

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: تسيير الموارد البشرية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
رقم: .....

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي  
تحت عنوان

فاعلية التحفيز وأثره على الاداء التعليمي لأستاذة متوسطة يحياوي عطية  
دراسة حالة متوسطة الشهيد يحياوي عطية - عين الملح -

تحت إشراف:

د/ عبد الكريم هاجر مسعودة

من إعداد الطالبة:

• ملكي حدة

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	المؤسسة	الصفة
د. بن سالم امال	جامعة المسيلة	رئيسا
د. عبد الكريم هاجر مسعودة	جامعة المسيلة	مشرقا ومقررا
د. الوافي رابح	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2023 / 2024



# شكر

أحمد الله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه وأشكره شكرا جزيلا على منه وكرمه

بأن سهل لي إنجاز هذا العمل

كما أتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير إلى من مهدوا لي إنجاز هذا

العمل وخاصة الأستاذة المشرفة: عبد الكريم هاجر مسعودة

إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بجامعة المسيلة الذين حملوا راية \*العلم فوق كل اعتبار\*

# فهرس المحتويات

# فهرس المحتويات

شكر وعرهان

إهداء

فهرس المحتويات

مقدمة: ..... أ

## الفصل الأول: الخلفية النظرية للحوافز وارتباطها بتحسين الأداء التعليمي

تمهيد: ..... 8

المبحث الأول: ماهية الحوافز. .... 9

المطلب الأول: تعريف الحوافز وأهميتها. .... 9

المطلب الثاني: نظريات الحوافز. .... 10

المطلب الثالث: أسس منح الحوافز وأنواعها. .... 15

المبحث الثاني: أسس إعداد نظام حوافز فعال. .... 23

المطلب الأول: متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز. .... 23

المطلب الثاني: قواعد وخصائص نظام الحوافز. .... 25

المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز وتقييمه. .... 27

المبحث الثالث: علاقة نظام الحوافز بالأداء. .... 30

المطلب الأول: تعريف الأداء ومكوناته. .... 30

المطلب الثاني: تقييم الاداء وأهميته. .... 31

المطلب الثالث: خطوات وآليات الحوافز في تحسن الأداء. .... 36

خلاصة. .... 39

## فهرس المحتويات

### الفصل الثاني: دراسة حالة متوسطة الشهيد يحياي عطية - عين الملح -

44.....	تمهيد:
45.....	المبحث الأول: عرض إجراءات الدراسة الميدانية
45.....	المطلب الأول: تعريف المؤسسة:
46.....	المطلب الثاني: هيكلية متوسطة الشهيد يحياي عطية - عين الملح -
47.....	المطلب الثالث: نتائج المؤسسة وأهدافها.
Erreur ! Signet non défini. ..	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة ..
Erreur ! Signet non défini. ....	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة ..
Erreur ! Signet non défini. ....	المطلب الثاني: مصادر بيانات الدراسة ..
Erreur ! Signet non défini. ....	المطلب الثالث: هيكلية استبانة الدراسة ومعالجتها الإحصائية.
	défini.
Erreur ! Signet non défini. ....	خلاصة:
75.....	الخاتمة:
78.....	قائمة المراجع:
84.....	الملاحق:
103.....	ملخص:

## فهرس المحتويات

### قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
46	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الجنس.	01
46	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية العمر	02
47	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية المستوى التعليمي	03
47	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الخبرة المهنية.	04
48	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الوظيفة	05

### قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
12	سلم حاجيات لماسلو	01
15	نموذج التوقع	02
26	قواعد نظام الحوافز الفعال	03
28	مراحل تصميم نظام الحوافز	04

مقدمة

**مقدمة:**

يقول " بيتر دراكر" أن أي منظمة لها مورد واحد حقيقي وهو الإنسان، حيث يعد المورد البشري مصدرا اساسي للتنمية والتطوير، فقد أصبحت مختلف المؤسسات تسعى لأجل الحصول على أفضل المهارات والعمل على تكوينها نظرا لغلبتها على مختلف الوظائف، فالمورد البشري هو محرك المؤسسة فأى عمل ونشاط لا يمكن اعتباره تاما حتى وانا كان عبر أجهزة وآلات فالأفراد هم من يقوموا بتشغيلها.

وهنا تقوم المؤسسات بالارتقاء والعمل من خلال تحسين نفسها للوصول للأهداف وتحقيق البرامج المسطرة بواسطة الاستغلال الأمثل والعقلاني والتدبير الجيد لمواردها البشرية، ونجاح أي مؤسسة مهما كان المجال الذي تخوض غماره موقوف على ما تملكه من طاقات بشرية، فبرغم ذلك تجد المؤسسة صعوبات وعقبات تواجهها اثناء سيرها لتحقيق اهدافها مما يجبرها على اعادة النظر في الكثير من الامور اللازمة والقيام بتحليل سلوك العاملين وتصرفاتهم اثناء العمل بهدف توجيههم وضبط سلوكهم نحو المسار المرغوب فيه والذي يتناسب مع خطط المؤسسة، والأداء هو المؤشر الذي تبنى عليه مدى وفعالية تحقيق الاهداف وهذا في حدود الحوافز الذي يعتبر البحث فيه معقد وذلك لارتباطه بمشاعر الفرد.

والحوافز هي من المؤثرات الاساسية التي لها ركيزة حيوية في تقوية سلوك الفرد وتعديله لأنها تولد في داخله الرغبة لرفع أدائه، وهذا ما يجعل المؤسسة تقوم بتدعيم العامل من خلال الحوافز لأجل زيادة الثقة لديه وتحقيق الرضا في منصبه فترتفع لديه الروح المعنوية مع ارتفاع معدل الأداء.

**أولا: إشكالية الدراسة:**

للحوافز أهمية داخل المؤسسة تتمثل في أنها باعث أساسي ومحرك لطاقة ورغبة الفرد في العمل، كونها توفر للعامل مزيدا من الاجور والمزايا المادية والمعنوية، مما يؤدي الى تحسين ظروفه الاقتصادية والاجتماعية، وغياب الحوافز ينعكس سلبا على الحالة النفسية للعامل ويظهر ذلك في انخفاض أدائه مما ينعكس سلبا على المؤسسة في حد ذاتها، ومنه يمكن طرح التساؤلات التالية:

**ثانيا: تساؤلات الدراسة:**

**-التساؤل العام:**

✓ هل يوجد أثر للتحفيز على الأداء التعليمي للأساتذة في المؤسسة ؟

- الأسئلة الجزئية:

- ✓ هل يوجد أثر للتحفيز المادي على الأداء التعليمي للأساتذة في المؤسسة ؟
- ✓ هل يوجد أثر للتحفيز المعنوي على الأداء التعليمي للأساتذة في المؤسسة ؟
- ✓ ما مستوى التحفيز من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط ؟
- ✓ ما مستوى الأداء التعليمي لأساتذة التعليم المتوسط ؟

ثالثا: فرضيات الدراسة:

-الفرضية العامة-

- ✓ يوجد أثر للتحفيز على الأداء التعليمي للأساتذة في المؤسسة .

- الفرضيات الجزئية:

من خلال التساؤلات الجزئية يمكن إعطاء الفرضيات التالية:

- ✓ يوجد أثر للتحفيز المادي على الأداء التعليمي للأساتذة في المؤسسة .
- ✓ يوجد أثر للتحفيز المعنوي على الأداء التعليمي للأساتذة في المؤسسة .
- ✓ هناك مستوى مرتفع من التحفيز من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط.
- ✓ مستوى الأداء التعليمي لأساتذة التعليم المتوسط مرتفع.

رابعا: أسباب اختيار الموضوع:

لكل بحث علمي ممهدهاته ومبرراته للقيام به ولقد كانت عدة أسباب وراء اختيارنا لهذا الموضوع نذكر  
مها ما يلي:

1. أسباب ذاتية:

- هذا الموضوع أثار إعجابي وجعلني راغبا في البحث فيه.
- معرفة واكتشاف كيفية قيام المتوسطة بتحفيز موظفيها (الأساتذة).
- إظهار أثر الحوافز على زيادة وتحسين أداء الأساتذة بالمؤسسة.

- المساهمة في تحسين الحوافز فلها أهمية كبيرة في تحقيق التميز والارتقاء بالمؤسسة.

## 2. أسباب موضوعية:

- توفر كم لا بأس به من المراجع في هذا الموضوع مما يدل على أهميته في المؤسسات.
- تركيز أغلب المفكرين حديثا على ضرورة وجود حوافز فعالة في المؤسسة لأجل تحقيق الاهداف.
- غياب العدالة في توزيع الحوافز خاصة في المؤسسات.

## خامسا: أهداف البحث وأهميته:

إن الغاية المرجوة من دراسة هذا الموضوع تتمثل في:

- محاولة الإجابة على الاشكالية المطروحة وازالة الغموض.
  - توضيح العلاقة بين الحوافز والأداء التعليمي للأستاذ الذي ينعكس في الأخير على كفاءة وفعالية المؤسسة.
  - معرفة مدى ارتباط الأداء بالحوافز .
  - محاولة ابراز أثر الحوافز على اداء الأساتذة.
- أما أهمية البحث فنستطيع رؤيتها كما يلي:

يعتبر هذا الموضوع من المواضيع التي حظيت باهتمام الكثير من المفكرين ولا زال يحتاج لدراسات جديدة لارتباطه بدوافع وحاجات ورغبات الأفراد التي تتميز بالتغيير والتباين من فرد لآخر كما يسمح دراسة موضوع الحوافز في المؤسسات التربوية من التحكم في انخفاض الأداء وتحديد مستوى أداء الأستاذ وانتاجيته في مختلف المجالات والأنشطة وعدة مظاهر سلبية كالتأخر وارتفاع معدل الغيابات واللامبالاة.... الخ، لأجل تحفيزهم بالحوافز المناسبة.

## سادسا: حدود الدراسة:

للإجابة على الاشكالية المطروحة واختيار الفرضيات، سنحاول وضع أسس محددة للدراسة وهي متمثلة في الحدود التالية:

- المجال المفاهيمي: التعرف على أهم المصطلحات المتعلقة بالحوافز والأداء التعليمي.

- **المجال المكاني:** التعرف عن كيفية تقييم اداء الأستاذ والحوافز المقدمة في المؤسسة محل الدراسة.
- **المجال الزماني:** هو وضع إضافة بسيطة للدراسات السابقة في مجال الموارد البشرية.

### سابعاً: المنهج المتبع في الدراسة:

هو المنهج الوصفي (النظري) والذي تم الاستعانة به كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصل النظري أما في الفصل التطبيقي سنعتمد على المنهج التطبيقي (التحليلي) والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبيان للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل ابعاده.

### ثامناً: الدراسات السابقة:

ومن بين هذه الدراسات نذكر من بينها:

- **باجة حميد:** دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال الاستراتيجية، جامعة البويرة، سنة 2014/2013، وتبرز اشكالية البحث في: ما مدى مساهمة التحفيز في تخفيض الرضا الوظيفي، ولقد تطرق في هذا البحث الى كل ما تعلق بالجانب الحوافز من جهة والرضا الوظيفي من جهة أخرى وكذا العلاقة بينهما ولقد توصل الى أن الحوافز هي بمثابة المقابل للحصول على اداء متميز، وتتوقف فعالية الحوافز على توقفها مع هدف الفرد وحاجاته ورغباته.

- **الطاهر الوافي:** التحفيز وأداء المرضين، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية " عالية صالح بتبسة" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص "تنظيم وعمل" جامعة قسنطينة، 2013/2012، وتبرز إشكالية هذا البحث فيما العلاقة بين الحوافز المقدمة للمرضين ومستوى أدائهم في المؤسسة العمومية الاستشفائية؟ ولقد تطرق في هذا البحث كل ما يتعلق بالحوافز من جهة والأداء الوظيفي من جهة أخرى ولقد توصل الى العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي ومن النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة هو عدم فعالية نظام الحوافز في المؤسسة العمومية الاستشفائية وذلك بسبب عدم وجود نظام مرن لأجور والمكافأة إضافة إلى عدم وجود مناخ تنظيمي محفزاً يسمح بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات وأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار.

- **دراسة بعنوان التحفيز في المؤسسات الصناعية الجزائرية:** وهي دراسة متمثلة في رسالة ماجستير جراها السيد بوقفة عبد الرحمان في مؤسسة الأوراسية للغزل والنسيج سافيلكو بعين جاسر باتنة سنة 2001 وقد اعتمد فيها على المنهج الوصفي من اجل الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: هل تعتبر أدوات التحفيز المطبقة من

طرف المؤسسة الصناعية تؤدي إلى تحقيق الرضا لدى الأفراد؟ وبالتالي تحفيزهم، وقد توصل من خلالها إلى الاستنتاج العام التالي لم تصل المؤسسة إلى حد معين من مراعاة حاجات الأفراد مما أدى إلى قلة تحفيزهم واهتمامهم بالعمل في المؤسسة.

• **دراسة درويش عبد الرحمان يوسف:** العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي والخصائص الفردية حيث مثل مجتمع الدراسة عينة من العاملين في القطاع الحكومي، والخاص في دولة الإمارات العربية المتحدة شملت 25 مؤسسة واستخدام فيها 600 استبيان، وتتلخص نتائج الدراسة في الكشف عن وجود علاقة ارتباط موجبة بين مستوى الدافعية الداخلية، والالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي إذ ينجم عن الدافعية الداخلية قوة عاملة أكثر التزاما.

• **دراسة مأمون احمد سليم الدقاسمة:** والمعنونة بـ مستويات إشباع حاجات العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، ويمثل مجتمع الدراسة عينة من العاملين في الوظائف الإشرافية إذ كان حجمها 323 شخص، وقد خلصت الدراسة ما يلي:

- كانت أكثر الحاجات إشباعا في بيئة العمل حاجات الانتماء، والاستقلالية.
- كانت الإناث أكثر إشباعا لحاجات الانتماء من الذكور، ونفس الشيء بالنسبة للمتزوجين مقارنة مع غير المتزوجين.

### تاسعا: صعوبات الدراسة:

من طبيعة البحث العلمي أن تكتسبه صعوبات باختلاف التخصصات، وتلخص الصعوبات التي واجهتنا في هذا البحث:

- صعوبة التنقل من محل الإقامة إلى مكان الدراسة لعدم توفر وسائل النقل.
- إغلاق جميع المنافذ لتلقي المعلومات باستثناء الانترنت وهي غير كافية.

### عاشرا: محتوى الدراسة:

لمعالجة أهداف البحث والإشكالية المطروحة سابقا، تم تقسيم البحث إلى فصلين ومقدمة وخاتمة بالإضافة إلى تلخيص عام ثم عرض لأهم النتائج المتوصل إليها وفي الأخير نعطي بعض التوصيات بناء على النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى آفاق البحث في الموضوع.

**الفصل الأول:** الخلفية النظرية للحوافز وارتباطها بتحسين الأداء التعليمي.



الفصل الثاني: دراسة حالة متوسطة يحياوي عطية - عين الملح -

# الفصل الأول:

الخلفية النظرية للحوافز

وارتباطها بتحسين الأداء التعليمي

### تمهيد:

يعتبر موضوع الحوافز من أهم المواضيع التي تحظى في الوقت الحالي باهتمام المؤسسات التربوية، فهي تلعب دورا هاما وتؤثر تأثيرا كبيرا في رفع وتحسين أداء العمال بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة وأساس نجاح أي مؤسسة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتبار العنصر المؤثر، والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة لأن الرغبة في العمل تكمن في نفس الفرد، وتصبح مهمة الإدارة هي إثارة تلك الرغبة وتوجيه السلوك المترتب عنها في الاتجاه الذي يخدم المؤسسة، لذا وجب عليها البحث عن السبل والأدوات التي من خلالها يتم تأثير القوى الكامنة للأفراد التي تدفعهم لزيادة وتحسين أدائهم من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وهذا ما يؤدي الى حفاظ المؤسسة على عمالها ذوي المهارات وجذب موارد بشرية أخرى من البيئة الخارجية، ولا يأتي ذلك إلا من خلال منح الحوافز لتحقيق الأهداف المسطرة.

المبحث الأول: ماهية الحوافز.

يجب أولاً معرفة وفهم سلوك الموظف داخل المؤسسة فهو يكرس جهده وطاقته لأجل انجاز عمله وبالمقابل على المؤسسة ان تضع ضوابط لتحفيزه وتوجيه الموظف لخدمة المنظومة ككل لذي سوف نتطرق في المبحث الاول ل ماهية الحوافز وأهميتها وعلاقتها بالدوافع والنظريات وعلى اي اساس يتم منح الحوافز .

المطلب الأول: تعريف الحوافز وأهميتها.

أولاً: تعريف الحوافز

تعرف الحوافز بأنها المحركات والمؤثرات الخارجية التي تستخدمها الادارة لإثارة دوافع الانجاز لدى الافراد العاملين<sup>1</sup>، وهي شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه الى تحقيق اهداف محددة<sup>2</sup>، كما أنها تعتبر مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المؤسسة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية، وتحقيق الفعالية من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة<sup>3</sup>.

ومما سبق نستطيع القول بأن الحوافز هي عبارة عن ركيزة اساسية في المؤسسة تلبي من خلالها حاجيات ومتطلبات الموظف بغرض تحقيق الاهداف.

ثانياً: أهمية الحوافز

وتبرز أهمية الحوافز لكل من المؤسسة والعاملين فيما يلي<sup>4</sup>:

- **تحسين أداء العاملين:** ويتم ذلك من خلال مكافأة أولئك الذين حققوا مستويات عالية من الأداء، حيث يؤدي ربط المكافأة بمستويات الأداء العالية الى تشجيع الافراد لمحاولة بلوغ هذه المستويات، ومثل هذا النظام يساهم في تحليل التفاوت في الأجور بين العاملين.

<sup>1</sup> أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مبادئ ادارة الاعمال، ط1، الأساسيات والاتجاهات الحديثة مكتبة العكيان، الرياض، 2004، ص259.

<sup>2</sup> علي محمد عبد الوهاب، إدارة الافراد "منهج تحليلي"، ط2، دون دار نشر، مصر، 1975، ص113.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات لحديقة في دراسات وممارسات الموارد البشرية، بدون طبعة، المكتبة العصرية، 2007، ص365.

<sup>4</sup> الأخضر صياحي ومحمد سلامة، مؤشرات القيادة الادارية الناجحة، الملتقى العلمي الدولي حول: أداء فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، يومي 10، 11، 11/2009، ص10.

• **زيادة الانتماء:** حيث تشكل الاجور والحوافز بأنواعها (المادية والمعنوية) اساس العلاقة بين المؤسسة الافراد العاملين فيها، فعملية ربط الحوافز بالأداء تشجع كل من الأداء والانتماء وتزيد من إدراك العامل للعدالة والانصاف كما ان نجاح نظام الحوافز يساهم في ارضاء العاملين عن اعمالهم ويزيد من انتاجهم وولائهم للمؤسسة حيث يتطلب ذلك مجموعة من المقومات الاساسية لنظام الحوافز والتي تتمثل في:

✓ دراسة ادارة العاملين

✓ اختيار مزيج من الحوافز المناسبة والفعالة

✓ تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين واقناعهم بمزاياه

✓ التقييم المستمر للنظام، بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الادارة والعاملين.

• **توجيه السلوك:** اثبتت الابحاث والنظريات بأن نظم التعويضات والحوافز الى جانب كونها من أهم مكونات نظام ادارة الموارد البشرية فإنها تعد اداة قوية في تحفيز وصياغة شكل السلوك المرغوب لدى الافراد بما يكفل التحقيق الامثل لأهداف المؤسسة، اذ يحقق نظام الحوافز ما يلي:

✓ تحسين الأداء والاحتفاظ بالعمالة.

✓ جذب العدد الكافي والنوعية المناسبة من العاملين وفي مرحلة لاحقة المحافظة عليهم.

✓ ايجاد احد اكثر الروابط المميزة بين العاملين والمؤسسة على الرغم من كون المكافآت تشكل جزءاً هاماً من التكلفة الكلية.

### المطلب الثاني: نظريات الحوافز

هناك العديد من النظريات التي تناولت موضوع الحوافز لكننا ارتأينا ان نقتصر اهمها وهي كالتالي:

1. **نظرية ماسلو للحاجات:** من التحاليل الرائدة والتي تعد البداية العلمية والمؤسسة في دراسة الحوافز، نظرية الحاجات للباحث "إبراهام ماسلو" والتي ركز فيها على مفهوم الحوافز وكيفية تحديدها على مفهوم الحاجات الانسانية، فالحوافز حسب هذه النظرية تتحدد من الدافعية وهذه الاخيرة هي عبارة عن قوى داخلية مركبة تدفع الفرد لأن يسلك تصرفاً محدداً وهادفاً، فهي التي تمكنه من الانتقال من حالة اللاتوازن الى حالة التوازن بتحقيقه للهدف<sup>1</sup>، وفي هذا الصدد قسم ماسلو الحاجات الانسانية

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخ، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الانسانية، جامعة قسنطينة، عدد 15 جوان 2001، ص138.

الى خمسة مجموعات رتبت في هرم وتدرجت من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم وهي الاكثر الحاحا الى حاجات تحقيق الذات في قمة الهرم وهي الاقل الحاحا ويقوم التحليل على النحو التالي:

- **الحاجات الفيزيولوجية:** تعمل هذه الحاجات اساسا للحفاظ على الفرد، والمحافظة عليه وعلى نوعه، وهي تمثل حد الكفاية بالنسبة للإنسان وهذه الحاجات هي الطعام والشراب والمسكن، الراحة، النوم، وغيرها فعند اشباعها يصل الفرد الى حد الرضا<sup>1</sup>.

- **الحاجة للأمن:** إن بمجرد أن يشبع الفرد حاجته الفيزيولوجية ينتقل الى حاجة الامن، والتي تتمثل في محاولة تأمين حياة الفرد وحمايته من اي خطر او حوادث تحدث له، وتفضيله للعمل في بيئة مستقرة؛ أي انها تتلخص في توفير العناصر المادية التي تحمي الانسان من الضرر المادي والمعنوي، وكذلك حماية حاجاته الفيزيولوجية مما يولد له الشعور بالاستقرار والاطمئنان<sup>2</sup>.

- **الحاجات الاجتماعية:** عندما يتم اشباع الحاجات سالفة الذكر تبرز الحاجات الاجتماعية كحاجات مؤثرة على السلوك الانساني وتزداد أهميتها كدافع على هذا السلوك، وتتمثل الحاجات الاجتماعية في رغبة الفرد في وجوده بين الآخرين والاصدقاء، ورغبته في علاقات يحيطها الاعزاز والود كما تهتم الحاجات الاجتماعية الى محاولة كسب المزيد من المكانة الاجتماعية من خلال المركز والنفوذ داخل الجماعة التي ينتمي اليها كما أن زيادة الروح المعنوية الطيبة ولنماء القيادة بالإشراف الحسن كل هذه الامور تؤثر على اشباع الحاجات الاجتماعية.

- **الحاجة الى التقدير:** يتم التركيز على حاجة الفرد الى احترام الآخرين له واحساسه بالثقة في النفس والقوة والمقدرة والكفاءة ويمكن أن تلعب الجوائز والترقيات والالاقاب دورا هاما في اشباع حاجات التقدير<sup>3</sup>.

- **الحاجة الى تحقيق الذات:** إذا توفرت للفرد فرص لإشباع كل الحاجات فإنه قد لا يكون سعيدا بشكل كامل فقد تظهر عليه حالات توتر نفسي وعدم ارتياح وتراجع الى عدم القيام الفرد بأداء أعمال تناسب استعداداته وميولته الشخصية، فإن كان الفرد صاحب موهبة فإنه ينبغي أن يمارسها وتتضمن

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الافراد، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، سنة 1993، ص362.

<sup>2</sup> بوزورين فيروز، دورة ادارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات لصغيرة والمتوسطة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2010/2009، ص81.

<sup>3</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، الاسكندرية، 2003، ص131.

هذه الحاجات الى تحقيق الفرد لأهدافه<sup>1</sup>، والشكل التالي نرى فيه سلم ماسلو للحاجات الذي ذكرناه سابقا.

الشكل رقم 01: سلم حاجيات ماسلو<sup>2</sup>



### 2. نظرية العاملين لفريدريك هيرزبيرغ: " Fredrik Hersberg "

الفضل في تأسيس هذه النظرية يرجع الى " فريدريك هيرزبيرغ" وزملاءه حيث توصلوا إلى أن لكل إنسان مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات الانسانية وأنهما يؤثران على سلوك الفرد بطرق متباينة وقد وجدوا أن استياء الفرد ينتج عن عدم توفر بيئة صالحة ومناسبة للعمل كما توصلوا الى ان رضا الفرد عن عمل ما إنما يعود الى العمل ويرى " فريدريك" أن الانسان لن يشعر بالرضا إلا إذا تحققت له جميع وسائل الاشباع المختلفة من عوامل صحية وبيئية ومادية هذا الاشباع يمنع الاستياء وشعور العامل بالتعاسة، ومحددات الرضا التي اصطلح على تسميتها (العوامل الحافزة) عي الانجاز والاعتراف والتقدير وطبيعة العمل والترقية وزيادة المسؤوليات وهذه العوامل الحافزة تعمل على تحريك جهود الافراد وزيادة نشاطهم وتحقيق أداء جيد مما ينعكس ايجابيا على تحقيق اهداف المؤسسة، اما محددات عدم الرضا اصطلح على تسميتها بالعوامل الوقائية وهي سياسة الادارة والاشراف والعلاقات الشخصية والراتب أو الأجر وظروف العمل والأمن الوظيفي والمستوى الاجتماعي وتعمل هذه العوامل الوقائية على مساعدة الفرد على الانتماء لعمله وان هذه العوامل تساعد على النمو النفسي السوي الذي يساهم بدوره في تحقيق الرضا الوظيفي ويتضح لنا من هاتين المجموعتين من العوامل أن المجموعة الاولى وجودها يزيد من رضا الفرد لكن انعدامها لا يؤثر سلبيا على رضا الفرد وسميت هذه بالعوامل الدافعة، أما المجموعة الثانية من العوامل التي يمنع وجودها حالة عدم الرضا ولكنها لا تزيد من رضا الفرد واذا وجدت هذه العوامل

<sup>1</sup> صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، ط2، الجامعة المفتوحة طرابلس، 1994، ص302.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن، دار وائل للنشر، 2003، ص261.

سميت بالعوامل (الوقائية أي أن مجموعة العوامل الدافعة) الأولى (مرتبطة بطبيعة العمل نفسه اما مجموعة العوامل الوقائية) الثانية مرتبطة ببيئة العمل، فطبيعة هذه العلاقة بين المجموعتين من العوامل تمثل جوهر هذه النظرية ولذلك سميت بنظرية العاملين<sup>1</sup>.

### 3. نظرية دافع الإنجاز والانتماء والنفوذ: قام "ديفيد ماك كلياند" من خلال تجاربه بالتوصل

إلى أن هؤلاء الافراد ذوي ميل ورغبة الى اتمام العمل بصورة جيدة خلافا للأفراد العاديين، ولقد أطلق على هؤلاء الافراد "ذوي الانجاز العالي" واستطاع ان يستنبط من هذه الدراسات أن هناك دافع الانجاز، كما يرى أن هناك ثلاث حاجات تحدث في إطار متماسك كله بدون تسلسل وهي موجودة فينا بدرجة مختلفة<sup>2</sup>.

أ- دافع الانجاز: ان الافراد المهتمين بالإنجاز لهم اهداف معتدلة فيها تحدي ويرغبون في السيطرة والعمل وحدهم، وقد دلت الابحاث التي قام بها صاحب هذه النظرية، ان الفراد ذوي المستوى العالي من الانجاز يتميزون بخصائص اهمها، انهم يرغبون في تحديد اهداف معتدلة بأنفسهم وفيها بعض التحدي، ويرغبون في العمل وحدهم بدلا من العمل الجماعي.

ب- دافع الانتماء: ان الافراد المهتمين بالانتماء حريصون على العلاقات لحميمة ويؤكد صاحب هذه النظرية على ان الذين لديهم حاجة كبيرة للانتماء ينالون الرضا والاشباع من خلال تأثير سلوكهم مع الغير.

فالذين يشعرون بالحاجة الى الانتماء يختارون صدقاتهم اولا ثم ينظرون الى موضوع الكفاءة والمهارة لتحقيق عمل او مهمة ما، بينما المهتمون بالإنجاز يختارون الاصدقاء ويقيمون العلاقات التي تمكنهم من تحقيق اهدافهم<sup>3</sup>.

ج - دافع النفوذ: إن الاشخاص المهتمين بالنفوذ حريصون على التأثير في الآخرين للحصول على المكانة بينهم واما الذين يشعرون بإلحاحه الى القوة فانهم يختارون الذين لديهم حاجة كبيرة للقوة والنفوذ، وينالون الرضا والاشباع من خلال التأثير والنفوذ والسيطرة على الآخرين، فهؤلاء يدفعهم ويحثهم حافز الحصول على مراكز النفوذ والسيطرة والمكانة المرموقة الى العمل الجاد<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، مذكرة تدخل ضمن متطلبات تيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2007، ص22-23.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، ط3، مصر، الاسكندرية، الدار الجامعة، 2003، ص145.

<sup>3</sup> طارق السويدان محمد العدلوني، خماسية الولاء، ط1، دار ابن الحرم، لبنان، بيروت، 2004، ص37

<sup>4</sup> طارق السويدان محمد العدلوني، مرجع سبق ذكره، ص99

4. **نظرية التوقع:** مؤسسها هو "فيكتور فروم" وتركز نظريته على عامل التوقع كأساس في حاجات ودوافع الانسان بالإضافة الى العوامل الداخلية والخارجية كمحرك للسلوك الانساني لذا فإن عنصر الترقب والتوقع لذي تقوم عليه هذه النظرية يعتبر عاملا قويا في دفع الانسان لاتخاذ سلوك معين أو الامتناع عنه فإذا توقع الانسان انه سيحصل على اشباع معين خلال فترة مستقبلية فإنه سيظل يعمل حتى يحقق هذه الرغبة أما إذا لم يتوقع الاشباع المطلوب من هذا السلوك لظروف معينة فإن ذلك قد يؤدي به الى الغاء هذا السلوك والتوقف عنه.

وتقوم نظرية التوقع على افتراض مفاده ان سلوك الفرد يعتبر مؤشرا على الدرجة التي يتوقع فيها ان هذا السلوك سيوصله الى الاهداف والنتائج في المستقبل فهي عملية توقعية بأن السلوك الحالي سيؤدي به الى نتيجة معينة في المستقبل<sup>1</sup>، ويقوم هذا النموذج على مسلمة هي ان رغبة الفرد في الاداء في اي وقت محدد تعتمد على اهدافه الخاصة وعلى ادراكه لقيمتها المسببة للأداء كوسيلة او طريقة لتحقيق هذه الاهداف.

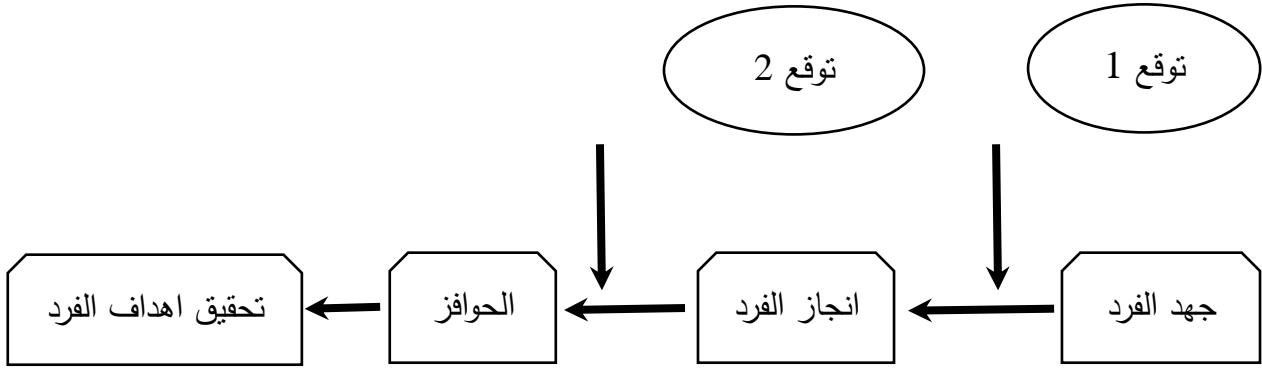
ويتوقف العمل على تفاعل اربعة عناصر هي<sup>2</sup>:

- ✓ جهد الفرد
- ✓ انجاز الفرد
- ✓ الحوافز
- ✓ تحقيق اهداف الفرد

<sup>1</sup> عارف بن ماطل الجريد، مرجع سبق ذكره، ص34.

<sup>2</sup> محمد سعيد انور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص275.

الشكل رقم 02: نموذج التوقع



المطلب الثالث: أسس منح الحوافز وأنواعها

أولاً: أسس منح الحوافز

**1. الأداء:** يعتبر التميز في الاداء المعيار الاساسي، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية او الجودة او وفرة في الوقت والعمل، او وفرة في التكاليف، او وفرة في اي مورد آخر، ويعتبر الاداء فوق العادي او التميز في الاداء او الناتج النهائي للعمل اهم المعايير على الاطلاق لحساب الحوافز<sup>1</sup>.

**2. المجهود:** ان الجهد هو مقدار الطاقة العقلية والعضلية والنفسية التي يبذلها الفرد في وظيفته داخل المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، فقد يصعب قياس الاداء لأنه غير ملموس وواضح كما هو الحال في الاداء ووظائف الخدمات، او لان الناتج شيء احتمالي الحدوث حيث يستخدم هذا المعيار في تقييم اداء الاشخاص لأنه يعتبر من المحددات التي تمنح على اساس الحوافز، حيث تعد مكافأة الجهد احد الاساليب التقليدية لتحفيز ادائهم ورفع منتوجهم ويتجلى هذا في المؤسسات التي يتسم فيها الاداء بالانخفاض فيحل الجهد المبذول محل الاداء كمعيار للتقييم حينها يصعب قياس الاداء بطريقة موضوعية ودقيقة<sup>2</sup>.

**3. الاقدمية:** ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير الى حد ما الى الولاء والانتماء والذي يجب مكافأته بشكل ما وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب كمكافأة الاقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، ط5، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2001، ص237-238.

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص367.

<sup>3</sup> جواد حمزة، الحوافز المادية المعنوية وأثرها على الروح المعنوية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2006/2005، ص38.

**4. المهارة:** بعض المؤسسات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو أدنى أو براءات أو إنجازات أو دورات تدريبية، وكما نلاحظ فإن هذا المعيار الأخير محدود جدا ولا يساهم الا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين<sup>1</sup>.

### ثانيا: انواع الحوافز

هناك عدة انواع للحوافز وكل نوع يستند الى يبرز جانب معين من حيث الموضوع والأثر والأطراف وسنذكرها كالتالي:

#### 1. الحوافز من حيث موضوعها:

بموجب هذا التقسيم فإن الحوافز تنقسم الى نوعين هما: الحوافز المادية والمعنوية

##### أ. الحوافز المادية:

تعطى هذه الحوافز للعاملين بشكل فردي او جماعي، فقد يتم اعطاء حافز مادي لعامل ينتج كمية اكبر من الكمية التي حددتها له الادارة وهذا ما نادى به تايلور في نظام القطعة وما نادى به جانتي في فكرة المهمة والعلوة، وقد يتم مثلا منح الحوافز المادية لكافة العاملين في المؤسسة على شكل زيادة دورية نتيجة الارتفاع تكاليف المعيشة او اعطائهم نسبة من الارباح التي حققتها المؤسسة تقديرا منها لا مجهودات التي بذلوها في تحقيق الارباح ومن مزاياها تؤدي الى ازكاء روح المنافسة بين العاملين لزيادة الانتاجية ومن اهم عيوبها قد تؤدي الى ارهاق العاملين<sup>2</sup>، وتتمثل الحوافز المادية فيما يلي :

- **الأجر الاساسي:** هو محفز فريد لأنه قادر على اشباع كل من الحاجات الدنيا الفيزيولوجية والحاجة الى الامن كما انه يشبع ايضا الحاجات العليا مثل تحقيق الذات والاعتراف بالجهود المميزة والاحترام<sup>3</sup>.

- **العمولات:** ويتمثل مثل هذا النظام مع الوظائف البيعية والمحصلية (بالأخص محصلية الديون) حيث يحصل البائع او المحصل عن نسبة مئوية من الصفقات والمبيعات التي يحققها، أو يحصل على نسبة

<sup>1</sup>الطاهر الوافي، التحفيز وأداء المرضين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2012/2013، ص52.

<sup>2</sup>الاخضر صياحي ومحمد سلامة، مرجع سبق ذكره، ص11.

<sup>3</sup>ياسر أحمد عريبات، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص316.

مئوية من الديون التي يحصلها وأحيانا يصل الامر على بعض المناصب الادارية، حيث يمكن ان يسمح لهم بالحصول على عمولات في الصفقات التي يعقدونها مع شركات اخرى<sup>1</sup>.

- **المشاركة:** وهي تنقسم الى:

\* **المشاركة في الارباح:** ويستفيد منها غالبية العاملين في المنظمة، وهي عبارة عن استقطاع نسبة (لنكن 10%) من ارباح الشركة ثم توزيعها على العاملين ويتم التوزيع حسب المرتب، او الدرجة او المستوى الإداري او كفاءة الأداء، أو اكثر من اساس واحد، ويتم التوزيع نقدا، مرة واحدة، او تقسيمها على عدة مرات في السنة<sup>2</sup>.

\* **المشاركة في الادارة:** بمعنى اتاحة الفرصة اما المرؤوسين للاشتراك في تحليل المشكلات واتخاذ القرار، وهذا اسلوب من الأساليب الحديثة يراد الوصول من خلالها الى هدفين رئيسيين هما:  
✓ رفع الكفاءة الانتاجية وكسب طرق العمل ورفع درجة رضا العاملين وتنمية مهاراتهم.  
✓ توفير جو الحرية والانفتاح، الصراحة في مناقشة المشكلات وتقريب وجهات النظر وتبادل المعلومات<sup>3</sup>.

- **المكافآت:** تعتبر المكافآت حافزا مهما لكثير من المؤسسات لكبار المتخصصين أو الفئات الادارية فيها وذلك بناء على الاداء العام للمؤسسة، ويقاس هذا الاداء العام بالأرباح عادة وبكميات الإنتاج والمبيعات، والنسبة المثالية للمكافآت وهي التي تتراوح ما بين 25% الى 55% من نتائج المؤسسة ويتدخل المستوى الاداري في تحديد المكافأة<sup>4</sup>.

- **العلاوة:** هي قيمة مالية متغيرة تحدد بنسب الأجر القاعدي قد تتدرج في الراتب أو تدفع للموظف بشكل مستقل وهي تستخدم في حالة تحقيق انجاز أفضل من الطبيعي<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص244.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص249.

<sup>3</sup> عبد الوهاب علي محمد، السلوك الانساني في الادارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975، ص172.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص251.

<sup>5</sup> جابر بوكثير، فعالية نظام تحفيز العاملين لدى الادارة العمومية الجوانيرة وفق نظريو ماسلو، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد7، جامعة الوادي، 2014، ص115.

## ب. الحوافز المعنوية:

هي اشياء غير مادية تقدمها المؤسسة وأكثرها شيوعا هي فرص التقدم وفرص التعلم والابداع وفرص التكريم والتقييم وفرص الانتماء الى جماعات جذابة والى غير ذلك من المحفزات الغير ملموسة ولكنها مهمة للكثير من العمال، الذين هم في حاجة لدفع قدرتهم الى الابداع والتحسين المستمر في اعمالهم التي يكلفون بها<sup>1</sup>، وهي الحوافز التي تتكفل بإشباع الحاجات المعنوية للأفراد بحيث ان الحوافز المادية لا تكفي وحدها على تحفيز الافراد وكسب رضاهم، بحيث يجب اشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية بشكل متكامل<sup>2</sup>.

للحوافز المعنوية آثار واضحة واهمية بالغة في دفع العاملين لا تقل عن الآثار والاهمية التي تحققها الحوافز المادية، وهناك بعض المؤسسات التي تلجأ لاستخدام الحوافز المعنوية الى الحوافز المادية، مما يتيح لها فرصة لتحقيق أهدافها بكل كفاءة اعلى مما لو استخدمت الحوافز المادية وحدها وتتمثل الحوافز في الترقية وتقدير جهود العاملين واشراك العاملين في الادارة وضمان استقرار العمل وتفويض الصلاحيات<sup>3</sup>.

**-التوافق المهني:** هو قدرة الفرد على أن يتكيف تكييفاً سليماً وأن يتلاءم مع بيئته الاجتماعية او المادية او المهنية او مع نفسه، ومن هذا التعريف نجد ان عملية التوافق هي محاولة الفرد في ان تكون له القدرة على استجابات متنوعة تلائم المواقف المختلفة وتتجح في تحقيق دوافعه<sup>4</sup>.

**-المشاركة في اتخاذ القرارات:** ان ضرورة مشاركة الافراد والجماعات في عمليات اتخاذ القرارات في المؤسسات لها العديد من النتائج والآثار الايجابية التي تنبثق عن مشاركة الافراد مثل زيادة الانتاج، وتحسين نوعيته وتحسين الأداء، والرضا الوظيفي وتقدير الذات، والتعاون وتعزيز الالتزام بأهداف المؤسسة وتقليل دوران العمل والتغيب، وتحسين الاتصالات الفعالة، والمشاركة في اتخاذ القرارات تعزز الشعور

<sup>1</sup> سعاد نايف ببنوطي، ادارة الموارد البشرية " ادارة الافراد " ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص356.

<sup>2</sup> أمين عزري، أثر الحوافز المادية على رضا العاملين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة ورقلة، 2002/ 2003، ص26.

<sup>3</sup> عازي حسب عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2013، ص14.

<sup>4</sup> بوعطيط سفيان، طبيعة الاشراف وعلاقتها بالتوافق المهني، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2006/2007، ص72.

## الفصل الأول \_\_\_\_\_ الخلفية النظرية للحوافز وارتباطها بتحسين الأداء التعليمي

بالانتماء للمؤسسة وحياء العمل الايجابية من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية والمسؤولية المادية للفرد، والمشاركة تؤدي الى انتاجية أعلى<sup>1</sup>.

-**ضمان العمل واستقراره:** الضمان والاستقرار في العمل الذي توفره الادارة للعاملين في محيط العمل يعتبر حافزا له اثر كبير في معنوياته، وبالتالي على مستوى أدائهم، لان العمل المستقر يكفل دخلا ثابتا للفرد يؤمن له ظروف عيش كريمة<sup>2</sup>.

-**الترقية:** تعرف الترقية بأنها عملية اعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى اعلى، وعادة ما تنطوي مثل هذه الوظيفة على واجبات، مسؤوليات، سلطات اكبر واكثر صعوبة من واجباته ومسؤولياته في الوظيفة السابقة، كما انها عادة قد ترتبط بالزيادة في الرواتب أو الاجر<sup>3</sup>.

-**التدريب:** ان استمرارية البقاء والنمو والتطور وتحقيق انتاجية عالية وتحقيق الاهداف بكفاءة وفعالية للمؤسسات بما يتلاءم والتغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، مرتبطا باستمرارية التعليم، والتدريب والتوجيه.

ويمكن تعريف التدريب على انه " النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات، التي تجعله قادرا على مزاوله عمله<sup>4</sup> ".

-**توفير الصحة والسلامة المهنية:** تعرف الصحة المهنية على انها خلو العاملين من الامراض البدنية والنفسية ذات الصلة بعملهم<sup>5</sup>.

### 2 الحوافز من حيث أثرها:

وهنا نجد حوافز ايجابية وحوافز سلبية وهي كالاتي:

أ.**الحوافز الإيجابية:** هي تلك الحوافز التي تنمي روح الابداع والتجديد في العمل<sup>1</sup>، ومن امثلة الحوافز الايجابية التي استخدمت على نطاق واسع في المؤسسات هي:

<sup>1</sup><http://www.hrdiscussion.com/hr49380.html>, 02mars2015, h13:58

<sup>2</sup>علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافأة واثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات لسلطة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، الجامعة الاسلامية غزة، 2007، ص12.

<sup>3</sup>نادر أحمد ابو شيخة، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء، الاردن، 2000، ص144.

<sup>4</sup>الطاهر الوافي، مرجع سبق ذكره، ص35.

<sup>5</sup>جابر بوكثير، مرجع سبق ذكره، ص116.

- الحوافز النقدية.

- الامن والاستقرار في العمل.

- المدح والثناء والتقدير.

- المنافسة.

- المعرفة والابلاغ بالنتائج.

- المشاركة.

وتستخدم الحوافز المادية والاستقرار الوظيفي في كثير من الاحوال، حيث تفترض الادارة انهما يشكلان ما يتوقعه الافراد من العمل، ولكن الحوافز غير المالية كالثناء والمدح والتقدير والمعرفة او الاخبار بالنتائج والمشاركة لا ترقى الى مستوى الحوافز المالية كالأجر والاستقرار الوظيفي، ولكنها تستخدم بفعالية كحوافز مكملة للحوافز المالية ولحفز السلوك في الاتجاه المرغوب نحو الاهداف سواء بالنسبة لفئة الادارة او العاملين<sup>2</sup>.

**ب. الحوافز السلبية:** هي الحوافز التي لا يرغب الفرد في الحصول عليها وينظر إليها كعقوبة وبالتالي يحاول تجنبها مثل الحسم والفصل من الخدمة والاذنار والقسوة من قبل المسؤولين والتعب والإرهاق وعدم الاحترام والتقليل من الشأن والاحساس بعدم الأهمية، وحتى يؤدي الحافز السلبي دوره لابد من توفر الشروط التالية:

✓ أن يكون الحافز مسلوباً للخطأ المرتكب، بحيث لا يكون اكثر من الخطأ المرتكب فيصبح وكأنه انتقام للعاملين.

✓ أن يكون متزامناً من حيث وقوع السلوك غير المرغوب به لكي لا يؤدي إلى ارتكاب الخطأ من قبل الآخرين او تكراره مرة أخرى من قبل مرتكبي الخطأ.

✓ أن يكون بمثابة ضمان لجودة العمل وحماية للعاملين من عبث المفسدين.

### 3. الحوافز من حيث اطرافها:

بموجب هذا التقسيم فإن الحوافز تنقسم إلى نوعين هما: الحوافز الفردية والحوافز الجماعية.

#### أ. الحوافز الفردية:

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف، ادارة الافراد، بدون طبعة، دار مجدي لطباعة والنشر، 1993، ص276.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي ادارة الافراد، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1993، ص367.

## الفصل الأول \_\_\_\_\_ الخلفية النظرية للحوافز وارتباطها بتحسين الأداء التعليمي

وهي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي، وهي التي تمنح لفرد معين لمضاعفة الأداء، أو كمكافأة على إنتاجه المتميز، ويؤدي هذا إلى خلق جو من التنافس بين الأفراد وعرفت أيضا بأنها" هي ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معين، ومن أمثلتها الترقيات، العلاوات التشجيعية<sup>1</sup>، تختص الحوافز الفردية بأفراد محددين في المؤسسة، ومثال على ذلك تقديم مكافأة لأفضل موظف، خطاب شكر لأفضل شخص منتج، الموظف المثالي أو موظف الشهر أو رجل العام<sup>2</sup>، ومن أهم مزايا الحوافز الفردية، أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والمكافآت، على عكس من هذا فإن هذه العلاقة واضحة في حالة المكافآت على مستوى الجماعة أو المؤسسة<sup>3</sup>، وهذا النوع من الحوافز يكون ناجحا في الحالات التي يتمتع بها الفرد باستقلال في الأداء على الآخرين، والتي يمكن قياس مساهمته الفردية المباشرة، وأنسب انظمة الحوافز التي تقدم له هي:

### - الحوافز بالوقت:

وهذه الحوافز تتم على أساس أن يدفع للعامل مكافأة أو نسبة معينة بالإضافة إلى أجره العادي، وهذا إذا زاد إنتاجه عن الانتاج العادي أي إذا انتج الحد المقرر من الوحدات في أقل من الوقت المحدد لإنتاجها وهذه الطريقة تعتبر حافزا قويا للعامل على السرعة في إنجاز العمل المطلوب منه حتى يحصل على المكافأة، وهذا يتطلب تحديد الوقت المقرر بدقة وعناية<sup>4</sup>.

- **الحوافز بالقطعة:** تعني هذه الطريقة أن الحافز الذي يحصل عليه العامل يتحدد بحساب كمية الانتاج أو القطع المنتجة بحيث يكافئه على الزيادة عن هذه الكمية، ومن عيوب هذه الطريقة صعوبة تحديد حجم الانتاج النمطي، كما تحتاج هذه ال إلى قياس مستمر للكمية المنتجة من العمل<sup>5</sup>، الحافز الذي يحصل عليه العامل من خلال طريقة الحوافز بالقطعة يكون كما يلي:

\* **في حالة أجر القطعة الموحدة:** في هذا النظام يتم دفع الأجر موحد للفرد عن كل قطعة أو وحدة ينتجها العامل مقدما وذلك حسب المعادلة التالية:

الأجر للوحدة \* عدد الوحدات التي أنتهى منها العامل خلال فترة المحاسبة

<sup>1</sup> جاد الله محمود فؤاد، أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، مجلة التنمية الادارية، العدد56، 1997، ص55.

<sup>2</sup> احمد عبد الرحمان الشميمري وآخرون، مرجع سابق ذكره، ص277

<sup>3</sup> <http://www.hrdiscussion.com/hr49378.htm>, le 04avril 2016, h14:24

<sup>4</sup> صلاح البيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص10.

<sup>5</sup> <http://www.hrdiscussion.com/hr95318.html>, le 04mars 2015, h14:16

وهذا بعد حصر إنتاج العامل، وذلك في نهاية اليوم أو الأسبوع أو الشهر<sup>1</sup>.

### \* حالة الأجر المتغير:

يعتمد هذا النوع على تحديد سعرين للقطعة المنتجة وذلك بإعطاء سعر معين للوحدة المنتجة والتي تدفع للعامل إذا بلغ إنتاج معياري محدد من طرف الإدارة، فإذا تعداه فإن الإدارة تحدد سعر للوحدة يقل عن السابق، ومن ثم تستفيد المؤسسة وتتنخفض تكلفة الإنتاج للوحدة المنتجة بعد أن يصل الإنتاج حده القياسي، وفي رؤيا أخرى الحوافز الفردية هي التي توجه إلى فرد واحد تشجعه وتغريه لزيادة أداءه ومن أمثلتها:

- تخصيص جائزة لموظف الشهر.

- تخصيص جائزة لأفضل موظف في الدائرة.

- إعطاء هدية لأفضل موظف في القسم.

ويمكن أن نخلص إلى أن الحوافز الفردية هي الحوافز المتنوعة السابقة الايجابية أو السلبية المادية او المعنوية التي قد توجه لفرد واحد بسبب أداءه المنخفض أو إهماله عندما يكون الحافز سلبيا، والحوافز الفردية قد تكون إيجابية أو سلبية مادية أو معنوية فيأخذ العامل مكافأة تشجيعية نظير عمله الممتاز، ويحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب شكر أو اشتراك في اتخاذ قرارات أو حل مشكلة معينة، وتوجد الحوافز الفردية لإشباع مجموعة من الحاجات عند الفرد سواء كانت نفسية أو اجتماعية أو مادية<sup>2</sup>.

### ب. الحوافز الجماعية:

هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين ومن أمثلتها المزايا العينية، والرعاية الصحية، والرعاية الاجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية، أو قسم واحد أو إدارة واحدة لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الإدارة والانتاجية فقد تصرف المكافأة التشجيعية

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر، 2000، ص382.

<sup>2</sup><http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=310198>, 16mars2015, h14:9

لفريق من العاملين مقابل قيامهم جميعا بعمل مشترك، وهنا توزع المكافأة عليهم بنسب معينة طبقا لدرجة مساهمة كل منهم في تحقيق الهدف، ومن أهداف الحوافز الجماعية ما يلي<sup>1</sup>:

✓ إشباع حاجة الانتماء والولاء.

✓ زيادة التعاون بين الافراد.

✓ تقوية إثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة.

✓ الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة.

✓ تقريب التنظيم غير الرسمي من الإدارة.

### المبحث الثاني: أسس إعداد نظام حوافز فعال

لكي يكون نظام الحوافز ناجحا وفعالاً يجيب توفر عدة عناصر فمن هنا سوف نتطرق في المبحث إلى كل من متطلبات البنية الأساسية لوضع نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه وقواعد وخصائصه ومراحل تصميمه، بالإضافة إلى تقييم نظام الحوافز.

#### المطلب الأول: متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز

سنتطرق في هذا الجزء إلى ركائز والمتطلبات الأساسية التي يجب توفرها في نظام الحوافز وأهم العوامل المؤثرة فيه.

#### أولاً: متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز

تتمثل متطلبا البنية الأساسية لنظام الحوافز في مجموعة من النظم الفرعية والتي تشكل الركائز الأساسية للحوافز وهي<sup>2</sup>:

#### 1. الهيكل التنظيمي وهيكل العمال: يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية والأدوار المختلفة

لشاغلي الوظائف ومستوى التفاعل بين العاملين، ويفيد تحليل هيكل القوى العاملة في تحديد الخلل أو التوازن في الهيكل التنظيمي والتعرف على الخصائص النوعية للعاملين وتأثير على نظام الحوافز المطبقة.

<sup>1</sup> عارف بن ماطل الجريد، مرجع سابق ذكره، ص25.

<sup>2</sup> مرماط نبيلة، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008، ص58.

**2. نظام الأجور والمرتبات:** والمقصود به نظام الأجر الأساسي الذي يتم تحديده على أساس تقييم الوظائف، ويعكس هيكل الأجور في المؤسسة الفروق في خصائص الوظائف داخل المؤسسة وكذلك التفاعل بين العرض والطلب في سوق العمل.

**3. وصف الوظائف:** يهدف توصيف الوظائف إلى توفير البيانات الأساسية عن الوظائف من خلال بيان مكتوب باسم بطاقة الوصف الوظيفي، والتي تحدد واجبات شاغل الوظيفة والظروف التي يمارس فيها وظيفته والمؤهلات والخبرات المطلوبة في شاغل الوظيفة، ومعايير أداء الوظيفة وظروف العمل.

**4. النظام الفني:** يتعلق بالأساليب الانتاجية المطبقة في الصناعة والذي يفيد في التعرف على طرق وإجراءات العمل وتدفق العمليات من خلال دراسة الزمن والحركة، حيث إن ذلك له علاقة باختيار نظام الحوافز المناسب للتكنولوجيا المستخدمة.

**5. نظام تقييم الأداء:** يهدف تقييم الأداء إلى التعرف على إنتاجية الفرد وسلوكه الوظيفي وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف أو المعياري، وتستخدم نتائج تقييم الأداء في عدة مجالات منها الترقية والنقل والتحفيز المالي<sup>1</sup>.

**6. ممارسات إدارية ناضجة:** تتعلق بتوفير كل العوامل المؤثرة في أداء الفرد وهي من مسؤوليتها وبحيث تمكن للفرد أن يتحكم في عمله ويحقق الأداء الأفضل إذا أراد.

**7. تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها:** أي تحديد لماذا يعملون وماذا يحركهم، فهل يعملون من أجل المال المتوفر حالياً والاستفادة منها في تحفيز العاملين لديها.

**8. تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها:** بمعنى التي تستطيع توفيرها واختيارها والتي تقرر استخدامها.

**9. القيام بكل ذلك للفئات المختلفة من العاملين:** فتحيز المدراء يختلف عن تحفيز الخبراء والموظفين العاديين، ولذا تحتاج الكثير من الاعمال الكبيرة الى عدد من الانظمة.

بالإضافة الى هذه المتطلبات تجدر الإشارة الى ان عملية التحفيز لا يمكن ان تتجح الا اذا توفرت الموائمات الآتية والتي يمكن ابرازها كما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> بوزورين فيروز، مرجع سابق ذكره، ص101.

- ✓ **الفرد والوظيفة:** أي تتناسب قدرات ومعارف الفرد مع المتطلبات الوظيفية، وهنا يأتي دور التصميم.
- ✓ **الوظيفة والمؤسسة:** أي ان تكون الوظيفة والهيكل الوظيفي جزء حيوي وجوهري في هيكل المؤسسة وليست وظيفة هامشية، فمهما حاولت المؤسسة من استخدام واساليب التحفيز لا تنجح اذا كانت الوظيفة غير مهمة لدى الفرد.
- ✓ **الفرد والمؤسسة:** أي ان تتكامل اهداف الفرد او اهداف المؤسسة.
- ✓ **المؤسسة والبيئة:** أي ان تتكيف المؤسسة لمتطلبات بيئة عملها ومنها متطلبات مواردها البشرية.
- ✓ **الفرد والموقف:** أي ان يمتلك الفرد القدرة على إدراك طبيعة موقف العمل ويستوعب متطلباته لكي يسلك بما يتناسب مع الموقف.

### المطلب الثاني: قواعد وخصائص نظام الحوافز

#### أولاً: قواعد نظام الحوافز

يبني نظام الحوافز على عدة قواعد يجب احترامها والاهتمام بها، حتى يحقق النظام فعاليته وتتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

- 1. وضوح الاهداف والغاية:** يجب ان يحدد بوضوح نظام الحوافز على المدى القصير والمدى البعيد بحيث تسعى جميع الاطراف، الفرد، الجماعة، والمؤسسة الى تحقيقه.
- 2. المساواة والعدالة:** يجب ان يتسم نظام الحوافز بالعدالة، ومن ثم فلكل فرد الحق في أن يتقاضى نصيب متساوي من الحوافز مادام قد التزم بالأسس المعايير المحددة.
- 3. تمييز الاداء:** يعد من اهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز، إذ يجب ان تزيد كمية الاداء وجودتها وتنخفض تكلفة الانتاج أو وقته، حتى يتم حساب الحوافز.
- 4. القوة والمجهود:** يتم توزيع الحوافز وفق قدرة الشخص أو الجماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا اذا فرض الاخذ بالوسائل والاسباب والمجهود المبذول.

<sup>1</sup> باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة، 2014/2013، ص31.

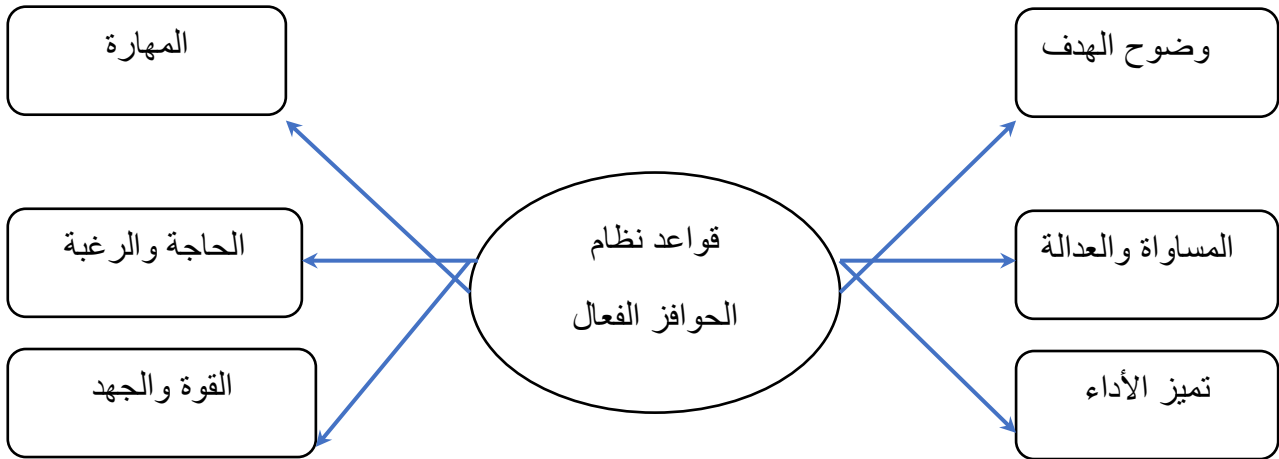
<sup>2</sup> باجة حميد، مرجع سبق ذكره، ص35.

**5. الحاجة والرغبة:** يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم ورغباتهم، وكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته، فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية.

**6. المهارة والابتكار:** تهتم بعض المؤسسات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءة اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكارا وحلولا ابتكارية لمشكلات العمل والإدارة.

والشكل التالي يوضح قواعد نظام الحوافز:

الشكل 03: قواعد نظام الحوافز الفعال.



### ثانياً: خصائص نظام الحوافز

يجب أن يتسم نظام الحوافز بمجموعة من الخصائص نذكر منها<sup>1</sup>:

**1. القابلية للقياس:** يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.

**2. إمكانية التطبيق:** ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.

**3. الوضوح والبساطة:** لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه، والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.

<sup>1</sup> باجة حميد، مرجع سابق ذكره، ص 37، 38.

**4. التحفيز:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الافراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة اقبالهم على تعديل السلوك، وتحقيق الاداء المنشود.

**5. المشاركة:** يفضل ان يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتحمسهم، وزيادة اقناعهم به والدفاع عنه.

**6. تحديد معدلات الأداء:** يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء، ويجب ان يشعر الافراد بان مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.

**7. القبول:** يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الافراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.

**8. الملاءمة:** تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار والحاجات الانسانية، والكميات والارقام والجودة، وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.

**9. المرونة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام الا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك.

**10. التوقيت المناسب:** تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل أو التصرف.

**المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز وتقييمه**

لكل مؤسسة أساسيات ومراحل لتصميم نظامها وكيفية تنظيمها

**أولاً: مراحل تصميم نظام الحوافز**

لكي يصمم نظام الحوافز يجب مراعاة واتباع المراحل الآتية:

**1. مرحلة تحديد هدف النظام:** تسعى المؤسسات الى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيداً، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف هذا النظام تعظيم الأرباح أو تخفيض التكاليف أو تشجيع الافكار الجديدة او غيرها من

## الفصل الأول الخلفية النظرية للحوافز وارتباطها بتحسين الأداء التعليمي

الاهداف، ولتحقيق هذا الهدف فإنه يجب تقسيمه الى أهداف جزئية بمعنى ضرورة التسلسل من الاعلى الى الاسفل، وذلك داخل كل وحدة تنظيمية انتقالاتا من الادارات العامة الى الاقسام وصولا حتى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف<sup>1</sup>.

**2.دراسة الأداء:** وتسعى هذه الخطوة الى تحديد وتوصيف الاداء المطلوب كما تسعى الى تحديد طريقة قياس الاداء الفعلي وان تحديد وتوصيف الاداء يستدعي ما يلي:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم وان تكون الوظيفة واضحة ومفهومة المعالم وذات عمليات ونواتج واضحة.

- وجود عدد سليم من العاملين: فلا تكون الأعداد أكثر ولا اقل مما يجب في المؤسسة.

- وجود طرق عمل سليمة: ويعني هذا وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل وأساليب للأداء والاتصال.

- وجود ظروف عمل ملائمة والذي يعني إن مكان العمل يسهل الاداء وذلك من حيث التجهيزات والادوات والإضاءة وغيرها.

**3.تحديد ميزانية الحوافز:** ويقصد بها ذلك المبلغ الاجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على

هذا النظام، ويمكن التفريق هنا بين نوعين من ميزانيات الحوافز وذلك بالنظر الى حجم الحوافز ذاتها:

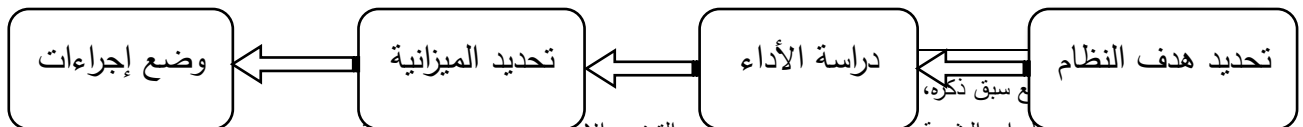
أ. ميزانية ثابتة: وفيها يتحدد مبلغ ثابت ومعروف مسبقا، وهي تتحدد وفقا للخبرة السابقة للمؤسسة وحجم ميزانية الأجور، ومدى كفاية الاجور، وأهمية الحوافز لزيادة الانتاج.

ب. ميزانية مرنة: وفيها تكون الميزانية متغيرة وغير محددة سلفا وذلك حسب أرقام الارياح أو المبيعات أو الانتاج وعلى هذا فإن ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء يتغير.

**4.وضع اجراءات النظام:** وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعني

بتسجيل الأداء وأنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز<sup>2</sup>، والشكل الموالي يوضح مراحل وخطوات تصميم نظام الحوافز:

الشكل رقم 04: مراحل تصميم نظام الحوافز



احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ص 5، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 256.

## ثانياً: تقييم نظام الحوافز:

هناك ثلاث مؤشرات رئيسية لتقييم نظام الحوافز، والتي يجب أن تحظى بالعناية الفائقة وأت تؤخذ بعين الاعتبار قبل وبعد تطبيق هذا النظام ونذكر منها ما يلي<sup>1</sup>:

1. **مؤشر الأداء:** يستخدم لتقييم أثر النظام على أداء العاملين، مع افتراض ثبات العوامل الأخرى، فإنه بقدر ما كان نظام الحوافز المعتمد مؤثراً على الأفراد فإن ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه.

2. **مؤشر تكلفة العمل بالنسبة للوحدة:** فبقدر ما تمكن نظام الحوافز من تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة أو تحقيق استقرار في تكلفتها، فإن هذا النظام فعال وكفاء.

3. **رضا العاملين:** تمثل درجة رضا العاملين على نظام الحوافز المطبق أحد أهم المعايير لقياس مدى نجاح هذا النظام، فلا فائدة من تطبيق نظام حوافز دقيق منظم ومصاغ بأسلوب علمي مادام غير مرغوب فيه من طرف العاملين، لذا لا بد من الإدارة أن تضمن توفر القبول والقناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المؤسسة.

<sup>1</sup> باجة حميد، مرجع سابق ذكره، ص 39.

### المبحث الثالث: علاقة نظام الحوافز بالأداء

للأداء أهمية كبيرة في المؤسسة فكلما تطور المورد البشري واكتسب الخبرة نجد ان هناك أثر للتغيير، وفعالية في الأداء الذي ترى نتائجه في مخرجات المؤسسة ومدى الوصول للأهداف مع الادارة الجيدة للأفراد والعاملين داخل وخارج المؤسسة، ومن هذا المنطلق يتم منح الحوافز التي بدورها تقيم القدرات ويبني بها التخطيط ونجد الابتكار ويخلق الابداع والارتقاء بالمؤسسة.

### المطلب الأول: تعريف الأداء ومكوناته

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، لأنه يسهم في تطورها

### أولاً: تعريف الأداء

يمكن أن نعرف الأداء على أنه قياس كفاءة الأداء التعليمي لفرد ما والحكم على قدرته واستعداده للتقدم، كما انه لم يتبلور كوظيفة منظمة متخصصة إلا منذ عهد قريب<sup>1</sup>، ويقصد به أيضاً مخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام الى تحقيقها، وهو يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أن المفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنظمة الى تحقيقها<sup>2</sup>.

### ثانياً: مكونات الأداء

نظراً لارتباط مفهوم الأداء بالفعالية والكفاءة ومدى نجاح تحقيق الأهداف المحددة فنعرض الآتي:

**1. الكفاءة:** يقصد بها العمل بأية صورة دون وجود فقد في الموارد سواء كانت بشرية مادية ، مالية، معلوماتية، لذلك فالإدارة الناجحة هي التي تتجنب المواقف التي تؤدي الى ضياع موارد المؤسسة بمختلف أنواعها، فالمدير الكفاء هو الذي يوظف ويستثمر موارد مؤسسته بسياسة الحزم والحكمة في التعامل، حيث تشترط الرشادة في النفاق والتسيير، وابتكار خطط عمل تجعل العاملين موزعين بشكل مناسب ليتقن كل عامل عمله وبالتالي ينجح في تطوير المؤسسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد الرحمان توفيق، منهج النظم والأساليب "نظم تقييم الأداء"، ط3، مصر، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2003، ص19-20.

<sup>2</sup> نذير بوسهوية وعلى مكيدة، دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد7ن جامعة الوادي، 2014، ص157.

<sup>3</sup> عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم "المفاهيم الوظائف العمليات"، بدون طبعة، بدون دار نشر، بدون بلد نشرن 2001، ص11.

2. **الفعالية:** تشير الفعالية إلى مدى تحقيق المرغوبة باستخدام الموارد وإدارتها بشكل جيد، ومن أمثلة هذه الأهداف نجد تحقيق أقصى ربح، التوسع في الأسواق، رضا العاملين<sup>1</sup>.

3. **الإنتاجية:** يشير هذا المصطلح إلى قدرة المشروع على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة، فالمشروع الذي يحقق أهدافه هو المشروع الفعال، والمشروع الذي يستخدم أقل موارد ممكنة هو مشروع كفاء، إذا تحقق الاثنين معا (الفعالية والكفاءة) فإن المشروع منتج<sup>2</sup>.

4. **الأهداف:** وهي حالات نهائية تسعى المؤسسة لتحقيقها، يجب أن تتضمن الخطة الناضجة قائمة من الأهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها، قد تكون هذه الأهداف استراتيجية، تشمل تحديد الخصائص لاستراتيجية التي تسعى المؤسسة لأن تكونها، تتعلق بتنفيذ الاستراتيجية أو أداء العمل اليومي للمؤسسة<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: تقييم الاداء وأهميته

ان من أحد أهم الاعمال لإدارة الافراد والتي يجب اتباعها لمعرفة مدى كفاءة الافراد هي التقييم.

### أولاً: تعريف تقييم الأداء

تعددت التعاريف التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الاداء فقد سمي تارة بتقييم الأداء، كما يسمى بقياس الكفاءة وآخرون سموه بتقييم الكفاءة إلا أننا نرى خير تسمية له هو تقييم الأداء لانتشار استعمالها كما تعددت تعاريف تقييم الأداء<sup>4</sup>، نذكر منها ما يلي:

هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً الحكم على امكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى<sup>5</sup>، ويعرف أيضاً هو عملية تقدير أداء العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقديري مستوى ونوعية أداءه، وتنفذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيداً أم لا، في شتى المجالات<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، الإدارة "المبادئ والمهارات"، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2003، ص22.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، اقتصاديات الإدارة، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، بدون سنة نشر، ص94.

<sup>3</sup> سعاد نايف برنوطي، الإدارة "اساسيات ادارة الاعمال"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص244.

<sup>4</sup> منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص338.

<sup>5</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة: ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص367.

<sup>6</sup> سعاد نايف البرنوطي، مرجع سبق ذكرهن ص378.

كما أنه عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه، حيث يتم فيها استعراض وتقييم النتائج المحققة، إضافة إلى التحاور حول التنمية الفردية والوظيفية لشاغل الوظيفة<sup>1</sup>.

### ثانياً: أهمية تقييم الأداء

تعود أهمية تقييم الأداء كونه يساعد المؤسسة في التعرف على مستوى أداء عاملها بما يمكنها من تحديد نظم الموارد البشرية على أسس سليمة، ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط الآتية<sup>2</sup>:

**1.رفع معنويات العاملين:** إن جو من التفاهم والعلاقات الطيبة يسود بين العاملين والادارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الادارة، وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الاداء على ضوء ما يظهره مصدر رفع معنوياتهم.

**2.دعم اجراءات الترقية والنقل:** إثبات عدالتها وتحدي المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات كما تعتبر معيارا هاما لإيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلاوات كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق وقدراتهم.

**3.يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين المديرين:** في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت اشرافهم وتوجيهاتهم.

**4.استمرار الرقابة والاشراف:** إن تقييم أداء العاملين وفق نظام ومواعيد محددة سيلزم الادارات تتبع منجزات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم، والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظتهم، ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والنقيد بمواعيده، وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والاشراف.

**5.يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الاداء:** الى اجراءات تعديلات في الرواتب والأجور للعاملين.

**6.يعتبر تقييم الاداء وسيلة أو اداة للتقويم:** ضعف العاملين واقتراح اجراءاتهم لتحسين أدائهم.

**7.يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية:** وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

<sup>1</sup>حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص360.

<sup>2</sup>شهادة نظمي، إدارة الوارد البشرية، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص75.

8. يزود ادارة الافراد بالمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين فيها: مما يعتبر مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم ونتاجيتهم ومستقبل المؤسسة، كما يعتبر مؤشرا لعمليات الاختبار والتعيين التي تمت في المؤسسة.

### ثالثا: أنواع تقييم الأداء

وينقسم الأداء الى ما يلي<sup>1</sup>:

1. **المشرفون يقيمون مرؤوسيههم:** وهو الاسلوب الشائع باعتبار المشرف هو القادر على تقييم مرؤوسيه وهو الذي يسند إليهم المهام ويتابعهم باستمرار ويتعرف على مشاكلهم الوظيفية وتطورهم المهني ويجب أن يكون التقييم مستندا على الأداء الفعلي للموظف، وان تطبق المعايير بشكل منظم، وان تتكامل الصورة لدى المشرف قبل تقييمه للموظف كما ينبغي أن تتوفر الشفافية والمناقشة والمكاشفة بين الرئيس والمرؤوس وجها لوجه.

2. **المرؤوسون يقيمون رؤساءهم:** وهو أسلوب متبع في الأكاديميات وساحات البحث العلمي وهو يساعد المشرفين على التعرف على نقاط الضعف لديهم مما يدفعهم الى تحسين أدائهم كما يتعرف من خلاله المسؤولين أو الادارة العليا على مدى كفاءة المشرفين ومدى تجاوب المرؤوس مع رؤسائهم.

3. **الموظفون في نفس المستوى يقيمون بعضهم:** وهو أسلوب غير مجد في كثير من الاحيان ولا يحقق العدالة إذ يحتاج الى نزاهة في الحكم والبعد عن الاغراض الشخصية وهو ما يصعب تحقيقه بين المنافسين.

4. **التقييم الذاتي:** وهو أسلوب يعود الموظف على النظر الى عيوبه وميزاته بشكل متجرد، والبحث عن مكامن ضعفه وقوته ووضع مقترحات لتحسين ادائه.

### رابعا: أهداف تقييم الأداء

تتركز أهداف تقييم الأداء فيما يلي<sup>2</sup> :

✓ اختيار الافراد الصالحين للترقية

<sup>1</sup> طارق علي جماز، إدارة الموارد البشرية، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص80-81  
<sup>2</sup> عبد الرحمن توفيق، مناهج التدريب المتكاملة، ط3، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بدون بلد نشر، 2004، ص58.

- ✓ معرفة الافراد الذين يحتاجون الى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفايتهم.
- ✓ يوضح تقييم الأداء للمؤسسة أساس عادل لتوزيع الحوافز والمكافآت.
- ✓ يعتبر كوسيلة لتشجيع العمل الجماعي بالنسبة للفرد<sup>1</sup>.
- ✓ تحفيز الأفراد العاملين بالمؤسسة
- ✓ تقييم احتياجات التكوين: لأن التقييم يهتم بأسباب الاداء المنخفض للعمال والتكوين أهمهم<sup>2</sup>.
- وباختصار تقوم برامج تقييم الاداء بتحقيق هدفين هما<sup>3</sup> :
- هدف أداري: وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء.. الخ.
- هدف تطوري: وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين وتحفيزهم بطريقة موضوعية.

### خامسا: محددات الأداء التعليمي

ان سلوك الأداء الذي يقوم به الفرد يحدده ثلاث عوامل رئيسية وهي:

- الجهد المبذول: وهو يعكس درجة انسجام الفرد لأداء عمله فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة واقعية الفرد لأداء عمله.
- القدرات والخصائص الفردية: يمثل قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول. إدراك الفرد لوظيفته يعني تصورات الفرد وانطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة<sup>4</sup>.
- كذلك هناك من عرف الجهد بأنه يشير الى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفية وذلك للوصول الى اعلى معدلات عطائه في مجال عمله.
- وبالنسبة للقدرات فهي تشير الى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.
- وأيضاً بالنسبة لإدراك الدور ويعتقد هذا الاتجاه أنه من الضروري للفرد توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب حسين العثماني، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، ط1، شركة غريبة المتحدة للتطوير والتوريد، القاهرة، 2013، ص52.

<sup>2</sup> حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص123-124.

<sup>3</sup> برير كامل، مرجع سبق ذكره، ص125.

<sup>4</sup> نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء في شركة الاتصالات، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص ص 18-19.

<sup>5</sup> دلروم سوسن، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، جامعة قالمه، 2016/2017. ص ص 40-41.

• من خلال هذه المحددات يسعى الفرد لتحقيق اهداف منظّمته ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

### معوقات تقييم الأداء:

هناك عدة أخطاء يقع فيها المقيمين عند تقييم أداء الموظفين ومن أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

- 1- الميل لإعطاء تقديرات متوسطة.
- 2 - يحصل هذا الخطأ في حالة محاولة المقيم التهرب من انتقادات توجه إليه من مرؤوسيه.
- 3 خطأ اللين والتساهل أو التشدد الميل الى إعطاء تقديرات عالية فيمنح الموظفين من ذوي الأداء الضعيف تقديرات متوسطة أو يتشدد فيعطي الموظفين من ذوي الأداء المرتفع درجات متوسطة وهكذا.
- 4- تحيز المقيم أن للتحيز المقيم له آثار سلبية على عملية التقييم، فقد يقيم المشرف الفرد العامل جيدا عن أدائه لأسباب دينية أو أساسية والتحيز هو مشكلة أساسية في تصميم أي نظام لتقييم الأداء، ومصادر التحيز متعددة مثل القرابة والصداقة الجنس والمواطن وغيرها من المصادر التي تجعل عملية القياس والتقييم بعيدة عن الموضوعية.
- 5- خطأ التماثل: يشير هذا الخطأ الى احتمالية تأثر المقيم بخاصية ما موجودة لدى من يقيم أدائه، كأن يكون الاثنان من نفس البلدة، أو يحملان نفس المؤهل العلمي والتخصص، أو تخرجا من نفس الكلية أو الجامعة... بهذا التوجه يأتي التقييم إيجابيا متأثرا بهذه الخاصية التي ليس لها علاقة بالأداء لا من قريب ولا من بعيد.
- يتضح لنا إذا أن هذا الخطأ يقود دائما الى وقوع المقيم في التحيز الإيجابي.
- 6- استخدام طريقة للتقييم لا تناسب جميع الموظفين.
- 7- عدم كفاءة نماذج التقييم.
- 8- تأثير الهالة: إن مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين بإتاحة الفرصة لإحدى خصائص التقييم أن تؤثر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الأخرى، وبالتالي على التقييم الكلي للكفاءة، فهناك الكثير من المشرفين الذين يميلون الى إعطاء الفرد نفس التقييم الذي يعطي لكل العوامل وهنا يتم الحكم على كفاءة الشخص وفقا لصفة او خاصية واحدة والتي تشكل التقييم الكلي للكفاءة.

<sup>1</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص154.

9 - خطأ التأثير بالأداء الحديث والمقصود هنا إهمال ونسيان تفاصيل الماضي وتقييم الموظف بناء على الفترة الحديثة (القريبة)، وهذه الأخطاء كلها تجعل المقيم يقع في الكثير من المشاكل جراء التقييم الخاطئ لأداء الموظفين.

### المطلب الثالث: خطوات وآليات الحوافز في تحسن الأداء

هناك مجموعة من الخطوات والآليات التي تساعد ادارة المؤسسة في عملية التفاعل مع العاملين نحو تحفيزهم لأداء أفضل، كما تحفزهم للعمل بشكل يربطون معهم مصالحهم الشخصية وأهدافهم مع مصالح العمل وأهدافه.

**أولاً: خطوات المساعدة على تحسين الأداء:** وتتمثل فيما يلي<sup>1</sup> :

**1. مساعدة العاملين على التوسيع:** فالعاملين عموماً لديهم الرغبة في التطور والتحسين، ولكنهم يحجمون عن ذلك إذا كان مفروضاً عليهم من أعلى المدير أو رئيسهم.

**2. تحديد مستوى العمل:** أي وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل قياساً على المخرجات التي تميز الأداء، وما إذا كان هذا الأداء جيد أو غير مقبول، مع مراعاة مناقشة الأمر مع العاملين والاستماع إلى آرائهم وتشجيعهم على أن يعطوا المواصفات التي يرونها واقعية لقياس الأداء، وهذه المشاركة تترك أثراً طيباً لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم.

**3. تعيين حجم مسؤولية العاملين:** من أهم العوامل التي تضعف تحفز العاملين هو عدم الوضوح لما هو متوقع منهم عمله، فمعرفة كل فرد بكيفية تصرفه مع الوظيفة المنوط به يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي ستزيد من تحفيزه للأداء الجيد.

**4. مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى للأداء:** يرغب أغلب العاملين بشدة بأن يكون لهم دور في توقعات الأداء، وفي المدخلات التي تحسن مستويات الاداء، وبهذا يصبح من الضروري اشراك العاملين في وضع التصورات والمقترحات عن توقعات الاداء نلانه ربما يجد المدير أو المشرف عن العمل عند العاملين معلومات عن رفع مستويات الاداء قد اغفلها أو لم يأخذها في الحسبان أو حتى قد لا تكون له دراية بها.

<sup>1</sup> محمد عزوز، مرجع سبق ذكره، ص101-102.

5. استخدام أسلوب واضح في الحوافز والمكافآت: وخاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الاداء المتوقع، وهنا تتنوع الحوافز والمكافآت حسب النتائج.

### ثانيا: آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء

وتتمثل فيما يلي:

1. **تخطيط ووضع الاهداف:** ان مشاركة الفرد في وضع أهداف ونتائج له، والعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته وبخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس، وترضي طموحه، وذات قيمة عالية، لأن تحديد الاهداف يعد عاملا مساعدا قويا في رفع الروح المعنوية للعاملين، خاصة إذا كانت هذه الاهداف قادرة على جذب العمال لتحقيقها، ومن هنا تبرز أهمية وضرورة اقتران مصالح وأهداف آمال المؤسسة مع صالح وأهداف وآمال العمال به<sup>1</sup>.
2. **المشاركة في القرارات:** ان المشاركة في القرارات والأمور ذات العلاقة بعملهم يزيد من حماسهم وانتمائهم والتزاماتهم، ومن أهم النتائج المترتبة عن ذلك ترشيد عملية اتخاذ القرارات وان المشاركة للأفراد تتفق مع الميل النفسي لهم ليعملوا من خلال ما يقرونه لأنفسهم، وليس من خلال مات يطلبه ويفرضه الآخرون عليهم، لذلك تأتي أعمالهم تعكس مدى رضاهم على عملهم والالتزام بأدائه على احسن وجه.
3. **تعديل السلوك:** بتغيير أفعال العاملين وسلوكهم من خلال التشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتنشيط الافعال الغير مرغوبة فيها، ويقوم المشرفون على العمل بتحديد الافعال المرفوضة التي تحتاج الى تغيير ثم يستخدمون الذرق المناسبة للتدعيم والتعزيز لتشجيع العاملين على احداث التغيير.
4. **أثر العامل:** من خلال توسيع وتنويع مهام العاملين ومسؤولياتهم وإتاحة لهم المزيد من الفرص للاجتهاد والمبادأة، ومن الامور الهامة التي يجب على ادارة مراعاتها أن تعمل على اشعار كل عامل بأهميته عمله مهما كان هذا العمل بسيطان كما يجب على الادارة أن تعطي الفرد صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، إن ظروف العمل المحسنة تحقق النفع لكل من الفرد والمؤسسة على حد سواء، فالعاملون تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تحقق المؤسسة بخاصية المؤسسة الأكثر تحفيز.

<sup>1</sup> محمد عزوز، مرجع سبق ذكره، ص104-105.

### 5. التحفيز بالتغذية الراجعة:

وتوفير التغذية الراجعة عن جوانب الأداء التي يشوبها الاخطاء أو قصور فيتوقف الأثر التحفيزي لها على السياق الذي تقوم فيه وعلى الطريقة التي تقوم بها، فإن كان المعلومات السلبية تقدم بشكل يمكن من التعرف على اسباب القصور ويعرف بطريقة تصحيح الاخطاء فإن هذه المعلومات يكون لها أثر تطويري وتحسيني على الاداء، وبذلك يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها العامل كتغذية راجعه لعمله ايجابية وواضحة وتوقيتها مناسب وتساعد على تعرف اسباب القصور وسبل معالجتها حتى توفر محركا ومحفزا.

### ثالثا: علاقة التحفيز بالإنتاجية

يعتبر الاتجاه المركز على الشخص هو التحفيز كطاقة مستعملة من طرف العامل في عمله ويؤدي التوتر الناتج عن عدم تلبية الحاجة إلى هذه الطاقة أي تصرف معين، فعندما يدرك الفرد أنه يستطيع تلبية احتياجاته وعندما تلبى الحاجة عن طريق القيام بالعمل يشعر الفرد بالرضا ويطور موقف إيجابي اتجاه عمله مما يجعله أكثر إنتاجية، أما إذا كانت النتائج المحصلة في العمل لا تجيب على حاجات الفرد، فسيكون غير راضي عن عمله وبالتالي يعمل أقل مما يؤثر بالسلب على إنتاجيته نظرا لقلّة تحفيزه في العمل.<sup>1</sup>

ولا شك أن الإنتاجية تتوقف على كثير من المتغيرات ولكن من بين هذه المتغيرات كما تطرقنا سابقا هي العنصر البشري والمفتاح الحقيقي للعنصر البشري هو التحفيز من خلال كل من الحوافز بمعناها الواسع المادي والمعنوي، ولذلك فالإنتاجية تتوقف في جزء كبير منها على الحوافز وبهذا فالتحفيز ساعد العنصر البشري في الزيادة من أدائه وبالتالي تحقيق كفاءة عالية في الإنتاج من خلال إثارة وتحريك دوافعه وإشباع حاجاته ورغباته.

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لديوان المطبوعات الجامعية قالمة، 2004، ص154.

### خلاصة

نستنتج مما سبق بأن الحوافز هي مؤثرات تستعمل لتفعيل دوافع العاملين والتحكم في سلوكياتهم لدفعهم الى بذل قصار جهدهم لزيادة الأداء والذي بدوره يحقق الاهداف المراد الوصول اليها من طرف المؤسسة، ومن خلال الدراسات والنظريات المعتمدة في مجال الحوافز فإن لها دور بالغ الاهمية والحساسية الكبيرة في تقييم العامل داخل مؤسسته فهي الطريقة المناسبة والملائمة لكي تعبر بها هاته الاخيرة عن تقديرها والالمام بالعامل لأدائه المبذول خلال مشواره العملي، والتحفيز ايضا هو الوسيلة الفعالة لزيادة الانتاجية وتحسين الأداء اذا جانبها توفر الامكانيات المادية مع توفر الخبرة في المجال الذي تتبعه المؤسسة، فارتباط النتائج والاهداف المحصلة يكون وطيدا بمدى فعالية التحفيز، و ان أداء العاملين له دور فعال في التحكم على أداء المؤسسة، فالأنشطة التي يقوم بها الفرد في المؤسسة من تواصل مع الآخرين و تفاعل ومختلف التصرفات والقيام بأداء المهام المنوطة اليه تعتبر هي الأساس واللب الذي من خلاله نستطيع التعرف على مدى قدرة العاملين ومهاراتهم والتي من خلالها يقيم العامل وفق الطرق المعتمدة من طرف المؤسسة، والحوافز سواء كانت مادية أو معنوية فلها الأثر البالغ في رفع مستوى الاداء التعليمي الذي يساهم من رفع كفاءة المؤسسة لكي تواكب مختلف التغيرات التي تحدث على مستوى احتياجات العاملين وعلى مستوى البيئة التنافسية، وفي الاخير الموظف الجيد هو واجهة المؤسسة الجيدة والعكس.

# الفصل الثاني:

دراسة حالة متوسطة يـحياوي عطية

عين الملح

**تمهيد:**

بعد تطرقنا في الجانب النظري لدور الحوافز على الأداء التعليمي للأساتذة وتعرفنا على ماهية التحفيز وكل جوانبه المفاهيمية وكذلك الإطار المفاهيمي للأداء التعليمي، حيث سأقوم بوضع الجانب التطبيقي على الجانب الميداني وذلك بدراسة تحليلية لمتوسطة الشهيد يحياوي عطية بعين الملح باستخدام الاستبيان (برنامج SPSS).

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ دراسة حالة متوسطة يحياوي عطية - عين الملح -

المبحث الأول: عرض إجراءات الدراسة الميدانية

في هذا المبحث سنحاول عرض إجراءات الدراسة الميدانية والتي كانت بمتوسطة يحياوي عطية بعين الملح وذلك بداية بتعريف المؤسسة وعرض بطاقتها الفنية وأهم هياكلها وعملية تأطيرها

المطلب الأول: تعريف المؤسسة:

1- البطاقة الفنية للمؤسسة 2024/2023

الاسم: الرسمي للمؤسسة: متوسطة الشهيد يحياوي عطية رقم تسجيلها الوطني: 7423.

نمطها: ق06 نوع البناء: صلب/جاهز

عنوان البريد الإلكتروني: [attia-yahiaoui@yahoo.com](mailto:attia-yahiaoui@yahoo.com)

بلدية: عين الملح دائرة: عين الملح ولاية: المسيلة رقم الهاتف: 0472156548

تاريخ افتتاحها: 2011 مساحتها: 1300.00 م<sup>2</sup> نظامها: نصف خارجي.

### 2- التأطير الإداري.

الرتبة	م. مفتوحة	الشاغرة	تاريخ التعيين في الوظيفة الحالية	آخر درجة وتاريخ تنفيذها	تاريخ آخر زيارة المشفوعة بتقرير + العلامة في الرتبة الحالية	الاسم واللقب	الهاتف النقال
1-المدير	1	0	مرسم	درجة 05 بتاريخ 2021/01/01	20/14 2021/03/28	بوبكري السعيد	0698545691
م التربية	1	0	مرسم	درجة 05 بتاريخ 2020/07/01	14 2021/03/15	بوبكري أحمد	0658390613
م التوجيه	1	0	مرسمة	درجة 02 بتاريخ	11.50	بن	0662327423

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ دراسة حالة متوسطة يحياوي عطية - عين الملح -

	شارف زهرة	2021/02/08	2021/11/01				
0665617100	البار حاج	14.50 2023/05/28	درجة 06 بتاريخ 2020/05/01	مرسم	0	1	م مالي

المطلب الثاني: هيكلية متوسطة الشهيد يحياوي عطية - عين الملح -

• الخريطة التربوية والإدارية.

عدد العمال	منهم اناث	عدد المشرفين والمساعدين	منهم اناث	عدد الاساتذة	منهم إناث	عدد التلاميذ	عدد الافواج	عدد الحجرات
11	02	03	14	32	295	629	17	16
/	عدد التلاميذ	/	/	/	عدد التلاميذ	/	/	الملحقات

الأساتذة:

المواد	المناصب المفتوحة	المعنيون	منهم اناث	المتعاقدون	منهم اناث	الحجم الساعي للمادة اسبوعيا	الساعات الاضافية	الساعات الفائضة
رياضيات	05	05	01			93	00	17
علوم	03	03	01			51	00	15
فيزياء	03	03	00			51	00	15
عربية	06	06	03			122	00	10
فرنسية	05	05	05			90	00	19
انجليزية	03	03	03			57	00	12
اجتماعيات	03	03	01			51	00	15

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ دراسة حالة متوسطة يحياوي عطية - عين الملح -

10	00	34			00	02	02	ت. بدنية
05	00	17			00	01	01	ت. فنية/ ت. موسيقية
05	00	17			00	01	01	إعلام ألي
	00				13	32	32	المجموع

### المطلب الثالث: نتائج المؤسسة وأهدافها.

2023 جوان		2022 جوان			2021 جوان			2020 جوان			2019 جوان			السنوات
الناج	الحاضر	النسبة	الناجح	الحاضر	النسبة	الناجح	الحاضر	النسبة	الناجح	الحاضر	النسبة	الناجح	الحاضر	الفئات
84	113	65	68	105	79	96	126	100	100	100	72	93	117	ش.ت.م
99	113	93	97	105	100	126	126	100	100	100	93	93	117	الانتقال الى: 1ثا

### تعداد التلاميذ:

متوسط عدد التلاميذ في كل مستوى	المجموع العام			م4			م3			م2			م1			المستوى	
	مج	ا	ذ	مج	ا	ذ	مج	ا	ذ	مج	ا	ذ	مج	ا	ذ		
42	م4	مج	ا	ذ	مج	ا	ذ	مج	ا	ذ	مج	ا	ذ	مج	ا	ذ	ن/داخلي
42	م4	301	173	128	72	41	31	75	41	34	154	91	63	0	0	0	خارجي
42	م3	204	61	143	18	10	8	40	11	29	79	32	47	67	8	59	المجموع
42	م2	658	308	350	91	51	40	117	52	65	234	123	115	212	82	130	عدد الافواج التربوية
42	العام المتوسط	17			3			3			6			5			

## الفصل الثاني - دراسة حالة متوسطة يحيوي عطية - عين الملح -

### الهياكل:

عدد الحجرات	عدد م.م العلمية	عدد الورشات	مخابر الاعلام الالي			استعمال الانترنت	الماء		وضع ية الكهرباء	وضع ية التدفئة	المكيفات الهوائية		
			العدد	عدد الاجهزة	الأجهزة المعطوية		التلام يز	الادارة			خزان	صهر يخ	حجرات
16	02	02	01	32	×	08	نعم	نعم	//	جيدة	جيدة	32	00

المطعم		مرافق رياضية			و, الكشف والمتابعة		السكنات الإلزامية		سيارة المؤسسة		المؤسسة		
وضعيته	طاقة الاستيعاب	ماتيكو	قاعة	ساحة	/	العدد	شاعرة	النوع	حالة	ريفية	شبه ريفية	حضرية	المواصلات
يوجد	×	نعم	8	نعم	8	5	0	//	//	//	//	نعم	قليلة

### الأنشطة:

التعيين	تاريخ الاعتماد/التجديد	مجمدة منذ	مساهماتها	النوادي الفاعلة
جمعية التلاميذ	أولياء معمدة منذ 2017	-----	مساهمة على الأصعدة	النادي الأخضر النادي الصحي
الجمعية والرياضية	الثقافية معمدة منذ 2018	-----	مشاركة جيدة في الحياة التربوية	فريق المؤسسة للرياضة المدرسية

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ دراسة حالة متوسطة يحياوي عطية - عين الملح -

مشروع المؤسسة:

التعيين	العمل بالمشروع	مدته	موضوعه	الأهداف المسطرة
مشروع المؤسسة	تم العمل به	3 سنوات متجددة	كيفية تحسين الأداء التربوي وما مدى مجاله	1- تحسين الأداء التربوي في جميع المجالات

العوائق والانشغالات والمواضيع المقترحة للتكوين:

التعيين	الانشغالات
- إضافة مناصب إدارية وتربوية لتحسين الأداء العملي لجميع المؤطرين	التربوية البيداغوجية
- إضافة اقسام لتقادي الأقسام المتنقلة والاكنتاظ	الهيكلية + التجهيز
- تطوير الرقمنة خاصة في الاتصال بالوصاية	المواضيع المقترحة للتكوين

**المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية :**

**المطلب الأول : الإطار المنهجي للدراسة.**

### **1-منهج الدراسة:**

يعنى المنهج بوصف ما هو قائم في الواقع ومحاولة تفسيره، ويهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، حيث يستخدم في هذا المنهج أساليب القياس، والتصنيف والتفسير، وبما أن دراستنا تهدف إلى معرفة أثر فاعلية التحفيز على الأداء التعليمي للأساتذة في المؤسسة فإن المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي، لذا فقد تم الحصول على البيانات اللازمة من خلال الاستبيان الذي تم الاعتماد عليه لأجل هذا الغرض، وتم تفريغ الاستبيان وتحليله باستخدام برنامج SPSS.

### **2- أدوات الدراسة :**

تم الاعتماد على استبيان حول " فاعلية التحفيز وأثره على الأداء التعليمي للأساتذة في المؤسسة " حيث يعتبر الاستبيان الأداة الرئيسية الملائمة للدراسة الحالية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجرى تعيبتها من قبل المستجيب وهذا بعد التأكد من صلاحيته للاستعمال مع عينة الدراسة الحالية .

تضمنت استمارة الاستبيان 26 عبارة، وقد اعتمدت الطالبة في أداة الدراسة على طريقة الإجابة الخماسية أي سلم ليكارت الخماسي، و تم الاعتماد على عبارات واضحة مما يسهل عملية القراءة والإجابة.

أما عن أقسام الاستبيان فقد تشكلت من الأجزاء التالية :

- **المعلومات الشخصية:** تضم البيانات والمعلومات المتعلقة بأفراد عينة الدراسة.

-**المحور الأول:** ويضم العبارات من 1 إلى 18 والذي يهتم بالمتغير المستقل التحفيز ويتكون من بعدين:

-**البعد الأول: التحفيز المادي** ويضم العبارات من 1 إلى 7.

## الفصل الثاني ————— دراسة حالة متوسطة يحياوي عطية – عين الملح -

-البعد الثاني: التحفيز المعنوي ويضم العبارات من 8 إلى 18.

المحور الثاني: ويضم العبارات من 1 إلى 8 والذي يهتم بالمتغير التابع الأداء التعليمي.

جدول رقم (01) يوضح طريقة الإجابة على عبارات الاستبيان (سلم ليكارت الخماسي)

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

2-2- تصنيف المتوسطات حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدمة في الدراسة

لقد تم عرض وتحليل البيانات المجمعة من إجابات المستجوبين عن العبارات المتعلقة بمحوري الاستبيان باستخدام مقاييس الإحصاء الوصفي المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، المنسجمة مع مقياس ليكارت الخماسي، ولقد تم ضبط الحدود الدنيا والقصوى للمقياس ، وهذا بغرض الحصول على المتوسط المرجح ، بحساب المدى عن طريق الفرق بين أكبر وأصغر وزن :  $(5-1=4)$  حيث يتم قسمة الناتج الحاصل على الدرجات الموجودة في المقياس ، والبالغ عددها (5)، وبالتالي يتم الحصول على طول الدرجة الواحدة لهذا المقياس، والمقدرة بـ :  $(0.80)$ ، بحيث تضاف هذه القيمة لكل درجة في المقياس ، للحصول على الحدود الدنيا والقصوى لكل درجة، والجدول التالي يوضح هذه الحدود:

جدول رقم (02) يمثل المتوسط المرجح

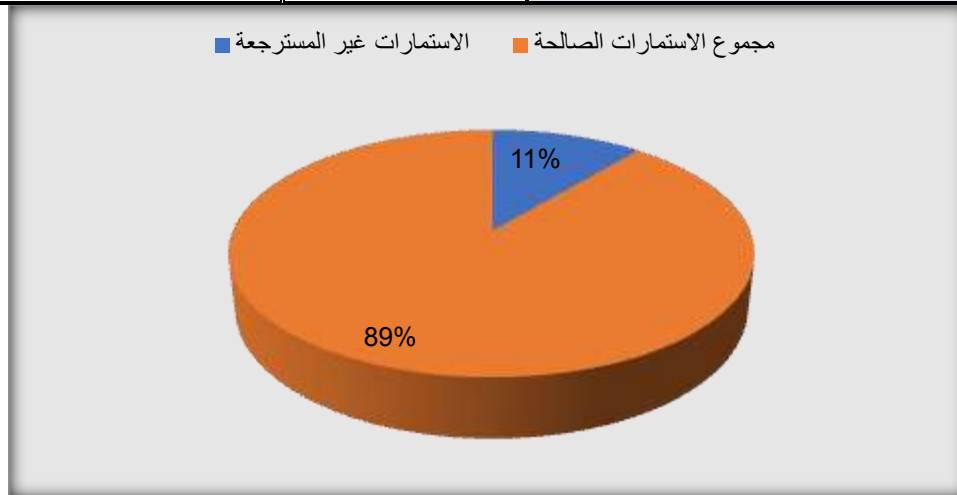
الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط المرجح	1 - 1.80	1.81 - 2.60	2.61 - 3.40	3.41 - 4.20	4.21 - 5
الوزن	1	2	3	4	5

3- استمارات الاستبيان الموزعة: تم توزيع 45 استمارة استبيان وتم استرجاع 40 استمارة أما الاستمارات

الغير مسترجعة فقد بلغ عددها 05 استمارات والجدول التالي يوضح ذلك

جدول رقم (03) خاص باستمارات الاستبيان

النسبة المئوية	العدد	البيان
%100	45	إجمالي الاستثمارات الموزعة
%11.11	05	الاستثمارات غير المسترجعة
%88.88	40	مجموع الاستثمارات الصالحة



الشكل رقم (01) يوضح نسب الاستثمارات المسترجعة وغير مسترجعة

#### 4- متغيرات الدراسة.

لقد جرى تقسيم متغيرات الدراسة إلى متغيرين أساسيين (رئيسيين)، متغير مستقل متمثل التحفيز، أما المتغير التابع فهو: الأداء التعليمي.

#### 5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام جملة من الأساليب الإحصائية في هذه الدراسة مستعينين في ذلك بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في نسخته 23، وذلك بتطبيق الأساليب التالية:

أولا/ فيما يخص الخصائص السيكومترية:

- معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.
- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

ثانيا/ فيما يخص فرضيات الدراسة:

- التكرارات والنسب المئوية.
- اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov- Smirnov.
- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- اختبار ت للعيينة الواحدة.
- الانحدار الخطي البسيط .

-المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة: يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة محل الدراسة، وهو أيضا جميع الأفراد أو الأشياء التي تكون موضوع الدراسة .

و بناء على ذلك فان المجتمع المستهدف لهذه الدراسة يتكون من أساتذة متوسطة يحاياوي عطية بعين الملح .

2-عينة الدراسة: إن دراسة أي ظاهرة تبنى على أساس العينة المأخوذة من هذه الظاهرة، لأنه في كثير من الأحيان يستحيل دراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة، لهذا يلجأ الباحث إلى أخذ عينة منه، وفي الدراسة الحالية تم اختيار (40) مفردة عشوائيا من مجتمع الدراسة .

-المطلب الثالث: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

أولاً: الصدق

### 1-الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول

للتأكد من الصدق الداخلي لعبارات هذا المحور (التحفيز) نتأكد من الصدق الداخلي لعبارات كل بعد من أبعاده ، بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية له على النحو المبين في الجداول التالية:

#### 1-1- الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول (التحفيز المادي)

الجدول رقم (04): معاملات الارتباط لعبارات بعد التحفيز المادي بدرجته الكلية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	الراتب الذي تتقاضاه يتناسب مع مجهوداتك وأدائك.	**0.66	0.00
2	تعتبر الزيادات في الراتب مرضية لك.	*0.38	0.01
3	يعتبر الراتب الذي تتقاضاه وملحقاته يسد حاجاتك الأساسية.	**0.48	0.00
4	خدمات الضمان الاجتماعي مناسبة جدا لك.	**0.66	0.00
5	النظام التعويضي في المؤسسة يعتبر عادلا.	**0.63	0.00
6	نظام منح المكافآت والمزايا في المؤسسة يعتبر عادلا.	**0.55	0.00
7	يتم منح الترقيات على أساس الجهد والعمل.	*0.39	0.01

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم(04): أن جميع معاملات إرتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) و ( $\alpha= 0.05$ )، ما يعتبر مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لبعد التحفيز المادي.

1-2- الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني (التحفيز المعنوي)

الجدول رقم (05): معاملات الارتباط لعبارات بعد التحفيز المعنوي بدرجة الكلية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
8	توفر المؤسسة كل التجهيزات والأدوات البيداغوجية.	**0.68	0.00
9	تشعر بالتقدير والاحترام داخل المؤسسة.	**0.57	0.00
10	تشعر بالانتماء للمؤسسة.	**0.65	0.00
11	يتم إشراكك في اتخاذ القرارات الخاصة بعملك.	**0.49	0.00
12	تعتبر الحفلات التي تقيمها المؤسسة ترفيهية ومحفزة.	**0.47	0.00
13	يوجد تناسب بين مؤهلي التعليمي وخبرتي ودرجة الوظيفة.	**0.64	0.00
14	قاعات الدراسة مناسبة من حيث النظافة والترتيب والأثاث (الطاولات والكراسي السبورة)	**0.41	0.00
15	يوجد تفاهم وانسجام بين الأساتذة (لا توجد خلافات بين الأساتذة)	**0.67	0.00
16	توجد لغة تواصل جيدة بين الأساتذة.	**0.51	0.00
17	توجد لغة تواصل جيدة بين الأساتذة والإدارة.	*0.37	0.01
18	يجيد مدير المؤسسة إدارة الصراع والخلافات.	**0.67	0.00

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم(05): أن جميع معاملات إرتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) و ( $\alpha= 0.05$ )، ما يعتبر مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لبعد التحفيز المعنوي.

2-الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني

للتأكد من الصدق الداخلي لعبارات هذا المحور (الأداء التعليمي)، قمنا بحساب معامل الارتباط

بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور على النحو المبين في الجدول التالي:

## الفصل الثاني ————— دراسة حالة متوسطة يحياوي عطية – عين الملح -

الجدول رقم (06): معاملات الارتباط لعبارات محور الأداء التعليمي بدرجته الكلية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تبرز مهاراتك أثناء تقديم الدرس.	**0.49	0.00
2	تجد سهولة في الالتزام بمواعيد العمل.	**0.41	0.00
3	تشعر بالرضى عند فهم تلاميذك للشرح.	**0.46	0.00
4	تشعر بالارتياح بعد تقديمك للدروس.	**0.75	0.00
5	تشعر أن التلاميذ راضون عن تقديمك للدرس.	**0.72	0.00
6	يتأثر زملاؤك الجدد بأسلوبك في العمل والتدريس.	**0.56	0.00
7	تزيد مهاراتك ومعارفك من خلال العمل.	**0.64	0.00
8	أساليب التدريس التي تعتمدها تؤثر بشكل ايجابي على مستوى وتحصيل التلاميذ .	**0.72	0.00

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم(06): أن جميع معاملات إرتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) و( $\alpha=0.05$ )، ما يعتبر مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لمحور الأداء التعليمي.

ثانيا: الثبات

يقصد بالثبات أن يعطي الاستبيان النتائج ذاتها في كل مرة يتم اعتماده بغض النظر عن الفرد القائم بعملية القياس، وللتأكد من ثبات الاستبيان تم الاعتماد على معامل ألف كرونباخ. والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (07): نتائج معامل "ألفا-كرونباخ" لثبات الاستبيان

Cronbach's Alpha			أبعاد ومحاور الاستبيان	
النتيجة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ		
ثابت	7	0.88	01	أبعاد المتغير المستقل
ثابت	11	0.72	02	
ثابت	18	0.74	المحور الأول: التحفيز	
ثابت	8	0.84	المحور الثاني: الأداء التعليمي	

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات spss

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ دراسة حالة متوسطة يحياوي عطية – عين الملح -

يتضح من الجدول رقم (07): أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد ومحاور الاستبيان تراوحت بين (0.72) كأدنى قيمة و(0.88) كأعلى قيمة ما يؤكد تمتع الاستبيان بدرجة مرتفعة من الثبات وصلاحيته للإستخدام مع العينة النهائية للدراسة الحالية.

### -المطلب الرابع: وصف المعلومات الشخصية للعينة

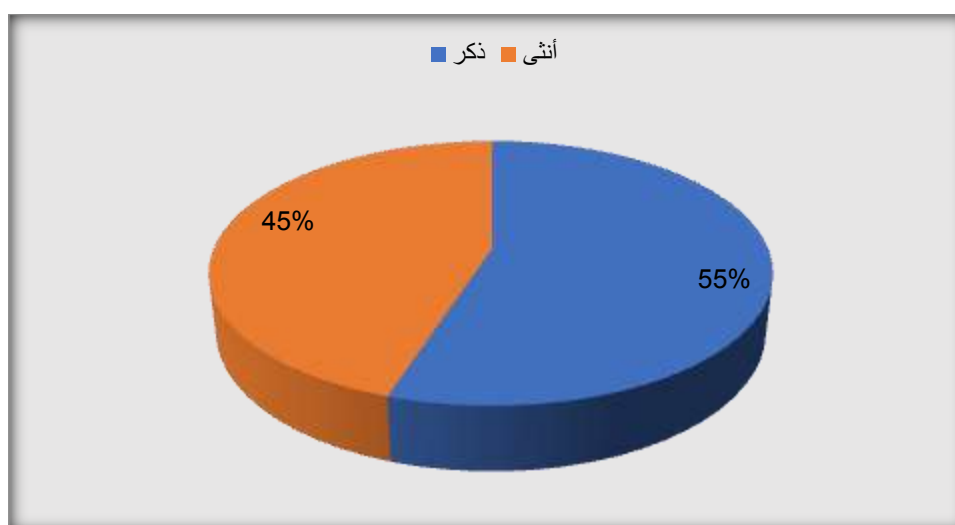
انطلاقاً من خصائص عينة المستجوبين في الدراسة (المتغيرات: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية ) ظهرت نتائج التحليل الوصفي لتكرارات والنسب المئوية كما يلي:

#### أولاً: الجنس

#### الجدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
55%	22	ذكر
45%	18	أنثى
100%	40	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات spss



الشكل رقم (02) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

## الفصل الثاني ————— دراسة حالة متوسطة يحياوي عطية – عين الملح -

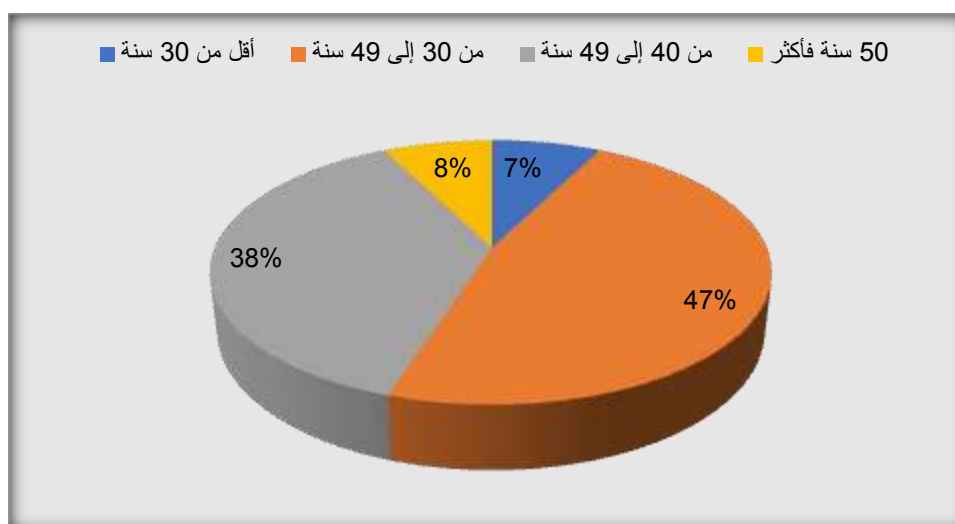
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرد، نلاحظ أن عدد الذكور قدر 22 فرد بنسبة 55% وهم الأعلى نسبة، في حين نلاحظ أن عدد الإناث قدر بـ 18 فرد بنسبة 45%.

ثانياً: السن

**الجدول رقم (09) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن**

النسبة المئوية	التكرارات	السن
7.5%	3	أقل من 30 سنة
47.5%	19	من 30 إلى 49 سنة
37.5%	15	من 40 إلى 49 سنة
7.5%	3	50 سنة فأكثر
100%	40	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة ، بالاعتماد على مخرجات spss



**الشكل رقم (03) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن**

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين سنهم أقل من 30 سنة قدر بـ 03 أفراد بنسبة 7.5%، ونفس النسبة السابقة تمثل

## الفصل الثاني ————— دراسة حالة متوسطة يحياوي عطية – عين الملح -

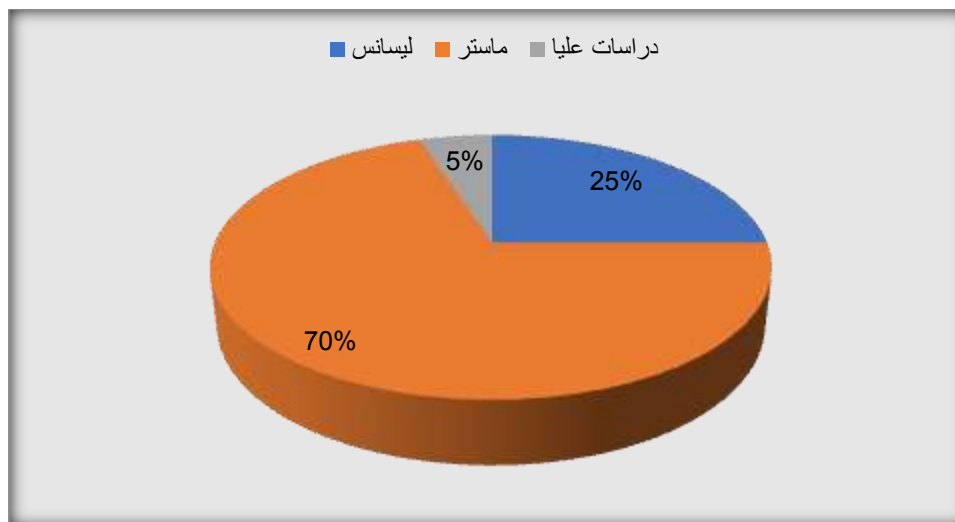
الأفراد الذين سنهم 50 سنة فأكثر، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد اللذين سنهم من 30 إلى 39 سنة قدر بـ 19 فرد أي ما نسبته 47.5% وهم الأعلى نسبة، أما الأفراد الذين سنهم من 40 إلى 49 سنة فقد قدر عددهم بـ 15 فرد بنسبة 37.5% .

### ثالثا: المستوى التعليمي

#### الجدول رقم (10) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
25%	10	ليسانس
70%	28	ماستر
5%	2	دراسات عليا
100%	40	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات spss



#### الشكل رقم (04) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 40 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين مستواهم التعليمي ليسانس قدر 10 أفراد بنسبة 25%، في حين نلاحظ أن عدد

## الفصل الثاني - دراسة حالة متوسطة يحياوي عطية - عين الملح -

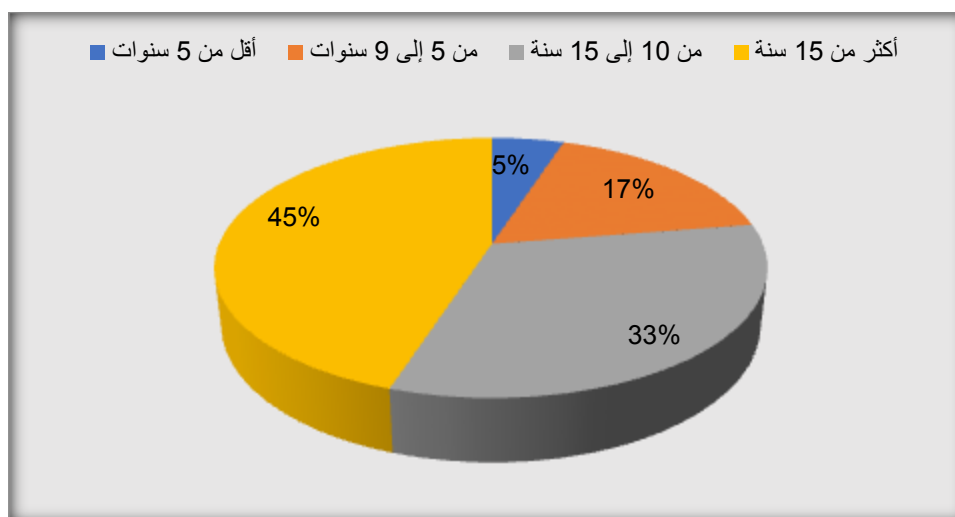
الأفراد الذين مستواهم التعليمي ماستر قدر بـ 28 فرد بنسبة 70% وهم الأعلى نسبة، أما الأفراد الذين مستواهم التعليمي دراسات عليا فقد قدر عددهم بـ 02 فرد بنسبة 05%.

### رابعاً: الخبرة المهنية

الجدول رقم (11) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	2	5%
من 5 إلى 9 سنوات	7	17.5%
من 10 إلى 15 سنة	13	32.5%
أكثر من 15 سنة	18	45%
الإجمالي	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات spss



الشكل رقم (05) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين الخبرة المهنية لديهم أقل من 05 سنوات قدر بـ 02 فرد بنسبة 05%، في حين عدد الأفراد الذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم من 5 إلى 09 سنوات قدر بـ 07 أفراد بنسبة 17.5%،

## الفصل الثاني ————— دراسة حالة متوسطة يحياوي عطية – عين الملح -

أما الأفراد الذين سنوات الخبرة لديهم من 10 إلى 15 سنة فقد قدر عددهم بـ 13 فرد بنسبة 32.5% ، في حين الأفراد الذين سنوات الخبرة لديهم أكثر من 15 سنة قدر عددهم بـ 18 فرد بنسبة 45% وهم الأعلى نسبة.

### المبحث الثالث : تحليل وتفسير نتائج الاستبيان

#### المطلب الأول :تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات المتغير المستقل

لتحليل آراء عينة الدراسة حول التحفيز في المؤسسة محل الدراسة تم استخدام المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي وترتيب العبارات.

#### أولاً: تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الأول (التحفيز المادي)

الجدول رقم (12) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التحفيز المادي

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	الراتب الذي تتقاضاه يتناسب مع مجهوداتك وأدائك.	3.57	1.03	موافق	4
2	تعتبر الزيادات في الراتب مرضية لك.	3.40	1.03	محايد	5
3	يعتبر الراتب الذي تتقاضاه وملحقاته يسد حاجتك الأساسية.	3.57	0.95	موافق	4
4	خدمات الضمان الاجتماعي مناسبة جدا لك.	3.37	1.05	محايد	6
5	النظام التعويضي في المؤسسة يعتبر عادلا.	3.95	0.71	موافق	1
6	نظام منح المكافآت والمزايا في المؤسسة يعتبر عادلا.	3.80	0.88	موافق	2
7	يتم منح الترقيات على أساس الجهد والعمل.	3.65	1.07	موافق	3
	البعد(1): التحفيز المادي	3.61	0.51	موافق	//

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (12) أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم (5) حلت في المرتبة (1) بدرجة موافقة (3.95) وهذا ما يدل على أن " النظام التعويضي في المؤسسة يعتبر عادلا " ، وحلت العبارة رقم (6) في الترتيب الثاني (2) بدرجة موافقة (3.80) وهذا ما يدل على أنه " نظام منح المكافآت والمزايا في المؤسسة يعتبر عادلا " ، في حين حلت العبارة رقم (7) في الترتيب الثالث (3) بدرجة موافقة (3.65)

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ دراسة حالة متوسطة يحياوي عطية – عين الملح -

وهذا ما يدل على أنه " يتم منح الترقية على أساس الجهد والعمل"، أما الرتبة الرابعة فقد عادت للعبارة رقم (1) والعبارة رقم (3) بدرجة موافقة (3.57) وهذا ما يدل على أن " الراتب الذي يتقاضاه الأستاذ ينتاسب مع مجهوداته وأدائه " و أن " الراتب الذي يتقاضاه الأستاذ يسد حاجاته الأساسية "

من خلال الجدول رقم (12) أعلاه نلاحظ أن معظم متوسطات هذا البعد جاءت باتجاه البديل "موافق" بمتوسط عام بلغ (3.67)، وانحراف قدر ب (0.51)، (ما يعني أن هناك تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة)،

**التفسير :** نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى التحفيز المادي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.

**ثانيا: تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثاني (التحفيز المعنوي)**

**الجدول رقم (13) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التحفيز المعنوي**

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
8	توفر المؤسسة كل التجهيزات والأدوات البيداغوجية.	3.85	0.76	موافق	2
9	تشعر بالتقدير والاحترام داخل المؤسسة.	3.82	0.63	موافق	3
10	تشعر بالانتماء للمؤسسة.	3.80	0.85	موافق	4
11	يتم إشراكك في اتخاذ القرارات الخاصة بعملك.	3.90	0.59	موافق	1
12	تعتبر الحفلات التي تقيمها المؤسسة ترفيهية ومحفزة.	3.80	0.82	موافق	4
13	يوجد تناسب بين مؤهلي التعليمي وخبرتي ودرجة الوظيفة.	3.70	0.85	موافق	7
14	قاعات الدراسة مناسبة من حيث النظافة والتنظيف والأثاث(الطاولات والكراسي السبورة)	3.85	0.62	موافق	2
15	يوجد تفاهم وانسجام بين الأساتذة (لا توجد خلافات بين الأساتذة)	3.60	0.77	موافق	8
16	توجد لغة تواصل جيدة بين الأساتذة.	3.72	0.87	موافق	6
17	توجد لغة تواصل جيدة بين الأساتذة والإدارة.	3.85	0.89	موافق	2
18	يجيد مدير المؤسسة إدارة الصراع والخلافات.	3.75	0.92	موافق	5
	البعد(2): التحفيز المعنوي	3.78	0.40	موافق	//

**المصدر :** من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات spss

## الفصل الثاني - دراسة حالة متوسطة يحياوي عطية - عين الملح -

من خلال الجدول رقم (13) أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم (11) حلت في المرتبة (1) بدرجة موافقة (3.90) وهذا ما يدل على أنه " يتم إشراك الاساتذة في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم " ، وحلت كل من العبارة رقم (8) والعبارة رقم (14) والعبارة رقم (17) في الترتيب الثاني (2) بدرجة موافقة (3.85) وهذا ما يدل على أنه " المؤسسة توفر كل التجهيزات والأدوات البيداغوجية " وان " قاعات الدراسة مناسبة من حيث النظافة والترتيب والأثاث(الطاولات والكراسي السبورة)" و أنه " توجد لغة تواصل جيدة بين الأساتذة والإدارة" ، في حين حلت العبارة رقم (9) في الترتيب الثالث (3) بدرجة موافقة (3.82) وهذا ما يدل على أن " الأساتذة يشعرون بالتقدير والاحترام داخل المؤسسة "، أما الرتبة الرابعة فقد عادت للعبارة رقم (10) والعبارة رقم (12) بدرجة موافقة (3.80) وهذا ما يدل على أن " الأساتذة يشعرون بالانتماء للمؤسسة " و أن " الحفلات التي تقيمها المؤسسة تعتبر ترفيهية ومحفزة "

من خلال الجدول رقم (13) أعلاه نلاحظ أن جميع متوسطات هذا البعد جاءت باتجاه البديل "موافق" بمتوسط عام بلغ (3.78)، وانحراف قدر ب (0.40)، (ما يعني أن هناك تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة)،

التفسير : نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى التحفيز المعنوي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.

### **المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات المتغير التابع**

لتحليل آراء عينة البحث حول الأداء التعليمي تم استخدام المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي وترتيب العبارات.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ دراسة حالة متوسطة يحياوي عطية – عين الملح -

الجدول رقم (14) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور الأداء التعليمي

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	تبرز مهاراتك أثناء تقديم الدرس.	3.70	0.88	موافق	6
2	تجد سهولة في الالتزام بمواعيد العمل.	3.87	0.64	موافق	3
3	تشعر بالرضى عند فهم تلاميذك للشرح.	4.00	0.55	موافق	1
4	تشعر بالارتياح بعد تقديمك للدروس.	3.80	0.82	موافق	5
5	تشعر أن التلاميذ راضون عن تقديمك للدرس.	3.62	0.89	موافق	7
6	يتأثر زملاؤك الجدد بأسلوبك في العمل والتدريس.	3.85	0.83	موافق	4
7	تزيد مهاراتك ومعارفك من خلال العمل.	3.95	0.78	موافق	2
8	أساليب التدريس التي تعتمد عليها تؤثر بشكل ايجابي على مستوى وتحصيل التلاميذ .	3.50	0.96	موافق	8
//	المحور (2): الأداء التعليمي	3.78	0.43	موافق	//

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (14) أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم (3) حلت في المرتبة (1) بدرجة موافقة (4.00) وهذا ما يدل على أن " الأساتذة يشعرون بالرضا عند فهم تلاميذهم للشرح " ، وحلت العبارة رقم (7) في الترتيب الثاني (2) بدرجة موافقة (3.95) وهذا ما يدل على أن " الأساتذة يزدون مهاراتهم ومعارفهم من خلال العمل "، في حين حلت العبارة رقم (2) في الترتيب الثالث (3) بدرجة موافقة (3.87) وهذا ما يدل على أن " الأساتذة يجدون سهولة في الالتزام بمواعيد العمل "، أما الرتبة الرابعة فقد عادت للعبارة رقم (6) بدرجة موافقة (3.85) وهذا ما يدل على أن " الأساتذة الجدد يتأثرون بأسلوب عمل الأساتذة الذين قبلهم في العمل والتدريس " .

من خلال الجدول رقم (14) أعلاه نلاحظ أن جميع متوسطات هذا المحور جاءت باتجاه البديل "موافق" بمتوسط عام بلغ (3.78)، وانحراف قدر ب (0.43)، (ما يعني أن هناك تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة)،

## الفصل الثاني ————— دراسة حالة متوسطة يحياوي عطية – عين الملح -

التفسير : نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى الأداء التعليمي لأساتذة التعليم المتوسط مرتفع.

-المبحث الرابع: اختبار نموذج وفرضيات الدراسة

المطلب الأول: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات محاور الدراسة :

الجدول رقم (15): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

النتيجة	sig	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>	أبعاد ومحاور الاستبيان	
يتبع التوزيع الطبيعي	*0.200	0.111	01	أبعاد المتغير المستقل
يتبع التوزيع الطبيعي	0.077	0.132	02	البعد (1): التحفيز المادي
يتبع التوزيع الطبيعي	*0.200	0.112		البعد (2): التحفيز المعنوي
يتبع التوزيع الطبيعي	0.143	0.121		المحور الأول: التحفيز
				المحور الثاني: الأداء التعليمي

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (15): أن جميع محاور الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي وهذا بناء على مخرجات اختبار Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup>.  
-المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

1- اختبار الفرضية الرئيسية:

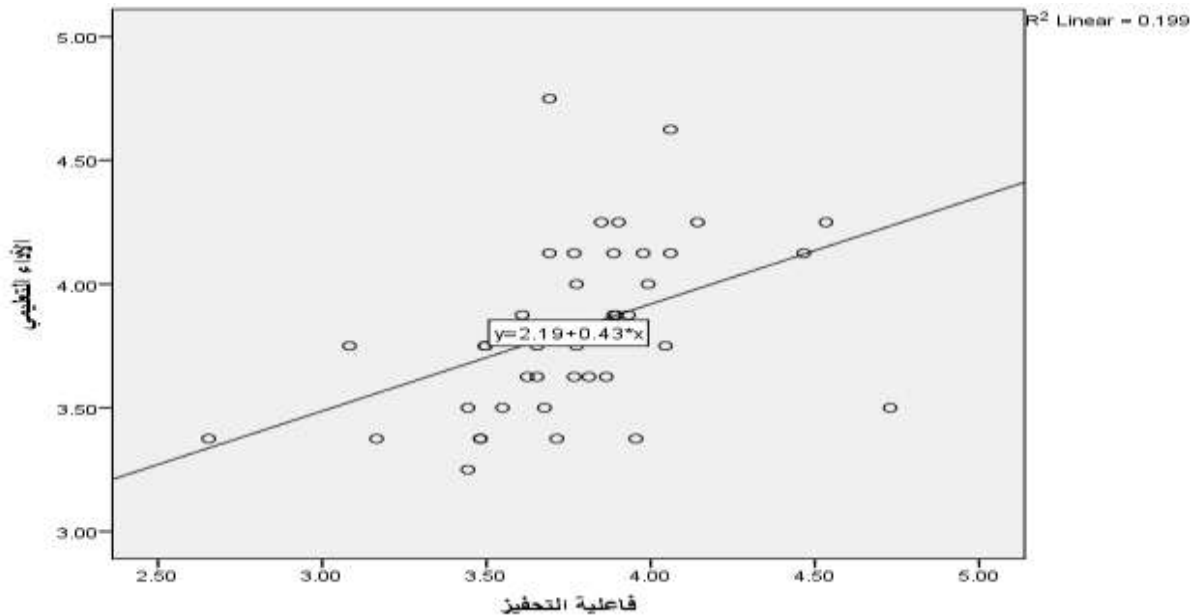
نصت الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة على : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الأداء التعليمي للأساتذة في المؤسسة ".  
لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة اثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين

التاليتين:

H<sub>0</sub> : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الأداء التعليمي للأساتذة في المؤسسة ".  
H<sub>1</sub> : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الأداء التعليمي للأساتذة في المؤسسة ".  
و النتائج موضحة في الجدول التالي :

## الفصل الثاني - دراسة حالة متوسطة يحياوي عطية - عين الملح -

جدول رقم (16) يمثل الانحدار الخطي	الأداء التعليمي	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	نوع الارتباط
التحفيز	R Squar 19	9.46	0.00	3.07	0.00	معنوي



من خلال الجدول رقم (16) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين فاعلية التحفيز والأداء التعليمي بلغت (0.44) وهي قيمة موجبة وطرديّة، أي أنه كلما ارتفعت درجات فاعلية التحفيز كلما ارتفعت معها درجات الأداء التعليمي، في حين بلغت قيمة  $R^2$  0.19 أي أن فاعلية التحفيز تفسر حوالي 19 بالمئة من التباين في الأداء التعليمي، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (9.46) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي .

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 3.07 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة بـ " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الأداء التعليمي للأساتذة في المؤسسة " .

## الفصل الثاني ————— دراسة حالة متوسطة يحياوي عطية – عين الملح -

### 2- اختبار الفرضية الجزئية الأولى:

نصت الفرضية الجزئية الأولى لهذه الدراسة على : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز المادي على الأداء التعليمي للأساتذة في المؤسسة".

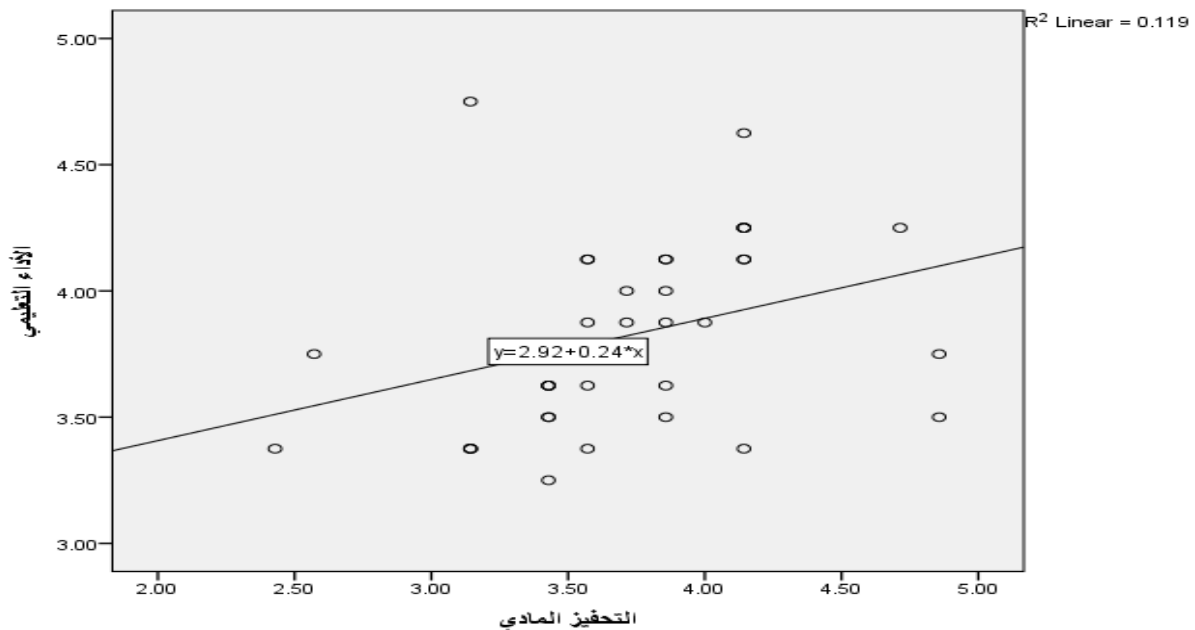
لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة اثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

$H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز المادي على الأداء التعليمي للأساتذة في المؤسسة".

$H_1$  : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز المادي على الأداء التعليمي للأساتذة في المؤسسة".

و النتائج موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (17) يمثل الانحدار الخطي	الأداء التعليمي	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	نوع الارتباط
التحفيز المادي	R Squar 11	5.12	0.02	2.26	0.02	معنوي



## الفصل الثاني ————— دراسة حالة متوسطة يحياوي عطية – عين الملح -

من خلال الجدول رقم (17) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين التحفيز المادي والأداء التعليمي بلغت (0.34) وهي قيمة موجبة وطردية، أي أنه كلما ارتفعت درجات التحفيز المادي كلما ارتفعت معها درجات الأداء التعليمي، في حين بلغت قيمة  $0.11R \text{ Squar}$  أي أن التحفيز المادي يفسر حوالي 11 بالمئة من التباين في الأداء التعليمي، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (5.12) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي .

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 2.26 وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة بـ " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز المادي على الأداء التعليمي للأساتذة في المؤسسة " .

### 3- اختبار الفرضية الجزئية الثانية:

نصت الفرضية الجزئية الثانية لهذه الدراسة على : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز المعنوي على الأداء التعليمي للأساتذة في المؤسسة".

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة اثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

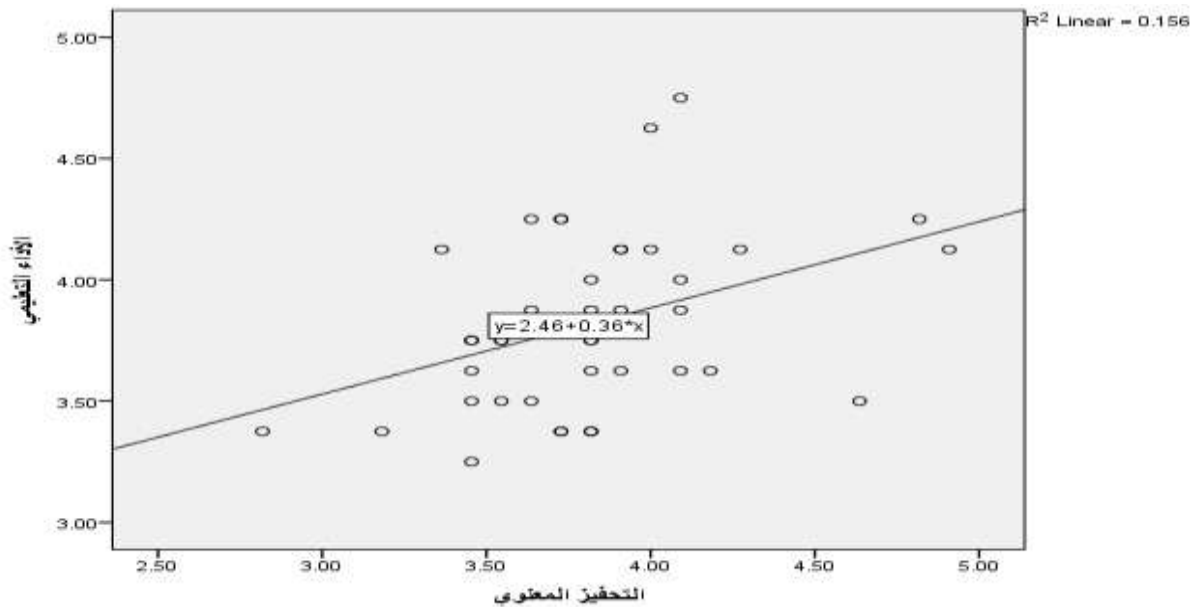
$H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز المعنوي على الأداء التعليمي للأساتذة في المؤسسة ."

$H_1$  : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز المعنوي على الأداء التعليمي للأساتذة في المؤسسة ."

و النتائج موضحة في الجدول التالي :

## الفصل الثاني - دراسة حالة متوسطة يحياوي عطية - عين الملح -

جدول رقم (18) يمثل الانحدار الخطي	الأداء التعليمي	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	نوع الارتباط
التحفيز المعنوي	R Squar 15	7.03	0.01	2.65	0.01	معنوي



من خلال الجدول رقم (18) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين التحفيز المعنوي والأداء التعليمي بلغت (0.39) وهي قيمة موجبة وطرديّة، أي أنه كلما ارتفعت درجات التحفيز المعنوي كلما ارتفعت معها درجات الأداء التعليمي، في حين بلغت قيمة  $R^2$  0.15 في حين بلغت قيمة  $R^2$  0.15 أي أن التحفيز المعنوي يفسر حوالي 15 بالمئة من التباين في الأداء التعليمي، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (7.03) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي .

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 2.65 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة بـ " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز المعنوي على الأداء التعليمي للأساتذة في المؤسسة " .

4- اختبار الفرضية الجزئية الثالثة:

نصت الفرضية الجزئية الثالثة لهذه الدراسة على : " هناك مستوى مرتفع من التحفيز من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط ."

للإجابة على فرضية الدراسة تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

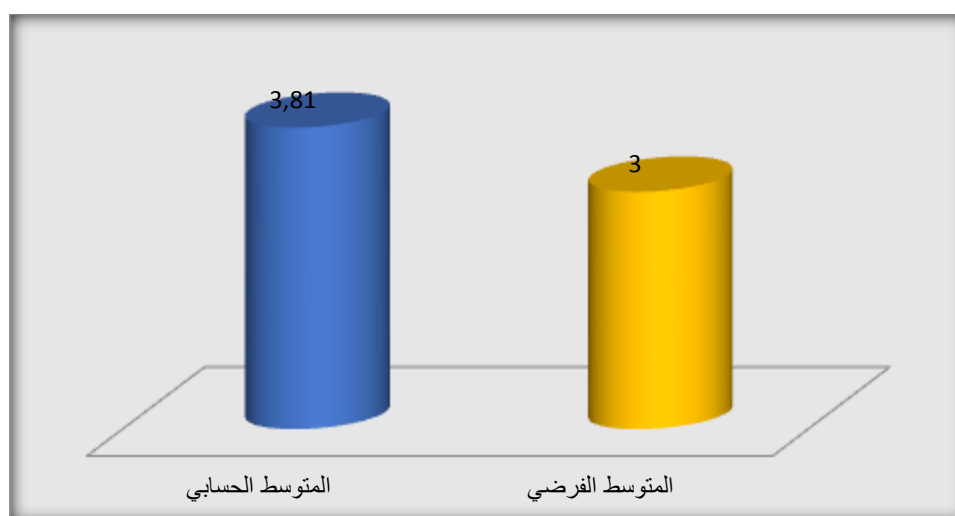
$H_0$  : " ليس هناك مستوى مرتفع من التحفيز من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط ."

$H_1$  : " هناك مستوى مرتفع من التحفيز من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط ."

و النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (19) الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة والمتوسط الفرضي على محور التحفيز								
المتوسط الفرضي 03				الفرق بين متوسط الأفراد والمتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي للأفراد	حجم العينة	الدرجة الكلية
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	t					
دالة عند 0.05	0.00	39	13.08	0.76	0.37	3.76	40	التحفيز

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات spss



الشكل رقم (06) الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي على محور التحفيز

## الفصل الثاني ————— دراسة حالة متوسطة يحياوي عطية – عين الملح -

خلال النتائج المبينة بالجدول رقم (19) أعلاه نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على محور فاعلية التحفيز والذي بلغ 3.76 أنه أعلى من المتوسط الفرضي والمقدر بـ 03 ، بناءا عليه فان هناك مستوى مرتفع من فاعلية التحفيز من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط وهذا ما أكدته قيمة "ت" بالنسبة للعينة الواحدة التي بلغت 13.08 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ليس هناك مستوى مرتفع من التحفيز من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط " وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة بـ " هناك مستوى مرتفع من التحفيز من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

### 5- اختبار الفرضية الجزئية الرابعة:

نصت الفرضية الجزئية الرابعة لهذه الدراسة على : " مستوى الأداء التعليمي لأساتذة التعليم المتوسط مرتفع".

للإجابة على فرضية الدراسة تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

$H_0$  : " مستوى الأداء التعليمي لأساتذة التعليم المتوسط منخفض ".

$H_1$  : " مستوى الأداء التعليمي لأساتذة التعليم المتوسط مرتفع ".

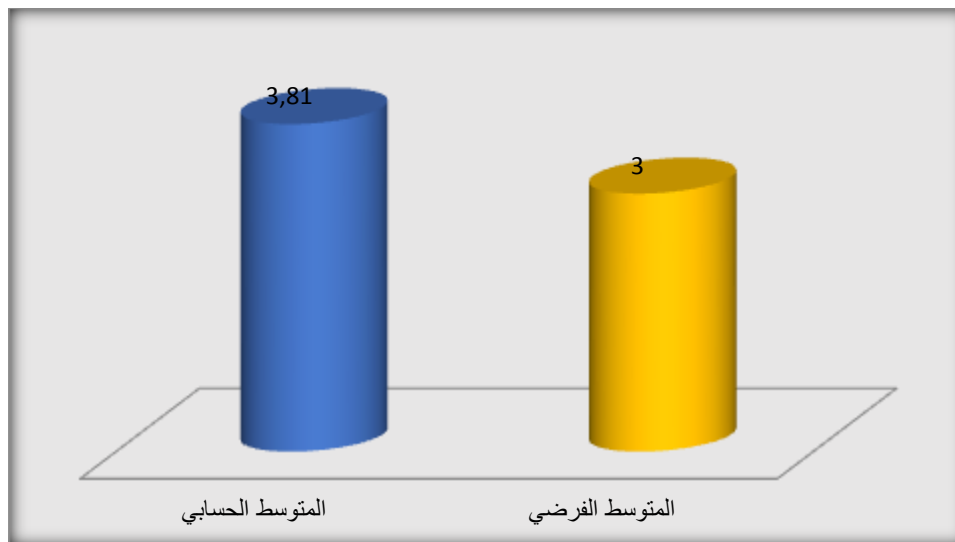
و النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (20) الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة والمتوسط الفرضي على محور الأداء التعليمي

## الفصل الثاني - دراسة حالة متوسطة يحياوي عطية - عين الملح -

المتوسط الفرضي 03				الفرق بين متوسط الأفراد والمتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي للأفراد	حجم العينة	الدرجة الكلية
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	t					
دالة عند 0.05	0.00	39	14.41	0.81	0.35	3.81	40	الأداء التعليمي

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات spss



الشكل رقم (07) الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي على محور الأداء التعليمي

خلال النتائج المبينة بالجدول رقم (20) أعلاه نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على محور الأداء التعليمي والذي بلغ 3.81 أنه أعلى من المتوسط الفرضي والمقدر بـ 03 ، بناء على أن مستوى الأداء التعليمي لأساتذة التعليم المتوسط مرتفع وهذا ما أكدته قيمة "ت" بالنسبة للعينة الواحدة التي بلغت 14.41 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  مستوى الأداء التعليمي لأساتذة التعليم المتوسط منخفض " وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة بـ " مستوى الأداء التعليمي لأساتذة التعليم المتوسط مرتفع "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

خلاصة الفصل التطبيقي:

## الفصل الثاني ————— دراسة حالة متوسطة يحياوي عطية – عين الملح -

لقد حاولت الدراسة الحالية الكشف عن أثر التحفيز على الأداء التعليمي للأساتذة في المؤسسة، وبعد جمع المادة العلمية وإثراء متغيرات البحث نظريا وإعداد أدوات جمع البيانات والتحقق من صلاحيتها وتطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (40) أستاذ تم تفرغ البيانات ومعالجتها إحصائيا مع تفسيرها، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي :

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية التحفيز على الأداء التعليمي للأساتذة في المؤسسة.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز المادي على الأداء التعليمي للأساتذة في المؤسسة.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز المعنوي على الأداء التعليمي للأساتذة في المؤسسة.
4. هناك مستوى مرتفع من التحفيز من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط.
5. مستوى الأداء التعليمي للأساتذة التعليم المتوسط مرتفع.

# الختامة

## الخاتمة

### الخاتمة:

أصبح البحث عن إحداث التغيير من أجل تحسين الأداء شرطاً أساسياً لبقاء المؤسسات واستمراريتها ، وأصبح الاهتمام بتغيير الأداء من منظور كلي وشامل أساس تكوين وتدعيم القدرات التنافسية للمؤسسات، وهذه الأخيرة في ظل بيئتها الحالية المتميزة بالتعقيد، والتغير المستمر تبحث دائماً عن المفاهيم الحديثة والسبل المثلى للتعامل مع هذه التغيرات وتحقيق أهدافها، ليس فقط بكفاءة وفعالية أكثر بل بتميز وتفوق أكبر، لذا اتجهت المؤسسات إلى أسلوب التحفيز الذي يعد من أبرز ما أفرزته تطورات الفكر الإداري الحديث، أين ساهم في إنتاج مفاهيم وممارسات إدارية جديدة، وجاء كمنهج وفلسفة متكاملة لتحقيق الطفرة النوعية للتحسين المستمر في مختلف مصالح المؤسسة.

لذلك قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن دور التحفيز في الرفع من الأداء التعليمي، بمتوسطة الشهيد يحيى عطيبة بعين الملح، والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي بها وهذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، والتي كان الغرض منها الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا بطريقة تجعلنا نتعرف على دور التحفيز في رفع الأداء التعليمي للأساتذة.

### نتائج الدراسة:

- 1- يجب على الأستاذ أن يكون متعمقا بمبادئ علم النفس التربوي، وأهمها نظريات التعلم والتقييم، والفروق الفردية في خصائص الشخصية والذكاء والاستعداد والحوافز يؤهله هذا التعمق في التحكم باستخدام وسائل التعزيز التحفيزية بما يتلاءم مع خصائص وخلفيات التلاميذ.
- 2 - متابعة أداء الأستاذ والكشف عن الأداء المتميز والأداء المعيب.
- 3- سرعة تقدير الحافز، فعند الإجابة يجب أن يكون الحافز المقدم إيجابياً سواء كان مادياً أو معنوياً، وعند الخطأ يجب أن يكون الحافز ذا صيغة سلبية.
- 4- وضوح الربط بين الأداء وبين الحافز، كما يجب أن يعرف الأستاذ المحفز سبب تحفيزه.
- 5- سرعة منح وتقديم الحوافز فلا يجب أن يكون هناك فارق زمني كبير بين العمل المؤدى وبين الحافز الممنوح، فإذا أجاد التلميذ وأحسن وجب أن يجازى مباشرة بعد أدائه، وليس بعد مرور فترة زمنية طويلة.
- 6- يجب أن تتناسب الحوافز مع رغبات الأستاذ، وهذا لضمان قوة تأثيرها المستهدف.
- 7- على المؤسسة إشعار الأساتذة بحسن نيتها وإخلاصها واهتمامها بمصالحهم عند استعمال الحوافز، ليتقبلوها نفسياً من حيث الإجراء والنتائج.

ونظرا لأهمية هذا الموضوع لتمنى أن تدرس هذه الإشكالية مرة أخرى في المستقبل بشكل أوسع، حتى تكون النتائج أكثر صدقا، وقد تسمح لنا بتقديم منهجية عمل وأساليب مناسبة لعلاجها، وذلك لأن دراستنا الحالية تناولت عينة محدّدة ولم تمثل المجتمع الأصلي ككل، كما نتمنى أن نكون قد ساهمنا ولو بالقليل في تبيان أهمية التحفيز ودوره في عملية التعليم.

### توصيات:

بناء على الدراسة التي قمنا بها والنتائج المتحصلة عليها يمكننا الآن تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات لمتوسطة الشهيد يحياوي عطية وهي:

- ❖ على المؤسسة ان تستخدم التحفيز المادي ايضا من اجل رفع مستوى أداء العاملين.
- ❖ على المؤسسة ان تزيد في العلاوات من اجل رفع مستوى كفاءة العاملين.
- ❖ على المؤسسة ان تقدم اجور وترقيات عادلة وفق أسس علمية مدروسة تساهم في تحفيز العمال ورفع مستوى الأداء.

### آفاق الدراسة:

موضوع دراستنا متشعب ويمس العمال أي العنصر البشري ركزنا من خلال هذه الدراسة عن دور الحوافز في تحسين الأداء التعليمي للأساتذة وكما تناولنا الحوافز وتقييم الأداء وكيفية تأثير الأداء الجيد في الأستاذ، ونترك المجال لدراسات أخرى لتناول العوامل الأخرى الداخلة في تحسين الأداء.

قائمة المراجع:

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع:

- 1) أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مبادئ ادارة الاعمال، ط1، الأساسيات والاتجاهات الحديثة مكتبة العكيان، الرياض، 2004.
- 2) علي محمد عبد الوهاب، إدارة الافراد "منهج تحليلي"، ط2، دون دار نشر، مصر، 1975.
- 3) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات لحديقة في دراسات وممارسات الموارد البشرية، بدون طبعة، المكتبة العصرية، 2007.
- 4) الأخضر صياحي ومحمد سلامنة، مؤشرات القيادة الادارية الناجحة، الملتقى العلمي الدولي حول: أداء فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، يومي 11، 10/11/2009.
- 5) عبد الفتاح بوخمخ، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الانسانية، جامعة قسنطينة، عدد 15 جوان 2001.
- 6) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الافراد، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، سنة 1993.
- 7) بوزورين فيروز، دورة ادارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات لصغيرة والمتوسطة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2010/2009.
- 8) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، الاسكندرية، 2003.
- 9) صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، ط2، الجامعة المفتوحة طرابلس، 1994.
- 10) خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن، دار وائل للنشر، 2003.
- 11) عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، مذكرة تدخل ضمن متطلبات تيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2007.
- 12) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، ط3، مصر، الاسكندرية، الدار الجامعة، 2003.
- 13) طارق السويدان محمد العدلوني، خماسية الولاء، ط1، دار ابن الحرم، لبنان، بيروت، 2004.

- (14) احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، ط5، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2001.
- (15) جوادي حمزة، الحوافز المادية المعنوية وأثرها على الروح المعنوية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2006/2005.
- (16) الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2013/2012.
- (17) ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- (18) أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2004.
- (19) عبد الوهاب علي محمد، السلوك الانساني في الادارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975.
- (20) جابر بوكثير، فعالية نظام تحفيز العاملين لدى الادارة العمومية الجوائية وفق نظريو ماسلو، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد7، جامعة الوادي، 2014.
- (21) سعاد نايف بنوطي، ادارة الموارد البشرية " ادارة الافراد " ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- (22) أمين عزري، أثر الحوافز المادية على رضا العاملين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة ورقلة، 2003 /2002.
- (23) عازي حسب عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2013.
- (24) بوعطيط سفيان، طبيعة الاشراف وعلاقتها بالتوافق المهني، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2007/2006.

- (25) علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافأة واثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات لسلطة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، الجامعة الاسلامية غزة، 2007.
- (26) نادر أحمد ابو شيخة، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء، الاردن، 2000.
- (27) مهدي حسن زويلف، ادارة الافراد، بدون طبعة، دار مجدي لطباعة والنشر، 1993.
- (28) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي ادارة الافراد، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1993.
- (29) جاد الله محمود فؤاد، أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، مجلة التنمية الادارية، العدد56، 1997.
- (30) صلاح البيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- (31) صلاح الدين محمد عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر، 2000.
- (32) <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=310198>, 16mars2015, (32) h14:9
- (33) مرماط نبيلة، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008.
- (34) باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة، 2014/2013.
- (35) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط5، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2001.
- (36) عبد الرحمان توفيق، منهج النظم والأساليب "نظم تقييم الأداء"، ط3، مصر، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2003.

- (37) نذير بوسهوه وعلى مكيدة، دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 7 ن جامعة الوادي، 2014.
- (38) عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم "المفاهيم الوظائف العمليات"، بدون طبعة، بدون دار نشر، بدون بلد نشرن 2001.
- (39) أحمد ماهر، الادارة "المبادئ والمهارات"، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2003.
- (40) أحمد ماهر، اقتصاديات الادارة، بدون طبعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، بدون طبعة، بدون سنة نشر.
- (41) سعاد نايف برنوطي، الادارة "اساسيات ادارة الاعمال"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- (42) منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- (43) صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة: ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2008.
- (44) شحادة نظمي، إدارة الوارد البشرية، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- (45) طارق علي جماز، إدارة الموارد البشرية، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.
- (46) عبد الرحمان توفيق، مناهج التدريب المتكاملة، ط3، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بدون بلد نشر، 2004.
- (47) محمد عبد الوهاب حسين العشماوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، ط1، شركة غربية المتحدة للتطوير والتوريد، القاهرة، 2013.
- (48) نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء في شركة الاتصالات، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2010.
- (49) دلروم سوسن، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، جامعة قلمة، 2017/2016.

- (50) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- (51) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لديوان المطبوعات الجامعية قالمه، 2004.
- (52) بغنة صونيا الذكاء الاقتصادي كآلية للتحكم في المعلومة الإستراتيجية ودوره في صناعة مؤسسة تنافسية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد وضياف المسيلة، الجزائر، 2016.
- (53) محمد حسين محمد رشيد ومنى عطا الله الشويلات، مبادئ الإحصاءات والاحتمالات ومعالجتها، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.

الملاحق

## وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

استمارة استبيان حول موضوع:



فاعلية التحفيز وأثره على الاداء التعليمي للأساتذة في المؤسسة

- دراسة حالة متوسطة يحياوي عطية عين الملح -

مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص تسيير الموارد البشرية

الموضوع:

بصدد القيام بدراسة عملية تخص نيل شهادة ماستر أكاديمي في تسيير الموارد البشرية  
والمتمثلة في موضوع فاعلية التحفيز وأثره على الأداء التعليمي لأساتذة متوسطة يحياوي عطية  
بعين الملح

ولدراسة هذا الموضوع سيتم الاعتماد على اداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان الموجه الى سيادتكم  
ونحيطكم علما بأن كافة البيانات ستكون سرية وسيتم دراستها لغرض علمي فقط، فنرجو من سيادتكم  
الإجابة على العبارات الموجودة مع فائق التقدير والاحترام.

تحت إشراف

إعداد الطالبة:

الأستاذة:

- د/ عبد الكريم هاجر

- ملكي حدة

مسعودة

## الملاحق

2024 – 2023

اولا: البيانات الشخصية:

يرجى وضع إشارة (X) في الاختيار المناسب:

الجنس: ذكر  \_ انثى

السن: اقل من 30 سنة  \_ من 30 الى 39 سنة  \_ من 40 الى 49 سنة  \_ 50 فما اكثر

المستوى العلمي: ليسانس  - ماستر  \_ دراسات عليا

دراسات اخرى اذكرها .....

الخبرة المهنية: اقل من 05 سنوات  \_ من 05 الى 09 سنوات  \_ من 10 الى 15 سنة

أكثر من 15 سنة

المحور الأول: فاعلية التحفيز

درجة الموافقة					العبارة	رقم العارة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					التحفيز المادي	بعد 1
					الراتب الذي تتقاضاه يتناسب مع مجهوداتك وأدائك.	01
					تعتبر الزيادات في الراتب مرضية لك.	02
					يعتبر الراتب الذي تتقاضاه وملحقاته يسد حاجاتك الأساسية.	03
					خدمات الضمان الاجتماعي مناسبة جدا لك.	04
					النظام التعويضي في المؤسسة يعتبر عادلا.	05
					نظام منح المكافآت والمزايا في المؤسسة يعتبر عادلا.	06
					يتم منح الترقيات على أساس الجهد والعمل.	07
					التحفيز المعنوي	بعد 2
					توفر المؤسسة كل التجهيزات والأدوات البيداغوجية.	08
					تشعر بالتقدير والاحترام داخل المؤسسة.	09
					تشعر بالانتماء للمؤسسة.	10
					يتم إشراكك في اتخاذ القرارات الخاصة بعملك.	11
					تعتبر الحفلات التي تقيمها المؤسسة ترفيهية ومحفزة.	12
					يوجد تناسب بين مؤهلي التعليمي وخبرتي ودرجة الوظيفة.	13
					قاعات الدراسة مناسبة من حيث النظافة والترتيب	14

## الملاحق

					والأثاث(الطااولات والكراسي السبورة)	
					يوجد تفاهم وانسجام بين الأساتذة (لا توجد خلافات بين الأساتذة)	15
					توجد لغة تواصل جيدة بين الأساتذة.	16
					توجد لغة تواصل جيدة بين الأساتذة والإدارة.	17
					يجيد مدير المؤسسة إدارة الصراع والخلافات.	18

### المحور الثاني: الأداء التعليمي.

درجة الموافقة					العبارة	رقم العبارة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					تبرز مهارتك أثناء تقديم الدرس.	01
					تجد سهولة في الالتزام بمواعيد العمل.	02
					تشعر بالرضى عند فهم تلاميذك للشرح.	03
					تشعر بالارتياح بعد تقديمك للدروس.	04
					تشعر أن التلاميذ راضون عن تقديمك للدروس.	05
					يتأثر زملاؤك الجدد بأسلوبك في العمل والتدريس.	06
					تزيد مهارتك ومعارفك من خلال العمل.	07
					أساليب التدريس التي تعتمدها تؤثر بشكل ايجابي على مستوى وتحصيل التلاميذ .	08



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير

الطالبة: ملكي حدة

الأستاذة: د/ عبد الكريم هاجر مسعودة

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الرتبة العلمية:

استمارة تحكيم حول موضوع:

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير الموارد البشرية بعنوان **فاعلية التحفيز وأثره على الأداء التعليمي لأساتذة متوسطة يحياوي عطية بعين الملح** بحكم خبرتكم وتجربتكم تضع بين أيديكم مقياسين لملاحظتهم وتقويمهم وإبداء رأيكم فيهم وذلك من خلال العناصر التالية :

التعاريف الاجرائية .

مدى انتماء الفقرات للأبعاد .

مدى وضوح الصياغة اللغوية للفقرات .

وتكون الإجابة من خلال وضع العلامة (x) في الخانة المناسبة والرجاء.

تقديم البديل في حالة عدم الموافقة.

الهدف من المقياسين :

معرفة مدى تأثير التحفيز على أداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط بمدينة عين الملح .

## الملاحق

اولا: البيانات الشخصية:

يرجى وضع إشارة (X) في الاختيار المناسب:

\_ الجنس:  نكر  انثى

\_ السن:  اقل من 30 سنة  من 30 الى 39 سنة  من 40 الى 49 سنة  50 فما

اكثر

\_ المستوى العلمي:  ثانوي  - تكوين مهني  جامعي  دراسات

عليا

دراسات اخرى اذكرها .....

\_ الخبرة المهنية:  اقل من 05 سنوات  من 05 الى 09 سنوات  من 10 الى 14 سنة

من 15 الى 19 سنة  20 سنة فما اكثر

\_ الوظيفة الحالية:  مدير  أستاذ  رئيس مصلحة

عامل  اداري  أخرى .....

المحور الأول: فاعلية التحفيز

رقم العبارة	العبارات	درجة الموافقة					اقتراحات وتعديلات
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
01	أشعر بالرضا عن الزيادات التي تضاف لراتبي						
02	أشعر بالاستقرار نظرا لوجود نظام التقاعد						
03	أجد أن الراتب وملحقاته يسد حاجاتي الأساسية						
04	أنني أتطلع الى العمل بقطاع آخر						
05	من وجهة نظري نظام الرواتب والمزايا الإضافية عادل لحد ما						
06	يؤمن الراتب لي ولأسرتي ضمانا اجتماعيا						
07	أن الراتب المقابل لجهودي لتحسين أدائي الوظيفي						
08	يوجد تناسب بين مؤهلي العلمي وخبراتي ودرجتي الوظيفية						
09	يقدر مديري جهودي ومثابرتي في التدريس						
10	طرق منح الحوافز والمكافآت غالبا لا تؤثر على أدائي الوظيفي						
11	المنح والهدايا تؤثر على أدائي داخل القسم						

## الملاحق

						السكن الوظيفي يعتبر حافر كبير للأستاذ	12
						التقدير والاحترام ومراعاة الظروف جعلك تعطي وتمنح حد الإفراط	13
						حفلات نهاية السنة وتكريمك أمام الملء جعلك سعيدا وراضيا بالأداء والمحصول	14
						اشراكك في القرار والأخذ برأيك زاد من حماسك وانتمائك.	15
						الزيادة في الدرجة يثمن الجهد والسنوات التي امضيتها في عملك	16
						التفوق في العمل وتحقيق النجاحات سببه إعطاء القاب جعلتك متميزا.	17
						تمنح المؤسسة علاوات تشجيعية للموظفين المتميزين والمتفوقين.	18
						الحوافز التي اتلقاها تؤثر ايجابا على مضاعفة مجهوداتك.	19
						الخطأ أثناء العمل يؤدي إلى حرمانك من العلاوات.	20
						خضم جزء من راتبك في حالة قيامك بالخطأ.	21
						الأجر الذي تتلقاه يغطي حاجاتك الشخصية .	22

المحور الثاني: أثر التحفيز على التحصيل العلمي

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة					اقتراحات وتعديلات
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	بشدة غير موافق	
01	أبرز مهاراتي أثناء تقديم الدرس						
02	ألتزم بمواعيدي في العمل						
03	أشعر بالرضا حينما يفهم تلاميذي الدرس						
04	أرتاح حينما أقدم الدرس بمشاركة تلاميذي						
05	أتحرك كثيرا في القسم أثناء تقديم الدرس						
06	أفضل أسلوب الاستجواب في تقديم الدرس						
07	تلاميذي راضون عن طريقة تدريسي						
08	يتخذ زملائي الجدد أسلوب في التدريس						
09	أحس بزيادة معارفي ومهاراتي						
10	انعكاس مهاراتي ومعارفي على التلاميذ						
11	مستوى التحفيز الذي توفره للتلاميذ يؤثر على أدائهم الأكاديمي						
12	هل تعتقدون أن وجود تحفيز كافٍ يؤثر على نتائج دراستكم						

الملحق رقم (02): قاسمة الاساتذة المحكمين للاستبيان

الجامعة	الرتبة	الاستاذ	الرقم
جامعة محمد بوضياف -المسيلة	استاذ التعليم العالي	قرواط يونس	01
جامعة محمد بوضياف -المسيلة	استاذ التعليم العالي	غلاب فاتح	02
جامعة محمد بوضياف -المسيلة	استاذ التعليم العالي	رزيق عمر	03
جامعة محمد بوضياف -المسيلة	استاذ مساعد	بن سالم آمال	04

## الملاحق

مخرجات SPSS:

Correlations									
	التحفيز المادي	1س	2س	3س	4س	5س	6س	7س	
التحفيز المادي	Pearson Correlation	1	.666**	.389*	.484**	.665**	.630**	.557**	.398*
	Sig. (2-tailed)		.000	.013	.002	.000	.000	.000	.011
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).									
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).									

Correlations													
	التحفيز المعنوي	8س	9س	10س	11س	12س	13س	14س	15س	16س	17س	18س	
التحفيز المعنوي	Pearson Correlation	1	.682**	.579**	.657**	.499**	.473**	.641**	.412**	.678**	.515**	.376*	.678**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.001	.002	.000	.008	.000	.001	.017	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).													
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).													

Correlations										
	الأداء التعليمي	1س	2س	3س	4س	5س	6س	7س	8س	
الأداء التعليمي	Pearson Correlation	1	.498**	.416**	.466**	.757**	.720**	.565**	.647**	.720**
	Sig. (2-tailed)		.001	.008	.002	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).										
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).										

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.880	7

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.724	11

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.743	18

## الملاحق

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.848	8

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	22	55.0	55.0	55.0
	أنثى	18	45.0	45.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

السن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	3	7.5	7.5	7.5
	من 30 الى 39 سنة	19	47.5	47.5	55.0
	من 40 الى 49 سنة	15	37.5	37.5	92.5
	50 سنة فأكثر	3	7.5	7.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

المستوى					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ليسانس	10	25.0	25.0	25.0
	ماستر	28	70.0	70.0	95.0
	دراسات عليا	2	5.0	5.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

الخبرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	2	5.0	5.0	5.0
	من 5 الى 9 سنوات	7	17.5	17.5	22.5
	من 10 الى 15 سنة	13	32.5	32.5	55.0
	أكثر من 15 سنة	18	45.0	45.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

## الملاحق

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
1س	40	3.5750	1.03497	.16364
2س	40	3.4000	1.03280	.16330
3س	40	3.5750	.95776	.15144
4س	40	3.3750	1.05460	.16675
5س	40	3.9500	.71432	.11294
6س	40	3.8000	.88289	.13960
7س	40	3.6500	1.07537	.17003
التحفيز المادي	40	3.6179	.51800	.08190

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
8س	40	3.8500	.76962	.12169
9س	40	3.8250	.63599	.10056
10س	40	3.8000	.85335	.13493
11س	40	3.9000	.59052	.09337
12س	40	3.8000	.82275	.13009
13س	40	3.7000	.85335	.13493
14س	40	3.8500	.62224	.09838
15س	40	3.6000	.77790	.12300
16س	40	3.7250	.87669	.13862
17س	40	3.8500	.89299	.14119
18س	40	3.7500	.92681	.14654
التحفيز المعنوي	40	3.7864	.40840	.06457

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
.1س	40	3.7000	.88289	.13960
.2س	40	3.8750	.64798	.10245
.3س	40	4.0000	.55470	.08771
.4س	40	3.8000	.82275	.13009
.5س	40	3.6250	.89693	.14182
.6س	40	3.8500	.83359	.13180
.7س	40	3.9500	.78283	.12378
.8س	40	3.5000	.96077	.15191
الأداء التعليمي	40	3.7875	.43412	.06864

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Statistic	Df	Sig.
التحفيز المادي	.111	40	.200*
التحفيز المعنوي	.132	40	.077
فاعلية التحفيز	.112	40	.200*
الأداء التعليمي	.121	40	.143

## الملاحق

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	فاعلية التحفيز <sup>b</sup>	.	Enter
a. Dependent Variable: الأداء التعليمي			
b. All requested variables entered.			

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.447 <sup>a</sup>	.199	.178	.32552
a. Predictors: (Constant), فاعلية التحفيز				
b. Dependent Variable: الأداء التعليمي				

ANOVA <sup>a</sup>						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.003	1	1.003	9.466	.004 <sup>b</sup>
	Residual	4.027	38	.106		
	Total	5.030	39			
a. Dependent Variable: الأداء التعليمي						
b. Predictors: (Constant), فاعلية التحفيز						

Coefficients <sup>a</sup>						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.189	.532		4.115	.000
	فاعلية التحفيز	.433	.141	.447	3.077	.004
a. Dependent Variable: الأداء التعليمي						

Residuals Statistics <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.3374	4.2349	3.8188	.16037	40
Residual	-.73493-	.96385	.00000	.32132	40
Std. Predicted Value	-3.002-	2.595	.000	1.000	40
Std. Residual	-2.258-	2.961	.000	.987	40
a. Dependent Variable: الأداء التعليمي					

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التحفيز المادي <sup>b</sup>	.	Enter
a. Dependent Variable: الأداء التعليمي			

## الملاحق

b. All requested variables entered.

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.345 <sup>a</sup>	.119	.096	.34153
a. Predictors: (Constant), التحفيز المادي				
b. Dependent Variable: الأداء التعليمي				

ANOVA <sup>a</sup>						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	.597	1	.597	5.121	.029 <sup>b</sup>
	Residual	4.432	38	.117		
	Total	5.030	39			
a. Dependent Variable: الأداء التعليمي						
b. Predictors: (Constant), التحفيز المادي						

Coefficients <sup>a</sup>						
Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients		t	Sig.	
		B	Std. Error			
1	(Constant)	2.923	.399		7.319	.000
	التحفيز المادي	.242	.107	.345	2.263	.029
a. Dependent Variable: الأداء التعليمي						

Residuals Statistics <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.5110	4.0988	3.8188	.12376	40
Residual	-.59883-	1.06610	.00000	.33712	40
Std. Predicted Value	-2.487-	2.263	.000	1.000	40
Std. Residual	-1.753-	3.122	.000	.987	40
a. Dependent Variable: الأداء التعليمي					

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التحفيز المعنوي <sup>b</sup>	.	Enter
a. Dependent Variable: الأداء التعليمي			
b. All requested variables entered.			

## الملاحق

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.395 <sup>a</sup>	.156	.134	.33420
a. Predictors: (Constant), التحفيز المعنوي				
b. Dependent Variable: الأداء التعليمي				

ANOVA <sup>a</sup>						
	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.785	1	.785	7.032	.012 <sup>b</sup>
	Residual	4.244	38	.112		
	Total	5.030	39			
a. Dependent Variable: الأداء التعليمي						
b. Predictors: (Constant), التحفيز المعنوي						

Coefficients <sup>a</sup>						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.463	.514		4.793	.000
	التحفيز المعنوي	.355	.134	.395	2.652	.012
a. Dependent Variable: الأداء التعليمي						

Residuals Statistics <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.4643	4.2071	3.8187	.14191	40
Residual	-.61023-	.83355	.00000	.32989	40
Std. Predicted Value	-2.498-	2.737	.000	1.000	40
Std. Residual	-1.826-	2.494	.000	.987	40
a. Dependent Variable: الأداء التعليمي					

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
فاعلية التحفيز	40	3.7671	.37078	.05863

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
فاعلية التحفيز	13.085	39	.000	.76711	.6485	.8857

## الملاحق

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الأداء التعليمي	40	3.8188	.35912	.05678

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الأداء التعليمي	14.419	39	.000	.81875	.7039	.9336

رقم: .....

المسيلة في: 15/06/2024

الى السيد: .....  
مؤسسة .....  
.....

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: علوم المعلوماتية تخصص: .....  
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسساتكم.  
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و/ ر.س	الإمضاء
01	ملكي حدة		204 971749	
02				

عنوان المذكرة: .....  
مؤسسة .....  
.....

المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)	هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)
الدكتورة: عبد الكريم هاجر	الدبير .....	أشراوي أحمد الصغير



تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة): ملكى حده المولود(ة) بتاريخ: 05/12/1982 بـ عين الملاح / المسيلة  
العامل لبطاقة التعرف الوطنية (أور.س.) رقم: 204971749 الصادرة بتاريخ: 28-08-2019 بـ بلدية عين الملاح / المسيلة  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: التسيير واقتصاد تخصص: تسيير موارد الشركة خلال السنة الجامعية 2023-2024  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: فأعليج التحفيز وأشرؤة على الأداء  
التعليمي لأسمائته متوسطة جياوي ع طية عين الملاح

أصرح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 04/06/2024

التوقيع والبصمة

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التحفيز في تحسين الأداء التعليمي للأساتذة في متوسطة الشهيد يحيى عطيية بعين الملح وذلك من خلال إجراء استبيان مع عينة مكونة من 40 من الموظفين بالمؤسسة محلّ الدراسة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج هي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية التحفيز على الأداء التعليمي للأساتذة في المؤسسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز المادي على الأداء التعليمي للأساتذة في المؤسسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز المعنوي على الأداء التعليمي للأساتذة في المؤسسة.
- هناك مستوى مرتفع من التحفيز من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط.
- مستوى الأداء التعليمي لأساتذة التعليم المتوسط مرتفع.

**الكلمات المفتاحية:** التحفيز المادي، التحفيز المعنوي، الأداء التعليمي.

## Summary:

This study aimed to highlight the role of motivation in improving the educational performance of teachers at the Martyr Yahiaoui Attia Middle School in Ain El Melh by conducting a survey with a sample of 40 employees from the institution under study. The study reached a number of conclusions:

- There is a statistically significant impact of motivation effectiveness on the educational performance of teachers at the institution.
  - There is a statistically significant impact of material motivation on the educational performance of teachers at the institution.
  - There is a statistically significant impact of moral motivation on the educational performance of teachers at the institution.
  - There is a high level of motivation from the perspective of middle school teachers.
  - The level of educational performance of middle school teachers is high.
- Keywords:** material motivation, moral motivation, educational performance.