

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطلبة(ة):

عياضات إيمان

ملكي بركاهم

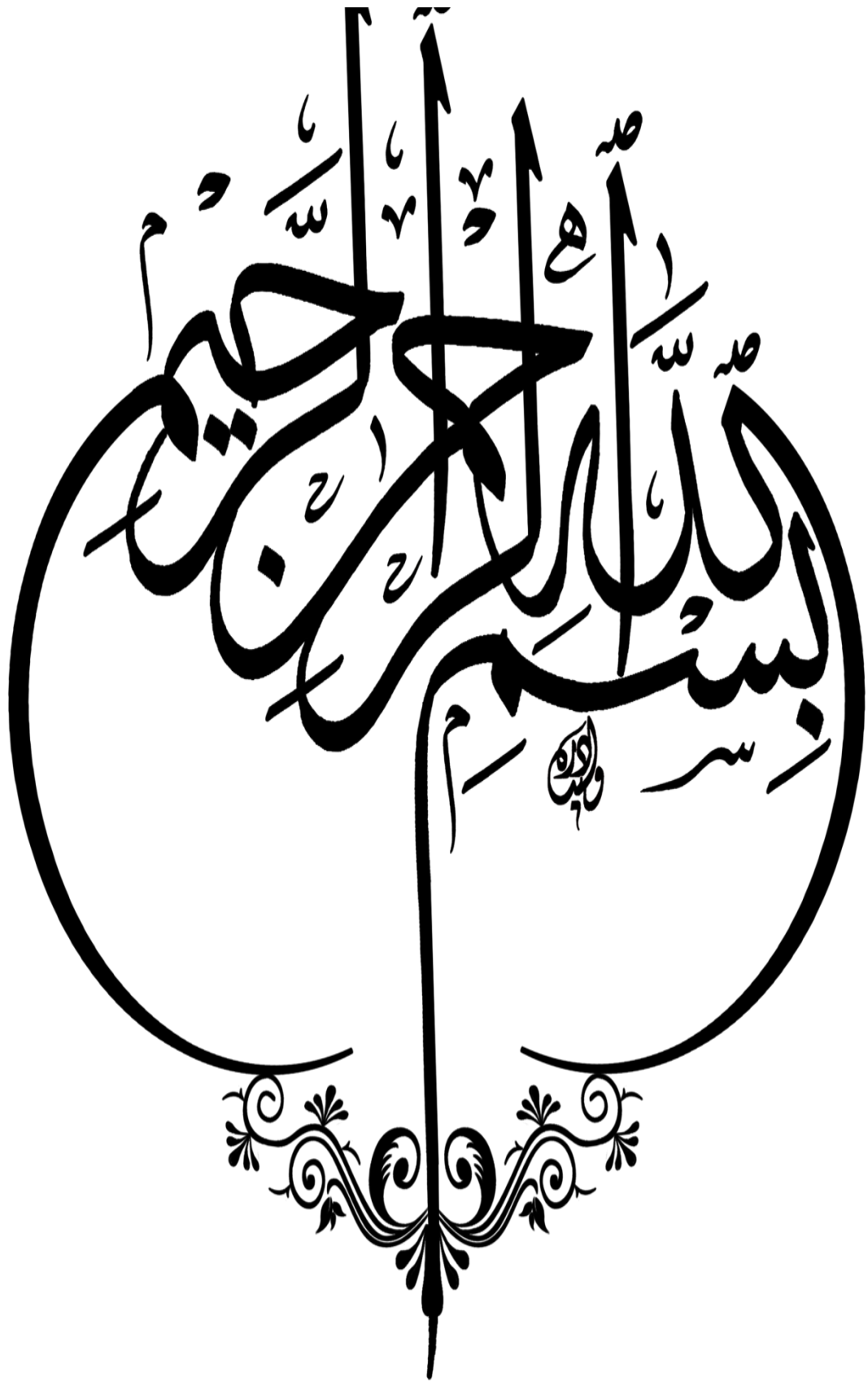
تحت عنوان

دور التحفيز في تحسين أداء المستخدمين
دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير بجامعة المسيلة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أستاذ التعليم العالي	أ.د شريف مراد
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. فراحتية العيد
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أستاذ محاضر "أ"	د. لعشاش عبد الحليم

السنة الجامعية: 2021-2022



شكر وتقدير

قال الحبيب صلى الله عليه وسلم

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

نحمد الله على أن وفقنا في إنجاز هذا العمل
ويسعدنا أن نتقدم بعميق الشكر وخالص التقدير

والاحترام إلى أستاذنا الفاضل

د. فراحية العيد

الذي أشرف علينا طيلة انجاز هذا البحث بنصائحه،

وإرشاداته القيمة كما تقضل علينا بوقته وذلك رغم

انشغالاته وارتباطاته، فنتمنى أن يجعل الله هذا العمل

في ميزان حسناته، وأن يجعله ذخرا لكلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكل طلبة العلم

وإلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد.

إهداء

بدايه نحمد الله سبحانه وتعالى على انجاز هذا العمل الى روعي والدي العزيز طيب
الله ثراه وتغمده بواسع رحمته واسكنه فسيح جنانه تمنيت ان يكون سندي وان
يقطف معي ثمرة جهدي ولكن قدر الله ما شاء فعل واقول له ها انا على الدرب
وصلت وعلى العهد وفيت ورجائي من يقرا هذا العمل ان يترحم عليه الى ثمره
جهدي الى اعز واغلى انسانه في حياتي التي انارت دري بنصائحها وكانت بحرا
صافيا يجري بفيض الحب والبسمة الى من زينت حياتي بضياء البدر شموع الفرح الى
من منحتني القوه والعزيمه لمواصله الدرب وكانت سببا في مواصله دراستي الى من
علمتني الصبر والاجتهاد الى الغاليه امي

الى اخواتي العزيزات أخواني الاعزاء الى كل من جمعني بهم الاقدار خلال مراحل
الدراسه الى اهل العلم والمعرفه الى كل من ذكرهم قلبي ونسأهم قلبي

بركاهم

إهداء

اهدي ثمره عمل المتواضع الى من قال في شاهما الله عز وجل :

(وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا)

الى مدرسه الحب والحنان الى التي جعلت تحت اقدامها الجنان الى ضياء قلبي ونور
حياتي يا اجمل حواء امي الحبيبه

الى الدرع الواقى والكنز الباقي الى من جعل العلم منبع اشتياق لك اقدم وسام
الاستحقاق انت ابي العزيز اطال الله عمرك

الى رفقاء الدرب النعمان الى من يحملون في عيونهم ذكريات طفولتي وشبابي الى
اخواتي العزيزات واخواني الاعزاء

الى رمز الصداقة وحسن العلاقه الى صديقاتي الى من ضاقت السطور من ذكرهم
فوسعهم قلبي

ايمان

فهرس المحتويات

شكر وعران

إهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة: أ

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتحفيز وتحسين الأداء

تمهيد الفصل: 7

المبحث الأول: مفهوم التحفيز 8

المطلب الأول: تعريف التحفيز وأهميته 8

أولاً: تعريف التحفيز 8

ثانياً: أهمية التحفيز 9

المطلب الثاني: عناصر التحفيز وأسس منع الحوافز 9

أولاً: عناصر التحفيز 9

ثانياً: أسس منع الحوافز 10

المطلب الثالث: أنواع الحوافز 12

1 - الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها: 12

2- من حيث أثرها أو فاعليتها: 15

3- من حيث الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدين 17

4- من حيث ارتباطها بالعمل: 19

- 20..... من حيث ارتباطها بالدوافع (المصدر):
- المطلب الرابع: مراحل تصميم نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه.....21
- أولاً: مراحل تصميم نظام الحوافز.....21
- ثانياً: العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز.....25
- ثانياً: شروط النظام الجيد للحوافز.....26
- المبحث الثاني: مفهوم الأداء.....30
- المطلب الأول: تعريف الأداء ومكوناته.....30
- أولاً: تعريف الأداء:.....30
- ثانياً: مكونات الأداء:.....31
- المطلب الثاني: معايير الأداء ومتطلبات الأداء.....32
- أولاً: معايير الأداء.....32
- ثانياً: متطلبات فعاليتها.....33
- المطلب الثالث: خطوات قياس الأداء.....35
- المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الاداء.....37
- المبحث الثالث: التحفيز وعلاقته بتحسين الأداء.....40
- أولاً: أثر الحوافز في تحسين الأداء العاملين.....40
- المطلب الثاني: علاقة الحوافز بالمحيط التنظيمي.....43
- المطلب الثالث: علاقة سياسات التحفيزية الحديثة في تحسين المستخدمين.....45
- 49..... خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بالمسيلة

- تمهيد:.....51
- المبحث الأول: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة52
- المطلب الأول: نشأة وتطور كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير52
- المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.....55
- المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية56
- المطلب الأول: منهجية الدراسة.....56
- الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....56
- الفرع الثاني: أداء الدراسة.....56
- المطلب الثالث: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (صدق وثبات الاستبيان).....61
- أولاً- صدق الاتساق الداخلي والبنائي للاستبيان61
- 1- صدق الاتساق الداخلي وفقا لمعامل ارتباط بيرسون61
- 2- صدق الاتساق البنائي وفقا لمعامل ارتباط بيرسون63
- ثانياً- ثبات الاستبيان64
- ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب العمر67
- ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية67
- رابعا: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي68
- خامسا: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الفئة المهنية68
- سادسا: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الأقدمية69
- المطلب الثاني: تحديد مستويات توفر المتغيرات بالكلية محل الدراسة69
- أولاً: عرض وتحليل الوصفي إجابات أفراد العينة على عبارات محور نظام الحوافز بالمؤسسة69
- ثانيا: عرض وتحليل الوصفي إجابات أفراد العينة على عبارات محور أداء المستخدمين71

72.....	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة
73.....	ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية
76.....	خلاصة الفصل
78.....	الخاتمة:
82.....	قائمة المراجع:
86.....	الملاحق

ملخص

قائمة الجداول

- الجدول رقم 1: أقسام الكلية والتخصصات المتوفرة 53
- الجدول رقم 2: عدد أساتذة الكلية 53
- الجدول رقم 3: توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي 58
- الجدول رقم 4: تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح 59
- الجدول رقم 5: يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات محاور الاستبيان 62
- الجدول رقم 6: يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة 63
- الجدول رقم 7: يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان 64
- الجدول رقم 8: يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات إجابات أفراد العينة 65
- الجدول رقم 9: يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس 66
- الجدول رقم 10: يبين توزيع افراد العينة حسب متغير العمر 67
- الجدول رقم 11: يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية 67
- الجدول رقم 12: يبين توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي 68
- الجدول رقم 13: يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الفئة المهنية 68
- الجدول رقم 14: يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الأقدمية 69
- الجدول رقم 15: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري عبارات محور نظام التحفيز 69
- الجدول رقم 16: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري عبارات محور أداء المستخدمين 71
- الجدول رقم 17: مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بالنسبة للفرضية العامة 72
- الجدول رقم 18: مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى 73
- الجدول رقم 19: مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية 74

قائمة الأشكال

- الشكل رقم 1: يوضح أنواع الحوافز 21
- الشكل رقم 2: خطوات تصميم نظام الحوافز 22
- الشكل رقم 3: العلاقة بين الشخصية والسلوك والنتائج 33
- الشكل رقم 4: العوامل المؤثرة على الأداء 39
- الشكل رقم 5: علاقة الحوافز بالأداء 41
- الشكل رقم 6: يوضح الهيكل التنظيمي للكلية 55

مقدمت

مقدمة:

تمارس المؤسسات العامة والخاصة أعمالها بواسطة موردها البشري وذلك لتفريد أهدافها على المدى القريب والبعيد ولكي تصل هذه المؤسسات الى الهدف المراد الوصول ليه كان لزاما هينا ايجاد الكادر الوظيفي القادر على ايصالها الى ذلك الهدف المنشود وعلى هذه المؤسسة رد الجيل أولا بأول لتحفيز الموظف على الاستمرارية في الاداء الجيد و الفعال ولقد حرض موضوع الحوافز باهتمام العديد من العلماء ولعل السبب في ذلك من أهم الموضوعات الجديدة بالدراسة للتعرف على مدى أهميتها و أنواعها و كيفية منحها وهذا تشجيعا للفرد كما يعتبر الاداء هو المحور الرئيسي الذي نصب حوله جهود مجموعة العاملين في المؤسسة كونه يعتبر من بين الاهداف المسطرة للمؤسسة ، الا ان النظر المعاصر لتحليل أداء المؤسسات مهما كانت طبيعتها تقوم على فكرة بسيطة داخل المؤسسة وقد يكون هذا السلوك كالجهد الذي يبذله العامل وكيفية ممارسة هذا العمل لعمله وكذلك تصرفاته التي نستطيع ملاحظتها ومن ثمة الحكم عليها أما الأداء المتقن يكمن في النشاط الذهني الذي يقوم به العامل ولا نستطيع مشاهدته.

أولاً: الإشكالية:

تحرص كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بالمسيلة على القيام بأعمالها ونشاطاتها المختلفة بمستوى عال من الكفاءة والفعالية، ولبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة المؤسسة العمل على تنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد وكذا خلق المناخ والجو الملائمين للإبداع البشري، ومما لا شك فيه أن الحوافز من الوسائل التي تجعل العاملين يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة، وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح إشكالية الدراسة بالسؤال الآلي:

ما هو أثر نظام الحوافز في تحسين أداء المستخدمين في كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بالمسيلة؟

ويؤدي بنا هذا التساؤل إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية وذلك كما يلي:

- ما لمقصود بالحوافز؟
- ما لمقصود بالأداء؟
- ما مدى اهتمام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بالمسيلة بنظام الحوافز؟
- هل يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين نظام الحوافز وأداء المستخدمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية تم وضع فرضيات رئيسية تبنى عليها الدراسة تتمثل فيما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك اهتمام واضح لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بالمسيلة بنظام الحوافز الحوافز.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين نظام الحوافز وأداء المستخدمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة.

ويندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية، الفرضيات لفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء المستخدمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء المستخدمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة.

ثالثا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

- تسليط الضوء على أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة المتعلقة بنظام الحوافز من جهة والأداء من جهة أخرى.

- تعتبر هذه الدراسة مهمة في تحديد نوعية الحوافز المتبعة التي تساعد على الارتقاء بمستوى أداء العاملين في الجامعات الجزائرية.
 - لفت أنتباه المسؤولين الى أهمية نظام الحوافز كأداء يمكن أن تساعد العمال على تحقيق أداء أفضل
- أهداف الدراسة :**

- التعرف على نظام الحوافز والمكافآت المطبقة في المؤسسات الجامعية ومدى فعاليتها.
- قياس وفحص الواقع الحالي لنظام التحفيز للكلية محل الدراسة، وكيف يمكن تطويره.
- تقديم بعض الاقتراحات التي من شأنها أن تفعل بشكل أكبر نظام الحوافز في المؤسسات الجامعية وبخاصة الكلية محل الدراسة.

خامسا: أدوات الدراسة.

قصد إنجاز هذه الدراسة، سواء في الجانب النظري أو التطبيقي، تم الإعتماد على عدة مصادر في جمع البيانات كما يلي:

الجانب النظري: تم الإعتماد على المسح المكتبي بالإطلاع على المراجع والمصادر ذات الصلة المباشرة التي تناولت الموضوع، وكذلك مختلف المجالات والملتقيات والأطروحات والمذكرات ومواقع الإنترنت.

الجانب التطبيقي: إعتدنا في هذا الجانب على الإستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، بهدف كشف العلاقة بين المتغيرات الواردة، ولتحليل الإستبيان، إعتدنا على بعض الأدوات الإحصائية كبرنامج SPSS و Excel

سادسا: حدود الدراسة

الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.

الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في السداسي الثاني من السنة الدراسية 2022/2021.

الحدود البشرية: تتمثل في الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.

سابعا: منهج الدراسة

تم الاعتماد في دراستنا على المنهج الوصفي، فيما يخص الجانب النظري حاولنا الإحاطة بالموضوع بالاطلاع على البحوث والكتابات الصادرة فيه، وتلخيص ما أمكن من المعلومات التي تفي بحق الموضوع.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي، فقد تم الاعتماد على المنهج الإحصائي، من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع كلية العلوم الاقتصادية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، من خلال تحليل البيانات، واستعملنا فيها الاستبيان لاختبار مدى صحة الفرضيات، والخروج بنتائج واقتراحات.

ثامنا: هيكل الدراسة

من أجل تحليل هذا الموضوع بصفة واضحة توجب علينا تخصيص جانبين لدراسة الجانب النظري والجانب التطبيقي:

ففي الجانب النظري سوف نتطرق الى المفاهيم المختلفة لنظام التحفيز وكذا المفاهيم المتعلقة بأداء المستخدمين وعلاقة نظام التحفيز بأداء المستخدمين، أما الجانب التطبيقي فإننا تناول فيه المنهج الذي قمنا بإتباعه في هذه الدراسة من حيث وصف مجتمع الدراسة وعينتها، والطريقة التي تم اختيار العينة بها، أدوات الدراسة والطرق التي تم اتباعها في اعدادها، وتصميم الدراسة و إجراءاتها، المعالجة الإحصائية التي تم

استخدمها في معالجة الفرضيات وتحليل النتائج، وأخيرا اختتمنا دراستنا بخاتمة شملت أهم النتائج و الاقتراحات التي قد تساهم في إثراء حقل نظام التحفيز وعلاقته بأداء المستخدمين بكلية الاقتصاد بالمسيلة.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للتحفيز وتحسين الأداء

تمهيد الفصل:

تعتبر الحوافز أساسيات صمان تحقيق الأهداف على جميع المستويات سواء في المؤسسات الخاصة أو العامة التي تحققها للوصول الى أعلى مستويات من الأداء الوظيفي، وتحسينا الأداء العاملين لديها وكسب ولائهم، وانتمائهم للمؤسسات التي يعملون فيها وغير ذلك من الأهداف الى من شأنها الخروج بهم من دائم التزام الى سعة الرضا دائما وانتظار على ما يقدمونه من جهد يخدم مؤسستهم وكما يعتبر الأداء من المفاهيم التي حظيت بنصيب كبير من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام بدراسات الموارد البشرية بشكل خاص وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها لذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم للأداء على الساحة الإدارية وفي هذا الفصل سوف نتطرق الى العناصر التالية:

- مفهوم التحفيز ومراحله
- مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة فيه .
- علاقة التحفيز بتحسين أداء التخصص

المبحث الأول: مفهوم التحفيز

يحتل موضوع التحفيز مكانا بارزا منذ بدء الاهتمام بالبحث عن الأفراد القادرين على العمل بكفاءة وبما يكفل الانجاز الفعال لأهداف المنظمة، حيث أن التحفيز يلعب دورا فعالا ومهما في انتاجية العاملين.

ولهذا استطرقتنا في هذا المبحث الى مفهوم التحفيز وأهميته وعناصره وأسس منح الحوافز وأنواع الحوافز.

المطلب الأول: تعريف التحفيز وأهميته

أولاً: تعريف التحفيز

عرف (ستيرز ومورتر) عملية التحفيز بأنها " دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين، أو إيقافه، أو تغيير مساره " ويعرف (برلسون وستاينر) التحفيز " أنه شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة ". التحفيز المشجع للأداء المتميز تحقق حاجات البشر، وتعتبر عميقة وتشعره بأنه إنسان له مكانة وأنه مقدر عن عمله¹

كما يعرف الحفز على أنه قوة أو شعور داخلي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر لنقص في إشباع تلك الرغبات والحاجات، وبشكل أكثر تحديدا وصف الحفز بأنه متغير وسيط لا يمكن رؤيته أو سماعه أو الشعور به، لكن يمكننا استنتاجه من السلوك، فعن طريق ملاحظة سلوك الفرد أثناء قيامه بعمل ما يمكن الاستنتاج فيما إذا كان محفوزا أم لا، وذلك بملاحظة الجهد الذي يبذله في أداء ذلك العمل، وهنا تقاس مؤشرات عريضة للحفز وليس الحفز نفسه. ويهدف تحفيز الأفراد إلى رفع كفاءتهم وزيادة ولائهم للمنظمة والتأثير في سلوكهم وتوجيه هذا السلوك بما يتماشى مع تحقيق الأهداف الاقتصادية المثلى من المؤسسة، لذلك لابد من كشف وتحديد

¹ محمد الحسين النجاني يوسف، التحفيز وأثره على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، في منشآت صناعية بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، أطروحة ماجستير ادارة اعمال، العربية البريطانية التعليم العالي، ص 15.

الدوافع الخاصة بكل فرد ودرجة الأهمية بالنسبة له لتصميم سياسات تحفيزية تحقق الإشباع لدى هؤلاء الأفراد.

ثانياً: أهمية التحفيز

يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها:

- 1/ زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج، ومبيعات أرباح
- 2/ تخفيض الفاقد في العمل، ومن الأمثلة عليه تخفيض التكاليف وتخفيض كميات الخامات، وتخفيض الفاقد من الموارد البشرية أي موارد أخرى
- 3/ إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة
- 4/ تحسين صورة المشروع أمام المجتمع
- 5/ تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن
- 6/ جذب العاملين الى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء
- 7/ إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها على الاخص بما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة¹

المطلب الثاني: عناصر التحفيز وأسس منع الحوافز

أسس وعناصر منع الحوافز

أولاً: عناصر التحفيز

هناك ثلاثة عناصر أساسية عملية التحفيز وتعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة

دالة التحفيز وهي:

أ/ القدرة: فالشخص المؤهل والقادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق

التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلاً

¹ هيثم العاني، الإدارة بالحوافز والتحفيز بالمكافأة، ط1. دار الكنوز المعرفية، عمان ص 15، 16

ب/ الجهد: الذي يشير الى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجود القدرة لا تكفي فالطبيب المؤهل فعلا يجب أن يبذل جهدا وينفق وقتا ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها

ج/ الرغبة: إذا لم يكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول الى النجاح في أداء العمل تعل حتى ولو تم أدائه فعلا.¹

ثانيا: أسس منع الحوافز

إن أهم أسس (أو معيار) على الاطلاق لمنع الحوافز وهو التمييز في الأداء ولا يمنع الأمر من استخدام معايير أخرى مثل الاداء الجهود الاقدمية المهارة فيما يلي عرض لهذه الأسس.²

1/الأداء: يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساس والأوحد لدى البعض وفي بعض الحالات وهو بعض ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو وفرة في وقت العمل أو وفرة في التكاليف أو وفرة في مورد آخر، ويعتبر الأداء فوق العادي أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

والحوافز المادية تشمل كل الطرق المتعلقة بدفع مقابل مادي على أساس الإنتاج لزيادته من حيث الكم أو تحسینه من حيث النوع، أحدهما أو كلاهما وعلى ذلك فإن العامل كلما أنتج أكثر أو أفضل كلما تحصل على كسب أكبر، في حين أن التقصير في الإنتاج كما أو كيف يصيبه بالحرمان الجزئي أو الكلي بصفة عامة يمكن القول بأن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيرا في اندفاع الفرد، على العكس من ذلك فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للجهود المبذولة للعمل، الذي لا يلبي مطالب العامل وحاجاته عامل هام في إهمال العامل لعملة وتدني كفاءته الإنتاجية.

¹ الطيب محمد رفيق وظائف التسيير النقدية ديوان المطبوعات، جامعة الجزائر 1995

² هيثم العاني، مرجع سابق، ص16

وكذلك يمكن أن تكون حوافز مادية مباشرة مثل الأجر الإضافي، العلاوات. المكافئات، البدلات، الأرباح، أو الحوافز المادية غير مباشرة مثل: التغذية، الإسكان، المواصلات، القروض، الإعانات، التسهيلات، العلاج، التخفيضات، وقد أجمعت التجارب والبحوث العلمية على أن الحوافز المادية وحدها غير كافية مالم تساعدنا أنواع أخرى من الحوافز، بالرغم من ذلك تعتبر الحوافز من الناحية النظرية الطرق لدفع عملية زيادة الانتاج كما ونوعا. وتكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة منها:

الأجر: ويعد من أهم الحوافز المادية وكلما كان كبيرا كان له دور كبير في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفي أكبر

المكافأة: التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها.

مكافئات العمل الإضافي: بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.

المشاركة في الأرباح: حيث تقوم بعض الإدارات بإعطاء عاملها أسهما في شركاتها لتحفيز العاملين

الترقية: حيث لها دور كبير في حفز العاملين وتعد حافزا ماديا لأنها غالبا ما تتضمن زيادة

في الأجر كما يمكن أن تكون حافز معنوي إذ يترتب عليها وظيفة ذات مستويات أكبر¹

2/الجهود: يصعب أحيانا قياس ناتج العمل، وذلك لأنه ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية أو لأن الناتج شيء احتمالي لحدوث مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات التالية فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليست بالنتيجة.

3/الأقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير الى حتما الى الولاء والانتهاة والذي يجب مكافأته بشكل ما وهي تأتي في شكل علاوات في غالب لمكافأة الأقدمية وتظهر أهمية علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل من العمل الخاص

¹ هيثم العاني، مرجع سابق، ص 17.

4/ المهارة: بعض المنظمات وتعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو أرخص أو براءات أو إجازات أو دورات تدريبية¹.

المطلب الثالث: أنواع الحوافز

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز، ومتداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، وأهم هذه التقسيمات:

1 - الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها:

أ- حوافز مادية:

الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، وهي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات والارتفاع بمستوى كفايتهم، ومن هذه الحوافز الراتب والمكافئات التشجيعية والعلاوات، والمشاركة في الأرباح، والمكافئات عن الاقتراحات².

- **التأمين الصحي:** يعتبر من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعاملاتها وأسرها ويعتبر تخفيف للأعباء المالية.
- **العلاوات الدورية والاستثنائية:** وهي من الحوافز المادية الجيدة التي تحفز العاملين لأداء أفضل.
- **السكن والمواصلات:** حيث يعتبر في نظر العاملين حافزا جيدا لما فيه من تخفيف لعبء النفقات.
- **ربط الأجر بالإنتاج:** وذلك لإيجاد علاقة طردية بين كل من الأجر والإنتاج فكلما زاد الإنتاج زاد دخل العامل.

¹ هيثم العاني، مرجع سابق، ص 18

² عافر بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، منطقة الجوف، مذكرة شهادة الماجستير وقسم العلوم الاقتصادية كلية الدراسات العليا، جامعة العربية لعلوم الأغذية 2007، ص 12.

▪ **الضمان الاجتماعي:** وهو ضمان المستقبل بعد بلوغ سن التقاعد أو للظروف الصحية التي قد توقعه عن

العمل، وفي الحالتين يوفر الضمان الاجتماعي ضمانا ماديا لحياة¹.

ب - حوافز معنوية:

إن حاجات الإنسان متعددة، وبالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة فهناك بعض الحاجات يمكن أن تشبع ماديا والبعض الآخر يشبع معنويا إذا هنالك حاجات لدى الإنسان لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية. والحوافز المعنوية هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية فتزيد من شعور العامل بالرقى في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه

وتقلص الحوافز المعنوية بما يسمى بالروح المعنوية للعاملين، وذلك مثل توجيه خطاب شكر، أو اختيار العامل المعنى كموظف مثالي في المنظمة أو غير ذلك والحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية بل أن المادي منها لا يتحقق ما لم يقترن بحوافز معنوية وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقا للظروف التي تمر بها المنظمة، لهذا فإن لها أن تختار ما بين الحوافز المعنوية ما بلاءم ظروفها، والحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة أو أكثر من الحاجات الاجتماعية أو الذاتية للفرد العامل

كالحاجة للتقدير أو تحقيق الذات أو الاحترام أو القبول الاجتماعي. والحوافز المعنوية يمكن أن تكون حوافز معنوية تتعلق بالعمل نفسه مثل خصائص العمل من تنفيذ وتكرار وتنوع واستقلالية وحجم السلطة والمسئولية ونوعية الأداء والمعلومات المتاحة، أو فاعلية العمل من تبسيط وتناوب، وإثراء ونتائج، أو حوافز معنوية تتعلق ببيئة العمل مثل: الإشراف، القيادة، الزمالة، المشاركة واللوائح والنظم الموجودة.

والحوافز المعنوية يمكن أن تكون حوافز معنوية إيجابية ويقصد بها كل ما ترتب عليه من وقع الروح المعنوية لدى الأفراد مثل الإجازات، الوظيفة المناسبة، المشاركة في اتخاذ

¹ عارف بن ما ظل الجريد، مرجع سابق ص 13.

القرارات، الترقية، الإعلام في لوحة الشرف، ويمكن أن تكون حوافز معنوية سلبية، وهي كل ما يترتب عليه من روع المهمل أو المقصر مثل اللوم والتوبيخ وغير ذلك، ولا بد أن يتم استخدام النوعين معا بشكل متوازن. ويشير عبد الوهاب إلى أنواع متعددة من الحوافز المعنوية مثل:

- **الوظيفة المناسبة:** حيث تتبع أهميتها من أنها تجعل الطريق ممهدا للموظف لكي يبرز طاقاته وإمكاناته¹.
- **الإثراء الوظيفي:** وأسلوب الإثراء الوظيفي يعمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسئولياتها والتحديد في أعبائها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها أن يجدد قدراته ويطور مهارته بمقابلته هذه الأعباء والمسئوليات.
- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** ويعني ذلك إشراك الموظفين أو العاملين عند اتخاذ القرارات التي لها علاقة بأعمال العاملين².
- **الترقية:** حيث تعتبر حافز معنوي إلى جانب كونها حافز مادي، إذ أنها تحمل معها زيادة في الأعباء والمسئولية وتأكيد الذات.
- **الباب المفتوح:** ويدخل ضمن الحوافز المعنوية التي تقدم لإشباع حاجات تأكيد الذات واحترام الآخرين ويعني الباب المفتوح السماح للعاملين بتقديم المقترحات والآراء التي يرونها مباشرة إلى رؤسائهم
- **لوحات الشرف:** إدراج أسماء المتميزين في العمل في لوحات الشرف داخل المنظمة مما يزيد ولائهم ويدفعهم للمزيد من الجهد.
- **أنواع الجدارة:** ويعني ذلك تقديم أنواط للإنتاجية العالية كتقدير العاملين الذين يحققون ابتكارات داخل ذلك ويعني

¹ نفس المرجع السابق، ص 15

² عارف بن ماطل الجديد، مرجع سابق ص 16

- **المركز الاجتماعي:** فالوظيفة التي تحقق للإنسان مركزا اجتماعيا مرموقا تعد حافزا ايجابيا وتمثل إشباعا لحاجات الإنسان والمركز الاجتماعي من الأمور التي يسعى الفرد إلى اكتسابها والحفاظ عليها.

- **تسلم الأوسمة:** وهذا الحافز الإيجابي يعطي لمن كانت خدماته كبيره أو جليلة ويعد هذا الحافز دافعا للعاملين لإبراز قدراتهم وأحقيتهم بالتقدير والاحترام¹.

وتعتمد الحوافز المعنوية في إثارة وتحفيز العاملين على وسائل أساسها احترام العنصر البشري الذي لديه أحاسيس وآمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة. ويشير المسلم إلى أن نظام الحوافز (المعنوية) يجب أن يكون متجددا ومستمرًا وذلك لأن الحافز مهما كان نوعه وأهميته للفرد بمرور الزمن يفقد قيمته، ويتطور حاجة الفرد كذلك تقل قيمته لدى الفرد.

2- **من حيث أثرها أو فاعليتها:**

أ- **حوافز إيجابية:**

وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين، والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة وتحسين نوعيته، وتقديم المقترحات والأفكار البناءة، وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك.

وهذه الحوافز تدخل فيها كافة المغريات، وتعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات لأنها تخلق مناخا صحيا مناسباً في ظروف العمل المحيطة. والهدف الرئيسي لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع الأفراد وحثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه وهو خير مثال على هذا النوع من الحوافز هو:

- عدالة الأجور
- منح الأكتفاء علاوات استثنائية
- ثبات العمل واستقرار الفرد في عمله

¹ نفس المرجع، ص 18.

والحوافز الايجابية تنمي روح الابداع والتجديد لدى العاملين لأنها تتلاءم ورغبات الموظفين بحيث تترك بعض النتائج الإيجابية على مجريات العمل مثل حافز المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير.¹

ب - حوافز سلبية:

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه ومن أمثلة السلوك السلبي التكاسل والتساهل والإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية وتستخدم الحوافز السلبية العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب به.

فالحافز السلبي يتضمن نوعاً من العقاب، وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة حافزاً لعدم الوقوع في الخطأ والمخالفة، ومن الناحية العملية فإن الحافز السلبي لا يحفز الموظف إلى العمل وإنما هو يحذر ولا يدفع للتعاون ولا يعلم الأداء وإنما يعلم كيف يتجنب العقاب، وكيف يتحاشى العامل المواقف التي توقع في العقاب دون الامتناع عن العمل، فالخوف من الفصل مثلاً وسيلة رقابة وتحكم غير سلبية من الناحية السيكولوجية ولا تؤدي إلى أقصى الطاقات لدى الفرد الذي عادة ما يؤدي العمل بالدرجة التي تعرضه للفصل.

والحوافز السلبية تحدث توازناً في عملية التحفيز فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء الممتاز، فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف فتحفظ الإدارة بذلك رهبتها وتضمن جدية العاملين.

ويمكن استخدام الحوافز السلبية للأغراض التالية:

¹ ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله، أثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي العاملين، مكتبة كتب، المكتبة الالكترونية، 2010، ص 40.

- لكي يؤدي الفرد التزاماته بشكل جيد¹.
- حتى لا يستمر في الخطأ.
- من أجل حفز العاملين لتحسين أدائهم لإبعاد العقوبة عنهم من جهة وحصولهم على الحوافز الإيجابية من جهة أخرى.
- تعتبر الحوافز السلبية تحذيرا للآخرين لعدم الوقوع في الأخطاء.
- ومن أمثلة الحوافز السلبية:
 - الإنذار والردع.
 - الخصم من الراتب.
 - الحرمان من العلاوة.
 - الحرمان من الترقية وغيرها حسب نظام الخدمة المدنية².

3- من حيث الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدين

أ- حوافز فردية:

وهي تتمثل في كافة الحوافز المادية أو المعنوية والإيجابية أو السلبية الموجهة لموظف معين دون غيره وذلك لتصرف أو سلوك معين كالإنذار والمكافأة والحسم وغير ذلك، وتختص هذه الحوافز بالمجهود الفردي للأفراد أي لا تشمل الجماعات مثلا: أن تمنح مكافأة مالية لأفضل موظف أو بتوجيه خطاب شكر لكل فرد حقق قدرا عاليا وهذا النوع من الحوافز يخلق جوا من التنافس داخل أفراد المجموعة مما يدفعهم للإنتاج أو الأداء، من للمزيد من الأداء الجيد.

فالحوافز الفردية هي ما يحصل عليه الفرد مقابل إنجاز عمل معين ومن أمثلتها³:

- الترقيات

¹ ميرفت توفيق ابراهيم، عوض الله مرجع سابق، ص 41.

² نفس المرجع، ص 42.

³ ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله، مرجع سابق، ص 42.

- المكافآت

- العلاوات التشجيعية.

ب - حوافز جماعية:

هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين ومن أمثلتها المزايا العينية، والرعاية الاجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد في وحدة إدارية أو قسم واحد أو إدارة واحدة لحفزهم على كفاءة الإدارة والإنتاجية، وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية مادية أو معنوية. فقد تصرف المكافأة التشجيعية لفريق من الموظفين مقابل قيامهم جمعياً بعمل مشترك، وهنا توزع المكافأة عليهم بنسب معينة طبقاً لدرجة مساهمة كل منهم في تحقيق الهدف.

والحوافز الجماعية تحقق أهدافاً هامة:

- إشباع حاجة الانتماء والولاء.
- زيادة التعاون بين الأفراد¹.
- تقوية الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة.
- إثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة.
- تقريب التنظيم غير الرسمي من الإدارة.
- تسهم في إشباع حاجات الموظف ورفع الروح المعنوية لدى الموظفين من خلال تعميق الشعور بالأهمية والاحترام المتبادل وإشباع الرغبات.
- تنمية عادات وقيم سلوكية تسعى المنظمة لوجودها بين الموظفين.
- تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين وازدياد استعدادهم للتعاون والمشاركة في سبيل انجاز العمل.

¹ نفس المرجع، ص 43.

4- من حيث ارتباطها بالعمل:

أ- حوافز داخلية:

وهي التي ترتبط بالعمل نفسه، وتشمل الإحساس بمسؤولية الفرد تجاه جزء من العمل ونتائجه وتتيح هذه العوامل للفرد استخدام مهاراته وقدراته في التطوير والتقدير كما توفر له المعلومات المرتدة عن أداءه.

وفي رؤية أخرى فإن الحوافز الداخلية هي الحوافز التي تتحقق من خلال العمل ذاته ومنها:

- الاستقلالية في العمل
- استخدام مهارات متنوعة
- الحصول على معلومات مرتدة من العمل ذاته.

هذا وتتفاوت الحوافز الداخلية من وظيفة الأخرى ويكون تأثيرها غالبا في الأداء وفي الرضا الوظيفي وتحددها العوامل الخمسة التالية:

- تنوع مهارات العمل.
- طبيعة العمل.
- أهمية العمل.
- المعلومات المرتدة من العمل.
- الاستقلالية بالعمل¹.

ب- حوافز خارجية:

وهي لا ترتبط بالعمل نفسه بل تعود على الفرد من مصادر أخرى في المؤسسة وتتمثل الحوافز الخارجية في الحوافز المادية والمزايا الإضافية والمشاركة في الأرباح والحوافز التشجيعية وتقدير زملاء العمل والمهنة والترقيات والتعويضات المؤجلة.

¹ ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله، مرجع سابق، ص 44.

غالباً ما يكون تأثيرها أقل من تأثير الحوافز الداخلية وتوجد ثلاثة أنماط رئيسية للحوافز الخارجية المتاحة أمام إدارة المنظمة هي:

- الأجر والمكافآت المالية الأخرى.
- الترقية.

- التقدير والثناء من جانب المشرفين والزملاء.

إن الحوافز الداخلية هي تلك الحوافز المرتبطة بالوظيفة نفسها بينما الحوافز الخارجية لا ترتبط بالعمل نفسه بل تعود للأفراد من مصادر أخرى في الدائرة وتشمل زملاء العمل والمجموعات غير الرسمية والتنظيم الرسمي¹.

5- من حيث ارتباطها بالدوافع (المصدر):

أ- الحوافز الأولية:

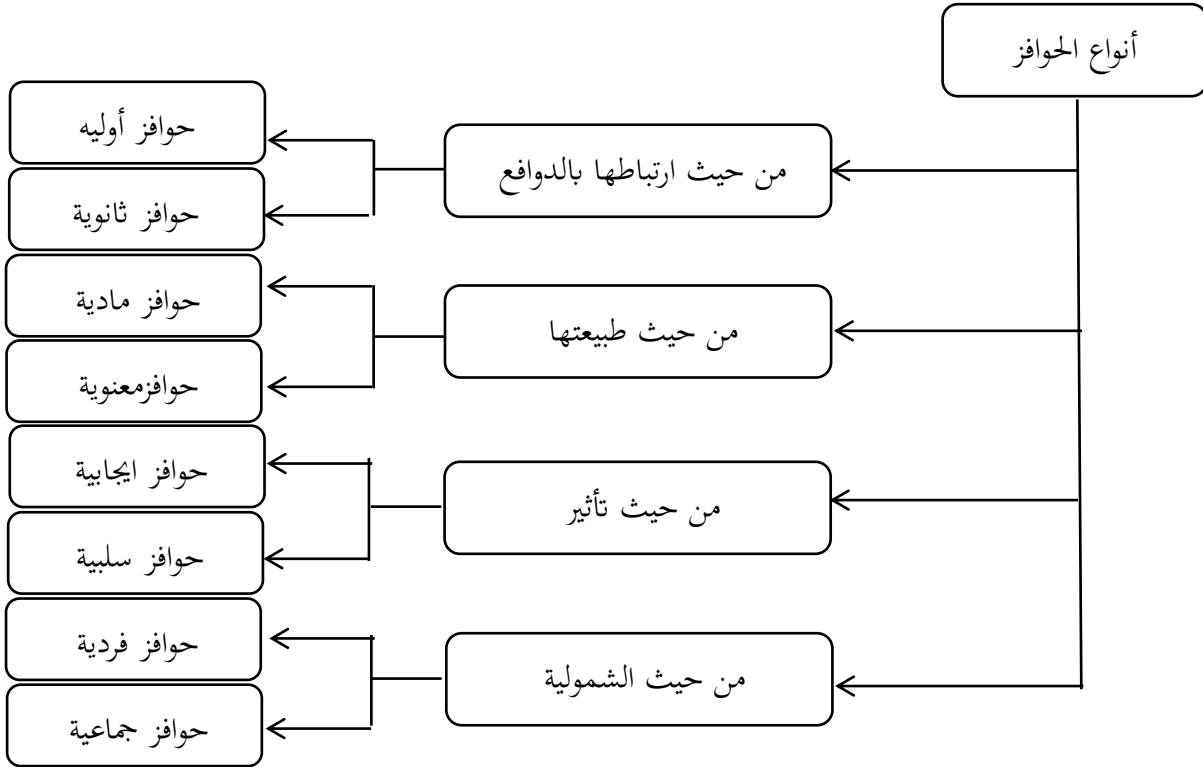
وهي حوافز داخلية تولد مع الإنسان، تتعلق بالصفات الداخلية الفردية التي توجه قراراتنا مثل الجوع والعطش والخوف... الخ.

ب- الحوافز الثانوية:

وهي تتمثل في العوامل الخارجية الاجتماعية، مصدرها البيئة المحيطة بالفرد والتي تساعد على تكوين سلوكياته، وتتضمن الحوافز المادية والمعنوية².

¹ ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله، مرجع سابق، ص 45.

² مرجع سابق، ص 45.

الشكل رقم 1: يوضح أنواع الحوافز¹

مصدر: بروش فاطمة الزهراء: أثر الحوافز على الرضا الوظيفي، مذكرة في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، السنة الجامعية 2009-2010 ص 16

المطلب الرابع: مراحل تصميم نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه

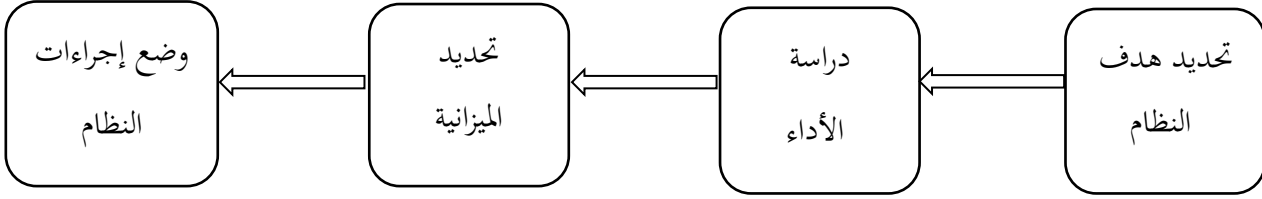
أولاً: مراحل تصميم نظام الحوافز

إذا أردت أن نظاماً جديداً ولأول مرة للحوافز، فإننا نقدم لك دليلاً عملياً للخطوات التي يجب تصميم أن نمر بها، وعليك أن تضيف أو أن تعدل على هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسباً لك، كما عليك أن تعلم أن هذا الدليل يمكن استخدامه أيضاً في تعديل الأنظمة التي تعمل بها، إن شعرت أنها غير كافية.

وتظهر مراحل تصميم نظام الحوافز في الشكل التالي:

¹بروش فاطمة الزهراء: أثر الحوافز على الرضا الوظيفي، مذكرة في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، السنة الجامعية 2009-2010 ص 16

الشكل رقم 2: خطوات تصميم نظام الحوافز



المصدر: من إعداد الطالبتين

ويجب على من يقوم بوضع نظام الحوافز (سواء مستشار خارجي، أو مدير الموارد البشرية، أو لجنة من المديرين) أن يأخذ في حسابه شروط النظام الجيد للحوافز، وذلك كنوع من استكمال الأسس السليمة لوضع وتصميم نظام الحوافز.

أولاً- تحديد هدف النظام: تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف، أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف¹.

ولتحقيق الهدف العام لا بد من تقسيمه إلى أهداف جزئية حسب وحدات التنظيم (الأنشطة، القطاعات الإدارات المصانع، المراكز، والفروع، والأقسام) والاختلاف بهذه الوحدات يبرر وجود أهداف خاصة بما وقد تكون مختلفة في طبيعتها.

وتقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من أعلى إلى أسفل، وذلك داخل كل وحدة تنظيمية، انتقالات من الإدارات العامة إلى الإدارات وإلى الأقسام وصولاً حتى المساهمة الفردية لكل شخص في

تحقيق هذه الأهداف ويحقق هذا أيضاً مبدأ المشاركة في وضع النظام².

¹ أحمد ماهر ادارة الموارد البشرية، دار الجامعية، ص5، الإسكندرية، 2001، ص 256 .

² أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 256 .

ثانياً - دراسة الأداء: تسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي وذلك يستدعي ما يلي:

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

2 - وجود عدد سليم للعاملين: فلا الأعداد أكثر ولا هي أقل مما يجب، وإذا كان هناك عدد معين من العاملين داخل الوظيفة، فهل أعمالهم على سبيل التشابه أو التابع أو التكامل¹.

3 - وجود طرق عمل سليمة: يعني وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل، وأساليب للأداء والاتصال وخطوات للحصول على مدخلات العمل، وخطوات للمراحل والعمليات، وأيضاً لنواتج العمل.

4- وجود ظروف عمل ملائمة: ويعني هذا أن ما العمل يسهل الأداء، وذلك من حيث التجهيزات والأدوات، الإضاءة، الحرارة والتهوية والمواصلات... الخ.

5- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل: فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه، أو أن هناك ظروفًا تتدخل لتحديد شكل نواتج العمل، ويفضل التعبير عن الأداء في شكل معدلات أداء، أو مؤشرات إنجاز وهي قد تأخذ الشكل التالي:

أ- كمية العمل: مثل عدد الوحدات المنتجة عدد الفواتير التي تم مراجعتها، المبالغ التي تم تحصيلها... الخ

وكلها يمكن نسبتها إلى فترة زمنية معينة.

ب- جودة العمل: مثل عدد الوحدات المعيبة وعدد الوحدات السليمة، حجم المردودات، وحجم الديون².

¹ نفس المرجع، ص 257.

² أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 258

ج- التدرج والترتيب: ويقصد بالتدرج أن يتسم القياس بنوع تقديري وحكمي (مثل ممتاز، جيد، جيد جدا...الخ)، أما الترتيب فهو يعني وضع أداء الأفراد محل التقييم على مقياس يفاضل بينهم (هذا هو الأول، ثم الثاني،..، فالأخير).

6- القياس الفعلي للأداء: ويتحدد ذلك بوضع نماذج وسجلات يتم فيها تحديد معدلات الأداء الزمنية بالشكل المطلوب، ثم يتحدد فيها أماكن للتسجيل اليومي، أو الأسبوعي أو الشهري أو السنوي.

ثالثاً- تحديد ميزانية الحوافز: ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

1- قيمة الحوافز والجوائز: وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وهي تتضمن بنوداً جزئية مثل المكافآت، والعلاوات، والرحلات والهدايا وغيرها.

2- التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنوداً مثل تكاليف تميم النظام، وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام¹.

3- تكاليف الترويج: وهي تغطي بنوداً مثل النشرات والكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية وخطابات

الشكر والحفلات².

رابعاً- وضع إجراءات النظام: وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة، وهي تعني تسجيل الأداء وحساباته ونماذجه واجتماعاته وادوار المشاركين فيه، وأنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز، وتتمثل هذه الإجراءات فيما يلي:

¹ نفس المرجع، ص 259.

² نفس المرجع، ص 261.

1 - **تحديد الأدوار:** وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض ورفع التقارير لجهات محددة لاعتماد أو إقرار أو الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى أفراد معينين.

2- **الاجتماعات:** قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز، أو قسم الحوافز أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرين.

3- **توقيت تقديم الحوافز:** هل هي شهرية أم ربع سنوية، أم نصف سنوية أو سنوية؟ أم أنها تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة؟ وهل تقدم في مناسبات معينة مثل الأعياد أو الدخول المدرسي؟

4 - **نوع الحوافز:** هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء، كما يـ جان تكون هناك مرونة في تفصيل الحافز على احتياج من يتلقاه، والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز.

5- **النماذج:** وتشمل سجلات قياس الأداء الفعلي ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة¹.

ثانياً: العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز

أن نظام الحوافز يتأثر داخلية وخارجية يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط نظام ومن هذه العوامل ما يلي:

1 - **العوامل الخارجية:** هو ما يخرج عن نطاق سيطرة المنظمة، أو هي الحدود الجغرافية للمنظمة أو هي عوامل مجتمعة وهي تشمل تأثير المنافسة والمنافسين والعرض والطلب واتحادات نقابات العاملين وأخير ثقافة للمجتمع وتأثير على الحوافز.

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 561.

2 - **العوامل الداخلية:** ويقصد بها العوامل والقوى الموجودة داخل المنظمة والتي المنظمة دورا اساس في تشكيلها ومن أهم العوامل التي يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط لأنظمة الحوافز.

1- **على مستوى الدولة:** تتأثر الحوافز بعاملين أولهما سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية والتي تمثلها القوانين التي تطبقها إدارات الدوائر وثانيهما القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يتأثر به أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم.

2- **على مستوى المنظمة:** يتأثر نظام الحوافز بثلاثة عوامل أولهما نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه وثانيهما نوع العاملين بالمنظمة ومدى تأهيلهم ومهاراتهم وتركيبهم الاجتماعي والثقافي وثالثهما حجم المنظمة ونوع نشاطها وفعاليتها ومردودة بالنسبة للاقتصاد الوطني¹.

ثانيا: شروط النظام الجيد للحوافز

1 - **البساطة:** هذا أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما وذلك في البنود والصيغة وحساباته. ويعني

2 - **التحديد:** يكون أنواع السلوك الذي سيتم تحفيزها مشروحة فلا يكفي أن نقول أن (ينتج أكثر) أو يؤدي إلي (تخفيض التكاليف) أو (تقليل الحوادث)، فيجب إن يكون هذا أكثر وضوحا من خلال شرح تفصيلي لما من هو متوقع من أنواع مختلفة التصرف².

3 - **يمكن تحقيقه:** يجب أن يكون احتمال التوصل إلى وتحقيق التصرفات والسلوك التي سيتم تحفيزها أمرا واردا.

4- **يمكن قياسه:** ما لم يمكن التعبير عن كيفية ترجمة الأداء والتصرفات التي سيتم تحفيزها في شكل مادي محدد لفشل النظام لأنه سيكون مضيعة للمال.

¹ ميرفت توفيق، ابراهيم، عوض الله، مرجع سابق، ص 58.

² أحمد ماهر، سابق، ص 252 .

- 5 - معايير للأداء: يتم وضع معايير للأداء والسلوك أو مؤشرات الإنجاز والأهداف.
- 6 - ربط الحافز بالأداء: لا بد أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز وأن تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومة.
- 7- التفاوت: لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز وإلا فقدت قيمتها الحافزة والاختلاف لا بد أن يعتمد على مقدار الأداء الذي أنتجه الفرد.
- 8- العدالة: يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء¹.
- 9- الكفاية: يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين ويمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر كما يجب أن يضمن النظام الجديد " دخلاً لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه.
- 10- السيطرة: وتعني سيطرة الأفراد الكاملة على الأعمال التي يقومون بها، والظروف المحيطة، والموارد التي يستخدمونها، وذلك حتى يكون حسابهم على ما يقومون به من أداء.
- 11- التغطية الكاملة للأداء: ويعني أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإجابة في الأداء من حيث زيادة الكمية والجودة، وتخفيض التكاليف، وتخفيض الحوادث، وفتح أسواق، وعقد الصفقات، وتمثيل المؤسسة، وتقديم أفكار جديدة، وغيرها من أنواع مختلفة للأداء.
- 12- المشاركة: إن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد من اقتناعهم به، وتحمسهم له والمحافظة عليه.
- 13- التنوع: يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها، حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات، فمنها المادي، ومنها المعنوي، وفيها خطابات الشكر، والرحلات، والحفلات، والشيكات، وغيرها.

¹ احمد ماهر مرجع، سابق، ص 253.

- 14- **الجدوى:** يجب أن تكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها أو نواتجها، ويتم التحقق من ذلك بمقارنة المؤسسة قبل وبعد النظام (حتى ولو كان ذلك تخيلاً وبالمحاكاة)، وإلا أصبحت الحوافز نفقات جارية وليست اتفاقاً استثمارياً.
- 15- **كل العاملين:** يجب أن يشمل النظام في وضعه الكامل كل العاملين بالمؤسسة.
- 16- **ملموس وكبير:** فقط الحوافز الكبيرة والواضحة هي التي تكون ذات تأثير إيجابي، وقد يحدث العكس عندما يكون مقدار الحافز قليلاً.
- 17- **الاستقرار والمرونة:** لا يجب تعديل النظام من فترة لأخرى حتى يتفهمه العاملون، ولكن إذا استدعى الأمر (كتغيير نظام العمل ووسائل الإنتاج ونوع الإنتاج مثلاً) ويجب أن يتم تغييره¹.
- 18- **العلانية:** يجب أن يكون نظام الحوافز معلناً، لكي يزيد من ثقة العاملين فيه، وعدم جموح التوقعات بالنسبة للحوافز.
- 19- **مساندة الإدارة العليا:** ويكون ذلك عند بداية النظام لإعطائه الدفعة القوية، وعند عقد حفلات تتويج الحوافز والجوائز.
- 20- **تدريب المشرفين:** لا بد من تعليم وتدريب مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين والملاحظين على إجراءات النظام، والرد على التساؤلات التي قد تدور حوله وكيفية مساندة النظام.
- 21- **نظام التسجيل:** يجب أن يكون هناك نظام سليم لتسجيل أنماط وأنواع ومستويات الأداء كما تحدث في الواقع، ودون تحيز، وبدقة عالية، حتى يمكن حساب الحوافز بدقة وموضوعية².

¹ احمد ماهر، مرجع سابق، ص 254.

² نفس المرجع، ص 255.

22- عائلي: كلما تم إشراك المنزل في الحوافز كلما كان أفضل، وبعض المؤسسات ترسل هدايا وخطابات تهنئة ومنشورات ترويجية للنظام، وذلك للزوجة والأبناء، ويضمن هذا توسيعاً لقاعدة الرضا والقبول للنظام.

23- بداية قوية: وذلك بمساندة من الإدارة العليا، واستخدام شعارات قوية، وبرامج دعائية، منشورات ترويجية، واتصالات قوية مع العمال، وذلك لإعطاء الدفعة الأولى القوية للنظام.

24 - نهاية قوية: ويتم ذلك بإخراج الحفلات الخاصة بتوزيع الجوائز والحوافز بشكل تمثيلي قوي، ويتضمن وجود فقرات، وكلمات، ومرطبات ومأكولات، ودعاية قوية، وإخراج جيد¹.

¹ نفس المرجع، ص 255.

المبحث الثاني: مفهوم الأداء

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، لأنه يسهم في تطورها ولهذا سنتطرق في المبحث إلى تعريفه وذكر أهم مكوناته، وأهم معايير لقياسه والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: تعريف الأداء ومكوناته

أولاً: تعريف الأداء:

أصل كلمة الأداء الكلمة الإنجليزية PERFORMANCE والتي كانت تعني وضعية الحصان والسباق وبعدها ترجمة إلى اللغة الفرنسية أخذت حقلاً واسعاً للتطبيق فأصبحت أيضاً تعني اتمام العمل أو الشغل أو العقد¹.

أ - المفهوم اللغوي: أدى تأدية أدى الشيء قاعدته² الأداء ايصال الشيء، القضاء

ب المفهوم الاصطلاحي: تعددت تعاريف الأداء وقد اختلفت يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو المجهود الذي يبذله كل عامل في المؤسسة، ويشير أيضاً على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة

ويمكننا القول بأنه أداة أساسية ذات صلة بجميع المستويات، حيث توفر رسالة لتحسين الأداء التنظيمي من خلال الربط والتوفيق بين الفريق والأهداف والنتائج، كما توفر وسيلة للتعرف على كفاءة الأداء وإدارته نحو الأداء المرغوب، وهو كذلك السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المؤسسة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب، و يمكن أن نعرف الأداء على أنه: قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم على قدرته واستعداده للتقدم، كما

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ط 1، مديرية النشر الجامعية، قامة، 2004، ص: 123.

² راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، بدون طبعة، دار الجامعية، الإسكندرية، معبرة 2013، ص: 209.

أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة متخصصة إلا منذ عهد قريب “، يقصد به أيضا مخجات أو الأهداف الذي يعنى النظام إلى تحقيقها، وهو يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ، أي مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي هذه الأنظمة إلى تحقيقها.¹

ثانياً: مكونات الأداء:

نظراً لارتباط مفهوم الأداء بفعالية وكفاءة ومدى النجاح في تحقيق الأهداف المحددة:

1 - الكفاءة: يقصد بها العمل بأية صورة دون وجود فاقد في الموارد، سواء كانت هذه الموارد بشرية، مادية، مالية، معلوماتية، لذلك فالإدارة الناجحة هي التي تتجنب المواقف التي تؤدي إلى ضياع موارد المؤسسة بمختلف أنواعها. فالمدير الكفاء هو الذي يوظف ويستثمر موارد مؤسسته بسياسة الحزم والحكمة في التعامل، حيث تشترط الرشادة في الإنفاق والتسيير، وابتكار خطط عمل تجعل العاملين موزعين بشكل مناسب ليتقن كل عامل عمله وبالتالي ينجح في تطوير المؤسسة.²

2- الفعالية: تشير الفعالية إلى مدى تحقيق الأهداف المرغوبة من استخدام الموارد وإدارتها بشكل جيد، ومن أمثلة هذه الأهداف نجد تحقيق أقصى ربح، التوسع في الأسواق، رضا العاملين³.

3- الإنتاجية: يشير هذا المصطلح إلى قدرة المشروع على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة، فالمشروع الذي يحقق أهدافه هو المشروع فعال، المشروع الذي يستخدم أقل موارد ممكنة هو مشروع كفاء، وإذا تحقق الاثنين معا (الفعالية والكفاءة) فإن المشروع منتج⁴.

¹ عبد الرحمان توفيق، منهج النظم والأساليب نظم تقييم الأداء طو، مصر، مركز الخوات المهنية للإدارة +2003، ص 19-20.

² عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم " المفاهيم، الوظائف، العمليات، بدون طبعة، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، 2001، ص 11 3.

³ أحمد ماهر، اقتصاديات الإدارة، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر، ص 94.

⁴ أحمد ماهر، الإدارة "المبادئ والمهارات"، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 / 2004، ص 22.

4- الأهداف: حالات نهائية تسعى المؤسسة لتحقيقها، يجب أن تتضمن الخطة الناضجة قائمة أهداف من تسعى المؤسسة لتحقيقها، قد تكون هذه الأهداف استراتيجية، تشمل تحديد الخصائص لاستراتيجية التي ستسعى المؤسسة لأن تكونها، تتعلق بتنفيذ الاستراتيجية أو أداء العمل اليومي للمؤسسة¹.

55- العلاقة بين الفعالية والكفاءة: إن الفعالية والكفاءة تعني أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة وترتبط وهي الفعالية بالقيادة "أهداف وقيم ومبادئ وتنمية وتطوير" وترتبط الكفاءة بالإدارة "تخطيط وتنظيم وإدارة الوقت".

المطلب الثاني: معايير الأداء ومتطلبات الأداء

توجد معايير عدة لقياس كفاءة أداء الفرد ونذكر منها ما يلي:

أولاً: معايير الأداء

فهي تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بما حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا²، وتتمثل تقييم الأداء في معايير نواتج الأداء، معايير سلوك الأداء معايير صفات شخصية³.

1 - معايير نواتج الأداء:

- كمية الأداء.
- جودة الأداء.

2 - معايير سلوك الأداء: ويكون الاعتبار الأساسي وفقاً لهذه المعايير لسلوك الفرد وليس

لكمية ونوعية الإنتاج

الذي يقدمه، ومن هذه المعايير ما يلي:

- معالجة شكاوى العملاء
- كتابة التقارير.

¹ سعاد نايف برنوطي، الإدارة "أساسيات إدارة أعمال"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص:244.

² عمر وصلي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة مدخل استراتيجي، بدون جعة الدار وائل النشر، عمان، الأردن، 2005 ص 405.

³ أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد يسول طبعة دار الجامعية، مصر، 2003، ص:

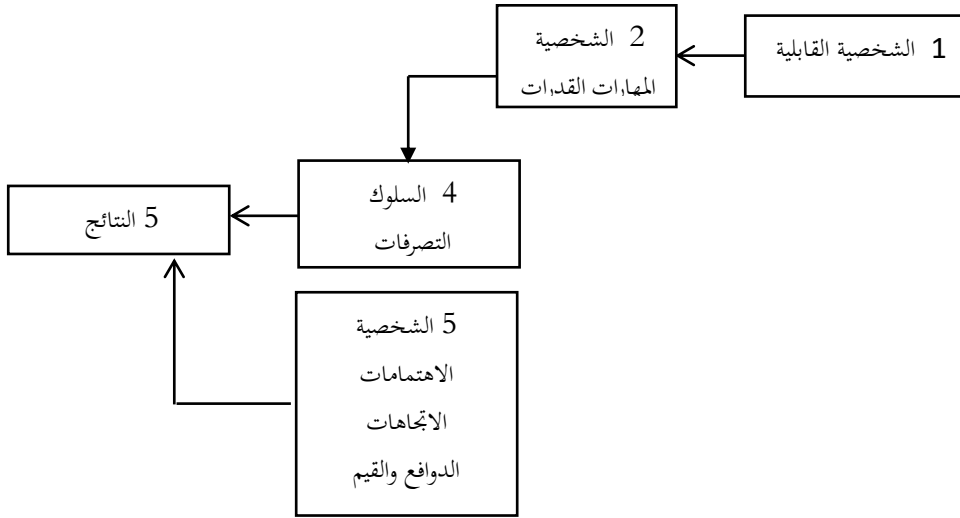
- المواظبة في العمل.
- التعاون مع الزملاء.
- قيادة المرؤوسين.

3 - معايير صفات شخصية: يكون الاعتبار الأساسي وفقاً هذه المعايير للصفات الشخصية للفرد العامل وليس لإنتاجه أو سلوكه، ومن هذه المعايير:

- المبادرة.
- الانتباه
- الاتزان الانفعال
- الدافعية العالية.

والشكل التالي يوضح العلاقة بين الشخصية والسلوك والنتائج:

الشكل رقم 3: العلاقة بين الشخصية والسلوك والنتائج



المصدر: محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، ط 1، زمزم ناشرون موزعون، الأردن، 2010،

ص:199.

ثانياً: متطلبات فعاليتها

وحتى تكون هذه المعايير أكثر مصداقية وفاعلية لا بد أن تتوفر على جملة من

الشروط:

1 - الصدق: يجب على القائمين بتصميم المقاييس، أن يتحققوا من أن الجوانب التي يحتويها المقياس، ذات أهمية وارتباط بالفاعلية والكفاءة المطلوبين في أداء الفرد لعمله

فالعوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك التي يتطلبها أداء العمل لا أكثر ولا أقل¹.

2- الثبات: يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر².

3- التمييز: المقصود بتمييز المقياس هنا هو قدرته على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، فالمقياس الجيد هو الذي يمكن من تقدير الفروق مهما كانت ضئيلة بين أداء الأفراد والقدرة على التمييز تتوقف على دقة الدرجات التي يحتويها المقياس كما تتوقف على صدق المقياس أيضاً، وأهمية التمييز تتضح في الحالات التي تتقارب فيها قدرات الأفراد وكفاءاتهم³.

4- القبول: المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد ويحدد إما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم، فالمعيار الذي يوضع على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها أو الإيجابية، أما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية كعدد الوحدات المنتجة أو المباعية⁴.

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، ط2، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1979، ص: 334

² سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص: 143.

³ إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجاري، إدارة الأعمال، المسيلة، 2006، ص: 58.

⁴ سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص: 143.

المطلب الثالث: خطوات قياس الأداء

هناك عدة خطوات يراعى إتباعها عند تقييم الأداء، وذلك حتى يتم تحقيق الهدف المنشود منه، ونظراً لأن هذه العملية صعبة ومعقدة ومتداخلة العناصر فيما بينها لذلك يجب على القائمين على عملية التقييم أن يخططوا لها ويقوموا بإتباع الخطوات السليمة والواضحة هي التالي:

1 - **تحديد معايير الأداء:** يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بما حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافاً يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة¹.

2 - **توقعات الأداء للأفراد:** عند تحديد المعايير للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد كي يعلموا ماذا يتوقع منهم ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين أي أن يتم نقل المعلومات من المدير إلى المرؤوسين ومن المرؤوسين إلى المدراء.

3 - **الأداء الفعلي للأفراد العاملين:** يتم جمع المعلومات حول الأداء الفعلي وفقاً لأهم مصادر المعلومات وهي: الملاحظة (ملاحظة الأفراد العاملين)، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية والتقارير المكتوبة².

4 - **مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار:** هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين المعايير المعتمدة والأداء الفعلي والكشف عنها، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل مع توفر

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 409.

² معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة تطبيقية لبعض البلدان العربية، ط1، بدون بلد نشر، 2010، ص: 321، 320.

القناعة لدى العامل بهذه النتيجة، إذ إن نتائج التقييم تؤثر بدرجة كبيرة على الروح المعنوية والتواصل المستقبلي في الأداء¹.

5 - مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر².

الإجراءات التصحيحية: إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين: الأول مباشر وسريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي. أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقاً وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأنها تعود على المؤسسة بفوائد كثيرة على المدى الطويل³.

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص: 144، 145

² سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 143

³ عمار بن عيسى، دور تقييم الأداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، شهادة ماجستير في علوم التجارة المسيلة 2005، ص 20.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الاداء

يتأثر الأفراد العوامل متشابكة فهناك عوامل تسهم إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر في نوعين رئيسيين هما¹:

1 - عوامل داخلية تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

1.1. **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة، ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل.

2.1. **الإدارة:** إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

3.1. **التنظيم:** يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة، إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن تؤثر على الأداء، لذا يجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلة للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

4.1. **بيئة العمل:** تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببه الرئيسي لسلبية بيئة العمل.

¹ عمر سرار، الرضا عن العمل و أثره على الأداء، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط، جامعة الجزائر، 2003، ص: 71.

5.1. **طبيعة العمل:** يشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفة أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه لمؤسسته.

6.1. **العوامل الفنية:** إن العوامل التكنولوجية في آلات ومعدات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيراً كبيراً على الأداء الجيد، ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

2 - **عوامل خارجية:** وتتكون من مجموعة من العوامل هي¹:

1.1.2. البيئة الاجتماعية والثقافية:

- العادات والتقاليد الموروثة.
- العرف وأمور الدين.
- المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد التعليم ورغباتهم في الحصول عليه.

2.2. البيئة السياسية والقانونية:

- طبيعة النظام السياسي
- مدى الاستقرار السياسي
- مرونة القوانين والتشريعات
- السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة
- العلاقات الدولية ونوعيتها.

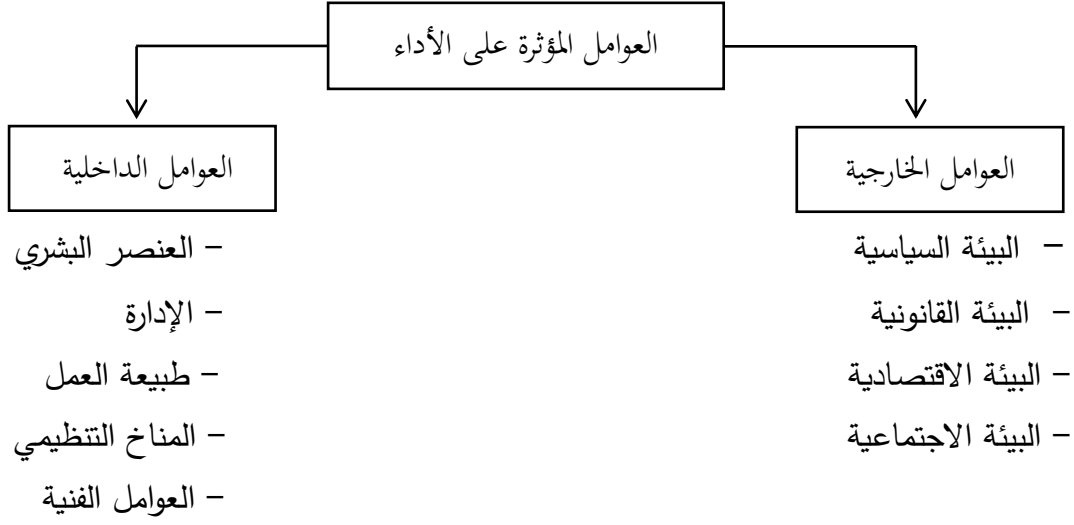
3.2. البيئة الاقتصادية:

- الاستقرار الاقتصادي
- الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات
- السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة².

¹ C.Kennedy, Toutes les réponses aux grandes questions du management, éd Maxima, Paris, 1996, P.187.

² عمر سرار، مرجع سبق ذكره، ص: 73.

الشكل رقم 4: العوامل المؤثرة على الأداء



المصدر: عمر سرار الرضا عن العمل وأثره على الأداء، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في

العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003، ص: 71

المبحث الثالث: التحفيز وعلاقته بتحسين الأداء

المؤسسة تقوم بمنح الحوافز لعمالها لزيادة كفاءتهم مما يسهم في تحقيق أهدافها وتطويرها ولهذا سنتطرق في هذا البحث إلى أثر الحوافز في تمن تحسين الأداء العاملين ومن ثمة أثرها على ارتقاء المؤسسة وسنتعرف على أهم الخطوات والآليات والسياسات المساعدة في تحسين أدائها

المطلب الأول: علاقة الحوافز في تحسين أداء المستخدمين

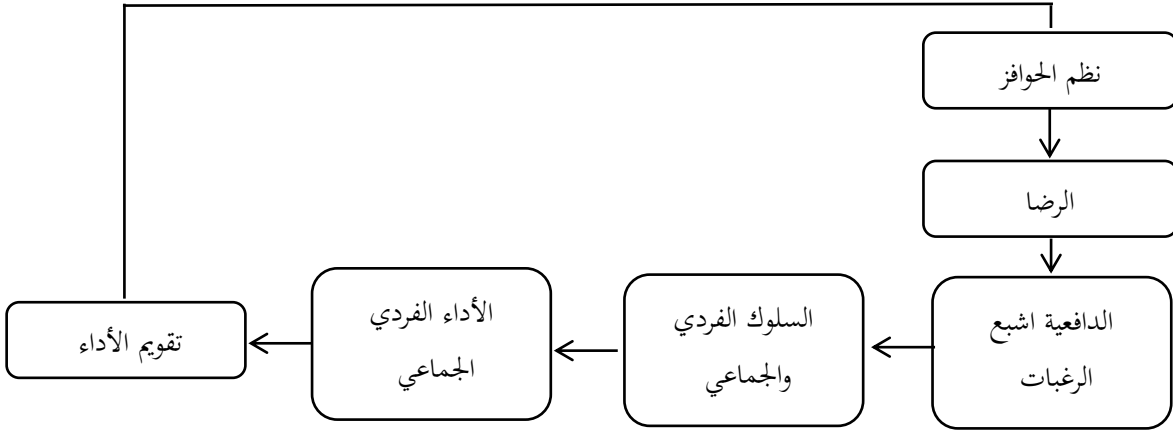
أولاً: علاقة الحوافز في تحسين الأداء

ان الحوافز تدفع للأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجذب العناصر المؤهلة، على الافتراض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، ويمكننا القول بوجه عام أن الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافئه عليه المؤسسة، فمن الممكن إذا أن يكون توقع المكافآت حافزا قويا لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي، أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل زيادة على ذلك فللحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل.

فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي، كما أنها تشبع الحاجات (أو تخفض قوة الدافع)، وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك، والشكل التالي يوضح علاقة بين الحوافز والأداء.¹

¹نور الدين بوالشرش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية مذكورة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، جامعة بسكرة، 2005 / 2006، ص: 56

الشكل رقم 5: علاقة الحوافز بالأداء



المصدر: نور الدين بوالشرش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، جامعة بسكرة، 2005 / 2006، ص:

56

فمن خلال ذلك يسهم دور الحوافز في ما يلي :

1 - علاقة رفع الروح المعنوية: هي مجموعة من المشاعر والاتجاهات والعواطف التي

تساهم في الشعور العام للرضا

العمل¹ ، والروح المعنوية ترتبط بخمسة عوامل²:

- ثقة أعضاء الفريق في الهدف.

- ثقة أعضاء الفريق في بعضهم البعض.

- الكفاءة التنظيمية للفريق.

- الرضا عن العمل جماعة³.

2 - علاقة تحقق الولاء التنظيمي: درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وورغبته في

بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المؤسسة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية بالاستمرار

في عضوية هذه المؤسسة، حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والايجابية فالعلاقة طبعاً

¹ عايدة سيد خطاب الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية طو، كليبوترا للطباعة والنشر، مصر 1999 ص: 67

² <http://www.startimes.com/f.aspx?t=201523.2=31267366> 10:08 ساعة

³ د جوادي حمزة الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2005/2006 ص: 19

لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وإيجابية وديناميكية وتقوم على الإقناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، ليس مجرد تقييم كما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمؤسسة ويعزز رغبته بالبقاء في العمل والاستمرار فيه¹.

3 - **علاقة الرضا عن العمل:** تسعى المؤسسات إلى إيجاد والعوامل الدافعة المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق قوة الدفع للسلوك، إذا أن توافر نظام حوافز مطبق بشكل جيد يؤدي إلى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا²، كما انه تلك السعادة التي تأتي من خلال العمل، كما يعتبر أيضا مؤشر عن مختلف المشاعر والحالات النفسية التي يشعر بها الفرد أثناء العمل، كما تستخدم أحيانا الروح المعنوية كمرادف للرضا عن العمل، إلا أنه يتمثل مفهوم الروح المعنوية في مجموعة الاتجاهات والمشاعر التي تتفاعل فيما بينها بغية تحقيق الشعور العام بالرضا عن العمل وبيئته³. فالرضا الوظيفي المرتفع للفرد يؤدي إلى تشجيعه للبدل والعطاء بعد أن يتحقق توازنه النفسي، ونجد فريق آخر يرى الصورة المعاكسة، أي أن الرضا الوظيفي يتأثر بالأداء، فهم يتبنون ويبررون هذه العلاقة في كون الأداء المتميز.

من جانب الفرد العامل سوف يؤدي إلى تحفيزه ماديا ومعنويا، ومن ثمة القدرة على إشباع الحاجات المطلوبة، أي تحقق رضاه عن العمل، ونوضح ذلك في المخطط التالي⁴:

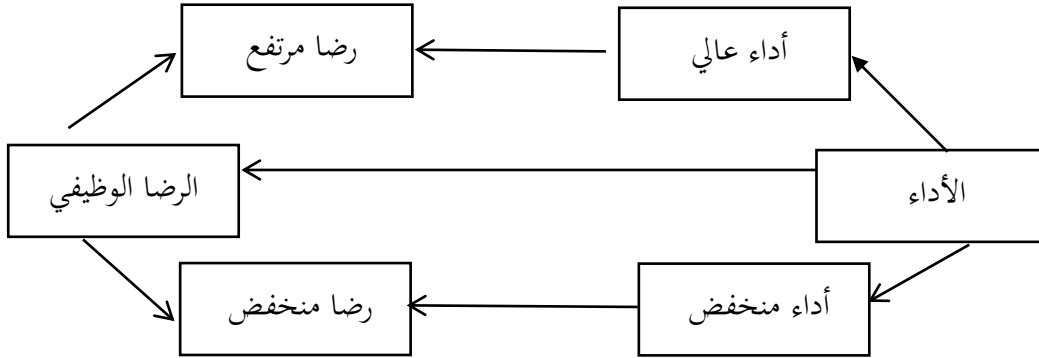
¹ أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، دس، في: 16

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات" طح الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995، ص: 241

³ أمين عزري مرجع، سبق ذكره، ص 34

⁴ عزيون زهية، التحفيز وأثره على الرضى الوظيفي للمورد البشري مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة سكيكدة 2006/2007، ص: 133

الشكل رقم (06): علاقة الأداء بالرضا الوظيفي



المصدر: عزبون زهية، التحفيز وأثره على الرضى الوظيفي للمورد البشري مذكرة تدخل

ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة سكيكة 2006/2007، ص: 133

فالأداء المرتفع يضمن إنتاج وفير، ومن ثمة عوائد مادية مرتفعة تساهم في إشباع الحاجات المطلوبة إذا تم توزيعها بشكل سليم، وبالتالي ضمان تحقق الرضا لدى الفرد العامل.¹

المطلب الثاني: علاقة الحوافز بالمحيط التنظيمي

يقصد بالمحيط التنظيمي بيئة العمل التي تتكون من مجموعة خصائص وصفات مكان العمل كما أن هناك عوامل تؤثر على سلوك العمال يجب توفرها في المؤسسة لتمييزها عن باقي مؤسسات الأخرى وهي:

1 - الهيكل التنظيمي: هو طرق ترابط مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف معينة أو هو الآلية التي تتربط بها مجموعة كبيرة من الأفراد أكبر من أن تقوم فيما بينها علاقة وجها لوجه مباشرة، تشتغل معا في أعمال معقدة، لتحديد المؤسسة والراعي لأهدافها المشتركة وفي تحقيق تلك الأهداف.²

¹ زيون زهية، مرجع سبق ذكره، ص: 0134

² مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، بدون طبعة، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص: 122

إن الهيكل التنظيمي الذي يتسم والاستمرارية والتوازن من شأنه أن يتيح. للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي زيادة أدائهم".¹

2- **التكنولوجيا:** يقصد بها تطوير العملية الإنتاجية والأساليب المستخدمة لتخفيض التكاليف التشغيلية أو هي تلك الأساليب والعمليات الفنية التي تستخدمها المؤسسات لتغيير المدخلات وتحويلها إلى مخرجات، وهي عبارة عن علم تطبيقي أو طريقة فنية لتحقيق هدف عملي²، فتطبيق التكنولوجيا بشكل جيد تساهم فيما يلي³:

- توزيع المهام والواجبات والعمل بشكل سليم بين الأفراد والجماعات.
- تساهم في ايجاد وتحديد شبكات الاتصال بطريقة يتحقق معها الترابط المؤسسي بأقصى كفاءة وفعالية.
- يحقق استخدام تكنولوجيا العمل في المؤسسة الكثير من الفوائد التي تعود على التنظيم وعلى الأفراد، فهي تؤدي إلى التغيير في حياة الفرد.
- تساهم في رفع كفاءة الفرد أداء الأفراد في المؤسسة من حيث السرعة.
- تساهم في تحسين الظروف المادية للعمل من حيث الضوء والحرارة والصوت، بما يتلاءم مع تحقيق كفاءة ممكنة في الأداء⁴.

3- **العمل الجماعي:** هو مجموعة من الأفراد يتفاعلون بحرية ويشتركون معا لتحقيق أهداف محددة وتتميز علاقتهم بالاستقرار النسبي⁵، وعلى الرغم من أهمية التجانس بين العاملين في جماعة معينة إلا أن الواقع يثبت أن إمكانية إيجاد هذا التجانس بين الأفراد في فرق العمل

¹ خضير كاظم محمود، هايل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، بدون طبعة، دار الصفاء للنشر. الأردن، 2001، ص: 169، 170.

² صليحة شامي، مرجع سبق ذكره، ص 107.

³ نفس المرجع أعلاه، ص: 108، 109.

⁴ حضور كاظم محمود، هايل يعقوب فاخوري، مرجع سبق ذكره ص 171.

⁵ مليحة شامي نفس المرجع اعلاه، ص: 109.

وتقلص المنازعات بينهم، يتم ذلك عن طريق التدريب، والتحفيز، وعدم التنقل المتواصل بين للأفراد العاملين من فريق عمل إلى فريق آخر¹.

4- القيادة: هي عملية التأثير على جماعة في موقف معين، ووقت معين وظروف معينة لإشارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المؤسسة مانحة إياهم خبرة المساعدة على تحقيق أهداف مشتركة والرضا عن نوع القيادة الممارسة، فالقيادة تتضمن الأفكار الرئيسية التالية²:

- عملية تأثير، ويعني أنها ذلك التفاعل المستمر والجهد المتواصل من قبل الرئيس، والسماح له من قبل المرؤوسين بالتأثير على تفكيرهم واتجاهاتهم وسلوكهم.
 - التأثير في موقف معين، ووقت معين، وظروف معينة.
 - تحفيز وإثارة الأفراد أو للسعي برغبة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- المطلب الثالث: علاقة سياسات التحفيزية الحديثة في تحسين المستخدمين**

تعتمد المؤسسة في تحفيز عمالها على إتباع سياسات واضحة تؤثر على أداء الأفراد وتكون محفزا للعمل أكثر وتحسين أدائهم وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب

1- الأجر: الدخل على أنه مجموعة المنافع الاقتصادية والاجتماعية والسيكولوجية التي يستفيد منها الفرد العامل سواء مباشرة كتعويض عن مساهمته (مجهداته، طاقته، أفكاره) في المؤسسة ويمثل الأجر الجزء الأكبر من التعويضات الكلية التي يحصل عليها الفرد ويشمل كل ما يدفع للفرد بالساعة أو أسبوعيا أو شهريا مقابل قيامه بعمل³.

كما تهدف المؤسسة من خلال الأجر إلى المساهمة في توفير اتجاهات إيجابية ناحية العمل " الرضا الوظيفي " لإبعاد الشكاوي والغياب والحوادث، وتقليل معدل حالات ترك العمل

¹ محمد عزوز، دور الحوافر في تحسين أداء من وجهة نظر العاملين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير بجامعة الجزائر 2008 2009م، ص105 .

² على ساعة 13:58 ، يوم 2 مارس 2015 <http://www.hrdiscussion.com/hr49380.html>

³ حمداوي وسيلة، مرج مرجع سبق ذكره، ص: 139 .

والربط بين مستويات الأداء ومستويات الأجور وصولاً إلى الرقي الأدائي بين العاملين، إحكام الرقابة على تكاليف الأداء، ومن خلال تحديد مستويات الأجور وفقاً للمستويات التنظيمية وبدايات ونهايات مستوى الأجر في المستوى الوظيفي.¹

2 - الترقية: هي نقل الموظف من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز وظيفي أعلى، يتيح له الحصول على مزايا مادية أكبر ووضع أدبي ومعنوي أفضل مما كان عليه قبل الترقية، وهي قد تكون من وظيفة إلى أخرى أعلى وأكثر صعوبة ومسؤولية، كما قد تكون من درجة إلى أخرى في نفس الوظيفة²، وتهدف الترقية إلى ضمان بقاء العدد الكافي من العاملين في خدمة المؤسسة لتختار من بينهم من يصلح لشغل الوظائف الشاغرة وإيجاد حافز قوي لدى العاملين لبذل المزيد من الجهد والشعور بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر في معيشتهم دون الحاجة إلى تغيير مكان العمل، فتوفير فرص الترقية في المؤسسة يضمن بقاء العناصر الصالحة فيها وعدم هروبها بحثاً عن فرص الترقية في مؤسسات آخر تعمل على تحفيز العاملين لتحسين أدائهم وتنمية قدراتهم، إضافة إلى توفير فرص جذب أفراد جدد للعمل في المؤسسة تعمل على استغلال مهارات وقدرات الأفراد ذوي الأداء المرتفع.³

3- الاتصال: هو تلك العملية المستمرة التي تتضمن قيام الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنتقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر⁴، وللاتصالات دور فعال في حفز الأفراد، فإذا توافر 3 للمؤسسة نظام اتصالات فعال يربط بين مختلف المستويات الإدارية وجميع الأفراد، فإن ذلك يحقق الترابط والتعاون ويهيئ انسجاماً بين العاملين بالمؤسسة ويكون حافزاً لزيادة الأداء⁵، وتعتبر عمليات الاتصال في المؤسسة ضرورية من أجل تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة للقيام بإعمالهم، وكذلك

¹ محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص: 172 .

² نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص: 184 .

³ نفس المرجع أعلاه، ص: 185 .

⁴ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، مرجع سبق ذكره، 1995، ص: 249.

⁵ عبد الرحمن توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة (منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد) ، ط3، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2004، ص: 69 .

تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد بشكل يكفله التنسيق والإنجاز والرضا عن العمل، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين.

5- **التدريب:** هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتبين أداء الفرد¹، ويتم ذلك باللجوء إلى تدريب العاملين- بعد تحديد وحصر الاحتياجات- وإعادة تأهيلهم ومنع تقادم معارفهم ومؤهلاتهم²، يؤدي التدريب إلى تحقيق عدة فوائد وهي:

- **زيادة الإنتاجية:** حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التدريب على حجم الإنتاج وجودته، هذا بالإضافة إلى أن التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف والأعمال في الوقت الحاضر تدعو إلى التدريب المنظم حتى يتوافر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال³.

- **رفع معنويات الفرد:** لا شك بان وجود برنامج للعلاقات الإنسانية له تأثير على المعنويات من هنا تأتي الأهمية البالغة للمورد البشري في العلاقة الحسنة بين الإدارة والجماعات العاملة مع التدريب المنظم والمستمر للأفراد.

- **تخفيض حوادث العمل:** يعني هذا أن التدريب على الأسلوب الآمن لأداء العمل يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.

6 - **تفويض السلطة:** يقصد بها أن يقوم الرئيس الإداري بتحديد المهام الواجب عليه أن يقوم بها أحد مرؤوسيه وإعطائه السلطة اللازمة للقيام بهذا العمل، كما يعني إعطاء أحد المديرين لأحد مرؤوسيه جزء من عمل مفروض أو تعود القيام به ويتبع المرؤوس الحق في

¹ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 176.

² وعبد الحميد زعباط، دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص: 2 .

³ الطاهر الوافي، مرجع سبق ذكره، ص: 135 .

اتخاذ قرارات وإصدار أوامر ... لأفراد آخرين حتى يمكن القيام بهذا العمل، وتهدف عملية تفويضها لمساعدته للقيام بها¹:

- إعطاء الفرصة الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بالمهام الأساسية.
- تنمية قدرات المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤولية من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يساعد على زيادة شعورهم بالرضا والولاء والانتماء للتنظيم.
- يولد الثقة لدى المرؤوسين بأنفسهم والى تدريبهم على اتخاذ القرارات.
- إعطاء الفرصة للإبداع والابتكار وتقوية العلاقات الإنساني بين أعضاء التنظيم الإداري.
- التقليل من التكاليف المادية والمعنوية وتساعد على السرعة في الانجاز.

¹ عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003، ص:

خلاصة الفصل:

وفي الأخير نستنتج من المفاهيم التي تطرقنا إليها في الفصل الأول ان دور التحفيز في أداء المستخدمين فإن التحفيز من سياسيات ضمان تحقيق أهداف المؤسسات المختلفة وتؤدي الى الوصول الى اعلى مستوى من الأداء وكسب ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وأنه من العناصر المهمة نحو دفع البشر الى الابداع والعطاء، كما تساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد.

كما أن دعم توفر الحوافز المادية أو المعنوية المناسبة للموظف المجتهد في عمله قد تؤثر تأثيرا سلبا على أدائه المستقبلي، ويساهم في ضعف إنتاجية وبالتالي يقلص فرصة تحقيق الأهداف.

ومن هنا يهدف الفصل الأول الى القاء الضوء على مفهوم الحوافز وأنواعها وأهميته كما أن دور التحفيز في أداء المستخدمين دور كبير في رفع مستوى الأداء وتوجد عدة معوقات في نظام دور التحفيز من أهمها ضعف وجود نظام مستقبل الحوافز وعدم اعلان نظام الحوافز.

وأوصفت الدراسة بصرف الحوافز حسب الجهد والأداء، بحيث تكون هناك تفرقة بين المجتهد في العمل وغير المجتهد، بالإسراع بإعطاء الحوافز في وقتها دون تأخير، متابعة تطبيق الحوافز بتفعيل البرنامج لتقييم طرق تحفيز المستخدمين في المؤسسات وضرورة تطوير برامجها للاستخدام الأمثل في تحسين أداء المستخدمين في المؤسسات.

الفصل الثاني

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بالمسيلة



تمهيد:

بعدما تم التطرق الى الجانب النظري المتعلق بنظام الحوافز وأداء المستخدمين، وعرض مختلف المفاهيم المتعلقة بهما في الفصل الأول، يتم التناول في هذا الفصل الثاني الجانب الميداني لهذا الموضوع حيث تم اختيار كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة القادسية وعلى هذا الأساس تم تقسيم الفصل الى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الاول: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة القادسية

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

المبحث الأول: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

المطلب الأول: نشأة وتطور كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أول نواة لنشأة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية كان خلال السنة الجامعية 1988-

1989 عندما تم فتح تخصصين في المدى القصير:

- شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية (DEUA).
- محاسبة وضرائب - تسيير المخزون.

▪ في السنة الجامعية 1991-1992 تم تحويل نسبة من طلبة DEUA إلى المدى الطويل في العلوم التجارية وبعدها، تم اعتماد فرع ليسانس على علوم تجارية مدى طويل.

في السنة الجامعية 1999-2000 تم فتح فرع ليسانس علوم التسيير، والسنة الجامعية 2004-2005 تم فتح فرع ليسانس علوم اقتصادية.

تم اعتمادها ككلية ضمن المرسوم التنفيذي رقم: 01-274 المؤرخ في 30 جمادى الثانية عام 1422 الموافق لـ 18 سبتمبر سنة 2001 المتضمن إنشاء جامعة المسيلة.

وبمقتضى القرار رقم 1128 المؤرخ في 29 أكتوبر 2015 المتمم للقرار رقم 136 المؤرخ في 02 مارس 2011 المتضمن إنشاء الأقسام المكونة للكلية، تم اعتماد الأقسام التالية:

- قسم العلوم التجارية؛
- قسم علوم التسيير؛
- قسم العلوم الاقتصادية؛
- قسم العلوم المالية والمحاسبية.

التسمية الرسمية للكلية حسب القرار 136 المذكور أعلاه هي: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وتضم حاليا أربعة أقسام:



الجدول رقم 1: أقسام الكلية والتخصصات المتوفرة

القسم	تخصصات ليسانس	تخصصات الماستر
العلوم الاقتصادية	اقتصاد كمي	اقتصاد كمي
	اقتصاد دولي	اقتصاد دولي
	اقتصاد نقدي وبنكي	اقتصاد نقدي وبنكي
	-	تأمينات
علوم التسيير	تسيير عمومي	تسيير عمومي
	إدارة أعمال	إدارة أعمال
	إدارة مالية	إدارة مالية
	-	الإدارة الاستراتيجية
	-	إدارة الانتاج والتمويل
	-	إدارة أعمال المؤسسات
	-	تسويق مصرفي
العلوم التجارية	تجارة دولية	تسويق دولي
	تسويق	تسويق الخدمات
	-	مالية وتجارة دولية
علوم المالية والمحاسبة	محاسبة ومالية	مالية وبنوك
	مالية البنوك التأمينات	محاسبة وتدقيق
	-	محاسبة وجباية معمة
	-	تدقيق ومراقبة التسيير

المصدر: دليل الكلية.

يسهر على تأطير طلبة الكلية نخبة من الأساتذة المتخصصين موزعين كالاتي:

الجدول رقم 2: عدد أساتذة الكلية

الأساتذة	العدد
أستاذ التعليم العالي	11
أستاذ محاضر.أ	45
أستاذ محاضر.ب	44
أستاذ مساعد.أ	66
أستاذ مساعد.ب	08

المصدر: دليل الكلية.

هياكل استقبال الطلبة:

- توفر الكلية لطلبتها مجموعة من الهياكل منها:
- مكتبة بها أكثر من 8000 كتاب وقاموس ومجلة باللغات: العربية، الفرنسية والانجليزية؛
- قاعة مطالعة 600 مقعد مجهزة بخدمة (wifi)؛
- 08 مدرجات كبيرة ومتوسطة لإلقاء المحاضرات؛
- 60 قاعة للتدريس؛
- 03 قاعات للإعلام الآلي؛
- قاعة كبيرة في كل قسم من أقسام الكلية مخصصة للأساتذة مجهزة بخدمة (wifi)؛
- قاعة مخصصة لمناقشة أطروحات الدكتوراه.

البحث العلمي والعلاقات الخارجية:

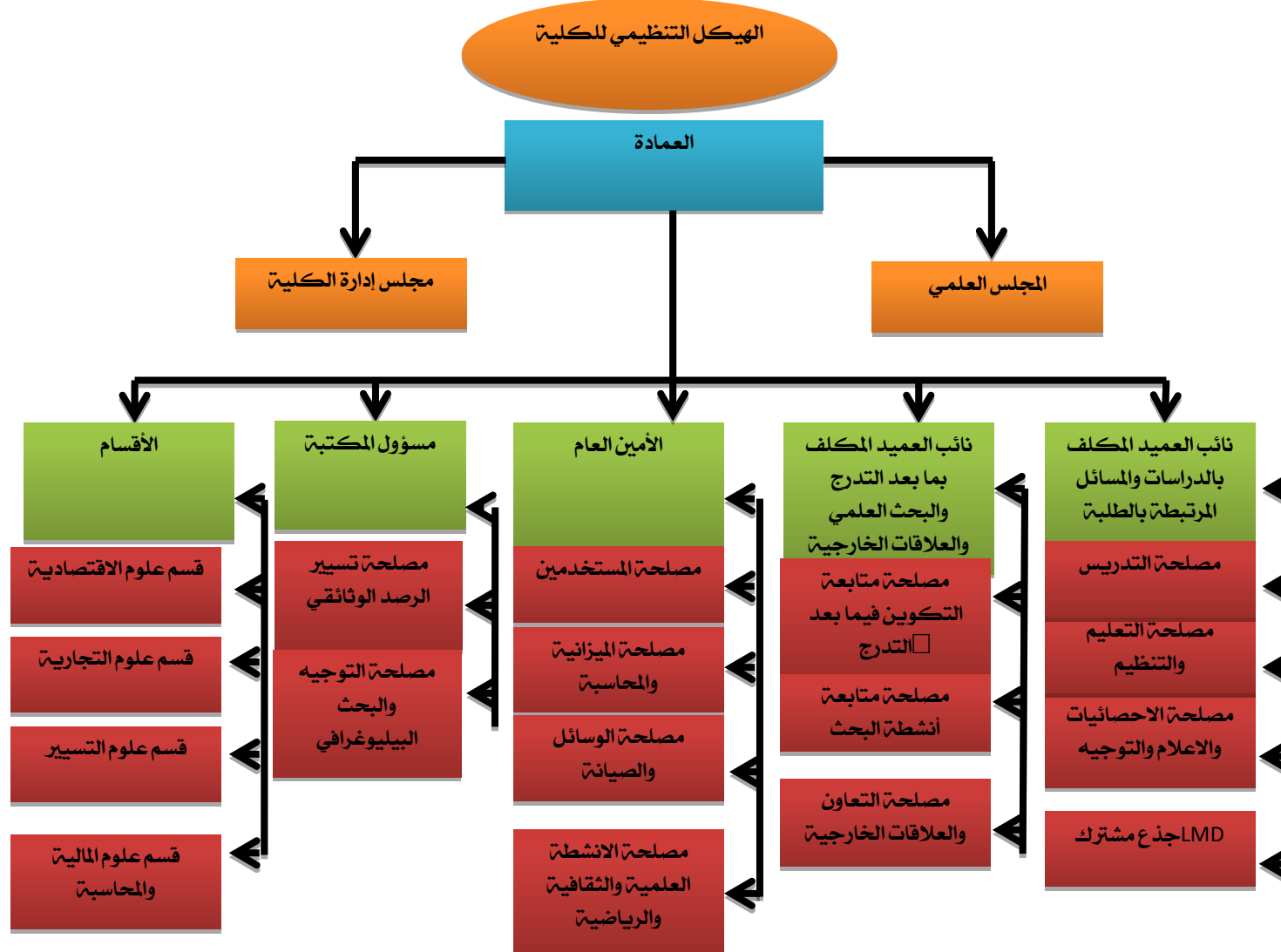
- تتوفر الكلية على مخبرين الأول مجسد ويحمل اسم:
- مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر.
- مخبر ثاني قيد الدراسة والتجسيد.

الاتفاقيات:

- أبرمت الكلية عدة اتفاقيات تعاون في مجال البحث مع بعض الكليات على المستوى الوطني والدولي، لتبادل الخبرات والمعارف من بينها:
- جامعة مدريد.
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة البشير الابراهيمي - برج بوعرييج.
- اتفاقيات أخرى في طريقها إلى تجسيد مع مؤسسات اقتصادية محلية ووطنية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الشكل رقم 6: يوضح الهيكل التنظيمي لكلية



المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث أربعة (04) مطالب، خصص المطلب الأول لمنهجية الدراسة، أما المطلب الثاني، فقد خصص لاختبار توزيع بيانات العينة والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة، وتضمن المطلب الثالث عرض وتحليل وصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان، والمطلب الرابع والأخير تناول إختبار فرضيات الدراسة ونتائجها الميدانية.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة، وللإجابة عن إشكالية البحث كان من الواجب تحديد العينة التي تلائم الإشكالية المطروحة في الدراسة، لهذا جاءت عينة الدراسة هاته الأخيرة مكونة من فئة الموظفين في الكلية من أجل الاستبيان، وذلك لغرض جمع البيانات حول الحوافز وعلاقتها بتحسين أداء المستخدمين في المؤسسة الجزائرية

تم توزيع الاستبيان على 36 موظف، حيث وزعت على موظفي الكلية بمختلف رتبهم، تم استرجاع 30 استمارة، وكانت كلها صالحة للمعالجة الإحصائية.

الفرع الثاني: أداء الدراسة.

بعد اختيارنا لعينة الدراسة، تأتي عملية جمع البيانات والمعلومات وذلك بالاعتماد على جملة من الأدوات التي من شأنها المساعدة في عملية الجمع، فقد اعتمدنا على أنواع من أدوات جمع البيانات حيث ارتأينا أنها تكمل بعضها البعض لاختبار فرضيات الدراسة والمتمثلة في:

1- الاستبيان: قمنا باستخدام الاستبيان لجمع المعلومات حيث يعتبر أداة للحصول على الحقائق وتجميع البيانات من خلال إعداد مجموعة من الأسئلة التي تمس موضوع الدراسة.

وقد تم إعداد الاستبيان على النحو التالي:

- إعداد استبيان أولي من أجل جمع المعلومات؛
 - عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف من أجل اختبار مدى الملائمة لتجميع البيانات؛
 - تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما اقترحه الأستاذ وعرضه على المحكمين؛
 - الوصول إلى الصيغة النهائية بعد التعديلات والتصحيحات.
- ولقد تم مراعاة النقاط التالية:
- الأسلوب البسيط واللغة المفهومة، حتى لا يجد المجيب صعوبة في فهم الأسئلة؛
 - التسلسل في إعداد أسئلة الاستبيان؛
 - الاختصار في الأسئلة حتى لا يشعر المجيب بالملل وتضييع الوقت.
- والملحق رقم (01) يوضح نموذج الاستبيان.
- 2- محتوى الاستبيان:** احتوى الاستبيان على المقدمة لأجل تقديم موضوع الدراسة للمستقضي منهم، وتعريفهم بهدفها الأكاديمي ولتشجيعهم على المشاركة في الموضوع، وقمنا بتقديم الدراسة على أنها في إطار عملي بحت وأن موضوعها يتعلق بإدارة المعرفة و أداء الموارد البشرية، كما بينا أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى أربعة بيانات رئيسية وهي:
- المحور الأول:** بيانات خاصة بالسيرة الذاتية وهي؛ الجنس؛ الحياة الاجتماعية، المستوى التعليمي؛ الفئة المهنية، الأقدمية.
- المحور الثاني:** نظام الحوافز في المؤسسة وتشتمل على مجالين هما:
- مجال الحوافز المادية: تتكون من ستة عبارات.
 - مجال الحوافز المعنوية: تتكون من ستة عبارات.
- المحور الثاني:** الأداء في الكلية وتشتمل على: 10 عبارات تعكس أداء المستخدمين وكانت ولمعالجة قائمة الاستبيان فقد تم الاعتماد على سلم لكارث الخماسي (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة) وتم إعطاء درجة لكل إجابة من الإجابات الخمسة لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان بحسب المدى بين أكبر

وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت الخماسي (4=5-1) تم تقسيمه على عدد الخلايا (0.8=5/4) والجدول الموالي يوضح درجات مقياس ليكارت المستعمل والمتوسط المرجح:

يمكن الإجابة عليها باعتماد مقياس ليكارت (LikertScale) الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وتمثل رقميا (1,2,3,4,5) على التوالي:

الجدول رقم 3: توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي

بدائل القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبتين الاعتماد على مقياس ليكارت (LikertScale)

لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة: فإنه تم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث: المدى: لتحديد مجالات لمقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان الدراسة حيث تم حساب المدى و يساوي = (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) = (5-1) وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي: طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس، طول الفئة = 0.8=5/4 وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلا : 1.80=0.8+1 فنحصل على مجال [1- 1.80] وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جدا . وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتقيد هذه العملية في التعرف على موقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

الجدول رقم 4: تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح

اتجاه العام	مجال المتوسط الحسابي
درجة منخفضة جدا	من 01 إلى 1.80 درجة
درجة منخفضة	من 1.81 إلى 2.60 درجة
درجة متوسطة	من 2.61 إلى 3.40 درجة
درجة عالية	من 3.41 إلى 4.20 درجة
درجة عالية جدا	من 4.21 إلى 5 درجة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likertscale)

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

المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: V25) (SPSS: Statistical Package for the Social Sciences) وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية:

1. التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة؛
2. المتوسط الحسابي: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما، حيث أن استخدامه لإجابات عينة الدراسة على الاستبانة يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة؛ هو يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة وتكون محصورة من (01 - 05 درجات) تبعا لدرجات المعطاة لبدائل لمقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان.
3. الانحراف المعياري: وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.

4.معامل الثبات ألفا كرو نباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛

5.معامل الارتباط بيرسون: استخدام في تحديد اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين؛ وقيمه محصورة بين $1 \pm$

6.نموذج الانحدار الخطي البسيط: وهو نموذج احصائي يعبر عن علاقة بين متغير تابع وبين متغير واحد مستقل والغرض منه هو دراسة وتحليل أثر متغير مستقل على متغير تابع ويمكن من خلاله تقدير قيمة أحد المتغيرين بمعلومية قيمة المتغير الآخر. وبتطبيق الانحدار الخطي البسيط من خلال الاستعانة برنامج SPSS فإننا نحصل على عدة مخرجات تكون مرتبة في جداول وهي:(جدول نموذج الانحدار (R^2, r) ، جدول تحليل التباين ANOVA يضمن قيم (F, Sig) ، جدول معاملات الانحدار (b_0, b_1) ، يضم قيم اختبار $(T-Test)$ وقيم Sig لكل معلمة انحدار) وفي دراستنا سنركز ونهتم فقط بالمؤشرات الإحصائية التي تخدم العلاقة للظاهرة المدروسة في بحثنا وهم: معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين، ومعامل التحديد R^2 : ويقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت الساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا للخطأ العشوائي. وقيمه تتراوح بين 0 و 1 ومعامل الانحدار (التأثير) B وهو معامل الذي يعبر عن قيمة التي يزداد بها المتغير التابع عندما نزيد في قيمة المتغير المستقل بمقدار الوحدة واحدة.

7.اختبار F (F-test) لمعرفة العلاقة بين المتغيرين: وهي القيمة التي تشير الى جودة نموذج العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة F فإذا كانت قيمة Sig اقل من 0.05 فان العلاقة معنوية. ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية.

المطلب الثالث: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (صدق وثبات الاستبيان)

اولا- صدق الاتساق الداخلي والبنائي للاستبيان

1- صدق الاتساق الداخلي وفقا لمعامل ارتباط بيرسون

تهدف من استخدام طريقة صدق الاتساق الداخلي ووفقا لمعامل ارتباط بيرسون إلى معرفة مدى قدرة كل مجموعة من عبارات المحور على قياس متغير بوضوح.

عندما يتم حساب معامل الارتباط بين متغيرين فإن هذا المعامل يتراوح في كل الحالات بين (-1) و (+1)، لكن هذا المعامل لا يكتسب دلالة من قيمته المطلقة، ويتعين أن يتم تفحص دلالة معامل الارتباط بيرسون، وهذا من خلال مقارنة قيمة مستوى المعنوية (sig) لكل معامل ارتباط مع مستوى الدلالة 0.05، فإذا كانت قيمة (sig) أقل أو تساوي مستوى الدلالة: 0.05، فإن معامل الارتباط بيرسون ذا دلالة إحصائية، أي توجد علاقة بين العبارة ومحورها، أي بعبارة أخرى، أن العبارة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه، أي أن مضمون العبارة يتلائم مع مفهوم المحور الذي تنتمي إليه.

قمنا بحساب الاتساق الداخلي وفقا لمعامل الارتباط بيرسون بالاستعانة برنامج

(SPSS. V 25) ونتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 5: يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات محاور الاستبيان

مجال الحوافز المعنوية			مجال الحوافز المادية			
نتيجة	Sig. (bilatérale)	Correlation de Pearson	نتيجة	Sig. (bilatérale)	Correlation de Pearson	
دال	0.000	0.821**	الفقرة رقم 01	دال	0.000	0.613**
دال	0.000	0.895**	الفقرة رقم 02	دال	0.000	0.750**
دال	0.000	0.711**	الفقرة رقم 03	دال	0.000	0.649**
دال	0.000	0.800**	الفقرة رقم 04	دال	0.000	0.611**
دال	0.000	0.730**	الفقرة رقم 05	دال	0.000	0.692**
دال	0.000	0.849**	الفقرة رقم 06	غير دال	0.565	0.109
			محور أداء المستخدمين			
			نتيجة	Sig. (bilatérale)	Correlation de Pearson	
			دال	0.000	0.664**	الفقرة رقم 01
			دال	0.000	0.369*	الفقرة رقم 02
			دال	0.09	0.315	الفقرة رقم 03
			دال	0.000	0.432*	الفقرة رقم 04
			دال	0.149	0.27	الفقرة رقم 05
			دال	0.000	0.664**	الفقرة رقم 06
			غير دال	.1580	0.264	الفقرة رقم 07
			دال	.0560	0.353	الفقرة رقم 08
			دال	.050	0.497**	الفقرة رقم 09
			غير دال	.007	0.482**	الفقرة رقم 10
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين الفقرة والدرجة الكلية لبعدها						
قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي.						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

التعليق على الجدول أعلاه:

من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن غالبية العبارات المتعلقة بقياس مضمون محاور الاستبيان (محور الحوافز، المادية/المعنوية/ / محور أداء المستخدمين)، تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعبارته دالة إحصائية، إذ أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية

لمعامل ارتباط بيرسون (Correlation de Pearson) المحسوبة في كل عبارة من عبارات كلال محور هي أقل من مستو دلالة 0.05، ومنه عبارات محاور الاستبيان صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

2- صدق الاتساق البنائي وفقا لمعامل ارتباط بيرسون

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

الجدول رقم 6: يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان يساوي =		أبعاد ومحاور الاستبيان		
النتيجة	Sig	Pearson Correlation		
دال	0.000	0.891**	01	محاور الاستبيان
دال	0.000	0.566**	02	
دال	0.000	0.879**	03	
دال	0.000	0.745**	04	
قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.01، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي.				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

التعليق على الجدول أعلاه:

من خلال الجدول أعلاه، نجد معاملات الارتباط Pearson Correlation بين كل المحور من محاور الاستبيان، والدرجة الكلية لإجمالي عبارات الاستبيان دالة إحصائية، حيث أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من بمستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر محاور الاستبيان صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

ثانياً - ثبات الاستبيان

الجدول رقم 7: يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان

النتيجة الاختبار	معامل ألفا كرونباخ	محاور وابعاد الاستبيان	
ثابت	0.957	12 عبارة	المحور 01: نظام الحوافز في المؤسسة
ثابت	0.723	06 عبارات	البعد الأول: الحوافز المادية
ثابت	0.796	06 عبارات	البعد الثاني: الحوافز المعنوية
ثابت	0.745	10 عبارة	المحور 02: أداء المستخدمين
ثابت	0.907	22 عبارة	جميع الفقرات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات قيم جيدة حيث بلغت قيمة معامل الثبات بالنسبة للمحور المتعلق بقياس مستوى نظام الحوافز بالمؤسسة بلغ (0.957) والذي يضم بعدين، بعد الحوافز المعنوية بلغت معامل الثبات 0.796، بينما بلغت قيمة الثبات لمجال الحوافز المادية قيمة 0.723، في حين بلغت قيمة معامل الثبات بالنسبة للمحور المتعلق بقياس أداء المستخدمين بلغ (0.775) والذي يضم 10 عبارات، وأن القيمة الإجمالية لجميع عبارات الاستبانة بلغت 0.907 بإجمالي 22 عبارة، وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أنه معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة.

3- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات العينة

الجدول رقم 8: يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات إجابات أفراد العينة

نتيجة نوع التوزيع	Tests of Normality						
	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			
	Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic	
البيانات تتبع التوزيع الطبيعي	0.222	30	0.954	0.200*	30	0.126	اجمالي إجابات العينة على عبارات الاستبيان
كما يستخدم اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد الحالات أقل من 50 واختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي من 50							

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

ومن خلال الجدول أعلاه نجد نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov، تظهر أن مستوى المعنوية $\text{sig} = 0.200^*$ وهي أكبر من (0.05)، وهذا بالنسبة لبيانات إجابات العينة على جميع فقرات المتعلقة بقياس متغير نضح إدارة المعرفة، مما يدل على إتباع بيانات إجابات أفراد العينة للتوزيع الطبيعي.

ومنه في دراستنا سنستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية الوصفية والاستدلالية في تحليل إجابات وأراء افراد العينة واختبار الفرضيات الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

يوضح هذا المبحث تحليل وتفسير مختلف النتائج التي تم التوصل إليها من خلال أداة الدراسة في مختلف أقسامها من بيانات شخصية، وكذا العبارات ومحاور الاستبيان المتعلقة بأجزاء الدراسة إذ يتم الوصف الاحصائي لخصائص عينة الدراسة حيث تضمن عينة قدرها 30 فرد، إضافة الى ذلك سنتطرق الى تحديد مدى توفر مستويات متغيرات محل الدراسة بناء على آراء المستجوبين حول مدى موافقتهم على ما تضمنته عبارات الاستبيان وهذا من خلال حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول جميع العبارات بعدها ننتقل الى المطلب الثالث وهو اختبار الفرضيات الدراسية.

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

هنا نقوم بتحليل بيانات افراد عينة الدراسة حيث يتوزعون حسب متغيرات البيانات الشخصية والجداول التالية توضح التكرارات والنسبة المئوية حسب كل متغير:

أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم 9: يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار		
60%	12	نكر	الجنس
40%	18	أنثى	
100%	30	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

يشير الجدول أعلاه إلى أن غالبية عينة الدراسة تقريبا هم إناث حيث بلغ عددهم (18) من إجمالي (30) بنسبة تقدر ب(60%) بينما تقدر نسبة الذكور ب(40%) أي (12) من (30).

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الجدول رقم 10: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار		
%3.3	1	اقل من 30	العمر
%60	18	من 30 إلى 40	
%36.7	11	من 41 إلى 60	
%100	30	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) والشكل رقم () بأن الأفراد الذين يتراوح عمرهم اقل من 40 سنة يشكلون نسبة 63.3% بما يعادل 19 فرد، من 41 إلى 60 يشكلون 11 فرد بنسبة 36.7%.

ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الجدول رقم 11: يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار		
%20	6	أعزب	الحالة الاجتماعية
%3.3	1	أرمل	
%6.7	2	مطلق	
%70	21	متزوج	
%100	30	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

يوضح لنا الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية، ويمكن الاستخلاص ومنه أن الأفراد المتزوجين تمثل نسبة 70% ما يعادل 21 فرد، أما فئة العزاب

تمثل 20% أي ما يعادل 6 أفراد، وفئة المطلقين تتمثل في فردين بنسبة 6.7 %، وفرد واحد أرمل بنسبة 3.3 %، ومنه نستخلص أن اغلب افراد العينة متزوجين.

رابعاً: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم 12: يبين توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار		
26.7%	8	ثانوي	المستوى التعليمي
56.7%	17	جامعي	
3.3%	1	مهندس	
13.3%	4	دراسات عليا	
100%	30	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من الجدول السابق يمكن أن نلاحظ أن الأغلبية الساحقة من عينة الدراسة هم من خريجي الجامعات، حيث مثل الجامعيين نسبة 56.7% أي 17 فرد من أصل 30، أما نسبة المتحصليين على مستوى ثانوي فكانت 26.7 %، أي 8 أفراد، و 4 أفراد متحصليين على دراسات عليا بنسبة 13.3%، ومهندس واحد بنسبة 3.3%.

خامساً: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الفئة المهنية

الجدول رقم 13: يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الفئة المهنية

النسبة المئوية	التكرار		
30%	9	رئيس مصلحة	الفئة المهنية
13.3%	4	رئيس مكتب	
56.7%	17	أخرى	
100%	30	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

يوضح لنا الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية، ونلاحظ أن نسبة 43.3% هم رؤساء أي 13 فرد، ونسبة 56.7% يشغلون وظائف أخرى أي 17 فرد من أصل 30.

سادسا: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الأقدمية

الجدول رقم 14: بين توزيع افراد العينة حسب متغير الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار		
30%	9	رئيس مصلحة	الفئة المهنية
13.3%	4	رئيس مكتب	
56.7%	17	أخرى	
100%	30	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

يوضح لنا الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل، فنلاحظ أن أفراد العينة اغلبهم لديهم خبرة عمل من 10 سنوات فما فوق يشكلون 15 فردا بنسبة 50%، و 13 فرد لهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 43.3%، وفردين لهم خبرة اقل من 5 سنوات بنسبة 6.7% .

المطلب الثاني: تحديد مستويات توفر المتغيرات بالكلية محل الدراسة

أولا: عرض وتحليل الوصفي إجابات أفراد العينة على عبارات محور نظام الحوافز بالمؤسسة

الجدول رقم 15: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري عبارات محور نظام التحفيز

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة الموافقة
01	يتناسب راتبي مع مؤهلي العلمي	4.17	0.913	موافقة عالية
02	الأجر الذي تتلقاه يتناسب مع جهدك المبذول أثناء العمل	4.17	0.874	موافقة عالية
03	الأجر الذي أتقاضاه يغطي حاجياتي	4.37	0.964	موافقة عالية
04	الحوافز التي تتلقاها أثرت على مجهوداتك بشكل كبير	3.33	1.061	موافقة عالية
05	اشعر بالعدالة والإنصاف فيما يخص منحة المردودية	3.23	1.006	موافقة عالية

06	تقدم الجامعة أجور إضافية للعاملين عند تكليفهم بأعمال خارج الدوام الرسمي للحفاظ على جودة العمل	4.87	0.346	موافقة عالية
البعد الاول: الحوافز المادية				
07	يشعر العاملون في المؤسسة بالاستقرار	4.77	0.430	موافقة عالية
08	العمل الجماعي يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية	4.63	0.556	موافقة عالية
09	التقدير والاحترام من قبل المسؤول من أهم الأمور التي تحفز على العمل	3.63	0.928	موافقة عالية
10	المسؤول المباشر له دور رئيسي في توجيهي وتحسين أدائي	3.47	1.167	موافقة متوسطة
11	اشعر بالانتماء للمكان الذي اعمل به	3.63	0.928	موافقة عالية
12	تمنحي الإدارة فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار	3.93	0.868	موافقة عالية
البعد الثاني الحوافز المعنوية				
	متوفر ومطبق بدرجة عالية	4.0111	0.5121	
	مستوى الحوافز بالكلية محل الدراسة	3,79	0,533	متوفر ومطبق بدرجة عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد:

1- مجال الحوافز المادية: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على فقرات مجال الحوافز المادية، بلغ ($\bar{x}=4.0222$) وبالانحراف المعياري بلغ $\delta=0.53737$ مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور هو ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى توفر الحوافز المادية لدى الكلية هي عالية، وهذا حسب وجهة نظرهم، وهذا ما نلاحظه في إجاباتهم حول مضمون عبارات هذا المجال، حيث جل إجاباتهم موافقون عليها بدرجة عالية، وتقع متوسطاتها الحسابية ضمن المجال (من 03 درجة إلى أكثر من درجة 04).

1- مجال الحوافز المعنوية: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على فقرات مجال الحوافز المادية ، بلغ ($\bar{x}=4.0111$) وبالانحراف المعياري بلغ $\delta=0.51218$ مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور هو ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى توفر الحوافز المعنوية لدى الكلية هي عالية، وهذا حسب وجهة نظرهم، وهذا ما نلاحظه في

إجاباتهم حول مضمون عبارات هذا المجال، حيث جل إجاباتهم موافقون عليها بدرجة عالية، وتقع متوسطاتها الحسابية ضمن المجال (من 03 درجة إلى أكثر من درجة 04).

ثانيا: عرض وتحليل الوصفي إجابات أفراد العينة على عبارات محور أداء المستخدمين

الجدول رقم 16: الجدول رقم: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري عبارات محور أداء المستخدمين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تتوافق وظيفتي مع مهاراتي وقدراتي	3.87	0.900	موافقة عالية جدا
02	ينجز الموظفون المهام طبقا لمعايير الجودة المطلوبة	3.37	0.850	موافقة متوسطة
03	يتمتع العاملون بالقدرة على حل مختلف مشاكل العمل	3.77	0.817	موافقة عالية
04	يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة	3.43	0.898	موافقة متوسطة
05	يتمتع العاملين بمهارات التواصل الجيد مع الآخرين	3.43	1.040	موافقة متوسطة
06	يقدم العاملون أداء يستند إلى ما يتلقونه من استشارات وإرشادات	3.47	0.973	موافقة متوسطة
07	أحرص على فهم تعليمات لضمان سلامة التنفيذ	3.03	0.890	موافقة متوسطة
08	تعتمد إدارة الجامعة على تقارير الأداء لاستكشاف التوافق بين أداء العامل وعمله	3.23	0.971	موافقة متوسطة
09	يتم تقييم الأداء بناء على أسس عملية ومعايير واضحة	3.40	0.894	موافقة متوسطة
10	يطور الموظفون أدائهم بشكل مستمر	3.57	0.817	موافقة عالية
	مستوى أداء المستخدمين لدى الكلية	3,8104	0,4589	موافقة عالية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد:

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على فقرات محور أداء المستخدمين، بلغ ($\bar{x}=3,8104$) وبالانحراف المعياري $\delta=0,45890$ مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور هو ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى توفر أداء لدى الكلية هي عالية، وهذا حسب وجهة نظرهم، وهذا ما نلاحظه في إجاباتهم حول مضمون عبارات هذا المجال، حيث جل إجاباتهم موافقون عليها بدرجة عالية، وتقع متوسطاتها الحسابية ضمن المجال (من 03 درجة إلى أكثر من درجة 04).

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية العامة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام الحوافز وأداء المستخدمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة
 تتم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها الى فرضية صفرية(العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

(H₀): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين نظام الحوافز وأداء المستخدمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة
(H₁): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين نظام الحوافز وأداء المستخدمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة

الجدول رقم 17: مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بالنسبة للفرضية العامة

معامل التفسير	معامل الارتباط	معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA	
		مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة
R ²	r		
0.555	0.745 ^a	0.000	34.985

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 25

من نتائج الجدول اعلاه نجد معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين(نظام الحوافز- أداء المستخدمين) بلغ قيمة r= 0.745 وهو دال احصائيا حيث نجد قيمة F المحسوبة بلغت (F_{cal}=34,985) وأن قيمة SIG=0.000 المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وأن معامل التحديد بلغ(R2=0.555) وهذا يعني أن أداء المستخدمين قد فسرت (55.5%) من نظام الحوافز في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والباقي (65.4%) راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.،

وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية: نرفض الفرضية الصفرية(H₀) ونقبل الفرضية البديلة(H₁): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين نظام الحوافز وأداء المستخدمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

1- اختبار الفرضية الفرعية 01:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء المستخدمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة.

تتم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05، وعليه نقوم بإعادة صياغتها الى فرضية صفرية(العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

نص الفرضية الاحصائية:

(H_0) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الحوافز المادية وأداء المستخدمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة.

(H_1) : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الحوافز المادية وأداء المستخدمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة

الجدول رقم 18: مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى

معامل الارتباط	معامل التفسير	معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA	
r	R ²	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة
0,588	0,346	0.000	14,833

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 25

يتبن من جدول تحليل الانحدار البسيط أن معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين(الحوافز المادية الشفهي- أداء المستخدمين) بلغ قيمة $r = 0.588$ وهو دال احصائيا حيث نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal} = 14,833$) وأن قيمة $SIG = 0.000$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وأن معامل التحديد بلغ ($R^2 = 0.346$) وهذا يعني أن أداء المستخدمين قد فسرت (34.6%) من الحوافز المادية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والباقي (65.4%) راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الحوافز المادية وأداء المستخدمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة

2- اختبار الفرضية الفرعية 02:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء المستخدمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة.

تتم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها الى فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

(H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الحوافز المعنوية وأداء المستخدمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة.

(H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الحوافز المعنوية وأداء المستخدمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة.

الجدول رقم 19: مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية

معامل الارتباط	معامل الارتباط	معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA	
R^2	r	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة
0,539	0,734	0.000	32,754

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 25

من نتائج اعلاه نجد معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين (الحوافز المعنوية- أداء المستخدمين) بلغ قيمة $r=0.734$ وهو دال احصائيا حيث نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=32,754$) وأن قيمة $SIG=0.000$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وأن معامل التحديد بلغ ($R^2=0.539$) وهذا يعني أن أداء المستخدمين قد فسرت (53.9%) من الحوافز المادية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والباقي (46.1%) راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي..

نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الحوافز المعنوية وأداء المستخدمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة.

خلاصة الفصل

بعد ما تم إسقاط أهم النقاط التي تم تناولها في الفصل الأول ميدانيا على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حيث بينت الدراسة بشكل عام أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة تولي اهتمام كبير لنظام الحوافز سواء كانت حوافز مادية أو معنوية وهذا حسب آراء الفئة المستجوبة الذين كانوا بمؤهلات علمية عالية أي أنهم على دراية بأهمية الموضوع، كما أظهرت النتائج أنه:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين نظام الحوافز وأداء المستخدمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الحوافز المادية وأداء المستخدمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الحوافز المعنوية وأداء المستخدمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة.

الخاتمة

الخاتمة:

بعد إجرائنا للدراسة الميدانية لموضوع دور الحوافز في تحسين أداء المستخدمين ومعالجة إشكالية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة لاحظنا أن عملية التحفيز تحاصرها مجموعة من القيود القانونية، فهذه العملية لا تتعدى التحفيز المادي المتمثل في المنحة المردودية الذي لم يعد له أي أثر على سلوك أداء الأفراد بسبب تعودهم عليهم و اعتبارهم إياه بحاجة إليه من أجل إحساس العامل بقيمة العمل الذي يقوم به أو للراحة النفسية في بيئة العمل وأن الاداء العمال يدل على ما يتمتع به العاملين في المؤسسة من مهارات وقدرات وإمكانيات، فإذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل، فإن ذلك يتطلب استخدام وسائل وطرق جديدة وتدريب العاملين عليه لرفع كفاءتهم ومستوى أدائهم إذ أن الجميع يقر بأهمية فعالة في تحسين الأداء وتشجيع العاملين لتقديم أفضل نتائج الدراسة.

وبعد إستعراض لمختلف جوانب الموضوع ومن خلال الدراسة التفصيلية التي تضمنتها مختلف فصول وأجزاء البحث توصلنا إلى النتائج التالية:

1-نتائج الدراسة النظرية:

- يجب أن يكون نظام الحوافز لديه قواعد وخصائص ومتطلبات يتميز بها.
- تمنح الحوافز على اساس الكفاءة والأقدمية والأداء.
- هناك عدة عوامل تؤثر في تحسين أداء العاملين مثل تفويض السلطة والتدريب.
- أنواع الحوافز تتمثل في الحوافز من حيث أثرها موضوعها وأطرافها وأثارها.
- يساهم نظام الحوافز في رفع الروح المعنوية لدى العاملين.

2- نتائج الدراسة الميدانية:

- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اهتمام واضح بنظام الحوافز في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة، وهذا يدل على أن إطارات ومسيري الجامعة يعطون أهمية بالغة للحوافز المادية والمعنوية والتي تزيد من تحفيز ورفع معنويات الموظفين.
- أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين نظام الحوافز وأداء المستخدمين لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة، أي أن أداء المستخدمين قد فسرت (55.5 %) من تباين نظام الحوافز في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والباقي (44.5 %) راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.
- أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين نظام الحوافز وأداء المستخدمين، قد فسرت (34.6%) من تباين الحوافز المادية في كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والباقي (65.4 %) راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.
- أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين نظام الحوافز وأداء المستخدمين لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة أي أن أداء المستخدمين قد فسرت (53.9 %) من تباين الحوافز المعنوية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والباقي (46.1 %) راجع إلى عوامل أخرى الخطأ العشوائي.
- أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز على تحسين أداء المستخدمين لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.

3-توصيات والاقتراحات:

وفقا للاستنتاجات التي تم التوصل إليها في الإطار النظري وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات ثم الخروج بمجموعة من الاقتراحات والتوصيات أهمها:

- يجب أن يكون هناك وعي لدى العاملين بالكلية بقواعد وأسس منح الحوافز لزيادة أدائهم أكثر.
- يجب أن يكون نظام الحوافز ذو أهمية بالنسبة للكلية مهما كان نشاطها.
- يجب أن يكون هناك المساوات في منح الحوافز وأن تكون بأسس علمية.
- يجب أن توفر الجامعة الحوافز المادية والمعنوية للحفاظ على عمالها وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتفعيل روح الجماعة بينهم وإشراك الأفراد في اتخاذ القرار.

4-أفاق البحث:

نرى لهذا البحث أفاق مستقبلية تتطلب إجراء بحوث على تحمل العناوين التالية:

- علاقة نظام الحوافز بإدارة الجودة الشاملة.
- الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي.
- تقييم نظام الحوافز باستخدام تكنولوجيا المعلومات.
- دور التنظيم غير الرسمي في التحفيز المعنوي للمستخدمين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، دس.
2. أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، ط2، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1979.
3. أحمد ماهر ادارة الموارد البشرية، دار الجامعية، ص5، الإسكندرية، 2001.
4. أحمد ماهر، اقتصاديات الإدارة، بدون طبعة، الدار الجامعية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر.
5. أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد يسول طبعة دار الجامعية، مصر، 2003.
6. أحمد ماهر، الإدارة "المبادئ والمهارات"، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 / 2004.
7. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، مرجع سبق ذكره، 1995.
8. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات" طح الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995.
9. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجاري، إدارة الأعمال، المسيلة، 2006.
10. بروش فاطمة الزهراء: أثر الحوافز على الرضا الوظيفي، مذكرة في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، السنة الجامعية 2009-2010 ص 16
11. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ط 1، مديرية النشر الجامعية، قامة، 2004.
12. خضير كاظم محمود، هايل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، بدون طبعة، دار الصفاء للنشر. الأردن، 2001.

13. د جوادى حمزة الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2005/2006.
14. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، بدون طبعة، دار الجامعية، الإسكندرية، معبرة 2013.
15. سعاد نايف برنوطي، الإدارة" أساسيات إدارة أعمال"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
16. الطيب محمد رفيق وظائف التسيير النقدية ديوان المطبوعات، جامعة الجزائر 1995
17. عافر بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، منطقة الجوف، مذكرة شهادة الماجستير وقسم العلوم الاقتصادية كلية الدراسات العليا، جامعة العربية لعلوم الأغذية 2007.
18. عايدة سيد خطاب الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية طو، كليوبترا للطباعة والنشر، مصر 1999.
19. عبد الرحمان توفيق، منهج النظم والأساليب نظم تقييم الأداء طو، مصر، مركز الخوات المهنية للإدارة +2003.
20. عبد الرحمن توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة (منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد)، ط3، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2004.
21. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003.
22. عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم " المفاهيم، الوظائف، العمليات، بدون طبعة، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، 2001.

23. عزبون زهية، التحفيز وأثره على الرضى الوظيفي للمورد البشري مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة سكيكدة 2006/2007.
24. عمار بن عيسى، دور تقييم الأداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، شهادة ماجستير في علوم التجارية المسيلة 2005.
25. عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط، جامعة الجزائر، 2003.
26. عمر وصلي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة مدخل استراتيجي، بدون جعة الدار وائل النشر، عمان، الأردن، 2005.
27. محمد الحسين النجاني يوسف، التحفيز وأثره على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، في منشآت صناعية بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، أطروحة ماجستير ادارة اعمال، العربية البريطانية التعليم العالي.
28. محمد عزوز، دور الحوافر في تحسين أداء من وجهة نظر العاملين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير بجامعة الجزائر 2008 2009م.
29. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، بدون طبعة، الدار الجامعية، القاهرة، 2003.
30. معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة تطبيقية لبعض البلدان العربية، ط1، بدون بلد نشر، 2010.
31. ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله، أثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي العاملين، مكتبة كتب، المكتبة الالكترونية، 2010، ص 40.
32. نور الدين بو الشرش، الحوافر وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، جامعة بسكرة، 2005 /2006.

33. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز والتحفيز بالمكافأة، ط1. دار الكنوز المعرفة، عمان.
34. وعبد الحميد زعباط، دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10 مارس 004 .
35. C. Kennedy, Toutes les réponses aux grandes questions du management, éd Maxima, Paris, 1996.
36. <http://www.startimes.com/f.aspx?t=2015232=31267366> ساعة 10:08
37. <http://www.hrdiscussion.com/hr49380.html> ، يوم 2 مارس 2015 ، على ساعة 13:58

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف * بالمسيلة *
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير السنة الثانية ماستر



تخصص : إدارة اعمال

إستبيان

دور التحفيز في تحسين أداء المستخدمين

- دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة -

سيدي الفاضل :

يطيب لي أن أضع بين يديكم هذا الاستبيان الذي تم تصميمه لغرض البحث العلمي ، بهدف جمع المعلومات اللازمة وهذا من خلال صبر آراء وتعهدهد لكم بأن المعلومات التي تدلون بما ستكون موضع سرية تامة واستعمالها في حدود الدراسة فقط لذا نرجو منكم التكرم بملاء استبيان وهذا بعد قراءة كل عبارة بعناية والإجابة عليها بكل موضوعية وصراحة ومن ثم وضع العلامة (X) بالمكان المناسب

شاكرين ومقدرين كل ما بذلتموه من جهد ووقت وتقبلوا خالص تحياتي

ملكي بركاهم / عياضات إيمان

ملاحظة : الرجاء وضع علامة (X) في المكان الذي يناسبك :

البيانات الخاصة بالسيرة الذاتية

1- الجنس :

ذكر أنثى

2- العمر :

أقل 30 من 30 الى 40 من 41 إلى 60

3- الحالة الاجتماعية :

أعزب أرمل مطلق متزوج

4- المستوى التعليمي :

أقل من ثانوي ثانوي جامعي مهندس دراسات عليا

5- الفئة المهنية :

رئيس مصلحة رئيس مكتب أخرى

6- الأقدمية :

أقل من خمسة سنوات من 5 إلى 10 سنوات 10 سنوات فما فوق

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأسئلة	
					المحور الثاني: نظام الحوافز في المؤسسة	
					أولاً: الحوافز المادية	
					01 يتناسب راتبتي مع مؤهلي العلمي	
					02 الأجر الذي تتلقاه يتناسب مع جهدك المبذول أثناء العمل	
					03 الأجر الذي أتقاضاه يغطي حاجياتي	
					04 الحوافز التي تتلقاه أثرت على مجهوداتك بشكل كبير	
					05 أشعر بالعدالة والإنصاف فيما يخص منحة المردودية	
					06 تقدم الجامعة أجور إضافية للعاملين عند تكليفهم بأعمال خارج الدوام الرسمي للحفاظ على جودة العمل	
					ثانياً: الحوافز المعنوية	
					07 يشعر العاملون في المؤسسة بالاستقرار	
					08 العمل الجماعي يؤدي الى الشعور بالراحة النفسية	
					09 التقدير والاحترام من قبل المسؤول من أهم الأمور التي تحفز على العمل	
					10 المسؤول المباشر له دور رئيسي في توجيهي وتحسين أدائي	
					11 أشعر بالإنتماء للمكان الذي أعمل به	
					12 تمنحني الإدارة فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار	
					المحور الثالث : الأداء في الجامعة	
					13 تتوافق وظيفتي مع مهاراتي و قدراتي	
					14 ينجز الموظفون المهام طبقا لمعايير الجودة المطلوبة	
					15 يتمتع العاملون بالقدرة على حل مختلف مشاكل اعمل	
					16 يقوم الموظفون بتأدية الاعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة	
					17 يتمتع العاملون بمهارة التواصل الجيدة مع الآخرين (التعامل	

					يقدم العاملون أداءً يستند إلى ما يتلقونه من استشارة وإرشاد	18
					أحرص على فهم التعليمات لضمان سلامة التنفيذ	19
					تعتمد إدارة الجامعة على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء العامل وعمله	20
					يتم تقييم الأداء بناءً على أسس علمية ومعايير واضحة	21
					يطور الموظفون أداءهم بشكل مستمر	22

الملحق رقم 02: مخرجات برنامج SPSS

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	30 من اقل	1	3.3	3.3	3.3
	40الى30من	18	60.0	60.0	63.3
	60الى41من	11	36.7	36.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

		الحالة الاجتماعية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اعزب	6	20.0	20.0	20.0
	ارمل	1	3.3	3.3	23.3
	مطلق	2	6.7	6.7	30.0
	متزوج	21	70.0	70.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

		المستوى التعليمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	8	26.7	26.7	26.7
	جامعي	17	56.7	56.7	83.3
	مهندس	1	3.3	3.3	86.7
	عليا دراسات	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

		الفئة المهنية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مصلحة رئيس	9	30.0	30.0	30.0
	مكتب رئيس	4	13.3	13.3	43.3
	اخرى	17	56.7	56.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

		الفئة المهنية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مصلحة رئيس	9	30.0	30.0	30.0
	مكتب رئيس	4	13.3	13.3	43.3
	اخرى	17	56.7	56.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الإفريقية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات خمسة من اقل	2	6.7	6.7	6.7
	سنوات 10 الى 5 من	13	43.3	43.3	50.0
	فما سنوات 10 من فوق	15	50.0	50.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
A1	30	1	5	4.17	.913
A2	30	2	5	4.17	.874
A3	30	1	5	4.37	.964
A4	30	1	5	3.33	1.061
A5	30	1	5	3.23	1.006
A6	30	4	5	4.87	.346
B1	30	4	5	4.77	.430
B2	30	3	5	4.63	.556
B3	30	2	5	3.63	.928
B4	30	1	5	3.47	1.167
B5	30	2	5	3.63	.928
b6	30	2	5	3.93	.868
C1	30	2	5	3.87	.900
C2	30	2	5	3.37	.850
C3	30	2	5	3.77	.817
C4	30	2	5	3.43	.898
C5	30	1	5	3.43	1.040
C6	30	2	5	3.47	.973
C7	30	1	4	3.03	.890
C8	30	1	5	3.23	.971
C9	30	2	5	3.40	.894
C10	30	2	5	3.57	.817
مادية حوافز	30	2.50	4.83	4.0222	.53737
معنوية حوافز	30	3.00	4.83	4.0111	.51218
الأداء محور	30	2.00	4.60	3.4567	.64470
الحوافز محور	30	3.17	4.75	4.0167	.46444
N valide (liste)	30				

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
.907	.917	4

Statistiques récapitulatives d'éléments							
	Moyenne	Minimum	Maximum	Plage	Maximum / Minimum	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	3.877	3.457	4.022	.566	1.164	.078	4

Statistiques de total des éléments					
	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
مادية حوافز	11.4844	2.243	.723	.	.902
معنوية حوافز	11.4956	2.219	.796	.	.878
الأداء محور	12.0500	1.941	.745	.	.908
الحوافز محور	11.4900	2.171	.957	.	.832

Corrélations								
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	مادية حوافز
A1	Corrélation de Pearson	1	.612**	.242	.047	.257	-.036-	.613**
	Sig. (bilatérale)		.000	.198	.803	.171	.848	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
A2	Corrélation de Pearson	.612**	1	.743**	.087	.189	-.038-	.750**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.649	.316	.842	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
A3	Corrélation de Pearson	.242	.743**	1	.112	.122	.048	.649**
	Sig. (bilatérale)	.198	.000		.555	.521	.800	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
A4	Corrélation de Pearson	.047	.087	.112	1	.667**	.031	.611**
	Sig. (bilatérale)	.803	.649	.555		.000	.869	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
A5	Corrélation de Pearson	.257	.189	.122	.667**	1	-.007-	.692**
	Sig. (bilatérale)	.171	.316	.521	.000		.972	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
A6	Corrélation de Pearson	-.036-	-.038-	.048	.031	-.007-	1	.109
	Sig. (bilatérale)	.848	.842	.800	.869	.972		.565
	N	30	30	30	30	30	30	30
مادية حوافز	Corrélation de Pearson	.613**	.750**	.649**	.611**	.692**	.109	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.565	
	N	30	30	30	30	30	30	30

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

Corrélations								
		B1	B2	B3	B4	B5	b6	معنوية حوافز
B1	Corrélation de Pearson	1	.783**	.297	-.119-	-.049-	.049	.325
	Sig. (bilatérale)		.000	.111	.531	.797	.796	.080
	N	30	30	30	30	30	30	30
B2	Corrélation de Pearson	.783**	1	.065	-.152-	-.069-	-.124-	.196
	Sig. (bilatérale)	.000		.734	.421	.717	.515	.298
	N	30	30	30	30	30	30	30
B3	Corrélation de Pearson	.297	.065	1	.482**	.119	.739**	.783**
	Sig. (bilatérale)	.111	.734		.007	.532	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
B4	Corrélation de Pearson	-.119-	-.152-	.482**	1	.482**	.508**	.770**
	Sig. (bilatérale)	.531	.421	.007		.007	.004	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
B5	Corrélation de Pearson	-.049-	-.069-	.119	.482**	1	.268	.577**
	Sig. (bilatérale)	.797	.717	.532	.007		.152	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30
b6	Corrélation de Pearson	.049	-.124-	.739**	.508**	.268	1	.764**
	Sig. (bilatérale)	.796	.515	.000	.004	.152		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
حوافز معنوية	Corrélation de Pearson	.325	.196	.783**	.770**	.577**	.764**	1
	Sig. (bilatérale)	.080	.298	.000	.000	.001	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

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



Corrélations												
		C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	الأداء محور
C1	Corrélation de Pearson	1	.427*	.613**	.458*	.506**	.664**	.264	.353	.497**	.482**	.739**
	Sig. (bilatérale)		.019	.000	.011	.004	.000	.158	.056	.005	.007	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
C2	Corrélation de Pearson	.427*	1	.574**	.417*	.477**	.369*	.530**	.519**	.571**	.385*	.735**
	Sig. (bilatérale)	.019		.001	.022	.008	.044	.003	.003	.001	.035	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
C3	Corrélation de Pearson	.613**	.574**	1	.613**	.448*	.315	.201	.375*	.557**	.256	.687**
	Sig. (bilatérale)	.000	.001		.000	.013	.090	.288	.041	.001	.171	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
C4	Corrélation de Pearson	.458*	.417*	.613**	1	.494**	.432*	.327	.592**	.507**	.406*	.737**
	Sig. (bilatérale)	.011	.022	.000		.006	.017	.078	.001	.004	.026	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
C5	Corrélation de Pearson	.506**	.477**	.448*	.494**	1	.270	.617**	.340	.549**	.310	.713**
	Sig. (bilatérale)	.004	.008	.013	.006		.149	.000	.066	.002	.096	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
C6	Corrélation de Pearson	.664**	.369*	.315	.432*	.270	1	.260	.319	.254	.436*	.610**
	Sig. (bilatérale)	.000	.044	.090	.017	.149		.165	.086	.176	.016	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
C7	Corrélation de Pearson	.264	.530**	.201	.327	.617**	.260	1	.549**	.589**	.447*	.676**
	Sig. (bilatérale)	.158	.003	.288	.078	.000	.165		.002	.001	.013	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
C8	Corrélation de Pearson	.353	.519**	.375*	.592**	.340	.319	.549**	1	.643**	.610**	.743**
	Sig. (bilatérale)	.056	.003	.041	.001	.066	.086	.002		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
C9	Corrélation de Pearson	.497**	.571**	.557**	.507**	.549**	.254	.589**	.643**	1	.576**	.803**



	Sig. (bilatérale)	.005	.001	.001	.004	.002	.176	.001	.000		.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
C10	Corrélation de Pearson	.482**	.385*	.256	.406*	.310	.436*	.447*	.610**	.576**	1	.683**
	Sig. (bilatérale)	.007	.035	.171	.026	.096	.016	.013	.000	.001		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
محور الأداء	Corrélation de Pearson	.739**	.735**	.687**	.737**	.713**	.610**	.676**	.743**	.803**	.683**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

Corrélations					
		مادية حوافز	معنوية حوافز	الأداء محور	الحوافز محور
مادية حوافز	Corrélation de Pearson	1	.566**	.588**	.891**
	Sig. (bilatérale)		.001	.001	.000
	N	30	30	30	30
معنوية حوافز	Corrélation de Pearson	.566**	1	.734**	.879**
	Sig. (bilatérale)	.001		.000	.000
	N	30	30	30	30
الأداء محور	Corrélation de Pearson	.588**	.734**	1	.745**
	Sig. (bilatérale)	.001	.000		.000
	N	30	30	30	30
الحوافز محور	Corrélation de Pearson	.891**	.879**	.745**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30

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

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الأداء محور ^b	.	Introduire
a. Variable dépendante : الحوافز محور			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.745 ^a	.555	.540	.31515
a. Prédicteurs : (Constante), الأداء محور				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3.475	1	3.475	34.985	.000 ^b
	de Student	2.781	28	.099		
	Total	6.256	29			
a. Variable dépendante : الحوافز محور						
b. Prédicteurs : (Constante), الأداء محور						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.161	.319		6.774	.000
	الأداء محور	.537	.091	.745	5.915	.000
a. Variable dépendante : الحوافز محور						

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الأداء محور ^b	.	Introduire
a. Variable dépendante : مادية حوافز			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.588 ^a	.346	.323	.44216
a. Prédicteurs : (Constante), الأداء محور				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2.900	1	2.900	14.833	.001 ^b
	de Student	5.474	28	.196		
	Total	8.374	29			
a. Variable dépendante : مادية حوافز						
b. Prédicteurs : (Constante), الأداء محور						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.327	.448		5.199	.000
	الأداء محور	.490	.127	.588	3.851	.001
a. Variable dépendante : مادية حوافز						

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الأداء محور ^b	.	Introduire
a. Variable dépendante : معنوية حوافز			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.734 ^a	.539	.523	.35386
a. Prédicteurs : (Constante), الأداء محور				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4.101	1	4.101	32.754	.000 ^b
	de Student	3.506	28	.125		
	Total	7.607	29			
a. Variable dépendante : معنوية حوافز						
b. Prédicteurs : (Constante), الأداء محور						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.995	.358		5.569	.000
	الأداء محور	.583	.102	.734	5.723	.000
a. Variable dépendante : معنوية حوافز						

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الحوافز محور	.126	30	.200*	.954	30	.222
الأداء محور	.132	30	.195	.944	30	.120
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.						
a. Correction de signification de Lilliefors						

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestionجامعة محمد بوضياف بالمسيلة
لية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Département:

اسم:

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة) : طلحي لوكا هم المولود(ة) بتاريخ: 1995/11/13 ب. عين الملاح المسيلة
 العامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 200358792 الصادرة بتاريخ: 2016.04.25 عن: عين الملاح
 المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علوم التسيير تخصص: إدارات أعمال خلال السنة الجامعية:
 والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: دور المتحضر في تحسين أداء المتخذ من
 دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
 التسيير بجامعة المسيلة

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

حرر بتاريخ: 2022/06/19

التوقيع و البصمة



الملخص:

تهدف هذه الدراسة للتعريف بدور التحفيز في تحسين أداء المستخدمين من خلال دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.

حيث تناولنا الإطار المفاهيمي للتحفيز وتحسين الأداء في الفصل الأول حاولنا فيه الإلمام بأكبر قدر من المعلومات النظرية، اما الجانب التطبيقي جاء فيه التعريف بمكان الدراسة، كما حاولنا اختبار فرضيات والاجابة على الإشكالية المطروحة والمتمثلة في دور التحفيز في تحسين أداء المستخدمين.

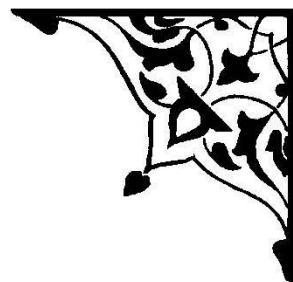
الكلمات المفتاحية: التحفيز المادي، التحفيز المعنوي، أداء العاملين.

Abstract :

This study aims to define the role of motivation in improving the performance of users through a field study on a sample of employees of the Faculty of Economics at the University of M'sila.

Where we dealt with the conceptual framework of motivation and performance improvement in the first chapter, we tried to gain as much theoretical information as possible. As for the practical side, the place of study was defined. We also tried to test hypotheses and answer the problem posed by the role of motivation in improving the performance of users.

Keywords: material motivation, moral motivation, employee performance.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ