

الدور التحفيزي للقادة وأثره على تميز الأداء الوظيفي للأفراد
دراسة حالة مؤسسة "باتيمتال" بولاية عين الدفلة

The motivational role of leaders and its impact on employee performance excellence
A case study of the "Batimetal" company, Ain Defla city

مانع فاطمة¹، بوهراوة زورة²

¹ جامعة حسيبة بن بوعلوي - الشلف (الجزائر)، mng_mana@yahoo.fr

² جامعة الجيلالي بونعامة - خميس مليانة (الجزائر)، bouhraouazoura@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2022/05/10

تاريخ القبول: 2022/05/01

تاريخ الاستلام: 2022/03/02

ملخص:

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو الكشف عن أهم أبعاد التحفيز التي يمكن للقادة استخدامها في التنبؤ بالتميز الوظيفي للأفراد. من أجل تحقيق هذا الهدف تم استقصاء عينة متكوّنة من 42 فرد من مؤسسة "باتيمتال" بولاية عين الدفلي. لتحقيق نتائج موثوقة يمكن تعميمها، علّجت البيانات برنامج *SPSS v.26*، كما تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية: أدوات الإحصاء الوصفي، الارتباط والانحدار.

في النهاية حققت الدراسة مجموعة من الأهداف تفيد بأنه يمكن للقادة أن يتنبؤوا بتميز أداء الأفراد إذا تبنا الاعتراف والتقدير والتعليم، فإن تغير تعلم الفرد في المؤسسة بنسبة 30% فإن أدائه الوظيفي يتغير أيضا بنسبة 100%.
كلمات مفتاحية: قيادة؛ تحفيز وظيفي؛ أدا وظيفي، تميز

تصنيف JEL : M5, L84, J24

Abstract:

The main objective of this study is to reveal the most important dimensions of motivation that leaders can use in predicting the career excellence of individuals. In order to achieve this goal, were surveyed a sample of 42 individuals from the "Batimetal" company, Ain Defla. To achieve reliable results that can be generalized, the data were treated with the SPSS v.26 program, and a set of statistical methods were used: descriptive statistics tools, correlation and regression.

In the end, the study achieved a set of goals stating that leaders can predict the excellence of the performance of individuals if they adopt recognition, appreciation and education. If the individual's learning in the organization changes by 30%, his job performance also changes by 100%.

Keywords: leadership; job motivation; Excellence of job performance

Jel Classification Codes: M5, L84, J24

1. مقدمة:

من بين كل عوامل الانتاج الأخرى (راس المال، الأرض والتنظيم) ظل عنصر العمل الأكثر تدارسا منذ ظهور الرواد الأوائل لعلم الاقتصاد والادارة، كونه العنصر الحي الحركي الوحيد الذي يؤثر سلبا أو ايجابا في باقي العوامل الجامدة الأخرى، وبالرغم من تعاقب العديد من المدارس الفكرية التي اختلفت في مداخل تحفيز وتوجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة، إلا أن كل تلك الجهود لم تصل بعد إلى نقطة النهاية، ذلك أن العامل هو كائن بشري حي تحكمه المشاعر والأحاسيس الداخلية مما يجعله يتأثر ويتفاعل بكل ما يوجد من حوله في بيئته من متغيرات اقتصادية واجتماعية، ولذا فحسن العمل أو سوءه يرتبط بمشاعر الأفراد نحو ذلك العمل، ولما كان الفرد بهذه الخصائص المعنوية، صعب ايجاد نموذج موحد يطبق على جميع الأفراد في المؤسسات عندما يتعلق الأمر بتحفيز سلوكهم الوظيفي نحو الأفضل.

لا يقاس نجاح المؤسسات فقط بتعدد أو جودة منتجاتها التي تلبى توقعات زبائنها، بل بقدرتها على إدارة مواردها البشرية لجعلها قوة مخصصة وملتزمة، فالبيئة الحالية تفرض على المؤسسات توفير محيط داخلي ايجابي للموارد البشرية أكثر من ضمانها لتدفق الموارد الطبيعية ورؤوس الأموال وحتى التكنولوجيا الحديثة، فعندما تسعى المؤسسة إلى تحقيق أداء اقتصادي بطريقة غير متوازنة وتهمل أهداف الموارد البشرية ستتأثر نتائجها سلبا، لذلك هناك حاجة ملحة لأن يدرك القادة الناجحون أهمية اساليب التعامل مع أفرادهم للكشف عن أفضل ما لديهم لسبب واحد على الأقل وهو أن الأفراد المحفزين أكثر تميزا في أداء وظائفهم مما يميز أداء مؤسساتهم مقارنة بمنافسيهم، لذا هم يمارسون الإدارة ويقدمون خدمات تهدف إلى خلق بيئة عمل ايجابية وموظفين متمكنين مع المحافظة عليهم.

1.1. إشكالية البحث

انطلاقا مما سبق يمكن صياغة إشكالية البحث على النحو الآتي: ما أثر تحفيز القادة على تميز أداء الأفراد، لاسيما

موظفي مؤسسة "باتيمتال" بعين الدفلى؟

2.1. فرضيات الدراسة

للإجابة على سؤال الإشكالية، نطرح الفرضيات التالية:

- يوجد ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين عناصر التحفيز (الاتصال الشفاف، التعليم، والاعتراف والتقدير) والتميز الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين عناصر التحفيز (الاتصال الشفاف، التعليم، والاعتراف والتقدير) والتميز الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة؛
- كل أبعاد التحفيز يمكن التنبؤ من خلالها بالتميز الوظيفي في مؤسسة "باتيمتال"؛

3.1. اهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح الآتي:

- معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة فيما يخص أبعاد التحفيز وكذا التميز الوظيفي؛
- تحديد اتجاه علاقات الارتباط وقياس شدتها بين أبعاد التحفيز والتميز الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة؛
- قياس اثر أبعاد التحفيز على التميز الوظيفي لدى أفراد العينة المدروسة؛
- الكشف عن أهم الأبعاد التي يمكن من خلالها التنبؤ بالتميز الوظيفي.

4.1. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تقدم معرفة للمسيرين والمسؤولين في المؤسسات الاقتصادية عن دور التحفيز في بلوغ التميز الوظيفي للأفراد ومن ثم المحافظة عليه، فمكان العمل يؤثر ويتأثر بالخصائص النفسية للفرد الذي يشغله، وبالسلوك التنظيمي للمؤسسة تجاه هذا الفرد، فقد يكون مكان العمل محفزاً مما يجعل العامل سعيداً وذو طاقة إيجابية تؤثر إيجاباً على إنتاجيته، كما قد يكون غير محفز فيجعله مكتئباً فتتدنى معنوياته مما يؤثر على طاقته ومن ثم تقلص إنتاجيته، وكنتيجة محصلة لذلك يتأثر أداء المؤسسة سلباً فتصبح غير قادرة على الحصول على مكانة متميزة بين منافسيها وعند جماهيرها، وعليه يمكن للمحفزات التنظيمية أن تؤدي دوراً مهماً في بناء التميز الوظيفي للأفراد.

5.1. منهج الدراسة:

لمعالجة إشكالية الموضوع، واختباراً لصحة الفرضيات استخدمنا المنهج الاستنباطي في الجانب النظري، وهو الطريقة المنتظمة لوصف الظواهر بهدف الكشف والتعريف بمقائمه الجديدة، كما استخدمنا المنهج الاستقرائي بأداته التحليلية في الجانب الميداني للدراسة لأجل تحديد العلاقات وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها والآثار المترتبة عنها.

2. الإطار النظري للدراسة:

1.2. التحفيز الوظيفي:

أولاً - تعريف التحفيز:

يُعرف التحفيز على أنه مجموعة العوامل المؤثرة على سلوك الفرد من خلال اشباع حاجاته (بربر، 1997)، وبما أن الحاجة هي الأساس في وجود التوتر فكلما كانت أكثر الحاحاً زادت الفجوة بين ما يريده الفرد وما لديه، بالمقابل كلما زاد اشباع الحاجة تقلصت هذه الفجوة، وعليه فمعرفة حاجيات الموظفين هي معرفة كيفية تحفيزهم (Lévy-Leboyer, 2006, p. 35). يمكن أن يحدث التحفيز بسبب قوة داخلية تعتمد على الخصائص الشخصية مثل الاحتياجات والدوافع والغريزة والسمات الشخصية والخوف وما إلى ذلك، ويمكن أن يحدث بسبب قوى خارجية تعتمد على الموقف وبيئة العمل وطبيعة الوظيفة وأسلوب إدارة الرؤساء. هذه العوامل التحفيزية الداخلية والخارجية تتغير في طبيعتها من فرد لآخر، فيمكن أن يكون مستوى التحفيز ضعيفاً عند موظف وقوياً عند آخر، ويمكن أن يختلف بين الأفراد في اوقات محددة، ولدى نفس الشخص أيضاً في أزمنة مختلفة وبحسب الظروف. (ROUSSEL, p. 04)

يرى كل من Maddock & Fulton أن التحفيز هو التحكم والامتثال، وأن المكافأة والمديح يمكن أن تأتي بنتائج عكسية، ومثالهما على ذلك أنه عندما يختار المعلم أحد الطلاب كنموذج للإمتثال والتوافق، فغالبا ما يتم التخلص من هذا الطالب بعزله من قبل زملائه الطلاب. في تجربة أخرى أجراها على دوافع زوار قاعات القمار وجدا أن المكافآت لا تحتل المرتبة الأولى في جعل الأفراد يقبلون على هذه القاعات، فاستنتجا أن التحفيز ليس مكافآت ولا عقاب (Maddock & Fulton, 1998, p. 31). وهما بذلك يناقضان بنتيجتها كل الأبحاث التي اعتبرت أن الأجر والمكافآت المادية هي عوامل تأتي في المرتبة الأولى من حيث تصنيف المحفزات.

ويشير علماء النفس إلى أن التحفيز يرتبط بالسلوك من خلال (ROUSSEL, p. 04):

- إطلاق السلوك: وهو الانتقال من التراجع في الأداء الوظيفي إلى الرفع من مستواه؛
- اتجاه السلوك: التحفيز يوجه السلوك في الاتجاه الصحيح؛
- شدة السلوك: التحفيز يشجع على بذل المزيد من الطاقة الجسدية والفكرية والعقلية لتحقيق الأهداف في العمل،

- الاستمرار في السلوك: التحفيز المستمر يؤدي إلى انجاز الأهداف بانتظام وتتوقف استمرارية السلوك على خصائص المحفز وتجاهه وشدته مع مرور الزمن.

ثانيا - صفات القائد المحفز:

يعتبر "Herzberg" من بين الباحثين الأوائل الذين بحثوا في علاقة القادة بعملية التحفيز، حيث قام في سنة 1961 بدراسة ميدانية كمية تبحث في العوامل التي تجعل العمال أكثر تحفيزاً، مستخدماً التحليل العاملي، يرى "Herzberg" أن للفرد مشاعر سيئة أو جيدة (عدم الرضا أو الرضا) تجاه الوظيفة التي يشغلها، وهذه المشاعر تنشأ نتيجة عدة عوامل سماها بعوامل المستوى الأول التي تقيس موقف الفرد من العمل، وتتضمن هذه العوامل: الاعتراف، الانجاز، امكانية التطور والنمو، القبول، الأجور، العلاقات البينية (علاقة العامل بالمسؤولين والمسؤولين المباشرين والزملاء)، الكفاءة الفنية للمشرفين، المسؤولية، سياسة المؤسسة، ظروف العمل، الحياة الوظيفية للفرد، عوامل تخص الحياة الخاصة، النظام الأساسي للمؤسسة، الأمن والسلامة المهنية، ومن النتائج التي توصل إليها "Herzberg" هي وجود ارتباط بين كل هذه العوامل (Herzberg , Mausner , Snyderman, 2017, p. 44).

من جهة أخرى توصلنا Maddock & Fulton إلى نتيجة مفادها أن القائد = التحفيز، معللين ذلك بالأدبيات المتعلقة بالقيادة التحويلية التي برهنت عن علاقتها بالرضا الوظيفي المتميز، وبالرضا عن قيادة المؤسسة، وبفعالية القائد في التحفيز حيث يجعل هذا الأخير أفراد المؤسسة على استعداد لبذل جهد إضافي دون مكافأة خارجية، ويضرب الباحثان مثلاً عن طالب ثانوي لم يكن مهتماً إلا بنفسه ولما التحق بمدرسة مشاة البحرية أصبح في مدة ستة أسابيع جندي يحس بالفخر لانتمائه لهذه المدرسة (Maddock & Fulton, 1998, p. 16)

في ذات السياق يؤكد Beach على أن القائد (المدير) الذي له تأثير على موظفيه يجب أن يتحلى بمجموعة من المواصفات يمكن ذكرها في ما يلي: (Beach, 2007, p. 09)

القيادة: يلتزم بقيادة موظفيه بنشاط؛

الأهداف: يلتزم بفهم أهدافه وأهداف موظفيه المتعلقة بالعمل؛

العواطف: يلتزم بالتنبؤ بالمشاعر التي تنشأ من التوقعات المهددة أو المخالفة؛

المعايير: يلتزم بترجمة تنبئه حول كيفية تصرف موظفيه إلى معايير واضحة لقياس أدائهم؛

المشاكل: يلتزم بالتقييم الدقيق للمشاكل التي تنشأ عندما لا يتم تحقيق أهدافه وأهداف موظفيه؛

الحلول: يلتزم بحل المشكلات التي تنشأ عن الأهداف غير المحققة بشكل سريع وعادل وفعال.

لا يختلف Adair عن من سبقوه عندما يشير على لسان D.H. McGannon أن القيادة أفعال وليست هواقع، ويرى أن القيادة والتحفيز مثل الأخ والأخت، فمن الصعب التفكير في قائد لا يحفز الآخرين، وأن القائد الكفاء الذي يؤثر في موظفيه، هو ذلك القائد الذي يعمل على: التخطيط، التوضيح، المراقبة، الدعم، الاعلام والتقييم (Adair, 2006, p. 07).

بينما يقول كل من Watsabaugh & Conlow، أنه يوجد قائدان، واحد سيء وآخر جيد، ويعود سبب ترك الموظفين لأماكن عملهم إلى عدم رضاهم عن رؤسائهم، والموظفون الذين يحكمهم رؤساء سيئون اقرب اربعة أضعاف لترك العمل من الموظفين الذين يعتقدون أن لديهم قائداً جيداً، فأسوء الرؤساء يشاركون في خلق روح معنوية متدنية وتوجيهات سيئة مما يؤدي بدوره إلى انتاجية سيئة، وخدمة عملاء بلا مبالاة، ومبيعات أقل، وجودة منخفضة، ونتائج مالية أسوء في النهاية.

ويتميز سلوك القادة السيئين إما "العمل أو الطرد"، أما خصائصهم فهي: الدكتاتورية، النقد، الكذب، التلاعب، التنمر، لا يقبلون التفاوض وضعاف الشخصية، يفشلون بسبب مشكلات في الشخصية أو في العلاقات، أما القلة القليلة من القادة البارعين فهم مختلفون باستمرار، يمنحون الأمل، يساعدون موظفيهم على النجاح باستخدام أفضل ما لديهم، ينشؤون بيئة إيجابية للموظفين كي تنفجر لديهم الرغبة في تقديم الأفضل ليحققوا أعلى النتائج، علاقاتهم بموظفيهم في نطاق العمل إيجابية يسودها الاحترام، نتائج مؤسساتهم جيدة أو ممتازة باستمرار (Watsabaugh و Conlow، 2013، الصفحات 10-12).

2.2. الأداء الوظيفي المتميز:

يشير التميز في ادبيات إدارة الأعمال إلى الاختلاف والتفرد عن الآخرين، وموضوع تميز الأداء الوظيفي لازال حقلًا جديدًا للبحث يجذب له انتباه العديد من المهتمين خصوصًا لما اتضحت العلاقة بين التميز في الأداء الوظيفي وتميز الأداء التنظيمي، وكلاهما يقاسان بالكفاءة العليا والفعالية العظمى.

أولاً - تعريف الأداء الوظيفي المتميز:

يعرف التميز على أنه حالة امتياز أو جودة، كما يعني تفوق، ويشير إلى مستوى أعلى من الأداء (Arussy, 2008)، وقياسًا على ذلك، يعد الأداء الوظيفي المتميز أعلى مستويات الأداء التي يتصف بها الفرد داخل المؤسسة، وهو يتجاوز المعايير الموضوعية كما ونوعًا، كما يتجاوز الأداء الوظيفي الاعتيادي الذي يقدمه الآخرون من حيث التوقيت أو التكلفة أو حتى الكيفية، كما يتجاوز أيضا حدود المعايير الموضوعية من قبل المؤسسة (جميل العاني، الياس، و كمر المندلأوي، 2019، صفحة 281). في تعريف آخر، يشير التميز لدى الفرد إلى قدرته على إنجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين، وأن يتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ، أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية، وتحديد الأهداف، والتخطيط السليم، والتنفيذ السليم، والتقييم المستمر. وبالطبع فإن الالتزام بهذا المفهوم سوف يؤدي إلى نجاح الفرد سواء في عمله أو في حياته (أبو النصر، 2011، صفحة 67).

في تعريف مغاير ينظر للأداء المتميز على انه بحث الفرد عن طرق كي يكون الأفضل باستمرار في وظيفته، وفي النهاية يتحول إلى وضع معايير نتائج جديدة للفرد وإعادة تحديد ما هو ممكن بالفعل، و يقوم القادة البارعون بإلهام الموظفين من اجل تحقيق الأداء المتميز والحفاظ عليه، كما أنهم ينشئون مناخا تنظيميا يرغب فيه الموظفون في التفوق في مهامهم (Conlow & Watsabaugh, 2013, p. 24). وكي يواصل الموظف تميزه في أداء وظيفته يستحق أن يحفز باستمرار وأن تزداد قيمة الحوافز وتنوع أيضا (زايد، 2003، صفحة 416).

ثانياً - عناصر الأداء الوظيفي المتميز:

يشير كل من Liker & Meie في كتابهما Toyota talent عن تميز أفراد شركة Toyota، إذ يقولان: إن نظام "تويوتا" معروف منذ أكثر من 30 سنة، لكن لم يستطع أي منافس آخر أن يقلدها فيه، والسبب أن لدى الشركة أفراد عظماء وأن الفائدة الكاملة هي من الأشخاص الذين يثبتون نجاحهم (Likker & Meie, 2007)، وهنا يجدر بنا التساؤل عن الكيفية التي تحقق الأداء الوظيفي المتميز؟

ظهرت بعض النماذج المفسرة للتميز في الأداء الوظيفي، وتمثل هذه النماذج أسلوبا علميا يهدف إلى الاستفادة من خبرات أصحاب الأداء المتميز في المؤسسات لتحسين أداء بقية الموظفين بما يسهم في تحقيق أهداف هذه المؤسسات بكفاءة وفعالية، حيث وضع كل من Lucia & Lepsinger نموذجا للتميز على مستوى الفرد كوسيلة وصفية تحدد الخصائص الشخصية

والسلوكية والمعارف والمهارات اللازمة لأداء وظيفي معين بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية داخل المؤسسة بما يسهم بدوره في تحقيق أهداف المؤسسة (أبو النصر، 2011، صفحة 69). بينما يرى Balderrama ان العوامل التي تؤدي الى تعظيم الأداء الوظيفي المتميز هي القدرة على التكيف مع البيئة، العمل الجماعي، التدريب، الاتصال الجيد مع الاخرين، الحوافز، والتفاعل مع القائد (جميل العاني، الياس، و كمر المندلاوي، 2019، صفحة 281).

مما لا شك فيه أنه لا يمكن الحفاظ على الأداء المتميز للأفراد باستمرار وبنفس الوتيرة إذا لم يراقب القائد المتغيرات التي تتحكم في صناعة التميز، وفي هذا الاطار قدما Watsabaugh و Conlow معادلة للأداء المتميز ويقولان: إذا تعرف القادة على هذه المعادلة ولا يغفلون عنها سوف يصلون بأداء أفرادهم لأعلى المستويات، كما أنهم يساعدون موظفيهم على تحقيق أهداف المؤسسة لأسباب تخصهم، تقديم أفضل جودة في انجاز العمل، التقدم للأمام، البحث عن مزيد من الابداع للقيام بمهام أفضل، تقديم مستويات متفوقة وثابتة من خدمة الزبائن، التعاون مع الزملاء لأجل اتمام المهام، وتحسين الانتاجية والنتائج. وردت معادلة التميز على الشكل: الأداء المتميز = الأهداف الواضحة × (الكفاءة + الالتزام + بيئة تنظيمية داعمة)، وفيما يلي شرح لكل متغير:

الأهداف الواضحة: يبدأ الأداء المتميز بالأهداف الواضحة، فعلم الموظفين بالنتائج التي سيحققونها وبالخطوة والأدوات والمصادر والدعم الذي يجب أن يتلقوه، سيحدث أمر ايجابي حيث سيبدعون في الارتقاء وأداء عملهم بشكل أفضل.

الكفاءة: تعني المهارات والمعرفة التي يملكها الموظف، ففي أي وظيفة كانت يمارس الموظفون التدريب ليطوروا في أدائهم، ولهذا يحتاج المديرون إلى تعليمهم وتدريبهم بالرغم من أن المؤسسة تعين الأكفاء من البداية.

الالتزام: يقتضي الالتزام أن يرغب الموظف بعزم في اتمام عمله، ومادامت المؤسسة تواجه صعوبة في التنافس فهي بحاجة لأداء متميز ولهذا عليها أن تدفع الموظفين لتطوير أدائهم بشكل روتيني وأن تجعلهم يستمتعون بالعمل عندما يعملون بطريقة أفضل وأن تشجعهم باستمرار ولا تحط من شأنهم، فالقادة السعيون يحطمون التزام موظفيهم ورغبتهم في التميز، مما يجعل الموظفون يمارسون مهامهم لأنهم مجربون للحصول على رواتبهم.

البيئة التنظيمية: يقتضي المناخ التنظيمي الداعم ان يتوفر على: جوا ايجابيا لا سلبيا، أهداف واضحة، انصات القادة وليس تحدثهم فقط، التقدير وليس النقد، وح الفريق لا العزلة، قيما محددة وواضحة، شعورا بالهدف لا عملا معتادا، الترفيه وقضاء وقت ممتع لا ملل وروتين، التجديد لا التكرار، النزاهة والعدالة وغيرهم من الايجابيات التي تجعل من بيئة العمل بيئة محفزة لا مضجرة.

في ذات السياق، قامت شركة الإمارات العالمية للألمنيوم بدراسة قدمت من خلالها مجموعة من الأسئلة للموظفين لاستكشاف التعريفات السائدة لأداء التميز ولقياس الأبعاد الأربعة التالية (Arussy, 2008, p. 27).

القدرات: مدى امتلاك الموظف للأدوات والسلطة اللازمة لتقديم أداء متميز؛

المعرفة: مدى فهم الموظف لعمله وأسلوب حياته وتحدياته وتطلعاته؛

الاستعداد: مدى تحفيز الموظف لتقديم أداء متميز؛

الموقف: وجودة اتصال بين الموظف والقائد.

ثالثاً- أبعاد التحفيز المستخدمة في صناعة الأداء الوظيفي المتميز

المحفزات عديدة ومتنوعة ومعروفة، لكن اختيار القائد للمحفز المناسب والفعال هو العملية الصعبة في حد ذاتها، فإن نجاح أسلوب التحفيز مع فئة من الموظفين، ليس بالضرورة أن ينجح مع الآخرين. مع ذلك، هذه العملية ليست مستحيلة، بل يكفي القائد الذي يبحث عن المحفزات الفعالة أن يعرف موظفيه كمعرفته لأولاده أو نفسه، ويحقق ذلك عندما يقترب منهم أكثر ويقاسمهم أفكارهم ويناقدشهم فيها دون أن يصدر عليهم أحكاماً، عليه أن يتعرف على ما يهمهم وما يحتاجونه، فمعرفته لقدراتهم ومهاراتهم يساعده على تكوين بيئة تحقق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد في آن واحد، كما أن معرفة مهارات الأفراد أيضاً هي التي تميز قائد عن آخر ومؤسسة عن أخرى، ففي كثير من الأحيان لا يفهم المديرون التحفيز ولا يعطون الموظفون ما يحتاجون إليه في الوظيفة مما يجعل الموظفين يفتقرون إلى التحفيز، ولهذا على القائد أن يعرف كيف يحفز موظفيه.

كي يصل القائد بالموظفين إلى أعلى مستويات الأداء (الأداء المتميز) أن يوفر ثلاثة مكونات رئيسية، وهي (Conlow و Watsabaugh، 2013):

1. الاتصال الشفاف:

يعتبر التواصل الفعال السهل الحدوث من العناصر الأساسية في تطوير أداء الأفراد نحو الأفضل، ولسماع القادة لانشغالات وآراء مرؤوسيهم حتى ولو فيما لا يودون سماعه أمر مهم في زيادة الطاقة الإيجابية وبناء الثقة، والمهم في التواصل هو الحوار الفعال الذي بموجبه يشجع القادة موظفيهم على الحديث دون أن يُصدروا عليهم أحكاماً بسبب فكرة أو رأي أو موقف يتخذونه.

في العادة يحسن القادة النقاش عن التقنية وينسبون نجاحهم إلى حسن اختيارهم لهذه التقنية، لكنهم يغفلون عن العلاقات الانسانية بينهم وبين أفرادهم (Likker & Meie, 2007)، فغياب العلاقات الانسانية يمكن أن يهدم المؤسسة (Watsabaugh & Conlow، 2013). عادة يحسن القادة التواصل فيما بينهم، ومع هذا في كثير من الحالات وفي العديد من المؤسسات يشتكي ويتذمر الأفراد من عدم وجود نظام اتصال فعال ودائم بينهم وبين قادتهم، مما يفوت على القادة الكثير من الفرص التي لو استغلوها لازدادوا نجاحاً، فدون اتصال لا يمكن للقائد أن يتعرف على الأفراد ذوي المهارات المتميزة ولا على الأفراد الذين يحتاجون إلى مزيد من التعلم لتنمية مهاراتهم، والحقيقة أن هناك داخل كل مؤسسة أفراد غير قادرين على الأداء بغض النظر عن مقدار جهدهم المبذول والطاقات التي يملكونها.

يعتمد التواصل الفعال في حدوثه على مجموعة من العناصر الأساسية نوجزها في ما يلي: (العور، 2019، الصفحات 109-110)

- اللقاءات الدورية وغير الدورية، ومدى قدرة الموظف على طلب لقاء المسؤول؛
- المدة الزمنية بين طلب اللقاء والاستجابة له؛
- مدى إتباع المسؤول لسياسة الباب المفتوح؛
- مدى استعداد المسؤول لاستماع الموظف؛
- مدى تشجيع المسؤول للموظف على الاتصال به؛
- إحساس الموظف بالطمأنينة لعرض كل ما لديه في حضور المسؤول؛
- حجم الثقة المتبادلة بين الطرفين.

II. التعليم:

لو سألنا عددا من القادة عن أكثر المحفزات تأثيرا في الأفراد، لأشارت معظم الاجابات إلى المكافآت المالية وزيادة الرواتب، وهي نوع من التحفيز المادي، لكن إذا سألنا عدد من المرؤوسين عن دور المكافآت المادية في تطوير أدائهم، فملتوقع أن تكون اجاباتهم "بنعم، لكنها ليست كل شيء"، لا ننفي دور المكافآت المالية، لكن ليس في مقدور كل المؤسسات أن تكافئ أفرادها نقدا، فهل ذلك يعني أنها لا تحفز، الأكيد أن أساليب التحفيز كثيرة والأفراد ينحازون أكثر إلى دوافعهم الداخلية، ولهذا كان التعليم من الوسائل المستخدمة في تنمية مهارات الأفراد وتميزهم، والتعليم لا ينفصل عن التدريب والتكوين، كونه تحفيز مستمر عكس التحفيز المرتبط بالمكافآت الذي تظهر نتائجه بظهورها وتختفي باختفائها.

القادة الجيّدون يبحثون دائما عن التحفيز المتواصل لذا يجب أن يعلّموا باستمرار، فإن لم يتعلم الموظف فإن القائد لم يُعلم، ودون تعليم لا يمكن لهذا القائد أن يطور من أداء الأفراد ذوي المهارات البسيطة، وأساس التعليم الناجح أن يتيح القائد فرص تنمية المهارات للجميع بما فيهم الأفراد المتميزون لخلق حب التعلم، وأن يستخدم التوبيخ معهم إذا أخطأوا ويمدحهم إذا أصابوا، لا يركز على جوانب ضعفهم وإنما على مواطن قوتهم عند كل عملية تقييم، فالتركيز على نقاط القوة بدل نقاط الضعف لدى الموظفين يرقى أدائهم لأنهم يودون الاعتراف بمهاراتهم وأفكارهم، كما يحتاجون إلى الدعم لتخلص من نقاط ضعفهم، فتركيز القائد على نقاط ضعف الموظف تجعل 1 من 11 موظفا فقط يرفع من إنتاجيته في العمل، بينما ترتفع هذه النسبة إلى 3 على 4 من مجموع الموظفين الذين يتم التركيز على نقاط قوتهم (Thiriet, 2014, p. 99).

III. الاعتراف والتقدير :

الاعتراف والتقدير يؤديان دورا مهما في تميز الأداء الوظيفي، فغالبا ما يخطئ القادة في اعتقادهم بأن الضغط على الموظفين سيرفع من مستوى أدائهم، لكن الذي يحصل هو زيادة إرهابهم الذي يؤدي بهم إلى البحث عن عمل جديد، أو خسارة ترقية، أو ترك العمل، فبدل الضغط يمكن للمسؤولين نشر ثقافة الاعتراف والتقدير وذلك لتكوين بيئة تتصف بالعلاقات الاجتماعية الايجابية والقوية، تحافظ على صحة الموظفين وتخفف عنهم ضغوط العمل، وتكون لديهم الرغبة في مساعدة بعضهم، وتنشئ التعاطف والصدقة والدعم بينهم، وكل ذلك سيزيد من مستويات إنتاجيتهم ويعزز التزامهم بعملهم.

الاعتراف نوعان: اعتراف الفرد بذاته واعتراف الآخرين به، فأما الأول، يعني أنه لا يمكن للفرد أن يعمل في مكان عمل دون أن يتعرف على نفسه في عمله، وهو جانب من الامتنان الذاتي الذي ينشئ من اعتراف الآخرين به، وأما الثاني فيعني شهادة الآخرين على قدرات الفرد ومهاراته في العمل، وهو معنى اجتماعي مرتبط بالعدالة التنظيمية، إنه يتعلق بمبدأ التكافؤ في المشاركة، إن منع اي موظف من المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل هو تشكيك في علاقته بالعمل، مما يعني حرمانه من الاعتراف بإنجازاته (Bernoux, 2012).

لكي يكون الاعتراف مفيدا للفرد، سواء كان رسميا أو غير رسمي، يجب أن يتصف بما يلي (Boucher & Langist):

- يمنح في الوقت المحدد، بمعنى أن يعترف القائد بموظفه بعد وقت قصير من انجازه للعمل أو الموقف الذي يتم الاعتراف به؛
- عادل: يتناسب مع الجهد المبذول، ومع الاعتراف المقدم سابقا لموظفين آخرين؛
- ذو طابع شخصي، لا يكون عاما، وإنما له قيمة لدى الموظف، ويتم تسليمه في شكل مثنى؛
- صادق: يصدق القائد في تقديم الاعتراف ولا يقدم اعترافات مزيفة لغرض قضاء مصلحة؛

- اعتراف أمام الزملاء، بمعنى أن يقدم القائد اعترافه بالموظف أمام باقي زملائه سواء في اجتماع أو في رسالة الكترونية، من أجل اخبار الآخرين بما حدث (Likker & Meie, 2007) وللاعتراف بمنجزات الأفراد، يمكن للقائد أن يختار من الأساليب التالية ما يناسبه:

- تقديم الدعم وتشجيع المشاركة في الانجاز؛
- تقديم مجاملات كتابية أو شفوية؛
- التحلي بالمرونة اثناء العمل؛
- تقديم مكافآت مادية أو مالية.

3. الدراسة الميدانية:

1.3. أدوات الدراسة الميدانية:

نموذج الدراسة: يضم نموذج الدراسة متغير مستقل وهو التحفيز الوظيفي، ويتكون من الأبعاد التالية: الاتصال الشفاف، التعليم، الاعتراف والتقدير، بينما المتغير التابع فهو تميز الأداء الوظيفي.

مجتمع الدراسة وعيّنته: يتكون مجتمع الدراسة من موظفين إداريين لمؤسسات اقتصادية جزائرية بولاية عين الدفلة (وحدة باتيمتال للمعادن). بالنسبة لحجم العينة، فقد تم استخدام عينة عشوائية بسيطة تتكون من 42 مفردة من مختلف المستويات الإدارية للمؤسسات محل الدراسة.

أداة جمع البيانات: لأجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات، اخترنا أداة الاستبيان لجمع البيانات، ومن أجل الحصول على عدد كاف من الاستبيانات، تم توزيع 55 استمارة، استرجعنا منها 48 استمارة مملوءة فقط، وبعد الفحص استبعدنا 6 استمارات لأسباب تتعلق بأخطاء في ملأ الاستبيان، واحتفظنا بـ 42 استمارة صالحة للدراسة. يتألف الاستبيان من فقرات، حيث خصصت لكل فقرة مجموعة أسئلة، يتم فيها اختيار الإجابة المناسبة من موافق بشدة إلى غير موافق بشدة.

اختبار ثبات وصدق الاستبيان: من أجل اختبار ثبات الاستبيان استخدمنا معامل ألفا كرونباخ، وكانت نتائج الاختبار كما يلي:

جدول (1): نتائج الثبات والصدق

المتغير	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الاتصال الشفاف	6	0.575
التعلم	6	0.803
الاعتراف والتقدير	6	0.687
التحفيز الوظيفي	18	0.898
تميز الأداء الوظيفي	8	0.832
الكلي	26	0.916

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج Spss26

يتضح من الجدول أن قيمة ألفا بلغت 91 %، وهذا يعني وجود درجة كبيرة من المصدقية في الإجابات ودرجة اتساق داخلي قوية بين أسئلة الاستبيان، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط جيدة بين عباراته.

2.3. تحليل بيانات الدراسة:

أولاً - خصائص عينة الدراسة، تتكوّن العينة من الخصائص التي يظهرها الجدول التالي:

جدول (02): الخصائص الشخصية عينة الدراسة

الجنس		الفئات العمرية			المستوى التعليمي			الخبرة المهنية	
ذكر	أنثى	أكثر من 40	أكثر من 30-40	أكثر من 50 سنة	ثانوي فأقل	دراست عليا	من 10-20 سنة	أكثر من 20-30	أكثر من 30 سنة
24	18	10	15	17	13	04	10	14	18

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات Spss26

ثانياً - تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الموظفين أفراد عينة الدراسة عن أبعاد التحفيز الوظيفي

لأجل التعرف على مدى الانسجام والتوافق في آراء أفراد العينة وتوضيح تصوراتهم عن فقرات متغيرات الدراسة اعتمدنا على حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج الإجابة (اتجاه الإجابة)، واعتبرنا أن المتوسط الحسابي الفرضي يساوي ثلاثة (03) كمتوسط أداة يهدف لقياس وتقييم إجابات العينة.

جدول (3): وصف متغيرات الدراسة

المتغيرات	المتوسط	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
الاتصال الشفاف	4.218	0.473	موافق
التعليم	4.107	0.779	موافق
الاعتراف والتقدير	3.797	0.759	موافق
التميز الوظيفي	3.761	0.875	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss 26

ثالثاً - التحقق من شروط تحليل الانحدار المتعدد القياسي:

لأجل استخدام تحليل الانحدار المتعدد القياس لا بد من أن تحقق الشروط التالية:

الشروط الأول: أن تخضع المتغيرات المستقلة: (الاتصال الشفاف، التعليم، الاعتراف والتقدير) والمتغير التابع تميز الأداء الوظيفي للتوزيع الطبيعي، ويتم التحقق من هذا الشرط باستخدام اختبار Shapiro-Wilk للعينات الصغيرة (يختلف حجم العينة الصغيرة من باحث لآخر، البعض يرى أن حجم العينة الصغيرة ما يقل أو يساوي 30 مفردة، والبعض يقدرها بـ 50 مفردة)، ويظهر ذلك الجدول التالي:

جدول (04): اختبار Shapiro-Wilk و Kolmogrov-Smirnov للتوزيع الطبيعي

الاختبارات		Kolmogrov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
قيمة الاختبار	قيمة Sig	قيمة الاختبار	قيمة Sig	قيمة الاختبار	قيمة Sig
المتغيرات		طبيعة التوزيع	مستوى الدلالة	طبيعة التوزيع	مستوى الدلالة
الاتصال الشفاف	0.089	0.200	غير دال	0.565	غير دال
التعليم	0.075	0.200	غير دال	0.938	غير دال
الاعتراف	0.124	0.107	غير دال	0.133	غير دال
تميز الأداء الوظيفي	0.120	0.104	غير دال	0.345	غير دال

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spss 26

يلاحظ من الجدول أن قيم sig. لكل المتغيرات أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وعليه تخضع كل المتغيرات للتوزيع الطبيعي.

الشرط الثاني: وجود علاقة ارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

اختبار شرط وجود علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة ينتج هو ذاته اختبار للفرضية القائلة:

يوجد ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين عناصر التحفيز (الاتصال الشفاف، التعليم، والاعتراف والتقدير) والتميز الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة؛

للحكم على الفرضية و التحقق من هذا الشرط لابد من حساب قيمة الارتباط بين متغيرات الدراسة، ولأجل قياس هذه العلاقات استخدمنا معامل "بيرسون"، ويكون الارتباط دالا إحصائيا عندما تكون القيم الاحتمالية لمتغيرات الدراسة أقل أو تساوي من مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ ، وتكون العلاقة ايجابية لما تكون قيمة الارتباط محصورة ما بين 0 و 1، والجدول التالي يظهر علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة وما يترتب عنها من استنتاج للعلاقة وشدة الارتباط وترتيب الارتباط بحسب درجة الأهمية.

جدول (5): مصفوفة "بيرسون" لقياس الارتباط بين أبعاد التحفيز وتميز الأداء الوظيفي

الأبعاد	معامل الارتباط	قيمة sig.	مستوى الدلالة	وصف العلاقة	الرتبة
الاتصال الشفاف	0.538	0.00	دال إحصائيا	طردية (موجبة)	الثالثة
التعليم	0.620	0.00	دال إحصائيا	طردية (موجبة)	الثانية
الاعتراف والتقدير	0.820	0.00	دال إحصائيا	طردية (موجبة)	الأولى

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spss 26

الشرط الثالث: عدم وجود ارتباط خطي (teste de colinéarité) بين المتغيرات المستقلة، وسيتم الحصول على نتائج هذا الشرط عند إجراء تحليل الانحدار، ويتم الحكم على هذا الشرط من خلال ما يلي:

- مؤشر الحالة (Indexe de condition) والذي يجب أن تكون قيمته أقل من 30 ؛
- معامل التسامح (Tolérance) والذي يجب أن تكون قيمته أكبر من 0.20 ؛
- معامل تضخم التباين (VIF)، الذي يجب أن تكون قيمته أقل من 3، حيث $VIF = 1 / tolerance$

الجدول التالي يبين قيم مؤشر الحالة و معامل التحمل ومعامل تضخم التباين:

جدول (06): قيم مؤشر الحالة و معامل التحمل ومعامل تضخم التباين

المتغيرات	مؤشر الحالة	معامل التسامح	تضخم التباين
الاتصال الشفاف	13.599	84,60	631,4
التعليم	14.709	672,0	1.487
الاعتراف والتقدير	26.852	43,70	3.451

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spss 26

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم مؤشر الحالة كلها اقل من 30، وكذلك قيم معاملات التسامح أكبر من 0.20، وأخيرا جميع قيم معاملات تضخم التباين أقل من 3، وبذلك يتحقق الاشتراط الثالث.

رابعا - قيم وثوابت معادلة الانحدار المتعدد القياسي:

فيما يأتي سنختبر فرضية الفرضية الثانية القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين عناصر التحفيز (الاتصال الشفاف، التعليم، الاعتراف والتقدير) والتميز الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة، وقبل استخراج القيم والثوابت، يجب أن نحلل تباين الانحدار المتعدد، ولأجل ذلك نضع الجدول التالي:

جدول (07): تحليل تباين الانحدار المتعدد

المعامل	R	R ²
القيمة	0.873	0.763

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spss 26

الملاحظ من جدول تباين الانحدار، أن قيمة معامل الارتباط بين أبعاد التحفيز وتميز الأداء الوظيفي هي 0.763، وهو ارتباط قوي، أما قيمة معامل التحديد فبلغت 0.873، وبالتالي يتبين أن المتغيرات المستقلة تفسر تقريبا ما نسبته تقريبا 87% من التباين الحاصل في تميز الأداء الوظيفي بالنسبة لأفراد العينة، وهي نسبة ذات دلالة معنوية كما يؤكد تحليل التباين Anova الذي يظهر أن قيمة F تساوي 40.750 و أن قيمة مستوى الدلالة = 0.000 وهي أقل من 0.05، وبالتالي الانحدار معنوي يشير إلى وجود علاقة ارتباط بين أبعاد التحفيز (الاتصال الشفاف، التعليم، الاعتراف والتقدير) وتميز الأداء الوظيفي، وبالتالي نستطيع إقامة عملية التنبؤ بين هذه المتغيرات.

من أجل معرفة المتغيرات المستقلة التي لها أكبر أثر على المتغير التابع، نستخرج جدول القيم والثوابت، حيث لا يتم استبعاد أي متغير مستقل ولو كان ارتباطه ضعيف مع المتغير التابع وغير ذي أثر، والجدول التالي يبين قيم وثوابت الانحدار المتعدد القياسي:

جدول (08): قيم وثوابت الانحدار المتعدد القياسي للتنبؤ بتميز الأداء الوظيفي من خلال أبعاد التحفيز

Sig.	قيمة t	معاملات الانحدار			المتغيرات
		Bêta	Std.Error	B	
0.05	1.980-	-	0.627	1.242-	Conts.
0.222	1.241	0.119	0.177	0.219	الاتصال الشفاف
0.008	2.784	0.268	0.108	0.301	التعليم
0.000	7.086	0.649	0.106	0.749	الاعتراف والتقدير

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS 26

4. تحليل النتائج :

أولا - تحليل خصائص عينة الدراسة، ما يلاحظ على الجدول رقم 02 مايلي:

بالنسبة للجنس: عدد الذكور يفوق بقليل عدد الاناث، والمبرر في ذلك هو وجود تفضيل لدى بعض المسؤولين لجنس الذكور في تولي بعض المهام التي يكثر فيها التنقل والمقابلات مع الزبائن والعمل إلى وقت متأخر أحيانا أو العمل في ايام العطل الأسبوعية كما هو الحال مع موظفي المحاسبة.

بالنسبة للفئات العمرية: الفئة الأكثر عددا من حيث السن هي الفئة التي عمر أفرادها أكثر من 50 سنة، وهذا ايضا طبيعي جدا، لأن التوظيف في هذه المؤسسات صار قليل جدا خصوصا بعد توقيف الدولة للمعاش المسبق، والصعوبات المالية التي تعاني منها المؤسسات الاقتصادية.

بالنسبة للمستوى التعليمي: أكثر الفئات هي الفئة التي لديها مستوى جامعي، والتي يبلغ عدد أفرادها 25 عضو، مما يعني أنه من بين الشروط لتولي أي منصب في وظيفة إدارية شرط التعليم الجامعي وهذا لأجل الكفاءة. الذي يثير الانتباه هو وجود موظفين لديهم مستوى تعليمي ما بعد الجامعي والحقيقة أن هؤلاء عادوا للتعليم في الجامعة لنيل شهادة الماستر، وبعدها نجحوا في مسابقة الدكتوراه، وهم يحضرون لنيل الشهادة.

بالنسبة للخبرة المهنية: الفئة الأكثر تمثل الأفراد الذين تفوق خبرتهم 30 سنة، وإذا قارنا هذه الفئة بالفئة العمرية الأكبر نجد توافق بينهما، مما يعني أن الفئة التي تشكل أطول السن هي ذاتها الفئة التي لها أكبر خبرة.

ثانيا- تحليل اجابات الأفراد :

أظهر الجدول رقم 03، أن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات الأفراد حول متغيرات الدراسة كانت أكبر من المتوسط المرجح (3)، وأن الاجابات المرجحة كانت ب "موافق"، مما يعني وجود إدراك لدى افراد العينة بأهمية ابعاد التحفيز وتميز الأداء الوظيفي.

ثالثا- تحليل الارتباط:

يظهر من الجدول رقم 5، أن الارتباط كان معنويا، بمعنى أن كل قيم Sig. كانت أقل من $0.05 \leq \alpha$ ، بينما درجة الارتباط فنفاوتت، إذ بلغ معامل الارتباط بين الاعتراف والتقدير وتميز الأداء الوظيفي 82%، وهو ارتباط جيد، ومن حيث الأهمية احتلت هذه العلاقة الرتبة الأولى. في الرتبة الثانية صنفت متغيرة التعليم، إذ بلغ معامل الارتباط لهذا البعد بالتميز الوظيفي 62%، وهو ارتباط مقبول كونه يتعدى 50%. يليهما في المرتبة الثالثة بعد الاتصال الشفاف بمعامل ارتباط موجب قيمته حوالي 54% وهو ارتباط متوسط.

بناء على ما سبق تقبل فرضيات الوجود القائلة بأنه يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد التحفيز (الاتصال الشفاف، التعليم، والاعتراف والتقدير) وتميز الأداء الوظيفي في مؤسسة "باتيمتال".

رابعا- تحليل الانحدار المتعدد:

من خلال الجدول 8 نلاحظ أن المتغيرين اللذان لهما تأثير معنوي هما متغير التعليم ومتغير الاعتراف والتقدير، وبناء على ذلك تقبل الفرضية الثانية القائلة: بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ بين عناصر التحفيز (الاتصال الشفاف، التعليم، والاعتراف والتقدير) والتميز الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة، كما ترفض الفرضية الثالثة القائلة: بأن كل أبعاد التحفيز يمكن التنبؤ من خلالها بالتميز الوظيفي في مؤسسة "باتيمتال"، وبالتالي نستطيع التنبؤ بتميز الأداء الوظيفي من خلال متغيرة التعليم ومتغيرة الاعتراف والتقدير فقط، وعليه نكتب معادلة الانحدار القياسي من الشكل: $y = 0.301x_1 + 0.749x_2 - 1.242$ ، حيث: (y) تمثل تميز الأداء الوظيفي، (x1) تمثل التعليم، بينما (x2) تمثل الاعتراف والتقدير، بينما متغيرة الاتصال الشفاف فلها دلالة أكبر من 0.05، ولذلك لا نستطيع التنبؤ من خلالها.

5. خلاصة:

الصندوق الأسود للسلوك البشري لم يتم بعد الكشف عن كل محتواه، لذلك يتواصل البحث للتحديد أكثر المتغيرات المتحكمة في هذا السلوك والمؤثرة بشدة كبيرة في تميز الأداء الوظيفي للأفراد والتي ما إن حفزت تعطي نتائج ايجابية ومستمرة حتى في توقيف التحفيز. ودراستنا هذه اظهرت النتائج التالية:

أظهر المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة ارتفاعا فوق المتوسط لجميع أبعاد الدراسة، هذا يدل على ان لدى أفراد العينة انطباع مقبول حول عوامل التحفيز وتميز الأداء الوظيفي، ولكنه غير كاف، فعلى القادة في مؤسسة "باتيمتال" بولاية عين الدفلة الاهتمام أكثر بتحفيز أفرادهم.

بين تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ابعاد التحفيز وتميز الأداء، وعليه أن شدة الارتباط تحتاج إلى اهتمام أكثر، لاسيما بعد الاتصال الشفاف والتعليم، كونهما من أهم المحفزات التي تظهر نتائجها فوراً ما إن طبقت.

بين تحليل الأثر أن المتغيرتين التعليم والاعتراف يمكن التنبؤ من خلالهما بتميز الأداء الوظيفي، كون هذه المتغيرات لهما أثر معنوي، مما يعني أن أفراد العينة يدركون جيداً أن زيادة قادة مؤسستهم من التركيز على ابعاد التحفيز (التعليم والاعتراف) سيزيد من تميز أدائهم الوظيفي، وذلك من خلال اتاحة التدريب والتكوين للجميع بحسب الحاجة إليه، وأنه كلما تعلموا كلما اكتسبوا معلومات أكثر، وهو الأمر الذي يمكنهم من تفادي مشاكل الأداء التي تتعلق بالمعرفة.

أظهرت نتائج تحليل الأثر أن إذا تغير الاعتراف والتقدير بنسبة 70% يؤدي ذلك إلى تغير تميز الأداء الوظيفي بوحدة واحدة، وهذا يدل على أهمية الاعتراف والتقدير في رفع الروح المعنوية للموظفين والتي بدورها تؤثر في أدائهم، فالاعتراف والتقدير هو من المتغيرات التي لا تكلف المؤسسة كثيراً، خصوصا في جانبه المعنوي (تكريم رمزي، شهادات وأوسمة، مجاملات، شكر، عطل قصيرة دون خصم، ترقية، وما إلى ذلك)، ولكن نتائج تأثيرها تظهر فوراً لأنها تتعلق بتحقيق الذات.

كشفت الدراسة أيضا على أنه يمكن تعميم النتائج المذكورة سابقا على باقي فروع مؤسسة "باتيمتال" وعلى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي هي بحاجة لتطوير نفسها من خلال الاهتمام أكثر بتطوير علاقاتها مع مواردها البشرية وزيادة اهتمامها بإدارتهم، فهم من يصنعون الفرق بينها وبين منافسيها.

بناء على النتائج يمكن أن نوصي بما يلي:

- زيادة اهتمام قادة المؤسسات في الجزائر ولا سيما قادة مؤسسة "باتيمتال" ببيئة العمل وجعلها بيئة محفزة على النشاط ومولدة للطاقة البناءة ومثيرة للسلوك الإيجابي.
- تختلف أهمية أبعاد التحفيز واساليبه حسب قدرات وأهداف كل مؤسسة، كما تختلف حسب حاجات الأفراد إليه، فإن تراجع أي بعد سينعكس على كل الأبعاد، لذا على المؤسسة محل الدراسة أن تأخذ بنفس القدر من الأهمية كل الأبعاد وتعمل عليها جميعا في نفس الاتجاه خصوصا أن العديد من الكفاءات المحورية صارت تنتقل إلى أماكن عمل أخرى بدوافع عدة منها فقر مكان العمل لأدنى المحفزات وهي الاعتراف والتقدير المعنوي.
- ضرورة قيام القادة بالربط ما بين ابعاد التحفيز في مكان العمل والتميز الوظيفي المستدام، فذلك يساعد في خلق بيئة تنظيمية تحافظ على الموظفين وتحول دون انتقالهم إلى أمكنة عمل أخرى.
- ضرورة أن يعيد قادة المؤسسات الجزائرية النظر في فهمهم لدور العنصر البشري في نجاح المؤسسة، ويعملون على الاستثمار فيه لأنه رأس المال الحقيقي ومربح وذلك بتحقيق مصالحه مقابل مصالحها.

6. الهوامش والإحالات:

المؤلفات

- عادل محمد زايد. (2003). إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية. القاهرة: دار قباء للنشر.
 كامل بربر. (1997). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات.
 مدحت محمد أبو النصر. (2011). الأداء الإداري المتميز. مصر: دار الكتب المصرية.

المقالات

- علي فائق جميل العاني، سعد خضر الياس، ومصطفى صلاح كمر المندلاوي. (2019). دور المقدرات الريادية في تحقيق الاداء الوظيفي المتميز: دراسة استطلاعية في الدائرة الادارية لوزارة النفط العراقية. مجلة الادارة و الاقتصاد، 275-294.

Ouvrages

- John Adair. (2006). **Leadership & motivation : the fifty rule & and eight key principles of motivating others** . London: Kogan Page
 Claude Lévy-Leboyer. (2006) . **La motivation au travail, modèles et stratégies** .Paris, france: Eyrolles.
 Frederick Herzberg ، Bernard Mausner و Barbara Bloch Snyderman .(2017) . **The motivation to work** .New York: Routledge.
 Jean Francois Thiriet .(2014) . **J'ai décidé d'être heureux ... au travail** .France: GERESO éd.
 Jeffrey k. Likker & David P. Meie .(2007) . **Toyota talent developing your peopole the toyata way** .New york, USA: McGraw-Hill.
 Lee Roy Beach .(2007) . **The human element : understanding and managing employee behavior** .New York: M.E. Sharpe.
 Lior Arussy .(2008) . **Excellence Every Day: Make the Daily Choice—Inspire Your Employees and Amaze Your Customers** .USA: Information Today, Inc.
 Richard C. Maddock & Richard L. Fulton .(1998) . **Motivation, emotions, and leadership** .USA: Quorum Books.
 Rick Conlow & Doug Watsabaugh .(2013) . **superstar leadership** .USA: Career press.
 Patrice ROUSSE. (n.d) . **La motivation au travail, méthodes et théories**, <http://alain.battandier.free.fr/>
http://alain.battandier.free.fr/IMG/pdf/lirhe_note_326-00.pdf
 Anne Boucher و Nathalie Langist .(n.d) . **La reconnaissance des employés... plus facile à dire qu'a faire**,
 amdas: https://amdes.qc.ca/docs/reconnaissance_employees.pdf
 Philippe Bernoux .(2012) . **Mesurer la reconnaissance au travail ?** Metices:
<https://metices.ulb.ac.be/IMG/pdf/BERNOUX.pdf>