



جمهورية العراق.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

جامعة بابل

كلية الإدارة والاقتصاد

## البحث بعنوان

(( دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين ))

تقدم به كل من الطالب

١- أمير هادي كاظم

٢- أمل الهدى مرتضى هاتف

إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / قسم الإدارة والأعمال كجزء من متطلبات لنيل شهادة  
البكالوريوس للعام الدراسي ٢٠٢٣-٢٠٢٤

بإشراف الدكتور: أ.د ثامر هادي الجنابي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

«وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى  
عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ»

(التوبة - 105)

صدق الله العلي العظيم

# اهداء

إلى الذين غرسوا في قلبي الأمل ،  
وشجعوا فيّ روح العلم والمثابرة الى سندي بعد الله والدي  
ثانيا .الى إخوتي الأعزاء  
اهدي ثمرة جهدي اعتزازاً ووفاءً الى بيت النبوة الاطهار  
( عليهم افضل الصلاة والسلام )  
الى منقذ هذه الامة صاحب العصر والزمان عليه السلام

## الشكر والتقدير إلى ..

أتقدم بكل آيات الشكر والعرفان لأساتذة كلية الإدارة  
والاقتصاد أساتذتنا الأجلاء شكرا و عرفانا لما قدموا من جهد  
خلال سنوات الدراسة  
والشكر موصول  
إلى الدكتور. ( أ.د ثامر هادي الجنابي )

لما بذلته من جهد في أخراج هذا البحث آملاً له الموفقيه والسداد

## المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الاية الكريمة
ب	الاهداء
ت	الشكر والتقدير
ث	المحتويات
ج	قائمة الجداول
د	قائمة الاشكال
1	المقدمة

### المبحث الأول : منهجية البحث والدراسات السابقة

2	اولاً :منهجية البحث
---	---------------------

### المبحث الثاني :الإطار النظري

5	اولاً :الحوافز
13	ثانياً ؛الاداء

### المبحث الثالث :الجانب العملي (التطبيقي )

27-23	الجانب العملي
-------	---------------

### المبحث الرابع :الاستنتاجات والتوصيات

29	اولاً :الاستنتاجات
30	ثانياً:التوصيات
31	المصادر
32	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
23	توزيع عينة البحث حسب الجنس	1
23	توزيع عينة البحث حسب العمر	2
24	توزيع عينة البحث حسب التحصيل الدراسي	3
24	توزيع عينة البحث حسب الحالة الاجتماعية	4
25	توزيع عينة البحث حسب سنوات الخبرة	5
26	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث عن دور الحوافز المادية في تحسين الأداء	6
27	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث عن دور الحوافز المعنوية في تحسين الأداء	7

## قائمة الاشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
11	أنواع الحوافز وفقاً لمعايير محددة	1
12	أنواع الحوافز الإيجابية والسلبية	2
19	خطوات عملية لتقييم الاداء	3

## المقدمة :

ان البحث المرسوم ( دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين) تتضمن عدة مباحث ، **المبحث الاول** المنهجية الخاصة بالبحث والتي بينت مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها وكذلك فرضيات البحث ومتغيراته ، **اما المبحث الثاني** فقد تناول الجانب النظري والذي سلط الضوء على متغيرات البحث واهمها المتغير المستقل المتمثل بالحوافز الذي يقصد به ( مجموعة السياسات والوسائل التي تعمم وتكيف لاستمالة الفرد ( الموظف ) نحو اداء الوظيفة المعهودة اليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق اهداف المنظمة) ، والمتغير التابع المتمثل بالاداء الذي يقصد به ( الجهد المبذول من قبل فرد او جماعة بمساعدة له او بدونها لتحقيق هدف محدد خلال مدة زمنية معينة ) ، **اما المبحث الثالث** فتناول الجانب التطبيقي حيث استخدمت الادوات الاحصائية المناسبة والبرمجيات الخاصة مثل ( spss ) ثم تم الخروج بعدة استنتاجات وتوصيات التي تمثلت **بالمبحث الرابع** اما ابرز الاستنتاجات فهو ( رغم الاختلاف في وجهات النظر لدى الباحثين حول مفهوم الحوافز وانواعها الا ان هنالك اجماع كبير حول اهمية الدور الذي تلعبه في نجاح المنظمات واستمرارها ) اما ابرز التوصيات ( يجب ان يربط طرق الحوافز فعلا من مستوى الاداء ، بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقا لمستوى ادائهم )، مما يشجع العاملين جميعا مهما كان مسماه الوظيفي على بذل اقصر جهد لتحسين ادائهم وبذلك يتم ربط تقديم الحوافز بتحسين الاداء .



# المبحث الاول

منهجية البحث والدراسات السابقة

اولاً: منهجية البحث

1\_ مشكلة البحث

2\_ اهداف البحث

3\_ فرضيات البحث

4\_ اهمية البحث

5\_ حدود البحث

6\_ مجتمع وعينة البحث

7\_ متغيرات البحث

## اولا : منهجية البحث

### 1- مشكلة البحث :

تلعب الحوافز المادية والمعنوية دورا كبيرا في التأثير على اداء العاملين سواء بشكل ايجابي او سلبي ، ويعني عدم توفرها وعدم توزيعها بشكل عادل تؤثر في اداء العاملين ( الموظفين ) المجتهدين وقد يؤثر سلبا على ادائهم وبالتالي يؤثر في فرصة تحقيق الاهداف المرجوه للمنظمة المبحوثة .

### 2- اهداف البحث :

يهدف البحث الى التعرف على ماياتي :

- أ - التعرف على اهم الحوافز المادية التي تقدم للعاملين في المنظمة المبحوثة .
- ب - التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية في تقدم الافراد العاملين وتحسين ادائهم .
- ج - التعرف على مدى اثر الحوافز المعنوية في تحسين اداء الافراد العاملين .
- د - التعرف على اهم الحوافز المعنوية التي تقدم للعاملين في المنظمة المبحوثة .

### 3- اهمية البحث :

تسليط الضوء على احد المواضيع المهمة علميا لما له من اثار كبيرة في توجيه سلوك العاملين وعمليا لما سوف يتوصل اليه البحث من نتائج وامكانية للاستفادة من ذلك في تعديل نظم الحوافز في المنظمة المبحوثة .

### 4- فرضية البحث :

يستند البحث على الفرضيات الاتية :

- أ - توجد علاقة واثر للحوافز المادية في تحسين اداء الافراد العاملين .

ب - توجد علاقة وأثر للحوافز المعنوية في تحسين أداء الأفراد العاملين

#### 5- حدود البحث :

1-الحدود الزمنية :طبقة الدراسة خلال العام الأكاديمي 2023-2024 من 2/1 إلى 4/1

-الحدود المكانية : يقتصر تطبيق الدراسة على مصرف الرشيد

#### 6- مجتمع وعينة البحث :

1-يتكون مجتمع وعينة البحث من موظفي مصرف الرشيد فرع بابل  
2-اما عينة البحث فهية عينة عشوائية بنسبة (٢٠٪) من العاملين وقد حصل الباحث على(١٨). استبانةصالحة من أصل ٢٢استبانة موزعه بنسبه ٨٠٪

#### 7- متغيرات البحث وقياسها :

1- المتغير المستقل (الحوافز) ويمكن تعريفها على أنها (العوامل الخارجية والتي تشير إلى مكافأة التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين. اي انها تمثل عوائد والتي من خلالها استشارة الدوافع وتحريكها).

ويمكن قياس هذا المتغير من خلال المعايير الآتية :

أ - الحوافز المادية وقد اقيس هذا المعيار من الفقره (1-12)  
ب - الحوافز المعنويه وقد اقيس هذا المعيار من الفقره (1-12)

2-المتغير التابع الأداء ويمكن تعريفه على انه الانشطه التي تحول المواد الخام إلى سلع وخدمات التي تنتجها المنظمة

# المبحث الثاني

## الجانب النظري

اولا - الحوافز

1- مفهوم الحوافز

2- اهمية الحوافز

3- اهداف الحوافز

4- نظم الحوافز

5- انواع الحوافز

## 1- مفهوم الحوافز:

الحوافز المشجعة للاداء المتميز تحقق حاجات في الكيان البشري عميقة وتشعره بأنه انسان له مكانته وأنه مقدر في عمله ، واهتم الاسلام بقضية الحوافز على الافعال التي يفعلها الانسان في حياته ، حيث يقول النبي ( صلى الله عليه واله ) { من صلى علي صلاة صلى الله عليه بها عشرا } وكذلك يقول الله تبارك تعالی (( هل جزاء الاحسان الا الاحسان )) ( الرحمن : 60) وكذلك الحسنة في الاسلام بعشر امثالها وكل ذلك وغيره لتشجيع على الخير اعتمادا على مبدأ الثواب والعقاب ( الوليد ، 2009 : 143 ) .

وقد نال مفهوم الحوافز الكثير من الاهتمام من قبل الباحثين فقد استخدم بعض الباحثين هذا المفهوم بالمعنى الواسع وبعضهم استخدمه بالمعنى الضيق ، فأما الحوافز بالمعنى الواسع فهي مرادفة لكلمة العوائد ( Rewards ) اي تلك المواقف والمثيرات الخارجية التي تشير وتحرك الدوافع ( الحاجات والرغبات ) فالحوافز هي كل الادوات والخطط والوسائل التي تستخدمها الادارة لبدأ سلوك ما او ايقافه و تشجيعه او تنشيطه او توجيهه او تغييره ، اما الحوافز بالمعنى الضيق فترتبط في الغالب بكلمة نظام فنقول نظام الحوافز فنعني به خطط دفع الاجور التي تربط دفع الاجور مباشرة او غير مباشرة بأنتاجية العاملين وارباح الشركة ، ( دره والصبح ، 2010 : 411 ) . كذلك تعرف الحوافز على انها العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لاداء الاعمال المناطة به على خير وجه عن طريق اشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية ( الكلاهد ، 2011 : 119 ) . كما ينظر ( العزاوي وجواد ) الى الحوافز على انها مجموعة السياسات والوسائل التي تصمم وتكيف لاستعمال الفرد ( الموظف ) نحو اداء الوظيفة المعهودة اليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق اهداف المنظمة ( العزاوي وجواد ) كذلك اشار ( نوري وكورتل ) الى أن الحوافز هي عبارة عن العوامل التي تهدف الى اثاره القوة الكامنة في الفرد التي تحدد نمط

السلوك والتصرف المطلوب عن طريق أشباع كافة احتياجات الإنسان ، ( نوري ، كورتل ، 2011 : 270 ) كما يرى ( عامر ) بأن الحوافز عبارة عن مجموعة الميكاترمات للاسهام والعوائد الملموسة وغير الملموسة كجزء من العلاقات الوظيفية ، ( عامر ، 2011 : 316 ) . كما تعرف الحوافز بانها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لاداء الاعمال الموكلة اليه على خير وجه عن طريق اشباع حاجاته المختلفة . ( الطائي ، والفضل ، والعبادي ، 2006 : 234 ) . اما ( حسونه ) فيعرف الحوافز على انها العوامل الخارجية التي تشير الى المكافأة التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين ، اي انها تمثل العوائد التي يتم من خلالها اسنثارة الدوافع وتحريكها . ( حسونه ، 2008 : 79 ) .

## 2- اهمية الحوافز :

يرى ( الكلالدة ، 2011 : 116 ) ان عملية الحوافز اذا تمت بنجاح تحقق النتائج الاتية :

- أ - الزيادة في ارباح المنظمة من خلال الزيادة في الانتاجية .
  - ب - زيادة مدخلات العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة .
  - ج - تخفيض كلف العمل في المنظمة من خلال زيادة الاهتمام بنوعيته والحرص على تقليل الهدر بالوقت والموارد المستخدمة في الانتاج .
  - د - تلافي الكثير من مشاكل العمل كل الغيابات ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات وقلة الصراعات مما يقود الى خلق واستقرار اعلى في موارد المنظمة البشرية ووضوح استقرار اهدافها على المدى القصيرة والطويلة .
- كذلك اشارة ( الوليد ، 2009 : 142 - 143 ) الى ان اهمية الحوافز تتمثل على مستويين هما الجماعات والمنظمة وكالاتي :

أ - اهمية الحوافز على مستوى الجماعات وهي :

- 1- تنمية روح المشاركة والتعاون حيث تؤدي الحوافز الجماعية الى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها .
- 2- اثاره حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين افراد الجماعة .
- 3- تنمية المهارات فيما بين افراد الجماعة حيث تؤدي الحوافز الجماعية الى تشجيع ذوو المهارات العالية الى نقلها الى زملائهم .

ب- أهمية الحوافز على مستوى المنظمة وهي :

- 1- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية حيث تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوطات المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية ... الخ .
- 2- التكامل والترابط بين نشاط الحوافز وانشطة الموارد البشرية المختلفة ومنها التخطيط بالموارد البشرية وتحليل الوظائف والاستقطاب .
- 3- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب حيث تختلف الحوافز من منظمة لآخرى في خلق جو من الرضا عن العمل .

### 3- اهداف الحوافز:

يرى ( جودة ، 1987 : 18 ) ان الحوافز تؤدي هدفين هما :

أ - الهدف الاقتصادي :

حيث ان وضع النظام للحوافز في منظمة معينة يجب ان يعود بالفائدة على المنظمة والعاملين لديها حيث تسعى المنظمة عن طريق استخدام الافضل لعناصر الانتاج التي تهدف الى زيادة الانتاجية وتحسين منتجاتها ونوعيتها التي تعود بالفائدة عليها اولا وكذلك العاملين .

ب - الهدف المعنوي :

هو الهدف المتعلق مباشرة حيث ان العنصر الالهم من عناصر الانتاج المتحكم في العملية الانتاجية وعقلها المؤثر وهو المستهدف من وضع نظام للحوافز ولا بد لهذا النظام من المساهمة في اشباع رغباته واحاسيسه ومشاعره واحتياجاته التي لا بد من فهمها للتعامل معه .

– كما اشار ( الطائي والفضل والعبادي ، 2006 : 237 ) ان عملية التحفيز لها اهداف عديدة ومن بين تلك الاهداف مايلي :

- 1- انخفاض معدل دوران العمل بين المنظمات .
- 2- انفاض نسبة تغيب العامل في المنظمة وتأخره عن الدوام .
- 3- يكسب العاملين سلوكا ايجابيا افضل .
- 4- تحقيق الاهداف التي خطط لها العاملين او رئيسهم او الدائرة ككل .

5- الطاقة والجودة في الانتاج اي مقارنة مخرجات العمل اليومي الى مدخلاتها قدر الامكان .

## 4- نظم الحوافز:

تعددت آراء الباحثين في نظم الحوافز ومن هذه الآراء رأي ( عبد المتعال وجودة ، 2002 : 438 ) حيث تقسم النظم على مستويين هما :

أ - على مستوى الفرد : ومن هذه النظم :

1- الحوافز في القطعة :

وهي تعتبر من أهم طرق دفع الاجور والحوافز معا وفي هذه الطريقة يتحدد الحافز الذي يحصل عليه العامل بحسب كمية الانتاج.

2- حوافز الوقت:

وفي هذه الطريقة على العامل ان يقوم بالانتاج في وقت محدد ( نمطي او معياري ) يكافئ على مقدار الوفرة في هذا الوقت أو يكافئ على استغلال نفس الوقت في انتاج اكثر .

ب - على مستوى المنظمة ككل : وهذه هي :

1- نظام المشاركة في الارباح :

يقضي نظام المشاركة في الارباح بأن يحصل كل عامل على حصة من الارباح السنوية التي تحققها الشركة .

2- نظام تملك العاملين لاسهم الشركة :

تمنح بعض الشركات فرصة تملك العاملين لبعض اسهمها او قد توفر الاموال اللازمة لشراء تلك الاسهم وتقوم الشركة بهذا الاجراء سنويا اثناء منح المكافئات والباقي يوزع نقدا ثم تحتفظ الشركة بتلك الاسهم في حساب العاملين الى ان يتم احوالهم الى التقاعد وترك الخدمة لاي سبب من الاسباب ،وعلى الا تزيد نسبة الاسهم المشترية عن 15% من حجم المكافئات .

3- نظام سكالون:



يعد هذا النظام الذي ابتكره (Josehscanlon) في عام 1937م . من اهم نظم الحوافز والذي يتضمن ضرورة أحداث نوع من التوافق بين الاهداف الفردية والاهداف التنظيمية .

#### 4- نظام المشاركة في الوفورات :

يشبه هذا النظام الى حد ما نظام سكانلون الا ان الفارق الاساسي بين هذا النظام ونظام سكانلون هو في المعادلة الرياضية التي يعتمد عليها في حساب المكافاه التي يجب ان يحصل عليها العاملين ، ففي نظام سكانلون يعتمد على نسبة تكلفة العمالة الى نسبة المبيعات ، اما نظام المشاركة في الوفورات يقوم على اساس تخفيض قيمة المبيعات بمقدار تكلفة المواد الخام والامدادات ثم قسمة تكلفة العمالة على ناتج الطرح .

### 5- انواع الحوافز:

هنالك عدة تقسيمات للحوافز الا ان اكثر التقسيمات اعتمادا من قبل المنظمات هي كالاتي ( نوري وكورتل ، 2011 : 271 ) حيث يقسم الحوافز الى :

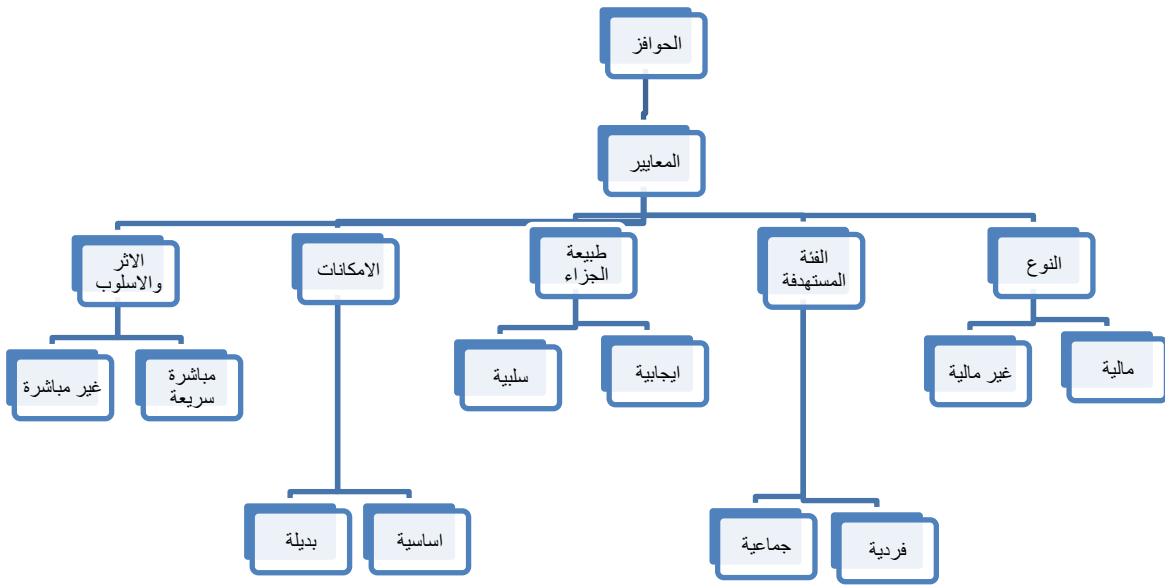
#### 1- الحوافز المادية :

وتشمل الحوافز المادية الى جانب الاجور والمرتبات واي صورة نقدية اخرى مجتمعة او مجزئة والتي تشبع احتياجات الفرد المادية فقط .

#### 2- الحوافز المعنوية :

وهي التي تخاطب في الفرد حاجاته النفسية والاجتماعية والذهنية ويقدم بها تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الاشباع الكامل لاحتياجات افراد التنظيم غير المادية وامام الادارة تشكيله من الحوافز المعنوية وعلى رأسها الوظيفية المناسبة للفرد ، والاثراء الوظيفي من خلال فرة الترقية والتقدم في العمل والتناوب والمشاركة في اتخاذ القرارات ومناخ الاشراف مناخ الجماعة ، صورة المنظمة طبيعة العمل ، فلسفة المنظمة اتجاه افراد التنظيم ، التدريب ، وجدولة العمل المرنة ... الخ .

– وذهب كل من ( درة والصباح ، 2010 : 413 ) الى تقسيم انواع الحوافز وفقا الى معايير محددة والشكل رقم ( 1 ) يوضح ذلك



شكل رقم ( 1 ) انواع الحوافز( درة والصبح ، 2010 : 413 )

ويرى (عامر ، 2011 : 320 ) ان الحوافز تقسم الى الانواع الاتية :

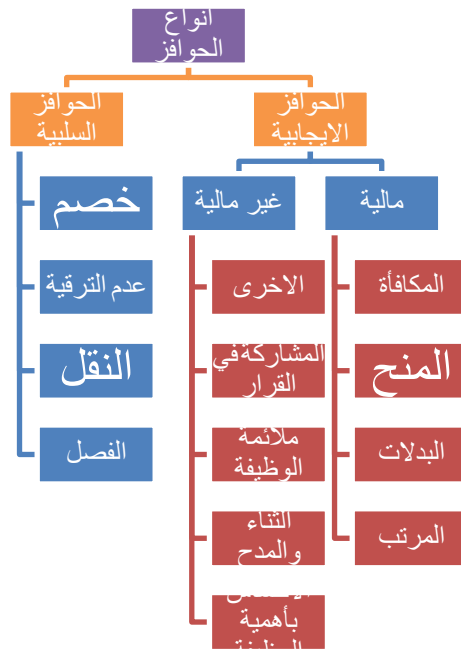
1- الحوافز قصيرة الاجل :

وهي الحوافز التي تخصص على الاساس الاداء السابق وهي اجرة مرة واحدة يشار اليها بالاجر المتنوع الاستثنائي وهي محددة مقدما مثلا البائع في شركة منتجات ادوية لو تعددت حصته للبيع بمقدار 10% فيحصل على 6000 دينار .

2- الحوافز طويلة الاجل :

بينما تتضمن الحوافز قصيرة الاجل محاولة التحفيز للاداء على المدى القصير وتتضمن مكافأة نقدية او حوافز محددة ، تحاول الحوافز طويلة الاجل ان تؤثر على الاداء المستقبلي على مدار مدة اطول وانها تتضمن ملكية بالبورصة ( بالاسهم ) او خيار لشراء سندات بأسعار مربحة .

- اما ( العزاوي وجواد ، 2010 : 347 ) فيقسمون الحوافز الى الحوافز الايجابية والحوافز السلبية والشكل رقم ( 2 ) يوضح ذلك :



شكل رقم ( 2 ) انواع الحوافز ( العزاوي وجواد ، 2019 : 307 )

## ثانيا - الاداء

1- مفهوم الاداء

2- تقييم الاداء

3- مفهوم وعناصر تحسين الأداء

## 1- مفهوم الأداء:

مفهوم الأداء يعتبر من المفاهيم حضية نصيبا كبيرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات المواد البشرية بشكل خاص وذلك لأهمية هذا المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة والتداخل المؤثرات التي تؤثر في الأداء وتنوعها واما الغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على اهم التعاريف التي قدمت لمفهوم الأداء ، ولكن قبل ذلك لابد أن نتعرف على معنى الأداء في اللغة ( حيث يعني القيام في الواجب ) وهو مشتق من الفعل أدى - تأدية ، بمعنى اوصله وقضاة ( فيروزي ايدي ، 1987 ) نقلا عن ( الصرايره ، 2010 : 71 ) اما الأداء اصلا فقد عرف الأداء في معظم المصلحات الإدارية بأنه ( القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا لمعدل المفروض ادائه من العامل المكلف او العامل الكفوء ( العلق ، 1999 ) نقلا عن ( الصرايره ، 2010 : 71 ) كذلك عرف الأداء على انه ( الانشطة التي تحول المواد الام الى سلع وخدمات التي تنتج المنظمة وهو يعرف بأداء المهمة ) او ( السلوكيات التي تتسم في فعالية المنظمة بتقديم بيئة جيدة يمكن ان يحدث منها أداء المهمة وهو ما يعرف بالاداء الضمني ( عامر ، 2011 : 116 ) ، فيما يعرفه ( البرادعي ) (بأنه عبارة عن جهد مبذول من قبل فرد او جماعة بمساعدة الة او بدونها لتحقيق هدف معين خلال فترة زمنية محدودة وذلك بتقديم خدمة او منتج معين او جزء منها ) ( البرادعي ، 2009 ) لنقلا عن ( السلاني ، 2011 : 31 ) فيما أشار ( المورد ) الا انه الأداء ( هو تأدية او القيام بالعمل ، انجاز او تنفيذ الوعد او الطلب او الطريقة التي تعمل بها الدالة .... السلوك ) ( المورد ، 1977 ) نقلا عن ( الجواهري ، 210 : 64 ) .

## 2- تقييم الأداء

أ- مفهوم تقييم الأداء :

لم تعد الطاقات البشرية موضع شك أو نقاش بين المفكرين والمتخصصين مهما تعددت مذاهبهم أو فلسفاتهم فالبشر هم الثروة التي لا تنضب وهم العقل المفكر واليد المتحركة التي لا يمكن بدونها أستثمار الطاقات البشرية والمادية الأخرى أو الاستفادة منها مهما كثرة أو تنوعت في أي مجتمع . ومن نافذة القول نشير هنا الى ان البشر قد اعتادوا في حياتهم اليومية على تقويم بعضهم البعض عند تعاملهم فكثير ما نسمع النصائح التي يتبادلها الزملاء والأصدقاء بمراجعة طبيب معين دون غيره أو الذهاب الى خياط معين أو حلاق معين وذلك في ضوء تجربتهم السابقة فنصائحهم هذه مبنية على تجربة سابقة وتقويم شخصي توصلوا اليه بأنفسهم . ( الحرفة ، 1980 : 116 ) . وهناك جدل في المفاهيم واللغة العربية حول استخدام كلمة تقييم فالبعض يستخدم بدلا منها ( تقويم ) حيث انه لا توجد في معاجم اللغة العربية مادة لغوية مكونة من ( ق ي م ) الا ان المجمع العربي اللغوي أجاز استخدام كلمة تقييم قياسيا لعدم اللبس ، وتعددت أيضا التسميات التي القها كتاب الإدارة العرب والغرب على تقييم الأداء فمنهم من يسميه تقييم الموظف ( Employee Evaluation ) ومنهم من يسميه بتقييم الأداء ( Performance Evaluation ) ، ومنهم من يسميه بقياس الكفاءة ( Rating ) وآخرون سموه بتقييم الكفاءة ، الا ان التسمية الأكثر استعمالا هي تقييم الأداء . ولا بد لتقييم الأداء ان يخضع لمعايير دقيقة وواضحة لكي لا يظلم احد ولا بد من تقييم الأداء ان يحقق العدالة والموضوعية ويقلل من احتمال الخطأ والانفعال ويعطي كل ذي حق حقه وفقا لقوله تعالى (( فمن يعمل مثقال ذرة خيرا يره ومن يعمل مثقال ذرة شرا يره )) ( الزلزلة ، اية 7 - 8 ) ( عبد النبي ، 2010 : 188 ) .

كما تعددت تعاريف تقييم الأداء فقد عرفه ( نوري وكورتل ، 2011 : 323 ) ( بأنه عملية التقييم المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لأنجازه في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل ) ، كذلك ينظر ( المعولي ، 1993 ) نقلا عن ( الصرايره ، 2010 : 76 ) الى تقييم الأداء على انه ( تحديد لمدى اسهام الشخص العامل تجاه تحقيق الأهداف المحددة له والمطلوب إنجازه ) ، كما يعرف ( العزاوي وجواد ، 2010 : 367 ) تقييم الأداء على انه ( وسيلة مهمة لتحقيق من مدى إمكانية قيام الافراد بالعمل وفقا لمعايير الأداء ) ، كما ويرى ( الكلاله ، 2011 : 76 ) بأن تقييم الأداء ( عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به ) ، فيما أشار ( درة والصباح ، 2010 : 259 ) الى تقييم الأداء بأنه ( عملية اصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل ويترتب على اصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعامل أو ترقيته أو نقله الى عمل اخر داخل المنظمة أو خارجها أو تنزيل درجته المالية أو تدريبيه وتنميته أو تأديبه أو فصله ولاستغناء عنه ) ، اما (

الطائي والفضل والعبادي ، 2006 : 226 ) فقد عرفوا تقييم الأداء على انه ( تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقليدهم مناصب اعلى مستقبلا ) .

## ب - اهداف عملية تقييم الأداء

هنالك عدة وجهات نظر في تحديد اهداف عملية تقييم الأداء ومنها رأي ( نوري وكورتل ، 2011 : 323 ) الذي يرى ان عملية التقييم تهدف بشكل عام الى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد بالإضافة الى اهداف أخرى أهمها :-

1- هدف اداري :

وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء .

2- هدف تطويري :

وذلك عن طريق تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين تمهيدا للتغلب على نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة .

- اما ( العزاوي وجواد ، 2010 : 367 ) فيران ان عملية تقييم الأداء تهدف للإجابة عن الأسئلة التالية :

من الذي يستحق الترقية ؟ ومن الذي يجب ان ينقل ؟ ومن الذي سيتم الاستغناء عنه من العاملين ؟ ومن هو بحاجة الى التدريب ؟ ولمن تمنح الحوافز المادية والمعنوية ؟ وتعد الإجابة عن هذه التساؤلات بشكل واضح وغير منحاز من الأهداف الأساسية التي يسعى لها تقييم الأداء .

- كذلك يرى ( درة والصياح ، 2010 : 260 ) ان عملية تقييم الأداء تحقق الأهداف التالية :-

1- يزود تقييم الأداء متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين وهل هو أداء فرضي ام لا .

2- يساعد تقييم الأداء المسؤولين في المنظمة على الحكم على مدى اسهام العاملين في تحقيق اهداف المنظمة وعلى انجازهم الشخصي .

3- يشكل تقييم الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم .

4- يسهم تقييم الأداء في اقتراح المكافأة المالية المناسبة للعاملين .

5- يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية ترقيتهم وتولي مناصب اعلى .

6- يمثل تقييم الأداء أداة اتصال بين العاملين من جهة ومرووسيهم من جهة أخرى .

- غير ان الدراسة المسحية التي قام بها ( جيل ولوشر ) 1977 . أوضحت ان هنالك اهداف أخرى من وراء تطبيق التنظيمات المعاصرة لأنظمة تقييم الأداء منها : ( نوري وكورتل ، 2011 : 324 )

1- تحديد الاحتياجات التدريبية .

2- المساعدة في تحسين مستوى الأداء الماضي .

3- تحديد الأهداف الخاصة بالاداء .

4- تقديم تغذية مرتدة للعاملين عن أدائهم .

5- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي .

6- المساعدة في تخطيط القوة الشرية .

## ج - أساليب تقييم الأداء

هنالك عدة أساليب لتقييم الأداء كما أشار لها ( الطائي والفضل والعبادي ، 2006 : 230 ) ومن هذه الأساليب :

1- المشرفون يقيمون مرووسيهم :

يعتبر هذا الأسلوب الأكثر شيوعا ويقوم على الفرضية بأنه المشرف يعتبر الاعرف والاقدر على وضع تقييم فعلي وواقعي لمرووسيه نظرا لاحتكاكه المباشر اليومي



معهم . الا ان هذا الأسلوب يتعرض للانتقاد بسبب الاعتماد على التقديرات الشخصية للرئيس التي قد لا تخلو من الانحياز .

2- المرؤوسون يقيمون رؤسائهم :

يطبق هذا الأسلوب على نطاق واسع في الجامعات والمؤسسات التعليمية والتدريبية ، ومن فوائده مساعدة المشرف على تحسين أدائهم من خلال معرفة نقاط ضعفه وكذلك لتعريف الإدارة العليا بالمستوى القيادي للمشرفين والمسؤولين سواء كان سلبي ام إيجابي . الا ان هذا الأسلوب لا يخلو من احتمال نفور الرؤساء والشعور بالقلق والتوتر والخوف .

3- الموظفون في المستوى نفسه يقيمون من قبل زملائهم :

يندر اتباع هذا الأسلوب ، وقد يؤدي الى سلبيات في بعض الأحيان خاصة اذا طبقه على مندوبي المبيعات مثل زيادة التنافر والتضارب ، الا ان هذا الأسلوب قد يفاد منه لو طبق على المدراء فيما بينهم لتحسين مستوى القيادة والاشراف .

4- التقييم الذاتي :

يستخدم هذا الأسلوب كأداة للتنمية الذاتية للموظفين تتطلب من الموظف وتجبره على التفكير في نقاط القوة والضعف لديه .

5- مقيمون من الخارج :

تلجأ المنظمات الى الطلب من الخبراء في الخارج لأجراء تقييم العاملين لديها خاصة في المجالات المهنية والفنية بهدف الصول على تقييم حيادي ، الا ان هذا الأسلوب له من السلبيات أي انه مكلف الجهد والمال والوقت كما قد يؤدي ردود فعلية سلبية لدى العاملين .

– اما ( نوري وكورتل ، 2011 : 325 ) فيران ان أساليب التقييم الانجح هي احدى الاتي :

1- التقييم عن طريق المقابلة :

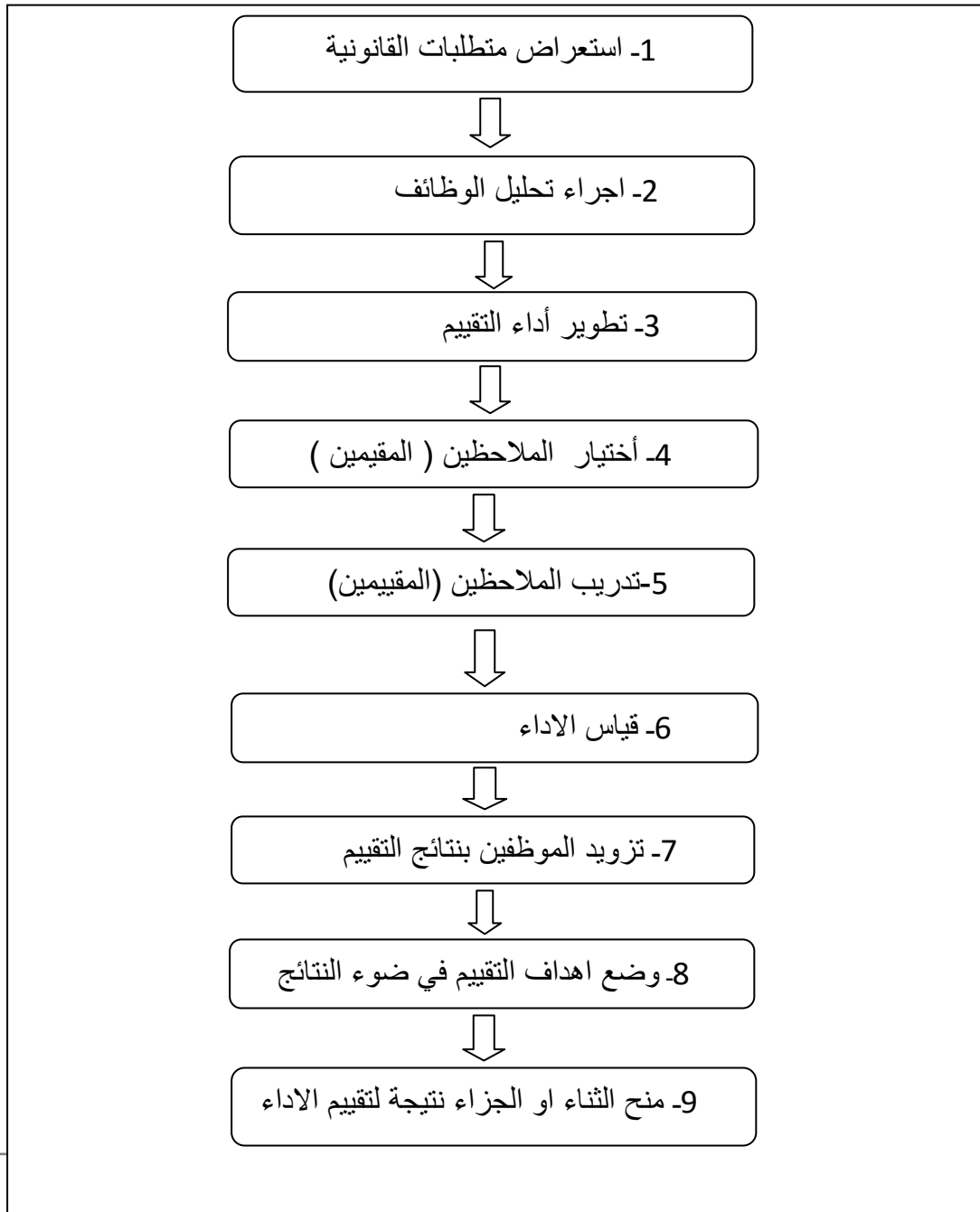
وتتم هذه الطريقة بمقابلة العامل نفسه وتهدف المقابلة الى استعراض أداء العامل في طريق تحسين الأداء عن طريق استعراض أدائه في الماضي واطلاعه على نتائج عمله واكتشاف نقاط القوة والضعف في أداء العامل والاستفادة من الأولى وعلاج الثانية وتحسين أدائه في المستقبل .

## 2- التقييم الثلاثي :

وفي هذه الطريقة في التقييم يكون هنالك ثلاثة اتجاهات لعملية التقييم وهم الرئيس والزملاء والمرؤوس نفسه وإعطاء وزن خاص لكل طرف فيهم .

## د - خطوات تقييم الأداء

لقد اختلف الباحثون في تحديد عدد خطوات تقييم الأداء فبعضهم توسع في تلك الخطوات والبعض الآخر ضيق منها ، فمثلا جاري لاثام ( Gary.p.Latham ) وكينيث وكسلي ( Kenneth.N.wexley ) حددوا الخطوات لعملية تقييم الأداء



شكل رقم ( 3 ) خطوات عملية تقييم الأداء ( درة والصياغ ، 2010 : 263 ) حسب نموذج لاثام و وكسلي

ويمكن تحديد خطوات عملية التقييم الأداء من وجهة نظر ( عبد الرحمن ، 2010 : 212 ) بالاتي :

1- التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العامل فيه .

2- تحديد أسس ومعايير التقييم .

3- اطلاع المرؤوس ومناقشة التقرير عن أدائه .

4- اتخاذ القرارات التصحيحية وتلافي أي خروج عن المعايير المحددة .

## هـ - الصعوبات والتحديات التي تواجه عملية تقييم الأداء :

سواء تم تقييم بطريقة التقارير او بطريقة الأهداف او أي طريقة أخرى من طرق تقييم الأداء فإن ممارسة هذه العملية في اغلب المنظمات يصاحبها مشاكل وصعوبات جمة تنتج عنها اثار سلبية عديدة لان تقويم البشر وتقدير جهوده يبقى خاضعا للعديد من الاجتهادات والاحتمالات ، وندرج هنا بعض الصعوبات :

1- عدم موضوعية المشرفين او الرؤساء الذين يمارسون عملية التقويم او عدم دقتهم او عدم حرصهم على إتمام عملية التقييم بطريقة عادلة وعلمية .

2- ومن مظاهر عدم الموضوعية لدى الرؤساء والمشرفين وخضوعهم لتأثيرات الهالة ( Halo Effect ) التي تجعلهم يؤثرون صفة او سمة دون غيرها ، فيقيمون تحت تأثيرها ويعتبرون الأساس لأعطاء الدرجة او التقدير النهائي هي تلك الصفة المعنية .

3- غياب المعايير والمقاييس والمؤشرات الكمية التي تسهل ترجمة الصفات والمؤهلات وانماط السلوك و وحدات الإنجاز الى درجات وتقديرات تعتمد على للتقويم والترتيب والمقارنة .

4- عدم الاعتماد على معلومات وافية ودقيقة في عملية التقويم فمعلوم ان تقييم العاملين ودرجة تطبيق القواعد والتعليمات واللوائح في انجاز المعاملات وأساليب التعامل مع المراجعين والمرؤوسين والزملاء والرؤساء .

5- عدم الاكتراث بنتائج التقييم من جانب الإدارة وعدم تأثير الترقيات والعلاوة والاجازات والمنح والمكافأة وبما حصل عليه الموظفون من تقديرات ودرجات وهذا بمفرده يكفي لان يضاعف احتمال الرؤساء والمرؤوسين بعملية تقييم الأداء ونتائجه .  
( عبد المنعال وجودة ، 2002 : 216 ) .

### 3- مفهوم تحسين الأداء

يقصد بتحسين الأداء بأنه ( استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وانتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى ) . ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العوامل التي تتمثل بـ ( الجودة ، الإنتاجية ، التكنولوجيا ، التكلفة ) ويكون التأكيد على توازن هذه العناصر توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة وقد اخذ بعين الاعتبار ، ويطلق على هذا المنهج المتكامل (( إدارة التحسين الشامل )) ( الخزامي ، 1999 : 11 )

#### - عناصر تحسين الأداء

يقسم ( الحرفة ، 1980 : 44 ) حسب رأي علما الإدارة عناصر تحسين الأداء الى :

1- التوجيه :

وهو يمثل الاستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية ، والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود وتحسين علاقات العمل الرئيسية في المنظمة .

2- المفاهيم الأساسية :

وهي تتميز بأنها تضع المنظمة امام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لاداء الاعمال .

3- عمليات التسليم :

وهي تركز على عمليات التحفيز في صناعة المنتج او الخدمة التي تجعل المنظمة اكثر كفاءة وفعالية ، وتزيد من قدرتها على التكيف ، وفي الوقت ذاته تخفض الوقت والجهد والتكلفة .

4- التأثير التنظيمي :

وهو يختص بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمنظمة .

5- المكافأة والاعتراف بالفضل :

ويختص هذا الجانب بنظام المكافأة والاعتراف بالفضل الذي يتضمن الحوافز المادية والغير المادية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي .

# المبحث الثالث

## الجانب العملي

## أولاً : المعلومات الديموغرافية

فيما يلي تحليل للمتغيرات المستقلة في الاستبانة أي المعلومات التعريفية الخاصة بالجنسين ويلاحظ جدول رقم ( 1 ) ان نسبة الذكور العاملين قد كانت ( 83 % ) اما بالنسبة للإناث فقد كانت ( 17 % ) وهذا يعكس عدم الموضوعية في الاستفادة من وجهات النظر للجنسين .

جدول رقم ( 1 ) توزيع عينة البحث حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	15	83 %
انثى	3	17 %

اما بخصوص الفئات العمرية فقد ظهرت نسبة الاعمار من ( 20 - 30 ) ( 22% ) اما الاعمار المحصورة بين ( 31 - 40 ) فإن نسبتها ( 61% ) اما الأكثر من ( 41 ) فإن نسبتها ( 17% ) . وتدل هذه النتائج على ان غالبية العاملين من فئات متوسطة الاعمار ثم بعدها من فئات الشباب وهذا ان الفئتان لديهم طموح في العمل لذلك يجب تشجيعهم على العمل ويتضح من خلال الجدول رقم ( 2 ) .

جدول رقم ( 2 ) توزيع عينة البحث حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
( 20 - 30 )	4	22%
( 31 - 40 )	11	61%
40 فأكثر	3	17%

وبشأن التحصيل الدراسي فيظهر في الجدول رقم ( 3 ) ان نسبة حملة شهادة البكالوريوس كانت ( 44 % ) وحملة شهادة الدبلوم كانت نسبتها ( 39 % ) وحملة شهادة الثانوية او ما يعادلها كانت ( 17 % ) . وهذا مؤشر إيجابي يبعث المدى لتطور الممكن في المستقبل الشاغري الوظائف المختلفة اذا تم تحفيزهم في ما يؤدونه من اعمال .

جدول رقم ( 3 ) توزيع عينة البحث حسب التحصيل الدراسي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	3	17%
دبلوم	7	39%
بكالوريوس	8	44%
ماجستير	-	-
دكتوراه	-	-

وبخصوص الحالة الاجتماعية فقد ظهر للباحث ان اكثر من ثلاثة ارباع عينة البحث هم من فئة المتزوجين وبنسبة اجمالية ( 78 % ) و ( 22 % ) هم من العزاب والجدول رقم ( 4 ) يبين ذلك .

جدول رقم ( 4 ) توزيع عينة البحث حسب الحالة الاجتماعية

النسبة %	التكرار	الحالة الاجتماعية
78 %	14	متزوج
22 %	4	اعزب
-	-	غير ذلك

وبخصوص عدد سنوات الخبرة فقد ظهرت النتائج ان نسبة ( 61 % ) تقع مدة خدمتهم ضمن فئة ( اكثر من 5 سنوات ) و ( 33 % ) تقع مدة خدمتهم ضمن الفئتين ( 3 - 5 ) و ( 6 % ) تقع خدماتهم ضمن فئة ( اقل من سنة ) . وتشير هذه النسب الى ان اكثر العاملين هم ما تتجاوز خدماتهم الخمس سنوات ويكون أصحاب خبرات بسبب تجربتهم الطويلة وهذه الفئات تحتاج الى تحفيز التنمية وخبراتهم اما بخصوص الفئات ما بين الثلاثة الى الخمسة او الأقل من سنة فهم في بداية عملهم يحتاجون الى تشجيع سواء مادي او معنوي ، وجدول رقم ( 5 ) يبين ذلك .

جدول رقم ( 5 ) توزيع عينة البحث حسب سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
6 %	1	اقل من سنة
33 %	6	( 3 - 5 ) سنوات
61 %	11	اكثر من 5 سنوات

## ثانياً :

عرض النتائج الخاصة بإجابات افراد العينة حول امثلة مبادئ البحث فهي كما يلي :



1) عرض النتائج الخاصة بإجابات عينة البحث في محور دور الحوافز المادية في تحسين الأداء وكما مبين في جدول رقم ( 6 )

جدول رقم ( 6 ) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث ( عن دور الحوافز المادية في تحسين الأداء )

مواقف بشدة	مواقف	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بنسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفقرة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
22 %	4	45 %	2	11 %	4	3,66	0,94	1
28 %	5	72 %	13	-	-	4,27	0,79	2
11 %	2	79 %	14	-	1	3,83	0,98	3
22 %	4	50 %	9	17 %	2	3,72	0,95	4
50 %	9	29 %	5	11 %	1	4,11	0,81	5
50 %	9	28 %	5	17 %	-	4,66	0,76	6
11 %	2	83 %	15	5 %	-	4,05	0,80	7
68 %	12	22 %	4	5 %	1	4,05	0,80	8
50 %	9	50 %	9	-	-	4,05	0,80	9
11 %	2	83 %	15	5 %	-	4,05	0,80	10
-	-	14 %	79	22 %	-	3,77	0,96	11
11 %	2	13 %	6	28 %	3	3,16	1,41	12
						4002	0,90	

ويلاحظ في الجدول رقم ( 6 ) ان الوسط الحسابي لجميع الفقرات هو ( 4002 ) والانحراف المعياري ( 0,90 ) ، ونجد الفقرة رقم ( 6 ) التي تشير الى العمل

بروح الفريق فقد حصلت على متوسط بلغ ( 4,66 ) وبأنحراف معياري ( 0,76 ) ، بينما عند الفقرة رقم ( 12 ) التي تشير الى حسب العمل والإخلاص له . حصلت على اقل وسط حسابي بلغ ( 3,16 ) وبأنحراف معياري ( 1,41 ) .

(2) عرض النتائج الخاصة بأجابات عينة البحث في محور دور الحوافز المعنوية في تحسين الأداء ، كما هو مبين في جدول رقم ( 7 )

جدول رقم ( 7 ) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عينة البحث عن دور الحوافز المعنوية في تحسين الأداء

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		غير موافق بنسبة		غير موافق		محايد		موافق			موافق بشدة
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الفقرة
0,79	4,27	-	-	-	-	-	-	72	13	28	5	1
0,78	4,22	-	-	-	-	5	1	67	12	28	5	2
0,85	3,72	-	-	-	-	39	7	50	9	11	2	3
0,75	4,05	-	-	-	-	5	1	83	15	11	2	4
1,01	3,94	-	-	-	-	17	3	72	13	11	2	5
0,93	3,61	5	1	-	-	11	2	61	11	11	2	6
0,98	3,88	-	-	11	1	17	3	61	11	17	3	7
0,97	3,72	5	1	-	1	11	4	67	12	11	2	8
0,94	3,66	5	1	5	1	17	3	61	11	11	2	9
0,98	3,87	-	-	5	-	29	5	61	11	11	2	10
0,96	3,77	5	1	-	-	17	3	68	12	11	2	11
0,98	3,3	5	1	5	1	-	-	79	14	11	2	12
0,91	3,87											

يلاحظ من جدول رقم ( 7 ) ان الوسط الحسابي لجميع الفقرات هو ( 3,87 ) والانحراف المعياري ( 0,91 ) وكذلك يلاحظ ان الفقرة ( 1 ) التي تشير الى رفع مستوى جودة العمل . فقد حصلت على اعلى وسط حسابي بلغ ( 4,27 ) والانحراف المعياري ( 0,71 ) ، بينما الفقرة ( 6 ) قد حصلت على اقل وس حسابي بلغ ( 3,61 ) والانحراف المعياري ( 0,93 ) وان هذه الفقرة تشير الى العمل بروح الفريق .

## المبحث الرابع

### 1- الاستنتاجات

### 2- التوصيات

## الاستنتاجات

- 1- رغم الاختلاف في وجهات نظر الباحثين حول مفهوم الحوافز وانواعها الا ان هناك اجماع حول أهمية الدور الذي تلعبه في نجاح المنظمات واستمرارها
- 2- تم التوصل من خلال نتائج الدراسة ان اعلى وسط حسابي في محور دور الحوافز المادية في تحسين الأداء وهو ( 66، 4 ) في الفقرة التي تشير الى العمل بروح الفريق ( حيث نستنتج دور الحوافز المادية في تشجيع العاملين على حب العمل الجماعي ، كذلك تم التوصل في نفس المحور الى ان اقل وسط حسابي(3,16) في الفقرة التي تشير الى (حب العمل والإخلاص له) حيث نستنتج ان الحوافز المادية ليست بالضرورة تشجع على حب العمل المناط للعامل .
- 3- كذلك أظهرت نتائج التحليل الاحصائي الى ان هنالك تباين في الإجابة على باقي أسئلة محور دور الحوافز المادية في تحسين الأداء حيث بلغ الوسط الحسابي لباقي الإجابات ما بين ( 3,66 – 4,47 )
- 4- كذلك التوصل الى ان اعلى وسط حسابي في محور دور الحوافز المعنوية في تحسين الأداء بلغ ( 4,27) في الفقرة التي تشير الى (رفع مستوى جودة العمل) حيث نستنتج ما للحوافز المعنوية من دور وتأثير على العاملين في رفع مستوى جودة عملهم ، اما اقل وسط حسابي فكان (3,61) في الفقرة التي تشير الى ( العمل بروح الفريق ) ونستنتج منها ان الحوافز المعنوية لا تشجع الى العمل الجماعي عكس الحوافز المادية ، اما باقي الإجابات فهي متباينة بوسط حسابي ما بين (3,66\_4,22)
- 5- أظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان الحوافز المادية دور في تحسين الأداء اكثر من الحوافز المعنوية ونستنتج ذلك من خلال الوسط الحسابي العام لجميع إجابات المحورين حيث كان للحوافز المادية ( 4,02 ) اما الحوافز المعنوية فبلغ (3,87)

# التوصيات

بناء على ماتقدم من استنتاجات اقدم عدد من التوصيات :

- 1- يجب ان يرتبط صرف الحوافز فعليا بمستوى الأداء بحيث يتم التمييز بين العاملين لمستوى أدائهم ، مما يشجع العاملين جميعا مهما كان مسماه الوظيفي على بذل اقصى جهد لتحسين ادائهم ،وبذلك يتم ربط تقديم الحوافز لتحسين الأداء
- 2- اقترح إقامة الندوات والمؤتمرات التي توضح للعاملين الجوانب المختلفة التي تؤثر على أدائهم من جهة وسمعة الشركة ومكانتها من جهة وخصوصا الفقرات التي حصلت على أوساط حسابية متدنية والتي سوف تأثر على تقييمهم وبالتالي على حوافزهم .
- 3- اقترح سن اللوائح والقوانين التي تشجع على ممارسة التحفيز في الشركة المبحوثة .
- 4- اجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية المتعلقة بالحوافز ودورها في تحسين مستوى الأداء للعاملين ، وتصميم برنامج لكيفية تقديم الحوافز وفقا لمستوى الأداء .

## المصادر

### 1-القرءان الكريم

- 2- (الحرفة ، حامد / موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز ، الدار العربية للموسوعات ، بيروت - لبنان ، 1980 ، المجلد الثاني - ط1)
- 3- (الجوفي ، علياء سعيد عباس / تأثير جودة حياة العمل ورأس المال الاجتماعي في الأداء العالي للمنظمات : دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الجهاز المركزي ، رسالة ماجستير في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد ، العراق ، ( 2010 )
- 4- ( الخزامي ، عبد الحكيم / إدارة تغيير الافراد والأداء كيف ؟ ، دار الشروق ، دمشق ، سوريا ، 1999 ، ط1 ) 31
- 5- (السلطاني ، علي عصام لطيف / التوجه الريادي في منظمات الأداء العالي : دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الامارات العربية المتحدة ، رسالة ماجستير في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة القادسية ، العراق ، ( 2011 )
- 6- (الصرايرة ، خالد احمد سلامه ، التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي والشعور في الامن في الإدارات الجامعية ، كنوز المعرفة ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ط1 )
- 7- (العزاوي ، نجم عبد الله ، جواد ، عباس علي ، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، اليازوري ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ط1 )
- 8- (العساف ، صالح بن احمد ، المدخل الى البحث في العلوم السلوكية ، البيكان للنشر ، الرياض ، السعودية ، 2000 ، ط1 )
- 9- (الكلالدة ، طاهر محمود ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، اليازوري ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ط1 )
- 10- (الطائي ، يوسف حجيم ، الفضل ، مؤيد عبد الحسين ، العبادي ، هاشم فوزي / إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ، الوراق ، العراق ، 2006 ، ط1 )
- 11- (الوليد ، بشار يزيد / الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، الراية ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ط1 )
- 12- (جودة ، عبد الحسن عبد المحسن ، إدارة الافراد ، دار المريخ ، الرياض ، السعودية ، 1987 ، ط1 )
- 13- ( درة ، عبد البارئ إبراهيم ، الصباح ، زهير نعيم / إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ط2 )
- 14- (عبد الرحمن ، ابن عنتر / إدارة الموارد البشرية والمفاهيم والاسس والابعاد ، اليازوري ، عمان ، الأردن ، 2010 ، الطبعة العربية ) .
- 15- (عبيدات ، ذوقان واخرون ، البحث العلمي ومفهومه وادواته ، دار الفكر ، عمان ، الأردن ، 2001 ، ط1 ) . 32
- 16- (عبد النبي ، محمد احمد ، إدارة الموارد البشرية ، زمزم ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ط1 ) .
- 17- (نوري ، منير ، فريد ، كورتل / إدارة الموارد البشرية ، المجتمع العربي ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ط1 ) .
- 18- ( Gary ، Desslet ، ترجمة عبد المتعال ، محمد سيد احمد عبد ، جودة ، عبد الحسن عبد المحسن ، إدارة الموارد البشرية ، دار المريخ ، الرياض ، السعودية ، الطبعة الإنجليزية
- 19- ( Herman ، Aguinis ، ترجمة عامر ، سامح عبد المطلب / إدارة الأداء / دار الفكر ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ط1 )

## الملاحق

الفاضل /الفاضلة المحترم / المحترمة  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد  
أهديكم خالص التحية وأود أن أضع بين أيديكم لاستبانه التي تم تضمينها لغرض جمع  
المعلومات اللازمة للبحث العلمي المرسوم ( دور الحوافز المادية والمعنوية في تحيين  
أداء العاملين ) دراسة تطبيقية في شركة الخطوط والانايبب النفطية فرع  
الديوانية .

راجين منكم بقراءة المدقق وتعبئة البيانات بكل دقة وشفافية . علما بأن جمع البيانات  
سوف تكون في موضع اهتمام وسرية لن يكون استخدامها الا في أغراض البحث  
العلمي فقط .  
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ..