

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

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال



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

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تحت عنوان:

أثر التحفيز على أداء العاملين
دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري المسيلة

تحت إشراف الاستاذ:

- لعشاش عبد الحليم

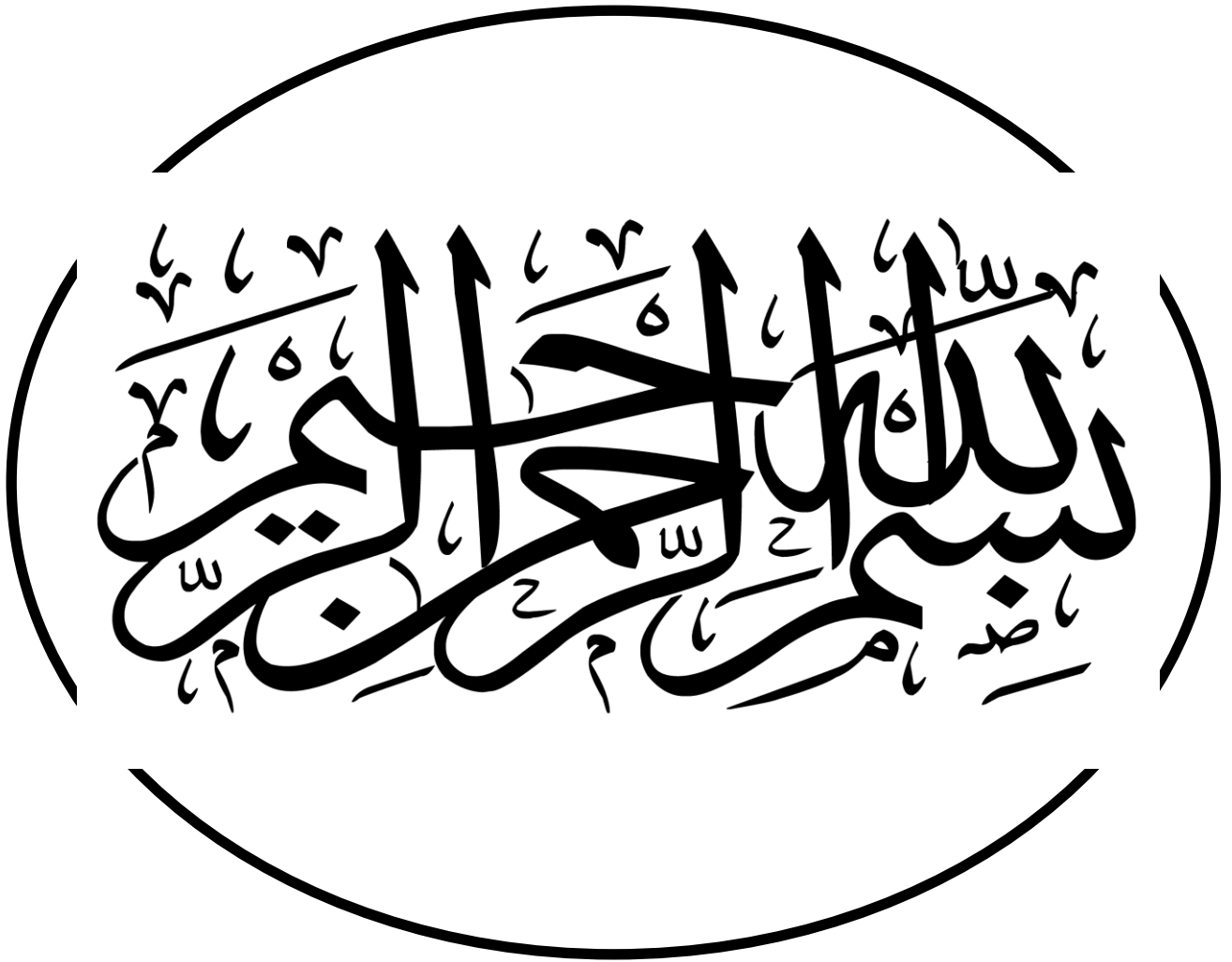
من إعداد الطالب:

- لعشاش موسى

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
عطاء الله ياسين	استاذ محاضر ب	المسيلة	رئيسا
عبد الحليم لعشاش	استاذ محاضر أ	المسيلة	مشرفا ومقررا
بركاتي حسين	استاذ محاضر أ	المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية : 2020-2021



الاهداء

إلى من علمني النجاح والصبر إلى من افتقده في مواجهة الصعاب اللهم
ارحم وجها بشوشا فقدناه وصدرا رحبا ضاقت بنا الدنيا بعده اللهم وسع
قبر ابي بنعيم لا يفنى.

وإلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها من علمتني

وعانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه..... أمي

إلى أفراد أسرتي الأعزاء زوجتي وأولادي

فاطمة الزهراء و يوسف الصديق

إلى جميع أهلي و جميع الباحثين أهدي إليكم ثمرة جهدي.

موسى

شكر وتقدير

أحمد الله عز وجل الذي أعانني على إتمام هذا البحث وأسأله
الهداية والتوفيق في أعمالي مستقبلاً، أتقدم بجزيل الشكر و العرفان
إلى الأستاذ المشرف: الدكتور لعشاش عبد الحلیم علی رحابة صدره،
وعلى ما أولاه لي من نصح وإرشاد، كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير
إلى السيد: عبد الرؤوف بوشلاق مساعد المدير العام مكلف بالأمن
ورئيس لجنة المشاركة على ما قدمه لي من مساعدة و إلى كل من يسر
لي الطريق لإتمام هذا العمل المتواضع كما أتقدم بالشكر الجزيل لعمال
وعاملات ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة على تعاونهم.

عزلة حمزة

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المادية على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة، وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS، وضم هذا الاستبيان ثلاثة محاور وكل محور من هذه المحاور ضم فقرات والتي بلغت في مجموعها 20 فقرة وكل فقرة من هذه الفقرات تقبل اختياراً واحداً من أصل ثلاثة اختيارات وهي: نعم ، لا ، أحياناً، وطبقت هذه الدراسة على عينة ضمت جميع الفئات العاملة بالديوان من إطارات وعمال تحكم وعمال تنفيذ، وقد تم توزيع 55 استمارة استبيان على العاملين في هذه المؤسسة تم استرجاعها كلها، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: أن هناك أثر للتحفيز المادي على أداء العاملين وخاصة إذا تعلق الأمر بالأجور والخدمات الاجتماعية أما بالنسبة للمكافآت المادية فهي غير فعالة بدرجة كبيرة مما يؤثر سلبياً على تحسين الأداء وهذا راجع لعدم إهتمام المؤسسة بها وعدم وجود قواعد تنظم هذا النوع من الحوافز.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها أن تهتم المؤسسة بتطوير نظام الحوافز لديها، فما يعتبر حافزاً للفرد اليوم لا يعتبر كذلك بعد فترة، لذلك عليها دائماً أن تغير من نظام حوافزها، وهذا ما يعبر عنه بمرونة نظام الحوافز، فنفس الحافز لا يصلح لكل زمان ومكان ولكل الأفراد، وتوخي العدالة في توزيع الحوافز فالعدالة تشعر العامل براحة نفسية تؤدي إلى إتقان عمله أما إذا غابت العدالة فالعامل يشعر أن من حقه التهاون وكأنه نوع من الثأر.

الصفحة	فهرس المحتويات
I	▪ البسمة
II	▪ إهداء
III	▪ شكر و تقدير
IV	▪ فهرس المحتويات
VI	▪ فهرس الجداول
VII	▪ فهرس الأشكال
VII	▪ فهرس الملاحق
ب	▪ مقدمة
ت	1- الإشكالية
ث	2- فرضيات الدراسة
ث	3- أسباب اختيار الموضوع
ج	4- أهمية الدراسة
ج	5- أهداف الدراسة
ح	6- مصطلحات الدراسة
ح	7- الدراسات السابقة
ذ	8- نموذج متغيرات الدراسة
10	الفصل النظري: مفاهيم حول التحفيز والأداء
11	تمهيد:
12	المبحث الأول: الخلفية النظرية لعملية التحفيز
13	المطلب الأول: مفهوم وأهمية وأهداف التحفيز
12	المطلب الثاني: أساليب وعناصر وأنواع التحفيز
20	المطلب الثالث: النظريات المفسرة لعملية التحفيز
23	المبحث الثاني: مفهوم أداء العاملين وكيفية تقييمه

23	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين وأهم محدداته
25	المطلب الثاني: تعريف تقييم أداء العاملين و أهميته
26	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء والعوامل المؤثرة فيه
35	- خلاصة الفصل
36	الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية ديوان الترقية والتسيير العقاري المسيلة
37	تمهيد:
38	المبحث الأول: عرض لديوان الترقية والتسيير العقاري المسيلة
38	المطلب الأول: تقديم ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة
45	المطلب الثاني: مجتمع وعينة ومتغيرات الدراسة
45	المطلب الثالث: الإجراءات المنهجية و الأدوات المستخدمة في الدراسة
46	المبحث الثاني: عرض و تحليل النتائج
46	المطلب الأول: ثبات وصدق الاستبيان
48	المطلب الثاني: وصف نتائج الدراسة
60	المطلب الثالث: عرض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة
65	▪ خلاصة الفصل
66	▪ خاتمة عامة
66	▪ الاقتراحات والتوصيات
67	آفاق الدراسة:
68	▪ الاستبيان
41	▪ المراجع
75	▪ الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
46	- ثبات استبيان المحاور الثالث عن طريق التناسق الداخلي	1
47	- مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية لمحاور الاستبيان	2
47	- التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة	3
48	- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	4
49	- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	5
50	- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	6
51	- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	7
52	- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة العمل	8
54	- عبارات المحور الأول حسب تشبعها	9
56	- عبارات المحور الثاني حسب تشبعها	10
58	- عبارات المحور الثالث حسب تشبعها	11
60	- درجة تأثير متغيرات الدراسة	12
62	- درجة تأثير الأجور على الأداء	13
63	- درجة تأثير المكافآت على الاداء	14
65	- درجة تأثير الخدمات الاجتماعية على الأداء	15

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	- نموذج متغيرات الدراسة	1
48	- توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	2
49	- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	3
50	- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	4
52	- توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	5
53	- توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة العمل	6
55	- ترتيب عبارات المحور الأول حسب متوسطاتها الحسابية	7
57	- ترتيب عبارات المحور الثاني حسب متوسطاتها الحسابية	8
58	- ترتيب عبارات المحور الثالث حسب متوسطاتها الحسابية	9

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
75	معامل ألفا كرومباخ لثبات وصدق الاستبيان	1
75	درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة	2
75	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	3
76	عبارات المحور الأول الأجور حسب تشبعها	4
76	درجة تأثير الأجور على الأداء	5
76	عبارات المحور الثاني المكافآت حسب تشبعها	6
77	درجة تأثير المكافآت على الاداء	7
77	المحور الثالث الخدمات الاجتماعية حسب تشبعها	8
77	درجة تأثير الخدمات الاجتماعية على الأداء	9
77	درجة تأثير متغيرات الدراسة على الأداء	10

مقدمة

مقدمة:

تهتم إدارة الموارد البشرية بمختلف العمليات التي تساهم في تأهيل وتكوين و تنمية العاملين عن طريق برامج تدريبية وتعليمية تسعى دائما إلى تحقيق نوع من التوازن والاستقلال في محيط العمل، حيث تعد تنمية الموارد البشرية عاملا أساسيا لتقدم هذا المورد واستمراره في الحياة المهنية من جهة واستقرار المؤسسة من جهة أخرى. ومن هذا المنطلق فالمؤسسة في تخطيط أهدافها المستقبلية تسخر كل ما لديها لتحقيق العدل والمساواة والحرية والطمأنينة والأمن النفسي والاجتماعي للعامل، وأيضا لإحساسه بالثقة بالنفس والشعور بالذات والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها، لكن كل ذلك يتوقف على طبيعة السياسات والاستراتيجيات التي تعمل في إطارها المؤسسة خاصة ما يعرف بالتحفيز.

وعليه فتحفيز العاملين يمثل عنصرا حيويا في بيئة العمل الحديثة، حيث لا يمكن تحسين مستواهم وزيادة إنتاجيتهم، إلا إذا توصلت المؤسسة إلى تحفيز العاملين على نحو جيد و فعال يعود بالنفع على المؤسسة بالدرجة الأولى وأيضا على عمالها بالدرجة الثانية إضافة إلى ذلك فإن موضوع التحفيز يتناول تفسير أسباب قيام الفرد بعمل ما بحماس واندفاع في حين انعدام هذا الحماس والاندفاع عند شخص آخر، وقد اهتم العديد من الباحثين بهذا الموضوع وبحثوا فيه ومنهم من حاول دراسة العلاقة بينه وبين أداء العاملين الذي يتحقق من خلال التفاعل بين المحفزات وقدرات العامل، وحتى تضمن المؤسسة إنجاز المهام بالشكل المرغوب فلا يكفي فقط قدراتهم ومؤهلاتهم، وإنما تحتاج إلى عامل آخر لضمان ذلك وهو خلق التحفيز الكافي لدى عاملها، لتحقيق الإنجاز المطلوب.

1- الإشكالية:

تلعب المؤسسات الجزائرية دورا كبيرا في تنمية المجتمع، إذ تعتبر الوحدة الأساسية التي تجتمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج وهدفها بالدرجة الأولى التنمية والاستمرارية من جهة والعناية بالعمال من جهة أخرى ومن بين اهتماماتها التركيز على المورد البشري من خلال التحكم في العمال داخلها وقياس أدائهم من منطلق توزيع المكافآت واعتماد عملية التحفيز، وعليه فإن التحفيز يلعب دوراً مهماً في أداء العمال ومن ثم محاولة تحسينه وتعديله بما يناسب العمل.

فنظام الحوافز له أهمية بالغة في تحقيق نجاح أي مؤسسة وذلك راجع لكونه الأساس الذي تبنى عليه إنتاجية المؤسسة بدء بتحفيز عمالها، وانتهاء برفع إنتاجيتهم ومنه فهو يمثل الأساس في استقرارها واستقرار عمالها، ولكون هدفه يمثل زيادة إنتاج العمال من خلال تفاعل الأفراد.

كذلك الاهتمام بالعنصر البشري قد توجه بصفة كبيرة إلى متابعة أدائهم ومن ثم تقييمه وكيفية تحفيزه وفقا لنظام المؤسسة المتبع حيث يلعب أداء العمال دورا هاما في توجيههم داخل المؤسسة من خلال رفع كفاءتهم الإنتاجية ورفع مستوى انتمائهم للمؤسسة وعليه فإنه لا تخلو أي مؤسسة من نظام محدد ومدروس للحوافز والذي يساعد بدوره الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم للعمل وهذا ما ينعكس إيجابا على تفعيل دور المؤسسة في المجتمع.

كما أن نظام الحوافز يختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة ودور كل مؤسسة داخل المجتمع ورغم ذلك فهي لا تختلف عن كونها حوافز متنوعة منها ما هو مادي ومنها ما هو معنوي والتي يحتاج إليها العامل لتحفيزه ودفعه لزيادة الإنتاجية كما ونوعا لإشباع حاجاته، وفي دراستنا هذه سنتناول الحوافز المادية والمتمثلة في الأجور والمكافآت والترقيات والخدمات الاجتماعية و تأثيرها على أداء العاملين.

- ومن هذا المنطلق يمكننا طرح السؤال الرئيسي كما يلي:
- هل تؤثر الحوافز المادية على أداء العاملين داخل المؤسسة؟
 - و ينبثق من السؤال الرئيسي أسئلة فرعية:
 - هل تؤثر الأجور على أداء العاملين داخل المؤسسة؟
 - هل تؤثر المكافآت على أداء العاملين داخل المؤسسة؟
 - هل تؤثر الخدمات الاجتماعية على أداء العاملين داخل المؤسسة؟

2- فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية:
 - تؤثر الحوافز المادية على أداء العاملين داخل المؤسسة.
 - الفرضيات الفرعية:
 - تؤثر الأجور على أداء العاملين داخل المؤسسة.
 - تؤثر المكافآت على أداء العاملين داخل المؤسسة.
 - تؤثر الخدمات الاجتماعية على أداء العاملين داخل المؤسسة.
- ## 3- أسباب اختيار الموضوع: هناك أسباب لاختيار الموضوع نذكرها فيما يلي:
- معرفة واقع التحفيز في المؤسسة الجزائرية ومعرفة مدى تطبيقها لنظام الحوافز.
 - التساؤل عن الكيفية التي يتم بها تحسين أداء العاملين.
 - اكتشاف مدى تأثير الحوافز على أداء العاملين.
 - مدى شفافية موضوع الحوافز.

- التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية على أداء العاملين من خلال الأجور والمكافآت والخدمات الاجتماعية بمختلف أنواعها من نقل وعلاج طبي وغيرها.

4- أهمية الدراسة:

عرف في مختلف المجالات أن عملية التحفيز تساعد في خلق دافعية الأفراد لتحقيق الأهداف فالفرد في قيامه لأبسط وظائفه الحياتية يحتاج إلى عوامل خارجية تدفعه إلى تحقيق أو إشباع حاجاته الأساسية.

تمثل الحوافز المادية أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات في تنمية مواردها البشرية، فمن أجل المحافظة عليها وجب الاعتناء بها من خلال توفير مختلف الظروف والعوامل التي تحفزهم على الأداء الجيد للعمل وعليه فإن الحوافز تمثل أهم العوامل التي تحفز العاملين من جهة، وتشجيعهم على أداء وظيفتهم من جهة أخرى وترتبط الحوافز بأداء العاملين من خلال توفير ظروف العمل الجيدة ورفع روحهم المعنوية أما إذا كانت الحوافز سيئة فهي تنعكس على أدائهم بالسلب.

ومن هذا المنطلق تظهر أهمية الموضوع كونه يصب في صلب العمل المؤسسي المرتبط بأداء العاملين وفق نظام الحوافز المشجع في رفع الأداء واستمراره.

5- أهداف الدراسة:

نهدف من خلال دراستنا للوصول إلى النقاط التالية:

- التعرف على مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة.
- معرفة أنجع الطرق التحفيزية التي تساهم في رفع أداء العاملين.
- معرفة نظام التحفيز المعمول به في المؤسسة.
- معرفة مدى مساهمة الحوافز المادية في رفع أداء العاملين
- الوصول للعلاقة التي تربط بين الحوافز المادية و رفع مستوى أداء العاملين.

6- مصطلحات الدراسة:

الحوافز: مجموعة من المؤثرات التي تدفع الفرد وتقنعه ببذل جهد أكثر في عمله وتجنب الأخطاء التي تقلل من الإنتاجية، مما يؤثر على المنظمة أو المؤسسة، وهي عنصر من عناصر العمل التي تدفع إلى تحقيق الأهداف.

الحوافز المادية: هي الأجر والعلاوات السنوية، والمكافآت والمشاركة في الأرباح.

الحوافز المعنوية: هي كل ما يتعلق بالنواحي النفسية والذهنية للعامل، وهي تعتمد على إثارة وتحفيز العاملين بوسائل أساسها احترام العنصر البشري، وتكون بأشكال مختلفة منها: المشاركة في اتخاذ القرار، شهادات الشكر، التدريب، وحفلات تكريم المتميزين. **أداء العاملين:** هو تنفيذ الموظف لأعماله على أكمل وجه وتحمل مسؤولياته.

7- الدراسات السابقة:

- **الدراسة الأولى:** سعود ضيف الله الدالة، بعنوان "أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين" في مستشفى قوى الأمن بالرياض، مذكرة ماجستير 2003، وتتمثل إشكالية الدراسة حول أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، وأعتد على المنهج الوصفي واستعملت في هذه الدراسة أداة من أدوات جمع البيانات وهي الاستبيان وقام الباحث باستخدام العينة القصدية وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث كالتالي:

أن أكثر الحوافز المادية أهمية بين الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن هي: الترقيات، والعلاوات الفنية، والحوافز التشجيعية المتعددة، وبدل الانتداب، وبدل ترحيل، وأكثر الحوافز المعنوية أهمية بين الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن هي: - اهتمام الإدارة بتطبيق الجودة الشاملة أولاً، والثناء الشفوي وخطابات الشكر، وشهادات التقدير ثانياً.

- هناك أثر لمنح الحوافز للأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض على أدائهم و يبرز ذلك من خلال ميل مجتمع الدراسة إلى الموافقة على العبارات التالية: إتاحة الفرصة لإبداء الآراء والمقترحات، وإتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار.

- أن مستوى أداء الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض مرتفع، ويبرز ذلك من خلال اتجاهاتهم الإيجابية والمرتفعة والمتقاربة نحو مستوى أدائهم.

- هناك اختلافات دالة إحصائياً لبعض المتغيرات وغير دالة للبعض الآخر بين اتجاهات الأطباء نحو محاور الدراسة بدرجات متفاوتة تعزى إلى الجنس والعمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي.

- **الدراسة الثانية:** عبد الله حمد محمد الحسائي بعنوان " أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين" في وزارة التربية والتعليم سلطنة عمان، مذكرة ماجستير، 2011، وتمثلت إشكالية الدراسة في أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان "واعتمد على المنهج الوصفي واستعملت في هذه الدراسة أداة من أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان وقام الباحث باستخدام العينة العشوائية الطبقية بلغت 290 من رؤساء الأقسام والموظفين في المديرية المذكورة، وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث كالتالي فيما يتعلق بأهم الحوافز المقدمة للعاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، بينت الدراسة أن أفراد البحث موافقون وبشدة على أن هناك حوافز مادية ومعنوية مقدمة للعاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وتتمثل هذه الحوافز الممنوحة في:

- تقديم المكافآت التشجيعية، توفير النقل والسكن، الترقيات والمنح والعلاوات، التعويض المادي عن الإجازات، منح الرواتب الاستثنائية، العمل بروح الفريق، الشعور المتزايد بالانتماء، حسن معاملة العاملين، منح شهادات التقدير، والمشاركة في اتخاذ القرارات.

- الدراسة الثالثة: ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله بعنوان "أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين"، مذكرة ماجستير 2012، وتتمثل إشكالية الدراسة حول دور الحوافز

المقدمة للعاملين في إدارة حسابات المشتركين ببلدية غزة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى هؤلاء العاملين واعتمد على المنهج الوصفي واستعملت في هذه الدراسة أداة من أدوات جمع البيانات وهي الاستبيان وقام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية وحجم العينة التي أجريت عليها الدراسة هو 80 وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث كالتالي:

- الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة للعاملين ويوصي الباحث الاهتمام بهذه الحوافز.
- هناك ثلاثة حوافز مادية تقدم أحيانا للعاملين وتتمثل في: منح بدل التنقل، العلاوات الدورية، التأمين الصحي، ويوصي الباحث في هذا بدعم تطبيقها والاهتمام بالحوافز المادية الأخرى.

وانطلاقاً من هذا تم إعداد موضوع دراستنا بعنوان أثر التحفيز على أداء العاملين داخل المؤسسة، ولتحقيق دراسة وافية قسمنا الدراسة إلى ثلاثة جوانب جانب أول ضم المقدمة والجانب الثاني نظري والجانب الثالث تطبيقي كما هو موضح.

مقدمة: تم التطرق فيها إلى إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها وأهدافها وأهميتها وتحديد مفاهيم الدراسة وكذا الدراسات السابقة.

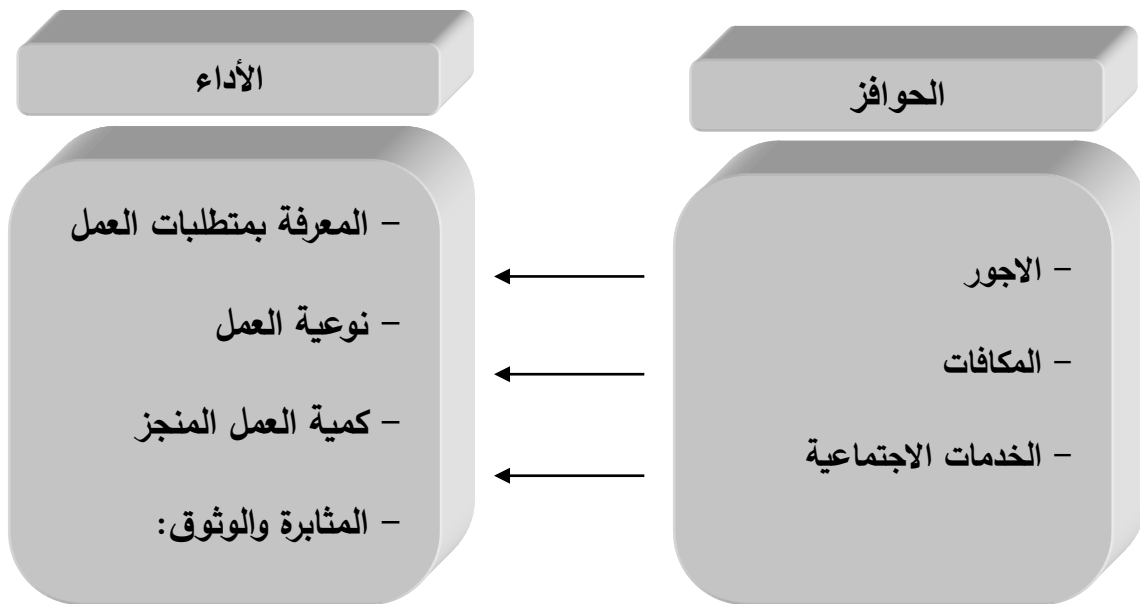
الجانب النظري: احتوى على عنصرين التحفيز بأنواعه والأداء حيث تطرقنا في التحفيز إلى تعريفه وأنواعه وأهميته وفوائده ونظرياته والعوامل المؤثرة فيه وتطرقنا في عنصر الأداء إلى تعريفه وأهميته ومحدداته وخطوات تحديد معدلاته وخصائصه وطرق تقييمه.

أما الجانب التطبيقي فخصصناه لشرح ثلاث عناصر وهي:

- مجالات الدراسة: وتضمنت المجال المكاني والمجال الزمني والمجال البشري.
- الإجراءات المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة: وضم منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة.
- عرض وتحليل النتائج: وضم عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها وأخيرا النتائج العامة.

8- نموذج الدراسة: تساعد عملية صياغة النموذج الباحثين على الحصول على رؤية واضحة لمتغيرات الدراسة، وتقدم إطار عام لتحليل البيانات سواءً على مستوى الدراسات الاستكشافية أو التحليلية، فقبل تحديد سلم القياس الذي يجب استخدامه على الباحث أن يحدد بدقة ما الذي يريد قياسه وقد اعتمدنا النموذج التالي في دراستنا:

الشكل رقم 01: نموذج متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

الفصل النظري: مفاهيم حول التحفيز والأداء

تمهيد:

المبحث الأول: الخلفية النظرية لعملية التحفيز

المطلب الأول: مفهوم وأهمية وأهداف التحفيز

المطلب الثاني: أساليب وعناصر وأنواع التحفيز

المطلب الثالث: النظريات المفسرة لعملية التحفيز

المبحث الثاني: مفهوم أداء العاملين وكيفية تقييمه

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين وأهم محدداته

المطلب الثاني: تعريف تقييم أداء العاملين و أهميته

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء والعوامل المؤثرة فيه

خلاصة الفصل

تمهيد

أظهرت دراسات الفكر الإداري أنه لا يمكن حث الموظف على العمل بكفاءة وفعالية ما لم يكن هناك تحفيز على ذلك، فالخطط الجيدة والتنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن نفترض أن الأفراد سيقومون تلقائياً بالأعمال على أحسن وجه وجعل الموظفين يعملون برغبة وحماس، ولكن هي مشكلة كبيرة تعالج فقط عن طريق التحفيز، لقد أصبح نجاح أو فشل المنظمات يرتكز بدرجة كبيرة على أدائها، مما تطلب الأمر اهتمامها بأهم مورد من مواردها وهو العنصر البشري والذي يعتبر الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لجلبها والاحتفاظ بها من خلال اتباع نظام لتحسين مستواهم والاهتمام بهم ومكافأتهم على الأداء المتميز وعلى هذا الأساس سوف نتعرض في الجانب النظري لمفاهيم حول التحفيز والأداء مروراً بالمبشرين التاليين:

- المبحث الاول: الخلفية النظرية لعملية التحفيز.
- أما المبحث الثاني فتناولنا فيه مفهوم الأداء وكيفية تقييمه.
- وأخيراً خاتمة الفصل.

المبحث الأول: الخلفية النظرية لعملية التحفيز

المطلب الأول: مفهوم وأهمية وأهداف التحفيز.

الفرع الأول: مفهوم التحفيز

المفهوم الأول: يعد التحفيز "حالة من التوتر النفسي الناجم عن تغيرات فسيولوجية معينة، من شأنها أن تدفع الفرد إلى القيام بسلوك معين"¹.

المفهوم الثاني: "التحفيز شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة"².

وبصفة عامة يمكن أن نعرف التحفيز بأنه: عملية تنشيط الأفراد بطرق ايجابية أو سلبية بهدف تنمية الرغبة لديهم لبذل مستوى أعلى من الجهد على أن يؤدي هذا الجهد إلى إشباع حاجاتهم و زيادة معدلات الانتاج وتحسين الاداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

وتستخدم الإدارة في عملية التنشيط مختلف الوسائل التشجيعية كالأجور والمكافآت والخدمات الاجتماعية وغيرها، أو المعنوية كالترقية والتدريب والمشاركة في اتخاذ القرار، والتي تمنح للعاملين في المؤسسة.

الفرع الثاني: أهمية التحفيز.

لعملية التحفيز أهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة ومن جهة أخرى تهدف إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة، ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:

1- زيادة كمية الإنتاج وسرعته.

2- خفض التكاليف وزيادة كمية المبيعات.

3- المحافظة على جودة الإنتاج أو تحسينه.

4- وضع أساس متين للتحكم في الإنتاج والعمالة.

¹- بوخريسة بويكر، معمر داود، دراسات في تسيير الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار قرطبة، ط2008، ص119

²- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004، ص 120.

5- مراقبة العمال وذلك من خلال قياس كفاءتهم الإنتاجية في أوقات محددة.

6- ربط الأجر بالإنتاج وتحفيز العمال الذين يبذلون جهداً أكبر.

7- المحافظة على الآلات وصيانتها.

8- تحقيق رضي العامل وإشباع حاجته الضرورية والنفسية والاجتماعية

الفرع الثالث: أهداف التحفيز¹ يهدف التحفيز إلى.

1- رفع دافعية وحماس العاملين لأداء العمل .

2- إشعار العمال بالعدالة حيث يتم تقديرهم ماديا ومعنويا لتميزهم في الأداء .

3- زيادة نواتج العمل من جودة إنتاج، وأرباح، ومبيعاتالخ.

4- إشباع احتياجات العاملين بمختلف أنواعها.

5- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع لتحملها لمسئوليتها الاجتماعية أمام العاملين.

6- جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء وتنمية روح الفريق.

7- ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين.

8- ربط أهداف المنظمة والعاملين فيها بأهداف المجتمع.

المطلب الثاني: أساليب وعناصر وأنواع التحفيز.

الفرع الأول: أساليب التحفيز

يمكن زيادة فاعلية الأفراد في المنظمة باستخدام ما يلي:

1- التعرف على حاجات الموظفين وميولهم واتجاهاتهم.

2- الحوافز الممنوحة يجب أن تكون على أساس الأداء.

3- التعرف بدقة على أهداف المنظمة وإعطاء صورة واضحة عنها.

4- الاستماع إلى اقتراحات الأفراد يحفزهم لمزيد من الجهد في العمل.

5- يجب أن تكون المكافآت ذات قيمة بالنسبة للفرد ومتماشية مع رغباته.

6- تقديم المكافآت عن الانجاز المطلوب أمام الجماعة لتحفيز باقي الأعضاء.

¹- هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، دار الكنوز للمعرفة، عمان، 2008، ص15.

7- شرح طبيعة المهام للمرؤوسين وتدريبهم ومتابعتهم.

8- تقديم المكافآت بعد تحقيق النتائج المطلوبة مباشرة.

11- تقديم حوافز معنوية.

12- التعرف على إجراءات العقاب المدرجة بلائحة المنظمة وكيفية استخدامها.

الفرع الثاني: عناصر التحفيز¹.

هناك ثلاث عناصر أساسية في عملية التحفيز وهي:

- **القدرة:** وهي تتمثل في مدى قدرة الشخص على تحسين الأداء والقيام بالأعمال بشكل أفضل، حيث يختلف مدى تأثير التحفيز من شخص لآخر، ولذلك يعتبر الشخص المؤهل والقادر على إنجاز المهام بسرعة يستجيب أسرع من الشخص الغير مؤهل.

- **الرغبة:** وهي عبارة عن ضرورة وجود روابط تربط بين المؤسسة والعاملين وتبنيهم لأهداف المؤسسة، لذلك المؤسسة هي القادرة على زيادة رغبة العامل في تحسين قدرته على إنهاء الأعمال من خلال المكافآت والحوافز التي تقدمها، وتهيئة البيئة المحيطة للعمل بشكل مرغوب فيه.

- **الجهد:** وهو من أهم عناصر التحفيز، فهو الطاقة اللازمة لتحقيق الأهداف والوقت اللازم لتحقيقه وبالتالي زيادة العجلة الاقتصادية.

- **الثقة:** لا بد من زرع الثقة لدى العاملين، حتى يكونوا مؤمنين بقدراتهم من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات ومنحهم فرصة إبداء رأيهم ومناقشتهم في اتخاذ القرارات المهمة.

الفرع الثالث: أنواع التحفيز.

توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي متداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، وأهم هذه التقسيمات، من حيث طبيعتها أو الهدف منها أو شموليتها.

¹ - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 180.

أ- تقسيم الحوافز من حيث طبيعتها.

تتقسم الحوافز من حيث طبيعتها إلى حوافز مادية وحوافز معنوية.

1- الحوافز المادية:

وهي ما يدفع للعاملين بشكل نقدي أو عيني مثل الأجر والمكافآت التشجيعية والعلاوات والمشاركة في الأرباح والمكافئات عن الاقتراحات¹.

- الأجر: يمثل الأجر أهم حافز مادي وفي مقدمة الاحتياجات التي ينبغي للعامل تحقيقها من وراء عمله، ويعتبر الأجر الذي يحصل عليه العامل محصلة تفاعل العديد من العوامل نذكر منها: العرض والطلب من القوى العاملة، أقدمية العامل، مستوى الأداء الفردي للعامل، القواعد القانونية العامة للأجور، ويعرف الأجر على أنه " الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسمي أو العقلي الذي يبذله في العمل².

ويعرف أيضاً على أنه: "ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ

ما يكلف به وفق للاتفاق الذي يتم بينهما في إطار تحكمه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل³.

ويمكننا أن نبين العناصر التي تتدرج ضمن الاجر فيما يلي:

- **العلاوات الدورية:** تمنح هذه العلاوات في مواعيد محددة سابقا، وبالتالي فهي غير مرتبطة بالإنتاج أو الجهد المبذول بطريقة مباشرة، والعلاقة التي قد يراها العامل بين تلك الزيادة في الأجر وبين مجهوده في العمل، أي أن رئيسه قد يكون قد أخبره بأنه حصل على تقدير جيد في التقرير السنوي وفي بعض الأحيان يحصل الفرد على مثل هذه العلاوات على أسس أخرى ليست لها علاقة بالكفاءة الإنتاجية كعلاقته مع الرؤساء والمركز الاجتماعي وعلاقاته الشخصية، ومن ناحية أخرى فإن تقدير الرئيس للمرؤوس هو أساس العلاوات الدورية في أغلب الأحيان، هذه العلاوات لا تتصل بالإنتاج مباشرة وبالتالي فمن الصعب توقع

1- اللوزي موسى، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل لنشر والتوزيع، 2003، ص 376.

2- ابن نوار صالح، أسباب الاستقرار في العمل الصناعي، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاجتماعية، قسنطينة، 1995، ص 64.

3- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، طبع ونشر وتوزيع، الدار الجامعية، 2001، ص 212.

أن تؤدي تلك العلاوات إلى زيادة الإنتاج أو تحسين مستوى الكفاءة وهذا ما يؤدي إلى فقدان فاعليتها فينقلب تأثيرها من الإيجابي إلى السلبي.

- **الزيادات العامة في الأجور:** هي تلك الزيادات التي يحصل عليها الجميع في نفس الوقت وهي لا تؤدي إلى أي زيادة في الإنتاج حيث أنها لا ترتبط إطلاقاً بمقدار أو جودة العمل الذي يقوم به الفرد، وكمثال على ذلك إعادة النظر في شبكة الأجور مثل رفع الحد الأدنى للأجور في المؤسسات.

- **الزيادات في الأجور مقابل الزيادة في نفقات المعيشة:** وهذه الزيادات ذات تأثير سلبي أيضاً لا يختلف عن نوع الزيادات السابقة وهو عدم وجود ارتباط واضح بين هذه الزيادة والزيادة في الإنتاج وكمية وجودة العمل الذي يقوم به الفرد، فعلاوة الزيادة في القدرة الشرائية ونفقات المعيشة يحصل عليها الجميع بغض النظر عن الكفاءة الإنتاجية.

- **المشاركة في الأرباح¹:** يمثل موضوع اشتراك العاملين في الأرباح المحققة صورة من صور الحوافز المادية المباشرة ويختلف نظام المشاركة في الأرباح عن الأنواع السابقة من الزيادات في الأجور لأنها تعكس مساهمة الفرد في زيادة إنتاجهم، حيث يتوقف حصولهم على تلك الأرباح على مدى زيادة الإنتاج وخفض تكاليفه، وعلى الرغم من ذلك فإن المشاركة في الأرباح لا تؤثر كثيراً في الإنتاجية لأنها تدفع مرة واحدة في السنة، وبالتالي يفقد العامل الصلة بينها وبين إنتاجه ويمكن القضاء على هذه العيوب بتوضيح العلاقة بين المشاركة في الأرباح والإنتاجية من جهة وتوزيع الأرباح من جهة والتي تمنح للعاملين إذا زاد إنتاجهم على قدر معين كوسيلة تشجيع للعامل بالحصول على مزيد من المداخل مقابل إنتاج أكبر، حيث يتم وضع معدلات أداء محددة للأعمال المختلفة بحيث يتم تخصيص نسبة من الأرباح لكل عامل والذي يعتبر معيار للترقية بين العاملين المجتهدين والخالين.

- **ساعات العمل الإضافية:** ينعكس تأثير ساعات العمل على الإنتاجية من خلال درجة الإجهاد العضلي والإجهاد النفسي الذي يعانيه العامل وينطبق على ساعات العمل الإضافية

¹- داوود معمر، مؤسسات الأعمال، الحوافز والدوافع، دار الكتاب الحديث، عنابة، الجزائر، 2006، ص38.

نفس المبادئ التي تحكم ظروف العمل العادية إذ ليس من الضروري دوماً أن تزيد الإنتاجية بزيادة ساعات العمل لذلك يجب على الإدارة دراسة إمكانيات القوى العاملة وتحديد ساعات العمل عند الحد الذي يعطي أقصى كفاية إنتاجية دون إجهاد العمال.

- **الخدمات الاجتماعية:** تختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسة من حيث النوع والمستوى ولكنها تشترك جميعاً في كونها تتصف بخاصية أساسية هي القدرة على إشباع بعض الحاجات الأساسية التي يشعر بها الأفراد وهي تهدف بذلك إلى تحفيزهم على بذل مجهود أكثر ورفع كفاءاتهم الإنتاجية، وتختلف أنواع الخدمات باختلاف المشاريع ولكنها تشمل بصفة عامة على الأنواع التالية:

- **وجبة الإطعام¹:** وهي تقديم وجبات غذائية صحية ملائمة مع الجهد الذي يبذله العامل، حيث تعتبر التغذية مصدر من مصادر الطاقة التي تمكن العامل من ممارسة أعماله على أكمل وجه.

- **توفير السكن:** ونعني بتوفير السكن للعامل وأسرته، فإذا كان العامل يعاني من أزمة السكن فإن هذه المعاناة تسيء إلى نفسية العامل وتركيزه في العمل مما يعرضه لعلاقات سيئة مع زملائه.

- **الخدمات صحية:** تمكين العامل من العلاج الطبي وذلك بتوفير أطباء وأدوية ووقايتهم من الأمراض وحوادث العمل.

- **خدمات النقل:** توفير وسائل النقل للعمال لنقلهم من أماكن إقامتهم إلى المؤسسة وبالعكس وذلك في بداية أوقات العمل وعند إنهائه، حيث إن توفير خدمات النقل للعاملين بالمؤسسة له آثار إيجابية مختلفة كالحفاظ على صحة العامل وحمايته من التعرض للأخطار والتأخر نتيجة انتظاره لوسائل النقل العامة.

02- الحوافز المعنوية¹: ويقصد بالحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي لا تعتمد

1 - الطاهر الوافي ، التحفيز و أداء المرضين ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة ، 2012، ص 40.

على المال في إثارة الموظفين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام
العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى
إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة.

- **الأمن والاستقرار في العمل:** إن أهم ما يريده الأفراد في حياتهم المهنية هو الشعور
بالأمان والاستقرار في العمل فهم بحاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من المخاطر في ميدان
العمل، فالعامل الذي يشعر بأنه مهدد بالطرد بين لحظة وأخرى لاشك أنه يشعر بعدم
الاطمئنان والاستقرار في العمل، إذن فهذا العامل تأثير كبير على نفسية العاملين،
ومن ثم كان لابد من جعله يطمئن ويشعر على أنه باق في منصب عمله بل وإتاحة الفرصة
ليرتقي إلى أعلى المراتب كلما أثبت جدارته ومسؤوليته في القيام بالمهام والأعمال الموكلة
إليه لأن العامل الذي يفتقد إلى مثل هذا الشعور يجعله عاجزاً عن الإبداع.

- **فرص الترقية والتقدم**²: حيث لها دور كبير في تحفيز العمال وتعد حافزاً مادياً
لأنها تتضمن زيادة في الأجر ويمكن أن تكون حافزاً معنوياً إذا ترتب عليها وظيفة ذات
مستويات أكبر، وتجدر الإشارة هنا إلى أن المنظمات التي تتحدد فيها الترقيات على أساس
العلاقات العائلية أو الشخصية، أو الصداقة أو المحبة، أقل إنتاجاً وأداء من المنظمات
التي ترتبط فيها الترقيات بإنتاجية الأفراد ومستويات أدائهم.

- **الاعتراف بأهمية العامل:** تكمن أهمية هذا الحافز في اعتراف الإدارة بأهمية العامل وتقدير
ما يبذله من جهد في عمله لإثبات كفاءته، وكلما زاد حرص الإدارة على الاعتراف بأهمية
العامل كلما أدى ذلك إلى توحيد الجهود المبذولة للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وفي
نفس الوقت تحقيق رضا العاملين، ويتخذ هذا الاهتمام عدة مظاهر منها:

- الثناء والمدح الشفهي أمام الزملاء.
- تسجيل أسماء العاملين الممتازين في لوحات الشرف داخل المؤسسات.

¹- شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 1996، ص 210
²- علي محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع النشر الإسلامية، 1982، ص 151.

- المشاركة في اتخاذ القرارات: تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات من أهم الحوافز المعنوية بالنسبة للأفراد في زيادة إنتاجيتهم وولائهم إلى المؤسسة، حيث تعني المشاركة هنا إشراك الأفراد ففكرا وعملا في عملية وضع الأهداف وأخذ القرارات وهذا يقتضي أن يشترك العامل في عملية الإنتاج ليس بجهد الإنسانى وعضلاته فقط وإنما بفكره وذكائه أيضاً، وحتى لا يشعر بأنه أحد الأزرار في جهاز آلة العمل.

- التدريب: يعرف " فيليبو FLIPPO" التدريب في كتابه " مبادئ إدارة الموارد البشرية " بأنه العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين¹. إن استمرارية البقاء والنمو والتطور وتحقيق الإنتاجية العالية وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية للمؤسسات بما يتلاءم والتغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، مرتبط باستمرارية التعليم والتدريب والتوجيه، ويلعب التدريب دوراً حيوياً في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد لغاية رفع الأداء وتحسينه، لذلك على المؤسسات أن تأخذ بالاعتبار التدريب وأهميته، لما يتركه من أثر على الأفراد في تحقيق الكفاءة والفعالية.

ب- الحوافز من حيث الهدف منها:

- وتنقسم إلى حوافز ايجابية و حوافز سلبية:

1- حوافز ايجابية²: هي ذلك المقابل المادي أو المعنوي الذي يتلقاه العاملون، كاستقرار الفرد في عمله ومنحه شهادات الاعتراف والتقدير، هذا المقابل المادي أو المعنوي من شأنه أن يمنح للعاملين الثقة بالنفس وشعورهم بمدى أهميتهم داخل المؤسسة.

2- حوافز سلبية³: تمثل الجانب الردعي والتأديبي الذي يتخذ مع الأفراد والموظفين المقصرين في عملهم، كالتخفيض في الأجر أو التنزيل في الرتبة أو التحويل.

¹- Edwin B ،FILPPO،Principles of personnel management 4th ،Newyork ،usamarwahill compagon، 1976،P3.

²- خالد الهيثمي وآخرون، أساسيات التنظيم الصناعي، دار الزهراء للتوزيع والنشر، عمان،1993،ص319.

³- خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط ،الأردن، 2005، ص 256- 257 .

ج- الحوافز من حيث شموليتها:

1- حوافز فردية: هي التي تمنح لشخص بعينه، كمكافأته على أخلاقه وسلوكياته ومجهوداته وقدرته وسرعته على انجاز العمل المكلف به بفاعلية كبيرة وفي وقته المحدد.

2- حوافز جماعية: يقدم هذا النوع من الحوافز بناءً على كفاءة الجماعة في العمل إن تصنيف الحوافز وفق وجهات النظر هذه لا يعني حصرها في تلك النماذج، فالحوافز تمثل أساليب متاحة لدى المؤسسة لتشجيع مستخدميها على الأداء، وبالتالي على كل مؤسسة اختيار أسلوب التحفيز الذي يتلاءم مع طبيعة وظروف نشاطها¹.

المطلب الثالث: النظريات المفسرة لعملية التحفيز.

هناك الكثير من النظريات التي صيغت لتفسير عملية التحفيز أهمها:

1- نظرية ماسلو: تعتبر نظرية أبراهام ماسلو للحاجات من أول النظريات التي فسرت سلوك الإنسان وكيفية إشباع حاجاته في إطار سلم الحاجات الذي رتب فيه الحاجات إلى حاجات المستوى الأدنى وتتمثل في الحاجات الفسيولوجية والسلامة والأمان والحاجات الاجتماعية، وحاجات المستوى الأعلى تشمل على حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات إن حاجات المستوى الأدنى هي مادية واجتماعية بطبيعتها في حين أن حاجات المستوى الأعلى هي حاجات للنمو والتطور والجوانب النفسية.

ويمكن تفسير هذه النظرية وفق مبدئين:

- مبدأ العوز: الذي ينص على أن الحاجات الغير المشبعة هي التي تحفز سلوك الفرد.
- مبدأ الارتقاء أو التقدم: والذي يقوم على أساس أن الحاجة في مستوى معين لا تكون فاعلة أو ناشطة إلا إذا أشبعت حاجات المستوى الأدنى منها.

2- نظرية العدالة: تستند هذه النظرية التي وصفها ستاسي آدمز Adams Stacy عام 1963 إلى أن الفرد يعيش درجة العدالة من خلال المقارنة بين نسبة الجهود التي يبذلها الشخص في عمله والعوائد التي يحصل عليها، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت

1 - حضير كاضم حمود، ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة، ط1، عمان، 2007، ص45.

الفئتان تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا اما إذا كانت العكس فإن النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله¹.

والمثال الشائع هنا هو الأجور والمرتبات التي يحصل عليها الفرد قياساً بزملائه في منظمة الأعمال، فعندما يدرك الفرد أن ما قدمه من عمل يستحق مكافأة أكبر مما استلم فعلاً مقارنة بالعاملين الآخرين وأدائهم فإنه يشعر بعدم العدالة ويتبنى أساليب مختلفة مدفوعاً بهذا الشعور لتحقيق العدالة والمساواة.

3- نظرية التوقع²: سميت هذه النظرية بنظرية " فروم " نسبة إلى العالم " فيكتور فروم " الذي وضع مبادئها، سنة 1964 وتركز نظريته على عامل التوقع كأساس في حاجات الإنسان بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية كمحرك للسلوك الإنساني لذا فإن عنصر الترقب والتوقع الذي تقوم عليه هذه النظرية يعتبر عاملاً قوياً في دفع الإنسان إلى اتخاذ سلوك معين أو الامتناع عنه، فإذا توقع الإنسان أنه سيحصل على إشباع معين خلال فترة مستقبلية فإنه سيظل يعمل حتى يحقق هذه الرغبة أما إذا لم يتوقع الإشباع المطلوب من هذا السلوك لظروف معينة فإن ذلك قد يؤدي به إلى إلغاء هذا السلوك والتوقف عنه.

وتقوم نظرية التوقع على افتراض مفاده أن سلوك الفرد يعتبر مؤشراً على الدرجة التي يتوقع فيها أن هذا السلوك سيوصله إلى الأهداف والنتائج في المستقبل فهي عملية توقعية بأن السلوك الحالي سيؤدي به إلى نتيجة معينة في المستقبل فالسلوك هنا ليس نابعا من داخل الفرد أو بيئة العمل المحيطة به بل إنه يكمن في النتائج المتوقعة في المستقبل.

ولقد واجهت هذه النظرية عدة انتقادات حيث خضعت افتراضات "فروم" لعدة محاولات لفحصها وإمكانية التأكد من ثبوت صحتها وقد أوضحت تلك الدراسات أن النظرية لا زالت تواجه بعض المشكلات تتمثل في صعوبة قياس التوقع والمنفعة العائدة من السلوك كما أن تعدد وتعدد المتغيرات التي تشمل عليها النظرية يجعل من الصعب دراستها والتحكم بها

¹- سامر جلد، السلوك التنظيمي ونظريات الإدارية الحديثة، ط1، الأردن، دار أسامة للنشر، 2009، ص 120.
² - نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمانة للطباعة والترجمة والتوزيع، عمان، سنة 2011، ص 265.

ومعرفة مدى العلاقة بين هذه المتغيرات وتداخلها مع بعضها البعض مما يضع الصعوبات حول تفسير الدوافع الإنسانية بطريقة واضحة ومحددة.

4- نظرية تحديد الأهداف:

قام بتطوير هذه النظرية Edwin Locke مفترضا أن الأهداف المنشورة من قبل منظمة الأعمال والتي يسعى الأفراد للوصول إليها من خلال إنجاز أعمالهم قد تكون محفزة لهم إذا وضعت بشكل سليم وتم إدارتها بفاعلية، وفحوى هذه النظرية أن الجهد المبذول من قبل الفرد يتحدد بدرجة صعوبة الهدف ومدى إثارته للتحدي من جانب ومدى وضوحه وتحديد معالمه من جانب آخر، إضافة إلى ذلك فإن مدى قبول الهدف من قبل الفرد واقتناعه بمعايير الأداء الموضوعية سيدعم التزامه تجاه تنفيذه وبذله الجهود اللازمة لذلك، كذلك فإن الأداء الناتج عن إنجاز الهدف يتأثر بمدى دعم المنظم لجهود الفرد أو العاملين وكذلك قدرات هؤلاء الأفراد العاملين.

5- نظرية التعزيز:

تركز هذه النظرية على البيئة الخارجية والنتائج أو العواقب الناجمة عن هذه البيئة وأثرها على الفرد، ولعل أهم افتراض تقوم عليه هذه النظرية هو ما يسمى بقانون الأثر والذي ينص على أن السلوك الذي تعقبه نتائج سارة سوف يتكرر مستقبلاً والسلوك الذي تعقبه نتائج غير مرضية لا يتكرر والتعزيز يعني حالة تتسبب في تكرار حصول السلوك مرة أخرى من عدمه ومن أشكاله.

- **التعزيز الإيجابي:** زيادة أو تقوية احتمال تكرار السلوك الإيجابي المرغوب به عن طريق تقديم مكافأة مناسبة سارة للعامل، مثال ذلك الإشادة بالعامل أو الموظف الذي يصل إلى مكان العمل في الوقت المحدد دائماً.

- **التعزيز السلبي:** تقوية السلوك المتجنب للمواقف والعواقب غير المرغوبة أو غير السارة مثال ذلك أن يعمل الفرد من أجل تجنب الانتقاد من قبل مشرف العمل.

- **العقوبة:** العمل على عدم تشجيع السلوكيات غير المرغوبة التي يترتب عليها نتائج

أو عواقب غير سارة بشكل عقوبات من أجل عدم تكرار هذا السلوك مع الأخذ بعين الاعتبار عدم معاقبة الموظف أمام زملائه¹.

- الإزالة: ويقصد بها إزالة السلوكيات غير المرغوبة عن طريق عدم تشجيعها أو العمل على عدم ترويجها ودعمها عن طريق تقديم العواقب الضارة لها.

- المبحث الثاني: مفهوم أداء العاملين وكيفية تقييمه.

- المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين وأهم محدداته.

أولاً- مفهوم أداء العاملين.

أصل كلمة الأداء لاتيني ولقد قدم الباحثون عدة تعاريف للأداء نذكر منها:

يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين و مديرين و مهندسين².

يشير الأداء إلى: " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة³."

كما يعرف الأداء بأنه: " السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة⁴."

من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكن القول أن الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، بما يحقق أهداف المنظمة وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والتنوع، بواسطة التدريب المستمر للعاملين لقد إهتم الباحثون في علم الادارة بأداء العاملين خاصة بعد زيادة سعي المنظمات وراء تحقيق المزايا التنافسية من خلال التأكيد على المدخلات والمخرجات المرتبطة بأداء

1- خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط ، الأردن، 2005، ص262 .

2- فيصل الدحلة، أثر إدارة الأداء على رضا العاملين في المنظمات الأردنية الخاصة ، رسالة ماجستير في الإدارة، جامعة عمان ، 2006، ص7

3- راوية حسن ،إدارة الموارد البشرية ،رؤية مستقبلية، الدار الجامعية ، مصر ،الإسكندرية، 2003، ص209

4- سناء عبد الكريم الخناق ، مظاهر الاداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم لوم التسيير، 8-9 مارس، 2005، ص35.

العاملين، اضافة إلى أنه يعد أحد أهم المؤشرات التي يتبين من خلالها مدى كفاءة العاملين وفعاليتهم في بلوغ الاهداف المحددة في ضوء الإمكانيات المتوفرة، هذا ما دفع المنظمات إلى السعي وراء تحسين أداء العاملين للقدرة على النجاح والديمومة في بيئة الاعمال الديناميكية¹، وبما ان أداء العاملين يعد من المفاهيم الادارية المرتبطة بالعنصر البشري هذا ما أدى إلى اختلاف آراء الكتاب والباحثين فمنهم من عرف اداء العاملين على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الأفراد، اي يعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة²، في حين عرف البعض الاخر أداء العاملين على أنه مدى مطابقة العمليات الانتاجية التي يتم انجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقاً والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف والانحراف عن ما هو مخطط ووضع الحلول التي تكفل تجاوز القصور وتجنب الانحراف في الانتاج مستقبلاً³.

من هنا يتضح أن أداء العاملين يعبر عن السلوكيات التي يظهرها العاملين والجهد المبذول للقيام بالمهام والواجبات المسندة لهم من قبل المنظمة.

ثانياً - محددات الأداء :

كما ذكرنا سابقاً أن الأداء هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وهو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء بالسلب أو الإيجاب، يطلق على هذه العناصر بمحددات الأداء وهي⁴:

1- المعرفة بمتطلبات العمل: وتتمثل بكل ما يتعلق بالعمل من حيث المهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن العمل وكل المجالات المترتبة به.

2- نوعية العمل: ما يدركه العاملين عن أعمالهم التي يقومون بها وما يملكونه من رغبة ومهارات فنية وقدرة على تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم دون الوقوع في الأخطاء.

1- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر، 2006، ص 142-143

2- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 215.

3- خالد محمد الشوايكة، العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية والأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية، 2008، ص 41.

4- محمد المبيضين عقلة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001، ص 42.

3- كمية العمل المنجز: مقدار وسرعة العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية ونعني بكمية الجهد مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في عمله خلال فترة زمنية محددة.

4- المثابرة والثوق: قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل من خلال الجدية والتفاني في العمل والانجاز في الوقت المحدد.

المطلب الثاني: تعريف تقييم أداء العاملين و أهميته.

أولاً- تعريف تقييم الأداء:

- تقييم الأداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكانن قوى ومكانن ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للأعمال التي كلفوا بإنجازها.

- وهو بعبارة أخرى قياس إنتاجية الفرد خلال فترة زمنية معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الادارية، وتقييم الاداء يسبق تقويم الاداء والعكس ليس صحيحا لأنه على ضوء نتائج تقييم الاداء يمكن:

1- معرفة السبل الملائمة لتقويم الاداء داخل المؤسسة.

2- التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي.

3- الارتقاء بمستوى العلاقات بين الموظفين، ومناقشة مشاكل العمل والأداء.

4- تنمية قدرات المدراء في مجالات الأشرف والتوجيه واتخاذ القرارات التي تخص العمال.

5- تحسين الاتصالات التنظيمية بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال تفهم الرؤساء لموظفيهم بشكل أكبر ومن خلال تحقيق العدالة بين الموظفين وشعورهم بذلك من خلال التقييم العادل.

ثانياً: أهمية تقييم الأداء

يُعطى تقييم الأداء أهمية كبيرة في الشركات والمؤسسات نظراً لما له من دور حيث:

1- يمثل تقييم الأداء أحد أساسيات التطور الإداري: حيث يهتم بالتعامل مع عدة جوانب تتصل بإجراءات العمل في المؤسسة، أو مع الموظفين بشكل ذاتي، إذ يساعد تقييم الأداء

على توفير جميع البيانات المهمة حول مستوى الأداء الخاص بالموظفين، كما يساهم في معرفة الطبيعة الواقعية التي يجب أن تنطلق منها الجهود الخاصة بالتنوير.

2- يُساهم تقييم الأداء في التعرف على القدرات الخاصة بالموظفين: وهذا يساعد ويساهم في توزيع المهام والمسؤوليات بينهم.

3- يساعد تقييم الأداء على تطوير الأداء الخاص بالموظفين: حيث تتمكن الإدارة من اكتشاف جوانب الضعف عند كل موظف وتسعى إلى تقويتها، كما تختار الطريقة المناسبة لتوجيه سلوك الموظفين.

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء والعوامل المؤثرة فيه.

أولاً: طرق تقييم الأداء.

هناك العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة للاستخدام، والمشكلة أنه لا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب والبحث مازال مستمر لإيجاد طريقة صادقة وعادلة لتقييم الأداء، حيث إن اختيار طريقة التقييم له تأثير فائق على فعالية التقييم، واختيار طريقة مناسبة للتقييم محكوم بالغاية من التقييم وبالوقت المتاح للتقييم وبنوعية المشرفين والعاملين وأسلوب الإدارة ومن أهم طرق التقييم ما يلي :

الفرع الأول: طرق المقارنة:

وتقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الفرد موضع التقييم بصورة أجمالية مع باقي الموظفين بعضهم ببعض وترتيبهم تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة وتشمل ما يلي:

1- طريقة ترتيب الموظفين البسيط¹: حيث يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل بناءً على أدائهم بشكل عام ومقارنتهم بالذين يشغلون وظيفة مماثلة في المنظمة ويؤدون نفس المهام والواجبات، فيبدأ القائم بعملية التقييم (المشرف) بالموظف الأحسن أداءً فيضعه في رأس القائمة ومن ثم الأقل فالأقل إلى أن يصل إلى الأسوأ أداءً فيكون في ذيل القائمة فتكون القائمة مرتبة تنازلياً من الأفضل أداءً إلى الأسوأ.

¹ - عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، 3ط، الأردن، عالم الكتب الحديث، 2009، ص 112.

وترتكز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين ومن السهل تمييز تلك الفروقات، وتستخدم عادة لأغراض تحديد أو زيادة الأجور والمكافآت والترقيات، وتمتاز هذه الطريقة بسهولة ووضوحها، ولكن يعاب عليها عدم توفير التغذية العكسية للموظفين، واحتمال تأثرها بتحيز القائم بعملية التقييم، وضعف الموضوعية والدقة في التقييم كنتيجة لعدم وجود معايير موضوعية للمقارنة أو التقييم، وصعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الموظفين، وأيضاً لا تحدد هذه الطريقة مقدار الفروقات في الأداء بين الموظفين.

2- طريقة الترتيب التبادلي أو التناوبي:

ويتم هنا التمييز بين الأفضل أداء مقارنةً بالأسوأ أداء، حيث يتم إعداد قائمة بأسماء الموظفين في المنظمة والذين يراد تقييمهم ومن ثم يتم اختيار أفضل الموظفين أداءً ويوضع في المرتبة الأولى ومن ثم يتم اختيار أسوأ الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ومن ثم يعيد الكره مرة أخرى باختيار أفضل الموظفين أداءً من قائمة الموظفين المتبقية ويوضع في المرتبة الثانية ويتم اختيار أسوأ الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ما قبل الأخير وهكذا بالتناوب حتى تنتهي قائمة الموظفين، فيتم التقييم هنا بصورة تبادلية بين الأفضل أداءً والأسوأ أداءً إلى أن تنتهي القائمة، ولا تختلف هذه الطريقة عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط.

3- المقارنة الثنائية¹: يتم المقارنة بين العاملين مثلى مثلى لتحديد المتفوق عن الآخر في كل ثنائية، و"بتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازلياً حسب أدائهم العام وحسب المقارنات التي تمت" وهي بسيطة وسهلة لكن تعجز عن الكشف عن الفروق بين العاملين المتقاربين ولا تصلح لتقييم القيادات العليا ولا توفر معلومات عن القدرات والصفات الشخصية وهي أيضاً طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط حيث يتم إجراء مقارنة لكل موظف مع الموظفين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة وعن طريق مقارنة أداء

1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص، 368.

الموظف بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وبشكل ثنائيات، ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط، إلا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تتطلب إجراء مقارنات بأعداد كبيرة مما يستهلك وقت وجهد.

4- طريقة التوزيع الإجباري¹: حيث يتم توزيع الموظفين اعتماداً على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل والذي يتركز عادة عند الوسط بينما يكون عند الأطراف قليل ويقل أكثر كلما أبتعد عن الوسط، فالتوزيع عادة يكون 50% في الوسط وتمثل أداء جيد و15% عند الطرفين (اليمين واليسار) تمثل أداء جيد جداً وأداء مرضي على التوالي وتمثل 10% عند أقصى الأطراف الأداء المرتفع والأداء المنخفض للموظفين بشكل عام، فيضطر القائم بعملية التقييم (المشرف) إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري، ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط، إلا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تقترض بأن لدى كل المجموعات توزيعاً طبيعياً من النسب وهذا يخالف الواقع أحياناً.

الفرع الثاني: الطرق المطلقة: هي التي لا يتم فيها تقييم الموظفين على أساس نسبي بمقارنتهم ببعضهم البعض أو بالمعايير بل تقييمهم بصورة مطلقة ومنها ما يلي:

1- طريقة المقالة: يطلب في هذه الطريقة من القائم بعملية التقييم (المشرف) أن يصف أداء الموظف المراد تقييمه بكتابة مقالة أو تقرير توضح جوانب ونقاط القوة والضعف في أداء الموظف والمهارات التي يتمتع بها وبعض الاقتراحات لتحسين أدائه، وقد تكون أحياناً مقيدة بعناصر أو حدود معينة منعاً للإسهاب والإطالة الزائدة.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها لا تتطلب تدريب عالي للقائمين على عمليات التقييم وتقدم بعض الطرق لتطوير أداء الموظفين، ولكن يعاب عليها استهلاكها لوقت طويل من القائم بعملية التقييم في كتابة المقالات عن جميع الموظفين في إدارته، وأنها غير منظمة بشكل

¹- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص423.

ثابت وتخضع للتغيير وأن المعلومات المتوفرة قد تكون كافية أو غير كافية تبعاً للمقالة والتي تعتمد اعتماداً كلياً على قدرات ومهارات القائم بعملية التقييم وأسلوبه في العرض، وقد يدخل التحيز وعدم الموضوعية من القائم في عملية التقييم عند كتابة المقالة.

الفرع الثالث: الطرق المبنية على المقاييس.

ويتم تقييم الأداء بالنسبة لعوامل وصفات معينة أو معايير ويتولى المقيم تحديد مدى أو درجة توفر هذه العوامل لدى الموظف باستخدام مقاييس متدرجة تعكس تباين الموظفين في كل عامل من عوامل التقييم وتشمل ما يلي:

1- طريقة التدرج البياني¹: حيث يتم تحديد عدد من العناصر (الصفات والخصائص) التي تتعلق بالأداء والعمل وتشمل عادة نوعية الأداء وكمية الأداء والمعرفة بطبيعة العمل والمظهر والتعاون وتوضع جميعها في قائمة التقييم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج من (1-5) أو من منخفض إلى مرتفع ومن ثم يقوم القائم بعملية التقييم باختيار الدرجة التي تمثل أو تتفق مع أداء الموظف في كل عنصر ومن ثم يتم جمع الأوزان التي حصل عليها الموظف لتحديد تقييمه العام.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها الأكثر شيوعاً لسهولة ولا يتطلب تطويرها تكاليف باهظة، ومن الممكن تطبيق القائمة بشكل واسع على عدد كبير من الموظفين أو الوظائف، ولا تحتاج إلى تدريب كبير للقائمين على التقييم، إلا أنه قد يعاب عليها احتمال وجود التحيز من القائم بعملية التقييم حيث تعتمد عملية التقييم بشكل كبير على وجهة نظر القائم بعملية التقييم، وظهور التشدد أو التساهل بعملية التقييم، وإغفالها لبعض العناصر المهمة لبعض الوظائف في حال تطبيقها بشكل واسع، ولا تقدم هذه الطريقة النواحي التطويرية للموظف.

2- طريقة القوائم السلوكية: حيث يتم تصميم قوائم تتضمن عبارات وجمل (أمثلة سلوكية) تصف سلوكيات معينة كأداة لتقييم الجوانب والخصائص السلوكية للأداء فكل مجموعة

¹ - محمد جاد العرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، جامعة قناة السويس، 2009، ص81.

من الجمل والعبارات تستهدف قياس عنصر من عناصر الأداء مثل القدرة على التعلم والدقة في الأداء والعلاقات الشخصية وتحمل المسؤولية.

تتم عملية التقييم بإعداد قائمة تتضمن عدد من الأمثلة السلوكية التي تبين درجات متفاوتة من مستويات الأداء ويطلب من القائم على عملية التقييم اختيار الأمثلة السلوكية التي تنطبق على أداء الموظف وخصائصه، ويتم تطوير وتصميم القوائم السلوكية من خلال سلسلة من اللقاءات بين الموظفين والمشرفين أو من خلال الملاحظة ومراقبة الأداء ليتم تحديد الجوانب المهمة والمتصلة بالعمل والأداء.

وقد ظهرت أشكال من طرق القوائم السلوكية، وتعتبر طرق معدلة مثل طريقة السلوك المتوقع والتي تهتم بتوضيح وتحديد الأداء ما إذا كان متميزاً أو وسطاً أو ضعيفاً، وطريقة السلوك الملاحظ والتي يتم فيها تحديد تكرار السلوكيات التي يقوم بها الموظف ويتم ملاحظتها أثناء أداء العمل.

وتفيد القوائم السلوكية في وضع وتطوير خطط وأنظمة الإدارة بالأهداف، وتركز على سلوك الموظف في العمل وليس على صفاته، وتسهم في تحقيق العدالة في التقييم نظراً لمعرفة كل من الرئيس والمرؤوس بجوانب الأداء التي سيتم ملاحظتها وتقييمها، وتوفر هذه الطريقة تغذية عكسية جيدة للموظفين، أما في جانب العيوب فهي تتطلب وقتاً وجهداً كبيراً لتطويرها وإدارتها بنجاح، وتتطلب الاستمرار والعمل الدائم على تطوير المقاييس فيها والتحقق من أن الأمثلة السلوكية التي تتضمنها أداة التقييم مازالت ذات صلة بالعمل.

3- طريقة الاختيار الإجباري: حيث يتم تصميم قائمة تتضمن مجموعات من العبارات والجمل التي تصف مستوى أداء العمل، وتحتوي كل مجموعة على جملتين وصفيتين على شكل ثنائيات إيجابية وسلبية ويتم إجبار القائم على عملية التقييم (المشرف) على اختيار جملة واحدة من كل مجموعة تنطبق على أداء الموظف من وجهة نظره ومن ثم يتم تحليل القائمة بإعطاء كل جملة وزن معين ومنه يمكن تحدد نتيجة تقييم الأداء للموظف على أساس النتيجة النهائية للمجموع الكلي للأوزان.

وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة في التنفيذ، وتساعد على الحد من مقدار التحيز بافتراض أن القائم بعملية التقييم ليس لديه علم بمقدار الأوزان لكل جملة، وكذلك تساعد هذه الطريقة في التغلب على التحيز نحو التساهل أو التشدد في التقييم العام للموظفين.

ولكن يعاب على هذه الطريقة جهل القائم بعملية التقييم بالأوزان المعطاة، وتجاهل النواحي التطويرية للموظف، وايضاً تحتاج إلى جهد ووقت كبير في الإعداد وتصميم القوائم.

4- طريقة الوقائع الحرجة: وهي تعتمد على ملاحظة سلوكيات الموظف أثناء الأداء والعمل الفعلي وتسجيل الملاحظات من قبل القائم بعملية التقييم (المشرف) في سجل خاص لكل موظف، وقد يتضمن السجل تقسيم معين كفئات معينة في السلوك مثل التعاون مع الزملاء والدقة في الأداء وأتباع التعليمات وتحمل المسؤولية، وعند حلول فترة التقييم الدورية في المنظمة يقوم المشرف بمراجعة سجل الموظف السلوكي ومن ثم إصدار حكمه على أداء الموظف من خلال هذه السلوكيات التي تم ملاحظتها مسبقاً.

وتمتاز هذه الطريقة بتقديمها تغذية عكسية للموظف، وبالموضوعية نظراً لاعتمادها على سجل للوقائع الفعلية بدلاً من ذاكرة القائم بعملية التقييم.

ولكن يعاب على هذه الطريقة أنها تستهلك أو تتطلب الكثير من الوقت والجهد في تسجيل الوقائع والملاحظات لكل موظف، وتذمر واستياء الموظفين من هذه الطريقة لشعورهم بأنهم تحت المتابعة والرقابة المستمرة، وقد يعمل القائم بعملية التقييم على التركيز على تصيد الأخطاء وتسجيلها بدلاً من تسجيل الجوانب الإيجابية والسلبية على حد سواء، وأيضاً نسيان أو إغفال تسجيل بعض السلوكيات والوقائع.

الفرع الرابع: الطرق المبنية على نتائج الأعمال: وترتكز على نتائج الأعمال كمعيار رئيسي للتقييم، حيث يتم تقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء مع الأهداف المحددة للأداء وهي:

1- طريقة الإدارة بالأهداف¹: هنا يقوم مدراء الإدارة العليا بتحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة الوصول إليها وتتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم (المشرف)

1 - عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، 371 د ط، مصر، 2003، ص 371

والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها وإنجازها من الموظف خلال فترة زمنية معينة، وتكون عادةً الأهداف واضحة وواقعية وأحياناً يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي، وتحدد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف ومن ثم تقييمه بناءً على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف، ونلاحظ هنا أنه لا يتم الاعتماد على تقييم السلوك فقط بل يعتمد أيضاً على النتائج المحققة مقارنة مع الأهداف المرسومة للموظف.

إلا أنه قد يعاب عليها التركيز على الموظف والأداء الفردي بدلاً من تشجيع العمل الجماعي وخلق العمل والأداء الكلي للمنظمة، تحتاج من القائم بعملية التقييم تنسيق كبير في تجزئة أهداف المنظمة الكلية بشكل دقيق حتى تصل إلى تحديد أهداف كل موظف في المنظمة وهذا يتطلب ادراك شامل لأهداف المنظمة والقدرة على تجزئتها، وتحتاج إلى وقت وجهد كبير من القائم بعملية التقييم في عقد اللقاءات مع الموظفين والاتفاق على تحديد أهداف كل موظف على حدى، وتركيزها على تحقيق الهدف بغض النظر عن الطريقة والوسيلة المستخدمة في الإنجاز.

1- تقييم الأداء من زوايا مختلفة (طريقة تقييم الأداء 360°): وهي أن يُقيم الموظف استناداً على تقييم من حوله، كأن يُقيم من مديره وممن يديرهم ومن الموظفين الذين في نفس مستواه الوظيفي، وربما من العملاء الذين يتعاملون معه وبعدها يتم احتساب المتوسط الحسابي لهذه التقييمات، هذا النوع من التقييم سيحقق للموظف تقيماً صادقاً وعادلاً، وسيعرف الموظف كيف ينظر إليه الآخرون وبالتالي يسمح له بإعادة دراسة سلوكياته تجاههم، وفي النهاية يمكن لمديره اكتشاف جوانب الخلل والقصور الحقيقية لديه ويحاول توجيهه إلى التدريب المناسب.

والجانب الأكثر تحدياً للتقييم 360 درجة هو السرية، عند تنفيذ هذا النوع من التقييم، فمن الأفضل إعطاء ضمانات للموظفين أن ما يُتقاسم به من معلومات ستظل سرية للغاية وذلك لتضمن الإدارة الدقة في النتائج.

ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء .

أ- **العوامل الداخلية:** يتأثر العمال بجملة من العوامل تتعدد وتختلف باختلاف الوظائف كما انه من الصعب تحديد كل هذه العوامل، إذ تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموما، لا تؤثر على الأداء .

1- العنصر البشري: يشكل أهم مورد في المؤسسة، لما له من فاعلية وديناميكية مؤثرة في جميع عمليات الإنتاج، ومن حيث دوره في اتخاذ القرارات والحلول السريعة لمختلف المواقف، فالعنصر البشري يعتبر الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته.

2- الإدارة: يقع على عاتق الإدارة مسؤوليات كبرى ذات أهمية بالغة في استخدام فعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة، ويقال أن أكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء يعتمد على أساليب الإدارة، والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والرقابة، حيث تؤثر أساليبها على جميع الأنشطة، لذلك فإن أي ضعف أو تقصير لأي دعامة إدارية سيكون سببا في عجز كفاءة وفاعلية الإدارة ككل.

3- التنظيم: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقا للتخصصات والسيطرة والتنسيق، إن درجة الموازنة في التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف، ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر كثيرا على الأداء وتحقيق الأهداف بكفاية وبمستويات أعلى.

4- بيئة العمل: توجد عناصر عديدة تحيط بالعامل أثناء أدائه لوظائفه، وما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية تنظيمية أفقية ورأسية، نظام الحوافز، الاتصال.... الخ، أو ما يسمى بالعوامل المنظمة، لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري، كما أن عدم انتظام في العمل والانسحاب والغياب وحوادث العمل، كثيرا ما يؤدي لسلبية بيئة العمل.

5- **طبيعة العمل:** تشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها العامل، ومقدار فرص النمو والترقية المتاحة لاستمراره، ومستوى الإشباع المترتب عن الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين العامل والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولائه للمؤسسة.

6- **العوامل الفنية:** إن الماكينات والمعدات لها دور مركزي في التأثير على الأداء، ومجال الصيانة وظروف تشغيل الآلات والمعدات ومدى توفر قطع الغيار والمعرفة الأدائية، كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة.

ب- **العوامل الخارجية:** وتتكون من مجموعة من العوامل

1- البيئة الاجتماعية والثقافية:

- العادات والتقاليد الموروثة.

- العرف وأمر الدين.

- المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد للتعليم ورغباتهم في الحصول عليه.

2- البيئة السياسية والقانونية:

- طبيعة النظام السياسي - مدى الاستقرار السياسي - مرونة القوانين والتشريعات.

3- البيئة الاقتصادية:

- الاستقرار الاقتصادي - وجود أسواق للأسهم والسندات - السياسات المتبعة من قبل الدولة.

خاتمة الفصل:

بطبيعة الحال فإن موضوع التحفيز موضوع كبير ومهم ويحتاج إلى العديد من البحوث والكتب من أجل تغطيته بشكل متكامل، ما قدمناه في هذا البحث هو مجرد نبذة مبسطة عن التحفيز ودوره في تحقيق النجاح للمؤسسات، التحفيز تدخل فيه العديد من الجوانب النفسية والاجتماعية والتربوية والإدارية، وهذا البحث هو مجرد اجتهاد بسيط في بعض نواحي التحفيز ولمعرفة المزيد في مجال التحفيز ينبغي الاطلاع عليه بحسب التخصص وبحسب الحاجة.

الفصل التطبيقي:

دراسة ميدانية ديوان الترقية والتسيير العقاري المسيلة.

تمهيد:

المبحث الأول: عرض لديوان الترقية والتسيير العقاري بالمسيلة.

المطلب الأول: تقديم ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة ومتغيرات الدراسة.

المطلب الثالث: الإجراءات المنهجية و الأدوات المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثاني: عرض و تحليل النتائج.

المطلب الأول: ثبات وصدق الاستبيان.

المطلب الثاني: وصف نتائج الدراسة.

المطلب الثالث: عرض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة.

▪ خلاصة الفصل.

▪ خاتمة عامة.

▪ الاقتراحات والتوصيات.

▪ قائمة المراجع.

▪ قائمة الملاحق

تمهيد:

بعد أن تم التعرف على أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع البحث " أثر التحفيز على أداء العاملين" وطبيعة العلاقة التي تربط بينهما سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة وذلك لدراسة أثر التحفيز على أداء العاملين على أرض الواقع ويعد الجانب التطبيقي هو الجانب المهم في البحث ذلك لأنه يمكننا من الوصول إلى النتائج والحلول لإشكالية الموضوع وكذا التحقق من الفرضيات التي صاغها الباحث في بداية البحث، وانطلاقا من الجانب النظري ينزل الباحث إلى الميدان لجمع البيانات و المعلومات حول الظاهرة المدروسة معتمدا في ذلك على أكثر من أداة بحثية، ويجب على الباحث أن يحدد ويوضح الإجراءات التي اتبعها والأساليب التي تم اختيارها في معالجة موضوع هذه الدراسة، وهذا ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف العاملين، حيث حصلنا على المعلومات من خلال الاستبانة التي قمنا بتوزيعها.

المبحث الأول: عرض لديوان الترقية والتسيير العقاري المسيلة

المطلب الأول: تقديم ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة.

يعتبر قطاع السكن من القطاعات الحيوية والهامة للدولة لاسيما وأنه يمس المجالين الاقتصادي والاجتماعي للبلد ولذلك أولت له السلطات العمومية مزيدا من الاهتمام لتطويره وترقيته و تعتبر دواوين الترقية والتسيير العقاري بشكلها الحالي هي نتاج عدة تحولات أجريت منذ 1976 على مصالح السكن للولاية SLW والديوان الوطني للسكن العائلي ONLF إلى غاية سنة 1982 حيث ظهرت في شكل مؤسسة ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المدنية والاستقلالية المالية.

1- نشأة الديوان: ينشأ ديوان الترقية والتسيير العقاري من أجل مزاولة مهامه باستمرار ولمدة طويلة وغير محدودة ، لذلك فهو يسعى إلى مسايرة العصر وتكنولوجيات التسيير المطلوب وكذا التطلع إلى مستقبل متطور وراقي دون نية التوقف، وهذا من أجل تقديم خدمات في المستوى المطلوب، لذلك فهو حريص على خدمة المواطنين الذين يتعامل معهم وتحسيسهم بمدى أهمية ديوان الترقية والتسيير العقاري.

وقد نشأ ديوان الترقية والتسيير العقاري بمقتضى المراسيم التالية :

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 91-147 المؤرخ في 12 مايو 1991 المعدل والمتمم المتضمن تحويل الطبيعة القانونية الأساسية لدواوين الترقية والتسيير العقاري وتحديد كفاءات تنظيمها وتسييرها بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 92-176 المؤرخ في 04/05/1992 والمتضمن صلاحيات وزير السكن حيث قسمه إلى عدة قابضات وهي كالتالي :
بوسعادة، لها قابضتين الأولى بوسط المدينة والثانية بطريق الجزائر.

سيدي عيسى ، لها قابضتين الأولى بوسط المدينة والثانية بحي المنطقة الحضرية
قباضة عين الملح، قباضة عين الحجل، قباضة بن سرور، قباضة اولاد دراج، قباضة مقررة.

وتم تأسيس ديوان الترقية والتسيير العقاري بالمسيلة بتاريخ 10/10/1977 طبقا للمرسوم 76-93 بتاريخ 23/10/1976 المعدل والمتمم طبقا للمرسوم 85/270 بتاريخ 05/11/1985.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي بتاريخ 31/10/1988.

2- التعريف بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة: ديوان الترقية والتسيير العقاري هو مؤسسة عمومية واقتصادية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، نشأت المؤسسة وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 76-93 المؤرخ في 23 نوفمبر سنة 1976، توضع المؤسسة تحت وصاية وزير السكن والعمران والمدينة، ويوجد مقرها الاجتماعي في مدينة الجزائر.

3- الأهداف التي أنشأ من أجلها:

- القضاء على مشكل السكن الذي يورق الحكومة والمواطن على حد سواء.

- ترقية المصلحة العمومية في مجال السكن خاصة للجماعات والفئات الفقيرة والمحرومة.

- مسايرة النمو والتطور الحاصل في البلاد في مجال الترقية العقارية.

4- مهام وصلاحيات الديوان:

وتتمثل المهام الأساسية لدواوين الترقية والتسيير العقاري في:

- إنشاء وتسيير المساكن العامة المؤجرة.

- الحفاظ على التراث (تقديم خدمات للمصلحة في إطار الحفظ والصيانة).

- الترقية العقارية (تطوير عمليات الترقية العقارية).

- مراقبة عمليات تصفية وإعادة هيكلة المباني في إطار برنامج الترميم.

- دعم إدارة المشروع نيابة عن العمليات العمومية من طرف: (مديرية التعمير والبناء،

مديرية السكن والتجهيزات العمومية)

كما تتمثل صلاحيات الديوان بإنشاء العمليات التالية:

- تأجير أو بيع الممتلكات.

- تغطية تكاليف الصيانة وحفظ المباني.

- مراقبة الممتلكات من خلال ملف المستأجرين الذين يتم تحديدهم دوريا.

5- أهم المحاور التي ينشط فيها الديوان تتمثل في:

- المحور الأول ويتعلق بإنجازات السكنات:

- السكن الاجتماعي.

- السكن التساهمي أو المدعم.

- السكن الترقوي.

2. المحور الثاني التسيير العقاري والتي يندرج فيها :

- تحصيل الإيجار.

- صيانة العقار (الحظيرة العقارية).

3. المحور الثالث التنازل عن أملاك الدولة:

- يكلف ديوان الترقية والتسيير العقاري في ميدان التسيير العقاري بما يلي :

- إيجار المساكن والمحلات ذات الاستعمال المهني والتجاري والحرفي أو التنازل عنها.

- تحصيل مبالغ الإيجار والأعباء المرتبطة بالإيجار وكذا ريع التنازل عن الأملاك العقارية التي تسيروها.

الهيكل التنظيمي ونظام العمل:

سننتقل إلى شرح الهيكل التنظيمي وتوضيح نظام العمل بالمؤسسة:

أولا: وصف عام للهيكل التنظيمي للديوان:

من خلال الهيكل التنظيمي الموضح سابقا يتضح أن المؤسسة تظم عددا من الدوائر والمصالح والوحدات و القبضات التابعة لها وهذا راجع إلى ضخامة المشاريع السكنية التابعة لها من اجل تسيير العقارات وقبض مستحقات الإيجار وفيما يلي سنقوم بشرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

أ- **المديرية العامة:** وهي على أعلى هرم في الديوان ممثلة في مديرها العام وتظم:

- الأمانة العامة للمدير: وهي تتبع المديرية العامة وتتمثل في أمانة سر المدير
- كاتب المديرية.

وللمدير العام عدة مساعدين يتوزعون كالتالي:

1- المدير العام المساعد: وهو منصب أستحدث مؤخرا للحاجة الماسة لهذا المنصب لكثرة المسؤوليات والمهام التي يتولاها المدير لوحده وبالتالي يمكن هذا المنصب المدير من استشارة المساعد في طرق التسيير العام.

2- مساعد مدير العام مكلف بأنماط الإعلام والاتصال: حيث يتولى هذا الجهاز قضايا الإعلام الخارجي للديوان وإعلان المناشير والصفقات وإعلان التوظيف وكل ما يخص الديوان داخليا وخارجيا .

3- مساعد المدير العام مكلف بالشؤون القانونية والمنازعات: حيث يتولى هذا الجهاز مسك القضايا والشؤون القانونية المتنازع فيها على الديوان ومن الديوان نفسه.

على كل ما لديه الحق أو عليه الحق، وأيضا تحرير العرائض والاعذارات الموجهة إلى المتخلفين عن تسديد الايجار الشهري للسكن ومتابعة تطبيق إجراءات السلامة في السكنات.

4- مساعد مدير العام مكلف بالتدقيق الداخلي: حيث أن هذه المصلحة تقوم بمختلف عمليات التدقيق المتعلق بالسير الحسن للمصالح وفق القانون المسطر لكل هذه المصالح، ويقوم المدقق بعملية مسح شامل من اجل تقفي أية ثغرة سواء مالية أو قانونية.

5- مساعد المدير العام مكلف بالأمن الداخلي: تقوم هذه المصلحة بمراقبة الديوان من الناحية الوقائية والحفاظ على أمن واستقرار الديوان ووضع خطط أمنية عاجلة في حالة الضرورة والكوارث البيئية.

ثم تأتي الدوائر ممثلة في مايلي:

ب- دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة: والتي بدورها تنقسم إلى مصلحتين.
مصلحة الموارد البشرية و مصلحة الوسائل العامة.

1- مصلحة الموارد البشرية (مصلحة المستخدمين أو العمال): وهي المصلحة التي تهتم بشؤون العمال من ناحية التوظيف كأول خطوة لحياة العامل إلى غاية إحالته على التقاعد، فتعمل هذه المصلحة على مراقبة العامل وتتبع مساره المهني وتدرجه في سلم الوظائف وكذا مراقبة سلوكه وانضباطه في أداء عمله وللمصلحة عدة فروع.

- **فرع الأجور:** ويتكفل بحساب أجور العمال وتكوين أجرتهم الشهرية وضخها في البنوك والمؤسسات المصرية على مدار الشهر دون تأخير وتقديم كشوف الرواتب

فرع المستخدمين : ويتكفل بتكوين ملفات موظفين وحفظها والسهر على تتبع مسار العامل المهني وتدرجه في سلم المناصب وتتبع ملفات المتمهين وعقود مقابل التشغيل وكذا العقود المدعمة وانجاز البرامج التكوينية الشهرية واستقبال الطلبات الخاصة بالعمال والمتعلقة بحقوقهم والرد عليها .

- **فرع الشؤون الاجتماعية:** وهو فرع هام جدا يخص العمال خاصة عمال المتقاعدين وتتبع ملفاتهم على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد وكذا الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي من اجل الحفاظ على الحقوق المكتسبة للمتقاعد والعامل على حد سواء، وكذا تعمل هذه المصلحة على المراقبة الطبية للعمال كل عام وإجراء التلقيحات الموسمية لعمال الصيانة ، وكذا انجاز شهادات العمل للضمان الاجتماعي والمنح العائلية وكذا اشتراكات التعاضدية.

2 - مصلحة الوسائل العامة: مصلحة مهمتها الصيانة لمعدات النقل والشراء والبيع المتعلق بالمواد المستخدمة في الحياة اليومية للديوان ك شراء قطع غيار السيارات وشراء الأجهزة المختلفة والمواد ذات الاستهلاك اليومي كالورق مثلا وتدعيم مصلحة الصيانة بالوسائل والأدوات الضرورية للعمل كالألبسة، وتقوم بتحرير الفواتير للموردين، وتحرير مهمات العمل اليومية ولها فروع منها:

- فرع حاضرة السيارات: حيث يقوم بمراقبة السيارات داخل الحاضرة وتسييرها وإعطاء المهمة الرسمية بواسطة سند بمهمة وصيانة السيارات الدوري عن طريق ميكانيكي تابع للمصلحة وتزويد السيارات بوصولات الوقود.

- فرع التموين والتخزين: تعمل هذه المصلحة على جرد الموارد الرئيسية للديوان وإعطاء رقم تسلسلي لها وتتبعه إلى غاية إهلاكه.

ج- دائرة المالية والمحاسبة: وهي الدائرة التي تعمل على مسك حسابات المؤسسة من الناحية المالية أي ضبط الميزانية السنوية والشهرية وهذا عن طريق مراقبة الإيجار الشهري الذي هو المدخول الذي تعتمد عليه هذه المؤسسة بواسطة تحصيل الإيجار الشهري وهذا بواسطة وحدات تابعة له على مستوى الولاية كلها.

1- مصالح دائرة المالية والمحاسبة:

- مصلحة المالية - مصلحة المحاسبة - مصلحة الاستثمار - مصلحة التحصيل.

2- وحدات دائرة المالية والمحاسبة:

- وحدة مسيلة وتضم خمس وكالات لتحصيل الإيجار.

- وحدة بوسعادة وتضم خمسة وكالات.

- وحدة مقرة تظم وكالتين.

- وحدة سيدي عيسى وتضم ثلاث وكالات.

ومهمة هذه الوحدات هي تحصيل الإيجار الشهري من أجل الرفع من ميزانية الديوان والدولة بصفة عامة (الخزينة العمومية).

د- دائرة تسيير وصيانة الحاضرة العقارية: هي دائرة تقوم بتسيير الممتلكات ومراقبتها وصيانتها والتنازل عنها وبيعها وشراءها وتنقسم إلى مصالح وهي:

مصلحة التنازل عن الممتلكات: تقوم هذه المصلحة بتسيير التنازل عن أملاك الدولة أي بيع المحلات والسكنات.

1- مصلحة استغلال الممتلكات: مصلحة مكلفة بتسيير أملاك الديوان.

2- مصلحة الصيانة والترميم: حيث تقوم بصيانة السكنات وترميم المباني ونظافتها وتصليح قنوات الصرف الصحي.

هـ- دائرة التحكم في انجاز المشاريع: وهي عماد وأساس الديوان ، حيث تعمل على مراقبة المشاريع ومتابعة كل عمليات دراسة المشاريع المبنية وتحرير الصفقات العمومية وتضم المصالح التالية:

1- مصلحة متابعة إنجاز المشاريع الاجتماعية.

2- مصلحة الصفقات والأسعار.

3- مصلحة الدراسات والبرمجة.

و- دائرة التنمية العقارية والعقار: تقوم ببرمجة المشاريع السكنية بأنواعها وتقسيمها عبر تراب الولاية ودراسة الترقية العقارية ولها مصالح وفروع:

1- المصلحة التجارية.

2- مصلحة الترقية العقارية.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة ومتغيرات الدراسة.

مجتمع الدراسة:

بغية دراسة هذا الموضوع وتحقيق أهداف الدراسة، تم اختيار ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة، وسوف نستعرض في هذا الجزء مجتمع ومتغيرات وعينة الدراسة.

- عينة الدراسة:

- يتكون مجتمع الدراسة من عينة تضم كل الإطارات وأعضاء التحكم والتنفيذ وكان مجموع العينة المختارة 55 عامل وعاملة وتم الإجابة على الاستبيان من طرفهم.

متغيرات الدراسة:

نميز بين متغيرين متغير مستقل يتمثل في الأجر و المكافآت والخدمات الاجتماعية ومتغير تابع هو أداء العاملين.

المطلب الثالث: الإجراءات المنهجية و الأدوات المستخدمة في الدراسة.

الأدوات المستخدمة في الدراسة: تتمثل أدوات الدراسة في أي بحث في: المقابلة، الملاحظة، الاستبيان.

المقابلة: هي عبارة عن حوار بين الباحث والفئة التي يتصل بها الموضوع وذلك للحصول على إجابات دقيقة بسهولة¹.

الملاحظة: يمكن أن نعرف الملاحظة بأنها أداة من أدوات دراسة البحث العلمي التي تعتمد على المشاهدة لظاهرة أو سلوك معين، ومن ثم تسجيل النتائج.

الاستبيان: هو عبارة عن أسئلة موجهة لعينة البحث، فقد يجيب أفراد العينة عن الأسئلة كلها أو البعض منها، ويقوم الباحث بتسجيل النتائج².

إن طبيعة البحث وكيفية معالجته والمنهج الذي اتبعناه ومن خلال المعطيات المتوفرة والوقت الذي خصص لهذه الدراسة والإمكانيات المادية المتاحة فقد اعتمدنا على الاستبيان.

¹عبد الناصر جندلي، تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ط3 الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص40-41.-
²-رشيد زرواتي، مناهج وادوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر، ص2007.220

المبحث الثاني: عرض و تحليل النتائج

المطلب الأول: ثبات وصدق الإستبيان

أ- الثبات:

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ والقائم على أساس تقدير معدل ارتباطات العبارات فيما بينها بالنسبة للاستبيان ككل، وقد بلغ (0.704)، ومنه يمكن القول بأن هذا الاستبيان ثابت وصالح للاستعمال في الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01) يوضح ثبات استبيان المحاور الثالث عن طريق التناسق الداخلي

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الاستبيان ككل
20	0.704	

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

ب- الصدق:

1 - صدق الاتساق الداخلي: الارتباط بين الدرجات الكلية للأبعاد والدرجة الكلية للاستبيان ككل:

- تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات كلها دالة إحصائياً فقد بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد الأول (الأجور) والدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.809)، وبالنسبة لارتباط المحور الثاني (المكافآت) بالدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.826)، وبالنسبة لارتباط المحور الثالث (الخدمات الاجتماعية) بالدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.744)، وبالتالي يمكن القول بأن هذا الاستبيان صادق، وهو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية لمحاو الاستبيان

الدرجة الكلية للاستبيان	المحور
0.809	المحور الأول (الأجر)
0.826	المحور الثاني (المكافآت)
0.744	المحور الثالث (الخدمات الاجتماعية)
الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)	

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

2- التحقق من شرط التوزيع الطبيعي للبيانات

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الاساليب الاحصائية المختلفة والملائمة يجب أولاً التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة الحالية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم: (03) يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة

القرار	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov			المتغيرات
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	
دال	0.030	55	0.952	0.030	0.023	0.129	- الأجر - المكافآت - الخدمات الاجتماعية

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

- من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيمتي اختبار كولموغوروف سميرنوف بالنسبة لأثر التحفيز على أداء العاملين محل الدراسة جاءت غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) مما يجرنا إلى القول بأن بيانات استبيان أثر التحفيز على أداء العاملين تتوزع توزيعاً طبيعياً وبالتالي فإن كل الاساليب الاحصائية التي

ستستخدم في معالجة فرضيات الدراسة هي أساليب بارامترية كما هو موضح في الملحق رقم (03).

المطلب الثاني: وصف نتائج الدراسة

تحليل البيانات الوصفية:

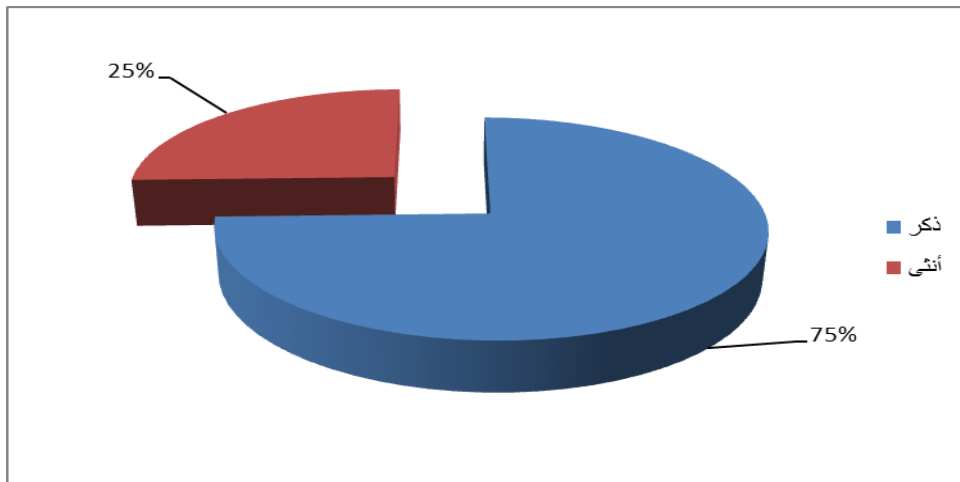
الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
75%	41	ذكر
25%	14	أنثى
%100	55	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

- من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 55 فرداً، نلاحظ أن 41 فرداً يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 75%، أما حجم الإناث فقد بلغ 14 أنثى بنسبة قدرت بـ 25%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (02).

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



المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

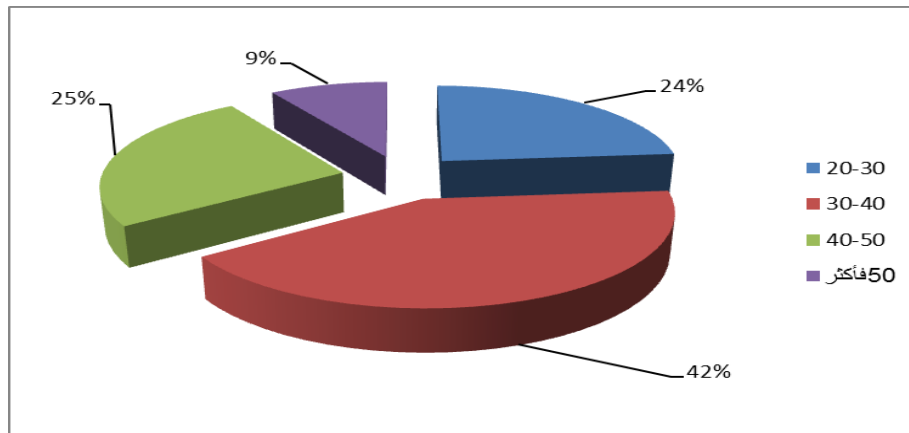
الجدول رقم: (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
24%	13	من 20 إلى 30
42%	23	من 31 إلى 40
25%	14	من 41-50
9%	5	أكثر من 50 سنة
%100	55	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 55 فرداً، نلاحظ أن 13 فرداً يمثلون الأفراد الذين يتراوح سنهم (من 20 إلى 30) بنسبة بلغت 24%، أما الذين يتراوح سنهم ما بين (من 31 إلى 40) فقد بلغ عددهم 23 فرداً بنسبة قدرت بـ 42%، بينما الذين يتراوح سنهم من 41-50 بلغ عددهم 14 فرداً بنسبة قدرت بـ 25%، في حين أن البقية (أكثر من 50 سنة) فقد بلغ عددهم 5 أفراد بنسبة قدرت بـ 9%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (03).

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



المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS.

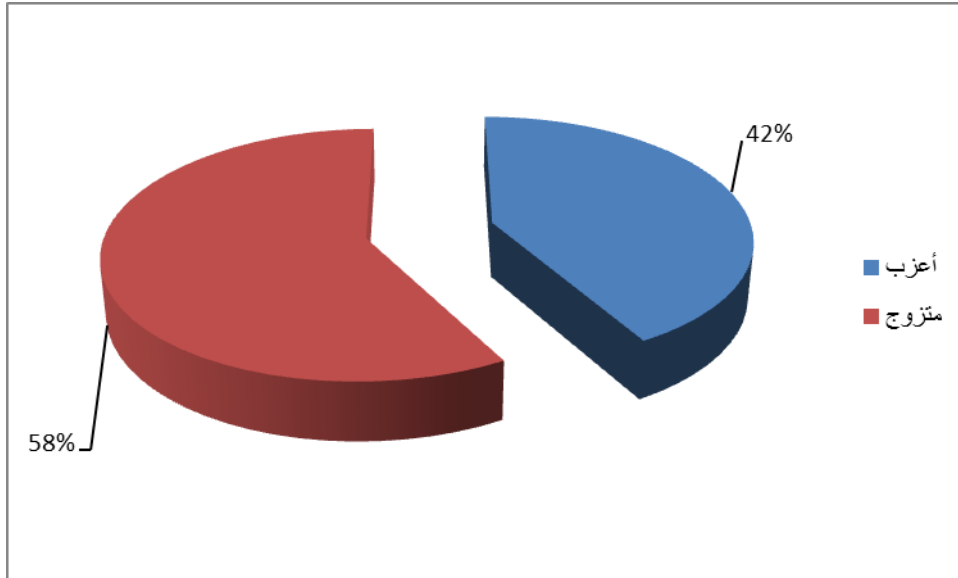
الجدول رقم: (06) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	23	42%
متزوج	32	58%
الإجمالي	55	%100

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 55 فرداً، نلاحظ أن 23 فرداً يمثلون الأفراد العزاب بنسبة بلغت 42%، أما المتزوجين فقد بلغ عددهم 32 فرداً بنسبة قدرت بـ 58%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (04).

الشكل رقم: (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

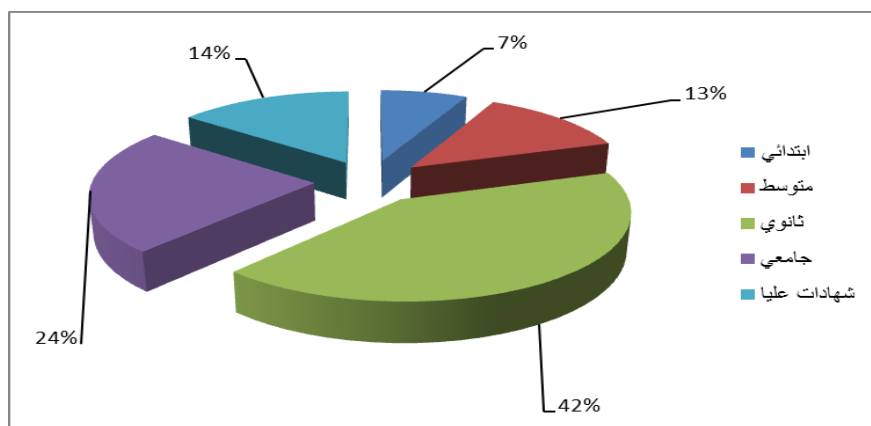
الجدول رقم: (07) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
7%	4	ابتدائي
13%	7	متوسط
42%	23	ثانوي
24%	13	جامعي
14%	8	شهادات عليا
%100	55	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 55 فرداً، نلاحظ أن أغلب أفراد العينة ذوي مستوى ابتدائي بلغ عددهم 4 أفراد بنسبة 7%، أما الذين لديهم مستوى متوسط فقد بلغ عددهم 7 فرداً بنسبة قدرت بـ 13%، أما الذين لديهم مستوى ثانوي فقد بلغ عددهم 23 فرداً بنسبة قدرت بـ 42%، بينما الذين لديهم مستوى جامعي فقد بلغ عددهم 13 فرداً بنسبة قدرت بـ 24%، في حين أن الذين لديهم شهادات عليا فقد بلغ عددهم 8 أفراد بنسبة قدرت بـ 14%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (05).

الشكل رقم: (05) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

الجدول رقم: (08) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة العمل

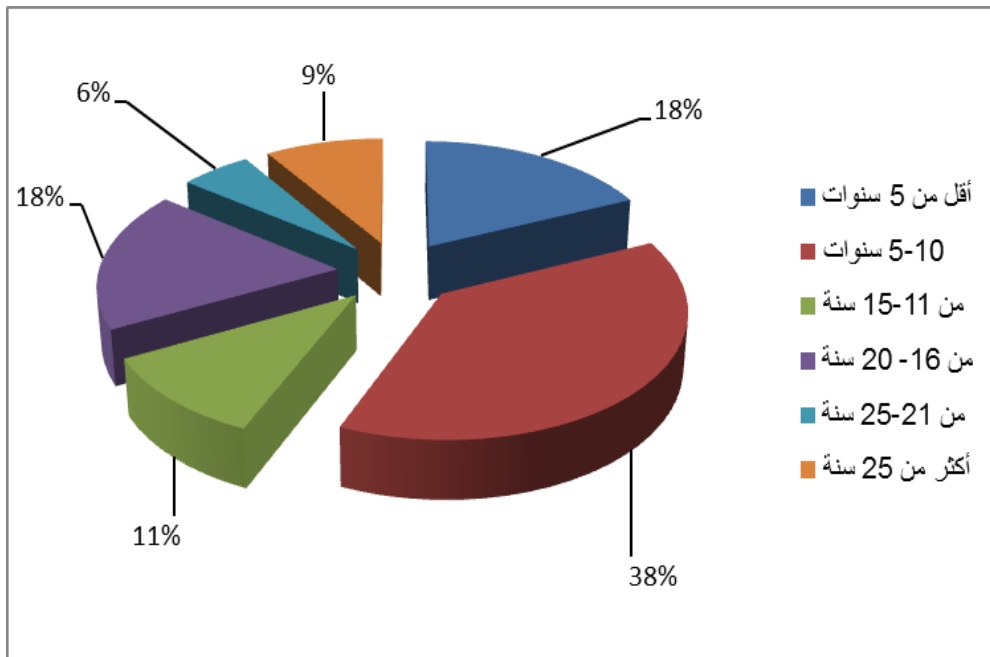
النسبة المئوية	التكرارات	مدة العمل
18%	10	أقل من 5 سنوات
38%	21	5-10 سنوات
11%	6	من 11-15 سنة
18%	10	من 16-20 سنة
6%	3	من 21-25 سنة
9%	5	أكثر من 25 سنة
%100	55	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 55 فرداً، نلاحظ أن الذين يعملون لمدة أقل من 5 سنوات قد بلغ عددهم 10 أفراد بنسبة 18%، أما الذين يعملون لمدة من 5-10 سنوات فقد كان عددهم 21 بنسبة قدرت بـ 38%، أما الذين يعملون لمدة من 11-15 سنة فقد بلغ عددهم 6 أفراد بنسبة قدرت بـ 11%، أما

الذين يعملون لمدة من 16-20 سنة فقد بلغ عددهم 10 بنسبة قدرت بـ 18%، بينما الذين يعملون لمدة من 21-25 سنة فقد كان عددهم 3 أفراد بنسبة قدرت بـ 6%، في حين أن الذين يعملون لمدة أكثر من 25 سنة فقد كان عددهم 5 بنسبة قدرت بـ 9%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (06):

الشكل رقم: (06) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة العمل



المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS.

ب/ بالنسبة لعبارات المحور الاول (الأجور)

تم وصف عبارات المحور الاول حسب درجة تشبعها عن طريق إستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

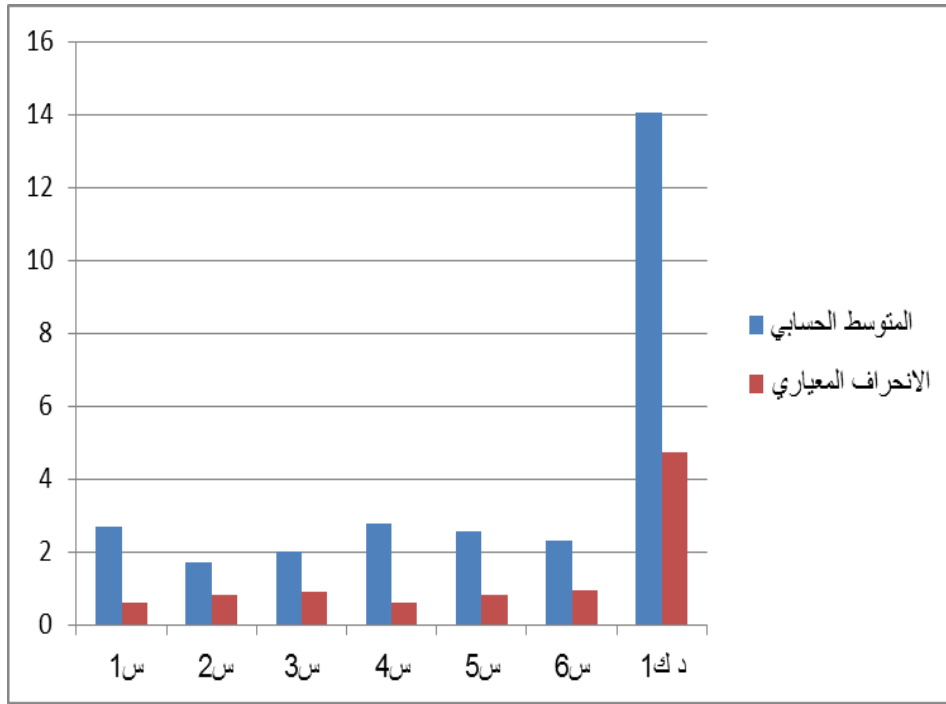
جدول رقم: (09) عبارات المحور الأول حسب تشبعها

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	عبارات المحور الأول (الأجور)	الرقم
0,604	2,690	55	هل تحرص المؤسسة على تقديم الأجور في وقتها ؟	س1
0,826	1,720	55	هل التحفيز المادي المتوفر في المؤسسة له علاقة بالمهارات ؟	س2
0,922	2,000	55	هل التحفيز الحالي يجعلك تتقن عملك ؟	س3
0,599	2,780	55	هل يؤثر التحفيز المادي على سرعة وكمية العمل المنجز؟	س4
0,833	2,560	55	هل زاد أجرك منذ التحاقك بالمؤسسة؟	س5
0,943	2,320	55	هل الزيادة في أجرك تزيد من أدائك في العمل؟	س6
2.405	14,070	55	الكلي	د ك 1

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الأول (الأجور) نلاحظ أن العبارات (1-4-5-6) في تشبعاتها عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تنتمي إلى المجال المرتفع (2.33-3)، أما العبارات (2-3) في تشبعاتها عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تنتمي إلى المجال المتوسط (1.67-2.32)، وبالتالي يمكن القول بأن الأجور تؤثر على أداء العاملين، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم: (07) يوضح ترتيب عبارات المحور الاول حسب متوسطاتها الحسابية.



المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS.

ب/ بالنسبة لعبارات المحور الثاني (المكافآت)

تم وصف عبارات المحور الثاني حسب درجة تشبعها عن طريق إستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

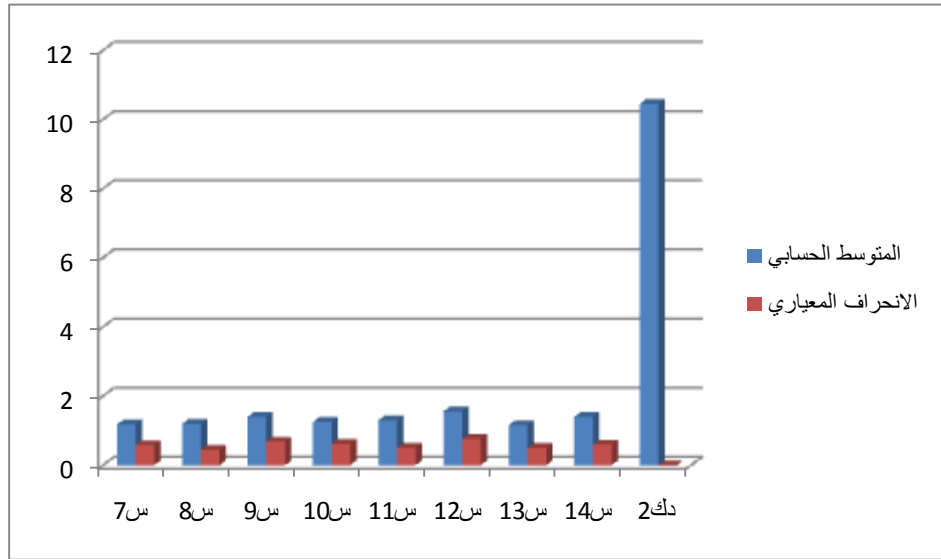
جدول رقم: (10) عبارات المحور الثاني حسب تشعبها

الرقم	عبارات المحور الثاني (المكافآت)	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
س7	هل تحصلت على مكافأة داخل المؤسسة؟	55	1,180	0,580
س8	هل تقدم المؤسسة مكافآت مادية متنوعة للذين يقدمون جهد أعلى؟	55	1,200	0,447
س9	هل يركز نظام المكافآت داخل المؤسسة على نوعية العمل؟	55	1,400	0,683
س10	هل يركز نظام المكافآت في المؤسسة على أساس الأقدمية؟	55	1,250	0,615
س11	هل أنت راض عن الترقيات التي تمنح في العمل؟	55	1,300	0,504
س12	هل الترقيات الممنوحة تتناسب مع جهدك و مؤهلاتك؟	55	1,56	0,764
س13	هل تقوم المؤسسة بترقيات تحفزك على تحسين أدائك؟	55	1,160	0,500
س14	هل يركز نظام الترقيات في المؤسسة على أساس الأداء؟	55	1,400	0,596
دك2	الكلي	55	10,450	2.7

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الثاني (المكافآت) نلاحظ أن كل العبارات في تشعباتها عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تنتمي إلى المجال المنخفض (1-1.66)، وبالتالي يمكن القول بأن هناك تأثير منخفض للمكافآت، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم: (08) يوضح ترتيب عبارات المحور الثاني حسب متوسطاتها الحسابية



المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS.

ج/ بالنسبة لعبارات المحور الثالث (الخدمات الاجتماعية) تم وصف عبارات المحور الثالث حسب درجة تشبعها عن طريق استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

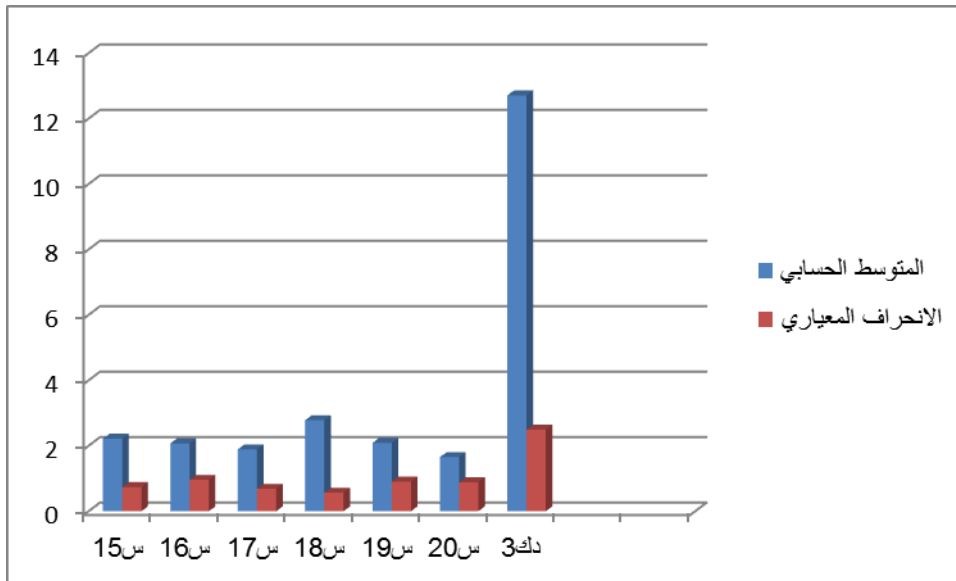
جدول رقم: (11) عبارات المحور الثالث حسب تشبعها

الرقم	عبارات المحور الثالث (الخدمات الاجتماعية)	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
15س	هل تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية متنوعة ومتعددة؟	55	2,218	0,737
16س	هل توفر المؤسسة التأمينات الصحية الكافية للعمال؟	55	2,073	0,959
17س	هل تقدم المؤسسة إعانات للعمال في الأعياد؟	55	1,891	0,685
18س	هل تقدم المؤسسة إعانات في الدخول المدرسي؟	55	2,782	0,567
19س	هل سبق لك و أن استفدت من الخدمات الاجتماعية؟	55	2,091	0,908
20س	هل تساهم الخدمات المقدمة في زيادة أدائك ؟	55	1,655	0,886
دك3	الكلي	55	12,709	2,492

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الثالث (الخدمات الاجتماعية) نلاحظ أن العبارة (18) في تشعبها عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تنتمي إلى المجال المرتفع (2.33 - 3).

أما العبارات (15-16-17-19) في تشعباتها عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تنتمي إلى المجال المتوسط (1.67-2.32)، بينما تنتمي العبارة (20) في تشعباتها عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية إلى المجال المنخفض (1-1.66)، وبالتالي يمكن القول بأن (الخدمات الاجتماعية) تؤثر تأثير متوسط، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (09) يوضح ترتيب عبارات المحور الثالث حسب متوسطاتها الحسابية



المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

2- عرض و مناقشة نتائج فرضيات الدراسة:

- عرض و مناقشة نتائج الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة لهاته الدراسة على: " تؤثر الحوافز المادية على أداء العاملين داخل المؤسسة "وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الاحصائية (T) بالنسبة للعينة الواحدة والقائم على أساس تقدير الفرق بين متوسط استجابات أفراد العينة على الاستبيان ككل والمتوسط النظري له، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى ما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (12) يوضح درجة تأثير متغيرات الدراسة

القرار	مستوى الدلالة	t	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط النظري	حجم العينة	الاستبيان ككل
دال عند مستوى الدلالة 0.01	0.000	45.84	54	6.02	37.27	40	55	الدرجة الكلية

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (12) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على الاستبيان ككل والذي بلغ (37.27) أنه أدنى من المتوسط النظري للاستبيان والمقدر بـ 40، وبناء عليه فإن هناك تأثير للحوافز المادية على أداء العاملين، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (45.84) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أنه لا يوجد فرق كبير بين متوسط استجابات أفراد العينة على الاستبيان والمتوسط النظري له، وبالتالي فإن هذه النتيجة تتوافق مع فرضية البحث

العامة والقائلة " تؤثر الحوافز المادية على أداء العاملين داخل المؤسسة ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

المناقشة (التدعيم بالجانب النظري والدراسات السابقة):

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الدراسة الحالية تتوافق مع الدراسة السابقة من حيث لدور الذي يلعبه التحفيز في تحسين الأداء في المؤسسة ، وهذا على الرغم من أن الدراسة لم تجرى في البلد الجزائر حيث لا تزال الحوافز غير معتمدة بعد من طرف هذه الأخيرة، ولكن الجدير بالذكر اننا حاولنا في بحثنا هذا معرفة أداء الموظف ومختلف العوامل التي تؤثر فيه، فتوصلت هذه الدراسة إلى وجود دور للحوافز المادية وعلى رأسها الأجر والخدمات الاجتماعية في تحسين الأداء في المؤسسة.

2.3 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الاولى:

نصت الفرضية الاولى لهاته الدراسة على أن: " الأجر يؤثر على أداء العاملين "، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الاحصائية (T) بالنسبة للعينة الواحدة والقائم على أساس تقدير الفرق بين متوسط استجابات أفراد العينة على المحور الأول من الاستبيان والمتوسط النظري له، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول رقم (13):

الجدول رقم (13) يوضح درجة تأثير الأجور على الأداء

المحور الأول	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
الدرجة الكلية	55	12	14.090	2.405	54	43.437	0.064	دال عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS.

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (13) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الأول من الاستبيان والذي بلغ (14.090) أنه أكبر من المتوسط النظري للمحور الأول والمقدر بـ 12، وبناء عليه فإن درجة مساهمة الأجور مرتفعة، وهذا ما أكدته قيمة " t " والتي بلغت (43.437) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أنه يوجد فرق بين متوسط استجابات أفراد العينة على المحور الأول من الاستبيان والمتوسط النظري له، وبالتالي فإن هذه النتيجة تتوافق مع فرضية البحث الأولى والقائلة "بأن الأجور تؤثر على أداء العاملين"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

المناقشة (التدعيم بالجانب النظري والدراسات السابقة)

لقد أشار الجدول رقم 13 والذي يوضح درجة تأثير الأجور على الأداء إلى مستوى مرتفع وهذا راجع إلى أن الأجر الذي يتقاضاه عمال الديوان يلبي تقريباً كل احتياجاتهم بالمقارنة مع العمل الذي يؤديه وهذا ما خلص إليه في الدراسات السابقة سعود ضيف الله الدالة، بعنوان "أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث كالتالي، أن أكثر الحوافز المادية التي يرغب العمال الحصول

عليها هي الترقيات، والعلاوات الفنية، والحوافز التشجيعية المتعددة، كما أن الجنس والعمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي لها تأثير على الأداء.

3.3 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية لهاته الدراسة على أن: " المكافآت تؤثر على الأداء"، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الاحصائية (t) بالنسبة للعينة الواحدة والقائم على أساس تقدير الفرق بين متوسط استجابات أفراد العينة على المحور الثاني من الاستبيان والمتوسط النظري له، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (14) يوضح درجة تأثير المكافآت على الاداء

المحور الثاني	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
الدرجة الكلية	55	16	10.472	2.700	54	28.764	0.000	دال عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (14) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الثاني من الاستبيان والذي بلغ (10.472) أنه أدنى تماما من المتوسط النظري للمحور الأول والمقدر بـ 16، وبناء عليه فإن درجة تأثير المكافآت منخفضة، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (28.764) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أنه يوجد فرق بين متوسط إستجابات أفراد العينة على المحور الثاني من الاستبيان والمتوسط النظري له، وبالتالي فإن هذه النتيجة

تتوافق ولكن بدرحة منخفضة مع فرضية البحث الثانية والقائلة "المكافآت تؤثر في الاداء"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

المناقشة (التدعيم بالجانب النظري والدراسات السابقة) :

إن الهدف من المكافآت هو الإظهار للموظفين أن عملهم وجهدهم موضع تقدير، بالإضافة إلى كونه دافع لمواصلة تحسين جودة عملهم، ويمكن أن تكون المكافآت في شكل نقود كالزيادات في الراتب ، وقد تكون غير نقدية مثل الترقيات ، والإجازات المدفوعة، وساعات العمل المرنة، وبالتالي على المؤسسة أن تركز على هذا المحور بوضع نموذج جيد على أساسه تمنح المكافآت والترقيات.

المطلب الثالث: عرض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة.

نصت الفرضية الثالثة لهاته الدراسة على أن: "الخدمات الاجتماعية تؤثر على الأداء"، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الاحصائية (T) بالنسبة للعينة الواحدة والقائم على أساس تقدير الفرق بين متوسط استجابات أفراد العينة على المحور الثالث من الاستبيان والمتوسط النظري له، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (15) يوضح درجة تأثير الخدمات الاجتماعية على الأداء

المحور الثالث	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
الدرجة الكلية للمحور 03	55	12	12.709	2.492	54	37.822	0.027	دال عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (15) نلاحظ وبناءً على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الثالث من الاستبيان والذي بلغ (12.709) أنه أكبر من المتوسط النظري للمحور الثالث والمقدر بـ 12، وبناءً عليه فإن درجة مساهمة الخدمات الاجتماعية مرتفعة، وهذا ما أكدته قيمة " t " والتي بلغت (37.822) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) وهذا يعني أنه لا يوجد فرق بين متوسط استجابات أفراد العينة على المحور الثالث من الاستبيان والمتوسط النظري له، وبالتالي فإن هذه النتيجة توافق فرضية البحث الثالثة والقائلة بأن "الخدمات الاجتماعية تؤثر على أداء العاملين"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

المناقشة (التدعيم بالجانب النظري والدراسات السابقة):

نستخلص من هذه النتائج أن الخدمات الاجتماعية لها تأثير على الأداء وهذا ما أكدته معظم العبارات الموجودة في المحور الثالث وهذا راجع لكون لجنة المشاركة لديوان الترقية والتسيير توفر لعمالها مجموعة من الخدمات المادية ، مثل توفير النقل، الرحلات، المخيمات الصيفية، البيع بالتنسيق، العلاوات والمساعدات المالية، العمرة و غيرها من الخدمات المحفزة على العمل والإنتاج.

خلاصة الفصل:

تناول الفصل الثاني دراسة ميدانية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة ومن أجل الوقوف على آراء العاملين و أصحاب الاختصاص عموماً حول أثر التحفيز على أداء العاملين و ذلك بغية التمكن من اختبار الفرضيات حيث كان الاستبيان مكون من ثلاث محاور ليتم بعد ذلك جمع إجابات الاستبيان وتحليلها بالبرنامج الإحصائي spss، ليتم بعد ذلك حساب درجة ثبات الاستبيان ومختلف النسب ومقاييس النزعة المركزية والتشتت للتمكن من تحليلها وتفسير نتائجها للتمكن من الوقوف على مدى صحة الفرضيات الموضوعية من عدمه، حيث تم في الأخير التوصل إلى وجود أهمية بدرجة متوسطة على العموم وهذا راجع إلى وجود حوافز أخرى من شأنها أن تؤثر تأثيراً كبيراً مع الأخذ بعين الاعتبار وجود الحوافز المادية من أجور ومكافآت وخدمات اجتماعية والتي تساهم في تحسين الأداء وهو محور الدراسة.

خاتمة عامة:

من خلال دراستنا لتأثير الحوافز في ديوان الترقية والتسيير العقاري خاصة إدارة الموارد البشرية التي تعمل على توفير جو عمل مناسب للعمال وظروف ملائمة تساعد العمال على تقديم أداء جيد، يسمح بتحقيق أهداف الديوان.

كما تقدم المؤسسة حوافز لمختلف فئات العمال كالتكوين والترقية من الناحية المعنوية وكذلك حوافز مادية متمثلة في منح أجور معتبرة، وعلاوات أخرى.

ويمكن أن يكون نظام الحوافز أكثر فعالية في حال قيام ديوان الترقية والتسيير العقاري بالاهتمام ببعض الحوافز خاصة المعنوية منها والتي تم إهمالها من طرف هذا الأخير، وذلك من أجل الدفع بالعمال إلى الإبداع والابتكار كل في مجاله، وبالتالي يصبح المورد البشري نقطة قوة بالنسبة للمؤسسة.

نتائج الدراسة الميدانية:

- هناك أثر للأجور على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة.
- هناك أثر للمكافآت على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة.
- هناك أثر للخدمات الاجتماعية على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة.

الاقتراحات و التوصيات:

على ضوء ما ورد في البحث، والنتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا نقترح جملة من الاقتراحات نأمل أن تساعد متخذي القرار في الشركة وهي:

- التنويع في أشكال الحوافز الممنوحة وذلك بعد دراسة وتصنيف حاجات العمال.
- أن تهتم المؤسسة بتطوير نظام الحوافز لديها، فما يعتبر حافزا للفرد اليوم لا يعتبر كذلك بعد فترة، لذلك عليها دائما أن تغير من نظام حوافزها، وهذا ما يعبر عنه بمرونة نظام الحوافز، فنفس الحافز لا يصلح لكل زمان ومكان ولكل الأفراد.

- تبني العدالة في توزيع الحوافز فالعدالة تشعر العامل براحة نفسية تؤدي إلى إتقان عمله
- أما إذا غابت العدالة فالعامل يشعر أن من حقه التهاون وكأنه نوع من الثأر.
- ضرورة إتباع دورات تدريبه للرفع من كفاءات العمال.
- ضرورة التنوع في المكافأة التي يفضلونها، و أن تكون مفاجأة في بعض الأحيان.
- ضرورة النظر في المقولة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

آفاق الدراسة:

- بعد الانتهاء من معالجة إشكالية البحث التي تطرقنا إليها حول دور التحفيز في تحسين أداء العاملين وتكملة لمسار البحث وإبراز القيمة العلمية والعملية لدراستنا حول فتح آفاق جديدة في هذا المجال نقترح مجموعة من المواضيع والتي لها صلة بموضوع البحث والتي يمكن أن تكون مواضيع بحوث مستقبلية منها ما يلي:
- دور التدريب في تحسين مستوى الاداء في المؤسسة الاقتصادية.
 - تأثير التحفيز المعنوي على أداء العاملين.
 - دور التحفيز المادي على ولاء الأفراد في المؤسسات العمومية.
 - مقارنة بين نظام الحوافز بالمؤسسة العمومية والمؤسسة الاقتصادية.
 - واقع الترقية والتكوين داخل المؤسسة الاقتصادية.

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

أخي أختي الموظف(ة):

في إطار انجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال حول موضوع:

أثر التحفيز على أداء العاملين، و لغرض الحصول على مادة وفيرة من الإجابات الدقيقة حول هذا الموضوع، نضع بين أيديكم مجموعة من العبارات التي يمكن أن تعبر عن وجهة نظركم في هذا الموضوع، و نحيطكم علما أن هذه المعلومات الهدف منها البحث العلمي و فقط شكرا على تعاونكم .

ملاحظة : الإجابة تكون بوضع العلامة (x) أمام الإجابة التي تراها مناسبة

البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: 30-20 40-30 50-40 50 فأكثر
- 3- الحالة المدنية: أعزب متزوج
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي شهادات عليا
- 5- مدة العمل: أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات من 10 إلى 15 سنة من 15 إلى 20 سنة من 20 إلى 25 سنة أكثر من 25 سنة

الرقم	الأسئلة	الأجوبة		
		نعم	لا	أحياناً
المحور الأول: الأجور				
س1	هل تحرص المؤسسة على تقديم الأجور في وقتها ؟			
س2	هل التحفيز المادي المتوفر في المؤسسة له علاقة بالمهارات؟			
س3	هل التحفيز الحالي يجعلك تتقن عملك ؟			
س4	هل يؤثر التحفيز المادي على سرعة وكمية العمل المنجز؟			
س5	هل زاد أجرك منذ التحاقك بالمؤسسة؟			
س6	هل الزيادة في أجرك تزيد من أدائك في العمل؟			
المحور الثاني: المكافآت				
س7	هل تحصلت على مكافأة داخل المؤسسة؟			
س8	هل تقدم المؤسسة مكافآت مادية متنوعة للذين يقدمون جهد أعلى؟			
س9	هل يرتكز نظام المكافآت داخل المؤسسة على نوعية العمل؟			
س10	هل يرتكز نظام المكافآت في المؤسسة على أساس الأقدمية؟			
س11	هل أنت راض عن الترقيات التي تمنح في العمل؟			
س12	هل الترقيات الممنوحة تتناسب مع جهدك و مؤهلاتك؟			
س13	هل تقوم المؤسسة بترقيات تحفزك على تحسين أدائك؟			
س14	هل يرتكز نظام الترقيات في المؤسسة على أساس الأداء؟			
المحور الثالث: الخدمات الاجتماعية				
س15	هل تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية متنوعة ومتعددة؟			
س16	هل توفر المؤسسة التأمينات الصحية الكافية للعمال؟			
س17	هل تقدم المؤسسة إعانات للعمال في الأعياد؟			
س18	هل تقدم المؤسسة إعانات في الدخول المدرسي؟			
س19	هل سبق لك و أن استغدت من الخدمات الاجتماعية؟			
س20	هل تساهم الخدمات المقدمة في زيادة أدائك؟			

الدكتور: بركات حسين

الدكتور: عطاء الله ياسين

الأستاذان المحكمان :

المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- 1- بوخريسة بوبكر، معمر داود، دراسات في تسيير الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار قرطبة، ط.2008، 1
- 2- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004.
- 3- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير الجزء 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 4- اللوزي موسى، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل لنشر والتوزيع، 2003.
- 5- خالد الهيتي وآخرون، أساسيات التنظيم الصناعي، دار الزهراء للتوزيع والنشر، عمان، 1993.
- 6- خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط ، الأردن، 2005.
- 7- حضير كاضم حمود، ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة، ط1 ، عمان، 2007.
- 8- محمد المبيضين عقلة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001
- 9- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، (عمان، دار وائل للنشر، 2006).
- 10- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999).
- 11- عبد الناصر جندلي، تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ط 3، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
- 12- رشيد زرواتي، مناهج وادوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الجزائر، دار الهدى للطباعة والنشر، 2007
- 13- حسن السعاني، تصميم البحوث الاجتماعية، دراسات النهضة العربية، بيروت، 2003.
- 14- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2003.
- 15- د صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، طبع ونشر وتوزيع، الدارالجامعية، 2001.
- 16- هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، دار الكنوز للمعرفة ، عمّان، 2008.
- 17- داوود معمر، مؤسسات الأعمال، الحوافز والدوافع، دار الكتاب الحديث، عنابة، الجزائر، 2006.
- 18- شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 1996.

- 19- عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط3، الأردن، عالم الكتب الحديث، 112، 2009 .
- 20- سامر جلدة، السلوك التنظيمي ونظريات الإدارة الحديثة، ط1، الأردن، دار أسامة للنشر، 2009.
- 21- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، ط1، مصر، 2003.
- 22- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية ، دار الأمانة للطباعة والترجمة والتوزيع، عمان، 2011.
- 23- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007.
- ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية.

1-Batty، j، Industrial Administration & Management ، 4th ed، the english L.B.S & M Evans Ltd، London، 1979

2-Edwin ،FILPPO، Principles of personnel management 4th ،New york usama rwahill compagon ،1976.

ثالثاً: الرسائل العلمية.

- 1- سعود ضيف الله، أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.
- 2- عبد الله حمد، محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الأردن، 2011.
- 3- خالد محمد الشوابكة، العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية والأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية، 2008.
- 4- فيصل الدحلة، أثر إدارة الأداء على رضا العاملين في المنظمات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير في الإدارة، جامعة عمان للدراسات العليا، 2006.
- 5- ابن نوار صالح، أسباب الاستقرار في العمل الصناعي، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاجتماعية، قسنطينة، 1995 .
- 6- الطاهر الوافي، التحفيز و أداء الممرضين ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة ، 2012.

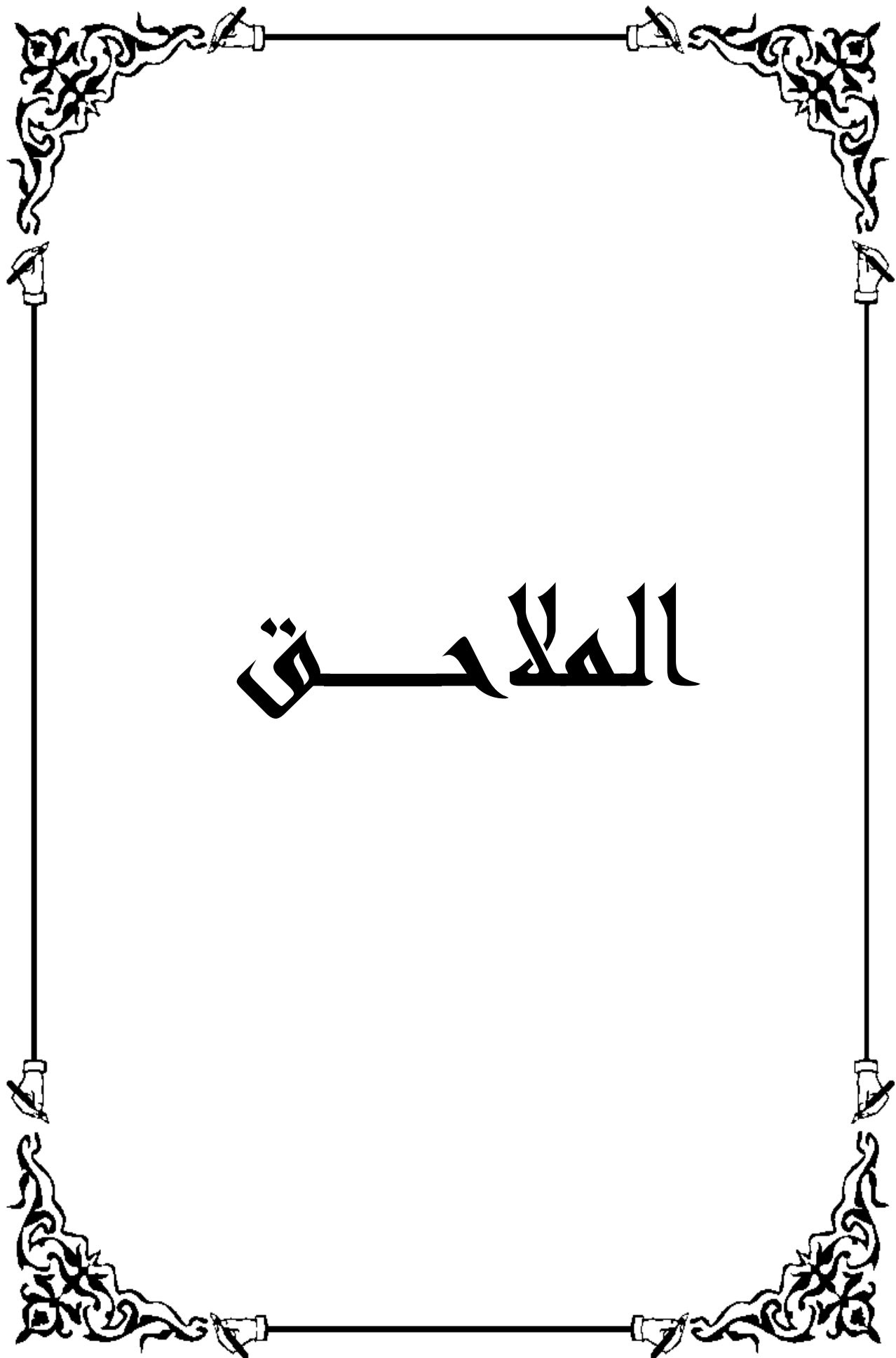
رابعاً: الملتقيات:

1- سناء عبد الكريم الخناق "مظاهر الاداء الاستراتيجي والميزة التنافسية " الملتقى الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم لوم التسيير، 8-9 مارس، 2005.

خامساً: القوانين والمراسيم

- 1- المرسوم التنفيذي رقم 85- 75، المؤرخ في 13/04/1985 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 143-76 المؤرخ في 23/10/1976، والمتضمن إنشاء مكاتب للترقية والتسيير العقاري للولاية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 17، 1985، المادة 01.
- 2- المرسوم التنفيذي رقم 91- 147، المؤرخ في 12/05/1991، يتضمن تغيير الطبيعة القانونية للقوانين الأساسية لدواوين الترقية والتسيير العقاري، وتحديد كفاءات تنظيمها وعملها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 25، 1991، المادة 01

الملاحق



الملحق رقم (01) يوضح معامل ألفا كرومباخ لثبات وصدق الاستبيان

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,704	3

الملحق رقم (02) : يوضح درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة

Corrélations

		X1	X2	X3	GL
X1	Corrélation de Pearson	1	,549**	,397**	,809**
	Sig. (bilatérale)		,000	,003	,000
	N	55	55	55	55
X2	Corrélation de Pearson	,549**	1	,384**	,826**
	Sig. (bilatérale)	,000		,004	,000
	N	55	55	55	55
X3	Corrélation de Pearson	,397**	,384**	1	,744**
	Sig. (bilatérale)	,003	,004		,000
	N	55	55	55	55
GL	Corrélation de Pearson	,809**	,826**	,744**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	55	55	55	55

La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (03) : التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
GL	,129	55	,023	,952	55	,030

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم (04): عبارات المحور الأول الأجر حسب تشبعها

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
1س	55	2,6909	,60470	,08154
2س	55	1,7273	,82674	,11148
3س	55	2,0000	,92296	,12445
4س	55	2,7818	,59910	,08078
7س	55	2,5636	,83364	,11241
8س	55	2,3273	,94388	,12727
X1	55	14,0909	2,40580	,32440

الملحق رقم (05): يوضح درجة تأثير الأجر على الأداء

Test sur échantillon unique						
Valeur de test = 0						
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
X1	43,437	54	,000	14,09091	13,4405	14,7413

الملحق رقم (06): عبارات المحور الثاني المكافآت حسب تشبعها

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
9س	55	1,1818	,58026	,07824
11س	55	1,2000	,44721	,06030
12س	55	1,4000	,68313	,09211
13س	55	1,2545	,61518	,08295
14س	55	1,3091	,50452	,06803
15س	55	1,5636	,76409	,10303
16س	55	1,1636	,50050	,06749
17س	55	1,4000	,59628	,08040
X2	55	10,4727	2,70017	,36409

الملحق رقم (07): يوضح درجة تأثير المكافآت على الاداء

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
X2	28,764	54	,000	10,47273	9,7428	11,2027

الملحق رقم (08): عبارات المحور الثالث الخدمات الاجتماعية حسب تشبعها

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
19 س	55	2,2182	,73764	,09946
21 س	55	2,0727	,95945	,12937
22 س	55	1,8909	,68510	,09238
23 س	55	2,7818	,56735	,07650
24 س	55	2,0909	,90825	,12247
26 س	55	1,6545	,88649	,11953
X3	55	12,7091	2,49201	,33602

الملحق رقم (09): يوضح درجة تأثير الخدمات الاجتماعية على الأداء

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
X3	37,822	54	,000	12,70909	12,0354	13,3828

الملحق رقم (10): يوضح درجة تأثير متغيرات الدراسة على الأداء

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
GL	45,848	54	,000	37,27273	35,6428	38,9026

تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المخصي اسئلة:

الطالب (ة): احسان موسى المولود(ة) بتاريخ: 1979.01.19 - المعاصيد

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أورس) رقم: 601413. الصادرة بتاريخ: 2014.02.26 من أولاد دراح

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص إدارة أعمال خلال السنة الجامعية 2020/2021

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: أثر التحفيز المادي على أداء العاملين

دراسة ديوان الترقية والتسيير العقاري المسيلة

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

حرر بتاريخ: 2021.06.15

التوقيع و البصمة

