت عليها الإدارة العلمية إلا أن الانتقادات التي وجهت إليها عملت على التقليل من أهميتها خلال الأربعينات وكانت سبباً في ظهور بحوث أخرى حاولت أن تتلافى نقاط الضعف للنظريات التي سبقتها والكشف عن عوامل أخرى لها تأثير كبير على مستويات رضا العاملين وإنتاجيتهم . (53)

2 - 3 - 3 نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو :

لقد أوضحت عباس⁽⁵⁴⁾ أن ماسلو طور نظريته في سلم الحاجات في بداية 1935 إذا يوضح بأن هناك خمس مجموعات من الحاجات لدى الأفراد تندرج من الحاجات الدنيا (الأساسية) التي سماها بالحاجات الفسيولوجية إلى الحاجات المتعلقة بالأمان ومن ثم الحاجات الاجتماعية ومن ثم حاجات التقدير وأخيراً حاجات إثبات الذات (التطور والنمو) .

حيث وضع ماسلو Maslow نظاماً هرمياً معبراً عنه بتاريخ الفرد في إشباع رغباته وقد أفترض بأنه حسب النظام الأتي تنمو رغبات الإنسان تتابعياً حسب الترتيب التصاعدي التالي بادناً بالرغبات الأدنى إلى الرغبات الأعلى كذلك فإن هذا النظام يقوم على أساس الأهمية النسبية لإشباع

الحاجات التي في المستوى الأعلى من السلم الهرمي لا تظهر أو تتكون حتى يتم إشباع الحاجات التي في القاعدة بحد معين يمكن الحاجات التي في المستويات التالية الظهور . (55)



شكل (2 - 3)

هرم ماسلو للحاجات الإنسانية

المصدر : سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي .

فقد قسم الحاجات الإنسانية إلى خمسة مجموعات هي :

1 (الحاجات الفسيولوجية :

تتضمن هذه المجموعات من الحاجات الحاجة إلى الطعام والماء والهواء والنوم.....الخ

وهي المتطلبات الأساسية للحفاظ على الجسم في حالة توازن .

2 (الحاجة للأمن والأمان :

تشتمل هذه المجموعة على حاجة الفرد للأمن والأمان سواء من الناحية البدنية أو النفسية أي

الحاجة للحماية من الأخطار الخارجية فمثلاً معظم العاملون يرغبون في أداء أعمال خالية من

المخاطر التي تهدد البدن أو النفس وتحقق الأمان والاستقرار الوظيفي .

3 (الحاجة للانتماء والحب (الحاجات الاجتماعية) :

تعتبر الحاجة للنشاط الإجتماعى وجذب الانتباه أهم حاجات هذه الفئة حيث يرغب الفرد في إجراء مزيد من العلاقات مع الأفراد بصفة عامة مع رغبته في احتلال مركز مرموق داخل الفئة التي ينتمي إليها (56).

4 (الحاجة إلى التقدير والاحترام :

تضم تلك الحاجات المتعلقة بالشعور بالكفاءة والجدارة والاستقلالية والقوة والثقة بالنفس والتقدير والاعتراف الحقيقي لهذه الخصائص أو الصفات عن طريق الآخرين .

5 (الحاجة لتحقيق الذات :

وتعتبر هذه من أصعب الحاجات وذلك من حيث تعريفها وتحديد المقصود بها فهي ربما تضم الرغبة في تكوين وتنمية قدرات الفرد والتعبير - إلى أقصى درجة - عن مهارات ومشاعر الفرد بالطريقة التي تحقق ذاته في الواقع العملي ومن العوامل التي تساعد على إشباع مثل هذا النوع من الحاجات توفير الفرص للعاملين للخلق والإبداع والابتكار والنمو وكذلك توفير الفرص للتنمية الذاتية وتحقيق التقدم الشخصي . (57)

الوسائل التحفيزية	الحاجة
أنظمة الدفع والأجور وبرامج التغذية والإطعام (إفطار ، غذاء) وبرامج وخدمات الإسكان	الفسولوجية
خطط الفوائد والمزايا العينية والرواتب التقاعدية والبرامج الصحية	الأمان
فترات الاستراحة و الفرق الرياضية والسفريات العائلية (عوائل العاملين)	الاجتماعية
الاستقلالية و المسؤولية و الدفع كرمز للموقع و نوعية المكتب وتأثيره	الاحترام والتقدير

تحقيق الذات	الوظيفة المتحدية (المهارات العلمية) و المواقع القيادية و الصلاحيات والاستقلالية
-------------	--

وفقاً لسلم الحاجات المذكور فإن المنظمة عليها أن تستجيب لهذه الحاجات وفق التالي : (58)

ويمكن إيجاز الانتقادات الموجهة إلى هذه النظرية فيما يلي :

1 (تفترض النظرية ترتيباً وتدرجاً للحاجات إلا أن بعض الناس قد تختلف مع النظرية في ترتيبهم لهذه الحاجات فمثلاً الفنان والشخص المبدع قد يبدأ السلم من الحاجة إلى تحقيق الذات وقد يهتم آخريين بالحاجات الاجتماعية وبالتالي فقد يختلف بعض الناس في ترتيبهم للحاجات عن النموذج الموضوع بواسطة ماسلو .

2 (قد يصر بعض الناس على مزيد من الإشباع لحاجة معينة بالرغم من إشباعها بالفعل وهذا خلافاً لمل تفترضه النظرية بأنه حال إشباع حاجة معينة يتم الانتقال إلى إشباع حاجة أعلى منها مباشرة .

3 (لم تهتم النظرية بتحديد حجم الإشباع اللازم للانتقال إلى الحاجة الأعلى منها مباشرة بل أنها افترضت أن هناك إشباع وفي واقع الأمر نحن نختلف في حجم الإشباع الذي يرضينا فقد يقوم احد الأفراد بإشباع حاجاته الفسيولوجية بدرجة 80 % ويكون هذا مرضى له للانتقال إلى الحاجات الأعلى منها مباشرة بينما قد تكون هذه النسبة غير مرضية لأحد الأفراد الآخريين .

4 (تفترض النظرية أننا ننتقل من إشباع إحدى الحاجات إلى إشباع حاجة أخرى فور إشباع الحاجة الأدنى وفي واقع الأمر فإننا نقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت . (59)

2 - 3 - 4 نظرية العاملين :

استناداً إلى ما قال شاويش (60) قد قدم هيرزبرغ وزملاؤه نظرية في الدوافع عام 1959 تركز نظرية هيرزبرغ على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين وقد قام هيرزبرغ بدراسة استطلاعية (عن طريق المقابلات) لمتنين من المحاسبين والمهندسين في تسع شركات مختلفة في مواقع مختلفة محاولاً فهم شعورهم حول الأعمال التي يقومون بها .

وقد توصل من تلك الدراسة والمقابلات إلى تصنيف مجموعتين من العوامل هي:

المجموعة الأولى : العوامل الدافعة

والمجموعة الثانية : العوامل الوقائية

أما المجموعة الأولى (العوامل الدافعة) فتشمل العوامل الآتية :

- 1 (الرضا في حال الشعور بالإنجاز .
 - 2 (الاعتراف نتيجة الانجازات في العمل .
 - 3 (العمل نفسه كونه مهماً لأنه إبداعي وفيه شيء من التحدي .
 - 4 (التطور والنمو الشخصي .
 - 5 (إمكانية التقدم في الوظيفة .
 - 6 (المسؤولية ومدى سيطرة الشخص على وظيفته وتحكمه بها ومدى مسؤوليته عن الآخرين .
- وأخيراً أتفق بعض العلماء مع هيرزبرغ واعتبروا هذه العوامل على أنها عوامل داخلية لأنها تنشأ بشكل أساسي من داخل العمل الذي يتم تنفيذه .

أما المجموعة الثانية فهي العوامل الوقائية (الصحية) وتشمل :

1 (سياسة وإدارة الشركة .

2 (الإشراف الفني .

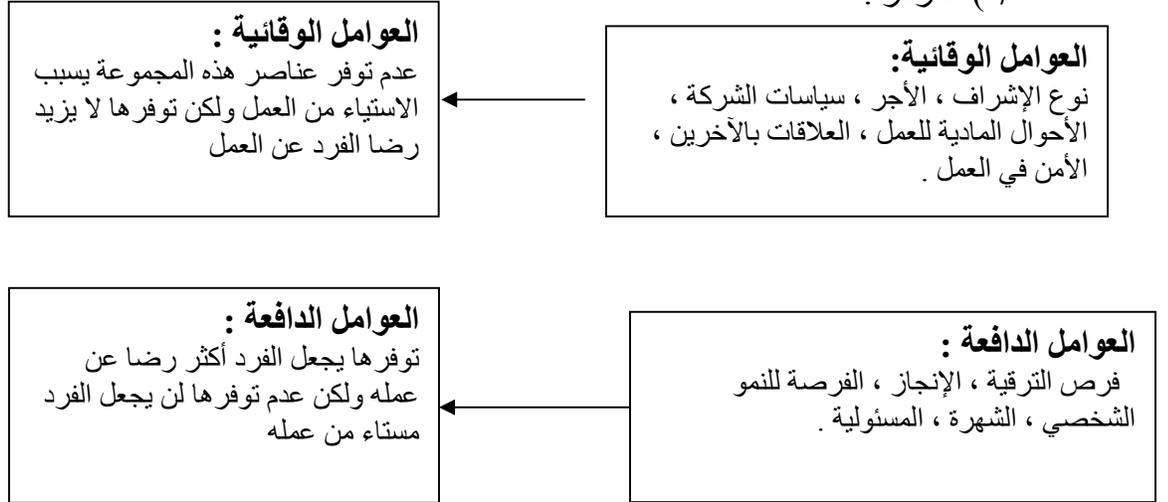
3 (العلاقات المتبادلة مع المشرفين والزملاء .

4 (الراتب .

5 (الأمن الوظيفي .

6 (ظروف العمل .

7 (المركز .



الشكل (2 - 4) نظرية العاملين

المصدر : جيرالد جرينبرج ، وروبرت بارون ، تعريب : رفاعى محمد رفاعى ، إسماعيل بسيونى ، إدارة السلوك في المنظمات .

وأخيراً أشار العلماء إلى هذه العوامل على أنها عوامل خارجية لأنها تنشأ خارج نطاق العمل المباشر المتعلق بالوظيفة التي يتم إنجازها.

لقد بين هيرزبرغ أن العوامل الدافعة إن وجدت فهي تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية وتوفر شعوراً إيجابياً لدى الأفراد وتعطيهم فرصاً للتطور الشخصي مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية إلا أن أفكار هيرزبرغ كما هو الحال مع ماسلو قدمت إطاراً هاماً ومفيداً لحاجات متنوعة وبينت المكافآت التي تعتبر مهمة في دفع العاملين للعمل .

وكما حدث لنظرية ماسلو فقد وجهت إلى نظرية هيرزبرغ العديد من الانتقادات نذكر منها :
قد عاب البعض عليها تجاهلها للمتغيرات الموقفية التي لم يتم تناولها في أي فرض من فروض النظرية كما ضمت النظرية العديد من العوامل التي اعتبرتها مسببة للاستياء (العوامل الصحية) بينما يشير الواقع إلى أن الكثير من الأفراد يعتبرون أن أعمالهم لا تسبب لهم استياء بالرغم من احتوائها لجزء كبير من تلك العوامل .

ويدل استقرار نتائج البحوث التجريبية التي أجريت لاختبار صحة فروض نظرية العاملين أن منهج البحث الذي اتبعه هيرزبرج يفتقد كثيراً للإحكام المنهجي ويشوبه الكثير من الثغرات سواء في جمع البيانات أو في قياس متغيرات الدراسة .⁽⁶¹⁾ وبالتالي عدم التأكد من صحة نتائج الدراسة التي قام بها هيرزبرغ .

2 - 3 - 5 نظرية الحاجات المكتسبة :

لقد أشار كلا من الحناوى وسلطان⁽⁶²⁾ أن دافيد ماكلياند اقترح أن هناك ثلاثة حاجات رئيسية في المواقف المختلفة داخل مكان العمل هي :

1 (الحاجة إلى الانجاز :

وهي الرغبة في الامتياز أو الدافع للنجاح في أداء العمل بمعنى أن الفرد يكون مدفوعاً بالرغبة في التفوق والنجاح في إتمام أي عمل يقوم به .

2 (الحاجة إلى الانتماء : وهي الرغبة في تكوين صداقات مع الآخرين وأن يكون للفرد علاقات شخصية واجتماعية قوية مع أفراد آخرين .

3 (الحاجة إلى النفوذ :

وهى الرغبة في التحكم والسيطرة والتأثير على الآخرين بمعنى رغبة الفرد في أن يكون له مقدرة وقوة في السيطرة على ما يحيط به من أحداث وأشياء وأشخاص .

ومن ملاح هذه النظرية العناصر التالية :

أ) لقد أعتقد ماكيلاند أن كل إنسان يملك هذه الحاجات (بالإضافة إلى حاجات أخرى) بدرجات متفاوتة .

ب) استخدام ماكيلاند الاختبارات الاسقاطية كطريقة لمعرفة قوة هذه الحاجة أو تلك . وفيها يطلب كان يطلب إلى الأشخاص موضوع البحث تفسير صور معينة . فيبرز التفسير العفوي مكونات نفوسهم ومحتوياتها ومن ثم اعتبرت هذه الطريقة بأنها طريقة ناجحة لاستخراج قوة تلك الحاجات بعيداً عن التأثيرات الخارجية .

ج) رغم أن ماكيلاند اهتم في أبحاثه بالحاجات الثلاثة إلا أن أبحاثه حول الحاجة عن الإنجاز استأثرت بعناية الباحثين وقد أعتقد ماكيلاند أن هذه الحاجة يمكن أن تعلم إذا ما وضع المتعلم في ظروف خاصة وخضع لاختبارات معينة .

د) حدد ماكيلاند خصائص الأشخاص الذين يتميزون بقوة الحاجة إلى الإنجاز .

هـ) كان اهتمام ماكيلاند منصباً على إيجاد نوع من التوافق بين النمط الدافعي للأفراد وبين حاجات المنظمة التي يعملون بها .

إن فهم وإدراك الحاجات الثلاث التي ذكرها ماكيلاند مهم للإدارة في المنشآت الاقتصادية حتى تستطيع تنظيم أعمالها لتعمل بطريقة جيدة لأن أي منشأة أو وحدة إدارية تمثل مجموعات من الأفراد تعمل معاً لتحقيق أهداف معينة ولذلك فإن إدراك هذه الحاجات الثلاث عامل هام في المساعدة على حفز الأفراد لتحقيق هذه الأهداف .⁽⁶³⁾

لذلك فهذه النظرية تمكن القائد والإداري والمشراف على حث مرؤوسيه على الارتفاع بمستوى أدائهم الانساني وذلك بوضع نظام موضوعي لقياس كفاءة الأداء يمكنه من التعرف على أوجه الضعف المختلفة لمرؤوسيه ثم تدريبهم وتنميتهم للقضاء على هذه الأوجه وبذلك يمكن الارتفاع بمستوى الأداء الفعلي لهم ويخلق الفرصة المناسبة لهم لوضع مستويات طموحهم عند نقاط أعلى بما يمكن من الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق الأهداف .⁽⁶⁴⁾

2 - 3 - 6 نظرية العدالة :

قد أشار عبد البارئ ، وزهير⁽⁶⁵⁾ إلى أن صاحب هذه النظرية هو ستاسى ادامز . J .
(Saccy Adams) وقد وضعها في منتصف الستينات من هذا القرن وحاول عدد من الباحث فيما
بعد أن يجروا أبحاثاً ليدعموا به آراءه .

تنطلق هذه النظرية من فريضتين أساسيتين :

1) ينظر الناس إلى العلاقات الاجتماعية مع الآخرين على أنها عملية تبادلية أى أنهم يتوقعون عوائد
معينة لقاء ما يبذلونه من جهد أو يقدمونه من خدمة للآخرين .

2) يميل الناس إلى مقارنة العوائد التي يحصلون عليها بالعوائد التي يحصل عليها الآخرون .

هذه النظرية إذن وكما يدل عليها الاسم تقول أن الأفراد تحركهم رغبتهم في أن يعاملوا بالعدل في
علاقاتهم في الوظيفة .

فعندما يعمل الأفراد في منظمة ما فإنهم في الأساس يبادلون خدماتهم بما يحصلون عليه من رواتب
وفوائد أخرى .

ويحاول الأفراد حسب ما يقول به أنصار هذه النظرية أن يقللوا من الظلم الذي قد يحسون به نتيجة
العملية التبادلية تلك فإذا ما شعر الموظفون مثلاً أنهم ينالون أقل أو أكثر مما يستحقون فإنهم
يتحركون ويندفعون لتصويب هذا الظلم .

وثمة مفاهيم أساسية أربعة في هذه النظرية :

1) الإنسان :

ويعنى الفرد الذي تصيبه العدالة أو يمسه الظلم .

2) المرجع المقارن :

ويعنى هنا أى فرد أو مجموعة الأفراد أو النظام الذي يحاول الإنسان أن يقارن نفسه بهم وأما
بالنسبة للفرد أو مجموعة الأفراد فقد يكونون أشخاصاً يقومون بنفس المهام التي يقوم بها الإنسان في
المنظمة وقد يكونون جيرانه وأصدقاءه وزملاءه في المهنة فيحاول الإنسان ان يقارن نفسه بهم .

أما بالنسبة للنظام فيشمل سياسات الأجور والرواتب وسياسات الإدارة نفسها ويحاول الإنسان أن
يحللها ويقارن نفسه بها .

3) المدخلات :

وتعنى الخصائص التي يحملها الإنسان إلى العمل سواء كانت وراثية (كالعمر والجنس) أو مكتسبة
(كالمؤهل والخبرة) وهذه عناصر يراها الإنسان ذاتياً وليس موضوعياً .

4) المخرجات :

وهى الأمور التي يتلقاها الإنسان من عمله مثل (الراتب والترقية) وهى أمور يراها الإنسان ذاتياً .
ويوضح هذه المفاهيم الشكل (2-5) :



الشكل (2 - 5)

المفاهيم الأساسية لنظرية العدالة

المصدر : عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية .

ويحدد مفهوم الظلم في هذه النظرية بأنه نظرة الإنسان إلى مدخلاته إلى مخرجاته وإدراكه أنها لا تساوى نسبة مدخلات الآخرين الذين يقارنهم بنفسه إلى مخرجاتهم .
والموظف هنا يقارن بين المدخلات والنتائج التي حصل عليها حتى يحدد مدى عدالة التعويضات والمتحصلات كذلك فإن عملية المقارنة تشمل أيضاً مقارن الفرد لمدخلاته ومتحصلاته بمدخلات ومتحصلات الأفراد الآخرين أي أنه سيقارن مواهبه وقدراته ومهاراته وجهوده بمواهب وقدرات وجهود الآخرين في يعمل به .

ويحدث الشعور بعدم العدالة عندما تظهر عملية المقارنة عدم توازن المدخلات مع المتحصلات وهنا فإن رد فعل الموظف يمكن أن يكون واحداً أو أكثر من ردود الأفعال التالية والتي تهدف إلى تقليل عدم العدالة :

- يزيد من حالة عدم الرضا .
- يطالب بزيادة المتحصلات .
- يترك العمل ليعمل آخر يحقق العدالة .

• يقلل من أدائه وإنتاجيته .

لكن لو زادت المتحصلات عن المدخلات فإن الفرد قد يبذل جهداً أكبر لزيادة متحصلاته أو يهتم بجودة العمل أو يعيد النظر في تقييمه لجهوده فقد يقرر أنه قد قيم جهوده بأقل مما تستحق وأنه لذلك لم يحصل ما يعادل جهده وأياً كان التصرف الذي سيتخذه الفرد فإنه يقوم بمحاولات لإراحة نفسه من التوتر المصاحب لعدم العدالة .⁽⁶⁶⁾

2 - 3 - 7 نظرية الهدف :

وبين ماهر⁽⁶⁷⁾ أن في هذه النظرية يرى روادها ومن أشهرهم (ادوين لوك) Edwin Locke أن وجود أهداف هو شيء أساسي لتحديد مسارات السلوك كما أن وجود أهداف يمكن أن يكون دافعاً للفرد لتحقيقها على اعتبار أن الأهداف هي غايات نهائية يجب على الفرد أن يحققها وفيما يلي شرح لهذه النظرية :

1 (أن وجود أهداف تمثل طموحات الأداء وبالتالي فهي ترشد وتوجه سلوك هؤلاء الأفراد لتحقيق هذه الطموحات كما أنها في واقع الأمر تحدد مسارات السلوك لنهاية معينة دون غيرها فالأهداف ما هي إلا الطموحات أو النوايا التي يسعى الفرد لتحقيقها .

2 (أن الأهداف أو نوايا وطموحات الأداء ما هي إلا محصلة لقيم ومعتقدات الفرد من ناحية ورغباته وعواطفه من ناحية أخرى .

3 (أن التأثير الدافعي للأهداف يزيد عندما :

أ (تكون الأهداف محددة :

لأنها تحدد ما يجب للفرد أن يفعله وتحدد له مقدار الجهد الذي ينبغي عليه أن يبذله .

ب (تكون الأهداف مقبولة :

فعندما يتم قبول الأفراد للأهداف يؤدي إلى أداء أعلى ونتيجة أفضل .

ج (تكون الأهداف ذات نفع وفائدة لفرد :

يكون الفرد أكثر حرصاً على تحقيق الأهداف من أجل الحصول على النفع والفائدة المتوقعة من تحقيق الأهداف .

د (تكون الأهداف صعبة :

فالأهداف الصعبة تؤدي إلى مستوى من الأداء (المخرجات) بالمقارنة بالهدف العام (ابذل قصارى جهدك) .

هـ) تكون الأهداف قابلة للقياس :

وهذا يؤدي إلى زيادة دافعية الأفراد وإلى أداء أعلى خاصة عندما يتم من الأفراد بمعلومات عن أدائهم .

وفحوى هذه النظرية أن الجهد المبذول من قبل الفرد يتحدد بدرجة صعوبة الهدف ومدى إثارته للتحدي من جانب ومدى وضوحه وتحديد معالمه من جانب آخر .

إضافة إلى ذلك فإن مدى قبول الهدف من قبل الفرد واقتناعه بمعايير الأداء الموضوعية سيدعم التزامه تجاه تنفيذه وبذله الجهود اللازمة لذلك كذلك فإن الداء الناتج عن إنجاز الهدف يتأثر بمدى دعم المنظمة لجهود الفرد أو العاملين وكذلك قدرات سمات هؤلاء الأفراد العاملين⁽⁶⁸⁾

2 - 3 - 8 نظرية أدر فير :

استناداً على ما ذكرت العطية⁽⁶⁹⁾ فقد حاول أدر فير إعادة العمل بهرم ماسلو للحاجات لربطه بدرجة أكبر مع البحوث الميدانية وأطلق على هرم ماسلو المعاد نظرية الوجود والارتباط والنمو يفترض أدر فير بوجود ثلاثة مجموعات من الحاجات الجوهرية (الوجود والارتباط و النمو)

مجموعة الوجود تهتم بتوفير المتطلبات المادية الأساسية للوجود وتشمل الفقرات التي أعتبرها ماسلو الحاجات الطبيعية والحاجة للأمان .

المجموعة الثانية من الحاجات هي تلك التي تتعلق بالارتباط الرغبة بالمحافظة على علاقات مهمة مع الأفراد وتتطلب هذه الرغبات الاجتماعية والمركز الإجتماعي التفاعل مع الآخرين إذا ما أريد إشباعها.

وترتبط هذه الحاجات مع الحاجات الاجتماعية في هرم ماسلو بالإضافة إلى المكون

الخارجي من تصنيف حاجة الاحترام عند ماسلو وتقوم هذه النظرية على ثلاثة افتراضات أساسية :

1) كلما انخفضت درجة الإشباع أي حاجة من تلك الحاجات زادت الرغبة فيها (أي إشباع الحاجة) فمثلاً كلما قلت درجة الإشباع لحاجات البقاء في الوظيفة (الراتب) مثلاً زادت الرغبة في طلب هذه الحاجات .

2) كلما تم إشباع حاجات في المستوى الأدنى اتجهت الرغبة إلى طلب حاجات المستويات العليا)

أي اشتداد الرغبة (فكلما تم إشباع حاجات البقاء للفرد العامل (كالأجر مثلاً) عل سبيل المثال اشتدت الرغبة في حاجات الانتماء (كالرضا في العلاقات مابين الأفراد) .

3 (كلما قلت درجة إشباع حاجات المستويات العليا اتجهت الرغبة إلى إشباع حاجات المستويات الدنيا (أي الإحباط أو الفشل في إشباع الحاجة) فعلى سبيل المثال كلما قلت درجة إشباع حاجات التطور (مثل الوظيفة التي تتحدى القدرات) تتجه الرغبة إلى إشباع حاجات الانتماء (مثل إشباع حاجات العلاقات الشخصية) . (70)

وأخيراً فإن الدرفير يفصل حاجات النمو - الرغبة الداخلية - للتطور الشخصي - وتتضمن المكون الداخلي لحاجة الاحترام عند ماسلو والخصائص التي تدخل ضمن تحقيق الذات . بالإضافة إلى تعويض الحاجات الخمس بثلاث حاجات فإن نظرية الدرفير تختلف عن ماسلو في أنها تشير إلى أنه :

- 1 (قد تظهر أكثر من حاجة في نفس الوقت .
 - 2 (إذا لم يتم إشباع حاجات عليا تزداد الرغبة بإشباع حاجات في مستوى أدنى .
- كما أن هرم ماسلو يتبع تطوراً ثابتاً للحاجات على شكل تدرج أما نظرية الدرفير فإنها لا تفترض وجود سلم ثابت حيث يجب إشباع حاجات دنيا بشكل معقول قبل التحرك باتجاه إشباع حاجات أعلى إذ يتمكن الشخص مثلاً من السعي إلى تحقيق النمو بالرغم من عدم إشباع حاجات الوجود والارتباط هذا بالإضافة إلى الأصناف الثلاثة من الحاجات قد تكون فاعلة في نفس الوقت .
- كما أن نظرية الدرفير تتضمن بعد الإحباط - والارتداد حيث يلاحظ أن ماسلو يفترض أن الفرد سوف يبقى ساعياً لإشباع حاجة معينة حتى يتم إشباعها .
- أما نظرية الدرفير فإنها تناقض ذلك حيث تشير إلى أن إحباط الحاجات العليا يؤدي لزيادة رغبة الفرد لإشباع حاجات دنيا بدلاً من تلك التي لم يتمكن من إشباعها .
- فعلى سبيل المثال إن عدم القدرة على إشباع الحاجة للتفاعل قد يؤدي ذلك لزيادة الرغبة بالحصول على أموال أكثر أو ظروف عمل أفضل وبذلك فإن الإحباط يؤدي بالفرد إلى النكوص إلى حاجة أدنى .

وتتوافق نظرية الدرفير بشكل أكبر مع معرفتنا بالاختلافات الفردية بين الناس حيث أن المتغيرات مثل التعليم ، الخلفية العائلية ، والبيئة الثقافية ، كلها عوامل قد يمكن أن تغير من درجة أهمية أو القوة الدافعة لمجموعة من الحاجات لشخص معين .

وتشير نتائج الدراسات أن ترتيب الحاجات بالنسبة للأفراد يختلف باختلاف الثقافات وذلك مما يتوافق ونظرية الدرفير وقد عززت العديد من الدراسات نظرية الدرفير بالرغم من وجود

المؤشرات التي تبين أنها قد لا تنطبق في بعض المنظمات وبشكل عام فإن نظرية الدرفير تمثل نسخة أكثر صحة من هرم الحاجات (71)

2 - 3 - 9 نظرية التعزيز :

أوضح الهييتي (72) إن هذه النظرية ارتبطت بالعالم سكنر الذي يعتقد بان تعديل سلوك الفرد والتحكم به يتم عن طريق التعزيز الإيجابي وترى هذه النظرية بأن الفرد العامل يميل إلى تكرار السلوك المحايد أو السلبي ولا يميل إلى التعزيز السلبي (العقوبة) كونها تخفض الروح المعنوية ويشترط لاستخدام هذه النظرية في مجال التحفيز مايتأتى :

أ (تحدي السلوك المرغوب بدقة .

ب (تحديد المكافآت أو الحوافز التي تدعم السلوك المرغوب .

ج (جعل الثواب النتيجة المباشرة للسلوك المرغوب .

د (اختيار الطريق أو الأسلوب الأفضل للتعزيز .

هـ (عدم معاقبة الموظف أمام زملائه .

و (اختبار الموظف العامل بالنواحي التي لم ينجح فيها .

وأشار أسامة(73) إلى إن نظرية التعزيز تركز على البيئة الخارجية والنتائج أو العواقب

الناجمة من هذه البيئة وأثرها على الفرد .

ولعل أهم افتراض تقوم عليه هذه النظرية هو ما يسمى بقانون الأثر والذي ينص على أن

السلوك الذي تعقبه نتائج سارة سوف يتكرر مستقبلاً والسلوك الذي تعقبه نتائج غير مرضية لا يتكرر والتعزيز يعنى حالة تتسبب في تكرار حصول السلوك مرة أخرى أو عدم حصول ذلك .

1 (التعزيز الإيجابي :

زيادة أو تقوية احتمال تكرار السلوك الإيجابي المرغوب به عن طريق تقديم مكافأة مناسبة

سارة للعامل مثال ذلك الإشادة بالعامل أو الموظف الذي يصل إلى مكان العمل في الوقت المحدد دائماً .

2 (التعزيز السلبي (تجنب غير المرغوب فيه) :

بهذا الأمر تقوية السلوك المتجنب للمواقف والعواقب غير المرغوبة أو غير السارة مثال ذلك

أن يعمل الفرد من أجل تجنب الانتقاد من قبل مشرف العمل .

4 (العقوبة :

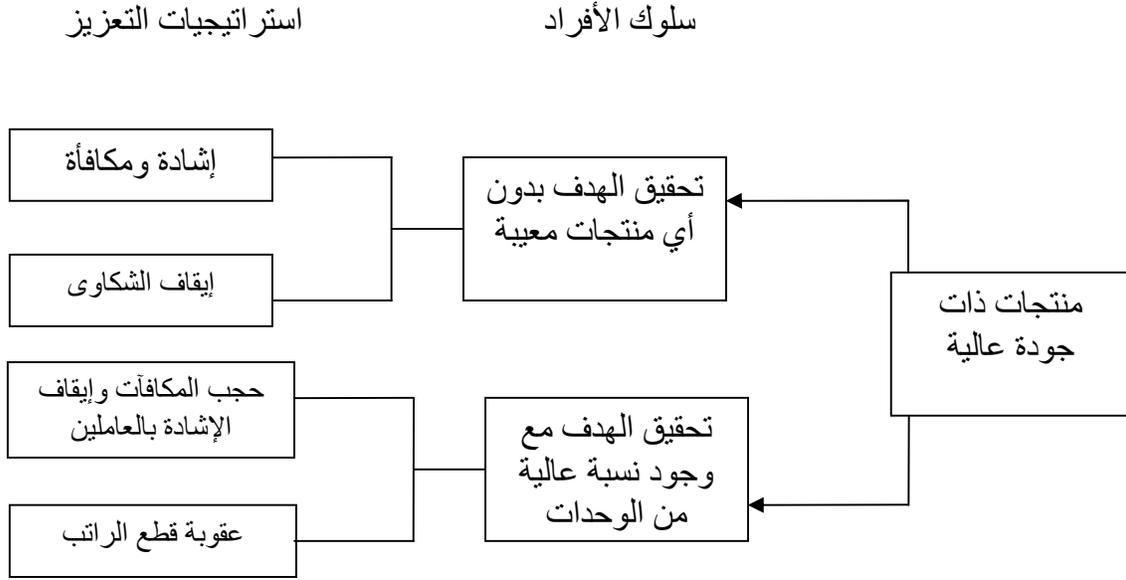
العمل على عدم تشجيع السلوكيات غير المرغوبة التي يترتب عليها نتائج أو عواقب غير سارة بشكل عقوبات من أجل عدم تكرار هذا السلوك .

5) الإزالة :

ويقصد بها إزالة السلوكيات غير المرغوبة عن طريق عدم تشجيعها أو العمل على عدم ترويجها ودعمها عن طريق تقديم العواقب السارة لها مثال ذلك عندما يحاول أحد المدراء إيقاف سلوك معين من أحد العاملين عن طريق اللقاء بزملائه ونصحهم عدم تشجيعه على هذا السلوك .

ويمكن توضيح هذه الأفكار بالشكل التالي (2 - 6) الذي يوضح نظرية التعزيز

بصورة مبسطة :



الشكل (2 - 6)

نظرية التعزيز

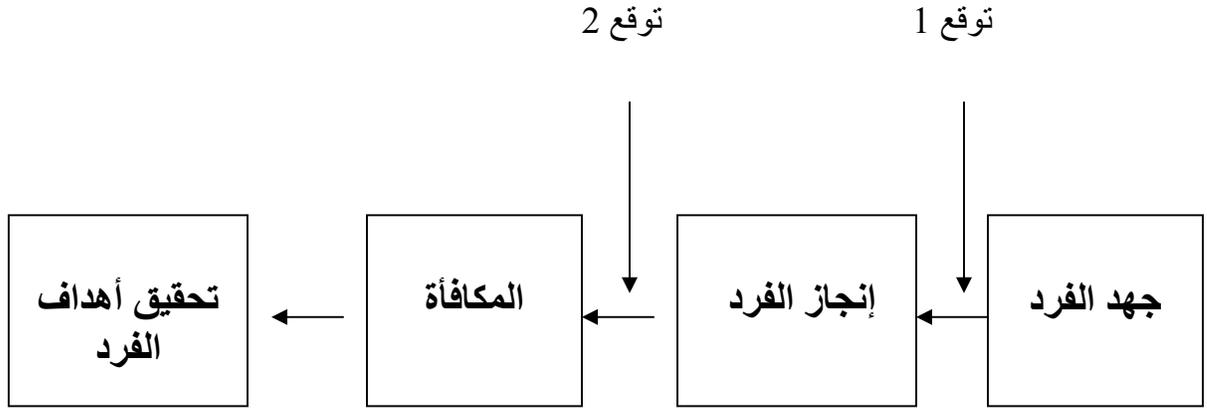
المصدر : أسامة نايف الفراج ، مدخل إلى علم الإدارة ، ص 168

2 - 3 - 10 نظرية التوقع :

وذكر الموسوي⁽⁷⁴⁾ أن من طور هذه النظرية هو فيكتور فروم (Victor Vroom) عام 1964 وتعتبر من النظريات المهمة في تفسير التحفيز عن الأفراد وجوهر نظرية التوقع يشير إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة كما يعتمد أيضاً على رغبة الفرد في تلك النتائج .

ويوضح الشكل (2-7) بشكل مبسط جوهر نظرية التوقع عند فروم ويشير إلى أن قوة التحفيز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الإنجاز وهذا التوقع الأول في نظرية فروم .

وأضاف فروم بأنه إذا حقق الفرد انجازه فهل سيكافأ على هذا الإنجاز أم لا ؟ وهذا هو التوقع الثاني عند فروم .



شكل (2 - 7)

نظرية التوقع

المصدر : فؤاد الشيخ سالم وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ،

فهناك نوعان من التوقع إذن هما :

أ (التوقع الأول :

ويرجع إلى قناعة الشخص واعتقاده بأن القيام بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة كالموظف الذي يعتقد بأنه عامل جيد وقادر على الإنجاز إذا (حاول) ذلك .
والطالب يعتقد بأنه ذكي وسيفهم الموضوع إذا (درس) وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والإنجاز
ب (التوقع الثاني :

وهو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك وهي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز فالفرد العامل مثلاً يتساءل إذا حققت رقم إنتاج معين فهل سأعطى مكافأة أم لا ؟ أو الطالب الذي فهم الموضوع هل ينجح أم لا ؟ هذا التوقع يوضح العلاقة بين أمام الإنجاز والمكافأة التي يحصل عليها الفرد.

الافتراضات الخاصة بنظرية التوقع :

يوجد العديد من وجهات النظر حول نظرية التوقع ولكنها جميعاً تشترك في عدة افتراضات أساسية هي :

- 1 (يفترض أن السلوك يتم بطريقة اختيارية .
- 2 (يفترض بأن الفرد يتصرف بطريقة رشيدة بحيث يؤدي إلى تعظيم الناتج المستهدف وبالتالي أن الناتج متوقف على السلوك وفي أي بيئة لنشاط حيث يوجد العديد من النتائج ويرتبط بكل منها سلوك بديل معين .
- 3 (يفترض أن اختيار الفرد يقوم على الاختيار الرشيد للسلوك ويمكن التعبير عنه في شكل متغيرين وهما :

1 (المكافئ .

2 (التوقع . (75)

ومن وجهة نظر إدارية لنظرية التوقعات في العمل الإداري أهمية للأسباب التالية :

- 1 (معرفة الحاجات التي يرغب الأفراد في إشباعها .
- 2 (محاولة الإدارة لتسهيل مسار العامل وتوضيح طريقه بين نقطة البداية وهي الجهد وحتى تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته .

ولهذا نجد أن تحفيز الفرد يعتمد إلى حد كبير على درجة الاحتمالات التي يعطيها العامل

للعلاقات التالية :

أ (احتمال أن جهده سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب .

ب) احتمال بأن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافآت المتوقعة .
ومن أهم الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية هي أنها لا تشير إلى ديناميكية عمل التحفيز
إذا تغيرت التوقعات بناء على معلومات عن الإنتاج أثناء عملية الإنجاز . (76)

2 - 4 مفهوم الأداء :

أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد
ونشأته والموقف الذي يوجد فيه وأن الأداء لا يظهر إلا نتيجة لضغوط أو قوى نابغة من داخل الفرد
نفسه فقط وأن هناك تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به مما يؤدي
إلى ظهور الأداء . (77)

ويشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي
يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة . (78)

ويوصف أداء الوظيفة بأنه نتيجة جهد الفرد متأثراً بإمكانياته وسماته وإدراكه للدور المطلوب منه
تمثيله لذلك نستطيع القول بأن الأداء هو نتيجة التفاعل بين الجهد والإمكانات وإدراك الدور . (79)

يقصد بالأداء هو الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات
والمؤسسات ويقصد به من زاوية أخرى إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة . (80)

ومن منطلق المهام والمسؤوليات التي يقوم بها الموظف يعبر مفهوم الأداء عن تنفيذ الموظف
لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها . (81)

2 - 4 - 1 محددات الأداء :

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام
ويعنى هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من :

1 (الجهد .

2 (القدرات .

3 (إدراك الدور (المهام) .

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي
يبدلها الفرد لأداء مهمته .

أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير وتنقلب هذه القدرات عبر
فترة زمنية قصيرة .

ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور

ولتحقيق مستوى مرضى من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين .

فالبرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به ولكنه كسول ولا يبذل جهداً كبيراً في العمل فيكون أدائه مثل هذا الفرد أيضاً منخفضاً وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيداً أو مرتفعاً في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مجال من المجالات الأخرى . (82)

2 - 4 - 2 خصائص مقاييس الأداء :

هناك خصائص معينة يجب أن تتصف بها مقاييس الأداء وهي :

- 1 (الثبات : بمعنى الحصول على نتائج متماثلة ومتشابهة نتيجة تكرار استخدام المقياس .
- 2 (المصدقية : بمعنى أن يقيس المقياس الصفات التي صمم لقياسها فمقاييس الذكاء يجب أن تكون قادرة على قياس الذكاء وليس ناحية أخرى كالميول أو الاتجاهاتالخ .
- 3 (العملية : بمعنى أن يكون المقياس سهل في التطبيق وأن يكون مقبولاً من الإدارة والأفراد ونقابات العمل . (83)

2 - 4 - 3 مفهوم تقييم الأداء :

على الرغم من كثرة التعاريف الخاصة بتقييم أداء العاملين إلا أنها تلتقي في نقطة واحدة هي قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها فتقييم الأداء هو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو

مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل . (84)

عرف بربر تقييم الأداء بأنه العملية التي بموجبها يتم تقييم فعالية الأداء والحصول على المعلومات المرتدة حول هذه الفعالية واستخدامها لإبراز نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد والجماعات والمؤسسات التي على ضوءها يتم اتخاذ الكثير من القرارات التنظيمية . (85)

ويقصد بتقييم الأداء دراسة وتحليل أداء العاملين لعلمهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم لفرد في المستقبل وتحمله لمسئوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى . (86)

كما عرف كلاً من راوية ومحمد تقييم الأداء بأنه قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم على قدرته واستعداده للتقدم . (87)

ويعتبر تقييم الأداء بأنه أداة إدارية تستخدم لتقدير جهود وسلوك الموظف الوظيفي (كمياً ونوعياً) خلال مدة محددة سابقة لتقييم دوره في تحقيق المنظمة لأهدافها خلال فترة التقييم فالهدف الأساسي لتقييم الأداء هو تحقيق التوازن بين حاجات المنظمة وحاجات الموظفين وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة التي انبثقت عن الرؤية والرسالة الخاصة بها . (88)

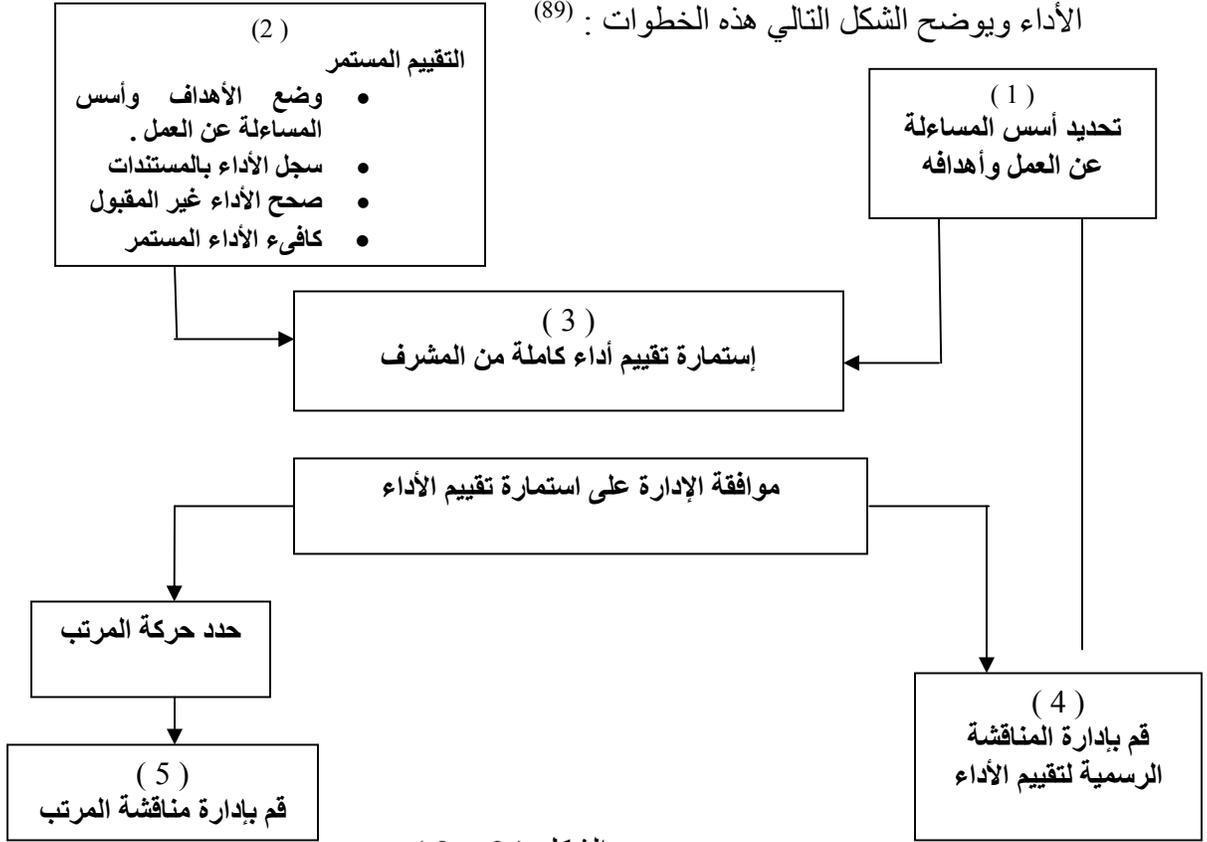
2 - 4 - 4 خطوات عملية تقييم الأداء :

تتكون عملية تقييم الأداء من خمس خطوات متصلة ببعضها :

- 1 (إقامة تفاهم مشترك بين المدير والموظف فيما يتعلق بأسس المساءلة عن العمل وأهدافه) أي العمل الواجب إنجازه وكيف سيتم تقييمه) .
- 2 (التقييم المستمر للأداء والتقدم في ضوء أسس المساءلة عن العمل وأهدافه بالإضافة إلى توفير التغذية المرتدة المنتظمة لتوظيف أو تطوير الأهداف وأسس المساءلة وتصحيح الأداء غير المقبول بمجرد اكتشافه مع مكافأة الأداء المتميز بالمديح والإشادة والتقدير .
- 3 (التسجيل الرسمي للأداء عن طريق استكمال أو استيفاء استمارة تقييم الأداء باستخدام أسس المساءلة المحددة في الخطوة الأولى كأساس لاستكمال هذه الاستمارة .
- 4 (المناقشة المنهجية لتقييم الأداء والمبينة على الاستمارة المستوفية للتقييم .

5 (المناقشة الرسمية للتعويضات وزيادة الاستحقاقات في المكافآت على الاستمارة الرسمية لتقييم

الأداء ويوضح الشكل التالي هذه الخطوات : (89)



الشكل (2 - 8)

خطوات عملية تقييم الأداء

المصدر : عبد الرحمن توفيق ، تنمية الموارد البشرية ، الأدوار الجديدة .

2 - 4 - 5 أهداف تقييم الأداء :

تتيح عملية تقييم الأداء توفير حصيلة مهمة من المعلومات عن أداء الموارد البشرية لذا فهي تشكل مصدراً يتم الاستناد عليه في اتخاذ مجموعة من القرارات ترتبط مباشرة باتجاهات هذا الأداء عموماً فإن أغراض أو أهداف التقييم يمكن تبويبها في مجموعتين :

مجموعة الأهداف الإدارية ومجموعة الأهداف التطويرية

(أ) الأهداف الإدارية :

هي جملة من القرارات التي تتخذها إدارة الموارد البشرية بالترقية والنقل وإنهاء الخدمة من جهة والقرارات المتعلقة بتصويب سياسات إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بمعايير الاختبار

والتعيين قرارات تتعلق بتغييرات تنظيمية مرتبطة بخطط ونظم وإجراءات العمل وأخيراً قرارات تتعلق بمراجعة وإعادة النظر في دراسة وتحليل سلوك الموارد البشرية .

ب (الأهداف التطويرية :

وهى القرارات التي يتم اتخاذها في تحديد نوعيات الموارد البشرية التي تحتاج إلى التدريب والتنمية وماهية المشكلات التي تعترض فاعلية الأداء .

إن المعلومات التي يستند عليها هذا النوع من الأهداف تساعد على تشخيص الاحتياجات التدريبية ونوعيات المعارف والمهارات والقدرات التي تحتاج إليها الموارد البشرية للتغلب على عوائق الأداء ليتم بعد ذلك اتخاذ القرارات المتعلقة بنوعيات طرق التدريب والتنمية التي تتناسب مع الأهداف التطويرية للموارد البشرية . (90)

2 - 4 - 6 أهمية عملية تقييم الأداء :

تستهدف عملية تقييم الأداء ثلاث غايات وهى على مستوى كل من المنظمة والمدير والفرد العامل .

أ (أهميتها على مستوى المنظمة :

1 (إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين اتجاه المنظمة

2 (رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور .

3 (تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات .

4 (مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة . (91)

ب (على مستوى المديرين :

1 (تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم في العمل .

2 (دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم .

ج (على مستوى الفرد العامل :

1 (دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم .

2) شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذول تأخذ بعين الاعتبار . (92)

2 - 4 - 7 متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء :

1) التنسيق والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة لدى اختيار طريقة التقييم المناسبة والمعايير المناسبة والمقاييس المناسبة لتلك الطريقة .

2) أن تكون معدلات أو معايير الأداء أدوات تساعد في إثارة دافعية الأفراد وخلق الحوافز لديهم لتحسين وزيادة إنتاجيتهم .

3) معالجة أخطاء التقييم المعروفة كأخطاء عدم الدقة الناجمة عن مؤثرات العوامل الفنية والتنظيمية والبيئية على كمية وجودة نتائج الأداء والأخطاء الناشئة بسبب تحيز المقيمين والأخطاء الناشئة من الصفات الشخصية للمقيمين كالشدة واللين .

4) الدقة في اختيار المواصفات .

5) وضع معدلات الأداء في ضوء الخبرات السابقة أو من الواقع الفعلي في المنظمات المماثلة .

6) تحديد نماذج واستمارات التقييم وما تنطوي عليه من معلومات بصورة واضحة تمكن المشرف أو المقيم من استخدامها ببسر وسهولة .

7) أن يتولى عملية تقييم الأفراد المشرف المباشر .

8) أن يخضع جميع العاملين في المنظمة لعملية التقييم الأداء ومهما كانت مستوياتهم الوظيفية .

9) أخبار العاملين بنتائج التقييم ومناقشتهم بذلك وإتاحة الفرص الممكنة للتعبير عن آرائهم بحرية لمساعدتهم وتوجيههم نحو تنمية قدراتهم ومواهبهم . (93)

2 - 5 العلاقة بين الحوافز والدوافع:

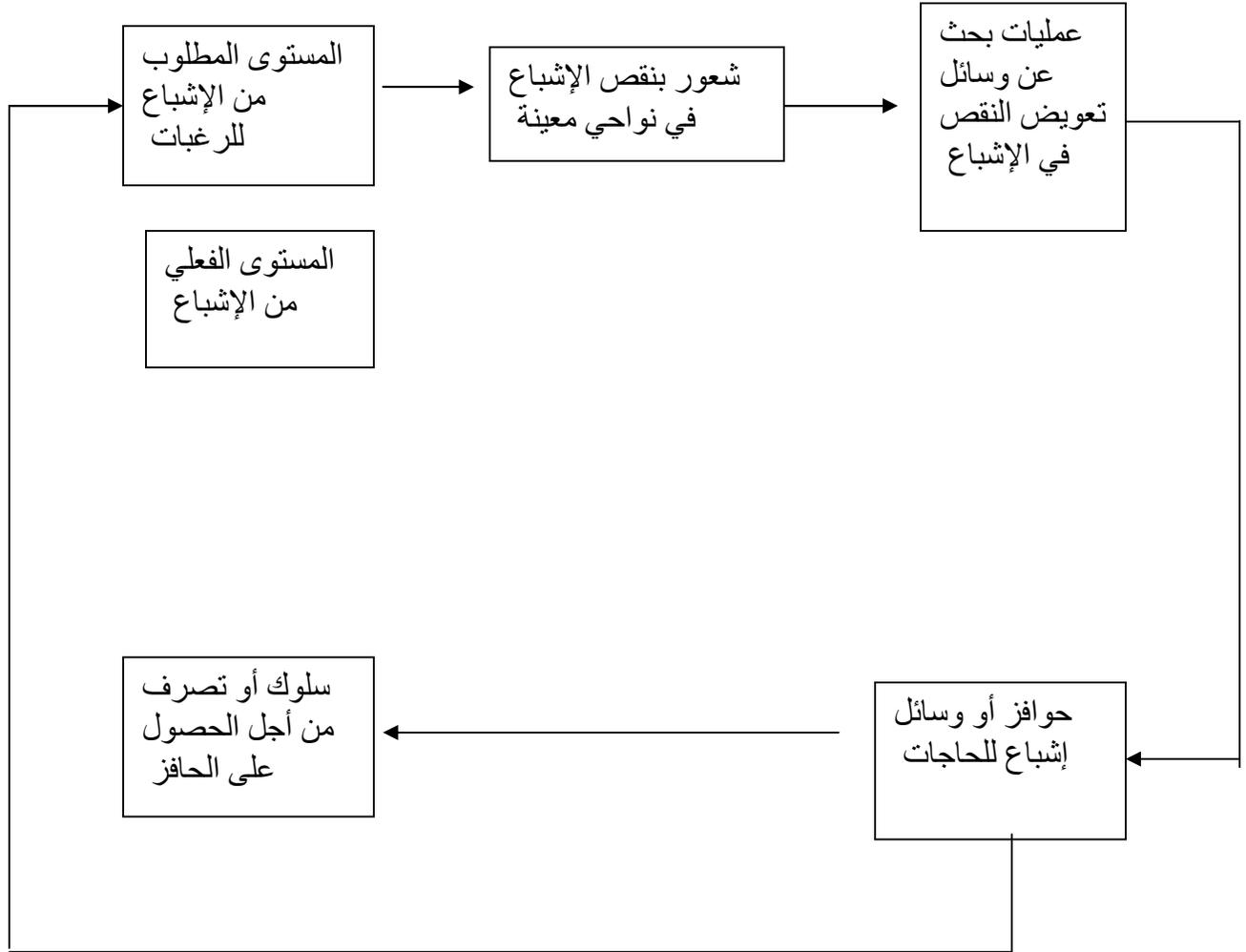
هناك فرق واضح بين دوافع وحوافز العمل فدوافع العمل هي : عبارة عن قوى محركة في داخل الفرد تثير الرغبة لديه نحو العمل وتعبر عن حاجاته وتظهر على شكل سلوك وتصرف يتجه نحو تحقيق طموحاته .

أما الحوافز فهي العوامل أو المؤثرات المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالعمل والتي توفرها الإدارات من أجل إثارة القوى المحركة الداخلية للأفراد وتحريك قدراتهم الإنسانية لرفع الكفاءة الإنتاجية من جهة ومن جهة أخرى تحقيق حاجات وطموحات الأفراد . (94)

ومن جهة أخرى فالدوافع التي تعتمل في نفس العامل هي عبارة عن درجة النقص في الإشباع أو مدى حاجاته غير المشبعة والحوافز المحيطة بالشخص هي عبارة عن الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة به والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتعويض النقص في إشباع حاجاته .
وحيث أن الفرد تعتمل في نفسه دوافع مختلفة النوع والقوة في وقت واحد كما أنه يوجد في المجتمع الذي يعيش فيه إمكانيات ووسائل مختلفة لإشباع رغباته وتخفيض درجة النقص التي يحسها في نواحي الإشباع المختلفة فإن اختيار السلوك ودرجة الاستمرار فيه تتوقف إذن على مدى التقابل والتجانس بين الدوافع والحوافز من ناحية وعلى الأهمية النسبية للدوافع المختلفة وطبيعة الأهداف التي يسعى لها الشخص من ناحية أخرى فالإنسان يحاول إشباع رغباته الأكثر إلحاحاً أولاً بالاتجاه ناحية الحافز الذي يحقق أقصى إشباع ممكن . (95)

العلاقة بين الدوافع والحوافز وثيقة للغاية ، فالحافز له علاقة قوية بالأداء فهو يعمل على دعمه والرقى به فسلوك الفرد يتحدد أساساً وفقاً لدوافعه والتي تعتبر بمثابة القوى الداخلية المعبرة عن أهدافه أو حاجاته في حين أن الحوافز والتي تعتبر بمثابة أشياء خارجية في البيئة المحيطة هي التي تقدم له الفرص المختلفة لإشباع هذه الدوافع وعليه فإن سلوك الفرد يتحدد ليس وفقاً لما هو متاح من حوافز ولكن وفقاً لدوافعه الشخصية . (96)

وبالرغم من وجود الفرق بين دوافع العمل وحوافز العمل إلا أنه يجب أن يكون هناك نوع من الترابط والتوافق بينهما فحوافز العمل يجب أن تتوافق مع دوافع العمل بحيث تحقق ما يحتاجه الفرد العامل وإلا فما فائدة الحوافز التي لا تحقق للفرد ما يصبو إليه من حاجات ورغبات وأن انعدام التوافق بينهما يؤدي إلى انعدام فعالية الحوافز وبالتالي من الخطأ أن نطلق عليها حوافز وهناك أمثلة كثيرة على فشل أنظمة الحوافز من الناحية العلمية بسبب إهمالها لفهم حاجات الأفراد وتنوعها واختلافها . (97)



إدراك حوافز جديدة يؤدي إلى رفع المستوى المطلوب

الشكل (2 - 9)

علاقة الدوافع بالحوافز

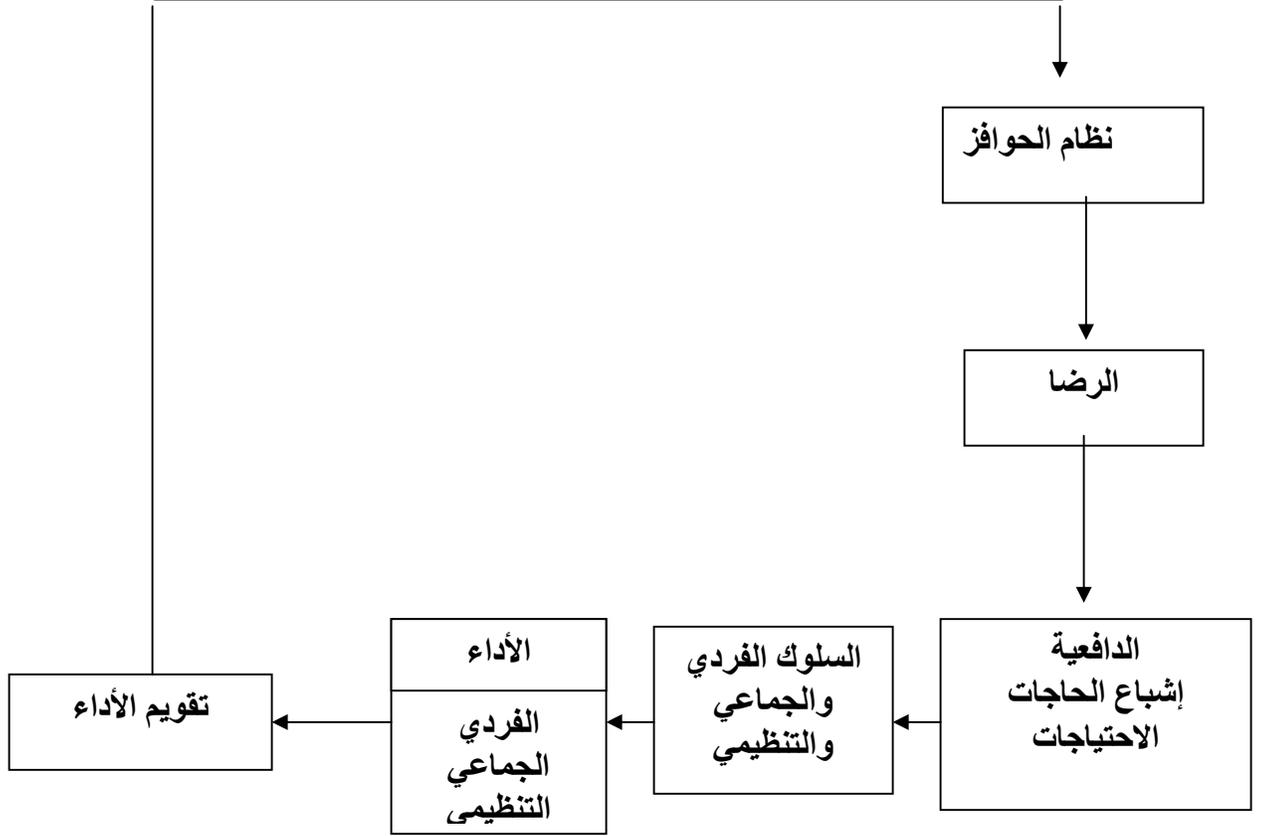
المصدر : على السلمى ، السلوك التنظيمي .

2 - 6 العلاقة بين الحوافز والأداء :

حيث أن الإدارة تهتم برفع كفاءة العاملين وزيادة مستوى إنتاجيتهم والحصول منهم على

أقصى ما يستطيعون بذله من طاقات وجهود لخدمة أهداف الإنتاج فإن أمامها سبيلين لذلك :

الأول : زيادة قدرات ومهارات الأفراد عن طريق حسن الاختيار والتدريب والإشراف المستمر .
الثاني : خلق المناخ المناسب للعمل والإنتاج الذي يحفز الأفراد على تحسين الأداء وزيادة مساهمتهم في تحقيق أهداف الإدارة .



الشكل (2 - 10)

علاقة الحوافز بالأداء

المصدر : أندرودى سيزلاقي ، مارك جى والاس ، السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد .

وقد تبينت الإدارة أن من أهم الأدوات التي يمكن استخدامها في محاولة دفع العاملين إلى مزيد من الجهد والإنتاج هو تطبيق ما يسمى بالحوافز .
والحوافز إذن هي مجموعة المغريات التي تقدمها الإدارة لعاملين في مقابل بذل المزيد من الجهد وإعطاء المزيد من الطاقة الإنتاجية . (98)

حيث يقوم الاعتقاد بأن الحوافز تدفع للأداء وتقلل دوران العمل والغياب وتجذب العناصر المؤهلة على الافتراض بأن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية الموظف بصورة يمكن التنبؤ بها .
ويمكننا القول بوجه عام إن الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم عليه المنظمة فمن الممكن إذن أن يكون توقع المكافآت حافزاً قوياً لإثارة السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار منظمة من المنظمات كمكان للعمل زيادة على ذلك فللحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل. (99)

الهوامش

- 1- www.droit-arab.com/2012/04/blog-post_1236.html
- 2 (زكى محمود هاشم ، إدارة الموارد البشرية ، الكويت ، الطبعة الأولى ، دار ذات السلاسل ، 1989 ، ص 494 .
- 3 (عبدالله حمد محمد الجاسسى ، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ، رسالة ماجستير منشورة ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالى ، 2010-2011 ف . www.abahe.co.uk
- 4 (عبد الفتاح دياب حسين ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل متكامل ، القاهرة ، البراء للتوزيع ، 1997 ، ص 113 .
- 5 (زكى محمود هاشم ، الإدارة العلمية ، الكويت ، وكالة المطبوعات ، الطبعة الثالثة ، 1981 ف ، ص 228 - 229 ف .
- 6 (حجاج بن صالح بن حجاج المرعى ، إدارة الأفراد ، عمان ، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2010 ف .
- 7 (محمد سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات العمال ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة ، 2005 ف .
- 8 (كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية ، اتجاهات وممارسات ، بيروت ، الطبعة الأولى ، دار المنهل اللبناني ، 2008 ، ص 156 .
- 9 (كيث ديفيز ، السلوك التنظيمي في العمل دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي ، ترجمة سيد عبد الحميد مرسى ، محمد إسماعيل يوسف ، القاهرة ، الطبعة الثانية ، نهضة مصر للنشر والتوزيع ، 1990 ، ص 638 .
- 10 (ناصر محمد العديلى ، السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلى مقارن ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، 1995 .
- 11 (محمد حجازى ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، ص 212 .
- 12 (مصطفى يوسف كافي ، إدارة الموارد البشرية ، من منظور إداري ، تنموي ، تكنولوجيا ، عولمى ، الأردن ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2014 .

- 13 (حجاج بن صالح بن حجاج المرعي ، إدارة الأفراد ، مرجع سبق ذكره ص .
- 14 (حسن يوسف أبو الخير ، إدارة السلوك التنظيمي ، مصر ، دمياط ، مكتبة نانسي ، 2006 ، ص 117 .
- 15 (على السلمى ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة غريب للنشر والتوزيع ص 309 .
- 16 (نبيل رسلان ، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام ، القاهرة ، دار النهضة ، 1988 ، ص 22 .
- 17 (عبد الستار محمد العلى ، الصيغ والأساليب لربط الأجر بالإنتاجية ونظام الحوافز ، مطابع جامعة الموصل ، 1985 .
- 18 (أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، 2006 ، ص 237 .
- 19 (عبد الرحمن توفيق ، تنمية الموارد البشرية ، الأدوار الجديدة ، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 2010 ، ص 312 .
- 20 (رولا نايف المعاينة ، صالح سليم الحمورى ، إدارة الموارد البشرية ، دليل علمي ، كنوز المعرفة ، الطبعة الأولى 2013 ف ، ص 138 .
- 21 (كامل المغربي ، أساسيات الإدارة ، دار الفكر للطباعة والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 1995 ، ص 13 .
- 22 (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية ، مصر ، المكتبة العصرية . ص 287 .
- 23 (صالح عودة سعيد ، إدارة الأفراد ، طرابلس ، ليبيا ، منشورات الجامعة المفتوحة ، 1994 ، ص 356 .
- 24 (مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد في منظور كمي ، عمان ' مكتبة الأقصى ، 1984 .
- 25 (على السلمى ، السلوك الإنساني ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، ص 373 .
- 26 (عبد الباري درة ، العامل البشرى والإنتاجية في المؤسسات العامة ، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية ، دار الفرقان للنشر والتوزيع ، 1982 .
- 27 (حجاج بن صالح بن حجاج المرعي ، إدارة الأفراد ، مرجع سبق ذكره ، ص 149 .
- 28 (مصطفى أحمد تركي ، بحوث في السلوك التنظيمي ، دار القلم لطباعة والنشر والتوزيع ، 1986
- 29 (حجاج بن صالح بن حجاج المرعي ، إدارة الأفراد ، مرجع سبق ذكره ، ص 149 .

- 30 (محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، عمان ، مطبعة البلاد ، 1989 .
- 31 (حمدان محمد الحياصات ، الحوافز الإدارية وأثرها على إحكام الإجراءات الرقابية من وجهة نظر المدققين الداخليين في قطاع الإدارة المالية العامة بالأردن ، دراسة ميدانية ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد الحادي والعشرون ، العدد الثاني ، يونيو 2013 ف ، ص 189 .
- 32 (محمد نايف أبو كشك ، الإدارة المدرسية المعاصرة ، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص 144 .
- 33 (محمد عبدالفتاح ياغي ، تقييم الموظف العام للحوافز في الأردن ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، الأردن ، 1986 ص 29 .
- 34 (حمدان محمد الحياصات ، مرجع سبق ذكره .
- 35 (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص 302 .
- 36 (رضا عبدالرازق وآخرون ، إدارة الأفراد ، دار الحكمة للطباعة والنشر .
- 37 (صالح عودة سعيد ، إدارة الأفراد ، مرجع سبق ذكره ، ص 312 .
- 38 (فاروق المجذوب ، الإدارة العامة ، العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري ، لبنان ، بيروت .
- 39 (مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، عمان ، الطبعة الثالثة ، دار الشروق ، 2004 ، ص 216 .
- 40 (حجاج بن صالح بن حجاج المرعي ، إدارة الأفراد ، مرجع سبق ذكره .
- 41 (عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 1997 ، ص 458 .
- 42 (أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات ، القاهرة ، دار المعرفة الجامعية .
- 43 (زكي محمود هاشم ، الاتجاهات الحديثة في الإدارة ، القاهرة ، دار الكتاب الجامعي .
- 44 (أندرودى سيزلاقي ، مارك جى والاس ، السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، 1991 ، ص 418 .
- 45 (جواهر قنديلي ، إدارة الأفراد ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، 2012 ف ، ص 54 .

- 46) على السلمي ، السلوك الإنساني في الإدارة ، مكتبة غريب ، ص 8 .
- 47) فاطمة كولانتشي ، الرضا الوظيفي والعوامل الديموغرافية وعلاقتها بالولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قاريونس ، 1993 ف ، ص 34 .
- 48) جواهر قنديلي ، إدارة الأفراد ، مرجع سبق ذكره ص 55 .
- 49) كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 1997 ف ، ص 106 .
- 50) حسين حريم ، إدارة المنظمات ، منظور كلى ، الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2003 ف ، ص 27 .
- 51) حسين حريم ، إدارة المنظمات ، منظور كلى ، مرجع سبق ذكره ص 27 .
- 52) بشير عباس العلاق ، الإدارة ، مبادئ ووظائف وتصنيفات ، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان ، الطبعة الأولى ، ص 56 - 57 .
- 53) فاطمة كولانتشي ، الرضا الوظيفي والعوامل الديموغرافية وعلاقتها بالولاء التنظيمي ، ص 36 .
- 54) سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، 2003 ف .
- 55) مصطفى حسين باهى ، أمينة إبراهيم شلبي ، الدافعية نظريات وتطبيقات ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، مركز الكتاب للنشر ، 1999 .
- 56) عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، مرجع سبق ذكره ، ص 458 .
- 57) جمال الدين محمد المرسى ، ثابت عبد الرحمن إدريس ، السلوك التنظيمي ، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة . الدار الجامعية ، مصر ، 2002 ص 349 .
- 58) سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره .
- 59) أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، 1994 ، ص 143 - 144 .
- 60) مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، ص 54 - 55 .
- 61) طارق طه ، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت ، الإسكندرية ، الدار الجامعة الجديدة ، 2008 ، ص 316 - 317 .

- 62 (محمد صالح الحناوى ، محمد سعيد سلطان ، السلوك التنظيمي ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 1997 ، ص 224 .
- 63 (مصطفى نجيب شوايش ، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، مرجع سبق ذكره ص 60
- 64 (كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 1997 ف ، ص 108 .
- 65 (عبد البارى إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادى والعشرين منحنى نظمي ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، 2010 ، ص 401 .
- 66 (زكى محمود هاشم ، الإدارة العلمية ، مرجع سبق ذكره ص 50 - 505 .
- 67 (أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ص 159 .
- 68 (أسامة نايف الفراج ، المدخل إلى علم الإدارة ، دار العصماء للنشر ، ص 166.
- 69 (ماجدة العطية ، سلوك المنظمة ، سلوك الفرد والجماعة ، عمان ، الأردن ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2003 ، ص 118 .
- 70 (صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الانساني في المنظمات ، مصر ، الدار الجامعية ، ص 112 .
- 71 (ماجدة العطية ، سلوك المنظمة ، مرجع سبق ذكره .
- 72 (خالد عبد الرحيم مطر الهيتى ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجى ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثالثة ، 2010 ، ص 262 .
- 73 (أسامة نايف الفراج ، المدخل إلى علم الإدارة ، مرجع سبق ذكره ، ص 168.
- 74 (سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، المكتبة العصرية ، 243 .
- 75 (عبد الغفار حنفى ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، مرجع سبق ذكره ، ص 447 .
- 76 (سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، مرجع سبق ذكره ، 244.
- 77 (محمد عبد الغنى هلال ، مهارات إدارة الأداء ، القاهرة ، مركز تطوير الأداء .
- 78 (راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، المكتب الجامعى الحديث ، 1998 ، ص 215
- 79 (موفق حديد محمد ، الإدارة العامة هيكله الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية ، عمان ، دار الشروق ، الطبعة الأولى 2004 ، ص 210

- 80 (كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية ، اتجاهات وممارسات ، مرجع سبق ذكره ، ص.172
- 81 (مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) مرجع سبق ذكره .
- 82 (راوية حسن، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 216 – 217 .
- 83 (كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي مرجع سبق ذكره 126 .
- 84 (محمد الصيرفي ، هندرة الموارد البشرية ، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2006 ، ص 335 .
- 85 (كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية ، اتجاهات وممارسات ، مرجع سبق ذكره ص 172 .
- 86 (صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، 2000، ص 285 .
- 87 (راوية محمد حسن ، محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، دار التعليم الجامعي ، 2014 ، ص238.
- 88 (رولا نايف المعاينة ، صالح سليم الحمورى ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص 116 .
- 89 (عبد الرحمن توفيق ، تنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص244 - 245 .
- 90 (كامل بربر، إدارة الموارد البشرية ، اتجاهات وممارسات ، مرجع سبق ذكره ص 176 .
- 91 (مصطفى يوسف كافي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 226- 227 .
- 92 (محمد الصيرفي ، هندرة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 337 .
- 93 (حجاج بن صالح بن حجاج المرعى ، إدارة الأفراد ، مرجع سبق ذكره، ص 117 .
- 94 (سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، مرجع سبق ذكره ، 231 .
- 95 (على السلمي ، السلوك التنظيمي ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، ص 370 - 371 .
- 96 (جمال الدين محمد المرسي ، ثابت عبد الرحمن ادريس ، مرجع سابق ص 341 .
- 97 (سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها مرجع سبق ذكره ص 232 .
- 98 (على السلمي ، ل . نهري ، سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية ، القاهرة ، مكتبة غريب ، بدون سنة نشر ، ص 306 .
- 99 (أندرودى سيزلاقي ، مارك جى والاس ، السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد ، الرياض ، مرجع سبق ذكره ، ص415.

الفصل الثالث
الدراسة الميدانية
أولاً: الدراسة الاستطلاعية

3 – 1 مقدمة

بعد أن تم استعراض الجزء النظري المتعلق بهذه الدراسة فإن هذا الفصل يتم التركيز فيه على الدراسة الاستطلاعية لإعطاء الفرصة لاستمارة الاستبيان من حيث تعديل بعض فقراتها أو تبقى كما هي ومن ثم يساعد على التحقق من الأهداف والفرضيات التي قامت الدراسة من أجلها .

3 – 2 خطوات اختيار العينة الاستطلاعية :

قبل البدء في استخراج عينة الدراسة هناك بعض الخطوات لابد من إتباعها والالتزام بها وهي تحديد وحدة الدراسة ثم تحديد المجتمع الذي سيتم فيه الدراسة يلي ذلك تحديد حجم عينة الدراسة ونوعها .

3 – 2 – 1 وحدة الدراسة :

وحدة الدراسة هو الموظف الليبي الذي يعمل في أحد الإدارات التابعة لشركة الخليج العربي للنفط المتحصل على مؤهل علمي (أقل من الثانوية، الثانوية ، دبلوم عالي ، بكالوريوس ، ماجستير ، دكتوراه) .

3 – 2 – 2 مجتمع الدراسة وحدوده :

تم إجراء الدراسة الميدانية بشركة الخليج العربي للنفط باعتبارها من أكبر الشركات العاملة في مجال النفط في ليبيا وهي الأهم في هذا المجال لكونها تهتم بالموارد الرئيسي للدخل في ليبيا وهو النفط وتضم هذه الشركة عدداً من الإدارات وهي :-

1 (إدارة الشؤون الإدارية .

2 (إدارة الشؤون المالية.

3 (إدارة الهندسة والإنشاءات .

4 (إدارة هندسة المكامن .

5 (إدارة الحفر .

6 (إدارة المعلومات .

7 (إدارة الجيولوجيا .

8 (إدارة الصيانة .

9 (إدارة الاتصالات .

10 (إدارة الإمداد .

- 11 (إدارة التدريب .
- 12 (الشؤون القانونية .
- 13 (إدارة المراجعة .
- 14 (إدارة الخدمات .
- 15 (إدارة منع الخسائر .
- 16 (إدارة هندسة الإنتاج .
- 17 (إدارة المصافي .
- 18 (إدارة التخطيط والمتابعة .
- 19 (إدارة الجيوفيزيا .
- 20 (إدارة الحاسب الآلي .
- 21 (إدارة النقل .

ولغرض تحديد حجم هذا المجتمع تم الاتصال بإدارة الشؤون الإدارية بهدف الحصول على عدد الموظفين الليبيين العاملين بهذه الإدارات التابعة لشركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي وتم الحصول بالفعل على عدد الموظفين حيث بلغ مجتمع الدراسة (1810) موظفاً في الشركة محل الدراسة والجدول (3 - 1) يوضح التوزيع الإجمالي لعدد الموظفين الليبيين في الإدارات محل الدراسة .

جدول (3 - 1)

التوزيع الإجمالي لعدد الموظفين الليبيين على مختلف الإدارات

عدد الموظفين	الإدارة
150	1 (إدارة الشؤون الإدارية .
183	2 (إدارة الشؤون المالية .
179	3 (إدارة الهندسة والإنشاءات .
50	4 (إدارة هندسة المكامن
80	5 (إدارة الحفر .
60	6 (إدارة المعلومات .

65	(7) إدارة الجيولوجيا .
116	(8) إدارة الصيانة .
61	(9) إدارة الاتصالات .
73	(10) إدارة الإمداد .
78	(11) إدارة التدريب .
33	(12) الشؤون القانونية .
85	(13) إدارة المراجعة .
90	(14) إدارة الخدمات .
200	(15) إدارة منع الخسائر .
39	(16) إدارة هندسة الإنتاج .
46	(17) إدارة المصافي .
15	(18) إدارة التخطيط والمتابعة .
38	(19) إدارة الجيوفيزيا .
68	(20) إدارة الحاسب الآلي .
113	(21) إدارة النقل .
1810	المجموع

3- 2- 3 تحديد حجم العينة الاستطلاعية ونوعها :

يتأثر تحديد الحجم الأفضل للعينة بمجموعة من العوامل منها هدف الدراسة ونوع البيانات المطلوبة وتوفر الإمكانيات المادية والزمنية لدى الباحث وبما أننا الآن نشرع في اختيار عينة استطلاعية بهدف التحقق من إمكانية إجراء الدراسة من عدمها ومدى وضوح العبارات الواردة في مقاييس الدراسة وحيث أن حجم العينة الاستطلاعية لا يشترط فيه حجم معين حسب علم الباحثة فقد تم تحديد حجم العينة بـ 50 موظف أي ما يعادل 16 % من عينة مجتمع الدراسة .

3- 2- 4 كيفية اختيار العينة الاستطلاعية :

بعد أن تم تحديد العينة الاستطلاعية ونوعها تأتي مرحلة كيفية اختيار العينة حيث تم تحديد حجم العينة الاستطلاعية بعدد 50 موظفاً وأجريت المرحلة الأولى لاختيار العينة بالطريقة العشوائية

عن طريق إعداد قائمة بأسماء الموظفين وإعطائهم أرقاماً متسلسلة والمرحلة الثانية هي اختيار مفردات العينة بواسطة القرعة حيث تم كتابة جميع الأرقام المتسلسلة على قصاصات من الورق بحيث

إن كل قصاصة تحمل رقماً معيناً لموظف واحد تم اختيار 50 موظفاً وتم توزيع الاستمارات عليهم عن طريق الاتصال الشخصي بهم للتحقق من وضوح عبارات الاستبيان وتوضيح أي غموض بهذه العبارات .

3 – 3 وصف مقاييس الدراسة :

تم جمع بيانات الدراسة الاستطلاعية عن طريق استمارة الاستبيان التي تكونت من ثلاثة أجزاء حيث كان الجزء الأول يتعلق بمعلومات عامة عن مالى الاستبيان والجزء الثاني معلومات عامة عن الحوافز والجزء الثالث يتعلق بمقياس الأداء .

3 – 3-1 معلومات عن مالى الاستبيان :

توجد بالاستبيان معلومات عامة عن الموظف وهى النوع ، العمر ، المستوى التعليمي ، الحالة الاجتماعية ، المسمى الوظيفي ، سنوات الخبرة .

3 – 3-2 معلومات عن مقياس الحوافز :

هناك خمسة حوافز محتمل علاقتها بأداء الموظفين وتتكون من ست عبارات مقاسة على مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات وهذا يعنى أن كل عبارة في استمارة الاستبيان مقاسة بخمسة بدائل للإجابة وتتراوح ما بين خمس درجات إلى درجة واحدة وقد تم صياغة العبارات بشكل إيجابي حيث تعطى الدرجة خمسة عندما يكون المبحوث موافقاً وتعطى الدرجة واحداً عندما يكون المبحوث غير موافق وتقع ما بين الدرجة ثلاثة والدرجة واحد الدرجة اثنان وتعطى عندما يكون المبحوث محايد والجدول يوضح ذلك . **جدول (3 – 2)**

توزيع عبارات الحوافز المحتمل علاقتها بالأداء

أرقام العبارات التي تقيسها	الحوافز المحتمل علاقتها بالأداء
1، 2، 9، 20، 23، 28	نظام حوافز فعال
3، 8، 10، 15، 19، 24	الإنصاف في منح الحوافز
4، 7، 13، 16، 27، 30	التقدير والاحترام لجهود المرؤوسين من قبل الرؤساء
6، 12، 18، 22، 26، 29	آليات الترقيّة في نظام الحوافز

3-3-3 مقياس الأداء :

يتكون من عبارتين الأولى لقياس درجة تحقيق الجودة في أداء العمل والثانية لقياس درجة تحقيق الموظف لأهداف وظيفته وقد استخدم مقياس القطان (1987) لهذا الغرض .

3-4 ثبات مقاييس الدراسة :

الثبات يعنى أن تعطى أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا ما تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة (1) ويعرف الثبات بأنه اتساق الدرجات التي تم الحصول عليها من جراء تطبيق أداة ما إلى مدى اتساق درجات المقياس إذا ما أعيد تطبيقه على نفس الأفراد (2) وقد تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Test، الذي يُعد واحداً من الاختبارات الإحصائية المهمة لتحليل بيانات العينة الاستطلاعية، والذي يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها أداة البحث عند تطبيقها .

* - معادلة كرونباخ

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum 6^2 q}{6^2 t} \right)$$

a = مقياس لمعامل الثبات .

1 = مقدار ثابت .

N = عدد الفقرات أو الأسئلة .

q6² = تباين كل سؤال .

t6² = التباين بعد جمع الدرجات .

من خلال الجدول (3 - 3) نجد أن المقاييس لديها معاملات ثبات عالية مما يجعل استمارة الاستبيان مقبولة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة .

الجدول (3 - 3)

قيم معامل الثبات لمحاور الدراسة

معامل الثبات	عدد الفقرات	المحاور
0.83	6	فاعلية نظام الحوافز
0.91	6	الإنصاف في منح الحوافز
0.74	6	التقدير والاحترام لجهود المرؤوسين من قبل الرؤساء
0.75	6	آليات الترقية في نظام الحوافز
0.72	6	رضا العاملين عن نظام الحوافز
0.78	2	محور مستوي الأداء

3 - 5 صدق مقاييس الدراسة :

ويعرف الصدق بأنه اختبار فعلى لما وضعه الباحث لإثبات صدق الاختبار بوصفه وسيلة صادقة للقياس (3) ويعرف الصدق بأنه صدق الدرجات التجريبية بالنسبة للدرجات الحقيقية وتصبح بذلك الدرجات الحقيقية للمقياس هي الميزان الذي ينسب إليه صدق المقاييس . (4)

للتحقق من صدق مقاييس الدراسة قام الباحث باستخدام طريقة الصدق الإحصائي حيث تم حساب معامل الصدق الإحصائي باستخدام الجذر التربيعي لمعامل الثبات ، وقام الباحث باستخدام الدالة لحساب معاملات الصدق لمتغيرات الدراسة، والتي اتضح أنها معاملات صدق عالية تعكس قدرة المقياس على قياس ما صمم لأجله.

والجدول (3- 4) يوضح معاملات الصدق المستخرجة من دالة الجذر التربيعي، وهي تتراوح ما بين (0.85 – 0.95) وهذا يبرر صدق المقاييس لهذه الدراسة، وأن أسئلة المقياس تقيس ما أعدت لقياسه

الجدول (3 – 4)

قيم معامل الصدق لمحاور الدراسة

معامل الصدق	عدد الفقرات	المحاور
0.91	6	فاعلية نظام الحوافز
0.95	6	الإنصاف في منح الحوافز
0.86	6	التقدير والاحترام لجهود المرؤوسين من قبل الرؤساء
0.87	6	آليات الترقية في نظام الحوافز
0.85	6	رضا العاملين عن نظام الحوافز
0.88	2	محور مستوي الأداء

الهوامش

-
- 1 (مدحت أبو النصر ، قواعد ومراحل البحث العلمي ، القاهرة ، مجموعة النيل العربية ، 2004
ص
184 .
- 2 (صلاح مراد ، فوزية هادي ، طرائق البحث العلمي ، تصميماتها وإجراءاتها، القاهرة ، دار
الكتاب
الحديث ، 2002 ص 191 .
- 3 (وجيه محجوب ، أصول البحث العلمي ومناهجه ، الطبعة الثانية ، عمان ، دار المنهج 2004
ص
186 .
- 4 (منى مرعى الدرياق، " خصائص الوظيفة وعلاقتها بنتائج العمل في المنظمات النفطية في
مدينة بنغازي " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، بنغازي ، جامعة قار يونس ، كلية الاقتصاد ،
2000 ، ص 69 .

الفصل الرابع

الدراسة الرئيسية

4-1 مقدمة

في الفصل الماضي تبين من خلال الدراسة الاستطلاعية إمكانية تطبيق مقاييس الدراسة على العينة المختارة ومدى وضوح المقاييس وأنه يمكن الاعتماد عليها في إجراء الدراسة وذلك بعد قياس معدلات ثبات وصدق مرتفعة وعليه تم إجراء الدراسة الأصلية حيث يتم في هذا الفصل عرض عينة الدراسة الأصلية وتحليل خصائصها وأيضاً مجموعة من الحوافز الموجودة وكذلك تحليل بيانات الدراسة وذلك لاختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية .

4-2 مجتمع وعينة الدراسة الأصلية :

تم تحديد مجتمع الدراسة في الفصل السابق ب (1810) موظفاً موزعين على إحدى وعشرين إدارة داخل نطاق شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي وبالاستناد إلى جدول كل من (Krejcie and Morgan 1970) فإن حجم العينة تم تحديده بعدد (320) موظفاً وقد تم اختيار هذه العينة بالطريقة العشوائية النسبية وبلغ عدد الاستثمارات المستلمة (295) استثماراً وعدد الاستثمارات المفقودة (25) استثماراً أي أن نسبة المستلم (92%) من العدد الكلي الموزع وهي صالحة للتحليل وهذه نسبة تعتبر مقبولة في مجال الدراسات والأبحاث العلمية ويبين الجدول (4 - 1) عدد الاستثمارات الموزعة ونسبة المستلم منها وعدد الاستثمارات المفقودة.

جدول (4 - 1)

عدد الاستثمارات الموزعة ونسبة المستلم منها وعدد الاستثمارات المفقودة

الإدارة	استثمارات استبيان موزعة	استثمارات استبيان مستلمة	استثمارات استبيان مفقودة	نسبة الاستلام
1 (إدارة الشؤون الإدارية .	25	23	2	92%
2 (إدارة الشؤون المالية.	32	28	4	88%
3 (إدارة الهندسة والإنشاءات.	31	28	3	90%
4 (إدارة هندسة المكامن	10	10	-	100%
5 (إدارة الحفر .	14	13	1	93%
6 (إدارة المعلومات .	10	10	-	100%

7 (إدارة الجيولوجيا .	12	12	-	%100
8 (إدارة الصيانة .	20	17	3	%85
9 (إدارة الاتصالات .	11	11	-	%100
10 (إدارة الإمداد .	13	13	-	%100
11 (إدارة التدريب .	14	13	1	%93
12 (الشؤون القانونية .	6	6	-	%100
13 (إدارة المراجعة .	15	15	-	%100
14 (إدارة الخدمات .	16	15	1	%94
15 (إدارة منع الخسائر .	35	29	6	%83
16 (إدارة هندسة الإنتاج .	7	7	-	%100
17 (إدارة المصافي .	8	8	-	%100
18 (إدارة التخطيط والمتابعة	3	3	-	%100
19 (إدارة الجيوفيزيا .	7	7	-	%100
20 (إدارة الحاسب الآلي .	12	12	-	%100
21 (إدارة النقل .	19	15	4	%79
المجموع	320	295	25	%92

4 - 3 تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة :

يشمل هذا الجزء معلومات خاصة عن المبحوثين في الدراسة من حيث الدرجة الوظيفية والحالة الاجتماعية والعمر والمستوى التعليمي والخبرة الوظيفية .

4 - 3 - 1 العينة حسب النوع :

تم استقصاء بيانات متغير النوع للمبحوثين المستهدفين بالدراسة و تم طرح بياناتها بالجدول (4 - 2) الذي يبين متغير النوع للمبحوثين بالدراسة حيث إن ما نسبته (64.4%) من المبحوثين هم من الذكور ما يعني أن غالبية المبحوثين من الذكور وأن ما نسبته (35.6 %) من المبحوثين هن إناث أي أن نسبة الذكور أكثر من الإناث بفارق نسبي (28.80 %) .

جدول (4 - 2)

التكرارات والنسبة المئوية لمتغير النوع

النسبة %	العدد	النوع
64.4	190	ذكور
35.6	105	إناث
100	295	المجموع

4 - 3 - 2 العينة حسب العمر :

تم استقصاء بيانات متغير العمر لدى المستهدفين بالدراسة و تم طرح بياناتها بالجدول (4 - 3) من الجدول يتضح أن ما نسبته (68.5 %) من المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين 31 سنة وأقل من 51 سنة وأما الفئات الأخرى فإن نسبتها قليلة كما يتضح من الجدول .

جدول (4 - 3)

التكرارات والنسب المئوية لمتغير العمر

النسبة %	العدد	العمر
13.6	40	من 20 إلى أقل من 31 سنة
32.2	95	من 31 إلى أقل من 41 سنة
36.3	107	من 41 إلى أقل من 51 سنة
18.0	53	من 51 سنة فأكثر
100	295	المجموع

4 - 3 - 3 العينة حسب المستوى التعليمي :

ويقصد بالمؤهل العلمي الشهادات العلمية التي حصل أفراد عينة الدراسة عليها ولقد تم استقصاء بيانات متغير المؤهل العلمي للمبحوثين و تم طرحها بالجدول (4 - 4) من الجدول يتضح أن (78.2 %) من المبحوثين يحملون مؤهلات عليا ما بين دبلوم عالٍ وماجستير وأما فئة أقل من الثانوية العامة فهم قلة لا تذكر وكذلك ذوى شهادة الدكتوراه .

جدول (4 - 4)

التكرارات والنسب المئوية لمتغير المستوى التعليمي

النسبة %	العدد	المستوي التعليمي
8.8	26	اقل من الثانوي
8.5	25	الثانوية
27.1	80	دبلوم عالي
34.2	101	بكالوريوس
16.9	50	ماجستير
4.4	13	دكتوراه
100	295	المجموع

4 - 3 - 4 العينة حسب الحالة الاجتماعية :

تم استقصاء بيانات الحالة الاجتماعية للمبحوثين كما بالجدول (4 - 5) الذي يوضح أن ما نسبته (26.8%) من المبحوثين هم من غير المتزوجون وأن ما نسبته (56.6%) من المبحوثين متزوجون أما نسبة المطلقين والأرامل فكانت على التوالي (9.5%) (7.1%).

جدول (4 - 5)

التكرارات والنسب المئوية لمتغير الحالة الاجتماعية

النسبة %	العدد	الحالة الاجتماعية
26.8	79	اعزب
56.6	167	متزوج
9.5	28	مطلق
7.1	21	أرمل
100	295	المجموع

4 - 3 - 5 العينة حسب المسمى الوظيفي:

تم استقصاء بيانات متغير المسمى الوظيفي للمبحوثين المستهدفين بالدراسة و تم طرح بياناتها بالجدول (4 - 6) الذي يبين أن المسمى الوظيفي للمبحوثين بالدراسة حيث إن ما نسبته (61.7%) من المبحوثين هم على المسمى الوظيفي غير ذلك وأن ما نسبته (14.9%) من المبحوثين هم رؤساء أقسام .

جدول (4 - 6)

التكرارات والنسب المئوية لمتغير المسمى الوظيفي

النسبة %	العدد	المسمى الوظيفي
5.4	16	مدير إدارة
4.1	12	نائب مدير إدارة
14.9	44	رئيس قسم
5.8	17	نائب رئيس قسم
8.1	24	رئيس وحدة
61.7	182	غير ذلك
100	295	المجموع

4 - 3 - 6 العينة حسب الخبرة الوظيفية :

لقد تم استقصاء بيانات الخبرة الوظيفية الحالية للمبحوثين كما بالجدول (4 - 7) الوارد أدناه الذي يوضح أن الخبرة الوظيفية الحالية للمبحوثين حيث إن ما نسبته (12.5 %) من المبحوثين تقل خبرتهم عن خمس سنوات وأن ما نسبته (26.1%) من المبحوثين تتراوح خبرتهم ما بين (5 سنوات إلى أقل من 11 سنة) وأن ما نسبته (19.3%) تتراوح خبرتهم بين (11 سنة إلى أقل من 16 سنة) وأن ما نسبته (42 %) من 16 سنة فأكثر ما يعني أن غالبية المبحوثين ذوي خبرة .

جدول (4 - 7)

التكرارات والنسب المئوية لمتغير سنوات الخبرة

النسبة %	العدد	سنوات الخبرة
12.6	37	أقل من 5 سنوات
26.1	77	من 5 إلى أقل من 11 سنة
19.3	57	من 11 إلى أقل من 16 سنة
42.0	124	من 16 سنة فأكثر
100	295	المجموع

4 - 4 اختبار فرضيات الدراسة :

في هذا الجزء يتم تحليل بيانات الدراسة وذلك لاختبار الفرضيات وقد تم استخدام أداة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات اللازمة للإجابة على فرضيات الدراسة وقد اشتملت استمارة الاستبيان على ثلاثة أقسام موزعة على النحو التالي :

4 - 4 - 1 تحليل الحوافز محل الدراسة :

يحتوى على معلومات عن الحوافز محل الدراسة وعلاقتها بمستوى الأداء حيث يحتوى على (30) فقرة مقسمة إلى خمسة محاور رئيسية وكل محور يحوى عدداً من الفقرات التي تم صياغتها لمعرفة إلى أي مدى يوافق أو لا يوافق المشاركون في الدراسة وفقاً لتدرج إجابات المشاركين في الدراسة باستخدام المقياس الإحصائي ذي الخمس درجات حيث إن إجابة موافق بشدة تعطى 5 درجات بينما موافق تعطى 4 درجات ومحايد ثلاثة درجات أما الموافق وغير الموافق بشدة فيعطى لهما درجتان ودرجة واحدة على التوالي وذلك كما هو موضح في الجدول (4 - 8) .

جدول (4 - 8)

توزيع الدرجات على بنود الإجابة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
------------	-------	-------	-----------	-----------

بشدة				
1	2	3	4	5

والجدول التالي (4 – 9) يوضح التصميم المنبثق من طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) وذلك عن طريق حساب المدى بطرح اكبر قيمة للمقياس من اقل قيمة (5-1=4) ومن ثم تقسيم المدى على أكبر قيمة في المقياس ($0.80 = 5 \div 4$) ثم نضيف هذه القيمة إلى اقل قيمة

المستوى	طول الخلية
منخفض جداً	1.80 - 1
منخفض	اكبر من 1.80 - 2.60
متوسط	اكبر من 2.60 - 3.40
مرتفع	اكبر من 3.40 - 4.20
مرتفع جداً	اكبر من 4.20 - 5.00

للمقياس للحصول على طول الخلية والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (4 – 9)

طول الخلية و المستوى

4 - 4 - 1 - 1 فاعلية نظام الحوافز :

تضمنت استمارة الاستبيان ست فقرات لمعرفة آراء الموظفين حول فاعلية نظام الحوافز وعند احتساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للإجابة عن تلك الفقرات الموضحة بالجدول (4-10) أمكن التعرف على آراء الموظفين حول فاعلية نظام الحوافز وباعتماد خمس درجات كمقياس للاستبيان وجد أن المتوسط الحسابي لنظام حوافز فعال (3.67) وبانحراف معياري (0.65) وأن ما نسبته (73.4%) من إجابات المبحوثين في الاتجاه الموافق . وهذا يعني موافقة المبحوثين على ما احتوته هذه الفقرات في جانب فاعلية نظام الحوافز.

ويبين الجدول أن المتوسط الحسابي للفقرة (1) و(2) الذي بلغ على التوالي (3.55) و (3.68) و بانحراف معياري (1.17) و(1.07) وأن ما نسبته (71%) من المبحوثين يوافقون على أن الحوافز تقدم وفق أسس ومعايير وضوابط منظمة وأن ما نسبته (73.6%) من المبحوثين يجدون أن الراتب وملحقاته يسد حاجاتهم الأساسية .

وأما الفقرة (9) و(20) فقد بلغ المتوسط الحسابي على التوالي (3.99) و (3.71) و بانحراف معياري (1.04) و (1.18) وأن ما نسبته (79.8%) من المبحوثين يشعرون بالأمان والاستقرار نظراً لوجود نظام التقاعد (نهاية الخدمة) مما يؤدي إلى زيادة الاستقرار الوظيفي لدى الموظفين ومما ينعكس على أدائهم في العمل وأن ما نسبته (64.2%) من المبحوثين يرون أن الحوافز المقدمة تتناسب مع الجهد المبذول وأن ما نسبته (74.2%) من المبحوثين يعتقدون أن نظام الحوافز جيد ويعمل على تحسين أداء الموظفين .

وأما الفقرة (23) و(28) فقد بلغ المتوسط الحسابي على التوالي (3.71) و (3.93) و بانحراف معياري (1.09) و (0.65) وان ما نسبته (74.2%) من المبحوثين يعتقدون أن نظام الحوافز جيد ويعمل على تحسين أداء الموظفين وأن ما نسبته (78.6%) من المبحوثين يجدون أن الراتب المقابل

رقم الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة
------------	----------------	-----------	-------	-------	------------	--------

لجهودهم يدفعهم لتحسين أدائهم الوظيفي .

جدول(4 - 10)

النسب والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور فاعلية نظام حوافز

حسب الاستبانة	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
1	23	7.8	35	11.9	55	18.6	120	40.7	62	21.0	3.55	1.17	71%
2	13	4.4	36	12.2	48	16.3	134	45.4	64	21.7	3.68	1.07	73.6%
9	12	4.1	16	5.4	42	14.2	119	40.3	106	35.9	3.99	1.04	79.8%
20	26	8.8	57	19.3	86	29.2	80	27.1	46	15.6	3.21	1.18	64.2%
23	10	3.4	37	12.5	61	20.7	109	36.9	78	26.4	3.71	1.09	74.2%
28	7	2.4	9	3.1	58	19.7	144	48.8	77	26.1	3.93	0.83	78.6%

4 - 4 - 1 - 2 الإنصاف في منح الحوافز

تضمنت استمارة الاستبيان ست فقرات لمعرفة آراء الموظفين حول الإنصاف في منح الحوافز وعند احتساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للإجابة عن تلك الفقرات الموضحة بالجدول (4- 11) أمكن التعرف على آراء الموظفين حول الإنصاف في منح الحوافز وجد أن المتوسط الحسابي لإنصاف في منح الحوافز (3.19) وبانحراف معياري (0.88) وأن ما نسبته (63.8%) من إجابات المبحوثين في الاتجاه الموافق . وهذا يعني موافقة المبحوثين على ما احتوته هذه الفقرات في جانب الإنصاف في منح الحوافز.

ويبين الجدول أن المتوسط الحسابي للفقرة (3) و(8) والذي بلغ على التوالي (3.06) و (3.15) وبانحراف معياري (1.23) و(1.22) وأن ما نسبته (61.2%) من المبحوثين يشعرون أن العدالة تسود نظام الحوافز والمكافآت وأن ما نسبته (63%) من المبحوثين يرون أن الشركة تمنح الدرجات والترقيات لذوى الأداء المتميز.

وأما الفقرة (10) و(15) فقد بلغ المتوسط الحسابي للفقرات على التوالي (3.72) و (3.12) وبانحراف معياري (1.13) و (1.17) وأن ما نسبته (74.4%) من المبحوثين راضون عن درجتهم الوظيفية مما يشجعهم على أداء العمل بشكل أفضل وأن ما نسبته (62.4%) من المبحوثين يرون أن الدرجات تمنح غالباً لمن يستحق .

وأما الفقرة (19) و(24) فقد بلغ المتوسط الحسابي لها على التوالي (3.05) و (3.05) وبانحراف معياري (1.22) و (1.20) وأن ما نسبته (61%) من المبحوثين يجدون أنه لا يوجد ظلم في منح

المكافآت وأن ما نسبته (61%) من المبحوثين يعتقدون أن معظم المدراء والمسؤولين ترقوا من خلال آليات عادلة ونزيهة .

جدول (4 - 11)

النسب والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الإنصاف في منح الحوافز

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		رقم الفقرة حسب الإستبانة
			%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
61.2%	1.23	3.06	14.9	44	23.7	70	25.4	75	24.7	73	11.2	33	3
63%	1.22	3.15	13.6	40	30.5	90	25.4	75	18.6	55	11.9	35	8
74.4%	1.13	3.72	25.8	76	42.0	124	15.9	47	10.5	31	5.8	17	10
62.4%	1.17	3.12	12.5	37	27.1	80	31.2	92	18.3	54	10.8	32	15
61%	1.22	3.05	12.9	38	26.1	77	27.1	80	21.4	63	12.5	37	19
61%	1.20	3.05	13.6	40	25.8	76	27.5	81	22.4	66	10.8	32	24

4-4-1-3 التقدير والاحترام لجهود المرؤوسين من قبل الرؤساء :

تضمنت استمارة الاستبيان ست فقرات لمعرفة آراء الموظفين عن التقدير والاحترام لجهود المرؤوسين من قبل الرؤساء في المؤسسة محل الدراسة وعند احتساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للإجابة عن تلك الأسئلة الموضحة بالجدول (4 - 12) أمكن التعرف على آراء الموظفين عن التقدير والاحترام لجهود المرؤوسين من قبل الرؤساء وجد أن المتوسط الحسابي للتقدير والاحترام لجهود المرؤوسين من قبل الرؤساء وبلغ (3.87) وبانحراف معياري (0.70) وأن ما نسبته (77.4%) من إجابات المبحوثين في الاتجاه الموافق . وهذا يعني موافقة المبحوثين على ما احتوته هذه الفقرات في جانب التقدير والاحترام لجهود المرؤوسين من قبل الرؤساء .

وبين الجدول أن المتوسط الحسابي للفقرة (4) و(7) والذي بلغ على التوالي (3.72) و (4.05) وبانحراف معياري (1.03) و(0.99) وأن ما نسبته (74.4%) من المبحوثين يجدون أنه

غالباً ما يسود بين زملائهم في العمل التعاون وروح الفريق وأن ما نسبته (81%) من المبحوثين يشعرون أنهم دائماً مستعدون لتقديم الأفضل في أدائهم للمعاملة الحسنة من قبل الزملاء .
وأما الفقرة (13) و(16) فقد بلغ المتوسط الحسابي على التوالي (4.02) و (3.72) وبانحراف معياري (0.88) و (1.15) وأن ما نسبته (80.4%) من المبحوثين يوافقون على أنه تسود علاقات

رقم الفقرة حسب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
----------------	----------------	-----------	-------	-------	------------

التقدير والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل وأن ما نسبته (74.4%) من المبحوثين يرون أن تعاون الإدارة ومحيط العمل يساعدهم على تطوير أدائهم .
وأما الفقرة (27) و(30) فقد بلغ المتوسط الحسابي لها على التوالي (3.99) و (3.78) وبانحراف معياري (0.99) و (1.05) وأن ما نسبته (79.8%) من المبحوثين يشعرون بالتقدير والاحترام في المكان الذي يعملون فيه وأن ما نسبته (75.6%) من المبحوثين يجدون أن مديرهم المباشر يقدر جهودهم ومثابرتهم في العمل .

جدول (4 - 12)

النسب والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور التقدير والاحترام لجهود المرؤوسين من قبل الرؤساء

			%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
%74.4	1.03	3.72	23.1	68	41.0	121	24.7	73	6.8	20	4.4	13	4
%81	0.99	4.05	38.3	113	39.0	115	14.2	42	6.1	18	2.4	7	7
%80.4	0.88	4.02	31.5	93	45.4	134	18.0	53	3.4	10	1.7	5	13
%74.4	1.15	3.72	29.2	86	34.9	103	20.3	60	9.8	29	5.8	17	16
%79.8	0.99	3.99	33.9	100	43.1	127	13.9	41	6.4	19	2.7	8	27
%75.6	1.05	3.78	28.1	83	37.3	110	23.1	68	7.8	23	3.7	11	30

4 - 1 - 4 - 4 آليات الترقية في نظام الحوافز

تضمنت استمارة الاستبيان ست فقرات لمعرفة آراء الموظفين حول آليات الترقية في نظام الحوافز وعند احتساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للإجابة عن تلك الفقرات كما هو موضح بالجدول (4 - 13) أمكن التعرف على آراء الموظفين آليات الترقية في نظام الحوافز وباعتماد خمس درجات كمقياس للاستبيان وجد أن المتوسط الحسابي آليات الترقية في نظام الحوافز (3.43) وبانحراف معياري (0.76) وأن ما نسبته (68.6%) من إجابات المبحوثين في الاتجاه الموافق . وهذا يعني موافقة المبحوثين على ما احتوته هذه الفقرات في جانب آليات الترقية في نظام الحوافز .

ويبين الجدول أن المتوسط الحسابي للفقرة (6) و(12) الذي بلغ على التوالي (3.29) و (3.73) وبانحراف معياري (1.12) و(1.16) ، وأن ما نسبته (65.8%) من المبحوثين يعتقدون آليات الترقية في نظام الحوافز ملائمة وأن ما نسبته (74.6%) من المبحوثين يجدون أن هناك تناسبا بين مؤهلهم الوظيفي وخبراتهم ودرجتهم الوظيفية .

وأما الفقرة (18) و(22) فقد بلغ المتوسط الحسابي على التوالي (3.18) و (3.28) وبانحراف معياري (1.19) و (1.108) وأن ما نسبته (63.6%) من المبحوثين يعتقدون أن معظم الترقيات تمنح بناءً على الجدارة والمثابرة في العمل وأن ما نسبته (65.6%) من المبحوثين يرون أن الاختبارات لها دور في نظام الترقيات المطبق في الشركة.

وأما الفقرة (26) و(29) فقد بلغ المتوسط الحسابي على التوالي (3.27) و (3.84) وبانحراف معياري (1.17) و (1.04) وأن ما نسبته (65.4%) من المبحوثين يرون أن الترقيات تمنح استناداً

لمعايير إدارية واضحة وأن ما نسبته (76.8%) من المبحوثين يرون أن منح الترقيات الوظيفية يؤثر إيجابيا ص على الأداء الوظيفي .

جدول (4 - 13)

النسب والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور آليات الترقية في نظام الحوافز

4 - 4 - 1 - 5 رضا الموظفين عن نظام الحوافز

تضمنت استمارة الاستبيان ست فقرات لمعرفة آراء الموظفين حول رضا الموظفين عن الحوافز وعند احتساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للإجابة عن تلك الفقرات حسب الجدول (4 - 14) أمكن التعرف على آراء الموظفين حول رضا الموظفين عن الحوافز وجد

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		رقم الفقرة حسب الإستبانة
			%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
65.8%	1.12	3.29	13.2	39	34.6	102	26.8	79	18.6	55	6.8	20	6
74.6%	1.16	3.73	28.8	85	39.3	116	15.5	37	14.6	43	4.7	14	12
63.6%	1.19	3.18	13.9	41	28.8	85	29.5	87	16.9	50	10.8	32	18
65.6%	1.08	3.28	13.2	39	30.2	89	34.6	102	15.6	46	6.4	19	22
65.4%	1.17	3.27	15.3	45	32.9	97	24.1	71	19.7	58	8.1	24	26
76.8%	1.04	3.84	30.5	90	38.0	112	19.3	57	9.5	28	2.7	8	29

أن المتوسط الحسابي رضا الموظفين عن الحوافز (3.45) وبانحراف معياري (0.76) وان ما نسبته (69%) من إجابات المبحوثين في الاتجاه الموافق . وهذا يعني موافقة المبحوثين على ما احتوته هذه الفقرات في جانب رضا الموظفين عن نظام الحوافز .

ويبين الجدول أن المتوسط الحسابي للفقرة (5) و(11) والذي بلغ على التوالي (3.18) و (3.97) وبانحراف معياري (1.20) و(0.99) وأن ما نسبته (63.6%) من المبحوثين يجدون تناسب بين الرضا عن الحوافز المقدمة ومستوى الأداء وأن ما نسبته (79.4%) من المبحوثين يشعرون بالرضا على مستوى أدائهم للعمل .

وأما الفقرة (14) و(17) فقد بلغ المتوسط الحسابي لل فقرات على التوالي (3.28) و (3.78) و بانحراف معياري (1.09) و (1.04) وأن ما نسبته (65.6%) من المبحوثين يشعرون بالرضا عن طرق منح الحوافز والمكافآت بما يناسب الأداء الوظيفي وأن ما نسبته (75.6%) من المبحوثين يشعرون بالرضا والانسجام بينهم وبين رئيسهم في العمل لإنجاز المهام المطلوبة .

وأما الفقرة (21) و(25) فقد بلغ المتوسط الحسابي لها على التوالي (3.18) و (3.33) و بانحراف معياري (1.14) و (1.17) وأن ما نسبته (63.6%) من المبحوثين يجدون تحسناً مستمراً في العمل نظراً لرضا العاملين عن الحوافز المقدمة وأن ما نسبته (66.6%) من المبحوثين راضون عن نظام الحوافز المتبع .

جدول (4 - 14)

النسب والتكرارات والمتوسط لحسابي والانحراف المعياري لمحور رضا الموظفين عن نظام الحوافز

4 - 4 - 2 تحليل أهم الحوافز المؤثرة بالنسبة للموظفين :

تضمن محاور الدراسة خمسة محاور واتضح بعد القيام بتحليل بيانات هذه الدراسة أن ما نسبته (73.4 %) من المبحوثين يرون أن هناك فاعلية في نظام الحوافز وأن ما نسبته (63.8 %)

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		رقم الفقرة حسب الإستبانة
			%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
63.6%	1.20	3.18	14.9	44	28.1	83	26.4	78	21.0	62	9.5	28	5
79.4%	0.99	3.97	33.2	98	42.0	124	16.3	48	5.4	16	3.1	9	11
65.6%	1.09	3.28	12.9	38	33.6	99	28.8	85	18.6	55	6.1	18	14
75.6%	1.04	3.78	25.8	76	41.7	123	21.0	62	7.5	22	4.1	12	17
63.6%	1.14	3.18	13.9	41	26.4	78	31.2	92	21.0	62	7.5	22	21
66.6%	1.17	3.33	18.3	54	28.1	83	29.5	87	16.3	48	7.8	23	25

يشعرون بالإنصاف في منح الحوافز وأن ما نسبته (77.4 %) من المبحوثين يشعرون بالتقدير والاحترام لجهودهم من قبل الرؤساء مما يؤدي إلى خلق روح الفريق وتنمية العمل الجماعي مما

			للمقياس				
مرتفع	1.312	5.04	4	7	1	295	درجة تحقيق الجودة في أدائك
مرتفع	1.402	4.90	4	7	1	295	درجة تحقيقك لأهداف وظيفتك
مرتفع	1.264	4.9729	4	7	1	295	مستوى الأداء

فيما يتعلق بدرجة تحقيق الجودة في أداء العمل ومن خلال الجدول (4 - 16) يتبين أن المتوسط الحسابي للعينة (5.04) مقارنة بالمتوسط النظري للمقياس (4.97) وعند مستوى معنوية (0.05) وهو يقع في طول الخلية (4.428 - 5.285) مما يدل على أن مستوى الأداء مرتفع من وجهة نظر المبحوثين ويمكن القول إن المبحوثين لديهم الاستعداد للعطاء وبذل مزيد من الجهد .

أما فيما يتعلق بدرجة التحقيق لأهداف الوظيفة فإن المتوسط الحسابي العيني (4.90) مقارنة بالمتوسط النظري (4.90) مقارنة بالمتوسط النظري (4.97) وعند مستوى معنوية (0.05) وهو يقع في طول الخلية (4.428 - 5.285) مما يعكس حرص غالبية المبحوثين على أداء عملهم بالشكل المناسب .

التصميم الاحصائي:

مقياس إحصائي لتحليل المتوسطات الحسابية، وهذا التصميم منبثق من طول خلايا مقياس ليكرت السباعي (الحدود الدنيا والعليا) وذلك عن طريق حساب المدى بطرح أكبر قيمة للمقياس من أقل قيمة (7-1=6) ومن ثم تقسيم المدى على أكبر قيمة في المقياس (6 ÷ 7 = 0.857) ثم نضيف هذه القيمة إلى أقل قيمة للمقياس للحصول على طول الخلية والجدول التالي رقم (4 - 17) يوضح ذلك :

جدول (4 - 17)

طول الخلية ومستوي الأداء

طول الخلية	مستوى الأداء
1- 1.857	منخفض جداً
أكبر من 1.857 - 2.714	منخفض قليلاً
أكبر من 2.741 - 3.571	منخفض
أكبر من 3.571 - 4.428	متوسط
أكبر من 4.428 - 5.285	مرتفع
أكبر من 5.285 - 6.142	مرتفع قليلاً
أكبر من 6.142 - 6.999	مرتفع جداً

4 - 4 - 4 علاقة الأداء بمتغيرات الدراسة :

من خلال الجدول (4 - 18) يمكن الإجابة على فرضيات الدراسة :

الفرضية الأولى :

1 (الفرض الصفري : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فاعلية نظام حوافز ومستوى أداء الموظفين.

2 (الفرض البديل : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فاعلية نظام حوافز ومستوى أداء الموظفين .
يتبين من خلال الجدول (4 - 18) أن القيمة الاحتمالية هي (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة (0.01) عليه يمكن رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل أي أنه يمكن القول بأنه توجد علاقة بين فاعلية نظام الحوافز ومستوى أداء الموظفين وقوة هذه العلاقة (0.213) وهي ذات دلالة إحصائية عالية جداً ما يعنى وجود أثر لفاعلية نظام الحوافز على مستوى الأداء مما يدل على أن الشركة تعطي اهتماماً للحوافز وتسعى لتقديم الأفضل للموظفين من أجل الحصول على مستوى أداء أفضل .

الفرضية الثانية :

1 (الفرض الصفري : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإنصاف في منح الحوافز ومستوى أداء الموظفين.

2 (الفرض البديل : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإنصاف في منح الحوافز ومستوى أداء الموظفين .

يتبين من خلال الجدول (4- 18) أن القيمة الاحتمالية هي (0.000) وهى أقل من مستوى دلالة (0.01) عليه يمكن رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل أي أنه يمكن القول بأنه توجد علاقة بين الإنصاف في منح الحوافز ومستوى أداء الموظفين وقوة هذه العلاقة (0.217) وهى ذات دلالة إحصائية مرتفعة مما يعنى وجود أثر الإنصاف في منح الحوافز ومستوى أداء الموظفين مما يعنى أن المبحوثين لديهم شعور بالمساواة والعدالة في منح الحوافز مما يشجعهم على تقديم أفضل ما لديهم من أداء .

الفرضية الثالثة :

1 (الفرض الصفري : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التقدير والاحترام لجهود المرؤوسين من قبل الرؤساء ومستوى أداء الموظفين.

2 (الفرض البديل : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التقدير والاحترام لجهود المرؤوسين من قبل الرؤساء ومستوى أداء الموظفين.

يتبين من خلال الجدول (4- 18) أن القيمة الاحتمالية هي (0.000) وهى أقل من مستوى دلالة (0.01) عليه يمكن رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل أي أنه يمكن القول بأنه توجد علاقة بين التقدير والاحترام لجهود المرؤوسين من قبل الرؤساء ومستوى أداء الموظفين وقوة هذه العلاقة (0.256) مما يعنى وجود أثر للتقدير والاحترام لجهود المرؤوسين من قبل الرؤساء مما يعزز مبادئ الإخاء وروح التعاون بين موظفيها فالشركة تعمل على توطيد روح الجماعة للوصول لمستوى أداء جماعي يسوده الاحترام المتبادل .

الفرضية الرابعة :

1 (الفرض الصفري : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين آليات الترقية في نظام الحوافز ومستوى أداء الموظفين.

2 (الفرض البديل : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين آليات الترقية في نظام الحوافز ومستوى أداء الموظفين.

يتبين من خلال الجدول (4- 18) أن القيمة الاحتمالية هي (0.000) وهى أقل من مستوى دلالة (0.01) عليه يمكن رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل أي أنه يمكن القول بأنه يوجد علاقة بين آليات الترقية في نظام الحوافز ومستوى أداء الموظفين وقوة هذه العلاقة (0.19) وهى ذات دلالة إحصائية مما يعنى أن هنالك أثر لآليات الترقية في نظام الحوافز ومستوى أداء الموظفين .

الفرضية الخامسة :

1 (الفرض الصفري : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رضا الموظفين عن نظام الحوافز ومستوى أداء الموظفين .

2 (الفرض البديل : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رضا الموظفين عن نظام الحوافز ومستوى أداء الموظفين يتبين من خلال الجدول (4- 18) أن القيمة الاحتمالية هي (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة (0.01) عليه يمكن رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل أي أنه يمكن القول بأنه توجد علاقة بين رضا الموظفين عن نظام الحوافز ومستوى أداء الموظفين مما يساهم في تحفيز الموظفين ويساعدهم على أداء عملهم المستوى المطلوب . جدول (4 - 18)

العلاقة بين الأداء ومتغيرات الدراسة

المتغير التابع مستوى الأداء	المعاملات	المتغير المستقل
0.213**	R	فاعلية نظام حوافز
0.000	sig	
295	N	
0.217**	R	الإنصاف في منح الحوافز
0.000	sig	
295	N	
0.256**	R	التقدير والاحترام لجهود المرووسين
0.000	sig	
295	N	
0.19**	R	آليات الترقية في نظام الحوافز
0.001	sig	
295	N	
0.249**	R	رضا العاملين عن نظام الحوافز
0.000	sig	
295	N	

** عند مستوى معنوية 1

* عند مستوى معنوية 5 %

%

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

5 - 1 مقدمة

انتهت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تعبر عن أهداف الدراسة ومن ثم تقديم بعض التوصيات التي يأمل الباحث أن تساهم في تحسين أداء الموظفين الليبيين في شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي وأن تؤخذ في الاعتبار من قبل المؤسسة قيد الدراسة .

5 - 2 نتائج الدراسة :

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة انتهت الدراسة إلى عدد من النتائج يمكن ذكرها فيما يلي :

1 (بينت نتائج الدراسة أن نظام الحوافز يساعد على تحسين الأداء الوظيفي مما يدل على اهتمام الشركة بالحوافز التي تقدمها للموظفين مما يساهم في الرفع من مستوى أداء الموظفين .

2 (بينت النتائج أنه هناك تقديراً واحتراماً لجهود المرؤوسين من قبل الرؤساء مما يساهم في تحسين مستويات الأداء الوظيفي وأن الإدارات العليا للشركة تعمل على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون بين موظفيها وتشجع على تنمية وتهيئة بيئة عمل يسودها روح الفريق الواحد .

3 (أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين مستويات الأداء وكل من متغيرات الدراسة.

4 (ضرورة العمل على ترسيخ العدالة والإنصاف وخصوصاً فيما يخص منح الحوافز والحد أو الفضاء على المحاباة والمحسوبية في منحها بما يكفل العدالة في بيئة العمل للمساهمة في رفع مستوى الأداء .

5 (أظهرت الدراسة أن الأغلبية العظمى لمفردات عينة الدراسة تعتقد بوجود نتائج إيجابية بالنسبة لمستوى الأداء نتيجة للعمل بإخلاص وفاعلية مما يساهم في رفع مستويات الأداء بشكل عام .

6 (توصلت الدراسة إلى عدم ربط الأداء الكفؤ والعمل المتميز أساس لمنح الحوافز والذي يمكن أن يساعد للوصول لأداء أفضل ومميز .

7 (بينت الدراسة أن غالبية عينة الدراسة تشعر بوجود آليات ترقية ملائمة وتناسب مع نوعية العمل والجهد المبذول .

5 - 3 التوصيات :

بعد استعراض نتائج الدراسة لابد من تقديم بعض التوصيات وهي كالتالي :

1 (ضرورة الاهتمام بالحوافز وإعطائها الاهتمام اللازم وربطها بأداء الموظفين لأعمالهم .

- 2 (تنمية الوعي الإداري بأهمية الحوافز وتعميق فهم المديرين بأهمية الحوافز في الرفع من مستوى الأداء .
- 3 (دعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين وتوجيهها بشكل ينسجم مع أهداف الشركة .
- 4 (ضرورة فهم وخطورة الدور الذي تقوم به الحوافز ومعرفة مدى تأثيرها على الأداء للرفع من مستوى الأداء الوظيفي للموظفين عموماً .
- 5 (البعد عن الاعتبارات الشخصية والمحابة والمحسوبية عند القيام أو تطبيق نظام الحوافز .
- 6 (ضرورة الربط بين نتائج تقييم الأداء ومنح الحوافز بناء على تلك النتائج مما يضمن أن يكون تقييم الأداء هو الأداة الرئيسية في منح الحوافز .
- 7 (العمل على تحسين فرص الترقية للعاملين وأن يكون بناء على الكفاءة المتوفرة عند الفرد نتيجة لأدائه لعمله .
- 8 (ضرورة نشر نتائج مثل هذه الدراسات من أجل الاستفادة منها .

5 - 4 اقتراحات لدراسات مستقبلية :

- 1 (يمكن إجراء دراسات أخرى لنظام الحوافز المتبع في المنظمات الليبية الأخرى .
- 2 (القيام بدراسات مستقبلية في مجال الدراسة الحالية على أكبر عدد من المؤسسات وبعينة أكبر من الموظفين وكذلك القيام بنفس الدراسة على قطاعات أخرى مثل قطاع التعليم ، قطاع المصارف ، وكذلك القيام بدراسات أخرى تتناول علاقة متغيرات أخرى ومدى تأثيرها على الأداء .
- 3 (يمكن إجراء هذه الدراسة في المنظمات الليبية الصناعية .

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

أ) الكتب :

- 1) أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، 2006 .
- 2) أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات ، القاهرة ، دار المعرفة الجامعية .
- 3) أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، 1994 .
- 4) أسامة نايف الفراج ، المدخل إلى علم الإدارة ، دار العصماء للنشر .
- 5) أندرودى سيزلاقي ، مارك جى والاس ، السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، 1991 ، .
- 6) بشير عباس العلاق ، الإدارة ، مبادئ ووظائف وتصنيفات ، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان ، الطبعة الأولى .
- 7) حجاج بن صالح بن حجاج المرعى ، إدارة الأفراد ، عمان ، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2010 ف .
- 8) حسن يوسف أبو الخير ، إدارة السلوك التنظيمي ، مصر ، دمياط ، مكتبة نانسي ، 2006 ، .
- 9) حسين حريم ، إدارة المنظمات ، منظور كلى ، الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2003 ف
- 10) جمال الدين محمد المرسى ، ثابت عبد الرحمن إدريس ، السلوك التنظيمي ، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة . الدار الجامعية ، مصر ، 2002 .
- 11) جواهر قنديلي ، إدارة الأفراد ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، 2012 ف .
- 12) خالد عبد الرحيم مطر الهيتى ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثالثة ، 2010.
- 13) راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 1998.
- 14) رضا عبد الرازق وآخرون ، إدارة الأفراد ، دار الحكمة للطباعة والنشر .
- 15) راوية محمد حسن ، محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، دار التعليم الجامعي ، 2014.

- 16) زكى محمود هاشم ، إدارة الموارد البشرية ، الكويت ، الطبعة الأولى ، دار ذات السلاسل ، 1989 . .
- 17) زكى محمود هاشم ، الإدارة العلمية ، الكويت ، وكالة المطبوعات ، الطبعة الثالثة ، 1981 ف .
- 18) زكى محمود هاشم ، الاتجاهات الحديثة في الإدارة ، القاهرة ، دار الكتاب الجامعي .
- 19) سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجى ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، 2003 ف .
- 20) سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، المكتبة العصرية .
- 21) سنان غالب المرهضى ، أثر نظام الحوافز على أخلاقيات الوظيفة العامة ، دراسة ميدانية ، اليمن ، جامعة صنعاء ، كلية التجارة ، 2009 .
- 22) صالح عودة سعيد ، إدارة الأفراد ، طرابلس ، ليبيا ، منشورات الجامعة المفتوحة ، 1994 .
- 23) صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الانسانى في المنظمات ، مصر ، الدار الجامعية .
- 24) صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، 2000 .
- 25) صلاح مراد ، فوزية هادى ، طرائق البحث العلمى ، تصميماتها وإجراءاتها ، القاهرة ، دار الكتاب الحديث ، 2002 .
- 26) طارق طه ، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت ، الإسكندرية ، الدار الجامعة الجديدة ، 2008 .
- 27) عامر حبل ، " أثر ضغوط العمل على أداء المراجع الخارجي " ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة الأردن ، 2007 .
- 28) عبد الفتاح دياب حسين ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل متكامل ، القاهرة ، البراء للتوزيع ، 1997 .
- 29) عبد الستار محمد العلى ، الصيغ والأساليب لربط الأجر بالإنتاجية ونظام الحوافز ، مطابع جامعة الموصل ، 1985 .
- 30) عبد الرحمن توفيق ، تنمية الموارد البشرية ، الأدوار الجديدة ، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 2010 .
- 31) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية ، مصر ، المكتبة العصرية .

- 32) عبد البارى درة ،العامل البشرى والإنتاجية في المؤسسات العامة ، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية ، دار الفرقان للنشر والتوزيع ، 1982 .
- 33) عبد الغفار حنفى ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 1997 .
- 34) عبد البارى إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادى والعشرين منحى نظمي ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، 2010 .
- 35) على السلمي ، ل . نهري ، سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية ، القاهرة ، مكتبة غريب ، بدون سنة نشر .
- 36) على السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة غريب للنشر والتوزيع .
- 37) على محمد عبد الوهاب ، الحوافز في المملكة العربية السعودية ،الرياض معهد الإدارة العامة ، 1982 .
- 38) على السلمي ، السلوك الإنساني في الإدارة ، مكتبة غريب ، بدون سنة نشر .
- 39) فاروق المجذوب ، الإدارة العامة ، العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري ، لبنان ، بيروت ، بدون سنة نشر .
- 40) كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية ، اتجاهات وممارسات ، بيروت ، الطبعة الأولى ، دار المنهل اللبناني ، 2008 .
- 41) كامل المغربي ، أساسيات الإدارة ، دار الفكر للطباعة والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 1995 .
- 42) كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 1997 ف .
- 43) كيث ديفيز ، السلوك التنظيمي في العمل دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي ، ترجمة سيد عبد الحميد مرسى ، محمد إسماعيل يوسف ، القاهرة ، الطبعة الثانية ، نهضة مصر للنشر والتوزيع ، 1990 .
- 44) ماجدة العطية ، سلوك المنظمة ، سلوك الفرد والجماعة ، عمان ، الأردن ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2003 .
- 45) محمد سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات العمال ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة ، 2005 ف .

- 46 (محمد حجازى ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، بدون سنة نشر .
- 47 (محمد صالح الحناوى ، محمد سعيد سلطان ، السلوك التنظيمي ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 1997 .
- 48 (محمد الصيرفي ، هندرة الموارد البشرية ، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2006 .
- 49 (محمد قاسم القريوتى ، السلوك التنظيمي ، عمان ، مطبعة البلاد ، 1989 .
- 50 (محمد نايف أبو كشك ، الإدارة المدرسية المعاصرة ، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006 .
- 51 (محمد عبدالفتاح ياغى ، تقييم الموظف العام للحوافز في الأردن ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، الأردن ، 1986 .
- 52 (مدحت أبو النصر ، قواعد ومراحل البحث العلمى ، القاهرة ، مجموعة النيل العربية ، 2004 .
- 53 (مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، عمان ، الطبعة الثالثة ، دار الشروق ، 2004 .
- 54 (مصطفى عبد الحميد دلاف ، النظام القانوني للعاملين بالشركات العامة ، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان ، الطبعة الأولى ، 2000 .
- 55 (مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، عمان ، الطبعة الثالثة ، دار الشروق ، 2004 .
- 56 (مصطفى حسين باهى ، أمينة إبراهيم شلبي ، الدافعية نظريات وتطبيقات ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، مركز الكتاب للنشر ، 1999 .
- 57 (مصطفى يوسف كافي ، إدارة الموارد البشرية ، من منظور إداري ، تنموي ، تكنولوجي ، عولمي ، الأردن ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2014 .
- 58 (مصطفى أحمد تركي ، بحوث في السلوك التنظيمي ، دار القلم لطباعة والنشر والتوزيع ، 1986 .
- 59 (مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد في منظور كمي ، عمان ' مكتبة الأقصى ، 1984 .
- 60 (موفق حديد محمد ، الإدارة العامة هيكله الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية ، عمان ، دار الشروق ، الطبعة الأولى 2004 .

- 61 (نبيل رسلان ، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1978 .
- 62 (ناصر محمد العديلي ، الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1985 .
- 63 (وجيه محجوب ، أصول البحث العلمي ومناهجه ، الطبعة الثانية ، عمان ، دار المنهج ، 2004 .

ب (الدوريات :

- 1 (سليمان الفارس ، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد السابع والعشرون ، العدد الأول ، 2011 .
- 2 (حمدان محمد الحياصات ، الحوافز الإدارية وأثرها على إحكام الإجراءات الرقابية من وجهة نظر المدققين الداخليين في قطاع الإدارة المالية العامة بالأردن ، دراسة ميدانية ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد الحادي والعشرون ، العدد الثاني ، يونيو 2013 ف .

ج (بحوث منشورة :

- 1 (عبدالله حمد محمد الجسасы ، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ، رسالة ماجستير منشورة ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، 2010- 2011 ف . www.abahe.co.uk
- 2 (محمد الحسن ، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير منشورة ، مكة المكرمة ، بدون سنة نشر .

د (بحوث غير منشورة :

- 1 (محمد على الطيار " واقع نظم الحوافز المتبع في الشركات الصناعية الليبية " رسالة ماجستير ، بنغازي ، أكاديمية الدراسات العليا 2010 .
- 2 (عادل رابح يونس ، " تحليل نظم الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في المنظمات الصناعية الليبية في مدينة بنغازي " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، بنغازي ، جامعة قار يونس ، كلية الاقتصاد ، 2000 .

3) فاطمة كولانتشي ،الرضا الوظيفي والعوامل الديموغرافية وعلاقتها بالولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قاريونس ، 1993 ف ، ص 34 .

4) منى مرعى الدرباق، خصائص الوظيفة وعلاقتها بنتائج العمل في المنظمات النفطية في مدينة بنغازى ، رسالة ماجستير غير منشورة ، بنغازى ، جامعة قاريونس ، كلية الأقتصاد ، 2000 ، ص69

ثانياً المراجع الأجنبية :

1) Leah Koehler , Brian ,lwata , Ellen ,Roscoe , Natalie ,Rolider , Lauea ,Osteen.(2005) Effect of Stimulus Variation on the Reinforcing Capability of Non Preferred Stimuli , University of Florida ,on Line Available at www.seeingthefield.com/ResponsetimeToStimuli.pdf.

2) Gana, Alimi Baba & Bababe, Fatima Bbkar (2011) The Effects of Motivation ON Workers Performance :A Case Study off Maiduguri Flour Mill LTD . Borno State , Nigeria , University of Maiduguri , Borno State , Nigeria ,On Line ,Available at :

<http://wiloludjournal.academia.edu/FrancisOlawaleAbulude/Papers/79>

ثالثاً : المواقع الإلكترونية

www.droitArab.com/2012/04/blog-post_1236.html

الملاحق

الملحق (أ)
رسالة الإرفاق

الحوافز وأثرها على مستوى الأداء لدى الموظفين في شركة الخليج العربي للنفط في مدينة
بنغازي

دراسة ميدانية لبعض الموظفين العاملين بشركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي

تحية طيبة وبعد ...

هذا الاستبيان لغرض إعداد دراسة علمية عن الحوافز وأثرها على مستوى الأداء لدى الموظفين في شركة الخليج العربي للنفط في مدينة بنغازي إن لمشاركتك في الإجابة على العبارات الواردة في الاستبيان دوراً مهماً في التوصل إلى نتائج صادقة تخدم أهداف هذا البحث .
والمعلومات التي سوف يتم الحصول عليها من هذا الاستبيان ستكون محاطة بالسرية ولن تستخدم إلا لأغراض هذا البحث فقط .

وشكراً

الباحثة

الملحق (ب)
قائمة الاستبيان

القسم الأول : البيانات الشخصية :

1 (المسمى الوظيفي :

- | | | | | | |
|-----|---|-----------------|-----|---|------------|
| () | 2 | نائب مدير إدارة | () | 1 | مدير إدارة |
| () | 4 | نائب رئيس قسم | () | 3 | رئيس قسم |
| () | 6 | غير ذلك | () | 5 | رئيس وحدة |

2 (العمر :-

- | | | | | | |
|-----|---|---------------------|-----|---|---------------------|
| () | 2 | من 31 إلى أقل من 41 | () | 1 | من 20 إلى أقل من 31 |
| () | 4 | من 51 سنة فأكثر | () | 3 | من 41 إلى أقل من 51 |

3 (الجنس :-

- | | | | | | |
|-----|---|------|-----|---|-----|
| () | 2 | أنثى | () | 1 | ذكر |
|-----|---|------|-----|---|-----|

4 (الحالة الاجتماعية :

- | | | | | | |
|-----|---|-------|-----|---|------|
| () | 2 | متزوج | () | 1 | أعزب |
| () | 4 | أرمل | () | 3 | مطلق |

5 (المستوى التعليمي :

- | | | | | | |
|-----|---|----------|-----|---|-----------------|
| () | 2 | الثانوية | () | 1 | أقل من الثانوية |
|-----|---|----------|-----|---|-----------------|

- () (3) دبلوم عالي () (4) بكالوريوس ()
 () (5) ماجستير () (6) دكتوراة ()
 (6) مدة الخبرة :

- () (1) أقل من 5 سنوات () (2) من 5 إلى أقل من 11 سنة ()
 () (3) من 11 إلى أقل من 16 سنة () (4) من 16 سنة فأكثر ()

القسم الثاني : بيانات عن الحوافز :

فيما يلي مجموعة من العبارات يرجى منك وضع علامة أمام الإجابة التي ترى أنها مناسبة من وجهة نظرك :

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1-	الحوافز تقدم وفق أسس ومعايير وضوابط منظمة .					
2-	أجد أن الراتب وملحقاته الذي أتقاضاه يسد حاجاتي الأساسية .					
3-	أشعر أن العدالة تسود نظام الحوافز والمكافآت .					
4-	غالباً ما يسود بين زملائي في العمل التعاون وروح الفريق الواحد .					
5-	يوجد تناسب بين الرضا عن الحوافز المقدمة ومستوى الأداء .					
6-	أعتقد أن آليات الترقية في نظام الحوافز ملائمة .					
7-	أنا دائماً مستعد لتقديم الأفضل في أدائي للمعاملة الحسنة من قبل الزملاء في العمل .					
8-	تمنح الشركة الدرجات والترقيات لذوى الأداء المتميز .					

					9- أشعر بالأمان والاستقرار نظراً لوجود نظام التقاعد (نهاية الخدمة) .
					10- أنا راض عن درجتي الوظيفية .
					11- أشعر بالرضا على مستوى أدائي للعمل .
					12- يوجد تناسب بين مؤهلي العلمي وخبراتي ودرجتي الوظيفية .
					13- تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل .
					14- أشعر بالرضا عن طرق منح الحوافز والمكافآت بما يناسب الأداء الوظيفي .
					15- تمنح الدرجات والترقيات غالباً لمن يستحق
					16- تعاون الإدارة والزملاء ومحيط العمل يساعدي على تطوير أدائي .
					17- أشعر بالرضا والانسجام بيني وبين رئيسي في العمل لإنجاز المهام المطلوبة
					18- أعتقد أن معظم الترقيات تمنح بناءً على الجدارة والمثابرة في العمل .
					19- لا يوجد ظلم في منح المكافآت .
					20- الحوافز المقدمة تتناسب مع الجهد المبذول .
					21- يوجد تحسن مستمر في العمل نظراً لرضا العاملين عن الحوافز المقدمة .
					22- أرى أن الاختبارات لها دور في نظام الترقيات المطبق في الشركة .
					23- أعتقد أن نظام الحوافز جيد ويعمل على تحسين أداء الموظفين .

					أعتقد أن معظم المدراء والمسؤولين ترقوا من خلال آليات عادلة ونزيهة .	-24
					أنا راضى عن نظام الحوافز المتبع في العمل .	-25
					أرى أن الترقيات الوظيفية تمنح استناداً لمعايير إدارية واضحة .	-26
					أشعر بالتقدير والاحترام في المكان الذي أعمل به .	-27
					إن الراتب المقابل لجهودي يدفعني لتحسين أدائي الوظيفي .	-28
					أرى أن منح الترقيات الوظيفية في الشركة يؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي .	-29
					يقدر مديري المباشر جهودي ومثابرتي في العمل	-30

القسم الثالث : معلومات عن الأداء

المطلوب في هذا الجزء هو تقديرك لأدائك مقارنة مع الآخرين في نفس الشركة وفي نفس طبيعة عملك أرجو أن تضع دائرة حول الرقم الذي تعتقد أنه يمثل أداءك مقارنة بالآخرين في نفس طبيعة عملك . إذا كنت تعتقد أن أداءك أقل من الآخرين ضع دائرة حول الرقم (1) أما إذا كنت تعتقد أن مستوى أداءك أقل بقليل من المتوسط بالنسبة للآخرين فضع دائرة حول الرقم (3) وهكذا

1 (درجة تحقيق الجودة في أدائك للعمل :

1	2	3	4	5	6	7

منخفض

مرتفع

2) درجة تحقيقك لأهداف وظيفتك :

1	2	3	4	5	6	7

منخفض مرتفع

الملحق (ج)

جدول 1970 (Krejcie and Morgan)

لتحديد حجم العينة

حجم العينة	حجم المجتمع						
317	1800	201	420	103	140	10	10
320	1900	205	440	108	150	14	15
322	2000	210	460	113	160	19	20
327	2200	214	480	118	170	24	25
331	2400	217	500	123	180	28	30
335	2600	226	550	127	190	32	35
338	2800	234	600	132	200	36	40
341	3000	242	650	135	210	40	45
346	3500	248	700	140	220	44	50
351	4000	254	750	144	230	48	55
354	4500	260	800	148	240	52	60
357	5000	265	850	152	250	56	65
361	6000	269	900	155	260	59	70
364	7000	274	950	159	270	63	75
367	8000	278	1000	162	280	66	80
368	9000	285	1100	165	290	70	85
370	10000	291	1200	169	300	73	90
375	15000	297	1300	175	320	76	95
377	20000	302	1400	181	340	80	100

375	30000	306	1500	186	360	86	110
380	40000	310	1600	191	380	92	120
381	50000	313	1700	196	400	97	130
382	75000						
384	100000						

الملحق (د)

ملخص اللغة الانجليزية

Abstract

The aim of this study is to identify a set of incentives and their impact on the performance of the personnel in Arabian Gulf Oil company in Benghazi, as well as to identify the views of staff about the incentives provided in order to propose ways to improve the incentive systems in order to increase their performance and to achieve the desired goals.

This study population consisted of (1810) employees and (320) questionnaire were distributed and only (295) of questionnaire were recovered.

The researcher used the questionnaire form in order to collect the related data and information to this study and she used the statistical program of (SPSS) for the analysis of data and information The study has revealed a number of results as the following :-

- 1) There is a statistically significant relationship between incentives and performance of the staff.
- 2) Respect and appreciation for the efforts of subordinates presidents followed the effectiveness of the system of incentives, followed by satisfaction of the employees were the most important incentives to affect the performance of staff to work.
- 3) The company did not work on development of its employees and encourage outstanding performance by the granting incentives.
- 4) The lack of equal opportunities in the granting of incentives.
- 5) The level of employees' performance is high.
- 6) Mechanisms to upgrade the system of incentives is timely and appropriate.

The study also provided some recommendations as follows:

- 1) The company should work reconsider the incentive systems used.
- 2) The company should work to strengthen relations between peers at work and focus on need to work as a team.
- 3) The correction of the shortcomings to help the staff performance of their duties efficiently.
- 4) The company should work to reconsider the granting of incentives and helping to establish justice and equity.
- 5) The improvement of work environment to enhance the working ability of the employees.
- 6) The formulation of criteria of promotion of employees based on efficiency.

University
of Benghazi



Department of
Management

Incentives and Its Effect on the level of personnel performance in the Arabian Gulf oil company In Benghazi city

BY

Amal Yousef Mohammed Swied

Supervisor

D. Abdulgader Ayad Amer

Athesis submitted in partial fulfillment of the requirements for degree of master of science in management