

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



ميدان: العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير
فرع: إدارة أعمال

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت عنوان:

مساهمة استراتيجية التحفيز في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز

- دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية-

تحت إشراف:

د. بتغة صونيا

من إعداد:

- دمان أميرة

- بوغفار هاجر

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
			رئيسا
د. بتغة صونيا			مشرفا ومقررا
			مناقشا

السنة الجامعية : 2020-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي
أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدِي وَأَنْ أَعْمَلَ
صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي
عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿١٩﴾

النمل: ١٩

نجر

شكر وتقدير

نحمد الله ونشكره على منحه ايانا الصبر وسعة البال ،حتى تمكنا من إنجاز هذا العمل

،وتتقدم بشكرنا الجزيل والخالص إلى كل من كان سندا في اعداد هذه العمل

الاستاذة المشرفة: بتغة صونية التي لها الفضل في إنجاز هذا الجهد المتواضع ،وعلى قبولها

الاشراف على هذه الرسالة وما أولته من اهتمام وتوجيه وتسديد في كل مراحل البحث .

فلها منا كل الاحترام والتقدير .

كما نتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من ساهم بنصائحه لنا ،لإتمام هذا العمل .

دون أن ننسى شكر الاساتذة الذين رافقونا مشوار الدراسة الجامعية .



إهداء

إلى من علمني روح الصبر دون استسلام... إلى من أحمل اسمه بكل

افتخار

أبي الغالي النوي

إلى نبع الحنان إلى من كانت سندي طول العمر... أمي حفظها الله

آسية

إلى اخوتي الاعزاء "عبد الرؤوف، رويدة، سلسيل، هالة، أحلام"

إلى صديقاتي كل واحدة باسمها... وإلى كل من علمني حرفاً أهدي

هذا الجهد المتواضع

أميرة



إهداء

إلى من ملأني بحنانها وأدفاًتي بعطفها، إلى من
حملني وهنا على وهن إلى أميرة الأمهات أمي الغالية حكيمة.
إلى من تسجد له كلماتي وتنحني له أحاسيسي، إلى
من علمني أن الحياة كفاح والعلم سلاح إلى أبي الحنوز
الساسبي .

إلى سندي في هذه الحياة إخوتي، بوعلام، عبد الرزاق، فتح الله،
كنزة، فردوس .

وإلى من كانت أحسن رفيق لي في هذا الانجاز وفي
حياتي أميرة .

وإلى جدتي نبض قلبي رحمها الله .

هاجر



فهرس المحتويات



فهرس الموضوعات:

الصفحة	الفهرس
	شكر وتقدير
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
أ - ح	مقدمة عامة
الفصل الأول: المدخل النظري لمفاهيم الدراسة	
10	تمهيد
11	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التحفيز
11	المطلب الأول: مفهوم التحفيز
20	المطلب الثاني: أهم المداخل النظرية للتحفيز
24	المطلب الثالث: نظام التحفيز الفعال
28	المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي المتميز
28	المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي
34	المطلب الثاني: ماهية الأداء الوظيفي المتميز
43	المطلب الثالث: متطلبات تحقيق الأداء الوظيفي المتميز
46	خلاصة
الفصل الثاني: الدراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	
48	تمهيد
49	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
49	المطلب الأول: نشأة وتطور جامعة محمد بوضياف - المسيلة-
50	المطلب الثاني: الاطار المنهجي
51	المطلب الثالث: مصادر بيانات الدراسة
51	المطلب الرابع: بناء الاستبيان ومعالجته إحصائيا

58	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة
58	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
60	المطلب الثاني: عرض وتفسير اتجاهات أفراد العينة
67	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
67	المطلب الأول: إختبارات المعلمية
68	المطلب الثاني: فرضيات محور الدراسة
77	خلاصة
78	الخاتمة العامة
81	قائمة المصادر والمراجع
86	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

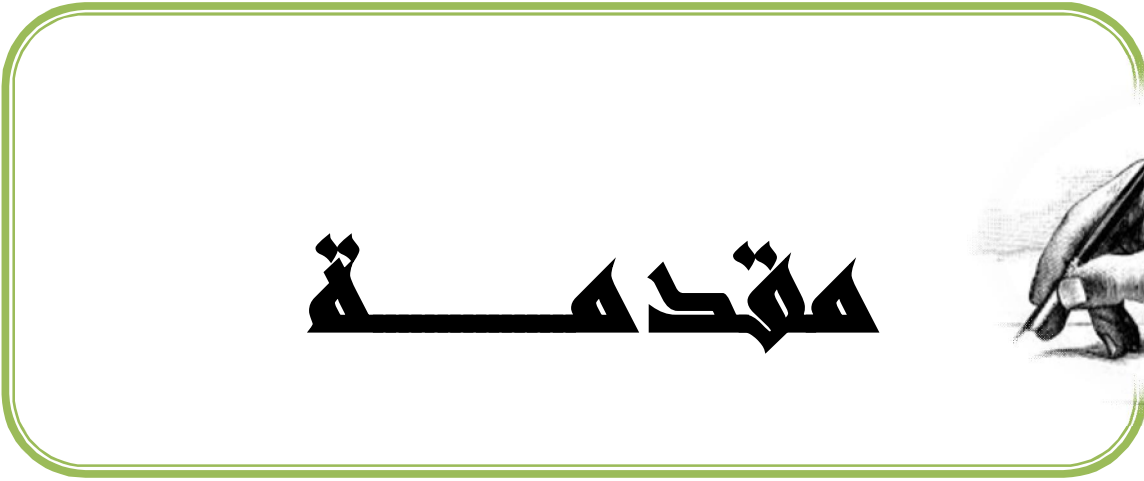
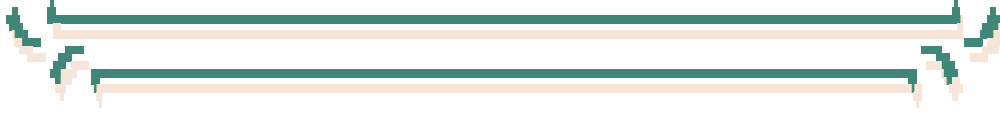


قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	بين درجات رنسيس ليكارت (Rensis Likert) الخماسي.	51
02	محاور وأبعاد الاستبيان	52
03	قيم معامل الارتباط بيرسون. لفقرات. محور. استراتيجية التحفيز بالدرجة الكلية للمحور	53
04	قيم معامل الارتباط بيرسون لعبارات محور الأداء المتميز وعلاقتها بالدرجة الكلية للبعد والمحور الذي تنتمي اليه	54
05	الاتساق البنائي لأبعاد ومحاور الاستبيان.	56
06	نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.	57
07	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	58
08	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	58
09	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة.	59
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	59
11	المحك المعتمد في الدراسة للاستبيان.	60
12	القياس الإحصائي لإجابات الأساتذة نحو محور استراتيجية التحفيز.	61
13	القياس الإحصائي لإجابات الأساتذة نحو محور الأداء الوظيفي المتميز.	64
14	بين نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov	67
15	نتائج تحليل الانحدار. الخطي البسيط لقياس. مساهمة المتغير المستقل استراتيجية التحفيز على المتغير التابع الأداء الوظيفي المتميز.	68
16	نتائج تحليل الانحدار. الخطي البسيط لقياس. مساهمة المتغير المستقل استراتيجية التحفيز على المتغير الفرعي التابع الأداء والإنجاز.	69
17	نتائج تحليل الانحدار. الخطي البسيط لقياس. مساهمة المتغير المستقل استراتيجية التحفيز على المتغير الفرعي التابع المبادرة والإبداع.	71
18	نتائج تحليل الانحدار. الخطي البسيط لقياس. مساهمة المتغير المستقل استراتيجية التحفيز على المتغير الفرعي التابع التعاون والالتزام الوظيفي.	72

قائمة الجداول والأشكال =====

73	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس مساهمة المتغير المستقل استراتيجية التحفيز على المتغير الفرعي التابع التعلم والتحسين المستمر.	19
75	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس مساهمة المتغير المستقل استراتيجية التحفيز على المتغير الفرعي التابع المشاركة وتحمل المسؤولية.	20



المقدمة:

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المنظمات في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها فهو الركيزة الأساسية لنجاحها أو فشلها، ولا تزال المنظمات تعمل جاهدة في جعل هذا العنصر يقدم أفضل ما لديه لصالح المنظمة بشكل أكثر كفاءة وفعالية. والتحفيز هو أحد الوظائف المهمة في تسيير المورد البشري لذلك يستوجب متابعته والاهتمام به من طرف المنظمة .

ومن المعروف أن طبيعة استراتيجية التحفيز أساسية وجوهرية لفعالية المنظمة ، فاستراتيجية التحفيز حجر الزاوية لأداء المنظمات لأن الخبرات أظهرت أن عملية التصميم والتنفيذ صعبة جدا بالطريقة التي يكون فيها كلا الطرفين (العاملين، المنظمة) منتفعين وراضين بشكل متبادل. كما أن استراتيجية التحفيز والطرق التي يتم من خلالها توزيعها لها تأثير هام على دافعية العاملين وأدائهم، فقد أصبح نجاح أو فشل المنظمات يرتكز على مدى تحملها واهتمامها وتأطيرها الصحيح لأهم مورد تملكه وهو العنصر البشري الذي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما ونوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها.

ومن هنا يتضح أن استراتيجية التحفيز بمثابة المقابل المادي للأداء الوظيفي المتميز سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو الوفرة في الوقت أو حتى في التكاليف ،أي أن التحدي الأساسي لأي مؤسسة يكمن في أداء العنصر البشري وكيفية تنمية قدراته فإذا كانت مشكلة القدرة تحل بتكوين وتدريب العاملين فان مشكلة الرغبة في العمل تواجهها المؤسسة باستخدام أساليب و أنظمة أخرى لإدارة هذا السلوك على أسس علمية وذلك عن طريق استخدام الخطط التحفيزية ومن هنا تظهر مشكلة جديدة لإدارة الموارد البشرية وهي تحديد حاجات الافراد باختيار الحوافز الملائمة من أجل تحقيق أداء وظيفي متميز

بناء على ما سبق يمكن صياغة اشكالية الدراسة من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة استراتيجية التحفيز في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لدى أساتذة قسم علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة؟

هذه الإشكالية تقودنا إلى طرح التساؤلات التالية:

1- كيف تساهم استراتيجية التحفيز في تحقيق أداء وانجاز أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.

2- كيف تساهم استراتيجية التحفيز في تحقيق المبادرة والإبداع لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.

3- كيف تساهم استراتيجية التحفيز في تحقيق التعاون والالتزام الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.

4- كيف تساهم استراتيجية التحفيز في تحقيق التعلم والتحسين المستمر لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.

5- كيف تساهم استراتيجية التحفيز في تحقيق المشاركة وتحمل المسؤولية لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.

الفرضية الرئيسية للدراسة:

لا تساهم استراتيجية التحفيز في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.

• الفرضيات الفرعية:

1- لا تساهم استراتيجية التحفيز في تحقيق أداء وانجاز من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.

2- لا تساهم استراتيجية التحفيز في تحقيق المبادرة والإبداع من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.

3- لا تساهم استراتيجية التحفيز في تحقيق التعاون والالتزام الوظيفي من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.

4- لا تساهم استراتيجية التحفيز في تحقيق التعلم والتحسين المستمر من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.

5- لا تساهم استراتيجية التحفيز في تحقيق المشاركة وتحمل المسؤولية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.

• أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع، وهو استراتيجية التحفيز وعلاقته بالأداء الوظيفي المتميز وكيفية تحسين أداءه باعتباره الورقة الرابحة في المنظمة وعنصر التميز فيها. ويمكن النظر الى أهمية موضوع الدراسة من الزاويتين العلمية والعملية.

- الأهمية العلمية

يعتبر هذا الموضوع من المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من المفكرين، وذلك لأنه لازال يحتاج لدراسات جديدة لارتباطه بدوافع وحاجات ورغبات الأفراد التي تتميز بالتغير والتمايز. كما أن المنظمات تصرف مبالغ كبيرة تضاف الى أجور العمال يجب أن يقابلها عوائد كزيادة الانتاج... ويرجع ذلك أيضا الى أن استراتيجية التحفيز تعد الوسيلة التي تستطيع بواسطتها إشباع بعض الرغبات والحاجات غير ملبات لديه.

- الأهمية العملية

توجه هذه الدراسة اهتمامها الرئيسي للتركيز والتطبيق على فئة أساتذة قسم علوم التسيير جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ومن ثم فان ما سنتوصل اليه من نتائج ستعود بالدرجة الأولى على اساتذة الجامعة بصفة عامة، وما يترتب على ذلك من توصل إلى أنظمة تحفيز فعالة تساهم بقوة في رفع مستوى الأداء الوظيفي ليتحول إلى متميز ويحقق الأهداف المرجوة .

• أهداف الدراسة

مما لاشك فيه أن أي دراسة علمية تسعى في نهاية الأمر إلى تحقيق أهداف محددة سواء كانت أهداف نظرية لمحاولة فهم أو تفسير ظاهرة اجتماعية، أو كانت أهداف تطبيقية كمحاولة إيجاد حلول لمشكلات ميدانية ترتبط بتطبيقات معينة أو إجراءات محددة، وعليه فإن دراستنا تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ التعرف على حقيقة استراتيجية التحفيز المعمول بها وسط أساتذة قسم علوم التسيير بجامعة المسيلة؛
- ✓ التعرف على أكثر أنواع الحوافز جاذبية بالنسبة للأساتذة؛
- ✓ البحث عن العلاقة بين استراتيجية التحفيز و بين الأداء الوظيفي الذي يعملون به؛
- ✓ التعرف على تأثير استراتيجية التحفيز على الأداء الوظيفي المتميز .

• أسباب اختيار الموضوع

إن اختيارنا لهذا الموضوع "مساهمة استراتيجية التحفيز في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز " ليس من قبيل الصدفة وإنما يعود لأسباب ذاتية و موضوعية :

- الأسباب الذاتية

- ✓ هذا الموضوع مشابه لموضوع دراستنا في شهادة ليسانس لذا حاولنا التعمق فيه أكثر؛
- ✓ الرغبة في معرفة أهمية استراتيجية التحفيز وسط اساتذة جامعة المسيلة؛
- ✓ اقتناعنا ان العنصر البشري هو أساس نجاح وفاعلية المنظمة و بقائها لذلك فتحفيزه ماديا ومعنويا يؤدي بالضرورة إلى تحسين أدائه.

- الأسباب الموضوعية

- ✓ نظام التحفيز من أهم مجالات انشغال المتخصصين في المنظمات والخبراء والباحثين في قضايا شؤون ادارة الموارد البشرية؛
- ✓ التحفيز يعتبر نقطة ارتكاز لتوجيه الفرد في المنظمة و الأساس الذي استند عليه لتحقيق أهدافها.

• حدود الدراسة

الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2020-2021

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة ميدانيا في قسم علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية في جامعة محمد بوضياف المسيلة.

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على مدى مساهمة استراتيجية التحفيز في تحقيق الاداء الوظيفي المتميز من وجهة نظر اساتذة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بكلية العلوم الاقتصادية.

• مفاهيم الدراسة

من أجل تفادي الالتباس والغموض في المصطلحات الواردة في دراستنا قمنا بتوضيحها كما يلي:

- **الدافعية:** هي عبارة عن القوى المحركة للسلوك وتوجيهه نحو تحقيق غايات معينة يشعر الفرد بالحاجة اليها وبأهميتها المادية والمعنوية له.

- **نظام التحفيز الفعال:** هو النظام الذي يضم فرق عمل فعالة لتحقيق الاهداف في ضل متطلبات الادارة الحديثة وله القدرة على تحفيز و تحريك دافعية الافراد وتحسين أدائهم.

- السلوك الوظيفي: هو تفاعل سلوك الفرد مع نظام العمل داخل المنظمة، ذلك عن طريق تقبل نظام العمل كما هو لا كما يحب هو أن يكون.

- القيادة: العملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب.

• الدراسات السابقة

من خلال بحثنا في الموضوع صادفنا مجموعة من الدراسات منها:

1. الدراسة الأولى: للطالب نادر حامد عبد الرزاق بعنوان: تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء

الوظيفي (دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين)، رسالة ماجستير في

ادارة أعمال، جامعة الأزهر بغزة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، 2010

توصلت هذه الدراسة لعدة نتائج منها:

- بينت نتائج الدراسة أنه لا يوجد معايير وضوابط إدارية واضحة لمنح الحوافز، وأن نظام المكافآت المادية غير فعال ولا يساعد على تحسين الأداء الوظيفي.

- بينت النتائج أنه يسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الزملاء في العمل والعاملين، مما يساهم في تحسين مستويات الأداء الوظيفي بشكل عام.

- أن الحوافز المقدمة تتناسب مع الجهد المبذول وهذا يدل على أن المؤسسة تكافئ موظفيها بالشكل المناسب بغض النظر عن مكانتهم، ومستوياتهم الادارية والوظيفية. فالحافز المقدم للموظفين من جراء أدائهم لأعمالهم يتحقق وفق الجدارة والمثابرة في العمل.

2. الدراسة الثانية: للطالبة قلال نسيمه بعنوان أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة

(دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة ماستر في التسيير الاستراتيجي، جامعة عبد الحميد

بن باديس، مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017/2018.

وتوصلت هذه الدراسة لبعض النتائج منها:

- وجود نظام داخلي جيد مبني على النقاش بين الرئيس والمرؤوسين .

- حرص المؤسسة على توفير الحوافز المعنوية والحفاظ على عمالها وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتفعيل روح الجماعة.

- سعي المؤسسة الى توظيف الكفاءات والخبرات الانسانية القادرة على قيادة المنظمة للتغيير والتطور .

- العمل على تشجيع العمال لتحقيق أهدافهم الشخصية وتنمية روح الولاء للمنظمة.

3. الدراسة الثالثة: للطالب فيصل خرشي بعنوان فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره

في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية (دراسة حالة بمديرية الشباب والرياضة

لولاية المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية،

تخصص الادارة والتسيير الرياضي، 2018/2019

وقد توصلت هذه الدراسة لبعض النتائج نذكر منها:

- للقدرات الفردية دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لادارة الموارد البشرية للمؤسسة الرياضية .

-للأنظمة وإجراءات العمل دور في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لأفراد ادارة الموارد البشرية للمؤسسة الرياضية.

-نمط القيادة دور في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز للإدارة الموارد البشرية للمؤسسة الرياضية.

• المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة المذكورة

أ. أوجه الاتفاق مع الدراسات الحالية: غالبية الدراسات السابقة تكلمت عن الحوافز كمتغير مستقل مع

استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الحوافز وهي خاصية مشتركة.

-الاستفادة كانت لهذه الدراسات فائدة أضفناها على الموضوع الدراسة وهي:

-الاستفادة من ضبط الفرضيات وبناء الاشكالية .

-التوجيه في مجال المراجع المساعدة على توجه مباشر اليها .

ب. أوجه الاختلاف :

- دراسة نادر حامد عبد الرزاق: ركزت هذه الدراسة على مدى تأثير الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي

بشكل عام بينما ركزنا في دراستنا على مدى مساهمة استراتيجية التحفيز في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز،

كما أن هذه الدراسة ذكرت نظام التحفيز بشكل عام أما في دراستنا فقد كانت أكثر خصوصية فقد تطرقنا الى نظام التحفيز الفعال .

- دراسة قلال نسيمية: الهدف من هذه الدراسة هو تقييم مستوى التحفيز في المؤسسات بصفة عامة في حين أن الهدف من دراستنا الحالية هو التعرف على حقيقة استراتيجية التحفيز المعمول بها في جامعة محمد بوضياف وعلاقتها بالأداء الوظيفي المتميز ،وقد تم الاعتماد في الدراسة السابقة على المنهج التحليلي أما في دراستنا فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي والتحليلي.

- دراسة فيصل خرشي: تختلف هذه الدراسة عن دراستنا عن دراستنا الحالية في كونها سعت إلى دراسة بعض الأبعاد التي تخص الأداء الوظيفي في حين دراستنا تسعى للبحث عن العلاقة القائمة بين استراتيجية التحفيز والأداء الوظيفي المتميز .

• الاطار المنهجي

اعتمدنا في هذه الدراسة على الجانب النظري والتطبيقي، ففي الجانب النظري استخدمنا المنهج الوصفي لأنه الأنسب في الدراسة والذي يعرف على أنه "طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية أو مشكلة اجتماعية وسكان معينين " .

كما تم الاعتماد على الدراسة الميدانية من خلال الاعتماد على الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات الاولية. بالإضافة إلى المنهج التحليلي فكل باحث هو بحاجة للاعتماد على هذا المنهج لأن دراسة أي ظاهرة أو مشكلة لا بد من ان يكون لها طرق كمية لتحليلها هذه الأخيرة التي تساعد على الدراسة في مختلف الجوانب .

• صعوبات الدراسة

من الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة، قلة المراجع الجزائرية التي تدرس مدى مساهمة استراتيجية التحفيز في الأداء الوظيفي المتميز .

• محاور الدراسة

قسمت الدراسة الحالية الى فصلين اثنين، حيث تناول الفصل الأول الإطار النظري الذي تم تقسيمه إلى مبحثين: المبحث الأول مفاهيم أساسية حول التحفيز، والمبحث الثاني ماهية الأداء الوظيفي المتميز .

أما الفصل الثاني فهو يتحدث عن الدراسة الميدانية على عينة أساتذة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة تخصص علوم التسيير ومعالجة البيانات عن طريق البرنامج الإحصائي sbss من خلال ثلاث مباحث، المبحث الأول حول إجراءات الدراسات الميدانية أما المبحث الثاني فكان حول عرض وتحليل بيانات الدراسة والمبحث الثالث حول اختبار فرضيات الدراسة و في الأخير الخاتمة.

الفصل الأول

المدخل النظري لمفاهيم الدراسة



المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التحفيز

المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي المتميز

تمهيد الفصل:

يعد التحفيز من المواضيع المحورية في علم الإدارة والعمل لأنه يمس صميم العامل البشري داخل المؤسسة، فلهذا تهتم هذه الأخيرة بهذا الجانب الحساس إذ أن استثارة الدافع وتدعيم السلوك وتحقيق الرضا عن النفس ودفعه نحو النشاط الذي يتجه الى ممارسته مرتبط بمثير قوي كالحوافز والحافز ليس مجرد مثير للدافع وهو أيضا مصدر خارجي يشبع الحاجة أو الهدف الذي يسعى الفرد اليه، ولقد أدركت المنظمة أهمية تحفيز الأفراد لتحسين مستوى أدائهم الوظيفي وجعله أداء متميز وذلك من أجل تطوير وتحقيق أهداف المنظمة، ولعل من أهم الآليات المسيرة والمنظمة لتحقيق هذه الأهداف هي تصميم نظام تحفيزي جيد وفعال من أجل تجسيد أداء وظيفي متميز وذلك من خلال قدرة المنظمة على دفع عاملها للتغيير والتجديد المستمرين لتحقيق مستويات أداء مرضية، وهذا ما سنحاول التعرف عليه ودراسته والقيام بتوضيحه أكثر في هذا الفصل الذي سنتطرق فيه بالتفصيل الى مفهوم التحفيز وأهم المداخل النظرية له ونظام التحفيز الفعال إضافة الى الأداء الوظيفي المتميز ماهيته ومتطلباته، من خلال مبحثين اثنين يتمثلان فيما يلي :

- المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول التحفيز.

- المبحث الثاني : ماهية الأداء الوظيفي المتميز.

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول التحفيز

ان موضوع الحوافز وحساسيته في المنظمات الاقتصادية حضي باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين وهذا نظرا لأهميته البالغة ، مما أدى الى تعدد هذه المفاهيم بتعدد وجهة نظرهم كل حسب طبيعة عمله، إلا أنهم وصلوا في الأخير الى تعاريف تتشابه من حيث المعنى الاجمالي وسنتطرق الى اهم تعاريف وأنواع الحوافز وكذلك أهمية الحوافز وما الهدف منها.

المطلب الأول : مفهوم التحفيز

إن التحفيز له دور رئيسي في توفير بيئة العمل المناسبة و يتحقق هذا الدور في المنظمة من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم للمنظمة ، لضمان تحفيزهم و التزامهم اتجاه تحقيق أهداف المنظمة .

أولا : تعريف التحفيز

تعني كلمة حافز لغويا الدافع أو الباعث ،وهي مأخوذة من علم النفس غير أن أوجه الاختلاف بين الدافع والحافز يكمن في ناحية مصدر التأثير فالأول ينبع من داخل الانسان ،بينما الثاني هو عامل محرك خارجي موجود في البيئة المحيطة بالفرد.¹

وتشير لفظة الحوافز في معناها الاصطلاحي الى :الامكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي استخدم لتحريك المزيج من دوافعه نحو سلوك معين ،وأدائه للنشاط أو نشاطات محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته.²

يعرف التحفيز على انه ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات لغرض اشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق مستويات عالية من الانجاز والأداء في المنظمة .³

¹ -باديس بشطو، أثر التحفيز وانعكاسه على الأداء المهاري لدى لاعبي كرة القدم،مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد بوضياف المسيلة، علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تحضير بدني وذهني، ص 5.

² -محمد حافظ حجازي،ادارة الموارد البشرية،دار الوفاء للطبع والنشر، ط 1،الاسكندرية ،مصر،2007،ص 212.

³ -صالح مهدي محسن العامري،الادارة والأعمال،دار وائل للنشر، ط 1،عمان،الاردن،2007،ص 458.

كما يعرف التحفيز على انه تلك المجهودات التي تبذلها الادارة لحث العاملين عن العمل وذلك من خلال اشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لهم والسعي نحو اشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية.¹

كما يعرف التحفيز على أنه العملية التي بمقتضاها تقوم المؤسسة باستشارة وتوجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أداء متميز.²

يعتبر أيضا أنه تلك الوسائل المادية المعنوية المتاحة لإشباع الحاجات المادية و المعنوية للأفراد.³

التحفيز هو وسيلة للتكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية حيث تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجيا الحكومية ،مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين انتاجها والحفاظ على مكانتها وهذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.⁴

يعبر التحفيز عن رغبات أو احتياجات أو تمنيات غير محققة يحاول الفرد إشباعها و هذا التحفيز يبدأ من شعوره بالحاجة إلى شيء معين ثم تحديدها ثم يتخذ الفرد سلوكا معيناً لإشباع هذه الحاجة اذ يعرف إذ يعرف بأنه "مجموعة من القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرق أو باتجاهات معينة و هذه القوى تحرك سلوك العاملين نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة.⁵

¹ -محمد الصيرفي،ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية،دار وائل للنشر،ط1 عمان ، لأردن،2007،ص 458 .

² - دور الحوافز في تفعيل الابداع الاداري، مختار رحمانى حكيمة ،مجلة البديل لأقتصادي العدد العاشر ، 2020،ص 129.

³ -محمد قاسم القيروتنى، نظرية المنظمة والتنظيم ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ، الاردن،ص 190.

⁴ بشار يزيد الوليد،الادارة الحديثة للموارد البشرية ،ط 1 ،الراية للنشر والتوزيع ،عمان،الاردن،2009،ص ص 141-143.

⁵ - المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز والمنظمات، فيروز بوزورين ، مجلة التنمية ،ادارة الموارد البشرية ،المجلد 5 ، العدد 14، 2019، ص 31.

الحوافز عبارة عن وسيلة للعمل على زيادة درجة ارتباط الفرد بالمنظمة، وهي لا تعتبر بديلاً عن الأجر الأساسي ولكنها مكملة له، حيث تقوم سياسة الحوافز على مبدأ أساسي وهو الحافز مقابل الأداء.¹

نستنتج مما سبق أن الحوافز هي مجموعة الوسائل المادية و المعنوية المتاحة لإشباع الحاجات و الرغبات المادية و المعنوية للأفراد و العوامل الخارجية التي توجه سلوكهم على نحو معين و بالتالي أدائه و ولائه.

ثانياً: أهمية التحفيز

للتحفيز دور فعال وأهمية بالغة في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها وذلك عن طريق تحفيز الأفراد بشكل فعال وكفؤ وتتمثل أهمية التحفيز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها من أهمها ما يلي :²

1. يحقق التحفيز زيادة في عوائد المنظمة من خلال رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين اذ أن الاختيار السليم للحافز يؤدي الى زيادة الانتاج وتحسين نوعه
 2. يساهم التحفيز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخداماتها أفضل استخدام وهذا يؤدي الى اختزال في القوى العاملة المطلوبة وتسخير الفائض منها الى منظمات اخرى قد تعاني من نقص في القوى العاملة
 3. تعمل على تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد العامل وربط مصالحه بمصالح المنظمة.
- كما تبرز أهمية الحوافز لكل من المؤسسة والعاملين، فهي تمثل تكلفة للمؤسسة وفي نفس الوقت تمثل مصدراً هاماً لإشباع حاجات العاملين المادية، و يمكن تلخيص هذه الأهمية من خلال الأهداف المختلفة التي تحاول المنظمة تحقيقها من خلال تطبيق نظام فعال للحوافز وهي:¹

¹ -مصطفى بوشيبية ، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز داخل الادارة الرياضية ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف ،المسيلة ،معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ،ادارة وتنظيم رياضي ، 2016-2017 ،ص 10.

² -سنان موساوي، ادارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ،ط1. الأردن، عمان ، 2004، ص 230.

الفصل الأول:----- المدخل النظري لمفاهيم الدراسة

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

- زيادة الانتماء حيث تشكل الأجور والحوافز بأنها (مادية ،معنوية) أساس العلاقة بين المؤسسة والأفراد العاملين فيها ،فعلية ربط الحوافز بالأداء ، تشجيع كل من الأداء والانتماء وتزويد من ادراك العامل للعدالة والإنصاف

- المساهمة في إشباع رغبات العاملين و رفع روحهم المعنوية

- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين و تنسيق أولوياتها

- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك و تعزيزه و توجيهه و تعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة و العاملين

- تنمية عادات و قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة أو سياستها و تعزيز قدراتهم و ميولاتهم.

-تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة و تفوقها .

و قد ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز مع بداية الفكر الإداري مثلا حركة الإدارة العلمية مع تايلور ليطور عبر مراحل الفكر بوتائر متصاعدة ليصبح أكثر أهمية في الوقت الحاضر للأسباب التالية :²

- زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات على الموارد البشرية التي تتحكم في التطورات التقنية فالتحفيز يلعب دور جوهري في اجتذاب المهارات اللازمة و انتقاء العناصر الصالحة للعمل و وضعهم في المكان المناسب كما أن غموض مفهوم مضمون عملية التحفيز لارتباطها بمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية و التنظيمية المعقدة و المتشابكة ،الأمر الذي أدى بالباحثين إلى الاهتمام أكثر بهذا المجال و دراسته قصد التوصل إلى فهم واضح للعملية و العوامل المؤثرة على نجاحها

¹- نسيمة قلال، أثر التحفيز في أداء العاملين داخل المؤسسة ،جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تسيير استراتيجي، ص 8 .

²- وهيبه اليازيد، فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير، ص 75.

- زيادة التنظيمات العمالية و التشريعات الحكومية ،جعل الحوافز وسيلة للحد من تأثير القيود و التحديات التي تواجه المؤسسة و التي لها تأثير مباشر على كفاءتها و قدرتها على البقاء و الاستمرار و عليه أضحي للحوافز في يومنا هذا أهمية بالغة سواء على المستوى الفردي او على مستوى الجماعات أو على مستوى المؤسسة تتبع الأهمية الأساسية للحوافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة تحقيق أهداف الفرد و أهداف المؤسسة و المجتمع ككل و المتمثلة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.

- تحريك دافعية الفرد نحو العمل.¹

وبالتالي فإن التحفيز له أهمية بالغة سواء بالنسبة للمنظمة أو للعاملين فهو أساس القدرة على دفع عجلة العاملين اتجاه تحقيق أهداف المنظمة

ثالثا : أهداف التحفيز

تسعى المنظمة من خلال استخدام عمليات التحفيز الى تحقيق العديد من الأهداف والتي من أهمها ما يلي:²

أ. ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين

بينما تسعى المؤسسة الى تحقيق أفضل انتاج كما ونوعا وتقديم أفضل الخدمات لموظفيها ،فان للحوافز المادية والايجابية أثرا طيبا على رفع مستوى المعيشة العامل وزيادة دخله اذ أنها تمكنه من الوفاء ببعض الالتزامات المادية ،كما يؤدي استخدام الحوافز المعنوية الايجابية الى رفع روح المعنوية الايجابية ودفعهم للعمل بإخلاص وتفاني في خدمة المؤسسة

ب. ربط أهداف المؤسسة والعاملين فيها بأهداف المجتمع

فمن النتائج التي تترتب على استخدام أسلوب الحوافز دفع العاملين للعمل وترغيبهم فيه بحيث يؤدي ذلك الى ارتياح أكبر كمية وأفضل نوعية ،سواء من السلع أو الخدمات ،وتوفيرها لأفراد المجتمع في الزمن والمكان

¹-عامر عوض،السلوك التنظيمي الإداري،دار أسامة للنشر والتوزيع،ط1،الأردن،2008،ص 88.

²- محمد فالح صالح، ادارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع،ط1،عمان الأردن،2004، ص 122.

المناسبين هذا بدوره ينعكس ايجابا على سمعة المؤسسة في اوساط المجتمع الذي تعمل فيه فيدفع أفراد هذا المجتمع للتعامل مع المؤسسة وتفضيلها على غيرها.

كما عدد حازم أحمد بعض الأهداف كالتالي:¹

- ✓ تشجيع المنافسة بين الأفراد.
- ✓ تحسين الانتاجية .
- ✓ ابراز أنشطة المؤسسة.
- ✓ رفع الروح المعنوية للعاملين.
- ✓ الاحتفاظ بالعاملين الممتازين.
- ✓ مكافأة الأداء المتميز.
- ✓ تشجيع الابداع والابتكار الجديد.
- ✓ حفز الاداء المتوسط للأداء والارتقاء .

ويمكن أيضا توضيح أيضا بعض الاهداف كالتالي:²

-معنوي (تتعلق بالعامل)

1- ترتبط بالعامل وهو العنصر المؤثر بالعملية الانتاجية والمستهدف من وضع نظام الحوافز

-اقتصادي

1-زيادة الانتاجية من خلال استخدام أمثل لعناصر الانتاج

2-تحسين النوعية

¹-انعكاسات الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال القطاع الخامس، حازم أحمد قرآونة، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 4 ، العدد 1 ، 2019،ص 64.

²- سارة نبيل، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، مقال متاح على www.Hadiscusion.com تم الاطلاع عليه يوم 2021/4/21 ، 6:37.

3-زيادة الارباح.

رابعا : أنواع التحفيز

هناك عدة تقسيمات للحوافز المطروحة أمام الادارة نذكر منها :

أ. حسب الطبيعة

1. الحوافز المادية :هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، ويشمل فيما يحصل عليه العاملون من مزايا أو حقوق تحمل هذا الطابع كالرواتب والأجور والعلاوات والتعويضات والمكافآت، المعاشات التعاقدية.¹

وتشمل الحوافز المادية الى جانب الأجور و المرتبات أي صور نقدية أخرى مجمعة أو مجزئة على دفعات يقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات الأفراد المادية فقط دون غيرها ، مثل الأجر الاضافي والعلاوات الدورية والاستثنائية والمنح بأنواعها والمكافآت التشجيعية.² كما انها متمثلة في اشباع الحاجيات في شكل نقدي او عيني و الوسيلة في ذلك الاجر و ملحقاتها التي تعطي له الاهمية الكبرى في دول مختلفة.³

2. الحوافز المعنوية:

على الرغم من أهمية الحوافز المادية إلا انها لات كفي وحدها فالأفراد يختلفون في دوافعهم وتعتبر الحوافز المعنوية (غير المادية)مكملة ومرافقة للحوافز المادية فيكون استخدامها لتحقيق مستوى أفضل من الأداء ،ومن أمثلة هذه الحوافز ما يلي:⁴

- ضمان العمل واستقراره

¹-وهيبة اليازيد،فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة،مرجع سبق ذكره،ص 127.

²-زاهد محمد ديري، ادارة الموارد البشرية ،دار الثقافة للنشر والتوزيع،ط1،الاردن،2011،ص 299 .

³-نور الدين حاروش، ادارة الموارد البشرية، الجزائر،ط1،دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع ،2011،ص 142 .

⁴- آسيا قرني ومريم حسونة، الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي ،مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، تنظيم وعمل، ص 31.

-الحوافز الاجتماعية المعنوية

-التقدم الوظيفي

-المشاركة في اتخاذ القرارات

-العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية

-المركز والمكانة.

كما يمكن إضافة الحوافز المعنوية التالية:¹

-توجيه، تنبيه

-تأنيب الموظف

-توجيه وإنذار .

ب. حسب أثر الحوافز: هذا التقسيم ينظر الى الحوافز من جهة جاذبيتها :

1. الحوافز الايجابية: وهي تلك الحوافز التي تلبى حاجات ودوافع الأفراد العاملين ومصالح المنظمة كقيام العاملين بزيادة الانتاج وتحسين النوعية وتقديم المقترحات والآراء البناءة والابتكارات والمخترعات وتحمل المسؤولية والتفاني والإخلاص في العمل تعتبر نتائج ايجابية لها ما يقابلها من حوافز ايجابية تمنحها المنظمة لهؤلاء العاملين.²

كما تمثل الحوافز التي تجذب الأفراد العاملين نحو إنجاز عمل معين تستهدفه المنظمة وتتمثل في الحوافز المعنوية والمادية المختلفة فالحوافز الايجابية تشجع الأفراد العاملين على إحداث السلوك المرغوب فيه من طرف المنظمة التي تحدد السلوك الايجابي والحوافز المادي أو المعنوي المستعمل لتحقيقه.³

¹ تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين،عوني بوجمعة وآخرون، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا،المجلد15،العدد 21 ، 2019،ص 481.

² -سنان الموساوي، ادارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ،مرجع سبق ذكره، ص 232 .

³ -آسيا قرنيط ومريم حسونة ، الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي ،مرجع سبق ذكره ،ص 31.

2. الحوافز السلبية :

تتمثل الحوافز السلبية في:¹

هي تلك المستخدمة في اتجاه سلبي والتي تهدف الى منع العمال أو الموظفين من القيام بأعمال معينة ضمانا لأداء العمل على الشكل المطلوب، حيث تعتمد في ذلك على اسلوب العقوبات على مواردها البشرية الغير منتظمين والغير أكفاء :مثل توجيه انذار او توبيخ سواء كانا كتابيين أو شفهييين، التأديب والتهديد بالعقاب والطرده أو ادخاله الى مجلس التأديب، النقل الى عمل أقل أو مكان صعب ،نشر قائمة أسماء المهملين في قائمة سوداء ،الحرمان من النشاطات الاجتماعية او الرياضية، التحويل على التحقيق...،ولكن نقول والواقع كشف لنا ان الحوافز السلبية هي مكملة للحوافز الايجابية ومعنى هذا حتى تتجح يكون للحوافز السلبية أثر ايجابي على الموارد البشرية لابد أن تكون الحوافز الايجابية مدروسة وتتماشى مع أهداف وحاجات هذه الموارد لخلق الولاء.

وهي عبارة عن وسائل تستخدم لردع العاملين من القيام بأعمال أو تصرفات معينة لضمان حسن سير الانتاج و أداء العمل بالشكل الطبيعي المعتاد ،وهذه الوسائل تعتبر من قبيل العقوبات التي توقع على العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى أقل مما هو مقدر أو متوقع منهم .

ج. حسب الارتباط

1. الحوافز الفردية:

تدفع الحوافز الفردية مقابل الاداء الفردي ،ومن النماذج:²

- حوافز التميز :تقد للعامل اذا اظهر تميزا في الاداء الوظيفي ،وتختلف حسب اختلاف مستوى أداء العاملين

¹-الحوافز وتأثيرها على الموارد البشرية داخل الادارة وعلى المجتمع ،محمد الناذلي، مجلة حقائق الدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 9، ص 399.

²-دور الحوافز في تفعيل الابداع الاداري ،مختار رحمانى حكيمة ،مجلة البديل الاقتصادي، العدد 10 ، 2020، ص 130.

الفصل الأول:----- المدخل النظري لمفاهيم الدراسة

- الإنتاج الإضافي: يحصل العامل على الاجر مقابل تحقيق رقم معين من الانتاج بجودة محددة أما ما يزيد عن رقم الانتاج فيحصل العامل على حافز مقابل كل وحدة إضافية بنفس الجودة، ويعرف هذا النوع من الحوافز باسم خطة الانتاج الإضافي

- العمولات: من أكثر نظم المعلومات تطبيقاً هي نظم عمولات رجال البيع

ونظام الحوافز الفردية تتحقق فعاليتها بتوفر شرطان أساسيان هما :

- أن يكون هناك ربط واضح بين مستوى أداء الفرد ومستوى الحافز الفردي

- أن يكون الأداء الفردي غير متأثر الى حد كبير بأداء بقية العاملين في المؤسسة.

وتتمثل فيما يلي:¹

عندما يكون هناك تدخل في العمل فمن الصعب أحياناً عزل و تقييم الأداء الفردي و في هذه الحالة يكون من الأفضل تصميم نظام الحوافز على الأساس الجماعي حيث يحصل كل أفراد الجماعة على حوافز تعتمد على أداء المجموعة ككل و تعتمد معظم خطط الحوافز الجماعية على عوامل مثل الأرباح أو تخفيض تكلفة التشغيل، و قد صممت خطط الحوافز الجماعية لتشجيع الأفراد على ممارسة نوع من الضغط على زملاء العمل في المجموعة و تحقيق أداء أفضل و أسرع.

المطلب الثاني: أهم المداخل النظرية للتحفيز

يعد موضوع الحوافز من أكثر المواضيع التي تناولتها العديد من النظريات و المقاربات بالبحث و الدراسة إلا أن الجدير بالذكر أن هذه الدراسات و النظريات قد بينت وفق أسس و منطلقات مختلفة فضلاً عن كونها جاءت في فترات زمنية مختلفة.

أ. النظريات الكلاسيكية

¹-داود معمر، تحفيز العاملين لرفع الروح المؤسسي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة باجي مختار عنابة ، كلية الآداب و العلوم الانسانية، تنمية الموارد البشرية، ص 45.

فقد جاءت المدرسة الكلاسيكية كتغيير عن تيار فكري يشمل مجموعة من الآراء و النتائج الفكرية التي حصل عليها المهتمون بالعمل الإداري في الفترة الممتدة بين العقد التاسع عشر و العقد الثاني من القرن العشرين حيث كانت الثورة الصناعية في بدايتها تعد هذه المدرسة الإسهام في بناء فكر إداري

أين أبدى " فريديريك تايلور " (frederic taylor) أهمية إيجاد إجراءات تعزز من مستوى الإنتاج و قد وجد أن الأسلوب العلمي هو السبيل لوضع الحلول لمشاكل التنظيمات حيث ركز جل اهتمامه بناحيتين أساسيتين من أجل الارتقاء بمستوى أداء العمال إلى أقصى ما يمكن أولاهما دراسة الحركة و الزمن لمعرفة الزمن للقيام بالعمل المكون من مجموعة من الحركات المتتالية والتخلص من الجهد غير الضروري ، إن هذه الدراسة للحركة و الزمن اللازمين لأداء العمل مكنت " تايلور " من التوصل إلى طريقة ذات خطوات محددة و وقت ثابت أطلق عليها اسم طريقة المثلى لأداء العمل ، رأى تايلور أن العداء الدائم بين أصحاب العمل و العمال أساسه الشعور باستغلال الإدارة لهم و تقديم الحوافز المحدودة لذا قدم طريقة جديدة للدفع و هي نظام معدل متمايز و الذي ربط مكاسب العامل بمعايير أدائه و دعا للتركيز على التحفيز العمال أين أكد تايلور على أهمية أن يكون أصحاب العمل كرماء عند مكافأة العمال الذين يحرصون على زيادة الإنتاج و جودته، إن العمال يتصرفون برشد و أن حافزهم الأساسي هو الأجر و منافع اقتصادية كما أن تحسين الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل قد يرفع أيضا من هذه القدرة في الأداء.

أيضا توجد نظرية البيروقراطية التي نشأت مع نشوء تطور العمل الإداري الذي ازداد تعقيدا و أصبح بحاجة لتقسيم العمل و التخصص و وضع القوانين الناظمة للعلاقات بين الأفراد و المؤسسات و التي ارتبطت باسم العالم الاجتماعي الألماني "ماكس فيبر " (max fiper) الذي ركز في دراسته على تحليل العمل الإداري في المؤسسات و دراسة المشكلات فيها حيث رأى فيبر أن أهم صفات العمل البيروقراطي هي وجوب وجود مجموعة من القواعد و الأنظمة التي تبين خطوات العمل اللازمة للتنفيذ للأفراد العاملين بالمنظمة كما ركز على ضرورة انتقاء و تعيين الأفراد المؤهلين لتكون هذه المؤهلات سببا لبقاء العاملين في وظيفة دائمة كما يرى أن تقسيم العمل أمر ضروري لزيادة الخبرة و التطبيق الملائم للعمل مما يؤدي إلى المهارة و رفع مستوى الأداء، إن المنظمة البيروقراطية تسعى إلى تحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال

التقاعد و العمل على إيجاد الإجراءات الثابتة للترقية و التقدم المهني و من هنا فإن فيبر يعتبر الإنسان كائن رشيد مثالي اقتصادي و أن حافزه الأساسي هي الحوافز المادية.¹

ب. النظريات النيوكلاسيكية

المدرسة النيوكلاسيكية التي تعتبر تيار ركز أساسا على دراسة أسلوب الفرد والجماعة أثناء العمل و تفسير هذا السلوك ودوافعه، مع معرفة تأثير المجتمع (البيئة) و حاجاته غير المشبعة على سلوكه و محاولة إيجاد التوازن بين الأبعاد الإنسانية و الأبعاد المادية في العملية الإنتاجية من بينها مدرسة العلاقات الإنسانية ، نظرية سلم الحاجات ...و غيرها.

تأسست نظرية العلاقات الانسانية على يد إلتون مايو (Elton mayo) ،حيث اكتشف أهمية العلاقات الانسانية من خلال البحوث التي قام بها حول دافعية العمال و التي دامت حوالي 9 سنوات من عام 1924 إلى 1932 بمصنع هاوفوثورن الشركة الغربية للكهرباء بعد أن استتجدت به إثر الانخفاض المدهش معدل إنتاجها و ما نتج عنه من أثار عملية على العمال كالتذمر و الاستياء و عدم الرضا رغم كون الشركة لا تعاني من المشاكل المالية ،قام إلتون مايو خلال دراسته بإدخال تغيرات على الظروف المادية كشدة الضوء، الحرارة، فترات الراحة و حتى سلم الأجور لمعرفة مدى تأثيرها على الانتاج، فازداد انتاج العمال و أخذ وتيرة الاستمرار و التحسن رغم سوء ظروف العمل و كانت النتيجة أنه اكتشف أن انتاجية العمال تزداد عندما يركز عليهم الانتباه الخاص و أن ارتفاع الانتاج لا يرجع الى الظروف و الحوافز الخارجية بقدر ما يرجع إلى الروح المعنوية.²

أما "أبراهام ماسلو " (Abraham maslo) الذي وضع نظرية الحاجات التي تعتبر من أكثر نظريات التحفيز شيوعا و قدرة على تفسير السلوك الانساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة ، وتقوم هذه النظرية على مبدئين اساسين:³

أ- أن حاجات الفرد مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم بحسب أولويتها للفرد

¹-التحفيز وأداء العاملين في المؤسسة ، نور الدين بو الشرش ،مجلة العلوم الانسانية العدد 29 ، 2017،ص 25.

²- نور الدين حاروش،ادارة الموارد البشرية،دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع ،ط1 ، الجزائر 2011،ص ص 120-121.

³- سنان الموساوي، ادارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، مرجع سبق ذكره، ص 236.

ب- أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد و بالتالي ينتهي دورها في عملية التحفيز .

ج. النظريات الحديثة

النظريات الحديثة تركز على الطرق التي يتحقق من خلالها التحفيز أو دفع السلوك أو بمعنى آخر فهي تهتم بالكيفية التي يشبع بها الأفراد حاجاتهم، أيضا فإن النظريات الحديثة تصف بالكيفية التي يختار بها الفرد البدائل السلوكية.

يقر فروم (from) بأن قوة الميل بالتصرف بأسلوب معين تعتمد على قوة الدافع الداخلي الذي يدفع الفرد لتحقيق نتائج معينة و كذلك تعتمد على جاذبية هذه النواتج و لهذه النظرية ثلاث خصائص متمثلة في أ. اختيار العامل بين مجموعة من البدائل للسلوك و السلوك الذي يختاره هو الذي يعظم به العائد المتحصل عليه

ب. يندفع العامل لعمل معين بحسب:

- العوائد التي يرغب في الحصول عليها و مدى جاذبية هذه العوائد

- شعوره بأن الأداء هو الوسيلة الوحيدة للحصول على العائد

- توقعه بأن المجهود الذي يقوم به هو الذي يحقق له الانجاز و أداء العمل

ج. قدمت الفرضية افتراضا مفاده أن الفرد قبل أن يقوم بسلوك معين يقوم بالبحث عن ذاته.¹

بالإضافة إلى نظرية العدالة الذي يعتبر صاحبها من أبرز الباحثين الذين روجوا الأفكار التي تقوم عليها نظرية العدالة و تقوم هذه النظرية على شيء أساسي و بسيط و هو الرغبة في أن يعاملوا بعدالة و تتكون مدركات العدالة من:²

-يقيم العامل معاملة المنظمة له

¹-محمد حسن علاوي،علم التدريب الرياضي،دار المعارف،ط 2، 1994، ص 11.

²- باديس بشطو،أثر التحفيز وانعكاسه على الأداء المهاري لدى لاعبي كرة القدم،مرجع سبق ذكره، ص 11.

-يدرك الفرد العدالة أو عدم العدالة اعتمادا على قوة الإدراك بتحديد السلوك

-يقارن العامل موقفه بموقف الآخرين.

المطلب الثالث : نظام التحفيز الفعال

تسعى المنظمات الى تحقيق أهداف عامة و استراتيجيات محددة ، لهذا يفترض عليها تصميم نظام جيد للحوافز الذي يحقق النتائج المرجوة ويعكس الصورة الحقيقية لرغبات الأفراد ودوافعهم حيث أن وضوح النظام وعدالته مبدأ اساسي لتحقيق التوازن المستمر بين ما يقدمه الفرد (الأداء المتميز)وما يحصل عليه.

أولاً: مراحل تصميم نظام التحفيز

يحتاج النظام الجيد للحوافز إلى تتبع مجموعة من المراحل وهي على النحو التالي:¹

أ. **مرحلة تحديد هدف النظام:** تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة ،وعلى من تقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذه جيدا ،ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات و قد يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة ،أو تشجيع الكميات المنتجة ،أو تحسين الجودة ،أو غيرها من الأهداف و لتحقيق هذا الهدف العام (سواء للمنظمة أو لنظام الحوافز)،فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة و القطاعات و الإدارات و المصانع و أنها يجب أن تتعكس و تترجم إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز

ب. **دراسة الأداء :** و تسعى هذه الخطوة إلى تحديد و توظيف الأداء المطلوب و تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي

ج. **تحديد ميزانية الحوافز:** و يقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام

د. **وضع إجراءات النظام:** وهنا تترجم ترجمة النظام في شكل خطوات و إجراءات متسلسلة ،وهي تعني بتسجيل الأداء ،حساباته، نماذجه، اجتماعية، أدوار المشاركين فيه ،أنواع الحوافز و توقيت تقديم الجوائز.

¹ - مفهوم النظريات المفسرة للحوافز، فيروز بوزوروين ، مرجع سبق ذكره، ص ص 46-47.

وقد عدد خثير محمد مراحل تصميم نظام الحوافز على النحو التالي:¹

أ. **مرحلة الدراسة والإعداد :** حيث تقوم الإدارات بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية والإدارية من حيث تركيب الأفراد العاملين ،ودوافع وحاجات الأفراد وكذلك نظم الحوافز السابقة والقوانين والتعليمات المنظمة لها

ب. **مرحلة وضع الخطة:** وتعني تصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تجمعت لدى الإدارات في المرحلة السابقة، يقصد استيعاب دلالاتها وأبعادها ،ثم البدء بوضع الحطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب أن تسير حسب الخطوات الآتية :

1. تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين جميعا

2. تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب والأجور المعمول به في المنظمة

3. تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي

4. تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنظمة

5. تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى وتطورات المنظمة

ج. **مرحلة تجريب الخطة:** قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لابد من تهيئة المناخ المناسب لتطبيقها كأن يتم عقد لقاءات عديدة مع العاملين من أجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموضوعيتها، ويفضل تجريب الخطة على مجموعة صغيرة من الموظفين ،للتأكد من سلامتها وملائمتها للتطبيق في المنظمة

د. **مرحلة التنفيذ والمتابعة:** على ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة ،يتم إجراء التعديلات اللازمة على الخطة بما يتضمن نجاحها وتنفيذها بشكل سليم وشامل ،من أجل تشجيع العاملين لرفع مستوى أدائهم وزيادة فعاليتهم وإنتاجهم وتحسين جودة أعمالهم وسلوكهم وتطوير مساهمهم المهني،ويجب أن تتابع الإدارة عملية تنفيذ خطة الحوافز للوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها ،لكي تتمكن من اتخاذ العلاج المناسب لتضمن سلامتها واستمرار نجاحها مستقبلا.

¹ - دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية، خثير محمد، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، المجلد 16، العدد 23، 2020، ص 511.

ولكي يكون نظام الحوافز فعال يجب أن يكون نظاما عادلا ومنوعا بحيث يشمل الحوافز المختلفة لتلبية كافة الاحتياجات وكذلك ربط الحوافز بالأداء بصورة واضحة لتشجيع العاملين على رفع مستوى الأداء.

ثانيا: مقومات نجاح نظام التحفيز الفعال: في ضوء ما تقدم فان الادارة الفعالة هي التي تدرس ،تفهم العاملين بتقسيماتهم المختلفة مثل(طبيعة اعمالهم ،مدة خدمتهم ،مستوى اجورهم، حالتهم الاجتماعية بحيث تقدم مزيج من الحوافز الذي يتيح أقصى اشباع ممكن للأفراد بهذه التقسيمات)

كلما وجد الفرد أن الحافز المقدم أيا كانت طبيعته فاعلا من خلال اشباع الحاجة المطلوب اشباعها، كلما كان هذا الحافز أكثر دفعا له على اتباع السلوك المؤدي للحافز و يتطلب نجاح نظام الحوافز -بشكل عام- توافر عدة مقومات أساسية يسهم هذا النظام في رضا العاملين عن أعمالهم وزيادة إنتاجيتهم وولائهم للمنظمة، وتتمثل هذه المقومات في: ¹

1- دراسة الادارة للعاملين(شخصياتهم ومشاكلهم الاجتماعية و العملية)

2- اختيار مزيج الحوافز المناسبة والفاعلة

3- تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين و اقناعهم بمزاياه

4- التقييم المستمر للنظام، بما يضمن تقديمهم لنفس المستوى من المزايا لكل من الادارة والعاملين.

بعد عرض أهم مقومات نظام التحفيز الفعال لا بد أن يكون نظام الحوافز ضمن خطة مبرمجة تكفل إنصاف كل من العاملين في المنظمة، و تشجع على استمرار الجهود المتناسقة من جانب العاملين و المدراء وأن تتناسب مع كفاية الموظف و ما يبذله من جهد متميز في عمله.

ثالثا : مقومات نظام التحفيز

يبقى من الضروري القول أن وسائل التحفيز تتنوع و تتجاوب مع التغيرات في الاحتياجات و الدوافع و مع المستوى الاداري للعاملين فعلى سبيل المثال ليس من المضمون أن يكون اللجوء إلى أساليب التحفيز المادية مناسبة لاستشاريين لا يشكون من قلة الرواتب إذ تعطي هذه الفئة من الناس أهمية أكبر للحوافز

¹-نادر حامد عبد الرزاق،تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين،مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الأزهر غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، ادارة اعمال، ص 14.

الفصل الأول:----- المدخل النظري لمفاهيم الدراسة

المعنوية المتمثلة في نوعية العمل و وجود درجة من التحدي كما ان اعطائهم المزيد من الاستقلالية و الصلاحيات في العمل يعتبر حافزا مهما لهم إلى جانب توفير فرص التدريب و حضور المؤتمرات التي تزيد فرص التقدم الوظيفي ¹.

إذا لم تستخدم المؤسسة نظام الحوافز الذي يغطي كافة فئات العاملين فهي قد تتعرض للمخاطر الآتية:²

- تدني مستوى الأداء لدى العاملين
 - انخفاض معدلات الانتاج و الانتاجية الى مستويات أقل من الأهداف المحددة
 - زيادة الزمن المنفق على الانتاج و انجاز المهام و الاعمال عن الوقت المحدد سابقا
 - ابتعاد العاملين عن العمل في اطار التعاون و تكريس النزعة المصلحية الذاتية
 - سيادة اللامبالاة و غياب روح المسؤولية
 - ارتفاع نسبة الغياب عن العمل تحت ذرائع مختلفة مثل (المرض، الظروف الاجتماعية...)
 - ارتفاع نسبة التسرب من العمل
 - ظهور علامات عدم الرضا عن العمل، التذمر في كل وقت
 - ازدياد حوادث العمل نتيجة الاخطاء و حالات الاهمال حين الممارسة
 - عدم تمتع الادارة بالاحترام و التقدير من العاملين في المؤسسة و تمامها بالتقصير في حقوقهم و تلبية احتياجاتهم.
- ومنه نستنتج أن هذه المعوقات هي من أهم الأسباب التي تحول دون تحقيق أهداف المنظمة باعتبار الحوافز تختص بالموارد البشرية هذا الأخير الذي يعتبر المحرك الأساسي للمنظمة .

¹ -محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، مطبعة البلاد، عمان، 1998، ص 57.

² -جمال مراد، تحفيز العاملين لرفع روح ولائهم المؤسسي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة باجي مختار، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، ص 36.

المبحث الثاني : ماهية الأداء الوظيفي المتميز

يعتبر مفهوم الأداء الوظيفي المتميز من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الادارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص ،وذلك لأهميته المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها ولهذا سنسلط الضوء على ماهية الأداء الوظيفي والأداء الوظيفي المتميز وما هي متطلبات تحقيقه.

المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي

يحضى موضوع الاداء الوظيفي بأهمية مرموقة في العملية الإدارية و بين موضوعاتها ، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية و نشاط حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات و مسؤوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر و تدفع المرؤوسين للعمل بفعالية.

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

أ. تعريف الأداء الوظيفي

هو محصلة السلوك الانساني في ضوء الاجراءات والتقنيات التي توجه العامل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.¹

إن الأداء هو الواقع الملموس للجهد البشري والأعمال الإدارية التنظيمية ، ولقد اختلف مفهوم الأداء من باحث لآخر تبعاً لمعطيات وأهداف البحث و وفقاً للمدخل الذين ينظرون ممن خلاله إلى الأداء ، حيث عرف الأداء على أنه : "النتائج العملية والإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ الأعمال

أما الأداء الوظيفي فيشير إلى درجة تحقيق وإتمام إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة والمسؤوليات المختلفة المكونة لوظيفة الفرد ، و هو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة ، و غالباً ما يحدث تداخلاً بين الأداء و الجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، بينما يقياس الأداء على أساس النتائج التي حققها الفرد

¹ -ابراهيم فيصل،العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم،مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،كلية الدراسات العليا السعودية، علوم ادارية،2008، ص 3.

كما يشير الأداء الوظيفي إلى "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات يشير الأداء الوظيفي كذلك إلى "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات و الواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل و الوقت الذي يستغرقه و إنشاء علاقة عادلة بينهما.¹

وتعرف رابوية حسن الاداء بأنه "يشير الى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع الفرد متطلبات الوظيفة.²

ب. أهداف الأداء الوظيفي:

وتتمثل فيما يلي:³

1. على مستوى المؤسسة

- ايجاد مناخ ملائم من الثقة والتعاون الاخلاقي

- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وامكانياتهم

- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة

2. على مستوى المديرين

- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب اليهم للتعرف على مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم

¹- دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز للعاملين، بعجي سعاد، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 2، 2019، ص 522.

²خرشي فيصل، فعالية الاداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الاداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد بوضياف المسيلة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية، 2018/2019، ص 6.

³- نسيمة قلال، أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 44.

- دفع المديرين الى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية حتى يمكنهم من التوصل الى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم

3. على مستوى الفرد العامل

- دفع العاملين الى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم
- شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار.

ثانيا: عناصر الأداء الوظيفي

هناك عناصر أو مكونات أساسية للأداء بدونها لا يمكن وجود أداء فعال في المنظمة، وذلك يعود الى اهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في تلك المنظمات ، ومن هذه العناصر ¹:
- **أنشطة العمل والجوانب الثابتة و المتغيرة** : يقصد به تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها، وأهميتها النسبية من حيث الوقت الذي ستغرقه ، والآثار المترتبة عليها في البداية في تحليل مكونات العمل
- **العلاقة بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب** : إن معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميعها الى مهام والمهام الى اعمال ويقوم هذا اساس تحديد علاقة التجانس او التكامل بين هذه الأنشطة مما يترتب عليه اعادة تصميم العمل او تنظيمه
- **المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل** : ان هذا العنصر يعد همزة وصل التي تربط بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الاختيار ، فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوبة توفرها في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة .

من خلال ما سبق نستنتج ان عناصر العمل تتصل بطبيعة العمل وأنشطته ،وبالعامل وقدراته، وطبيعة البيئة أو السياق التنظيمي للعمل ،وبلخصها عدد من الباحثين في العناصر التالية: ²

¹عاشور أحمد صقر ، ادارة القوى العاملة ، بيروت ،دار النهضة ، 1983 ، ص ص 69-70.

²-الطاهر الوافي،التحفيز وأداء الممرضين،مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، تنظيم وعمل، ص ص 65-66.

- **كفاية العامل:** وتعني ما لدى العامل من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل الخصال الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به العامل

- **متطلبات العمل:** تشمل المهام والمسؤوليات والأدوار التي يتطلبها القيام بأداء واجبات هذا العمل

- **بيئة التنظيم:** وهي تتضمن العوامل الداخلية والخارجية ويقصد بالعوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال لتنظيم وهيكله، أهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية فيقصد بها العوامل المؤثرة في الأداء سواء كانت عوامل اقتصادية، اجتماعية، سياسية ثقافية أو قانونية

وهي تصنيف مشابه يشير هانيز الى عناصر الحكم على الأداء فيما يتعلق بالجوانب التالية

- **العامل:** من حيث ما يحمله من معلومات، مهارات، اتجاهات وقيم، ودوافع للإنجاز

- **الوظيفة:** من حيث أنها تشمل المهام والمسؤوليات والأدوار التي يتطلبها القيام بأداء واجبات هذا العمل، فضلا عن وجود التغذية الراجعة للموظف لتطوير مستوى عمله

- **الموقف:** يقصد به البيئة التنظيمية من حيث مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

رغم اختلاف تعريفات الأداء الوظيفي باختلاف الباحثين والتوجهات، إلا ان هذه العناصر المشتركة تجمعهم تقريبا في تعريف واحد وهذه العناصر لا يمكن التحدث عن وجود اداء فعال بدونها وذلك لأهميتها في قياس أداء الموظفين في المؤسسات

ثالثا: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

يتأثر العمال بجملة من العوامل تتعدد و تختلف باختلاف الوظائف، كما أنه من الصعب تحديد كل هذه العوامل، إذ تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموما لا تؤثر على الأداء وهي كما يلي: ¹

¹ -مجلة اقتصادية شمال افريقيا، issn1112-6132، العدد 17، السادسي الثاني، 2017، ص 255-270.

1- **العنصر البشري** : يشكل أهم مزود في المؤسسة لما له من فاعلية و ديناميكية مؤثرة في جميع عمليات الإنتاج ومن حيث دوره في اتخاذ القرارات و الحلول السريعة لمختلف المواقف فالعنصر البشري يعتبر الأساس في تحديد جودة الانتاج و كميته وتكلفته

2- **الإدارة** : يقع على عاتق الإدارة مسؤوليات كبرى ذات أهمية بالغة في استخدام فعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة و يقال أن أكثر من نسبة 75 من زيادة معدلات الأداء يعتمد على أساليب الإدارة والمتمثلة في التخطيط و التنظيم و التنسيق و القيادة والرقابة حيث تؤثر أساليبها على جميع الأنشطة ، لذلك فإن أي ضعف أو تقصير لأي دعامة إدارية سيكون سببا في عجز كفاءة و فاعلية الادارة ككل

3- **التنظيم** : يشمل على توزيع و تحديد المهام و المسؤوليات و تقسيم العمل وفقا للتخصصات و السيطرة و والتنسيق إن درجة الموازنة في التنظيم و إحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم و أساليب العمل والتوظيف و منظومة الحوافز و التنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر كثيرا على الأداء و تحقيق الأهداف بكفاية و بمستويات أعلى

4- **بيئة العمل** : توجد عناصر عديدة تحيط بالعامل أثناء أدائه لوظائفه و ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية تنظيمية أفقية و رأسية ، نظام الحوافر الاتصال...الخ، أو ما يسمى بالعوامل المنظمة لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري، كما أن عدم الانتظام في العمل و الانسحاب و الغيابات و الحوادث و دوران العمل، كثيرا مما يؤدي لسلبية بيئة العمل

5- **طبيعة العمل** : تشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها العامل ، و مقدار فرص النمو و الترقية المتاحة لشاغلها ، و مستوى الاشباع المترتبة عن الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين العامل و العمل الذي يؤديه زادت دافعيته و ولائه للمؤسسة و بالتبعية الانتاجية

6- **العوامل الفنية** : إن الماكينات و المعدات لها دور مركزي في التأثير على الأداء، و مجال الصيانة و ظروف تشغيل الماكائن و المعدات و مدى توفر قطع الغيار و المعرفة الأدائية، كلها محددة لحجم و مستوى الطاقة الانتاجية المستخدمة.

رابعاً : محددات الأداء الوظيفي

يحاط أداء الفرد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة وحتى يتسنى لإدارة الأفراد العمل بكفاءة لابد أولاً من فهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته، وقد سعى الباحثون في علم الإدارة الى تحديد أهم تلك المحددات وقد خلصوا أن أداء الفرد يحدث نتيجة للتفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي .

كما هو موضح في المعادلة :

$$\text{أداء الفرد} = \text{الدافعية} + \text{القدرة} + \text{الدعم التنظيمي} + \text{الادراك}$$

وهي كالتالي:¹

الدافعية : تعرف الدافعية بأنها منبع السلوك ووقود الأداء ،وتشير الى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحدد، والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام

القدرات:القدرات عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله ، مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له، القدرة على الاتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب أكبر قدر من المعلومات، القدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح ،وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة ،ويمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية التدريب، التعلم، ويجب أن تكون هذه القدرات تتناسب مع الوظيفة التي يتم أداؤها

الدعم التنظيمي : يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملاتهم بعدالة ،و مساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات و الانصاب شكواهم و بمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، و تقديم المساعدات و المساهمات و العناية بهم و بصحتهم النفسية و تبدو إيجابية و فعالية المنظمة في استمرارية العناية و الاهتمام ،مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد و الدعم

¹ - فيصل خرشي،فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية و دوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية،مرجع سبق ذكره،ص 8 .

الإدراك: يشير الإدراك إلى أنه العملية المعرفية الأساسية الخاصة و تفسيرها من قبل الفرد تمهيدا لترجمتها إلى سلوك معين ، لذا فإن هذه العملية هي الأساس الذي تقوم عليه سائر العمليات الأخرى ، و بدونها لا يستطيع الفرد أن يعي أو أن يتعلم ، و تجدر الإشارة إلى أن الإدراك يختلف بين الأفراد ، لذا لا بد من تفهم قدرات الموظفين و أسلوب تنظيمها للمعلومات الواردة إليها.

المطلب الثاني : ماهية الأداء الوظيفي المتميز

نظرا للتغيرات المستمرة للظروف البيئية للمؤسسات كعدم التأكد وزيادة حدة المنافسة، أدى الى قصور في الأداء الفردي والمؤسسي، الأمر الذي دفع بالمؤسسات الى البحث عن طرق ومناهج أكثر فعالية، لذلك تسعى هذه الأخيرة للعمل على رفع مستوى أداء عاملها للوصول الى أداء متميز فهو السبيل الوحيد لاستمراريتها في الوقت الحالي القائم على التطور المستمر في أساليب العمل.

أولا : مفهوم الأداء الوظيفي المتميز يعد مفهوم الاداء عموما والأداء العالي أو المتفوق أو المتميز بشكل خاص، من المفاهيم الادارية الحديثة التي تحظى باهتمام كبير من قبل المنظمات لارتباطها بشكل كبير بهدف نجاح المنظمات في ضل البيئة التنافسية المتغيرة

وإن التميز بصفة عامة يعني التفرد والتفوق وامتلاك صفات إيجابية أكثر من الآخرين في نفس المجال ،وان ما يزيد التميز ايجابية وخصوصية اشتماله على ثلاث أبعاد:¹

- أداء الأفراد في إطار وحداتهم المتخصصة

- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة

- أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية

ويضيف دراكر بان : تميز المنظمات يأتي من تميز المنظمة في إدارة المعرفة التي يمتلكها الأفراد ،وبالتالي فان الأداء المتميز هو الذي تتفرد به المنظمة دون سواه

1- دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ،بعجي سعاد ، مجلة البشائر الاقتصادية ،المجلد 5 ، العدد 2،2019،ص 523.

ولقد عرف الأداء الوظيفي المتميز على انه :مجموعة من السلوكيات ،التي تعبر عن أداء الموظف بطريقة تضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ ،وعرف كذلك على أنه :المهارات والقدرات التي يتمتع بها الافراد داخل المنظمة لكي تصبح لديهم القدرة على توظيف تلك المهارات والمعرفة في مجال أداء الاعمال،وعرف أيضا على أنه :أداء المكلف بالوظيفة الذي يحقق مستويات عالية من الأداء الوظيفي في كل من جانب السلوك وجانب المخرجات وبما يتفق ويحقق أهداف المنظمة.

الأداء الوظيفي المتميز يشير إلى امتلاك الشخص أو المنظمة موهبة أو خاصية تجعلها تختلف عن الآخرين.

ثانيا: مؤشرات الأداء الوظيفي المتميز

إن من أهم مؤشرات الأداء الوظيفي المتميز ما يلي: ¹

أ. **الأداء والإنجاز:** يركز هذا المعيار على أداء الموظف والمهنية ، ويتضمن ذلك حجم ونوعية الأداء وطبيعة الإنجازات بما في ذلك تحقيق أهداف تزيد عن المتوقع أو تتفوق على متطلبات عمله الوظيفي

ب. **المبادرة والإبداع:** يركز هذا المعيار على مدى مبادرة الموظف إلى تقديم أفكار أو اقتراحات أو دراسات أو مبادرات أو أساليب عمل متميزة ومبدعة تساهم في تطوير الأداء او تحسين الإنتاجية او الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمتعاملين وتبسيط الاجراءات ، ويعنى هذا المعيار بدرجة الابداع والمبادرة ومستوى التميز والتفرد فيما قدمه الموظف من افكار او اقتراحات او انجازات

ج. **التعاون والالتزام الوظيفي :** يركز هذا المعيار على درجة تعاون الموظف مع المتعاملين من الداخلين ومدى ايجابيته في التعامل والتعاون ،كما يركز على درجة الالتزام الوظيفي والسلوكي للموظف من خلال التزامه بالأنظمة المؤسسية واحترامه لها ومدعما بسجل وظيفي خال من المخلفات

د. **التعلم والتحسين المستمر :** يركز هذا المعيار على درجة تعاون الموظف الجديد على تعلم المهارات المتعلقة بمهام عمله، ومدى استفادته من خبرات زملائه الأكثر خبرة و معرفة

¹ دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ،بعجي سعاد،مرجع سبق ذكره.ص ص 523-542.

هـ. المشاركة و تحمل المسؤولية: يتضمن هذا المعيار كيفية قيام المؤسسة بتطوير أساليب للتواصل بين الموارد البشرية تساهم في تعزيز العلاقة بين مختلف المستويات و الفئات الوظيفية و بما يحقق استراتيجيات و أهداف المؤسسة

ثالثا : مداخل الأداء الوظيفي المتميز

لقد مر الأداء الوظيفي المتميز بعدة نماذج و نظريات منذ دخول الاستراتيجية و فيما يلي أهم و أبرز المدارس و النظريات:

أ. نظرية البحث عن الامتياز بيتر و ترمان (pater et Terman)

ظهر كتاب البحث عن الامتياز للباحثين بيتر و وترمان لتوضيح فكرة مفادها أن هناك منظمات ناجحة و متميزة بناء على معايير محدودة و هذه المنظمات التي أجري عليها البحث قد تميزت عن غيرها بعناصر أو محددات او أبعاد يجب اظهارها فقد أجري البحث على 62 شركة أمريكية و توصلا في الأخير على مجموعة صفات تتميز بها هذه الشركات و التي أدت إلى تمييزها.¹

وتتقسم هذه الصفات بدورها إلى عشر معتقدات تعكس الثقافة السائدة وهذه المعتقدات هي:²

- ضرورة خلق مناخ عمل مناسب لأداء الفرد لعمله يسمح له بالاستمتاع به
- اعتقاد الأفراد بأن يكونوا الأفضل في أدائهم لأعمالهم و تقديم مخرجات تمكنهم من التفوق على المنافسين
- الاعتقاد بأن الأفراد قد يكونوا مبتكرين و متحمسين للمخاطر دون تعرضهم للعقاب عند الفشل
- الاعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفصيل
- ضرورة الاهتمام بالعاملين ورد الاعتبار لهم كأدبيين لهم مشاعر وأحاسيس تحكم سلوكهم وتصرفاتهم
- تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات

¹-إبراهيم عبد اللطيف المنيف،تطور الفكر الإداري المعاصر ،ط1،دون ذكر بلد النشر،1994،ص537.

²-بومدين بكير، ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات،8-9 مارس 2005،ص285.

- تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات
 - الاعتقاد بأهمية النمو الاقتصادي و تحقيق الارياح كهدفين استراتيجيين للمنظمة--الاعتقاد بأهمية ضبط الادارة بافتراض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين و ليس مجرد مخططين
 - الاعتقاد بأهمية الفلسفة التنظيمية المعترف بها و المعدة والمؤيدة من الادارة العليا.
- ب. نظريات كل من ديلو"كينيدي (Dillo et Kindu) حول الاداء لثماني شركات

هذه النظرية لديها ثقافات قوية، وقد تم تحديد مجموعة من خصائص للثقافة القوية على النحو التالي: ¹

- إيمان المنظمة بفلسفة الادارة بالمشاركة بشكل واسع
- تركيز الاهتمام بالأفراد باعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي
- تجميع الطقوس و المراسيم و الاحتفالات بالمناسبات الخاصة بالمنظمة
- تحديد الأفراد و تكريمهم
- إرساء قواعد غير رسمية للسلوك
- انتشار قيم تنظيمية مشتركة و قوية
- وضع معايير اداء مرتفع لديها ميثاق محدد و واضح للجميع.

ج. نظرية غلاف (gaffer)

طرح غلاف فكرة مفادها ان اداء المنظمة ونجاحها مشتق من قوة ثقافة السوق حيث يفترض ان الثقافة تؤثر على كل شيء يمكن انجازه وقدم فكرة هرم ثقافة المنظمة القائم على ما يلي: ²

¹- بومدين بلكير، ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، مرجع سبق ذكره، ص 285.

²-نعيمة عباس الخافجي، الإدارة الاستراتيجية المدخل و المفاهيم و العمليات، دار الثقافة ،ط1، عمان، 2004، ص ص 49-50.

- يتألف الهرم من ثقافة التفوق بالسوق وقيمة التفوق للزبون والتفوق بالربحية كمستويات لذلك الهرم
- اعتماد هذا حالة ثقافة التنويع وقيمتها أساس وقاعدة مقارنة مرجعية المنظمة في بيئة المنافسة وبقطاعها العام والخاص الدولي والمحلي والحالي والمستقبلي
- تدخل الوعي بالمستقبل البعيد الامد والتخطيط الاستراتيجي واعتباره كأداة حاكمة موجهة لعملية تحويل ثقافة التفوق.

د. نظرية ستام (stem)

نظر ستام الى الدور الحيوي للثقافة كونها تمثل احدى الفضاءات الاساسية في المنظمات المبدعة تتفاعل وفق اليات التنوع مع فضاء الابداع المتمثلة في التصور و الاستراتيجية والقيادة والعمليات وبيئة العمل المادية وستجلى دور ثقافة المنظمة في مزاج مختلف الثقافات وخصائصها وأبعادها تحت مضلة فسيفساء الثقافة و هذا يعني اعتماد فلسفة التنويع ،التكامل، والتركيز في ادارة ثقافة المنظمة وهو ما يقود الى تحقيق النجاح و التميز سواء المتوقع أو المحقق.¹

هـ. النظرية الأوروبية لإدارة الأداء المتميز

تقوم هذه النظرية على قاعدة أساسية من فكرة الجودة الشاملة حيث نبعت من فاعلية الاتحاد الأوروبي من إدارة الجودة الذي نشأ عام 1988 تتبلور فلسفة هذه النظرية في أن نتيجة التميز في الأداء من خدمة العملاء و تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من عاملين و غيرهم إنما تحدد نتيجة كفاءة القيادة التي تقوم بصياغة و توجيه الاستراتيجيات و السياسات و الموارد البشرية و تدير العوامل المختلفة كما أن تطوير و تحسين العمليات في ذاتها يتوقف على درجة مشاركة و فعالية العاملين أنفسهم في تطوير و في إطار عرض الروابط بين السبب و النتيجة بوضوح فالنظرية الأوروبية للتميز في الأداء تقديم الإطار العام الشامل لتخطيط سير العمليات التي من خلالها تدار الشركات الناجحة حيث تنطلق من القيادة الفعالة مرورا بإدارة الأفراد و

¹-نعيمة عباس الخافجي، الإدارة الاستراتيجية المدخل و المفاهيم و العمليات، مرجع سبق ذكره، ص 53.

الفصل الأول:----- المدخل النظري لمفاهيم الدراسة

رضاهم و السياسات و الاستراتيجيات المتبعة اتجاههم و كذلك عن طريق التشغيل و العمليات وصولاً إلى رضا العملاء و التأثير في المجتمع.¹

و بالتالي فإن هذه النظرية مبنية على قاعدة منطقية بسيطة هي أن العمليات هي الوسائل التي من خلالها تقوم الشركات بتسخير المواهب و الطاقات لعمالها و ذلك لتحقيق النتائج المرجوة من خلال القيادة التي تهدف للتميز في الأداء و ترتب هذه النظرية معايير إدارة الأداء المتميز في مجموعتين:²

1-الممكنات : و هي العوامل التي تمكن المنظمة من تحقيق النتائج و هي الموارد و الوسائل و الآليات التي تحقق من خلالها النتائج

2-النتائج:هي كل ما حققته المنظمة من انجازات و معدلات التطور والتفوق على ما يحققه المنافسون، وقد حددت النظرية قيمة لكل عنصر تعكس أهميته لتحقيق التميز مع إمكانيات تعديل القيم بحسب ظروف كل منظمة و طبيعة عملياتها، ومن جانب آخر فإن السمة الرئيسية لهذه النظرية هو امكانية استخدامها بواسطة إدارة كل منظمة لإجراء تقييم ذاتي و في هذه الحالة تسمح النظرية بالمرونة في توزيع النسب حسب ما تراه كل منظمة مناسب لها .

و. النظرية الأمريكية مالكوم بالدريج (Malcom paladin)

يعد مالكوم بالدريج أحد رواد إدارة الجودة الأمريكية الذي خصص جائزة بإسمه تم إقرارها بشكل قانوني في 1987، بحيث تمنح للشركات الأمريكية التي تتجح في تطبيق معايير نموذجيه.³

وتمثل النظرية الأمريكية أداة مهمة تستفيد منها المنظمات في أجزاء عمليات التقييم الذاتي بالاستناد إلى مجموعة المعايير والأدوات ونظم القياس التي تحتويها النظريات كإطار عام يوضح مفهوم غدارة الجودة الشاملة وهدفها و متطلبات تحقيقها بشكل يمكن للشركات أن تتبناه و تطبقه لديها كما أنه يتميز بوجود ثلاث

¹-دافيد لاسكال، قمة الأداء، ترجمة عبد الرحمن توفيق، دار الطباعة المتميزة، القاهرة، 1998، ص 33.

²-علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2002، ص 33.

³-عمر وصفي عقيلي، مدخل على المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 183.

الفصل الأول:----- المدخل النظري لمفاهيم الدراسة

مجموعات من المعايير تتعلق واحدة منها بتقديم نشاط منظمات الاعمال و الثانية تخاطب المنظمة التعليمية والثالثة تتاسب المنظمات العاملة في المجال الصحي.¹

و تتمحور المفاهيم و القيم لهذه النظرية في التوجهات الرئيسية التالية:²

✓ القيادة ذات الرؤية - التمييز والإبداع

✓ الرقابة التنظيمية - التركيز على المستقبل

✓ الادارة تهدف الى الإبداع والابتكار

✓ استثمار الحقائق

✓ استشعار المسؤولية العامة والمواطنة

✓ التركيز على النتائج وخلق القيمة

✓ انتهاج مدخل النظم في التركيز والإدارة

✓ التعلم الشخصي والتنظيمي

✓ تقدير العاملين والشركاء

وتحتوي النظرية الامريكية على إطار يضم سبعة عناصر هي أساس تقييم المنظمات من اجل تحديد مستوى تميز أداء المنظمة :

- التخطيط الاستراتيجي للجودة : 60 نقطة - القيادة 100- التركيز على العملاء والسوق : 300 نقطة -

المعلومات وتحليلها : 70 نقطة - التركيز على الموارد البشرية : 150 نقطة - إدارة العمليات : 140 نقطة

- نتائج الاعمال : 180 نقطة

- المجموع 1000 نقطة

¹ -يوسف بومدين،دراسة أثر الجودة الكاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ،جامعة الجزائر ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،علوم التسيير، 2006، ص ص 125-126.

² -علي السلمي، إدارة التميز ،مرجع سبق ذكره ،ص ص 44-45.

وتتعرض عملية تحديد القيم لعناصر النظرية الى ثلاث محاور في كل عنصر :

-المدخلات او الاسلوب الذي تعتمده الادارة لتوفير العنصر

-مدى وضع المدخل او الاسلوب في التطبيق الفعلي

-النتائج المترتبة على تطبيق المدخل.

ز. النظرية اليابانية لإدارة التميز في الأداء ديمينج (Deming)

ارتباط اسم (وليام ديمينج) بحركة الجودة في اليابان من الاربعينات من القرن الماضي الذي يصب اهتمامه على أهمية الرقابة الإحصائية في جودة العمل و الإنتاج و تشمل النظريات اليابانية على 14 مبدأ تشكل في مجموعها إطارا عاما يمكن للمنظمة الاستعانة به من أجل وضع نموذج خاص بها و الشعار الذي انطلق منه هو عن العنصر البشري في العمل هو الأساس و محور الاهتمام و هذه المبادئ هي كما يلي:¹

1- تبني المنظمة فلسفة جديدة تقوم على أساس تحقيق أعلى جودة لمنتجاتها أو خدماتها من أجل تحقيق مركز تنافسي في السوق لضمان البقاء الاستمرار

2- تبني سياسة تحسين و تطوير المستمرين لمنتجاتها أو خدماتها و يجب أن تكون متكاملة و ليس جزئية و تشمل كافة مجالات العمل في المنظمة و يجب مشاركة جميع الأفراد داخل المؤسسة في تحقيق أهدافها.

و قد وضع ديمينج استراتيجية التحسين المستمر و أركانها أربعة هي كما يلي:²

- خطط : خطط لأي تحسين تريد إدخاله و في أي مجال من المجالات

- نفذ: السعي إلى اكتشاف الأخطاء و تحديد أسبابها و أكثرها في الحدوث

- فنتش: تجري و تكتشف إذا كانت أفكارك و حلولك صحيحة للتطبيق

¹ -مصطفى بوشبية، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز داخل الادارة الرياضية، جامعة محمد بوضياف 'مسيلة، كلية علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، ادارة وتنظيم رياضي، ص 20.

² -يوسف بومدين، دراسة أثر الجودة الكاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص ص 170-171.

- اعمل : إذا حققت نجاحا طبق حلولك بشكل واسع و سريع و اهجر ما لم يحقق
- 3- تغيير هدف الرقابة من كشف الخطأ و محاسبة المسؤول إلى رقابة وقائية تهدف غلى منع حدوث الخطأ
- 4- توطيد العلاقات الحسنة مع المديرين
- 5- التركيز على عملية التدريب بحيث تشمل كافة فئات العاملين في المنظمة
- 6- توقف على استخدام التسلط من قبل المديرين
- 7- التوقف عن استخدام سياسة التقييم القائمة على الكم و التوجيه غلى سياسة التقييم على أساس الجودة و النوعية المحققة
- 8- الابتعاد عن فكرة سياسة تحقيق الأرباح بأية وسيلة كانت لأنها تؤثر سلبا في تحقيق مستوى جودة عالي و في إرضاء العملاء
- 9- إزالة كل العوائق و الحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم و التفاخر بها مثل، ضيق الوقت، ضعف كفاءة الآلات و الأدوات المستخدمة
- 10- السعي إلى حل جميع الصراعات القائمة بين العاملين و إحلال التعاون بدلا عنها
- 11- التركيز على عملية التطوير و التحسين الذاتي لدى العاملين وإكسابهم معارف و مهارات جديدة
- 12- توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين الذي يكفل للمنظمة وجود عنصر بشري لديه ولاء انتمائه لها و يجعلهم يعملون بفعالية
- 13- احداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمنظمة و تحويله إلى نمط يخدم تطبيق المبادئ السابقة ويهدف إلى غزالة جميع العوائق القائمة بين التقسيمات الإدارية و فرق العمل
- 14- العمل على ترسيخ المبادئ السابقة لدى جميع العاملين و جعلها حقيقة و ليست مجرد شعارات ينادى بها، وحثهم على التطبيق و الالتزام بها بشكل دائم و مستمر و تقع هذه المسؤولية على الإدارة العليا.

المطلب الثالث: متطلبات الأداء الوظيفي المتميز

هناك مجموعة من المتطلبات الواجب توافرها لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز تتمثل في:¹

- تصميم الوظيفة بطريقة علمية و سليمة و تحديد الأداء المطلوب و طريقته و النتائج المتوقعة حين إتمام التنفيذ

- توفير مستلزمات الأداء المادية و التقنية من مواد، معدات، معلومات، و غير ذلك من موارد يتطلبها التنفيذ السليم للعمل حسب التصميم للموضوع

- تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ الوظيفة بما يتوافق مع متطلبات التنفيذ السليم

- توفير الموظف أو الموظفين المؤهلين للقيام بالوظيفة ، و إعدادهم و تدريبهم على طرائق الأداء الصحيحة، و توفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء و أهدافه و المعدلات المحددة ومستويات الجودة و معايير تقييم النتائج

- متابعة الأداء و ملاحظة ما يقوم به الموظف أثناء الوظيفة و تزويده بالمعلومات المتجددة، و مساعدته على تخطي ما قد يصادفه من عقبات

- رصد نتائج التنفيذ و تقييمها بالقياس إلى الأهداف و المعدلات المحددة، و تعويض الموظف عن أدائه وفق نتائج التقييم.

كما يتطلب تحقيق الأداء المتميز توافر العناصر التالية:²

- تصميم العمل بطريقة علمية سليمة تحدد الأداء المطلوب و طرقه و النتائج المتوقعة في حين اتمام التنفيذ

¹ - دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، بعجي سعاد، مرجع سبق ذكره، ص 524.

² - عبد الكريم عشاشة، إدارة التطوير الإداري و دورها في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية، مذكرة لنيل شهادة الماستر ،جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ،معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية ،الإدارة والتسيير الرياضي، 2019-2020، ص ص 43-44.

الفصل الأول:----- المدخل النظري لمفاهيم الدراسة

- توفير مستلزمات الأداء المادية والنقدية من (مواد- معدات- معلومات) وغير ذلك من موارد يتطلبها التنفيذ السليم للعمل بحسب التصميم للموضوع

- تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل و اعدادهم و تدريبهم بشكل مستمر

- ملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل و تزويده بالمعلومات المتجددة و تخطي ما قد يصادفه من عقبات

- رصد نتائج التنفيذ و تقييمها بالقياس الى الأهداف و المعدلات و تعويض الفرد العامل عن أدائه على وفق نتائج التقييم.

و في الأخير أصبح من الضروري على القيادة تحسين أداء الأفراد الأقل تميزا و الذين لا يصلون إلى المستويات المحددة في خطط الأداء المعتمدة و معالجة التصور و زوال الانحراف في الأداء الفعلي من الأداء المستهدف.

بالإضافة إلى ما سبق لا بد من ذكر العوامل المساعدة على تحقيق الأداء المتميز ، ومن المتطلبات الداعمة لوصول الأفراد للأداء المتميز ما يلي:¹

- **تقليل ضغط العمل:** المقصود بذلك أن الضغط يؤثر سلبا على مستوى أداء الأفراد العاملين

- **توفير مناخ تنظيمي ملائم :** أي لا بد أن يتسم المناخ التنظيمي بالقيم السائدة في التنظيم وتأثيرها في العملية الإدارية أو السلوك الإداري للموظفين بالتحديد، وكذا المفاهيم الإدراكية والشخصية التي يحملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية والموضوعية والمتمثلة في الهيكل التنظيمي و مستويات العمل ، و نمط القيادة

- **نوعية حياة العمل :** تعد نوعية حياة العمل من العوامل ذات الأهمية البالغة في التأثير في أداء الأفراد العاملين، لذا يجب الاهتمام بتوفير أجواء عمل جيدة من أجل أداء العمل بصورة مناسبة ، و الهدف الأساسي من محاولة تحسين نوعية حياة العمل يتمثل في إعداد قوة عمل راضية و محفزة و ذات ولاء عال لها ، و على درجة عالية و قدرة فائقة بالإبداع و الابتكار

¹-عبد الكريم عشاشة،إدارة التطوير الإداري و دورها في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية، مرجع يبق ذكره، ص

الفصل الأول:----- المدخل النظري لمفاهيم الدراسة

- تبني الأساليب الحديثة في تصميم الأعمال : المقصود به الأساليب التي تدرس تفضيلات الأفراد العاملين وجعل الأعمال التي يمارسونها ملائمة لهم

- زيادة الرضا الوظيفي: يعد الرضا الوظيفي من العوامل المؤثرة في مستوى أداء الأفراد

- تعديل السلوك: إن فكرة هذا الأسلوب تعتمد على نظرية التعزيز، إذ يتم بموجب ذلك تغيير أفعال العاملين و سلوكياتهم بالتشجيع المنظم للأفعال المرغوبة و تنشيط تلك الأفعال غير المرغوبة بها ،من خلال تحديد القيادة الإدارية لكل نوع من الأفعال و استخدام الطريقة المناسبة لتشجيع العاملين على أحداث التغيير

- تبني الانماط المناسبة: يعد النمط القيادي المتبع من قبل المؤسسات ذا دور بالغ الأهمية في إيجاد روح التميز الوظيفي.

خلاصة الفصل

يعتبر التحفيز وإدارته وكيفية التعامل معه ،أحد اهم الدعائم التي يمكن من خلالها إدارة العاملين في المؤسسة، والحوافز هي الشيء المادي أو المعنوي الذي يؤثر في سلوك العاملين نحو تحقيق هدف معين تم تحديده مسبقا، وهذا يتطلب فهم عميق للسلوك الإنسان حتى يتسنى تحديد نوعية الحوافز الممكن تقديمها، ومما سبق تتضح مدى أهمية الحوافز كمقوم رئيسي في المؤسسات بل وركيزة أساسية للمنظمة ولقد تعددت النظريات التي حاولت وضع قواعد وأسس لفهم عمليات التحفيز داخل المنظمة واقترح حوافز مناسبة ،وقد اختلفت هذه النظريات في وضع اقتراحات للتحفيز كل حسب اتجاهه لكنها اشتركت في معنى التحفيز وأهدافه.

وتسعى المنظمة لأن تجعل نظام الحوافز لديها واضح وعادل حتى يحقق للعامل الأهداف المرجوة منه، ولهذا النظام مقومات يجب مراعاتها لتحقيق الفعالية المطلوبة والارتقاء الى مستوى الأداء المطلوب .

كما حاولنا من خلال هذا الفصل الاشارة الى ماهية الأداء الوظيفي والأداء الوظيفي المتميز إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلا عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي والاجتماعي، فالأداء الوظيفي المتميز يقوم على عدة متطلبات لا بد منها للحصول على أداء وظيفي متميز فليس كل أداء وظيفي يعتبر متميزا دون احداث متطلباته.

الفصل الثاني

الدراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات الدراسية

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة

تمهيد :

خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية لمعرفة اسهام استراتيجية التحفيز في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة، -وقصد التعرف على خصائص العينة واختبار الفرضيات وتحقيق أهداف وأغراض الدراسة، تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات و تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة، ثم المعالجة الإحصائية والتحليل لآراء عينة الدراسة عن طريق البرنامج الإحصائي للحزمة الاجتماعية SPSS.V26، ولتغطية متغيرات الدراسة والإلمام بعرض وتحليل ومناقشة النتائج، قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية وهي:

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات الدراسة

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

في هذا المبحث سيتم وصف إجراءات الدراسة الميدانية، التي تم القيام بها لتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة حيث؛ تتضمن تحديد الإطار المنهجي، المصادر المتبعة للدراسة وكيفية بناء الاستبيان ومعالجته.

المطلب الأول: نشأة وتطور جامعة محمد بوضياف

أنشأت جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كأول نواة بالمعهد الوطني للتعليم العالي في الميكانيك، بموجب مرسوم رقم: 169/85 مؤرخ في 18 يونيو 1985 ، لتكوين تقنيين ساميين في الهندسة الميكانيكية ، ثم التكوين لنيل شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية ، و بعدها تكوين المهندسين تعززت نشأة الجامعة بتحويل مدرسة التكوين في التسيير والتقنيات الحضرية بالمدينة المنشأة بموجب مرسوم : 278/81 مؤرخ في : 17 أكتوبر 1981، حسب مرسوم التحويل رقم 86/288 مؤرخ في 4 نوفمبر 1986

سنة 1989 تعززت نشأة الجامعة أيضا بإنشاء المعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية ، بموجب مرسوم تنفيذي رقم 49/89 مؤرخ في : 11 أبريل 1989 لتكوين في شهادة في التعليم العالي ومدرسة التسيير والتقنيات الحضرية ، تابعة للمعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية سنة 1989 تم فتح دائرة العلوم الاقتصادية للتكوين في المحاسبة والضرائب وتسيير الانتاج والمخزون تابعة لمعهد الهندسة الميكانيكية للتكوين في شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية .¹

1995 تم فتح دائرة الفيزياء للتكوين في الفيزياء الصلبة بقرار مؤرخ في 13/07/1995 ثم التكوين في الفيزياء النظرية سنة: 1998 بموجب قرار رقم 1998/6/18

2004 عدلت نشأة الجامعة بموجب مرسوم تنفيذي رقم 04-264 مؤرخ في 13 رجب 1425 الموافق 29 اغسطس سنة 2004 وأصبحت تتكون من الكليات والمعاهد التالية : كلية العلوم وعلوم الهندسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ،كلية الحقوق ، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية ،معهد تسيير التقنيات الحضرية

¹ - أميرة عزي، مدى تطبيق حوكمة الجامعات من وجهة نظر أساتذة اداريين ،مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد بوضياف ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،ادارة أعمال، ص 27.

2012 عدلت نشأة الجامعة بمرسوم تنفيذي رقم 12-361 مؤرخ في 22 ذي القعدة 1433 الموافق 8 أكتوبر 2012 وأصبحت تتكون من الكليات التالية :كلية العلوم، كلية الرياضيات والإعلام الآلي، كلية التكنولوجيا، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية الآداب واللغات، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، معهد تسيير التقنيات الحضرية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.¹

المطلب الثاني : الإطار المنهجي

يحتاج البحث العلمي إلى عدة أساليب وطرق وخطوات لكي يصل إلى الهدف المبتغى، من بينها المنهج الذي يستعين به الباحث والذي يقوده ويوضح له معالم الطريق، وكذا اختيار مجتمع وعينة البحث التي تتناسب وبحثه.

أولاً: المنهج العلمي المعتمد

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الميداني الذي يتناسب مع الموضوع المختار (دراسة حالة)، ويعتبر المنهج الوصفي من أكثر المناهج التي يتم إتباعها في دراسة الظواهر، والذي يقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف عملي دقيق متكامل للظاهرة أو المشكلة يقوم على الحقائق المرتبطة بها.

ثانياً: متغيرات الدراسة

- 1- المتغيرات التعريفية: وتشمل الجنس، العمر، الخبرة، الرتبة.
- 2- المتغير المستقل: استراتيجية التحفيز.
- 3- المتغير التابع: الأداء الوظيفي المتميز وتشمل على خمسة (05) أبعاد (بعد الأداء والإنجاز، بعد المبادرة والإبداع، بعد التعاون والالتزام الوظيفي، بعد التعلم والتحسين المستمر، بعد المشاركة وتحمل المسؤولية).

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من أساتذة قسم العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة والبالغ عددهم 186 أستاذ بمختلف رتبهم، وتمثلت العينة 54 أستاذ.

¹ - عثمان اوعيل، صديق بن نوري، فعالية تنفيذ التخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تسيير عمومي، ص 28 .

المطلب الثالث: مصادر بيانات الدراسة.

عند إنجاز أي دراسة علمية لابد من توفر بيانات والمعلومات للإلمام بالموضوع، والحصول على هذه المعلومات والبيانات وجب الاعتماد على مختلف المصادر المتنوعة.

أولاً: المصادر الثانوية لبيانات الدراسة

هناك عدة مصادر ثانوية اعتمدنا عليها في بحثنا للتوصل إلى النتائج المرجوة، والتي لها علاقة بموضوع بحثنا أهمها: الكتب، الملتقيات، المجالات، المذكرات... الخ

ثانياً: المصادر الأولية للدراسة

اعتمدنا على الاستبيان كمصدر أولي في جمع بيانات معلومات بحثنا، وهو من أهم أدوات البحث العلمي، للحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين.

المطلب الرابع : بناء الاستبيان ومعالجته إحصائياً

تم إعداد الاستبيان وتطويره بشكل يساعد على جمع البيانات والمعلومات، من أجل التعرف على مساهمة استراتيجيات التحفيز في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لأساتذة قسم علوم التسيير بجامعة المسيلة، وقد مرت عملية بناء الاستبيان بعدة خطوات لأجل معالجته إحصائياً.

أولاً: بناء أداة الدراسة.

صمم الاستبيان حسب سلم رنسيس ليكارت (Rensis Likert) الخماسي، إذ يقابل كل فقرة من الفقرات الاستبيان خمسة (5) تفضيلات، كما تم تحديد درجة الموافقة على هذه الفقرات وهو ما يوضحه الجدول التالي.

الجدول رقم (01): بين درجات مقياس رنسيس ليكارت (Rensis Likert) الخماسي.

بدائل التفضيلات	غير بشدة	موافق	غير موافق	موافق متوسطة	بدرجة	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5	

المصدر: من إعداد الطالبتين.

بعد اختيار السلم المتبع تم بناء محور الاستبيان وفق الإجراءات التالية:

أ- الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة عباراته؛

ب- تحديد الأبعاد والمحاور الرئيسة التي شملتها الاستبيان؛

الفصل الثاني :- الدراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ج-تحديد العبارات التي تقع تحت كل بعد وتحت كل محور وتصميم الاستبيان في صورته الأولية؛
 د-مراجعة وتنقيح الاستبيان من قبل المشرفة ، والأخذ بمقترحاتها وتعديلاتها الأولية؛
 هـ-عرض الاستبيان على عدد من الأساتذة لتحكميه، والأخذ بمقترحاتهم وتعديلاتهم؛
 و-إعادة عرض الاستبيان على الأستاذة المشرفة، وصياغته في شكله النهائي حيث؛ تمثلت محاوره في ثلاث محاور، المحور الأول ويشمل على البيانات الشخصية، والمحور الثاني يمثل المحور المستقل (استراتيجية الح وافز) ويشمل 13 فقرة، والمحور الثالث يمثل المحور التابع (الأداء الوظيفي المتميز) يشمل 23 فقرة، كما تم تصنيف المحور التابع إلى 5 أبعاد (بعد الأداء والإنجاز، بعد المبادرة والإبداع، بعد التعاون والالتزام الوظيفي، بعد التعلم والتحسين المستمر، بعد المشاركة وتحمل المسؤولية)، والجدول التالي يوضح محاور وأبعاد الاستبيان.

الجدول رقم (02): محاور وأبعاد الاستبيان

التعيين	محاور الاستبيان
الجنس، العمر، الخبرة، الرتبة.	محور البيانات الشخصية
من الفقرة 1 إلى الفقرة 13	المحور المستقل استراتيجية التحفيز
من الفقرة 14 إلى الفقرة 36. فقرات هذا المحور موزعة على خمسة(5) أبعاد كالتالي: - بعد الأداء والانجاز من فقرة 14 إلى الفقرة 18. - بعد المبادرة والإبداع من الفقرة 19 إلى الفقرة 23. - بعد التعاون والالتزام الوظيفي من الفقرة 24 إلى الفقرة 27. - بعد التعلم والتحسين المستمر من الفقرة 28 إلى الفقرة 32. - بعد المشاركة وتحمل المسؤولية من الفقرة 33 إلى الفقرة 36.	المحور التابع الأداء الوظيفي المتميز

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثانيا: أساليب المعالجة الإحصائية للاستبيان

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات وتفسيرها تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار 26، وتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل في: المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية ، اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.
 ثالثا: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

أ- صدق أداة الدراسة (الاستبيان): الهدف من وراء فحص صدق الاستبيان هو أن تكون فقراته قادرة على قياس ما وضعت لقياسه والصدق أنواع متعددة استخدمنا منها ما يلي:

1- صدق المحكمين: يعني ان تكون عباراته مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله ويتعلق صدق المحكمين بحالتين:¹

✓ الصدق الظاهري: نوع من أنواع صدق المحكمين يبين مدى تعلق العبارة بالهدف الذي وضعت من أجله.

✓ صدق المحتوي: صدق مكمل للصدق الظاهري وهو نوع من أنواع صدق المحكمين يبين مدى وضوح كل من عبارات الاستبيان من ناحية المعنى والصيغة والتصميم المنطقي لها وأنها تغطي المساحات المهمة لمجالها.

للتحقق من صدق المحكمين (الصدق الظاهري وصدق المحتوي) عرض الاستبيان على الأساتذة المشرف، وعلى مجموعة من الأساتذة ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة، وطلب منهم إبداء رأيهم حول فقرات وأبعاد ومحاور الاستبيان وذلك بالحذف والتعديل واقتراح فقرات جديدة ومناسبة لموضوع الدراسة، وبناء على ملاحظات الأساتذة المشرفة والأساتذة المحكمين، تم تعديل أداة الدراسة فأصبحت بصورتها النهائية مكونة من ستة وثلاثون (36) فقرة، وبذلك أصبح الاستبيان يتمتع بصدق المحكمين.

2- صدق الاتساق للاستبيان (الصدق الاحصائي): ويتعلق صدق الاتساق للاستبيان بحالتين (صدق الاتساق الداخلي، الصدق البنائي):

✓ صدق الاتساق الداخلي: يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارات من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، وتم ذلك من خلال استعمال معامل الارتباط كارل بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والأبعاد والمحاور التي تنتمي إليها والجداول التالية يوضح ذلك:

الجدول رقم(03): قيم معامل الارتباط بيرسون لفقرات محور استراتيجية التحفيز بالدرجة الكلية للمحور

رقم	العبارات	الاتساق	القيمة
-----	----------	---------	--------

¹ مؤيد الساعدي، قياس اللاملموسية في البنوك التنظيمية، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص: 452.

الفصل الثاني :- الدراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

الاحتمالية	مع المحور	العبارة
0.003	**0.402	1 تتبع ادارة الجامعة آليات لمنح الحوافز تتناسب مع الاداء الوظيفي للأساتذة
0.000	**0.478	2 تهتم ادارة الجامعة بتصميم نظام حوافز مشجع للأساتذة
0.000	**0.547	3 يشعر الاساتذة بأهمية نظام الحوافز المتاح في الجامعة
0.006	**0.372	4 تمنح ادارة الجامعة مختلف الحوافز على أساس الجدارة والتميز في العمل
0.000	**0.539	5 الاساتذة راضون عن استراتيجيات التحفيز المتبعة في الجامعة
0.005	**0.374	6 تسود العدالة والمساواة على نظام الحوافز المتبع في الجامعة
0.000	**0.526	7 تقدم الحوافز على أسس ومعايير مضبوطة من طرف ادارة الجامعة
0.000	**0.625	8 تأخذ ادارة الجامعة بآراء واقتراحات الاساتذة
0.000	**0.531	9 يرى الاساتذة أن فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي متوفرة
0.000	**0.575	10 تعمل الجامعة على تنمية روح التقدير والاحترام اتجاه الاساتذة
0.000	**0.500	11 يرى الاساتذة أن نظام الترقيات الحالي يساعد في تحسين الأداء الوظيفي.
0.000	**0.639	12 تعمل ادارة الجامعة على اشراك الاساتذة في اتخاذ القرارات
0.000	**0.694	13 تنتهج ادرة الجامعة اسلوب الثناء والشكر للأساتذة نظير جهودهم في العمل

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوي دلالة $1 \leq \alpha \leq 0.0$.

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوي معنى $0.05 \leq \alpha$.

المصدر: من إعداد الطابطين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 26.

الجدول رقم(04): قيم معامل الارتباط بيرسون لعبارات محور الأداء المتميز وعلاقتها بالدرجة الكلية للبعد

والمحور الذي تنتمي اليه

رقم العبارة	العبارات	الاتساق مع البعد	الاتساق مع المحور
بعد الأداء والانجاز			
14	يؤدي الاساتذة مهامهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبتين	**0.602	**0.526
15	ينجز الاساتذة مهامهم بمعايير الجودة المحددة من طرف ادارة الجامعة	**0.619	**0.469

الفصل الثاني :- الدراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

**0.578	**0.812	يتم عمل الاساتذة بالمرونة العالية اتجاه المتغيرات البيئية	16
**0.590	**0.598	يتمتع الاساتذة بالقدرة على تطوير أساليب اداء مهامهم باستمرار	17
**0.657	**0.681	يتقيد الاساتذة بقواعد واجراءات العمل	18
بعد المبادرة والابداع			
**0.401	**0.501	يبادر الاساتذة في اقتراح افكار جديدة لتطوير العمل	19
**0.496	**0.530	تشجع ادارة الجامعة الاساتذة على الاداء الابداعي لمهامهم	20
**0.581	**0.711	تدفع ادارة الجامعة الاساتذة الى تطبيق طرق حديثة في أداء مهامهم	21
**0.508	**0.631	تثمن ادارة الجامعة جهود الاساتذة المتميزين	22
**0.415	**0.567	تقدر ادارة الجامعة جميع أشكال مبادرات الاساتذة البيداغوجية والبحثية	23
بعد التعاون والالتزام الوظيفي			
*0.272	**0.627	توفر ادارة الجامعة ظروف عمل ملائمة لتطوير كفاءات الاساتذة	24
*0.303	**0.463	يلتزم الاساتذة ببرامج العمل المحددة من طرف ادارة الجامعة	25
**0.530	**0.611	تشارك ادارة الجامعة الاساتذة في مختلف قرارات تطوير العمل البيداغوجي والبحثي	26
*0.532	**0.625	لدى الاساتذة الاستعداد للعمل في ظل الظروف الاستثنائية	27
بعد التعلم والتحسين المستمر			
*0.292	**0.724	تعمل ادارة الجامعة على تكوين الاساتذة لتطوير كفاءاتهم	28
**0.379	**0.657	تؤمن ادارة الجامعة بضرورة تطوير المهارات التكنولوجية لدى الاساتذة	29
**0.456	**0.713	توفر ادارة الجامعة مختلف النظم والتقنيات الحديثة لتحسين جودة مهام الاساتذة	30
*0.306	**0.705	يقوم الاساتذة بتنمية مهاراتهم ذاتيا باستمرار	31
**0.591	**0.766	توفر ادارة الجامعة فرص التكوين والتربص لاكتساب كفاءات جديدة	32
بعد المشاركة وتحمل المسؤولية			
**0.444	**0.698	تتيح ادارة الجامعة للأساتذة فرص تحمل المسؤولية في الظروف الاستثنائية	33
**0.621	**0.779	يتمكن الاساتذة من اتخاذ القرارات الطارئة	34

الفصل الثاني :- الدراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

35	تشرك ادارة الجامعة الاساتذة في اللقاءات التي تهدف الى تحسين اداء مهامهم	**0.807	**0.572
36	تلجأ ادارة الجامعة الى الاساتذة في المواقف التي تتطلب خبرتهم في ذلك	**0.713	**0.592

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوي دلالة $1 \leq 0.0 \alpha$.

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوي دلالة $0.05 \leq \alpha$.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 26.

نستخلص من الجدولين رقم (03)، (04) أن كل معاملات الارتباط كارل بيرسون لاختبار الاتساق الداخلي دالة إحصائيا عند مستوي دلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، وبذلك تعتبر عبارات الاستبيان متسقة داخليا وصادقة لما وضعت لقياسه.

✓ **الصدق البنائي:** يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل بعد أو كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان.

الجدول رقم(05): الاتساق البنائي لأبعاد ومحاور الاستبيان.

الاتساق البنائي مع الاستبيان ككل	الاتساق البنائي مع المحور	البيان
**0.916	/	محور المتغير المستقل استراتيجية التحفيز
**0.907	/	محور المتغير التابع الأداء الوظيفي المتميز
**0.776	**0.866	البعد الأول لمحور المتغير التابع بعد الأداء والانجاز
**0.696	**0.820	البعد الثاني لمحور المتغير التابع بعد المبادرة والإبداع
**0.705	**0.773	البعد الثالث لمحور المتغير التابع بعد التعاون والالتزام الوظيفي
**0.734	**0.718	البعد الرابع لمحور المتغير التابع بعد التعلم والتحسين المستمر
**0.744	**0.794	البعد الخامس لمحور المتغير التابع بعد المشاركة وتحمل المسؤولية

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوي دلالة $1 \leq 0.0 \alpha$.

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوي دلالة $0.05 \leq \alpha$.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 26.

ب- ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، استخدمت طريقة معامل الارتباط ألفا كرونباخ، ويجب أن تكون قيمة الثبات مرتفعة عن الحد الأدنى¹ (0.6)، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (06): نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.

البيان	رقم العبارة	معامل ألفا كرونباخ
محور المتغير المستقل استراتيجية التحفيز	من 1 إلى الفقرة 13	0.777
محور المتغير التابع الأداء الوظيفي المتميز	من 14 إلى الفقرة 36	0.850
الاستبيان ككل	من 1 إلى الفقرة 36	0.892

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 26.

يتضح من الجدول رقم (06)، أن قيمة معاملات الثبات ألفا كرونباخ مرتفعة لكل المحاور والاستبيان ككل، وهذا يعني أن الثبات مرتفع عن قيمة الحد الأدنى (0.6)، وهي قيم جد مناسبة، وتفي بالغرض ودالة إحصائية بذلك يكون الاستبيان في صورته النهائية قابل للتوزيع للإجابة على أسئلة الدراسة وتحليل النتائج واختبار الفرضيات المطروحة.

¹ علي محمد الحريشة، أثر جودة الخدمات الالكترونية في رضا العملاء، دراسة ميدانية بنك بيمو السعودي الفرنسي في سوريا، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص: 48.

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

بهدف التعرف على مختلف الاتجاهات العامة لمختلف محاور الدراسة وتفسيرها، وجب التطرق إلى أفراد عينة الدراسة من حيث الخصائص الديمغرافية والوظيفية، لهذا يأتي المبحث الثاني من هذا الفصل لعرض وتحليل بيانات الدراسة وفقا للخصائص الديمغرافية والوظيفية للمبحوثين.
المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة.
أولا: الجنس.

جدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
57.40	31	ذكر
42.60	23	أنثى
%100	54	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من الجدول رقم (07)، أن عينة الدراسة تضمنت كلا الجنسين بشكل متوازن تقريبا، وهذا يشير إلى انفتاح المجتمع الجزائري واندماج المرأة الجزائرية في عالم الشغل.
ثانيا: العمر.

جدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب العمر.

النسبة المئوية%	التكرار	العمر
20.40	11	أقل من 35 سنة
50.00	27	من 35 إلى 45 سنة
22.20	12	من 46 إلى 56 سنة
07.40	4	أكثر 57 سنة فأكثر
%100	54	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

قسم متغير العمر إلى أربع فئات حيث؛ نلاحظ من الجدول أعلاه رقم (08) أن الفئة العمرية من 35 إلى 45 سنة هي الأكثر مشاركة بنسبة مئوية 50%، وهذا يشير إلى انتهاء الجامعة منح فرص التوظيف للشباب والاعتماد عليهم، ثم تليها الفئة العمرية من 46 إلى 56 سنة بنسبة مشاركة 22.20%،

الفصل الثاني :- الدراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

وبعدهما الفئة العمرية أقل من 35 سنة بنسبة مشاركة 11%، وتعد الفئة العمرية الأكثر من 57 سنة هي الأقل مشاركة بنسبة مئوية 7.40%.

رابعاً: الخبرة

جدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة.

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة
13.00	07	أقل من 5 سنوات
22.20	12	من 5 إلى 10 سنوات
64.80	35	أكثر 10 سنوات
%100	54	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من الجدول (09) أن أكبر نسبة كانت لفئة ذوي الخبرة المهنية الأكثر من 10 سنوات بنسبة مشاركة 64.80 % وهذا يشير إلى امتلاك الجامعة أساتذة لهم خبرات مهنية كبيرة، ثم تليها الفئة ذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات، بنسبة مشاركة 22.20%، وفي المرتبة الأخيرة عادت لفئة ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات، بنسبة مشاركة 13.00%.

خامساً: الرتبة

جدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية %	التكرار	الرتبة
07.40	04	أستاذ مساعد (أ)
14.80	08	أستاذ مساعد (ب)
42.60	23	أستاذ محاضر (أ)
31.50	17	أستاذ محاضر (ب)
03.70	02	أستاذ التعليم العالي
%100	54	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

قسم متغير رتبة الأساتذة إلى 5 فئات حيث؛ نلاحظ من الجدول رقم (10) وجود اختلافات في الرتب الوظيفية للعينة محل الدراسة وهذا يشير إلى تطبيق الجامعة نظام تحفيزي عادل، كما نلاحظ هيمنت فئة

الفصل الثاني :- الدراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

الأساتذة ذوي الرتبة الوظيفية أستاذ محاضر (أ) بنسبة مشاركة 42.60%، وتلتها فئة أستاذ محاضر (ب) ذوي بنسبة مشاركة 17.00%، أما الفئتين الأقل مشاركة كانت تتمثل في فئة أستاذ مساعد (أ) وفئة أستاذ التعليم العالي بنسب مشاركة على الترتيب 07.40%، 03.70%.

المطلب الثاني: عرض وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو محاور وأبعاد الدراسة.

في هذا المطلب سيتم عرض النتائج المتوصل إليها إحصائيا والمتعلقة بمحاور وأبعاد استبيان الدراسة، التي تساهم في معالجة إشكالية الدراسة والتحقق من الفرضيات التي تمت صياغتها، وذلك بالاعتماد على أدوات إحصائية من أهمها التكرارات، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ولتعرف على استجابات الأفراد وآرائهم تجاه محاور وأبعاد الدراسة ودرجة موافقتهم على مختلف فقرات الاستبيان وفقا لمقياس ليكارت الخماسي.

وتم تصنيف المتوسطات الحسابية بعد حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات القياس (5-4=1)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (5/4=0.80) وذلك بعد إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس بداية مقياس واحد صحيح، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول رقم (11): المحك المعتمد في الدراسة للاستبيان.

درجات الموافقة	الإجابات	المتوسط المرجح	المتوسط الحسابي النسبي المقابل له	الاتجاه
1	غير موافق بشدة	[1 - 1.80]	[20% - 36%]	مستوي منخفض جدا من القبول
2	غير موافق	[1.80 - 2.6]	[36% - 52%]	مستوي منخفض من القبول
3	محايد	[2.60 - 3.40]	[52% - 68%]	مستوي متوسط من القبول
4	موافق	[3.40 - 4.20]	[68% - 84%]	مستوي عال من القبول
5	موافق بشدة	[4.20 - 5]	[84% - 100%]	مستوي عال جدا من القبول

المصدر: زكي ناهض، **مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية وسبل تعزيزها**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2016، ص: 126.

أولا: عرض وتحليل اتجاهات الأفراد نحو المحور المستقل استراتيجية التحفيز

الفصل الثاني :- الدراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

فيما يلي عرض وتحليل اتجاه أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة نحو المحور المستقل

استراتيجية التحفيز، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (12): القياس الإحصائي لإجابات الأساتذة نحو محور استراتيجية التحفيز.

رقم العبارة	العبارات	مستويات الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
		غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بشدة	موافق بشدة			
1	تتبع ادارة الجامعة آليات لمنح الحوافز تتناسب مع الاداء الوظيفي للأساتذة	5	4	24	18	3	3.19	0.992	متوسط
2	تهتم ادارة الجامعة بتصميم نظام حوافز مشجع للأساتذة	6	8	21	16	3	3.04	1.063	متوسط
3	يشعر الاساتذة بأهمية نظام الحوافز المتاح في الجامعة	7	10	12	16	9	3.19	1.290	متوسط
4	تمنح ادارة الجامعة مختلف الحوافز على أساس الجدارة والتميز في العمل	5	8	14	20	7	3.30	1.160	متوسط
5	الاساتذة راضون عن استراتيجية التحفيز المتبعة في الجامعة	5	3	28	13	5	3.19	1.011	متوسط
6	تسود العدالة والمساواة على نظام الحوافز المتبع في الجامعة	4	12	14	19	5	3.17	1.112	متوسط
7	تقدم الحوافز على أسس ومعايير مضبوطة من طرف ادارة الجامعة	8	9	11	22	4	3.09	1.217	متوسط
8	تأخذ ادارة الجامعة بآراء واقتراحات الاساتذة	8	8	14	17	7	3.12	1.259	متوسط
9	يرى الاساتذة أن فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي متوفرة	8	9	16	15	6	3.04	1.228	متوسط

الفصل الثاني :- الدراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

متوسط	1.239	3.11	6	18	14	8	8	تعمل الجامعة على تنمية روح التقدير والاحترام اتجاه الاساتذة	10
متوسط	1.116	3.00	4	15	18	11	6	يرى الاساتذة أن نظام الترقيات الحالي يساعد في تحسين الأداء الوظيفي.	11
متوسط	1.172	3.20	5	22	12	9	6	تعمل ادارة الجامعة على اشراك الاساتذة في اتخاذ القرارات	12
مرتفعة	0.920	3.61	11	23	12	5	2	تنتهج ادرة الجامعة اسلوب الثناء والشكر للأساتذة نظير جهودهم في العمل	13
متوسط	0.595	3.17	t=2.12 Sig(2-tailed) =0.038					محور استراتيجية التحفيز	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 26.

نلاحظ من خلال هذا الجدول رقم (12) أعلاه أن محور استراتيجية التحفيز بلغت قيمة انحرافه المعياري 0.595 وهي أقل من القيمة الحرجة 1، كما بلغت قيمة متوسطة الحسابي 3.29، يشير بذلك إلى انتماؤه إلى الدرجة المتوسطة حسب المحك المعتمد في الدراسة [2.60 - 3.40]، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا بدرجة موافقة متوسطة على محور استراتيجية التحفيز، ويؤكد ذلك قيمة معنوية T المقدره ب 0.038 وهي دالة احصائيا وهي أقل من مستوي الخطأ 0.05، وفي نفس الاتجاه جاءت إجابات المبحوثين حول كل فقرات محور استراتيجية التحفيز بدرجة موافقة متوسطة، فكل متوسطاتها الحسابية تنتمي إلى مجال الموافقة بدرجة متوسطة [2.60 - 3.40]، بإستثناء العبارة رقم 13 (تنتهج ادرة الجامعة اسلوب الثناء والشكر للأساتذة نظير جهودهم في العمل) التي جاءت بمستوي قبول مرتفع، بمتوسط حسابي 3.61.

بصفة عامة يمكن القول بأن إدارة الجامعة محل الدراسة تمنح تحفيزات لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية بدرجة متوسطة فقط، قد يرجع ذلك إلى قلة الإمكانيات المتاحة أو أنها مؤسسة عمومية ذات تسيير مركزي مما يحد من نشاطها التحفيزي خاصة ما يتعلق بالحوافز المادية.

ثانيا: عرض وتحليل اتجاهات الأفراد نحو المحور التابع الأداء الوظيفي المتميز

فيما يلي عرض وتحليل اتجاه أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة نحو المحور التابع

الأداء الوظيفي المتميز، والجدول التالي يوضح ذلك:

الفصل الثاني :- الدراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

رقم العبارة	العبارات	مستويات الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
		غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة			
	أولاً: الأداء والإنجاز						3.49	0.756	ع
	t=4.823 Sig (2-tailed) =0.000								
14	يؤدي الاساتذة مهامهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبتين	3	5	12	23	11	3.63	1.087	ع
15	ينجز الاساتذة مهامهم بمعايير الجودة المحددة من طرف ادارة الجامعة	6	4	10	23	11	3.54	1.224	ع
16	يتسم عمل الاساتذة بالمرونة العالية اتجاه المتغيرات البيئية	6	6	13	20	9	3.37	1.218	متوسط
17	يتمتع الاساتذة بالقدرة على تطوير أساليب اداء مهامهم باستمرار	6	3	10	27	8	3.52	1.161	ع
18	يتقيد الاساتذة بقواعد واجراءات العمل	6	2	16	23	7	3.20	1.126	متوسط
	ثانياً: المبادرة والإبداع						3.22	0.750	متوسط
	t=2.248 Sig (2-tailed) =0.029								
19	يبادر الاساتذة في اقتراح افكار جديدة لتطوير العمل	9	6	11	21	7	3.20	1.294	متوسط
20	تشجع ادارة الجامعة الاساتذة على الابداع لمهامهم	5	5	21	14	9	3.31	1.146	متوسط
21	تدفع ادارة الجامعة الاساتذة الى تطبيق طرق حديثة في أداء مهامهم	10	7	18	8	11	3.06	1.366	متوسط
22	تثمن ادارة الجامعة جهود الاساتذة المتميزين	7	5	21	10	11	3.24	1.258	متوسط
23	تقدر ادارة الجامعة جميع أشكال مبادرات الاساتذة البيداغوجية والبحثية	7	9	8	18	12	3.35	1.348	متوسط
	ثالثاً: التعاون والالتزام الوظيفي.						3.47	0.614	ع
	t=5.700 Sig (2-tailed) =0.000								
24	توفر ادارة الجامعة ظروف عمل ملائمة لتطوير كفاءات الاساتذة	7	8	14	17	8	3.20	1.250	متوسط
25	يلتزم الاساتذة ببرامج العمل المحددة من طرف ادارة الجامعة	4	4	13	21	12	3.61	1.140	ع
26	تشارك ادارة الجامعة الاساتذة في مختلف قرارات تطوير العمل البيداغوجي والبحثي	6	3	9	27	9	3.56	1.176	ع
27	لدى الاساتذة الاستعداد للعمل في ظل الظروف الاستثنائية	5	2	15	23	9	3.54	1.111	ع
	رابعاً: التعلم والتحسين المستمر.						3.25	0.712	متوسط
	t=2.475 Sig (2-tailed) =0.017								
28	تعمل ادارة الجامعة على تكوين الاساتذة لتطوير كفاءاتهم	7	4	16	20	7	3.30	1.192	متوسط
29	تؤمن ادارة الجامعة بضرورة تطوير المهارات التكنولوجية لدى الاساتذة	7	7	16	13	11	3.26	1.291	متوسط
30	توفر ادارة الجامعة مختلف النظم والتقنيات الحديثة لتحسين جودة مهام الاساتذة	5	10	14	15	10	3.28	1.235	متوسط
31	يقوم الاساتذة بتمية مهاراتهم ذاتياً باستمرار	6	6	18	16	8	3.26	1.185	متوسط
32	توفر ادارة الجامعة فرص التكوين والتربص لاكتساب كفاءات جديدة	8	9	14	12	11	3.17	1.342	متوسط
	خامساً: المشاركة وتحمل المسؤولية.						3.50	0.804	ع
	t=4.609 Sig (2-tailed) =0.000								
33	تتيح ادارة الجامعة للأساتذة فرص تحمل المسؤولية في الظروف الاستثنائية	5	7	11	20	11	3.46	1.224	ع
34	يتمكن الاساتذة من اتخاذ القرارات الطارئة	4	7	10	23	10	3.52	1.161	ع

35	تشرك ادارة الجامعة الاساتذة في اللقاءات التي تهدف الى تحسين اداء مهامهم	3	7	11	22	11	3.57	1.126	عال
36	تلجأ ادارة الجامعة الى الاساتذة في المواقف التي تتطلب خبرتهم في ذلك	3	6	18	17	10	3.46	1.094	عال
محور الأداء الوظيفي المتميز		Sig(2-tailed) =0.000		t=4.983		3.38		0.565	متوسط

الجدول رقم (13): القياس الإحصائي لإجابات الأساتذة نحو محور الأداء الوظيفي المتميز.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 26.

نلاحظ من خلال هذا الجدول رقم (13) أعلاه أن محور الأداء الوظيفي المتميز بلغت قيمة انحرافه المعياري 0.565 وهي أقل من القيمة الحرجة 1، كما بلغت قيمة متوسطه الحسابي 3.38، يشير بذلك إلى انتمائه إلى الدرجة المتوسطة حسب المقياس المستخدم في الدراسة [2.60 - 3.40]، وهذا يعني أن الباحثين أجابوا بدرجة موافقة متوسطة على محور الأداء الوظيفي المتميز، ويؤكد ذلك ويؤكد ذلك قيمة معنوية T المقدر ب 0.000 وهي دالة احصائيا وأقل من مستوي الخطأ 0.05، كما نلاحظ أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو مختلف أبعاد هذا المحور وهو ما نوضحه كالاتي:

1- تحليل فقرات بعد الأداء والإنجاز

قيمة الانحراف المعياري لهذا البعد بلغت 0.756 وهي أقل من القيمة الحرجة 1، كما بلغت قيمة متوسطه الحسابي 3.49، يشير بذلك إلى انتمائه إلى الدرجة العالية حسب المقياس المستخدم في الدراسة [3.40 - 4.20]، وهذا يعني أن الباحثين أجابوا بدرجة موافقة عالية على هذا البعد، ويؤكد ذلك قيمة معنوية T المقدر ب 0.000 وهي دالة احصائيا وهي أقل من مستوي الخطأ 0.05، وفي نفس الاتجاه جاءت إجابات الباحثين حول كل فقرات بعد الأداء والإنجاز بدرجة موافقة عالية، فأغلبية متوسطاتها الحسابية تنتمي إلى مجال الموافقة بدرجة عالية حسب المقياس المستخدم، بإستثناء العبارتين رقم 16 (يتسم عمل الاساتذة بالمرونة العالية اتجاه المتغيرات البيئية)، والعبارة رقم 18 (يتقيد الأساتذة بقواعد واجراءات العمل)، قيمتهما على الترتيب 3.37، 3.20 بذلك تنتميان إلى الدرجة المتوسطة.

عموما يمكن القول ان أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة مهتمون بدرجة عالية بتحسين وتطوير أدائهم وإنجازاتهم.

2- تحليل فقرات بعد المبادرة والإبداع

قيمة الانحراف المعياري لهذا البعد بلغت 0.750 وهي أقل من القيمة الحرجة 1، كما بلغت قيمة متوسطه الحسابي 3.22، يشير بذلك إلى انتمائه إلى الدرجة المتوسطة حسب المقياس المستخدم في الدراسة [2.60- 3.40]، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا بدرجة موافقة متوسطة على هذا البعد، ويؤكد ذلك ويؤكد ذلك قيمة معنوية T المقدرة ب 0.029 وهي دالة احصائيا وأقل من مستوي الخطأ 0.05، وفي نفس الاتجاه جاءت إجابات المبحوثين حول كل فقرات بعد المبادرة والإبداع بدرجة موافقة متوسطة حيث؛ قيم متوسطاتها الحسابية تنتمي جميعها إلى مجال الموافقة بدرجة متوسطة.

عموما يمكن القول ان أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة مهتمون بدرجة متوسطة بعملية المبادرة والابداع.

3- تحليل فقرات بعد التعاون والالتزام الوظيفي

قيمة الانحراف المعياري لهذا البعد بلغت 0.614 وهي أقل من القيمة الحرجة 1، كما بلغت قيمة متوسطه الحسابي 3.47، يشير بذلك إلى انتمائه إلى الدرجة العالية حسب المقياس المستخدم في الدراسة [3.40- 4.20]، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا بدرجة موافقة عالية على هذا البعد، ويؤكد ذلك قيمة معنوية T المقدرة ب 0.000 وهي دالة احصائيا وأقل من مستوي الخطأ 0.05، وفي نفس الاتجاه جاءت إجابات المبحوثين حول كل فقرات بعد الأداء والإنجاز بدرجة موافقة عالية، جميع متوسطاتها الحسابية تنتمي إلى مجال الموافقة بدرجة عالية حسب المقياس المستخدم، بإستثناء العبارة رقم 24 (توفر ادارة الجامعة ظروف عمل ملائمة لتطوير كفاءات الاساتذة)، قيمة متوسطها الحسابي 3.20 وهي بذلك تنتمي إلى الدرجة المتوسطة حسب المقياس المستخدم.

عموما يمكن القول ان أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة مهتمون بدرجة عالية بمبدأ التعاون فيما بينهم بالإضافة إلى احترامهم وتطبيقهم للالتزامات الوظيفية.

4- تحليل فقرات بعد التعلم والتحسين المستمر

قيمة الانحراف المعياري لهذا البعد بلغت 0.712 وهي أقل من القيمة الحرجة 1، كما بلغت قيمة متوسطه الحسابي 3.25، يشير بذلك إلى انتمائه إلى الدرجة المتوسطة حسب المقياس المستخدم في الدراسة [2.60- 3.40]، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا بدرجة موافقة متوسطة على هذا البعد، ويؤكد ذلك قيمة معنوية T المقدرة ب 0.017 وهي دالة احصائيا وأقل من مستوي الخطأ 0.05، وفي نفس الاتجاه

جاءت إجابات المبحوثين حول كل فقرات بعد التعلم والتحسين المستمر بدرجة موافقة متوسطة حيث؛ قيم متوسطاتها الحسابية تنتمي جميعها إلى مجال الموافقة بدرجة متوسطة.

عموماً يمكن القول ان أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة مهتمون بدرجة متوسطة بعملية التعلم والتحسين المستمر بتنمية مهارتهم التكنولوجية باستمرار وتعلمهم لمختلف التقنيات الحديثة.

5- تحليل فقرات بعد المشاركة وتحمل المسؤولية

قيمة الانحراف المعياري لهذا البعد بلغت 0.804 وهي أقل من القيمة الحرجة 1، كما بلغت قيمة متوسطه الحسابي 3.50، يشير بذلك إلى انتمائه إلى الدرجة العالية حسب المقياس المستخدم في الدراسة [3.40 - 4.20]، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا بدرجة موافقة عالية على هذا البعد، ويؤكد ذلك قيمة معنوية T المقدرة ب 0.000 وهي دالة احصائياً وأقل من مستوي الخطأ 0.05، وفي نفس الاتجاه جاءت إجابات المبحوثين حول كل فقرات بعد المشاركة وتحمل المسؤولية بدرجة موافقة عالية، جميع متوسطاتها الحسابية تنتمي إلى مجال الموافقة بدرجة عالية حسب المقياس المستخدم.

عموماً يمكن القول ان أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة مهتمون بدرجة عالية بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرار بالإضافة إلى تحمل المسؤولية وهذا ما لمسناه وأدركت به جائحة كورونا.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد تقديم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، ووصف العينة إحصائياً، واختبار توزيع البيانات، وكذا قياس استجابات الأساتذة نحو فقرات الاستبيان، تأتي مرحلة مهمة والمتمثلة في التحقق من مدى صدق الفرضيات المصاغة من عدمها، وهو ما سيتم القيام به في هذا المبحث من خلال التطرق في المطلب الأول لاختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة وفي المطلب الثاني يتم التحقق من صحة الفرضيات.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي (الاعتدالي) من عدمه، وهذا الاختبار ضروري في اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، مع الملاحظة أن هذا الاختبار يستخدم لمعرفة توزيع البيانات إذا كان حجم العينة أكبر من 50 مفردة، بينما يستخدم اختبار Shapiro-Wilk إذا كان حجم العينة أقل من 50 مفردة¹، وبالاعتماد على مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ويتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية، والعكس نعتمد على الاختبارات المعلمية إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة.

الجدول رقم(14): بين نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
محور استراتيجية التحفيز	0.099	54	0.200 [*]	0.965	54	0.115
محور الأداء الوظيفي المتميز	0.078	54	0.200 [*]	0.979	54	0.467
بعد الأداء والإنجاز	0.104	54	0.200 [*]	0.972	54	0.236
بعد المبادرة والإبداع	0.108	54	0.169	0.970	54	0.202
بعد التعاون والالتزام الوظيفي	0.115	54	0.071	0.972	54	0.237
بعد التعلم والتحسين المستمر	0.101	54	0.200 [*]	0.975	54	0.323
بعد المشاركة وتحمل المسؤولية	0.101	54	0.200 [*]	0.970	54	0.199

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 26.

¹ سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد الصافي، تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في البحث التربوي والنفسي، الطبعة الأولى، مكتبة الأفاق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص: 33.

من الجدول رقم (14) أعلاه يتبين أن القيم الاحتمالية لاختبار Kolmogorov-Smirnov كلها أكبر من مستوي المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05، وبالتالي بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات المعملية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المطلب سوف يتم اختبار فرضيات الدراسة (الفرضية الرئيسية وكذا الفرضيات الفرعية للدراسة)، باستخدام الانحدار الخطي البسيط.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

لا تساهم استراتيجية التحفيز في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.

الجدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس مساهمة المتغير المستقل استراتيجية التحفيز على المتغير التابع الأداء الوظيفي المتميز.

معامل الارتباط = 0.662					معامل التحديد $R^2 = 0.438$
قيمة معامل التحديد المعدل = 0.427					الخطأ المعياري للتقدير = 0.427
قيمة (F) = 40.374					مستوى المعنوية (F) = 0.000
المتغير	B	Std. Error	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	1.392	0.318	/	4.374	0.000
استراتيجية التحفيز	0.628	0.099	0.662	6.365	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 26.

من خلال الجدول رقم (15) يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

معامل الارتباط $R = 0.662$ ارتباط طردي متوسط أي وجود علاقة ايجابية متوسطة بين المتغيرين (المتغير المستقل استراتيجية التحفيز والمتغير التابع الأداء الوظيفي المتميز)، ويظهر معامل التحديد R^2 وهو مقياس لجودة التوفيق، حيث يشير إلى 43.80 % في المتغير التابع يفسرها المتغير المستقل استراتيجية التحفيز، وأن الباقي 56.20 % ترجع إلى عوامل أخرى كما نلاحظ أن المعنوية عالية (0.000) لاختبار (F) وهي أصغر من المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05، مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وبالتالي نموذج الانحدار معنوي وذو دلالة إحصائية، أما بالنسبة لقيمة معلمة الميل البالغة $B=0.628$ فهي تشير إلى أن هناك أثر ايجابي بين المتغيرين فإن أي

الفصل الثاني :- الدراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

زيادة أو تحسين في المتغير المستقل استراتيجية التحفيز بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة وتحسن في المتغير التابع الأداء الوظيفي المتميز بمقدار 0.628، ولها مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنويتها، أما معلمة تقاطع الحد الثابت فقد بلغت 1.392 تحت مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنويتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية اهتمام إدارة الجامعة باستراتيجية تحفيز أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة من أجل تحقيق أداء وظيفي متميز، ويمكن استخلاص معادلة الانحدار الخطي البسيط حيث؛ نرسم للمتغير التابع الأداء الوظيفي المتميز بالرمز Y ونرمز للمتغير المستقل استراتيجية التحفيز بالرمز X

$$Y=1.392+0.628x$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل)، فإننا نرفض الفرض الصفري المطروح في الدراسة ونقبل الفرض البديل التالي:

تساهم استراتيجية التحفيز في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

لا تساهم استراتيجية التحفيز في تحقيق الأداء والإنجاز من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.

الجدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس مساهمة المتغير المستقل استراتيجية التحفيز على المتغير الفرعي التابع الأداء والإنجاز.

معامل الارتباط = 0.556					معامل التحديد $R^2 = 0.309$
قيمة معامل التحديد المعدل = 0.296					الخطأ المعياري للتقدير = 0.634
قيمة (F) = 23.276					مستوى المعنوية (F) = 0.000
المتغير	B	Std. Error	بيتا	قيمة T	معنوية T
الثابت	1.257	0.472	/	2.663	0.010
استراتيجية التحفيز	0.706	0.146	0.556	4.825	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 26.

من خلال الجدول رقم (16)، يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

معامل الارتباط $R = 0.556$ ارتباط طردي متوسط أي وجود علاقة ايجابية متوسطة بين المتغيرين (المتغير المستقل استراتيجية التحفيز المتغير الفرعي التابع الأداء والإنجاز)، يظهر معامل التحديد R^2 وهو مقياس لجودة التوفيق، حيث يشير إلى 30.90 % في المتغير التابع يفسرها المتغير المستقل استراتيجية التحفيز، وأن الباقي 69.10 % ترجع إلى عوامل أخرى، كما نلاحظ أن المعنوية عالية (0.000) لاختبار (F) وهي أصغر من المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05، مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وبالتالي نموذج الانحدار معنوي وذو دلالة إحصائية، أما بالنسبة لقيمة معلمة الميل البالغة $B=0.706$ فهي تشير إلى أن هناك أثر ايجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير المستقل استراتيجية التحفيز بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة وتحسن في المتغير الفرعي التابع الأداء والإنجاز بمقدار 0.706، ولها مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنويتها، أما معلمة تقاطع الحد الثابت فقد بلغت 1.257 تحت مستوى معنوية 0.010 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنويتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية اهتمام إدارة الجامعة باستراتيجية تحفيز أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة من أجل تحقيق الأداء والإنجاز ويمكن استخلاص معادلة الانحدار الخطي البسيط حيث؛ نرسم للمتغير الفرعي التابع الأداء والإنجاز بالرمز Y ونرمز للمتغير المستقل استراتيجية التحفيز بالرمز X

$$Y=1.257+0.653x$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل)، فإننا نرفض الفرض الصفري المطروح في الدراسة ونقبل الفرض البديل التالي:

تساهم استراتيجية التحفيز في تحقيق الأداء والإنجاز من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لا تساهم استراتيجيات التحفيز في تحقيق المبادرة والإبداع من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.

الجدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس مساهمة المتغير المستقل استراتيجيات التحفيز على المتغير الفرعي التابع المبادرة والإبداع.

معامل الارتباط = 0.459					معامل التحديد $R^2 = 0.211$
قيمة معامل التحديد المعدل = 0.195					الخطأ المعياري للتقدير = 0.673
قيمة (F) = 13.878					مستوى المعنوية (F) = 0.000
المتغير	B	Std. Error	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	1.394	/	0.501	2.783	0.007
استراتيجية التحفيز	0.578	0.155	0.459	3.725	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 26.

من خلال الجدول رقم (17)، يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

معامل الارتباط $R = 0.459$ ارتباط طردي ضعيف أي وجود علاقة ايجابية ضعيفة بين المتغيرين (المتغير المستقل استراتيجيات التحفيز المتغير الفرعي التابع المبادرة والإبداع)، ويظهر معامل التحديد R^2 وهو مقياس لجودة التوفيق، حيث يشير إلى 21.10 % في المتغير التابع يفسرها المتغير المستقل استراتيجيات التحفيز، وأن الباقي 78.90 % ترجع إلى عوامل أخرى، كما نلاحظ أن المعنوية عالية (0.000) لاختبار (F) وهي أصغر من المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05، مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وبالتالي نموذج الانحدار معنوي وذو دلالة إحصائية، أما بالنسبة لقيمة معلمة الميل البالغة $B=0.578$ فهي تشير إلى أن هناك أثر ايجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير استراتيجيات التحفيز بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في تحسن المتغير الفرعي التابع الأداء والإنجاز بمقدار 0.578، وللمعلمة مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما معلمة تقاطع الحد الثابت فقد بلغت 1.394 تحت مستوى معنوية 0.007 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معلمة الانحدار يشير إلى أهمية اهتمام إدارة الجامعة باستراتيجيات تحفيز أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة من أجل تحقيق المبادرة والإبداع ويمكن استخلاص معادلة الانحدار الخطي البسيط حيث؛ نرسم للمتغير الفرعي التابع المبادرة والإبداع بالرمز Y ونرمز للمتغير المستقل استراتيجيات التحفيز بالرمز X

$$Y=1.394+0.578x$$

الفصل الثاني :- الدراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل)، فإننا نرفض الفرض الصفري المطروح في الدراسة ونقبل الفرض البديل التالي:

تساهم استراتيجية التحفيز في تحقيق المبادرة والإبداع من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لا تساهم استراتيجية التحفيز في تحقيق التعاون والالتزام الوظيفي من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.

الجدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس مساهمة المتغير المستقل استراتيجية التحفيز على المتغير الفرعي التابع التعاون والالتزام الوظيفي.

معامل الارتباط = 0.519		معامل التحديد $R^2 = 0.270$			
قيمة معامل التحديد المعدل = 0.256		الخطأ المعياري للتقدير = 0.530			
قيمة (F) = 19.210		مستوى المعنوية (F) = 0.000			
المتغير	B	Std. Error	بيتا	قيمة T	معنوية T
الثابت	1.776	0.395	/	4.500	0.000
استراتيجية التحفيز	0.536	0.122	0.519	4.383	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 26.

من خلال الجدول رقم (18)، يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

معامل الارتباط $R = 0.519$ ارتباط طردي متوسط أي وجود علاقة ايجابية متوسطة بين المتغيرين (المتغير المستقل استراتيجية التحفيز المتغير الفرعي التابع التعاون والالتزام الوظيفي)، ويظهر معامل التحديد R^2 وهو مقياس لجودة التوفيق، حيث يشير إلى 27.00 % في المتغير التابع يفسرها المتغير المستقل استراتيجية التحفيز، وأن الباقي 73.00 % ترجع إلى عوامل أخرى، كما نلاحظ أن المعنوية عالية (0.000) لاختبار (F) وهي أصغر من المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05، مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وبالتالي نموذج الانحدار معنوي وذو دلالة إحصائية، أما

الفصل الثاني :- الدراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

بالنسبة لقيمة معلمة الميل البالغة $B=0.536$ فهي تشير إلى أن هناك أثر ايجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير المستقل استراتيجية التحفيز بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة وتحسن في المتغير الفرعي التابع التعاون والالتزام الوظيفي بمقدار 0.536 ، وللمعلمة مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما معلمة تقاطع الحد الثابت فقد بلغت 1.776 تحت مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية اهتمام إدارة الجامعة باستراتيجية تحفيز أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة من أجل تحقيق التعاون والالتزام الوظيفي يمكن استخلاص معادلة الانحدار الخطي البسيط حيث؛ نرسم للمتغير الفرعي التابع التعاون والالتزام الوظيفي بالرمز Y ونرمز للمتغير المستقل استراتيجية التحفيز بالرمز X

$$Y=1.776+0.536x$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05 ، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل)، فإننا نرفض الفرض الصفري المطروح في الدراسة ونقبل الفرض البديل التالي:

تساهم استراتيجية التحفيز في تحقيق التعاون والالتزام الوظيفي من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.

خامسا: اختبار الفرضية الرابعة

لا تساهم استراتيجية التحفيز في تحقيق التعلم والتحسين المستمر من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.
الجدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس مساهمة المتغير المستقل استراتيجية التحفيز على المتغير الفرعي التابع التعلم والتحسين المستمر.

معامل الارتباط = 0.623					معامل التحديد $R^2 = 0.388$	
قيمة معامل التحديد المعدل = 0.376					الخطأ المعياري للتقدير = 0.562	
قيمة (F) = 32.981					مستوى المعنوية (F) = 0.000	
المتغير	B	Std. Error	بيتا	قيمة T	معنوية T	
الثابت	0.888	0.419	/	2.122	0.039	
استراتيجية التحفيز	0.745	0.130	0.623	5.743	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 26.

من خلال الجدول رقم (19)، يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

معامل الارتباط $R = 0.623$ ارتباط طردي متوسط أي وجود علاقة ايجابية متوسطة بين المتغيرين (المتغير المستقل استراتيجية التحفيز المتغير الفرعي التابع التعلم والتحسين المستمر)، ويظهر معامل التحديد R^2 وهو مقياس لجودة التوفيق، حيث يشير إلى 38.80 % في المتغير التابع يفسرها المتغير المستقل استراتيجية التحفيز، وأن الباقي 61.20 % ترجع إلى عوامل أخرى كما نلاحظ أن المعنوية عالية (0.000) لاختبار (F) وهي أصغر من المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05، مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وبالتالي نموذج الانحدار معنوي وذو دلالة إحصائية، أما بالنسبة لقيمة معلمة الميل البالغة $B=0.745$ فهي تشير إلى أن هناك أثر ايجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير المستقل استراتيجية التحفيز بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة وتحسن في المتغير الفرعي التابع التعلم والتحسين المستمر بمقدار 0.745، وللمعلمة مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما معلمة تقاطع الحد الثابت فقد بلغت 0.888 تحت مستوى معنوية 0.039 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية اهتمام إدارة الجامعة باستراتيجية تحفيز أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة من أجل تحقيق التعلم والتحسين المستمر ويمكن استخلاص معادلة الانحدار الخطي البسيط حيث؛ نرسم للمتغير الفرعي التابع التعلم والتحسين المستمر بالرمز Y ونرمز للمتغير المستقل استراتيجية التحفيز بالرمز X

$$Y=0.888+0.745x$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل)، فإننا نرفض الفرض الصفري المطروح في الدراسة ونقبل الفرض البديل التالي:

تساهم استراتيجية التحفيز في تحقيق التعلم والتحسين المستمر من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.

سادسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

لا تساهم استراتيجية التحفيز في تحقيق المشاركة وتحمل المسؤولية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.

الجدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس مساهمة المتغير المستقل استراتيجية التحفيز على المتغير الفرعي التابع المشاركة وتحمل المسؤولية.

معامل الارتباط = 0.568					معامل التحديد $R^2 = 0.323$
قيمة معامل التحديد المعدل = 0.310					الخطأ المعياري للتقدير = 0.668
قيمة (F) = 24.818					مستوى المعنوية (F) = 0.000
المتغير	B	Std. Error	بيتا	قيمة T	معنوية T
الثابت	1.069	0.497	/	2.149	0.036
استراتيجية التحفيز	0.768	0.154	0.568	4.982	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 26.

من خلال الجدول رقم (19)، يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

معامل الارتباط $R = 0.568$ ارتباط طردي متوسط أي وجود علاقة ايجابية متوسطة بين المتغيرين (المتغير المستقل استراتيجية التحفيز المتغير الفرعي التابع المشاركة وتحمل المسؤولية)، ويظهر معامل التحديد R^2 وهو مقياس لجودة التوفيق، حيث يشير إلى 32.30% في المتغير التابع يفسرها المتغير المستقل استراتيجية التحفيز، وأن الباقي 67.70% ترجع إلى عوامل أخرى كما نلاحظ أن المعنوية عالية (0.000) لاختبار (F) وهي أصغر من المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05، مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وبالتالي نموذج الانحدار معنوي وذو دلالة إحصائية، أما بالنسبة لقيمة معلمة الميل البالغة $B = 0.768$ فهي تشير إلى أن هناك أثر ايجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير المستقل استراتيجية التحفيز بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة وتحسن في المتغير الفرعي التابع المشاركة وتحمل المسؤولية بمقدار 0.745، وللمعلمة مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما معلمة تقاطع الحد الثابت فقد بلغت 1.069 تحت مستوى معنوية 0.036 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية اهتمام إدارة الجامعة باستراتيجية تحفيز أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة من أجل تحقيق المشاركة وتحمل المسؤولية ويمكن استخلاص معادلة الانحدار الخطي البسيط حيث؛ نرسم للمتغير الفرعي التابع المشاركة وتحمل المسؤولية بالرمز Y ونرمز للمتغير المستقل استراتيجية التحفيز بالرمز X

$$Y=1.069+0.768x$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل)، فإننا نرفض الفرض الصفري المطروح في الدراسة ونقبل الفرض البديل التالي:

تساهم استراتيجية التحفيز في تحقيق المشاركة وتحمل المسؤولية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة

خلاصة

من خلال هذا الفصل تم التطرق لإجراءات الدراسة الميدانية، وعرض خصائص عينة الدراسة من خلال المتغيرات التعريفية العامة (الجنس، العمر، الخبرة المهنية، الرتبة)، وكذا التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة، كما تم التعرف على الدور الإيجابي الذي تساهم به استراتيجية التحفيز في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة، والكشف على إسهام استراتيجية التحفيز على كل بعد من أبعاد الأداء الوظيفي المتميز (بعد الأداء والإنجاز، بعد المبادرة والإبداع، بعد التعاون والالتزام الوظيفي، بعد التعلم والتحسين المستمر، بعد المشاركة وتحمل المسؤولية)، حيث تقوم إدارة الجامعة بالاعتماد على جملة من الاستراتيجيات التحفيزية، وذلك لأجل تشجيع الأساتذة وتقدير انجازاتهم وبث روح المنافسة بينهم.

خاتمة



خاتمة:

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والاستنتاجات النظرية والتطبيقية، التي تخص كلا المحورين محور استراتيجية التحفيز ومحور الأداء الوظيفي المتميز، سواء تعلق الأمر بالمفاهيم السائدة لكليهما، أو آراء مختلف المبحوثين، كما تم طرح مجموعة من الاقتراحات وعدة مواضع تمثل أفاق الدراسة.

أولاً: النتائج النظرية

- 1- لا يوجد مفهوم موحد للتحفيز أو الأداء الوظيفي، بل تعددت التعاريف وفقاً للتوجهات الفكرية والزوايا التي ينظر منها كل باحث؛
- 2- نجاح فكرة الأداء الوظيفي المتميز مرتبط بتوفر البيئة الملائمة لذلك؛
- 3- تستوجب فلسفة الأداء الوظيفي المتميز، ضرورة تطبيق استراتيجية التحفيز قوية وفعالة؛
- 4- تحقيق الأداء الوظيفي المتميز مرتبط بمستوي التحفيز المقدم.

ثانياً: النتائج التطبيقية

- 1- اتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة أن تقديم التحفيز أثار إيجابية على الأداء؛
- 2- من خلال عينة الدراسة التي شملت كلا الجنسين بشكل متقارب، وهذا يشير إلى انفتاح المجتمع الجزائري واندماج المرأة الجزائرية في شتى المجالات؛
- 3- اتجاهات المبحوثين للمحور المستقل استراتيجية التحفيز ينتمي إلى الدرجة المتوسطة بمتوسط حسابي 3.29، مما يشير إلى اهتمام إدارة الجامعة باستراتيجية التحفيز من أجل تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية بالمسيلة كانت بشكل متوسط فقط.
- 4- نتج عن اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة وجود أثر إيجابي للمتغير المستقل استراتيجية التحفيز على المتغير التابع الأداء الوظيفي المتميز لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة، وتحققت الدلالة الإحصائية عند مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة $\alpha \leq 0.05$ ، بمتوسط حسابي (3.41) وهي تفوق القيمة المعيارية (3). كما كانت قيمة الانحراف المعياري (0.641) وهي أقل من القيمة الحرجة 1.

- 5- نتج عن اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة وجود آثار إيجابية للمتغير المستقل استراتيجية التحفيز على مختلف الأبعاد الفرعية التابعة (بعد الأداء والإنجاز، بعد المبادرة والإبداع، بعد التعاون والالتزام الوظيفي، بعد التعلم والتحسين المستمر، بعد المشاركة وتحمل المسؤولية)، وتحققت الدلالات الإحصائية لجميع الفرضيات الفرعية عند مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة $\alpha \leq 0.05$ ، وفاقته قيم

متوسطاتها الحسابية القيمة المعيارية(3)، كما كانت قيم الانحراف المعياري لها جميعا أقل من القيمة

الدرجة 1.

ثالثا: الاقتراحات

1- ضرورة إنشاء نظام للحوافز والمكافآت خاص بالأساتذة، لخلق روح التنافس بينهم وتحسين أدائهم الوظيفي؛

2- عقد اجتماعات خاصة بين إدارة الجامعة والأساتذة لطرح الأفكار والحلول الابتكارية من أجل تحسين الأداء الوظيفي؛

3- ضرورة تشجيع الأساتذة بمنحهم عمولات تحفيزية لتحقيق أداء وظيفي متميز؛

4- الاتصال الفعال بالأساتذة والتكفل بانشغالاتهم واقتراحاتهم، والعمل على الحد من معوقات الأداء الوظيفي المتميز.

رابعا: آفاق الدراسة

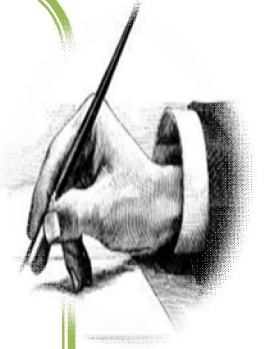
يمكن مستقبلا إثراء هذا الموضوع بدراسات مستقبلية نظرا لتجده وأهميته منها ما يلي:

1- الحوافز كمتغير وسيط بين أهداف المنظمة وتطلعات العاملين.

2- دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية.

3- أثر السياسات التحفيزية على تنمية الموارد البشرية.

قائمة المصادر والمراجع



قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

1. إبراهيم عبد اللطيف المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر ، ط1، دون ذكر بلد النشر، 1994.
2. بشار يزيد الوليد، الادارة الحديثة للموارد البشرية ، ط 1 ،الراية للنشر والتوزيع ،عمان،الاردن،2009.
3. دافيد لاسكال، قمة الأداء ،ترجمة عبد الرحمان توفيق، دار الطباعة المتميزة ، القاهرة ، 1998.
4. زاهد محمد ديري، ادارة الموارد البشرية ،دار الثقافة للنشر والتوزيع،ط1،الاردن،2011.
5. سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد الصافي، تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في البحث التربوي والنفسي، الطبعة الأولى، مكتبة الأفق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.
6. سنان موساوي، ادارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ،ط1، الأردن - عمان ، 2004.
7. صالح مهدي محسن العامري، الادارة والأعمال، دار وائل للنشر، ط 1، عمان،الاردن،2007.
8. عاشور أحمد صقر ، ادارة القوى العاملة ، بيروت ، دار النهضة ، 1983 .
9. عامر عوض، السلوك التنظيمي الاداري، دار أسامة للنشر والتوزيع،ط1،الأردن،2008.
10. علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة ، 2002.
11. عمر وصفي عقيلي، مدخل على المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر ،عمان، 2001.
12. محمد الصيرفي، ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية، دار وائل للنشر ،ط1 عمان ، لأردن ،2007.
13. محمد حافظ حجازي، ادارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطبع والنشر، ط 1،الاسكندرية ، مصر،2007.
14. محمد حسن علاوي، علم التدريب الرياضي ، دار المعارف ، ط 2 ، 1994 .
15. محمد فالح صالح، ادارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع،ط1،عمان الأردن،2004.
16. محمد قاسم القبروتي، السلوك التنظيمي، مطبعة البلاد ، عمان ، 1998.
17. محمد قاسم القبروتي، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .

18. مؤيد الساعدي، قياس اللاموسية في البنوك التنظيمية، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
19. نعيمة عباس الخافجي، الإدارة الاستراتيجية المدخل و المفاهيم و العمليات، دار الثقافة ، ط1، عمان، 2004.
20. نور الدين حاروش، ادارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع ،ط1 ، الجزائر 2011.

ثانيا: المذكرات

1. ابراهيم فيصل، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،كلية الدراسات العليا السعودية، علوم ادارية، 2008 .
2. آسيا قرني ومريم حسونة، الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، تنظيم وعمل، 2017.
3. أميرة عزي، مدى تطبيق حوكمة الجامعات من وجهة نظر أساتذة اداريين، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ادارة أعمال، 2020.
4. باديس بشططو، أثر التحفيز وانعكاسه على الأداء المهاري لدى لاعبي كرة القدم، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد بوضياف المسيلة، علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تحضير بدني وذهني، 2017.
5. جمال مراد، تحفيز العاملين لرفع روح ولائهم المؤسسي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة باجي مختار، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، 2011.
6. خرشي فيصل، فعالية الاداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الاداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية ،مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد بوضياف المسيلة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية، 2019/2018.
7. داود معمر، تحفيز العاملين لرفع الروح المؤسسي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة باجي مختار عنابة ، كلية الآداب و العلوم الانسانية، تنمية الموارد البشرية، 2011.

8. الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، تنظيم وعمل، 2013.
9. عبد الكريم عشاشة، إدارة التطوير الإداري ودورها في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، الإدارة والتسيير الرياضي، 2019-2020.
10. عثمان اوعيل، صديق بن نوري، فعالية تنفيذ التخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تسيير عمومي، 2020.
11. علي محمد الحريشة، أثر جودة الخدمات الالكترونية في رضا العملاء، دراسة ميدانية بنك بيمو السعودي الفرنسي في سوريا، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.
12. مصطفى بوشيبة ، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز داخل الادارة الرياضية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد بوضياف ،المسيلة ، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، ادارة وتنظيم رياضي ، 2017 .
13. نادر حامد عبد الرزاق، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الأزهر غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، ادارة اعمال، 2010.
14. نسيمه قلال، أثر التحفيز في أداء العاملين داخل المؤسسة ،مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تسيير استراتيجي، 2018.
15. وهيبه اليازيد، فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير، 2014.
16. يوسف بومدين، دراسة أثر الجودة الكاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، علوم التسيير، 2006.

ثالثا: المجالات:

1. انعكاسات الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال القطاع الخامس، حازم أحمد قراونة، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 4 ، العدد 1 ، 2019.
2. التحفيز وأداء العاملين في المؤسسة، نور الدين بو الشرش، مجلة العلوم الانسانية العدد 29 ، 2017.
3. تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين، عوني بوجمعة وآخرون، مجلة اقتصاديات شمال اقتصاديات إفريقيا، المجلد 15، العدد 21 ، 2019.
4. الحوافز وتأثيرها على الموارد البشرية داخل الادارة وعلى المجتمع، محمد الناذلي، مجلة حقائق الدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 9، 2020.
5. دور الحوافز في تفعيل الابداع الاداري، مختار رحمانى حكيمة ، مجلة البديل الاقتصادي العدد العاشر، 2020.
6. دور الحوافز في تفعيل الابداع الاداري، مختار رحمانى حكيمة ،مجلة البديل الاقتصادي، العدد 10، 2020.
7. دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز للعاملين، بعجي سعاد، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 2، 2019 .
8. دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، بعجي سعاد ، مجلة البشائر الاقتصادية ،المجلد 5 ، العدد 2، 2019.
9. دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية، خثير محمد، مجلة اقتصاديات شمال اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 16، العدد 23، 2020 .
10. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، issn1112-6132، العدد 17 ،السداسي الثاني، 2017.
11. المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز والمنظمات، فيروز بوزورين، مجلة التنمية، ادارة الموارد البشرية، المجلد 5 ، العدد 14 ، 2019 .

رابعاً: الملتقيات

1. بومدين بلكير، ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 8-9 مارس 2005.

خامساً: المواقع الالكترونية

1. سارة نبيل، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، مقال متاح على www.Hadiscusion.com تم الاطلاع عليه يوم 2021/4/21 ، 6:37.

قائمة الملاحق



الملحق رقم (01): الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

استمارة استبيان حول موضوع:

مساهمة استراتيجية التحفيز في تحقيق الاداء الوظيفي المتميز
دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة-

تقرير تربص لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة أعمال

الموضوع

بصدد القيام بدراسة عملية تخص نيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال، والمتمثلة في موضوع مساهمة استراتيجية التحفيز في تحقيق الاداء الوظيفي المتميز. ولدراسة هذا الموضوع سيتم تقديم هذا الاستبيان لعينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف محل الدراسة، ونحيطكم علما بأن كافة البيانات ستكون سرية وسيتم دراستها لغرض علمي فقط، فنرجو من سيادتكم الإجابة على العبارات الموجودة مع فائق التقدير والاحترام.

إشراف الأستاذة:

بتغة صونيا

من إعداد الطالبتين:

بوعفار هاجر

دمان أميرة

السنة الجامعية: 2020 – 2021

قائمة الملاحق:

أولاً: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 35 سنة من 35-45 سنة من 46-56 سنة 57 سنة فأكثر
3. الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
4. الرتبة: مساعد (أ) مساعد (ب) محاضر (أ) محاضر (ب) أستاذ التعليم العالي

ثانياً: المتغير المستقل: استراتيجية التحفيز

الرجاء وضع إشارة (X) في المكان الذي تراه مناسباً

الرقم	العبرة	التفضيلات				
		غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بشدة	موافق بشدة
01	تتبع ادارة الجامعة آليات لمنح الحوافز تتناسب مع الاداء الوظيفي للاساتذة					
02	تهتم ادارة الجامعة بتصميم نظام حوافز مشجع للاساتذة					
03	يشعر الاساتذة بأهمية نظام الحوافز المتاح في الجامعة					
04	تمنح ادارة الجامعة مختلف الحوافز على أساس الجدارة والتميز في العمل					
05	الاساتذة راضون عن استراتيجية التحفيز المتبعة في الجامعة					
06	تسود العدالة والمساواة على نظام الحوافز المتبع في الجامعة					
07	تقدم الحوافز على أسس ومعايير مضبوطة من طرف ادارة الجامعة					
08	تأخذ ادارة الجامعة براء واقترحات الاساتذة					
09	يرى الاساتذة أن فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي متوفرة					
10	تعمل الجامعة على تنمية روح التقدير والاحترام اتجاه الاساتذة					
11	يرى الاساتذة أن نظام الترقيات الحالي يساعد في تحسين الأداء الوظيفي.					
12	تعمل ادارة الجامعة على اشراك الاساتذة في اتخاذ القرارات					
13	تنتهج ادرة الجامعة اسلوب الثناء والشكر للاساتذة نظير جهودهم في العمل					

قائمة الملاحق:

ثالثا: المتغير التابع: الاداء الوظيفي المتميز

الرجاء وضع إشارة (X) في المكان الذي تراه مناسباً.

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	الابعاد	
أولاً: الأداء والانجاز						
					يؤدي الاساتذة مهامهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبتين	14
					ينجز الاساتذة مهامهم بمعايير الجودة المحددة من طرف ادارة الجامعة	15
					يتسم عمل الاساتذة بالمرونة العالية اتجاه المتغيرات البيئية	16
					يتمتع الاساتذة بالقدرة على تطوير أساليب اداء مهامهم باستمرار	17
					يتقيد الاساتذة بقواعد واجراءات العمل	18
ثانياً: المبادرة والابداع						
					يبادر الاساتذة في اقتراح افكار جديدة لتطوير العمل	19
					تشجع ادارة الجامعة الاساتذة على الاداء الابداعي لمهامهم	20
					تدفع ادارة الجامعة الاساتذة الى تطبيق طرق حديثة في أداء مهامهم	21
					تثمن ادارة الجامعة جهود الاساتذة المتميزين	22
					تقدر ادارة الجامعة جميع أشكال مبادرات الاساتذة البيداغوجية والبحثية	23
ثالثاً: التعاون والالتزام الوظيفي						
					توفر ادارة الجامعة ظروف عمل ملائمة لتطوير كفاءات الاساتذة	24
					يلتزم الاساتذة ببرامج العمل المحددة من طرف ادارة الجامعة	25
					تشارك ادارة الجامعة الاساتذة في مختلف قرارات تطوير العمل البيداغوجي والبحثي	26
					لدى الاساتذة الاستعداد للعمل في ظل الظروف الاستثنائية	27
رابعا: التعلم والتحسين المستمر						
					تعمل ادارة الجامعة على تكوين الاساتذة لتطوير كفاءاتهم	28

قائمة الملاحق:

					تؤمن ادارة الجامعة بضرورة تطوير المهارات التكنولوجية لدى الاساتذة	29
					توفر ادارة الجامعة مختلف النظم والتقنيات الحديثة لتحسين جودة مهام الاساتذة	30
					يقوم الاساتذة بتتمية مهاراتهم ذاتيا باستمرار	31
					توفر ادارة الجامعة فرص التكوين والتريص لاكتساب كفاءات جديدة	32
خامسا: المشاركة وتحمل المسؤولية						
					تتيح ادارة الجامعة للأساتذة فرص تحمل المسؤولية في الظروف الاستثنائية	33
					يتمكن الاساتذة من اتخاذ القرارات الطارئة	34
					تشرك ادارة الجامعة الاساتذة في اللقاءات التي تهدف الى تحسين اداء مهامهم	35
					تلجأ ادارة الجامعة الى الاساتذة في المواقف التي تتطلب خبرتهم في ذلك	36

الملحق رقم (2): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	الأستاذ	الجامعة
01	بتغة صونيا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة
02	قرواط يونس	جامعة محمد بوضياف - المسيلة
03	مهني بوريش	جامعة محمد بوضياف - المسيلة
04	عسلي نورالدين	جامعة محمد بوضياف - المسيلة
05	حوحو مصطفى	جامعة محمد بوضياف - المسيلة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Département:

قسم:

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): السيد محمد سان المولود(ة) بتاريخ: 1997/09/24 ب: مسيلة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 800332084 الصادرة بتاريخ: 2016/11/24 عن: مسيلة

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التنسيب تخصص: الإدارة خلال السنة الجامعية: 2021/2020

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان:

.....

.....

.....

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

حرر بتاريخ: 2021/06/20

التوقيع والبصمة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Département:

قسم:

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): هاجو بوعفان المولود(ة) بتاريخ: 1998/10/02 ب: م. ق. ح.

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 2033940 الصادرة بتاريخ: 2016/04/14 عن: م. ق. ح.

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال خلال السنة الجامعية: 2015/2016

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان:

مساهمة استراتيجية التقييم في تحقيق الأداء الوظيفي

المتخصص

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

حرر بتاريخ: 2018/06/06

التوقيع والبصمة

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري يحدد ويعرف مختلف المفاهيم المتعلقة باستراتيجية التحفيز والأداء الوظيفي المتميز، كما تهدف في جانبها التطبيقي إلى معرفة مساهمة استراتيجية التحفيز المقدمة من طرف إدارة الجامعة لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية من أجل تحقيق أدائهم الوظيفي المتميز، وفقا لخمس أبعاد (بعد الأداء والإنجاز، بعد المبادرة والإبداع، بعد التعاون والالتزام الوظيفي، بعد التعلم والتحسين المستمر، بعد المشاركة وتحمل المسؤولية).

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الموضوع، وتم تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات، كما تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSSv26" لعرض وتحليل نتائج الدراسة، ثم اختبار الفرضيات الموضوعية.

توصلت الدراسة إلى أن لاستراتيجية التحفيز دور وأثر إيجابي في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز، ويستدعي ذلك تطبيق استراتيجية تحفيزية قوية وفعالة فهو مرتبط ارتباط طردي بمستوي التحفيز المقدم، كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوي اهتمام إدارة الجامعة باستراتيجية التحفيز من أجل تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية بالمسيلة كان بشكل متوسط فقط.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية التحفيز، الأداء الوظيفي المتميز، كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.

Abstract

This study aims to present a theoretical framework that defines and defines the various concepts related to the motivation strategy and job excellence performance, In its practical aspect, it aims to know the contribution of the motivation strategy presented by the university administration to the professors of the Faculty of Economic Sciences in order to achieve their job excellence performance, according to five components (item performance and achievement, item initiative and creativity, item cooperation and functional commitment, item continuous learning and improvement, item participation and taking responsibility).

To achieve the objectives of the study, we relied on the descriptive approach for its relevance to the nature of the subject. A questionnaire was designed as a tool for collecting data. Some statistical methods were used in the program of the Statistical Package for Social Sciences "spss.V26" to present and analyze the results of the study, and then test the hypotheses developed.

The study found that the motivational strategy has a positive role and impact in achieving job excellence performance, and this calls for the application of a strong and effective motivational strategy, as it is directly related to the level of motivation provided, and the results of the study showed that the level of interest of the university administration in the motivation strategy in order to achieve the distinguished job performance of the professors of the College of Science The economy in M'sila was average only.

Key Words: Motivation Strategy, Job excellence Performance, Faculty of Economic Sciences, University of M'sila.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ