

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان :

أثر نظام الحوافز في تحسين أداء موظفي الإدارة
العمومية
- دراسة حالة جامعة "محمد بوضياف" بالمسيلة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر (أكاديمي) في علوم التسيير
تخصص: تسيير عمومي.

إشراف الدكتور :
حسين بركاتي

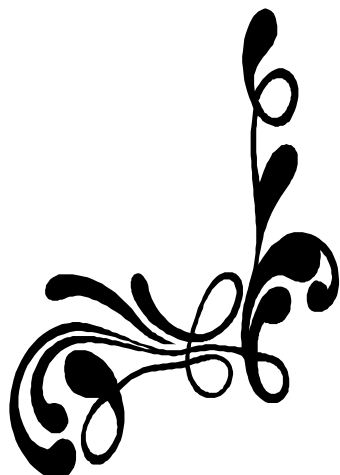
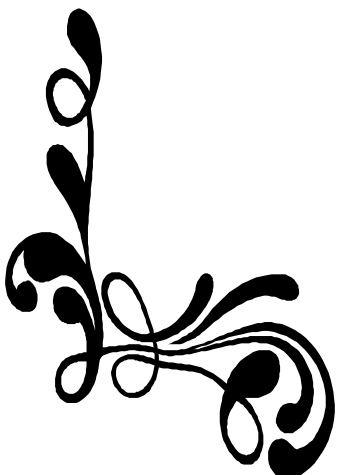
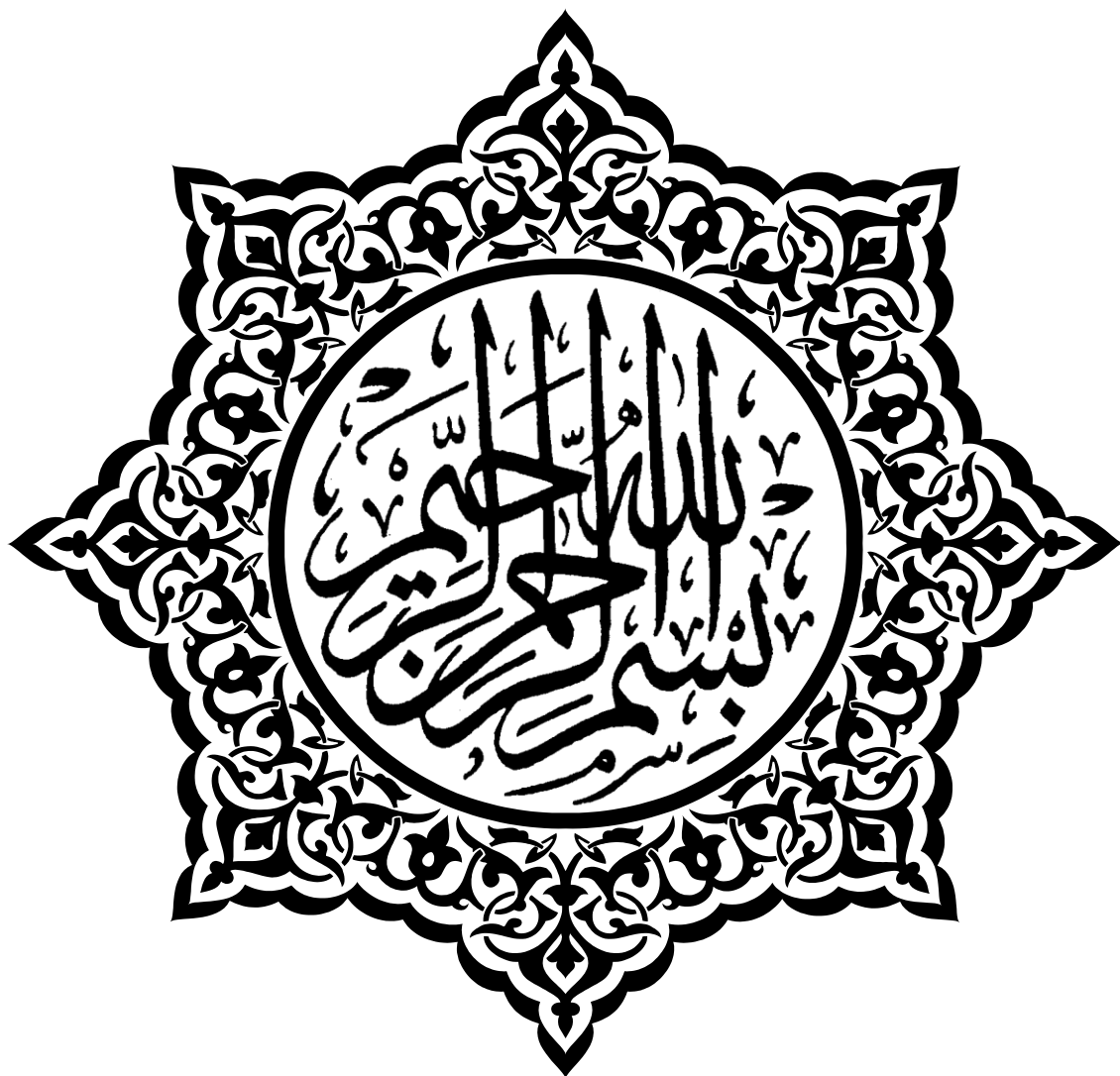
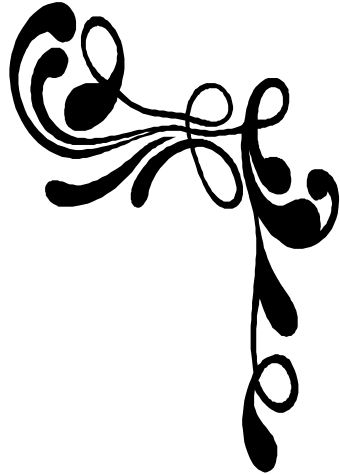
إعداد الطالبة :
منيرة قدور

تاريخ المناقشة : 2016/05/ 25.

لجنة المناقشة :

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
حسين بركاتي	أستاذ محاضر ب	المسيلة	مشرف
عطا الله ياسين	أستاذ مساعد أ	المسيلة	مناقش
مرواني رابح	أستاذ مساعد ب	المسيلة	رئيس المناقشة

السنة الجامعية : 2016/2015.



شكر وتقدير

قال الله تعالى:

[فَأَذْكُرُونِي أَذْكُرْكُمْ وَاشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُونِ]

فالحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل
وعملا بقول رسول الله صلى الله عليه وسلم:

[من لم يشكر الناس لم يشكر الله]

أتوجه بالشكر الجزيل إلى:

الدكتور المشرف " بركاتي الحسين " الذي كان معي طيلة هذا المشوار الدراسي من البداية

إلى النهاية و الذي لم ييخل علي بنصائحه القيمة،

كما أتقدم بالشكر الجزيل لجميع أساتذتنا الكرام من الإبتدائي إلى الجامعة

وسيرا على خطى الشاعر الذي قال:

قم للمعلم وفيه التبجيل كاد المعلم أن يكون رسولا

كما لا أنسى كل من مد لي يد العون من قريب أو من بعيد

الطالبة: قدور منيرة

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بعونه إهتدينا وتعلمنا وبه وفقنا فإليك يا الله

أرفع يداي لأحمدك وأشكرك على توفيقك لي

أهدي عملي هذا إلى:

إلى رمز الوفاء وفيض السخاء وجود العطاء إلى قرّة عيني في الدنيا والآخرة "أمي"

إلى الذي مازال يقدم حاجتي عن حاجته، إلى بحر الخير والبحر تدوم عطاياه و

إلى الذي سهر الليالي لأرتقي إلى سلم المعالي أبي الغالي "الطاهر"

فنحذا الهدية من يدي و فمي يدعو لكما بطول العمر "رعاكما الله "

كما أهديه إلى جدتي الغالية "عائشة" أطال الله لنا في عمرها ، و أهديه أيضا لأشقائي البنين و هم عبد الرؤوف ،

صهيب ، و البرعم الصغير المعتز بالله والبنات إبتسام ، دنيا ، نريمان ، إيمان و الصغيرة سلسبيل وإلى كل الأهل

والأقارب من بعيد وقريب ، خاصة دعاء و البرعمة الصغيرة ريماس .

و إلى الأخت والتي لم تلدها أمي " أحلام مرهون " ، و إلى كل طلبة الماستر و بالأخص طلبة " تسيير عمومي " ،

دفعة 2016 ..

والى كل من سقط سهوا أقول له عفوا .

الطالبة : قدور منيرة

الفصل الأول :

الإطار النظري لنظام الحوافز ،

الأداء والموظف العمومي

الفصل الثاني :

الدراسة الميدانية بجامعة

محمد بوضياف بالمسيلة

قائمة المصادر

و المراجع

الملاحق

حَلَامَةُ عَلَمَةٍ

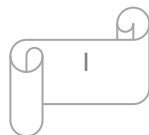
الله

الله

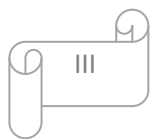
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	شكر وتقدير
-	الإهداء
III-I	فهرس المحتويات
V-IV	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
أ-هـ	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري لنظام الحوافز ، الأداء ، الموظف العمومي	
2	تمهيد .
3	المبحث الأول : أساسيات حول الحوافز
3	المطلب الأول : مفهوم الحوافز .
7	المطلب الثاني : نظريات الحوافز و أنواعها .
16	المطلب الثالث : ماهية نظام الحوافز .
21	المبحث الثاني : ماهية أداء المورد البشري .
21	المطلب الأول : مفهوم أداء المورد البشري
24	المطلب الثاني : مفهوم عملية تقييم الأداء
36	المطلب الثالث : مفهوم تحسين الأداء
38	المطلب الرابع : أثر نظام الحوافز على أداء الموظف العمومي .
41	المبحث الثالث : ماهية الوظيفة العامة
42	المطلب الأول : مفهوم الوظيفة العامة
42	المطلب الثاني : المبادئ العامة للوظيفة العامة

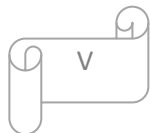


43	المطلب الثالث : مفهوم الموظف العمومي
44	المطلب الرابع : حقوق و واجبات الموظف العمومي
48	خلاصة الفصل .
51	تمهيد
54	المبحث الأول: تقديم الجامعة
54	المطلب الأول : التعريف بجامعة المسيلة و الهيكل التنظيمي .
57	المطلب الثاني : التعريف بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، و الهيكل التنظيمي .
58	المبحث الثاني : أداة الدراسة و تحليلها
58	المطلب الأول : تصميم اداة الدراسة .
59	المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات و المعلومات .
60	المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة .
60	المطلب الأول : الصدق و الثبات لأداة الدراسة
66	المطلب الثاني : عرض و تحليل المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة
69	المطلب الثالث : إختبار توزيع بيانات أفراد العينة و الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة .
71	المطلب الرابع : تحليل إجابات أفراد عينة و اختبار الفرضيات
90	الخلاصة
91	الخاتمة العامة
94	قائمة المراجع و المصادر
100	قائمة الملاحق
-	الملخص



فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
29	طريقة التوزيع الإجباري .	01
31	نوعية العمل .	02
31	قائمة المراجعة لتقييم كاتب المبيعات .	03
35	تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف .	04
61	يوضح مدى الإتساق الداخلي لفقرات الحوافز المادية بإستخدام معامل الارتباط بيرسون بين الفقرات والمعدل الكلي لها .	05
62	يوضح مدى الإتساق الداخلي لفقرات الحوافز المعنوية بإستخدام معامل الارتباط بيرسون بين الفقرات والمعدل الكلي لها .	06
63	يوضح مدى الإتساق الداخلي لفقرات أداء الموظف بإستخدام معامل الارتباط بيرسون بين الفقرات والمعدل الكلي لها.	07
65	يوضح صدق الإتساق البنائي لأداة الدراسة.	08
66	يوضح قيمة المعامل كرون باخ ألفا لمحاول أداة الدراسة.	09
67	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المعلومات الشخصية	10
70	يبين القيمة الإحصائية للإختبار التوزيع الطبيعي كول وغروف.	11
73	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الحوافز المادية	12
76	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الحوافز المعنوية .	13
79	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات أداء الموظف .	14
83	يبين مستويات متغيرات البحث بالمؤسسة محل الدراسة .	15
84	يبين نتائج تحليل الإنحدار البسيط بين تأثير الحوافز على أداء الموظف العمومي .	16
86	يبين نتائج تحليل الإنحدار البسيط بين تأثير الحوافز المادية على أداء الموظف العمومي .	17
87	يبين نتائج تحليل الإنحدار البسيط بين تأثير الحوافز المعنوية على أداء الموظف العمومي .	18
88	يبين ملخص نتائج فرضيات الدراسة .	19



قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
10	هرم ما سلو للحاجات .	01
18	خطوات تصميم نظام الحوافز .	02
25	مراحل تقييم الأداء .	03
30	الأنواع المختلفة للطريقة البيانية .	04
34	خطوات الإدارة بالأهداف .	05
56	الهيكل التنظيمي لجامعة المسيلة .	06
58	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .	07
60	يمثل نموذج الدراسة .	08
68	عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس .	09
69	عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل .	10
78	عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الدرجة .	11
82	المستوى العالي للحوافز المادية في المؤسسة محل الدراسة .	12
83	المستوى العالي للحوافز المعنوية في المؤسسة محل الدراسة .	13
84	المستوى العالي لأداء الموظف في المؤسسة محل الدراسة .	14
85	مستويات متغيرات البحث بالمؤسسة محل الدراسة .	15
89	يمثل نموذج الدراسة .	16

تعتبر الوظيفة العامة الخلية الأولى في كل جهاز عمومي، بإعتبارها عمل دائم ومستقر ، وتخضع لنظام قانوني خاص مستقل عن القانون الخاص ، فالموظف العمومي يحظى بأهمية كبيرة في جميع الدول وهذا نظرا للدور الحساس الذي يلعبه ، فهو يخضع فيها لمجموعة من القواعد القانونية التي تعطيه الحقوق وتفرض عليه واجبات محددة .، و ربما لمساعدة هذا الموظف العمومي على القيام بواجباته تلجأ الدولة إلى تحفيزه و بالتالي فإن موضوع الحوافز والأداء من المواضيع التي حظيت وما تزال تحظى بإهتمام علماء الإدارة ، ولعل الإهتمام بدراسة تحفيز الموظفين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم ، وبالتالي فإن إرتفاع مستوى الأداء بالنسبة للموظف يكون مقرونا بالحوافز الفعالة وكيفية إدارة وتصميم نظام جيد للحوافز ، وتحريك دوافع العمل لديهم ، بإتجاه سيرورة أدائهم الوظيفي . و تتمثل في مجموعة المؤثرات التي تشجع الفرد على زيادة أدائه ، وبالتالي فهي بوابة الجهد والسلوك الذي يدفع بالموظف إلى تحقيق أهداف الوظيفة العامة ، فهي تحفز ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم وإستمرار التميز ، وتطوير الأداء وتحسينه ، فعدم توفر الحوافز المادية والمعنوية المناسبة ، قد تؤثر سلبا على أدائه ، وتسهم في ضعف إنتاجيته ، ونتيجة لإهمال دور تحفيز الموظف العمومي جاءت فكرة معالجة هذا الموضوع ، لإبراز أثر مختلف الحوافز على أدائه بجامعة محمد بوضياف أي في المؤسسة محل الدراسة ، وبناء عليه يمكن طرح الإشكالية التالية :

- ما مدى تأثير نظام الحوافز في تحسين أداء الموظف العمومي ؟

و لتسهيل دراسة الإشكالية الرئيسية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية :

-مافهوم نظام الحوافز و ما أهميته .

- ما مفهوم الوظيفة العامة ، و ما هي مبادئها .

- كيف يساهم نظام الحوافز في تحسين الوظيفة العامة .

1-فرضيات البحث :

و للإجابة على الإشكالية المطروحة و التساؤلات الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية :

-تأثر الحوافز في تحسين أداء الموظف العمومي .

-تؤثر الحوافز المادية في تحسين أداء الموظف العمومي .

-تؤثر الحوافز المعنوية في تحسين أداء الموظف العمومي .

2- أهمية الموضوع :

أ - الأهمية العلمية : وهي تنبع من موضوع الحوافز لما لها من أثار كبيرة في توجيه سلوك العاملين ، بالإضافة إلى أن هناك ندرة في دراسة أثر الحوافز المادية أو المعنوية ، في مجال الوظيفة العامة ، لذا فإن هذه الدراسة قد تثري المكتبة الإدارية مما تتضمنه من معلومات عن الحوافز من حيث مفهومها ، أنواعها ، أهميتها ، والأداء من حيث مفهومه ، أبعاده ، طرق تقييمه وتحسينه ، وأيضا مفهوم الوظيفة العامة ومبادئها ، الموظف العمومي ، حقوقه وواجباته .

ب- الأهمية العملية : وهي تتلخص فيما سوف تتوصل إليه الدراسة من نتائج ، وما ستطرحه من إقتراحات وإمكانية الإستفادة من ذلك .

3 - أهداف البحث :

- 1 - التعرف على واقع الموظف العمومي و المشاكل التي تواجهه ، و أهميتها بالنسبة لموضوع البحث
- 2 - إضافة بحث جديد للمكتبة الإقتصادية وتوسيع معارف الطالب العلمي .
- 3 -إمكانية الوصول إلى إقتراحات من نتائج الدراسة العلمية التي يمكن أن تساهم في تطوير أداء الموظف العمومي ، و توضح أهمية الحوافز المادية و المعنوية في الأداء
- 4 - إبراز أهمية تحفيز الموظفين من أجل تحسين آدائهم ، وذلك عن طريق دراسة سلوكهم و رغباتهم .
- 5 - معرفة درجة تأثير نظام الحوافز على أداء الموظف في الوظيفة العامة ، في المؤسسة محل الدراسة .

4 - أسباب اختيار الموضوع :

- 1 - إتساع إستخدام نظام الحوافز كأسلوب لتحقيق أداء أفضل في المنظمة يستدعي تقديم دراسة تساعد على أخذ فكرة عن الحوافز الفعالة و إمكانية إستخدامها لتحقيق الأداء المتميز
- 2 -كون أن موضوع الحوافز وأداء الموظف له علاقة بتخصصي التسيير العمومي .
- 3 - معرفة درجة تأثير الحوافز على أداء الموظف في المؤسسة محل الدراسة .

4- ندرة الدراسات السابقة في تناول الموضوع من الجانب العمومي

5- المنهج المتبع :

إنطلاقا من أهداف الدراسة ومحاولة الإجابة عن الأسئلة المطروحة إعتمدنا على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي ، خلال مراحل البحث حيث سيتم إستغلال البيانات المحصل عليها في تحليل ووصف الخلفية النظرية لموضوع الحوافز وأداء الموظف العمومي ، وأيضا من خلال دراسة وتفسير ما تم التوصل إليه عن طريق تحليل الجداول والأشكال وخصوصا المتعلق بعبارات الاستبيان ، و ذلك عن طريق نظام spss.

6 - حدود الدراسة :

الحدود المكانية : إقتصرت إجراء الدراسة الميدانية على عينة عشوائية من الأساتذة من كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة .

- **الحدود الزمانية :** دامت الدراسة التطبيقية حوالي 15 يوم من 20 أفريل إلى 05 ماي .

- **الحدود البشرية :** إقتصرت الدراسة في جانبها التطبيقي على عينة من أساتذة الكلية ممثلة بحوالي 40 أستاذ.

- **الحدود الموضوعية :** سنركز في دراستنا على معالجة موضوع الحوافز في تحسين أداء الموظف العمومي ، حيث تم تحديد الحوافز كمتغير مستقل وأداء الموظف كمتغير تابع .

7- **الدراسات السابقة :** سنقوم بعرض بعض الدراسات السابقة و التي لها علاقة بالموضوع كمايلي :

-دراسة الباحث "طابي سيد علي" ، (2014-2015) ، حول مساهمة التحفيز في تحسين أداء المورد البشري " دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية (مركب المسيلة) ، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال ، بجامعة البويرة ، حيث تتمحور الإشكالية حول ما تأثير التحفيز على أداء المورد البشري في المؤسسة محل الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية . و كانت نتائج الدراسة كما يلي :

-للتحفيز دور مهم جدا في توجيه دوافع الأفراد العاملين من خلال خلق الرغبة في العمل و التوفيق بين أهداف المؤسسة و الفرد خاصة إذا ما تم ربط بالأهداف ، مما يساعد على الإستغلال الأمثل للكفاءات الموجودة بالمؤسسة .

- من بين الحوافز التي تساهم في إستغلال طاقات العاملين لتحقيق الأهداف أي كلما كان هناك جزاءات معنوية و مادية عن تحقيق أهداف معينة في المؤسسة كانت إستجابة العامل أكبر للمزيد للعمل

- دراسة الباحث " علاء خليل محمد العكش " ، (2007) ، حول نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة ، بحث مقدم إستكمالاً لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، ب الجامعة الإسلامية بغزة ، حيث تتمحور الإشكالية حول " ما هو أثر نظام الحوافز على رفع مستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية "، و كانت نتائج الدراسة كما يلي :

- هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز و المكافآت في تحسين أداء العاملين .
- وجود خلل في طرق و آليات الترقية ن و عدم وجود ضوابط و معايير لمنح الحوافز .
- لا يوجد إنصاف في منح الحوافز و المكافآت مما أثر سلباً على أداء الموظف العمومي .
- دراسة الباحث عبد الرحمان بن علي الوابل ، (2005) ، بعنوان " دور الحوافز المادية و المعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج " ، بحث مقدم إستكمالاً لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، حيث تتمحور الإشكالية حول " دور الحوافز المادية و المعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج " ، و كانت نتائج الدراسة كما يلي :
- لا توجد معايير للحوافز التي يتم إعطاؤها للضباط العاملين في موسم الحج .

__ توجد عدة معوقات في نظام الحوافز المتبع أهمها ضعف وجود نظام مستقبل للحوافز و عدم إعلان نظام للحوافز و ضعف الحوافز المادية .

8- تقسيمات البحث : تم تقسيم البحث إلى فصلين :

الفصل الأول : الإطار النظري ، حيث سنتطرق في المبحث الأول، إلى ماهية الحوافز، و أنواعها و أهم النظريات المفسرة لها ، أما المبحث الثاني فسنتناول فيه ماهية أداء المورد البشري ، و تقييم الأداء ، و كذلك تحسين أداء المورد البشري و العلاقة بين الحوافز و الأداء ، أما المبحث الأخير فخصص لدراسة ماهية الوظيفة و مبادئها و كذلك الجوانب العامة المتعلقة بالموظف العمومي .

أما الفصل الثاني : و المتمثل في الجانب التطبيقي و يتم فيه دراسة العلاقة بين المتغيرين في المؤسسة محل الدراسة بجامعة محمد بوضياف المسيلة .

تمهيد:

تعتبر الحوافز من المؤشرات التي تلعب دورا هاما وحيويا في سلوك الأفراد، خاصة إذا ما ربطت هذه المؤشرات مع أداء المورد البشري الذي هو محل إهتمام من طرف الإدارة والقائمين في المؤسسة، بغية الاستغلال الأمثل لطاقت المورد البشري، ومحاولة تقييم هذا الأداء من أجل تطويره وتحسينه ومعرفة ما يحتاجه الموظف من تدريب وتحفيز.

وباعتبار الوظيفة عمل دائم ومستقر وتخضع لنظام قانوني متميز عن القانون الخاص، يخضع الموظف فيها إلى مجموعة من القواعد، التي تعطيه حقوق وتفرض عليه واجبات لهذا قمنا بدراسة موضوع تأثير الحوافز على أداء الموظف العمومي، ومن ثم قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي :

المبحث الأول: ماهية الحوافز والجوانب العامة المتعلقة به.

المبحث الثاني: ماهية أداء الموظف العمومي وعلاقته بالحوافز .

المبحث الثالث: مفهوم الوظيفة العامة و الموظف العمومي.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الحوافز:

تعتبر الحوافز من المؤثرات الأساسية، التي تلعب دورا هاما في سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء.

المطلب الأول: مفهوم الحوافز:

في الكثير من الأحيان يتم الخلط بين مفهوم كل من الدوافع والحوافز إعتباره نفس المقصد ولكن في حقيقة الأمر هناك فرق بينهما، وفي هذا المطلب سنحاول التعريف بكلا المفهومين.

الفرع الأول: تعريف الحوافز والدوافع:

لقد تعددت الكتابات في تعريف كل من الحوافز والدوافع ويمكن عرض بعض التعاريف كالآتي:

تعريف 1: الحوافز هي "تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وتحريك حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات، شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتحديد"¹.

تعريف 2: الحوافز هي "شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص، تجذب إليها الفرد، بإعتبارها وسائل لإشباع حاجاته التي يشعر بها"².

تعريف 3 الحوافز هي الفرصة أو الوسيلة (مكافئة، علاوة)، توفرها أمام الفرد لتثير رغبته، وتخلق لديه الدافع للحصول عليها، وإشباع حاجة يحس بها"³.

تعريف 4 "هي العوامل المادية والمعنوية والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال المنوطة له على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية"⁴.

وتعرف الدوافع بأنها "القوة الداخلية التي تدفع الإنسان إلى أن يقوم بالحركة، إنها محركات داخلية يحس بها الإنسان وتدفعه إلى أن يسلك باتجاه إشباع حاجته"⁵.

كما تعرف الدوافع بأنها هي "كل ما يفعله الإنسان وما يلاحظه، وما يشعر به، وما يفكر فيه بصورة متكاملة"⁶.

¹ - محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 459.

² - علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط2، مكتبة غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1985، ص 299.

³ - عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 390.

⁴ - طاهر محمود الكلاكة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 115.

⁵ - نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 202.

⁶ - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 208.

- وعلى ضوء التعاريف السابقة نستطيع صياغة التعريف التالي للحوافز، هي مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى إثارة الفرد من أجل بذل جهد،

- يفضي إلى تنفيذ مهام محددة وبالتالي يؤدي إلى رفع مستوى أداء الموظف والتميز في الأداء ويكون بذلك قد حقق كل حاجاته أو بعض منها.

الفرع الثاني: التطور التاريخي: مع بداية القرن الثامن عشر عندما برزت حركة الإدارة العلمية، بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع الحوافز، ويمكن أن نميز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر الإداري، فيما يخص موضوع الحوافز وهذه المراحل تتمثل فيما يلي:¹

- **المرحلة الأولى: المرحلة التقليدية:** تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة حيث تعتبر المؤسسة وحدة إقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية، وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط، وكذلك ركزت مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور في سياستها على الحوافز المادية.

- **المرحلة الثانية: مدرسة العلاقات الإنسانية:** من وجهة نظر هذه المدرسة أن المؤسسة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين، حيث يتكون من أجزاء متباينة في الأداء، أهمها الجانب الإنساني والفني، وهذه المدرسة تنظر إلى الإنسان بإعتبار المؤسسة هي وحدة إقتصادية فهي وحدة إجتماعية كذلك، لذلك نجد تنوعاً في منح الحوافز ما بين المادية والمعنوية.

- **المرحلة الثالثة: نظريات الإدارة الحديثة:** مثل (نظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم)، ولقد حاولت هذه المرحلة أن تتجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة، مستفيدة من تجاربها، وهذه المرحلة تنظر إلى الجهاز على أنه نظام مفتوح وليس مغلقاً، كما كانت المدارس التقليدية، ولقد دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المحققة، ونادت بضرورة إختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء، كانت مادية أو معنوية، وذلك حسب مستويات الأداء وكذلك من وجهة نظر هذه المرحلة ترى ضرورة إشراك العاملين مع الإدارة، في وضع خطط الحوافز.

الفرع الثالث: أهمية الحوافز والدوافع

أولاً: أهمية الحوافز: تعتبر الحوافز من أهم الوسائل لرفع كفاءة الموارد البشرية، بحيث أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفعالية ما لم يكن هناك حافز على ذلك، وبوجه عام فإن أهمية الحوافز والدوافع كالاتي:²

¹ - براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، (ودورها في تمكين وصل قدرات الأفراد)، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص ص 11-13
² - شريف وحيدة، التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنايب، ش.ذ.م.م، آل دواح للخدمات العامة والتجارة)، رسالة ماجستير، فرع إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010 ص ص 20-21.

أ- على مستوى المؤسسة:

- الحصول على أفضل النتائج النهائية للأداء وإزدياد حدة التنافس بين المؤسسات (تنمية المهارات ما بين أفراد الجماعة).
 - تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع.
 - إنخفاض معدل دوران العمل بين المؤسسات أي ضمان عدم تسرب المورد البشري من المؤسسة ولجوئه إلى مؤسسات أخرى، تتبع نظام تحفيز أكثر إغراء.
 - ولقد أضاف طاهر محمود الكلاكدة عنصرين آخرين وهما كالتالي:¹
 - تحقق نظم الحوافز زيادة في عوائد المؤسسة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين إذ أن الإختيار السليم للحوافز (مادي ومعنوي)، يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعية العمل.
- ب- على مستوى الأفراد:** تتمثل أهمية الحوافز فيما يلي:²
- زيادة مستوى رضا العاملين نتيجة لإشباع حاجاتهم ورفع روحهم المعنوية
 - شعور العاملين بالعدالة والمساواة
 - زيادة مداخليل العامل وخلق الشعور بالاستقرار
 - تحديد نوعية السلوك وتوجيهه.
 - تحريك دافعية الفرد نحو العمل.
 - تحفيز العاملين وتشجيعهم على تحسين الأداء.
- الأداء هو دالة في قدرة الفرد ومعلوماته وتحفيزه، فهي تصاغ بالمعادلة التالية:³

$$\text{الأداء} = \text{التحفيز} (\text{القدرة} + \text{المعلومات})$$

ج- على مستوى الجماعات:

- إثارة حماس الجماعات بتشجيع المنافسة بين العاملين، حيث يجب الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا توفرت الفرص المناسبة.

¹ - طاهر محمود الكلاكدة، مرجع سابق، ص 40.

² - براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 14.

³ - بشير العلاق، تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، دار البازوري العلمية، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 135.

- تنمية روح المشاركة والتعاون، حيث تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاثف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة باتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها.

3- تحقيق الارتباط والانسجام والتوافق.

ثانيا: أهمية الدوافع

تحتل الدوافع أهمية بالغة بالنسبة للإدارة في المؤسسة وتمثل فيما يلي:¹

- 1) أن الدوافع تشكل الأساس أو العامل المؤثر على أداء الأفراد لذا فإن تشخيص هذه الدوافع يساعد المنظمة على إشباعها بالوسائل التحفيزية سواء منها الحوافز المادية أو المعنوية.
- 2) تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد والإدارة.

ثالثا: أهداف الحوافز:

لدى وضع نظام للحوافز في منظمة ما لا بد من الأخذ بعين الاعتبار المهدفين الرئيسيين التاليين:²

- 1- **الهدف الاقتصادي:** حيث أن وضع نظام للحوافز في منظمة ما يجب أن يعود بالفائدة على المنظمة والعاملين لديها حيث تسعى المنظمة عن طريق الإستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية وتحسين منتجاتها ونوعيتها و التي تعود بالفائدة عليها أولا، وكذلك على العاملين لديها.
- 2- **الهدف المعنوي:** وهو المتعلق بالعامل مباشرة حيث أنه العنصر الأهم من عناصر الإنتاج والمتحكم في العملية الإنتاجية وعقلها المؤثر وهو المستهدف من وضع نظام للحوافز، ولا بد لهذا النظام من المساهمة في إشباع بعض رغباته وأحاسيسه ومشاعره وإحتياجاته، التي لا بد من فهمها للتعامل معه.

الفرع الرابع : العلاقة بين الحوافز والدوافع

يتحدد السلوك تبعاً لعاملين أساسيين، الأول ينبع من داخل الفرد وهو ما يعرف بالدوافع، والثاني موجود خارج الفرد ويتمثل في العوامل المحيطة به والمؤثرة في سلوكه والتي تعرف بالحوافز.

وإعتماداً على ذلك فإن هناك فرق بين الحوافز والدوافع، حيث أن الدوافع هي عوامل داخلية منشطة لسلوك عمل مقترن بأداء أفضل، لهذا فإن عملية الدافعية هي العملية التي يتم من خلالها تحريك العامل المنشط وتوجيهه بإتجاه سلوك خارجي يعتمد تأثيره على مدى إدراك الفرد لإيجابياته وسلبياته، فقد يكون الحافز مثيراً لحالة التنشيط بإتجاه

¹ - طايبي سيد علي، مساهمة التحفيز في تحسين أداء المورد البشري، (دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية، مركب المسيلة)، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2015، ص 34.

² - براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 16.

السلوك الأفضل، أو قد يكون مثيرا لعوامل داخلية تنتج عنها حالة من الإحباط الإنساني، التي يمكن أن تقود إلى سلوك غير مرغوب وأداء أقل¹.

المطلب الثاني : نظريات الحوافز و أنواعها

الفرع الأول: نظريات الحوافز

تحتاج المؤسسة أن تحدد من ذا الذي يحرك من يعملون لديها، أي أن عليها أن تحدد ما الذي تعتقده يجعل الفرد ينحذب إليها أو ينفر منها أو يتركها وما الذي يجعله يندفع إلى القيام بسلوك معين أو يتجنبه؟

كثرة البحوث والدراسات المهمة، فظهرت عدة نظريات وكل منهم يقترح طريقة معينة لتحفيز الأفراد وهذا ما سنحاول التطرق إليه في ما يلي:²

أ-نظرية فريديريك تايلور: وهي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها تايلور الإنسانية العلمية والتي

ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول مع تجاهل آدمية الفرد وأساسها:

- يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج وإيجاد معايير دقيقة لتنفيذ العمل في زمن أقل وجهود محدود.

- إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين وأن الحوافز المادية هي الأساس لتحفيز الأفراد وزيادة الإنتاج.

- وأتباع هذه النظرية يفترضون بأن الإنسان يعمل فقط من أجل المال وتحدد قوة إندفاعه بمبلغ هذا المال وفي ما يلي الافتراضات التالية:

- أن الإنسان كائن إقتصادي، فهو يعمل بسبب حاجة ودافع واحد وهو الحصول على دخل يستخدمه لإشباع حاجاته المختلفة.

- الإنسان هو كائن عقلائي، أي أنه يسعى لتعظيم مداخيله من خلال الحصول على أعلى دخل ممكن، كما يبذل الجهد المناسب مع دخل الذي يحصل عليه.

- يكون الإنسان راضيا عن عمله إذا حقق دخلا عاليا.

وعليه فإن قوة الإندفاع للعمل ترتبط بمبلغ الحافز الذي يعطى للفرد، فكلما عرضنا على فرد ما مبلغا أكبر، كلما كان إندفاعه للعمل أكبر.

¹ - خالد عبد الرحمان الهبتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص ص 254-255.

² - براء رجب تركي، مرجع سابق، ص ص 32، 33.

- إذن مهمة الإدارة هنا تحفيز العمال في تحديد السلوك والعمل الذي تريده ثم تحديد مبلغ الحافز المادي لأداء هذا العمل.

لكن ما يعيب هذه النظرية هي أن الإنسان المعاصر لا يعمل فقط من أجل الدخل، على الرغم من أهميته كذلك الحافز الإقتصادي لا يستجيب له كما هو؛ بل غالباً ما يستخدم عقله في الحكم عليه، وقد يقوم بعمل غير ما تريده الإدارة.

ب- نظرية الدافعية: وتمثل في:

• نظرية دوجلاس ماك جريجور

يتقبل الكثيرون بعض الفرضيات الدافعية على أنها حقيقة وثابتة بالكامل بالرغم من أنها لا تأتي إلا بجزء من الحل:¹ ولقد أورد "ماك جريجور" في كتابه "الجانب الإنساني من المشروع" الإفتراضات التي يتبناها المدير عن إتجاهات مرؤوسيه، حيث إعتبر أن هذه الإفتراضات تمثل الأسباب وليس النتائج لسلوك مرؤوسيه، فلكل إدارة فلسفة خاصة أو مجموعة من الإفتراضات التي تتبناها في تعاملاتها مع مستخدميها.

- كما قسم هذه الإفتراضات إلى مجموعتين:

- إفتراضات نظرية X

- إفتراضات نظرية Y

- إفتراضات نظرية X :

والتي وصفها بالنظرية التقليدية للتوجيه والضبط وهي كالآتي:

أ - الأفراد العاديون بطبيعتهم يكرهون العمل وسيجنبونه كلما أمكنهم ذلك.

ب- الأفراد طموحهم قليلة نسبياً ويحاولون الحصول على قليل من المسؤولية فهم يفضلون أن يوجهوا ولا يوجهوا.

ج- الأفراد يريدون الأمان في العمل قبل أي شيء آخر.

د - من أجل جعل الأفراد يحققون أهداف المنظمة، فمن الضروري في مثل هذه الظروف إستعمال الشدة والرقابة، التهديد، العقاب والإكتفاء بالحوافز المادية للعاملين.

- إفتراضات نظرية y

يعتقد "ماك جريجور" أن أبحاث السلوك الإنساني أبدت إفتراضات جديدة للإدارة أطلق عليها إسم نظرية Y وتنطوي على:

¹ - سامية خرخاش، أثر الحوافز على مستوى رفع الكفاءة الإنتاجية، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2003، ص ص 22-23.

- أ- أن العمل ظاهرة طبيعية فإذا كانت الظروف مواتية فالأفراد لن يقبلوا المسؤولية فقط، لكنهم سيسعون إليها.
- ب- إذا كان الأفراد ملتزمين بأهداف المنظمة فإنهم سوف يقومون بالتوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من تلقاء أنفسهم.
- ج- إن الالتزام بالأهداف يتوقف على العوائد المرتبطة بتحقيق الأهداف.
- د- أن القدرة على الابتكار في حل مشاكل المنظمة تتفاوت بين الأفراد.
- ج- نظرية الحاجه والدوافع:

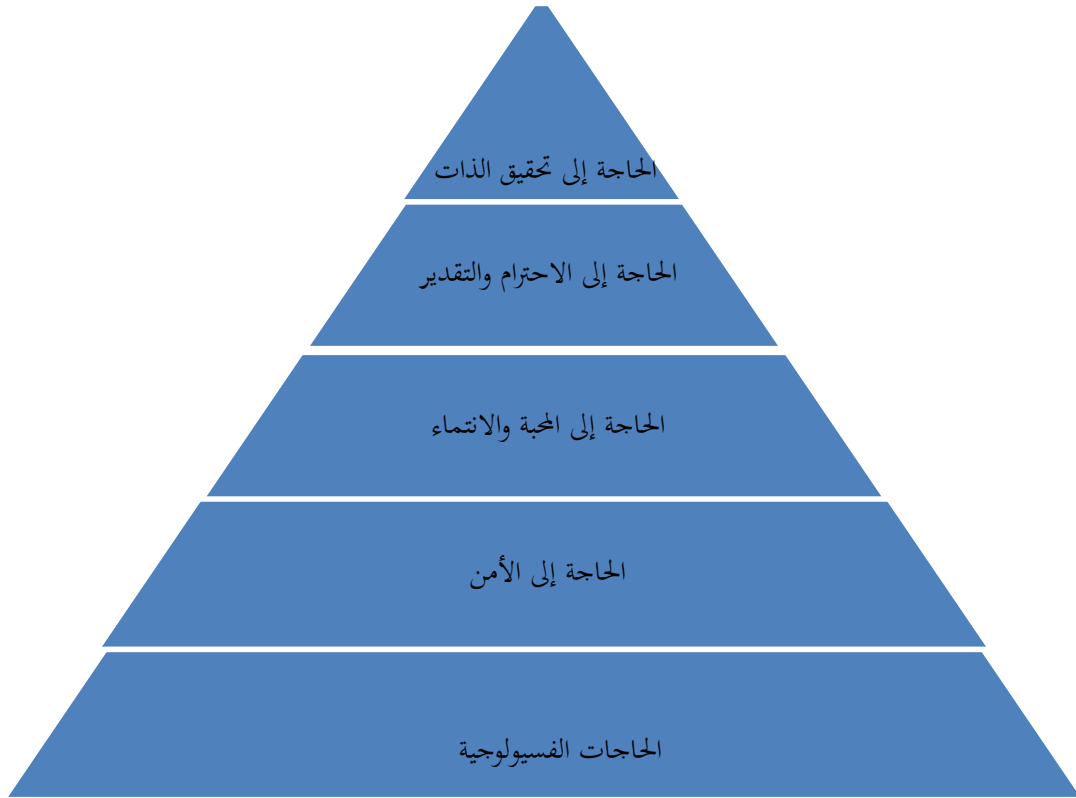
● **نظرية ماسلو:** تعتبر نظرية عالم النفس أبراهام ماسلو من أولى النظريات المهمة لتفسير سلوك الإنسان

في مجال العمل، والتي تعرف أيضا بنظرية الحاجات، وتتلخص إفتراضاتها فيما يلي:¹

- إن الدوافع في الفرد معقدة للغاية وليس لدافع معين أثر على السلوك إذ أن السلوك ناجم عن تأثير مجموعة من الدوافع العاملة في نفس الوقت .
- إن حاجات الإنسان يمكن ترتيبها بشكل هرمي حسب أهميتها بدءا من الحاجات الدنيا " الفيزيولوجية " بحيث يتعين الإشباع الجزئي للحاجات الدنيا قبل الإنتقال إلى إشباع الحاجات الأخرى التي تليها.
- أن الحاجة المشبعة لا تشكل دافعا .
- قام ماسلو بتصنيف الحاجات الإنسانية ضمن خمس فئات، وإعتبر كل فئة منها درجة وأن مجموع الدرجات تشكل سلم الحاجات الإنسانية، حيث تمثل الدرجة الأولى الحاجات التي تأخذ الأولوية لدى الإنسان في سعيه لإشباع حاجات، وبعد أن تتم عملية الإشباع يبدأ بالسعي لإشباع الحاجات في الفئة أو الدرجة الثانية، وهكذا فكلما أشبع حاجات ورغبات إتجه إلى الأعلى حتى. (الدرجة الخامسة بتحقيق الذات حاجات تحقيق الذات)، ولقد حدد "ماسلو" خمس حاجات للأفراد وفق تدرج هرمي يسمى "مدرج الحاجات لماسلو"، كما هو موضح في الشكل التالي .

¹ - براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 25 .

الشكل رقم (01): هرم ماسلو للحاجات :



المصدر: براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 15 .

ويمكن شرح مضمون كل من هذه الحاجات (تفسير هرم ماسلو):

يوضح هرم ماسلو للحاجات التي تتكون من 5 أنواع من الحاجات نوضحها فيما يلي:¹

1- الحاجات الفيزيولوجية: تأتي هذه الحاجات في قاعدة الهرم في الشكل أعلاه، وتتكون من مجموعة الحاجات الأساسية الضرورية لبقاء الإنسان، وتضم الحاجة للطعام والماء ومكان العيش..... الخ، وتمثل هذه الحاجات للعاملين في المنظمة في الأجور والحوافز المادية بأنواعها.

2- حاجات الأمان: وتأتي في المرتبة الثانية من حيث الأهمية، وهي الحاجة لبيئة عاطفية ومادية آمنة مستقرة وحرية من التهديدات، وتشمل الحاجات الإنسانية التي توفر له الحماية من أخطار البيئة المحيطة بها، والتي خطرًا صحيًا عليها، أو خطرًا إقتصاديًا باستمرار عمله ودخله المادي الذي يوفر له مستوى محدد من المعيشة والأمان الوظيفي الذي يعزز مفهوم ضمانات التوظيف وعدم الإستهانة عن العمالة التي تهدد مصير الموظف تحت أي طارئ.

3- الحاجات الاجتماعية: تعكس هذه الحاجات الرغبة لأن تكون مقبولة من قبل نظرائهم، ولديهم صداقات، و أن يكونوا جزء من المجموعة وأن يكونوا محبوبين في المنظمة، و تؤثر هذه الحاجات على الرغبة للعلاقات الطيبة

¹ - هيثم العاني، الإدارة بالحوافز (التحفيز والمكافآت)، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 ص 59.

مع زملاء العمل والمشاركة في مجموعة العمل، و يستدل على هذه الحاجات من أن الإنسان إجتماعيًا بطبيعته، يعيش ويتفاعل في محيطه، وتشمل (حاجات تكوين العلاقات والحب والإرتباط مع الآخرين)

4- حاجات الإحترام والتقدير: يلي إشباع الحاجات السابقة ظهور الحاجة للشعور بالذات وهذا التصرف ينطوي على ضرورة إشباع جانبين أساسيين في الإنسان، وأولهما الثقة بالنفس والإحترام والجدارة و الاستقلال والحرية، وثانيهما يتعلق بحاجة الإنسان للشعور باعتراف الآخرين وتشمل الحاجة إلى المكانة والتقدير والأهمية والهيبه من جانب الآخرين.

5- حاجات تحقيق الذات: تمثل هذه الحاجات الرغبة لتحقيق الذات وهي أعلى تصنيف في الحاجات، وتتعلق بتطوير إمكانياتنا الكاملة وزيادة كفاءتنا وأن نصبح شخص أفضل، ولكن تلبية الحاجة الذاتية الحقيقية في المنظمة من خلال تزويد الناس بفرص التميز والإبداع، الحصول على التدريب لواجبات التحدي والتقدم.

د- نظرية العاملين: وتمثل في:

• نظرية هيرزبرج: وتمثل في:¹

قدم هذه النظرية هيرزبرج كمحاولة لتفسير العلاقة بين دوافع الإنسان ورضاه وإنتاجيته للأعمال التي يكلف بها، فتركز النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المنظمة على العاملين كما تهتم بتفسير العلاقة بين الرضا والدوافع الإنتاجية، ولقد جاءت هذه النظرية بعاملين لهذا سميّت هذه النظرية بثنائية العوامل لأنها ترى بأن العوامل هي نوعين من حيث أثرها على الدافعية:

1-العوامل المحفزة (الدافعة): وهي العوامل التي يشعر الفرد، من خلال إشباعها بدرجة من الرضا وبالتالي تدفعه

نحو زيادة العمل والأداء المتميز وتمثل هذه العوامل فيما يلي:

- فرص الإنجاز، أي الفرص التي يشعر الفرد بأنه نجح في إنجاز شيء مهم .
- العمل ذاته من حيث كونه عملاً ينطوي على التحدي أو الإثارة.
- الإعتراف بالجهود المحققة.
- المسؤولية التي ترافق العمل، أي عمل يوفر الفرصة للفرد لتحمل المسؤولية.
- فرص التقدم التي يوفرها العمل والإنجاز.

¹ - براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 40 - 42.

2-العوامل الصحية:

وهي العوامل التي ترتبط ببيئة الوظيفة والتي تحول دون تحقق عدم الرضا لدى الأفراد أي هي العوامل التي تظهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر وتشمل ما يلي:¹

- الراتب من حيث كفايته وعدالته
 - سياسات المنظمة، وأساليبها الإدارية (من حيث وضوحها وعقلانيتها وتحيزها) .
 - أسلوب الإشراف الفني (أي توجيه المشرف حول طريقة تنفيذ العمل) .
 - العلاقات المتبادلة الاجتماعية (خاصة مع المشرف) .
 - الظروف المادية للعمل: (الضوضاء، التكييف، النظافة) .
- فتلك العوامل لا تحفز الأفراد لكنها تمنع حدوث عدم الرضا لديهم، (أي التذمر والشكوى).
- كما لا تؤدي إلى زيادة الإنجاز بل تحافظ على الحوافز والسلوك عند حالة الصفر، مانعة حدوث الدوافع السلبية.

5- نظرية العلاقات الإنسانية لإيلتون مايو:

تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد أيا كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية، وصاحب هذه النظرية هو "إلتون مايو" وزملائه في مصانع هاوثورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، ومن أهم الأفكار المستمدة من تجارب هاوثورن .

- أن المؤسسة نظام إجتماعي بالإضافة إلى كونها نظام فني وأن هذا النظام الإجتماعي يحدد أدوارا ومعايير لسلوك الفرد.

لا تتم إثارة دوافع الأفراد بفعل حوافز إقتصادية فقط، فالحوافز المعنوية لها دورها أيضا في إثارة دوافع الأفراد. يجب التركيز على أتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط في القيادة و ربطت حركة العلاقات الإنسانية بين رضا الفرد وإنتاجيته و ترى من الضروري تطوير إتصال فعال بين مستويات المؤسسة المختلفة لتبادل المعلومات، وعلى هذا فإن مشاركة العاملين مبدأ مهم في حركة العلاقات الإنسانية².

الفرع الثاني : : أنواع الحوافز: تختلف أنواع الحوافز بشكل عام من مؤسسة إلى أخرى، حيث تتنوع وتتداخل مع بعضها البعض أيضا، لذا فقد سعى الكثيرون لإخضاع الحوافز لتقسيمات وتصنيفات محددة، فمنهم من يصنفها

¹ - براء رجب تركي، مرجع نفسه، ص 43.

² - حسين حريم، إدارة المنظمات، (منظور كلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2003، ص 23.

وفق أثرها على الفرد والمؤسسة على حد سواء ، ومنهم من صنفها حسب طبيعتها وقيمتها، وغير ذلك من التصنيفات، ونذكر فيما يلي أهمها:

1- الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها: قسمت الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها إلى:

أ- الحوافز المادية:

الحوافز المادية هي التي تشبع حاجات الفرد المادية وتخفزه على زيادة الإنتاجية وتنمية وتطوير أدائه، حيث تهدف الحوافز المادية إلى رفع الكفاءة وتحسين الأداء، كما يعرف الحافز المادي بأنه الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الإقتصادي ، وهو يتمثل فيما يحصل عليه الفرد من مزايا وحقوق كالرواتب والأجور و العلاوات والتعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية والمشاركة في الأرباح... الخ. ويعد هذا النوع من الحوافز الأكثر إستخداما كما أنه الأكثر تأثيرا من غيره من الحوافز لأنه يشبع عادةً حاجات العاملين.

فالأجور والرواتب أصبحت من المقومات الأساسية لإشباع حاجات الإنسان، وهذا ما يؤكد البعض بالقول أن الأجر الذي يحصل عليه الفرد في شكل وحدات نقدية يعتبر حافزا على العمل ، بل أن المال حافزا أساسيا أو هو من الحوافز الأساسية ولكن المال ليس له قيمة في حد ذاته، وإنما ترجع قيمته إلى (دوره في إشباع الحاجات الأساسية):¹

- وتتعد الحوافز المادية لتشمل أنواع متعددة من أهمها:²

- الأجر: وهو ذلك الثمن أو المبلغ الذي يتقاضاه الموظف نتيجة قيامه بالعمل المحدد وفي الوقت المحدد

- العلاوات الدورية: وتعتبر العلاوات من أكبر الحوافز جاذبية في رفع نشاط العمال وبالتالي الزيادة في إنتاجيتهم.

- حوافز أو مكافآت الإنتاج: يتضمن هيكل الحوافز حافزا يصرف إما على أساس يومي أو على أساس شهري

وذلك طبقا للمعايير المحددة بشأن حجم الأداء والإنضباط الوظيفي وبمعدلات تتناسب مع المستوى الوظيفي أو مستوى الأداء أو كلاهما.

- المكافآت عن ساعات العمل الإضافية: تصرف هذه المكافئة للموظف الذي يقوم بجهد إضافي متمثلا في

إستمراره بعد ساعات العمل العادية.

¹ - مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 173.

² - طاي سيد علي، مرجع سابق، ص 10، 12.

ب- الحوافز المعنوية: يقصد بالحوافز المعنوية، تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها إحترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس وتطلعات إجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة ومن بين الحوافز المعنوية ما يلي:¹

- ألقاب وأوسمة: إعترافا بالإنجازات والإبداعات التي حققها العامل.
- خطابات الشكر والتقدير التي توجه للعامل.
- لوحات الشرف لتسجيل أسماء الموظفين المجددين.
- تمنح جوائز عن طريق تنظيم مسابقات.
- الإشتراك في المصايف والرحلات والحفلات الترفيهية.
- التوجيه والتدريب والبعثات التدريبية والتربصات.
- فرص الترقية والتقدم: وتتضمن تقدير من الإدارة للفرد، إذ كلما زاد الإرتباط بين الترقية كهدف في تحسين الإنتاجية للوصول إلى الترقية لتكون الترقية أكثر فاعلية لتحفيز الأفراد.
- المشاركة في إتخاذ القرارات: وهي إعطاء الفرد فرصة للإسهام بأرائه وأفكاره ومقترحاته في تخطيط مستقبل المشروع، وتوجيه حاضره وذلك عن طريق إشراكه في مجالس الإدارة.
- تقويم الأداء: عندما يكون تقويم الأداء مبنيا على معايير سليمة وواضحة ومفهومة من جانب الأفراد، فإن ذلك يحفزهم على الأداء الأفضل لأنهم يعلمون أن جهودهم محل تقدير وأن زيادة الجهد تؤدي إلى زيادة الجهد تؤدي إلى زيادة العائد والعكس صحيح.

2- الحوافز من حيث أثرها: تقسم الحوافز من حيث أثرها إلى:²

أ- الحوافز سلبية: ويقصد بالحوافز السلبية حرمان الفرد من مزايا معينة، أو توقيعه لعقاب محدد نتيجة عمل معين غير مرغوب فيه، وهي التي تعتمد على أسلوب العقوبات التي تطبق على العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى أقل مما هو مقرر أو متوقع منهم غير أنه يلاحظ أن الحوافز الإيجابية عادة ما تكون أكثر فعالية من الحوافز السلبية وذلك لأن طبيعة الإنسان تميل إلى التشجيع سواء المادي أو المعنوي، وتكره الضغط والإكراه بكافة أنواعه، ومن أمثلتها:

- التوبيخ واللوم أو التنبيه أو الانذار.
- الخصم من الأجر.
- الحرمان من العلاوات والترقيات.

¹ - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 27.

² - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشه، إدارة الموارد البشرية، ط 5، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 186.

- تنزيل الدرجة الوظيفية.
 - إدراج إسم الفرد المقصر أو المهمل في قائمة خاصة.
- إن الجانب السلبي للحوافز يعمل على تذكير الأفراد بالعقاب ومن ثم إنضباطهم، وللحوافز السلبية آثار ضارة إذا لم تحسن الإدارة إستخدامها لأنه يسبب العداة والبغضاء بين الإدارة والأفراد وتحويل إهتمامهم إلى تجنب العقاب ومن ثم إختلاف الأعذار، والإنصراف عن العمل والحد من الإبداع.
- ب- الحوافز الإيجابية:** يوصف الحافز بأنه عامل إيجابي عندما يحمل مزايا معينة للفرد لمقابلة التوقعات المطلوبة منه أي أدائه لعمله بالكفاءة المطلوبة وحسب المعايير المحددة، إذن كل الحوافز التي تطرقنا إليها فيما سبق تعتبر حوافز إيجابية، فالحوافز الإيجابية تهدف إلى تحسين أداء الفرد وزيادة إنتاجيتهم لأنها تستند إلى قاعدة سلوكية هامة وهي أن الفرد يميل إلى تكرار السلوك الذي تكون نتائجه إيجابية، وبالتالي فإنها تؤدي إلى ترغيب الفرد لتكرار السلوك الوظيفي المناسب ولكي تكون الحوافز إيجابية أو ذات تأثير إيجابي ينبغي في البحث عن الوسائل أن تهيب الجو الملائم للعمل السليم دون معوقات أو إحباط والبحث عن الوسائل التي تشجع العامل على السرعة في الإنجاز، ودقة العمل وأدائه بالصورة التي تحقق الأهداف المرسومة .

3-أنواع الحوافز من حيث الأطراف العلاقة أو المستفيدون:¹

- أ- الحوافز الفردية:** وهي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي، وهي التي تمنح لفرد معين لمضاعفة الأداء، أو كمكافأة له، على إنتاجه المتميز، ويؤدي هذا إلى خلق جو من التنافس بين الأفراد، فالحوافز الفردية هي ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معين، ومن أمثلتها ، الترقيات، المكافآت، العلاوات التشجيعية، والحوافز الفردية قد تكون إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية فيأخذ العامل مكافئة تشجيعية نظير عمله الممتاز، ويحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب ، شكر أو الإشتراك في إتخاذ قرار أو حل مشكلة معينة، وتوجد الحوافز الفردية لإشباع مجموعة من الحاجات عند الفرد سواء كانت نفسية أو اجتماعية أو مادية.
- ب-الحوافز الجماعية:** وهذه الحوافز تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين ومن أمثلتها الحوافز العينية، والرعاية الصحية والاجتماعية، التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية واحدة، أو قسم واحد أو إدارة واحدة لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الأداء والإنتاجية، وقد تكون الحوافز إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية، وتهدف الحوافز الجماعية إلى إشباع حاجات نفسية وإجتماعية ومادية لدى أعضاء الجماعة الواحدة مثل

¹ - هيثم العاني، مرجع سابق، ص ص 16، 18.

حاجات الإنتماء والولاء وتقدير الآخرين، وتسهم الحوافز الجماعية في زيادة التعاون بين الأفراد وتقوية الروابط وإثارة التنافس بينهم، وزيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة والأهداف . ومن أمثلتها نذكر ما يلي:

- المشاركة في الأرباح: و هي نسبة مئوية من الأرباح تحددها إدارة المنظمة لتوزيعها على العاملين وتتم طريقة إحتساب هذه النسبة إما على أساس الأرباح الإجمالية أو على أساس الأرباح الصافية، وبذلك يمكن إعتبار المشاركة في الأرباح حافزا على زيادة الإنتاج من منطلق أن العاملين سيعمدون إلى زيادة جهودهم ونشاطهم في العمل بهدف زيادة الأرباح.

- ملكية العاملين لأسهم المؤسسة: حيث يسمح للعمال بشراء قدر من أسهم الشركة يصبحون بذلك شركاء في المؤسسة، وبالتالي يزداد حرصهم على نجاحها وديمومة ربحها¹.

الفرع الأول: مفهوم نظام الحوافز وشروط نجاحه

أولا: مفهوم نظام الحوافز

المطلب الثالث: ماهية نظام الحوافز:

من خلال هذا المطلب سنتعرف على مفهوم نظام التحفيز وخطواته والأسس التي يقوم عنها وكذا الخصائص الواجب توفرها من أجل نظام فعال للحوافز .

الفرع الأول: مفهوم نظام الحوافز وشروط نجاحه:

أولا: تعريف نظام الحوافز:

- يعرف نظام التحفيز بأنه "تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية"².

ثانيا: شروط نجاح نظام الحوافز: لكي يحقق نظام الحوافز الأهداف المتوقعة منها، فيجب أن تراعي الإدارة الشروط العامة الآتية، كما أن القيادة الفعالة و إستخدام المدير للحوافز المتاحة، ويعد إحدى الركائز الهامة لنظام الحوافز، ولنجاح نظام الحوافز يجب توفّر الشروط التالية:³.

- توافق الوظيفة مع ميول الفرد وقدراته.

- الجمع بين الجانبين المادي والمعنوي.

¹ - هيثم العاني، مرجع سابق، ص 19.

² - محمد الصبري، مرجع سابق، ص 199.

³ - مرجع نفسه، ص 75.

- تناسب الحافز مع الجهد المطلوب.
- اتفاق أهداف العمل وأهداف الأفراد.
- وضوح الحوافز وأسسها وشروط الحصول عليها.
- تتناسب الحوافز مع الجهد المطلوب.
- فعالية الحوافز بإعلانها وتأكيد أهدافها وشرح أسسها.
- توفير القدوة الحسنة، إذ أنها أساس نجاح نظام الحوافز.
- إشراك الأفراد، في وضع خطة الحوافز.
- تناسق الحوافز والتغلب على نقائص أجزائها (الحافز المادي والإجتماعي والجودة)¹.

الفرع الثاني: معايير منح نظم الحوافز:

يتركز نظام الحوافز على عدة معايير للأداء والسلوك ومؤشرات لإنجاز الأهداف المطلوبة أهمها:²

- معيار الأداء: يعتبر من أهم المعايير في حساب الحوافز ويتم تحليل الأداء ومن ثم وضع معايير محددة قابلة لقياسه بالنسبة لكل وظيفة مثل كمية العمل، جودة العمل.....
- معيار المجهود: يستعمل هذا المعيار في قياس ناتج العمل، لكنه أقل موضوعية من المعيار الأول، حيث لا يؤدي المجهود المبذول من العامل دائما إلى إنجاز العمل بفعالية.
- معيار الأقدمية: وهو معيار شائع الإستعمال ويأخذ المدة بعين الإعتبار التي قضاها العامل في المنظمة والتي تشير إلى الولاء والإنتماء.
- معيار تحقيق الأهداف: وهو معيار كثيرا ما يستخدم في المؤسسات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف المسطرة والمحددة.

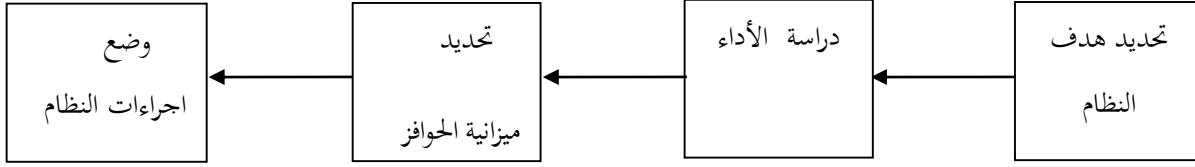
الفرع الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز:

إذا أرادت المؤسسة تصميم نظام جيد للحوافز يجب عليها إتباع مجموعة من الخطوات، كما يمكنها أن تعدل من هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسبا، وتظهر المراحل في الشكل التالي:

¹ - علي عبد الوهاب، إستراتيجيات التحفيز الفعال (نحو أداء بشري متميز)، دار التوزيع والنشر الإسلامية، الأندلس، 2000، ص56.

² - طايبي سيد علي، مرجع سابق، ص 52.

الشكل رقم (01) : مراحل تصميم نظام الحوافز .



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص 368.

أولاً: تحديد هدف النظام: تسعى المنظمات إلى أهداف عامة وإستراتيجيات محددة ولتحقيق هذا الهدف العام، سواء للمنظمة أو لنظام الحوافز فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية، بحسب وحدات التنظيم، ولذلك فإن نظام الحوافز الشامل، الكامل، يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله، وتقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية، يعني ضرورة التسلسل من الأعلى إلى الأسفل، وذلك داخل كل وحدة تنظيمية، إنتقالاً من المديرية العامة إلى الإدارات وإلى الأقسام وصولاً إلى المساهمة الفردية، لكل شخص لتحقيق هذه الأهداف، ويحقق هذا أيضاً مبدأ المشاركة في وضع النظام.¹

ثانياً: دراسة الأداء: لكي ينجح نظام الحوافز، يجب تحديد نوع وحجم الأداء، الذي تحسب على أساسه الحوافز، كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي، وأن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، يستدعي ما يلي:²

1- وجود وظائف ذات تصميم سليم: فلا المهام أكثر ولا هي أقل مما يجب، وأن الوظيفة يجب أن تكون محددة، وواضحة، ومفهومة المعالم، وذات بدايات ونهايات معلومة، وذات عمليات ونواتج واضحة.

2- وجود عدد سليم للعاملين: يجب أن يكون عدد العمال حسب إحتياجات المؤسسة، فلا الأعداد أكثر ولا هي أقل مما يجب، وهل أعمالهم على سبيل التشابه أو التتابع أو التكامل.

3- وجود طرق عمل سليمة: يعني هذا وجود خطوات كاملة للعمل وأساليب للأداء والإتصال والحصول على مدخلات العمل، وخطوات للمراحل والعمليات، وأيضاً لنواتج العمل.

كما تصنيف لوكيا الهاشمي أن هناك عنصرين آخرين لدراسة الأداء وهما:³

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007، ص368.

² - براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 66.

³ - لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص 15.

- الظروف والإمكانات المتاحة: وذلك من خلال التعرف على الطاقة الإنتاجية العاطلة والمباني الغير مستعملة، والعمالة وكذلك التجهيزات، والأدوات والإضاءة والحرارة و... الخ.
 - نظام العمل: القيام بخصر وجمع القرارات المنظمة للعمل، وجداول الحضور، وغيرها كما لا يمكن محاسبة الفرد على عمل، ليس له أي سيطرة عليه، كما أن هناك مؤشرات يتم بها التعبير عن الأداء وهي:
 - كمية العمل: مثل عدد الوحدات المنتجة.
 - جودة العمل: مثل عدد الوحدات المباعة وعدد الوحدات السليمة.
 - التدرج والترتيب: التدرج ويعني، وضع أداء الأفراد محل التقييم على القياس بنوع تقديري وكمي، مثل: جيد، ممتاز، مقبول، ضعيف، أما الترتيب فيعني وضع أداء الأفراد محل التقييم على مقياس يفاضل بينهم، (هذا الأول وهذا هو الثاني).
 - ثالثا: تحديد ميزانية الحوافز: ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير الشؤون المالية، ويتفق على هذا النظام أنه يجب أن يغطي المبلغ النقاط التالية:¹
 - أ - قيمة الحوافز والجوائز: وهذا يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز:
 - ب- التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنود النشرات والكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية، والمراسلات والخطابات والدعوات .ويتم تحديد حجم ميزانية الحوافز كما يلي:²
 - الميزانية الثابتة: وفيها يتحدد مبلغ ثابت، وفقا للخبرة السابقة للمؤسسة، ولحجم ميزانية الأجور، ومدى كفاية الأجور، وأهمية الحوافز لزيادة الانتاج.. إلخ.
 - الميزانية المرنة: وهي أن تكون الميزانية متغيرة، وغير محددة مسبقا، وذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج، وعلى هذا فان ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء يتغير، كأن تكون مثلا من نسبة الأرباح، أو المبيعات.. إلخ.
 - رابعا: وضع إجراءات النظام: وهي ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة، وهي تعنى بتسجيل الأداء، وحساباته: ونماذجه، وإجتماعاته، وأدوار المشاكل فيه، وأنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز، وأهم الإجراءات
- هي:³

¹ - براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 66.

² - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 371، 372.

³ - براء رجب، مرجع سابق، ص 67.

- تحديد الأدوار: وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز .

- الاجتماعات: قد يحتاج الأمر إلى عقد إجتماعات خاصة بلجنة الحوافز، أو قسم الحوافز، أو بين مدير الحوافز، وغيره من المديرين، ويحتاج الأمر إلى تحديد من المجتمعين، ودورية الإنعقاد.

- توقيت تقديم الحوافز: هل هي شهرية أم سنوية أو ربع سنوية، أم أنها تعطى مباشرة بعد الأداء المتميز، وهل تقدم في مناسبات معينة، مثل: الأعياد والدخول المدرسي.

- نوع الحوافز: هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء، كما يجب أن تكون هناك مرونة في تفصيل الحافز على إحتياج على من يتلقاها والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز.

- النماذج: وتشمل سجلات القياس وتسجيل الأداء الفعلي ونماذج إقتراح صرف وتقديم حوافز معينة .

الفرع الرابع : العوامل المؤثرة على نجاح نظام الحوافز:

إن وضع نظام الحوافز في أي منظمة من المنظمات الحكومية أو الخاصة يتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط لأنظمة الحوافز وتتمثل فيما يلي:¹

أ- **العوامل الخارجية:** (على مستوى الدولة): تتأثر الحوافز بعاملين أولهما سياسة الدولة الإقتصادية والإجتماعية، والتي تمثلها القوانين التي تطبقها إدارات الدوائر وثانيهما القيم الإجتماعية أو النظام الإجتماعي السائد، والذي يتأثر به أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم.

ب- **العوامل الداخلية:** (على مستوى المؤسسة): ويقصد بها العوامل والقوى الموجودة داخل المنظمة، والتي للمنظمة دور أساسي في تشكيلها، فهنا نظام الحوافز في المنظمة يتأثر بثلاثة عوامل، أولهما نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه، وثانيهما نوع العاملين بالمنظمة ومدى تأهيلهم ومهاراتهم وتركيبهم الإجتماعي والثقافي وثالثهما حجم الدائرة ونوع النشاط وفعاليتها ومردوده بالنسبة للإقتصاد الوطني.

ج- **عامل الإتصال المباشر:** لا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه دون أن يوفر لهم نظاما مناسباً، من الإتصالات، يمكن بواسطته توجيه جهودهم وتوضيح مختلف الواجبات والأعمال المطلوب منهم تنفيذها، كما، أن نظام الإتصالات المناسب يعد في حد ذاته الوسيلة الفعالة، التي يمكن أن يقيم من خلالها جهود مرؤوسيه ويكشف أخطاءهم ويعمل على تصحيحها، والإتصال المباشر هو أحد أشكال الإتصال الإداري، ويتم وجها لوجه بين القائد والمرؤوس، والإتصال المباشر له عدة مزايا منها:

¹ - محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضاء الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي، بالمدينة الصناعية، رسالة ماجستير، مكة المكرمة، 2011، ص 55.

- يعتبر مصدرا من مصادر الحماس والتحفيز.

- زيادة الخيرات نتيجة الاحتكاك.

- يؤدي الى السرعة في توصيل المعلومة.

د- العامل التنظيمي: يعني ذلك أبعاد المجال التنظيمي، الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسات الأجور والمراكز الوظيفية والهيكل التنظيمي للمنطقة وتدور الحافزية التنظيمية للعمل في إطار إتاحة المجال لإشباع الحاجات الفردية والتي تتضمن بجانب ما يتيح الراتب، من مقابلة الحاجات الضرورية، وإشباع الحاجات الإجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي، وأسلوب الإدارة التي تعكسه سياسات العمل.

الفرع الخامس: أسباب فشل أنظمة الحوافز: تعود أسباب فشل أنظمة الحوافز إلى ما يلي:¹

1- عدم وجود أهداف ومعايير الأداء: ويرجع ذلك إلى تحليل العمل والتوصل إلى الأنشطة والمهام المكونة والتي يتم ترجمتها بعد ذلك إلى معايير أداء .

2- خوف العاملين من رفع المعايير في المستقبل: ويرجع هذا الخوف إلى ظن العاملين من أن الإدارة يمكن أن ترفع معايير الأداء على خلفية أن العاملين قادرين على تحقيقها، فإذا كانت هذه المعايير مبنية على دراسة لوصف الوظيفة، وإتفاق العاملين، فيجب على الإدارة أن لا ترفعها.

3- صعوبة قياس معايير الأداء: وترجع الصعوبة إلى عدم إمكانية التعبير عن معايير الأداء في شكل كمي واضح أو أن تسجيله صعب، أو لعدم توافر الأشخاص الذين يقومون بقياسه وتسجيله .

4- الصراع والمنافسة: أن التنافس بين الأفراد على إبراز أدائهم الأفضل، قد يؤدي إلى الشعور، بأن الآخرين، يهددون مصالحهم بإمكانية التوصل إلى المعايير الخاصة بالأداء، وهو ما يؤدي إلى وجود صراع بين العاملين.

المبحث الثاني: ماهية أداء المورد البشري:

يعتبر أداء المورد البشري نشاط ذو أهمية بالغة في المؤسسات العامة والخاصة من خلال مدى إلتزام الأفراد وقيامهم بالمهام، لذلك عادة ما نجد الأداء محل إهتمام من طرف الإدارة والقائمين، بغية إستغلال أداء العاملين ومحاولة تقييم هذا الأداء من أجل تطويره وتحسينه ومعرفة ما يحتاجه من تدريب وتحفيز.

وفي هذا المبحث سنتطرق إلى ماهية الأداء ثم التعرف على طرق تقييمه وفي الأخير كيفية تحسينه.

المطلب الأول: مفهوم أداء المورد البشري .

وفي هذا المطلب سنتطرق إلى ماهية الأداء ثم التعرف على طرق تقييمه ، وفي الأخير كيفية تحسينه.

¹ - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 209.

الفرع الأول : تعريف أداء المورد البشري .

سنقوم في هذا المطلب بالتعرف على أداء المورد البشري هو " المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية"¹.

• هو " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي"².

الفرع الثاني :عناصر الأداء: لكي يمكن تحديد مستوى الأداء الفردي المطلوب فإن ذلك يتطلب معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينهما، ونظرا لتعدد هذه العوامل من جهة، ولعدم التوصل لمعرفة درجة تأثير كل منها على الأداء وعليه سنحاول معرفة أهم عناصر الأداء.

أولا: العناصر الأساسية للأداء: وتتمثل فيما يلي:³

1- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبات ومهارات فنية وبارعة وقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار هذا الإنجاز.

المشابة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية في إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.

ثانيا: محددات الأداء:

والأداء نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي:⁴

1- **الدافعية الفردية:** تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله والذي يعبر عن مدى توافق هذا العمل مع ميول إيجابياته.

- أمينة عثمان، عائشة سمسوم، قياس وتقييم أداء المؤسسات من المنظور الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي بعنوان

¹ أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، يومي 10-11، نوفمبر، 2009، ص 47 .

² - عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، جامعة الإسكندرية، مصر، 2007، ص 47

³ - طايبي سيد علي، مرجع سابق، ص 60.

⁴ - مرجع نفسه، ص 61.

2- مناخ العمل: يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع جميع حاجاته.

3- القدرة لدى الفرد على أداء العمل: أن هذه القدرة تستطيع تحصيلها عن طريق التدريب، التعليم، إكتساب الخبرات والمهارات والمعارف الخاصة بالعمل.

ثالثاً: أنواع الأداء: يصنف الأداء البشري إلى ثلاثة أنواع كالتالي:¹

1- أداء المهام: يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر، بيع المخزون وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة.

2- الأداء الظرفي: يشير الأداء الظرفي إلى السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العملية الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة، والمناخ التنظيمي، والأداء، هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته، وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية، ويعتمد على الظروف الذي تجري فيها معالجة العمليات، فمثلاً ممكن أن يكون موجهاً نحو الزملاء ومساعدتهم في حل مشكلة لها علاقة بالعمل، وبذل مجهود إضافي، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة.

3- الأداء المعاكس: يختلف الأداء المعاكس عن النوعين السابقين، حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر في مواعيد العمل أو الغياب، وقد يشمل السلوكيات مثل: الإنحراف والعدوان وسوء الإستخدام، والعنف وروح الإنتقام، والمجابهة.

الفرع الثالث : أبعاد الأداء: لأداء الفرد في وظيفته دور كبير في مختلف الجوانب، لذا سنحاول معرفة ثلاثة أبعاد للأداء البشري في المؤسسة وتمثل فيما يلي:²

1 - البعد التنظيمي للأداء: يقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي من أجل تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الإجتماعية والإقتصادية.

2- غازي حسن عودة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين، دراسة تطبيقية أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان، الأردن، 2013، ص40.
2 - مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 286.

2- البعد الاجتماعي للأداء: ويقصد به مدى رضا أفراد المؤسسة على إحتلاف مسؤولياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرات على وفاء العاملين لمؤسستهم، وقد يتأثر الأداء الكلي للمؤسسة بصورة سلبية على المدى البعيد إذا تم التركيز فقط على تحقيق الجانب الإقتصادي وإهمال الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية.

3- البعد الإقتصادي للأداء: قدرة المؤسسة على البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال، وهذا يعني أن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها وهو البقاء في السوق وضمان إستمراريتها وتحقيق التوازن الذي يضمن رضا عمالها من جهة ومساهميها وشركائها من جهة أخرى.

المطلب الثاني: تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية مستمرة نمارسها في مواقف كثيرة من حياتنا اليومية فنحن نحكم على شخص بأنه سريع البداهة أو إجتماعي أو إنطوائي أو بطيء الفهم، وفي هذا المبحث سنحاول التعرف على مفهوم عملية تقييم الأداء.

الفرع الأول: مفهوم عملية تقييم الأداء

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء .

أولا : مفهوم عملية تقييم الأداء

- يقصد بتقييم الأداء هو "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر إذن، أن يكون العاملون قد قضوا، فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها"¹.
- هو "تقييم كل شخص من العاملين في المنشأة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون معه"².

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج التعريف التالي: هو عملية لتقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة.

ثانيا : خصائص تقييم الأداء: إن عملية تقييم الأداء تتميز بأربعة خصائص وهي كالتالي:³

- أن تقييم الأداء هو عملية إدارية مخطط لها مسبقا.
- أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.

¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 406.

² - مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 188.

³ - عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 102.

- أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل قياس مدى إلتزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب والنتائج التي تحققت من الإلتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.
- إن تقييم الأداء عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة و أنها عملية يومية وليست موسمية وما النتائج النهائية إلا تعبر عن التحليل لكافة الجزئيات والتحركات المتعلقة بالعمل اليومي للموظف ويكون التقييم سنوي أو نصف سنوي:

الفرع الثاني: أهداف عملية تقييم الأداء: إن عملية تقييم الأداء تستهدف ثلاث غايات.

- أ - **على مستوى المنظمة:** وتمثل فيما يلي:¹
 - إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين إتجاه المنظمة.
 - رفع مستوى أداء العاملين وإستثمارات قدراتهم وإمكاناتهم وبما يساعدهم على التقدم والتطور.
 - تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
 - مساعدة المنظمة في وضع، معدلات الأداء المعيارية الدقيقة.
- ب- **على مستوى المديرين:** وتمثل فيما يلي:
 - تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين، والتقرب إليهم، للتعرف على مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.
 - دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
- ج- **على مستوى الفرد العامل:** وتمثل فيما يلي:²
 - دفع العاملين إلى العمل بإجتهد وجدية وإخلاص، حتى يتمكنوا، من الحصول على إحترام وتقدير رؤسائهم.
 - شعور العاملين بالعدالة وبيان جهودهم المبذولة وتأخذ بعين الإعتبار:³

¹ - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي) ، ط 2 ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2005، ص ص 200، 201.

² - عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب، رسالة ماجستير، فرع إستراتيجية، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006، ص 209..

³ - مرجع نفسه ، ص 209 .

الفرع الثالث: مراحل تقييم الأداء

تبدأ عملية تقييم الأداء بوضع توقعات الأداء ومن ثم مراقبة التقدم في الأداء وبعد ذلك تقييم الأداء، فالتغذية

العكسية من الأداء وبعد ذلك إتخاذ القرارات الإدارية ثم وضع خطط لتطوير الأداء وتمثل فيما يلي:¹

1- مرحلة وضع توقعات الأداء: وهو وضع سياسة لذلك، بالتعاون مع الطرفين، المؤسسة والعاملون حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم، وكذا القائمون به، وأيضا الإتفاق حول وصف المهام المطلوبة، والنتائج التي ينبغي تحقيقها، مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء.

2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد كما أن المراقبة تقتضي إختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، لأن العملية ستتم وتستلزم المراقبة، لدورها الفعال، في تصحيح الأخطاء والانحرافات، إذ أن النتائج تؤثر على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت.

3- مرحلة تقييم الأداء: وعندها يقيم أداء جميع العاملين، والتعرف على مستوياتهم، مما يفيد في إتخاذ القرارات،

4- مرحلة التغذية العكسية: ينبغي على إدارة المؤسسة دراسة وتحليل، نتائج التقييم وإتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين، فيحتاج كل فرد عامل إلى معرفة أدائه ومدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها، وهذا طبقا لما تحدده الإدارة، والتغذية العكسية ضرورية للتقييم في المستقبل.

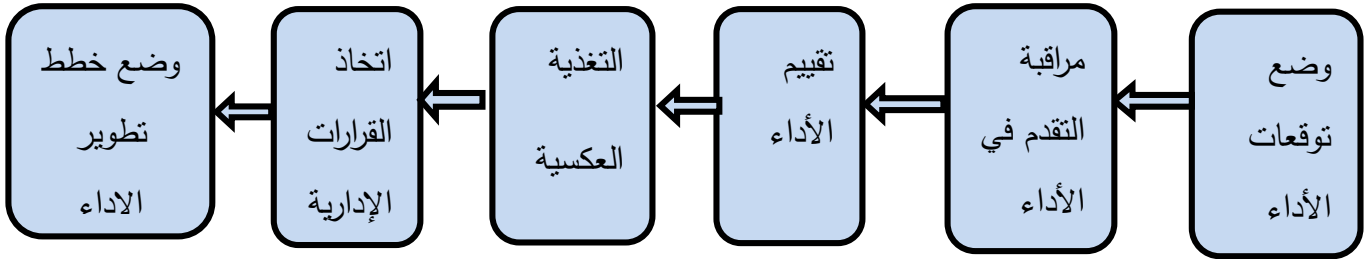
5- مرحلة إتخاذ القرارات الإدارية بعد الإنتهاء من التقييم: هي كثيرة ومتنوعة، تتعلق بالترقية، التعيين، الفصل... الخ.

6- مرحلة وضع خطط تطوير الأداء: وتتمثل آخر مرحلة، حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تنعكس بشكل إيجابي على التقييم، من خلال التعرف على جميع الخطط وكذا تقييم العاملين.

- وكإجراءات جزائية يجب على الإدارة أن تقدم المكافآت المادية والمعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية، وبالمقابل تفضي أولئك الذين تحصلوا على تقديرات منخفضة كأن تحرمهم من العلاوات الدورية، والشكل التالي يوضح مراحل تقييم الأداء كما يلي:

¹ - براء رجب تركي، مرجع سابق، ص ص، 82، 83.

الشكل رقم (03): مراحل تقييم الأداء. :



المصدر: براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، (ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد)، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 83.

الفرع الرابع: طرق تقييم الأداء: هناك طرق متعددة لتقييم الأداء، ويمكن تصنيفها إلى طرق حديثة وطرق تقليدية ولكل طريقة مزاياها وعيوبها، وبعض المؤسسات تستخدم أكثر من طريقة لتحسين نظم تقييم الأداء بها، حيث تركز الطرق التقليدية على الجوانب الكمية وإستخدامها كمعايير إلى جانب إهتمامها بالأداء الفردي، بينما الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية، ومختلف الصفات الشخصية، وتركز على الأداء الجماعي.

أ - **طرق التقييم التقليدية:** وهي الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للرؤساء على أداء مرؤوسيههم وهي لا تعتمد على العوامل الموضوعية، وتختلف عن بعضها البعض في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها وهذه الطرق كالأتي:¹

1- طريقة الترتيب البسيط: تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازليا حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ، وغالبا ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين على أن لا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة، بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص.

• **مزايا هذه الطريقة:** ومن مزايا هذه الطريقة:

أ- سهولة الاستخدام

ب- التفرقة بين الكفاء والغير كفاء.

• **عيوب هذه الطريقة:** وتمثل فيما يلي:

¹ - علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، (تخصص نظم المعلومات الإدارية)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 90.

- أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد.

2- طريقة المقارنة المزدوجة: يقوم المقيم وفقاً لهذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون هم أيضاً، للتقييم في المجموعة نفسها، فإذا كان لدينا مثلاً (5) أفراد عاملين فيتم تقييم الفرد الأول (أ) مع الفرد الثاني (ب) لمعرفة من هو أفضل ومن ثم تتم مقارنة الفرد الأول (أ) مع كل من (ج) و(د) و(هـ) لمعرفة أيهم أفضل، لذلك فإن استخدام هذه الطريقة لخمسة أفراد عاملين يتضمن عشرة قرارات حيث كل قرار يأخذ شخصين فقط.

- وتحسب عدد مرات المقارنة وفق المعادلة التالية:

$$\text{عدد مرات المقارنة} = \text{عدد الأفراد} (\text{عدد الأفراد} - 1) / 2$$

• **مزايا الطريقة:** تتمثل فيما يلي:

تتميز هذه الطريقة بأنها إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة، ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريباً عما لو إتبعت أي طريقة أخرى من طرق التقييم.

• **عيوب الطريقة:** و تتمثل فيما يلي :

مع بساطة وسهولة هذه الطريقة، إلا أنه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي عدداً كبيراً، حيث سيكون عدد المقارنات كبيراً، كما لا تصلح لأغراض التدريب أو الترقية لأنها لا تحدد نواقص الأفراد، ويكاد يكون الغرض منها هو إختبار مدى نجاح المنظمة في عملية الاختيار.

3- طريقة التوزيع الإجباري: وهذه الطريقة تجبر من يقوم بالتقييم، على تقسيم العاملين (محل التقييم)، إلى مجموعات مختلفة من حيث الدرجة أو مستوى التقييم، وعادة ما يتم تقييم الأفراد ووضعهم في فئات تقييم تحمل أوزان مختلفة وذلك بناء على رأي المقيم بشكل عام، حيث تتراوح فئات التقييم بين ضعيف وأقل من المتوسط، ومتوسط وأعلى من المتوسط، وجيد. تشترط هذه الطريقة أن يقوم المقيم بتوزيع الأفراد على فئات التقييم المحددة بنسب مئوية، وموزعة على أساس التوزيع الطبيعي:¹

كما في الجدول التالي:

¹ - علي محمد رابعة ، رجع سابق، ص 209.

الجدول رقم (01): طريقة التوزيع الإجباري.

ممتاز	10% من الأفراد	الفئة الاولى
جيد جدا	20% من الأفراد	الفئة الثانية
جيد	40% من الأفراد	الفئة الثالثة
مقبول	20% من الأفراد	الفئة الرابعة
ضعيف	10% من الأفراد	الفئة الخامسة

المصدر: محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 228.

- ويعود السبب لإستخدام هذا النوع من التوزيع لإعتقاد الإدارة، أن الظاهرة الطبيعية تميل عادة إلى التركيز حول القيمة الوسطى، ويقل تركيزها في الطرفين بشكل متساوي.

مميزات هذه الطريقة: وتتمثل فيما يلي:¹

- سهولة وسرعة عملية التقييم.
- تجبر المقيم على دراسة وتحليل مرؤوسيه بشكل دقيق، ليتمكن من توزيعهم على الفئة بشكل صحيح.
- لا يبذل المقيم جهداً ووقتاً كبيرين في التقييم.

• عيوب هذه الطريقة:

- صعوبة إستخدامها في حالة وجود أعداد قليلة، وبالتالي فإن هذه الطريقة أساساً لا تنطبق إلا على المجتمع الكبير.
- نقص الموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيم.
- لا توضح نتائج التقييم نقاط القوة والضعف المتمثل في أداء الموارد البشرية.
- صعوبة إستخدام طريقة التوزيع الإجباري عندما يكون عدد الأفراد المقيمين صغيراً، حيث لا يمكن تقسيمهم إلى مجموعات حسب مستويات الكفاءة المحددة.

4- طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المتعلقة بالعمل والأداء، ومن ثم يتم تقييم أداء كل فرد وفقاً لدرجة إمتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص، والتي تكون مصنفة بشكل متسلسل، مثل كمية الإنتاج، نوعية الإنتاج، الإبداع والمعرفة بالعمل، التعاون، وغيرها من الخصائص، وبناء على ذلك يتم تقييم كل فرد، وفقاً لدرجة إمتلاكه لهذه الصفات من قبل المقيم الذي يضع علامة تناسب مستوى أداء الموظف .

¹ - نادر أحمد أبوشيخة، إدارة الموارد البشرية، (إطار نظري وحالات عملية)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 353.

• مزايا هذه الطريقة:

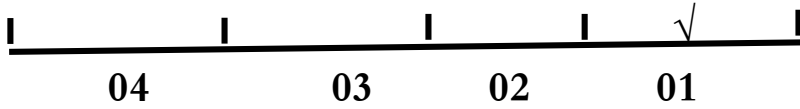
- أنها تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال.
- تستخدم في حالة وجود أعدادا كبيرة أو صغيرة، وهي تلائم قطاع الخدمات لسهولة تحديد الصفات .

• عيوب هذه الطريقة:

- لا ترتبط بصورة مباشرة بسلوك الأفراد موضع التقييم، حيث أن الفرد العامل يقيم وفقاً لأحكام المشرفين فيما يتعلّق بكمية ونوع العمل، مما يؤدي إلى التحيز في عملية التقييم.
- من الصعب على الفرد تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عالي.
- من الصعب تصميم برامج تدريبية للأفراد العاملين الذين يكون تقييمهم منخفض، فالصفات هي عامة في الغالب، حيث لا بد من تحديد نقاط الضعف بدقة¹.
- وهناك عدة نماذج وأشكال مطورة من النموذج العام لمقياس التدرج البياني، ندرج أدناه هذه النماذج في الشكل الآتي الذي يوضح صفة واحدة وهي نوعية العمل:

الشكل رقم (04) الأنواع المختلفة للطريقة البيانية:

(أ) نوعية العمل:



(ب) نوعية العمل

العمل في الغالب ممتاز النوعية متوسطة طالما يحتوي على التغيرات نادرا ما يكون العمل مميز

المصدر: سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط 3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 252.

¹ - علي محمد رابعة، مرجع سابق ص 91.

الجدول رقم (02): نوعية العمل

درجات الأداء				عوامل
متميز بإستمرار	متميز في بعض الأحيان	متوسط بإستمرار	غير مرضي بإستمرار	الأداء
				النوعية
				الدقة
				الاقتصادية
				عدم وجود أخطاء

المصدر: سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، ص 252.

5-طريقة قوائم المراجعة:

حسب هذه الطريقة يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد أو الأقسام، وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين ويكون تأشير المقيم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إما بنعم أو لا، وعند إتمام قائمة المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها، وتحديد الدرجات والأوزان لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها، ومن ثم يعود التقييم النهائي من إدارة الأفراد إلى المشرف المباشر. لمناقشته مع الأفراد العاملين ووفقا لهذه الطريقة فإن المقيم لا يتدخل أو يعرف الدرجات المحددة مسبقا.¹

الجدول رقم (03) يوضح قائمة مراجعة لتقييم كاتب المبيعات:

لا	نعم	الفقرات
		1-هل يتبع تعليمات المشرف؟
		2-هل يقترح أفكار جديدة؟
		3-هل يتطوع لمساعدة زملائه؟
		4-هل يرتكب أخطاء في عمله؟

المصدر: علي محمد رابعة، مرجع سابق، ص 91.

• مزايا هذه الطريقة: وتتمثل فيما يلي:²

¹ - علي محمد رابعة، مرجع سابق، ص 91.

² - .عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 33.

- أنها تقلل من التحيزات، حيث أن المقيم والمسؤول عن تحديد درجة الأهمية والدرجات لكل صفة مختلفين، وهذا لا يعني أنه لا يوجد تحيز مطلقا، حيث بإستطاعة المقيم التمييز بين الصفات الإيجابية والسلبية، ومن ثم إختيار ما يراه مناسبا، إعتقادا على حكمه الشخصي.

• عيوب هذه الطريقة: و تتمثل فيما يلي

- أن تكلفتها عالية، حيث تتطلب من المؤسسة إعداد قوائم بقدر ما يوجد لديها من تصنيفات أعمال، حيث أن فقرات هذه القائمة تختلف من عمل إلى عمل آخر.

6- طريقة الإختيار الإجباري: وتتمثل فيما يلي:¹

نظرا لتعرض طريقة القوائم لبعض الثغرات والتي منها عدم دقة الإجابات التي يقدمها القائم للتقييم، خاصة تعذر إعطائه الإجابات الوسيطة، حيث تشتمل على النفي والإثبات، لذا فقد عدلت هذه الطريقة بطريقة الإختيار الإجباري، وتقوم هذه الطريقة على تجميع عدد كبير من العبارات، التي تصف أداء الفرد، ويتم توزيع تلك العبارات في ثنائيات كل منهما تعبر عن ناحية من النواحي الغير مرغوب فيه، ومثال ذلك.

أ- ها الشخص سريع الملاحظة والفهم
ب - أنه شخص حاضر
ج - هذا الشخص يميل الى التأجيل في اتخاذ القرارات الهامة في أوقات الأزمات

نواحي طيبة .
نواحي غير طيبة

7- طريقة الوقائع الحرجة:²

يقيم الفرد وفق هذه الطريقة على أساس سلوكه في حالة الوقائع الحرجة، التي قد تحدث في المؤسسة كالوضعيات البيئية مثلا، والأساس الذي تركز عليه هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل والتي تؤثر في أداء الفرد، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه، وتحدد قيمته لكل حادثة حسب أهميتها للعمل، لا يطلع على تلك القيمة القائم بالتقييم ويطلب من المقيم أن يقوم بملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق، ليحدد أي من هذه الوقائع تحدث من خلال أداء الفرد لعمله، وبعد الانتهاء من هذا التقييم تقوم الإدارة بتحديد كفاءة الفرد، وذلك على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه وإحتساب قيمتها في القائمة السرية وبذلك نستخرج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد حسب أهميتها للعمل، لا يطلع على تلك القيمة القائم بالتقييم ويطلب من المقيم أن يقوم بملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق، ليحدد أي من هذه الوقائع تحدث من خلال أداء الفرد لعمله، وبعد الانتهاء

¹ - مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 209

² - نوال عبد الكريم الأشهب، إدارة الموارد البشرية، دار أجدد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 88.

من هذا التقييم تقوم الإدارة بتحديد كفاءة الفرد، وذلك على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه وإحتساب قيمتها في القائمة السرية وبذلك نستخرج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد.

• مزايا هذه الطريقة:

- أنها تقلل من مرتكبة الأخطاء أو من قبل المقيم، حيث أن المقيم يلاحظ السلوك الفعلي الحاصل.

• عيوبها: و تتمثل فيما يلي :

أهم عيب لهذه الطريقة فيتمثل في أنها تتطلب جهوداً كبيرة مستمرة من قبل المقيم في متابعة وملاحظة أداء العاملين، وكتابة المواقف الإيجابية والسلبية أثناء فترة التقييم.

ب- الطرق الحديثة: نظرا لأهمية عملية تقييم الأداء للفرد والمنظمة فقد تواصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة تهدف إلى تقليل درجة الأخطاء والمشاكل والمعوقات المرتبطة بالطرق التقليدية التي منعتها من أن تكون طرق منصفة للموظفين، لذا وضع العلماء مجموعة من الطرق الحديثة والتي من أهمها:

1- طريقة قياس التدرج على أساس السلوك: تربط بين طريقتي المواقف الحرجة، والتدرج البياني، حيث يحدد عمود لكل سلوك، ويقوم الأفراد على أساس سلوكهم بيانيا، وفقا للمواقف التي يكون بها، ويتم تقييم الفرد بناء على مدى إمتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في العمل بحيث تكون هذه السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية.¹

• مزايا هذه الطريقة: تتمثل فيما يلي:²

- تساهم في تقليل الأخطاء المترتبة في عملية التقييم بسبب تحديدها لأبعاد العمل للمقيم، وكذلك ملاءمتها للفرد العامل من حيث ربطها بأدائه الفعلي بالأداء المطلوب كما تساهم هذه الطريقة بتحديد نقاط الضعف بدقة وبالتالي تساعد في تحديد الإحتياجات التدريبية والتطويرية للأفراد العاملين كما أنها مقنعة لكل من الأفراد العاملين، وبالتالي تؤدي إلى تقليل الصراع بين الأفراد حول نتائج التقييم.

• عيوب هذه الطريقة: و تتمثل فيما يلي :

-ارتفاع التكاليف والوقت والجهد المطلوبين في تطوير المقاييس وتنفيذها.

- لا يمكن إستخدامها في المنظمات الصغيرة نظرا لإرتفاع تكلفتها..

- لا توفر درجة عالية من الثبات والموضوعية في نتائجها.

¹ - نوال عبد الكريم الأشهب، مرجع سابق، ص 88، 89.

² - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 260.

- لأنها تتطلب مقاييس متعددة لكل عمل من الأعمال ولذلك فإنه بالإمكان إستخدامها فقط للأعمال التي تحتوي على سلوكيات ممكن ملاحظتها وغالبا ما تتضمن حركات جسمية وليست محتويات ذهنية وإبداعية. حيث يتم بمقتضى هذا الأسلوب تقييم أداء العاملين .

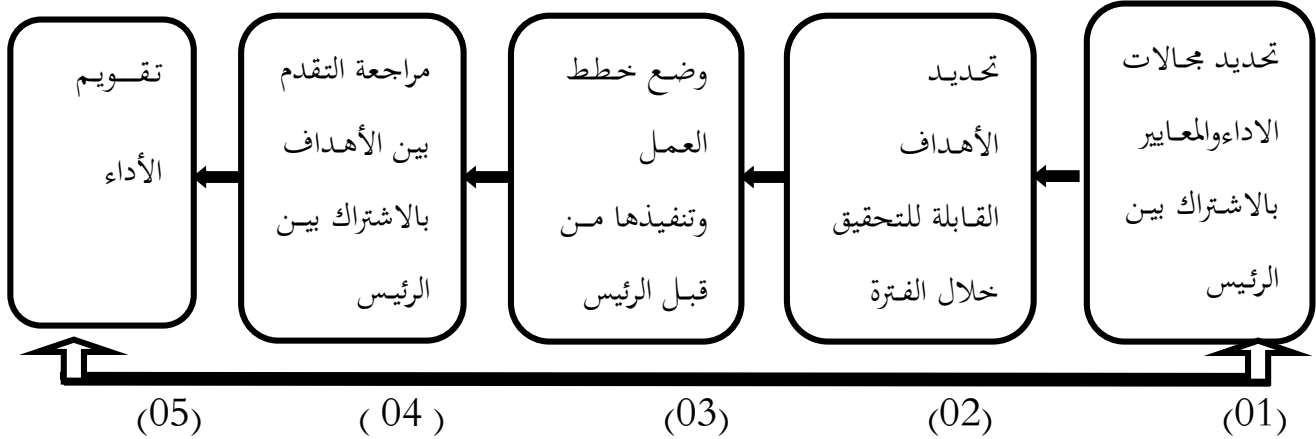
2- طريقة مقياس الملاحظات السلوكية

للتعرف على تصرفاتهم وسلوكياتهم أثناء العمل، وهل أن تلك السلوكيات تتكرر لديهم ؟ وهل هي في نفس الوقت ؟ وبالتالي التعرف على الأسباب التي أدت إلى ظهور مثل هذه السلوكيات.¹
وتتميز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع، أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين، بينما في الطريقة السابقة يقوم المقيم بعملية التقييم حسب توقعه ومعرفته لسلوك الفرد العامل.²

3- طريقة الإدارة بالأهداف

-لعلك لاحظت أن جميع الطرق السابقة تقوم على تقييم الأداء الماضي للعاملين، فهي تطلب من المشرف الحكم على أداء مرؤوسيه وبالتالي فمنهج الإدارة بالأهداف تركز على أداء المستقبل وكذلك الأداء الماضي، ويعتمد أيضا إلى إشراك العامل أو المرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها في عمله، وبالتالي هذه الطريقة تقيس الأداء وتقييمه عن طريق المقارنة بين الأهداف الموضوعة والمسطرة من قبل المنظمة للفرد من أجل إنجازها مع ما أنجز فعلا.³
- وبالإمكان النظر أو التعامل مع طريقة الإدارة بالأهداف على أساس، أنها عملية متكاملة تتكون من عدة مراحل

يوضحها الشكل التالي: الشكل رقم (05) خطوات الإدارة بالأهداف :



المصدر : عادل حرحوش الصالح ، مؤيد سعيد السالم ، مرجع سابق ، ص 117 .

¹ - خالد عبد الرحمان الهبيتي، مرجع سابق، ص 37.

² - عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 38.

³ - نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العامة في الجزائر)، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الشلف، 2015، ص 172.

• مزايا هذه الطريقة: وتتمثل فيما يلي:¹

- تشجيع الأفراد في تحديد الأهداف مما تزيد من دافعيتهم نحو العمل.
- من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي، والمحدد بشكل كمي.
- تسهل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف.
- تعرف الأفراد على ما هو مطلوب منهم مسبقاً، وما هي إمكانياتهم.

• عيوب هذه الطريقة: وتتمثل في:

- من الصعب مقارنة مستوى أداء الأفراد نظراً إلى أن كل فرد مقيم وفقاً لمدى تحقيق الأهداف
- صعوبة تطبيقها في الواقع العملي لأنها تتطلب مهارات في صياغة الأهداف بشكل واضح، كما أن توزيع الأفراد كفرق عمل وعندما تكون النشاطات والفعاليات متداخلة، فإن ذلك يزيد من صعوبتها أيضاً.
- التأكيد على النتائج، مما يؤدي إلى إهمال كيفية تحسين الأداء، والشكل التالي يوضح أحد أساليب تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف، وذلك في إدارة المبيعات:

الجدول رقم(04): تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف:

الانحراف	الإنجاز	الهدف	الاهداف
107%	160	150	1- عدد الزيارات البيعية للعملاء
100%	50	50	2- عدد العملاء الجدد الذين تم الاتصال بهم
95%	950	1000	3- كمية المبيعات من السلعة س 4
110%	2200	2000	4- كمية المبيعات من السلعة ص 4
75%	15	20	5- عدد شكاوي العملاء
80%	8	10	6- عدد التقارير البيعية في الشهر

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 425.

- إن الهدف الأساسي من هذه الطريقة هو تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وزيادة تحفيز الأفراد على العمل.

¹ - علي محمد رابعة، مرجع سابق، ص 97.

4- طريقة مراكز التقييم: تستخدم هذه الطريقة لتطوير المديرين ولتقييم أدائهم لأن إجراءاتهم تساعد الأفراد على فهم نقاط القوة والضعف مما يقودهم إلى تطوير أدائهم.

بمعنى ذلك أنها تستخدم كوسيلة لقياس الأداء الإداري، فمن خلال نظام مراكز التقييم قد تعهد إلى الأفراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام والواجبات، مثل المناقشات الجماعية بدون قائد تمثل الأدوار، حل المشكلات، إتخاذ القرارات..... الخ، بعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الأفراد وتقييم مهاراتهم أو قدراتهم الإدارية المحتملة.¹

• **مزايا هذه الطريقة:** وتمثل فيما يلي:

- إستخدامها من قبل الإدارة العليا في التنظيم

- يؤدي الأخذ بالعوامل الأساسية الى أن يكون لدى الفرد القابلية للتأثير على الآخرين بالإضافة إلى تقدير مشاعر ورغبات الآخرين .

• **عيوب هذه الطريقة:** و تتمثل فيما يلي :

- تكلفتها عالية

- عدم إمكانية استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة.

المطلب الثاني: عوامل وصعوبات التقييم:

تتمثل عوامل تقييم الأداء في ثلاث وهي: العوامل الشخصية، وعامل السلوك وعامل النتائج، وبالرغم من أن العوامل الشخصية مهمة في الأداء فإنه يجب تقييمها بحذر وتحفظ بسبب صعوبة تقييمها موضوعيا.

أولاً: عامل النتائج: إن النتائج هي المحصلة النهائية للأداء، وهي الهدف الأول للتقييم (غالبا) ومن السهل قياسها، في معظم الأحيان، ولكن يتطلب الأمر استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج في الوظائف التي تقدم خدمات لا إنتاجا سلعيا، وهنا لا بد التعرف على:

- الكمية: أي حجم النتائج مقارنا بالمتوقع

- الجودة: أي نوعية النتائج مقارنة بالنوعية المتوقعة

- التكلفة: أي تكلفة تحقق النتائج مقارنة بالميزانية

الوقت المحدد للإنجاز: أي الزمن المستغرق في الإنتاج، مقارنا بالوقت المحدد.

ثانيا: عامل السلوك: فيصعب قياسه بموضوعية كالنتائج، وعادة ما يتم تقييم عامل السلوك بالإستناد على مجموعة من العناصر أهمها:

¹ - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين) الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2006، ص 431.

- القيادة: رغبة الموظف في توجيه الآخرين والتأثير فيهم ورغبتهم في تقبل توجيهاته التخطيط: المقدرة على النظر إلى الأمام، ووضع برنامج عمل مناسباً.
- حل المشكلات: المهارة في تحديد أسباب المشكلة ووضع بدائل الحل.
- إتخاذ القرارات: قدرة الموظف على الحكم على الأمور وتحمل المسؤولية.
- فعالية العلاقات الشخصية: مثل التعامل مع الآخرين.
- الإتصالات الكتابية: رغبة الموظف في الإتصال الكتابي وقدرته على ذلك.
- الإتصالات الشفوية: المهارة في تحديد أسباب المشكلة ووضع بدائل الحل.

ثالثاً: عامل الشخصية: فبالرغم من أنها عامل أساسي في التقييم، فإنه من الصعب تقويم عناصرها، بسبب غموض العبارات التي تصيغها، مما يؤدي إلى تقويم غير موضوعي، فالعنصر الواحد له عدة تعريفات، إذ أن كل رئيس أو مشرف يمكن أن يقدم مثلاً تعريفاً لعنصر الإعتماد على الآخرين، وكذلك ليس هناك إتفاق على العناصر الشخصية التي تسهم في الأداء.¹

الفرع الثالث: الصعوبات التي يواجهها تقييم الأداء

ولوكان من الممكن تقسيم جميع الأفراد العاملين على أساس عدد الوحدات المنتجة أو قيمة المبيعات أو غير ذلك من المعايير الموضوعية ليصبح دور عملية التقييم بسيطاً إلا أن معظم حالات التقييم للكثير من الأخطاء التي تصاحب عملية تقييم الرؤساء لأداء مرؤوسيهما العديد منها ما يلي:²

أولاً- أخطاء التحيز الشخصي: يتأثر تقييم العامل أحياناً بالتحيز الشخصي للرئيس، مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للعامل، ونستطيع أن نقلل من هذا التحيز بأن نشرك الآخرين في عملية التقييم، وخاصة هؤلاء الذين لديهم معرفة بمستوى أداء العامل، فمثلاً يمكن للمقيم أن يدع رئيسه يراجع ويدقق تقييمه لأداء العاملين، كما يمكن التقليل من التحيز من خلال تعدد التقييمات لأداء العامل من قبل أكثر من مدير ثم يحصل على تقرير موحد من خلال الإجتماع مع من يقومون بالتقييم.

ثانياً- أخطاء الهالة: ويحدث هذا الخطأ عندما يقع المقيم تحت تأثير جانب واحد من أداء العامل الذي يقوم بتقييمه، مما يؤثر على تقديره العام لذلك الأداء، كأن يتم تقييم أداء العامل متفوق أو ضعيف في صفة معينة من صفاته التي يجبها المقيم أولاً يقيمها.

¹ - نادر أحمد أبوشيخة، مرجع سابق، ص 337، 338.

² - علي محمد رابعة، مرجع سابق، ص 101.

ثالثا: الميل الى التقييم العشوائي: حيث لا يهتم بمراعاة الدقة في تقييمه وتقديراته عن الأفراد الذين يقوم بتقييمهم، بل يكون أكثر إهتماماً أنه غير متحيز ومن ثم فإنه يعطي وبشكل عشوائي تقديرات متفاوتة للعاملين دون أن تعكس هذه التقديرات الحقيقية أداء أولئك العاملين.

رابعاً: الميل إلى اللين أو التشدد

في حالة أن المقيم يميل إلى اللين فإنه يتجه إلى إعطاء جميع العاملين تقديرات عالية، أما الميل إلى التشدد فيكون عكس الميل إلى اللين فيعطي المقيم تقديرات متوسطة حتى للممتازين في أدائهم¹.

خامساً: التأثير بسلوك الأفراد قبيل فترة التقييم: إذ المقصود بالتقييم أن يكون عن فترات زمنية معينة قد تكون سنة مثلاً، إلا أن ما يحدث أن يتأثر المشرف الذي يقوم بتقييم تصرفات مساعديه في الفترة الأخيرة من التقييم ضعيف، فقد يعطي تقييماً ضعيفاً حتى لو كان أداءه خلال المدة التي سبقت ذلك الأداء مرتفعاً².

المطلب الرابع: تحسين أداء المورد البشري:

يعتبر تحسين الأداء المورد البشري هدف تسعى إليه المؤسسات من خلال معرفة النقائص والوقوف عنها في الوقت اللازم من خلال مقارنة النتائج التي يسببها الأداء الفعلي والأهداف المسطرة ومن خلال هذا المبحث سنقوم بدراسة ماهية تحسين الأداء.

الفرع الأول: مفهوم تحسين الأداء:

يقصد بتحسين الأداء استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في: "الجودة، والإنتاجية، والتكنولوجيا، والتكلفة" ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات وإحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الإعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل "إدارة التحسين الشامل"³.

أولاً: عناصر إدارة تحسين الأداء: حسب رأي علماء الإدارة تقسم عناصر إدارة تحسين الأداء إلى ما يلي⁴:

–التوجيه: وهو يمثل الإستراتيجية التي تحدد إتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على تركيز الطاقات

وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسة في المؤسسة.

¹ - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 109.

² - مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 195، 196.

³ - عبد الله محمد الجساسي، أثر الحوافز المعنوية والمادية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، الأردن، 2011، ص 129.

⁴ - طايبي سيد علي، مرجع سابق، ص 92.

- المفاهيم الأساسية: وهي تتميز بأنها تضع المؤسسة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.

-عمليات التسليم: وهي تركز على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية، وتزيد من قدرتها على التكيف، وفي الوقت ذاته تخفض الوقت والجهد والتكلفة.

-التأثير التنظيمي: وهو يختص بوضع المقاييس والهيكلة التنظيمي للمؤسسة.

ثانيا- متطلبات تحسين الأداء:

يتطلب تحسين الأداء توفر مجموعة من العوامل موضحة في النقاط التالية:

- 1- دعم الإدارة العليا.
- 2- أن تكون عملية تحسين الأداء متوافقة مع أهداف المؤسسة طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى.
- 3- أن تكون منسجمة مع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.
- 4- قابلة للتنفيذ.
- 5- تعطي فائدة مادية ومعنوية للمؤسسة.
- 6- معرفة الفئة المستهدفة من عملية تحسين الأداء.

الفرع الثاني: إجراءات تحسين الأداء:

يمكن تلخيص أهم إجراءات تحسين الأداء من خلال المراحل التالية:¹

1- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

لابد من تحديد أسباب الانحرافات في أداء العاملين عن الأداء المعياري (تحديد فجوة الأداء)، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية، وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما أن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل. فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا وإيجابا كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل... الخ

¹ - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 157 - 158.

2- تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والعمالين من جهة والإستشاريين والإختصاصيين في مجال تطوير وتحسن الأداء من جهة أخرى، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة العمل، وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

3- الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة، ومن الأمثلة على الاتصالات الفعالة في هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى عبارات غامضة أو سلوكيات غير واضحة، كذلك لا بد من إستشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء.

الفرع الثالث : الفوائد المرجوة من تحسين الأداء وتتمثل فيما يلي:¹

أ- تحسين الأداء يحاول صقل وتحديد مهارات العاملين الحاليين، (أو أحيانا الجدد) وهذا يؤدي إلى تركيز الجهود على الموظفين المتواجدين ضمن المؤسسة التي يعملون فيها، فيكون حجم ومقدار إستفادتهم من الخبرات التي تم تعلمها والإستفادة منها كبيرة يمكن توظيفها بشكل مباشر في العمل.

ب- تحسين الأداء يعمل على إكساب الموظفين والعاملين مهارات جديدة على إختلاف مستوياتهم، إن العالم اليوم لم يعد يعتمد على أحادية التخصص، لذا يجب على الموظف الذي يرغب بأن يستمر ويبدع في عمله أن يبحث دائما عن التطور وتحسين مهاراته حتى يستطيع المنافسة، كما أن أمور التدريب وإكتساب المهارات لم يعد شيء صعب بل على العكس، هناك أبواب كثيرة مفتوحة تنتظر من يطرقها ويدخلها.

ج- إعطاء الفرص للأشخاص الذين لم يحالفهم الحظ في إكمال تعليمهم الجامعي أو المتوسط ولكن بإلتحاقهم بعدة دورات تدريبية تؤدي إلى إكتسابهم مهارات كبيرة (خاصة أن المعاهد التي تقوم بإعطاء مختلف الدورات قد إزدادت وتنوعت مما يعطي فرصة لمن فاتهم نصيبهم من التعليم المنتظم للتعلم) مما يؤدي إلى أن يكون معظم فئات المجتمع منتجا وبالتالي الإستفادة القصوى من طاقات معظم الأفراد.

د- تحسين الأداء يعمل على جعل المنظمة مواكبة لآخر المستجدات والتطورات في مجال عملها من خلال تطوير وتحديث كفاءة موظفيها، مما ينعكس إيجابا على الشركة أو المؤسسة وأدائها وربحياتها.

هـ- تحسين الأداء يعمل على تقليل التكلفة والنفقات من خلال معرفة الطريقة المثلى والأفضل في العمل مما يقلل من التكلفة وزيادة الكفاءة والفعالية في العمل.

¹ - طايبي سيد علي، مرجع سابق، ص 40.

و- تحسين الأداء يعمل على توفير الوقت المهذور والمبذول في النشاطات الغير إنتاجية، ويؤدي إلى توفيره للقيام بأعمال أكثر أهمية.

ي- تحسين وتطوير الأداء هو استثمار في الرأسمال البشري الذي لا يقل أهمية عن المال وغيره من الموارد.

المطلب الرابع : أثر الحوافز على أداء الموظف العمومي :

ترك الحوافز بأنواعها إيجابية أو سلبية الأثر على أداء معظم العاملين ، لما لها من آثار إقتصادية وإجتماعية على المستفيدين من الحوافز، ويتمثل الأثر الوظيفي في الجهود التي سيبدلها الموظف الذي تلقى الحوافز من أجل الحفاظ على المكانة والصورة المأخوذة عنه ، وتترجم من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدار الحوافز الذي تم منحه إياه ، إضافة لتوفير جو تنافسي بين الموظفين ، نظرا لتطلعهم للحصول على حوافز أسوة بزملاء العمل ، وهذا بدوره يؤدي إلى رفع كفاءة العمل، أما الآثار الاجتماعية والاقتصادية التي تحققها الحوافز المادية التي يتحصل عليها الموظف ، فهي في الغالب.

تساهم في حل المشاكل المادية التي يعاني منها الموظف وأسرته ، فتكون الحوافز أوجدت حلولاً للمشاكل إقتصادية وإجتماعية تولد لدى الموظف الشعور بالانتماء إلى مؤسسته.

أهداف أساسية ثلاث لإدارة نظم الحوافز والمكافآت كي تحقق الأداء المنظور الذي وضعت من أجله وهي:

-الاستقطاب والاحتفاظ بموظفين مناسبين للمنظمة.

-تحسين وتطوير مستويات أداء الموظفين.

-تطوير التشريعات والقوانين المتعلقة بالتوظيف أي لا يكون هناك تعارض مع حقوق العاملين.

ويكون بإنجاز الأهداف السابقة ضماناً لحوافز تنافسية تشجع وتدعم أداء أعضاء المنظمة واستقطاب

والاحتفاظ بعاملين مؤهلين لديها ، وتخفيض دوران العمل ، وتسرب الكفاءات من المنظمة ، مع الحفاظ على

الحقوق و الامتيازات التي كفلها القانون للموظف .

أولاً: الأجر: فإذا كان هناك موظف على سبيل المثال الأعرن الأجر الذي يتقاضاه من صاحب العمل ، فقط

يكون لديه دافع قوي للشروع في البحث عن وظيفة ، براتب أفضل من تلك التي يشغلها، ففي ظل نظام الحوافز

يربط بين الأجر والأداء مباشرة ، قد يغير نفس الموظف سلوكه عن طريق زيادة نتائج عمله (ليزيد إجمالي دخله)

إذن فمعرفة الحوافز التي توفرها الوظيفة .

ثانياً- الترقية: تحا ول المنظمات ربط قرارات الترقية بالأداء ، وعلى ذلك يمكن أن يؤدي الموظف عمله بمستوى

أعلى من المستوى العادي على أساس توقع الحصول على الترقية أو الأمل في تحصيلها.

ثالثا- الوقت كحافز: من مجالات الاهتمام بالنسبة للمديرين يشتمل على الاحتفاظ بالموظفين المهمين والاستفادة القصوى، من الوقت الذي ينفقونه في العمل، وتتضمن هذه المسألة مهمتين تتعلق بالحد من معدل دورات العمل لأشخاص الذين يتركون العمل في المنظمة خلال فترة من الزمن سنة مثلا، وتخفيض الوقت المفقود بسبب الغياب فمن الممكن استخدام الحوافز في تحقيق الإستمرارية لكل من المنظمة و الوظيفة.¹

المبحث الثالث: ماهية الوظيفة العامة

إن الوظيفة العامة شغلت أفكار وأذهان الكثير من الفقهاء وشرح القانون في العصر الحديث، بحيث لم يعد بوسع أي شخص أن يتجنب التعامل مع الموظف العمومي، فأصبحت جزء لا يتجزأ في حياة كل مواطن.

المطلب الأول: تعريف الوظيفة العامة:

يصعب تعريف الوظيفة العامة تعريفا دقيقا وشاملا، ذلك أن قوانين الوظيفة العامة وأنظمتها في أغلب الدول لم تقدم تعريفا محدد لها، وفيما يلي سنتطرق إلى أهم التعاريف التي أعطيت لها:

تعرف بأنها " مجموعة محددة من المسؤوليات والواجبات، بغض النظر عن شاغل الوظيفة وما يحمله من مؤهلات دراسية أو أقدميته في الخدمة، وغير ذلك من الظروف الشخصية"².

- ويحمل مصطلح الوظيفة العامة، معاني كثيرة ذات مفاهيم متباينة، وإذا أردنا الوقوف على معنى دقيق لهذا المصطلح، فيجب أن نقسم هذه المعاني إلى قسمين:

القسم الأول: يتعلق بالمعنى العضوي للوظيفة العامة، والقسم الثاني: يتعلق بالمعنى الشكلي لها.

1- المعنى العضوي: يقصد بالوظيفة العامة بناء على هذا المعنى " هي مجموع مستخدمي الإدارة الخاضعين بدورهم لنظام قانوني منسجم نوعا ما ومتنوع"³.

كما يقصد بالوظيفة العامة من زاوية العضوية "هي مجموعة من الموظفين يشغلون مهامها داخل الإدارة العمومية، ولها أهمية كبرى بالنظر إلى أنها توفر خدمة عامة، وتوثق الوظيفة العامة في كل الدول العلاقة بين الحاكم والمحكوم، أي بين الدولة ككيان سياسي من جهة، والجمهور من جهة أخرى ولا يتم تلبية هذه الخدمة العامة، إلا بتدخل من الموظف العام، بإعتباره يد الدولة في القيام بواجب عبيء أداء الخدمة العمومية"⁴.

1- طاببي سيد علي، مرجع سابق، ص 127.

2- محمد أنس قاسم، مذكرات في الوظيفة العامة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989، ص 21.

3- سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، الجزائر، 2010، ص 45.

4- عمار بوضياف، تطور قطاع الوظيفة العامة في الجزائر، دراسة تاريخية وصفية تحليلية، مجلة الفقه والقانون، العدد (37)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تبسة، الجزائر، نوفمبر، 2015، ص 20

إن هذا التعريف للوظيفة العامة يرتبط بالنظام القانوني للموظف العمومي، كونه يضمن عبارة القواعد القانونية، التي هي من وضع المشرع في الدولة.

(2) المعنى الشكلي: تعرف الوظيفة العامة من الناحية الشكلية " هي نظام قانوني خاص يظهر مميزاتها ويطبق مع المعيار العضوي على كافة أعوان الدولة في مختلف الإدارات والمؤسسات والهيئات العمومية ذات الطابع الإداري أو على بعضهم فقط إعتبارا للوضعية القانونية الخاصة التي يوجدون فيها".¹

ومن خلال ما سبق تقديمه من تعاريف يلاحظ أن هناك من إكتفى في تعريفه بذكر أحد المعنيين الموضوعي أو العضوي، في حين هناك من جمع بين المفهومين في تعريف الوظيفة العامة، والأصح من وجهة نظرنا ألا نهمّل لا الجانب العضوي ولا الجانب الموضوعي، لأنهما مرتبطان ببعضهما البعض، وعليه يمكن تعريف الوظيفة العامة بأنها " مجموعة من التنظيمات التي تتعلق بالموظفين العموميين وهذه التنظيمات قد تتعلق بناحية قانونية تظهر في كيفية قيام الموظف العمومي بعمله، وقد تتعلق بناحية فنية تتمثل في علاقة الموظف بالإدارة العمومية، والإهتمام بمشاكله وحياته المهنية، وتطبيقا لذلك فإن دراسة الوظيفة العامة، يجب أن تشمل على جانبين: جانب قانوني وآخر فني".²

المطلب الثاني: المبادئ العامة للوظيفة العامة: تركز الوظيفة العامة على مبدئين أساسيين هما:³

1- مبدأ المساواة في الدخول إلى الوظيفة العامة: ويقصد به تحقيق العدالة بين الراغبين في الإلتحاق بالوظيفة العامة على أن تتوفر فيهم الشروط اللازمة والتي تتوافق ومتطلبات الوظيفة العامة وفرض هذا المبدأ وجوده في معظم البلدان إقتداء بما ورد في إعلان حقوق الإنسان، والمواطن الصادر عن الثورة الفرنسية في (1789) والذي تبنته المجموعة الدولية في الاعلان العالمي لحقوق الانسان في 1948 حسب نص المادة (21) منه على أنه "يحق لكل شخص الدخول على قدم المساواة في الوظائف العمومية التابعة لبلده".

ولقد إرتقى إلى مرتبة المبادئ الدستورية , عموما وإدراجه في سائر القوانين الأساسية، للوظيفة العامة المعاصرة إعتبارا لكون الوظائف التي يحميها مظهرها من مظاهر ممارسة الحقوق المدنية بالنسبة للمواطن، ومفاد هذا المبدأ أنه لا يجوز التمييز بين المواطنين على أساس الجنس، أو العرق، أو الدين، أو الأفكار كما ينبغي أن يعامل الجميع على قدم المساواة.

¹ - سعيد مقدم، مرجع سابق، ص 46.

² - سلوى تيشات، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، (دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة "بومرداس")، درجة الماجستير، في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009، 2010، ص 87.

³ - هاشمي خري، الوظيفة العامة على ضوء التشريعات الجزائرية، وبعض التجارب الأجنبية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص 130-135.

ومن الجدير بالملاحظة أن مبدأ المساواة بين الرجل والمرأة في ميدان الوظيفة العامة لم يتحقق تطبيقه إلا بصفة جزئية ومتفاوتة من بلد إلى آخر إلا أنه رغم وجود فضاءات، غير قابلة لتوظيف العنصر النسوي، أو على الأقل ما زالت متحفظة، فإن نسبة إحتلالهن فضاءات كاملة مثل، الطب، التعليم، بصفة مكثفة، صار مصدر إهتمام متزايد.

2- مبدأ الجدارة "الاستحقاق": ويقصد به الرفع من مستوى أداء الإدارة العمومية وذلك عن طريق إختيار أفضل الموارد البشرية القادرة على تحمل مسؤولياتها ويتصل هذا المبدأ مباشرة بمبدأ المساواة الذي تم تحليله في الفقرات السابقة، لأنه يرمي إلى إعلاء المؤهلات والقدرات الشخصية، على كل الاعتبارات التفاضلية الأخرى التي كانت تغطي على عمليات التوظيف، وتولد الشعور والحرمان في نفوس المترشحين بدون أن تمكن الإدارة من الإختيار، إلا أن التطبيق السليم لهذا المبدأ يطرح نوعين من الإهتمامات:

-الاهتمام الأول: يتعلق بالجبهة المسؤولة عن تطبيق هذا المبدأ حتى لا يكون محل تأويلات ومزايدات من قطاع إلى آخر، أو من مصلحة إلى أخرى، كما كان عليه الوضع من قبل.

-الاهتمام الثاني: فيتعلق بالحدود التي ينبغي أن تنحصر فيها الاستثناءات التي ترد على المبدأ حتى لا يكون سببا في تحريفه.

المطلب الثاني: مفهوم الموظف العمومي:

يعتبر موضوع الموظف العمومي من أهم الموضوعات في العصر الحديث، لأن وجود الموظفين العموميين ضرورة حتمية في حياة كل الدول، بالرغم من تباين الإتجاهات السياسية والإقتصادية والإجتماعية بين الدول، إذ ليس من المتصور وجود دولة بدون الموظفين العموميين .

الفرع الأول: تعريف الموظف العمومي

الموظف العام هو رأس الدولة المفكر، وساعدها الأيمن، والعامل المنفذ الذي يحمل لواء النشاط العام فيها، حتى قيل أن الدولة لا تساوي إلا ما يساويه الموظف العام.

وعليه سوف نتناول التعريفات التي وردت بشأن الموظف العمومي من جانب الفقه والتشريع والقضاء على النحو التالي:

-التعريف الفقهي: تتمحور كل التعريفات التي وردت بشأن الموظف العمومي حول الشروط والعناصر الأساسية لإكتساب الشخص صفة الموظف العمومي .

كما يعرف بأنه" هو كل شخص يعهد اليه بعمل دائم في خدمة مرفق عام من المرافق العامة، تتولى إدارتها الدولة أو أحد أشخاص القانون العام الاقليمية أو المرفقية"¹.

كما عرفه الفقيه رولان " بأنه الشخص الذي يشغل إحدى الكادرات الدائمة للمنشأة لضمان السير المنتظم للمرافق العامة.

2- **التعريف التشريعي للموظف العمومي:** لم يعطي المشرع الجزائري تعريفا دقيقا بل إكتفى فقط بتحديد الأشخاص الذين يطبق عليهم القانون الوظيفي، فلقد ميز المشرع الجزائري، في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، بين ثلاث فئات من الأعوان العموميين .

أ- **الموظفين:** عرفت المادة 04 من الأمر رقم 03/06 على أنه "يعتبر موظفا كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة في السلم الإداري"².

ب- **الأعوان المتعاقدين:** وهم الأشخاص الذين يتم تعيينهم في وظيفة عمومية دون تثبيتهم في المناصب، فتعيينهم يتم وفقا لإتفاق تعاقدي إداري يخضع للقانون العام وإجراءات خاصة، ويحق للإدارة إنهاء الرابطة، أو تمديدتها كما أن عمل الموظف المتعاقد لا يتصف بالدوام لأن علاقته بالإدارة تنقطع بإنهاء مدة العقد أو فسخه أو بالإستقالة.

ج- **الأعوان المؤقتين:** وهم الأشخاص الذين يتم تعيينهم من قبل المؤسسة أو الإدارة وقتيا وهذا للإستعانة بخبراته ومهاراته نظرا لما يتمتع به من فنيات وإختصاصات، وتنتهي علاقته بالإدارة بإنهاء المدة ما لم يجدد تعيينه³.

وحسب المادة رقم 01 من الأمر رقم 66-133 " يعتبر موظفين الأشخاص المعينون في وظيفة دائمة الذين رسموا في درجة التسلسل في الإدارات المركزية"⁴.

3- **التعريف القضائي:**

يعرف الموظف العمومي بأنه هو " الشخص الذي يقوم بعمل دائم في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام"⁵.

ومن خلال ما سبق يمكننا تعريف الموظف العام بأنه هو كل شخص يصدر تعيينه بقرار من السلطة المختصة في عمل دائم برضاء منه في أحد المرافق العامة، التي تتولى ادارتها الدولة أوأحد أشخاص القانون العام.

¹ - سعد نواف العنزي، النظام القانوني للموظف العام، الناشر دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص ص 23، 26.

² - الأمر رقم 03/06، المؤرخ في 15/ جويلية، 2006، المتضمن للقانون الأساسي للوظيفة العامة، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادر بتاريخ 16- جويلية - 2006، ص 4.

³ - بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات ودورها في عصرة الوظيفة العمومية في الجزائر، رسالة ماجستير، تخصص قانون إداري وإدارة عامة، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2012، ص ص 6، 7.

⁴ - الأمر رقم 66-133، المؤرخ في 2 جوان 1966، المتضمن للقانون الأساسي للوظيفة العامة، الجريدة الرسمية، العدد 16، الصادر في 8 جوان 1966، ص 256.

⁵ - علي عبد الفتاح، محمد خليل، الموظف العام وممارسة الحرية السياسية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص ص 14- 27.

ومن خلال التعاريف السابقة فان هناك ثلاثة شروط لثبوت صفة الموظف العمومي كما يلي¹.

1- التعيين من السلطة المختصة: لا يكتسب صفة الموظف العمومي الا من عين قانونا بقرار من السلطة المختصة بالتعيين ن وذلك طبقا لإجراءات قانونية صحيحة، وبالتالي فالشخص الذي لم يتم تعيينه في هذه الوظيفة بالإدارة، لا يمكن اعتباره قانونا موظفا معيناً في خدمة الحكومة ولو كان قد تسلم العمل فعلا وتقاضى بالفعل مقابلا عن عمله.

2- أن يشغل الموظف وظيفة دائمة: لإعتبار شخصا ما موظفا، يشترط أن يقوم بعمل دائم في خدمة مرفق عام، وبالتالي لا تثبت صفة الموظف العمومي إلا من يشغل الوظيفة العامة بطريقة دائمة، ومستمرة، بحيث يشغل درجة معينة في التدرج الرئاسي الإداري، وينقطع لخدمة الدولة.

3- العمل في خدمة مرفق عام إداري: يقصد بالمرفق العام الإداري هو ذلك المرفق الذي تديره الدولة أو أحد الأشخاص المعنوية العامة إقليمية كانت أم معنوية، ومنه يتعين لإكتساب صفة الموظف أن يعمل الشخص في مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام، وهذا شرط طبيعي ومنطقي، فالموظف العمومي يجب أن ينقطع لخدمة الدولة أو أشخاص القانون العام الأخرى، دون أشخاص القانون الخاص.

الفرع الثاني : الوضعيات القانونية للموظف

نص المشرع الجزائري في المادة 127 من قانون الوظيفة العمومية، على خمسة وضعيات أساسية: - القيام بالخدمة، الامتناع عن الجمع بين أكثر من وظيفة عموما، الإنتداب ، وضعية خارج الاطار، وضعية الإحالة على الاستيداع ، الخدمة الوطنية وهي كالآتي:²

أولا: الإلتزام بالقيام بالخدمة: يعتبر الإلتزام بالقيام بالخدمة، أول شرط ينحدر من الإلتحاق بالوظيفة ويتمثل أساسا في ضرورة الإضطلاع بالمهام المرتبطة بمنصب الشغل المعين فيه، أو المشغول، بصفة شخصية والتقيد بقواعد المصلحة، كما يترتب على مخالفتها توقيع جزاءات صارمة قانونية وتأديبية، لذا فالموظف مطالب بالتقيد بإلتزاماته المهنية، ولا يمكنه التنصل من جزء من مسؤوليته إلا عن طريق التفويض المرخص به قانونا.

ثانيا: الإمتناع عن الجمع بين أكثر من وظيفة عمومية ونشاط آخر خاص:

نصت المادة 43 من أحكام قانون الوظيفة العمومية على أنه "يخصص الموظفون كل نشاطهم المهني للمهام التي أسندت إليهم ولا يمكنهم ممارسة نشاط مريح في إطار خاص مهما كان نوعه وهو المبدأ الذي يعرف تطبيقه بعض الإستثناءات، وأهم هذه الإستثناءات، أنه بإمكانهم إنتاج الأعمال الأدبية أو الفنية شريطة عدم ذكر الموظف

¹ - سعد نواف العنزي، مرجع سابق، ص ص 23- 29.

² - سعيد مقدم، مرجع سابق، ص 277- 285 ..

لصفته أو رتبته الإدارية، كما يمكن إستثناء أن يخصص لبعض الفئات من الموظفين ممارسة نشاط مريح في إطار خاص يوافق تخصصهم كما هو الشأن بالنسبة للموظفين المنتمين إلى أسلاك أساتذة التعليم العالي والباحثين وكذا أسلاك الممارسين الطبيين المتخصصين.

ثالثا: الانتداب.

الإنتداب هو حالة الموظف الذي يوضع خارج سلكه الأصلي أو إدارته الأصلية مع مواصلة إستفادته في هذا السلك من حقوقه في الأقدمية وفي الترقية وفي الدرجات وفي التقاعد في المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها ومدته قدرها 6 أشهر كمدة دنيا ومدة قصوى قدرها 5 سنوات هذا ما نصت عليه المادة 136.

رابعا: وضعية خارج الاطار:

وهي الوضعية التي يوضع فيها الموظف بطلب منه، بعد إستنفاد حقوقه في الإنتداب، وهي الحالة التي تقتصر على الموظفين المنتمين إلى الفوج (أ) المنصوص عليه في المادة (8) من هذا القانون الأساسي للتوظيف العامة، وهي من الناحية الإجرائية لا تختلف عن الإنتداب فكلاهما يتم بقرار إداري فردي من السلطة المخولة، في حين تختلف وضعية خارج الإطار من حيث المدة التي لا يمكن أن تتجاوز خمس سنوات، ولا يستفيد المعنيون من الترقية في الدرجات، في حين يتقاضى الموظف الموجود في حالة "خارج الإطار" راتبه ويتم تقييمه من قبل المؤسسة أو الهيئة التي وضع لديها في هذه الوضعية.

خامسا: وضعية الإحالة على الإستيداع:

الإستيداع هي حالة من الحالات التي توضع الموظف في وضعية قانونية تتمثل في التوقف المؤقت عن العمل، وهي الوضعية التي تؤدي إلى: توقيف راتب الموظف، وحقوقه في الأقدمية وفي الدرجات وفي التقاعد، والإنقطاع المؤقت عن العمل لا يعني فقدته لحقوقه المكتسبة في رتبته الأصلية عند تاريخ الإحالة على الإستيداع، بل يحتفظ بها كاملة، غاية ما هنالك أن علاقته بالمسار المهني تتوقف بهذا التاريخ لتستأنف بعد إدماج في رتبته بعد إنقضاء مدة الإستيداع.

سادسا: وضعية الخدمة الوطنية: يوضع الموظف المستدعى لأداء خدمته الوطنية، ومن الآثار المترتبة على وضع الموظف في حالة القيام بالخدمة الوطنية، الاحتفاظ بحقوقه في الترقية في الدرجات والتقاعد (إذا كان موظفا مرسما ، أنه لا يحق له في هذه الوضعية الإستفادة من أي راتب عن الفترة المقضية في إطار الخدمة الوطنية، مع العلم أنه الغير موظف الذي يقوم بأداء "واجب الخدمة الوطنية"¹.

¹- سعيد مقدم ، مرجع سابق ، ص 288 .

المطلب الثالث : حقوق الموظف وواجباته:

الفرع الاول : حقوق الموظف

للموظف حقوق وضمانات ومزايا، يستمدّها من القوانين واللوائح، هذه الحقوق منها ما يتمتع بها أثناء الخدمة، ومنها ما يتمتع بها بعد تركه للخدمة ، كما جاء في المواد 32 ، 30 ، 39 ، 35 ، 38 ، 34 ، 33 ، 27 ، و هي كالآتي¹ :

1- الحق في الراتب: الراتب هو المبلغ الذي يتقاضاه الموظف كل شهر طبقاً لما تقتضي به الأحكام المقررة لذلك، وهذا ما نصت عليه المادة 32 من الأمر رقم 03-06 " للموظف الحق، بعد أداء الخدمة في الراتب "

2- الحق في الحماية: لقد أقرّ المشرع الجزائري للموظف الحق في تمتعه بحماية الدولة من أجل ضمان تفرغه للقيام بأعباء الوظيفة التي كلف بها، وقد نصت المادة 30 من الأمر رقم 03 - 06 " يجب على الدولة حماية الموظف مما قد يتعرض له من تهديد أو إهانة أو شتم أو قذف أو إعتداء، من أي طبيعة كانت، أثناء ممارسة وظيفته أو بمناسبة، ويجب عليها ضمان تعويض لفائدته عن الضرر الذي قد يلحق به".

وتحل الدولة في هذه الظروف محل الموظف للحصول على التعويض من مرتكب تلك الأفعال.

كما تملك الدولة، لنفس الغرض، حق القيام برفع دعوة مباشرة أمام القضاء عن طريق التأسيس كطرف مدني أمام الجهة القضائية المختصة "

3- الحق في العطل: الموظف بحاجة إلى الخلود إلى الراحة وذلك من أجل تجديد نشاطه، كما أن هناك ظروف إجتماعية أو علمية أو مرضية قد تطرأ عليه تجعله في حاجة إلى عطلة، ولذا نجد المادة 39 من الأمر رقم 03-06 " للموظف الحق في العطل المنصوص عليها في هذا الأمر "

4- الحق النقابي والحق في الإضراب: لقد إعتترف المشرع الجزائري للموظفين بالحق النقابي لأن التمتع بهذا الحق يعتبر ممارسة لحرية أساسية تكفلها الدساتير لكل الأفراد وفي هذا الشأن نصت المادة 35 من الأمر رقم 03-06 " يمارس الموظف الحق النقابي في إطار التشريع المعمول به "

5- الحق في التكوين والترقية: لقد حث المشرع الجزائري على ضرورة خضوع الموظفين إلى دورات تكوينية من أجل تحسين مستواهم وبالتالي تحسين أداء الإدارة العمومية وهذا ما نصت عليه المادة 38 من الأمر رقم 03-06 " للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية "

1-الأمر 06/03، مرجع سابق ، ص05.

- الحق في الضمان الإجتماعي والحماية الإجتماعية والتقاعد: إلى جانب الحق في الراتب حيث يتمتع الموظف بالضمان الإجتماعي والحماية الإجتماعية وقد نصت المادة 33 من الأمر رقم 03-06 " للموظف الحق في الحماية الإجتماعية والتقاعد في إطار التشريع المعمول به".

7- الحق في الإستفادة من الخدمات الإجتماعية وفي توفير ظروف عمل مناسبة: أقر المشرع الجزائري في نص المادة 34 من الأمر رقم 03-06 حق الموظف في الإستفادة من مختلف الخدمات الإجتماعية، وهذا ما أكدته نص المادة 37 من الأمر رقم 03-06 " للموظف الحق في ممارسة مهامه في ظروف عمل تضمن له الكرامة والصحة والسلامة البدنية والمعنوية".

8- الحق في تحقيق العدالة والمساواة بين الموظفين وعدم التمييز بينهم: نص المشرع الجزائري في المادة 27 من الأمر رقم 03-06 " لا يجوز التمييز بين الموظفين بسبب آرائهم أو جنسهم أو أصلهم أو بسبب أي ظرف من ظروفهم الشخصية أو الإجتماعية".

الفرع الثاني: واجبات الموظف العمومي :

يترتب على الموظف واجبات منها ما هو مرتبط بالوظيفة التي يقوم بأعبائها ومنها ما هو غير مرتبط بها، ويتم تحديد هذه الواجبات في نصوص القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، وكل إخلال بها سوف يعرض صاحبها إلى عقوبة تأديبية وقد تكون إلى جانبها عقوبة جنائية.

1- الإلتزام بأداء الخدمة الوظيفية: ويبدأ هذا الإلتزام بمجرد إلتحاق الموظف بالمنصب الذي عين فيه ليبادر بالقيام بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليه، وهذا الإختصاص شخصي مما يعني أن الموظف يجب أن يؤدي عمله بنفسه وليس له الحق في أن يفوضه إلى غيره وهذا ما تؤكدته المادة 47 من الأمر المقرر 03-06 " كل موظف مهما كانت مكانته في السلم الإداري مسؤول عن تنفيذ المهام الموكلة إليه لا يعفى الموظف من المسؤولية المنوطة به بسبب المسؤولية الخاصة بمروؤوسيه".

2- إلتزام الموظف بالتفرغ الكلي لوظيفته وعدم الجمع بينها وبين مهنة أخرى: إن واجب أداء المهام المنوطة بالوظيفة من قبل الموظف بصفة شخصية ومستمرة يقتضيان التفرغ الكلي لها وعدم الانشغال بمهام مهنية أخرى سواء أثناء أوقات العمل الرسمية أو خارجها وقد نصت المادة 43 من الأمر المقرر 03-06 " يخصص الموظفون كل نشاطهم المهني للمهام التي أسندت إليهم ولا يمكنهم ممارسة نشاط مريح في إطار خاص مهما كان نوعه. غير أنه يرنخص للموظفين بممارسة مهام التكوين أو التعليم أو البحث كنشاط ثانوي ضمن شروط ووفق كفاءات تحدد عن طريق التنظيم .

— كما يمكنهم أيضا إنتاج الأعمال العلمية والأدبية أو الفنية.

وفي هذه الحالة، لا يمكن للموظف ذكر صفته أو رتبته الإدارية بمناسبة نشر هذه الأعمال، إلا بعد موافقة السلطة التي لها صلاحيات التعيين .

3-الإلتزام بالسر المهني : و هذا ما نصت عليه المادة 48 من الأمر 06-03 "يجب على الموظف الإلتزام بالسر المهني ، و يمنع عليه أن يكشف محتوى أية وثيقة مجوزته أو أي حدث أو خبر علم به أو إطلع عليه بمناسبة ممارسة مهامه ، ماعدا تقتضيه ضرورة المصلحة ، و لا يتحرر الموظف من واجب السر المهني إلا بترخيص مكتوب من السلطة السلمية المؤهلة" من الأمر 06 - 03 .

4-الإلتزام بحماية الوثائق الإدارية : و هذا ما نصت عليه المادة 49 من الأمر 06-03 "على الموظف أن يسهر على حماية الوثائق الإدارية و على أمنها ، و يمنع كل إخفاء أو تحويل أو إتلاف الملفات أو المستندات أو الوثائق الإدارية و يتعرض مرتكبها إلى عقوبات تأديبية دون المساس بالمتابعات الجزائية .¹

¹ - الأمر 03-06 ، مرجع سابق ، ص 5 .

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم التطرق إلى نظام الحوافز من عدة جوانب تثبت مفهومه وأهميته بالنسبة للمؤسسة ، كما تم التطرق إلى عملية تقييم الأداء التي تعتبر أداة للوقوف على أداء الموظفين من خلال متابعة سلوكياتهم من أجل تحسين أدائهم كما تطرقنا فيه إلى مفهوم الوظيفة العامة ومبادئها ، والموظف العمومي وحقوقه وواجباته .

ومن بين النقاط التي تم إستخلاصها من هذا الفصل :

أن الحوافز هي بمثابة المقابل للأداء المتميز ، لذلك يجب متابعة تقييم أداء الموظفين من أجل التقليل من الأخطاء ، وإتخاذ القرارات المتعلقة بالحوافز ، وهذا في إطار الوظيفة العامة بإعتبارها الشريان الحيوي لتحقيق أهداف الموظف .

وما يمكن قوله أن تصميم نظام حوافز فعال يساهم في تحسين الأداء للموظف العمومي في الوظيفة العامة لذا يجب الإهتمام بمسألة الحوافز من أجل زيادة إنتاجية الأداء .

تمهيد :

بعد إستعراض الجانب النظري للدراسة والمتعلق بماهية الحوافز بنوع من التفصيل ، بالإضافة إلى عملية تقييم أداء الموظف وكيفية تحسين أدائه ، ولمعالجة الإشكال الخاص بالدراسة لا بد من إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي مع الجانب النظري للدراسة .

وعلى هذا الأساس سنتطرق في هذا الفصل إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ، والأدوات المستخدمة في جمع البيانات ، ويليها تحليل الإستبيان ، وفي الأخير إستخلاص أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذا البحث، ولقد قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين و هما كالآتي

المبحث الأول : تقديم الجامعة والوسائل المستعملة في الدراسة :

المبحث الثاني :تحليل الحوافز المعتمدة في الجامعة و أثرها على أداء الموظف العمومي في المؤسسة محل الدراسة مع تحليل النتائج و إختبار الفرضيات و أهم الحوافز المستخدمة .

المبحث الأول: تقديم الجامعة و الهيكل التنظيمي للجامعة:

من خلال هذا المبحث ستقوم بتقديم مختصر للجامعة و الهيكل التنظيمي لها و أهدافها ، ثم نتناول التعريف بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير و الهيكل التنظيمي لها .

المطلب الأول :التعريف بجامعة محمد بوضياف .

أولاً:نشأة وتطور جامعة المسيلة

بدأت النواة الأولى للجامعة في شهر فيفري من عام 1985 في مؤسسة كانت مخصصة لتكوين سائقي السيارات بالمكان المسمى ذراع الحاجة، الذي يبعد عن المدينة ببضع كيلومترات وذلك بإنشاء معهد وطني للتعليم العالي كانت بدايته بفتح أول فرع تكوين للتقنيين السامين في الميكانيك بعدد محدود من الأساتذة .

-ونظرا للتطور الحاصل من تزايد في عدد الطلبة وعدد المستخدمين من أساتذة وموظفين وعمال ،تم ترقية المركز الجامعي إلى جامعة وهذا بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 274/01 المؤرخ في: 18 سبتمبر 2001، حيث أصبحت الجامعة حاليا تضم 06 كليات ومعهدين بالإضافة إلى قطب جامعي جديد، كما عرفت الجامعة فتح عدة تخصصات في التدرج وما بعد التدرج.

ثانيا - أهداف الجامعة:

- تمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يلي:
- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الإقتصادية والإجتماعية والثقافية للبلاد.
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث .
- المساهمة في إنتاج و نشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.

● تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال البحث العلمي و التطوير التكنولوجي على الخصوص

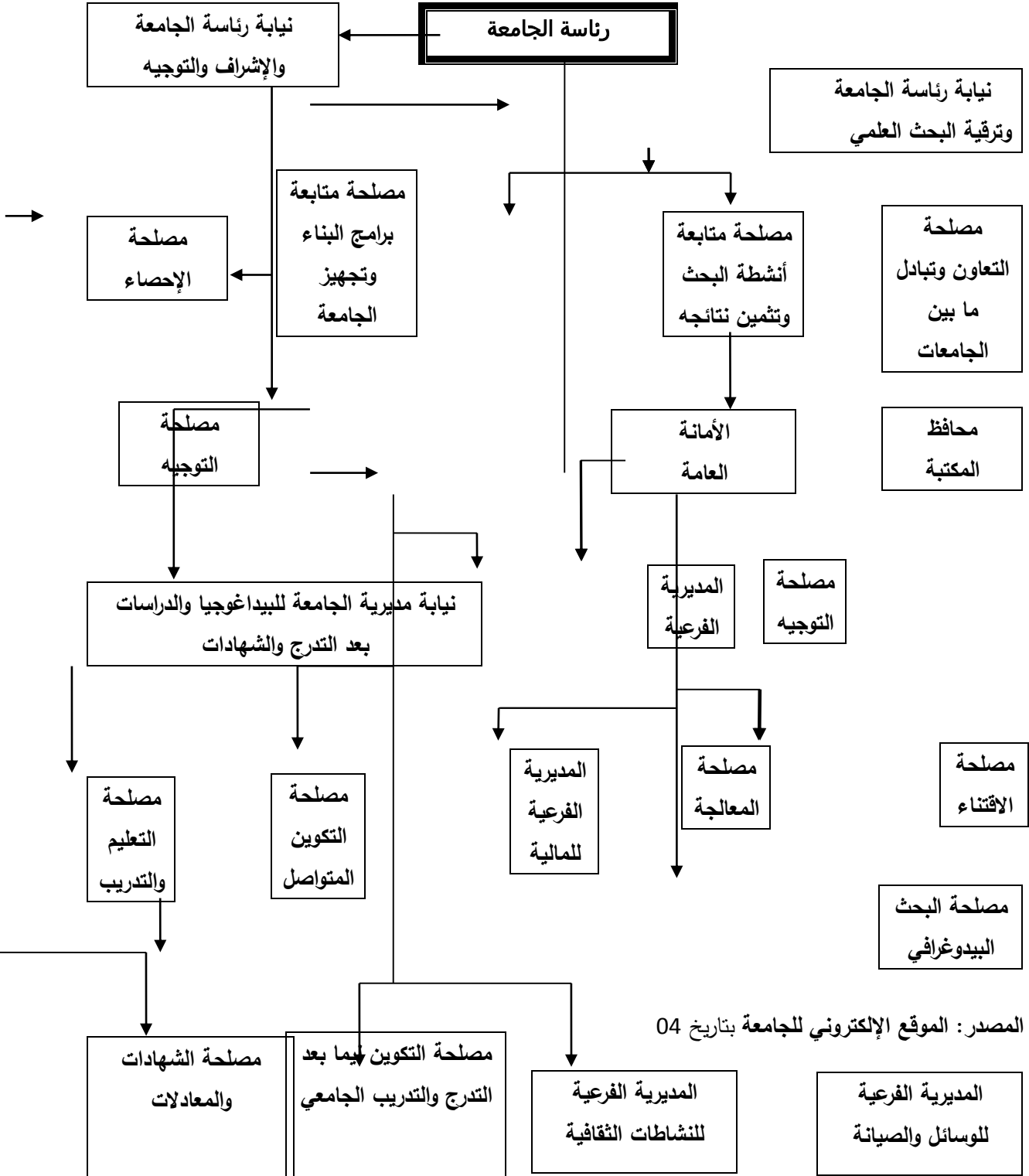
المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.¹

¹ - المصدر : الموقع الإلكتروني للجامعة ، بتاريخ 05 /05 / 2016 ، على الساعة 30 :15 / http://www.univ-msila.Dz

- بعد إنقضاء فترة التكوين على شهادة ليسانس أكاديمي تأهله للإلحاق بالحياة المهنية في مجال تخصصه أو مزاولة دراسته الجامعية بالماستر والدكتوراه إذا استوفى الشروط المطلوبة للتدرج لهاتين المرحلتين من بناء على المرسوم التنفيذي رقم: 03/279 المؤرخ في: 23 أوت 2003 المحدد لمهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، وتطبيقا لأحكام المادة: 38 من القانون رقم: 99-05 المؤرخ في: 04 أبريل 1999 المتضمن للقانون التوجيهي للتعليم العالي المعدل والمتمم الذي عرف الجامعة كما يلي:

الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تنشأ الجامعة بمرسوم تنفيذي بناء على إقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي وتوضع تحت وصايته، حيث يحدد في هذا المرسوم مقر الجامعة وعدد الكليات والمعاهد التي تتكون منها وإختصاصاتها.

الشكل رقم (07) هيكل إدارة الجامعة



المطلب الثاني : التعريف بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير .

أولا : التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

-لقد بدأت كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كبداية بسيطة في شكل قسم العلوم التجارية سنة 1988 من خلال فتح تخصصات: مالية ومحاسبة وضرائب، في سنة 1992 تم إنشاء المركز الجامعي بالمسيلة وظلت الدائرة تتسع إلى أن تم فتح التكوين في المدى الطويل بفرع علوم التسيير خلال الموسم الجامعي: 2000/1999 تم فرع العلوم الإقتصادية: 2005/200، أدرجت هذه الأقسام ضمن كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير و التي تتكون من الأقسام التالية:

□ قسم العلوم التجارية.

□ قسم علوم التسيير.

□ قسم العلوم الإقتصادية.

تضمن كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة تكويناً أكاديمياً يتحصل الطالب بعد إنقضاء فترة التكوين على شهادة ليسانس أكاديمي تأهله للإلحاق بالحياة المهنية في مجال تخصصه أو مزاولة دراسته الجامعية بالماستر والدكتوراه .

-مجموع -مجموع طلبة الليسانس :680.

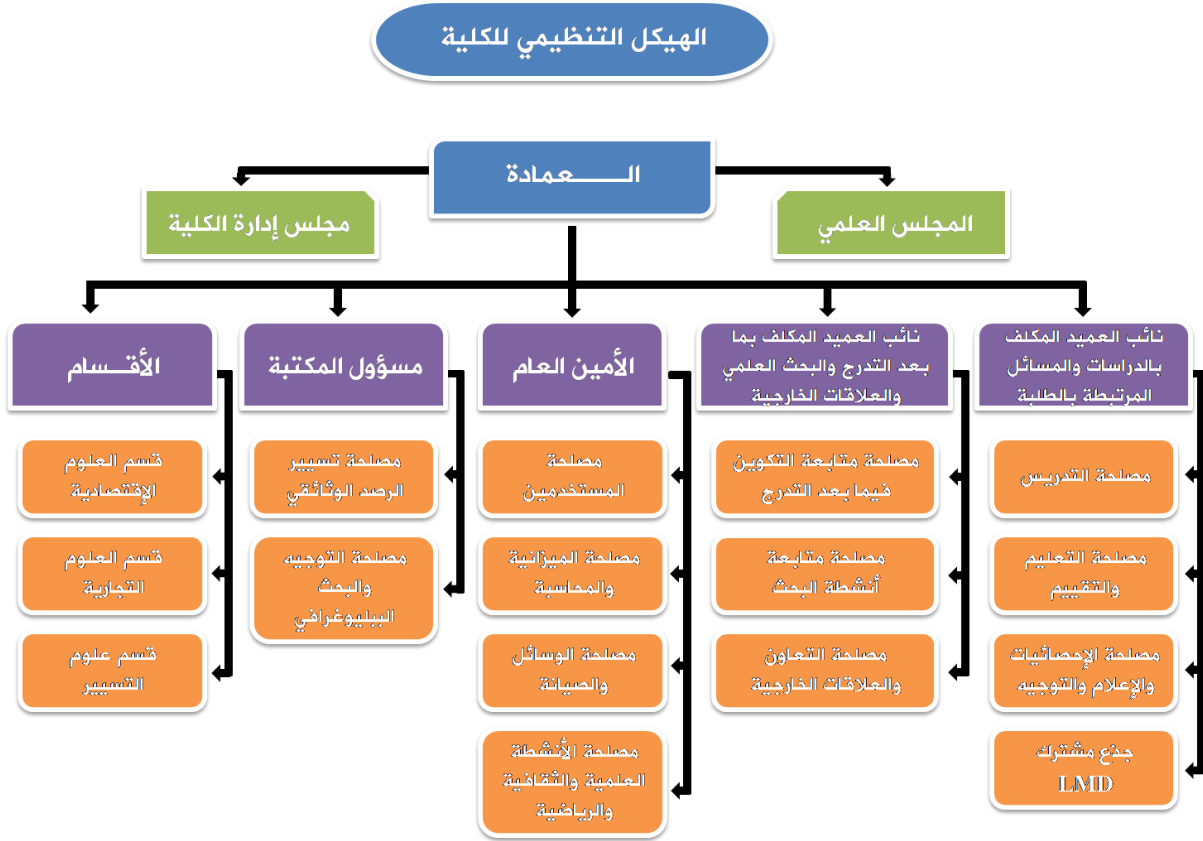
-مجموع طلبة ما بعد التدرج : 160.

- مجموع الأساتذة الدائمين : 163 .

-أساتذة التعليم العالي 08 – أستاذ محاضر (أ) 10 ، أستاذ محاضر (ب) 17 ، أستاذ مساعد (أ) ، 105 ، أستاذ مساعد (ب) 23 .

ثانيا : الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير .

الشكل رقم (07) : يمثل الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير .



المصدر : مكتب مصلحة المستخدمين من جامعة المسيلة .

المبحث الثاني : أداة الدراسة وتحليلها

المطلب الأول : تصميم أداة الدراسة .

بعدما تعرفنا على المؤسسة الخاصة بالدراسة الميدانية سنحاول التطرق إلى بناء و تصميم أداة الدراسة ، مجتمع و عينة الدراسة و نوع الأداة .

أولاً- مجتمع الدراسة :

-يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الأساتذة من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة .

ثانيا: العينة : بعد تحديد مجتمع الدراسة ، قمنا بأخذ عينة عشوائية من الأساتذة من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، وإخترنا عينة عشوائية فتم إسترجاع 40 عينة من بين 50 .

ثالثا : المجال الزمني : دامت الدراسة بالمؤسسة لفترة 15 يوم من 20/04/2016 إلى 05/05/2016 .

رابعا : منهج الدراسة :

المنهج هو الطريق المؤدي إلى الهدف المطلوب أو هو الخيط الغير مرئي ، يشيد البحث من بدايته إلى نهايته ، قصد الوصول إلى نتائج معينة ، من أجل تحقيق أهداف الدراسة ، قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، من أجل حل المشكلة المطلوب دراستها ، قصدا منا في جمع البيانات والمعلومات وعرضها وتحليلها ثم عرض النتائج المتوسل إليها .

المطلب الثاني :أدوات جمع البيانات والمعلومات:

نظرا لطبيعة الموضوع ومن أجل العمل على تحقيق أهدافه، فقد اعتمدنا على نوع من أدوات جمع البيانات وهو :
الاستبيان: يعتبر الاستبيان أداة للحصول على الحقائق وتجميع البيانات، من خلال إعداد مجموعة من الأسئلة التي تمس موضوع الدراسة وتطلب الإجابة عليها من قبل المتخصصين.
 ولقد مثلت إستمارة الاستبيان أداة لجمع البيانات المتعلقة بدراستنا ، حيث احتوت هذه الاستمارة على أسئلة شاملة لموضوع الدراسة .

- و للإجابة على أسئلة الدراسة ، قمت بإعداد الإستبيان ، تم توزيعه على عينة الدراسة ، وقد مر إعداد الإستبيان بالمراحل التالية :

أ - إعداد وثيقة إستبيان أولية : وقد قمت بمراجعة مجموعة من الكتب والأبحاث التي تناولت مفهوم الخوافز وأثرها على تحسين الأداء ب 27 سؤالاً ، ولقد عرضت دراسة الوثيقة على مجموعة من المحكمين ، حيث طلب منهم إبداء آرائهم حول ملائمة الأسئلة المقترحة للدراسة .

ب- بعد الأخذ بملاحظات المحكمين قمت بتصميم وثيقة الإستبيان ، مع الأخذ بعين الإعتبار أن الإستبيان تضمن مجموعة من الأسئلة الموافقة لسلم ديكرات الخماسي .

الجدول رقم 04 : تحويل عبارات السلم الخماسي إلى رموز .

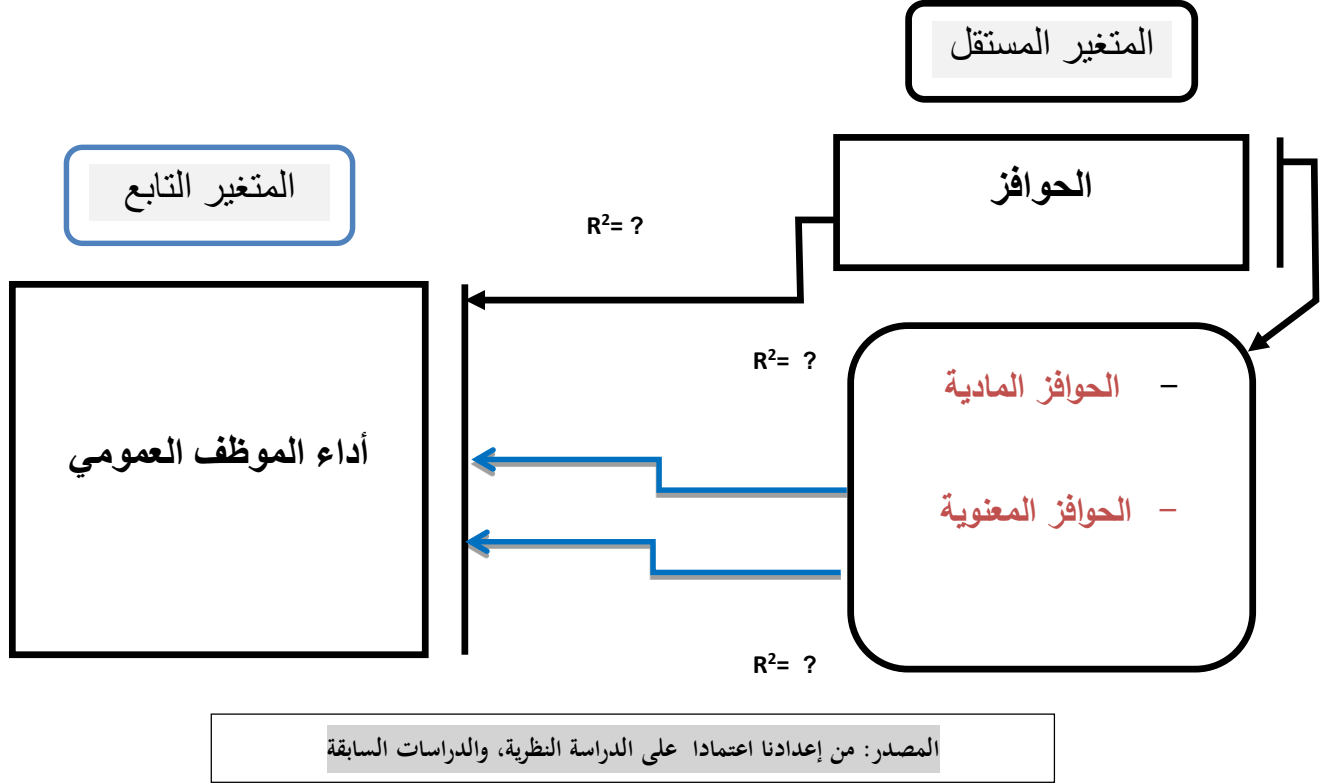
عبارة السلم	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الرمز	1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الباحث .

نموذج الدراسة

بناء على الدراسة النظرية، والدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع، تم تشكيل نموذج للدراسة

الشكل رقم: 06. يبين نموذج الدراسة



المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة .

المطلب الأول : الصدق والثبات لأداة الدراسة

بعدما تمت صياغة الإستبيان في شكله الأولي لابد من إخضاعه لإختباري الصدق والثبات.

أولا : صدق الإستبيان: يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس فقرات الإستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا

بالتأكد من صدق الإستبيان من خلال؛ الصدق الظاهري للإستبيان ، (صدق المحكمين)، وصدق الإتساق

الداخلي لفقرات الإستبيان، والصدق البنائي لمجاور الإستبيان.

01 - الصدق الظاهري :

ويقوم على فكرة مدى مناسبة فقرات الإستبيان لما يقيس ولمن يطبق عليهم ومدى علاقتها بالإستبيان

ككل ومن هذا المنطلق تم عرض الاستبيان على مجموعة المحكمين من ذوي الخبرة وإختصاص لأخذ وجهات نظرهم

والإستفادة من آرائهم في تعديله والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة

ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان ، ومدى شمول الإستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي ضوء آراء السادة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة .

2- صدق الإتساق الداخلي

صدق الاتساق الداخلي لفقرات الإستبيان: تم حساب الإتساق الداخلي لفقرات الإستبيان على عينة الدراسة الإستطلاعية والبالغ عددها 20 فرد (استمارة) وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

-ويقصد بصدق الإتساق الداخلي: مدى إتساق جميع فقرات الإستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه أو تقيس شيء آخر.

02-01- صدق الإتساق الداخلي لفقرات الحوافز المادية:

الجدول رقم (05) يوضح مدى الإتساق الداخلي لفقرات **الحوافز المادية** باستخدام معامل الارتباط بيرسون **بين الفقرات والمعدل الكلي لها**

(يوجد إرتباط معنوي) دال	0,000	0,666**	أجركم الحالي يتناسب مع العمل الذي تقومون به و يدفعكم إلى تحسينه .	
(يوجد إرتباط معنوي) دال	0,000	0,766**	تعتبر الزيادة في الأجر أهم المكافآت المادية التي تحفزكم على تحسين أدائكم .	1
(يوجد إرتباط معنوي) دال	0,016	0,445*	تشعرون بالرضا عن الزيادات التي تضاف لراتبكم سنويا	2
(يوجد إرتباط معنوي) دال	0,000	0,760**	تشعرون أن العلاوات الإجتماعية عن الزوجة و الأولاد مقبولة .	3
(يوجد إرتباط معنوي) دال	0,000	0,798**	يعتبر إستعمال التكنولوجيات الحديثة في النشاطات البيداغوجية و البحث هي أحد معايير زيادة المردودية	4
(يوجد إرتباط معنوي) دال	0,001	0,596**	يعتبر معيار المشاركة الفعلية في نشاطات تقييم الطلبة هي أهم معايير المردودية المستخدمة في الجامعة	5
قيمة r الجدولية : 0.549 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 19 // قيمة r الجدولية : 0.433 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 19				

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 23

✓ قاعدة : إذا كانت r المحسوبة أكبر من r الجدولية ، فإنه يوجد ارتباط معنوي

** تعني مقارنة قيمة sig بمستوى دلالة 0.01

* تعني مقارنة قيمة sig بمستوى دلالة 0.05

✓ أو قاعدة أخرى: فإذا كانت قيمة SIG أقل من مستوى دلالة 0.01، 0.05 فإنه يوجد ارتباط

معنوي

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات **الحوافز المادية** والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائية، حيث قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.01، 0.05، ومنه تعتبر فقرات **الحوافز المادية** صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

02-02- صدق الإتساق الداخلي لفقرات الحوافز المعنوية

الجدول رقم (06.) يوضح مدى الإتساق الداخلي لفقرات **الحوافز المعنوية** باستخدام معامل الارتباط بيرسون **بين الفقرات والمعدل الكلي لها.**

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون (المحسوب) r	Sig (مستوى المعنوية)	النتيجة
.6	يعتبر الشاء الشفوي و القيمة المعنوية من أهم أشكال الحوافز التي يتلقاها الموظفون	0,752**	0,000	(يوجد ارتباط معنوي) دال
.7	التقدير و الإحترام من قبل الرؤساء له دور رئيسي في تحسين أدائكم .	0,554**	0,031	(يوجد ارتباط معنوي) دال
.8	هناك إشتراك بينكم وبين المدير في حل العديد من المشاكل.	0,694**	0,000	(يوجد ارتباط معنوي) دال
.9	هناك استجابة من الإدارة لإقتراحاتكم.	0,666**	0,000	(يوجد ارتباط معنوي) دال
.10	في اعتقادكم أن الترقيات تمنح على أساس المحسوبة و الوساطة .	0,464*	0,010	(يوجد ارتباط معنوي) دال
.11	نظام الترقيات الحالي يساعدكم على تحسين أدائكم	0,752**	0,000	(يوجد ارتباط معنوي) دال

12.	فرصتكم في التقدم و الترقية ممكنة .	0,780**	0,000	(يوجد إرتباط معنوي) دال
13.	تبدون إهتماما كبيرا حول تحسين فاعلية الحوافز .	0,801**	0,000	(يوجد إرتباط معنوي) دال
14.	منح الترقيات لها أثرا إيجابيا على تحسين أدا تكم	0,795**	0,000	(يوجد إرتباط معنوي) دال
قيمة r الجدولية : 0.549 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية19 // قيمة r الجدولية : 0.433 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 19				

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

✓ قاعدة : إذا كانت I المحسوبة أكبر من I الجدولية ، فإنه يوجد ارتباط معنوي

** تعني مقارنة قيمة sig بمستوى دلالة 0.01

* تعني مقارنة قيمة sig بمستوى دلالة 0.05

✓ أو قاعدة أخرى: فإذا كانت قيمة SIG اقل من مستوى دلالة 0.01، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات **الحوافز المادية** والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائيا، حيث قيمة I المحسوبة أكبر من قيمة I الجدولية كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.01، 0.05 ومنه تعتبر فقرات **الحوافز المادية** صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

02-03- صدق الإتساق الداخلي لفقرات أداء الموظف

الجدول رقم (07) يوضح مدى الاتساق الداخلي لفقرات **أداء الموظف** باستخدام معامل الارتباط بيرسون **بين الفقرات** والمعدل الكلي

الرقم	الفقرة	معامل الإرتباط بيرسون (المحسوب) r	Sig (مستوى المعنوية)	النتيجة
15.	تؤدون مهامكم الوظيفية طبقا للمعايير المطلوبة .	0,593**	0,005	(يوجد إرتباط معنوي) دال

(يوجد إرتباط معنوي) دال	0,001	0,564**	تتوفر ظروف عمل حسنة تساعدكم على تحسين أدائكم .	<u>16</u>
(يوجد إرتباط معنوي) دال	0,000	0,702**	تتعرفون على وجود في نقص في أدائكم من خلال بطاقة التقييم .	<u>17</u>
(يوجد إرتباط معنوي) دال	0,000	0,779**	تساهم الحوافز في زيادة المواظبة على الدوام الرسمي .	<u>18</u>
(يوجد إرتباط معنوي) دال	0,000	0,666**	إهتمام المسؤول بإقتراحاتكم يشجعكم على تحسين أدائكم	<u>19</u>
(يوجد إرتباط معنوي) دال	0,000	0,766**	توفر الإدارة لكم جميع مستلزمات الوظيفة .	<u>20</u>
(يوجد إرتباط معنوي) دال	0,016	0,445*	إستخدام معايير أداء مناسبة تزيد من كفاءتكم .	<u>21</u>
(يوجد إرتباط معنوي) دال	0,000	0,760**	يساهم إطلاعكم على نتائج تقييم أدائكم في تحسين عملية الأداء	<u>22</u>
(يوجد إرتباط معنوي) دال	0,000	0,798**	يساهم تحديد نظام الأداء بشكل فعال في معرفة نقاط القوة و الضعف لدى الموظفين .	<u>23</u>
(يوجد إرتباط معنوي) دال	0,000	0,796**	في إعتقادكم أن تقرير الأداء السنوي هو الأداة الرئيسية لمنح الحوافز و المكافآت .	<u>24</u>
(يوجد إرتباط معنوي) دال	0,021	0,469*	يوجد لديكم علم بمعايير تقييم أدائكم .	<u>25</u>
(يوجد إرتباط معنوي) دال	0,000	0,754**	في رأيكم معايير الأداء المستخدمة في الجامعة هي معايير موضوعية وواضحة.	<u>26</u>
قيمة r الجدولية : 0.549 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية19 // قيمة r الجدولية : 0.433 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 19				

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 23

✓ قاعدة : إذا كانت I المحسوبة أكبر من I الجدولية، فإنه يوجد إرتباط معنوي

* تعني مقارنة قيمة sig بمستوى دلالة 0.01

* تعني مقارنة قيمة sig بمستوى دلالة 0.05

✓ أو قاعدة أخرى: فإذا كانت قيمة SIG أقل من بمستوى دلالة 0.05، 0.01 فإنه يوجد ارتباط

معنوي. راسة صدق الإستبيان و أداة الدراسة

إحصائيا، حيث قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية كما أن قيمة SI (مستوى المعنوية) أقل من بمستوى

دلالة 0.05، 0.01 ومنه تعتبر فقرات **أداء الموظف** صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياس

03- صدق الإتساق البنائي لأداة الدراسة:

يعتبر صدق الإتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبيان مجتمعة، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (08) يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

النتيجة	Sig	معامل الارتباط	محاور الاستبيان
دال	0,003	0,703**	الحوافز المادية
دال	0,001	0,757**	الحوافز المعنوية
دال	0,000	0,857**	جميع فقرات الحوافز
دال	0,005	0,683**	جميع فقرات أداء الموظف
قيمة r الجدولية : 0.62 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 14 // قيمة r الجدولية : 0.49 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 14			

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

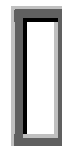
من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل محور والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان دالة إحصائيا ، حيث قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من بمستوى دلالة 0.05، 0.01 ومنه تعتبر محاور صادقة ومتسقة ، لما وضعت لقياسه.

ثانيا : ثبات وصدق أداة الدراسة:

ثبات الإستبيان: يقصد بثبات الإستبيان؛ أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات إستبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ، كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم (09) : يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha لمحاور أداة الدراسة

معامل Cronbach's Alpha		محاور الإستبيان	
عدد العبارات	القيمة		
6	0,705	الحوافز المادية	الحوافز
9	0,773	الحوافز المعنوية	
15	0,747	جميع فقرات الحوافز	
12	0,754	جميع فقرات أداء الموظف	
27	8870,	جميع فقرات الإستبيان	
المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23			



- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ لكل محاور الإستبيان تتراوح بين (0.705 إلى 0.773) وهي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع عبارات الإستبيان معا بلغ 0.788 وهذا يدل على أن لأداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الإستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة وإختبار فرضياتها.
- تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ، تتراوح بين (0-1)، وكلما إقترب من الواحد؛ دل على وجود ثبات عال، وكلما إقترب من الصفر؛ دل على عدم وجود ثبات. وأن الحد الأدنى المتفق عليه لمعامل ألفا كرونباخ هو : 0.6 .
- ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعددناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

تضمنت المتغيرات الديمغرافية للدراسة كلا من: الجنس، المؤهل، الدرجة، سنوات الخبرة، حيث تم الحصول على النتائج التالية:

جدول رقم (10) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المعلومات الشخصية

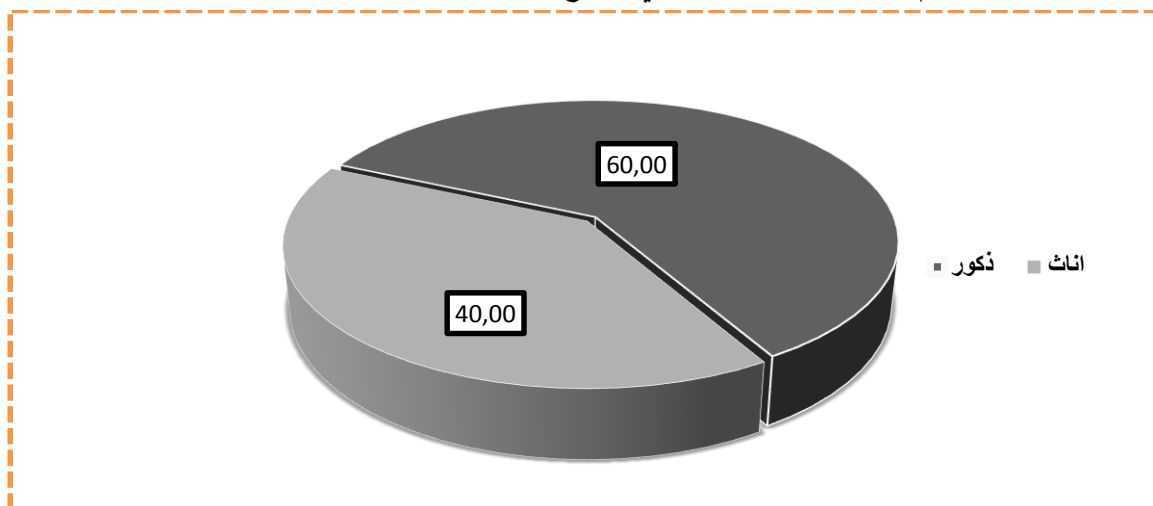
النسبة المئوية %	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
60,0	24	ذكر	الجنس	01
40,0	16	أنثى		
100,0	40	المجموع		
50,0	20	ماجستير	المؤهل	02
47,5	19	دكتوراه		
2,5	1	أخرى		
100,0	40	المجموع		
17,5	7	أستاذ مساعد ب	الدرجة	03
42,5	17	أستاذ مساعد أ		
17,5	7	أستاذ محاضر ب		
20,0	8	أستاذ محاضر أ		
2,5	1	أستاذ العليم العالي		
100,0	40	المجموع		
67,5	27	أقل من 10 سنوات	الخبرة	05
25,0	10	من 10 إلى 20 سنة		
7,5	3	أكثر من 20 سنة		
100,0	50	المجموع		

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V

توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس :

من الجدول أعلاه نجد أن المستجوبين يتوزعون حسب متغير الجنس بنسبة 60.00% تمثل الذكور وبنسبة 40.00% لصالح الإناث

الشكل رقم (07) يمثل عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23 وبرنامج EXCEL.v2010

01- توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل :

من الجدول أعلاه نجد أن المستجوبين يتوزعون حسب متغير المؤهل، بنسبة 50% ماجيستير ، وبنسبة 47.5% دكتوراه وما نسبته 2.5% لشهادات أخرى الشكل رقم(08): يمثل عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل

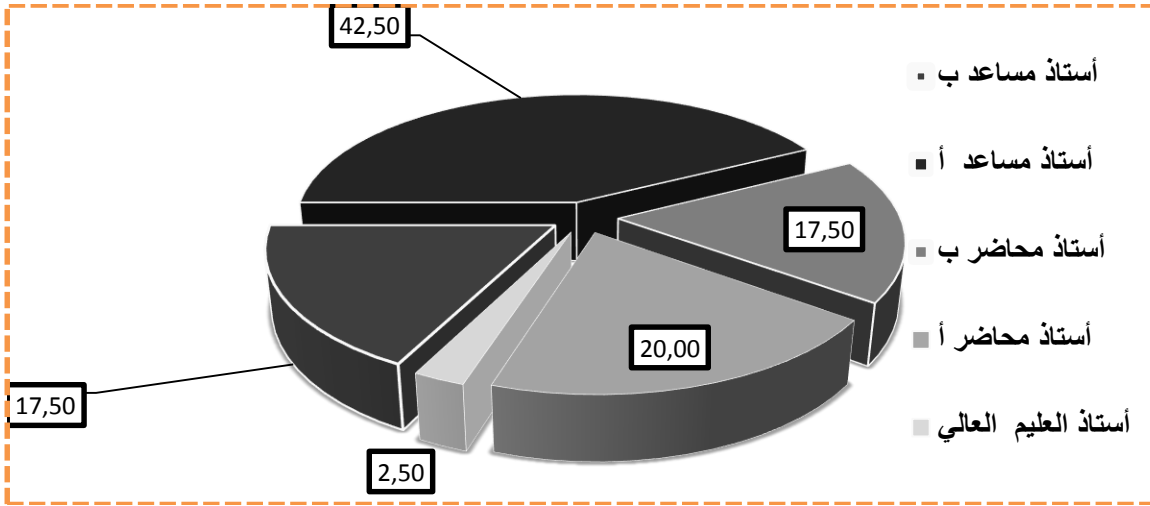
المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23 وبرنامج EXCEL.v2010

2- توزيع أفراد العينة حسب متغير الدرجة :

من الجدول أعلاه نجد أن المستجوبين يتوزعون حسب متغير الدرجة بنسبة 42.5 % أستاذ مساعد أ وبنسبة

20 % أستاذ محاضر أ ، وبنسبة 17.5 % أستاذ مساعد ب وكذلك أستاذ محاضر ب بنسبة 17.5 % ، وبنسبة 2.5 % أستاذ التعليم العالي .

الشكل رقم (09) يمثل عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الدرجة



المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23 وبرنامج EXCEL.v2010

المطلب الثالث: إختبار توزيع بيانات أفراد العينة و الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

أولا: إختبار التوزيع الطبيعي (إختبار كولموجروف سيمرنوف) (Kolmogorov-Smirnov)

لاختيار الأدوات الإحصائية المناسبة من أجل تحليل إجابات أفراد العينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات يجب أولاً أن نعرف طبيعة توزيع بيانات العينة وهو إختبار ضروري في حالة إختبار الفرضيات حيث توجد أدوات إحصائية معلميه وغير المعلمية²

وعليه ومن أجل إختبار طبيعة التوزيع نحتاج إلى وضع فرضيتين هما فرضية العدم والفرضية البديلة، على إعتبار أن فرضية العدم للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة:

H0: بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي

H1: بيانات العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي

✓ قاعدة : هي إذا كانت قيمة الاحتمال (sig) اكبر من 0.05 فان البيانات تتبع توزيع طبيعي

² عبد الكريم بوحفص ، الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام برنامج spss، الجزء الاول ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2013 ، ص : 135- 136 .

جدول رقم : (11). يبين القيمة الإحصائية لاختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)

مستوى المعنوية Sig	القيمة الإحصائية	محاور الاستبيان		
0,102	0,179	متغير الحوافز المادية	1	الحوافز
0,135	0,122	متغير الحوافز المعنوية	2	
0,076	0,156	متغير الحوافز		
0,200*	0,100	متغير أداء الموظف		
المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 23				

ومن خلال الجدول 11 نجد أن مستوى الدلالة **sig** أكبر من (0.05) لكل محور، مما يدل على إتباع بيانات العينة للتوزيع الطبيعي .

ثانيا: الأدوات الإحصائية المستخدمة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: V23) وتم الاعتماد على بعض الاختبارات ، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية و كذلك الأشكال البيانية كما يلي :

1. الأساليب الإحصائية الوصفية التالية: التكرارات ، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية ، الإنحرافات المعيارية، والأشكال البيانية من أجل وصف المتغيرات العامة ومتغيرات البحث
2. المتوسط الحسابي: وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات الباحثين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر ب (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)، وهو يساعد في ترتيب الفقرات حسب أعلى متوسط .
3. الانحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى إنحراف استجابات أفراد الدراسة إتجاه كل فقرة أو بعد، والتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضيات، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما إقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وجودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها.
4. اختبار t ستودنت لعينة واحدة لمعرفة دلالة الإحصائية لإجابات العينة على العبارات ومحاور الاستبيان .
5. تحليل الانحدار البسيط: يقوم بتوضيح كيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير، ويضع في عين الإختبار هامش الخطأ، والذي يؤول إلى الصفر عند تقدير معلمات النموذج. ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية أو عدم قبولها.

6. معامل التحديد R^2 : يقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزي النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا للخطأ العشوائي.

7. إختبار الصدق و الثبات : بالاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات ومعامل الارتباط بيرسون لقياس الصدق الإتساق الداخلي لأداة الدراسة.

8. إختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov): لمعرفة نوع توزيع بيانات العينة .

المطلب الرابع: تحليل إجابات أفراد عينة وإختبار الفرضيات

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة حول مستويات توفرو أهمية متغيرات الدراسة

قبل إختبار الفرضيات نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة من خلال تحليل عبارات كل محور من محاور الاستبيان هل في إتجاه : المحاد أو سلبي(غير موافقين ،غير موافقين تماما) أو إيجابي (موافقين ، موافق تماما) وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية :

✓ إختبار: ستيودنت ('ت' ، 'T') للعينة الواحدة (One Sample T test) حول متوسط فرضي (حياد) يساوي 3 أي المتوسط الفرضي 3) حيث تمثل الحياد في مقياس ليكرت ، المتوسط الحسابي + الانحراف المعياري لكل عبارة.

✓ المدى لتحديد طول الفئة : $(5/1-5) = 0.8$ نحصل على مجالات كما يلي :

مجال المتوسط الحسابي	من 01	من 1.80	من 2.60	من 3.40	4.20
مستوى الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

✓ ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة للمتوسط في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري بينهما.

✓ حالات الحكم على اتجاهات وآراء أفراد العينة على عبارات الإستبيان (حياد ، سلبية ، ايجابية) :

☒ إذا كان المتوسط الحسابي لإجابات وآراء أفراد العينة حول العبارة ضمن مجال من 2.61 إلى 3.40 فإتجاهات

أفراد العينة محايدة وفي هذه الحالة تكون القيم أدوات الإحصائية المستخدمة كما يلي:

قيمة T	المتوسط الحسابي للعبارة	قيمة الفرق بين المتوسط العبارة والمتوسط الفرضي 3	إتجاهات الأفراد العينة	دلالة (معنوية) الإحصائية للعبارة
تكون قيمة T أقل من الجدولية وأيضاً قيمة SIG (مستوى المعنوية) أكبر من 0.05	من 2.60 إلى 3.39	يساوي 0 أو قريبة منه	محايدة	العبارة غير دالة إحصائياً

✗ إذا كان المتوسط الحسابي لإجابات وأراء أفراد العينة حول العبارة ضمن مجال المتوسط الحسابي من 01 إلى 2.59 درجة ومجال متوسط الحسابي: من 3.40 الى 5 درجات فإتجاهات وأراء أفراد تختلف عن الحياد وهنا تظهر لنا حالتان:

01- المتوسط الحسابي ضمن مجال من 01 إلى فإن من 3 درجة فإن إتجاهات أفراد العينة **سلبية** أي غير موافقين وغير موافقين تماماً على العبارة وفي هذه الحالة تكون قيم الأدوات الإحصائية المستخدمة كما يلي:

قيمة T	المتوسط الحسابي للعبارة	قيمة الفرق بين المتوسط العبارة والمتوسط الفرضي 3	اتجاهات أفراد العينة	دلالة (معنوية) الإحصائية للعبارة
تكون قيمة T سالبة وأكبر من الجدولية وأيضاً قيمة SIG أقل من 0.05	01 إلى اقل من 3 درجة	سالبة	(غير موافقين ، غير موافقين تماماً)	العبارة دالة إحصائياً

02- المتوسط الحسابي ضمن مجال من 3.40 إلى 5 درجات فان إتجاهات أفراد العينة **إيجابية** أي موافقين، وموافقين تماماً على العبارة وفي هذه الحالة تكون قيم الأدوات الإحصائية المستخدمة كما يلي:

قيمة T	المتوسط الحسابي للعبارة	قيمة الفرق بين المتوسط العبارة والمتوسط الفرضي 3	إتجاهات الأفراد العينة	دلالة (معنوية) الإحصائية للعبارة
تكون قيمة T موجبة وأكبر من الجدولية وأيضاً قيمة SIG أقل من 0.05	من 3.40 إلى 5 درجات	موجبة	(موافقين ، موافق تماماً)	العبارة دالة إحصائياً

ثانيا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الحوافز

01_ تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول : الحوافز المادية

جدول رقم (12): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات الحوافز المادية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	متوسط الفرق عن متوسط الفرضي 3	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	مستوى الموافقة	ح الترتيب أهمية العبارة
1	أجركم الحالي يتناسب مع العمل الذي تقومون به و يدفعكم الى تحسينه .	3,300	1,0427	0,3000	1,820	0,076	الحياد	الرابعة
2	تعتبر الزيادة في الأجر أهم المكافآت المادية التي تحفزكم على تحسين أداؤكم .	3,175	1,1522	0,1750	0,961	0,343	الحياد	الخامسة
3	تشعرون بالرضا عن الزيادات التي تضاف لراتبكم سنويا	3,325	1,1410	0,3250	1,801	0,079	الحياد	الثالثة
4	تشعرون أن العلاوات الاجتماعية عن الزوجة و الأولاد مقبولة .	2,400	1,1723	-0,6000	-3,237	0,002	غير موافق	السادسة
5	يعتبر استعمال التكنولوجيات الحديثة في النشاطات البيداغوجية والبحث هي أحد معايير زيادة المردودية	4,375	0,8066	1,3750	10,781	0,000	موافق بشدة	الأولى
6	يعتبر معيار المشاركة الفعلية ف نشاطات تقييم الطلبة هي أهم معايير المردودية المستخدمة في الجامعة	4,025	0,8619	1,0250	7,521	0,000	موافق	الثانية
الحوافز المادية		3	2	0,43333	5,216	0,000	موافق	

قيمة ت الجدولة : 2.0231 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 39 . درجة الحرية = 40 - 1 = 39

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 23

من خلال الجدول أعلاه نجد :

احتلت الفقرة رقم : 5 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ : 4,375 وبانحراف معياري بلغ 0,8066، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 10,781 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 5 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن مجال الحياد ويزيد عن (الوسط الفرضي=3) بفارق بلغ 1,375، أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون وبدرجة موافق بشدة في إجاباتهم على العبارة رقم 5 أي : يعتبرون استعمال التكنولوجيات الحديثة في النشاطات البيداغوجية والبحث هي أحد معايير زيادة المردودية.

احتلت الفقرة رقم : 6 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ : 4,025 وبانحراف معياري بلغ 0,8619، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 7,521 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 6 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن مجال الحياد ويزيد عن (الوسط الفرضي=3) بفارق بلغ 1,025، أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون وبدرجة موافق في إجاباتهم على العبارة رقم 6 أي : يعتبرون معيار المشاركة الفعلية في نشاطات تقييم الطلبة هي أهم معايير المردودية المستخدمة في الجامعة

احتلت الفقرة رقم : 3 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ : 3,325 وبالاختلاف المعياري بلغ 1,141، كما بلغت قيمة T المحسوبة : 1,801 وهي **أقل** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 3 غير دالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي لا يختلف عن مجال الحياد أي أن اتجاهات أفراد العينة **حيادية** في إجاباتهم على العبارة رقم 3 أي : تشعرون بالرضا عن الزيادات التي تضاف لراتبكم سنويا

احتلت الفقرة رقم : 1 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ : 3,3 وبالاختلاف المعياري بلغ 1,0427، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 1,82 وهي **أقل** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 1 غير دالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي لا يختلف عن مجال الحيادية أي أن اتجاهات **حيادية** في إجاباتهم على العبارة رقم 1 أي : أجركم الحالي يتناسب مع العمل الذي تقومون به و يدفعكم الى تحسينه .

احتلت الفقرة رقم : 2 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ : 3,175 وبالاختلاف المعياري بلغ 1,1522، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 0,961 وهي **أقل** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 2 غير دالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي لا يختلف جوهريا عن مجال الحياد أي أن اتجاهات أفراد العينة **حيادية** في إجاباتهم على العبارة رقم 2 أي : تعتبر الزيادة في الأجر أهم المكافآت المادية التي تحفزكم على تحسين ادائكم .

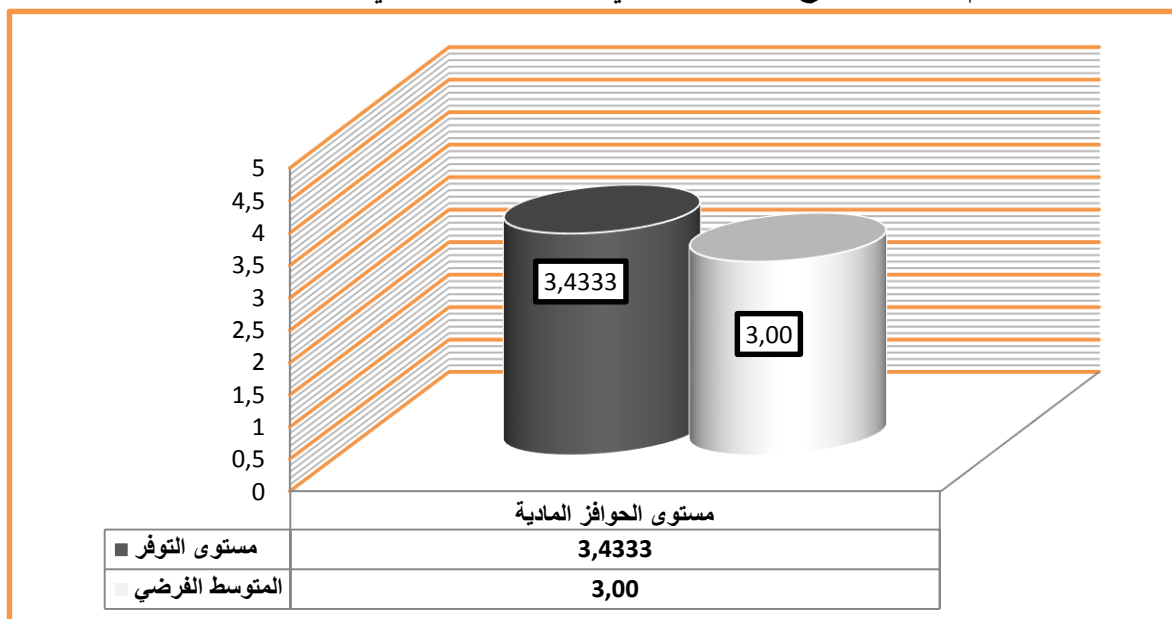
احتلت الفقرة رقم : 4 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ : 2,4 وبالاختلاف المعياري بلغ 1,1723، كما بلغت القيمة T المحسوبة : -3,237 وهي **أكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 4 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن مجال الحياد **ولكن ينقص** عنه (الوسط الفرضي=3) بفارق بلغ -0,6، أي أن اتجاهات أفراد العينة سلبية أي **غير موافقون** في إجاباتهم على العبارة رقم 4 أي : لا تشعرون أن العلاوات الاجتماعية عن الزوجة و الأولاد مقبولة .

وبصفة عامة نجد أن :

المتوسط الحسابي لأجمالي عبارات **الحوافز المادية**: بلغ 3.433 وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي=3 ويزيد عنه بفارق بلغ 0,43333، أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية وأن قيمة الاختبار T (5,216) دالة إحصائية وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على اتفاق آراء واتجاهات أفراد العينة على وجود مستوى **عالي** من توفر للحوافز المادية بالمؤسسة محل الدراسة حيث يعتبر معيار المشاركة الفعلية في نشاطات تقييم الطلبة هي أهم معايير المردودية المستخدمة في الجامعة كما يعتبر استعمال التكنولوجيات الحديثة في النشاطات البيداغوجية والبحث هي أحد معايير زيادة المردودية من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسة محل الدراسة.

غير أنه فيما يخص رأيهم في الأجر الحالي و بالرضا عن الزيادات التي تضاف لراتبهم سنويا والمكافآت المادية التي تحفزهم على تحسين آدائهم فقد كانوا محايدين في اتجاههم.

الشكل رقم (10.) يوضح المستوى العالي للحوافز المادية في المؤسسة محل الدراسة



المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23 وبرنامج EXCEL.v2010

02_ تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الحوافر المعنوية .

جدول رقم (13): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات الحوافر المعنوية

الترتيب أهمية العبارات	مستوى الموافقة	مستوى الدلالة Sig	قيمة T	متوسط الفرق عن متوسط الفرضي 3	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
الثالثة	موافق	0,000	5,619	0,9750	1,0975	3,975	يعتبر الشفاء الشفوي و القيمة المعنوية من أهم أشكال الحوافر التي يتلقاها الموظفون	7
الأولى	موافق بشدة	0,000	8,527	1,3500	1,0013	4,350	التقدير و الاحترام من قبل الرؤساء له دور رئيسي في تحسين أدائكم .	8
السابعة	الحياد	0,210	1,275	0,2000	0,9923	3,200	هناك إشترك بينكم وبين المدير في حل العديد من المشاكل .	9
الثامنة	الحياد	0,268	1,125	0,1750	0,9842	3,175	هناك إستجابة من الادارة لاقتراحاتكم	10
التاسعة	الحياد	0,392	0,865	0,1795	1,2952	2,821	في إعتقادكم أن الترقيات تمتخ على أساس المحسوبية و الوساة .	11
السادسة	الحياد	0,173	1,388	0,2250	1,0250	3,225	نظام الترقيات الحالي يساعدكم على تحسين أدائكم	12
الرابعة	موافق	0,000	6,271	0,8750	0,8825	3,875	فرصتكم في التقدم و الترقية ممكنة .	13
الخامسة	موافق	0,000	6,684	0,7750	0,7334	3,775	تبدون إهتماما كبيرا حول تحسين فاعلية الحوافر .	14
الثانية	موافق بشدة	0,000	11,36 8	1,3000	0,7232	4,300	منح الترقيات لها أثرا إيجابيا على تحسين أدائكم	15
	موافق	0,000	10,23 1	0,63542	0,39280	3,635 4	الحوافر المعنوية	

قيمة ت المجدولة : 2.0231 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 39 . درجة الحرية = 40 - 1 = 39

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

من خلال الجدول أعلاه نجد :

إحتلت الفقرة رقم : 8 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ : 4,35 وبانحراف معياري بلغ 1,0013، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 8,527 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 8 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن مجال الحياد ويزيد عن (الوسط الفرضي=3) بفارق بلغ 1,35،

أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون وبدرجة **موافق بشدة** في إجاباتهم على العبارة رقم 8 أي : التقدير و الاحترام من قبل الرؤساء له دور رئيسي في تحسين أدائكم.

احتلت الفقرة رقم : 15 المرتبة **الثانية** بمتوسط حسابي بلغ : 4,3 وبالاختلاف المعياري بلغ 0,7232، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 11,368 وهي **أكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 15 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن مجال الحياد ويزيد عن (الوسط الفرضي=3) بفارق بلغ 1,3، أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون وبدرجة **موافق بشدة** في إجاباتهم على العبارة رقم 15 أي :

منح الترقية لها أثرا ايجابيا على تحسين أدائكم
احتلت الفقرة رقم : 7 المرتبة **الثالثة** بمتوسط حسابي بلغ : 3,975 وبالاختلاف المعياري بلغ 1,0975، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 5,619 وهي **أكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 7 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن مجال الحياد ويزيد عن (الوسط الفرضي=3) بفارق بلغ 0,975، أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون وبدرجة **موافق** في إجاباتهم على العبارة رقم 7 أي :

يعتبر الثناء الشفوي و القيمة المعنوية من أهم أشكال الحوافز التي يتلقاها الموظفون
احتلت الفقرة رقم : 13 المرتبة **الرابعة** بمتوسط حسابي بلغ : 3,875 وبالاختلاف المعياري بلغ 0,8825، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 6,271 وهي **أكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 13 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن مجال الحياد ويزيد عن (الوسط الفرضي=3) بفارق بلغ 0,875، أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون وبدرجة **موافق** في إجاباتهم على العبارة رقم 13 أي :

فرصتكم في التقدم و الترقية ممكنة .
احتلت الفقرة رقم : 14 المرتبة **الخامسة** بمتوسط حسابي بلغ : 3,775 وبالاختلاف المعياري بلغ 0,7334، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 6,684 وهي **أكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 14 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن مجال الحياد ويزيد عن (الوسط الفرضي=3) بفارق بلغ 0,775، أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون وبدرجة **موافق** في إجاباتهم على العبارة رقم 14 أي :

تبدون اهتماما كبيرا حول تحسين فاعلية الحوافز .
احتلت الفقرة رقم : 12 المرتبة **السادسة** بمتوسط حسابي بلغ : 3,225 وبالاختلاف المعياري بلغ 1,025، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 1,388 وهي **اقل** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 12 غير دالة إحصائيا وبما أن المتوسط الحسابي لا يختلف جوهريا عن مجال الحياد أي أن اتجاهات أفراد **حيادية** في إجاباتهم على العبارة رقم 12 : نظام الترقية الحالي يساعدكم على تحسين أدائكم

احتلت الفقرة رقم : 9 المرتبة **السابعة** بمتوسط حسابي بلغ : 3,2 وبالاختلاف المعياري بلغ 0,9923، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 1,275 وهي **اقل** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 9 غير دالة إحصائية

وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن مجال الحياد أي أن اتجاهات أفراد العينة **حيادية** في إجاباتهم على العبارة رقم 9: هناك اشتراك بينكم وبين المدير في حل العديد من المشاكل .

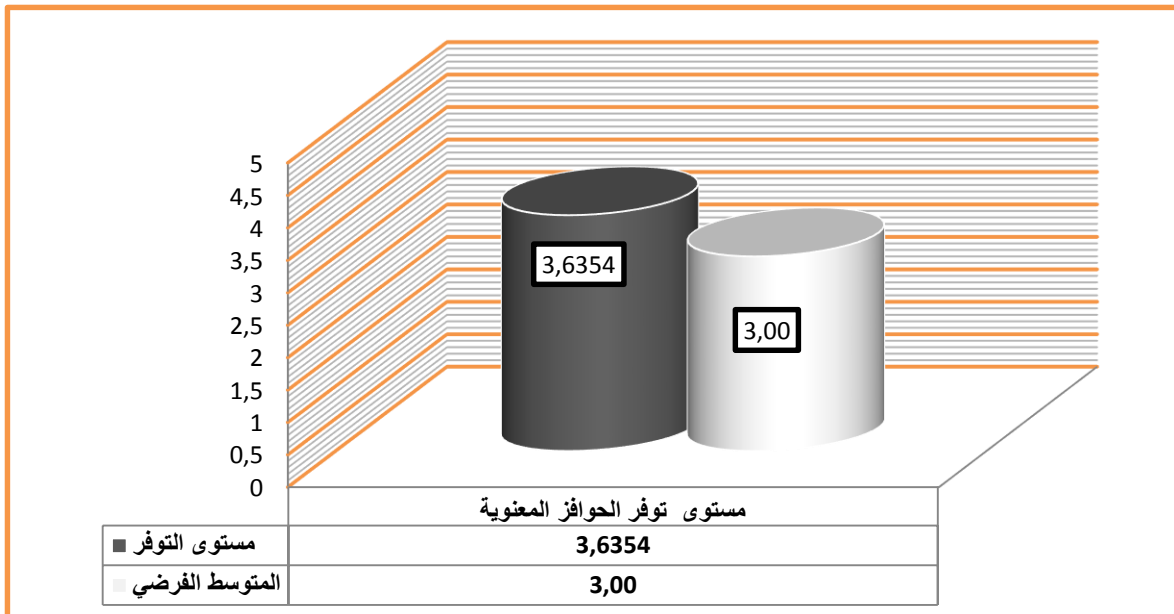
احتلت الفقرة رقم : 10 المرتبة **الثامنة** بمتوسط حسابي بلغ : 3,175 وبالاخلاف معياري بلغ 0,9842، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 1,125 وهي **أقل** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 10 غير دالة إحصائيا وبما أن المتوسط الحسابي لا يختلف جوهريا عن مجال الحياد أي أن اتجاهات أفراد العينة و**يوافقون حيادية** في إجاباتهم على العبارة رقم 10: هناك استجابة من الإدارة لاقتراحاتكم

احتلت الفقرة رقم : 11 المرتبة **التاسعة** بمتوسط حسابي بلغ : 2,821 وبالاخلاف معياري بلغ 1,2952، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 0,865 وهي **أقل** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 11 غير دالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي لا يختلف جوهريا عن مجال الحياد أي أن اتجاهات أفراد العينة و**يوافقون** حيادية في إجاباتهم على العبارة رقم 11: في اعتقادكم أن الترقيات تمنح على أساس المحسوبة .

وبصفة عامة نجد أن :

المتوسط الحسابي الاجمالي لعبارات **الحوافز المعنوية** بلغ 3.6354 وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي =3 ويزيد عنه بفارق بلغ 0,63542، أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية وان قيمة الاختبار T (10,231) دالة إحصائيا وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على اتفاق آراء واتجاهات أفراد العينة على وجود مستوى **عالي** من توفر للحوافز المعنوية بالمؤسسة محل الدراسة .

الشكل رقم (11) يوضح المستوى العالي للحوافز المعنوية في المؤسسة محل الدراسة 1



المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23 وبرنامج EXCEL.v2010

3- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات **الجزء الثاني : أداء الموظف**

جدول رقم (14.) يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات **أداء الموظف**

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	متوسط الفرق عن متوسط الفرض ي 3	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	مستوى الموافقة	الترتيب أهمية العبارة
16	تؤدون مهامكم الوظيفية طبقا للمعايير المطلوبة .	4,200	0,5639	1,200	13,460	0,000	موافق بشدة	الثانية
17	تتوفر ظروف عمل حسنة تساعدكم على تحسين أدائكم .	2,675	1,1183	0,3250	-1,838	0,074	الحياد	الحادية عشر
18	تعرفون على وجود في نقص في أدائكم من خلال بطاقة التقييم .	3,250	0,8987	0,250	1,759	0,086	الحياد	الثامنة
19	تساهم الحوافز في زيادة المواظبة على الدوام الرسمي .	3,800	0,8533	0,800	5,929	0,000	موافق	السابعة
20	إهتمام المسؤولين باقتراحاتكم يشجعكم على تحسين أدائكم	4,325	0,6155	1,3250	13,615	0,000	موافق بشدة	الأولى
21	توفر الإدارة لكم جميع مستلزمات الوظيفة	2,575	0,9026	0,4250	-2,978	0,005	موافق	الثانية عشر
22	إستخدام معايير أداء مناسبة تزيد من كفاءتكم .	3,900	0,5454	0,9000	10,437	0,000	موافق	الخامسة
23	يساهم إطلاعكم على نتائج تقييم أدائكم في تحسين عملية الأداء	4,075	0,7970	1,0750	8,530	0,000	موافق	الثالثة
24	يساهم تحديد نظام الأداء بشكل فعال في معرفة نقاط القوة و الضعف لدى الموظفين .	3,975	0,8002	0,9750	7,706	0,000	موافق	الرابعة
25	في إعتقادكم أن تقرير الأداء السنوي هو الأداة الرئيسية لمنح الحوافز و المكافآت .	2,800	0,9923	0,2000	-1,275	0,210	الحياد	التاسعة

26	يوجد لديكم علم بمعايير تقييم أدائكم .	3,900	0,8102	0,900	7,026	0,000	موافق	السادسة
27	في رأيكم معايير الأداء المستخدمة في الجامعة هي معايير موضوعية وواضحة.	2,775	0,8912	0,2250	-1,597	0,118	الحياد	العاشر
أداء الموظف		3,5208	0,35893	0,52083	9,177	0,000	موا فق	
قيمة ت المجدولة : 2.0231 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 39 . درجة الحرية = 40 - 1 = 39								

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

من خلال الجدول أعلاه نجد :

احتلت الفقرة رقم : 20 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ : 4,325 وبالاختلاف المعياري بلغ 0,6155، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 13,615 وهي **أكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 20 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن مجال الحياد ويزيد عن (الوسط الفرضي=3) بفارق بلغ 1,325، أي أن إتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون وبدرجة **موافق بشدة** في إجاباتهم على العبارة رقم 20 أي : إهتمام المسؤول باقتراحاتكم يشجعكم على تحسين أدائكم

احتلت الفقرة رقم : 16 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ : 4,200 وبالاختلاف المعياري بلغ 0,5639، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 13,46 وهي **أكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 16 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن مجال الحياد ويزيد عن (الوسط الفرضي=3) بفارق بلغ 1,200، أي أن إتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون وبدرجة **موافق بشدة** في إجاباتهم على العبارة رقم 16 أي : تؤدون مهامكم الوظيفية طبقا للمعايير المطلوبة .

احتلت الفقرة رقم : 23 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ : 4,075 وبالاختلاف المعياري بلغ 0,797، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 8,53 وهي **أكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 23 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن مجال الحياد ويزيد عن (الوسط الفرضي=3) بفارق بلغ 1,075، أي أن إتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون وبدرجة **موافق** في إجاباتهم على العبارة رقم 23 أي : يساهم إطلاعكم على نتائج تقييم أدائكم في تحسين عملية الأداء

احتلت الفقرة رقم : 24 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ : 3,975 وبالاختلاف المعياري بلغ 0,8002، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 7,706 وهي **أكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 24 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن مجال الحياد ويزيد عن (الوسط الفرضي=3) بفارق بلغ 0,975، أي أن

إتجاهات أفراد العينة إيجابية ويوافقون وبدرجة **موافق** في إجابتهم على العبارة رقم 24 أي : يساهم تحديد نظام الأداء بشكل فعال في معرفة نقاط القوة و الضعف لدى الموظفين .

احتلت الفقرة رقم : 22 المرتبة **الخامسة** بمتوسط حسابي بلغ : 3,900 وبالاختلاف المعياري بلغ 0,5454، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 10,437 وهي **أكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 22 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن مجال الحياد ويزيد عن (الوسط الفرضي=3) بفارق بلغ 0,900، أي أن إتجاهات أفراد العينة **إيجابية** ويوافقون وبدرجة **موافق** في إجابتهم على العبارة رقم 22 أي : إستخدام معايير أداء مناسبة تزيد من كفاءتكم .

احتلت الفقرة رقم : 26 المرتبة **السادسة** بمتوسط حسابي بلغ : 3,900 وبالاختلاف المعياري بلغ 0,8102، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 7,026 وهي **أكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 26 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن مجال الحياد ويزيد عن (الوسط الفرضي=3) بفارق بلغ 0,900، أي أن إتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون وبدرجة **موافق** في إجابتهم على العبارة رقم 26 أي : يوجد لديكم علم بمعايير تقييم أدائكم .

احتلت الفقرة رقم : 19 المرتبة **السابعة** بمتوسط حسابي بلغ : 3,800 وبالاختلاف المعياري بلغ 0,8533، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 5,929 وهي **أكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 19 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن مجال الحياد ويزيد عن (الوسط الفرضي=3) بفارق بلغ 0,800، أي أن إتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون وبدرجة **موافق** في إجابتهم على العبارة رقم 19 أي : تساهم الحوافز في زيادة المواظبة على الدوام الرسمي .

احتلت الفقرة رقم : 18 المرتبة **الثامنة** بمتوسط حسابي بلغ : 3,250 وبالاختلاف المعياري بلغ 0,8987، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 1,759 وهي **أقل** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 18 غير دالة إحصائيا وبما أن المتوسط الحسابي لا يختلف جوهريا عن مجال الحياد أي أن إتجاهات أفراد العينة **حيادية** في إجابتهم على العبارة رقم 18 : تتعرفون على وجود نقص في أدائكم من خلال بطاقة التقييم. .

احتلت الفقرة رقم : 25 المرتبة **التاسعة** بمتوسط حسابي بلغ : 2,800 وبالاختلاف المعياري بلغ 0,9923، كما بلغت القيمة T المحسوبة : -1,275 وهي **أقل** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 25 غير دالة احصائيا وبما أن المتوسط الحسابي لا يختلف جوهريا عن مجال الحياد أي أن إتجاهات أفراد العينة **حيادية** في إجابتهم على العبارة رقم 25 : في إعتقادكم أن تقرير الأداء السنوي هو الأداة الرئيسية لمنح الحوافز و المكافآت

احتلت الفقرة رقم : 27 المرتبة **العاشرة** بمتوسط حسابي بلغ : 2,775 وبالاختلاف المعياري بلغ 0,8912، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 1,597 وهي **أقل** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 27 غير دالة إحصائيا وبما أن المتوسط الحسابي لا يختلف جوهريا عن مجال الحياد أي أن إتجاهات أفراد العينة **حيادية** في إجابتهم على العبارة رقم 27 : في رأيكم معايير الأداء المستخدمة في الجامعة هي معايير موضوعية وواضحة.

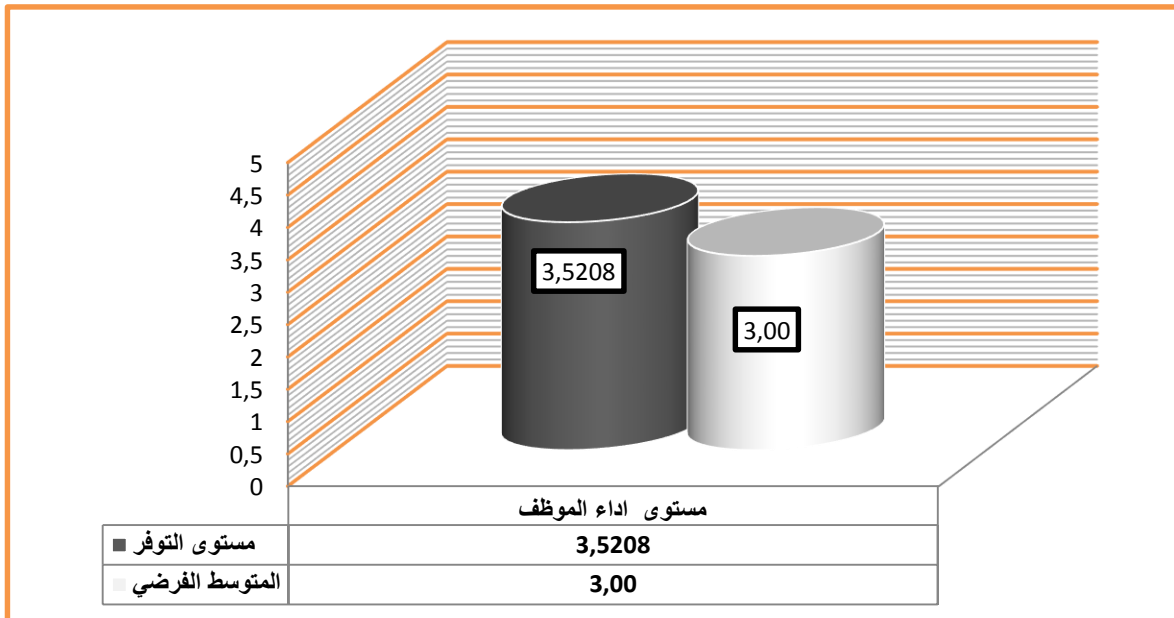
احتلت الفقرة رقم : 17 المرتبة **الحادية عشر** بمتوسط حسابي بلغ : 2,675 وبالاختلاف المعياري بلغ 1,1183، كما بلغت القيمة T المحسوبة : -1,838 وهي **أقل** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 17 غير دالة إحصائياً وبما أن المتوسط الحسابي لا يختلف جوهرياً عن مجال الحياد أي أن اتجاهات أفراد العينة **حيادية** في إجاباتهم على العبارة رقم 17: تتوفر ظروف عمل حسنة تساعدكم على تحسين أدائكم .

احتلت الفقرة رقم : 21 المرتبة **الثانية عشر** بمتوسط حسابي بلغ : 2,575 وبالاختلاف المعياري بلغ 0,9026، كما بلغت القيمة T المحسوبة : -2,978 وهي **أكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 21 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهرياً عن مجال الحياد وينقص عنه (الوسط الفرضي =3) بفارق بلغ -0,425، أي أن اتجاهات أفراد العينة سلبية غير موافقين في إجاباتهم على العبارة رقم 21 أي : لا توفر الإدارة لهم جميع مستلزمات الوظيفة.

وبصفة عامة نجد أن :

متوسط الحسابي لأجمالي عبارات **أداء الموظف** بلغ 3.5208 وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهرياً عن المتوسط الفرضي =3 ويزيد عنه بفارق بلغ **0,52083**، أي أن اتجاهات أفراد العينة إيجابية وان قيمة الاختبار T (9,177) دالة إحصائياً وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على اتفاق آراء واتجاهات أفراد العينة على وجود مستوى **عالي** لأداء الموظف بالمؤسسة محل الدراسة

الشكل رقم (12) يوضح المستوى العالي لأداء الموظف بالمؤسسة محل الدراسة



المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23 وبرنامج EXCEL.v2010

خلاصة عامة لإجابات أفراد العينة و مستويات المتغيرات البحث بالمؤسسة محل الدراسة

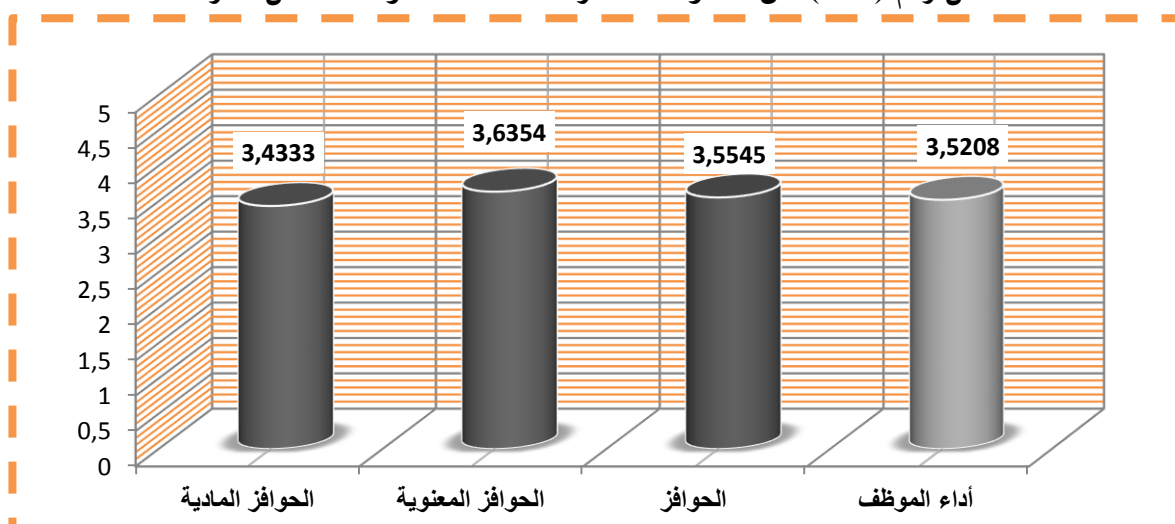
جدول رقم : (15) بين مستويات المتغيرات البحث بالمؤسسة محل الدراسة

الرقم	متغيرات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	مستوى التوفر
1.	الحوافز المادية	3,4333	0,52542	%68,67	02	متوفر بدرجة عالية
2.	الحوافز المعنوية	3,6354	0,39280	%72,71	01	متوفر بدرجة عالية
	الحوافز	3,5545	0,32892	%71,09		متوفر بدرجة عالية
	أداء الموظف	3,5208	0,35893	%70,42		متوفر بدرجة عالية

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا مستويات والأهمية المتغيرات الدراسة وترتيبهم بالمؤسسة محل الدراسة - كمايلي :

بالنسبة لمتغيرات الحوافز المعنوية احتل المرتبة الأولى بنسبة مئوية بلغت **72.71 %** يليه متغير الحوافز المادية بنسبة **68.67 %** وأن نسبة الإجمالية الحوافز بنوعها المادي والمعنوي بالمؤسسة محل الدراسة هي **71.09 %** في حين أن نسبة أداء الموظف بلغت **70.42 %**. وعليه وجب علينا معرفة مدى تأثير نظام الحوافز في تحسين أداء الموظف العمومي

الشكل رقم (13). بين مستويات متغيرات البحث بالمؤسسة محل الدراسة



المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23 وبرنامج EXCEL.v2010

ثالثا: إختبار الفرضيات الدراسة

- **الفرضية الرئيسية** : تؤثر الحوافز على أداء الموظف العمومي
 - أي
 - الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز على أداء الموظف العمومي عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05
 - الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز على أداء الموظف العمومي عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05
 - لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر ذو دلالة إحصائية والقاعدة الرفض أو القبول هي :
 - ✓ قبول الفرضية الصفرية إذا كانت : قيمة F المحسوبة أصغر من قيمة F الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 أو قيمة مستوى دلالة sig أكبر من 0,05.
 - ✓ قبول الفرضية البديلة إذا كانت : قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة 000دولة عند مستوى الدلالة 0.05 أو قيمة مستوى دلالة sig أصغر من 0,05.
- جدول رقم : (16). يبين نتائج تحليل الانحدار البسيط بين تأثير الحوافز على أداء الموظف العمومي

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار	
مستوى المعنوية (SIG)	t	B	R ²	R	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة
0,001	3,798	1,931	0,205	0,453	0,003	9,814
		Constant				
0,003	3,133	0,450				
		الحوافز				

قيمة F المجدولة : 4.098 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 38)
 حيث درجة الحرية = (عدد المتغيرات - 1) = 1 - 2 = 1 ، عدد العينة (N) - عدد المتغيرات = 40 - 2 = 38

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

من خلال النتائج الجدول أعلاه نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين رأس الحوافز (بنوعيتها) و أداء الموظف العمومي بلغ : $R = 0.453$ وهو دالة إحصائية حيث قيمة F المحسوبة: 9,814 أكبر من قيمة F المجدولة : 4.098 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 38) . أي توجد علاقة بين المتغيرين.

وأن قيمة معامل التفسير R^2 بلغ : 0.205 وهذا يعني أن الحوافز يفسر ويساهم بـ 20.50% من التغيرات التي تحدث في أداء الموظف العمومي بالمؤسسة محل الدراسة- وهي مساهمة ضعيفة والباقي 79.50% راجع إلى عوامل أخرى .

من الجدول نجد أيضا قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل الحوافز بلغ : $B=0,450$ وهذا يعني أنه بزيادة وحدة واحدة في متغير الحوافز يؤدي إلى الزيادة أداء الموظف العمومي بالمؤسسة محل الدراسة بقيمة 0,450 الاستنتاج : ومنه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 أي : **يوجد** تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز على أداء الموظف العمومي عند مستوى الدلالة الإحصائية 0

- **الفرضية الاولى** : تؤثر الحوافز المادية على أداء الموظف العمومي
 - أي
 - الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على أداء الموظف العمومي عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05
 - الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على أداء الموظف العمومي عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05
 - لاختبار هذه الفرضية تم إستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر ذو دلالة إحصائية والقاعدة الرفض أو القبول هي :
 - ✓ قبول الفرضية الصفرية إذا كانت : قيمة F المحسوبة أصغر من قيمة F المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 أو قيمة مستوى دلالة sig أكبر من 0,05.
 - ✓ قبول الفرضية البديلة إذا كانت : قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 أو قيمة مستوى دلالة sig أصغر من 0,05.
- جدول رقم :.(17) يبين نتائج تحليل الانحدار البسيط بين تأثير الحوافز المادية على أداء الموظف

العمومي

✓

معنوية الكلية لنموذج الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار	
مستوى المعنوية (SIG)	T	B	Constant	R ²	R	قيمة F المحسوبة
0,000	5,522	4,533	Constant	0,046	0,213	1,813
0,186	1,346	0,312	الحوافز المادية			

قيمة F المجدولة : 4.098 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 38) حيث درجة الحرية = (عدد المتغيرات - 1) = 1 - 2 = 1 ، عدد العينة (N) - عدد المتغيرات = 40 - 2 = 38

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين رأس الحوافز المادية و أداء الموظف العمومي بلغ : $R = 0.213$ وهو دالة إحصائية حيث قيمة F المحسوبة: 1,813 أقل من قيمة F المجدولة : 4.098 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 38) . أي لا توجد علاقة بين المتغيرين.

الاستنتاج : ومنه نرفض الفرضية البديلة H1 ونقبل الفرضية الصفرية H0 أي : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على أداء الموظف العمومي عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05

- الفرضية الثانية : تؤثر الحوافز المعنوية على أداء الموظف العمومي
- أي
- الفرضية الصفرية H₀: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على أداء الموظف العمومي عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05

- الفرضية البديلة H_1 : **يوجد** تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز **المعنوية** على أداء الموظف العمومي عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05
 - لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر ذو دلالة إحصائية والقاعدة الرفض أو القبول هي :
 - ✓ قبول الفرضية الصفرية إذا كانت : قيمة F المحسوبة **أصغر** من قيمة F الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 أو قيمة مستوى دلالة sig **أكبر** من 0,05.
 - ✓ قبول الفرضية البديلة إذا كانت : قيمة F المحسوبة **أكبر** من قيمة F الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 أو قيمة مستوى دلالة sig **أصغر** من 0,05.
- جدول رقم (18).. يبين نتائج تحليل الانحدار البسيط بين تأثير **الحوافز المعنوية** على أداء الموظف العمومي

معنوية الكلية لنموذج الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الجزئية لمعاملات الانحدار	
قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية (SIG)	R	R ²	B	T	مستوى المعنوية (SIG)
7,061	0,011	0,396	0,157	2,1	3,6	0,001
				10	58	
				0,4	2,6	0,011
				33	57	

قيمة F الجدولة : 4.098 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 38)
 حيث درجة الحرية = (عدد المتغيرات - 1) = 1 - 2 = 1 ، عدد العينة (N) - عدد المتغيرات = 38 = 2 - 40

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

من خلال النتائج الجدول أعلاه نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين رأس **الحوافز المعنوية** و **أداء الموظف العمومي** بلغ : $R = 0.396$ وهو دالة إحصائية حيث قيمة F المحسوبة: 7.061 أكبر من قيمة F الجدولة : 4.098 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 38) . أي توجد علاقة بين المتغيرين.

وأن قيمة معامل التفسير R^2 بلغ : 0.157 وهذا يعني أن الحوافز **المعنوية** يفسر ويساهم بـ **15.70%** من التغيرات التي تحدث في **أداء الموظف العمومي** بالمؤسسة محل الدراسة- وهي مساهمة ضعيفة والباقي 84.30% راجع إلى عوامل أخرى .

من الجدول نجد أيضا قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل **الحوافز المعنوية** بلغ: $B=0,433$ وهذا يعني أنه بزيادة وحدة واحدة في متغير **الحوافز المعنوية** يؤدي إلى الزيادة **أداء الموظف العمومي** بالمؤسسة محل الدراسة بقيمة **0,433**

الاستنتاج : ومنه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 أي : **يوجد** تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز **المعنوية** على أداء الموظف العمومي عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05

خلاصة نتائج الفرضيات

جدول (19).. يبين ملخص نتائج الفرضيات الدراسة

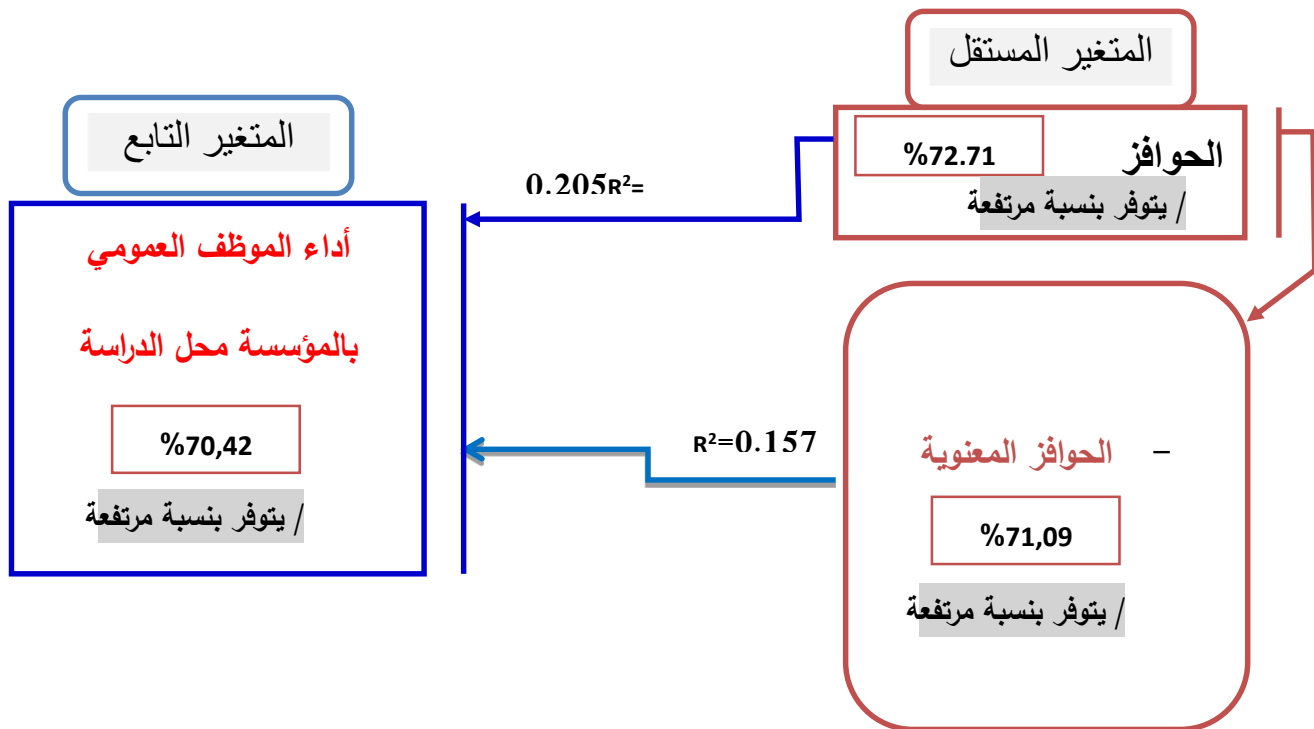
قوة التفسير	التفسير	نتيجة الفرضية	R2 القدرة التفسيرية	المتغيرات الفرضية		
				التابع	المستقل	
تفسير ضعيف	وهذا يعني أن الحوافز بنوعها المادي والمعنوي (معا) قد فسرت 20.50% من التغيرات التي تحدث في أداء الموظف العمومي بالمؤسسة محل الدراسة والباقي 91.6% راجع إلى عوامل أخرى .	قبول البديلة	0.205	أداء الموظف العمومي	الحوافز	الفرضية الرئيسية
	لا يوجد تأثير (غير معنوي)	قبول الصفرية	0,046		الحوافز المادية	الفرضية الفرعية الأولى
تفسير ضعيف	وهذا يعني أن الحوافز بنوعها المادي والمعنوي (معا) قد فسرت	قبول البديلة	0.157		الحوافز المعنوية	الفرضية الفرعية الثانية

<p>20.50% من التغيرات التي تحدث في أداء الموظف العمومي بالمؤسسة محل الدراسة والباقي 91.6% راجع إلى عوامل أخرى .</p>					
--	--	--	--	--	--

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات

نموذج الدراسة

بناء على نتائج اختبار الفرضيات الدراسة ، تم تشكيل نموذج للدراسة الميداني الشكل رقم 14 يبين نموذج الدراسة



المصدر: من إعدادنا اعتمادا على نتائج اختبار الفرضيات

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة التطبيقية اتضح الدور الكبير للحوافز في المؤسسة محل الدراسة ، حيث تساهم الحوافز في جعل الأفراد أكثر إنجازاً للمهام بحماس و هذا ما لاحظناه من خلال دراسة عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير و من خلال النتائج يمكن القول بأن مستوى الحوافز جيد .

إذ بلغ المتوسط الحسابي للمحور الأول و المتعلق بالحوافز المادية ب 3.43 و هذا من جهة و بانحراف معياري ب 0.52 ، حيث يدل هذا على اتفاق آراء و إجابات العينة و تقاربها أما المحور الثاني و المتعلق بواقع الحوافز المعنوية بالمؤسسة محل الدراسة ، فوجدنا ان المتوسط الحسابي أكبر بقليل من المتوسط الحسابي للحوافز المادية إذ بلغ 3.635 و انحراف معياري 0.39 و هذا أن دل على شيئي إنما يدل على إتفاق آراء و إتجاهات أفراد العينة على وجود مستوى عالي من الحوافز المعنوية بالمؤسسة محل الدراسة .

أما المحور الثالث فكانت نتائجه عالية مما يعكس الأداء بالمؤسسة محل الدراسة ، بمتوسط حسابي قدره 3.52 و هذا يعكس الاخر العلاقة القوية بين الحوافز بنوعيه المادي و المعنوي و أداء الموظف العمومي ، حيث بلغ معامل الارتباط للحوافز المادية ب 0.70 و الحوافز المعنوية ب 0.75 مما يعكس توفير المؤسسة لمختلف الحوافز المعنوية التي من شأنها تحسين أداء الموظف بالمقارنة مع الحوافز المادية التي تعتبر متوسطة .

الخاتمة العامة :

يعتبر الموظف العمومي من الركائز التي تقوم عليها الوظيفة العامة ، و على هذا الأساس زاد الاهتمام و العناية من طرف الباحثين ، حيث نجد الكثير من النظريات التي فسرت مختلف الدوافع و الحوافز و أنواعها مادية كانت أم معنوية ، فهناك نظريات ركزت على الحافز المادي كأساس لزيادة الإنتاجية و تحسين الأداء على خلاف النظريات التي بينت أثر الحافز المعنوي لجانب الحافز المادي ، و عليه يلقي على عاتق إدارة الموارد البشرية مهمة تقييم أداء الافراد و سلوكهم و إستغلال دوافعهم تجاه الأداء و توجيهها نحو السلوك الأفضل ، كما تسعى إلى تحسين الأداء بشتى الطرق و تحقيق الكفاءة في الأداء .

نتائج الدراسة النظرية

- و لاحظنا أن الحوافز بأنواعها تساهم في تحسين أداء الموظف ، و من خلال هذا البحث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي :

- للحوافز دور مهم جدا في توجيه دوافع الأفراد من خلال خلق الرغبة لديهم بالمؤسسة و عليه نقبل الفرضية الرئيسية القائلة " تؤثر الحوافز على أداء الموظف العمومي "

نتائج الدراسة التطبيقية

و من خلال الدراسة التي قمنا بها في الجامعة على عينة من الأساتذة من الكلية كانت النتائج المسجلة كما يلي :

في المحور الأول من الدراسة و المتعلق بالحوافز المادية وجدنا أن المؤسسة توفر قدر مرتفع من الحوافز المادية و يمكن القول بأنه كافي و قدر المتوسط الحسابي لسلم ليكارت قدر ب 3.43 مما يساعد الأفراد على إلتزامهم نحو تحقيق أهدافهم ، و يمكن للتحفيز المادي أن يؤثر بالمؤسسة محل الدراسة .

و في المحور الثاني تؤثر الحوافز المعنوية بالكلية بدرجة أكبر مقارنة بالحوافز المادية و بمتوسط حسابي قدره 4.32 و هذا ما يعكس توفر الحوافز المادية بدرجة متوسطة .

أما المحور الثالث ، فوجدنا أن أداء الموظف العمومي مرتفع و هذا ما يعكس توفر الحوافز المادية و المعنوية بالمؤسسة محل الدراسة ، حيث قدر المتوسط الحسابي ب3.52 ، و يلعب التحفيز دور كبير في تحسين جودة الأداء .

و من خلال ذلك يمكن القول أن الحوافز المعنوية تأثر في تحسين أداء الموظف العمومي .

و من خلال النتائج المتوصل إليها أنه يمكن قبول صحة الفرضية الثانية " تؤثر الحوافز المعنوية على أداء الموظف العمومي عند مستوى الدلالة 0.05 .

و في الأخير يمكن القول بأن الحوافز لها أثر إيجابي كما أن هناك عوامل أخرى.

المقترحات :

خلصت دراسة عينة من الأساتذة من كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير الى بعض النتائج و التي يمكن تدعيمها ببعض المقترحات نذكر منها:

1- من الأفضل التركيز أكثر على الحوافز المادية و المعنوية من أجل تسهيل إستجابة الموظفين لتحسين أدائهم

2- من بين الحوافز التي يستحسن تفعيلها نذكر على سبيل المثال الزيادة في العلاوات عن الأولاد و الزوجة

3- من الأفضل تقديم عبارات الشكر و التقدير و الإحترام في شكل مكتوب أو شهادات.

4- يستحسن مراعاة إحتلاف الحوافز بإختلاف مستويات الموظفين العاملين في المؤسسة ،فما يحفز على سبيل الموظف المتعاقد هو التثبيت ، أما الموظف الجديد فيستجيب أكثر للحوافز المادية أو الأجر ، أما الموظف صاحب الخبرة فيكون أكثر أداء بالحصول على الترقية و تغيير طبيعة المهام و الترقية في رتب أعلى .

قائمة المراجع

أولا: الكتب .

- 1-العاني هيثم ، الإدارة بالحوافز ،(التحفيز والمكافئات)، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2011.
- 2-ربابعة محمد علي ، إدارة الموارد البشرية (تخصص نظم المعلومات الإدارية)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 3-صابر محمد عبد العليم ،خالد عبد المجيد تعليب، إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصر) ،دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2010.
- 4-تركي براء رجب ، نظام الحوافز الإدارية، ودورها في صقل قدرات الأفراد، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 5- عبد الوهاب علي، إستراتيجيات التحفيز الفعال، (نحو أداء بشري متميز) ، دار التوزيع والنشر الإسلامية، الأندلس، 2000.
- 6-الصبري محمد،إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل ، عمان ، الأردن، 2007.
- 7- السلمي علي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، مكتبة غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 1985 .
- 8- عقيلي عمر وصفي ، الإدارة المعاصرة ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2001 .
- 9- الكلاكلة طاهر محمود ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار عالم الثقافة النشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011 .
- 10- مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 .
- 11- نجيب شاويش ،(إدارة الأفراد) ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011 .
- 12- خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، ط 5 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2015 .
- 13- نادر أحمد أبو شيخه ، إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية) ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 .
- 14- راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، دار الجامعة للنشر والتوزيع،الإسكندرية ، مصر ، 2003 .

- 15- الحنفي عبد الغفار ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، جامعة الإسكندرية للنشر والتوزيع مصر ، 2007 .
- 16- لوكيا الهاشمي ، السلوك التنظيمي ، الجزء الثاني ، دار الهدى للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2008 .
- 17- عادل حرحوش صالح ، مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية ، (مدخل إستراتيجي) ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006 .
- 18- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي ، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي) ، ط 2 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005 .
- 19- عبد الكريم الأشهب نوال ، إدارة الموارد البشرية، دار أمجد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2015 .
- 20- نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر) ، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية ، الشلف ، الجزائر، 2015 .
- 21- ماهر أحمد ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، مصر، 2007.
- 22- سعد نواف العنزوي ، النظام القانوني للموظف العام ، الناشر دار المطبوعات الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2007 .
- 23- الصيرفي محمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2007 .
- 24- مقدم سعيد ، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة ، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون ، الجزائر ، 2010 .
- 25- هاشمي خرفي ، الوظيفة العامة على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر . 2010 .
- 26- محمد أنس قاسم ، مذكرات الوظيفة العامة ، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1989 .
- 27- علي عبد الفتاح، محمد خليل، الموظف العام وممارسة الحرية السياسية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر ، 2002 .
- 28- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين) ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006 .
- 29- العلاق بشير ، تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، دار اليازوري العلمية، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 .

ثانيا : قائمة المذكرات:

- 1- عمار بن عيشي ، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب (رسالة ماجستير فرع إستراتيجية تخصص علوم تجارية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، وعلوم التسيير ، جامعة المسيلة ، 2006 .
- 2- شريف وحيدة ، التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنابيب الحديدية والشركة ذات مؤسسة ، محدودة ، آل دوداح للخدمات العامة والتجارة) رسالة ماجستير ، فرع إدارة أعمال ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، وعلوم التسيير ، جامعة بومرداس ، الجزائر، 2010 .
- 3- محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضاء الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية ، بمكة المكرمة ، رسالة ماجستير ، فرع إدارة أعمال ، 2009 .
- 4- عبد الله محمد الجساسي، أثر الحوافز المعنوية والمادية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، الأردن 2010 – 2011 .
- 5- طايبي سيد علي، مساهمة التحفيز في تحسين اداء المورد البشري، (دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية، مركب المسيلة)، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2015 .
- 6- بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، رسالة ماجستير، تخصص قانون إداري وإدارة عامة، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2012.
- 7- غازي حسن عودة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين، دراسة تطبيقية أمانة عمان الكبرى ، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان، الأردن، 2013 .
- 8- سامية خرخاش، أثر الحوافز على مستوى رفع الكفاءة الإنتاجية، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2003 .

ثالثا : الملتقيات والمؤتمرات:

- 1- أمينة عثمانى ، عائشة سمسوم ، قياس وتقييم أداء المؤسسات من المنظور الإستراتيجي ، باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي بعنوان أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية

المستدامة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، يومي 10-11 نوفمبر 2009 .

2- ديب نورة ، بلكرمي و داد ، تقييم أداء الموارد البشرية في وحدة نوميديا قسنطينة ، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ، يومي 10-11 نوفمبر 2009 .

3- السعيد بريش ، نعيمة يحياوي ، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها ، الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، يومي 22-23 نوفمبر، 2011 .

ثالثا : المـجـلات :

1- عمار بو ضياف : تطور قطاع الوظيفة العامة في الجزائر ، دراسة تاريخية وصفية تحليلية ، مجلة الفقه والقانون ، العدد 37 كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة تبسة ، الجزائر ، نوفمبر 2015 .

رابعا : القوانين و المراسيم :

2- الأمر رقم 06-03، المؤرخ في 15- جويلية، 2006، المتضمن للقانون الأساسي للوظيفة العامة، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادر بتاريخ 16- جويلية - 2006 .

3- الأمر رقم 66-133، المؤرخ في 2 جوان 1966، المتضمن للقانون الأساسي للوظيفة العامة . الجريدة الرسمية، العدد 16، الصادر في 8 جوان 1966 .

خامسا : المواقع الالكترونية :

المصدر : الموقع الإلكتروني للجامعة ، بتاريخ 05 /05 / 2016 ، على الساعة 30: 15

. ; [http://www.univ- msila. Dzl](http://www.univ-msila.dz) .

الملحق 01

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

1985



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

العنوان : أثر الحوافز في تحسين أداء الموظف

الموضوع: طلب المساهمة في إعداد الإستهيبان

- في إطار إجراء دراسة ميدانية بهدف التعرف على أثر الحوافز في تحسين أداء الموظف العمومي .
- وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر في- علوم التسيير- تخصص تسيير عمومي - من كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير- بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة .
- و تهدف الدراسة إلى التعرف على مختلف أنواع الحوافز التي تقدمها المؤسسة ، وأثرها على أداء الموظف العمومي .
- ولأهمية رأيكم حول موضوع الدراسة يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة بموضوعية ودقة ، و التي ستستعمل لأغراض البحث العلمي فقط .
- شكرا على حسن تعاونكم معنا
- تقبلوا مني فائق الإحترام و التقدير

الطالبة : قدور منيرة

الأستاذ المشرف : بركاتي الحسين

الملحق 01

أولاً: البيانات الشخصية :

يرجى وضع الإجابة (X) أمام الاجابة المناسبة

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- المؤهل العلمي : ماجستير دكتوراه شهادات أخرى
- 3- الدرجة : أستاذ مساعد (ب) أستاذ مساعد (أ) أستاذ محاضر (ب) أستاذ محاضر (أ)
- 4- الخبرة المهنية : أقل من 10 سنوات من 10 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

الملحق 01

المحور الأول: الحوافز

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	أجركم الحالي يتناسب مع العمل الذي تقومون به و يدفعكم الى تحسينه .					
02	تعتبر الزيادة في الأجر أهم المكافآت المادية التي تحفزكم على تحسين ادائكم .					
03	تشعرون بالرضا عن الزيادات التي تضاف لراتبكم سنويا .					
04	تشعرون أن العلاوات الاجتماعية عن الزوجة و الأولاد مقبولة .					
05	يعتبر الثناء الشفوي و القيمة المعنوية من أهم أشكال الحوافز التي يتلقاها الموظفون					
06	التقدير و الاحترام من قبل الر وساء له دور رئيسي في تحسين أدائكم .					
07	هناك إشتراك بينكم وبين المدير في حل العديد من المشاكل .					
08	هناك استجابة من الادارة لاقتراحاتكم .					
09	إعتقادكم أن الترقيات تمنح على أساس المحسوبة و الوساطة .					
10	نظام الترقيات الحالي يساعدكم على تحسين أدائكم					
11	فرصتكم في التقدم و الترقية ممكنة .					
12	تبدون اهتماما كبيرا حول تحسين فاعلية الحوافز .					
13	منح الترقيات لها أثرا ايجابيا على تحسين أدا نكم					
14	يعتبر استعمال التكنولوجيات الحديثة في النشاطات البيداغوجية و البحث هي أحد معايير زيادة المردودية					
15	يعتبر معيار المشاركة الفعلية في نشاطات تقييم الطلبة هي أهم معايير المردودية المستخدمة في الجامعة					

تعتبر الوظيفة العامة الخلية الأولى في كل جهاز عمومي، بإعتبارها عمل دائم ومستقر ، وتخضع لنظام قانوني خاص مستقل عن القانون الخاص ، فالموظف العمومي يحظى بأهمية كبيرة في جميع الدول وهذا نظرا للدور الحساس الذي يلعبه ، فهو يخضع فيها لمجموعة من القواعد القانونية التي تعطيه الحقوق وتفرض عليه واجبات محددة .، و ربما لمساعدة هذا الموظف العمومي على القيام بواجباته تلجأ الدولة إلى تحفيزه و بالتالي فإن موضوع الحوافز والأداء من المواضيع التي حظيت وما تزال تحظى بإهتمام علماء الإدارة ، ولعل الإهتمام بدراسة تحفيز الموظفين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم ، وبالتالي فإن إرتفاع مستوى الأداء بالنسبة للموظف يكون مقرونا بالحوافز الفعالة وكيفية إدارة وتصميم نظام جيد للحوافز ، وتحريك دوافع العمل لديهم ، بإتجاه سيرورة أدائهم الوظيفي . و تتمثل في مجموعة المؤثرات التي تشجع الفرد على زيادة أدائه ، وبالتالي فهي بوابة الجهد والسلوك الذي يدفع بالموظف إلى تحقيق أهداف الوظيفة العامة ، فهي تحفز ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم وإستمرار التميز ، وتطوير الأداء وتحسينه ، فعدم توفر الحوافز المادية والمعنوية المناسبة ، قد تؤثر سلبا على أدائه ، وتسهم في ضعف إنتاجيته ، ونتيجة لإهمال دور تحفيز الموظف العمومي جاءت فكرة معالجة هذا الموضوع ، لإبراز أثر مختلف الحوافز على أدائه بجامعة محمد بوضياف أي في المؤسسة محل الدراسة ، وبناء عليه يمكن طرح الإشكالية التالية :

- ما مدى تأثير نظام الحوافز في تحسين أداء الموظف العمومي ؟

و لتسهيل دراسة الإشكالية الرئيسية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية :

-مافهوم نظام الحوافز و ما أهميته .

- ما مفهوم الوظيفة العامة ، و ما هي مبادئها .

- كيف يساهم نظام الحوافز في تحسين الوظيفة العامة .

1-فرضيات البحث :

و للإجابة على الإشكالية المطروحة و التساؤلات الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية :

-تأثر الحوافز في تحسين أداء الموظف العمومي .

-تؤثر الحوافز المادية في تحسين أداء الموظف العمومي .

-تؤثر الحوافز المعنوية في تحسين أداء الموظف العمومي .

2- أهمية الموضوع :

أ - الأهمية العلمية : وهي تنبع من موضوع الحوافز لما لها من أثار كبيرة في توجيه سلوك العاملين ، بالإضافة إلى أن هناك ندرة في دراسة أثر الحوافز المادية أو المعنوية ، في مجال الوظيفة العامة ، لذا فإن هذه الدراسة قد تثري المكتبة الإدارية مما تتضمنه من معلومات عن الحوافز من حيث مفهومها ، أنواعها ، أهميتها ، والأداء من حيث مفهومه ، أبعاده ، طرق تقييمه وتحسينه ، وأيضا مفهوم الوظيفة العامة ومبادئها ، الموظف العمومي ، حقوقه وواجباته .

ب- الأهمية العملية : وهي تتلخص فيما سوف تتوصل إليه الدراسة من نتائج ، وما ستطرحه من إقتراحات وإمكانية الإستفادة من ذلك .

3 - أهداف البحث :

- 1 - التعرف على واقع الموظف العمومي و المشاكل التي تواجهه ، و أهميتها بالنسبة لموضوع البحث
- 2 - إضافة بحث جديد للمكتبة الإقتصادية وتوسيع معارف الطالب العلمي .
- 3 -إمكانية الوصول إلى إقتراحات من نتائج الدراسة العلمية التي يمكن أن تساهم في تطوير أداء الموظف العمومي ، و توضح أهمية الحوافز المادية و المعنوية في الأداء
- 4 - إبراز أهمية تحفيز الموظفين من أجل تحسين آدائهم ، وذلك عن طريق دراسة سلوكهم و رغباتهم .
- 5 - معرفة درجة تأثير نظام الحوافز على أداء الموظف في الوظيفة العامة ، في المؤسسة محل الدراسة .

4 - أسباب اختيار الموضوع :

- 1 - إتساع إستخدام نظام الحوافز كأسلوب لتحقيق أداء أفضل في المنظمة يستدعي تقديم دراسة تساعد على أخذ فكرة عن الحوافز الفعالة و إمكانية إستخدامها لتحقيق الأداء المتميز
- 2 -كون أن موضوع الحوافز وأداء الموظف له علاقة بتخصصي التسيير العمومي .
- 3 - معرفة درجة تأثير الحوافز على أداء الموظف في المؤسسة محل الدراسة .

4- ندرة الدراسات السابقة في تناول الموضوع من الجانب العمومي

5- المنهج المتبع :

إنطلاقا من أهداف الدراسة ومحاولة الإجابة عن الأسئلة المطروحة إعتمدنا على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي ، خلال مراحل البحث حيث سيتم إستغلال البيانات المحصل عليها في تحليل ووصف الخلفية النظرية لموضوع الحوافز وأداء الموظف العمومي ، وأيضا من خلال دراسة وتفسير ما تم التوصل إليه عن طريق تحليل الجداول والأشكال وخصوصا المتعلق بعبارات الاستبيان ، و ذلك عن طريق نظام spss.

6 - حدود الدراسة :

الحدود المكانية : إقتصرت إجراء الدراسة الميدانية على عينة عشوائية من الأساتذة من كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة .

- **الحدود الزمانية :** دامت الدراسة التطبيقية حوالي 15 يوم من 20 أفريل إلى 05 ماي .

- **الحدود البشرية :** إقتصرت الدراسة في جانبها التطبيقي على عينة من أساتذة الكلية ممثلة بحوالي 40 أستاذ.

- **الحدود الموضوعية :** سنركز في دراستنا على معالجة موضوع الحوافز في تحسين أداء الموظف العمومي ، حيث تم تحديد الحوافز كمتغير مستقل وأداء الموظف كمتغير تابع .

7- **الدراسات السابقة :** سنقوم بعرض بعض الدراسات السابقة و التي لها علاقة بالموضوع كمايلي :

-دراسة الباحث "طابي سيد علي" ، (2014-2015) ، حول مساهمة التحفيز في تحسين أداء المورد البشري " دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية (مركب المسيلة) ، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال ، بجامعة البويرة ، حيث تتمحور الإشكالية حول ما تأثير التحفيز على أداء المورد البشري في المؤسسة محل الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية . و كانت نتائج الدراسة كما يلي :

-للتحفيز دور مهم جدا في توجيه دوافع الأفراد العاملين من خلال خلق الرغبة في العمل و التوفيق بين أهداف المؤسسة و الفرد خاصة إذا ما تم ربط بالأهداف ، مما يساعد على الإستغلال الأمثل للكفاءات الموجودة بالمؤسسة .

- من بين الحوافز التي تساهم في إستغلال طاقات العاملين لتحقيق الأهداف أي كلما كان هناك جزاءات معنوية و مادية عن تحقيق أهداف معينة في المؤسسة كانت إستجابة العامل أكبر للمزيد للعمل

-دراسة الباحث " علاء خليل محمد العكش " ، (2007) ، حول نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة ، بحث مقدم إستكمالا لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، ب الجامعة الإسلامية بغزة ، حيث تتمحور الإشكالية حول " ما هو أثر نظام الحوافز على رفع مستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية "، و كانت نتائج الدراسة كما يلي :

- هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز و المكافآت في تحسين أداء العاملين .
- وجود خلل في طرق و آليات الترقية ن و عدم وجود ضوابط و معايير لمنح الحوافز .
- لا يوجد إنصاف في منح الحوافز و المكافآت مما أثر سلبا على أداء الموظف العمومي .
- دراسة الباحث عبد الرحمان بن علي الوابل ، (2005) ، بعنوان " دور الحوافز المادية و المعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج "، بحث مقدم إستكمالا لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، حيث تتمحور الإشكالية حول " دور الحوافز المادية و المعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج " ، و كانت نتائج الدراسة كما يلي :
- لا توجد معايير للحوافز التي يتم إعطاؤها للضباط العاملين في موسم الحج .

__ توجد عدة معوقات في نظام الحوافز المتبع أهمها ضعف وجود نظام مستقبل للحوافز و عدم إعلان نظام للحوافز و ضعف الحوافز المادية .

8- تقسيمات البحث : تم تقسيم البحث إلى فصلين :

الفصل الأول : الإطار النظري ، حيث سنتطرق في المبحث الأول، إلى ماهية الحوافز، و أنواعها و أهم النظريات المفسرة لها ، أما المبحث الثاني فسنتناول فيه ماهية أداء المورد البشري ، و تقييم الأداء ، و كذلك تحسين أداء المورد البشري و العلاقة بين الحوافز و الأداء ، أما المبحث الأخير فخصص لدراسة ماهية الوظيفة و مبادئها و كذلك الجوانب العامة المتعلقة بالموظف العمومي .

أما الفصل الثاني : و المتمثل في الجانب التطبيقي و يتم فيه دراسة العلاقة بين المتغيرين في المؤسسة محل الدراسة بجامعة محمد بوضياف المسيلة .

الملخص :

من خلال البحث المقدم تحت عنوان " أثر الحوافز في تحسين أداء الموظف العمومي " - دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة من كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - من جامعة المسيلة - أكدنا على أهمية الحوافز و دورها في تحسين أداء الموظف العمومي في الوظيفة العامة، و أن الموظف هو أساس أي نشاط عمومي، و لهذا لا بد من تطبيق أساليب علمية لتحفيزه على العمل، و يجب توفير شرطين أساسيين هما: ارتباط الحوافز بالإنتاج و رغبة الفرد العامل بالحصول على الحافز من أجل تحسين الأداء.

الكلمات المفتاحية: الحوافز - نظام الحوافز - الأداء - تحسين الأداء - الموظف العمومي.

