

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research

Mohamed Boudiaf University of M'sila
Faculty of Economics, Commerce and
Management Sciences



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

العنوان:

أثر الأجور والحوافز على الأداء الوظيفي
دراسة حالة شركة أم فورماتيك

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات

من اعداد الطالبين:

بوغرة سيف الإسلام

بن عبد السلام سعدي

لجنة المناقشة

رئيسا	الدرجة العلمية: أستاذ مساعد أ	الأستاذ(ة): بن البار سعد
مقررا ومشرفا	الدرجة العلمية: أستاذ مساعد ب	الأستاذ(ة): خيار جميلة سيلية
ممتحنا	الدرجة العلمية: أستاذ التعليم العالي	الأستاذ(ة): نوي نبيلة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

أولاً و قبل كل شيء نحمد الله الذي فضلنا بالعقل و كملنا بالعلم و جملنا بالفضيلة
و أسعدنا بالهداية و التوفيق و السداد و بفضله تتم الصالحات و الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل
المتواضع

وما توفيقنا إلا بالله ري العالمين

والصلاة والسلام على النبي أفضل الخلق محمد صلى الله عليه و سلم

نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة المشرفة "خيار جميلة سيلية" على توجيهاتها و إرشاداتها و صبرها معنا
طوال فترة عملنا

وكذلك نتقدم بالشكر لجميع أساتذة قسم علوم التسيير كل باسمه و إلى كل من ساعدنا و ساهم معنا
في إنجاز هذا العمل سواء من قريب أم من بعيد

إهداء

الحمد لله الذي أنار دربنا و وجهنا إلى الطريق السليم

أهدي عملي هذا

إلى قرة عيني "أمي الحنونة" حفظها الله و أطال في عمرها.

"أبي الغالي" أطال الله في عمره.

إلى من تقاسم معي هذا العمل زميلي و أخي "سعدي"

.. سيف الإسلام ..

إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى الولدين الكريمين أمي الحنونة و أبي الغالي بارك الله في عمرهما
إلي من كان لهم الفضل في مساعدتي للوصول إلى هذه المرحلة الحاسمة إخواني و أخواتي الغوالي

إلى كل الأهل و الأقارب كل باسمه

إلى من قاسمني تعب هذا العمل زميلي "سيف الإسلام"

إلى كل الأصدقاء و الأحباب و من كانوا برفقتي أثناء الدراسة

.. سعدي ..



ملخص الدراسة

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الى معرفة أثر الأجر والحوافز على الأداء الوظيفي، حيث تم دراسة حالة لشركة أم فورماتيك بالمسيلة، وقد تناولت الدراسة مختلف الاتجاهات والمداخل النظرية التي عالجت مسألة الأجر والحوافز كمتغيرات ترتبط بباقي متغيرات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والذي طبق على كل عمال الشركة، ومن أجل تحليل البيانات تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية spss v 25 .

تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها أنه لا يوجد أثر ملموس للأجر والحوافز على الأداء الوظيفي في الشركة المدروسة، وتوصلت الدراسة الى أنه لا يوجد أثر للأجر على الأداء الوظيفي وكذلك لا يوجد أثر للحوافز على الأداء الوظيفي كما أنه لا وجود لفروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر الأجر والحوافز على الأداء الوظيفي للمتغيرات الديموغرافية.

هذه النتيجة تثير العديد من التساؤلات حول العوامل الحقيقية التي تؤثر على أداء الموظفين في هذه الشركة، وتشير إلى أن الأجر والحوافز المالية قد لا تكون العوامل الأساسية الوحيدة التي تعزز الأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الأجر، الحوافز، الأداء الوظيفي، الموظفين

Abstract

The study aimed to investigate the impact of wages and incentives on job performance. A case study was conducted on M Formatik Company in M'sila. The study examined various theoretical approaches addressing the issue of wages and incentives as variables associated with other organizational structure variables. To achieve the study objectives, the researchers employed a descriptive-analytical method and relied on a questionnaire as a data collection tool, which was administered to all company employees. Data analysis was performed using the statistical package SPSS v25.

Through this study, we reached the conclusion that there is no tangible effect of wages and incentives on job performance in the company studied. The study concluded that there is no effect of wages on job performance, and there is no effect of incentives on job performance, and there are no statistically significant differences. In the responses of sample members about the impact of wages and incentives on job performance to demographic variables.

The study concluded that there is no tangible effect of wages and incentives on job performance in the studied company. This result raises several questions about the real factors affecting employee performance in this company, suggesting that financial wages and incentives may not be the sole key factors enhancing job performance.

Keywords: Wages, Incentives, Job Performance, employees



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان
	اهداء
	الملخص
I	فهرس المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
IV	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للأجور والحوافز والأداء الوظيفي	
01	تمهيد
01	المبحث الأول: ماهية الأجور
01	المطلب الأول: مفهوم الأجور
05	المطلب الثاني: العوامل الواجب اتباعها عند وضع سياسة الأجور
07	المطلب الثالث: تطور النظريات المفسرة للأجور
13	المبحث الثاني: ماهية الحوافز
13	المطلب الأول: مفهوم الحوافز والدوافع
15	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التحفيز
18	المطلب الثالث: خصائص نظام الحوافز الفعال
20	المبحث الثالث: ماهية الأداء الوظيفي
20	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
21	المطلب الثاني: مراحل ومعايير تقييم الأداء الوظيفي
25	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء الوظيفي
30	المطلب الرابع: الأخطاء الشائعة في تقييم الأداء الوظيفي
33	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة أم فورماتيك	
34	تمهيد
34	المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة التطبيقية

34	المطلب الأول: تقديم عام عن الشركة
35	المطلب الثاني: عينة الدراسة
37	المطلب الثالث: أدوات الدراسة الميدانية
38	المبحث الثاني: دراسة تحليل نتائج الاستبيان
38	المطلب الأول: اختبار صدق وثبات الاستبيان والخصائص العامة لعينة الدراسة
47	المطلب الثاني: تحليل بيانات الاستبيان محور الأجور
50	المطلب الثالث: تحليل بيانات الاستبيان محور الحوافز
53	المطلب الرابع: تحليل بيانات الاستبيان محور الأداء الوظيفي
55	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
55	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية
57	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية
60	خلاصة الفصل
61	الخاتمة
64	قائمة المراجع
70	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
36	مجتمع الدراسة والعينة المدروسة في شركة أم فورماتيك	1-2
38	الأساتذة المحكمين للاستبيان	2-2
39	درجة الارتباط الكلية لمحور الأجور	3-2
39	درجة الارتباط الكلية لمحور الحوافز	4-2
40	درجة الارتباط الكلية لمحور الأداء الوظيفي	5-2
41	نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ	6-2
41	توزيع العينة حسب متغير الجنس	7-2
42	توزيع العينة حسب متغير العمر	8-2
43	توزيع العينة حسب متغير الحالة المدنية	9-2
44	توزيع العينة حسب متغير المستوى الدراسي	10-2
45	توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية	11-2
46	توزيع العينة حسب متغير القسم الذي يعمل به الموظف	12-2
46	توزيع العينة حسب متغير متوسط الأجر	13-2
47	أداة جمع البيانات وفق مقياس ليكرت الخماسي	14-2
48	الميزان التقديري وفق مقياس ليكرت الخماسي	15-2
48	عرض البيانات المتعلقة بالأجور	16-2
50	عرض البيانات المتعلقة بالحوافز	17-2
53	عرض البيانات المتعلقة بالأداء الوظيفي	18-2
55	اختبار التوزيع الطبيعي للمحاور الثلاثة بمعامل كولموكروف سميزنوف	19-2
56	خصائص متغيرات الدراسة	20-2
58	تحليل التباين الأحادي لمتغير الجنس	21-2
58	تحليل التباين الأحادي لمتغير العمر	22-2
58	تحليل التباين الأحادي لمتغير الحالة المدنية	23-2
59	تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى الدراسي	24-2
59	تحليل التباين الأحادي لمتغير الخبرة المهنية	25-2

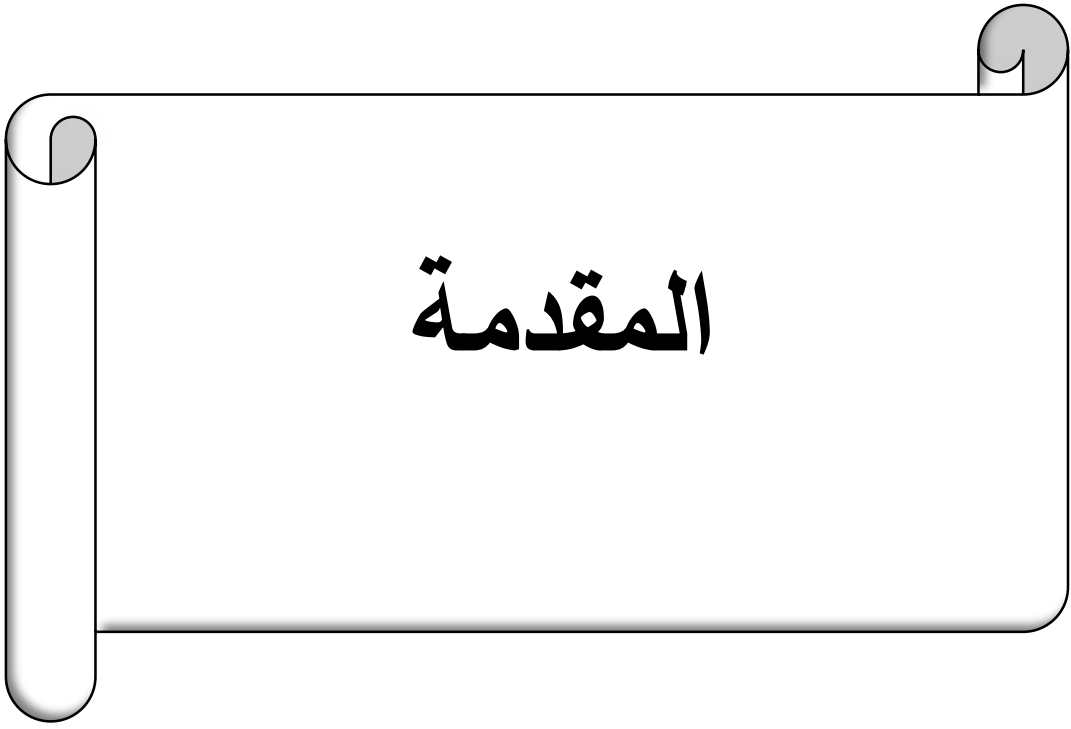
59	تحليل التباين الأحادي لمتغير مستوى الأجر	26-2
60	القسم الذي يعمل به الموظف	27-2

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	العوامل المؤثرة على التحفيز	1-1
35	الهيكل التنظيمي لشركة أم فورماتيك	1-2
36	النتائج الإحصائية لاستثمارات الاستبيان الموزعة	2-2
42	توزيع العينة حسب متغير الجنس	3-2
43	توزيع العينة حسب متغير العمر	4-2
43	توزيع العينة حسب متغير الحالة المدنية	5-2
44	توزيع العينة حسب متغير المستوى الدراسي	6-2
45	توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية	7-2
46	القسم الذي يعمل به الموظف	8-2
47	توزيع العينة حسب متغير متوسط الأجر	9-2

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
71	قائمة الأساتذة المحكمين	1_1
72	استمارة الاستبيان	2_1
76	مخرجات spss v25	3_1
98	استمارة اجراء التريص الميداني	4_1



المقدمة

1. المقدمة

المؤسسات باختلاف أنواعها تولي أهمية خاصة للموارد البشرية، فنجاح المؤسسات مقترن بشكل كبير بالعنصر البشري فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدونها، إذ تعتبر أي مؤسسة بدون موارد بشرية عبارة عن مجموعة من المباني والآلات والمعدات والأموال فقط، والتي لا يمكن لها بأي حال من الأحوال أن تصنع أو تنتج أو تسوق بدون وجود أفراد، فالموارد البشرية أو بصفة أدق العنصر يمكن اعتباره من أهم عناصر الإنتاج، ويصعب استقطابه والإستثمار فيه أكثر من باقي العناصر وهذا بسبب الطبيعة المختلفة للنفس البشرية، ولهذا يسعى رواد الأعمال الى التأثير على الأفراد من خلال الأجور والحوافز وهذا للحصول على الأفراد اللازمين من حيث الكم والنوع ليصب جهودهم في تحقيق أهداف المؤسسة وكذا ترغيبهم في البقاء في خدمتهم لها وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقة لإنجاحها.

يعتبر موضوع الأجور عنصر أساسي في تحقيق التوازن بين مصالح العمال وأصحاب العمل، فالأجور ليست مجرد أرقام تُضاف إلى الحسابات البنكية، بل تعبير عن قيمة العمل والجهد المبذول، ومؤشر على مدى تقدير المجتمع لمختلف المهن والوظائف.

كما تلعب الحوافز دورا كبيرا في التأثير على الأداء الوظيفي ومن خلال فهم هذا الدور يمكن للمنظمات تحسين ادارتها للموارد البشرية وتحقيق أهدافها بكفاءة أكبر.

ان الأجور والحوافز واحدة من أهم الجوانب التي تؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين في أي منظمة وتظهر الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين الأجور والأداء الوظيفي، حيث يمكن أن تكون الزيادات في الأجور و الحوافز محفزًا قويًا للموظفين لتحقيق أداء أفضل بطريقة أو بأخرى وبالتالي تعزيز مستويات الالتزام والانخراط في العمل، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء الوظيفي ، ومنه فنجاح أي مؤسسة مرتبط بكفاءة العنصر البشري فيها وقدرته على العمل ورغبته فيه ، لذلك يعد تحسين مستوى الأداء الوظيفي مطلبًا هامًا تسعى إليه كل مؤسسة وذلك من خلال محاولاتها الدائمة للعمل على وضع نظام فعال للأجور والحوافز الذي يوجه لإثارة الدوافع التي تساعد على تحسين أدائهم بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة.

ومن هذا المنطلق تبلورت فكرة هذه الدراسة لدى الباحثين والتي جاءت بعنوان أثر الأجور والحوافز على الأداء الوظيفي حيث تعد العلاقة بين الأجور والحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي موضوعًا مثيرًا للاهتمام والبحث، حيث يسعى العديد من الباحثين والممارسين إلى فهم طبيعة هذه العلاقة وتحليل تأثيرها على الفرد والمنظمة بشكل عام.

II. الإشكالية الرئيسية:

بناء على ما تقدم يمكننا صياغة إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر الأجور والحوافز على الأداء الوظيفي في شركة أم فورماتيك؟

لمعالجة وتحليل هذه الإشكالية ونقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر الأجور على موظفي شركة أم فورماتيك؟
- ما أثر الحوافز على موظفي شركة أم فورماتيك؟
- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر الأجور والحوافز على الأداء الوظيفي للمتغيرات الديموغرافية (كالحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة)؟

III. فرضيات الدراسة:

تتطلب الدراسة من افتراض أساسي فحواه، أن الأجور والحوافز لها دور كبير في التأثير على الأداء الوظيفي وتلعب دورا هاما وفعالاً في توجيه سلوك العمال نحو زيادة مجهودهم المقدم بما يسهم في زيادة إنتاجيتهم، ومن هذه الفرضية العامة نصوغ ونشتق الفرضيات التالية:

- الأجور في الشركة محل الدراسة تحسن من أداء الموظفين.
- تزيد الحوافز من الأداء الوظيفي في الشركة محل الدراسة.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر الأجور والحوافز على الأداء الوظيفي للمتغيرات الديموغرافية (كالحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة).

IV. أهمية الدراسة:

تسعى الدراسة ومن خلال أهدافها إلى:

- المساهمة في بناء نظام أجور وحوافز متكامل لمنظمات الأعمال من خلال إبراز أسس البناء وشروط النجاح والأساليب الحديثة لبناء نظام أجور وحوافز فعال ويساعد في كسب الولاء للمنظمة ويلبي رغبات وحاجيات العنصر البشري ويراعي إمكانيات المنظمة من جهة أخرى وبما يؤثر إيجابيا في سلوكهم وأدائهم داخل الشركة.
- الوقوف عند نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين بالشركة محل الدراسة والمساهمة في كيفية تعزيز الأداء الإيجابي ومعالجة الأداء السلبي وتقويته.
- إبراز أن الحوافز الاجتماعية في تحسين أداء العاملين وضرورة شمولية نظام الحوافز لمختلف الأنواع التي تمس الجانب الاجتماعي للعاملين.

V. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى معرفة أثر الأجور والحوافز على تحسين الأداء الوظيفي في شركة أم فورماتيك إضافة إلى الأهداف التالية:

- معرفة أثر الأجور في شركة أم فورماتيك.
- تحديد مستوى أداء العاملين في شركة أم فورماتيك.
- معرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين في شركة أم فورماتيك.
- تحديد علاقة الأجور والحوافز بالأداء الوظيفي في شركة أم فورماتيك.

VI. أسباب اختيار الموضوع

توجد عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع بالتحديد وتتمثل فيما يلي:

- الرغبة في دراسة واكتشاف نظام الأجور ونوع الحوافز المقدمة للعاملين في الشركة محل الدراسة.
- أهمية الأجور والحوافز في بيئة العمل الحديثة.
- زيادة التنافسية في سوق العمل والأجور والحوافز تعتبر من أهم عوامل استقطاب الموظفين.
- تركيز اغلب المفكرين والباحثين على الأثر الكبير للأجور والحوافز وقوة تأثيرها على أداء الموظفين.
- يعتبر نظام الحوافز الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق أهدافها.

VII. صعوبات الدراسة

- صعوبة الحصول على بيانات دقيقة خصوصا بسبب أن الشركات تمانع ذلك.
- التحيز في الردود عند استخدام الاستبيان حيث أن الموظفين قد يترددون في الإجابة بصدق عن بعض الأسئلة.
- صعوبة قياس الأداء الوظيفي.
- التغيير في سياسات الشركة مما يؤثر على البيانات والنتائج.

VIII. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

نظرا لطبيعة الدراسة وتحقيقا لأهدافها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف الظاهرة ويوضح خصائصها وذلك لتوظيف متغيرات الدراسة والوقوف عن دلالاتها وتفسير العلاقة والترابط بين مفاهيم الحوافز بأنواعها وتأثيرها على أداء العاملين. أما الأدوات المستخدمة في الدراسة فاعتمدنا على أدوات جمع المعطيات والمتمثلة في الاستبيان والملاحظة وأدوات التحليل الإحصائي والمتمثلة في البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات وقياس أثر الأجور والحوافز على الأداء الوظيفي في شركة أم فورماتيك محل الدراسة.

IX. حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: تم البحث في الفترة الزمنية الممتدة من شهر جانفي 2024 الى غاية منتصف شهر ماي 2024.
الحدود المكانية: يتحدد هذا البحث بدراسة حالة شركة أم فورماتيك المتواجدة في ولاية المسيلة.

الحدود البشرية: شملت هذه الدراسة جميع عمال شركة أم فورماتيك.

X. هيكل الدراسة:

قصد معرفة ما أثر الأجور والحوافز على الأداء الوظيفي قسمنا الدراسة لفصلين:

الفصل الأول تطرقنا فيه للإطار النظري للأجور والحوافز والأداء الوظيفي وقسمناه لثلاث مباحث، المبحث الأول يخص ماهية الأجور في المطلب الأول نجد مفهوم الأجور وأنواعها، وفي المطلب الثاني تطرقنا للعوامل الواجب اتباعها عند وضع سياسة الأجور، وفي المطلب الثالث تطور النظريات المفسرة للأجور والحوافز، فيما يخص المبحث الثاني تطرقنا لماهية الحوافز وتم تقسيمه الى مطلب أول تحدثنا عن مفهوم الحوافز والدوافع العلاقة بينهما والفرق بينهما كما تناول أيضا أنواع الحوافز و المطلب الثاني أهمية وأهداف التحفيز بينما خصصنا المبحث الثالث لخصائص نظام الحوافز الفعال، المبحث الثالث كان تحت عنوان ماهية الأداء الوظيفي وقسمناه لأربعة مطالب المطلب الأول كان بعنوان مفهوم الأداء الوظيفي والمطلب الثاني مراحل ومعايير تقييم الأداء الوظيفي، المطلب الثالث تطرقنا الى طرق تقييم الأداء الوظيفي والمطلب الرابع حول الأخطاء الشائعة في تقييم الأداء الوظيفي.

الفصل الثاني كان بعنوان دراسة حالة لشركة أم فورماتيك تناولنا فيه الدراسة الميدانية للأجور والحوافز على الأداء الوظيفي في شركة أم فورماتيك لإسقاط الجانب النظري على هاته الشركة، حيث تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين تناولنا في المبحث الأول اختيار مجتمع الدراسة وأدوات جمع وتحليل المعطيات أما المبحث الثاني تعرضنا فيه لنتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها وصولا لقبول أو رفض الفرضيات وبالتالي حل للإشكالية الرئيسية وصولا للخاتمة.

XI. الدراسات السابقة:

من الضروري التطرق إلى الدراسات السابقة وذلك لتفادي التكرار والوقوع في أخطاء الآخرين وهذا ما يساعد على فهم موضوع البحث أكثر واختيار الإجراءات والأساليب المنهجية للبحث لذلك سنتطرق إلى بعض الدراسات السابقة والتي تناولت بعض جوانب بحثنا منها:

1. دراسة بلبخاري سامي بعنوان: دور نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة وقالمة.

يهدف هذا العمل البحثي الى دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، في الشق النظري للدراسة تم تسليط الضوء على مختلف الأدبيات الخاصة بالحوافز المادية والمعنوية وكذلك أداء العاملين، في الشق التطبيقي تم جمع البيانات من خلال استبانة الدراسة التي تم توزيعها على عينة احتمالية عشوائية بسيطة حجمها 63 عاملا في مؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة وقالمة، وقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS لاختبار فرضيات الدراسة، أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على أداء العاملين في مؤسسات الاتصالات.

2. دراسة حمزه عبد الرحمان تحت عنوان: إشكالية الأجور كأداة لإدارة الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة جزائرية.

مذكرة ماجستير، تخصص تسيير، تم مناقشتها في أفريل من عام 2002، وأما الإشكالية العامة لهذه الدراسة فكانت: في إطار الإصلاحات الاقتصادية على طول مدة تكوينها، كيف تكون مكانة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، وكيف يكون لنظام الأجور دور كمصدر أساسي للتحفيز وقد خلص هذا الباحث في النتائج العامة، إلى أن هناك أساليب حديثة قد ظهرت، مُشخّصةً للأجور، هدفها تحسين الشعور بالمسؤولية لدى الأفراد، مراعاة لنتائج المؤسسة.

3. دراسة سليمان حبيبة تحت عنوان: نظام التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال بسعيدة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظام التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي، وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

• أن الحوافز لها تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي.

• أن نظام التحفيز في مؤسسة نفطال متنوعة منها المادية والمعنوية.

• أن الحوافز المادية والمعنوية تقدم بدرجة كبيرة، وكذلك تعمل على تحفيز العاملين.

• الترقية ترفع من معنويات العامل وتساعده على تبسيط اجراءات التوظيف.

• أن الأجور تحفز العمال على أداء جيد وذلك عن طريق التأثير على أدائهم الوظيفي.

4. دراسة فروانة الديب مرابط 2016 تحت عنوان: أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء محافظات غزة.

هدفت الدراسة إلى تحديد واقع الحوافز المادية والمعنوية في شركة الكهرباء وتحديد وجود انصاف في منح الحوافز المادية والمعنوية في الشركة و تقديم مقترحات تساعد في زيادة فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحفيز أداء العاملين توصلت الدراسة إلى ضرورة أن تهتم الشركة بزيادة المكافآت المادية لتحسين مردود العمل فيها وتشجيع العاملين في حالة تحقيق الأهداف المطلوبة وذلك بمنح العملات على ذلك والعمل على تقديم مزايا معنوية إضافية للعاملين لتحفيز هم على العمل والاهتمام بتنمية روح تقدير والاهتمام بين العاملين وضرورة الإنصاف في منح الحوافز المادية والمعنوية بينهم وضرورة اتباع نظام حوافز و ترقيات عادل من خلال تدرج الوظيفي .

5. دراسة بيوض الحاج بعنوان: دور الأجور والمكافآت في تفعيل أداء العمال في إدارة عمومية ذات طابع محلي لبلدية بوقيرات.

إذ تعتبر الأجور والمكافآت أداة فعالة من خلالها يتم الرفع من مستوى أداء الموظفين وتحسينه وذلك من أجل الوصول إلى أهداف وغايات مسطرة، بحيث و من خلال هذه الدراسة التطبيقية تم التعرف على نظام الأجور و المكافآت المتبع داخل هذه المؤسسة بأخذ عينة تتكون من 50 عامل داخل في مجتمع يتكون من 112 موظف و من خلال الاستبيان كانت النتائج كالتالي: إن النظام الحالي المتبع للأجور و المكافآت تتخلله عدة نقائص و يحتاج إلى تعديلات في قانون البلدية للرفع من مستوى الشرائية للموظفين.

6. دراسة قلال نسيمة بعنوان: أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر).

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الأجر والحوافز في هذه المؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- وجود نظام داخلي جيد مبني على النقاش بين الرئيس والمرؤوسين.
- حرص المؤسسة على توفر الحوافز والأجر المناسبة للحفاظ على عمالها وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وخلق جو مناسب يسوده الرضا لإعطاء العامل فرصة لإثبات وجوده وإشراكه في اتخاذ القرار.
- العمل على تشجيع العمال لتحقيق أهدافهم الشخصية وتنمية روح الولاء للمؤسسة.
- الحرص على أن يكون التقييم عادل بين جميع العمال وبموضوعية.
- وبناء على نتائج الدراسة تم التوصية بمجموعة من التوصيات منها:
- ربط موضوع الأجر والحوافز بأهداف العمال والإدارة معا.
- الابتعاد عن العلاقات الشخصية والوساطة وكذا المحسوبية في منح الحوافز.
- العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت.

7. دراسة معاذ غسان إسماعيل بعنوان: تأثير أنظمة الأجر والمزايا على أداء العاملين 'دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الغذائية في بغداد.

و يهدف البحث إلى معرفة تأثير الأجر و المزايا على أداء العاملين، و شمل مجتمع البحث عينة من العمال في الشركة و تألفت العينة من 50 موظفة و موظفة، كما تم إعداد استبيانته مكونة من 23 فقرة باستعمال عدة أساليب إحصائية في تحليل البيانات التي تم جمعت بواسطة الاستبيان، و قد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود علاقة ترابط بين أنظمة الأجر و المزايا و أداء العاملين، و وجود تأثير لأنظمة الأجر و المزايا على أداء العاملين، و تم تقديم مجموعة من التوصيات أهمها زيادة فاعلية نظام الأجر في هكذا شركات، و يوصي بتفعيل أنظمة المزايا و التحفيز خاصة ما يتعلق بنظام التأمين الصحي للموظفين.

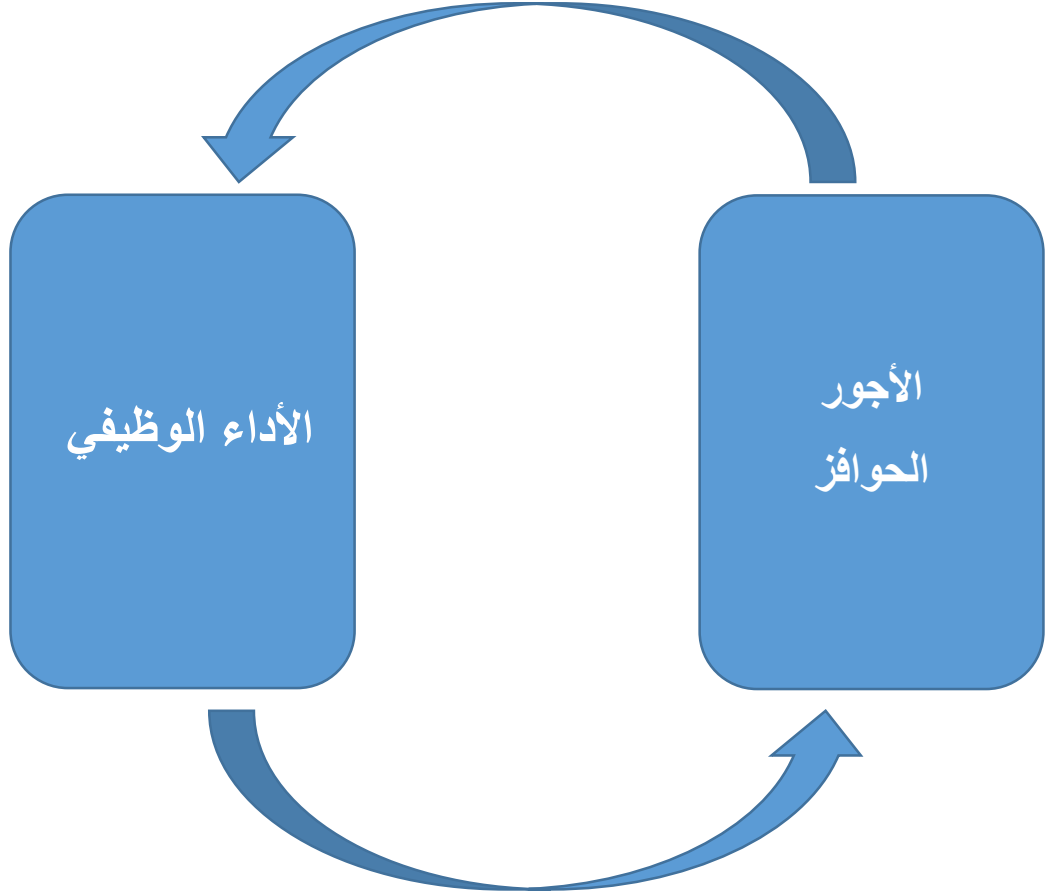
ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

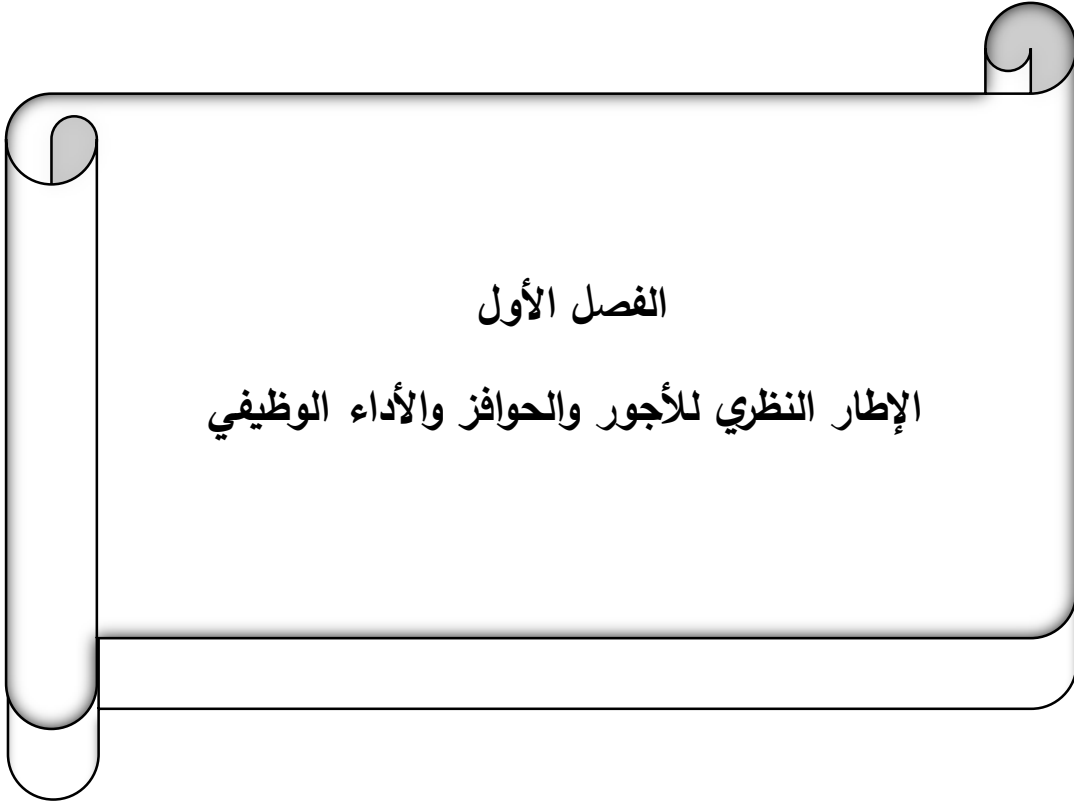
تعد الدراسة الحالية امتدادا للدراسات السابقة التي اعتمدها الطالبان كأرضية معلوماتية في توجيه دراستهم الحالية وتشكل في الوقت نفسه إضافة جديدة كونها من الدراسات المحلية التي تناولت موضوع أثر الأجر والحوافز على الأداء الوظيفي ويمكن ايجاز ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- التلخيص والاختصار والوضوح في الجانب النظري.
- تتميز الدراسة الحالية أنها درست أثر متغيرين المتمثلين في الأجر والحوافز على الأداء الوظيفي حيث أن معظم الدراسات السابقة قامت بدراسة أثر أحد المتغيرين فقط.
- الاختلاف في مجتمع الدراسة حيث أجريت هذه الدراسة في ولاية المسيلة التي تعتبر ولاية لا تتوفر على الكثير من الشركات سواء في نفس نشاط المؤسسة محل الدراسة أو في غيرها من النشاطات.

نموذج الدراسة

يمكن تمثيل نموذج الدراسة في الشكل الموالي:





المبحث الأول: ماهية الأجور

يُعد فهم الأجور وعوامل تحديدها أمرًا أساسيًا في فهم الديناميكيات الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات. إن فهم كيفية تحديد الأجور وتأثيرها على الفرد والاقتصاد بشكل عام يعتبر مفتاحًا لاتخاذ القرارات السياسية والإدارية الصحيحة.

المطلب الأول: مفهوم الأجور

نتناول في هذا المطلب مختلف المفاهيم المتعلقة بالأجور بالإضافة إلى استعراض أنواع الأجور وأهميتها وأهدافه، سنركز أيضًا على مكونات الأجر.

1.1: تعريف الأجور

في اللغة يعبر الأجر عن الثواب والمكافأة، وكلمة الأجر تدل على معنيين متقاربين: معنى شرعي يقصد به الجزاء على العمل الصالح أو الثواب على نحو ما جاء في القرآن الكريم "إنا لا نضيع أجر المصلحين" الأعراف، من الآية 170.

ومعنى اقتصادي يعني الجزاء على العمل فهو بهذا المعنى قيمة قوة العمل البشري بشقه المادي أو الغير مادي، وكلمة الأجر وجمعها الأجور تبدو دخيلة على العربية ويعود إستعمالها منذ العصر الجاهلي، وخضعت لأحكام اللغة العربية في الاشتقاق والتصريف، بدخولها القرآن الكريم في أكثر من موضع. الأجور يمكن تعريفها على أنها عبارة عن التعويض الذي يحصل عليه الأفراد مقابل وضع نشاطه تحت تصرف وتوجيه الغير خلال مدة زمنية محددة أو لقاء أداء محدد وقد يكون الأجر نقدي أو حقيقيا فجر نقدي هو ذلك المبلغ من النقود الذي يحصل عليه الفرد مقابل عمله خلال فترة زمنية معينة بالساعة أو اليوم أو شهر أو لقاء كمية أداء معينة.¹

تعرف الأجور على أنها ما يحصل عليه العامل من صاحب العمل من مبلغ نقدي مقابل قيامه بالعمل المكلف به وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما ومن أجل إشباع حاجاته الأساسية وحاجات أسرته وتوفير مستوى معيشة آمن لهم يساعدهم على الادخار وبالتالي تقوم الأجور بتحفيز الأفراد على بذل مزيد من الجهد لإنتاج أفضل كما ونوعا والمحافظة على مستوى الإنتاج دون تضرر بمصلحة المنظمة.²

¹ www.mawsoah.net ، من بعض صفحات الموسوعة العربية العالمية، بتاريخ 17 جانفي 2024.

² منى محمد موسى عبد الحميد، تأثير كفاءة سياسات الأجور والحوافز على تحسين الإنتاجية بالمنظمة، المجلد العاشر، العدد الثالث الجزء الأول، 2019،

أما المشرع الجزائري فقد تطرق لكل من مفهومي الأجر والأجير حيث عرف الأجير في المادة رقم ثمانية من القانون 90_11 الصادر في 21 افريل 1990 م والخاص بقانون العمل، بأنه كل شخص يقدم عمل فكري أو - يدوي بمقابل في إطار منظمة ولحساب شخص مادي أو معنوي، عمومي أو خاص. و عُرف الأجر بأنه مقابل العمل الذي يقدمه العامل، لذلك يستحق أجر أو راتب يتناسب مع نتيجة العمل المنجز¹.

2.1: أنواع الأجور: تصنف الأجور إلى²:

1. **الأجر النقدي (الإسمي):** هو مقدار من المال يتحصل عليه العامل مقابل تأدية عمله في فترة زمنية معينة، وهو لا يعبر عن القوة الشرائية للنقود التي قد يحصل عليها مقابل عمله، كما لا يعكس هذا الأجر مستوى إنتاجية الفرد.
2. **الأجر الحقيقي:** وهو عكس الأجر الإسمي، فهذا الأجر يعبر عن كمية السلع والخدمات التي يرغب العامل الحصول عليها مقابل أجره النقدي وبالتالي فهو يعكس المستوى المعيشي للعامل كونه يتوقف على مستوى الأسعار الذي يكون في الغالب غير معروف وبالذقة المرغوبة، ومنه فهو ناتج قسمة الأجر النقدي على المستوى العام للأسعار.
3. **الأجر الجاري والأجر الطبيعي:** يتحدد الأجر الجاري في الأجل القصير من خلال التوازن في سوق العمل بين العرض والطلب، بينما يتحدد الأجر الطبيعي في الآجال الطويلة، فهو ذلك الأجر (تعريف ريكاردو للأجر) الذي يسمح للعامل بالبقاء على قيد الحياة (مستوى الكفاف)، ويتغير الأجر الجاري حول الأجر الطبيعي كما يتذبذب الإنتاج حول مستواه الكامن.
4. **الأجر التأشير:** ويتم تأشير الأجور من خلال ربط مستوى الأجور بالمستوى العام للأسعار وهذا من أجل إبراز الآثار السلبية للتضخم على الأجور بغية المحافظة على القدرة الشرائية له.

3.1: أهمية الأجور وأهدافها

1.3.1. أهمية الأجور: تبرز أهمية الأجور على المستويات التالية:

- **أهمية الأجور على مستوى الأفراد:** تعتبر الأجور المصدر الرئيسي لدخل معظم الأفراد العاملين وهي المصدر الأساسي لمعيشتهم، هذا ويحدد الأجر التقدير العام لمهارات وقدرات ومؤهلات الأفراد، وتؤثر الأجور أيضا على مكانة الفرد الاجتماعية حيث تقاس منزلة الفرد في بعض المجتمعات بما يحققه من مكاسب مالية، وتدفع الأجور الأفراد للترقي الوظيفي والعلمي عن طريق زيادة كفاءة الفرد لتحسين إنتاجيته ومؤهلاته للاستفادة من المزايا المتاحة في الأجور والمكافآت³.

¹ المادة رقم ثمانية من القانون 90_11 الصادر في 21 افريل 1990 م والخاص بقانون العمل.

² وردية جاودي، تسيير الأجور في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2006_2007، ص 138.

³ عبد الرحيم زاهر، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراجية للنشر، عمان، 2011، ص 112_113.

وهو ما يعني أن للأجور أهمية كبرى للأفراد العاملين والتي تظهر في أنها:¹

1. تشجع العاملين وتحفزهم لمزيد من الأداء والإنتاجية.
 2. تساعد على تخفيف حدة الاضطراب والتوتر النفسي من خلال تعويضهم.
 3. تمثل الأجور والرواتب العائد الوحيد الملموس والممكن قياسه لتوظيف العاملين لكافة امكانياتهم في العمل.
- أهمية الأجور على مستوى المنظمة: تتلخص هذه الأهمية في:

تعتبر الأجور والرواتب من اهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة وطيدة وحسنة بين العاملين والمنشأة، فمن المعروف أن درجة رضا ورغبة الفرد عن عمله وحبه للمنشأة تتوقف الى حد كبير على ما يحصل عليه من أجر او راتب، لذلك فإن الاهتمام والعناية بوضع خطة اجور ورواتب عادلة وسليمة أمر في غاية الأهمية، لأن معظم الإحصائيات تشير إلى أن معظم الخلافات العمالية مع الادارة سببها الأجر، على اعتبار ان الأجر والراتب يتوقف عليه المستوى المعيشي والاجتماعي للعاملين.

وتلعب الأجور دورا هاما في توزيع الموارد البشرية، وفي استغلالها بأحسن شكل ممكن، فعن طريقها يمكن استقطاب العمالة في بعض الاحيان كما هو الحال في دول النفط.²

• أهمية الأجور بالنسبة للدولة والمجتمع: وتظهر فيما يلي:

تمثل الأجور المصدر الجوهرى للقوة الشرائية المحركة للاقتصاد القومي وكلما تحسنت الأجور يميل السوق الى الانتعاش لكل القطاعات الاقتصادية بالمجتمع (النمو الاقتصادي، التضخم وزيادة البطالة) كما أن الأجر بالنسبة للمجتمع يمثل واجهة المنظمة وسمعتها وهو وسيلة استقطاب للكفاءات البشرية النادرة والحرص على الاحتفاظ بها في المنظمة.³

ومن جانب آخر تعتبر الاجور عنصرا مؤثرا على الاستهلاك في المجتمع، فارتفاع الأجور يعني ارتفاع في تكلفة انتاج السلعة، وبالتالي ارتفاع في الأسعار، الأمر الذي يؤدي الى حالة من التضخم الاقتصادي، وركود في بيع وتصريف السلع، وبالتالي انخفاض الانتاج. كما ان خفض الأجور، وان كان يترتب عليه خفض التكاليف، وبالتالي الأسعار، الا أنه في المقابل يعني عدم قدرة الموظف أو العامل على شراء كمية السلع التي يحتاجها، وبالتالي نعود إلى حالة الركود في البيع والتي يترتب عليها انخفاض الانتاج مرة أخرى.⁴

2.3.1. أهداف الأجور: من بين أهم الأهداف التي تتحقق عن طريق الأجور:⁵

¹ كافي مصطفى يوسف، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري-تنموي-تكنولوجي-عولمي، سنة 2014، عمان، مكتبة المجتمع العربي، ص 171.

² نفس المرجع، ص 171.

³ عبد الرحيم زاهر، مرجع سابق، ص 112_113.

⁴ كافي مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص 171.

⁵ نفس المرجع، ص 172.

- جذب أفضل العناصر إلى المنظمة.
 - الحفاظ على أفضل العناصر المتوفرة في المنظمة.
 - تحفيز ودفع العاملين لأفضل مستوى من الاداء.
 - مكافأة الأداء السابق لفرد.
 - ضمان التنافس في سوق العمل.
 - الحفاظ على عدالة الأجور بين العاملين.
 - تشجيع الأداء المستقبلي للفرد.
 - تخفيض معدل دوران العمل.
- و لهذا لابد لنظام الأجور و الرواتب أن يسعى الى تحقيق أهداف المنظمة في جذب العاملين و الحفاظ عليهم و تحفيزهم من خلال القيام بعدة أمور منها:¹
- تصميم نظام عادل للرواتب والأجور.
 - الرقابة على المصروفات المدفوعة كرواتب وأجور للعاملين.
 - توصيل وشرح نظام وهيكل الرواتب والأجور بحيث يكون كل فرد على دراية بكيفية عمل النظام.
 - تحقيق رضا العاملين عن العمل في المنظمة.

4.1: مكونات الأجر

تتكون الأجور من ثلاثة مكونات وهي:²

- **الأجر النقدي:** يتكون الأجر النقدي من جزئين :جزء ثابت يدفع بشكل دوري وجزء متحرك يرتبط في قيمته بظروف العمل والجهد المبذول من جانب العامل.
 - **الأجر الثابت:** يدفع الأجر الثابت عن الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو السنة حسب نظام دفع الأجور في المشروع، وحسب طبيعة العمل الذي يؤدي، فالعمال المؤقتين الذين يؤدون عملاً مؤقتاً ثم تنتهي علاقتهم بالمنشأة، تدفع لهم مستحقاتهم يومياً أو في نهاية الأسبوع، أما العمال الدائمين فعادة ما يتم لهم الدفع في نهاية كل شهر.
- والمبلغ الذي يدفع بشكل ثابت يرتبط بأيام العمل التي تؤدي ويدفع للعمال المؤقتين عن أيام العمل الفعلية أو حسب المبلغ كل شهر وفقاً للنظام الموضوع والذي يتحدد لكل وظيفة بصرف النظر عن أيام العمل، بشرط أن

¹ عبد الباقي، صلاح الدين، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، أليكس لتكنولوجيا المعلومات، 2006، ص 284.

² نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2011، ص 361.

تكون أيام الغياب في حدود المدة المسموح بها وفقاً للقانون (بسبب العطلات الرسمية أو الإجازة السنوية المقررة) ويسمى هذا المبلغ الثابت المحدد للوظيفة الأجر الثابت أو الأجر الأساسي.

ولا يعني هذا أن المبلغ النقدي الذي يدفع كأجر أساسي يظل ثابت طول مدة خدمة العامل، ولكنه يعني أنه يظل ثابت لفترة (عادة ما تكون معينة) ثم يجري نتيجة لتوافر مجموعة من الظروف تحتم هذا التعديل وأول هذه الظروف يتمثل في زيادة خبرة العامل بمرور الزمن وتزايد أعبائه العائلية بسبب التغيير في عدد أفراد عائلته، وذلك يسمح بزيادة هذا المبلغ الثابت بمعدل معين وفي مواعيد معينة تحدد بواسطة نظام الأجور وتسمى هذه الزيادة التي تطرأ على الأجر الأساسي العلاوة الدورية أو السنوية.

● **الأجر المتحرك:** تدفع المنشآت لعمالها علاوة على الأجر الثابت مبالغ إضافية ومن أمثلة ذلك:

- الأجر التشجيعي الذي يعطى للعامل نتيجة لتحقيق زيادة في إنتاجه عن المستوى المطلوب .
- المكافآت التشجيعية التي ترتبط بالأعمال الخلاقية أو المبتكرة التي يحققها العامل بحيث تحقق فائدة للمشروع تتمثل في تخفيض التكاليف أو زيادة الإيرادات.
- الأجور الإضافية التي تدفع للعامل مقابل للساعات الإضافية التي تفرض طبيعة أو ظروف العامل، بقاء العامل في عمله زيادة عن عدد الساعات المطلوبة.
- البدلات التي تدفع للعامل نتيجة لتحمل أعباء معينة مرتبطة بطبيعة العمل، مثال ذلك بدل الانتقال.
- الأرباح التي قد تدفعها المنشأة للعاملين بها بصفة سنوية، نتيجة لتحقيق الأرباح.

● **الاستقطاعات الشهرية:** يستقطع من العامل جزء من دخلها نقدي كقسط التأمينات الاجتماعية (وكذلك الاستقطاعات نتيجة الغياب).¹

● **المزايا العينية:** تتحمل المنشأة تكاليف مجموعة من الخدمات التي تقدم للعاملين مثال ذلك تكاليف العلاج الطبي للعامل وأسرته، وكذلك تكاليف وسائل النقل للعمال، وتكاليف الملابس إذا فرضت ظروف العمل ارتداء زي معين مثال ذلك الزي الخاص لعمال الخدمات بالفنادق وشركات الطيران.

● **التأمينات الاجتماعية:** تفرض بعض التشريعات العمالية أن يساهم رب العمل شهرياً بحصة تمثل (بنسبة ويشترك العامل بنسبة مئوية هو الأجر كقسط للتأمينات الاجتماعية).²

¹ نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص 362.

² محمد فالج صالح، إدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2014، ص 83.

المطلب الثاني: العوامل الواجب اتباعها عند وضع سياسة الأجور

لكل دولة او منظمة جملة من الاعتبارات تأخذها عندما تقوم بوضع شبكة الأجور وعلى العموم فقد تتفق كل الدول والمنظمات على معايير معيارية أهمها¹:

1. الاعتبارات الاقتصادية: يرى "BELCKER" أن الأجر كالعلة المعدنية له وجهان، الأول يمثل تكلفة بالنسبة لصاحب العمل، اما الوجه الآخر فيمثل الدخل بالنسبة للعامل، يكون المدفوع مقابل خدمات العامل عبارة عن عملية اقتصادية محكومة بنفس المنطق كأى عملية شراء .حيث يحاول المشتري أن يحصل على أكبر كمية وأعلى جودة ممكنة مقابل ما يدفعه من نقود، فيبيع لعامل خدماته للحصول على أعلى سعر ممكن، فسعر العمل يتحدد على أساس طلب المشترين وعرض البائعين، مما ينتج عنه تخصيص العنصر الاقتصادي المحدود الكمية وهو العمل والذي من خصائصه انه ليس كأى سلعة يمكن شراؤها.

وبغض النظر عن وجهة نظر "BELCKER" الاقتصادية للأجور، فان الاعتبارات الاقتصادية للأجور يجب ان تتطوي على تأثير الأجور على الاقتصاد، تأثرها به أي على العلاقة المتبادلة بينهم فالأجور يمكن ان تساهم في تنشيط الاقتصاد من خلال تنشيط عملية الاستهلاك وبالتالي تنشيط عملية الإنتاج، ومن خلال استخدام المتبقي او الفائض من الأجور في استثمارات معينة تخلق فرص عمل ومصادر دخل إضافية تساهم في دعم وتطوير الاقتصاد الوطني وزيادة إمكانياته لدفع أجور مرتفعة تساعد في تحسين الوضع المعاشي لجميع الأفراد.

2. الاعتبارات الاجتماعية للأجور: كما ذكرنا سابقا بان الفرد ينظر إلى الأجر كونه يمثل مقياسا لقيمه في المنشأة التي يعمل بها وبالتالي قيمته في المجتمع الذي يعيش فيه أي أن الأجر يعكس المركز الاجتماعي للفرد ولأسرته، وهذا ما يفسر لنا ما يعلقه الأفراد من آمال على زيادة الأجور وارتفاعها، ويفسر أيضا نظرة المجتمع للأفراد من خلال الأجور التي يتقاضونها وما توفره لهم من سلع وخدمات، مما يدفع الأفراد إلى بذل المزيد من الجهد لتحسين أدائهم في العمل وتطويره لتحسين أوضاعهم الوظيفية من اجل الحصول على المزيد من الأجر.

وهذا ما يدفع بعض الأفراد إلى اللجوء لما يسمى بتعديل الوضع الوظيفي بعد حصولهم على شهادة دراسية جديدة أعلى من الشهادة المعنيين على أساسها حيث يقابل الشهادة الجديدة فئة جديدة للأجر وبالتالي الحصول على اجر أعلى، متوقعين أن يؤدي ذلك إلى تحسين مركزهم الاجتماعي والمالي.

3. الاعتبارات الثقافية للأجور: وتتطوي هذه الاعتبارات على العلاقة بين الأجور ومساهمتها وتأثيرها على المستوى الثقافي للأفراد في المجتمع وبالتالي على المستوى الثقافي لهذا المجتمع ذلك من خلال مساهمتها في مساعدة الأفراد على متابعة دراستهم ورفع مستواهم الثقافي من خلال شراء الكتب والمجلات وغيرها، والتي من الممكن ان تساعدهم على كسب الثقافة والمعرفة ومتابعة كل جديد في مجال العلم والمعرفة، فإذا كانت مستويات الأجور

¹ سومر أديب ناصر، انظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سوريا، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، سوريا، 2003_2004، ص 17.

متدنية تكاد تكفي الأفراد لتأمين احتياجاتهم المعيشية الأساسية لهم حتى أن بعض الأسر الفقيرة قد تدفع بأبنائها لتعلم وممارسة إحدى المهن أو الحرف لكسب المال وزيادة دخلهم بدلا من تشجيعهم على متابعة التحصيل العلمي، جراء ما تسببه الأجور المتدنية من مشاكل اقتصادية لهم.

4. الاعتبارات النفسية: تعتبر المكافآت وسيلة لإشباع الحاجات النفسية، وحيث ان الحاجات هي الحافز للأفراد فانه إلى المدى الذي تستطيع فيه الأجور إشباع الحاجات تصبح وسيلة لحفز الأفراد العاملين، كما يتصل بالاعتبارات النفسية إيجاد التوازن بين المكافآت المالية، فيمكن توليد الحافز لدى الأفراد عن طريق عوامل أخرى لجانب الأجور.

5. الاعتبارات السياسية: ينطوي تحديد المكافأة على مسائل متصلة بالقوة والنفوذ والتي تمثل الاعتبارات السياسية، فالنقابات تستخدم نفوذها في الوقت الذي تجري مفاوضاتها عن التعاقد مع الإدارة ليست فقط بالنسبة لمستويات المكافأة المتفق عليها ولكن أيضا فيما يتعلق ببنود العقد الأخرى المؤثرة على الأجور، كما يستخدم أصحاب العمل قوتهم في نفس الموقف، بالإضافة إلى ذلك فان أصحاب العمل يقومون بدور قيادي في الأجور.

6. الاعتبارات الأخلاقية: تتفق اغلب الناس في الرأي على أن المكافأة يجب أن تكون عادلة، وليس هناك معايير عامة مقبولة للعدالة، ومن هنا ظهرت الاختلافات حول تحديد العوامل التي تدفع أصحاب العمل المكافآت مقابلها، ولهذا تنطوي المسائل المتعلقة بالمكافآت على اعتبارات أخلاقية فيجب بقدر الإمكان تحقيق العدالة، وتصحيح حالات عدم المساواة.

المطلب الثالث: تطور النظريات المفسرة للأجور

تعددت النظريات حول الأجور، دون أن تصل أية واحدة منها لتسليط الضوء على شمولية هذا العنصر الحساس في علاقة العمل، بل كل واحدة تلقي الضوء على ناحية من نواحي هذا العنصر الحساس تماشيا مع الوضعية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من حيث الزمان والمكان .

1. النظريات الكلاسيكية¹

تعتبر النظريات الكلاسيكية من أهم النظريات التي ساهمت بشكل كبير في تطور الفكر التنظيمي، وتعتبر من الدراسات الكلاسيكية في ميدان العمل، فهي الركيزة الأساسية لأي دراسة حديثة، إذ ينبغي على أي دراسة الرجوع إلى الأصل فقد عملت على تقنين المهام والأدوار من خلال انتهاجها للأسلوب العلمي الذي يقوم على القوانين، وتتشترك في مجموعة من المبادئ منها: التسلسل الهرمي للسلطة تقسيم العمل... الخ، سنحاول استعراض بعض هذه النظريات كما يلي:

¹ صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص304.

1.1: نظرية الإدارة العلمية: من أهم مؤسسي النظرية فريدريك تايلور سنة 1911 وأطلق عليها مصطلح الإدارة العلمية قام من خلالها دراسة وتصميم طرق العمل بصورة تزيد من كفاءة العامل وتزيد من إنتاجيته وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:

يجب ربط أداء الموظفين مباشرة بنظام الأجور أو بحافز فوري أو نظام الأجر بالقطعة أي أن تايلور أعتقد أن كفاءة الموظفين سترتفع إذا ما تم تحفيزهم عن طريق الأجر بالقطعة وتصميم العمل بصورة تتيح الاستفادة من الطريقة.

كما تفترض النظرية أن الفرد بطبيعته لا يحب العمل إلا إذا أرى فيه وسيلة لتحقيق مزايا مادية، كما أن الفرد ينقصه الذكاء ومن ثم فإنه لا يحب تحمل المسؤولية ويفضل أن يتبع التعليمات الواضحة، ولذلك لا ترى النظرية تناقضا بين أهداف ومصالح الأفراد الشخصية وأهداف ومصالح المؤسسة، بل يرى أن مصالحهما مشتركة وذلك بإعطاء أجور عالية للعمال والتي تمكن من تحقيق أرباح مرتفعة لأصحاب رأس المال، وينتمي تايلور إلى علماء الإدارة الأوائل الذين يعتبرون أن الإداري تتحد قوة اندفاعه بمبلغ من المال.

الإنسان هو كائن اقتصادي فهو يعمل بسبب حاجة ودافع واحد هو الحصول على دخل يستخدم لإشباع حاجاته المختلفة، فالإنسان قد يملك حاجات متعددة إلا أنه يعمل فقط من أجل المال وطريقة استخدامه للمال هي ليست من شؤون الإدارة¹.

الإنسان هو كائن عقلائي أي أنه يسعى لتنظيم مدخلاته من خلال الحصول على أعلى دخل ممكن كما يبذل الجهد المناسب مع الدخل الذي يحصل عليه.

يكون الإنسان راضيا عن عمله إذا حقق دخلا عاليا.²

وعليه فإن قوة الاندفاع للعمل ترتبط بمبلغ أي الحافز الذي يعطى للفرد وكلما عرضنا على فرد ما مبلغ أكبر كلما كان اندفاعه للعمل أكبر فهذه النظرية تجعل مهمة الإدارة في تحفيز العاملين هي مجرد تحديد السلوك والعمل الذي تريده ثم تحديد مبلغ الحافز المادي لأداء هذا العمل. ولكن بالرغم من قدمته هذه النظرية إلا أنها لم تسلم من النقد حيث وجهت لها عدة انتقادات:

لم تهتم النظرية الكلاسيكية بالمتغيرات النفسية الاجتماعية وتأثيرها على سلوك العمال ومعاملتهم كالألات بحيث على الفرد تنفيذ وتمثيل ما يطلب منه من عمل مهما كان غير عادل أو كانت شروطه غير مناسبة. تجاهل تايلور وجود الحوافز المعنوية وأثرها على زيادة جهد العاملين وبالتالي الارتقاع بمعدلات الأداء وتحقيق رضاهم عن العمل واعتبر أن الحافز الوحيد هو الأجر مادام العامل مخلوق اقتصادي تنحصر حاجاته في الأشياء

¹ سعاد نائف البرنوطي، أساسيات إدارة الأعمال فصل الدوافع والتحفيز، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2005، ص465 .

² نفس المرجع، ص466.

المادية كما اتخذ قادة الإدارة العلمية متجها نحو زيادة الإنتاج مما أوجد مشاكل سيكولوجية فتحت المجال إلى دراسات أخرى.¹

2. النظرية النيوكلاسيكية:

1.2: مدرسة العلاقات الإنسانية: تعتبر هذه المدرسة تحديا للمدرسة الإدارية ورد فعل للإدارة العلمية حيث ترى هذه المدرسة أن الفرد كائن اجتماعي يتفاعل مع البيئة الاجتماعية، ويتأثر بأفرادها سلوكيا وان شعور الفرد واحساسه بانتمائه لهذه المجموعة هو الأساس الذي يدفعه ويحفزه للعمل والعطاء حيث ركزت على سلوك الإنسان وحاجاته النفسية والاجتماعية، واهتمت بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم.²

ويعتبر إلتون مايو ممن تنسب لهم حركة العلاقات الإنسانية ومن الذين أعطوا دفعة علمية لهذه الحركة فقد أكد أن حل المشاكل الإنسانية في العمل تحتاج إلى دراسة السلوك الإنساني ومعرفته ويمكن إرجاع ظهور حركة العلاقات الإنسانية إلى عدة عوامل أهمها:

- تزايد قوة اتحادات العمال وقد فسر بعض رجال الصناعة هذه الظاهرة بأنها دلالة على فشلهم في تطوير العلاقات الإنسانية في مصانعهم.
- تحسين أوضاع العامل المادية والثقافية والاجتماعية وضرورة اهتمام الإدارة بمشاكل المجتمع بما في ذلك الوظيفة.
- ظهور الاعتقاد بمسؤولية صاحب العمل الاجتماعية وضرورة اهتمام الإدارة بمشاكل المجتمع بما في ذلك الوظيفة.³

فجاءت هذه النظرية لتحسين الأوضاع داخل العمل وتغيير ظروف العمل المادية وذلك لزيادة الكفاية الإنتاجية، حيث قام التون مايو بعدة تجارب، تجربة الإضاءة، تجارب هوثورن، وتجربة الأجور حيث افترضت هذه النظرية أن العامل مخلوق اقتصادي، وان الحافز الوحيد الذي يحفزه هو حافز الأجر، كما افترضت أن الجهد المبذول يتناسب طرديا مع الأجر.

وقد أجريت تجارب متعددة أدخلت على نظام الأجور تعديلا، وبقيت أحوال العمل الأخرى على حالها، ثم أعيد نظام الأجور إلى وضعه الأصلي، ورصدت التغيرات في معدل الإنتاج، فثبت أن أثر حافز الأجر على الكفاية

¹ ديب نورة، التحفيز بوحدة نوميديا، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة قسنطينة، 1998-1999، ص 15-16 .

² نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011، ص 79.

³ مهدي حسن زويلف، علي محمد عمر العضال، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، دار مجدلاوي، عمان، الأردن 1996، ص 49-50.

الإنتاجية يكون واضحاً ومستمرًا، حيث افترضت الزيادة في الأجر بتحسّن في معنوية العاملين، والا أصبح عامل الأجر ضعيفاً ومستنفداً مفعوله بسرعة، فالأجر يعمل على رفع الروح المعنوية للعامل ومنه تزيد إنتاجيته.¹

3. النظريات الحديثة

1.3: نظرية العاملين: لقد تشكلت هذه النظرية من خلال بحث ميداني أجراه فريدريك هرزبرغ لمعرفة الدوافع واشباع الحاجات لدى مائتي مهندس ومحاسب واثم وضعه في كتاب نشره سنة 1959 وتوصل من خلال ذلك إلى حقيقة مفادها أن عدم رضا العامل في اغلب الأحيان، إنما هو ناتج عن عدم توفر بيئة العمل المناسبة، كما أن شعور الفرد بالرضا عن عمله، إنما يعود أساساً على العمل في حد ذاته.²

وقد صنف العوامل التي سببت مشاعر الرضا والاستياء إلى مجموعتين هما عوامل الصيانة(الوقائية)، عوامل دافعية (الرضا).

● **عوامل الصيانة(الوقائية):** وهي عوامل خارجية لا ترتبط بالعمل تمنع شعور الفرد بعدم الرضا والنقص في الحماس للعمل، إن غياب هذه العوامل يؤدي إلى عدم الرضا والشكوى أما توفرها فلا يؤدي إلى الرضا العالي ولا إلى الدافعية للأداء العالي فمثلاً إذا كانت الظروف المادية ممتازة كان تكون الرواتب جيدة والمباني مؤثثة فهذا بحد ذاته لا يولد رضا عالي بل يتم تقبلها كحالة طبيعية كما أنها لا تولد لدى الأفراد الدافعية العالية لأداء مهامهم بل قد تدفعهم للاسترخاء والتكاسل وتشمل العوامل الوقائية ما يلي:³

- ظروف العمل المادية كالضوضاء والتكييف .
- العلاقة بين الفرد والرؤساء في العمل .
- العلاقة بين الفرد وزملائه في العمل .
- سياسة وأساليب الإدارة من حيث الوضوح والتحفيز وغيرها .
- نمط القيادة والإشراف في المنظمة.
- الأجر من حيث كفايته وعدالته.

● **العوامل الدافعة (الرضا):** إن العوامل الدافعة هي عوامل مرتبطة بمكونات العمل وتسبب الرضا وتتشابه مع حاجات المستويات العليا في هرم ماسلو وطبقاً لهذه النظرية فإن الفرد لا بد أن يكون مقتنع بمحتويات عمله أي أن يتضمن العمل نوعاً من التحدي والصعوبة حتى يمكن دفع الفرد لبذل أقصى جهد لديه .

أن توفر العوامل يولد دافعية عالية للعمل أما إذا غابت فتكون الدافعية للأداء العالي والإبداع ضعيفة إلا أن ذلك لا يؤدي إلى الشكوى وعدم الرضا بمعنى إذا تم تكليف الفرد بعمل ينطوي على فرص الانجاز والتعلم فهذا

¹ صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 49_50.

² منير بن احمد دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 74 .

³ حسين مريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر والتوزيع الأردن، ط2، 2009، ص250.

يدفعه للأداء العالي، أما إذا لم تتوفر في العمل هذه السمة فالفرد لا يشعر بغيابها ولا يظهر عليه التذمر وعدم الرضا بسبب ذلك. وتشمل العوامل الدافع ما يلي:¹

- القدرة على انجاز العمل.
- وضوح مسؤولية الفرد عن العمل الذي يقوم به.
- حصول الفرد على تقدير الآخرين له واحترامهم.
- فرص التقدم والتطور في العمل.
- جاذبية العمل في حد ذاته.
- أداء عمل ذي قيمة.

وقد وجهت العديد من الانتقادات لهذه النظرية منها²:

- لم يتم الاعتماد على مقياس موحد للرضا في هذه النظرية، إذ أن الشخص قد لا يرغب بجزء من عمله لكنه يظل يعتقد أن العمل مقبول.
- كما أن المنهجية التي تستخدمها منهجية محدودة فحينها تسير الأمور بشكل جيد يقوم الناس بانتساب الأمر لأنفسهم والعكس حينما يفشلون يلقون اللوم على البيئة الخارجية.

2.3: نظرية المساواة أو العدالة: تركز هذه النظرية التي أسسها ستايسي آدمز سنة 1965 على مسلمة أساسية وهي رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة لأنها تقوم على اعتقاد أن الفرد لا يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين، لذلك أن درجة الجهد الذي بذله الفرد في عمله تتوقف على شعوره الشخصي بالمعاملة المنظمة له على أساس المساواة والعدالة ضمن الإطار الاجتماعي الذي يتواجد فيه.³

نظرية العدالة ترى بأن سلوك الإنسان يحصل كما يلي: يرى حافزا معروضا عليه فيقيم هذا الحافز من حيث عدالته ثم يتصرف في ضوء نتيجة هذا التقييم، فمثلا قد يلاحظ فرد ما صحن طعام معروض أمامه ولكن هذا المثير يمكن أن يؤدي إلى أي سلوك محتمل فقد يتجنب صحن الطعام لأنه يعتبره فاسدا، أو لأنه يكره هذا الصحن أو قد يندفع نحوه لأنه يعتبره جذابا، أو قد يثور على من وضعه ويرفع شكوى ضده لأنه يعتبره يعرض الآخرين لخطر أكل شيء سام.

الشيء ذاته ينطبق على الحافز المادي الذي قد تعرضه عليه الإدارة فالفرد ينتبه إلى مبلغ المال ولكن قبل الاستجابة له يقوم بتقسيمه في عقله ويقينه من حيث عدالته، ثم يتصرف في ضوء نتيجة هذا التقييم فقد يندفع ليؤدي العمل أو يقوم بتصرف آخر.

¹ حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، 2002، ص 294.

² صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004 ص 56.

³ نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص 133.

فترى هذه النظرية بأن العملية تحدث كما يلي¹:

- تثار حاجة الفرد نتيجة حافز/هدف خارجي، كان يعرض عليه المدير مكافأة معينة إذا قام بعمل معين، الفرد لا يندفع نحو الحافز الهدف حالا بل يقوم بتقييم مبلغ المكافأة كنسبة مما سيعطي من جهد الى ما سيأخذ من المنظمة (مخرجات /مدخلات) مقامة بما تعطيه المنظمة لآخرين بنفس الجهد أي أنه يجري عملية عقلية معرفية.
- يشعر الفرد بعدم العدالة إلى صراع ذاتي يولد التوتر وعدم الارتياح، هذه الطاقة لا تتوجه للاندفاع للأداء، بل إلى مجالات أخرى كمحاولة تغيير النظام لجعله أكثر عدالة أو الشكوى أو التذمر أو التحريض على المنظمة.

ولقد وجهت لهذه النظرية جملة من الانتقادات منها:²

- هناك بعض العوامل قد يصعب تحديدها مثال ذلك المسؤولية.
 - كيفية اختيار أشخاص المقامة ليست واضحة كيف يستطيع الفرد تحديد واجبات ومسؤوليات أعمال هؤلاء الأشخاص ومقارنتها بعمله.
 - تفترض هذه النظرية وجود نوع من العلاقة الكردية بين ما يقدمه الشخص للمنظمة وما يحصل عليه بمعنى أن كلما ارتفع أدائه لابد أن يصاحبه زيادة في المردود المادي والعكس، كما أن الموظف قد يزيد من أدائه أملا في الحصول على مردود لكن هذا قد لا يحدث.
 - إن معظم الدراسات التي تدعم هذه النظرية اعتمدت على تجارب موضوعها أشخاص مختارات لغرض الدراسة، ولم تجر هذه الدراسات على أعضاء منظمات حقيقية.
- بعد عرض النظريات السابقة، توصلنا إلى أن النظرية القريبة من موضوع بحثنا والتي تساعدنا في التفسير والتحليل هي نظرية المساواة والعدالة حيث بينت هذه النظرية أهمية الأجر بالنسبة للعامل، كما أكدت على أن تكون هناك عدالة ومساواة في توزيع الأجر، أي لابد للعمال الذين يحتلون نفس المنصب أن يتقاضوا نفس الأجر وذلك يؤدي إلى زيادة المردودية ويزيد من رضا العامل عن عمله وبالتالي يكون هناك ولاء لعمله ولمؤسسته، وكلما كان هناك لا عدالة في توزيع الأجر ظهرت حالات من الصراع والتوترات مما ينعكس سلبا على رضا العامل وابتعاده عن مؤسسته والشعور بعدم الارتياح فيها.

¹ محمود فوزي حلوة، مبادئ الإدارة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، دار اجنادين للنشر والتوزيع، ط1، 2007، ص174.

² نفس المرجع، ص 176.

المبحث الثاني: ماهية الحوافز

يمارس الأفراد في حياتهم اليومية سلوكيات متعددة وفقا لأنماط شخصياتهم، وقد يكشف سلوكهم وأسباب اندفاعهم عن أهداف يسعون لتحقيقها وهذه تسمى القوة الحافزة أو المحفزة فالتحفيز يعتبر دافع للأفراد من أجل اتقان العمل وقد بدأ الاهتمام بموضوع الحوافز منذ القرن 18 خلال الثورة الصناعية وظهر ما يعرف بحركة الإدارة العلمية حيث ركز العلماء على موضوع نظام الحوافز وكيف يمكن التوصل الى التطبيق الأمثل له.

المطلب الأول: مفهوم الحوافز والدوافع

نستعرض في هذا المطلب العديد من مفاهيم الحوافز وكذلك مفهوم الدوافع والفرق بينهما كالتالي:

1. مفهوم الحوافز

تعرف الحوافز على أنها مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعده على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد.¹

هي عبارة عن عوامل خارجية تتعلق بالمكافآت التي يتوقعها الفرد عند قيامه بعمل معين، أي أنها تمثل العوائد التي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها، وعليه فإن الحوافز هي المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين.²

وهناك من يرى أنها تلك المكافآت التي تمنح للفرد الى جانب أجرة الأساسي، وترتبط عادة بصورة مباشرة بالأداء.³ يرتبط مفهوم الحوافز بعملية التحفيز ذاتها حيث يعرف التحفيز بأنه الشعور الداخلي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة في اتخاذ نشاط أو سلوك معين للوصول الى تحقيق أهداف معينة.⁴

يمكن اعتبار الحوافز وسيلة لتحريك دوافع الفرد ليسلك سلوكا ما من أجل اشباع الحاجة المثارة وهذا حسب الشكل

التالي:

¹ علي السلمي، إدارة المورد البشرية، ط2، مكتبة الغريب، القاهرة، 1992، ص209.

² زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

³ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص256.

⁴ مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، دار خوارزم للنشر، جدة، 2007، ص476.

الشكل رقم (1.1): العوامل المؤثرة على التحفيز



المصدر: من اعداد الطالبين

2: مفهوم الدوافع

هي رغبة الفرد في اظهار المجهود اللازم لتحقيق الأهداف التنظيمية بحيث يمكن ذلك المجهود من اشباع احتياجات الفرد، كما أن الحاجة غير المشبعة تؤدي الى سلوك معين للفرد، فالسلوك يتحدد انطلاقاً من قوة الدفع، فمثلاً البحث عن الأكل يأتي من واقع فيزيولوجي طبيعي و هو الجوع، فبمجرد اشباع هذه الحاجة ينقضي السلوك، فهي مجموعة من القوى الدافعة داخل الانسان فيحدث نوع من عدم التوازن و التوتر فهذه الحاجة غير المشبعة تدفع الفرد باتجاه تحقيق أهداف معينة وذلك عن طريق ممارسة بعض السلوكيات ليعبر عن الحاجة التي تدفعه للقيام بسلوك من أجل تحقيق هدف معين.¹

جمع دافع ويعني التحريك، والاندفاع يعني أسرع الشخص في السير، والدافع عند علماء النفس يعني كل يحرك السلوك ومعظمه سلوك مدفوع يهدف الى تسارع الحاجات موالى تحقيق أهداف معينة.² وكذلك تعرف الدوافع على أنها الحالات الداخلية أو الخارجية العضوية التي تحرك السلوك وتوجهه نحو تحقيق هدف أو غرض معين وتحافظ على استمراريته حتى يتحقق ذلك الهدف.³

3: العلاقة بين الحوافز والدوافع والفرق بينهما

هناك علاقة وثيقة بين الحوافز والدوافع بحيث تكون الحوافز مؤثرة بالدرجة الكافية لاستثارة دوافع الفرد وحاجاته مع مراعاة الفرق بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة حتى يقوى الانتماء اليها ويتحقق الإنجاز المرغوب والمستهدف

¹ عادل حسين، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية مصر، 1998، ص113.

² المعصومة سهيل المطيري، الصحة النفسية مفهومها واضطراباتها، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2005، ص75.

³ مروان أبو حويج وسمير أبو مغلي، علم النفس التربوي، (د - ط)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص 67-69.

وبالجودة المنشودة ورضا العاملين وحماسهم ولعل المعادلة التالية تعبر عن العلاقة المتبادلة وتفاعلاتها داخل الفرد وأثرها على إنتاجيته:¹

$$\text{الإنتاجية} = \text{استعداد الفرد} \times \text{التدريب} \times \text{الدافع التعب}$$

من خلال ما سبق نصل إلى نتيجة وهي أنه هناك علاقة ترابط بين الحوافز والدوافع بحيث أن حوافز العمل يجب أن تتوافق مع دوافع العامل من أجل تحقيق ما يحتاجه، كما أن انعدام الانسجام بين الحوافز والدوافع يؤدي إلى عدم فاعلية الحوافز.

كم يمكن اعتبار الحوافز كأداة لتحريك دوافع الفرد ليسلك سلوكا معيناً من أجل تحقيق أهداف معينة.

أما بالنسبة للفرق بين الحوافز والدوافع فيمكن تلخيصها فيما يلي:

الحوافز عبارة عن مؤثرات وعوامل توجد في البيئة المحيطة بالفرد والعمل حيث تسعى المؤسسة إلى توفيرها من أجل زيادة الكفاءة لتحقيق طموحات الفرد

بينما الدوافع هي القوى المحركة داخل الفرد التي تثير الرغبة عنده نحو العمل، وتظهر في شكل سلوك يتجه نحو تحقيق الهدف.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التحفيز

ان فهم أهمية التحفيز وأهدافه تساعد في تصميم استراتيجيات فعالة لتحفيز الموظفين في هذا المطلب نسلط الضوء على أهمية التحفيز في بيئة العمل مستعرضين الأهداف الرئيسية للتحفيز التي يمكن تحقيقها من خلاله.

1: أهمية التحفيز

للحوافز أهمية كبيرة وآثار عميقة في سلوكيات وأداء الأفراد نذكر منها:

- تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع.
- إحساس العمال بالعدالة، حيث يتم تقديرهم ماديا ومعنويا من أجل تحقيق الأداء الفعال.
- تنمية روح التعاون بين العمال.
- إشباع حاجات العمال بشتى أنواعها خاصة ما يخص التقدير والاحترام والشعور بالمكانة²
- زيادة عوائد المؤسسة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعمال.

¹ كريس أرجيريس، الفرد و المنظمة ترجمة سامي الجمال، الهيئة العامة للكتب و الأجهزة العلمية، القاهرة، مصر 1970، ص100.

² فايز عبد النور الناظور، التحفيز ومهارات تطوير الذات، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2011، ص115.

- تقليل تكاليف الإنتاج نتيجة لما يحققه نظام الحوافز المطبق من دفع للأفراد تجاه الابتكار و التطوير و اعتماد أساليب عمل حديثة.¹
- تحقيق الرضا لدى العمال وهذا ما يساعد على حل العديد من المشاكل التي تواجه الإدارة.
- تحسين الوضع المادي و النفسي و الاجتماعي للعمال، و ربط مصالح العمال بمصالح المؤسسة.²
- المساهمة في التحكم في سلوك العمال و بما يضمن تحريك هذا السلوك و تعزيزه أو تعديله.
- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى زرعها في صفوف العمال.³
- مراقبة العمال و ذلك من خلال قياس كفاءتهم الإنتاجية في أوقات محددة.
- ربط الأجر بالإنتاج وتحفيز العمال كل حسب جهده.
- المحافظة على الآلات و صيانتها.⁴

2: أهداف التحفيز

تستخدم المؤسسة نظام الحوافز لغرض تحقيق أهدافها المرجوة و المتمثلة فيما يلي:

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج و مبيعات و أرباح.
 - إشباع احتياجات العمال المتنوعة و بالأخص ما يسمى التقدير و الاحترام و المكانة داخ المؤسسة.
 - تخفيض التكاليف و كميات الخدمات.
 - تشجيع الابتكارات و الاختراعات لدى العمال.
- كما يمكن تصنيف أهداف الحوافز كما يلي:

1.2: الهدف الاقتصادي:

إن وضع نظام الحوافز في المؤسسة يجب أن يعود بالفائدة على المؤسسة و عمالها على حد سواء، بحيث تسعى المؤسسة عن طريق الاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج إلى زيادة الانتاجية و تحسين نوعيتها و التي تعود بالفائدة عليها أولاً و كذلك على عمالها.

2.2: الهدف المعنوي:

¹ خضير بن زانة نوفل، دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص11.

² هادي مشعان ربيع، علم النفس الإداري، مكتبة المجتمع العربي، عمان الأردن، 2008، ص201.

³ خالد علي أبو علان، أثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين، شركة المشروبات الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2016، ص35.

⁴ مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 17، السداسي الثاني 2017، ص 255-270.

و هو المتعلق بالعامل مباشرة حيث أنه العنصر الأهم من عناصر الإنتاج و المتحكم في العملية الإنتاجية و عقلها المؤثر، و هو المستهدف من وضع نظام الحوافز و لا بد لهذا النظام المساهمة في إشباع بعض رغباته و أحاسيسه و مشاعره التي يجب فهمها للتعامل معه.¹

بالإضافة إلى ما سبق ذكره هناك أهداف أخرى و المتمثلة في:²

- ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين فيها، فبينما تسعى المؤسسة إلى تحقيق أفضل الإنتاج كما ونوعا وتقديم أفضل الخدمات لموظفيها فإن للحوافز المادية الإيجابية أثرا طيبا على رفع مستوى معيشة العامل وزيادة دخله إذ أنها تمكنه من الوفاء ببعض التزاماته المادية، كما يؤدي استخدام الحوافز المعنوية الإيجابية الى رفع الروح المعنوية للعامل ودفعه للعمل بإخلاص، والتفاني في خدمة المؤسسة.
- ربط اهداف المؤسسة وعمالها بأهداف المجتمع، فمن النتائج التي تترتب على استخدام أسلوب الحوافز دفع العاملين وترغيبهم فيه بحيث يؤدي الى انتاج أكبر كمية وأفضل نوعية، سواء من سلع أو خدمات وتوفرها لأفراد المجتمع في الزمان والمكان المناسبين، هذا بدوره ينعكس إيجابا على سمعة المؤسسة في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه، فيدفع أفراد هذا المجتمع للتفاعل مع المؤسسة وتفضيلها على غيرها.

3. أنواع الحوافز:

1.3: من حيث طبيعتها : وتنقسم إلى قسمين حوافز مادية وأخرى معنوية:

- **الحوافز المادية :** هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات، والارتقاء بمستوى كفاءتهم، ومن هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات، والمشاركة في الأرباح، والمكافآت عن الاقتراحات.³
- **الحوافز المعنوية:**⁴ وهي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل وقد أبرزت الكثير من الدراسات والبحوث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل بل ونجاحها في بعض الأحيان على الحوافز المادية حيث أن هذه الأخيرة لا تكتفي بمفردها لتحقيق أهداف الإدارة، وذلك أن الحوافز المعنوية تعطي للعامل شعورا بأن ما يقدمه هو تقدير للجهد الذي يبذله ومن دلائل هذه الحوافز ما يلي:

¹ مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2012، ص178.

² علي محمد عبد الوهاب، استراتيجية التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، 1982، ص151.

³ موسى، اللوزي، اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل، مجلة أ. العلوم الإنسانية عمان الأردن، مجلد22، العدد 06، سنة 1995، ص37.

⁴ موسى، اللوزي، مرجع سابق، ص 37 .

- الأمن والاستقرار في العمل
- فرص الترقية والتقدم
- الاعتراف بأهمية العامل
- المشاركة في اتخاذ القرارات
- المنافسة
- تلبية الحاجات الاجتماعية
- إثراء العمل.

2.3: من حيث المستفيد: وتنقسم إلى نوعين: حوافز فردية وحوافز جماعية.

- **الحوافز الفردية:** وتوجه للفرد بغية مكافأته على مجهوداته وسلوكياته الجيدة لإنجاز العمل ويطبق هذا النوع من الحوافز بزيادة معدلات الإنتاج وخاصة إذا كان العمل يأخذ الأقسام بالمؤسسة. ولا يعتمد بصورة مباشرة على قسم أو أقسام أخرى، حيث يكون لها تأثير عندما يستطيع العمال أن يعملوا في استقلال عن بعضهم البعض.¹
- **الحوافز الجماعية:** هي الحوافز التي تقدم للعاملين كمجموعة وليس للفرد باعتباره كائناً مستقلاً والتي تهدف إلى تحفيز وتشجيع العمل الجماعي وكذلك زيادة إنتاجية ومستوى كفاءة أداء العاملين كمجموعة.²

3.3: من حيث أثارها

- **الحوافز ايجابية:** وهي تلك الحوافز التي تلبي دوافع العاملين ومصالح المنظمة على حد سواء حيث تشجع العاملين على زيادة كمية ونوعية الإنتاج وتقديم المقترحات والأفكار البناء والابتكار والاختراع وتحمل المسؤولية وبالتالي فهي الحوافز التي تهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء بإتباع منهج التشجيع الذي يحفز الفرد لسلوك معين، وقد تكون مثل هذه الحوافز مادية أو معنوية أو كلاهما معاً، ومما يميز الحوافز الايجابية من تلك السلبية أن الأولى إنما تعمل على تنمية روح الابتكار والإبداع والتحدي لدى العاملين.³
- **الحوافز السلبية:** هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه ومن أمثلة السلوك السلبي التكاسل والتساهل والإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية، والحوافز السلبية تستخدم العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب فيه.⁴

¹ صلاح البيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 12.

² حمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للنشر، بيروت 1981، ص 306.

³ الهادي ميلاد قوشة، أثر الحوافز على مستوى أداء العاملين في شركة الواحة للنقط الليبية، أطروحة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، السعودية، 2008، ص 27.

⁴ زكي محمود، هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، طبعة 3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص 287.

المطلب الثالث: خصائص نظام الحوافز الفعال

يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض الخصائص ليكون فعالاً يجب توفر العديد من الخصائص التي تسهم في خلق بيئة عمل محفزة للموظفين تدفعهم للتفاني والابداع في أداء مهامهم.
من أهم هذه الخصائص:

- **القابلية للقياس:** يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.
- **إمكانية التطبيق:** ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام....
- **الوضوح والبساطة:** لابد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب الأسلوب والاستفادة منه وذلك من خلال إجراءات تطبيقية وحسابية.
- **التحفيز:** يجب أن يتصف نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.
- **المشاركة:** من الأفضل أن يشارك العمال في نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي إلى تثبيتهم وتحمسهم، وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه.
- **تحديد معدلات الأداء:** يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة بموضوعية للأداء، ويجب أن يشعر العمال بأن مجهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.
- **الملاءمة:** تقدر الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العمال على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمال والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.¹
- **المرونة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام، إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك.
- **الجدوى التنظيمية:** يجب أن يعود نظام الحوافز بالمنفعة على المؤسسة كزيادة أرباحها وإيراداتها أو نتائج أعمالها، ويتم ذلك بمقارنة نتائج أعمالها قبل وبعد تطبيق هذا النظام.
- **التوقيت المناسب:** تتعلق فاعلية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد مدة طويلة من حدوث الفعل أو التصرف.²

¹ فيصل حسونة، إدارة المواد البشرية، دار أسامة، ط1، عمان الأردن، 2011، ص92.

² نفس المرجع، ص93.

المبحث الثالث: ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي المكون الرئيسي للعملية الإدارية والتنظيمية للمؤسسة كونه الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان الذي يدبر العملية الإنتاجية ويحول موادها الخام الى مواد جاهزة للاستهلاك، كما أن أهمية الأداء الوظيفي لا تتوقف على مستوى المؤسسة بل تتعدى ذلك الى إنجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة. والأداء يتكون من مجموعة من العناصر منها ما هو مرتبط بمعرفة الوظيفة ومنها ما هو مرتبط بنوعية العمل وكميته والمثابرة والثوق والوقت المستغرق والتكلفة، ومن أجل تحسين الأداء والرفع من مستواه تقوم الإدارة بعملية التقييم من حين لآخر وفق أسس علمية وعملية مدروسة للوصول الى الأهداف المنشودة. ويوجد العديد من النظريات المفسرة الأداء الوظيفي وأشهرها النظريات الكلاسيكية للتنظيم الإداري والمتأثرة بالثورة الصناعية والتي تميزت بسيطرة الآلة على الإنسان، وبعدها نظرية العلاقات الإنسانية التي جاءت مناقضة لها ووجهت الأنظار نحو الجانب الإنساني للعامل.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي من المفاهيم المحورية في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث يعكس مستوى الكفاءة والفاعلية الى يظهرها الموظف في تنفيذ مهامه الوظيفية، نتناول في هذا المطلب مفهوم الأداء الوظيفي

1: مفهوم الأداء

لغة: من المصدر: أدى، يؤدي، تأدية، فهو مؤد، أي أدى مهمة ما بمعنى قام بها.¹

اصطلاحاً:

يقصد به الدرجة التي يصل إليها النشاط الإنمائي أو الشريك الإنمائي في العمل وفقاً لمعايير ومواصفات ومبادئ توجيهية معينة أو في تحقيق النتائج وفقاً للأهداف أو الخطط المعلنة.²

هو النشاط الذي يقوم به العامل، وهو الذي يظهر فيه ما يملكه من معارف وقدرات ومهارات، من خلاله يتم تحقيق أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.³

¹ مجد الدين محمد، القاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة، 2008، ص43.

² سمير الشوكي، المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص17.

³ د. بلقايد براهيم، بوري شوقي، مجلة شمال افريقيا، العدد17، 2017، ص255 - 270.

2: مفهوم الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير الى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد وتمامها.¹

و عرفه "ف. نيكولاس" على أنه نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الفرد، أما نتاج السلوك فهو النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما يجعل المحصلة النهائية مختلفة عما كان عليه ذلك السلوك.² هو كل ما يتمتع به الأفراد العاملين من مهارات و قدرات و إمكانيات خدمية مميزة ، فإن كان الأداء مناسباً لوصف الوظيفي المطلوب فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان الأداء لا يرقى إلى المستوى المطلوب فإن ذلك يتطلب تطوير مهارات العاملين لرفع كفاءتهم و تحسين مستوى أداءهم بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء.³ هو أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، و خاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال، فهو المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله و بجودة عالية، على أنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وفي هذا التعريف تم ربط الأداء الوظيفي بالأنشطة الممارسة لتحقيق الأهداف المحددة من طرف المؤسسة.⁴

3: تعريف تقييم الأداء الوظيفي

هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية و على إمكانية النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى.⁵

ان مفهوم الأداء الوظيفي يعتمد على الجهود ومقدار الاسهام الذي يقدمه الفرد في انجاز المهمة، وهذا الاسهام أو الجهد يكون على شكل طاقة فكرية أو بدنية، أما الإمكانيات فتعني مقدار ما يتمتع به الشخص من صفات لغرض انجاز الوظيفة، كما انها لا تتغير كثيرا في المدى الزمني القصير ولكنها تتغير في المدى الزمني الطويل.⁶

¹ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2004، ص219.

² حماش علي، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد8، أوت 2020، ص97.

³ موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أحمد محمود المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2011، ص207.

⁴ تايه محمد صفاء، عزيز عبد الكريم الهام، أثر ضغوط العمل في فاعلية الأداء الوظيفي (دراسة حالة مديرية تربية محافظة النجف) جامعة الكوفة، ص265.

⁵ صالح علي عودة الهلالات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2016، ص263.

⁶ عبد المحسن توفيق، تقييم الأداء مدخل جديد لعلم جديد، الطبعة الأولى، القاهرة مصر، دار النهضة العربية، 1990، ص65.

المطلب الثاني: مراحل ومعايير تقييم الأداء الوظيفي

يعد تقييم الأداء الوظيفي عملية حيوية تهدف الى قياس مدى كفاءة الموظفين في أداء مهامهم وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم، تتضمن هذه العملية مجموعة من المراحل والمعايير التي تستخدم لضمان تحقيق تقييم شامل وموضوعي، في هذا المطلب نستعرض المراحل الأساسية التي تمر بها عملية تقييم الأداء الوظيفي، كما نتطرق الى المعايير المختلفة التي يمكن استخدامها لتقييم الأداء.

1: مراحل تقييم الأداء الوظيفي

تعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي عملية صعبة و معقدة تتطلب من القائمين بتنفيذها تخطيطاً سليماً و مبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف.¹

فتقييم الأداء هو نظام و إجراءات مستمرة لتتبع و قياس الأداء مقابل الأهداف المتفق عليها و تحديد فرص التحسين إن لزم الأمر، وقد وصف تقييم الأداء بأنه عملية تحديد و مراقبة و قياس و تطوير الأداء في المؤسسة.²

ويمر تقييم الأداء ستة خطوات وهي:

- **وضع توقعات الأداء:** وهي أول خطوة في عملية تقييم الأداء، ويتم فيها وضع سياسة بالتعاون بين الموظفين والمنظمة، حيث يتم تحديد الأفراد المعنيين بالتقييم وكذا القائمون به لوضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج المراد الوصول إليها.
- **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:** وتندرج هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل، فالمراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم فلا بد من استمرار العملية و لا بد من الرقابة المستمرة، و تقاس تبعاً للمعايير الموضوعية مسبقاً، و من خلالها يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن إنجاز العمل و إمكانية تنفيذه بشكل أفضل، أي سيتم رصد الانحرافات و محاولة تصحيحها و محاولة تفادي وقوعها مستقبلاً.
- **تقييم الأداء:** يتم بمقتضى هذه المرحلة تقييم أداء الأفراد في المنظمة والتعرف على مستويات الأداء التي يمكن الاستفادة منها في عمليات اتخاذ القرارات المختلفة.

¹ محمد طه تسابيح، مصطفى محمد علي سامي، أثر إعادة هندسة العمليات على الأداء الوظيفي (دراسة حالة: بنك فيصل الإسلامي)، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية 18(01)، 2017، ص10.

² خيار جميلة سيلية، أثر إعادة تطبيق هندسة العمليات على الأداء الوظيفي (دراسة حالة مجلس قضاء مسيلة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، 2021_2022، ص125.

- **التغذية العكسية:** التغذية العكسية بنوعها الإيجابية والسلبية تمكن من معرفة نتائج التقييم، أي درجة تقدم الفرد في أداءه لعمله وبلوغه المعايير المطلوبة منه، فالتغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية تحسين أداءه مستقبلاً.
- **اتخاذ القرارات الإدارية:** يعتبر أهم هدف من عملية تقييم الأداء هو اتخاذ القرارات الإدارية التي هي كثيرة ومتعددة فمنها ما هو متعلق بالترقية، النقل، التعيين، الفصل.....إلخ
- **وضع خطط لتطوير الأداء:** وهذه المرحلة تعتبر نهاية مراحل تقييم الأداء الحالي وفقاً للمعايير وخطط الموضوعات للأهداف الحالية و بداية مرحلة التقييم للمعايير و الخطط المستقبلية، فتقييم الأداء لا ينتهي بهذه المرحلة و إنما تبدأ دورة تقييم أداء جديدة و يتم بموجبها وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس و بشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات و القدرات و المعارف و القيم التي يحملها الفرد العامل.¹

إضافة إلى ما سبق لابد من وضع خطة مستقبلية لتطوير أداء العاملين و تحسينه ليتم مقارنتها مع الخطط الموضوعات حالياً التي يتم تقييم الموظفين من خلالها إذ تشمل خطة تطوير الأداء و تحسينه على قسمين الأول يتمثل في وضع برنامج لتطوير الأداء الذاتي ينفذه العاملون الذين تم تقييم أداءهم و يتابع المقيمون (الذين يقيمون الأداء) تنفيذ البرنامج و تقييمه، و القسم الثاني يعمل على وضع برامج تأهيلية و تدريبية و تنمية لعلاج مواطن الضعف في الأداء و تفعيل مواطن القوة فيه و يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مسؤولية إعداد و تنفيذ هذه البرامج.²

2: معايير تقييم الأداء الوظيفي

1.2: مفهوم معايير تقييم الأداء

تحتاج المؤسسة إلى وسائل و أدوات تستطيع من خلالها أن تحكم على مدى فاعلية أنشطتها و عملياتها اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة، فمعايير تقييم الأداء هي الجزء الأهم في طرق قياس الأداء و تقييمه ليتم وضع العمال و الموظفين في المكان المناسب وفقاً لمستوى أداءهم.³

المعيار هو ما يتم القياس بناء عليه، و معيار الأداء هو مجموعة من الشروط المفترض وجودها لإنجاز عمل معين للوصول إلى تحقيق غايات مطلوبة، و ذلك حسب مواصفات معينة بأقل التكاليف و الجهد، أو هي عبارة عن مناشير و عبارات مكتوبة تصف مدى الإلتقان الذي يجب أن تنتج داخل المؤسسة.

¹ خيار جميلة سيلية، مرجع سابق، 125_126.

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2019، ص365.

³ خيار جميلة سيلية، مرجع سابق، ص127.

ولهذا يتم قياس أداء العاملين باستخدام معايير محددة يقارن بها أدائهم الفعلي، ويعبر عن المعيار بوحدات مادية أو خدمة ساعات العمل، أو سرعة الإنجاز، أو تحقيق هدف... إلخ، فالأداة هي المعيار الذي يمكن من خلاله مقارنة الفعلي بالمخطط، و المعيار هو أية وسيلة تستخدم كمرجع للقياس لاتخاذ قرار حكم موضوعي على حالة معينة.¹

2.2: خصائص معايير تقييم الأداء الوظيفي

هناك بعض الخصائص يجب توفرها في المعيار المحدد ولدى اختياره وهي:

- **الصدق:** أو الواقعية أي أن يعبر المعيار عن الأداء المطلوب في الواقع فلا يفوق القدرات مما يحبط الموظفين، ولا أقل من قدراتهم مما لا يخدم الهدف العام من جهة.
- **سلوكي:** بحيث أن يكشف صفات الفرد كالقابلية والالتزام والسرعة في التعلم ومهارات التواصل ...
- **موضوعي:** أن يعبر عن المقومات الأساسية الواجب تحديدها مثل كمية الإنتاج، النوعية، عدد المبيعات ...
- **الثبات:** أن يكون المعيار مستقرا وثابتا لا يتم التلاعب به، فيكون المعيار نفسه على جميع العمال والموظفين، وهنا نشير أن هذه العبارة لا تعني وجود معيار واحد فقط على جميع الموظفين وإنما وجود عدة معايير، ولكن كل معيار يكون لفئة التي يسري عليها التقييم، ولا بد من عدم تغيير المعايير وإلا سيكون هناك تسبب في تقييم الأداء.
- **التمييز:** فالمساواة لا تعني العدالة فلا بد من المعيار أن يكون موجها نحو مستوى أداء محدد.
- **القبول:** أن تقبل المعايير من طرف منفيديها (الأفراد العاملون والموظفون)، وأن يكون المعيار عادلا ومنصفا للأفراد ويصب في مصلحة المؤسسة.
- **الوضوح:** أن يكون المعيار واضحا وسهل التطبيق، وأن يكون مناسباً لوقت وطبيعة العمل.
- **هادف:** عند وضع المعيار لا بد من التركيز على خصوصية المنصب أو العمل وليس الفرد، فالفرد يمكن تكوينه وتدريبه ولكن لا يمكن التخلي عن المهام المطلوبة أو الوظائف التي بدورها تحقق الهدف.
- **مرن:** أن يكون مرنا مرتبطا بالتغيرات السريعة في الاستراتيجية، والعمليات والبيئة ككل.
- **محدود:** عدم الإكثار من وضع المعايير مما يؤدي إلى تضارب الأهداف و تعقيد عملية التقييم.²

3.2: أنواع معايير تقييم الأداء

يتم قياس أداء العاملين باستخدام معايير محددة يقارن بها أدائهم الفعلي بما هو مبرمج ومخطط له مسبقاً، وهذه المعايير يمكن تقسيمها كما يلي:

¹ لفته سعد سعيد عبد السلام ، هاشم العجيلي فاضل، مرجع سابق، ص30.

² خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص203.

1. معايير إنسانية: وتدور حول طبيعة العلاقة بين الموظف وزملاءه في محيط العمل وعلاقته مع رؤسائه أو الأفراد الذي يكون تحت إشرافهم ومدى قدرتهم على التأثير في مرؤوسيه من خلال تشجيعهم ودفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق أداء أفضل، والعمل الجماعي والتعاون فيما بينهم لإشباع حاجاتهم من جهة وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى.

وبهذا يمكن القول أن علاقات الفرد مع من يتعامل معهم في محيط عمله تعد مقياساً هاماً ومؤشراً لمدى نجاح هذا الفرد أو فشله في أداء مهامه الوظيفية.

2. معايير شخصية: هي المتعلقة بالجهود الذي يبذله الموظف في العمل والنتائج عن مجموعة عوامل ساهمت في تكوين شخصية هذا العامل سواء كانت بيولوجية، عقلية، بدنية، أسرية، حضارية أو اجتماعية، ومدى إصراره على بلوغ أهدافه المسطرة بمعنى قدرته على العطاء وتحقيق الذات في عمله ومدى إبداعه وتجديده في الطرق والأساليب التي يتعامل بها مع غيره لإنجاز مهامه المختلفة.

3. معايير مهنية: تتمثل في رغبة و قدرة الفرد على أداء عمله على أكمل وجه دون إحداث أي خلل أو ضرر ومدى قدرته على حل كافة المشاكل التي تعترض مهامه بهدف الوصول إلى الفعالية المطلوبة سواء تعلق الأمر بمستوى أداءه أو بتحقيق أهداف المؤسسة التابع لها، وتشمل المعايير المهنية كذلك قدرته على تفويض السلطة لمن هم أقل رتبة منه من أجل ضمان السير الحسن للعمل وإتمام الأعمال وأداءها في الوقت المحدد وبالفعالية المطلوبة مع ضمان التوفيق بين متطلبات العمل وحياته الشخصية بالإضافة إلى معيار التدريب على إنجاز المهام في الوقت المحدد قبل تراكمها والاستعداد للمواقف الطارئة والمهام المستعجلة.¹

4. معايير الجودة: هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الاتفاق وجودته، ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلاً عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة، الأهداف والتوقعات.

5. معايير كمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الأفراد ولا يتعداها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات.²

¹ خيار جميلة سيلية، مرجع سابق، 129_130.

² عبد الحميد أونيس و آخرون، مدخل لضغوط العمل و المناخ التنظيمي و أداء العاملين، دار اليازوري، ط1، عمان الأردن، 2013، ص277.

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء الوظيفي

تتنوع طرق تقييم أداء العاملين تبعاً لتنوع المنظمات و الوظائف التي يشغلونها و يمكن تصنيفها لمجموعات، و لا توجد طريقة تخلو من العيوب أو الايجابيات لذلك يجب على المنظمة أن تختار الطريقة الأمثل لتقييم أداء عاملها و بالشكل الذي يناسبها.¹

و سيتم تقسيم طرق تقييم الأداء الى قسمين تقليدية و حديثة كما يلي:

1: الطرق التقليدية

1.1. طريقة الترتيب البسيط: هي من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين، حيث يقوم الشخص المقيم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازلياً حسب درجة الكفاءة، و غالباً ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين على ألا يتم التقييم لصفة واحدة و إنما للأداء الكلي للشخص، و هذه الطريقة غير موضوعية لأنها تعتمد على الأحكام الشخصية للمشرف من جهة و من جهة ثانية يصعب تطبيق هذه الطريقة عندما يكون هناك عدد كبير من الموظفين أو العاملين الخاضعين للتقييم.

2.1. المقارنة الزوجية بين الموظفين: هذه الطريقة تشبه طريقة الترتيب البسيط لكن بمقارنات زوجية، بحيث يتم مقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، وتتحدد رتبة الفرد بجمع المقارنات (عدد المرات التي اختير فيها) و يتم الترتيب التنازلي للعمال بناء على هذا الأساس.²

3.1. قائمة معايير التقييم: عبارة عن جدول تصنف فيه عدة معايير، و يحدد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد، و يتم التقييم الكلي للفرد بجمع المقاييس التي وضعت لكل معيار توفر في هذا الفرد.

4.1. طريقة التوزيع الإجباري: أي أن يكون الرئيس مجبراً على توزيع مرؤوسيه وفق درجات تحددها المنظمة، بحيث توضع درجة وسطية تصنف فيها غالبية الموظفين و تؤخذ نسبة الموظفين في باقي الدرجات في انخفاض عن نسبة الدرجة الوسيطة³

5.1. طريقة التدرج: هنا يتم تحديد ثلاثة تصنيفات أساسية للأفراد يدخل أداؤهم بعد تقييمه ضمن إحداها وهي: أداء مرضي وأداء غير مرضي، وأداء متميز، هذه الأخيرة عبارة عن درجات الأداء التي تحددها الإدارة أو المشرف على عملية التقييم.

¹ عبد السلام و فاضل، مرجع سابق، ص33.

² محمد مصطفى حمدان كرنكة، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير الأداء الإداري في المصارف السودانية (دراسة حالة مجموعة من المصارف السودانية) الفترة من 2006 إلى 2015 (أطروحة دكتوراه) كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، الخرطوم السودان، 2016، ص64.

³ نزار عوني البدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، ط1، دار دجلة ناشرون وموزعون، المملكة الهاشمية الأردنية، 2015، ص22.

6.1. طريقة التدرج البياني: سنة 1931 بدأ الاعتماد على هذه الطريقة و يتم تقييم معايير الصفات و تحسين السلوك التي تتعلق بالأداء و العمل حيث يتم ترقيم كل خاصية أو صفة لتشكيل مقياس محدد و يتم تقييم كل فرد في جدول خاص به.¹

7.1. طريقة المقارنة المرجعية: تعتبر من الطرق التقليدية لقياس الأداء وتستخدم لمراجعة أعمال الجهاز الحكومي نفسه في فترة أو فترات سابقة، أو مقارنتها مع منظمات مماثلة في النشاط بغرض السعي إلى تصحيح الاختلال الموجود.

8.1. طريقة الوقائع الحرجة: الأساس الذي تقوم عليه هو جمع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل و التي تؤثر في أداء الفرد و تحدد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل، لا يتطلع على تلك القيمة القائم بالتقييم و يطلب من المقيم أن يقوم بملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ليحدد أي من هذه الوقائع تحدث من خلال أداء الفرد لعمله، و بعد الانتهاء من هذا التقييم تقوم الإدارة بتحديد كفاءة الفرد و ذلك على أساس عدد الحوادث التي حدثت في اداءه و احتساب قيمتها في القائمة السرية و بذلك نستخرج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد، و تحتاج هذه الطريقة الى مقدرة و كفاءة عالية من قبل الرؤساء المباشرين إذ يتطلب منهم ملاحظة دقيقة لأداء مرؤوسيههم و ذلك للوقوف على الاعمال التي يقوم بها مرؤوسيههم بنجاح أو إخفاق وتحليل الأسباب و مقارنة ذلك مع الوقائع المحددة.

9.1. طريقة العبير الحر: نجد فيها طريقة كتابة مقال أو تقرير سردي و هنا يشرح المسؤول عن التقييم حالة الموظف نقاط قوته و ضعفه، و غالبا ما يتم التركيز في هذه الطريقة على السلوك، و من بين معايير التقييم في هذه الطريقة الانطباع العام على الأداء، القدرات و المؤهلات الموجودة في الموظف، الأداء السابق، و آراء و اقتراحات الآخرين.²

10.1. طريقة قوائم المراجعة: هي من الطرق التقليدية البسيطة جدا التي تهتم بالجانب السلوكي و الذاتي للفرد، حيث يتم وضع مجموعة من العبارات الموضوعية من قبل الإدارة أي الفرد أو الأفراد القائمين بعملية إعداد خطة التقييم، و يقوم المقيم بتأشير باختيار عبارة نعم أو لا لكل عبارة أثناء وصفه لأداء العاملين، و عند ملأ قائمة المراجعة يسلمها للإدارة و هناك يتم تحليلها و تحديد درجة كل عامل حسب النسب التي وضعت مسبقا ولا علم للمقيم بها فهي تبقى سرية عنه و عن باقي الأفراد الخاضعين للتقييم، و بعد الوصول إلى نتائج التقييم النهائي تتم مناقشة هذه النتائج مع الأفراد العاملين، و بما أن المقيم في هذه الطريقة لا يعلم بدرجات المحدد مسبقا و بالتالي يتم القضاء نوعا ما على التحيز.³

¹ Adnan, S & Mohamed, K. Performance Evaluation –Methods and Techniques Survey. Business Process Re-engineering in Public Administration of Kingdom of Saudi Arabia 04. 2014. p 967.

² حسين زليف مهدي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، دمشق سوريا، 2001، ص211.

³ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003، ص254.

11.1. لوحة القيادة: و هي ما يسمى قمرة الطيار و هي من أبسط أنماط أنظمة قياس الأداء، فهو يجمع مختلف المقاييس في المؤسسة، بالإضافة إلى الأهداف و بيانات الأداء ضمن وثيقة مطبوعة أو على هيئة جداول إلكترونية يجري نشرها كل شهر أو ربع سنة أو وفق برنامج زمني آخر، و تسمح لوحة القيادة للمديرين و المديرين التنفيذيين باستيعاب بيانات أداء الشركة المتراكمة، و تختلف لوحات القيادة على حسب المستويات التي توضع فيها أي أن يكون عدة لوحات قيادة للشركة نفسها.¹

ومن أشكال لوحة القيادة:

- **الجدول:** تتميز الجداول بكونها تظهر القيم و الانحراف فور حصولها لكن لها عيوب من بينها أنها لا تمكن من إجراء مقارنات بين عدة ظواهر مترابطة.
- **المخططات البيانية:** و هي تسهل فهم الظواهر المختلفة و توضح التغيرات و الانحرافات.
- **الإشارات أو الرموز:** و هي تمثيل معين مثل الأسهم أو الإشارات ملونة تظهر حالت المؤشر الذي يتم قياسه و بواسطة هذه الإشارات يتم تقييم الأداء و هذا ما يسمح للقادة بتحديد المشكلات و معالجتها فوراً عند حدوثها.

2: الطرق الحديثة

1.2. طريقة التدرج السلوكي: يعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقة التدرج البياني و المواقف الحرجة، حيث يتم تحديد و تصميم أعمدة لكل صفة أو أسلوب مستمد واقع العمل الفعلي وليس صفات عامة محددة مسبقاً كما هو الحال في مقياس التدرج البياني، و يتم تقييم الفرد بناء على امتلاكه للصفات و سلوكه المتوقع في العمل، بحيث تكون الصفات و السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية

2.2. طريقة الملاحظة السلوكية: يتم تقييم الأداء بطريقة الملاحظة السلوكية بتقييم الأفراد على أساس ما تم إنجازه من طرفهم و ليس على كيفية الإنجاز و يتضمن هذا الأسلوب خطوتين أساسيتين الأولى تتمثل في تحديد الأهداف و الثانية هي تقييم الأداء.²

3.2. طريقة مراكز التقييم: يستعمل هذا الأسلوب في تطوير و تقييم أداء المديرين حيث أنه يساعد الافراد على فهم نقاط ضعفهم و معالجتها، و الصفات الأساسية التي تسعى مراكز التقييم الى قياسها تتضمن مهارات التخطيط و التنظيم و العلاقات الإنسانية و نوعية التفكير و مقاومة الضغوط و الدوافع نحو العمل.

4.2. طريقة الإدارة بالأهداف: في هذه الطريقة يتم تصنيف الأداء أي تحديد مستوى الأداء حسب مدى تحقيق الأهداف المحددة من قبل الإدارة³

¹ Harvard College Publications. 2015. p 42.

² نزار عوني البدي، مرجع سابق، ص 102.

³ Adnan Mohamed. Reference precedente. P42.

وجاءت هذه الطريقة كتطور طبيعي في الفكر الإداري المعاصر و انسجاما مع الفكر السياسي الديمقراطي و مرت بثلاث مراحل في تطورها: مرحلة تقييم الأداء و قياسه بمعايير يضعها المدراء و تحظى بموافقة رؤساءهم المباشرين عليها، و يتم قياس الأداء بمقارنته مع الأهداف التي حددها المدير المعني لإدارته، و القصد من هذه المرحلة زيادة الإنتاجية و رفع مستوى أداء العاملين، أما المرحلة الثانية فقد تطورت الإدارة بالأهداف و لتصبح نظاما للتخطيط و الرقابة، و شملت المرحلة الثالثة من تطورها فأصبحت عبارة عن نظام إداري، فالإدارة بالأهداف ركزت على قياس الأداء و ربطه بالنتائج و تشجيع المشاركة و تنشيط الاتصال.¹

5.2. نموذج الاعمال المتميزة: و الذي يتضمن تسعة عناصر: خمسة تغطي عمل المنظمة (القيادة، العاملين، السياسة، العمليات، الشركات الموارد)، و أربعة عناصر تركز على النتائج (رضا العاملين، رضا المستفيدين، الأثر في المجتمع، نتائج مؤشرات الأداء).

6.2. نموذج تحليل مغلف البيانات: يستخدم في قياس الكفاءة و يعتبر الطريقة المناسبة لعمل تحليل الكفاءة عندما تكون هناك مدخلات و مخرجات متعددة يتم قياسها بوحدة مختلفة، و يمثل هذا القياس أداة جديدة و جيدة للمؤسسات الإنتاجية و الخدمية، كونه يخدم أهداف المؤسسات باعتباره مرشدا للمنظمات لتطوير إنتاجيتها أو أداءها.

7.2. نموذج جودة الخدمة: وهي طريقة تستخدم لقياس ما يعرف بفجوات جودة الخدمة، وهو يتسم بالمصادقية و إمكانية تطبيقه عمليا للوصول إلى الفجوة ما بين توقعات العملاء لجودة الخدمة و إدراكهم للأداء الفعلي للخدمة التي يحصلون عليها.

8.2. أنظمة تطوير الجودة: تتخذ أنظمة تطوير الجودة أشكالا كثيرة و مختلفة من بينها:

1.8.2. التقييم من خلال تطبيق معايير الجودة الشاملة (الإيزو): و يعتبر دبليو إدوارد زديمينغ هو مؤسس إدارة الجودة الشاملة و هو صاحب المقولة الشهيرة "خطط، افعل، تحقق، تصرف" و رسم اطار عمل ساعد على إرساء دورة التطوير المستمر التي لخصها في الكلمات سابقة الذكر.

2.8.2. الحيود الست: تعود أصول هذا الأسلوب الى العقد الثالث من القرن العشرين و يعمل على التقييم الشامل لكل جوانب الأداء البشري في المؤسسة و تقليل و تخفيض العيوب في الأداء و الإنتاجية، ساء في تقديم الخدمات أو انتاج المنتجات.

3.8.2. برنامج بولدريج الوطني للجودة: تأسس البرنامج عام 1987م بموجب القانون الصادر عن الكونغرس الأمريكي، وقد جرى تطوير هذا البرنامج في المعهد الوطني الأمريكي للمعايير التقنية (سمي البرنامج مالكولم بولدريج، الذي كان وزيرا للتجارة بين عامي 1981 - 1987)، و يحدد هذا البرنامج معايير أداء الاعمال على مستوى رفيع

¹ تحسين الطراونة، تقييم الأداء والوصف الوظيفي، مؤنة للبحوث والدراسات، 07(04)، 1992، ص221.

من الجودة في العديد من المجالات مثل القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العملاء، وإدارة المعرفة، وإطار هذا البرنامج نظير أوروبي اسمه 'المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة'، و في كل عام يمكن للشركات التقدم لجائزة مالكولم بولدريج التي تشيد بالمؤسسات لحسن إنجازها ضمن فئات محددة مثل: التصنيع، الشركات الصغيرة، التعليم، و الرعاية الصحية.¹

4.8.2. بطاقة الأداء المتوازن: تم اقتراحها عام 1992م من قبل 'كابلون نوررتون و روبرت كابلات' الأستاذ في كلية هارفرد للأعمال، و دفيد نورطون رئيس إحدى شركات الاستشارة الإدارية، فقدمتا بطاقة الأداء المتوازن لأول مرة كمفهوم لقياس الأداء في مجلة 'هارفرد لمراجعة الاعمال'، و للبطاقة أداتين هما خريطة الاستراتيجية و لوحة النقاط.

5.8.2. طريقة التقييم 90 درجة: في كل المؤسسات يقوم الرئيس أو المدير بتقييم أداء الموظفين و هذا ما يعبر عنه بتقييم 90 درجة اخذ رأي المدير على الموظف، أي أنه يقتصر على تقييم من منظور واحد، و كون من يقوم بالتقييم إنسان فهو معرض للخطأ و سبب هذه الأخطاء عادة ما يكون المحاباة و المحسوبية و التحيز و تدخل الجوانب الشخصية و الوظيفية في تقييم الأداء و للتقليل من هذه الأخطاء يتم اللجوء الى نظام التقييم 360 درجة.

6.8.2. طريقة 360 درجة: من خلال هذا النظام يتم تقييم أداء الموظف من قبل الجميع أي شخص له علاقة بالعمل و بالتالي من رئيسه و مرؤوسيه و زملاء العمل و العملاء و يقوم الموظف أيضا بتقييم عمله بنفسه و يتم جمع هذه التقييمات و تحسب المتوسطات الحسابية لها و من خلالها يقيم الموظف، هذه الطريقة تقدم نظرة شاملة لنقاط القوة و مجالات التحسين، و لكن لهذه الطريقة صعوبات عديدة من بينها صعوبة تطبيقها في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالرغم من أن البرامج الالكترونية و التطبيقات سهلت عملية جمع المعلومات و تحليلها، و كذلك استحالة الحفاظ على سرية المعلومات بين الموظفين.

7.8.2. طريقة 720 درجة: و هي من بين الطرق الحديثة التي تعتمد على التغذية الراجعة بعد جمع تعليقات ثلاث أطراف من أصحاب المصالح الأكثر قربا و تأثيرا على الموظف، و هم المشرف المباشر على التقييم عادة ما يكون المدير، زملاء العمل من نفس الفريق، و زملاء العمل من فرق أخرى، و قد أظهرت هذه الطريقة فعالية و تقدم معلومات أكثر دقة وهي تشابه الى حد بعيد طريقة 360 درجة و لكن تتم بشكل مزوج بمعنى قبل و بعد التقييم لكل فرد، و المقارنة بين التقييمات التي تم جمعها لأداء الفرد لعدة فترات مما يسمح باتخاذ قرارات استراتيجية ملائمة حول تطور و تعلم الموظف، و من عيوب هذه الطريقة كونها تهمل تقييم العملاء في حالة ما إذا كان الموظف الذي يخضع للتقييم يواجه العملاء في عمله فمن المهم الأخذ بعين الاعتبار وجهة نظر العميل.²

¹ Harvard College Publications. 2015. P(42 – 43)

² Adnan Mohamed. Reference precedente. P42.

المطلب الرابع: الأخطاء الشائعة في تقييم الأداء الوظيفي

يتم تقييم الأداء للقيام بالعمل المطلوب بالطريقة المناسبة باقل عدد من الأخطاء ليتم تحقيق التوقعات المرجوة في الوقت المحدد لما تم تخطيطه، لكن عدم تحقيق الهدف الذي نتج جراء مشاكل في الأداء (مثل ضعف الأداء) لا يرجع دائماً الى القائمين بالعمل و إنما يعزى أحيانا الى المسؤولين عن عملية التقييم، فهناك جملة من الأخطاء تسبب مشكلات فعلية في الأداء يمكن حصرها فيما يلي:

1: الأخطاء التي تعزى للمشرف(المقيم)

- **خطأ التعميم:** و الذي يعني ميل المقيم الى تقييم كل ابعاد و جوانب الأداء و التي افترض ان هذه الجوانب مستقلة عن بعضها البعض دفعة واحدة و يعطي تقدير عام للشخص المعني بالتقييم، بالتالي فإن هذا النوع من الخطأ يعني الاتجاه الى التعميم من الانطباع العام المسبق لتقييم الأداء و السلوكيات المعينة.¹
 - **التحيز:** تصبح الأساليب غير سليمة نتيجة التحيز من طرف القائمين بعملية التقييم فبسبب التنظيمات غير الرسمية ظهر ما يدعى بالعامية 'جماعتي' و يحدث التحيز لعدة أسباب منها: النوع، الجنس، العرق، التعليم.... إلخ، أو بسبب الصراع أو الاضطراب النفسي، و بالرغم من صعوبة التعامل مع مشكلة التحيز إلا أن الأساليب الوصفية تعطي فرصة أقل للتحيز (الأساليب الوصفية هي الأساليب الإحصائية التي هي مجموعة من البيانات التي يتم جمعها و تحليلها ليتم الحصول على نتائج تسهم في حل مشكلة بحثية).
 - **التضخيم في التقدير:** العنصر الآخر الذي يحد من التقييم وفاعليته هو الاتجاه نحو التضخيم أو تكبير التقديرات ففي بعض الأحيان يتم التضخيم التدريجي في هذه التقديرات بمرور الزمن، فقد يتم في بعض التنظيمات أن يلجأ القائمون بالتقييم الى تضخيم أو المبالغة في التقديرات في كل الأوقات.
 - **الاتجاه نحو مركزية النزعة:** تحدث هذه النزعة عندما يتجنب القائمون على التقييم الاقتراب من طرفي المقياس المدرج، وبمعنى آخر يبدو أنهم يميلون إلى التركيز في التقييم حول نقطة وسطى من المقياس.²
 - **المشاكل الخاصة بالثبات والثوق:** يفقد القائمون بالتقييم الثبات والثوق بالتقييم وكذلك المصادقية نتيجة استخدام معايير متباينة غير متناسقة، ونتيجة غياب الضعف التدريبي على أساليب ووسائل التقييم، ويعتبر الفشل والتقصير في المتابعة العملية للتقييم وما يترتب على ذلك من مشاكل أخرى.
- ومن مشاكل تقييم الأداء أيضا عدم الموضوعية في التقييم وتظهر في:
- **المحاباة:** إعطاء درجة عالية لمن يشترك مع من يقوم بالتقييم تبعا للعائلة، الحالة الاقتصادية الطبقة الاجتماعية، الفكر المشترك.

¹ مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 152_ 153.

² أبو الفتوح درويش عبد الكريم، إدارة الأداء منظور التميز المؤسسي، ط1، مركز بحوث الشرطة، الشارقة الامارات العربية المتحدة، 2009، ص 62.

- **الخطأ في التوزيع:** الميل الى توزيع غالبية الموظفين محل التقييم في مجموعة واحدة مثلا الأداء العالي أو الأداء المتوسط أو الأداء المتدني، غالبا ما يتم الميل للمساواة سواء بالتساوي أو الامتياز الكل سواسية
- إعطاء درجة أعلى لمن يقوم بالحديث أكثر و يعبر عن نفسه بصورة أفضل (الصوت الأعلى)¹.
- الحكم المتحيز (ميل للشدة أو التساهل) شعور شخصي بعدم جدوى التقييم.
- عدم استخدام نتائج التقييم أو استخدامات محدودة له مثل منع الحوافز (عدم الجدوى الموضوعي).
- نقص الخبرة أو التدريب اللازم لاستيفاء النموذج.
- الخوف من مواجهة المرؤوس.
- تأثر التقييم بالمشاعر الشخصية و الانطباعات (سلبية أو إيجابية).
- تغيير الرئيس الأعلى أو الإدارة للتقييم الذي يجريه الرئيس المباشر.
- عدم التفارقة بين النتائج(الإنجاز) و الممارسة (الإجراءات).
- التأثير بنية الإدارة في استخدام التقييم، من خلال رسم انطباعات خاطئة حول الغاية من عملية التقييم مما يخلق مخاوف لدي العاملين و محاولة مقاومة العملية من خلال الاستخفاف بها أو التحايل.²

2: الأخطاء المتعلقة بنموذج التقييم

- عدم حصر نموذج التقييم نظرا لاتساع مساحة التقييم وعدم التحديد الدقيق لمقياس الأداء.
- عدم تغطية النموذج لكافة جوانب الأداء أو غياب معايير الأداء والأهداف الواضحة والقابلة للقياس.
- عدم وضوح أو غموض النموذج.
- التفصيل المقيد لعناصر الأداء في النموذج أو التعميم الغامض لها.
- سيادة عنصر واحد أو صفة واحدة على التقييم.
- عدم تخصيص الوقت اللازم والكافي لإجراء عملية التقييم.
- عدم الملاحظة الدقيقة و الأخطاء في تقييم المعلومات مما يؤدي إلى إصدار أحكام خاطئة، الثقة العمياء في التقييم و عدم مراجعته، و عدم تقبل نظام القياس و التقييم من طرف الموظفين.³
- وكذلك من بين أهم الأخطاء التي يقوم بها المقيم في المؤسسات العمومية ما يلي:
- خطأ التركيز المفرط على استيفاء نماذج التقييم وبالتالي تركيز المقيم على ملأ نماذج وتقارير التقييم دون التركيز على السبب الرئيسي لتقييم الأداء وهو التحسين المستمر.

¹ نفس المرجع، ص 62.

² خيار جميلة سيلية، مرجع سابق، ص 34.

³ نفس المرجع، ص 34.

- خطأ الإهمال والتهاون وهو ظاهرة تتميز بها المؤسسات العمومية فعدم الاستعداد والتهيئة وعدم إخطار العامل بتوقيت التقييم يؤثر سلبا على عملية تقييم الأداء ويجعلهم يشعرون وكأنهم في مرحلة اصطيد الأخطاء.
 - خطأ تصلب وتحجر رأي العمال: يتميز العامل الجزائري تعصب تجاه رأي الآخرين.
 - خطأ عدم الاتصال المستمر بالعمال فالنظام الذي لا يركز على التغذية العكسية لن يحقق أهدافه المطلوبة بفعالية، فالعمال بحاجة لمعرفة نتائج تقييم أداءهم طوال السنة وليس فقط خلال فترة التقييم.
 - خطأ عدم وضوح التعليمات: تعد عملية نقل المعلومات ذات أهمية كبيرة في نجاح نظام التقييم في المؤسسة فهي تبرر كفاءة المشرفين على متابعة مرؤوسيههم وتوجيههم وإرشادهم إلى إنجاز ما هو مطلوب منهم لتحسين أداءهم مستقبلا.
 - خطأ حصر هدف التقييم بالحافز المادي: وهذا ما يمكن أن يشكل أعباء إضافية للمؤسسة وتضارب مصالح العاملين بالمؤسسة فيصبح الهدف الرئيسي للعامل هو الحصول على أكبر قدر من العوائد النقدية أما هدف المؤسسة هو تقليل التكاليف.
 - خطأ إهمال تقييم المعايير السلوكية: فلا بد من توسيع و تنويع معايير قياس الأداء لتشمل الجوانب السلوكية في التقييم.¹
- *الفاعلية هي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.
- *الكفاءة هي تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف.

¹ شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز)، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص243.

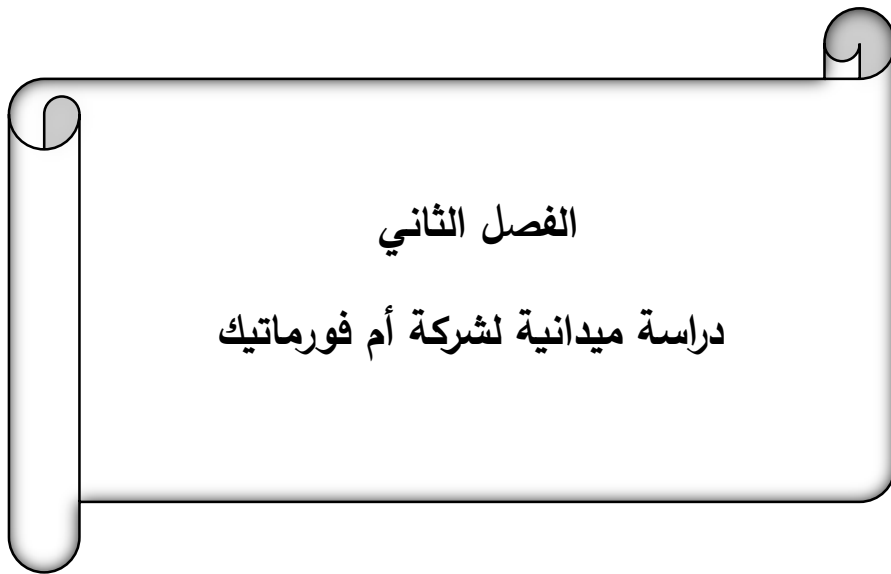
* مدحت محمد أبو النصر، نموذج الكفاءة والفاعلية من منظور اجتماعي وإداري، المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية، المؤسسة العربية للتربية

والعلوم والأداب، مصر، 2023، ص 38_40.

خلاصة الفصل الأول

تُعتبر الأجور والحوافز من أبرز العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للموظفين داخل المؤسسات، حيث تلعب دوراً حاسماً في تحديد مستويات الرضا والتحفيز، فمنا باستعراض النظريات والمفاهيم المتعلقة بالأجور والحوافز وتأثيرها على الأداء الوظيفي، وذلك من خلال استعراض الأدبيات السابقة وتقديم تحليل شامل للعلاقة بين هذه العوامل. تناولت العديد من النظريات في مجال إدارة الموارد البشرية كيفية تأثير الأجور والحوافز على الأداء الوظيفي، من بين هذه النظريات نظرية التوقع التي تشير إلى أن تحفيز الموظفين يعتمد على توقعاتهم بأن جهودهم ستؤدي إلى أداء جيد، والذي بدوره سيكافأ بأجور وحوافز تتناسب مع هذا الأداء، هذا الإطار النظري يعزز الفهم بأن الأجور والحوافز يجب أن تكون متناسبة مع الجهود المبذولة لتحقيق الأداء المتوقع من جهة أخرى، تركز نظرية العدالة على الشعور بالعدالة في توزيع الأجور والحوافز بين الموظفين، تشير هذه النظرية إلى أن الموظفين يشعرون بالرضا عندما يرون أن مكافأاتهم تتناسب مع جهودهم مقارنة بزملائهم، الشعور بالعدالة يعد عاملاً أساسياً في تحقيق الرضا الوظيفي ومن ثم الأداء الجيد، حيث يمكن لعدم العدالة أن يؤدي إلى تراجع الأداء والرضا، استعرضت الأدبيات السابقة العديد من الدراسات التي تناولت تأثير الأجور والحوافز على الأداء الوظيفي حيث بينت هذه الدراسات أن الأجور المناسبة والمنافسة تسهم في جذب الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم، كما ترتبط الأجور المرتفعة بشكل إيجابي مع الأداء العالي. من ناحية أخرى، تبين أن الحوافز المادية مثل المكافآت والعمولات فعالة في تحقيق الأداء على المدى القصير، بينما الحوافز غير المادية مثل التقدير والشكر تعزز الولاء والرضا الوظيفي على المدى الطويل. أظهرت بعض الدراسات أن التفاعل بين الأجور والحوافز يمكن أن يحقق أفضل النتائج من حيث الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، حيث أن الجمع بين الأجور المناسبة والحوافز الفعالة يؤدي إلى تعزيز الرضا الوظيفي وزيادة التحفيز، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء.

بناءً على استعراض النظريات والدراسات السابقة، يتضح أن الأجور والحوافز تلعب دوراً حاسماً في تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم. لتحقيق أفضل النتائج، يجب على المنظمات تصميم سياسات أجور وحوافز متوازنة تتوافق مع احتياجات الموظفين وتعزز الشعور بالعدالة والرضا الوظيفي، مما يسهم في تحقيق مستويات أعلى من الأداء والإنتاجية.



الفصل الثاني: دراسة حالة أم فورماتيك

قصد الوصول إلى إسقاط الجانب النظري الذي تطرقنا له في الفصل الأول، والوصول إلى نتائج يمكننا من الإجابة على الإشكالية المطروحة وكذلك اختبار الفرضيات، سنقوم بإجراء دراسة ميدانية بغية الوصول إلى أثر الأجور والحوافز على تحسين الأداء الوظيفي.

نبدأ أولاً بتقديم لمحة عامة عن الشركة محل الدراسة، بما في ذلك تاريخها وهيكلها التنظيمي وعدد موظفيها وطبيعة الأعمال التي تقوم بها.

نقوم بجمع البيانات عن طريق تقديم الاستبيان للموظفين مستنديين في ذلك إلى الأسئلة التي صممت خصيصاً لقياس هذه المتغيرات، سنستعرض النتائج ونناقشها في ضوء الإطار النظري والبحوث السابقة بهدف تقديم رؤية شاملة متكاملة حول كيفية تأثير الأداء الوظيفي بالأجور والحوافز.

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة التطبيقية

نوضح في هذا المبحث المنهجية التي سنتبعها في هذه الدراسة من خلال إبراز مجتمع وعينة الدراسة، كما نتطرق إلى طرق وأدوات جمع البيانات، إلى الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات الخاصة بالإستبيان.

المطلب الأول: تقديم عام عن الشركة

شركة أم فورماتيك هي شركة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة نشأة سنة 2017.11.19 وبدأت النشاط في نفس التاريخ حيث يقع مقرها بـ محل رقم 07 حي تعاونية المنى 16 مسكن بلدية المسيلة ويقدر رأس مالها بـ : 1000000.00 دج وبلغ عدد عمالها خلال مدة اجراء الدراسة 37 عامل حيث أن قطاع نشاطها التوزيع بالتجزئة والخدمات.

يعتبر فهم مهام الشركة أمراً حيوياً لضمان نجاحها واستمراريتها في السوق والقدرة على المنافسة.

حسب الدراسة الميدانية والوثائق المطلع عليها فتمثل مهام الشركة وخدماتها فيما يلي:

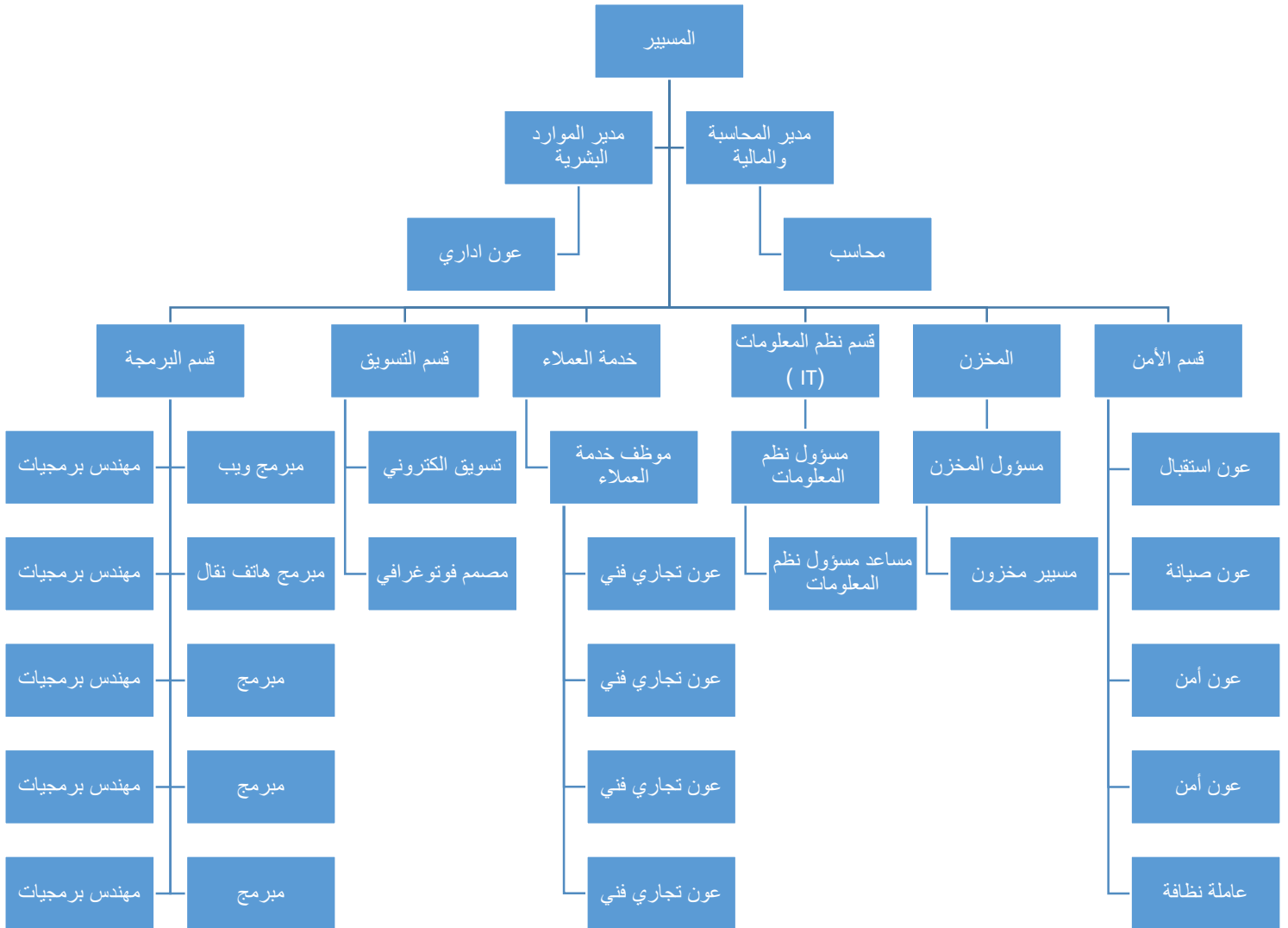
- تجارة بالتجزئة لمعدات وتجهيزات وتوريدات الحماية والأمن وقطع غيارها ولواحقها.
- تجارة بالتجزئة لعناتد الاعلام الآلي: الكمبيوتر ولواحقه.
- تجارة بالتجزئة لكل المعدات والمواد المرتبطة بميدان المهاتفة ولواحقها وقطع غيارها.
- تركيب الشبكات ومعالجة المعطيات.
- انشاء واستغلال خدمات التموقع والتموقع بالراديو عن طريق القمر الصناعي.
- خدمات الجيوتموقع بالراديو.
- تركيب صيانة وتصليح تجهيزات المواصلات السلكية واللاسلكية التي تقتضي تعيين أو تخصيص مجموعة من الذبذبات.
- تركيب وتصليح معدات الامن والحماية من السرقة.

- تركيب صيانة وتصلح تجهيزات المراقبة عن طريق الفيديو غير المجهز للرؤية الليلية والتي لا تستعمل الارسل عن بعد عبر المجالات الهرتز.
- تعد الهياكل التنظيمية أحد أهم عوامل نجاح الشركات. حيث تحدد كيفية تنظيم وتوزيع السلطة والمسؤوليات داخل الشركة.

تهدف هذه الهياكل الى تحقيق التنظيم الفعال والكفاءة في تحقيق أهداف الشركة بشكل أفضل.

تتنوع الهياكل التنظيمية بين الشركات وتعتمد على عدة عوامل مثل حجم الشركة ونمط القيادة وبالنسبة للشركة محل الدراسة فقد كان الهيكل التنظيمي على الشكل التالي:

الشكل رقم: (1.2): الهيكل التنظيمي للشركة (أم فورماتيك)



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على وثائق مقدمة من الشركة

المطلب الثاني: عينة الدراسة

سعيًا قدر الإمكان لجمع أكبر عدد ممكن مع مراعاة توفر أفراد العينة إلى الكفاءة المهنية والمعرفة العلمية التي تمكنهم من الإجابة على أسئلة الاستبيان، حيث قمنا بتوزيع 37 استمارة استبيان، واعتمدنا على التسليم المباشر للاستمارات هذا ما مكننا من جمع استمارات الاستبيان في أقل وقت ممكن. بعد استرجاع الاستمارات الموزعة تم حصر عدد الاستمارات الملغاة ومنها الاستمارات التي لم تسترجع، والجدول التالي يوضح لنا الإحصائيات الخاصة بالاستمارات الاستبيان الموزعة وهي كما يلي:

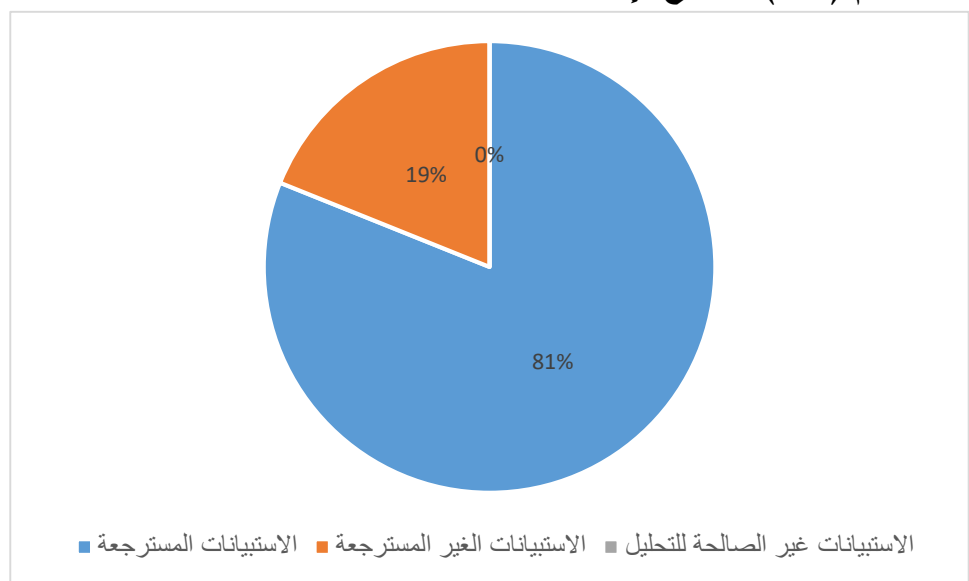
الجدول رقم (1.2): مجتمع الدراسة والعينة المدروسة في شركة أم فورماتيك

العدد الإجمالي للأفراد	عدد العينة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الغير المسترجعة	الاستبيانات غير الصالحة للتحليل
37	37	37	30	07	0
%100	%100	%100	%81	%19	%0

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على استمارات الاستبيان الموزعة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (1.2) أن عدد الاستمارات الموزعة بلغ عددها 37 استمارة منها 30 استمارة اعتبرت صالحة للتحليل أي ما يعادل نسبة 81%. أما الاستمارات الباقية عددها 07 استمارة ألغيت منها 0 استمارات بمعدل 0% ، ولم تسترجع 07 استمارات أي ما يعادل نسبة 19% ، قد يعود السبب إلى عدم فهم الموضوع أو لأسباب شخصية أو لأمر مرتبطة بظروف العمل.

الشكل رقم (2.2): النتائج الإحصائية للاستمارات الاستبيان الموزعة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على استمارات الاستبيان الموزعة.

متغيرات الدراسة:

بناء على أهداف الدراسة والإشكالية المطروحة، فقد تم الإعتماد في نموذج الدراسة على المتغيرات التالية:

- **المتغير المستقل:** يتمثل المتغير المستقل في الأجور والحوافز وقد تم تقسيمه إلى بعدين وهما الأجور والحوافز.
- **المتغير التابع:** يتمثل المتغير التابع في الأداء الوظيفي وقد تم تمثيله من خلال ثمانية عبارات تعكس مستوى الأداء الوظيفي في الشركة محل الدراسة.

المطلب الثالث: أدوات الدراسة الميدانية

في هذا المطلب سنحاول تحديد منهج الدراسة المتبع والأدوات المستخدمة في جمع المعطيات والأساليب الإحصائية المطبقة في تحليل البيانات:

1. منهج الدراسة

إن المنهج يمكننا من تبسيط موضوع البحث والكشف عن الحقائق العلمية وتحديد الأسباب والنتائج المترتبة عنها، ونظرا لطبيعة موضوع بحثنا المتمثل في أثر الأجور والحوافز على الأداء الوظيفي، وطبيعة الدراسة الميدانية التي يتطلبها موضوع بحثنا فهو يركز على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع المعطيات، لذلك سنعتمد على المنهج الوصفي لتحليل النتائج، وقبل ذلك البيانات والمعلومات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

2. الأدوات المستخدمة في الدراسة

تحاول دراستنا في شقها التطبيقي إلى إسقاط الجوانب النظرية على واقع المؤسسة محل الدراسة من خلال اعتماد الأدوات التالية:

1.2: المقابلة: وهي عبارة عن محادثة تتم بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين من أجل تحقيق أهداف الدراسة، ومن الأهداف الرئيسية للمقابلة الحصول على البيانات التي يريدها الباحث بالإضافة إلى التعرف عن ملامح ومشاعر او تصرفات المبحوثين في مواقف معينة.

2.2: الاستبيان: بغرض الوصول إلى الأهداف المرجوة لهذه الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة أو عدم صحة الفرضيات، أعدنا استمارة الاستبيان وتم توزيعها على عينة الدراسة، ولكي تكون الدراسة منظمة في شكل علمي قمنا بتصنيف استمارة الاستبيان المعتمدين على الإشكالية المطروحة والجوانب التي تطرقنا إليها في الفصل الأول مع مراعاة عدة نقاط نذكر منها ما يلي:

- أن تكون عبارات الأسئلة تمت صياغتها بطريقة بسيطة وواضحة لنقادي الغموض أو سوء الفهم؛
- تجنب الأخطاء الإملائية قدر المستطاع لتكون لغة الاستبيان سليمة؛
- الاعتماد على ترتيب الأسئلة وربطها بموضوع الدراسة الميدانية لتحقيق الأهداف المرجوة.

بعد الانتهاء من تصميم الاستبيان تم اللجوء إلى أساتذة مختصين للتأكد من الجانب الشكلي والتقني للاستمارة والتأكد من موضوعية الأسئلة وتغطيتها لجميع جوانب موضوع الدراسة ينقسم الاستبيان إلى ثلاث محاور:

- **المحور الأول:** يحتوي على سبعة أسئلة تتعلق بمعلومات عامة حول عينة الدراسة وهي (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الحالة المدنية، الخبرة المهنية، متوسط الراتب)؛
- **المحور الثاني:** يتعلق بالمتغير المستقل والمتمثل في الأجور؛
- **المحور الثالث:** يتعلق بالمتغير المستقل والمتمثل في الحوافز؛
- **المحور الرابع:** يتعلق بالمتغير التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي.

3.2. الأدوات المستخدمة في تحليل نتائج الاستبيان.

بعد الجمع النهائي للاستبيان من خلال استمارات القابلة للتحليل، اعتمدنا في عرض المعطيات على برنامج Excel بشكل جداول وترجمتها وتحليلها لكي نتمكن من معالجة المعطيات وتحويلها إلى رسومات بيانية بهدف تسهيل عملية الملاحظة والتحليل للوصول إلى النتائج المرجوة كما اعتمدنا على مجموعة من أساليب المتاحة في برنامج spss v25 كما يمكننا اختصار الأساليب التي تم استخدامها فيما يلي:

- استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة من الاستبيان.
- اختبار بيرسون لقياس ارتباط العبارات والمحاور.
- قياس الوسط الحسابي المرجح لكل عبارة في الاستبيان بالاختبار إلى إيجابيات فرض العينة.
- قياس الانحراف المعياري لكل عبارة في الاستبيان.
- قياس الانحدار الخطي في الاستبيان.

المبحث الثاني: دراسة تحليل نتائج الاستبيان

نقوم في هذا المبحث بعرض جميع المعلومات البيانات الواردة في استمارة الاستبيان الصالحة وتحليلها مع عرض الخصائص العامة لعينة الدراسة، لاحظنا من الواجب إظهار مدى ثبات وصدق.

المطلب الأول: اختبار ثبات وصدق الاستبيان وعرض الخصائص العامة لعينة الدراسة.

قبل البدء في تحليل نتائج المتحصل عليها قمنا باختبار صدق وثبات العينة موضوع الدراسة.

1. اختبار صدق وثبات الإستبيان: يتم التحقق من صدق وثبات الاستبيان من خلال:

1.1: صدق الاستبيان: يقصد بصدق أداة الدراسة مدى قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي وضعت من أجلها، ولهذا الغرض قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان بطريقتين:

1.1.1: الصدق الظاهري: قمنا بعرض الاستبيان على نخبة من الأساتذة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة تألفت من 6 أساتذة محكمين، وقد استجبنا لأرائهم وقمنا بإجراء ما يلزم من تعديل وحذف في ضوء المقترحات المقدمة، ليخرج الاستبيان في صورته النهائية.

جدول رقم (2.2): الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	اسم ولقب الأستاذ المحكم	الملاحظات
01	يونس قرواط	التعديل في محور البيانات الشخصية
02	تاهمي نادية	التعديل في محور البيانات الشخصية
03	بن البار موسى	تصحيح بعض العبارات وإعادة صياغتها
04	ياسين عطالله	تعديل بعض العبارات وإعادة صياغتها
05	زريق عمر	إضافة وتصحيح وتعديل بعض العبارات وإعادة صياغتها
06	مرواني رابح	إضافة وتصحيح وتعديل بعض العبارات وإعادة صياغتها

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على ملاحظات الأساتذة المحكمين

2.1.1: صدق المقياس: تقاس درجة صدق المقياس من اختبار بيرسون، خلال قياس كل من:

1.2.1.1: الاتساق الداخلي: يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الإستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، حيث قمنا بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الإستبيان.

جدول رقم (3.2): درجة الارتباط الكلية للمحور الثاني (الأجور)

المكون	المحور الثاني الأجور	معامل بيرسون	sig
الأجور	الراتب الذي تتقاضاه يغطي احتياجاتك الشخصية	0.835	0.000
	الراتب الذي تتقاضاه يتوافق مع مستوى مهارتك	0.796	0.000
	الراتب الذي تتقاضاه يتوافق مع مستوى مسؤولياتك	0.790	0.000
	توجد عدالة في توزيع الأجور داخل الفريق او الشركة	0.843	0.000
	توجد فجوة كبيرة بين أجرك وبين أجور زملائك الذين يقومون بمهام مماثلة	0.640	0.000
	توجد فجوة كبيرة بين أجرك وبين أجور الموظفين الذين يقومون بمهام مماثلة في شركات منافسة	0.136	0.475

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss v25

يوضح لنا الجدول رقم (3.2) أن معاملات الارتباط بين جميع عبارات المحور الثاني الخاص بالأجور جاءت قيمه مقبولة ذات دلالة إحصائية، عند مستوى معنوية (0.05) ، وبذلك يعتبر هذا المحور صادقا إلى حد ما لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4.2): درجة الارتباط الكلية للمحور الثالث (الحوافز)

المكون	المحور الثالث الحوافز	معامل بيرسون	sig
الحوافز	تتلقى حوافز أو مكافآت مالية على أساس دوري (حافز على الانتاجية . حافز على الجودة . مكافأة عيدية . مكافأة سنوية)	0.842	0.000
	تتلقى حوافز أو مكافآت مالية على أساس استثنائي (حافز على الولاء . مكافأة تشجيعية)	0.832	0.000
	تتلقى حوافز معنوية على أساس دوري (المشاركة في اتخاذ القرار . تقدم الشركة الشكر والتقدير للعاملين)	0.832	0.000
	تتلقى حوافز معنوية على أساس استثنائي (تمنح الشركة القروض في المناسبات الاجتماعية . تمنح مؤسسة إعانات في المناسبات الاجتماعية)	0.678	0.000
	تعكس الحوافز والمكافأة التي تتلقاها مستوى مهاراتك وجهودك	0.795	0.000
	تلقيت دورات تدريبية و تكوين من طرف الشركة	0.648	0.000
	حصلت على ترقية تشجيعية خلال فترة عملك في الشركة	0.812	0.000

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss v25

يوضح لنا الجدول رقم (4.2) أن معاملات الارتباط بين جميع عبارات المحور الثالث الخاص بالحوافز جاءت قيمه مقبولة ذات دلالة إحصائية، عند مستوى معنوية (0.05) ، وبذلك يعتبر هذا المحور صادقا إلى حد ما لما وضع لقياسه.

جدول رقم (5.2): يوضح درجة الارتباط الكلية للمحور الرابع (الأداء الوظيفي)

المكون	المحور الرابع الأداء الوظيفي	معامل بيرسون	sig
الأداء الوظيفي	لديك معرفة والمام بطبيعة الأعمال الموكلة اليك	0.478	0.000
	تقوم بتأدية المهام الموكلة اليك بالكفاءة و الفاعلية المطلوبة	0.724	0.000
	تقوم بتأدية المهام الموكلة اليك بفاعلية	0.796	0.000
	انت على استعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لأداء المهام المطلوبة	0.573	0.001
	تقوم باستغلال كافة الموارد المتاحة لديك أثناء أدائك الوظيفي	0.897	0.000
	تبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام الموكلة اليك في الوقت المحدد	0.786	0.000

0.000	0.786	كلما زادت الأجور زاد أدائك الوظيفي
0.000	0.786	كلما تلقيت حوافز أكثر زاد أدائك الوظيفي

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss v25 يوضح لنا الجدول رقم (5.2) أن معاملات الارتباط بين جميع عبارات المحور الرابع الخاص بالأداء الوظيفي جاءت قيمه مقبولة ذات دلالة إحصائية، عند مستوى معنوية (0.05)، وبذلك يعتبر هذا المحور صادقا إلى حد ما لما وضع لقياسه.

2.1: ثبات الاستبيان :اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

يقصد بثبات أداة الدراسة أن يعطي الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الأداة يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد اعتمدنا على معامل ألفا كرونباخ في حساب ثبات الاستبيان:

الجدول رقم (6.2): نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	
0.694	06	المحور الثاني
0.870	07	المحور الثالث
0.796	08	المحور الرابع
0.855	21	معامل الثبات الكلي

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss v25 من خلال نتائج الجدول رقم (6.2) أعلاه نلاحظ معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.6) بالنسبة لمحاور الدراسة وكذلك بالنسبة للاستبانة ككل قدر ب 0.855 وبالتالي تتمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال يتيح لها تحقيق أهداف الدراسة وإمكانية ثبات النتائج التي تسفر عنها.

2. الخصائص العامة لعينة الدراسة : يخص هذا الجزء للاستبيان المعلومات الشخصية للمجيب على الإستبيان وقد خصصت هذه الأسئلة إلى كل من الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الحالة المدنية، الخبرة المهنية و القسم الذي يعمل به كانت النتائج كما يلي:

1.2: الجنس: كان توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس كمايلي:

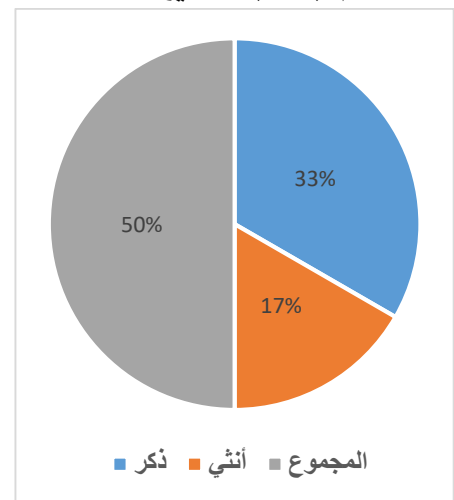
الجدول رقم (7.2): توزيع العينة حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرارات	
66.7%	20	ذكر
33.3%	10	أنثي
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss v25

من خلال الجدول رقم (7.2) أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور بلغت 66.7% بينما بلغت نسبة الاناث 33.3%.

الشكل رقم (3.2): توزيع العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss v25

2.2: العمر: قمنا بتقسيم أفراد العينة حسب متغير العمر إلى أربعة فئات عمرية، وكان توزيع أفراد العينة

كما يلي:

الجدول رقم (8.2): توزيع العينة حسب متغير العمر.

النسبة المئوية	التكرارات	العمر
60%	18	سنة 20-29
36.7%	11	سنة 30-39
3.3%	1	سنة 40-49
0%	0	50 سنة فما فوق
100%	30	المجموع

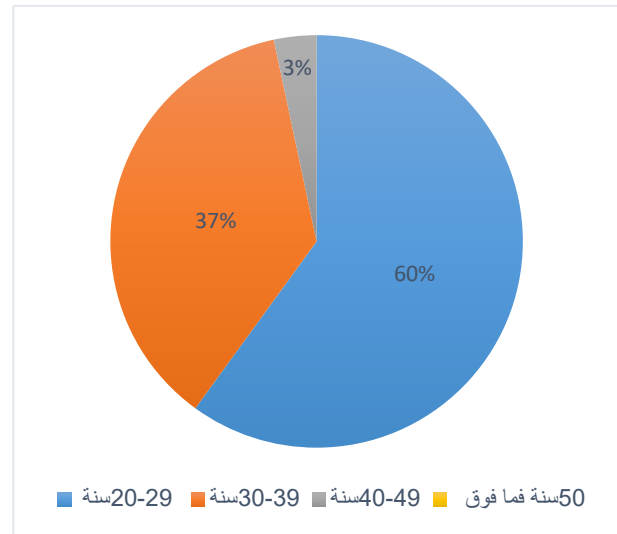
المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss v25

من خلال الجدول رقم (8.2) أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة من الفئة العمرية الأولى تمثل ما نسبته 60% بالمئة

وتتكون من 18 فرداً، تليها كل من الفئة الثانية بنسبة 36.7% بالمئة وتتكون من 11 فرداً والفئة الثالثة بنسبة 3.3

بالمئة، وتتكون من فرد واحد ثم تأتي الفئة الرابعة بنسبة 0 بالمئة وتتكون من 0 فرد.

الشكل رقم (4.2): توزيع العينة حسب متغير العمر.



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss v25

3.2: الحالة المدنية: تم تقسيم عينة الدراسة إلى فئتين حسب متغير الحالة المدنية وفق ما يتلاءم وأفراد

العينة موضوع الدراسة وقد توصلنا إلى نتائج التي سيتم توضيحها وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (9.2): توزيع العينة حسب متغير الحالة المدنية.

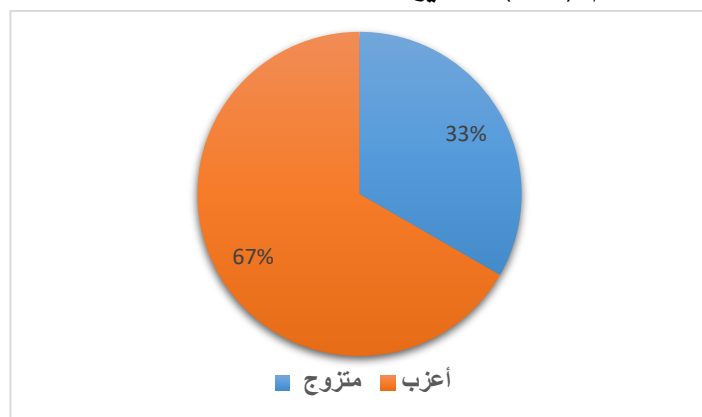
الحالة المدنية	التكرارات	النسبة المئوية
متزوج	10	33.3%
أعزب	20	66.7%
المجموع	0	100%

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss v25

ومن خلال الجدول رقم (9.2) أعلاه نلاحظ أن 10 فردا من أفراد العينة، أي ما نسبته أكثر من 33 بالمئة

من فئة المتزوجين، بينما 20 فردا والذين بلغت نسبتهم حوالي 66.7 بالمئة من فئة العزاب.

الشكل رقم (5.2): توزيع العينة حسب متغير الحالة المدنية.



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss v25

4.2: المستوى الدراسي: تم تقسيم عينة الدراسة إلى 04 فئات تمثل المستوى التعليمي وتم تقسيم أفراد العينة وفق ما يتلاءم مع موضوع الدراسة وقد توصلنا إلى نتائج التي سيتم توضيحها وفق الجدول التالي:

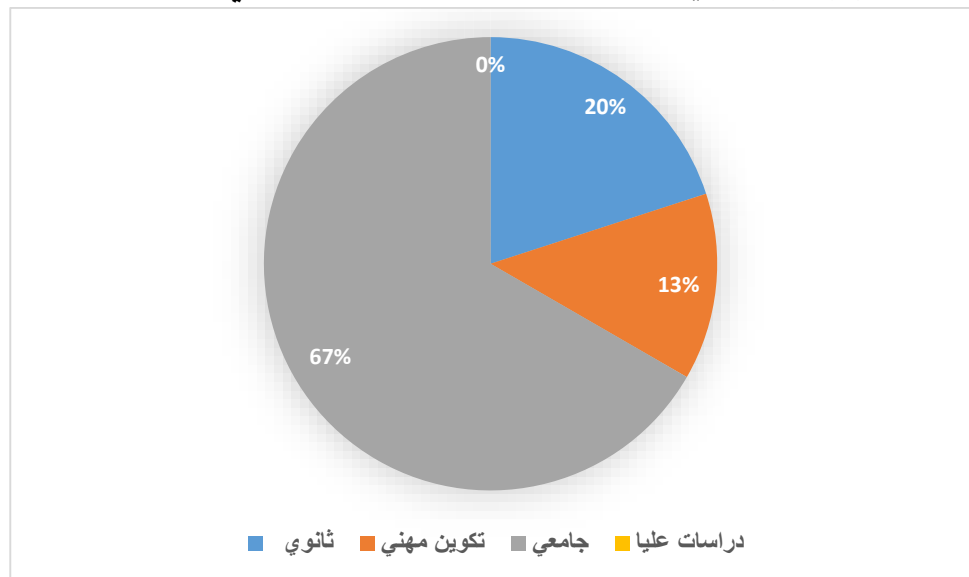
الجدول رقم (10.2): توزيع العينة حسب متغير المستوى الدراسي.

المستوى الدراسي	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	06	20%
تكوين مهني	04	13.3%
جامعي	20	66.7%
دراسات عليا	00	0%
المجموع	0	100%

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss v25

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع النسب حسب المؤهل العلمي لأفراد العينة، جاءت أكثر من نصف العينة 66.7 بالمئة في الفئة الثالثة المحددة للمستوى الجامعي، تليها الفئة الثانية الخاصة بالمستوى الثانوي وبما نسبته 20 بالمئة، ثم مستوى التكوين المهني بما نسبته 13.3 بالمئة أما الفئة الرابعة المحددة لأصحاب الشهادات العليا فقد تكونت من 0 أفراد أي بما نسبته 0 بالمئة .

الشكل رقم (6.2): توزيع العينة حسب متغير المستوى الدراسي.



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss v25

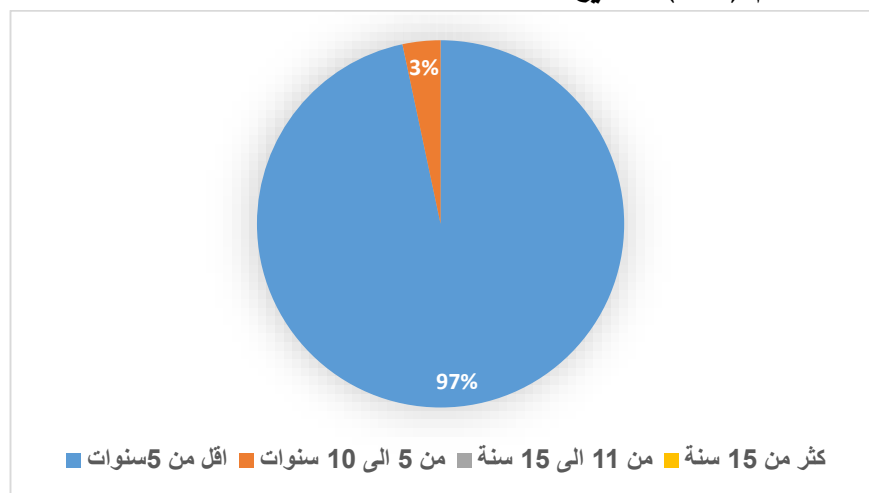
5.2: الخبرة المهنية: تم تقسيم عينة الدراسة إلى 04 فئات تمثل مستوى الخبرة المهنية وتم تقسيم أفراد العينة وفق ما يتلاءم مع موضوع الدراسة وقد توصلنا إلى نتائج التي سيتم توضيحها وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (11.2): توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	29	96.7%
من 5 الى 10 سنوات	01	3.3%
من 11 الى 15 سنة	00	0%
كثير من 15 سنة	00	0%
المجموع	0	100%

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss v25

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع نسب الخبرة المهنية لأفراد العينة، جاءت أكثر من 96.7 بالمئة في الفئة الأولى لأصحاب الخبرة الأقل من 5 سنوات، تليها الفئة الثانية الخاصة بأصحاب الخبرة من 5 الى 10 سنوات وبما نسبته 3.3 بالمئة، ثم أصحاب الخبرة من 11 الى 15 سنة وكذلك الفئة أصحاب أكثر من 15 سنة خبرة بما نسبته 00 بالمئة وذلك راجع لنشأة الشركة سنة 2017. الشكل رقم (7.2): توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية.



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss v25

6.2: القسم الذي يعمل به الموظف: تم تقسيم عينة الدراسة إلى 06 أقسام تمثل أقسام الشركة وقد توصلنا

إلى نتائج التي سيتم توضيحها وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (12.2): توزيع العينة حسب متغير القسم الذي يعمل به الموظف.

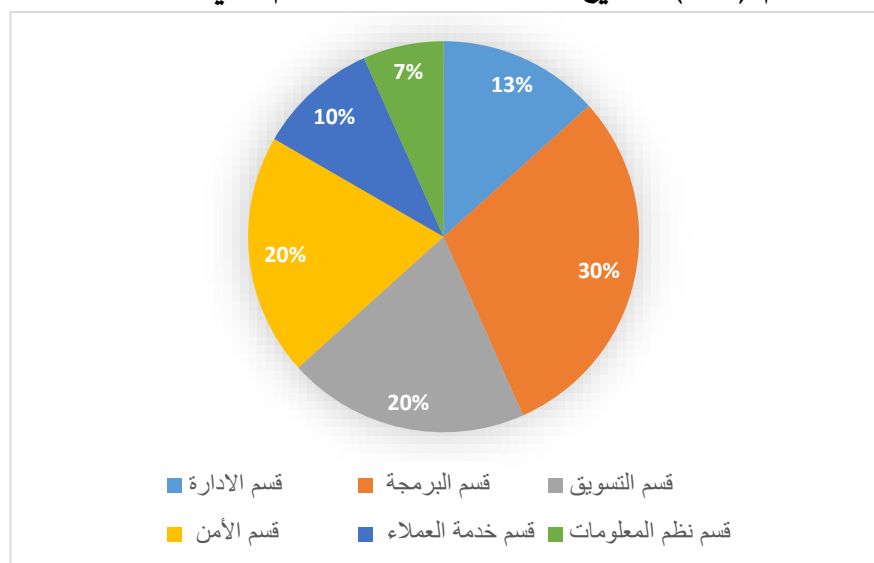
القسم	التكرارات	النسبة المئوية
قسم الإدارة	04	13.3%
قسم البرمجة	09	30%
قسم التسويق	06	20%
قسم الأمن	06	20%

قسم خدمة العملاء	03	10%
قسم نظم المعلومات	02	6.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss v25

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع الموظفين حسب القسم الذي يعمل به الموظف لأفراد العينة، جاءت 13.3 بالمئة في قسم الادارة، يليها قسم البرمجة ب 30 بالمئة من نسبة الموظفين بينما قسم التسويق وقسم الأمن 20 بالمئة لكل وكذلك قسم خدمة العملاء ب 10 بالمئة من نسبة الموظفين ليأتي قسم نظم المعلومات أخرا بنسبة 6.7 بالمئة من نسبة الموظفين.

الشكل رقم (8.2): توزيع العينة حسب متغير القسم الذي يعمل به الموظف.



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss v25

7.2: متوسط الأجر: تم تقسيم عينة الدراسة إلى 05 فئات تمثل مستوى الأجر في الشركة وتم تقسيم أفراد

العينة وفق ما يتلاءم مع موضوع الدراسة وقد توصلنا إلى نتائج التي سيتم توضيحها وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (13.2): توزيع العينة حسب متغير متوسط الأجر.

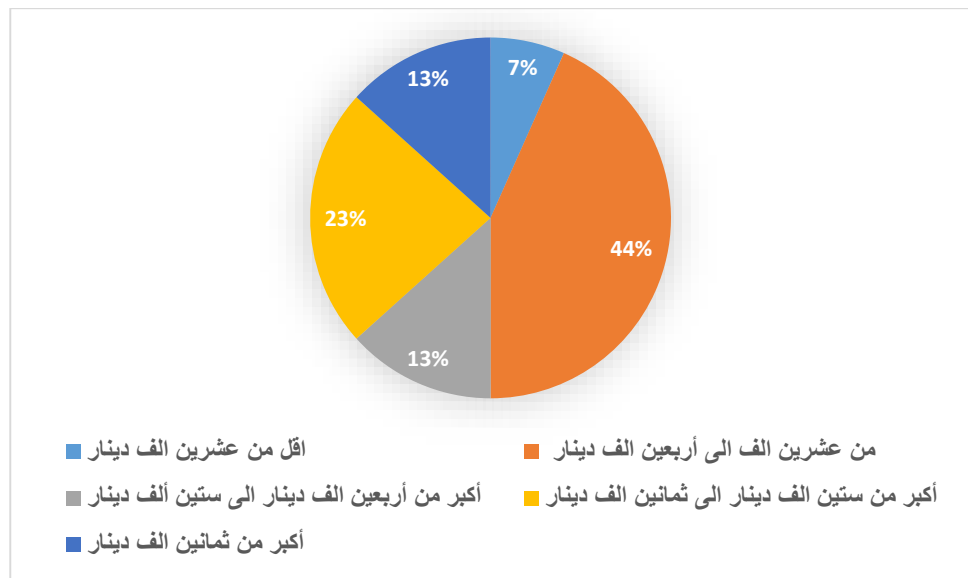
متوسط الأجر	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من عشرين الف دينار	02	6.7%
من عشرين الف الى أربعين الف دينار	13	43.3%
أكبر من أربعين الف دينار الى ستين ألف دينار	04	13.3%
أكبر من ستين الف دينار الى ثمانين الف دينار	07	23.3%

أكبر من ثمانين ألف دينار	04	%13.3
المجموع	30	%100

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss v25

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع نسب متوسط الراتب لأفراد العينة، جاءت أكثر من 43.3 بالمئة في الفئة الثانية لأصحاب متوسط الراتب من عشرين الف دينار الى أربعين ألف دينار، تليها الفئة الرابعة الخاصة بأصحاب متوسط الأجر أكبر من ستين الف دينار الى ثمانين الف دينار وبما نسبته 23.3 بالمئة، ثم الفئة الثالثة أصحاب متوسط الأجر أكبر من أربعين الف دينار الى ستين ألف دينار والفئة الخامسة أصحاب متوسط الأجر أكبر من ثمانين الف دينار بما نسبته 13.3 بالمئة لكل فئة منهما وفي الأخير نجد الفئة الأولى الخاصة بأصحاب متوسط الأجر الأقل من عشرين ألف دينار بنسبة 6.7 بالمئة .

الشكل رقم (9.2): توزيع العينة حسب متغير متوسط الأجر.



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss v25

المطلب الثاني: تحليل بيانات الاستبيان محور الأجور

سوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية التي ذكرناها سابقا من أجل الحصول على النتائج لاستكمال هذه الدراسة.

لتحويل إجابات الموظفين إلى بيانات كمية قمنا باستخدام مقياس لكرت الخماسي باعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (14.2): أداة جمع البيانات وفق مقياس ليكرت الخماسي.

الاجابات	غير موافق اطلاقا	غير موافق نوعا ما	لا أدري	موافق نوعا ما	موافق جدا
الدرجات	01	02	03	04	05

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss v25

بعدها يتم حساب المتوسط الحسابي المرجح بإتباع الخطوات التالية:

حساب المدى والذي يساوي أكبر قيمة من هذا المقياس - أقل قيمة منه أي: $4=1-5$
حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات، أي: $0.8=4\div5$ فتكون الفئة الأولى:
من 1 إلى 1.8 وهكذا..

تحديد الاتجاه العام للإجابات، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (15.2): الميزان التقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي.

الاتجاه العام	المتوسط المرجح
غير موافق اطلاقا	من 1 إلى 1.8
غير موافق نوعا ما	من 1.81 إلى 2.6
لا أدري	من 2.61 إلى 3.40
موافق نوعا ما	من 3.41 إلى 4.20
موافق جدا	من 4.21 إلى 5

المصدر: من اعداد الطالبين بناءا على مخرجات برنامج spss v25

وعليه سوف يتم عرض نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور من محاور الدراسة، ومن ثم

تحديد الاتجاه العام لأفراد العينة محل الدراسة، كما توضحه الجداول التالية:

1. محور الأجور: بناء على الجدول أعلاه الذي يوضح الميزان التقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي سنقوم بعرض نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني من محاور الدراسة والمكون لعبارات الخاصة بمتغير الأجور، ومن ثم تحديد الاتجاه العام لأفراد العينة محل الدراسة فيما يخص هذا المحور، والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (16.2): عرض البيانات المتعلقة بالأجور.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارات					أرقام العبارات	المكون	
			موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	غير موافق			
			جدا	لا	نوعا	نوعا	اطلاقا			
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
			%	%	%	%	%			
3	1.251	2.57	01	10	00	13	06	1	الأجور	الراتب الذي تتقاضاه يغطي احتياجاتك الشخصية
			3.3	33.3	00	43	20			
6	0.944	2.27	01	02	06	16	05	2	الأجور	الراتب الذي تتقاضاه يتوافق مع مستوى مهاراتك
			3.3	6.7	20	53.3	16.7			
5	0.988	2.30	01	03	05	16	05			

								الراتب الذي تتقاضاه يتوافق مع مستوى مسؤولياتك	3
			3.3	10	16.7	53.3	16.7		
			01	02	13	10	04	توجد عدالة في توزيع الأجور داخل الفريق او الشركة	4
4	0.937	2.53	3.3	6.7	43.3	33.3	13.3		
			03	00	23	01	03	توجد فجوة كبيرة بين أجرك وبين أجور زملائك الذين يقومون بمهام مماثلة	5
2	0.928	2.97	10	00	76.7	3.3	10		
			15	08	06	00	01	توجد فجوة كبيرة بين أجرك وبين أجور الموظفين الذين يقومون بمهام مماثلة في شركات منافسة	6
1	0.997	4.20	50	26.7	20	00	3.3		
0.63741	2.80	الأجور							

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss v25

بالنظر إلى الجدول رقم (16.2) يتضح لنا أن مكون الأجور يتضمن 06 عبارات نستعرضها فيما يلي:

العبارة رقم 01 : الراتب الذي تتقاضاه يغطي احتياجاتك الشخصية

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره 2.57 وانحراف معياري 1.251، أي أنه يوجد 10 افراد من بين عينة الدراسة المقدرة ب 30 فردا، قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 33.33% و 3.3% موافق جدا مثلت 01 فردا من أفراد العينة، وهذا ما يعكس عدم موافقة أفراد عينة الدراسة على أن الراتب الذي يتقاضوه يغطي احتياجاتهم الشخصية، وما يؤكد ذلك هو احتلالها للرتبة 03 من بين جميع العبارات.

العبارة رقم 02: الراتب الذي تتقاضاه يتوافق مع مستوى مهارتك

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره 2.27 وانحراف معياري 0.944، أي أنه يوجد 16 فردا من بين عينة الدراسة المقدرة ب 30 فردا، لم يوافقوا نوعا ما على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 53.3% و 16.7% لم يوافقوا اطلاقا مثلت 05 أفراد من أفراد العينة، وهذا ما يعكس عدم موافقة أفراد عينة الدراسة على أن الراتب الذي يتقاضونه يتوافق مع مستوى مهاراتهم، وما يؤكد ذلك هو احتلالها للرتبة 06 من بين جميع العبارات.

العبارة رقم 03: الراتب الذي تتقاضاه يتوافق مع مستوى مسؤولياتك

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره 2.30 وانحراف معياري 0.988، أي أنه يوجد 16 فردا من بين عينة الدراسة المقدرة ب 30 فردا، لم يوافقوا نوعا ما على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 53.3% و 16.7% لم يوافقوا اطلاقا مثلت 05 أفراد من أفراد العينة، وهذا ما يعكس عدم موافقة أفراد عينة الدراسة على أن الراتب الذي يتقاضونه يتوافق مع مستوى مسؤولياتهم، وما يؤكد ذلك هو احتلالها للرتبة 05 من بين جميع العبارات.

العبارة رقم 04: توجد عدالة في توزيع الأجور داخل الفريق او الشركة

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره 2.53 وانحراف معياري 0.937، حيث أنه يوجد 13 فردا من بين عينة الدراسة المقدرة ب 30 فردا، محايدين على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 43.3% و 33.3% لم يوافقوا نوعا ما

مثلت 10 أفراد من أفراد العينة، وهذا ما يعكس محايدة أفراد عينة الدراسة على أنه توجد عدالة في توزيع الأجر داخل الفريق أو الشركة، وما يؤكد ذلك هو احتلالها للرتبة 04 من بين جميع العبارات.

العبارة رقم 05 : توجد فجوة كبيرة بين أجرك وبين أجور زملائك الذين يقومون بمهام مماثلة

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره 2.97 وانحراف معياري 0.928، حيث أنه يوجد 23 فردا من بين عينة الدراسة المقدرة ب 30 فردا، محايدين على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 76.7% و 10% لم يوافقوا اطلاقا مثلت 03 أفراد من أفراد العينة، وهذا ما يعكس محايدة أفراد عينة الدراسة على أنه توجد فجوة كبيرة بين أجرك وبين أجور زملائك الذين يقومون بمهام مماثلة، وما يؤكد ذلك هو احتلالها للرتبة 02 من بين جميع العبارات.

العبارة رقم 06: توجد فجوة كبيرة بين أجرك وبين أجور الموظفين الذين يقومون بمهام مماثلة في شركات منافسة

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره 4.20 وانحراف معياري 0.997، حيث أنه يوجد 15 فردا من بين عينة الدراسة المقدرة ب 30 فردا، موافق جدا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 50% و 26.7% موافقون نوعا ما مثلت 08 أفراد من أفراد العينة، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أنه توجد فجوة كبيرة بين أجورهم وبين أجور الموظفين الذين يقومون بمهام مماثلة في شركات منافسة، وما يؤكد ذلك هو احتلالها للرتبة 01 من بين جميع العبارات.

المطلب الثالث: تحليل بيانات الاستبيان محور الحوافز

بناء على الجدول أعلاه الذي يوضح الميزان التقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي سنقوم بعرض نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث من محاور الدراسة والمكون لعبارات الخاصة بمتغير الحوافز، ومن ثم تحديد الاتجاه العام لأفراد العينة محل الدراسة فيما يخص هذا المحور، والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (17.2): عرض البيانات المتعلقة بالحوافز.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارات					أرقام العبارات	المكون	
			موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	غير موافق			
			نوعا	لا	نوعا	اطلاقا	اطلاقا			
			ما	أدري	ما	ما	ما			
العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد					
%	%	%	%	%	%					
04	0.932	1.40	00	03	00	03	24	تتلقى حوافز أو مكافئات مالية على أساس دوري (حافز على الانتاجية .حافز على الجودة .مكافأة عيدية .مكافأة سنوية)	7	الحوافز
03	0.935	1.43	00	03	00	04	23		8	

								تتلقى حوافز أو مكافآت مالية على أساس استثنائي (حافز على الولاء . مكافأة تشجيعية)		
			00	10	00	13.3	76.7			
			00	03	00	04	23	تتلقى حوافز معنوية على أساس دوري (المشاركة في اتخاذ القرار .تقدم الشركة الشكر والتقدير للعاملين)		
03	0.935	1.43	00	10	00	13.3	76.7		9	
								تتلقى حوافز معنوية على أساس استثنائي (تمنح الشركة القروض في المناسبات الاجتماعية .تمنح مؤسسة إعانات في المناسبات الاجتماعية)		
			05	05	04	02	14			
01	1.614	2.50	16.7	16.7	13.3	6.7	46.7		10	
			00	03	01	02	24	تعكس الحوافز والمكافأة التي تتلقاها مستوى مهاراتك وجهودك		
03	0.971	1.43	00	10	3.3	6.7	80		11	
			02	01	00	01	26	تلقيت دورات تدريبية و تكوين من طرف الشركة		
04	1.133	1.40	6.7	3.3	00	3.3	86.7		12	
			04	00	00	01	25	حصلت على ترقية تشجيعية خلال فترة عملك في الشركة		
02	1.382	1.57	13.3	00	00	3.3	83.3		13	
			الحوافز							
	0.866	1.59								

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss v25

العبارة رقم 07: تتلقى حوافز أو مكافآت مالية على أساس دوري (حافز على الانتاجية. حافز على الجودة. مكافأة عيدية. مكافأة سنوية)

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره 1.40 وانحراف معياري 0.932، أي أنه يوجد 24 فردا من بين عينة الدراسة المقدرة ب 30 فردا، لم يوافقوا اطلاقا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 80% و 10% لم يوافقوا نوعا ما مثلت 03 أفراد من أفراد العينة، وهذا ما يعكس عدم موافقة أفراد عينة الدراسة على أنهم يتلقون حوافز أو مكافآت مالية على أساس دوري (حافز على الانتاجية. حافز على الجودة. مكافأة عيدية. مكافأة سنوية)، وما يؤكد ذلك هو احتلالها للرتبة 04 من بين جميع العبارات.

العبارة رقم 08: تتلقى حوافز أو مكافآت مالية على أساس استثنائي (حافز على الولاء . مكافأة تشجيعية)

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره 1.43 وانحراف معياري 0.935، أي أنه يوجد 23 فردا من بين عينة الدراسة المقدرة ب 30 فردا، لم يوافقوا اطلاقا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 76.7% و 13% لم يوافقوا نوعا ما مثلت 04 أفراد من أفراد العينة، وهذا ما يعكس عدم موافقة أفراد عينة الدراسة على أنهم: يتلقون حوافز أو

مكافئات مالية على أساس استثنائي (حافز على الولاء . مكافأة تشجيعية)، وما يؤكد ذلك هو احتلالها للرتبة 03 من بين جميع العبارات.

العبارة رقم 09: تتلقى حوافز معنوية على أساس دوري (المشاركة في اتخاذ القرار. تقدم الشركة الشكر والتقدير للعاملين)

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره 1.43 وانحراف معياري 0.935، أي أنه يوجد 23 فردا من بين عينة الدراسة المقدرة بـ 30 فردا، لم يوافقوا اطلاقا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 76.7% و 13% لم يوافقوا نوعا ما مثلت 04 أفراد من أفراد العينة، وهذا ما يعكس عدم موافقة أفراد عينة الدراسة على أنهم: يتلقون حوافز معنوية على أساس دوري (المشاركة في اتخاذ القرار. تقدم الشركة الشكر والتقدير للعاملين)، وما يؤكد ذلك هو احتلالها للرتبة 03 من بين جميع العبارات.

العبارة رقم 10: تتلقى حوافز معنوية على أساس استثنائي (تمنح الشركة القروض في المناسبات الاجتماعية. تمنح مؤسسة إعنات في المناسبات الاجتماعية)

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره 2.50 وانحراف معياري 1.614، أي أنه يوجد 14 فردا من بين عينة الدراسة المقدرة بـ 30 فردا، لم يوافقوا اطلاقا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 46.7% و 6.7% لم يوافقوا نوعا ما مثلت 02 أفراد من أفراد العينة، بينما بلغت نسبة الأفراد المحايدون 13.3% بلغ عددهم 04 فردا وما نسبته 33.4% فردا بين موافق وموافق نوعا ما وهذا ما يعكس اختلاف آراء أفراد عينة الدراسة على أنهم: يتلقون حوافز معنوية على أساس استثنائي (تمنح الشركة القروض في المناسبات الاجتماعية. تمنح مؤسسة إعنات في المناسبات الاجتماعية)، وما يؤكد ذلك هو احتلالها للرتبة 01 من بين جميع العبارات.

العبارة رقم 11: تعكس الحوافز والمكافأة التي تتلقاها مستوى مهاراتك وجهودك

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره 1.43 وانحراف معياري 0.971، أي أنه يوجد 24 فردا من بين عينة الدراسة المقدرة بـ 30 فردا، لم يوافقوا اطلاقا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 80% و 6.7% لم يوافقوا نوعا ما مثلت 02 أفراد من أفراد العينة، بينما بلغت نسبة الأفراد المحايدون 3.3% بلغ عددهم 01 فردا وما نسبته 10% فردا موافق نوعا ما وعددهم 03 أفراد، وهذا ما يعكس عدم موافقة أغلبية أفراد عينة الدراسة على أنه: تلقيت دورات تدريبية وتكوين من طرف الشركة، وما يؤكد ذلك هو احتلالها للرتبة 03 من بين جميع العبارات.

العبارة رقم 12: تلقيت دورات تدريبية وتكوين من طرف الشركة

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره 1.40 وانحراف معياري 1.133، أي أنه يوجد 26 فردا من بين عينة الدراسة المقدرة بـ 30 فردا، لم يوافقوا اطلاقا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 86.7%، وهذا ما يعكس عدم موافقة أغلبية أفراد عينة الدراسة على أنهم لم يتلقوا أي دورات تدريبية وتكوين من طرف الشركة، وما يؤكد ذلك هو احتلالها للرتبة 04 من بين جميع العبارات.

العبارة رقم 13: حصلت على ترقية تشجيعية خلال فترة عملك في الشركة

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره 1.57 وانحراف معياري 1.382، أي أنه يوجد 25 فردا من بين عينة الدراسة المقدرة بـ 30 فردا، لم يوافقوا اطلاقا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 83.3%، وهذا ما يعكس عدم موافقة أغلبية أفراد عينة الدراسة على أنهم لم يحصلوا على ترقية تشجيعية خلال فترة عملهم في الشركة، وما يؤكد ذلك هو احتلالها للرتبة 04 من بين جميع العبارات.

المطلب الرابع: تحليل بيانات الاستبيان محور الأداء الوظيفي

بناء على الجدول أعلاه الذي يوضح الميزان التقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي سنقوم بعرض نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الرابع من محاور الدراسة والمكون لعبارات الخاصة بمتغير الأداء الوظيفي، ومن ثم تحديد الاتجاه العام لأفراد العينة محل الدراسة فيما يخص هذا المحور، والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (18.2): عرض البيانات المتعلقة بالأداء الوظيفي.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارات					أرقام العبارات	المكون
			موافق	محايد	غير	غير	غير		
			موافق	لا	موافق	موافق	موافق		
			جدا	أدري	ما	اطلاقا	اطلاقا		
العدد	العدد	العدد	العدد	العدد					
%	%	%	%	%					
06	0.828	4.07	08	19	00	03	00	14	الأداء الوظيفي
			26.7	63.3	00	10	00		
04	0.490	4.63	19	11	00	00	00	15	الأداء الوظيفي
			63.3	36.7	00	00	00		
03	0.466	4.70	21	09	00	00	00	16	الأداء الوظيفي
			70	30	00	00	00		
05	0.776	4.53	20	07	02	01	00	17	الأداء الوظيفي
			66.7	23.3	6.7	3.3	00		
02	0.379	4.83	25	05	00	00	00	18	الأداء الوظيفي
			83.3	16.7	00	00	00		

01	0.346	4.87	26	04	00	00	00	تبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام الموكلة اليك في الوقت المحدد	19
			86.7	13.3	00	00	00		
01	0.346	4.87	26	04	00	00	00	كلما زادت الأجور زاد أدائك الوظيفي	20
			86.7	13.3	00	00	00		
01	0.346	4.87	26	04	00	00	00	كلما تلقيت حوافز أكثر زاد أدائك الوظيفي	21
			86.7	13.3	00	00	00		
0.34033			4.67			الأداء الوظيفي			

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss v25

العبارة رقم 14: لديك معرفة والمام بطبيعة الأعمال الموكلة اليك

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره 4.63 وانحراف معياري 0.490، أي أنه يوجد 19 فردا من بين عينة الدراسة المقدرة ب 30 فردا، وافقوا نوعا ما على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 63.3% و 26.7% موافقون جدا مثلت 08 أفراد من أفراد العينة، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أنهم: لديهم معرفة والمام بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم، وقد احتلت للرتبة 03 من بين جميع العبارات.

العبارة رقم 15: تقوم بتأدية المهام الموكلة اليك بالكفاءة والفاعلية المطلوبة

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره 4.07 وانحراف معياري 0.828، أي أنه يوجد 11 فردا من بين عينة الدراسة المقدرة ب 30 فردا، وافقوا نوعا ما على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 36.7% و 63.3% موافقون جدا مثلت 19 أفراد من أفراد العينة، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أنهم: يقومون بتأدية المهام الموكلة إليهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، وقد احتلت للرتبة 04 من بين جميع العبارات.

العبارة رقم 16: تقوم بتأدية المهام الموكلة اليك بفاعلية

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره 4.70 وانحراف معياري 0.466، أي أنه يوجد 09 فردا من بين عينة الدراسة المقدرة ب 30 فردا، وافقوا نوعا ما على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 30% و 70% موافقون جدا مثلت 21 أفراد من أفراد العينة، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أنهم: يقومون بتأدية المهام الموكلة إليهم بفاعلية، وقد احتلت للرتبة 03 من بين جميع العبارات.

العبارة رقم 17: انت على استعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لأداء المهام المطلوبة

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره 4.53 وانحراف معياري 0.776، أي أنه يوجد 07 فردا من بين عينة الدراسة المقدرة ب 30 فردا، وافقوا نوعا ما على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 23.3% و 66.7% موافقون جدا مثلت 20 أفراد من أفراد العينة، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أنهم: على استعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لأداء المهام المطلوبة، وقد احتلت للرتبة 05 من بين جميع العبارات.

العبارة رقم 18: انت على استعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لأداء المهام المطلوبة

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره 4.83 وانحراف معياري 0.379، أي أنه يوجد 05 فردا من بين عينة الدراسة المقدرة ب 30 فردا، وافقوا نوعا ما على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 16.7% و 83.3% موافقون جدا

مثلت 25 أفراد من أفراد العينة، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أنهم: على استعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لأداء المهام المطلوبة، وقد احتلت للرتبة 02 من بين جميع العبارات.

العبارة رقم 19: تبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام الموكلة اليك في الوقت المحدد

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره 4.87 وانحراف معياري 0.346، أي أنه يوجد 04 فردا من بين عينة الدراسة المقدرة ب 30 فردا، وافقوا نوعا ما على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 13.3% و 86.7% موافقون جدا مثلت 26 أفراد من أفراد العينة، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أنهم: يبذلون الجهد الكافي لإنجاز المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد، وقد احتلت للرتبة 01 من بين جميع العبارات.

العبارة رقم 20: كلما زادت الأجور زاد أدائك الوظيفي

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره 4.87 وانحراف معياري 0.346، أي أنه يوجد 04 فردا من بين عينة الدراسة المقدرة ب 30 فردا، وافقوا نوعا ما على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 13.3% و 86.7% موافقون جدا مثلت 26 أفراد من أفراد العينة، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أنه: كلما زادت الأجور زاد أدائهم الوظيفي، وقد احتلت للرتبة 01 من بين جميع العبارات.

العبارة رقم 21: كلما زادت الأجور زاد أدائك الوظيفي

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره 4.87 وانحراف معياري 0.346، أي أنه يوجد 04 فردا من بين عينة الدراسة المقدرة ب 30 فردا، وافقوا نوعا ما على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 13.3% و 86.7% موافقون جدا مثلت 26 أفراد من أفراد العينة، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أنه: كلما تلقوا حوافز أكثر زاد أدائهم الوظيفي، وقد احتلت للرتبة 01 من بين جميع العبارات.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المبحث سنقوم باختبار الفرضيات المقترحة في دراستنا والتي تسعى الى تحديد أثر الأجور والحوافز على الأداء الوظيفي وتحديد ما اذا كانت هذه الفرضيات تحققت في الشركة محل الدراسة ام لا.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

اختبار التوزيع الطبيعي بمعامل كولموكروف سميرونوف حيث سنقوم باختبار ما إذا كانت بيانات كل محور من المحاور الثلاثة تتبع التوزيع الطبيعي وذلك من خلال معامل كولموكروف سميرونوف كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (19.2): اختبار التوزيع الطبيعي للمحاور الثلاثة بمعامل Kolmogorov-Smirnov

المعنوية Sig	Kolmogorov-Smirnov	الاختبار ومعنويته
0.000	0.129	الأجور
0.000	0.246	الحوافز
0.000	0.226	الأداء الوظيفي

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss v25

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن بيانات محاور الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي حسب معامل الطبيعة كولموكروف سميرونوف الذي يتحدد على أساس $Sig > 0.05$ أي كلما كان مستوى المعنوية أكبر من 0.05 كلما

كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما تحقق في جميع المحاور مما يدل على أنها جميعا تتبع التوزيع الطبيعي لأنها $Sig > 0.05$.

1. اختبار الفرضية الرئيسية: للتأكد من صحة الفرضية الرئيسية القائلة بوجود أثر للأجور والحوافز على الأداء

الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05

تم حساب الانحدار الخطي المتعدد وذلك ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (20.2): خصائص متغيرات الدراسة

أداء الموظفين								المتغير التابع
معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	قيمة F المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	مستوى الدلالة sig	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار B	المتغير المستقل
0.069	0.262	0.998	0.637	2.80	0.684	0.411	0.048	الأجور
			0.866	1.59	0.363	0.926	0.080	الحوافز

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss v25

بالنظر الى الجدول رقم (20.2) أعلاه يتضح لنا أنه بلغ مستوى الأداء الوظيفي 4.6708 بانحراف معياري قدره 0.34033 أما فيما يخص الأجور فقد بلغ المتوسط 2.8056 بانحراف معياري قدره 0.63741، بالنسبة للحوافز فقد بلغ المتوسط 1.5952 بانحراف معياري قدره 0.86619.

وبمقارنة هذه النتائج يلاحظ أن الأجور أعلى درجة من الحوافز، أما فيما يخص تمركز وتشتت البيانات فيلاحظ أن الأجور بلغ الانحراف المعياري 0.63 بالمقارنة بـ 0.866 بالنسبة للتحفيز فكلما كان الانحراف المعياري أقل دل ذلك على درجة تمركز البيانات.

بلغ معامل الانحدار الخاص بمحور الأجور 0.048 أما معامل الانحدار الخاص بمحور الحوافز 0.080 يلاحظ أن قيمة الانحدار موجبة بالنسبة للأجور هذا يدل على أنه كلما تغير أجر بدرجة واحدة يتغير الأداء الوظيفي في نفس الاتجاه بنسبة 0.048.

فيما يخص التحفيز فمعامل الانحدار بقيمة موجبة وهذا يدل على أن هناك علاقة موجبة بين الحوافز والأداء الوظيفي، فكلما تغيرت الحوافز بدرجة واحدة زاد الأداء الوظيفي في نفس الاتجاه بنسبة 0.080. ومما هو ملاحظ أن نسبة التأثير قليلة جدا في الشركة محل الدراسة.

قيمة الثابت في هذه الحالة هو 4.409 وتعبّر عن الحد الأدنى للمتغير التابع في حالة كان المتغير المستقل = الصفر، في هذه الحالة المتغيرات المستقلة أدني قيمة لها هي 01 وهي تعبر عن غير موافق تماما لذلك يمكن اعتبار أقل درجة للأجور = 01 والحوافز = 01.

وبكتابة معادلة خط الانحدار $y = 4.409 + 0.048x_1 + 0.08x_2$

$y = 4.537$

وهي تعبر عن أدنى قيمة يمكن أن يصل إليها الأداء في حالة عدم الرضا تماما عن الأجور والحوافز ويصطلح عليها بحد الكفاف.

1.2: معنوية النموذج

للتأكد من صحة الفرضية الرئيسية القائلة بوجود أثر للأجور والحوافز على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05

نطرح الفرضيات التالية:

$$\alpha = \begin{cases} H0, & \alpha = 0 \\ H1, & \alpha \neq 0 \end{cases}$$

$$\beta 1 = \begin{cases} H0, & \beta 1 = 0 \\ H1, & \beta 1 \neq 0 \end{cases}$$

$$\beta 2 = \begin{cases} H0, & \beta 2 = 0 \\ H1, & \beta 2 \neq 0 \end{cases}$$

بافتراض أن α و $\beta 1$ و $\beta 2$ هي فرضيات الدراسة ولا يمكن اختبارها الا بعد اختبار الفرضية الصفرية فإذا قبلت الفرضية الصفرية يتم رفض الفرضيات الأخرى البديلة ويتم ذلك عن طريق الاحصائيات T وذلك بمقارنة قيمة T المحسوبة بقيمة T الجدولية.

إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر او تساوي قيمة T الجدولية في هذه الحالة يتم رفض الفرضية الصفرية.

إذا كانت قيمة T المحسوبة اقل تماما من T الجدولية في هذه الحالة يتم قبول الفرضية الصفرية.

مستوى الدلالة في هذه الحالة هو 5% أي مستوى الثقة تقدر ب 95%.

درجة الحرية في هذه الحالة $N = 27$ $N = 30 - 3$

قيمة T المجدولة = 2.052

بالنسبة لـ $\beta 1$ تقدر قيمة T المحسوبة ب 0.41 وهي اقل من T الجدولية لذلك تقبل الفرضية الصفرية.

بالنسبة لـ $\beta 2$ تقدر قيمة T المحسوبة ب 0.926 وهي اقل من T الجدولية لذلك تقبل الفرضية الصفرية.

ومنه يمكننا اعتبار انه لا يوجد أثر للأجور والحوافز على أداء الموظفين في الشركة محل الدراسة وهذا ما ينفي الفرضية الرئيسية.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

1: الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر الأجور في الشركة محل الدراسة على الأداء الوظيفي.

من التحليل السابق والنتائج الموضحة في الجدول رقم 15 يتضح لنا انه لا يوجد أثر للأجور على الأداء الوظيفي في الشركة محل الدراسة.

2: الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر الحوافز على الأداء الوظيفي في الشركة محل الدراسة.

من التحليل السابق والنتائج الموضحة في الجدول رقم 15 يتضح لنا انه لا يوجد أثر لحوافز على الأداء الوظيفي في الشركة محل الدراسة.

3: فرضية الفرعية الثالثة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر الأجور والحوافز على الأداء الوظيفي للمتغيرات الديموغرافية (كالحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة).

1.3: مدى وجود فروقات لمتغير الجنس:

الجدول رقم (21.2): تحليل التباين الأحادي لمتغير الجنس

ANOVA					
الأداء الوظيفي					
Sig.	F	Carré moyen	ddl	Somme des carrés	
0,853	0,035	0,004	1	0,004	Intergruppes
		0,12	28	3,355	Intragruppes
			29	3,359	Total

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss v25

بناء على الجدول رقم (21.2) أعلاه يتضح لنا أن قيمة $sig=0.853$ وهي أكبر من 0.05 ولهذا نقبل الفرضية الصفرية ونقول أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس في الشركة محل الدراسة.

2.3: مدى وجود فروقات لمتغير العمر:

الجدول رقم (22.2): تحليل التباين الأحادي العمر

ANOVA					
المحور الرابع					
Sig.	F	Carré moyen	ddl	Somme des carrés	
0,496	0,72	0,085	2	0,17	Intergruppes
		0,118	27	3,189	Intragruppes
			29	3,359	Total

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss v25

بناء على الجدول رقم (22.2) أعلاه يتضح لنا أن قيمة $sig=0.496$ وهي أكبر من 0.05 ولهذا نقبل الفرضية الصفرية ونقول أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير العمر في الشركة محل الدراسة.

3.3: مدى وجود فروقات لمتغير الحالة المدنية:

الجدول رقم (23.2): تحليل التباين الأحادي الحالة المدنية

ANOVA					
متغير الحالة المدنية					
Sig.	F	Carré moyen	ddl	Somme des carrés	
0,711	0,14	0,017	1	0,017	Intergruppes
		0,119	28	3,342	Intragruppes
			29	3,359	Total

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss v25
بناء على الجدول رقم (23.2) أعلاه يتضح لنا أن قيمة $\text{sig}=0.711$ وهي أكبر من 0.05 ولهذا نقبل الفرضية
الصفرية ونقول أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير الحالة المدنية في الشركة محل الدراسة.

4.3: مدى وجود فروقات لمتغير المستوى الدراسي:

الجدول رقم (24.2): تحليل التباين الأحادي للمستوى الدراسي

ANOVA					
المحور الرابع					
Sig.	F	Carré moyen	ddl	Somme des carrés	
0,164	1,936	0,211	2	0,421	Intergruppes
		0,109	27	2,938	Intragruppes
			29	3,359	Total

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss v25
بناء على الجدول رقم (24.2) أعلاه يتضح لنا أن قيمة $\text{sig}=0.164$ وهي أكبر من 0.05 ولهذا نقبل الفرضية
الصفرية ونقول أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير المستوى الدراسي في الشركة محل الدراسة.

5.3: مدى وجود فروقات لمتغير الخبرة المهنية:

الجدول رقم (25.2): تحليل التباين الأحادي لمتغير الخبرة المهنية

ANOVA					
المحور الرابع					
Sig.	F	Carré moyen	ddl	Somme des carrés	
0,334	0,967	0,112	1	0,112	Intergruppes
		0,116	28	3,247	Intragruppes
			29	3,359	Total

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss v25
بناء على الجدول رقم (25.2) أعلاه يتضح لنا أن قيمة $\text{sig}=0.334$ وهي أكبر من 0.05 ولهذا نقبل الفرضية
الصفرية ونقول أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة المهنية في الشركة محل الدراسة.

6.5: مدى وجود فروقات لمتغير مستوى الأجر:

الجدول رقم (26.2): تحليل التباين الأحادي لمتغير مستوى الأجر

ANOVA					
المحور الرابع					
Sig.	F	Carré moyen	ddl	Somme des carrés	
0,407	1,04	0,12	4	0,479	Intergruppes
		0,115	25	2,88	Intragruppes
			29	3,359	Total

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss v25

بناء على الجدول رقم (26.2) أعلاه يتضح لنا أن قيمة $\text{sig}=0.407$ وهي أكبر من 0.05 ولهذا نقبل الفرضية الصفرية ونقول أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير مستوى الأجر في الشركة محل الدراسة.

7.6: مدى وجود فروقات لمتغير القسم الذي يعمل به الموظف:

الجدول رقم (27.2): تحليل التباين الأحادي لمتغير القسم الذي يعمل به الموظف

ANOVA					
المحور الرابع					
Sig.	F	Carré moyen	ddl	Somme des carrés	
0,864	0,371	0,048	5	0,241	Intergruppes
		0,130	24	3,118	Intragruppes
			29	3,359	Total

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss v25

بناء على الجدول رقم (27.2) أعلاه يتضح لنا أن قيمة $\text{sig}=0.864$ وهي أكبر من 0.05 ولهذا نقبل الفرضية الصفرية ونقول أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير القسم الذي يعمل به الموظف في الشركة محل الدراسة.

خلاصة الفصل:

أظهرت الدراسة الميدانية المنهج المتبع في الدراسة والذي يتمثل في المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى الأداة المستعملة في جمع البيانات وهي الاستبيان، حيث كان الهدف من هذه الدراسة التطبيقية هو معرفة أثر الأجور والحوافز على أداء الموظفين.

أظهرت هذه الدراسة عدم تأثير الأجور والحوافز أو وجود أثر قليل جدا لا يؤخذ بعين الاعتبار على الأداء الوظيفي في الشركة محل الدراسة وأن الأجور والحوافز ليست هي المتغير الوحيد المؤثر على الأداء الوظيفي قد تكون هناك عوامل أخرى أكثر تأثيرا على الأداء الوظيفي للموظفين في الشركة مثل بيئة العمل، والعلاقات بين الزملاء، قيادة الإدارة، وكلما اتسعت وتعددت المتغيرات دل ذلك على وصف سلوك أداء الموظف بشكل جيد.



الخاتمة

في هذا البحث، تم تسليط الضوء على موضوع أثر الأجر والحوافز على الأداء الوظيفي في شركة أم فورماتيك، بدأنا بدراسة الأدبيات السابقة حول هذا الموضوع لتقديم خلفية نظرية شاملة، ومن ثم قمنا بتصميم استبيان لقياس متغيرات الدراسة وجمع البيانات اللازمة من الموظفين في الشركة، من خلال تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، توصلنا إلى نتيجة مفادها أنه لا يوجد أثر ملموس للأجر والحوافز على الأداء الوظيفي في الشركة المدروسة، هذه النتيجة تثير العديد من التساؤلات حول العوامل الحقيقية التي تؤثر على أداء الموظفين في هذه الشركة، وتشير إلى أن الأجر والحوافز المالية قد لا تكون العامل الأساسي الذي يعزز الأداء الوظيفي.

قد تكون العلاقة بين الأجر والأداء الوظيفي معقدة، حيث تتأثر بعوامل متعددة مثل الدافعية، والرضا الوظيفي، والقدرات الفردية، مما يجعل من الصعب تحديد طبيعة العلاقة بدقة، حيث يعتمد تأثير الأجر على الأداء الوظيفي على اختلافات الفردية بين الموظفين، حيث يمكن أن تكون الأجر محفزة لبعض الموظفين ولكن لا تؤثر بنفس القدر على آخرين، العوامل الثقافية والاجتماعية حيث تختلف توقعات وتصورات الموظفين حول الأجر بشكل كبير بين الثقافات والمجتمعات، مما يعقد فهم تأثير الأجر على الأداء الوظيفي بشكل شامل، مما لا شك فيه أن الحوافز من الوسائل التي تجعل العاملين يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة، ولكن الحوافز ليست العنصر الوحيد بل هي عنصر متكامل، ومتناغم مع باقي العناصر الإدارية الأخرى، فلا يمكن مثلاً تعيين ذو الكفاءة المتدنية، والاعتماد على الحوافز لزيادة إنتاجيتهم.

في الختام إن فهم العلاقة بين الأجر والحوافز والأداء الوظيفي يمثل تحدياً مهماً لقادة المنظمات والممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث يمكن أن يساهم فهم هذه العلاقة بشكل أفضل في تحسين أداء الموظفين وزيادة أدائهم الوظيفي.

نتائج البحث:

_ الأجر في الشركة محل الدراسة لا تلقى رضا لدى الموظفين وهو ما يظهره نتائج الاستبيان في المحور الخاص بالأجر.

_ الشركة لا تعطي أهمية للحوافز المادية والمعنوية حسب نتائج الاستبيان عدد قليل جداً من موظفي الشركة تحصلوا على حوافز مادية أو معنوية خلال فترة عملهم في الشركة محل الدراسة.

_ فيما يخص العدالة في توزيع الأجر نلاحظ حسب نتائج الاستبيان أن هناك عدالة في توزيع الأجر داخل الشركة وبين أفراد الفريق الواحد رغم عدم رضاهم بمستوى الأجر في الشركة محل الدراسة.

_ الأداء الوظيفي في الشركة مرتفع بالرغم من عدم اهتمام الشركة محل الدراسة بالتحفيز وبمستوى الأجر ويرجع ذلك حسب رأي الباحثين إلى مكان تواجد الشركة في ولاية المسيلة حيث لا توجد شركات كثيرة تقوم بنشاط مماثل

في نفس المجال لذلك يجد الموظف نفسه مجبرا على العمل حتى ولو لم يكن راضيا عن مستوى الأجر أو لم يتلقى أي تحفيز، وهو ما نلاحظه من خلال معدل دوران الموظفين وهو مقياس يعبر عن نسبة الموظفين الذين يتركون الشركة خلال فترة زمنية معينة، حيث لاحظنا نسبة مرتفعة لمعدل دوران الموظفين، أي أن الموظف بمجرد أن يجد منصب عمل آخر يغادر الشركة.

التوصيات:

بناءً على هذه النتائج، يوصي البحث بضرورة أن تركز إدارة الشركة على تطوير بيئة عمل داعمة ومحفزة من خلال تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة، وتوفير فرص للتدريب والتطوير المهني، وتعزيز التقدير الشخصي والمشاركة في اتخاذ القرار، يمكن للشركة أن تستفيد من تبني سياسات متكاملة تركز على الجوانب المالية وغير المالية لتحفيز الموظفين وتحسين أدائهم وزيادة ولائهم للشركة، علاوة على ذلك، يشدد البحث على أهمية إجراء دراسات مستقبلية تأخذ في الاعتبار عوامل متنوعة وتأثيرها على الأداء الوظيفي، يجب أن تشمل هذه الدراسات تحليل تأثير عناصر أخرى مثل القيادة الفعالة، التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وتوفير بيئة عمل مبتكرة.

في الختام، نأمل أن تساهم نتائج هذا البحث في تحسين فهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وتقديم رؤى قيمة لإدارة الشركة لمساعدتها في تحقيق أهدافها، كما نشجع الشركات الأخرى على مراجعة سياساتها المتعلقة بالأجور والحوافز والنظر في تطبيق استراتيجيات شاملة ومتعددة الجوانب لتحسين أداء موظفيها.



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أ- الكتب:

1. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، ط2، مكتبة الغريب، القاهرة، 1992.
2. زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
3. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
4. مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، دار خوارزم للنشر، جدة، 2007.
5. عادل حسين، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية مصر، 1998.
6. المعصومة سهيل المطيري، الصحة النفسية مفهومها واضطراباتها، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2005.
7. مروان أبو حويج، سمير أبو مغلي، علم النفس التربوي(د-ط)، دار اليازوري العلمية، عمان الأردن.
8. كريس أرجيرس، الفرد والمنظمة -ترجمة سامي الجمال-، الهيئة العامة للكتب والأجهزة العلمية، القاهرة مصر، 1970.
9. فايز عبد النور الناظور، التحفيز ومهارات تحفيز الذات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.
10. هادي مشعان ربيع، علم النفس الإداري، مكتبة المجتمع العربي، عمان الأردن، 2008.
11. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز -أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2012،
12. علي محمد عبد الوهاب، استراتيجية التحفيز الفعال نحو أداء بشري مميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، 1982.
13. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار سامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.
14. مجد الدين محمد، القاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة، 2008.
15. سمير الشوبكي، المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
16. صالح علي عودة الهلالات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016.
17. صالح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2000.
18. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2019.
19. خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
20. عبد الحميد أونيس وآخرون، مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، دار اليازوري، ط1، عمان الأردن، 2013.

21. نزار عوني البدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، ط1، دار دجلة ناشرون وموزعون، المملكة الهاشمية الأردنية، 2015.
22. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003.
23. أبو الفتوح درويش عبد الكريم، إدارة الأداء منظور التميز المؤسسي، ط1، مركز بحوث الشرطة، الشارقة الامارات العربية المتحدة، 2009.
24. منى محمد موسى عبد الحميد، تأثير كفاءة سياسات الأجور والحوافز على تحسين الإنتاجية بالمنظمة، المجلد العاشر، العدد الثالث الجزء الأول، 2019.
25. عبد الرحيم زاهر: مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الولاية للنشر، عمان، 2011.
26. كافي مصطفى يوسف، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري-تنموي-تكنولوجي-عولمي، سنة 2014، عمان، مكتبة المجتمع العربي.
27. عبد الباقي، صلاح الدين، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، أليكس لتكنولوجيا المعلومات 2006.
28. نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر الطبعة الأولى، 2011.
29. محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2014.
30. صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.
31. سعاد نائف البرنوطي، أساسيات إدارة الأعمال فصل الدوافع والتحفيز، جامعة كاليفورنيا، لوس أنجلوس.
32. مهدي حسن زويلف، علي محمد عمر العضايلة: إدارة المنظمة نظريات وسلوك، دار مجدلاوي، عمان، الأردن 1996.
33. صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
34. منير بن احمد دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
35. حسين مريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر والتوزيع الأردن، ط2، 2009.
36. حسين إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، 2002 .
37. صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
38. محمود فوزي حلوة: مبادئ الإدارة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، دار اجنادين للنشر والتوزيع، ط1، 2007.
39. صلاح البيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982 .
40. حمد عادل راشد، منكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للنشر، بيروت 1981.
41. زكي محمود، هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، طبعة3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
42. موفق عدنان عبد الجبار الحميري -ئ أحمد محمود المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2011.

43. حسين زليف مهدي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، دمشق سوريا، 2001.
44. مدحت محمد أبو النصر، نموذج الكفاءة والفاعلية من منظور اجتماعي وإداري، المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والأداب، مصر، 2023.
- ب- المقالات العلمية:**
1. تايه محمد صفاء، عزيز عبد الكريم إلهام، (بدون تاريخ)، أثر ضغوط العمل في فاعلة الأداء الوظيفي (دراسة حالة مديرية تربية محافظة النجف الأشرف) جامعة الكوفة.
2. محمد طه تسابيح، مصطفى محمد علي سامي، أثر إعادة هندسة العمليات على الأداء الوظيفي (دراسة حالة: بنك فيصل الإسلامي)، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية 18(01)، 2017.
3. لفته سعد سعيد عبد السلام، هاشم العجيلي فاضل، نموذج مقترح لتقييم أداء العاملين (دراسة تطبيقية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية 98(23)، 2017.
4. د. بلقايد براهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة شمال افريقيا، العدد 17، السداسي الثاني 2017.
5. تحسين الطراونة، تقييم الأداء والوصف الوظيفي، مؤتمة للبحوث والدراسات، 07(04)، 1992.
6. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 17، السداسي الثاني 2017.
7. موسى، اللوزي، اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل، مجلة أ. العلوم الإنسانية عمان الأردن، مجلد 22أ، العدد 06، سنة 1995.
8. حماش علي، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 8، أوت 2020.
9. المادة رقم ثمانية من القانون 90_11 الصادر في 21 افريل 1990 م والخاص بقانون العمل.
- ج- الأطروحات والمذكرات:**
1. خضير بن زانة نوفل، دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.
2. خالد علي أبو علان، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل فلسطين، 2016.
3. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، دار الجامعية الجديدة، 2004، ص 219.
4. عبد المحسن توفيق، تقييم الأداء مدخل جديد لعلم جديد، الطبعة الأولى، القاهرة مصر، دار النهضة العربية، 1990، ص 65.
5. د. خيار جميلة سيلية، أثر إعادة تطبيق هندسة العمليات على الأداء الوظيفي (دراسة حالة مجلس قضاء مسيلة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي، جامعة الجلاي بونعامة، خميس مليانة، 2021_2022.

6. محمد مصطفى حمدان كرنكة، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير الأداء الإداري في المصارف السودانية (دراسة حالة مجموعة من المصارف السودانية) الفترة من 2006 إلى 2015 (أطروحة دكتوراه) كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، الخرطوم السودان، 2016.
7. شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز) أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
8. وردية جاودي، تسيير الأجور في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2006_2007.
9. سومر أديب ناصر، انظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سوريا، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، سوريا، 2003_2004.
10. ديب نورة، التحفيز بوحدة نوميديا، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة قسنطينة، 1998-1999.
11. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011.
12. الهادي ميلاد قويشة، أثر الحوافز على مستوى أداء العاملين في شركة الواحة للنقط الليبية أطروحة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، السعودية، 2008.

المواقع الالكترونية:

www.mawsoah.net ، من بعض صفحات الموسوعة العربية العالمية، بتاريخ 17 جانفي 2024.

أجنبية:

- 1 Kavanagh, M.J. Job performance in the military A classification scheme. Literature review and direction for research. Air force human resources laboratory, 1987.
- 2 Adnan, S & Mohamed, K. Performance Evaluation –Methods and Techniques Survey. Business Process
- 3 Re-engineering in Public Administration of Kingdom of Saudi Arabia 04. 2014.
- 4 Harvard College Publications. 2015.



1. الملحق رقم 01: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	اسم ولقب الأستاذ المحكم	الدرجة العلمية
01	يونس قرواط	أستاذ محاضر (أ)
02	تاهمي نادية	أستاذ محاضر (أ)
03	بن البار موسى	أستاذ محاضر (أ)
04	ياسين عطالله	أستاذ محاضر (أ)
05	زريق عمر	أستاذ محاضر (أ)
06	مرواني رابح	أستاذ محاضر (أ)

02. الملحق رقم 02: استمارة الاستبيان

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير



استبيان

أخي الكريم /أختي الكريمة، السلام عليكم:

في إطار التحضير لمذكرة ماستر في التسيير العمومي بعنوان: أثر الأجور والحوافز على الأداء الوظيفي.

يطيب لي أن أضع بين أيديكم قائمة استبيان خاصة بالدراسة الميدانية في مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة أم فورماتيك وذلك للتعرف على أثر الأجور والحوافز على الأداء الوظيفي. لذلك نرجو من فضلكم أخذ بضع دقائق من وقتكم لتعبئة كافة محاور هذه الاستبيان بوضع علامة (X) أمام الحقل الذي تراه مناسباً علماً أنّها لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة وإنما رأيك الشخصي هو الصحيح. مع العلم أن محتوى هذا الاستبيان لا يخدم إلا أغراض البحث العلمي شاكرًا لكم حسن تعاونكم. تقبلوا مني خالص الاحترام والتقدير.

الباحث: بوغزارة سيف الإسلام و بن عبد السلام سعدي

إشراف الأستاذة: د. خيار جميلة سيلية

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

ضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة:

الجنس:	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى				
العمر:	<input type="checkbox"/> 29-20	<input type="checkbox"/> 39-30	<input type="checkbox"/> 49-40	<input type="checkbox"/> 50 فما فوق		
الحالة المدنية:	<input type="checkbox"/> أعزب	<input type="checkbox"/> متزوج				
المستوى الدراسي:	<input type="checkbox"/> ثانوي	<input type="checkbox"/> تكوين مهني	<input type="checkbox"/> جامعي	<input type="checkbox"/> دراسات عليا		
الخبرة المهنية:	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 إلى 10 سنة	<input type="checkbox"/> من 11 إلى 15 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 15 سنة		
ما هو القسم الذي تعمل به:	<input type="checkbox"/> الإدارة	<input type="checkbox"/> البرمجة	<input type="checkbox"/> التسويق	<input type="checkbox"/> الأمن	<input type="checkbox"/> خدمة العملاء	<input type="checkbox"/> نظم المعلومات

متوسط الراتب الشهري الذي تتقاضاه هو:

أقل من عشرون ألف دينار جزائري

من عشرون ألف دينار الى أربعون ألف دينار جزائري

- أكبر من أربعون ألف دينار الى ستون ألف دينار جزائري
- أكبر من ستون ألف دينار الى ثمانون ألف دينار جزائري
- أكبر من ثمانون ألف دينار جزائري

المحور الثاني: الأجور في شركة أم فورماتيك .

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تصف الأجور في شركة أم فورماتيك. لذا أرجو من حضرتكم أن تضعوا إجابة (X) أمام درجة الموافقة التي ترونها مناسبة إما من عدم الموافقة على الإطلاق (1) إلى الموافقة على العبارة بشدة (5) كما يلي:

العبارات				
موافق جدا	موافق نوعا ما	لا أدري (دون رأي)	غير موافق نوعا ما	غير موافق اطلاقا
I. الأجور في أم فورماتيك				
				1- الراتب الذي تتقاضاه يغطي احتياجاتك الشخصية
				2- الراتب الذي تتقاضاه يتوافق مع مستوى مهاراتك
				3- الراتب الذي تتقاضاه يتوافق مع مستوى مسؤولياتك
				4- توجد عدالة في توزيع الأجور داخل الفريق او الشركة
				5- توجد فجوة كبيرة بين أجرك وبين أجور زملائك الذين يقومون بمهام مماثلة
				6- توجد فجوة كبيرة بين أجرك وبين أجور الموظفين الذين يقومون بمهام مماثلة في شركات منافسة

المحور الثالث: الحوافز في شركة أم فورماتيك

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تصف الحوافز في شركة أم فورماتيك. لذا أرجو من حضرتكم أن تضعوا إجابة (X) أمام درجة الموافقة التي ترونها مناسبة إما من عدم الموافقة على الإطلاق (1) إلى الموافقة على العبارة بشدة (5) كما يلي:

العبارات				
موافق جدا	موافق نوعا ما	لا أدري (دون رأي)	غير موافق نوعا ما	غير موافق اطلاقا
II. الحوافز في أم فورماتيك				
				1- تتلقى حوافز أو مكافئات مالية على أساس دوري (حافز على الانتاجية. حافز على الجودة. مكافأة عيدية. مكافأة سنوية)
				2- تتلقى حوافز أو مكافئات مالية على أساس استثنائي (حافز على الولاء. مكافأة تشجيعية)
				3- تتلقى حوافز معنوية على أساس دوري (المشاركة في اتخاذ القرار. تقدم الشركة الشكر والتقدير للعاملين)
				4- تتلقى حوافز معنوية على أساس استثنائي (تمنح الشركة القروض في المناسبات الاجتماعية. تمنح مؤسسة إعانات في المناسبات الاجتماعية)
				5- تعكس الحوافز والمكافأة التي تتلقاها مستوى مهاراتك وجهودك
				6- تلقيت دورات تدريبية و تكوين من طرف الشركة
				7- حصلت على ترقية تشجيعية خلال فترة عملي في الشركة

المحور الرابع: الأداء الوظيفي في شركة أم فورماتيك.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تصف الأداء الوظيفي في شركة أم فورماتيك. لذا أرجو من حضرتكم أن تضعوا إجابة (X) أمام درجة الموافقة التي ترونها مناسبة إما من عدم الموافقة على الإطلاق (1) إلى الموافقة على العبارة بشدة (5) كما يلي:

العبارات				
موافق جدا	موافق نوعا ما	لا أدري (دون رأي)	غير موافق نوعا ما	غير موافق اطلاقا
.III الأداء الوظيفي في أم فورماتيك				
				1- لديك معرفة والمام بطبيعة الأعمال المؤكدة اليك
				2- تقوم بتأدية المهام المؤكدة اليك بالكفاءة و الفاعلية المطلوبة
				3- تقوم بتأدية المهام المؤكدة اليك بفاعلية
				4- انت على استعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لأداء المهام المطلوبة
				5- تقوم باستغلال كافة الموارد المتاحة لديك أثناء أدائك الوظيفي
				6- تبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام المؤكدة اليك في الوقت المحدد
				7- كلما زادت الأجور زاد أدائك الوظيفي
				8- كلما تلقيت حوافز أكثر زاد أدائك الوظيفي

3. الملحق رقم 3: مخرجات برنامج SPSS V25

Corrélations

		الثاني_المحور	السؤال1	السؤال2	السؤال3	السؤال4	السؤال5	السؤال6
الثاني_المحور	Corrélation de Pearson	1	,835**	,796**	,790**	,843**	,640**	-,136
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,475
	N	30	30	30	30	30	30	30
السؤال1	Corrélation de Pearson	,835**	1	,510**	,527**	,704**	,433*	-,122
	Sig. (bilatérale)	,000		,004	,003	,000	,017	,522
	N	30	30	30	30	30	30	30
السؤال2	Corrélation de Pearson	,796**	,510**	1	,983**	,730**	,325	-,498**
	Sig. (bilatérale)	,000	,004		,000	,000	,079	,005
	N	30	30	30	30	30	30	30
السؤال3	Corrélation de Pearson	,790**	,527**	,983**	1	,715**	,312	-,518**
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,000		,000	,093	,003
	N	30	30	30	30	30	30	30
السؤال4	Corrélation de Pearson	,843**	,704**	,730**	,715**	1	,418*	-,377*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,022	,040
	N	30	30	30	30	30	30	30
السؤال5	Corrélation de Pearson	,640**	,433*	,325	,312	,418*	1	-,030
	Sig. (bilatérale)	,000	,017	,079	,093	,022		,876
	N	30	30	30	30	30	30	30
السؤال6	Corrélation de Pearson	-,136	-,122	-,498**	-,518**	-,377*	-,030	1
	Sig. (bilatérale)	,475	,522	,005	,003	,040	,876	
	N	30	30	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		الثالث_المحور	السؤال7	السؤال8	السؤال9	السؤال10	السؤال11	السؤال12	السؤال13
الثالث_المحور	Corrélation de Pearson	1	,842**	,832**	,832**	,678**	,795**	,648**	,812**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
السؤال7	Corrélation de Pearson	,842**	1	,941**	,941**	,413*	,868**	,235	,460*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,023	,000	,211	,010
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
السؤال8	Corrélation de Pearson	,832**	,941**	1	1,000**	,331	,887**	,221	,471**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,074	,000	,240	,009
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
السؤال9	Corrélation de Pearson	,832**	,941**	1,000**	1	,331	,887**	,221	,471**
	Sig. (bilatérale)								
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,074	,000	,240	,009
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
السؤال 10	Corrélation de Pearson	,678**	,413*	,331	,331	1	,341	,434*	,487**
	Sig. (bilatérale)	,000	,023	,074	,074		,065	,017	,006
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
السؤال 11	Corrélation de Pearson	,795**	,868**	,887**	,887**	,341	1	,213	,427*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,065		,258	,019
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
السؤال 12	Corrélation de Pearson	,648**	,235	,221	,221	,434*	,213	1	,908**
	Sig. (bilatérale)	,000	,211	,240	,240	,017	,258		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
السؤال 13	Corrélation de Pearson	,812**	,460*	,471**	,471**	,487**	,427*	,908**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,010	,009	,009	,006	,019	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	الرابع المحور	السؤال 14	السؤال 15	السؤال 16	السؤال 17	السؤال 18	السؤال 19	السؤال 20	السؤال 21
الرابع المحور	Corrélation de Pearson	1	,478**	,724**	,796**	,573**	,897**	,786**	,786**
	Sig. (bilatérale)		,007	,000	,000	,001	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
السؤال 14	Corrélation de Pearson	,478**	1	,232	,232	,157	,256	,032	,032
	Sig. (bilatérale)	,007		,217	,217	,406	,171	,866	,866
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
السؤال 15	Corrélation de Pearson	,724**	,232	1	,860**	,169	,588**	,515**	,515**
	Sig. (bilatérale)	,000	,217		,000	,371	,001	,004	,004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
السؤال 16	Corrélation de Pearson	,796**	,232	,860**	1	,267	,683**	,599**	,599**
	Sig. (bilatérale)	,000	,217	,000		,154	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
السؤال 17	Corrélation de Pearson	,573**	,157	,169	,267	1	,430*	,274	,274
	Sig. (bilatérale)	,001	,406	,371	,154		,018	,143	,143
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
السؤال 18	Corrélation de Pearson	,897**	,256	,588**	,683**	,430*	1	,877**	,877**
	Sig. (bilatérale)	,000	,171	,001	,000	,018		,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
السؤال 19	Corrélation de Pearson	,786**	,032	,515**	,599**	,274	,877**	1	1,000**
	Sig. (bilatérale)	,000	,866	,004	,000	,143	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
السؤال 20	Corrélation de Pearson	,786**	,032	,515**	,599**	,274	,877**	1,000**	1	1,000**
	Sig. (bilatérale)	,000	,866	,004	,000	,143	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
السؤال 21	Corrélation de Pearson	,786**	,032	,515**	,599**	,274	,877**	1,000**	1,000**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,866	,004	,000	,143	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations		
Valide	30	100,0
Exclue ^a	0	,0
Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,694	6

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
السؤال 1	14,27	8,202	,678	,549
السؤال 2	14,57	9,771	,671	,576
السؤال 3	14,53	9,637	,654	,577
السؤال 4	14,30	9,459	,744	,551
السؤال 5	13,87	10,947	,459	,644
السؤال 6	12,63	16,654	-,371	,862

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,870	7

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
السؤال 7	9,77	28,116	,787	,838
السؤال 8	9,73	28,202	,774	,839
السؤال 9	9,73	28,202	,774	,839
السؤال 10	8,67	26,092	,490	,889
السؤال 11	9,73	28,340	,723	,844
السؤال 12	9,77	29,151	,518	,868
السؤال 13	9,60	25,076	,707	,844

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,796	8

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
السؤال 14	33,30	5,941	,195	,860
السؤال 15	32,73	5,720	,620	,757
السؤال 16	32,67	5,609	,718	,744
السؤال 17	32,83	5,592	,332	,824
السؤال 18	32,53	5,706	,863	,737
السؤال 19	32,50	6,052	,730	,757
السؤال 20	32,50	6,052	,730	,757
السؤال 21	32,50	6,052	,730	,757

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,855	21

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
السؤال1	62,80	80,372	,622	,840
السؤال2	63,10	86,300	,496	,847
السؤال3	63,07	86,202	,475	,848
السؤال4	62,83	86,695	,477	,848
السؤال5	62,40	87,214	,451	,849
السؤال6	61,17	96,695	-,091	,870
السؤال7	63,97	83,413	,682	,839
السؤال8	63,93	83,306	,686	,839
السؤال9	63,93	83,306	,686	,839
السؤال10	62,87	78,533	,516	,849
السؤال11	63,93	82,823	,686	,839
السؤال12	63,97	84,930	,464	,848
السؤال13	63,80	77,821	,663	,838
السؤال14	61,30	94,010	,075	,861
السؤال15	60,73	90,892	,510	,850
السؤال16	60,67	91,609	,456	,851
السؤال17	60,83	93,316	,132	,859
السؤال18	60,53	92,878	,393	,853
السؤال19	60,50	93,155	,393	,853
السؤال20	60,50	93,155	,393	,853
السؤال21	60,50	93,155	,393	,853

Statistiques

الجنس

N	Valide	30
	Manquant	0
Moyenne		1,33
Erreur standard de la moyenne		,088
Médiane		1,00
Mode		1
Somme		40

Percentiles	25	1,00
	50	1,00
	75	2,00

		الجنس		Percentage valide	Percentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	ذكر	20	66,7	66,7	66,7
	أنثى	10	33,3	33,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

Statistiques

العمر

N	Valide	30
	Manquant	0

		العمر		Percentage valide	Percentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	29 الى 20من	18	60,0	60,0	60,0
	39 الى 30من	11	36,7	36,7	96,7
	49 الى 40 من	1	3,3	3,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

Statistiques

الدراسي-المستوى

N	Valide	30
	Manquant	0

		الدراسي-المستوى		Percentage valide	Percentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	ثانوي	6	20,0	20,0	20,0
	مهني تكوين	4	13,3	13,3	33,3
	جامعي	20	66,7	66,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

Statistiques

المدنية-الحالة

N	Valide	30
---	--------	----

Manquant	0
----------	---

		المدنية-الحالة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعزب	20	66,7	66,7	66,7
	متزوج	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistiques

المهنية-الخبرة

N	Valide	30
	Manquant	0

		المهنية-الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	29	96,7	96,7	96,7
	سنوات 10 الى 5 من	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistiques

القسم

N	Valide	30
	Manquant	0

		القسم			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الادارة	4	13,3	13,3	13,3
	البرمجة	9	30,0	30,0	43,3
	التسويق	6	20,0	20,0	63,3
	الأمن	6	20,0	20,0	83,3
	العملاء خدمة	3	10,0	10,0	93,3
	المعلومات نظم	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistiques

الراتب-متوسط

N	Valide	30
	Manquant	0

الراتب-متوسط

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 20000	2	6,7	6,7	6,7
	من 20000 إلى 40000	13	43,3	43,3	50,0
	من 40000 إلى 60000 أكبر	4	13,3	13,3	63,3
	من 60000 إلى 80000 أكبر	7	23,3	23,3	86,7
	من 80000 أكبر	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistiques

السؤال 1

N	Valide	30
	Manquant	0
Moyenne		2,57

السؤال 1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	6	20,0	20,0	20,0
	2	13	43,3	43,3	63,3
	4	10	33,3	33,3	96,7
	5	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistiques

		السؤال 1	السؤال 2	السؤال 3	السؤال 4	السؤال 5	السؤال 6	الثاني المحور
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,57	2,27	2,30	2,53	2,97	4,20	2,8056
Ecart type		1,251	,944	,988	,937	,928	,997	,63741

السؤال 1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	1	6	20,0	20,0	20,0
	2	13	43,3	43,3	63,3
	4	10	33,3	33,3	96,7
	5	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

السؤال 2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	5	16,7	16,7	16,7
	2	16	53,3	53,3	70,0
	3	6	20,0	20,0	90,0
	4	2	6,7	6,7	96,7
	5	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

السؤال 3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	5	16,7	16,7	16,7
	2	16	53,3	53,3	70,0
	3	5	16,7	16,7	86,7
	4	3	10,0	10,0	96,7
	5	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

السؤال 4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	4	13,3	13,3	13,3
	2	10	33,3	33,3	46,7
	3	13	43,3	43,3	90,0
	4	2	6,7	6,7	96,7
	5	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

السؤال 5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	1	3	10,0	10,0	10,0
	2	1	3,3	3,3	13,3
	3	23	76,7	76,7	90,0
	5	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

السؤال6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	3,3	3,3	3,3
	3	6	20,0	20,0	23,3
	4	8	26,7	26,7	50,0
	5	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الثاني_المحور

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,33	1	3,3	3,3	3,3
	1,67	1	3,3	3,3	6,7
	2,00	1	3,3	3,3	10,0
	2,33	4	13,3	13,3	23,3
	2,50	2	6,7	6,7	30,0
	2,67	7	23,3	23,3	53,3
	2,83	2	6,7	6,7	60,0
	3,00	3	10,0	10,0	70,0
	3,17	4	13,3	13,3	83,3
	3,33	2	6,7	6,7	90,0
	3,67	1	3,3	3,3	93,3
	3,83	1	3,3	3,3	96,7
	4,67	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistiques

		السؤال7	السؤال8	السؤال9	السؤال10	السؤال11	السؤال12	السؤال13	الثالث_المحور
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		1,40	1,43	1,43	2,50	1,43	1,40	1,57	1,5952
Ecart type		,932	,935	,935	1,614	,971	1,133	1,382	,86619

السؤال 7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	24	80,0	80,0	80,0
	2	3	10,0	10,0	90,0
	4	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

السؤال 8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	23	76,7	76,7	76,7
	2	4	13,3	13,3	90,0
	4	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

السؤال 9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	23	76,7	76,7	76,7
	2	4	13,3	13,3	90,0
	4	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

السؤال 10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	14	46,7	46,7	46,7
	2	2	6,7	6,7	53,3
	3	4	13,3	13,3	66,7
	4	5	16,7	16,7	83,3
	5	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

السؤال 11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	24	80,0	80,0	80,0
	2	2	6,7	6,7	86,7
	3	1	3,3	3,3	90,0
	4	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

السؤال 12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	26	86,7	86,7	86,7
	2	1	3,3	3,3	90,0
	4	1	3,3	3,3	93,3
	5	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

السؤال 13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	25	83,3	83,3	83,3
	2	1	3,3	3,3	86,7
	5	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الثالث_ المحور

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	14	46,7	46,7	46,7
	1,29	1	3,3	3,3	50,0
	1,43	2	6,7	6,7	56,7
	1,57	5	16,7	16,7	73,3
	1,71	2	6,7	6,7	80,0

2,00	1	3,3	3,3	83,3
2,57	1	3,3	3,3	86,7
2,71	1	3,3	3,3	90,0
3,00	1	3,3	3,3	93,3
4,00	1	3,3	3,3	96,7
4,14	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Statistiques

		السؤال 14	السؤال 15	السؤال 16	السؤال 17	السؤال 18	السؤال 19	السؤال 20	السؤال 21	الرابع المحور
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,07	4,63	4,70	4,53	4,83	4,87	4,87	4,87	4,6708
Ecart type		,828	,490	,466	,776	,379	,346	,346	,346	,34033

السؤال 14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	3	10,0	10,0	10,0
	4	19	63,3	63,3	73,3
	5	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

السؤال 15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	4	11	36,7	36,7	36,7
	5	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

السؤال 16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	4	9	30,0	30,0	30,0
	5	21	70,0	70,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

السؤال 17

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	1	3,3	3,3	3,3
	3	2	6,7	6,7	10,0
	4	7	23,3	23,3	33,3
	5	20	66,7	66,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

السؤال 18

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	4	5	16,7	16,7	16,7
	5	25	83,3	83,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

السؤال 19

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	4	4	13,3	13,3	13,3
	5	26	86,7	86,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

السؤال 20

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	4	4	13,3	13,3	13,3
	5	26	86,7	86,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

السؤال 21

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	4	4	13,3	13,3	13,3
	5	26	86,7	86,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الرابع_المحور

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	-----------------------	-----------------------

Valide	4,00	5	16,7	16,7	16,7
	4,50	2	6,7	6,7	23,3
	4,63	6	20,0	20,0	43,3
	4,75	2	6,7	6,7	50,0
	4,88	9	30,0	30,0	80,0
	5,00	6	20,0	20,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		الثاني المحور
N		30
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	2,8056
	Ecart type	,63741
Différences les plus extrêmes	Absolue	,129
	Positif	,120
	Négatif	-,129
Statistiques de test		,129
Sig. asymptotique (bilatérale)		,000 ^c

- a. La distribution du test est Normale.
b. Calculée à partir des données.
c. Correction de signification de Lilliefors.
d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		الثالث المحور
N		30
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	1,5952
	Ecart type	,86619
Différences les plus extrêmes	Absolue	,246
	Positif	,245
	Négatif	-,246
Statistiques de test		,246
Sig. asymptotique (bilatérale)		,000 ^c

- a. La distribution du test est Normale.
b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		الرابع_المحور
N		30
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	4,6708
	Ecart type	,34033
Différences les plus extrêmes	Absolue	,226
	Positif	,167
	Négatif	-,226
Statistiques de test		,226
Sig. asymptotique (bilatérale)		,000 ^c

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

Corrélations

		الثاني_المحور	الثالث_المحور	الرابع_المحور
الثاني_المحور	Corrélation de Pearson	1	,532**	,198
	Sig. (bilatérale)		,002	,294
	N	30	30	30
الثالث_المحور	Corrélation de Pearson	,532**	1	,251
	Sig. (bilatérale)	,002		,181
	N	30	30	30
الرابع_المحور	Corrélation de Pearson	,198	,251	1
	Sig. (bilatérale)	,294	,181	
	N	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Modifier les statistiques	Durbin-Watson

				Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,262 ^a	,069	,000	,34035	,069	,998	2	27	,382	2,021

a. Prédicteurs : (Constante), الثاني_المحور, الثالث_المحور

b. Variable dépendante : الرابع_المحور

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,231	2	,116	,998	,382 ^b
	de Student	3,128	27	,116		
	Total	3,359	29			

a. Variable dépendante : الرابع_المحور

b. Prédicteurs : (Constante), الثاني_المحور, الثالث_المحور

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Tolérance	VIF
1	(Constante)	4,409	,287		15,336	,000		
	الثاني_المحور	,048	,117	,090	,411	,684	,717	1,395
	الثالث_المحور	,080	,086	,203	,926	,363	,717	1,395

a. Variable dépendante : الرابع_المحور

Diagnostics de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance		
				(Constante)	الثاني_المحور	الثالث_المحور
1	1	2,850	1,000	,01	,00	,02
	2	,130	4,683	,10	,02	,80
	3	,020	11,816	,90	,98	,18

a. Variable dépendante : الرابع_المحور

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	4,5525	4,9522	4,6708	,08928	30
Valeur prévue standard	-1,325	3,152	,000	1,000	30
Erreur standard de la prévision	,064	,215	,100	,040	30

Valeur prédite ajustée	4,4178	4,9358	4,6642	,09791	30
de Student	-,68041	,44748	,00000	,32841	30
Résidu standard	-1,999	1,315	,000	,965	30
Résidu Student	-2,093	1,500	,009	1,007	30
Résidu supprimé	-,74603	,58220	,00659	,35844	30
Résidu Student supprimé	-2,244	1,537	-,010	1,045	30
Distance de Mahalanobis	,056	10,610	1,933	2,636	30
Distance de Cook	,000	,226	,031	,050	30
Valeur influente centrée	,002	,366	,067	,091	30

a. Variable dépendante : الرابع_المحور

Descriptives

الرابع_المحور

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
ذكر	20	4,6625	,32470	,07260	4,5105	4,8145	4,00	5,00
أنثى	10	4,6875	,38752	,12255	4,4103	4,9647	4,00	5,00
Total	30	4,6708	,34033	,06213	4,5438	4,7979	4,00	5,00

Test d'homogénéité des variances

		Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
الرابع_المحور	Basé sur la moyenne	,434	1	28	,515
	Basé sur la médiane	,057	1	28	,813
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,057	1	24,548	,813
	Basé sur la moyenne tronquée	,381	1	28	,542

ANOVA

الرابع_المحور

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,004	1	,004	,035	,853
Intragroupes	3,355	28	,120		
Total	3,359	29			

Descriptives

الرابع_المحور

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
29 الى 20 من	18	4,6944	,30080	,07090	4,5449	4,8440	4,00	5,00
39 الى 30 من	11	4,6023	,40627	,12250	4,3293	4,8752	4,00	5,00
49 الى 40 من	1	5,0000	5,00	5,00
Total	30	4,6708	,34033	,06213	4,5438	4,7979	4,00	5,00

Test d'homogénéité des variances

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.	
الرابع_المحور	Basé sur la moyenne	1,739	1	27	,198
	Basé sur la médiane	,752	1	27	,394
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,752	1	25,508	,394
	Basé sur la moyenne tronquée	1,547	1	27	,224

ANOVA

الرابع_المحور

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,170	2	,085	,720	,496
Intragruppes	3,189	27	,118		
Total	3,359	29			

Descriptives

الرابع_المحور

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
أعزب	20	4,6875	,27951	,06250	4,5567	4,8183	4,00	5,00
متزوج	10	4,6375	,45434	,14367	4,3125	4,9625	4,00	5,00
Total	30	4,6708	,34033	,06213	4,5438	4,7979	4,00	5,00

Test d'homogénéité des variances

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.	
الرابع_المحور	Basé sur la moyenne	5,910	1	28	,022

Basé sur la médiane	1,725	1	28	,200
Basé sur la médiane avec ddl ajusté	1,725	1	19,599	,204
Basé sur la moyenne tronquée	5,562	1	28	,026

ANOVA

الرابع المحور

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,017	1	,017	,140	,711
Intragruppes	3,342	28	,119		
Total	3,359	29			

Descriptives

الرابع المحور

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
سنوات 5 من أقل	29	4,6595	,34052	,06323	4,5300	4,7890	4,00	5,00
سنوات 10 الى 5 من	1	5,0000	5,00	5,00
Total	30	4,6708	,34033	,06213	4,5438	4,7979	4,00	5,00

ANOVA

الرابع المحور

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,112	1	,112	,967	,334
Intragruppes	3,247	28	,116		
Total	3,359	29			

Descriptives

الرابع المحور

N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
				Borne inférieure	Borne supérieure		

20000 من أقل	2	4,5000	,70711	,50000	-1,8531	10,8531	4,00	5,00
20000 إلى 40000 من	13	4,5962	,36140	,10023	4,3778	4,8145	4,00	5,00
40000 إلى 60000 من أكبر	4	4,8750	,10206	,05103	4,7126	5,0374	4,75	5,00
60000 إلى 80000 من أكبر	7	4,6250	,33850	,12794	4,3119	4,9381	4,00	5,00
80000 من أكبر	4	4,8750	,17678	,08839	4,5937	5,1563	4,63	5,00
Total	30	4,6708	,34033	,06213	4,5438	4,7979	4,00	5,00

Test d'homogénéité des variances

		Statistique de			
		Levene	ddl1	ddl2	Sig.
الرابع المحور	Basé sur la moyenne	2,346	4	25	,082
	Basé sur la médiane	1,949	4	25	,134
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	1,949	4	19,680	,142
	Basé sur la moyenne tronquée	2,217	4	25	,096

ANOVA

الرابع المحور

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,479	4	,120	1,040	,407
Intragruppes	2,880	25	,115		
Total	3,359	29			

ANOVA

الرابع المحور

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,241	5	,048	,371	,864
Intragruppes	3,118	24	,130		
Total	3,359	29			



تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): (ش.ص.ب. السلام سعدي) المولود(ة) بتاريخ: 13 ماي 1985 ب: رابعة من ولاية
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أ.و.س.) رقم: 10899348 الصادر بتاريخ: 27/04/2018 عن: بلدية من ولاية
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم بشرية تخصص: موارد بشرية خلال السنة الجامعية: 2017-2018
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: أثر الأتمتة والمحاسبة على الأداء الوظيفي
دراسة حالة (EURL M-FORMATIK)

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

حرر بتاريخ:/...../.....

التوقيع و البصمة

.....

رئيس اللجنة
د. عبد السلام سعدي
رقم: 10899348
تاريخ: 27/04/2018
م. ب. 4624
رئيس المجلس الشعبي البلدي
العون المفوض
عبد القادر

المسيلة في:

رقم:/.....

إلى السيد: مدير شركة M.FORMATIK

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

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

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س	الإمضاء
01	بوغزارة مسعود الإسلام		100891574	
02	بن عبد السلام مسكدي		108993425	
عنوان المذكرة: أختار... المذكرة... والمصو... المستر... المسالك... الاداء... ابو... تطبيق... دراسة جمالية... شركة... EURL M.FORMATIK				

المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)	هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)
<p>بن عبد السلام مسكدي</p> <p></p>	<p>EURL M-FORMATIK</p> <p>R.C.N° 17 B 0664427-00/28</p> <p>Cite 100 LPA N°01/0at N° 12</p> <p>Lot N° 206/106 M'SILA</p> <p></p>	<p></p> <p>قراوي أحمد التسيير</p>

