

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا
برنامج ماجستير العلوم في إدارة الأعمال



أثر الحوافز على مستوى أداء العاملين: دور معدل
لفعالية نظام الحوافز

دراسة حالة (بنك كردستان الدولي في محافظة أربيل إقليم كردستان العراق)
نموذجاً

**The impact of incentives on staff performance level:
The role of the rate of activity of the system of
incentives
Kurdistan International Bank case study in Erbil
Kurdistan Region of Iraq
Model**

بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال

إشراف الدكتور
الطاهر أحمد محمد علي

إعداد الطالب
أرده وان طيب محمد

٢٠١٦-١٤٣٨هـ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مَنْ عَمِلَ سَيِّئَةً فَلَا يُجْزَىٰ إِلَّا مِثْلَهَا وَمَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ
ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَأُولَٰئِكَ يَدْخُلُونَ الْجَنَّةَ يُرْزَقُونَ
فِيهَا بِغَيْرِ حِسَابٍ ﴿٤٠﴾ غافر: ٤٠

إهداء

بكل الحب والتقدير أهدي هذا الجهد المتواضع إلى له البصمات الراسخة في هداية البشر، وإخراجها من الظلمات إلى النور، إليه صلوات الله عليه وسلم ومن اهتدى بهديه إلى يوم الدين.

إلى من جاء من بيدر الحقل فعلمني أن أكون زعتراً برياً ينشر شذاه في كل الآفاق..... أبي

إلى من أرضعتني الصبر دائماً تشد من أزري..... أمي

إلى رفيقة دربي ومن تحملت الصعاب بجانب طيلة أيام الدراسي زوجتي غالية

إلى أولادي أحبائي (سه ناريا - داهين)

إلى كل من وجهني وساندني وساعدني وألهمني الإصرار والعزيمة.....

أساتذتي، أصدقائي، زملائي.

أهدي الجهد المتواضع هذا

الدارس

شكر وتقدير

اللهم إني أسألك أن تلهمني الشكر نعمك وتجعل علمي مخلصاً لوجهك

فالحمد والشكر لجلالك وعظيم سلطانك

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

" من لم يشكر الناس لم يشكر الله، ومن أسدى إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تستطيعوا فادعوا له "

وتوجيه كلمة شكر والعرفان لإدارة الجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وأعضاء الهيئة التدريسية الموقرة في كلية التجارة، الذين وضعوا اللبنة الأساسية لبناء شباب قادر على إدارة المؤسسات الوطنية، وخدمة مجتمعه.

أتقدم بالشكر والعرفان إلى من ساهم في إتمام هذا الدراسة، واختص بالشكر الدكتور "الطاهر أحمد محمد علي"

الذي ما فتئت جهوده أن أثمرت بهذا الجني، وأعطاني الكثير من وقته وجهده، والذي نسأل الله أن ينفع بها كل ذي صلة في موضوع الدراسة.

كما أتقدم بالشكر لعضوي لجنة المناقشة على قبولهما مناقشة البحث.

والشكر الجزيل إلى مصرف كوردستان الدولي للاستثمار والتنمية الذين سهلوا لي اكمال الجانب الميداني.

وختاماً أقدم شكري وتقدير إلى كل من أسهم في تقديم المساعدة.

وحسبي ذاك جهدي وما توفيق إلا بالله..... والله من وراء القصد.

الدارس

مستخلص الدراسة:

إن مستوى أداء الفرد العامل وكفاءته وفاعليته تتوقف على عنصرين أساسيين هما المقدرة على العمل والرغبة في القيام به، وتتمثل العنصر الأول فيما يمتلكه الفرد من المهارات والمعارف والقدرات التي يكتسبها بالتعلم والتدريب، أما العنصر الثاني وهو الرغبة في أداء العمل فتتم من خلال الحوافز التي تدفع سلوك الفرد في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين معاً. وقد جاءت هذه الدراسة للبحث في العنصر الثاني من خلال معرفة عن الحوافز مقدمة للعاملين ومعرفة مستوى الاداء وإيجاد طريقة مناسبة لتقييم فعالية نظام الحوافز المعمول بها في المؤسسات المالية العاملة في القطاع الخاص في إقليم كردستان/ العراق متمثلة بعينة الدراسة وهي بنك كردستان الدولي للتنمية والاستثمار.

تهدف هذه الدراسة الى معرفة كيفية تأثير الحوافز على مستوى أداء العاملين وبيان كيفية تصميم نظام فعال للحوافز وتوضيح الخصائص الواجب توافرها فيه ومن ثم تحدد نوعية الحوافز بها في عينة الدراسة وبيان مدى أثرها على مستوى اداء العاملين. بعد ذلك تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين أداء العاملين.

وقد تم استخدام اسلوب الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة والاعتماد على المنهج التحليلي باستخدام برنامج SPSS لتحليل الاحصائي حيث قام الدارس بتصميم وتوزيع استمارة الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من (٧٠ مفردة) مختارة عشوائياً من مجتمع الدراسة المكونة من (٢٥٠ مفردة) تمثل جميع العاملين في بنك كردستان الدولي.

وخلصت الدراسة الى نتائج عديدة تؤكد على أهمية منح الحوافز وأهمية وجود نظام فعال للحوافز في المؤسسات كأداة تستخدمها ادارة الموارد البشرية من أجل رفع مستوى أداء العاملين في كافة المستويات الادارية، وأن من واجب الادارة القيام بعملية تقييم أداء العاملين وأداء نظام الحوافز بهدف تحسينه وتطويره.

أ- توجد علاقة بين الحوافز ومستوى أداء العاملين: أشارت نتائج هذه الفرضية أوضحت أن هنالك علاقة إيجابية بين الحوافز ومستوى أداء العاملين.

ب- توجد علاقة بين فعالية نظام الحوافز ومستوى أداء العاملين: توجد علاقة إيجابية بين فعالية نظام الحوافز ومستوى أداء العاملين لأنه حالة الإثبات دعمت.

وقد أوصت الدراسة ادارة المؤسسات عامة والمؤسسات المالية خاصة والتي تريد تصميم نظام فعال للحوافز أن تقوم بدراسة بيئتها الداخلية وخاصة من ناحية مواردها البشرية، ومن ثم بيئتها الخارجية المحيطة بها من المنافسين والمجتمع والقوانين والتشريعات وكذلك إشراك العاملين فيها في اختيار الحوافز بأنواعها المختلفة مقابل الاداء المطلوب.

أ- توصي الدراسة ادارة المؤسسات في شتى القطاعات الاقتصادية أن تولي اهتماماً بالغاً بكادرها البشري من خلال تعيين والاختيار الأمثل والتدريب الملائم من جانب، ومن جانب آخر بتحفيز الافراد العاملين ورفع مستواهم لأداء وظائفهم بكفاءة وفاعلية.

ب- على ادارة المؤسسة وعند تصميم نظام فعال الخاص للحوافز أن تقوم بدراسة بيئتها الداخلية ومعرفة فئات ومستويات وتخصصات العاملين لديها، وكذلك دراسة بيئتها الخارجية المكونة من المنافسين والمجتمع وأنواع القوانين والتشريعات السارية، حتى تأتي النظام استجابة لكل هذه المتغيرات.

Abstract

The performance of employee and his skills and activity depend in two main elements: the capability of work and the desire to do. The first element is what is owned by employee's skills, acknowledge and capability that acquiring from learning and training.

The second elements is the desire to perform the work, and this one will be from the rewarding the make the employee's attitude to gain the organization's goal and employee's goal as well. This study, it comes from second elements through knowing of the rewarding that giving to employees and the knowledge of the performance level, then finding the suitable method to evaluate the system activity from these rewarding that be usual in the finance organization in free sector in Kurdistan Region/Iraq. Our samples will be the International Kurdistan Bank for development and investment.

This study aims to find out how the impact of incentives on the level of employee, and explain how to design an effective system of incentives, as well as describing the characteristics that must be met, Then determine the quality of the incentives in the study sample and explain the effective of the level of performance of employees. Then determine the relationship between incentives and improve employee performance.

The method was used in this study is questionnaire as a tool to gather the necessary data, as well as relying on the analytical method with using SPSS software for statistical analysis. It had designed a distribution of the questionnaire to a random sample of (70 single) selected at random from The study population, consisting of (250 single) represent all employees in Kurdistan International Bank.

The study concluded many results that emphasize the importance of granting incentives and the important of having an effective system in institutions as a tool used by the human resource department, in order to raise the performance of employees at all management levels. Add to this, the duty of management to do the process of evaluation and performance incentive system to improve it and develop it.

This study recommended the public institution, and private financial institutions, especially who wants to design an effective system of incentives to do the research in the internal environment, especially from human resources, then from the external who surrounding him of the competitors, community, and legislation, as well as, sharing the employees to chose the incentives of various sorts against the desired performance.

The most important results:

A) there is a relationship between the stimulus and the level of performance of employees: The results of this thesis showed that there is a positive relationship between the stimulus and the level of performance of employees.

B) there is a relationship between the effectiveness of the system of incentives and the level of performance of employees: There is a positive correlation between the effectiveness of the system of incentives and the level of performance of employees because it supported the prosecution case.

The most important recommendations:

A) It recommends the student administration institutions in various sectors of the economy that attaches great importance to human resources through the recruitment, selection and training appropriate to the optimal one hand, on the other hand can stimulate personnel and raising their level to perform their jobs efficiently and effectively.

B) The Directors of the Corporation and their design to your system of incentives to study the internal environment and knowledge of categories and levels and disciplines of their employees, as well as study the external environment consisting of competitors and the community and the types of laws and regulations in force, until the system comes in response to each of these variables.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	م
أ	الاستهلال	
ب	إهداء	
ج	شكر وتقدير	
د-هـ	مستخلص الدراسة	
و-ز	Abstract	
ح-ط-ي	قائمة المحتويات	
ك	قائمة الجداول	
ل	قائمة الاشكال	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
١	مقدمة	١-١
٢	مشكلة الدراسة	٢-١
٣	أهداف الدراسة	٣-١
٣	أهمية الدراسة	٤-١
٤	التعريفات الاجرائية	٥-١
٥	هيكل الدراسة	٦-١
الفصل الثاني: الإطار النظري		
٩	المبحث الاول: مفهوم واهمية واهداف الحوافز وابعادها	
٩	مفهوم الحوافز وتعريفها	١-١-٢
١١	أهمية الحوافز	٢-١-٢
١٢	أهداف الحوافز	٣-١-٢
١٤	ابعاد الحوافز	٤-١-٢
١٨	المبحث الثاني: فعالية نظام الحوافز وخصائصها	
١٨	مراحل تصميم نظام الحوافز	١-٢-٢
٢٠	خصائص نظام الحوافز الفعال	٢-٢-٢
٢١	تصميم وتنفيذ نظام الحوافز بفعالية تحقق عدة شروط	٣-٢-٢
٢١	العوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافز	٤-٢-٢
٢٢	المبحث الثالث: مفهوم وأهداف أداء العاملين وابعادها	
٢٢	مفهوم أداء وتقييم أداء	١-٣-٢

٢٥	أهمية تقييم أداء	٢-٣-٢
٢٩	أبعاد أداء	٣-٣-٢
٣٢	العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين	٤-٣-٢
٣٦	المبحث الرابع: الدراسات السابقة	
٣٦	الدراسات السابقة	١-٤-٢
٣٩	تعليق على الدراسات السابقة	٢-٤-٢
٣٩	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	٣-٤-٢
الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة		
٤١	نموذج الدراسة	٣-١
٤٢	فرضيات الدراسة	٢-٣
٤٢	منهجية الدراسة	٣-٣
٤٢	طبيعة الدراسة	١-٣-٣
٤٣	مجتمع الدراسة	٢-٣-٣
٤٣	عينة الدراسة	٣-٣-٣
٤٣	قياس متغيرات الدراسة	٤-٣-٣
٤٤	الاساليب الاحصائية	٥-٣-٣
الفصل الرابع: التحليل بيانات الدراسة		
٤٥	المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات	
٤٥	مقدمة	١-١-٤
٤٥	تنظيف البيانات	٢-١-٤
٤٧	تحليل البيانات الأساسية	٣-١-٤
٤٩	التحليل العملي الاستكشافي	٤-١-٤

٥٢	التحليل العاملي التوكيدي	٥-١-٤
٥٢	مؤشرات جودة النموذج	٦-١-٤
٥٥	التحليل الاعتمادية	٧-١-٤
٥٧	التحليل الارتباط	٨-١-٤
٥٨	المبحث الثاني: اختبار الفرضيات	
٥٨	نموذجة المعادلة البنائية	١-٢-٤
٥٨	التحليل المسار	٢-٢-٤
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات		
٦٦	مناقشة النتائج	١-٥
٦٧	تأثيرات النتائج الدراسة	٢-٥
٦٧	تأثيرات نظرية	١-٢-٥
٦٨	تأثيرات تطبيقية	٢-٢-٥
٦٨	التوصيات	٣-٥
٦٩	محددات الدراسة	٤-٥
٦٩	التوصية ببحوث مستقبلية	٥-٥
٧٠	خلاصة الدراسة	٦-٥
٧٢	المراجع	
٧٧	الملاحق	

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
١-٤	تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة	٤٦
٢-٤	تحليل البيانات الاساسية	٤٧
٣-٤	تحليل العامل الاستكشافي	٥٠
٤-٤	مؤشرات جودة النموذج	٥٥
٥-٤	قيم R2	٥٥
٦-٤	VIF	٥٥
٧-٤	معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات للعبارات الاستبيان	٥٦
٨-٤	تحليل الارتباط	٥٧
٩-٤	المسار من الحوافز ومستوى أداء العاملين	٦١
١٠-٤	المسار من الحوافز ومستوى أداء العاملين	٦٢

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
١-١-٢	الحوافز المادية	١٥
٢-١-٢	الحوافز المعنوية	١٧
٣-٢-٢	مراحل تصميم نظام الحوافز	١٩
٤-٣-٢	أهمية تقييم الأداء	٢٨
٥-٤-٢	العلاقة بين الحوافز والأداء	٣٥
٦-٣	نموذج الدراسة	٤١
٧-٤	البيانات الشخصية	٤٨
٨-٤	التحليل العاملي التوكيدي	٥٤
٩-٤	معامل الاعتمادية ألفا كرونباغ	٥٧
١٠-٤	علاقة بين حوافز ومستوى أداء	٦٠
١١-٤	علاقة بين حوافز ومستوى أداء	٦١
١٢-٤	فعالية نظام الحوافز	٦٣
١٣-٤	فعالية نظام الحوافز	٦٤

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

يتناول هذا الفصل مقدمة، مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، التعريفات الاجرائية، وهيكل الدراسة.

١-١ مقدمة:

تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمؤسسة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات هي الدعامة الحقيقية التي تستند اليها المؤسسة الحديثة والادارة الحقيقية لتحقيق اهدافها، فهم مصدر الفكر والتطوير وهم القادرون على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المتاحة للمؤسسة، حيث تمارس المؤسسات المتقدمة والحديثة اعمالها بواسطة كادرها البشري وذلك لتنفيذ خططها وتحقيق اهدافها على المدى القصير والطويل. ولكي تصل هذه المؤسسات الى الهدف المراد الوصول اليه كان لا بد لها من ايجاد الكادر الوظيفي القادر على اىصال المؤسسة الى ذلك الهدف، وعلى هذه المؤسسة رد الجميل اولاً بأول لتحفيز الموظف على الاستمرارية في الاداء الجيد والفعال.

ولقد حظي موضوع الحوافز باهتمام العديد من علماء السلوك الاداري، واهتمام كبيرة في المؤسسات الحديثة، ولعل السبب في ذلك هو ان الحوافز من أهم المتغيرات المستقلة الايجابية في توجيه سلوك العاملين في الاتجاه الذي يتوافق مع تحقيق أهداف المنظمة، حيث يعتبر كوسيلة بيد الإدارة لإثارة أفرادها. ويتناول هذا الدراسة تأثير الحوافز على أداء العاملين الذي يعتبر من المتغيرات الهامة، وتبرز أهمية وجود نظام حوافز فعال في المؤسسة وتقييم مدى مساهمتها في رفع الروح المعنوية للعاملين وكيف ينمي لديهم الولاء والحب للمؤسسة ويشعرهم بالأمان والاستقرار ويشبع الحاجات المادية والمعنوية لديهم الأمر الذي ينعكس إيجابياً على زيادة إنتاجية العاملين وجودة المنتجات والخدمات المقدمة ويزيد من قوة المؤسسة على منافسة المؤسسات المنافسين في السوق المحلي أو العالمي.



ويتناول هذا الدراسة تأثير الحوافز على تحسين أداء العاملين في قطاع حيوي ونشط وهو القطاع المصرفي في بنك كوردستان الدولي للاستثمار والتنمية، وفي ظل عصر العولمة وتزايد منافسة بين المؤسسات خصوصاً في مؤسسات تشغل في نفس قطاع لتزايد أرباحهم وتقديم الخدماتهم بشكل أفضل وجذب الزبائن، حيث أصبح البقاء للأقوى، وبذلك أصبح لزاماً على كل المؤسسة تريد الاستمرار والبقاء أن يكون لها نظاماً إدارياً فعالاً تستطيع من خلال مواكبة التطور مع وجود نظام حوافز فعال يعمل على رفع الروح المعنوية وتحقيق أهدافها بأقل تكلفة ممكنة.

٢-١ مشكلة الدراسة:

لا يخفى على المتبع والدارس لمجال ادارة الموارد البشرية ان هنالك اهتماماً متزايداً من قبل ادارة المؤسسات في شتى القطاعات الاقتصادية بهذا المجال الحيوي، والاتجاه العام في هذا المجال تؤكد على ضرورة تحسين بيئة العمل وظروف العاملين وبالمقابل الحصول على افضل الاداء من قبلهم في سبيل تحقيق اهداف المؤسسة، ويتم تنفيذ جزء كبير من هذا الاهتمام من خلال تقديم الحوافز وتصميم نظام للحوافز في المؤسسة وتخصيص الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية الضرورية لذلك، ولكن تكمن المشكلة في كيفية وسبل تأكد الادارة من تقديم الحوافز وتقييم مدى فاعلية نظام الحوافز المعمول به وسبل تحسينه ومدى تأثيره على مستوى اداء العاملين.

بناءً على ما تقدم يمكن صياغة اسئلة الدراسة بالشكل الاتي:

١- هل تؤثر استخدام الحوافز بنوعها المادي والمعنوي على تحسين مستوى اداء العاملين في بنك كوردستان الدولي؟

٢- هل هناك أثر فاعلية نظام الحوافز على تحسين اداء العاملين؟

٣- هل يتم تقييم فاعلية نظام الحوافز المعمول به وتحسينه في بنك كوردستان الدولي؟

٣-١ أهداف الدراسة:

- ١- إبراز أهمية التحفيز ومدى مساهمته في تطوير وتنمية العاملين.
- ٢- معرفة مدى قدرة التحفيز للتأثير على مستوى الأداء.
- ٣- الكشف عن أنواع الحوافز ودورها على أداء العاملين في بنك كردستان الدولي.
- ٤- بيان كيفية تصميم نظام الحوافز في المؤسسة.
- ٥- تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى العاملين في بنك كردستان الدولي.

٤-١ أهمية الدراسة: يمكن استعراض أهمية الدراسة في الآتي:

١-٤-١ الأهمية النظرية:

- ١- يعتبر هذا الموضوع من المواضيع الهامة التي تحتاج لدراسات متعددة وأبحاث مستمرة، نظرا لارتباطه بحاجات ودوافع العاملين التي تتغير من وقت لآخر ومن فرد لآخر.
- ٢- هذه الدراسة تساعد الدارسين لحل بعض المشاكل مرتبطة بتحفيز العاملين في بنك كردستان الدولي.
- ٣- هذه الدراسة جهد متواضع في مجال ادارة الموارد البشرية.

١-٤-٢ الأهمية التطبيقية:

- ١- بيان بعض الاساليب التحفيزية لجعل العاملين في بنك كردستان الدولي من تحسين مستوى ادائهم.
- ٢- امكانية معرفة مدى فعالية نظام الحوافز المعمول به في بنك كردستان الدولي وصياغة بعض الاقتراحات لتطويره وتحسينه.

١-٥ التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة:

التحفيز: هي العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الانتاجية الى العمل بكل قواهم لتحقيق الاهداف المرسومة (زوليف، ١٩٩٨: ١٧٣).

تعرف الحوافز إجرائياً على أنه مجموعة الإجراءات التي تقوم بها بنك كوردستان الدولي، لتحسين الأداء العاملين، وتشمل إجراءات التحفيزية المادية، والمعنوية (الدارس)

الحوافز المادية: أنه مجموعة الإجراءات المتمثلة بزيادة الراتب السنوية، ومكافآت تشجيعية و العلاوات الاستثنائية، وبدلات مختلفة (المرعي، ٢٠١٠: ١٤٩).

إجرائياً: هو منح والأجر والعلاوات والمكافآت التي تقوم بإشباع حاجات العاملين فتشجعهم على بذل جهودهم في العمل بمستوى اعلى (شعوبي، ٢٠١٤: ٣).

الحوافز المعنوية: مجموعة الإجراءات المتمثلة بترقية والإثراء الوظيفي ولوحات الشرف والمشاركة في اتخاذ القرارات (المرعي، ٢٠١٠: ١٥٥).

إجرائياً: هو وسيلة تقوم برفع الروح معنوية للعاملين بالقيام بمهامه بأفضل الطرق للنجاح (جوادي، ٢٠١٢: ٨).

فعالية نظام الحوافز: يتوقف نجاح المؤسسة في وصولها للأداء الناجع على تبنيها لنظام التحفيز فعال، يولد دافعيته مستمرة لدى العاملين لبذل ما بوسعهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة. (وهيية، ٢٠٠٨: ٦٤).

يعرف الأداء إجرائياً: بأنه السلوك الذي يقوم به العاملين بنك كوردستان الدولي، والذي يسهم في تنفيذ الأعمال، ويشمل قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل (الدارس).

٦-١ هيكل الدراسة:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١-١ مقدمة

٢-١ مشكلة الدراسة

٣-١ أهداف الدراسة

٤-١ أهمية الدراسة:

١-٤-١ الأهمية النظرية

٢-٤-١ الأهمية التطبيقية

٥-١ التعريفات الاجرائية

٦-١ هيكل الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الاول: مفهوم وأهمية وأهداف الحوافز وأبعادها

١-١-٢ مفهوم الحوافز

٢-١-٢ أهمية الحوافز

٣-١-٢ أهداف الحوافز

٤-١-٢ ابعاد الحوافز

المبحث الثاني: فعالية نظام الحوافز وخصائصها

١-٢-٢ مراحل تصميم نظام الحوافز

٢-٢-٢ خصائص نظام الحوافز الفعال

٣-٢-٢ تصميم وتنفيذ نظام الحوافز بفعالية تحقق عدة شروط



٢-٢-٤ العوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافز

المبحث الثالث: مفهوم وأهداف أداء العاملين وابعادها:

٢-٣-١ مفهوم أداء وتقييم أداء

٢-٣-٢ أهمية تقييم أداء

٢-٣-٣ أبعاد أداء

٢-٣-٤ العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

٢-٤-١ الدراسات السابقة

٢-٤-٢ تعليق على الدراسات السابقة

٢-٤-٣ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

٣-١ نموذج الدراسة

٣-٢ فرضيات الدراسة

٣-٣ منهجية الدراسة:

٣-٣-١ طبيعة الدراسة

٣-٣-٢ مجتمع الدراسة

٣-٣-٣ عينة الدراسة

٣-٣-٤ قياس متغيرات الدراسة

٣-٥ الاساليب الاحصائية

الفصل الرابع: التحليل بيانات الدراسة

المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات:

٤-١-١ مقدمة

٤-١-٢ تنظيف البيانات

٤-١-٣ تحليل البيانات الأساسية

٤-١-٤ التحليل العملي الاستكشافي

٤-١-٥ التحليل العملي التوكيدي الاعتمادية

٤-١-٦ مؤشرات جودة النموذج

٤-١-٧ التحليل الاعتمادية

٤-١-٨ تحليل الارتباط

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات

٤-٢-١ نمذجة المعادلة البنائية

٤-٢-٢ تحليل المسار

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

٥-١ مناقشة النتائج

٥-٢ تأثيرات النتائج الدراسة:

٥-٢-١ تأثيرات نظرية

٥-٢-٢ تأثيرات تطبيقية

٥-٣ التوصيات

٥-٤ محددات الدراسة



٥-٥ التوصية ببحوث مستقبلية

٦-٥ خلاصة الدراسة



فصل الثاني

الإطار النظري

مبحث الأول : مفهوم واهمية وأهداف الحوافز وابعادها

٢-١-١ مفهوم الحوافز وتعريفها:

الحوافز في حياة الإنسان لها دور هام، ولها أثر بارز في توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات. كذلك فإن الحوافز لها تأثير كبير ومباشر على زيادة الإنتاجية والارتفاع بمستوى رضا العاملين وخفض الإحباط (أبو النصر، ٢٠٠٩: ١٥١)، وتعتبر الحوافز التي تمثل نتائج عملية الحفز ومصادرة الأساسية أحد أهم الوسائل لرفع كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة إلى جانب أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى من اختيار وتدريب إلى تنظيم جهود المورد البشري وتوجيهها (الهيبي، ٢٠٠٠: ٢٢٨)، كما يتوقف نجاح المؤسسة على وجود استراتيجية فعالة تقوم على أساس غايات وأهداف واضحة ومحددة، ويمكن للمديرين وكذلك إدارات وأقسام الموارد البشرية استخدام الحوافز كأحد المداخل الجوهرية لتعويض العاملين (نوري، كورتل، بدون سنة: ٣٦٥).

و يعرفها صالح بأنها: شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة. وقد يعرف بأنه أسلوب معين يهدف إلى زيادة قدرات العاملين، مما ينعكس إيجابيا على الكفاية الانتاجية لهم كما ونوعا، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها (صالح، ١٩٩٧: ٩٩).

وقد تم تعريف الحوافز على أنها: مؤثرات الخارجية التي تشجع الإنسان أو تحفزه لأداء أفضل وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار الحافز قوة خارجية يمكن استخدامها من قبل الإدارة في جذب الأفراد الأكفاء للعمل لديها (موسى، ٢٠١٣: ٢٠١).

كما تعرف الحوافز بأنها: هي الأساليب والطرق المشجعة التي تتبعها الإدارة لكي يزيد الموظف من إنتاجه (الخصرا(وآخرون)، ٢٠٠٩: ١٣٢).

وقد عرفت الحوافز بأنها: هي أساليب زيادة الكفاءة الانتاجية للعاملين لتحقيق هدف المؤسسة والفرد بنفس الوقت (الكعبي، السامرائي، ١٩٩٠: ١٥٠).

كما تعرف الحوافز: مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته (فهيمى، ١٩٨٨: ٣٩٠).

كما عرفها إسماعيل: هي المزايا المادية والمعنوية التي ينالها العامل بالمؤسسة نظير عمله والاجتهاد في أدائه بالصورة المرضية له ومقابلها المادي والمعنوي هو الذي يخلق في العامل الحماس والدافع للمزيد (إسماعيل، ٢٠٠٩: ٢٢٩).

وتم تعريفها من قبل فقي: أن الحوافز التي يقدمها المدير تتفرع في طبيعتها، إلا أنها رغم هذا التفرع تندرج تحت عدة أنواع هي: الحوافز المعنوية، وكذلك الحوافز المادية، وأيضا الحوافز السلبية وكذلك الحوافز الايجابية (فقي، ٢٠١١: ١٠).

وقد عرفها زويلف: هي العوامل التي تدفع العاملين في المؤسسة الى العمل بكل قواهم لتحقيق الاهداف المرسومة، أو الحوافز: هي مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الافراد التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل (زويلف، ١٩٩٨: ١٧٣).

وقد تم تعريف الحوافز على أنها: فرص أو وسائل (مكافأة، علاوة.... الخ) توفرها إدارة المؤسسة أمام الأفراد العاملين، لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها، عن طريق الجهد، والعمل المنتج والسلوك السليم، وذلك الإشباع حاجياتهم التي يحسون ويشعرون بها، والتي تحتاج إلى الإشباع (شهرزاد، ٢٠١٤: ١١).

من هذه تعريفات التي ذكرها الباحثون للحوافز أنها متقاربة في مفهومها وتعريفاتها ومن تعريفات الأخرى حيث اشتمل على التفصيلات التالية:

١- الحوافز من حيث النوع والجنس: مجموعة من العوامل أو الأساليب أو المغريات لجذب انتباه العاملين.

٢- الحوافز من حيث الأثر والفاعلية: تعني أو تنمي أو تقوى أو تحث الأداء العاملين في المؤسسات.

٣- الحوافز من حيث الهدف والنتيجة: تحرك أو زيادة قدرات العاملين في العمل لتلبية متطلبات المؤسسة وأهدافها وجهد أكثر في تنفيذ العمل أو قيام بها بشكل أفضل.

٤- الوسيلة في ذلك: إشباع الحاجات ورغبات للإنسانية للأفراد مما يؤدي في نهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة و أهداف العاملين فيها.

ويرى الدارس فإن الحوافز: هي عبارة عن مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي يتم اعدادها من قبل الإدارة العليا في المؤسسة بهدف تأثير في سلوك الموظفين أو العاملين لرفع كفاءة الانتاجية و وجود علاقة ارتباطية بين أهداف العاملين و أهداف المؤسسة التي يعملون بها لأن تلبية الحوافز للحاجات العاملين وتحقيق رغباتهم ويحدد مسارها ومما يؤدي الى تحقيق أهداف المؤسسة.

٢-١-٢ أهمية الحوافز (Importance of incentive):

ظهرت الاهتمام بموضوع الحوافز منذ اهتمام رجال علم نفس الصناعي بإجراء الدراسات التي أسفرت عن أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفاعلية مالم يكن هناك حافز يحفزه على ذلك. فوجود الخطط الجيدة والتنظيم السليم للإعمال ليس معناه أن نفترض إن الأفراد سيقومون تلقائياً بالإعمال على خير وجه كفاءة، فجعل الافراد يعملون عن رغبة وبحماس هي مشكلة كبيرة تعالج فقط من خلال مدخل التحفيز.

إنه من الأهمية بمكان أن يكون الفرد قادراً على العمل ولكن الأهم هو أن يكون متحمساً لأداء العمل وراعياً فيه ولذلك ففي الآونة الأخيرة زاد الاهتمام بتحفيز العاملين وخلق الرغبة لديهم للعمل التعاوني الفعال بما يكفي الانجاز الاقتصادي لأهداف المؤسسة باعتبار ان سياسات الحوافز تلعب دوراً فعالاً في معالجة كثير من مشكلات الكفاءة الانتاجية سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى المجتمع ككل.

أن عملية الحفز ليست سهلة ذلك لأن الاختلافات الفردية لا حصر لها ولأن دوافع الفرد تختلف من لحظة و أخرى، لذا فإن أهمية الحوافز تكمن في أنها تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمؤسسة وهي ربط حاجات المؤسسة، على أنها نوع من العلاقات المتبادلة بين الفرد والبيئة الاجتماعية التي يعيش في اطارها، ولما كان هدف المؤسسة هو تحقيق الأرباح وذلك عن طريق زيادة الانتاج وخفض النفقات وهدف الفرد هو زيادة دخله ورفع مستوى معيشته وتحسين ظروف حياته العملية فإن المواءمة بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد سيتمخض عنها زيادة انتاجية المؤسسة وهو ما سينعكس عليهم في صورة مزيد من الحوافز. وما هذه الحوافز إلا وسائل الاشباع المتاحة والأدوات التي يتم بموجبها الاشباع، أو أن الحوافز هي مجموعة الظروف التي تتوافر في جو العمل وتشجيع رغبات الأفراد التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل. كما أن من شأن الحفز ان يدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية الى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة(الغراف، ١٩٩٩: ٢٥-٢٦)

أهمية الحوافز على مستوى الجماعات :

- ١- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة : يجب الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.
- ٢- تنمية روح المشاركة والتعاون: تؤدي الحوافز الجماعة إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لافتتاح الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.
- ٣- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

أهمية الحوافز على مستوى المؤسسة: (الوليد، ٢٠٠٩: ١٤٢-١٤٣)

- ١- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمؤسسة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المؤسسة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها، هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للمورد المادية والبشرية المتاحة.
- ٢- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين، والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور، والمنافع والخدمات والترقيات...وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المؤسسة.
- ٣- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تسهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة.

٢-١-٣ أهداف الحوافز:

يتلقى المشرفون والرؤساء عبئاً كبيراً في فهم السلوك الإنساني و إدراك أنهم يتعاملون مع أفراد مختلفين فيما بينهم مما يتطلب من أولئك الرؤساء والمشرفين فهم هذه الاختلافات و التعامل مع أصحابها على أساسها، حيث أن ما يحفز فرداً بس بالضرورة أن تحفز فرداً آخر، فالحافز المادي قد يؤدي ثماره مع بعض العاملين لكن قد يكون وقع كلمة طيبة أكبر من دفع عاملين آخرين من الحافز المادي، لهذا يتوجب على الرؤساء إقامة علاقات طيبة مع المرؤوسين ومعاملتهم كبشر لهم عواطف

ومشاعر، و إعطائهم حقوقهم دون انتظار طلبها، وتهدف عملية التحفيز في أية مؤسسة إلى الاتي(سامية، ٢٠١٤: ٦٢).

١- ربط أهداف المؤسسة والعاملين فيها بأهداف المجتمع، فمن النتائج التي تترتب على استخدام أسلوب الحوافز دفع العاملين وترغيبهم فيه، وهذا يؤدي إلى إنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية، وبالتالي ينعكس على سمعة المؤسسة في المجتمع الذي تعمل فيه، فيدفع أفرادها للتعامل مع المؤسسة وتفضيلها على غيرها.

٢- زيادة الانجاز عند الأفراد، وهذا يتحقق عن طريق التفاعل ما بين الحفز وقدرات الفرد، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية: انجاز الفرد = الحفز + قدرات الفرد.

وعليه يمكن القول بان اختبار ذوي القدرات العالية في العمل لا يكفي لوحده لضمان الإنجاز بالشكل المرغوب، وإنما يحتاج إلى عامل آخر يعتبر من واجبات المؤسسة، وهو خلق الحفز الكافي لديهم حتى يمكن تحقيق ذلك الإنجاز .

٣- رفع الروح المعنوية للعاملين، على اعتبار أن الروح المعنوية العالية متطلب أساسي لأغراض تفعيل دور الكوادر البشرية في تحقيق أهداف المؤسسات الإدارية.

٤- الادارة الأمثل لسلوك الأداء، وتحسين الخدمات، وشحن طاقات الابتكار، وتحسين مستوى الخدمات، والاستمرار في تطوير المؤسسة لبلوغ أهدافها(شهرزاد، ٢٠١٤: ٢٧).

تسعى المؤسسات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيداً. ويحاول بعد ذلك ترجمتها في شكل اهداف نظام الحوافز.

وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الارياح أو رفع المبيعات والإيرادات أو قد يكون تخفيض التكاليف، أو التشجيع على الأفكار الجديدة ، أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف.

ولتحقيق هذا الهدف العام (سواء للمؤسسة أو لنظام الحوافز)، فإنه يجب تقسيمه الى أهداف جزئية، بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة، والقطاعات، والإدارات، والمصانع، والمراكز، والفروع، والأقسام). وكما يتبين، فإن هذا الاختلاف الكائن بين هذه الوحدات يبرر أن يكون هناك أهداف خاصة بها، وقد تكون مختلفة في طبيعتها. والأهم في كل هذا انها يجب أن تنعكس وتترجم إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز.

ولذلك، فإن نظام الحوافز، الشامل الكامل، يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله. فهذا نظام جزئي لرجال البيع، وذلك لرجال الإدارة العليا، وأخر لمكافأة الأعمال المكتبية. فعلى النظام أن يغطي كل المستويات، وكل الوحدات بقدر الإمكان (ماهر، ٢٠١٣: ٣٦٨-٣٦٩).

٢-١-٤ ابعاد الحوافز:

ان للحوافز ابعاداً مختلفة وذلك بسبب اختلاف الطبيعة البشرية للأفراد العاملين في المؤسسة وكذلك بسبب المستوى المعيشي والمهاري والعلمي والموقع من الهيكل التنظيمي لكل فرد من الافراد العاملين، فالبعد التأثيري لنوع الحافز على إحدى العاملين قد تختلف عن البعد التأثيري لنفس الحافز على فرد اخر من العاملين، عليه يمكن بيان ابعاد الحوافز على الافراد من خلال شرح وتوضيح انواع الحوافز وكالاتي:

١- الحوافز المادية:

والحافز المادي هو ذو الطابع المالي او النقدي او الاقتصادي، والحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع الحاجات الأساسية للإنسان، لتشجيع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيب ما لديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى كفاءتهم.

والحوافز المادية تشمل كل الطرق المتعلقة بدفع مقابل مادي على أساس الإنتاج للزيادة من حيث الكم أو تحسينه من حيث النوع، 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 كالحرمات أو المكافآت أو العلاوات أو تخفيض الراتب.

أشكال الحوافز المادية:

❖ الأجر- المكافآت العمل الإضافي - المشاركة في الأرباح- الترقية- التأمين الصحي- العلاوات الدورية والاستثنائية- السكن والمواصلات- ربط الأجر بالإنتاج- الضمان الاجتماعي.

مزايا الحافز المادي:

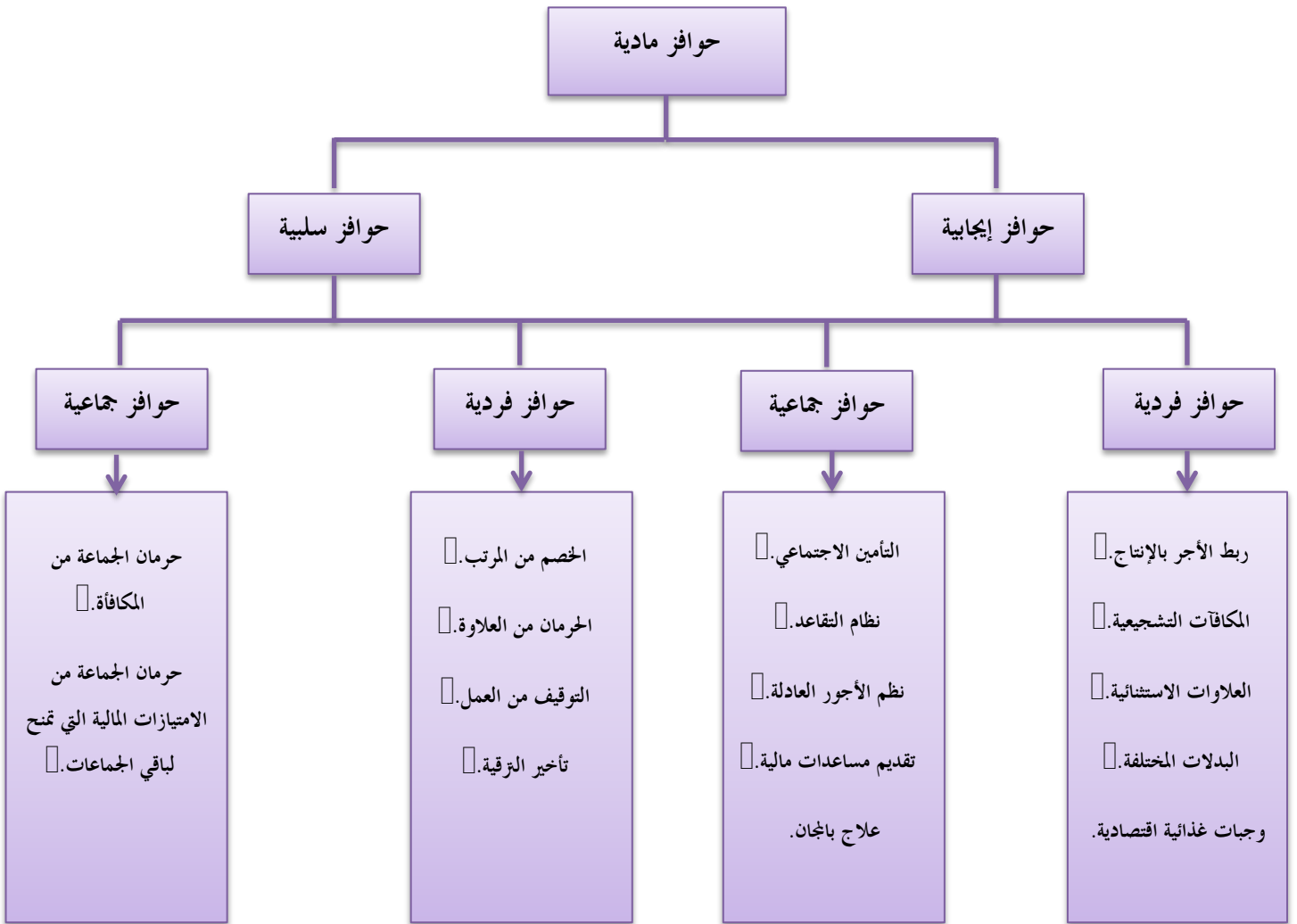
- أ- السرعة الفورية والأثر المباشر الذي يلمسه الفرد لجهده.
- ب- تحسين الأداء بشكل دوري و منتظم.
- ج- اشتماله على معان نفسية و اجتماعية(المرعي، ٢٠١٠: ١٤٩-١٥١).

عيوب الحافز المادي:

أ- أنها تدفع العمال إلى العمل الشاق والمضنى الذي غالباً ما يؤثر على صحتهم الجسدية أو حالتهم النفسية مستقبلاً.

ب- إن هذا الأسلوب المادي في تقييم الحوافز لا يصلح أساسياً لتحديد المقابل المالي لكثير من الأعمال التي لا يحدد الأجر فيها على أساس الإنتاج مثل أعمال الخدمات والإشراف(المرعي، ٢٠١٠: ١٥٣).

شكل رقم (٢ / ١ / ١) الحوافز المادية



المصدر : <http://www.hr pioneers.co>

٢- الحوافز المعنوية:

وهي الحوافز التي تشبع الحاجات النفسية والذاتية وتعتبر حوافز معنوية حيث أنها حوافز غير مادية وتشبع هذه الحوافز الحاجات المتعلقة بالشعور بالإعزاز في العمل والشعور بالتقدم والرقي والشعور بالمركز الأدبي والمكانة الاجتماعية والتقدير والثناء ومن أمثلتها الاحترام في المجموعة والأوسمة المختلفة والشهادات التقديرية والتكريم والمدح والنشر بصحيفة الانجاز والنقل لمواقع عمل أفضل كذلك المشاركة والكلمة الطيبة وتشجيع المنافسة وتوفير شروط خدمة مجزية والتنشيط وتشجيع الخلق والابتكار. (إسماعيل، ٢٠٠٩: ٢٣٥)

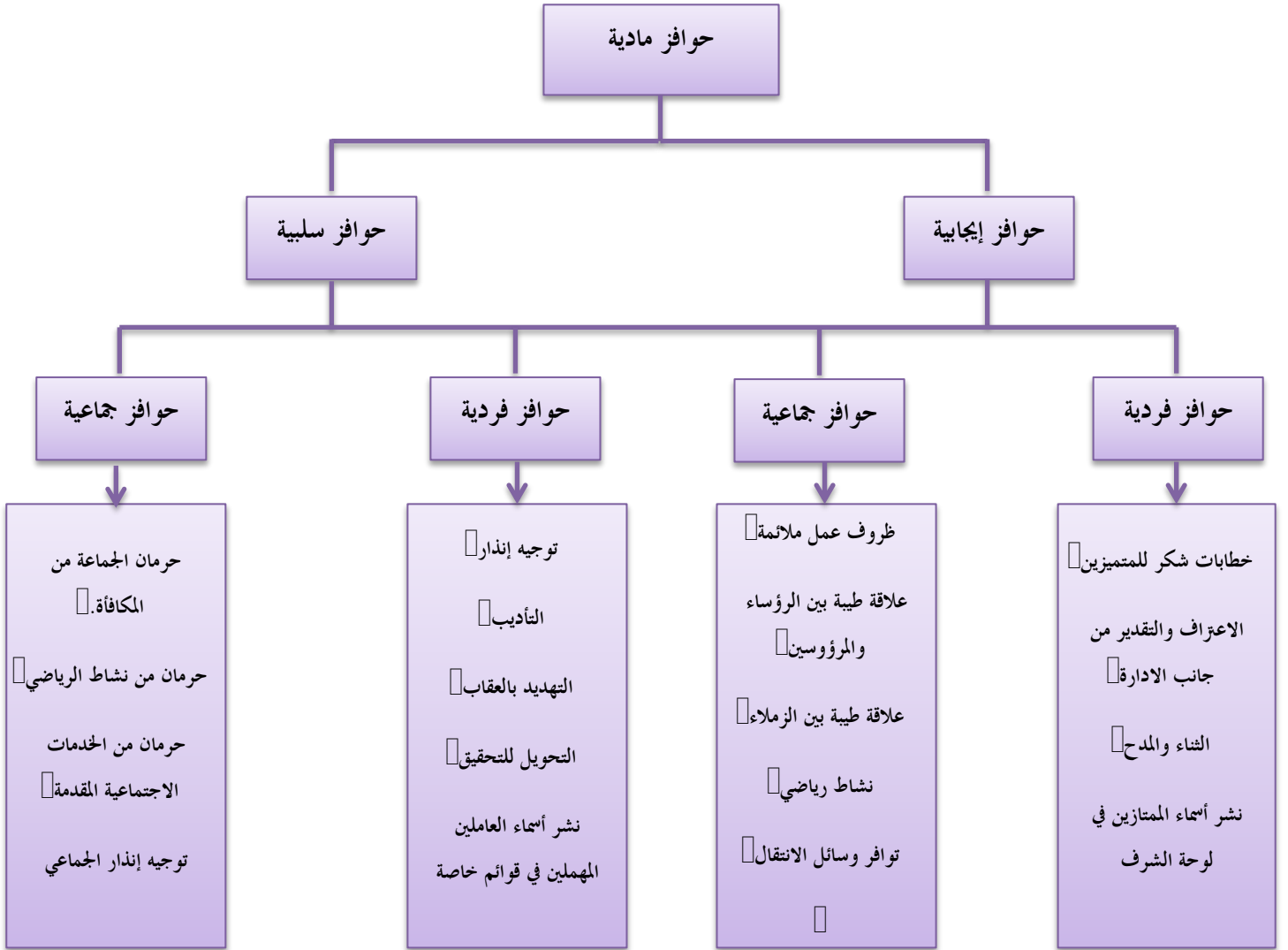
إن حاجات الإنسان متعددة، وبالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة، فهناك بعض الحاجات يمكن أن تشبع مادياً والبعض الآخر يشبع معنوياً، إذا هنالك حاجات لدى الإنسان لا يمكن اشباعها إلا بالحوافز المعنوية. وهي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالترقي في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه.

والحوافز المعنوية لا تقل اهمية عن الحوافز المادية، والحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة أو أكثر من الحاجات الاجتماعية أو الذاتية للفرد العامل، كالحاجة للتقدير أو القبول الاجتماعي، والحوافز المعنوية يمكن أن تكون حوافز معنوية إيجابية، ويقصد بها كل ما ترتب عليه من رفع الروح المعنوية لدى الأفراد، مثل الإجازات والترفيه، ويمكن أن تكون حوافز معنوية سلبية، وهي كل ما يترتب عليه من ردع المهمل أو المقصر مثل اللوم و التوبيخ وغير ذلك، ولا بد من أن يتم استخدام النوعين معاً بشكل متوازن.

أشكال الحوافز المعنوية:

- ❖ الوظيفة المناسبة - الإثراء الوظيفي - الرضا الوظيفي - المشاركة في اتخاذ القرارات - الترقية - لوحات الشرف - المركزية الاجتماعي - تسليم الأوسمة. (المرعي، ٢٠١٠: ١٥٢)

شكل رقم (٢ / ١ / ٢) الحوافز المعنوية



المصدر: محمد بن سلمان، دوافع العمل وحوافزه وأهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي، (١٥-١٠-

www.RSSCRS.INFO (٢٠١٦، ١١.٣٠ م)

المبحث الثاني

فعالية نظام الحوافز وخصائصها

٢-٢-١ مراحل تصميم نظام الحوافز:

ان عملية تصميم وتنفيذ نظام الحوافز في المؤسسة هي عملية هادفة يمكن ان تمر بعدة مراحل متعاقبة ومتكاملة فيما بينها، ولكل هذه المراحل دورها في فاعلية نظام الحوافز، ويمكن شرح هذه المراحل كما يأتي:

١- **تحديد هدف النظام:** تسعى المؤسسات إلى أهداف عامة واستراتيجية محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذه جيداً، ويحاول بعد ذلك ترجمتها في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات أو قد يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف.

٢- **دراسة الأداء:** وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي. أن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

أ- وجود عدد ملائم للعاملين دون زيادة أو نقصان.

ب- وجود وظائف ذات تصميم سليم.

ج- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

د- وجود ظروف عمل ملائمة (أبو النصر، ٢٠٠٩: ١٧٦).

٣- **تحديد ميزانية الحوافز:** ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير الحوافز لكي ينفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجودة في ميزانية الحوافز البنود التالية:

أ- قيمة الحوافز والجوائز: وهي يمثل المبلغ المخصص للحوافز الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وتتضمن بنوداً جزئية مثل المكافآت، والعلاوات، والرحلات، والهدايا وغيرها.

ب- التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنوداً مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين والمشرفين على النظام.

ج- تكاليف الترويج: وهي تغطي تكاليف الترويج بنوداً مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات. وخطابات الشكر والحفلات متضمنة بنوداً خاصة أخرى بها.

٤- وضع إجراءات نظام الحوافز:

يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة (تسجيل الأداء، حساباته ، نماذجه ، اجتماعاته، أدوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز التي يتضمنها النظام). ومن الإجراءات ما يلي:

أ- تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه ، وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز ، واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض، ورفع تقارير إلى جهات محددة للإقرار أو الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى أفراد معينين، كما تتضمن هذه الخطوات أدوار الرؤساء الأعلى، ومدير نظام الحوافز ومدير إدارة الموارد البشرية، وذلك من حيث الاعتماد أو الموافقة أو المناقشة.

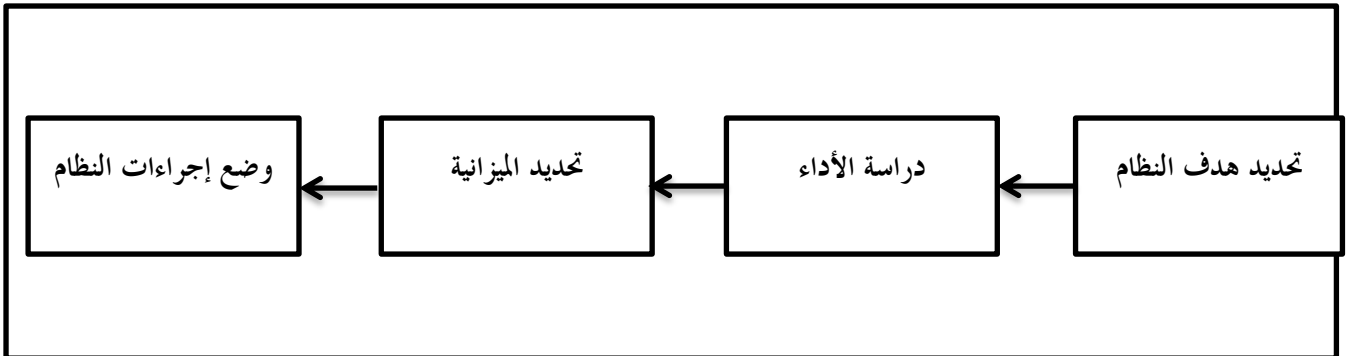
ب- الاجتماعات بشأن نظام الحوافز: قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة للجنة الحوافز وغيرها من الرؤساء والمديرين.

ج- تحديد وقت لتقديم الحوافز؛ فهل هي شهرية أم نصف سنوية أم سنوية؟ أم أنها تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة؟ ، أم تقدم في مناسبات معينة مثل الأعياد وبداية الدخول المدرسي؟ أم أم...؟.

د- تحديد نوع الحوافز لكل أنواع الأداء ، فيطلب وضع لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء المختلفة، بحيث تتصف بالتنوع والمرونة في تفصيل الحافز على احتياجات من تقدم إليه.

هـ- إعداد النماذج الخاصة بذلك ، وتشمل سجلات قياس الأداء الفعلي ، ونماذج اقتراح صرف وتقديم الحوافز (وهبية، ٢٠٠٨ : ١٢٣-١٢٤).

شكل رقم (٣/٢/٢) مراحل تصميم نظام الحوافز



المصدر: ماهر، احمد (٢٠١٣ : ٣٦٨). إدارة الموارد البشرية، ط٢، الاسكندرية: الدار الجامعية
إسكندرية.

٢-٢-٢ خصائص نظام الحوافز الفعال:

- ١- القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجازات الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.
- ٢- إمكانية التطبيق: ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.
- ٣- الوضوح والبساطة: لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقية وحسابه.
- ٤- التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.
- ٥- المشاركة: يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم، وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه.
- ٦- تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة و واضحة وموضوعية للأداء، ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.
- ٧- القبول: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.
- ٨- الملاءمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذا يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار، والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة و..... غيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.
- ٩- المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام، إلا أن ذلك لا ينفى إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعي الأمر ذلك.
- ١٠- الجدوى التنظيمية: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعمالها، ويتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل وبعد النظام.
- ١١- التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.

- ٢-٢-٣ تصميم وتنفيذ نظام الحوافز بفعالية تحقيق عدة شروط أهمها: (غنية، ٢٠١١: ٤٥)
- ١- تعريف النظام والإعلان عنه: بمعنى أن يكون مفهوم من طرف المنفذين، المسؤولين والعمال ويعلم الجميع بوجوده.
 - ٢- تحديد السلوك المنتظر: أن تكون السلوكيات والتصرفات المنتظرة محددة منذ البداية واحتمال تحقيقها.
 - ٣- إمكانية قياس الأداء والسلوك المرغوب فيه بسهولة: وجود معايير محددة قابلة للقياس والتحقيق.
 - ٤- ربط الحوافز بالأداء بصورة واضحة ومفهومة: لتشجيع العاملين على رفع مستوى الاداء.
 - ٥- أن يكون النظام عادل ومنوع: يشمل الحوافز المختلفة لتلبية كافة الاحتياجات.

٢-٢-٤ العوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافز:

- ١- التبعية : وهو أن يكون التحفيز تاليا مباشراً للعمل قدر المستطاع .
- ٢- الحجم والنوع : من المناسب أن يكون حجم الحافز ونوعه وحجم العمل ونوعه بينهما تناسب .
- ٣- إدراك سبب التحفيز : وهو أن يدرك المحفز لم حفز .
- ٤- الثبات : فإذا حفز أحد العاملين في مجال ولم يحفز الآخر في المجال نفسه فالحافز غير ثابت .
- ٥- التحكم : لا يصح أن يطالب العامل إلا بما هو قادر عليه. (www.startimes.com)

المبحث الثالث

مفهوم وأهداف أداء العاملين وأبعادها

٢-٣-١ مفهوم أداء وتقييم أداء:

١- مفهوم الاداء وتعريفها:

يعتبر مفهوم الأداء من مفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الادارية بشكل عام و بدراسات الموارد البشرية بشكل الخاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، فالأداء هو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية، لذلك فالغرض من طرح هذا الموضوع هو تسليط الضوء أهم تعريفات التي قدمت مفهوم الأداء على الساحة الادارية.

لقد تمت الإشارة إلى مفهوم الأداء على أنه من أهم محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي، فإذا كان هذا الأداء مميزاً في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة، فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانة مرموقة في المؤسسة التي يعمل فيها، وفي ظل عالم يسوده التغير المتسارع والمنافسة الشديدة، ولن تستطيع المؤسسة الدخول للمنافسة إلا إذا كان الأداء العالي أحد أهم خصائصها، وهذا الأداء ينبع من حصيلة أداء الأفراد في المؤسسة ككل (عودة، ٢٠١٣: ٢٢).

تعريف الأداء لغوياً: أدي الشيء أي قام وقضاء.

اصطلاحاً: الأداء هو ما يقاس من السلوك. (عشماوي، ٢٠١٤: ٥٤).

ويرى محمد بأن الأداء هو مدى وصول المؤسسة الى الطرق التي تمكنه من ارضاء المستهلكين والاحتفاظ بهم اطول وقت قدر الامكان هذا من جهة ومن جهة أخرى مدى تحقيق المؤسسة اهدافه واهداف عاملها وكل ذلك وفق معايير ومقاييس ثابتة ومعروفة. (محمد، ٢٠٠٨: ٤٠)

كما يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام الفرد للمهام المكونة للوظيفة التي يشغلها، وهو يعكس أيضاً الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وللتوضيح أكثر فإن مفهوم الأداء

يختلف عن مفهوم الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد(حامد، ٢٠١٢: ١٠٦).

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عن طريق العاملين بها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المؤسسة.

ويشير مفهوم الأداء كذلك إلى النتائج المحددة للسلوك وبالتالي فإن الأداء الإيجابي هو النتائج المرغوبة المحددة للسلوك وفي المقابل فإن الأداء السلبي هو النتائج عبر المرغوبة المحددة للسلوك ويعبر عن الأداء أحياناً بالفعالية والكفاءة(محمد، ٢٠١١: ٢٠).

وعرفه البريطانيان Mabey and mayon – white 1993 في كتابيهما تصورات التغيير بأن الاداء يعني النتائج النهائية أو المخرجات، وهي مؤشرات تدل على الجهود المبذولة ومستوى الانتاج، ويمكن ان تتضمن هذه المؤشرات الانتاجية ورضا العاملين ورضا الزبائن والارباح ونوعية الخدمات المقدمة(يونس، ٢٠١٤: ٢١).

٢- مفهوم تقييم الأداء:

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سميت تارة بتقييم الأداء Performance Evaluation كما سميت بقياس الكفاءة Rating وآخرون سموها بتقييم الكفاءة Efficiency Evaluation إلا أننا نرى أن خير تسمية لها هو تقييم الأداء لانتشار استعمالها.

كما تعددت تعاريف تقييم الأداء، إذ عرف من أنه تقييم كل شخص من العاملين في المؤسسة على أساس الأعمال التي اتمها خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون معه، كما عرف كونه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به(زوليف، ٢٠٠٣: ١٨٨).

تقييم الأداء هو عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة

من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان، ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج التدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقلة وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته(حسونة، ٢٠٠٨: ١٤٧).

هو عملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى الكفاءة لهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية، وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى أعلى وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى وقياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خطت له المؤسسة مسبقاً (موسى، ٢٠١٣: ٨٥).

إن تقييم أداء العاملين كأفراد و كمجاميع وإدارات أو عاملين فنيين هو من صميم عمل إدارة الموارد البشرية ويترتب عليه أمور مهمة جداً تتعلق بالأجور والترقية وغيرها ، كما أن عملية تقييم الأداء يفترض أن تكون متكاملة بحيث تتضمن القياس والتقييم، لذلك يفترض أن تكون إجراءاتها ضمن إطار رسمي وبمعايير ذات قدرة على إعطاء معنى محدد لما يراد قياسه وتقويمه من خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة أن يعطي هذا النظام تصوراً عن احتمالية تكرار السلوك والأداء الجيد في المستقبل لغرض فائدة الفرد والمنظمة والمجتمع(علي، ٢٠١٠: ١٠).

عملية تقييم الأداء هي عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيداً أم لا، وفي أية مجالات. هذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد و/ أو جهوده و / أو سلوكه.

نسمى هذا التقييم بـ "تقييم الأداء Performance evaluation" ونسميه أحيانا بـ "تخمين (وتقدير) الأداء Performance appraisal" لأنه يهتم برابعة أداء كل فرد خلال فترة معينة للحكم على جودة الأداء " كما نسمي الترتيبات المستقرة لإجراء التقييم بـ " نظام التقييم (أو تخمين) الأداء Performance appraisal system"(شاويس، ١٩٩٠: ٩٠).

وهناك من يسميه أيضا بـ تقييم (أو تخمين وتقدير) الكفاءة appraisal efficiency وأحيانا قياس الكفاءة efficiency measurement.

ويشيع في العربية مفهوم تقييم الأداء، وليس تخمينية أو تقديره. أما في الانكليزية، فالمصطلح الشائع حاليا هو التخمين أو التقدير appraisal وليس التقييم evaluation فمفهوم " التقييم" يوحي

بإمكانية إعطاء قيمة محددة، أما مفهوم " التقدير والتخمين " فهو يفترض بان من الصعب إعطاء رقم لأداء فرد ما على مدى سنة كاملة لذلك ما يتم هو إجراء تخمين وتقدير لهذا الاداء(برنوطي، ٢٠٠٧: ٣٧٨)

سنستخدم هنا تسمية تقييم الأداء وتقييم العاملين ما زالت شائعة في العربية تهتم هذه العملية بمراجعة أداء الموظف خلال فترة زمنية معينة والحكم عليه من حيث الجودة وهي تقابل عملية تقييم أداء الطالب للحكم على انجازه متطلبات الحصول على شهادة معينة(الدارس).

وقد تم تعريف تقييم أداء العاملين عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات ووجبات الوظيفة المنوطة به. فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذاك الفرد. والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف ان وجد وتدعيم جوانب القوة أيضاً. ويركز هذا المفهوم على الأداء الفعلي للفرد في ظل متطلبات وظيفته، ويعاير ذلك بالإنجاز المتوقع منه أداءه(صالح، ١٩٩٧: ١٢٥).

٢-٣-٢ أهمية تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم أداء الأفراد العاملين من العمليات الهامة توليها إدارة الأفراد الحديثة اهتمامها في غمار وضع نظام متكامل لتنمية مجتمع العمل داخل المؤسسة وتتجلى أهمية برنامج الأداء في هدفه الأساسي الذي تسعى إدارة المؤسسة لتحقيقه والذي يتمثل في التأكد من توافر كل العوامل الرئيسية المساعدة للفرد العامل الذي يسند اليه مسئولية تنفيذ مهام معينه مرتبطة بوظيفة، وأنه قد استطاع بالفعل أن يستثمرها بطوعية ليتحقق إنجازاً فردياً وجماعياً يساهم في تحقيق الاهداف الكلية للمؤسسة. فمن الثابت علمياً وعملياً أن هناك تداخلاً ملموساً بين سياسات الأفراد، وبالتالي فإن نجاح إحدى هذه السياسات يعطي مؤشراً على نجاح سياسات الأفراد التي سبق التخطيط لها، وتم التنفيذ لمحتوياتها ودعي ربطها بهذه السياسة وهو ما يتفق مع الفلسفة التي تذهب إلى اعتبار أن عملية تقييم الأداء تمثل مراجعة أو متابعة لبقية سياسات الأفراد(السلمي، ١٩٨١: ٤٧٢).

إن التنافر أو عدم التوافق بين الوظائف وشاغلها يعتبر معوقات يتعين مواجهته والقضاء عليه لما لهذا التباعد من مردود سلبي على مستوى أداء الفرد والمؤسسة. غير أن هذه المواجهة تتحقق من خلال التدريب لإكساب الأفراد العاملين المهارات المطلوبة المستحدثة والقدرات الإضافية المستهدفة

والمعلومات الجديدة التي طرأت، والاتجاهات الحديثة التي برزت في مجال العمل وتطبيقه ويستمد موضوع تقييم أداء الأفراد أهميته على مستوى كل من المؤسسة، والمدير(الرؤساء) والفرد العامل تنفيذي:

١- أهميتها على مستوى المؤسسة:

أ- توفير نظام متكامل لتقييم الأداء السليم يتحقق من خلال وجود معايير موضوعية عادلة يشعر من خلالها الأفراد العاملين على مختلف المستويات الإدارية بأن تقييم أداء زملاءهم في العمل يتم على قدم المساوات وأن هذا التقييم يبتعد عن خلل التحيز والمحاباة والعلاقات الشخصية الأمر الذي يؤتي ثماره وأهدافه الموضوعية التي ترمي إلى تحقيق أهداف ومصالح الفرد والمؤسسة.

ب- إن برامج تقييم الأداء تساهم في إعادة النظر في سياسات الأفراد (تخطيط الموارد البشرية- سياسة التوظيف- سياسات التدريب... الخ) (محمد، ٢٠٠٣: ١١٥-١١٦).

ج- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة.

د- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

هـ- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات(كافي، ٢٠١٤: ٢٢٦).

و- يشكل تقييم الأداء احد الواجبات الرئيسية الادارة العليا ومن بعد يبين مدى التزام الأفراد بأهداف المؤسسة وبالتعليمات الصادرة اليهم.

ز- يساهم في متابعة أداء الافراد لواجباتهم ومراقبة سلوكهم.

ح- تتيح هذه العملية الحكم على سلامة البرامج التنظيمية ومصادقيتها.

ط- يقوم بدوره في اثارة التنافس بين الافراد مما يؤدي الى زيادة انتاجية الفرد وكذلك زيادة الانتاجية الكلية على مستوى المؤسسة، وينجم هذا التنافس عن ادراك الافراد في المؤسسة بان الادارة العليا على معرفة بنواحي الخلل والانحراف لكل منهم(النوفل، ١٩٨٩: ١٠).

٢- أهميتها على مستوى المديرين:

- أ- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وامكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
- ب- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات (<http://documents.tips>).

٣- أهميتها على مستوى العاملين:

- أ- تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المؤسسة.
- ب- دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتقرب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً (كافي، ٢٠١٤: ٢٢٧).
- ج- المفاضلة بين المرشحين لشغل عدة وظائف، حيث أن شروط شغل هذه الوظائف لا تكفي في ذاتها لشغلها في حالة وجود منافسة بين عدد كبير من العاملين، مما يضطرنا إلى الالتجاء إلى هذه العملية وسيلة للمقارنة بينهم.
- د- اعتماد نتائج تقييم الاداء اساسا تبنى عليه العديد من القرارات الادارية الخاصة بحياة الفرد في المؤسسة (قرارات الترقيّة والنقل والفصل) (النوفل، ١٩٨٩: ٦٩).
- إن تقييم اداء العاملين يعتبر موضوعاً مهماً في العملية الإدارية، لأنه الوسيلة التي تدفع الجهاز الإداري في المؤسسات للعمل بحيوية ونشاط، وتعمل على جعل الرؤساء يتابعون أعمال مرؤوسيهم بشكل دائم ومستمر، كما تدفع المرؤوسين للعمل بجد ونشاط، وتظهر أهميتها أيضاً عند النظر إلى المجالات التي تستخدم فيها نتائج التقييم وأهمها تحسين أداء الموظف وتطويره.
- تتقسم أهمية تقييم أداء العاملين إلى ثلاث مستويات وهي (العامل - الرؤساء - المنظمة).
- وفيما يأتي شكل توضيحي لهذه المستويات:

شكل رقم (٢ / ٣ / ٤) أهمية تقييم الأداء

أهمية تقييم الأداء

بالنسبة للمؤسسة	بالنسبة للرؤساء	بالنسبة للعاملين
١- الكشف عن مدى تحقيق أهداف المؤسسة.	١- استمرارية الرقابة والإشراف.	١- تنمية الشعور بالمسؤولية.
٢- النهوض بمستوى الخدمة العامة في المؤسسة.	٢- تنمية العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين.	٢- رفع الروح المعنوية.
٣- الرقابة على تصرفات الرؤساء	٣- تنمية قدرة التحليل لدى الرؤساء.	٣- تحسين وتطوير الأداء.
٤- تحديد الاحتياجات التدريبية.		
٥- ضمان الموضوعية في إدارة الموارد البشرية.		
٦- اكتشاف بعض العيوب التنظيمية.		
٧- أثر التقييم على وحدة المؤسسة.		
٨- وضع معدلات الأداء للعمل.		

المصدر: عشاوي، محمد (٢٠١٤: ٧٤). دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، ط١، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.

٢-٣-٣ أبعاد الأداء:

ان للأداء التي تبذل من قبل العاملين في المؤسسة بشكل خاص وكذلك اداء المؤسسة بشكل عام يمكن وصف ابعادها المختلفة وذلك حسب مستوى هذا الاداء وكذلك جودة الاداء، فمن الاداء ما يؤدي الى تحقيق اهداف المؤسسة وتكون ذات بعد فعال ولكن من الاداء ما يؤدي الى تحقيق اهداف المؤسسة ولكن بأقل الجهود والتكاليف ومستويات عالية من الجودة وتتصف بذلك ببعد الكفاءة، وفيما يأتي شرح توضيحي لهذين البعدين للأداء.

١: الفاعلية (الفعالية):

يعتبر موضوع الفعالية من المواضيع الهامة التي تأخذ حيزا كبيرا من اهتمام الفكر التنظيمي، باعتباره أحد العوامل الأساسية لتقييم النجاح أو الفشل في كل الوظائف والأعمال والممارسات والأهداف المسطرة التي تتبناها المؤسسة وتسعى لتحقيقها. ومن المتعارف عليه الآن أن قدرة المؤسسة على البقاء والتميز، ونجاحها في صياغة طريقة فعالة للأداء هو من أهم التحديات التي تواجهها اليوم إذا ما أرادت الاستمرار، وتوفير المناخ التنظيمي الفعال الذي يجعل الأفراد يمارسون أعمالهم وواجباتهم (شنيق، ٢٠٠٨: ٤٣).

أما بالنسبة لمفهوم الفعالية فكل يميل إلى تعريفها حسب المنظور الذي ينظر من خلاله، فهناك من يعتبرها هي النجاح والقدرة، ففعالية التنظيم تعبر عن قدرة المؤسسة على تنفيذ وتحقيق الأهداف الموكلة إليها، وتقاس بأداء الأفراد في التنظيم (سواء عمال أو مشرفين أو مدراء) فالفعالية قد تتضمن انعكاس لقدرة الإدارة أو المؤسسة في التعامل و الاستجابة للمتطلبات الوظيفية الداخلية والخارجية مراعية في ذلك المستجدات والتغيرات الحاصلة في بيئة العمل ويشير مفهوم الفعالية إلى النطاق الذي يمكن التنظيم كنظام اجتماعي من الحصول على الموارد اللازمة والوسائل المناسبة من أجل تحقيق أهدافه.. (السلمي، ٢٠٠١ : ٨٤).

٢: الكفاءة:

تعتبر الرغبة في العمل والقدرة عليه من العوامل الأساسية المؤثرة على الأداء أو على الكفاءة، فالكفاءة تعني العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج وبين الناتج من تلك العملية. وما يؤثر على خلق الرغبة في العمل هو ما تقدمه الإدارات من حوافز تشجيعية وعلى هذا الأساس تبنى العلاقة العضوية بين الكفاءة الإنتاجية والحوافز والدوافع وهو أمر تجاهلته الإدارة في وقت سابق باعتبارها اهتمت فقط بتوفير القدرة على العمل التي تتمثل في التعليم والتدريب، (السلمي، ٢٠٠٠ : ٩١).

تعرف الكفاءة بصفة عامة بالعلاقة بين المخرجات والمدخلات. كما تعرف بأنها استعمال الموارد المادية والبشرية بالحد الأدنى وبأحسن النوعيات لإنتاج أكبر كمية من السلع والخدمات. إذ أن الكفاءة هي عمل الشيء الصحيح بالشكل الصحيح (الشماع، ٢٠١٦ : ٢٤٦)

وتشير مفهوم الكفاءة بأنها أداء الأعمال بطريقة صحيحة بينما تعرف الفعالية على أنها أداء الأعمال الصحيحة، لذلك لا بد لنا من معرفة الأعمال الصحيحة وتحديدتها وتعريفها لنتمكن من أدائها، لذلك فإن الفعالية والكفاءة هي: أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة، أي أن الأداء هو الجمع بين الكفاءة والفعالية، حيث ترتبط الفعالية بالقيادة، وترتبط الكفاءة بالإدارة، لذلك فإن الفعالية تتحقق عندما يكون هناك رؤية واضحة وأهداف واستراتيجيات محددة، وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة، وعندما يكون هناك فعالية ولا يوجد كفاءة فإن الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة، وفي حالة عدم وجود فعالية ووجود كفاءة فإن الأعمال تنجز ولكن بدون وضوح الأهداف. أي أن الكفاءة تقابل التكاليف ، بينما الفاعلية تقابل النتائج. (ديسلر، ٢٠٠١ : ٢٦١).

العلاقة بين الكفاءة والفعالية والأداء:

يشير مفهوم الأداء في عمومه إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تُنجز، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار؛ ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب؛ كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هاميين في مجال الإدارة، هما الكفاءة والفعالية. (الداوي، ٢٠١٠ : ٢١٨)

يرتبط مفهوم الكفاءة بمفهوم الفاعلية ، غير أن الأول يشير إلى البعد الاقتصادي في طريقة تحقيق الأهداف و نسبة المدخلات و المخرجات حيث يتوجب على التنظيم تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة و هي عادة ما تكون موارد محدودة (عاشور، ١٩٩٨ : ١٦٣)

وما تجدر الإشارة إليه أن المؤسسات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفؤة إلى درجة كبيرة، كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة. ويشار إلى الفعالية باعتبارها الدرجة التي تتحقق بها الأهداف المحددة مسبقاً، أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف. كما أن الفعالية لا تقتصر على العمليات الداخلية للمؤسسة كما هو الحال بالنسبة للكفاءة التي تشير إلى مدى قدرة المؤسسة على

تخفيض تكاليف الإنتاج، بل تراعي في الحسبان العوامل الداخلية والخارجية. (العامري، والغالبي، ٢٠٠٨ : ٥٠٣)

الأداء الوظيفي بين الكفاءة والفاعلية:

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلاً الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض (العبيدي و الجبوري، ٢٠١٣: ١٨)

ومفهوم الأداء الوظيفي هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها. أي أن الأداء هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه. (عاشور، ١٩٩٨ : ٢٠١)

مؤشرات قياس مدى كفاءة الموظف في اداء مهام العمل :

يتم قياس كفاءة الموظف بواسطة ما يسمى بالتقارير الدورية وتكون هذه التقارير مفيدة لكل من الرئيس المباشر وإدارة العامة وإدارات شئون العاملين والتنظيم والتدريب بالإضافة الى الموظف الذي يتم تقييمه ، وتكون النتائج المتوقعة إحدى النتائج التالية: (الداوي، ٢٠١٠: ١٤٢)

- اداء الموظف الفعلي يساوي (يوازي) الاداء المطلوب منه.
- اداء الموظف الفعلي أكبر (أعلى) من الاداء المطلوب منه.
- اداء الموظف الفعلي أقل (أدنى) من الاداء المطلوب منه.

مما سبق يمكن القول أنه كلما ارتفع مستوى الأداء الوظيفي للأفراد كلما حصلوا على تقدير مرتفع وبالتالي زيادة المكافآت التي يحصلون عليها من ترقية وعلاوات ومكافئات... إلخ. وهو ما يؤدي شعورهم بالفخر والاعتزاز ويرفع من معنوياتهم ويزيد من مستوى رضائهم عن العمل، كما أن شعور الموظفين بأن القرارات الخاصة بهم تستند إلي قواعد موضوعية وعادلة، مبنية على الكفاءة في العمل، وبناءً على تقييم موضوعي لأدائهم، ذلك يؤدي الى خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة وبالتالي زيادة مستوى رضاهم عن العمل ورفع روحهم المعنوية.

٢-٣-٤ علاقة بين الحوافز وأداء العاملين:

تعتمد المؤسسة على الأداء كمعيار أساسي لتقييم فاعلية أنظمة التحفيز، حيث يقصد به الرغبة في العمل والقدرة عليه مع إتاحة الفرصة أمام الفرد، حيث أن ما يؤثر على خلق الرغبة في العمل هو ما تقدمه الإدارات من حوافز، فالمؤسسة تستطيع أن تحرك الرغبة في الفرد، عن طريق إرضاء حاجاته، ولكن تعجز في بعض الأحيان الحاجة المشبعة من أن تكون الدافع الحقيقي للسلوك الإنساني، ومن ثم المؤثر الفعال على الكفاءة الإنتاجية والأداء، لذلك تسعى الإدارات الحديثة إلى تنمية رغبات الأفراد ومعرفة ما ملائمة نوع العمل وميول العاملين واتجاهاتهم.

وإن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوس العاملين الثقة والانتفاء لعملهم، ويشجع الجهود المبدعة ويحد من السلوكيات السلبية، ويشجعهم كذلك على تحمل المسؤولية، وحفزهم للتجريب وفق هامش أكبر من الحرية في التصرف لا تعوقه الإجراءات الروتينية وإن المناخ التنظيمي في حد ذاته عنصر من العناصر التي تؤثر في عملية التحفيز، فالعامل الذي يسعى إلى الأداء عمله بكفاءة وفاعلية للحصول على حافز مادي أو معنوي يتأثر بما يسود بيئة العمل من دافعية إيجابية تقدر الجهد المبذول في الأداء.

كما تؤكد الكثير من البحوث والدراسات أن تبني المؤسسة نظام حوافز أو مكافآت عادل يشجع الأفراد المؤهلين للالتحاق بها، كما يدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم ويشجعهم على الاستمرار بها. لذلك إدراك المؤسسة لأهمية الحوافز المادية والمعنوية والعمل على تطبيقها بصورة عادلة بين العاملين يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي يساهم في زيادة فاعلية وإنتاجية المؤسسة.

إن الاهتمام بتحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية واقتصاد به، ويمكن أن نعبر عن الأداء كدالة لقدرة الفرد ومعلوماته وتحفيزه، ويمكن صياغة معادلة التالية: الأداء = (القدرة + المعلومات).

وهذا يعني أنه مع افتراض توفر القدرة لدى الشخص على العمل إلى جانب توفر المعلومات لديه عن العمل فهذا لا يضمن الحصول على أداء جيد، إذا أن ذلك مرهون بالدور الذي يلعبه عامل جوهري آخر هو الحافز، والعامل تتوفر لديه الرغبة في العمل عن طريق تحفيزه على أداء الجيد الفعال، ولهذا فعلى الإدارة الحريصة على تحقيق أهداف المنظمة أن تسعى جاهدة باتجاه وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية للعاملين (سامية، ٢٠١٤: ١١٦-١١٧).

تعتبر عملية التحفيز من المشاكل التنظيمية بسبب تنوع حاجات الافراد وغيرها من وقت لآخر، واستحالة قيام أي مؤسسة بإشباع جميع حاجات العاملين فيها، ومن جهة أخرى نجد أن للمؤسسة حاجاتها الخاصة المتمثلة في تحقيق الهدف الرسمي من خلال الأفراد العاملين، وهذا ما يتطلب تكامل حاجات كل من الفرد والمؤسسة.

و يتضح لنا أن الحوافز تلعب دورا هاما في حفز العاملين على العمل وتحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم من حيث النوعية والكمية، وتحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجهم يتوقف على مدى توافر الشروط التالية: (شهرزاد، ٢٠١٤: ٩٣)

- أ- مستوى قدرة العامل على العمل وكفاءته.
- ب- وجود حافز عند العامل يحفزه على العمل والنشاط.
- ج- عدم ظهور التعب على العامل والذي من شأنه إنقاص كمية الإنتاج ونوعيته.
- د- تدريب العامل لزيادة معلوماته وقدرته وكفاءته.
- وكي نعطي الحوافز النتيجة المرجوة منها وتؤدي إلى زيادة الإنتاج ورفع مستواه لابد من:
 - أ- أن يكون العامل راضيا عن عمله.
 - ب- أن يكون العامل راضيا عن الأجور التي يتقاضاها.
 - ج- أن تتعرف الإدارة بمجهود العامل وتشيد به.
 - د- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا.
 - هـ- أن تعمل على إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف، إذ لا فائدة من حوافز لا تبلغ الوصول إلى الهدف.

و- تحديد الوقت الملائم الذي يستخدم الحوافز.

ز- ضمان استمرارية عملية التحفيز لخلق شعور الاطمئنان عند العاملين.

ح- أن تحقق المؤسسة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز.

ط- رسم علاقة واضحة ومحددة في ذهن العمال بين الأداء الجيد والحصول على الحوافز.

وإن الهدف الرئيسي الذي يوجه كل المؤسسة هو تحقيق أفضل أداء من العاملين لديها، لأن ذلك ما يجعلها تستمر وتزدهر، فالتحفيز الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل كماً ونوعاً من خلال ربط الحوافز بالأداء سواء حوافز مادية كالأجر أو معنوية كفرص التكوين، مما يؤدي إلى رفع العامل لمستوى ادائه على أساس توقع الحصول على الحوافز التي يرتقبها، بمعنى أن التحفيز يحقق زيادة في نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، جودة المنتجات، المبيعات والأرباح، وبهذا يمكن القول أن التحفيز يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة لأنه يجعل الأفراد يعملون بحماس لتحقيقها (وهيبة، ٢٠٠٨: ١١٩).

العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وتحسين الأداء:

أهتم العديد من الباحثين وكتاب الإدارة بتوضيح العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وتحسين الأداء، فعلى سبيل المثال نجد أن الدراسات التي تلت نظرية (مكريجر) حول سلوكيات البشر، قد أضافت نوعاً وهذا النوع يتصرف دائماً وفقاً للظروف والأحوال، (Z) ويتمثل هذا النوع في (Y و X) بخلاف المحيطة به وتدفعه وتحثه على التعامل بإيجابية، فإذا حصل على بعض الحوافز مثل التعليم

والتدريب فإن أداءه سوف يتحسن، وإذا توفرت له حوافز معنوية أخرى مثل فرص المنافسة وحصل على قدر مناسب للتعبير عن حاجاته وأفكاره فإنه سوف يقدم على تحمل المزيد من المسؤولية، وإذا وجد المناخ والتنظيم المناسب فسيعمل على زيادة جهده وتعاونه والتزامه. إلى أن الحوافز المادية تساعد على تحسين الأداء، فعلى سبيل المثال:

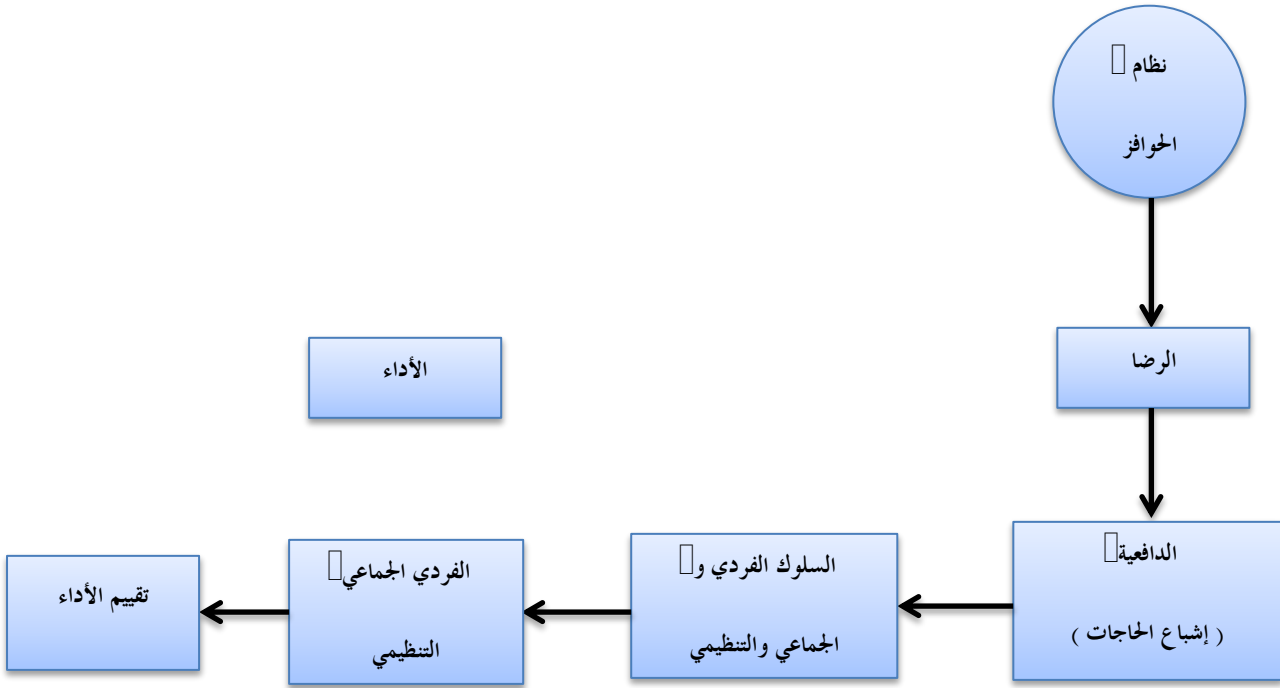
حقق أسلوب توزيع أسهم التملك في المؤسسات نجاحا كبيرا في المؤسسات التي بدأت تطبيقه على موظفيها، حيث أن شعور الموظف أنه أصبح مالكا في المؤسسة يدفعه لمضاعفة جهده وتحسين أدائه في العمل، وهذا ما ينعكس تلقائيا على الإنتاجية والأرباح ويحقق الاستفادة لجميع الأطراف. يشير (شاويش) إلى أن من أهم مزايا نظام الأجر حسب الإنتاج أنه يساعد على خلق روح الابتكار لدى العاملين، وتحسين أسلوب عملهم، وذلك من أجل زيادة إنتاجهم، وبالتالي زيادة الأجر الذي يتقاضونه.

الحافز في العمل ومدى علاقته وتأثيره على أداء العامل والموظف حيث إنه لا تخلو اية مؤسسة أو منظمة من وجود نظام أو برنامج محدد ومدروس للحوافز وذلك ليساعد الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم للعمل مما ينعكس بشكل إيجابي على تفعيل دور المؤسسة داخل المجتمع، وبالتالي تكون قادرة على تحقيق أهدافها.

كما أنه يمكن القول بأن نظام الحوافز يختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة ودور كل مؤسسة داخل المجتمع، غير أنها في النهاية لا تختلف عن كونها حوافز ذات شقين رئيسيين هما: (حوافز مادية - وأخرى معنوية) كما أن هناك عدة طرق تتخذها كل المؤسسة على حدة لتوظيف هذه الحوافز للوصول بها إلى أقصى درجة من الاستفادة بالنسبة لكلا من الموظف والمؤسسة.

إن الموظف في تقدمه ضمن عمله - ولمواصلة العطاء وزيادة مستواه ورفع كفاءة إنتاجه كما ونوعاً بجانب التدريب واكتساب الخبرة - يحتاج إلى حوافز العمل والتي تتمثل في الكسب المادي، أو في الكسب المعنوي والذي يتمثل في التقدير، أو كلاهما معاً بهدف حفز الموظف ودفعه لزيادة إنتاجه كما ونوعاً لإشباع حاجاته. (العنقري، ٢٠١١: ١٣٠).

شكل رقم (٥ / ٤ / ٢) يوضح علاقة بين الحوافز والأداء



المصدر: سامية، دباش (٢٠١٤: ١١٨). دور الحوافز في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة ألكلي محند أولحاج: الجزائر.

المبحث الرابع

٢-٤-١ الدراسات السابقة:

١- دراسة مقدود وهبية (٢٠٠٨م)، بعنوان التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة على شركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء. هدفت الدراسة إبراز الدور الذي أصبح يحتله التحفيز في المنظمة، والتعرف إلى ما وصل إليه في الوقت الحالي، الذي عرف تطوراً سريعاً في ميدان المنظمات، تسليط الضوء على أهمية فهم سلوك العاملين من قبل الإدارة، من أجل التنبؤ بهذا السلوك وتعديله وتوجيهه بشكل يساهم في تحقيق الأهداف، وحيث تكونت عينة الدراسة من (٥٥) فرداً عاملاً من الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، ولتحديد اغراض الدراسة تم اعتماد على منهج الوصفي والتحليلي في جانب النظري ودراسة حالة في جانب التطبيقي، وتوصلت نتائج الدراسة الى عدم الاعتراف بالكفاءات وضعف برامج التقييم، بالرغم من محاولتها المتجددة، وضعف برامج التحفيز المادي، كالأجور التي تعتبر أقل من مستوى سوق العمل، وكذلك انخفاضها مقارنة بالمجهودات المبذولة والكفاءات المتوفرة، ولا تحتوى هذه الدراسة على اية توصيات.

٢- دراسة نادر حامد (٢٠١٠ م)، بعنوان تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. هدفت إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، حيث بلغت عينة الدراسة ١١٠ فرداً من العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، ولتحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين، وبين نظام الحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية وأداء الموظفين، وأظهرت النتائج انخفاض مستوى الحوافز المادية والمعنوية، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين في جميع المجالات تعزى لمتغيرات العمر، والخبرة، والمؤهل العلمي، وأظهرت أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين في جميع المجالات تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولمتغير العنوان الوظيفي ولصالح رئيس القسم، بذلك أوصت الدراسة في ضوء النتائج بضرورة العمل على ترسيخ العدالة والإنصاف، وخصوصاً فيما يختص بمنح الحوافز والمكافآت، أو القضاء على المحاباة والمحسوبية في منحها، بما يكفل العدالة في بيئة العمل للمساهمة في رفع مستوى الأداء.

٣- دراسة محمد حسن (٢٠١٠م) بعنوان: التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة.

هدفت إلى التعرف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، والتعرف على العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين والأداء الوظيفي لديهم، حيث تكونت عينة الدراسة من ١٣٤ عامل لدى المدينة الصناعية بمكة المكرمة، ولتحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة لتغطية محاور الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى تدني مستوى التحفيز المعنوي، وقلة التحفيز المادي، وتوصلت أيضاً إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية وبين الأداء الوظيفي والرضا عن بيئة العمل، بذلك أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي بصورة عامة، وضرورة الاهتمام بصورة خاصة بتلك الأنواع من الحوافز التي حصلت على رواتب متدنية كالسلفيات والقروض والمكافآت.

٤- دراسة سليمان فارس (٢٠١١م) بعنوان: أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة.

هدفت إلى توضيح كل من مفهومي سياسات التحفيز والولاء التنظيمي نظرياً بالاعتماد على ما ورد في هذا الشأن بالأدب الإداري، وتبيان العلاقة بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من موظفي أربع مؤسسات عامة، بلغ عددهم ٣٢٤ موظفاً وموظفة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بذلك أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود إجماع في رأي الموظفين على مفهوم السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي، وانقسام الموظفين على درجة وجود الولاء التنظيمي، وأشارت أيضاً إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين التحفيز والولاء التنظيمي، وبالتالي الأداء الوظيفي، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بنشاطات التدريب والتطوير المستمر للموظفين، بهدف تحفيزهم ليكونوا جزءاً من التنظيم وثقافته، إن هذا سوف يساعد الموظف على تطوير قدراته وإحساسه باهتمام العمل به ويزداد بذلك اهتمامه وارتباطه بالمنظمة.

٥- دراسة عبدالله حمد (٢٠١١ م)، بعنوان: أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

هدفت إلى دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين سواء بشكل إيجابي أو سلبي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات من مفردات الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من ٢٩٠ رئيساً من رؤساء الأقسام والموظفين في المديرية المختلفة، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق باتجاهات أفراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية بسلطنة عمان ، باختلاف متغير العمر، والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي.

٦- دراسة دباش سامية(٢٠١٤م)، دور الحوافز في تحسين أداء العاملين على ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI لولاية البويرة.

هدفت الدراسة إلى التوصل للحقائق التي تسهم في تطوير أداء الأفراد بما يحقق الأداء الناجح بالإضافة إلى التعرف على مدى مساهمة الحوافز في تطوير وتنمية الفرد وتحديد رضاه، حيث تكونت عينة الدراسة ٦٤ عامل في موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة ولتحديد اغراض الدراسة تم اعتماد على منهج الوصفي والتحليلي باستخدام استبانة مرتبطة بموضوع الدراسة، وتوصلت النتائج الدراسة إلى نقص برامج التحفيز المادي، وكذلك انخفاضها مقارنة بالمجهودات المبذولة والكفاءات المتوفرة، وهناك خلل في طرق وآليات الترقية في نظام الحوافز، أوصت الدراسة على المؤسسة أن تدوم على دراسة الأجر الذي يتقاضاه الموظف العامل ، وعلى المؤسسة أن تقوم بمنح الترقيات تبعاً لسياسة واضحة وفقاً لمعايير محددة.

٧- الدراسة زاير شهرزاد(٢٠١٤م)، أثر الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة جامعة البويرة. هدفت الدراسة إلى التأكد على مفهوم وأهمية الحوافز وأداء العاملين، والاهتمام أكثر بالفرد من خلال تحريك دوافعه وتثمين المورد البشري في المؤسسة الجزائرية، وحيث تكونت عينة الدراسة من (٤٠) أساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية بجامعة البويرة، ولتحديد اغراض الدراسة تم اعتماد على المنهج الدراسة الحالة، حيث يتميز دراسة الحالة بالعمق أكثر ما يتميز بالانتساع في دراسته للأفراد والمجتمعات، وتوصلت النتائج الدراسة إلى ان نظام الحوافز له أهمية كبيرة في المؤسسة في تحسين أداء العاملين من خلال تحريك دوافعهم الداخلية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، إن عملية منح الحوافز للهيئة التدريسية، هو مظهر حيوي من مظاهر العمل الجيد، أوصت الدراسة على المؤسسة العمل على تحفيز عوامل والابتكار لدى الاساتذة وذلك عن طريق التحفيز الإيجابي مع المجدين والمجتهد

٢-٤-٢ تعليق على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة موضوع الحوافز بطرق مختلفة، حيث هدفت غالبية الدراسات السابقة إلى التأكيد على أثر الحوافز على أداء العاملين و أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين، وهدفت الدراسات أخرى إلى قياس أثر التحفيز على مستوى الأداء الوظيفي أو تحقيق الرضا الوظيفي، في حين تم تناول أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي، وفي تعزيز القدرة على التحفيز غير المرغوب فيه.

لتحقيق تلك الأهداف المتباينة، اعتمدت معظم الدراسات السابقة على منهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام الاستبانات التي وزعت على أفراد عينة مختارة، الذين جاءوا من مجتمعات مختلفة، إذ تكونت بعض العينات من العاملين القطاع العام، في حين تكونت عينات أخرى لبض الدراسات من القطاع الخاص، وأجريت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة، ومناطق جغرافية مختلفة مثل: جزائر، فلسطين، سعودية، سوريا، الاردن.

نظراً لوجود اختلافات في الأهداف المراد تحقيقها، وفي طبيعة عينات الدراسات السابقة، وفي الحدود المكانية والزمانية لها، توصلت الدراسات السابقة أيضاً إلى نتائج متباينة إذ أشارت بعض الدراسات إلى ارتفاع مستوى تأثير الحوافز على الأداء، وبالتالي ارتفاع الأداء الوظيفي أو مستوى الرضا الوظيفي، وبعض دراسات أخرى أشارت إلى تدني مستوى التحفيز وبالتالي تدني مستوى الأداء الوظيفي ومستوى الرضا الوظيفي.

٢-٤-٣ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

أ-تناولت الدراسة الحالية موضوع أثر الحوافز على مستوى أداء العاملين: دور معدل لفعالية نظام الحوافز في قطاع الخاص في كردستان العراق، حيث تكون القطاع الخاص لهذه الدراسة من بنك كردستان الدولي، ويميز هذا القطاع بأنه قطاع (المصرفي).

ب-إذا لم يتوفر ذلك في أي من الدراسات السابقة أن تناولت قطاع (المصرفي) ضمن مجتمعها.

ج-كما تناولت الدراسة الحالية من خلال دور المتغير المعدل (فعالية نظام الحوافز)، في حين لم يتوفر ذلك المتغير في أي من الدراسات السابقة، إذا ركزت الدراسات السابقة على المتغير المستقل والمتغير التابع فقط.

د- ويتميز هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في حدود الدراسة في إطار مكاني هذه الدراسة في محافظة أربيل من كردستان العراق لم يتوفر هذا إطار في أي من الدراسات السابقة.

هـ-ويتميز هذه الدراسة من حيث أهداف الدراسة هدفت الدراسة الحالية التعرف على مستوى الأداء العاملين في بنك كوردستان الدولي، وتحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء العاملين في بنك كوردستان الدولي، لم يتوفر ذلك في أي من الدراسات السابقة.

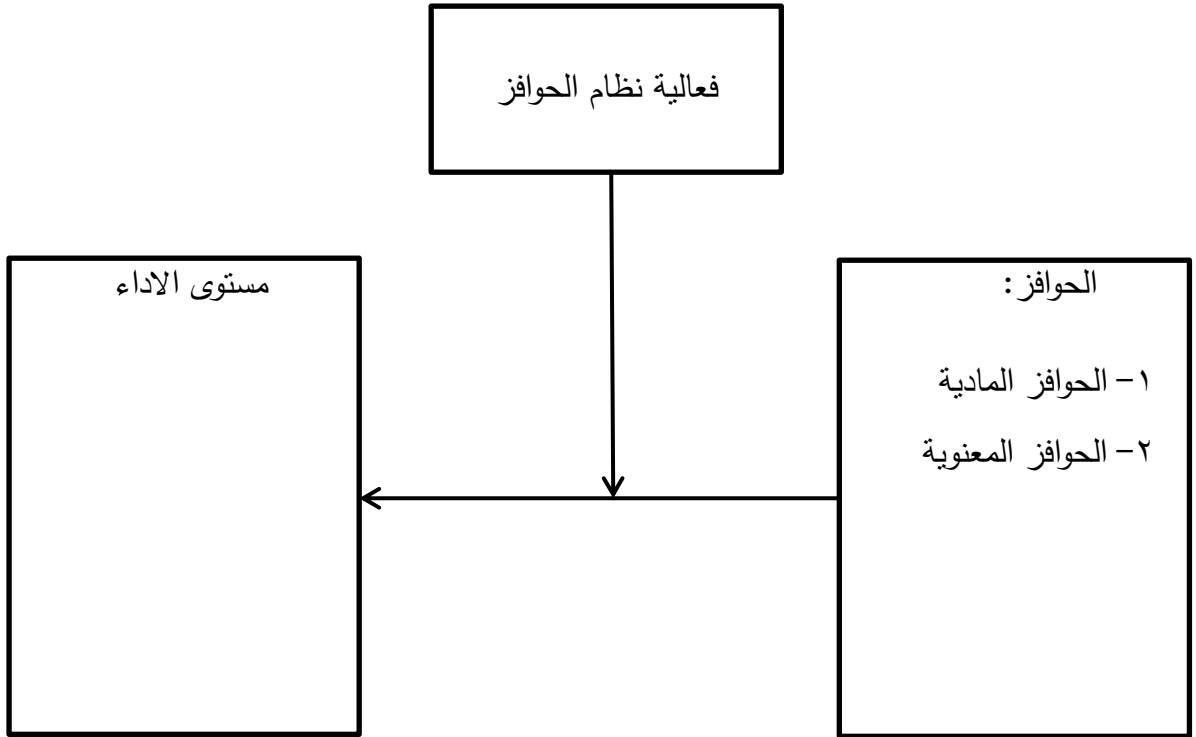
و-ويتميز هذه الدراسة من حيث الزمن حيث تم اجراء الدراسات السابقة بين عام (٢٠٠٨م - ٢٠١٤م) ولكن تم اجراء الدراسة الحالية في سنة (٢٠١٦م).

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

٣-١ نموذج الدراسة:

شكل رقم (٣-٦) نموذج الدراسة



المصدر: اعداد الدارس (٢٠١٦)

١- الحوافز: متغير مستقل

٢- الأداء: متغير تابع

٣- فعالية نظام الحوافز: متغير معدل

٣-٢ فرضيات الدراسة:

وبناءً على نموذج الدراسة تم صياغة عدد من الفرضيات الرئيسية و الفرعية:

١- يوجد علاقة بين الحوافز ومستوى الاداء

أ- يوجد علاقة بين الحوافز المادية ومستوى الأداء

ب- يوجد علاقة بين الحوافز المعنوية ومستوى الأداء

٢- يوجد علاقة بين الحوافز وفعالية نظام الحوافز

أ- يوجد علاقة بين الحوافز المادية وفعالية نظام الحوافز

ب- يوجد علاقة بين الحوافز المعنوية وفعالية نظام الحوافز

٣- يوجد علاقة بين فعالية نظام الحوافز ومستوى الأداء

٤- يوجد فعالية نظام الحوافز معدل العلاقة بين الحوافز ومستوى الاداء؟

٣-٣ منهجية الدراسة:

٣-٣-١ طبيعة الدراسة: استخدم الدارس في الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي

أ- الوصفي: تم الاعتماد في هذا المنهج على الكتب والدوريات والدراسات السابقة ذات العلاقة بمجال الدراسة

ب- التحليلي : تم الاعتماد في إعداد هذا المنهج على جمع البيانات من مفردات العينة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة، بغرض إتمام الدراسة الميدانية.

تحليل الدراسة من جانب التطبيقي حيث اقتصرت الدراسة على العاملين في بنك كوردستان الدولي.

مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة. يتكون مجتمع الدراسة (٢٥٠) فرداً بالعاملين في الوظائف مختلفة مكونة من (مدراء الإدارة، ورؤساء الأقسام، والموظفين) بنك كوردستان الدولي للاستثمار والتنمية فرع أربيل.

عبارة عن مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من مجتمع الدراسة لتمثل هذا المجتمع في محل الدراسة وفي هذا الدراسة أخذ الدارس عينة عشوائية مكونة من (٧٠) مفردة من مجتمع الدراسة تم استبعاد (١٠) استمارات بسبب عدم الجدية وذلك بغرض الحصول على البيانات المطلوبة لغرض الدراسة وتم اختيارها بطريقة عشوائية حيث قام الدارس بتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة.

١- الحوافز: هو عملية تنشيط الموظفين بطرق إيجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء تم أخذها من دراسة (الحلايية، ٢٠١٣).

٢- الحوافز المعنوية: هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل، بل يعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة (جساسي، ٢٠١١).

٣- الحوافز المادية: هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي وهي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصاري جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى كفايتهم (يوسف، ٢٠١٠).

٤- فعالية نظام الحوافز: يتوقف نجاح المؤسسة في وصولها للأداء الناجع على تبنيتها لنظام التحفيز فعال، يولد دافعيته مستمرة لدى العاملين لبذل ما بوسعهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة. (وهيية، ٢٠٠٨).

٥-الأداء: على إنه ما يفعله الفرد نتيجة الاستجابة كمهمة معينة قام بها من تلقاء نفسه أو فرضها عليه الآخرون وهذه الاستجابة تحدث تغيير في البيئة لتحويل المدخلات التنظيمية(مواد أولية، والآلات...) إلى مخرجات (سلع أو خدمات) بمواصفات فنية ومعدلات محددة(شعوبي، ٢٠١٤).

٣-٥ الاساليب الاحصائية المستخدمة: تستخدم هذه الدراسة عدد من الاساليب الاحصائية لوصف مفردات العينة لإختبار فرضياتها ووصف متغيراتها على النحو التالي:

٣-٥-١:التحليل العاملي الاستكشافي

٣-٥-٢:التحليل العاملي التوكيدي الاعتمادية

٣-٥-٣:المتوسطات والانحراف المعياري

٣-٥-٤:معامل الاعتمادية ألفاكرونباخ

٣-٥-٥:تحليل الارتباط

٣-٥-٦:نموذج المعادلة البنائية

٣-٥-٧:تحليل المسار

الفصل الرابع

التحليل بيانات الدراسة

المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات

٤-١-١ مقدمة:

في هذا المبحث يستعرض البحث الاجراءات الاولية قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات) معدل إستجابة أفراد العينة ، تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة ، التحليل العاملي الاستكشافي ، التحليل العاملي التوكيدي الإعتمادية ، المتوسطات والانحراف المعياري ، الإرتباط بالإضافة إلى معرفة علاقة التأثير بين المتغيرات عن طريق تحليل المسار.

٤-١-٢ تنظيف البيانات Cleaning data:

١- البيانات المفقودة Missing data

ان فقدان العديد من البيانات اي تركها دون اجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات اي انها تمثل في بعض الاحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد او نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي ان لا تزيد عن ١٠% من حجم الاسئلة فاذا زادت عن ذلك يجب التخلص من الاستبيان نهائيا باعتباره غير صالح للتحليل وعليه يتم استخدام طريقة المتوسط للتعامل معها اذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها .

٢- الاجابات المتماثلة : Unengaged responses ان اعطاء المستجيب اجابة واحدة لكل فقرات

الاستبيان قد يعني ذلك عدم اهتمام المستجيب لتلك الاسئلة وخاصة اذا كانت هنالك اسئلة عكسي في الاستبيان اذا يستحيل اعطاءها نفس الاجابة لذلك يجب ان يكون هنالك تشتت في اجابة المستجيبين اي ان لا يكون هنالك تجانس تمام لتلك الاجابات ويتم التعرف على هذا من خلال احتساب الانحراف

المعياري للإجابات فإذا كان هنالك انحراف معياري عالي يعني ان هنالك تشتت في الاجابات والعكس صحيح وعليه اي استبيان يقل الانحراف معياري عن ٥. يجب حذفها .

١- معدل إستجابات العينة

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الإستبانة الموجه لعينة من بنك كوردستان الدولي، حيث تم توزيع (٧٠) إستبانة ، تمكن الدارس من الحصول على (٦٠) إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة بنسبة (٨٦%) ولم تسترد (١٠) إستبانات بنسبة (١٤%) من تم عمل تنظيف للبيانات وعليه تم اعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات وكذلك معدل الاستجابة كما في الجدول (١-٤).

الجدول (١-٤) تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة

البيان	الاستجابة
١. مجموع الاستبانات الموزعة للمستجيبين	٧٠
٢. مجموع الاستبانة التي تم ارجاعها	٦٠
٣. الاستبانات التي لم تسترد	١٠
٤. عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	٦٠
٥. نسبة الاستجابة	%٨٦

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٦)

٤-١-٣ تحليل البيانات الأساسية :

احتوت البيانات الشخصية علي خمسة عناصر هي: : النوع: العمر :المؤهل العلمي: الخبرة :الدرجة الوظيفية.

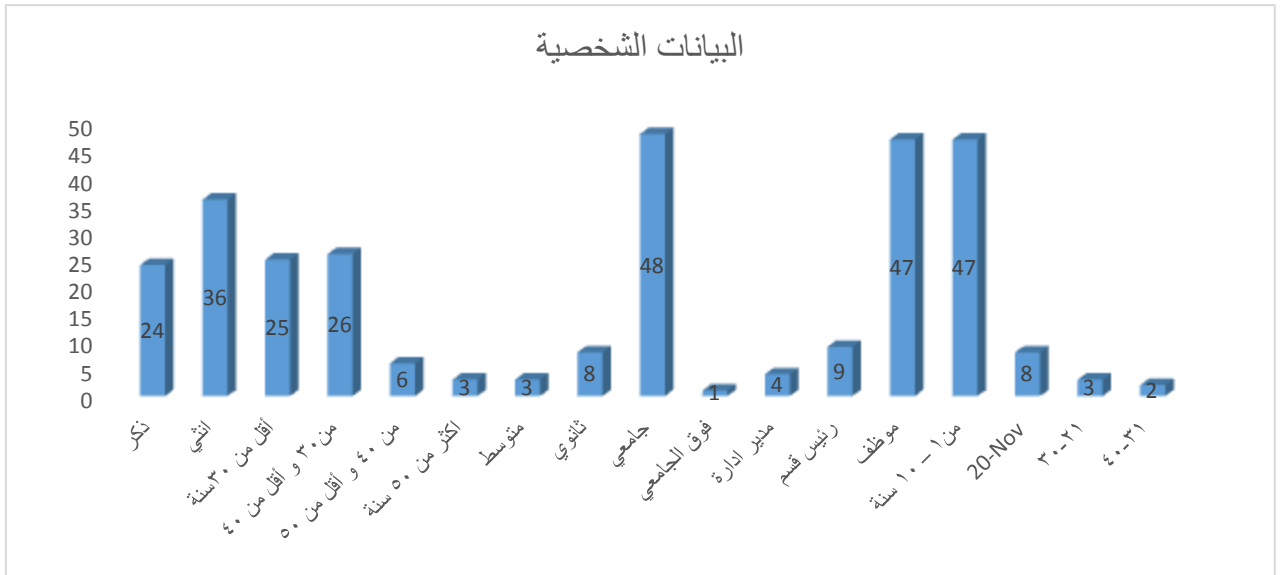
جدول رقم (٤-٢)

العامل الديموغرافي	البيان	العدد	النسبة
النوع	ذكر	٢٤	٤٠
	انثي	٣٦	٦٠
المجموع		٦٠	100
العمر	أقل من ٣٠ سنة	٢٥	٤١.٧
	من ٣٠ و أقل من ٤٠	٢٦	٤٣.٣
	من ٤٠ و أقل من ٥٠	٦	١٠
	اكثر من ٥٠ سنة	٣	٥
المجموع		٦٠	100
المؤهل العلمي	متوسط	٣	٥
	ثانوي	٨	١٣.٣
	جامعي	٤٨	٨٠
	فوق الجامعي	١	١.٧
المجموع		٦٠	100
الدرجة الوظيفية	مدير ادارة	٤	٦.٧
	رئيس قسم	٩	١٥
	موظف	٤٧	٧٨.٣

المجموع	٦٠	١٠٠
الخبرة	من ١ - ١٠ سنة	٧٨.٣
	٢٠-١١	١٣.٣
	٣٠-٢١	٥
	٤٠-٣١	٣.٣
المجموع	٦٠	١٠٠

المصدر: اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٦)

شكل رقم (٧-٤)



المصدر: اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٦)

٤-١-٤ التحليل العاملي الاستكشافي: *Exploratory Factor Analysis*

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولإختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول ، ٢٠٠٣ : ١٧٨) ، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى(سامي ، ٢٠٠٩ : ٤٣) ، حيث تستند غريبة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات (Hair *et al* , 2010) كشرط لقبول نتائجها وهي :

١/ وجود عدد كافي من الإرتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.

٢/ ألا تقل قيمة (KMO) عن ٦٠% لتناسب العينة.

٣/ ألا تقل قيمة إختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.

٤/ أن تكون قيمة الإشتراكات الأولية (Communities) للبنود أكثر من ٧٠%.

٥/ ألا يقل تشبع العامل عن ٥٠%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن ٥٠% في العوامل الأخرى.

٦/ ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج الدراسة : تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (Smart PLS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (٤-٣) نتائج

عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات

١٥ عبارة) .

التحليل العاملي الاستكشافي

الحوافز المادية	الحوافز المعنوية	فعالية نظام الحوافز	مستوي الاداء	
0.705				تتناسب قيمة الراتب مع طبيعة الأعمال الموكلة الموظفون.
0.803				تقدم مكافآت على العمل الإضافي ، ما يدفع الموظف على التمسك بالعمل.
0.734				تقدم مكافآت تحفز الموظفين على إنجاز العمل بكفاءة.
0.852				تقدم ترقيات عادلة وفق أسس عملية مدروسة.
0.761				توفر نظاماً للعلاوات الدورية ، كي تكفل إنجاز العمل بشكل جيد.
0.797				توفر نظاماً للعلاوات الاستثنائية ، لتشجيع الموظفين على إنجاز الأعمال بكفاءة.
0.790				تحسن ظروف العمل المادية باستمرار ، ما يدفع الموظفين للتمسك بالعمل.
0.875				توفر نظاماً للهدايا العينية ، ما يشجع الموظف لبذل جهد أكبر في العمل.
0.813				تقدم بدل تذاكر سفر، لتشجيع الموظفين على التطور والإقبال على الدورات التدريبية الخارجية.
	0.749			تهتم بتقديم الأوسمة للمستحقين، لتحسين أداء الموظفين في العمل.
	0.869			تقدم شهادات التقدير للمستحقين لتشجيع الموظفين على العمل بكفاءة.
	0.820			تهتم بالترقية الشرفية مع زيادة الراتب لتحسين أداء ومستوى معيشة الموظفين.
	0.796			توفر مزايا المشاركة في دورات تدريبية، لتحسين أداء الموظفين في العمل
	0.903			ترشح المتميزين للدراسات العليا لتحسين الأداء الوظيفي
	0.893			تكلف القادرين بعمل قيادي كي يسهم في تطوير الأداء الوظيفي
	0.889			تقدم امتيازات نقل الموظف لوظيفة أفضل لتحسين الأداء.
	0.795			تعمل على إغارة الموظف لجهة أفضل، ما يشعر الموظف بأهمية العمل الذي يقوم به.
	0.852			تشرك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، ما يسهم في زيادة رضاهم وبالتالي



			تحسين أدائهم الوظيفي.
	0.825		أشعر بالرضا عن العلاوات و الزيادات التي تضاف لراتبي سنوياً .
	0.782		أعتقد أن علاوة طبيعة العمل أو المخاطرة تشجعني الأداء أفضل.
	0.803		أشعر بالأمان والاستقرار نظراً لوجود نظام التقاعد (نهاية الخدمة) .
	0.768		يوفر التأمين الصحي الحكومي خدمات مناسبة للموظف .
	0.813		من وجهة نظري نظام الرواتب و المزايا الإضافية عادل لحد ما .
	0.789		أجد أن الراتب و ملحقاته الذي أتقاضاه يسد حاجاتي الاساسية .
	0.700		أعتقد أن نظام الحوافز الحكومي جيد ويعمل على تحسين أداء الموظفين .
	0.803		يؤمن الراتب لي و لأسرتي ضماناً اجتماعياً .
	0.752		إن الراتب المقابل لجهودي يدفعني لتحسين أدائي الوظيفي .
	0.743		أشعر أن العلاوات الاجتماعية عن الزوجة والأولاد مقبولة.
		0.824	تتوفر لدى الموظفون الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي، إذ اقتضى الأمر
		0.833	يتمتع الموظفون بالقدرة على حل مشاكل العمل.
		0.784	يحسن الموظفون المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة.
		0.778	يتوفر لدى الموظفون الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية.
		0.784	يطور الموظفون أداءهم بشكل مستمر .
		0.810	يتمتع الموظفون بمهارة التواصل الجيدة (التعامل) مع الآخرين.
		0.828	يتقيد الموظفون بقواعد وإجراءات العمل.
		0.762	يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.
		0.763	ينجز الموظفون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.

٤-١-٥ التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات سوالعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال . تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج (Smart PLS).

٤-١-٦ مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، ونذكر منها:

١- النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية The relative chi-square DF

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من ٥ تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من ٢ تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض لبيانات العينة.

٢- مؤشر حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد وتتراوح قيمته بين (١,٠) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكلما

كانت هذه القيمة أكبر من 0.9 دل ذلك على جودة النموذج ، وإذا كانت قيمته 1 دل ذلك على التوافق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

٣- مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي:

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

وهو من أهم مؤشرات جودة المطابقة وإذا ساوت قيمته 0.05 فأقل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماماً البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.05 و 0.08 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج. (James Lattin and Others, 2002 & George A. Marcoulides and Irini Moustaki 2002)

٤- مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (٠,١) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

٥- مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (٠,١) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

٦- مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) Incremental Fit Index

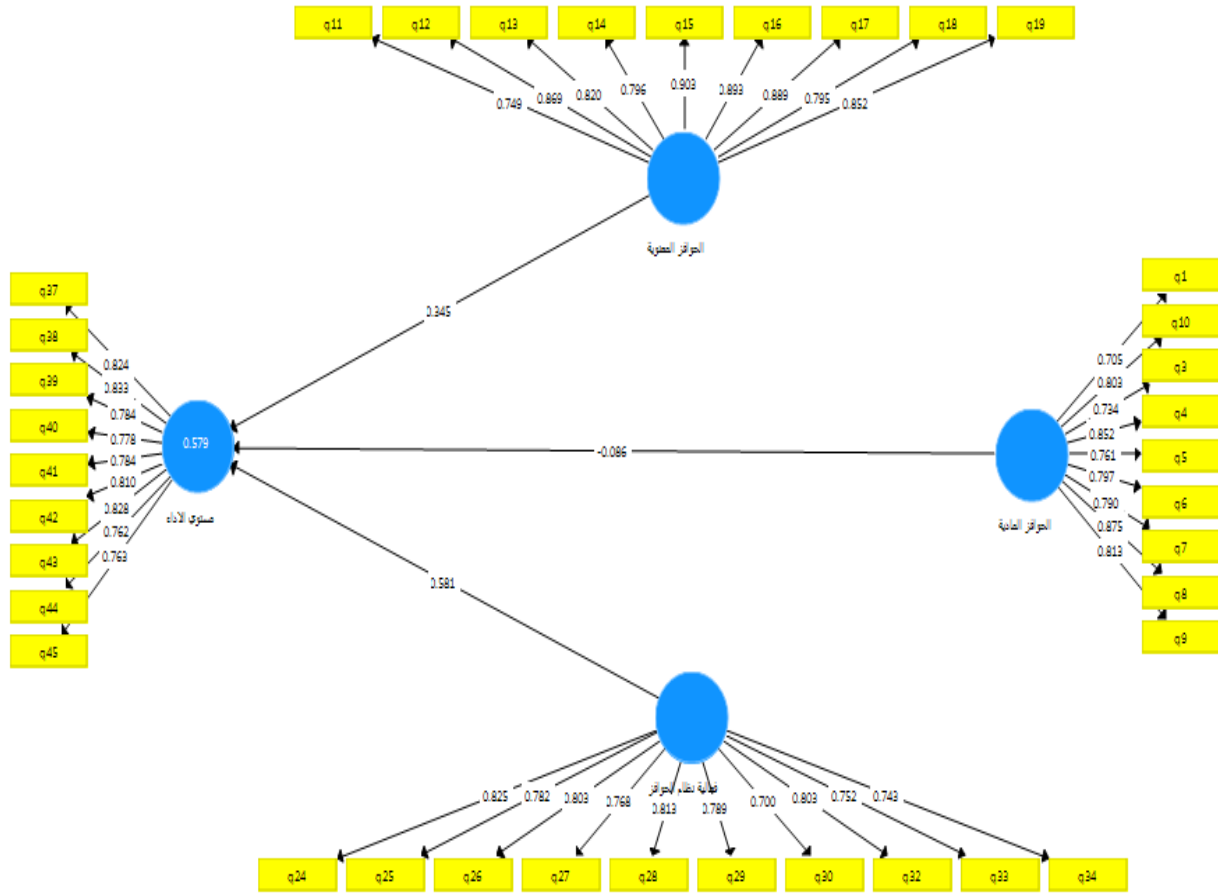
وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (٠,١) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

٧- مؤشر توكير لويس (TLI) Tucker-Lewis Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (١,٠) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، حيث أن (Joseph F. Hair, JR. and Others 1995)

التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرات المستقلة : تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (Smart PLS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

الشكل رقم (٤-٨) يوضح التحليل العاملي التوكيدي.



مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة.

الجدول رقم (٤-٤)

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.085	0.085
d_ ULS	5.111	5.111
d_ G	7.766	7.766
Chi-Square	#####	#####
NFI	0.533	0.533

حيث تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وكذلك عدد من مؤشرات التطابق والجدول التالي يوضح تلك القيم.

الجدول (٥-٤) قيم (R^2)

	R Square	R Square Adjusted
مستوي الاداء	0.579	0.556

جدول رقم (٦-٤) VIF

	مستوي الاداء
الحوافز المادية	4.642
الحوافز المعنوية	3.399
فعالية نظام الحوافز	2.112

٤-١-٧ تحليل الاعتمادية :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (٠ إلى ١)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب



إلى (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة ألفا كرو نباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally,1967) إلى أن المصدقية من ٠.٥٠-٠.٦٠ تكفي وأن زيادة المصدقية لا أكثر من ٠.٨٠ وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من ٠.٧٠ ومع ذلك، يعتبر ألفا كرو نباخ من ٠.٥٠ فما فوق مقبولة أيضاً في الأدب (Bowling, 2009) ، ، ، والجدول رقم (٤-٦) يوضح نتائج اختبار ألفا كرو نباخ (Cronbach's alpha) بعد اجراء التحليل العاملي

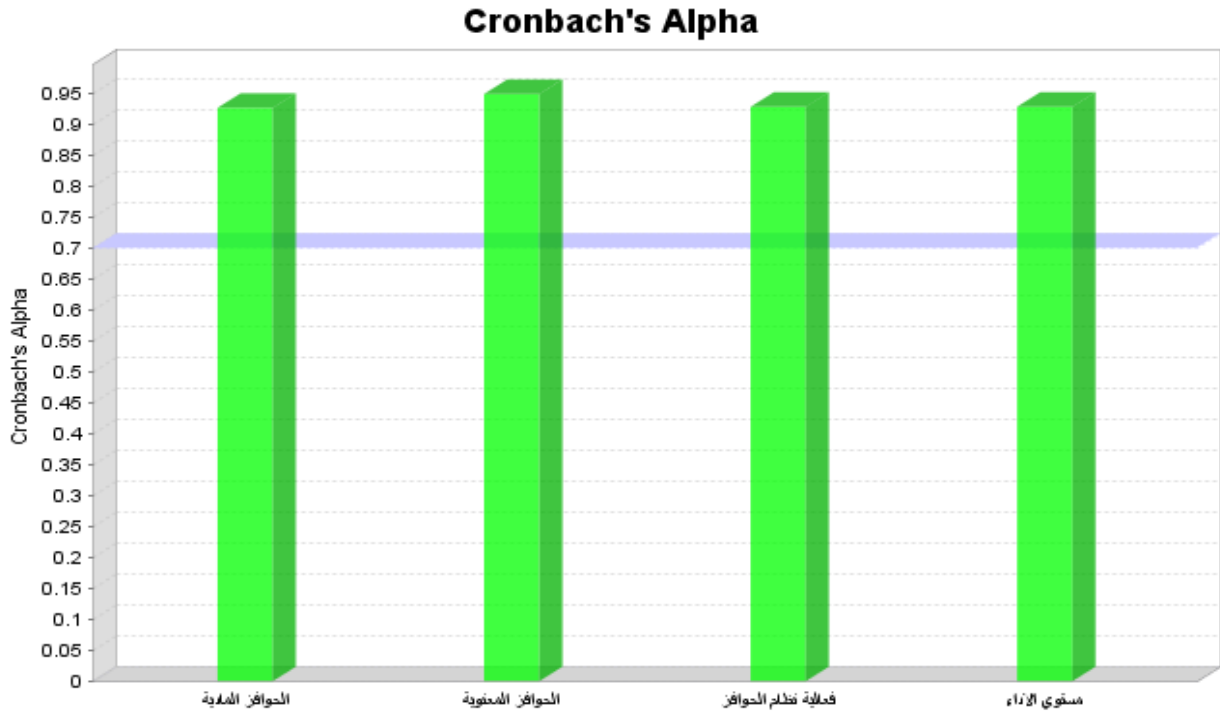
الجدول (٤-٧) معامل الإعتماضية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان (حجم العينة: ٦٠)

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
الحوافز المادية	0.926	0.931	0.939	0.630
الحوافز المعنوية	0.948	0.956	0.956	0.710
فعالية نظام الحوافز	0.928	0.931	0.939	0.607
مستوي الاداء	0.928	0.930	0.940	0.634

شكل تحليل الاعتمادية :

استنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) في تحليل الاعتمادية على ان قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من ٠.٧٠ تم تطوير برنامج (Smart PLS) حيث تعتبر ٠.٧ اقل قيمة مقبولة وعليه الشكل التالي يوضح تحليل الاعتمادية.

الشكل رقم (٤-٩) معامل الإعتدافية ألفا كرونباخ



٤-١-٨ تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والوسيط، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (٠.٣٠) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (٠.٣٠ - ٠.٧٠) اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (٠.٧٠) تعتبر العلاقة قوية بين

المتغيرين. جدول رقم (٤-٨) تحليل الارتباط

	الحوافز المادية	الحوافز المعنوية	فعالية نظام الحوافز	مستوي الاداء
الحوافز المادية	1.000			
الحوافز المعنوية	0.840	1.000		
فعالية نظام الحوافز	0.725	0.593	1.000	
مستوي الاداء	0.625	0.617	0.723	1.000

المبحث الثاني

اختبار الفرضيات

٤-٢-١ نمذجة المعادلة البنائية [SEM] Structural Equation Modeling

أعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة ، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

٤-٢-٢ تحليل المسار Path Analysis

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد اهم المؤشرات او العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين اسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of Interactions، وعدم الخطية

Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات

المستقلة (Jeonghoon ,2002)

كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي

١- أنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين هذه المتغيرات.

٢- يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.

٣- إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.

٤- يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة

٥- تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة او متغيرات مستقلة، والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج .

٦- يعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط، لتفسير

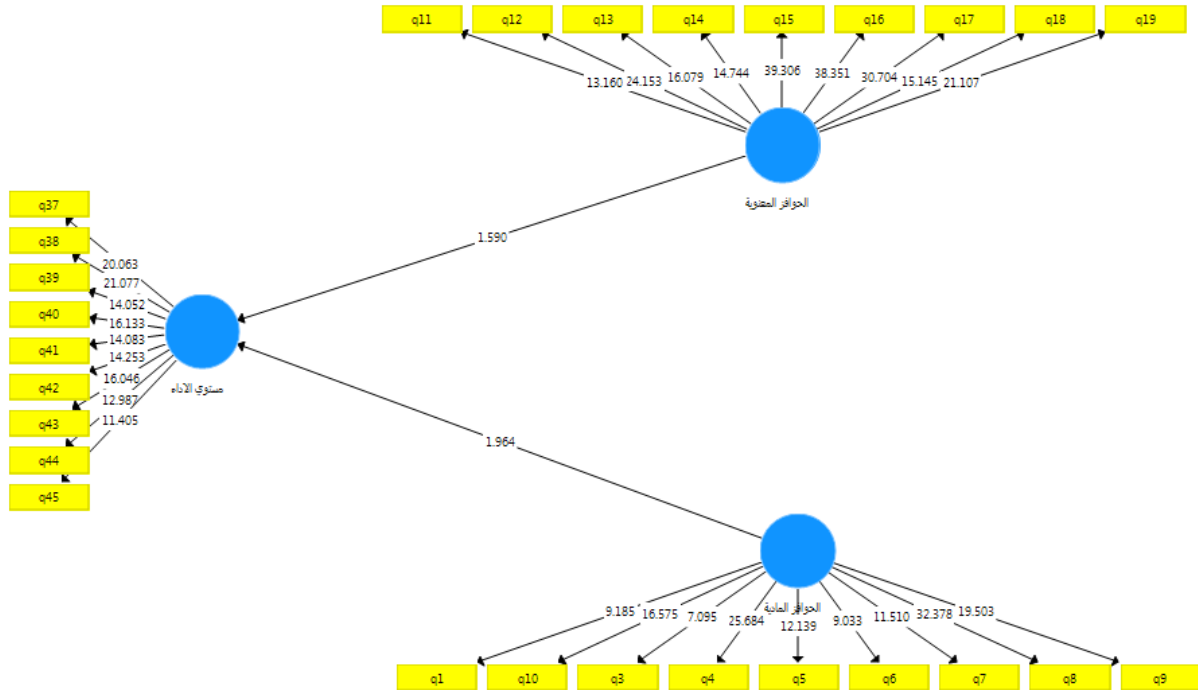
العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.

٧- معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ايجابية بين الحوافز و مستوى الأداء

شكل رقم (٤-١٠)



لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (٠.٠٥) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (٠.٠٥) والعكس صحيح ،ايضا تم الاعتماد علي قيمة (T-statistic) اقل زادت القيمة عن (١.٩٦) وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية والعكس صحيح ،ان المسار من الحوافز المادية الي مستوى الاداء يساوي 1.964 وهو دال احصائية عند مستوي معنوية (0.005) والمسار من الحوافز المعنوية الي مستوى الاداء يساوي 1.590 وهو غير دال احصائية عند مستوي معنوية (٠.١١٢) الجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار .

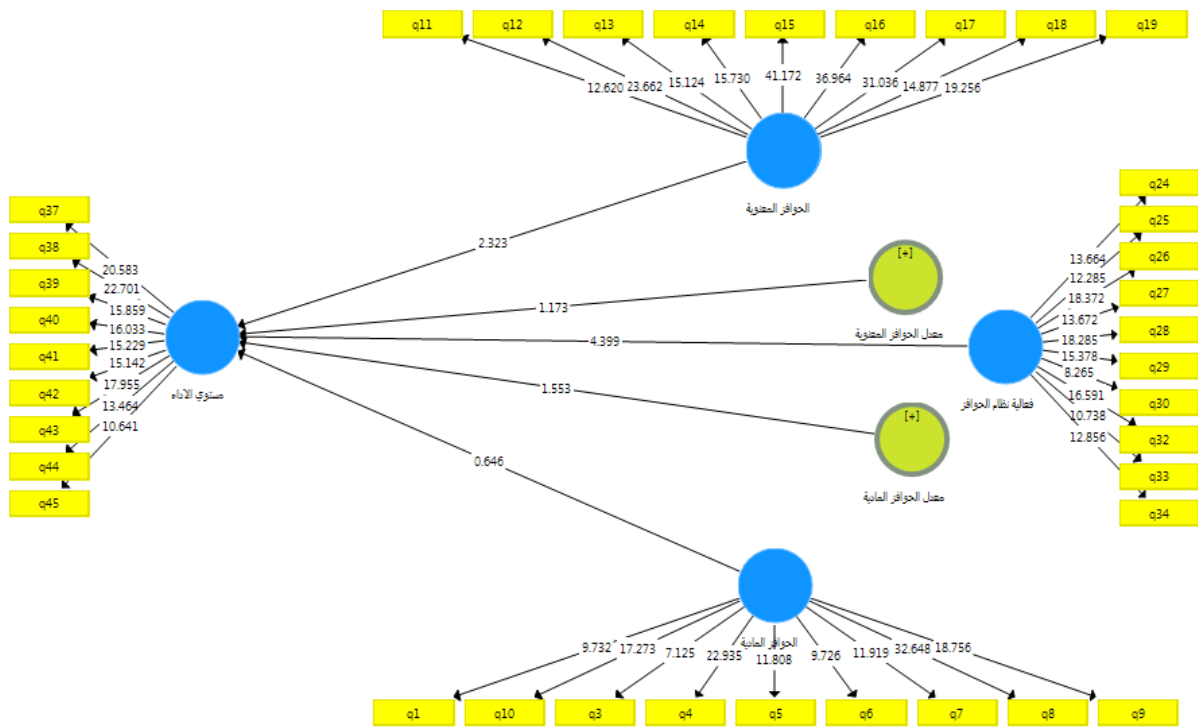
جدول رقم (٤-٩) المسار من الحوافز و مستوى أداء العاملين (Estimate)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
الحوافز المادية -> مستوى الاداء	0.364	0.373	0.185	1.964	0.050
الحوافز المعنوية -> مستوى الاداء	0.313	0.319	0.197	1.590	0.112

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ايجابية بين الحوافز و مستوى أداء العاملين

(١١-٤)



لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (٠.٠٥) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من

مستوى الدلالة المعتد (٠.٠٥) والعكس صحيح ،ايضا تم الاعتماد علي قيمة (T-statistic) اقل
 زادت القيمة عن (١.٩٦) وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية والعكس صحيح .

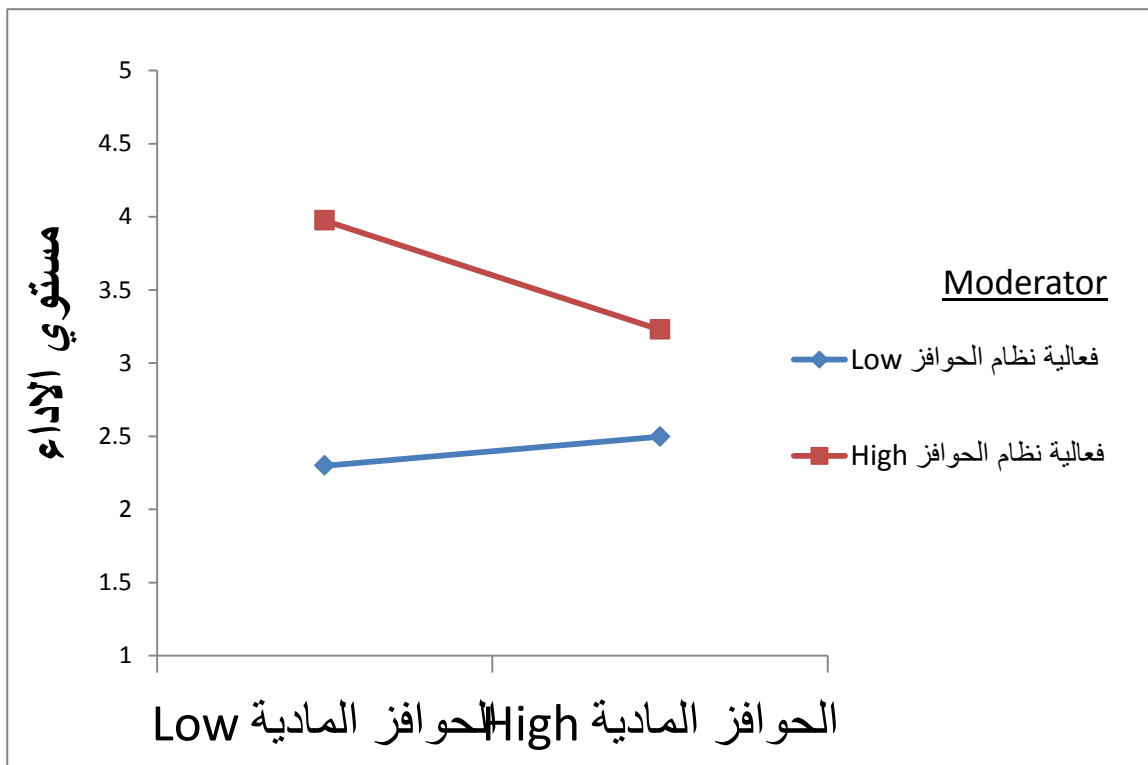
جدول رقم (٤-١٠) المسار من الحوافز و مستوى أداء العاملين (Estimate)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
الحوافز المادية -> مستوى الاداء	-0.137	-0.151	0.229	0.597	0.551
الحوافز المعنوية -> مستوى الاداء	0.384	0.372	0.177	2.173	0.030
فعالية نظام الحوافز -> مستوى الاداء	0.602	0.622	0.150	4.006	0.000
معدل الحوافز المادية -> مستوى الاداء	-0.236	-0.248	0.157	1.505	0.133
معدل الحوافز المعنوية -> مستوى الاداء	0.176	0.184	0.158	1.111	0.267

فعالية الحوافز تعدل العلاقة الايجابية بين الحوافز المادية و مستوى الاداء

لاختبار اثر المتغير المعدل على العلاقة ما بين الحوافز المادية و مستوى الاداء حيث تم تقسيم المتغير المستقل على مستويين (عالي ومنخفض) وكذلك تقسيم المتغير التابع الي قسمين (عالي ومنخفض) حتي يمكن رسم الاثر المعدل على طريقة (plots two-way) الذي قام بتطوير فعالية الحوافز عندما تعدل العلاقة بين الحوافز المادية و مستوى الاداء والشكل التالي يوضح ذلك الاثر.

الشكل رقم (٤-١٢) يوضح فعالية نظام الحوافز

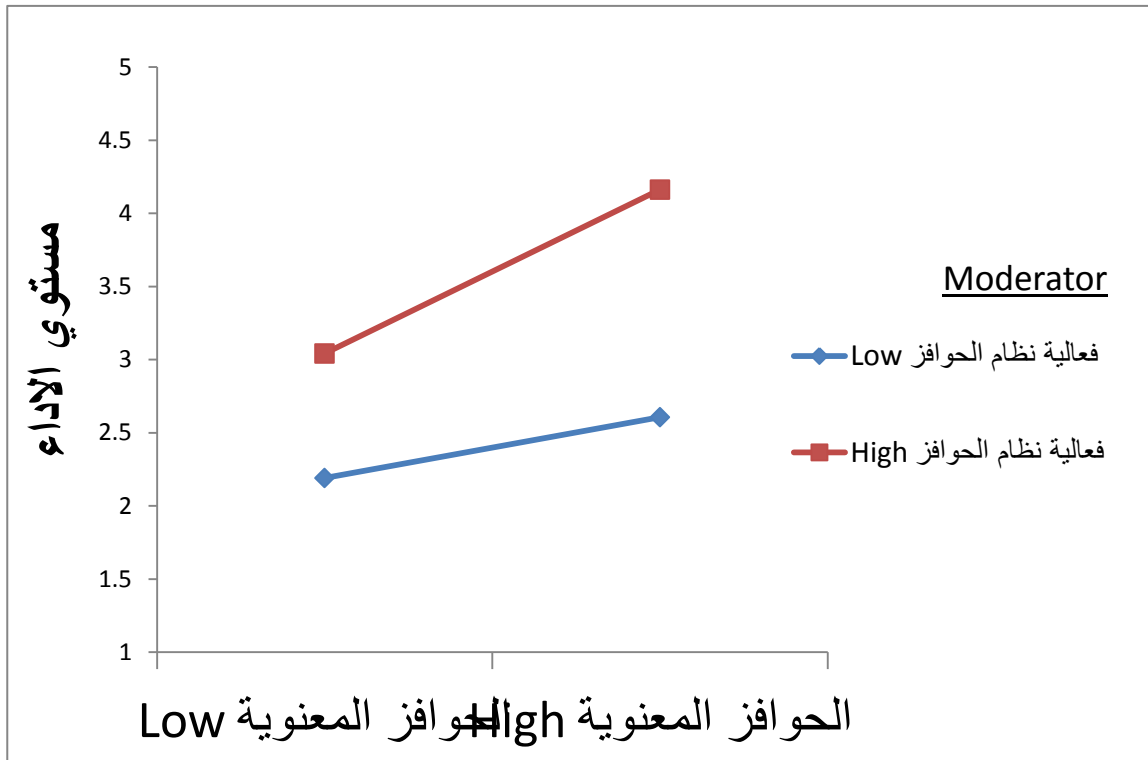


فعالية نظام الحوافز تقوي العلاقة السلبية الحوافز المادية و مستوى الاداء.

فعالية الحوافز تعدل العلاقة الايجابية بين الحوافز المعنوية و مستوى الاداء

لاختبار اثر المتغير المعدل على العلاقة ما بين الحوافز المعنوية و مستوى الاداء حيث تم تقسيم المتغير المستقل على مستويين (عالي ومنخفض) وكذلك تقسيم المتغير التابع الي قسمين (عالي ومنخفض) حتي يمكن رسم الاثر المعدل على طريقة (plots two-way) الذي قام بتطوير فعالية الحوافز عندما تعدل العلاقة بين الحوافز المعنوية و مستوى الاداء والشكل التالي يوضح ذلك الاثر.

الشكل رقم (٤-١٣) يوضح فعالية نظام الحوافز



فعالية نظام الحوافز تقوي العلاقة الايجابية بين الحوافز المعنوية و مستوى الاداء.

ملخص اختبار الفرضيات

حالة الإثبات	الفرضية: الاولي
	هنالك علاقة ايجابية بين الحوافز و مستوى أداء العاملين
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين الحوافز المعنوية و مستوى أداء العاملين
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين الحوافز المادية و مستوى أداء العاملين
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين فعالية نظام الحوافز و مستوى أداء العاملين
	مستوى دعم الفرضية
	دعم جزئي

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

هذا الفصل يهتم بعرض ومناقشة وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة من واقع اختبار فروض الدراسة وكذلك الدراسات السابقة التي تم الاستناد عليها. ويتناول الموضوعات التالية: نتائج الدراسة الأساسية، أثر الحوافز على مستوى أداء العاملين: دور معدل لفعالية نظام الحوافز بنك كوردستان الدولي مع تحديد أي بعد من أبعاد الحوافز له الأثر الأكبر على مستوى أداء العاملين. وكذلك يتم فيه عرض تأثيرات الدراسة (النظرية والتطبيقية) ومحددات الدراسة، والتوصيات ببحوث مستقبلية، والخلاصة.

١-٥ مناقشة النتائج الدراسة:

من خلال التحليل العملي توكيدي للمتغيرات الحوافز أشار إلى بعدي الحوافز المعنوية والحوافز المادية وهذا يوضح دعم جزئي على مستوى أداء العاملين.

يحتوي هذا الجزئي على مناقشة النتائج التي تبدأ:

١-١-٥ علاقة بين الحوافز ومستوى أداء العاملين:

أشارت نتائج هذه الفرضية أوضحت أن هنالك علاقة ايجابية بين الحوافز ومستوى اداء العاملين وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع نتيجة دراسة (جاساسي، ٢٠١١) بعنوان: أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. ووجود أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية بسلطنة عمان والتي اوضحت وزارة التربية التي تقوم بمنح الحوافز تستطيع تحسين أداء العاملين.

٢-١-٥ علاقة بين الحوافز المعنوية ومستوى أداء العاملين:

توجد علاقة ايجابية بين الحوافز المعنوية ومستوى أداء العاملين تتفق هذه النتيجة مع دراسة نادر حامد (٢٠١٠) بعنوان(تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات

السلطانية من وجهة نظر العاملين) التي أشارت إلى وجود أثر الحوافز المعنوية على مستوى أداء العاملين.

٥-١-٣ علاقة بين الحوافز المادية ومستوى أداء العاملين:

توجد علاقة سلبية بين الحوافز المادية ومستوى أداء العاملين لأنه حالة الإثبات لم تدعم، تتفق هذه النتيجة مع دراسة دباش سامية (٢٠١٤م)، بعنوان (دور الحوافز في تحسين أداء العاملين على ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI لولاية البويرة). وتوصلت النتائج الدراسة إلى ان نقص برامج التحفيز المادي، وكذلك انخفاضها مقارنة بالمجهودات المبذولة والكفاءات المتوفرة.

٥-١-٤ علاقة بين فعالية نظام الحوافز ومستوى أداء العاملين:

توجد علاقة ايجابية بين فعالية نظام الحوافز ومستوى اداء العاملين لأنه حالة الإثبات دعمت، تتفق هذه النتيجة مع دراسة زاير شهرزاد (٢٠١٤م)، بعنوان أثر الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة جامعة البويرة). وتوصلت النتائج الدراسة إلى ان نظام الحوافز فعال له أهمية كبيرة في المؤسسة في تحسين أداء العاملين من خلال تحريك دوافعهم الداخلية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

٥-٢ تأثيرات النتائج الدراسة:

٥-٢-١ تأثيرات نظرية:

هذه الدراسة قامت بدراسة علاقة بين الحوافز ومستوى أداء العاملين، ونظام الحوافز فعال كمتغير معدل للعلاقة. تأتي أهمية النظرية لهذه الدراسة خلال معرفة الدور الذي يسهم به الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين والتعرف على متغيرات الدراسة، والدور الذي يلعبه نظام الحوافز فعال بين الحوافز ومستوى أداء، والمؤثرات المنصبة عليها وأظهرت النتائج أن الحوافز لها تأثير كبير على الأداء بأبعاده (الحوافز المعنوية، الحوافز المادية) وأظهرت الدراسة أن نظام الحوافز فعال يعدل في العلاقة بين الحوافز ومستوى أداء العاملين. كذلك ساهمت الدراسة في معرفة كيفية رفع مستوى أداء العاملين وذلك من خلال تبني المؤسسات تصميم نظام الحوافز الفعال باعتبارها أداة لرفع مستوى أداء العاملين.

عند قيام بنك كوردستان الدولي ببرامج منح الحوافز وتصميم نظام الحوافز الفعال لرفع مستوى أداء العاملين ضرورة التركيز على بعد الحوافز المعنوية لأنها من أكثر الأبعاد التي أثرت على رفع مستوى أداء العاملين حيث أثبتت الدراسة وظهرت النتائج في الدراسة أن الحوافز المعنوية (٣.٧٢) أكثر تأثيراً من الحوافز المادية على مستوى أداء العاملين. وبالتالي تعتبر هذه النتائج معلومات مهمة للمدراء في المؤسسات لرفع مستوى أداء العاملين .

٥-٣ التوصيات:

أ- توصي الدراسة ادارة المؤسسات في شتى القطاعات الاقتصادية أن تولي اهتماماً بالغاً بكادرتها البشري من خلال تعيين والاختيار الأمثل والتدريب الملائم من جانب، ومن جانب آخر بتحفيز الافراد العاملين ورفع مستواهم لأداء وظائفهم بكفاءة وفاعلية.

ب- توصي الدراسة أن تستعين ادارة الموارد البشرية باستخدام جميع انواع الحوافز للحصول على كامل طاقات وابتكارات العاملين لديها وأن يرتبط الحوافز فعلياً بمستوى الاداء المتميز وبذلك يتم إتاحة فرص التقدم في السلم الوظيفي من أجل تحقيق أهداف الموظفين وأهداف المؤسسة في نهاية الأمر.

ج- توصي الدراسة بالاهتمام بالنواحي الانسانية والنفسية للعاملين عند تصميم نظام الحوافز وذلك عبر مشاركتهم فيها والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم وبذلك يضمن خاصية قبول الموظفين لها وملائمة النظام وعدالتها في حالتي الثواب والعقاب.

د- عند القيام بعملية تقييم اداء نظام الحوافز توصي الدراسة ان تختار الادارة الطريقة والاسلوب المناسب لذلك ومن هذه الطرق المناسبة اختيار فعالية نظام الحوافز كمتغير معدل لمستوى اداء العاملين.

هـ- على ادارة المؤسسة وعند تصميم نظام فعال الخاص للحوافز أن تقوم بدراسة بيئتها الداخلية ومعرفة فئات ومستويات وتخصصات العاملين لديها، وكذلك دراسة بيئتها الخارجية المكونة من المنافسين والمجتمع وأنواع القوانين والتشريعات السارية، حتى تأتي النظام استجابة لكل هذه المتغيرات.

٥-٤ محددات الدراسة:

خلال المسيرة الدراسية والبحثية لكتابة هذه الرسالة واجه الدارس عدة محددات وصعوبات التي كانت خارج قدرات وسيطرة الدارس وقد أثرت تلك المحددات بشكل أو بآخر على مضمون الدراسة ونتائجها، وكانت أبرز هذه المحددات ما يأتي:

١- عند الدراسة عن نموذج لتطبيق وإختبار افكار وفرضيات الدراسة حاول الدارس أن تكون عينة الدراسة أكبر وأن تتضمن عينة الدراسة الموظفين لعدة مصارف عاملة في القطاع الخاص من أجل مقارنة النتائج بين تلك المصارف ولكن لم تستجب إدارة مصارف الأخرى لطلب الدارس في هذا الشأن فكان ذلك محددًا لأن تكون عينة الدراسة محصورة على بنك كوردستان الدولي للتنمية والإستثمار.

٢- عند إختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة لبنك كوردستان الدولي أراد الدارس أن تكون أكبر من ذلك أو حتى أن تتضمن جميع أفراد مجتمع الدراسة وذلك من أجل جمع أكبر قدر من البيانات الإحصائية وإستخلاص نتائج أكثر دقة، ولكن لم تسمح إدارة المصرف ولظروفهم الخاصة بهذا الأمر فكان ذلك محددًا لأن تكون عينة الدراسة حوالي (٧٠ مفردة).

٣- عند كتابة الإطار النظري للدراسة أراد الدارس أن تتضمن فصلا عن المقارنة بين أنظمة الحوافز في القطاع المصرفي لعدة بلدان مختلفة من حيث القوانين والتشريعات، ولكن خشية الإطالة في الدراسة وعدم قدرة الدارس على عكس ذلك في الجانب التطبيقي للدراسة تم إستبعاد هذه الفكرة فكان ذلك محددًا على إقتصار الدراسة في إقليم كوردستان العراق.

٥-٥ التوصية ببحوث مستقبلية:

تعد مجال أو حقل ادارة الموارد البشرية مجالاً واسعاً وحبصاً لإجراء العديد من البحوث والدراسات وذلك لتماسها المباشر مع الطبيعة البشرية للأفراد العاملين والتي تتغير من فرد لآخر، وطبيعة المؤسسات والوحدات الاقتصادية المتغيرة كلياً عن بعضها البعض، وكذلك طبيعة المجتمعات التي تتواجد فيها تلك المؤسسات والتي تتغير من النواحي التكوينية والقوانين والتشريعات والاعراف....الخ. وأن تجمع كل هذه المتغيرات ومجال ادارة الموارد البشرية بشكل عام وموضوع التحفيز بشكل خاص قد جعلت من موضوع دراستنا موضوعاً حبصاً يستطيع اي دارس في المستقبل ان يقوم بإجراء البحوث والدراسات فيها.

حيث تم إجراء هذه الدراسة في القطاع الخاص، وضمن المؤسسات المالية وفي ظل قوانين وتشريعات حكومة إقليم كردستان / العراق وفي سنة ٢٠١٦.

- ❖ حيث يمكن إجراء نفس الدراسة في قطاع آخر مثل القطاع الصناعي أو التجاري أو الزراعي أو السياحي.....الخ. للاختلاف طبيعة المؤسسة ومجال نشاطها.
- ❖ أو يمكن إجراء نفس الدراسة في القطاع العام وضمن النشاط المصرفي أو اية قطاعات أخرى للاختلاف القوانين والتشريعات السارية المفعول.
- ❖ كذلك يمكن إجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع ولكن في بلدان ومجتمعات أخرى حيث تختلف التشريعات والقوانين فيها.

وكل هذه الاقتراحات والتوصيات يمكن ان يتبناها الدارسون في هذا المجال مستقبلاً.

٥-٦ خلاصة الدراسة

من أجل القيام بهذه الدراسة حول أثر الحوافز على مستوى اداء العاملين: دور معدل فعالية نظام الحوافز في المؤسسة مالية عامة ضمن القطاع الخاص في إقليم كردستان/ العراق والمتمثل ب(بنك كردستان الدولي للتنمية والاستثمار) تم تقسيم الدراسة الى خمسة فصول بالإضافة الى المراجع والملاحق وكما يأتي:

الفصل الاول: تناول الاطار العام للدراسة مكونة من المقدمة، وطرح المشكلة الدراسة وأهم التساؤلات ومن ثم أهداف وأهمية الدراسة والتعريفات الإجرائية وهيكل الدراسة لها.

الفصل الثاني: بحث في الاطار النظري أو الجانب الاكاديمي للدراسة مكونة من أربعة مباحث حيث جاءت فيها:

المبحث الاول: تناول مفهوم وأهمية وأهداف الحوافز وأبعادها.

المبحث الثاني: بحث في كيفية تصميم نظام الحوافز، وما هي الخصائص التي تجعل منها فعالة والعوامل المؤثرة فيها.

المبحث الثالث: جاءت فيها مفهوم وأهمية اداء العاملين للفرد والمؤسسة وكذلك ابعاد الاداء من فاعلية وكفاءة وتأثيرها بنظام الحوافز المعمول بها في المؤسسة وتحديد العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين.

المبحث الرابع: تم سرد أهم الدراسات السابقة في هذا المجال وكذلك تعليق الدارس على هذه الدراسات وتوضيح كيفية اختلاف وتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

الفصل الثالث: تم تخصيصها للإجراءات المنهجية للدراسة وقد تم مناقشة وبيان اجراءات الجانب التطبيقي للدراسة على عينة الدراسة من خلال نموذج الدراسة وفرضياتها وطبيعتها وتعريف بمجتمع الدراسة وعينتها وقياس متغيرات الدراسة والاساليب الاحصائية المستخدمة فيها.

الفصل الرابع: تم تخصيصها لتحليل بيانات الدراسة وقد استخدم الدارس فيها برنامج SPSS لتحليل الاحصائي.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات حيث تم بيان أهم النتائج للجانب النظري والتطبيقي وكذلك سرد أهم التأثيرات للدراسة بجانبها النظري والتطبيقي ومحددات الدراسة وكذلك التوصية ببحوث مستقبلية في هذا المجال وأخيراً هذه الخلاصة التي تم الانتهاء منها.

المراجع

• بعد القرآن الكريم

أولاً: الكتب العربية

- ١- أبو النصر، مدحت (٢٠٠٩). الإدارة بالحوافز، ط١، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- ٢- إسماعيل، زكي (٢٠٠٩). إدارة الموارد البشرية، ط١، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة.
- ٣- برنوطي، سعاد (٢٠٠٧). إدارة الموارد البشرية، ط٢، عمان: دار الوائل للنشر.
- ٤- حامد، فداء (٢٠١٢). ادارة الجودة الشاملة، ط١، عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
- ٥- حسونة، فيصل (٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية، ط١، عمان: دار أسامة للنشر وتوزيع.
- ٦- الخضرا، بشير وأخرون (٢٠٠٩). السلوك التنظيمي، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المقترحة.
- ٧- ديسلر، جاري (٢٠٠١). ادارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد احمد عبد المقال، الرياض: دار المريخ للنشر.
- ٨- زوليف، مهدي (١٩٩٨). إدارة الأفراد، ط٢، عمان: دار مجدلاوي للنشر.
- ٩- زوليف، مهدي (٢٠٠٣). إدارة الأفراد، ط١، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ١٠- السلمي، علي (١٩٨١). الإدارة الموارد البشرية، القاهرة.
- ١١- السلمي، علي (٢٠٠٠). إدارة الافراد والكفاءة الانتاجية، ط٢، القاهرة: مكتبة غريب.
- ١٢- السلمي، علي (٢٠٠١). ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة: مكتبة غريب.
- ١٣- شاوييس، مصطفى (٢٠٠٧). ادارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط١، عمان: دار الشروق.
- ١٤- الشماع، خليل (٢٠١٦). مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال، ط٧، عمان: دار المسيرة للنشر والطباعة.

- ١٥- صالح، محمد(١٩٩٧).إدارة شؤون الأفراد، عمان.
- ١٦- عاشور، احمد (١٩٩٨). ادارة القوى العاملة، ط٣: دار النهضة العربية.
- ١٧- العامري، صالح، الغالبي، طاهر(٢٠٠٨). الادارة والاعمال، ط٢، عمان: دائل للنشر.
- ١٨- عشاوي، محمد(٢٠١٤). دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، ط١، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- ١٩- الفقي، إبراهيم(٢٠١١). قوة التحفيز، ط١، القاهرة: ثمرات للنشر والتوزيع.
- ٢٠- فهمي، منصور(١٩٨٨).الإنسان والإدارة، مطبعة جامعة القاهرة.
- ٢١- كافي، مصطفى(٢٠١٤). إدارة الموارد البشرية، ط١، عمان : المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- ٢٢- الكعي، نعمة شليبية، السامرائي، مؤيد عبد سعيد(١٩٩٠). ادارة الافراد، ط١، بغداد: دار النشر هيئة المعاهد الفنية.
- ٢٣- ماهر، أحمد(٢٠١٣). إدارة الموارد البشرية، ط٢، الإسكندرية :ناشر دار الجامعة.
- ٢٤- محمد، علي(٢٠٠٣). إدارة الأفراد.
- ٢٥- المرعي، حجاج(٢٠١٠). إدارة الأفراد، ط١، عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- ٢٦- موسى، بكري(٢٠١٣). إدارة الموارد البشرية.
- ٢٧- نوري، منير، كورتل، فريد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة لمجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- ٢٨- الهيتي، خالد(٢٠٠٠). إدارة الموارد البشرية، ط١، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ٢٩- الوليد، بشار(٢٠٠٩). الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط١، عمان: دار الولاية للنشر والتوزيع.

ثانياً: الرسائل الجامعي

- ١- أبو شرح، نادر (٢٠١٠). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في الادارة الاعمال، جامعة الأزهر: غزة، فلسطين.
- ٢- الجساسي، عبدالله (٢٠١١). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في الوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي: سلطنة عمان.
- ٣- جوادي، علي (٢٠١٢). التحفيز وعلاقته بأداء لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية أثناء المنافسة الرياضية دراسة ميدانية لنوادي القسم الممتاز (أولمبي الوادي، بركة وعين التوتة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضة، تخصص إدارة وتسيير رياضي، جامعة محمد شريف: الجزائر.
- ٤- سامية، دباش (٢٠١٤). دور الحوافز في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة أكلي محند أولحاج: الجزائر.
- ٥- شعوبي، رجاء (٢٠١٤). فاعلية التحفيز وتأثيره على أداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية، جامعة قاصري صرياح، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: الجزائر.
- ٦- شنيق، عبدالعزيز (٢٠٠٨). الحوافز والفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة ٢٠ أوت: الجزائر.
- ٧- شهرزاد، زاير (٢٠١٤)، أثر الحوافز على اداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، جامعة أكلي محند، ولحاج، كلية العلوم الاقتصادية و تجارة وعلوم التسيير: الجزائر.
- ٨- العنقري، عبدالله (١٩٩٩). نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين، بحث مقدم استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية: السعودية.

- ٩- عودة، غازي(٢٠١٣). أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط: الأردن.
- ١٠- الغراف، عبدالرحمن(١٩٩٩). أثر الحوافز على أداء أفراد الحرس الحدود، رسالة مقدمة استكمالاً لنيل درجة الماجستير، المركز العربي للدراسات الامنية والتدريب بالرياض: السعودية.
- ١١- غنية، بن سعيد، وردة، غسيل(٢٠١١). تأثير الحوافز على أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية، جامعة العقيد أكلي محند: الجزائر.
- ١٢- محمد، جلال(٢٠٠٨). التدريب وأثره على الأداء دراسة ميدانية في معمل الألبسة الجاهزة في السلیمانية، بحث مقدم جزء من متطلبات لنيل درجة الدبلوم العالي في ادارة الاعمال، جامعة السلیمانية: العراق.
- ١٣- محمد، مصطفى(٢٠١١). أثر تخطيط الاستراتيجي في الأداء العاملين بالمؤسسات الخدمية، بحث تكميلي لنيل درجة ماستر العلوم في إدارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم وتكنولوجيا: السودان.
- ١٤- النوفل، سلطان(١٩٨٩). دور التعليمات في الاداء الوظيفي، رسالة مقدمة وهي جزء من متطلبات درجة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الموصل: العراق.
- ١٥- وهبية، مقدود(٢٠٠٨). التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة: دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة: الجزائر.
- ١٦- يوسف، محمد(٢٠١٠). التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي: مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

ثالثاً: المجالات

- ١- الداوي، الشيخ(٢٠١٠). تحليل النظرية لمفهوم الاداء، مجلة الباحث جامعة ورقلة، العدد٧، الجزائر.
- ٢- الفارس، سليمان(٢٠١١). أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ٢٧(١).
- ٣- يونس، فيصل (٢٠١٤). دور الإدارة التربوية في تحقيق الأداء الوظيفي ، مجلة جامعة بغداد للعلوم النفسية، العدد١٧.

رابعاً: المواقع الإلكترونية:

- ١- عبدالسلام علي، أخلاقيات الأعمال وأخلاقيات العمل الوظيفي، جامعة دمشق، السورية، ٢٠١٠ (٣-٨-٢٠١٥، ٧.١) .
- ٢- محمد بن سليمان، دوافع العمل وحوافزه وأهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي، (١٥-١٠-٢٠١٦، www.RSSCRS.INFO (١١.٣٠
- ٣- <http://www.hrdiscussion.com> (12-3-2016, 2.21pm
- ٤- <http://www.startimes.com/?t=6574194> ،(٢٠١٦-٨-٧,12am)

الاستبيان الموجه للعاملين

جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

ماجستير العلوم في إدارة الاعمال

أخي الكريم.....أختي الكريمة

تحية طيبة و بعد:

في إطار القيام ببحث تكميلي لنيل درجة الماجستير العلوم في إدارة الاعمال حول أثر الحوافز على مستوى أداء العاملين: دور معدل لفعالية نظام الحوافز . نرجو منكم مساعدتنا في إنجاز البحث العلمي من خلال الإجابة على أسئلة الاستمارة بكل صراحة وموضوعية بعد قراءتها بشكل جيد، وذلك بوضع علامة () في المربع الأقرب إلى وجهة نظركم من فقرات الاستبانة.

وأني أشكركم مسبقا على تعاونكم معنا، وأتمنى لكم دوام التوفيق، بأن ما تدلون به من إجابات لن تستخدم إلا الأغراض البحث العلمي مع المحافظة على سريتها.

الدارس: أرده وان طيب محمد



الجزء الأول :- معلومات العامة

- ١- الجنس : ذكر () أنثى ()
- ٢- السن : أقل من ٣٠ سنة () ٣٠ وأقل من ٤٠ سنة () ٤٠ وأقل من ٥٠ سنة ()
٥٠ سنة فأكثر ()
- ٣- المؤهل الدراسي : ابتدائي () متوسط () ثانوي () الجامعي ()
ماجستير ()
- ٤- الوظيفة (ماهي وظيفتك الحالية ؟)
مدير الإدارة () رئيس القسم () الموظف ()
عنوان الوظيفة.....
- ٥- عدد سنوات الخدمة : ١-١٠ () ، ١١-٢٠ () ، ٢١-٣٠ () ، ٣١-٤٠ () ، ٤١-٥٠ ()
- ٦- الحالة الاجتماعية : أعزب () متزوج ()

الجزء الثاني : الحوافز

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	الفقرات
						المجال الأول : الحوافز المادية
					١	تتناسب قيمة الراتب مع طبيعة الأعمال الموكلة الموظفين.
					٢	يحقق الراتب احتياجات الموظفين كافة.
					٣	تقدم مكافآت تحفز الموظفين على إنجاز العمل بكفاءة.
					٤	تقدم ترقيات عادلة وفق أسس عملية مدروسة.
					٥	توفر نظاماً للعلاوات الدورية ، كي تكفل إنجاز العمل بشكل جيد.
					٦	توفر نظاماً للعلاوات الاستثنائية ، لتشجيع الموظفين على إنجاز الأعمال بكفاءة.
					٧	تحسن ظروف العمل المادية باستمرار ، ما يدفع الموظفين للتمسك بالعمل.
					٨	توفر نظاماً للهدايا العينية ، ما يشجع الموظف لبذل جهد أكبر في العمل.
					٩	تقدم بدل تذاكر سفر، لتشجيع الموظفين على التطور والإقبال على الدورات التدريبية الخارجية.
					١٠	تقدم مكافآت على العمل الإضافي ، ما يدفع الموظف على التمسك بالعمل.

الرقم	الفقرات			
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
	المجال الثاني: الحوافز المعنوية			
١				تهتم بتقديم الأوسمة للمستحقين، لتحسين أداء الموظفين في العمل.
٢				تقدم شهادات التقدير للمستحقين لتشجيع الموظفين على العمل بكفاءة.
٣				تهتم بالترقية الشرفية مع زيادة الراتب لتحسين أداء ومستوى معيشة الموظفين.
٤				توفر مزايا المشاركة في دورات تدريبية، لتحسين أداء الموظفين في العمل
٥				ترشح المتميزين للدراسات العليا لتحسين الأداء الوظيفي
٦				تكلف القادرين بعمل قيادي كي يسهم في تطوير الأداء الوظيفي
٧				تقدم امتيازات نقل الموظف لوطنية أفضل لتحسين الأداء.
٨				تعمل على إغارة الموظف لجهة أفضل، ما يشعر الموظف بأهمية العمل الذي يقوم به.
٩				تشرك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، ما يسهم في زيادة رضاهم وبالتالي تحسين أدائهم الوظيفي.
١٠				ألاحظ أن منح الترقيات الوظيفية أثر إيجاباً على الأداء الوظيفي .
١١				أرى أن معظم الترقيات الاستثنائية كان أساسها الكفاءة بالأداء .
١٢				أعتقد أن معظم المدراء و المشرفين تم ترقيهم بعدالة .
١٣				أرى أن نظام الترقيات المستحقة (التدرج الوظيفي) يساعد في تحسين الأداء .

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	الفقرات
					المجال الثالث : فعالية نظام الحوافز	
					١	أشعر بالرضا عن العلاوات و الزيادات التي تضاف لراتبي سنوياً .
					٢	أعتقد أن علاوة طبيعة العمل أو المخاطرة تشجعني الأداء أفضل.
					٣	أشعر بالأمان والاستقرار نظراً لوجود نظام التقاعد (نهاية الخدمة).
					٤	يوفر التأمين الصحي الحكومي خدمات مناسبة للموظف .
					٥	من وجهة نظري نظام الرواتب و المزايا الإضافية عادل لحد ما.
					٦	أجد أن الراتب و ملحقاته الذي أتقاضاه يسد حاجاتي الاساسية .
					٧	أعتقد أن نظام الحوافز الحكومي جيد ويعمل على تحسين أداء الموظفين .
					٨	أرى أن قانون التقاعد (نهاية الخدمة) منصف للموظف الحكومي .
					٩	يؤمن الراتب لي و لأسرتي ضماناً اجتماعياً .
					١٠	إن الراتب المقابل لجهودي يدفعني لتحسين أدائي الوظيفي .
					١١	أشعر أن العلاوات الاجتماعية عن الزوجة والأولاد مقبولة.
					١٢	بالرغم ما توفره وظيفتي من حوافز و مزايا إلا أنني أتطلع للعمل بقطاع آخر .

الجزء الثالث: مستوى الأداء

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تتوفر لدى الموظفون الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي، إذ اقتضى الأمر					
	يتمتع الموظفون بالقدرة على حل مشاكل العمل.					
٣	يحسن الموظفون المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة.					
٤	يتوفر لدى الموظفون الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية.					
٥	يطور الموظفون أداءهم بشكل مستمر.					
٦	يتمتع الموظفون بمهارة التواصل الجيدة (التعامل) مع الآخرين.					
٧	يتقيد الموظفون بقواعد وإجراءات العمل.					
٨	يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.					
٩	ينجز الموظفون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.					
١٠	يسهم الموظفون في اتخاذ القرارات الإدارية.					