جامعة يحيى فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع:

الحوافز و تأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة العمومية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير _جامعة المدية_

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبين:
بختاوي نجيب عبد السلام
صوالحي عبد الحميد

إشراف الأستاذة:
د/حياة طهراوي

السنة الجامعية: 2017/2018

جامعة يحيى فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع:

الحوافز و تأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة العمومية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير _جامعة المدية_

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبين:
بختاوي نجيب عبد السلام
صوالحي عبد الحميد

إشراف الأستاذة:
د/حياة طهراوي

السنة الجامعية: 2017/2018

كلمة شكر

الشكر لله سبحانه وتعالى الذي ألهمنا الصبر والمثابرة لإتمام هذا العمل.

نتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير الصادق إلى كل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل ونخص بالذكر:

الأستاذة المشرفة "طهرواي حياة" حفظها الله لقبولها الإشراف على هذه المذكرة، ولما منحته لنا من وقت وتوجيه وإرشاد ودعم لإنجاز هذا العمل، كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا وتفضلوا بقراءة ومناقشة هذا البحث، وإلى جميع الأساتذة الذين ساهموا في إنجاز هذا البحث.

وإلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد.

إهداء

إلى كل من ينطق بالشهادة على وجه الأرض.

إلى من ينبض قلبي حبا له للوطن أمي الجزائر.

إلى التي لقنتني أول درس في الحياة، ملكة الأخلاق التي تفننت في تربيتي أمي الحنونة.

إلى الذي أنار دربي بالنصح والإرشاد بكل نضج ووعي وعلمني كيف يكون لي مكانة وشأنا بين الناس أبي العزيز أطال الله عمرهما.

إلى كل أفراد العائلة صغيرا وكبيرا.

إلى كل أصدقاء دربي كل الذين عرفتهم في مشواري الدراسي.

إلى كل الذين قدموا لي العون من قريب أو من بعيد.

نجيب

إهداء

إلى من قال فيهما الله عزّ وجل:

"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى نبع المحبة والحنان أمي الغالية.

إلى الذي علمني أن الحياة نصفها عطاء والعطاء لا يمنح بل نسعى

إليه إلى أبي أطال الله عمره.

إلى الذين جعلهم الله لي سندا في هذه الحياة إخوتي وأخواتي حفظهم الله.

إلى كل فرد من أفراد أسرتي الكريمة.

إلى كل أقاربي.

إلى كل من ساعدني من انجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.



عبد الحميد

مستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور الحوافز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة على أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية.

توصلنا من خلال الجانب النظري إلى أن المتغيران (الحوافز، الأداء) لهم تأثير كبير على نجاح أو فشل المنظمات، فبالنسبة للحوافز تعتبر المحرك الأساسي لدافعية العامل للعمل بكفاءة وفعالية، وبهذا الوصول بالمنظمة إلى الرقي والازدهار؛ وتنعكس على الأداء على نفسية العامل ومدى رضاه عن عمله، ومن ثم قناعته فيه واستمراريته بالعمل، وبالتالي فإن اللجوء إلى نظام الحوافز أمر ضروري لعلاج بعض المشاكل في المنظمة فهي تعتبر من أهم المواضيع التي كانت ولا تزال تكتسي أهمية بالغة، من هذا المنطلق توصلنا إلى أن الحوافز لها فوائد عديدة وأهمية بالغة في المنظمة، وهذا من خلال الدور الذي تقوم به لتحسين أداء العاملين.

ولإسقاط ذلك على الواقع العملي قمنا بتصميم استبانة تتنسب مع موضوع الدراسة من ثم قمنا بتوزيعها على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالمدية، حيث وزعنا 40 استبانة تحصلنا على 32 استبانة كلها كانت صالحة للتحليل، بعدها قمنا بمعالجة بياناتها بالاعتماد على بعض الاختبارات الإحصائية المتوفرة في برنامج Spss، توصلنا في نهاية ذلك إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ اتفق أفراد عينة الدراسة في المؤسسة على أن الحوافز تساهم في تحسين الأداء؛
- ✓ بحسب رأي أفراد عينة الدراسة تقدم لهم الكلية الحوافز المعنوية أما بالنسبة للحوافز المادية والاجتماعية فهي غير متوفرة؛
- ✓ لا يختلف أفراد عينة الدراسة في رأيهم حول ما جاء في الاستبانة؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز وتحسين الأداء في الكلية بحسب أراء أفراد عينة الدراسة.

وانطلاقا من هذه النتائج خلصنا من هذا البحث بمجموعة من الاقتراحات أهمها:

- ✓ على جميع المنظمات العمل بنظام الحوافز نظرا لتحقيقه جملة من الفوائد؛
- ✓ على جميع المنظمات توفير الإمكانيات المادية والبشرية المؤهلة لتطبيق نظام الحوافز لما لها مزايا عديدة تعود بالنفع على المنظمة وعلى عمالها؛
- ✓ نظام الحوافز الجيد يؤدي إلى تحقيق مستوى أداء جيد وإيجابي.

الكلمات المفتاحية: الحوافز، الأداء، العاملين، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية.

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
كلمة شكر	**-**
إهداء	**-**
مستخلص	**-**
فهرس المحتويات	I
قائمة الجداول	IV
قائمة الأشكال	IIV
مقدمة	**أ –و**
الفصل الأول: الإطار الفكري للحوافز	
تمهيد	02
المبحث الأول: مدخل للحوافز	03
المطلب الأول: ماهية الحوافز	03
المطلب الثاني: أهمية وأهداف الحوافز	06
المطلب الثالث: الدوافع وعلاقتها بالحوافز	02
المبحث الثاني: أنواع ونظريات الحوافز	11
المطلب الأول: أنواع الحوافز	11
المطلب الثاني: نظريات الحوافز	14
المطلب الثالث: مبادئ التحفيز	16
المبحث الثالث: ماهية نظام التحفيز	19
المطلب الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز	19
المطلب الثاني: أساسيات في نظام الحوافز	22
المطلب الثالث: تطبيق نظام الحوافز	25
خلاصة	28
الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي لأداء العاملين	
تمهيد	30
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء	31
المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين وأهميته	31

المطلب الثاني: مكونات الأداء ومحدداته	34
المطلب الثالث: : أنواع والعوامل المؤثرة في الأداء	37
المبحث الثاني: مدخل نظري حول تقييم أداء العاملين	41
المطلب الأول: ماهية تقييم أداء العاملين	42
المطلب الثاني: معايير وطرق تقييم أداء العاملين	44
المطلب الثالث: مبادئ وخطوات تقييم أداء العاملين	49
المبحث الثالث: فاعلية نظام الحوافز وأثرها على أداء العاملين	52
المطلب الأول: أثر الحوافز على أداء العاملين	52
المطلب الثاني: خطوات وآليات الحوافز المساعدة في تحسين الأداء	54
المطلب الثالث: علاقة السياسات التحفيزية الحديثة بتحسين الأداء	56
خلاصة	59
الفصل الثالث: دور الحوافز في تحسين أداء أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية	
تمهيد	61
المبحث الأول: تقديم جامعة يحي فارس بالمدية	62
المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة يحي فارس بالمدية	62
المطلب الثاني: إدارات جامعة يحي فارس بالمدية	63
المطلب الثالث:تقديم مكان التربص بجامعة يحي فارس بالمدية	68
المطلب الرابع: تخصصات وهياكل الكلية	69
المطلب الخامس: عرض تفصيلي للهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة المدية	72
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	75
المطلب الأول: منهجية الدراسة	75
المطلب الثاني: أداة الدراسة	76
المطلب الثالث: مصداقية وثبات أداة الدراسة	77
المطلب الرابع: إجراءات تطبيق الدراسة	82
المبحث الثالث: تفسير محاور الدراسة	83

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية	83
المطلب الثاني: تحليل عبارات محور الحوافز	86
المطلب الثالث: تحليل عبارات محور أداء العاملين	91
المبحث الرابع: اختبار فروض الدراسة	93
المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	93
المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	97
خلاصة	101
الخاتمة	103
قائمة المراجع	107
الملاحق	115

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-2	العوامل الخارجية المؤثرة في أداء العاملين	41
1-3	الهياكل المتوفرة في الكلية	70
2-3	الرصيد الإجمالي للمكتبة وتوزيعه حسب العناوين والنسخ	71
3-3	الهياكل المتوفرة في مكتبة الكلية	71
4-3	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانة	77
5-3	يوضح معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية لكل بعد	78
6-3	يوضح معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية لكل بعد	80
7-3	يوضح معاملات الارتباط بين محوري الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة.	81
8-3	يبين معاملات ثبات الاستبانة	81
9-3	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف_سمرنوف (1_Sample K_S)	83
10-3	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الجنس	84
11-3	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	84
12-3	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الرتبة العلمية	85
13-3	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	85
14-3	تحليل عبارات بعد الحوافز المادية لدى أفراد عينة الدراسة	87
15-3	تحليل عبارات بعد الحوافز المعنوية لدى أفراد عينة الدراسة	88
16-3	تحليل عبارات بعد الحوافز الاجتماعية لدى أفراد عينة الدراسة	89
17-3	تحليل عبارات محور أداء العاملين لدى أفراد عينة الدراسة	91
18-3	نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى متغير الجنس	94
19-3	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة	95

	الدراسة طبقا إلى اختلاف متغير العمر	
20-3	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى الرتبة العلمية	96
21-3	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى اختلاف متغير سنوات الخبرة.	97
22-3	نتائج اختبار ستودنت لنموذج تقدير أثر الحوافز على أداء العاملين.	98

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	أنواع الحوافز	11
1-2	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	33
4-2	الاعتبارات التي تؤخذ في الحسبان عن اختيار الطريقة المناسبة لتقييم الأداء	45
5-2	خطوات تقييم أداء العاملين	49
5-2	علاقة الحوافز بالأداء	52
6-2	علاقة الأداء بالرضا الوظيفي	53
1-3	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	71
2-3	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	82
3-3	يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر	82
4-3	يوضح توزيع عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة	84

مقدمة

يرتكز نجاح أو فشل المنظمات المعاصرة على مدى تحكمها واهتمامها وتأطيرها الصحيح لأهم مورد تملكه وهو العنصر البشري، والذي يعتبر الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما ونوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها.

فالمنظمات تحاول تعظيم أرباحها والبقاء في السوق في ظل المنافسة، ومن بين العوامل التي تحقق ذلك دراسة سلوك العاملين وكيفية التأثير على نفسيتهم بالشكل الذي يزيد من ولائهم ورضاهم، وهذا من خلال إشباع حاجيتهم وتحقيق رغباتهم بما يضمن توجيه جهودهم لخدمة أهداف المنظمة بحيث لا يتعارض مع رغباتهم وأهدافهم الشخصية.

ولعل السبيل الوحيد للوصول إلى أداء عال وراقي هو استعمال نظام حوافز الذي بواسطته يمكن استثارة دوافع العاملين والتأثير عليها بما يخدم مصالح العمال.

من خلال ما سبق، يمكن صياغة إشكالية البحث من خلال السؤال الرئيسي الأتي:

كيف تؤثر الحوافز على أداء أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية؟

من خلال الإشكالية الرئيسية يمكن إشتقاق الأسئلة الفرعية الآتية:

- ✓ ماذا نقصد بالحوافز؟
- ✓ فيما يتمثل مفهوم أداء العاملين؟
- ✓ ما طبيعة التأثير بين الحوافز وأداء العاملين؟
- ✓ هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية للحوافز على أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى الدلالة 0.05؟

وللإجابة على التساؤل الجوهري وما أدرج فيه من تساؤلات فرعية، وضعنا فرضيات للجانب التطبيقي كما يأتي:

- ✓ مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة حول واقع الحوافز في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير يفوق درجة المتوسط وهي الوزن النسبي المقدر بـ66.66%؛
- ✓ مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية يفوق درجة المتوسط وهي الوزن النسبي المقدر بـ 66.66%.

- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبانة تعزى للمتغيرات الشخصية؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز وأداء العاملين بحسب آراء أفراد عينة الدراسة.

أهمية الدراسة:

لقد اكتسب موضوع الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين أهمية من إدراك جميع المنظمات أن العنصر البشري هو الأكثر تميزا من بين جميع الموارد المتاحة في المنظمة، وخاصة في ضوء التطورات المستمرة في المجال التكنولوجي، ونظرا للتغيرات التي طرأت على البيئة الاجتماعية التي تجعل السلوك الاجتماعي غاية في التعقيد؛ ومن هذا ظهرت حتمية على المنظمة يجب أخذها مأخذ الجد ألا وهي ضرورة الانتقاء النوعي للعمال والحرص على تطوير كفاءاتهم من أجل رفع أدائهم والحرص على ضمان ولائهم والذي أثبتت الدراسات أن تحقيقه يعود بنسبة كبيرة إلى درجة رضا العمال عن عملهم هذا الرضا تحدده مجموعة من المحددات تتضمن مجملها الحوافز بشتى أنواعها.

أهداف الدراسة:

إن الهدف المراد الوصول إليه من خلال دراستنا لهذا الموضوع بالذات يتمثل في النقاط الأساسية التالية:

- ✓ تعريف الحوافز ومعرفة تأثير نوعيها المادية والمعنوية على أداء العاملين؛
- ✓ معرفة مراحل تصميم نظام الحوافز؛
- ✓ معرفة أهم الطرق ومعايير تقييم الأداء التي تطبقها المنظمات؛
- ✓ تعريف الأداء والعوامل المؤثرة عليه ومعرفة أهمية تقييم الأداء؛
- ✓ توضح كل ما أشرنا إليه سابقا وموقعه في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية.

مجال وحدود الدراسة:

- ✓ **الحدود المكانية:** كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية؛
- ✓ **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2017-2018؛
- ✓ **الحدود البشرية:** هم أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية.

منهج وأدوات الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية الدراسة وتحليل أبعادها واختبار الفرضيات، سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي وهي طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على بيانات وافية ودقيقة للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول المشكلة ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة به، ولأنه مناسب لوصف الظاهرة محل الدراسة المتمثلة في وصف مدى تأثير الحوافز في أداء العاملين.

أما فيما يخص أدوات الدراسة ومصادر البيانات فتتمثل في:

- ✓ **المسح المكتبي:** والغرض منه الوقوف على ما تناولته المراجع الأكاديمية وكذا الملتقيات والمقالات، بالإضافة إلى مواقع الانترنت ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- ✓ **الإستبانة:** سنقوم بتصميم إستبانة للإحاطة بالجوانب الرئيسية في الموضوع نقوم بتحليلها بالاعتماد على برنامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية " spss ".

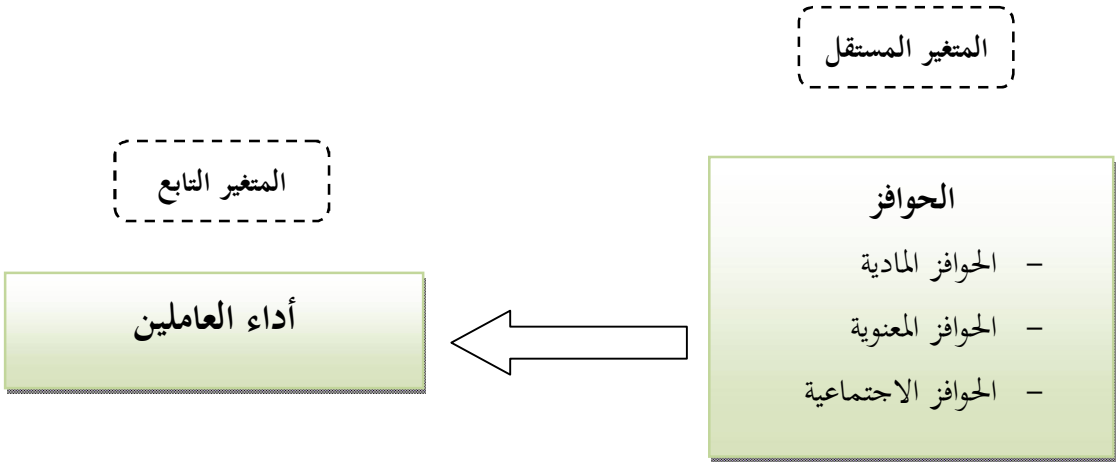
أسباب اختيار موضوع الدراسة:

لعل كل شخص منا يتساءل عن سبب نجاح بعض المنظمات وفشل البعض الآخر منها، ويرجع السبب في ذلك إلى العنصر البشري الذي يعتبر الأداة الوحيدة التي لها القدرة على التغيير والمنافسة والابتكار، ولهذه الأسباب وغيرها اخترنا موضوع الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين كموضوع للبحث بالإضافة إلى الأسباب الآتية:

- ✓ كون الموضوع يدخل في مجال التخصص (إدارة الأعمال).
- ✓ لمعرفة مدى قدرة المنظمات على تقييم أداء عمالها.
- ✓ الميل الشخصي للمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية.
- ✓ ملاحظة مدى اهتمام العمال بالتحفيز وأي نوع من أنواعها يفضل

نموذج الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها نضع مخطط توضيحي يبين متغيرات الدراسة المستقل والتابع منها، إذ أن المتغير المستقل هو الحوافز (المادية، المعنوية، الاجتماعية)، أما المتغير التابع فهو أداء العاملين.



الدراسات السابقة:

من بين الدراسات التي أجريت في هذا الموضوع:

- ✓ **دراسة غازي حسن عودة الحلابية**، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، حيث قام الباحث بدراسة الإشكالية الآتية: ما أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في القطاع العام في الأردن؟،وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: انخفاض مستوى بعدي المتغير المستقل وهما؛ الحوافز المادية والحوافز المعنوية، كما أظهرت النتائج أيضا أن الحوافز الاجتماعية هي الأكثر استخداما ومعرفة من قبل موظفي أمانة عّمان الكبرى، وذلك لحيازتها على الرتبة الأولى في خانة المستوى المتوسط مقارنة بالأبعاد الأخرى.
- ✓ **دراسة علاء خليل محمد العكش**، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، حيث قام بدراسة الإشكالية الآتية: ما هو أثر نظام الحوافز على رفع مستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية؟، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وجود خلل في طرق وآليات الترقية، وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز.

✓ **دراسة نورة محبوب،** أثر نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرت، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014-2015، حيث قامت الباحثة بدراسة الإشكالية الآتية: ما مدى فعالية الحوافز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمؤسسة سيفنكو بتقرت؟، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أظهرت النتائج أن العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد في عملية تسيير مواردها البشرية على الخبرة بشكل كبير أكثر من اعتمادها على مسيرين مختصين في مجال تسيير الموارد البشرية، وأيضا هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت ودوره في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.

من خلال هذا العرض للدراسات السابقة نأكد أن **دراستنا تختلف عنها** من حيث محاولة إعادة التطرق إلى هذا الموضوع في فترة زمنية تختلف عن الفترة التي أجريت عليها الدراسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى قياس ذلك في إحدى مؤسسات التعليم العالي وبالذات كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية.

هيكل الدراسة:

لتغطية موضوع الدراسة،سنقوم بتقسيم هذه الأخيرة إلى جانب نظري وآخر ميداني، وسنقوم بتقسيم الجانب النظري إلى فصلين نبرز فيهما الجوانب المختلفة لموضوع الدراسة تسبقهم مقدمة، وتعقبهم خاتمة تتضمن مختلف النتائج والمقترحات المتوصل إليها.

فيما يخص **الفصل الأول،** بعنوان "الإطار الفكري للحوافز"،يحتوي على ثلاث مباحث، نتطرق في المبحث الأول إلى ماهية الحوافز مع الإشارة إلى نشأتها، تعريفها وكذا خصائصها، أهميتها وأهدافها والفرق بينها وبين الدوافع، أما المبحث الثاني فنتطرق فيه إلى مختلف أنواع الحوافز والنظريات المفسرة لها، أما المبحث الثالث فنتناول فيه أساسيات نظام الحوافز من مراحل والعوامل المؤثرة على هذا النظام وكيفية تطبيقه.

أما **الفصل الثاني** بعنوان "أداء العاملين وعلاقته بالحوافز" فتناول هذا الفصل ثلاث مباحث: المبحث الأول نتطرق فيه إلى مفهوم أداء العاملين، أهميته، أهدافه وكذا أنواعه، أما المبحث الثاني نستعرض تعريف تقييم الأداء، مبادئه، معاييره وطرق التقييم، وفي المبحث الثالث فقد تطرقنا إلى فاعلية نظام الحوافز وأثرها على أداء العاملين.

أما **الفصل الثالث** والأخير، فنحاول إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المنظمات والتي تنتمي إلى قطاع الخدمات، وهي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية، ويشتمل ثلاث مباحث، نستعرض في المبحث الأول تقديم عام للكلية محل الدراسة، أما المبحث الثاني فنخصصه لتحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وفي المبحث الثالث نختبر فروض الدراسة.

الفصل الأول:
الإطار الفكري للحوافز

تمهيد:

يعمل العمال في المنظمات لأسباب عديدة ومتنوعة،ترتبط ارتباطا شديدا بمدى تكوينهم ومستوى كفاءتهم على المدى الطويل والقصير، ويظهر دور الحوافز في إثارة السلوك والأداء لإشباع تلك الحاجات، ومن ثم يهدف نظام الحوافز إلى جذب الموارد البشرية بالكم والكيف المناسب للعمل بمنظمة دون غيرها، والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء، والسعي الدائم لحثهم على بذل الجهد وتحسين الأداء في وظائفهم وجزائهم بحسب المستوى الزائد على المستوى المتوقع من الأداء، وخير دليل على فعالية نظام الحوافز هو قيام الرسول صلى الله عليه وسلم باستخدام الجزاء للصحابة رضي الله عنهم، وإن هم قاموا بإتقان الأداء وتحسينه، فيقول النبي صلى الله عليه وسلم "من أحيا أرضا ميتة فهي له" وقوله كذلك صلى الله عليه وسلم "من قتل قتيلا _له عليه بينة_فله سلبه"،فنظام الحوافز يعمل على تحريك الدوافع المكبوتة داخل العمال العاملين، والسعي لإشباعها وتحقيق مختلف رغباتهم وحاجاتهم التي تؤثر على أدائهم، وانطلاقا من ما سبق قمنا بتقسيم فصلنا هذا إلى التالي:

- المبحث الأول: مدخل للحوافز.
- المبحث الثاني: أنواع ونظريات الحوافز.
- المبحث الثالث: ماهية نظام الحوافز.

المبحث الأول: مدخل للحوافز

تعتبر الحوافز بأنواعها المحرك الرئيسي لدافعية العامل للعمل بكفاءة وفاعلية، كل هذا يؤدي بالمنظمات إلى الرقي والازدهار، فكلما حفزت المنظمة عمالها وفقا للعدالة والمساواة كانت الإنتاجية أكثر والرضا أكبر، وهذا ما سنشير إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: ماهية الحوافز

تعتبر الحوافز أحد أهم المؤشرات التي يستدل من خلالها على طبيعة عمل المنظّمات، من حيث التقويم والفاعلية، خاصة إذا ما ربطت هذه المؤشرات مع الأداء الوظيفي وكيفية إدارتها ضمن بيئة منظمة. وقد أورد الباحثون مجموعة من التعريفات للحوافز نذكر منها ما يلي.

1_نشأة الحوافز: قبل التطرق إلى مفهوم الحوافز نشير إلى نبذة للتطور التاريخي للحوافز وهي[1]:

1_1_المرحلة التقليدية:تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة حيث تعتبر المنظمة وحدة لا علاقة لها بالبيئة الخارجية، ومن وجهة نظر ماكس فيبر رائد النظرية البيروقراطية فإن العامل بطبعه غير طموح وكسول ودائما يسعى إلى إشباع حاجاته المادية، وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط وكذلك ركزت مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريديرك تايلور في سياستها التحفيزية على الأساس المادي؛

1_2_مدرسة العلاقات الإنسانية: من وجهة نظر هذه المدرسة فإن المنظمة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين حيث يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني والفني وهذه المدرسة تنظر إلى الإنسان باعتبار أن له مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخل الجماعات؛

1_3_المرحلة الحديثة:تمثلها نظريات الإدارة الحديثة مثل "نظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم" وقد حاولت هذه المرحلة أن تتجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة من تجاربها، وهذه المرحلة تنظر إلى الجهاز على أنه نظام مفتوح وليس مغلقا كما كانت المدارس التقليدية، وقد حرصت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية وذلك حسب مستويات الأداء وكذلك من وجه نظر هذه المرحلة ضرورة اشتراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز.

2_تعريف الحوافز:مر مفهوم الحوافز بعدة تعاريف على يد العديد من الباحثين نشير إلى بعضها في التالي:

[1]. عبد الله حمد محمد الجساسي، **أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان**، رسالة دكتوراه في علوم التربية، الأردن، 2010-2011، ص 26

الحوافز هي الجهد الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات، شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد[1].

الحوافز تعبر في أبسط عباراتها عن ما يحصل عليه العامل من المنظمة مقابل عمله فيها والتحاقه وبقائه فيها[2].

كما عرف بأنه الشعور الداخلي لدى العامل الذي يولد فيه الرغبة اتجاه نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة[3].

هي إحدى الطرق المادية والمعنوية أو كليهما، والتي يتم بواسطتها توجيه وتشجيع الجهود الفردية أو الجماعية، باتجاه أهداف المنظمة معتمدة على قناعة ورضا النفس وإشباع الحاجات، كخطوة مرحلية لتحقيق المراحل المرغوبة والمستهدفة في الأصل[4].

بناءا على التعاريف السابقة يمكن القول أن الحوافز هي وسائل وفرص مادية ومعنوية إيجابية وسلبية توفرها إدارة المنظمة أمام العاملين، لتحريك فيهم الرغبة من أجل إشباعها عن طريق تحسين مستوى أدائهم، واستقامة سلوكهم وولائهم اتجاه المنظمة.

3_خصائص الحوافز: انطلاقا من التعاريف السابقة للحوافز نوجز خصائص هذه الأخيرة في النقاط الآتية:

3_1_القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده؛

3_2_إمكانية التطبيق: أي تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام؛

3_3_الوضوح والبساطة: لابد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقية وحسابه؛

3_4_التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم العمال وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود؛

---

[1]. موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2003، ص18.

[2]. وهيبة ليازيد، **أثر الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة، دراسة المجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان**، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 22، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة معسكر، الجزائر، بدون سنة، ص26.

[3]. عبد القادر مدني علاقي، **إدارة الموارد البشرية**، دار خوارزم للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، ط1، 2007، ص476.

[4]. ظاهر محمود كلالة، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، دار عالم للثقافة، الأردن، بدون طبعة، 2008، ص221.

3_5_المشاركة:يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم وزيادة اقتناعهم به؛

3_6_تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء ويجب أن يشعر العمال بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات؛

3_7_القبول: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب العمال المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة؛

3_8_الملائمة:تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنية والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة؛

3_9_المرونة:يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييره إذا استدعى الأمر ذلك؛

3_10_الجدوى التنظيمية: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعمالها، ويتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل وبعد النظام؛

3_11_التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.

4_مبادئ تقديم الحوافز: تقدم الحوافز بناءا على عدة أسس وهي كالتالي[1]:

4_1_الأداء: يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحد لدى البعض، فهو يعني ما زيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة، أو وفرة في وقت العمل، أو وفرة في التكاليف؛

4_2_المجهود: يصعب أحيانا قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات، والأعمال الحكومية، فالعبرة هنا أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة؛

4_3_الأقدمية: هي الفترة التي قضاها العامل في العمل، وتشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء والذي يجب مكافأته؛

4_4_المهارة: بعض المنظمات تعوض وتكافئ العامل على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو رخص، أو براءات، أو إنجازات، أو دوريات تدريبية.....

[1]. وسيلة حمداوي، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر الجامعية، قالمة، الجزائر، بدون طبعة، 2004، ص157.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الحوافز

للحوافز أهمية بالغة على مستوى كل من الفرد و الجماعات، وكذلك تسعى لتحقيق عدّة أهداف كل هذا نشير إليه في التالي:

1_أهمية الحوافز: للتحفيز أهمية بالغة لكل مستوى كما يأتي بيانه[1].

1_1_أهمية الحوافز على المستوى العاملي:يتجلى ذلك من خلال ما يأتي.

- ✓ الاعتراف بقيمة ما ينجزه العامل وإشباع حاجاته للتقدير: سريعا ما ينال الفرد العامل في المنظمة الجزاء على عمله السيء سواءا بالتوبيخ أو الخصم،في حين إذا أجاد عمله وأحسنه ينال التشجيع لذلك وجب على المنظمات اليوم الحرص كل الحرص بالاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن الأداء، وهذا بمكافأته وحثه على الاستمرار لأن استمرار المنظمة ودوامها من استمرار مواردها البشرية واستقرارها؛
- ✓ الدعم المالي: يحتل الدعم المالي مكانة كبيرة في جو العمل، فمن خلاله يتمكن العمال من إشباع حاجاتهمالمادية، كما أنه يمثل أهمية بالغة لمعظمهم؛
- ✓ تحمل المسؤولية: إن العمال في عملهم يبحثون دائما على المكانة الاجتماعية، والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها عناصر لا تزال إلا بتحمل المسؤولية، هذه الأخيرة والتي تعد من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.

1_2_ أهمية الحوافز على مستوى الجماعات: تتجلى أهمية ذلك من خلال ما يأتي.

- ✓ إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين عمال الجماعات: ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى العمال الفرص للمنافسة والتحدي؛
- ✓ تنمية روح المشاركة والتعاون: إن تصنيف المنظمة اللامركزيةوإشراك الجماعة في اتخاذ القرارات سيمكنهم من تقبلهم لها وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لإقناع الإدارة بآرائهم ووجهات نظرهم، وهذا يؤدي إلى تكاتفهم لتحقيق المعايير المطلوب الحصول عليها؛
- ✓ تنمية المهارات فيما بين عمال الجماعة: تشجع الجماعات من نقل المهارات من ذويها إلى زملائهم مما يرفع من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

1_3_أهمية الحوافز على مستوى المنظمة:تتجلى أهمية ذلك من خلال ما يأتي.

- ✓ التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تتلقى المنظمة العديد من الضغوط من محيطها الاقتصادية، الاجتماعية، تكنولوجية وحكومية، واستجابة لهذه الضغوط يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل

[1]. وهيبة ليازيد، **فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة، دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان**، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2013-2014، ص76-80.

الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها، وهذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل لمواردها المادية والبشرية المتاحة، ولتحقيق كل هذا لا بد من توفير نظام للحوافز فعال؛

- ✓ التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية، تحليل الوظائف، الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب والتنمية، تقييم الأداء والأجور، الخدمات والترقية، حيث تؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة؛
- ✓ تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تساهم الحوافز في تحقيق الرضا لدى العمال مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة، فالتحفيز شغل ومازال فكر معظم الباحثين والمفكرين الإداريين، كذا عمل وممارسة معظم كبار القادة الإداريين، ولحد الآن مازالت المنظمات تعتمد أساسا على القوى العاملة لإنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها رغم شيوع استخدام الحاسوب ومختلف التقنيات الحديثة الأخرى ففي ظل التحديات الكبيرة المتباينة، التي تواجه المنظمات المعاصرة، كالعولمة والمنافسة وغيرها، يصبح من الضروري جدا أن تعمل على ضمان مشاركة جميع العمال وتحفيزهم لتحقيق أعلى المستويات من الأداء والجودة.

2_أهداف التحفيز: لا يزال اهتمام الإداريين موجها نحو الاستفادة من طاقات العمال في تنفيذ الأعمال التي يضطلع الإداريين بالمسؤولية عنها والحوافز أحد أهم الوسائل لاستخدام طاقة العاملين وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة، هذا ما يتحتم على الإداريين فهم كيفية تحفيز تابعيهم وأهمية الحوافز بالنسبة للمدراء ترجع إلى أن أداء المديرين يعتمد على أداء تابعيهم وتحفيز العاملين يحقق هدفين وهما: توجيه جهود العمال نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وتحقيق العدالة والرضا الوظيفي بين المرؤوسين.ويمكن تحديد الأهداف المرجوة من الحوافز في النقاط الآتية[1]:

2_1_المساهمة في إشباع حاجات العمال العاملين، ورفع روحهم المعنوية بما يحقق هدفا إنسانيا مهما في حد ذاته وغرضا رئيسيا له انعكاساته على زيادة الإنتاجية لهؤلاء العمال وتعزيز انتمائهم وعلاقاتهم مع المنظمة وإداراتها ومع أنفسهم وزملائهم؛

2_2_تنمية الطاقات الإبداعية للمنظمة بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها؛

2_3_الحوافز عامل تجذب الكفاءات للالتحاق بالمنظمة؛

2_4_الحوافز تساعد العمال في تحديد توجهاتهم ورغباتهم ضمن العمل الذي يقومون به؛

2_5_إن الحوافز تعد مقوما أساسيا في المنظمات المبدعة، حيث يعتبر الإبداع هدف متجدد ومطلوب.

[1]. باسم عبد القادر شراب، **تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص29.

المطلب الثالث: الدوافع وعلاقتها بالحوافز

يربط علماء السلوك بين الدافعية والحوافز فلكي يكون هناك أثر للحوافز على العامل يجب أن تخاطب دوافعه أو أحدها على الأقل لكي تحقق الهدف من الحافز والذي بدوره يحتاج إلى قياس، فإذا كان الحافز لا يحقق الهدف الذي وضع من أجله فإن الحافز هنا لا قيمة له ويدخل في باب تضييع الوقت والجهد إضافة للمال.

1_مفهوم الدوافع: عرفت الدافعية بأنها قوة داخلية تستثير حماس العامل وتنشط سلوكه باتجاه هدف أو نتيجة أو منفعة لإشباع حاجة فسيولوجية أو نفسية، أي هي الرغبات والحاجات وأي قوى مشابهة تسير وتوجه السلوك الإنساني نحو أهداف معينة[1].

كما عرفت أيضا على أنها عملية يتم بمقتضاها إثارة نشاط الكائن الحي وتنظيميه وتوجيهه إلى هدف محدد[2].

ومنه يمكن القول أن الدافعية هي مجموعة القوى التي تحرك السلوك وتوجهه نحو هدف من الأهداف، إذن الدافعية قوة داخلية تحرك العامل ولا يمكن ملاحظتها ولا قياسها ولكن يمكن استنتاجها من السلوك الظاهري للعامل.

2_خصائص الدوافع: تتميز الدوافع بمجموعة من الخصائص تتمثل في[3]:

2_1_الدوافع عملية معقدة التركيب:وذلك للأسباب التالية:

- لا يمكن رؤية الدافع للعمل بل يمكن استنباطه أو استنتاجه؛
- للإنسان حاجات أو توقعات متعددة تتغير باستمرار وقد تتضارب معا؛
- يشبع العمال حاجاتهم بطرق مختلفة مما يزيد العملية تعقيدا؛
- إن إشباع حاجة ما لإنسان ما، قد يؤدي إلى الزيادة في قوة تلك الحاجة وليس إلى إطفاءها؛
- من النادر أن نجد دوافع وحاجات منفصلة؛
- إن السلوك الهادف لا يشبع في جميع الأحوال حاجات الإنسان،فكثيرا ما تحدث تحولات وعقبات مما يؤدي إلى حدوث سلوك آخر غير السلوك الاشباعي للحاجات.

2_2_الدوافع ظاهرة متميزة:مادامت الدوافع تمثل قوة داخلية تحرك السلوك وتوجهه عند العامل وما دام كل إنسان يمتلك خصائص تميزه عن غيره فإن دوافعه تختلف عن دوافع الآخر؛

---

[1]. باسم عبد القادر شراب، مرجع سبق ذكره، ص10.

[2]. ضياء يوسف حامد أبو عون، **الضغوط النفسية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز وفاعلية الذات لدى عينة من الصحفيين بعد حرب غزة**، مذكرة ماجستير في علم النفس، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2014، ص 43.

[3]. مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأرن، ط1، 1996، ص 54.

2_3_الدوافع ذات توجه قصدي:والمقصود بأن كل إنسان أو عامل في المنظمة عندما يقوم بعمل ما فإنه يقوم بذلك باختياره ومن ثم تكون الدوافع التي دفعته ذات طابع قصدي؛

2_4_للدوافع وجوه ومظاهر متعددة:إن الباحثين قد حللوا أوجه الدوافع ومظاهرها المختلفة فمنهم من بحث في كيفية تحركها وتوازنها، وآخرون تناولوا كيفية توجيهها وجهة معينة وفريق ثالث تناولوا العوامل التي تؤثر على ديمومتها أو كيفية إيقافها ومن هنا نرى أن للدوافع وجوها ومظاهر متعددة.

3_أهمية الدافعية: للدوافع أهمية بالغة نشير إليها في التالي[1]:

3_1_إن موضوع الدافعية يتصل بأغلب موضوعات علم النفس إن لم نقل جميعها؛

3_2_إن الدافعية عامل ضروري لتفسير السلوك إذ لا يمكن أن يحدث أي سلوك ما لم يكن وراءه دافعية، وأن جميع الناس على اختلاف أعمارهم ومستوياتهم الثقافية والاجتماعية يهتمون بالدافعية لتفسير طبيعة العلاقات التي تربطهم بالآخرين؛

3_**3_**إن الإنسان الذي يجهل الدوافع الخاصة به وبغيره ستولد لديه العديد من المتاعب والمشكلات في حياته اليومية والاجتماعية، وإذ ما عرفها سيساعده ذلك في فهم الكثير من السلوكات ومعرفة بواعثها وبها سيخلق له توازنا نفسيا واجتماعيا؛

3_4_أن الدافعية تؤثر في أداء الإنسان حيث يقومون بالأعمال والمهام تبعا لها.

4_أنواع الدافعية: تعددت التصنيفات المقدمة من طرف الباحثين لأنواع الدوافع المختلفة، ومن بين هذه التصنيفات نقدم التالي[2]:

4_1_التصنيف الذي يميز بين الدوافع الوسيلية والدوافع الاستهلاكية:فهي نوعان:

4_1_1_الدافع الوسيلي: هو الذي يؤدي إشباعه إلى الوصول إلى دافع آخر؛

4_1_2_الدافع الاستهلاكي: هو الإشباع الفعلي للدافع ذاته.

4_2_تصنيف الدوافع وفقا لمصدرها: تقسم إلى ثلاثة أنواع.

4_2_1_دوافع الجسم: تتمثل في دوافع الجوع والعطش والنوم والراحة...؛

4_2_2_دوافع إدراك الذات: وهي التي تعمل على المحافظة على صورة مفهوم الذات؛

4_2_3_الدوافع الاجتماعية: والتي تخص العلاقات بين العمال.

4_3_تصنيف الدوافع طبقا لنظرية "ماسلو" في الدافعية الإنسانية: وتقسم إلى خمسة أنواع.

---

[1]. أمال بن يوسف، **العلاقة بين إستراتيجيات التعلم والدافعية للتعلم وأثرها على التحصيل الدراسي، دراسة ميدانية على تلاميذ**، مذكرة ماجستير في علوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص36.

[2]. أسماء محمد شحادة، **الاغتراب النفسي وعلاقته بالدافعية للانجاز لدى المعاقين بصريا في محافظات غزة**، مذكرة ماجستير في الصحة النفسية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011-2012، ص 14-15.

4_3_1_حاجات فسيولوجية: كالحاجة إلى الطعام، الهواء، الماء، السكن...؛

4_3_2_حاجات الأمن والسلامة: الحاجة إلى بيئة آمنة وخالية من الأضرار المادية والنفسية؛

4_3_3_حاجات الانتماء والميول: تتمثل في الحاجة للقبول من طرف الآخرين؛

4_3_4_حاجات تحقيق الذات: حاجة العامل لأن يحقق ذاته، وذلك من خلال استغلال كافة قدراته وإمكانياته.

4_4_تصنيف الدوافع في ضوء المنشأ:تقسم بحسبه إلى صنفين.

4_4_1_دوافع أولية: هي استعدادات يولد العامل مزودا بها، تسمى بالدوافع الفطرية، تتمثل في: "دافع الجوع، دافع العطش، دافع الأمومة..."؛

4_4_2_دوافع ثانوية: هي الحاجات النفسية المكتسبة من البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها العامل كالحاجة إلى الحب والحاجة إلى المكانة الاجتماعية.

5_نظريات الدافعية:تعددت نظريات الدافعية وهنا نشير إلى أهمها وهي كالتالي[1]:

5_1_نظرية التسلسل الهرمي للحاجات "ماسلو": تعد هذه النظرية الأكثر شهرة في مجال تفسير الدوافع البشرية، حيث تتضمن قائمة من الاحتياجات الإنسانية مرتبة حسب الأهمية من الأدنى إلى الأعلى، وتم الإشارة إليها من قبل وهي "الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمان، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير والاحترام، حاجات تحقيق الذات"؛

5_2_نظرية الحاجات لـ"ألدرفر": قسم فيها الحاجات إلى ثلاث مجموعات بدلا من خمس وهي "حاجات الوجود، حاجات الانتماء، حاجات النمو"؛

5_3_نظرية دافعية الإنجاز لـ"مكليلاند": ضمت هذه النظرية ثلاث أنواع من الحاجات المكتسبة وهي "الحاجة إلى الإنجاز، الحاجة للقوة، الحاجة إلى الانتماء"؛

5_4_نظرية العاملين لـ "هيرزبرج": أشار فيها العالم إلى مجموعتين من العوامل التي لها تأثير كبير على دافعية العاملين وهي: "العوامل الوقائية الصحية، العوامل الدافعة الداخلية"؛

5_5_نظرية التوقع لـ"فروم": هي نظرية تحظى بقبول واسع فيها يتعلق بالدافعية،حيث تشير إلى أن قوة توقع الموظف بأن جهده سيؤدي إلى الأداء المطلوب وزيادة الرغبة في العمل، وتركز هذه النظرية على ثلاث علاقات وهي: "علاقة الجهد والأداء، علاقة الأداء والمكافأة، علاقة المكافآت والأهداف الشخصية"؛

---

[1]. عبد الله علي يوسف اليعقوبي، **أثر خصائص العمل على الدافعية والرضا الوظيفي للعاملين بشكل حر، دراسة حالة على العاملين بشكل حر عبر الانترنت في مجال تكنولوجيا المعلومات في قطاع غزة**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2016، ص ص11-15.

5_6_نظرية التوقع المتكافئ لـ"بورتر ولولر": أشارت هذه النظرية إلى العديد من العلاقات وهي: "قيمة المكافأة، الجهد المتوقع والمكافأة المحتملة، الجهد"، وقد أشارت هذه النظرية إلى أن الأداء يؤدي إلى الرضا الوظيفي، حيث ربطت الرضا بكل من الإنجاز والعائد، واعتبرت أن العوائد حلقة وسيطة بين الانجاز والرضا؛

5_7_نظرية العدالة لـ"أدمز": تفسر هذه النظرية سلوك العاملين باستخدام المقارنات الاجتماعية، حيث تنص الفرضية على أنه كلما شعر العامل بتفاوت بين مقدار الحوافز ومقدار الجهود المبذولة، فإنه تزداد دافعيته للعمل لتخفيف ذلك التفاوت، أي أنه كلما كان التفاوت كبيرا يتجه العامل إلى تخفيفه؛

5_8_نظرية تحديد الهدف لـ"لوك": تنص النظرية على أن أهداف العامل تقوم بدور رئيسي في تحديد السلوك، وأن تحديد الأهداف يزيد من مستوى الدافعية للعمل.

6_علاقة الدافعية والحوافز:العلاقة بين الدافعية والحوافز كالعلاقة بين المثير والاستجابة له، فالحافز لا يستثير الدافع فقط بل يوقظ معه المشاعر التي ترتبط بالدافع وقد يخاطب الحافز أكثر من دافع، فمثلا إذا كانت الترقية تعتبر حافزا على العمل فهي ليست حافزا ماديا فقط يخاطب دوافع البقاء بل تعتبر حافزا أدبيا ونفسيا ومعنويا يوقظ الكثير من الدوافع الاجتماعية، ويمكن الحكم على الحافز بمدى قوة إغرائه وإثارته للدافع وكلما خاطب الحافز عددا أكبر من الدوافع في نفس الوقت فإن تأثيره قد يكون أكبر، لذا فإن الدافع يعد موجها ومحركا للسلوك يجب تحديده أولا حتى يمكن تحديد الحوافز الملائمة لهذه الدوافع وأن الدوافع تختلف بتنوع فئات العاملين[1].

المبحث الثاني:أنواع ونظريات الحوافز

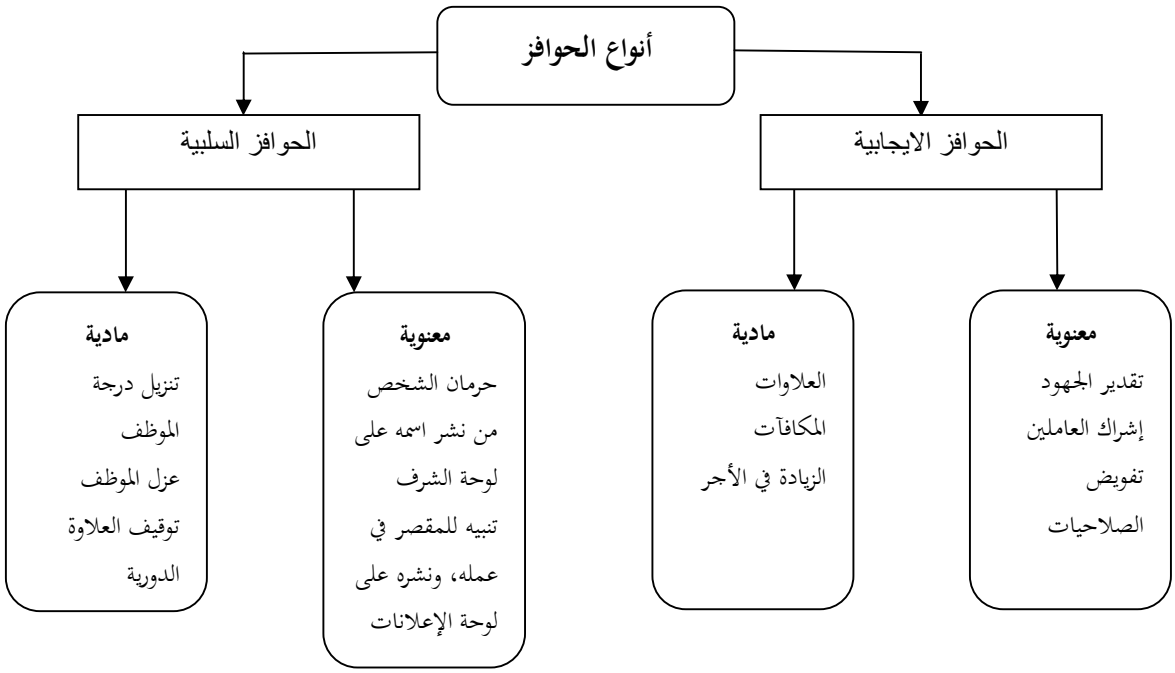
المنظمات ومن خلال سعيها لتحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها يجب عليها الاعتماد على الحوافز بكل أنواعها من مادية ومعنوية وحتى السلبية التي أحيانا تعود بالإيجاب على أداء العامل، هذا ما جعل العديد من الباحثين يؤسسون نظريات يبرزون من خلالها أثرها على العمال وعلى المنظمة.

المطلب الأول: أنواع الحوافز

عادة ما تستخدم المنظمة أكثر من نوع من الحوافز ويختلف ذلك بالنسبة للعامل الواحد حسب تدرجه الوظيفي ومدة عمله ومكانته ومستواه الإداري، وتؤثر أيضا إمكانات المنظمة وفلسفتها في نوع الحافز الممنوح وتبقى المسؤولية على الإدارة المنظمة لاختيار تصنيفات الحوافز المناسبة نوضحها من خلال الشكل الآتي.

[1]. باسم عبد القادر شراب، مرجع سبق ذكره، ص35.

الشكل رقم (1_1): أنواع الحوافز



المصدر: غازي حسن عودة الحلابية، **أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في منظمات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية غي أمانة عمان الكبرى**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص15.

من الشكل رقم 1_1 نلاحظ الاختلاف بين تقسيمات الحوافز وفيما يأتي شرح لكل نوع منها.

1_ أنواع الحوافز حسب طبيعة الحافز: تنقسم إلى التالي[1]:

1_1_الحوافز المعنوية: تعبر عن التقدير المعنوي للمرؤوس عما بذله من جهد، لها أثر بالغ في نفسية هذا المرؤوس لأنه يشعر بأن الجهد الذي يقوم به وكذلك إبداعه الشخصي في العمل، يتم تقييمه ومتابعته من قبل رئيسه وهي عدة أنواع منها: التقدير الجماعي، وضع أسماء العاملين في لائحة الشرف، منح الأوسمة والشعارات،...

1_2_الحوافز المادية: لا تقتصر صور التحفيز على الحوافز ذات الطبيعة المعنوية فحسب، بل تشمل أيضا الحوافز ذات الطبيعة المادية والتي من أهمها: صرف العلاوات المختلفة، منح الزيادات المختلفة، صرف الرواتب،.....

1_3_الحوافز السلبية: بالإضافة إلى الحوافز المادية والمعنوية والتي تسمى بالحوافز الإيجابية، يوجد نوع ثالث من هذه الحوافز يتمثل في "الحوافز السلبية"، ومن خلال تسميتها نستنتج أن هذه الحوافز في الأصل ليست

[1]. إبراهيم الفقهي، **قوة التحفيز**، ثمرات للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2011، ص ص09-13.

حوافز تحمل في طياتها معاني الشكر والتقدير والعرفان، بل هي عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين، قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير العامل للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، ومن ثم ستكون دافعا لتحسين أدائه وتصرفاته، ومن أهم صور الحوافز السلبية: التنبيه أو لفت النظر، الإنذار. ويلاحظ أن هذه الحوافز السلبية هي ذات طبيعة مادية، فالحسم من الراتب أو الحرمان من الزيادة السنوية هي حوافز "عقوبات" ذات طبيعة وتأثير مادي على العامل، ويتم اتخاذ هذه العقوبات في كثير من الأحيان ليست من أجل معاقبة الشخص بقدر ما يقصد منها تحفيز العاملين وتصويب سلوكهم وأدائهم.

2_ أنواع الحوافز حسب المستفيد من الحافز: يضمن التالي[1]:

2_1_حوافز فردية: يرجع الفضل في نشأة الحوافز الفردية إلى" فريدريك تايلور" والذي كان يسعى إلى التوفيق بين متناقضين أساسيين هما زيادة أرباح أصحاب المشروعات وفي نفس الوقت زيادة أجور العاملين ورفع كفاءتهم عن طريق استخدام محفزات فردية، فالحوافز الفردية يجب أن تستخدم في حالة إمكان وجود علاقة بين مقدار الجهد الذي يبذله العامل وكمية إنتاجه.

إن الحافز العاملي يعتبر كأداة تعطي فاعلية كبيرة ودائمة لفترة طويلة في زيادة إنتاجية العامل بطريقة مباشرة، كما للحوافز الفردية أثار سلبية تتضح في إثارتها للمنافسة بين العاملين من أجل تحقيق زيادة كل واحد منهم في أقصر مدة ممكنة وما يصاحبها من زيادة في تكاليف الإنتاج زيادة عن توتر العلاقة بين مختلف العاملين؛

2_2_حوافز جماعية: وهي وسيلة هامة في يد الإدارة لتحقيق أهداف التنمية، فهذه الحوافز تنمي في العاملين روح العمل كفريق متكامل يبذل فيه الجميع الجهد لتعود الفائدة على الجميع، وعادة ما يستخدم هذا النوع من الحوافز في المنظمات ذات الدرجة العالية والتي لا يكون للعاملين فيها علاقة مباشرة بكمية الإنتاج وتتميز بكونها:

- ✓ تشجع العاملين على توعية البعض ومساعدة العمال الجدد على الاندماج في المجموعة.
- ✓ لا يتحمل العامل المسؤولية الكاملة في الخسائر التي يصعب تحديد المسؤولية الفردية فيها.
- ✓ لا تخرج عن كونها حوافز مادية أو معنوية ايجابية أو سلبية ومن أمثلتها نظم المشاركة في توزيع الأرباح.

3_أنواع الحوافز حسب موقع الحافز: تشمل التالي[2]:

3_1_الحوافز المباشرة:وهي التي يشعر بها الإنسان شعورا مباشرة وتتمثل في الوسائل والأساليب التي تشجع العاملين على سرعة الإنجاز ودقة الأداء في العمل ويمكن النظر إليها من ثلاثة زوايا هي:

---

[1]. فيساح وسام، علاوي سهيلة، العموري ميلود، **الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة**، مذكرة ليسانس في علوم التسيير، معهد العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، 2006-2007، ص 42-43.

[2]. المرجع نفسه، ص 44.

3_1_1_حوافز مالية: تتمثل في مكافأة الإنتاج والمنح وغيرها؛

3_1_2_حوافز عينية: وتتمثل في المزايا العينية مثلا العلاج المجاني وكذلك الخدمات الاجتماعية والثقافية والرياضية وغيرها...؛

3_1_3_حوافز معنوية: تتمثل في الأوسمة والمدح.

كما تأخذ الحوافز المباشرة صفة السلبية للتأثير على العمال وتحسين مستوى أدائهم.

3_2_الحوافز غير المباشرة: تضم هذه الحوافز مجموعة الخدمات التي تقوم بها المنظمة لصالح العاملين لتحفيزهم على الإتقان في العمل وتوفر لهم الاطمئنان والاستقرار والراحة النفسية وهذه الخدمات تمس العاملين بصفة غير مباشرة مثلا:

- ✓ ظروف عمل ملائمة: ويتجلى ذلك في الشعور بالأمان وسيادة علاقات الود والمحبة بين العمال؛
- ✓ التكوين: يعتبر من الحوافز غير المباشرة التي تؤدي إلى دقة العمل واستخدام الوسائل العلمية في إنجازه بمهارة ويمثل التكوين المهني والتقني في ميدان الصناعة أهمية بالغة من خلال رفع مستوى الكفاية الإنتاجية لجميع العاملين.

وهناك من يضيف الحوافز التالية[1]:

4_حوافز التميز: هي محاولة لضمان التحسين والتطوير للأداء الوظيفي، حيث يكون حافز التميز دافعا لتشجيع العاملين بناء على التمايز في أدائهم.

5_حوافز الخدمات الاجتماعية: وتشمل الحوافز الاجتماعية خدمات تقدمها المنظمة للعاملين دون مقابل أو بمقابل بسيط، وهي التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين وتشعرهم بأن الإدارة ترعى مصالحهم الشخصية وتساعدهم على مشاكلهم الخاصة وأهم هذه الخدمات هي:

5_**1_**تقديم خدمات طبية للعاملين عن طريق إنشاء مركز صحي يقدم الخدمات الصحية؛

5_2_تقديم خدمات ثقافية عن طريق إنشاء مكتبة تضم مجموعة من الكتب الثقافية؛

5_3_القيام بنقل العاملين إلى المنظمة وذلك بوسائل نقل تملكها المنظمة؛

5_4_توفير مستلزمات المعيشة عن طريق إنشاء جمعية تعاونية استهلاكية في المنظمة.

المطلب الثاني: نظريات الحوافز

اجتهد علماء العلوم الإنسانية والنفسية والاجتماعية في فهم النفس الإنسانية خلال السنوات الماضية من خلال اهتمامهم بالحديث عن نظريات الحوافز وأيضا الجوانب الإنسانية والسيكولوجية والحضارية نحو العامل،

[1]. نورة محبوب، **أثر نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرت**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014-2015، ص 5

هذه النظريات تختلف بحسب البعد الذي تناولته ومركز اهتمامها، لكنها بمجموعها تغطي دراسات يجب الإشارة إليها، ويمكن توضيحها في ما يلي[1]:

1_نظرية التوقع: تتلخص هذه النظرية في أن لكل سلوك معين هناك نتائج معينة تنشأ بسبب هذا السلوك والذي يستحق في النهاية المكافأة (سلوك ⟵ نتائج ⟵ مكافأة).

فإذا كانت المكافأة التي تمنح للعامل لا تعود إلى السلوك نفسه فيجب في هذه الحالة تقليل التحفيز لأنه يكون باتجاه غير سليم، وعادة في نظرية التوقع فإن نتائج السلوك يجب أن يكون هو هدف التنظيم وعليه يجب البحث عن السلوكات والنشاطات الضرورية لربطها مع الأهداف.

2_نظرية التكافؤ: تتخلص في طرح سؤال مفاده: "ما هي أهمية أو قيمة المكافأة كما يدركها العامل صاحب السلوك ؟"، فمثلا يمكن أن يطلب صاحب منظمة ما اختياريا من العاملين بالعمل الإضافي وأنه سيقوم بدفع مبلغ معين بالنسبة لظروفه الخاصة فيوافق على العمل مجموعة معينة بينما البعض الآخر لا يجد مبرر في دعم حاجاته إلى هذا المبلغ ولا يوافق على العمل الإضافي، إذن هنا الحافز تأثيره نسبي على العمال ويختلف هذا التأثير من عامل لآخر حسب تعليله وتحليله لطبيعة المكافأة الممنوحة.

3_النظرية الآلية: تبحث هذه النظرية في العلاقة بين السلوك والمكافأة وهي قريبة إلى حد ما من نظرية التوقع في أن لكل ناتج سلوك يجب أن يكون هناك مكافأة وأن المكافأة يجب أن تعود إلى السلوك وتتناسب معه، ولكن ماذا يحصل للعامل إذا قام بسلوك معين وأدى إلى ناتج مرغوب ولم يحصل على مكافأة ؟، لذا فإن عدم الحصول على مكافأة يؤدي إلى ما يسمى في علم النفس بالانطفاء والإحباط وبالتالي عدم حدوث السلوك مرة أخرى.

4_نظرية عدم المساواة: ظهرت هذه النظرية في مقالة لآدمز(Stacy Adams)والمعنونة بـ"اتجاه فهم عدم المساواة (الظلم)، والنظرية هي مقارنة بين إنجاز العامل لوحده وبين مدخلات لعامل ما مع الآخرين، ومخرجات نفس العامل مع الآخرين، فهناك أمرين هامين تتلخص فيهما هذه النظرية: الإنجاز، ومستويات المقارنة.

5_الإدارة بالأهداف: ظهرت حديثا كأحد تقنيات نظام التحفيز وهي بالتالي إستراتيجية جديدة تتبناها كثير من المنظمات العريقة الرسمية وشبه الرسمية، وتتلخص هذه النظرية في أن الأهداف العامة للتنظيمات يتم تقريرها من خلال المشاورة والمشاركة بين الرؤساء والهدف قد يكون خاصا أو عاما لكنه يجب أن يكون معروفا وواضحا، وهناك فوائد جمة لهذا النوع من الأسلوب منها:

[1]. ظاهر محمود كلالة، **الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ص221.

- ✓ أن العامل يكون لديه تعريفات محددة ومعبرة ودقيقة للأهداف والمقاييس توضح مستوى الإنجاز المطلوب تحقيقه؛
- ✓ إشراك العامل في تحديد وتقرير الأهداف العامة من خلال إشراكه في المناقشات والمشاورات المتبادلة بين أصحاب العمل والعمال؛
- ✓ يخلق هذا الأسلوب موقفا يجعل فيه العاملين أكثر نشاطا ومساعدة وتصحيحا نحو الإنجاز المرغوب.

6_نظرية هيرزبرغ: إن هذه النظرية التي وضعها فريديرك هيرزبرغ كانت من أكثر نظريات الحوافز التي أثير حولها جدل عنيف خلال السنوات الأخيرة، واعتبرت هذه النظرية أن تحقيق الذات أهم الحوافز، والعمل هو الحافز الرئيسي إن لم يكن الحافز الوحيد بالنسبة للعمال العاملين، وبذلك فالعمل يكون بمثابة محور ارتكاز لهذه النظرية ولقد تركزت دراساتهم وأبحاثهم على العوامل التي تسبب الرضا والقناعة لدى العامل.

المطلب الثالث: مبادئ التحفيز

توجد أربعة عشر مبدأ في التحفيز وهي بمثابة مرشد نحو الطرق العملية الواجب التأكيد عليها لتعزيز سلوك الآخرين وهي على نحو التالي[1]:

1_جعل حاجات العمال تتطابق مع مهام التنظيم وواجباته:تكون لدي العامل الرغبة في العمل إذا كان يحقق أو يشبع بعضا من حاجاته لذلك فإن المنظمات في عصرنا الحاضر تحاول عن ذكاء ووعي بأن تجد قواسم مشتركة بين المصالح العامة وحاجات العاملين وهذا بحد ذاته يعتبر حافزا لزيادة الإنتاجية وفي هذا المجال هناك بعض المقترحات والسياسات التي يمكن إتباعها لتحقيق هذا المبدأ:

- ✓ التوصية بترقية من يقوم بعمله على أكمل وجه وبكفاءة عالية وانضباط، فالعمال الذين يبرهنون للقائد بأنهم أهل للمسؤولية يستحقون المكافأة؛
- ✓ العمال الذين يفشلون عند اختيارهم يجب أن يتم وضع برنامج تدريبي لهم خلال ساعات الراحة أو ضمن وقتهم الخاص؛
- ✓ توضيح مفهوم المصلحة العامة والذي هو في واقع الأمر يعكس مصالح العاملين مجتمعين، وأن هناك قواسم مشتركة كثيرة للعامل مع الواجب المعطى له.

2_مكافأة سلوك العامل والجماعة والذي يدعم مهام التنظيم: على القائد أن يخصص مكافآت متنوعة الأشكال لمجموعة ممن قاموا بواجباتهم على خير وجه، والذين ساهموا حقيقة في نجاح التنظيم، والمكافآت يمكن أن تكون أشياء ملموسة مثل: ميداليات، شهادات، رسائل شكر وثناء، ويمكن أن تكون إطراء مسموع

[1]. فيساح وسام، علاوي سهيلة، العموري ميلود، مرجع سبق ذكره، ص ص 39-41.

بالاسم وكل ذلك له تأثير نفسي كبير في عملية التحفيز سواء على مستوى العامل أو المجموعة، هناك أمثلة كثيرة يمكن تطبيقها لتحقيق هذا المبدأ:

- ✓ توزيع الميداليات أو الشهادات ورسائل الشكر والمدح والثناء على الأوائل في امتحانات الدورات؛
- ✓ مكافأة الأوائل في الدورات الداخلية بإرسالهم في دورات خارج البلد؛
- ✓ عمل مقابلات تقدير لمن ينجز أعماله وواجباته بشكل ممتاز وإعطائه نوع من الاهتمام الزائد تشجيعا للآخرين وتقديرا له.

3_معاقبة العمال الذين يتصرفون بطريقة تتعارض مع مهمة التنظيم ومهامه ومقاييسه:هذا المبدأ هو عكس المبدأ السابق فالمبدأ السابق يسمى "الجزرة" بينما المبدأ هنا هو"العصا"والواقع أن هذا المبدأ ضروري في بعض الأحيان للعمال غير المهتمين والذين لا يستجيبون للتحفيز الإيجابي، وحيث أن العمال مختلفون في تكوينهم وفي ثقافتهم ونشأتهم وردود فعلهم، فإذا كان هناك بعض منهم لا يتجاوب مع التعزيز الإيجابي بشكل لا يخدم مهام التنظيم وواجباته، فإنه لا بد من استخدام القطب الآخر من أساليب التحفيز وهو أسلوب العقاب، وقد استخدم علماء النفس هذا المبدأ ونقيضه لإثارة السلوك وإحداثه كأحد وسائل التعليم وقد عرفه علماء النفس بأسلوب "الثواب والعقاب".

4_كن مثلا أعلى في كل الأشياء:تقيد القائد بالتعليمات والمعايير وأخلاقيات السلوك العام والانضباط بشكل مثالي يجعله مثلا أعلى للعمال ومرجع لهم يقلدوه ويقتدوا أثره، وهذا ينطبق على التقيد بالدوام واللباس وأسلوب المخاطبة والإشراف والمتابعة...، والقائد الذي يبدوا غير مهتما يعكس عدم اهتمامه على العمال التابعين له ويؤدي بالتالي كل ذلك إلى التسيب والفوضى وما يعكسه ذلك في المحصلة النهائية على مستوى الضبط والطاعة والتقيد بأوامر والتعليمات الصادرة.

6_تطوير المعنويات: المعنويات هي الكيفية التي يشعر بها العامل مثل السعادة، الأمل، الثقة، التقدير، الحزن، الإحباط أو الاكتئاب، فهي الحالة الروحية، العاطفية، والعقلية تعتري العامل وتؤثر على جهوده ونشاطه وقابليته للعمل سلبا أو إيجابا والمعنويات تتأثر بشكل كبير بنظام التعزيز في التنظيم، فالمعنويات العالية تقوي وترفع من وتيرة نشاط العامل وطاقته العقلية والجسمية في العمل.

7_جعل التابعين في تحد مستمر مع المشاكل الصعبة:هذا المبدأ ينمي الإسرار والإيمان بالأهداف،كما يعد التدريب هو أحد أساليب تحفيز السلوك، لأن المعرفة والمهارة بحد ذاتها تقهر التردد والخوف وتجعل العامل ذو معنوية عالية وإحساس بقدرته على المواجهة مع الأحداث والتغيرات، لذا على القائد أن يعمل على تحفيز أتباعه بطريقة تمكنهم من رفع معنوياتهم وإشباع رغباتهم.

8_المشاركة في التخطيط للحوادث المستقبلية:الاشتراك في التخطيط عامل مهم من عوامل التحفيز لأن العمال يشعرون بأنهم يشاركون في حل مشاكلهم وأنهم جزء من عملية صنع القرار وهذا بالتالي يطور عامل

الاتصال بين القادة والمرؤوسين ويجعل الأمور أكثر وضوحا بالإضافة إلى أن المشاركة تؤدي إلى تماسك المرؤوسين وتجانسهم أكثر فأكثر.

ومشاركة المرؤوسين تعني اعتراف القائد بقدراتهم وأيضا هي تقدير وتثمين لجهودهم ونشاطهم بحيث أصبح لهم أحقية في أن يكون صوتهم مسموعا.

9_ التقليل من أسباب الاهتمامات الشخصية للمرؤوسين لكي يستطيع الرؤساء التركيز على أعمالهم: الأشياء التي تبدو بسيطة وغير مهمة للقائد قد تكون حرجة ومهمة للتابعين، فبعضهم قد يكون لديه مشاكل عائلية، مالية أو قانونية فيجب الشعور معهم ومساعدتهم في كافة الشؤون العائلية والشخصية، هناك بعض الاتجاهات التي يمكن للقائد السير بها لتحقيق هذا المبدأ مثل:

- ✓ أن يكون لديه برنامج لاستقبال العمال الجدد في التنظيم؛
- ✓ مساعدة العمال ماليا وشخصيا وقانونيا في حل مشاكلهم؛
- ✓ القيام بعملية الإرشاد والتوجيه لحل المشاكل التي تعترضهم.

10_جعل المرؤوسين متأكدين بأنهم موضوع عناية وأنهم يملكون الأدوات التي تساعد على النجاح: الاهتمام بالمرؤوسين يعني مساعدتهم والوقوف معهم في كل ما يحقق ويشبع حاجاتهم الجسمية، الأمنية،الاجتماعية والنفسية.فهناك بعض الاعتقادات الخاطئة في أن وسائل الرفاهية من مأكل ومؤوى وملبس والراحة والتجهيزات هي أمور كافية لقيام المرؤوسين بواجباتهم، ولتحقيق هذا المبدأ يجب:

- ✓ التأكد بأن المرؤوسين في وضع نفسي جيد؛
- ✓ العناية الصحية بالعاملين؛
- ✓ توفير المرافق الصحية الجيدة وتوفير وسائل النظافة.

11_تبليغ العاملين بالمهام والمعايير: هذا المبدأ يؤكد أسلوب الاتصال المفتوح والواضح بين الرئيس والمرؤوس لتوضيح وشرح المهام الموكلة له وكيفية تنفيذها من المجموعة كفريق واحد وتمكن من تحديد بعض الإجراءات لتحقيق هذا المبدأ وهي:

- ✓ عمل برامج تدريب تتفق مع طبيعة المهام المرجو تنفيذها مستقبلا؛
- ✓ محاولة توزيع الأدوار والواجبات حسب اختصاص كل مجموعة.

12_استخدام أساليب الضغط ايجابي: الضغط الإيجابي هو قوة تحفيزية يمكن استخدامها، لكن يجب أن يكون ذلك بحذر شديد حتى لا تنقلب النتائج إلى ضدها وأساليب الضغط الإيجابي يجب أن تبنى على المعايير والقيم المهنية وعلى أخلاقيات السلوك الإنساني بشكل لا يؤذي التابعين بل يؤدي إلى تحفيزهم.

13_تجنب استخدام الإحصائيات كوسيلة رئيسية في التقييم والتنظيم وتحفيز التابعين:القائد بتعامله مع المرؤوسين يجب أن يأخذ بعين الاعتبار أنه يتعامل مع البشر وكثيرا ما تخطئ لغة الأرقام في تفسير الكثير من الأمور التي تتعلق بالأهداف ووسائل تحقيقها وطبيعة العلاقات داخل الجماعة والرغبة في العمل.

14_جعل وظائف التابعين على شكل تحدي وإثارة: العامل يبدع عندما يقوم بعمل يشعر أنه مجدي وله معنى ويفجر طاقاته وإمكانياته الكامنة ويمكن تحقيق هذا المبدأ من خلال:

- ✓ تفويض السلطة والمسؤولية والإدارة إلى التابعين؛
- ✓ إعطاء المسؤولية لمن لديه المهارة والإدارة من التابعين؛
- ✓ التأكد من أن التابعين والذين أعطوا المسؤولية يعرفون تماما ما هو المطلوب منهم وماذا يتوقع منهم أيضا.

15_الاحتكام إلى التجربة وليس إلى حكم مسبق:الأحكام المسبقة والتي تتم بالفعل أو بالحديث لها تأثيرات سلبية وتتناقض مع المبادئ التي يبنى عليها نظام العمل لأنها تتناقض مع العدالة والأخلاق ومزايا السلوك السوي، كذلك تأثيرها على التحفيز، فهي تدمر أنظمة الحوافز المستخدمة لتعزيز السلوك وتأثر على تماسك الجماعة وتفاعلها.

المبحث الثالث: ماهية نظام التحفيز

تختلف الحوافز بين جماعات العمل باختلاف الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، فكل شخص تحفزه عوامل مختلفة وأشياء مختلفة فالشيء الذي يحفز العمال ويدفعهم للعمل في منظمة ما ليس ما يحفز عمال منظمة أخرى، أو ما حفزهم اليوم قد لا يحفزهم في فترة أخرى، لذا الجدير بالاهتمام بنظام الحوافز ومراعاة الظروف والأوضاع الاجتماعية المختلفة ومناسبة لأهداف وإستراتيجية المنظمة.

المطلب الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز

قبل التطرق إلى مراحل تصميم نظام الحوافز نشير بالذكر إلى خصائص هذا النظام وهي كالتالي[1]:

- ✓ زيادة الإنتاجية؛
- ✓ تدعيم قدرات العاملين وترغيبهم في الوصول إلى النتائج وتحقيقها؛
- ✓ ربط مصالح العامل وأهدافه بالمنظمة وأهدافها؛
- ✓ الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاما عاملا وموضوعيا للتحفيز؛
- ✓ الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاما واضحا ومفهوما للحوافز ويسهل حسابه من قبل العاملين؛
- ✓ الإدارة الجيدة هي التي تحدد بوضوح السلوك اللازم للحصول على الحوافز؛

[1]. فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص92.

- ✓ الفورية أي أن الإدارة الجيدة هي التي تقدم الحوافز المناسبة في حينها، بمعنى أن يكون الحافز سواء إيجابيا أو سلبيا معاصرا للواقعة التي تقتضي تطبيق الحافز حتى يشعر العامل بنتاج جهده أو خطئه.
- ✓ ضرورة وجود نظام للحوافز الايجابية التشجيع العاملين لمزيد من الجهد والإخلاص والتميز في الأداء والابتكار، وكذا وجود نظام حوافز سلبي.
- ✓ لابد أن يحقق نظام الحوافز عائدا أكبر أو مساويا بالمقارنة بما تكلفه المنظمة نظير دفع الحوافز.
- ✓ العلانية، بمعنى أن يعلم جميع العاملين في المنظمة بالحافز الذي أعطي للموظف العامل.

أما مراحل تصميم نظام الحوافز فنوجزها في التالي[1]:

1_تحديد خطوات النظام: تسعى المنظمات إلى أهداف عامة وإستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيدا،ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات أوقد يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف؛

2_دراسة الأداء:تسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوظيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي، إن تحديد وتوظيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

- ✓ وجود عدد سليم للعاملين؛
- ✓ وجود وظائف ذات تصميم سليم؛
- ✓ وجود ظروف عمل ملائمة؛
- ✓ وجود سيطرة كاملة للعامل على العمل.

3_تحديد ميزانية الحوافز:ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز، لكي يتفق على هذا النظام يجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

- ✓ قيمة الحوافز والجوائز:وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز وتتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت، العلاوات، الرحلات، الهدايا وغيرها؛
- ✓ التكاليف الإدارية:وهي تغطي بنودا مثل التكاليف، لتصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام؛
- ✓ تكاليف الترويج:وهي تغطي بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات وخطابات الشكر والحفلات، متضمنة بنودا خاصة أخرى.

[1]. أحمد بخوش، **الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين، دراسة حالة بمديرية الموارد البشرية للمؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار ENTP**، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014-2015، ص8-9.

4_وضع إجراءات النظام:يتم ترجمة النظام في شكل خطوات متسلسلة، وهي تعني بتسجيل الأداء وحسابات نماذجه وأدوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز وفيما يلي شرح أهم الإجراءات:

4_1_تحديد الأدوار: وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، وتسجيل الأداء المتميز الذي يستحق الحافز، واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض، ورفع تقارير إلى جهة محددة لاعتماد أو إقرار أو الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم حوافز إلى عمال معنيين؛

4_2_الاجتماعات: قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة للحوافز، أو أقسام الحوافز أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرين ويحتاج الأمر إلى تحديد المجتمعين ودورية الانعقاد؛

4_3_توقيت تقديم الحوافز: هل هي شهرية، أم ربع سنوية، أم نصف سنوية أو سنوية؟أم أنها تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة؟ وهل تقوم في مناسبات معينة مثل الأعياد ودخول المدارس؟؛

4_4_نوع الحافز: هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء، كما يجب أن يكون هناك مرونة في تفصيل الحافز على احتياج من يتلقاها، والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز؛

4_5_النماذج: وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة.

والشكل التالي يلخص كل خطوات تصميم نظام الحوافز سالفة الذكر:

كما أن هناك العديد من الشروط الأساسية التي لابد من أخذها في الاعتبار لضمان الاستفادة من الحوافز في تحسين الأداء، منها الآتي[1]:

- ✓ أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا؛
- ✓ إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته؛
- ✓ اختيار الوقت الملائم لاستخدام الحوافز، وخاصة الحوافز المادية منها؛
- ✓ ضمان استمرارية الحوافز وإيجاد شعور الطمأنينة لدى العامل بتوقع انتظام تلقى الحوافز؛
- ✓ أن تتصف السياسية التي تنظم الحوافز بالعدالة والمساواة والكفاءة؛
- ✓ أن تنمي الحوافز في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز؛
- ✓ أن يكون الحافز متناسبا مع أداء العامل؛
- ✓ ادارك ومعرفة العمال للسياسية التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز.

[1]. أحمد بخوش، مرجع سبق ذكره، ص9.

المطلب الثاني:أساسيات في نظام الحوافز

تتجسد أساسيات نظام الحوافز في التطرق إلى أهم العوامل التي تؤثر في نظام الحوافز سواء على مستوى الدولة أو على مستوى بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، ومن ثم عرض معيقات نظام الحوافز.

1_العوامل المؤثرة في نظام الحوافز: نظام وضع الحوافز في أي منظمة من المنظمات حكومية أو خاصة، يتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط لأنظمة الحوافز وهذه العوامل هي كالتالي[1]:

1_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 عمال المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم؛

1_2_على مستوى المنظمة، يتأثر نظام الحوافز بثلاثة عوامل أولهما نوع الجاهز الإداري وإمكاناته وتنظيمه وثانيهما نوع العاملين بالمنظمة ومدى تأهيلهم ومهاراتهم وتركيبهم الاجتماعي والثقافي وثالثهما حجم الدائرة ونوع النشاط وفاعليتها ومروده بالنسبة للاقتصاد الوطني.

1_3_الأسلوب الإشرافي: إن الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للموظفين معه وتوجيههم يؤثر تأثيرا كبيرا في عملية التحفيز،فالقيادة المحفزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير بسلوك العاملين وحثهم على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر وبرضا وارتياح وليس عن خوف من العقاب والمفهوم الإداري لذلك أن تكون القيادة ديمقراطية، ولذلك فإن المرتبط بالأسلوب في علاقة القائد بالعاملين يتحقق من خلال الجوانب التالية:

- ✓ اهتمام المسؤول بالعمل مما يجعله قدوة حسنة للعاملين؛
- ✓ احترام المسؤول لمرؤوسيه وتشجيعهم على البقاء؛
- ✓ إعطاء الفرصة للعاملين في المشاركة بإعداد الخطط واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية؛
- ✓ بناء الثقة وتحويل العاملين إلى شركاء؛
- ✓ بناء قوة عمل محفزة ومعرفة دوافع العاملين.

1_4_الاتصال المباشر: لا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه دون أن يوفر لهم نظاما مناسبا من الاتصالات يمكن بواسطته توجيه جهودهم وتوضيح مختلف الواجبات والأعمال المطلوب منهم تنفيذها كما أن نظام الاتصالات المناسب يعد في حد ذاته الوسيلة الفعالة التي يمكن أن يقيم من خلالها

[1]. محمد الحسن التيجان يوسف، **التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، بدون سنة، ص55-57.

جهود مرؤوسيه ويكشف أخطاءهم ويعمل على تصحيحها وفي ذات الوقت فإنه يقرر من خلال المعلومات المتوافرة لديه المكافآت أو الجزاءات التي يجب أن تمنح للمرؤوسين.

والاتصال المباشر هو أحد أشكال الاتصال الإداري يتم وجها لوجه بين القائد والمرؤوسين عن طريق المقابلة الشخصية، له مزايا عديدة منها:

- ✓ يعتبر مصدرا من مصادر الحماس والتحفيز؛
- ✓ يؤدي إلى السرعة في توصيل المعلومة؛
- ✓ تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار من خلال ما يتيحه من فرص للنقاش؛
- ✓ تحقيق الوضوح والتفهم عن طريق الاستفسار؛
- ✓ زيادة الخبرات نتيجة الاحتكاك والتفاعل.

1_5_ظروف العمل: للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل مثل تحسين الإضاءة والتهوية والنظافة التحكم في الضوضاء ودرجة الحرارة داخل مقر العمل وتوفير المرافق العامة كالمسجد ودورات المياه وتوفير أدوات وأجهزة العمل المكتبية الحديثة واتخاذ الاحتياجات اللازمة لحماية العاملين من أخطار الحريق وإصابات العمل وغير ذلك من الجوانب والظروف التي يجب أن تعمل الإدارة على تحسينها فإن ذلك يساعد على زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية بين العاملين، فكلما كانت ظروف العمل مريحة كلما كان ذلك حافزا للعاملين نحو بذل مزيد من الجهد في العمل والارتباط به؛

1_6_الجوانب التنظيمية: يعني ذلك أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به العامل ويشمل ذلك سياسات الأجور والمراكز الوظيفية وسياسات العمل وإجراءاته والهيكل التنظيمي للمنطقة وتدور الحافزية التنظيمية للعمل في إطار إتاحة المجال لإشباع الحاجات الفردية والتي تتضمن بجانب ما يتيحه الراتب من مقابلة الحاجات الضرورية وإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للعامل في إطار الهيكل التنظيمي، وأسلوب الإدارة التي تعكسه سياسات العمل وإجراءاته.

وفيما يلي توضيح للحوافز التنظيمية الأساسية في العمل وهي:

- ✓ سياسات الأجور والمراكز الوظيفية ويقصد بها فرص الترفيع والترقي الوظيفي؛
- ✓ سياسات العمل وإجراءاته وتتناول علاقة العامل بوظيفته وأسلوب إنجاز الأعمال فيها من حيث المرونة في تطبيق نظام العمل وإجراءاته؛
- ✓ الهيكل التنظيمي للعمل وتأثيره المباشر على علاقات العاملين ومستوى أدائهم لمهام العمل ومسؤولياتهم من خلال التفاعل بين العاملين والمستويات الإدارية المتعددة، وكذلك المستوى الواحد.

هناك من أضاف عوامل أخرى تؤثر في نظام الحوافز وهي[1]:

1_7_العوامل الخارجية: هو ما يخرج عن نطاق سيطرة المنظمة، أو هي الحدود الجغرافية للمنظمة، أو هي عوامل مجتمعية؛ وهي تشمل تأثير المنافسة والمنافسين والعرض والطلب واتحادات ونقابات العاملين وأخيرا ثقافة المجتمع وتأثيرها الحوافز؛

1_8_العوامل الداخلية: ويقصد بها العوامل والقوى الموجودة داخل المنظمة والتي للمنظمة دورا أساسيا في تشكيلها، ومن أهم العوامل الداخلية أهداف المنظمة وما تود المنظمة تحقيقه من أنشطتها وكيف يؤثر ذلك على شكل أنظمة الحوافز.

2_الصعوبات التي تواجه نظام الحوافز: التعقيد الذي يصاحب وضع نظام الحوافز راجع لعدة أسباب منها[2]:

2_1_تحتاج الإدارة إلى أن تؤثر في عدد كبير من العناصر قد لا تكون على اتصال بهم كما هو الحال في الإدارات الوسطى والعليا لأية منظمة، فهي تحتاج أن تؤثر في أشخاص لا تعرفهم ولا تتصل بهم ومع ذلك يجب أن تتأكد من تأدية جيدة لمهامهم أو تجنب سلوك معين؛

2_2_تحتاج الإدارة التأثير في عدد كبير من السلوكيات فهي تريد أن يلتزم العنصر البشري بالدوام وأن يحسن التصرف مع الزملاء والزبائن ويتجنب الغش والتزوير أو تسريب المعلومات...؛

والقائمة طويلة جدا وتختلف من عنصر لآخر وتحتاج إلى وسيلة لاستثارة السلوك المطلوب، وتحتاج الإدارة أيضا للتأثير في مواردها للتصرف في مستقبل مجهول كالقيام بعمل هي نفسها لا تلم بجميع تفاصيله وقد يكون العنصر البشري أكثر معرفة بالعمل المطلوب مما يعقد مهامها ويصعبها؛ بالإضافة إلى بعض المشكلات الأخرى وهي:

2_3_عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز في ظل غياب إستراتيجية محددة لإدارة الموارد البشرية؛

2_4_غياب البحوث المتعلقة بدوافع العنصر البشري واتجاهاته؛

2_5_تطبيق نظام واحد في عدد كبير من المنظمات ما يفقده التميز؛

2_6_عدم دقة معايير الأداء؛

2_7_سوء استخدام الحوافز من طرف المديرين؛

2_8_ارتفاع تكاليف نظام الحوافز؛

2_9_عدم وجود مقياس دقيق للعائد من الحوافز؛

---

[1]. أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار العربية للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2009، ص57.

[2]. أنور سكيو، **أثر أنظمة الحوافز على "الاستقطاب، التعيين، صيانة" المورد البشري، دراسة حالة جريدة الشروق اليومي**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بوشعب بلحاج، عين تموشنت، الجزائر، 2015-2016، ص46.

2_10_نقص متابعة الحوافز من حيث الفعالية؛

2_11_نقص المهارات لدى المديرين في مجال التحفيز؛

2_12_شعور العنصر البشري بالقلق لوجود موعد محدد لإنهاء العمل؛

2_13_كثرة الإجراءات الشكلية التي يمكن تجاوزها؛

2_14_قلة التدريب.

المطلب الثالث: تطبيق نظام الحوافز

ليكون نظام الحوافز ناجحا لا بد من إتباع عدة طرق وقواعد وهي ممثلة في ما يلي:

1_طرق تطبيق الحوافز: هنالك عدة طرق لتحفيز العاملين على الأداء الأفضل وذلك على النحو التالي[1]:

1_1_الاعتراف والتقدير: ويتم هذا من خلال:

- ✓ التأكد من أن ما تم إنجازه يتم تقديره بشكل ملائم؛
- ✓ مساعدة العمال على رؤية مدى تكامل وأهمية عملهم من حيث النتائج التنظيمية؛
- ✓ الإشادة بتحسينات الأداء مهما كانت ضئيلة؛
- ✓ إظهار مدى ما اكتسبه العاملون من خبرة في الأداء؛
- ✓ إظهار الاهتمام والمعرفة بكل عامل يخضع للإشراف.

1_2_إرجاع الأثر: ويتم هذا من خلال:

- ✓ تقديم إرجاع أثر فوري وملائم يساعد العاملين على تحسين أدائهم في المستقبل؛
- ✓ توضيح توقعات واضع نظام الحوافز والتأكد من فهم العاملين لها؛
- ✓ الاستماع الجيد والمعالجة الفعالة لشكاوي العاملين؛
- ✓ انتقاد السلوك لا الأشخاص؛
- ✓ القلق عنصر هام في التحفيز فلا يجب التخلص منه تماما.

1_3_المساعدة على الأداء: ويتم هذا من خلال:

- ✓ تقديم الدعم عند الحاجة له؛
- ✓ التأكد من إدراك العاملين لمدى ارتباط مهامهم بالأهداف الشخصية والتنظيمية؛
- ✓ تصميم المهام والبيئات التي تتسق مع العامل؛
- ✓ مراعاة أن يكون الإشراف ذي طابع عاملي؛

[1]. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، **الوظائف الإستراتيجية في المؤسسة–الموارد البشرية–**، دار الباروزي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص348-350.

✓ العمل على التخلص من عوائق الإنجاز العاملي؛
✓ خلق مناخ من الثقة والاتصالات المفتوحة؛
✓ تزويد العاملين بالمرونة وحرية الاختيار؛
✓ تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر بهم؛
✓ تشجيع العاملين على وضع أهدافهم الخاصة؛
✓ تشجيع العاملين على المشاركة في أنشطة جديدة وإضفاء روح التحدي.

1_4_الثواب والعقاب: يجب مراعاة الآتي عند استخدامه.

✓ استخدام طرق مناسبة للتشجيع والتعزيز؛
✓ التقليل من استخدام القوى المخولة قانونيا لأدنى حد ممكن؛
✓ إلغاء التهديد والعقاب غير ضروري؛
✓ تقديم مزيج ملائم من المكافأة والرضا.

1_5_المسؤولية والمسائلة: ويتم هذا من خلال:

✓ تحميل العاملين المسؤولية ومحاسبتهم عليها؛
✓ التأكد من أن الجهد يسهم في تحقيق النتائج.

2_قواعد تطبيق الحوافز:تتمثل أهم القواعد التي يجب أخذها في الاعتبار عند تحديد نظام الحوافز فيما يلي[1]:

2_1_وضوح الهدف والغاية: يجب أن يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير وكذلك على المدى البعيد، بحيث تسعى جميع الأطرف (العامل-الجماعة-المنظمة) إلى تحقيقه؛

2_2_المساواة والعدالة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة ومن ثم فلكل عامل الحق أن يتقاضى نصيب متساوي من الحوافز مادام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة، ويمثل اتفاق المساهمين على تقسيم أرباح الشركة بالتساوي بينهم حسب عدد الأسهم صورة لهذه القاعدة؛

2_3_تميز الأداء: يعد تميز الأداء من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز إذ يجب أن تزيد كمية الأداء وجودته أو تنخفض تكلفة الإنتاج أو وقته...حتى يتم حساب الحوافز؛

2_4_القوة والمجهود: يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا أن الحال في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل والأسباب والمجهود المبذول؛

[1]. بشار يزيد الوليد، **الإدارة الحديثة للموارد البشرية**، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص146-147.

2_5_الحاجة والرغبة: يتم توزيع الحوافز على العاملين وفق حاجياتهم ورغباتهم وكلما زادت حاجة العامل للحوافز زادت حصته، فالعمال في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية لهم، في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للعمال في المستويات الإدارية؛

2_6_المهارات والابتكار: تهتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للعاملين الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكارا وحلولا لمشكلات العمل والإدارة.

3_تقييم نظام التحفيز:تعتبر ظاهرة التحفيز مهمة في عمل وعمليات المديرين وفي أبحاث معظم الكتاب والمفكرين الإداريين، لما لها من تأثيرات واضحة على أداء المنظمات ولما لها من انعكاسات عديدة على البيئات التي تعمل بها تلك المنظمات، وهذا يعني أن ظاهرة التحفيز هي ظاهرة متحركة وديناميكية والحديث عنها يعني الحديث عن تفاعلها مع التطورات والتحديات الحالية التي تواجه جذب القوى البشرية العاملة وكيفية الاستفادة من مساهماتها.كما أن الاهتمام بزيادة الإنتاج الكلي وزيادة مساهمة العاملين في هذا الإنتاج دفع إلى تبني بعض الأساليب الجديدة.

على الرغم من أن حوافز الأداء تحقق العديد من المزايا للمنظمة تتمثل في إثارة دوافع العاملين للأداء والارتقاء به، وتحقيق أهداف المنظمة، إلا أنه في بعض الأحوال قد لا تشبع بعض حاجات العاملين وبالتالي لا تتحقق أهداف المنظمة لذلك فإن هناك بعض المعايير والمؤشرات التي تعكس مدى فعالية نظام الحوافز تتمثل فيما يلي[1]:

- ✓ **الأداء:** إذا كان نظام الحوافز محركا لدوافع العاملين سينعكس ذلك إيجابيا على مستوى الأداء.
- ✓ **تكلفة العمل بالنسبة للوحدة المنتجة:** كلما كان نظام الحوافز مجزيا ساعد ذلك على خفض تكلفة الوحدة (وقت الأداء، خفض التكاليف،مستوى جودة أعلى).
- ✓ **رضا العاملين**:يعتبر رضا العاملين معيارا لقياس فعالية نظام الحوافز ومن مؤشرات الرضا:انخفاض معدلات الغياب، التمارض، التأخير، إصابات العمل، معدل دوران العمالة،والتي تؤثر بدورها على التكلفة التي تتحملها المنظمة.

[1]. أنور سكيو، مرجع سبق ذكره، ص 45.

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإحاطة بمفهوم الحوافز وأهميتها وأهدافها ومبادئها وأنواعها وكذا كل النظريات المفسرة لها ومن أهم ما أمكننا استنتاجه هو:

أن نظام الحوافز يهدف إلى جذب الموارد البشرية بالكم والكيف المناسب للعمل بالمنظمة والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء والسعي الدائم لحثهم على بذل الجهد وتحسين الأداء في وظائفهم، لتحقيق أهداف المنظمة والذي هو البقاء والاستمرار في ظل المنافسة.

وطالما تؤثر نظم الحوافز بشكل كبير على قرارات العمال بقبول الوظائف والاستمرار فيها والتعايش معها والمحافظة على مستويات معينة من الأداء أو ترك المنظمة والانتقال إلى أخرى فإنه يصبح من الضروري الاهتمام بدراستها وتحليلها والوقوف علىآثارها وعلاقاتها بمختلف الوظائف الأخرى خاصة وظيفة تقييم الأداء بالشكل الذي يمكن للمنظمة من إنصاف عمالها وإعطاء كل ذي حق حقه.

الفصل الثاني:

أداء العاملين وعلاقته بالحوافز

تمهيد:

يهتم أغلب الباحثين بموضوع الأداء نظرا للأهمية التي يكتسيه بالنسبة للمنظمة، فهي تسعى بدورها إلى تطوير مواردها البشرية، كما أنه المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة، بغية إحداث تغييرات وتأثيرات على أداء العاملين، فمستوى فاعلية الأداء يقف على مدى استيعاب العمال لوظائفهم ومدى مساهمة المنظمة في تحيينه، ونظرا لأهمية الأداء في رفع إنتاجية المنظمات لا بد من معرفة طريقة أداء العاملين للعمل وتصرفاتهم أثناء العمل، إن عملية تقييم الأداء تعتبر أحد الأعمال المهمة والرئيسية لإدارة العمال، ويتم منح الحوافز من خلال معرفة مستوى الإنجاز الذي يقوم به العاملون، ومحاولة تطوير وتنمية قدراتهم للقيام بأعمالهم من خلال تدريبهم وذلك في سبيل تخطيط ومعرفة وابتكار وإبداع مما يحقق أهداف وارتقاء المنظمة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كالآتي:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء.
- المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين.
- المبحث الثالث: فاعلية نظام الحوافز وأثرها على أداء العاملين.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

تركز المنظمات الحديثة جهودها للارتقاء المستمر بمستوى أداءها وأداء العاملين فيها، وتخصص الكثير من ميزانياتها لإيجاد السبل الكفيلة برفع الأداء وتحقيق مستويات إنتاجية عالية.

المطلب الأول: ماهية أداء العاملين

أداء العاملين من الأمور المهمة التي يجب على المنظمات دراستها والاهتمام بها باعتبار العامل هو ركيزة كل المنظمات مهما كان نوعها.

1_تعريف أداء العاملين

1_1_لغة: أصل الأداء من اللفظة اللاتينية performareومنها اشتقت اللفظة الإنجليزية performance التي تعني إنجاز العمل وتأديته[1]، فالأداء مشتق من الفعل أدى تأدية، أو صله وقضاه، وهو آدٍ للأمانة من غيره، وتأديت له من حقه[2].

1_2_اصطلاحا: قدم للأداء عدة تعاريف من بينها:

يعبر الأداء عن الصفات الشخصية للعمال العاملين بالإضافة إلى الجهد الذي يبذلوه في العمل مع الدعم والمساندة الذي تقدمه المنظمة[3].

كما عرف الأداء على أنه: تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة[4]، ويعني الأداء أيضا قيام العامل بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله[5].

---

[1]. عادل بومجال، **تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المنظمات الاقتصادية، دراسة حالة منظمة صناعة الكوابل –فرع جنرال كابل– بسكرة**، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، 2014-2015، ص45.

[2]. علاوي عبد الفتاح، نفس المرجع السابق، ص 125.

[3]. سناء عبد الكريم الخناق، **مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية**، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات يومي 8-9/مارس/2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ص36.

[4]. الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، العدد 7، 2009-2010، ص218.

[5]. عبد المليك مزهوده، **الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 1، 2001، ص86.

يمكن تعريف الأداء أيضا بأنه: الأثر الصافي لجهود العامل التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، معنى هذا أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه الناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، والقدرات، وإدراك الدور[1].

أما المنظمة العالمية للمقاييس عرفت الأداء بأنه يشمل الكفاءة والفعالية، فالفعالية هي مدى بلوغ النتائج، أما الكفاءة فهي العلاقة بين النتيجة التي تم الحصول عليها والموارد المستخدمة[2].

وبناءا على ما سبق، يمكن القول أن الأداء هو نظام شامل ومتكامل وديناميكي يعبر عن مدى بلوغ الأهداف بالاستخدام الأمثل للموارد، لذا فهو يتطلب إتباع مسيرة التحسين المستمر، ومعايير متعددة أهمها التكلفة والوقت والجودة.

2_أهمية الأداء: إذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب، فإنه سيشكل عائقا كبيرا أمام المنظمة في تحقيق أهدافها وعليه فإن أهمية الأداء البشري تتبلور فيما يلي[3]:

2_1_ يعد الأداء مقياس لقدرة العامل على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، وبالتالي ليساعد في اتخاذ قرارات الترقية؛

2_2_ غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء العامل و هذا يؤدي إلى اهتمام العامل بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه؛

2_3_ يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

3_نظرة بعض المدارس لأداء العاملين: يمكن تلخيص نظرة مختلف المدارس والنظريات التي كانت سائدة في كل مرحلة من المراحل التاريخية لتطور الفكر التنظيمي للأداء، من خلال القول بأن المدرسة البيروقراطية التي تمثلت بأفكار "ماكس فيبر"، ومدرسة الإدارة العلمية التي تمثلت بأفكار "فردريك تايلور" نظرت إلى أداء العامل من خلال المعيارية والنمطية في الأداء، وكان هدفهما الأول هو تحسين أداء العامل وزيادة إنتاجيته، وهذا خاصة من خلال الأسلوب الذي اتبعه "تايلور" في تحليل الأعمال ودراسة الحركة

---

[1]. راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، الدار الجامعة للنشر والطبع، مصر، ط1، 2000، ص210.

[2]. عبير فوزي الخطيب، **إدارة الوقت وأثرها على مستوى أداء العاملين**، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص33.

[3]. محمد شاطري، **دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص23.

والزمن، وفي تصميم مكان العمل وتدريب العاملين، فمدرسة الإدارة العلمية حاولت التحكم في أداء العمال من خلال تحديد الشروط والمعايير التي تتطلبها كل وظيفة، ومن خلال ترجمة هذه المتطلبات والشروط في شكل سلوكيات متعلقة بالأداء وربطها بنظام الحوافز المادية، فهذه المدرسة كانت تتبنى الرأي القائل بأن أحسن وسيلة لدفع العامل إلى تحقيق الأداء الجيد هي الحوافز المادية[1].

أما مدرسة العلاقات الإنسانية فقد تناولت أداء العامل من خلال دراستها للعوامل المتحكمة في رغبة العامل، وهذا بهدف تحديد أفضل وسائل التحفيز التي يمكن الاعتماد عليها لزيادة دافعيته للعمل وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها هذه المدرسة من خلال التجارب التي قام بها روادها (إلثون مايو، ماسلو، وهيرزبرغ) تتمثل في أن تلبية الحاجات المعنوية هي من أهم دوافع الأفراد للعمل، وأن العمل والأداء الجيد يمكن تحقيقه من خلال تنمية العلاقات الإنسانية، ومن خلال الحوافز المعنوية التي تأتي في مقدمتها المشاركة في اتخاذ القرارات، المديح والإطراء والثناء، حسن المعاملة وإظهار التقدير، التقييم الموضوعي لسلوك الإدارة وإجراءاتها وسياساتها، أي أن أهم الحقائق لفتت مدرسة العلاقات الإنسانية الانتباه إليها هي الأثر الكبير الذي يمكن أن تحدثه العوامل الاجتماعية والإنسانية بالإضافة إلى ظروف العمل المادية على أداء العامل[2].

ومع ظهور المفاهيم الجديدة مثل توسيع العمل، وإثراء العمل، تغيرت النظرة للأداء من الأداء الذي ستتم مكافأته إلى الأداء المكافأة، وأصبح العاملون قادرون على النظر إلى الرضا والإشباع لحاجاتهم ليس فقط من خلال العمل ولكن من خلال الأداء العالي فيه.

كما أن الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية والنظرة إليها كميزة تنافسية أدى إلى تطوير مفاهيم ونظريات حديثة مثل نظرية رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة والذكاء التنظيمي والمعرفة وغيرها مما يتمحور حول الأداء، وكانت النتيجة الأساسية التي توصل إليها أصحاب هذه النظريات "شولتز، بيكر، مينسر، أوديورن"

[1]. علاوي عبد الفتاح، **أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط**، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2012-2013، ص124.

[2]. عبير فوزي الخطيب، **إدارة الوقت وأثرها على مستوى أداء العاملين**، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص124.

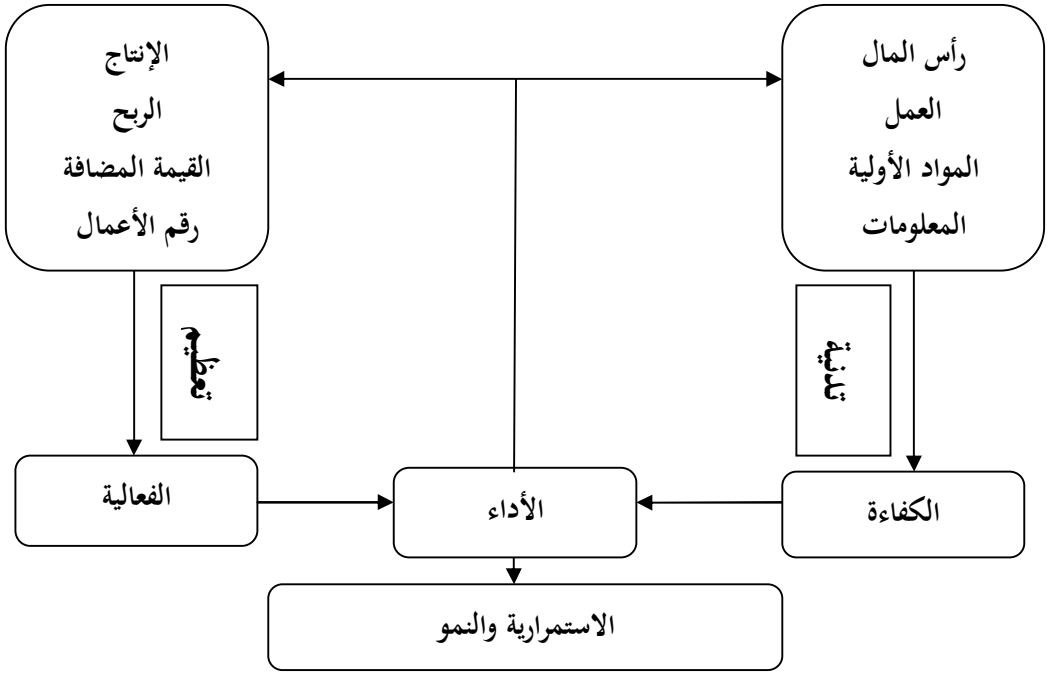
تتمثل في أن العمال هم أصل من أصول المنظمة يمكن تحديد قيمتهم وإدارتهم كما تدار محفظة الموارد المالية، وفي أن أداء العمال ما هو إلا متغير تابع لمقدار الاستثمارات التي توجهها المنظمة لتنمية وتطوير عمالها[1].

المطلب الثاني: مكونات ومحددات الأداء

يقوم الأداء على محددات ثلاث وعدة مكونات نشير إليها في التالي:

1_مكونات الأداء: يتكون الأداء من عنصرين أساسين هما الكفاءة والفعالية، كما هو موضح في الشكل الآتي.

الشكل رقم (1_2): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزهوده، **الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم**،مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 1، 2001، ص88.

من الشكل رقم 1_2 نلاحظ أن مفهوم الأداء مرتبط بمكونين رئيسيين هما:

1_1_ الكفاءة: هي العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تعبر عن قدرة المنظمة في استثمار مواردها المختلفة بأفضل الصور واستغلالها وتشغيلها، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز الأعمال والنشاطات من خلال حسن استخدام الموارد وعدم إهدارها مما يعني الحصول على الكثير نظير

[1]. حسن راوية، **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2002، ص63.

ما هو قليل، أي بقاء التكلفة في حدودها الدنيا والعوائد في حدودها القصوى، لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات، فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المنظمة بأنها ذات كفاءة.

كما يجب معرفة كيفية تعبئة والتنسيق بين الموارد، مما يدفع إلى البحث عن الشخص المالك لهذه القدرة، والمعروف عند الاقتصاديين بالاحترافي، لذا فالكفاءة تتجسد من خلال[1]:

- ✓ معرفة كيفية التعبئة: فامتلاك المعارف غير كاف حتى يمكن القول بأن هذا العامل كفء، وإنما يجب أن يكون قادرا على تشغيلها بالطريقة المناسبة وفي الظروف الملائمة؛
- ✓ معرفة كيفية التنسيق: فعلى الاحترافي أن يعرف كيفية انتقاء المعارف الأساسية في دفتر المواد، وكيفية تنظيمها واستعمالها لتحقيق النشاط؛
- ✓ معرفة كيفية التحول: على أساس أن كل الكفاءات قابلة للتحول أو التكيف مع متطلبات المهمة ضمن حالات مختلفة قصد الأداء الجيد للنشاط؛
- ✓ دراية فنية معترف بها ومجربة: يفترض في الكفاءة أن يكون مصادقا عليها من طرف المحيط، وقابلة للتجربة في الواقع، خاصة أنه لا يمكن ملاحظتها إلا عند تشغيلها من طرف العامل.

1_2_الفعالية: هي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف واستغلال الفرص المتاحة لها في البيئة، بما يضمن بقاءها واستمرارها وإشباع الحاجات العامة، ويشير البعض إلى أن الفعالية هي "محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحتويه من أنشطة إدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية"[2]،إلا أن آخر حاول التعمق في مفهوم الفعالية، وذلك بإضافة جانب مهم لها، وهو "الاختيار الجيد للأهداف"، إذ يقول: " أن الفعالية لا تعني فقط تحقيق الأهداف المسطرة وإنما تعكس كذلك الاختيار الجيد لهذه الأهداف[3].ويقصد هنا بالاختيار الجيد للأهداف أن تكون هذه الأخيرة موضوعة من قبل المنظمة بصفة تتلاءم وقدراتها وإمكانياتها،

---

[1]. العيداني حبيبة، **أثر توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء المنظمات، حالة فرغ المضدات الحيوية أنتيبيوتيكال بالمدية**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، 2009-2010، ص142.

[2]. عبد السلام أبو قحف، **أساسيات التنظيم الإدارة**، دار المعرفة، مصر، ط3، الجزء الأول، 2001، ص25.

[3]. العيداني حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص141.

فلا تكون من الأهداف السهلة التي يسهل بلوغها ما يكسبها صورة خاطئة، أو تكون من الأهداف الصعبة التي يستحيل بلوغها، ويمكن التعبير عنها بالعلاقة الآتية:

الفعالية = (قيمة أو كمية المخرجات الفعلية/ قيمة أو كمية المخرجات المتوقعة)× 100

تشير مدرسة النظم أن هذه العلاقة هي علاقة كلاسيكية، لذا لا بد من تعريف الفعالية وفهمها من خلال عدة أبعاد، فقد تشير الفعالية إلى قدرة المنظمة على البقاء والتكيف مع تغيرات البيئة بالإضافة إلى تحقيق النمو، كما تعرف بمدى تحقيقها للأهداف التي قامت من أجلها، وبالتالي فهي تتعلق بالأهداف طويلة الأجل (الإستراتيجية)، متوسطة الأجل (التكتيكية)، وقصيرة الأجل (العملية).

2_محددات الأداء: إن الهدف الأساسي لأي منظمة هو زيادة إنتاجها وتطويرها، وهذا لا يتحقق إلا بالأداء الأفضل والأمثل للمستخدمين، فهناك من يرى أن الأداء هو الأثر الصافي لجهود العمال التي تبدأ بالقدرة وإدراك الدور والمهام، فالأداء هو نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من[1]:

2_1_الجهد: وهو كمية الطاقة والجهد الذي يبذله المستخدم لأداء عمله، وتكون هذه الطاقة ناتجة على دوافع تؤثر في المستخدم لبذل جهد محدد، فالدافعية هي القوة التي تحرك وتثير المستخدم كي يؤدي العمل، أي قوة الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في درجة الجهد الذي يبذله ومثابرته واستمراره في الأداء؛

2_2_القدرات:وهي نوعان مكتسبة وقدرات فطرية، فالقدرات المكتسبة التي تقوم فيها البيئة والزمن بتكوينها وصقلها وهي أيضا تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها وتكون عن طريق التعلم والتدريب أما القدرات الفطرية فهي عقلية تتجلى في ذكاء العامل ونباهته وقدرات غير عقلية تتمثل في قدرات جسمانية كبنية الجسم واللياقة والقدرات الحركية وحدة البصر والسمع؛

2_3_الإدراك:هو عملية ذهنية تقوم بالانتقاء والتنظيم وتعديل أو تغيير وتفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس وذلك حسب الانطباعات والمعايير؛

[1]. بوبرطخ عبد الكريم، **دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المنظمات الاقتصادية، دراسة حالة منظمة الجرارات الفلاحية**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011-2012، ص9-10.

2_4_الوظيفة:كل ما يتعلق بالواجبات والمسؤوليات التي تحتويها الوظيفة، وما ينتظر من العامل من إضافات في هذه الوظيفة تبعا لقدراته وإمكانياته العلمية والجسمية، بالإضافة إلى ما تتوفر في الوظيفة من أدوات ومعدات وطرق وأساليب تستخدمها في عملياتها الإنتاجية؛

2_5_البنية التنظيمية الداخلية: وهي كل ما يتوفر في المنظمة من تنظيمات تسهل وتنظم العملية الإنتاجية في المنظمة من آلات وطرق التنظيم الإداري من طرق القيادة ونظم التحفيز والردع وأيضا نظم الاتصال الداخلي؛

2_6_المحيط الخارجي:للمحيط الخارجي للمنظمة له تأثير على أداء العامل في منظمته مثل الرواتب التي تدفع في المنظمات الأخرى، وأيضا مكانة المنظمة وسمعتها وقدرتها على المنافسة ومواجهة التحديات، كل هذه العناصر تؤثر على أداء العامل.

المطلب الثالث: أنواع والعوامل المؤثرة فيالأداء

يمكن تصنيف الأداء على أساس عدة معايير منها معيار الشمولية، كما أن للأداء عوامل مؤثرة عليه كل هذا نشير إليه في التالي:

1_أنواع الأداء: يقسم الأداء إلى أنواع عدة على أساس عدة معايير أهمها ما يلي:

1_1_معيار الشمولية: في ظل هذا المعياريمكن تقسيم الأداء إلى:

1_1_1_الأداء الكلي: وهو يتجسد بالانجازات التي ساهمت في تحقيقها جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المنظمة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح والنمو...[1]؛

1_1_2_الأداء الجزئي: هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة[2].

---

[1]. بوقابة زينب، **التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء المنظمة الاقتصادية، دراسة حالة منظمة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات NCA-rouiba**، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010-2011، ص85.

[2]. عبد المليك مزهوده، مرجع سبق ذكره، ص89.

1_2_معيار الوظيفة: يرتبط هذا المعيار بشدة بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المنظمة، إذن ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المنظمة، والتي يمكن حصرها في الوظائف الخمس الآتية، وهي:

1_2_1_أداء الوظيفة المالية: يتمثل هذا الأداء في قدرة المنظمة على بلوغ أهدافها المالية بأقل تكاليف ممكنة: فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليه وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة؛

1_2_2_أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي للمنظمة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو نسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وتكاليف منخفضة تسمح لها بمزاحمة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبيات؛

1_2_3_أداء وظيفة الموارد البشرية: لكي تضمن المنظمة بقاءها يجب أن توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم فعالا وتحقيق فعالية المورد البشرية لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله؛

1_2_4_أداء وظيفة التموين: يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على الموارد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق الاستغلال الجيد لأماكن التخزين[1]؛

1_2_5_أداء وظيفة البحث والتطوير: يمكن دراسة وظيفة البحث والتطوير التي تهتم بدراسة بعض المؤشرات على سبيل المثال الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد، درجة التحديث ومواكبة التطور.

1_3_معيار الطبيعة: تبعا لهذا المعيار، يمكن تقسيم الأداء إلى[2]:

1_3_1_الأداء الاقتصادي: يوجد هناك صعوبة في فصل العوامل المؤثرة في كل نوع بالنسبة لهذا التصنيف، وهذا لطبيعة التداخل فيما بينها، ويمكن إسقاطه بتصنيفات المحيط بالنسبة للمنظمة، لاسيما منها المحيط الخارجي، ويتم قياس الأداء الاقتصادي باستخدام الربحية أو المردودية بأنواعها المختلفة، ومن أهم الأدوات

[1]. زغول مريم، **العلاقات العامة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي**، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، 2012-2013، ص61.

[2]. عادل بومجال، مرجع سبق ذكره، ص52.

المستخدمة هي التحليل المالي، هذا على الرغم من أن التشخيص الاقتصادي لا بد أن يتماشى جنبا إلى جنب مع التشخيص المالي للوصول إلى نتائج هامة حول الأداء الاقتصادي؛

1_3_2_الأداء الاجتماعي: يعد الأداء الاجتماعي لأي منظمة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، ويتميز هذا النوع بصعوبة إيجاد المقاييس الكمية، لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي ترتبط بها وبين الجهات التي تتأثر به؛

1_3_3_الأداء التكنولوجي: تعد التكنولوجيا من بين مصادر الأفضلية التنافسية والتميز في الأداء، لذا فإن الأداء التكنولوجي يرتبط بحد كبير بامتلاكها ومدى تطويرها وتحيينها مع المستجدات، لذلك تكون الأهداف التكنولوجية ضمن الأهداف المحددة في إستراتيجية المنظمة؛

1_3_4_الأداء الإداري: يتعلق هذا الجانب بالخطط والسياسات والإجراءات التي تحددها المنظمة، ويتم تحقيق ذلك من خلال حسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق الأهداف المسطرة، ويمكن الاستعانة بالنماذج والأساليب العلمية لتطوير هذا الجانب، بالإضافة إلى الاستعانة بتشخيص الهوية والتشخيص الاستراتيجي لتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة.

1_4_معيار المصدر: وفق هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الداخلي والأداء الخارجي[1]:

1_4_1_الأداء الداخلي: وينتج من تفاعل مختلف أداء الأنظمة الفرعية للمنظمة، أي مختلف الأداء الجزئية المتمثلة في الأداء البشري والأداء التقني والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة؛

1_4_2_الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة، فهو ينتج عن المحيط الخارجي لها، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المنظمة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المنظمة بسبب التحسن في الأوضاع الاقتصادية.

1_5_معيار الأجل: ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء طويل الأجل وأداء قصير الأجل[2]:

1_5_1_أداء طويل الأجل: الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات؛

---

[1]. مؤمن شرف الدين، **دور الإدارة بالمعليات في تحسين الأداء للمنظمة الاقتصادية، دراسة حالة منظمة نقاوس للمصبرات بباتنة**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، 2011-2012، ص52.

[2]. الجبارية كحيلي، **دور إستراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي، دراسة حالة منظمة حدود سليم لتوضيب وتصدير التمور–طولقة بسكرة–**، مذكرة ماستر تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، 2014-2015، ص31.

1_5_2_أداء قصير الأجل: الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة.

2_العوامل المؤثرة على الأداء:يتأثر العمال بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل، حيث تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموما لا تؤثر في الأداء"، وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذا العوامل الفيزيائية على العامل وأدائه ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما:

2_1_عوامل داخلية: تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها[1]:

2_1_1_العنصر البشري:يشكل أهم مورد في المنظمة فنمو تنافسيةوتطور المنظمة مرهونة 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_2_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 المنظمة ومنه فهي مسؤولية بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المنظمة؛

2_1_3_التنظيم: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المنظمة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة؛

إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء.لذا وجب أن تكون لأي منظمة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة؛

2_1_4_بيئة العمل: تشير إلى مدى أهمية عناصر المحيطة بالعامل أثناء تأديته لوظيفته،إن عدم الانتظار في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببها الرئيسي لسلبية بيئة العمل؛

[1]. أسماء ميلودي، وفاء حمادي، **الحوافز وتأثيرها على مستوى أداء العاملين في المنظمة، دراسة حالة منظمة اتصالات الجزائر**، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، 2015-2016، ص35-36.

2_1_5_طبيعة العمل:وتشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله العامل ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق العامل ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه لمنظمته؛

2_1_6_العوامل الفنية: إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون العامل على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

2_2_عوامل خارجية: وتتكون من مجموعة من العوامل وهي ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (1_2): العوامل الخارجية المؤثرة في أداء العاملين

البيئة الاجتماعية والثقافية	البيئة السياسية والقانونية	البيئة الاقتصادية
- العادات والتقاليد الموروثة؛ - العرف وأمور الدين؛ - المستوى التعليمي؛ - النظر إلى مدى تقدير العمال للتعليم ورغباتهم في الحصول عليه؛ - التدريب وأنواع برامج التعليم الفني والمهني.	- طبيعة النظام السياسي؛ - مدى الاستقرار السياسي؛ - مرونة القوانين والتشريعات؛ - السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة؛ - العلاقات الدولية ونوعيتها.	- الإطار العام لاقتصاد الدولة؛ - الاستقرار الاقتصادي؛ - النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك؛ - الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات؛ - السياسات المالية المتعبة للدولة.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على:أسماء ميلودي، وفاء حمادي، **الحوافز وتأثيرها على مستوى أداء العاملين في المؤسسة**، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، 2015-2016، ص36-37.

يبين الجدول رقم 1_2 وضع العوامل الخارجية المؤثرة على أداء العاملين من بين هذه العوامل البيئة الاجتماعية والثقافية، البيئة السياسية والقانونية وكذلك البيئة الاقتصادية.

المبحث الثاني: مدخل نظري حول تقييم أداء العاملين

تعد وظيفة تقييم أداء العاملين من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، من أجل تحديد المستوى الفعلي لأداء العامل ومدى التزامه بضوابط وتعليمات المنظمة ومدى إمكانية الاعتماد عليه مستقبلا، كل ذلك يشكل أساس نجاح منظمات الأعمال بغض النظر عن حجمها أو نوعها.

المطلب الأول: ماهية تقييم أداء العاملين

يعد تقييم الأداء من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، ذلك أن أداء العاملين يعتبر حجر الزاوية بالنسبة لنجاح المنظمة وفعاليتها في بيئتها وتحقيق الاستمرار لها.

1_تعريف تقييم أداء العاملين: قدم لتقييم أداء العاملين العديد من التعريفات نذكر منها ما يأتي.

عرف تقييم الأداء بأنه "عملية محورية تهدف إلى التعرف على أداء، وسلوك العامل في عمله، وتعريفه بمدى كفاءته أو قصوره في أداء واجباته ومسؤولياته" [1].

كما عرف بأنه عملية مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المعتمدة واتخاذ الإجراءات الضرورية لتحسين الأداء[2].

عرف تقييم الأداء أيضا بأنه عملية دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للعامل في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى ذات شأن ومسؤولية أكبر[3].

استنادا للتعريفات المقدمة يمكن القول أن تقييم الأداء هو عملية إدارية مستمرة مخطط لها مسبقا تستخرج نتائجها النهائية على فترات متباعدة، كما أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها العامل أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.

2_خصائص تقييم أداء العاملين: بناءا على التعريفات المقدمة نقول أن تقييم الأداء يتميز بالتالي[4]:

2_1_عملية تتصف بالموضوعية لإعطاء حكم على أداء العامل؛

2_2_عملية نظامية مستمرة للوقوف على نقاط القوة والضعف في أداء العاملين؛

2_3_عملية نوعية وكمية لقياس أداء العمال؛

---

[1]. ماجد إبراهيم شاهين، **مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية، دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2010، ص10.

[2]. خالد عبد الرحيم الهيتي، **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، بدون طبعة، 2003، ص138.

[3]. أحلام عبد الغفور محمود عبد الحي، **درجة رضا العاملين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية عن نظام تقييم الأداء وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لديهم**، مذكرة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2015، ص29.

[4]. المرجع نفسه، ص30.

2_4_عملية تحليلية لأداء العاملين في المنظمة.

3_أهمية تقييم أداء العاملين:يحقق تقييم الأداء فوائد عديدة للمنظمة وللعاملين بها من أهمها:

3_1_يعد تقييم الأداء أساسا جوهريا لعملية التطوير الإداري فهو يتناول جوانب عديدة متشابكة منها ما يتصل بالمنظمة وإجراءات العمل، ومنها ما يتصل بالعاملين أنفسهم حيث تسهم عملية تقييم الأداء في توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء العاملين، وتساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير؛

3_2_تسهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن القرارات والطاقات الكامنة لدى العاملين، ويمكن أن يكون مدخلا لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار؛

3_3_تسهم عملية تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء العاملين، فهو يعاون الرؤساء والقادة في اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين والعمل على تقويتهم، إلى جانب تحديد نوع التوجيه اللازم لدفع سلوك العاملين وسد جوانب النقص في كفاءتهم[1]؛

3_4_يساعد تقييم الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمدربين في تنمية وتطوير أعضاء الفرق؛

3_5_يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى كما يساعد على نقل العامل إلى الوظيفة التي تناسبه؛

3_6_يؤدي تقييم الأداء إلى اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية تقييم الأداء؛

3_7_يعتبر تقييم الأداء من الأساليب التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة[2].

4_ أهداف تقييم أداء العاملين:يجب أن يحقق تقييم أداء العاملين الغرض الذي وجد من أجله، مع الإشارة هنا إلى أن لكل منظمة أهداف تسعى إلى تحقيقها من وراء عملية تقييم الأداء، ومن بين هذه الأهداف نذكر[3]:

---

[1]. موسى محمد أبو حطب، **فاعلية نظام تقييم الأداء وأثرها على مستوى أداء العاملين، حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص16.

[2]. المرجع نفسه، ص17.

[3]. المرجع نفسه، ص32.

4_1_يزود تقييم الأداء متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين، وهل هو أداء مرض أم غير مرض؛

4_2_يساعد تقييم الأداء المسؤولين بالمنظمة في الحكم على مدى إسهامات العاملين في تحقيق أهداف المنظمة، وعلى إنجازهم الشخصي؛

4_3_يشكل تقييم الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم.

4_4_يسهم تقييم الأداء في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، في ضوء المعلومات التي يحصل عليها من تقييم الأداء، حيث يمكن زيادة رواتب العاملين أو إنقاصها بل اقتراح نظام حوافز معين لهم؛

4_5_يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية ترقيتهم وتولي مناصب أعلى؛

4_6_يفيد تقييم الأداء التخطيط للموارد البشرية في المنظمة، فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توفر موارد بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال موارد بشرية أخرى محلها؛

4_7_يعتبر تقييم الأداء وسيلة تغذية عكسية، فهو يبين المطلوب من العاملين وفق معايير أداء معينة؛

4_8_يمثل تقييم الأداء أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى، وقد يساعد في تحسين أو إساءة الفهم المشترك بين الطرفين؛

4_9_يزود تقييم الأداء مسؤولي إدارات الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين في المنظمة، مما يعتبر نقاط انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المنظمة نفسها.

المطلب الثاني: معايير وطرق تقييم أداء العاملين

تتم عملية تقييم أداء العاملين بناءا على مجموعة من الطرق منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث، والتي ينبغي أخذها بعين الاعتبار، من أجل تحديد الانحرافات الخاصة بالأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب والمكان المناسب.

1_معايير تقييم أداء العاملين: يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم، ويعرف المعيار بوجه عام بالمستوى أو الدرجة المطلوب توفرها في الشيء الذي نحن بصدد تقييمه والحكم عليه، فيما

إذا كان وفق ما نريده أم لا؟[1]، وبالنسبة لمعايير تقييم الأداء يقصد بها الأسس التي ينسب إليها أداء العاملين ويقارن بها كأساس للحكم عليه ومن دونها لا يمكن معرفة ما إذا تم الوصول إلى الأهداف بوضوح وبدقة[2].

ومن خلال ما سبق، يتضح أن معايير الأداء عبارة عن أسس توضح للمقيم ما الذي سوف يقيمه في أداء العامل، وتشتمل ثلاث جوانب أساسية في ضوئها يتم تحديد معايير التقييم المناسب ونطاقه، وهذه الجوانب تصف الأداء الجيد من ثلاث نواحي هي[3]:

1_1_معايير تصف الخصائص الشخصية: ويقصد بها المزايا الشخصية الإيجابية الذي يجب أن يتحلى به العامل أثناء أدائه عمله، حيث تمكنه من أداءه بنجاح وكفاءة ومثال ذلك الأمانة، الإخلاص، الولاء، الانتماء، فالشخص الذي يتحلى بهذه الخصائص لاشك أنه سينعكس إيجابيا على أدائه، مما يسهم في تقييم هذا الأداء بشكل جيد.

إن تقييم الصفات مسألة ليست بالسهلة، حيث تتطلب من المقيم متابعة الأداء باستمرار ليتمكن من الكشف عن مدى وجودها لديه، ويعود السبب في هذه الصعوبة إلى أنها غير ملموسة، لذلك يصاحب تقييمها عدم الدقة واحتمالية وجود تحيز بدرجة ما، وذلك راجع إلى أن تقييمها يعتمد بشكل كلي على الرأي والحكم الشخصي للمقيم؛

1_2_معايير تصف السلوك: ويقصد بالسلوك السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن العامل الخاضع للتقييم، فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه، ومن هذه السلوكيات على سبيل المثال: التعاون، المواظبة على العمل، المبادرة، تحدي الصعاب والمشاكل، حسن التعامل مع الزبائن...، إن تقييم هذه السلوكيات الإيجابية من قبل المقيم تحتاج أيضا المتابعة المستمرة من قبله لأداء من يقيم أداءه، وبالتالي فإن تقييمها يتصف أيضا بالصعوبة لكن بدرجة أقل من تقييم الصفات؛

1_3_معايير تصف النتائج: توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل العامل، الذي يقيم أداءه من إنجازات يمكن قياسها، وتقييمها من حيث الكم، الجودة، التكلفة، الزمن، والعائد، حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوب منه، لا شك أن هذه المعايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيد، إلا أنه من الصعوبة بمكان استخدامها في تقييم الموارد البشرية التي تؤدي عملا ذات إنتاجية غير ملموسة كالأعمال الإدارية على سبيل

---

[1]. عمر وصفي عقلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص410.

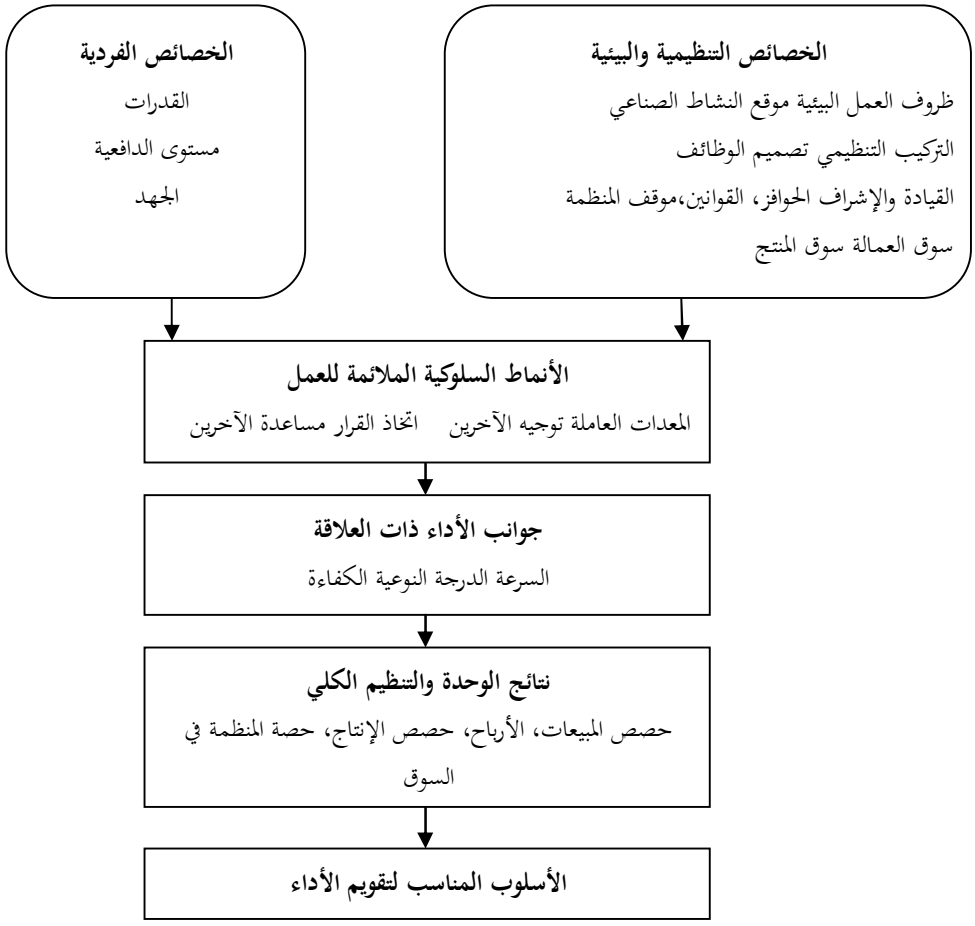
[2]. أميرة إسماعيل، **معايير الأداء**،[على الرابط]https://hrdiscussion.com/hr31242.html، 10 ماي 2018.

[3]. عمر وصفي عقلي، مرجع سبق ذكره، ص410.

المثال، ويتم تقييم النتائج المحققة من قبل العامل عن طريق إنجازه الفعلي بما هو محدد فيها، فيتحدد مستوى هذا الإنجاز.

2_ **طرق تقييم أداء العاملين:** هناك أكثر من طريقة وأداة لتقييم أداء العاملين في المنظمات، منها التقليدية وأخرى حديثة، لكن قبل التطرق إلى عرض هذه الطرق في تقييم الأداء، نوضح من خلال الشكل الآتي الاعتبارات التي تؤخذ في الحسبان عند اختيار الطريقة المناسبة لتقويم الأداء.

الشكل رقم (2_2): الاعتبارات التي تؤخذ في الحسبان عند اختيار الطريقة المناسبة لتقييم الأداء



المصدر: فارسي صبرينة، **تقييم أداء العاملين وأثرها على أداء المنظمة، دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بخميس مليانة**، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانه، 2015، ص47.

قبل الشروع في تقييم الأداء هناك عدة اعتبارات تؤخذ في الحسبان من أجل اختيار الطريقة المناسبة للتقييم وهذا ما تم تحديده في الشكل رقم 2_2.

2_1_الطرق التقليدية:هي الأساليب المتبعة في تقييم الأداء في الماضي والتي تعتمد بدرجة كبيرة على آراء وملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر في العامل، أي أن التقييم كان يركز أو ينصب على صفات الشخص وخصائصه[1]، من بين هذه الطرق نذكر.

2_1_1_طريقة التدريج البياني:تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء العامل أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكون التقديرات ضعيف، متوسط، جيد، جيد جدا،ممتاز والتي يعبر عنها بأرقام أو نقاط، ثم يتم جمع تلك التقديرات ويصبح المجموع مماثل للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل العامل، فمثلا قد تكون الصفات موضع الدراسة كالتعاون، والتي يعرب عن تقدير كل منها برقم من3إلى 2 أي ضعيف =3،متوسط=2، وكمثال على هذه الطريقة نجد التقرير السنوي الذي يستخدم لتقييم أداء العاملين في الجهاز الحكومي في الأردن، وكذلك تقارير الأداء التي تستخدم في الشركات الخاصة، وتتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة، وعادة يتم تقييم أداء العمال بموجب هذه الطريقة بواسطة الرئيس المباشر لهم. رغم بساطة هذه الطريقة إلا أ يعاب عليها احتمال أن يقوم الشخص القائم بالتقييم بإعطاء تقدير مرتفع لشخص معني في جميع الصفات أو الخصائص نتيجة لتفوقه في خاصية واحدة، مثال ذلك أن يعتقد الرئيس أن شخصا معينا يتميز في درجة مواظبة على الحضور في مواعيد العمل، وبالتالي يقوم بإعطائه تقديرا مرتفعا في باقي الخصائص[2].

2_1_2_طريقة الترتيب: وهذه الطريقة تتلخص خصائصها ببساطة فيما ما يلي[3]:

- ✓ أنها أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين؛
- ✓ أن يطلب من كل مشرف القيام بترتيب العمال محل التقييم من الحسن إلى الأسوأ والأساس في الترتيب هنا ليس خصائص معينة أو صفات محددة ولكن الأساس هو الأداء العام للعمل أي يشمل الأداء الكلي للعامل؛
- ✓ أن هذه الطريقة رغم بساطتها وسهولتها فإنها ما زالت تعاني من نفس العيوب التي تعاني منها الطريقة السابقة، يضاف إليها الصعوبة في تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من العمال؛

---

[1]. بوعطيط جلال الدين، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميداني على العمال المنفذين بمنظمة سونلغاز عنابة**، مذكرة ماجستير في السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة،2009، ص 87.

[2]. المرجع نفسه، ص48.

[3]. المرجع نفسه، ص50.

2_1_3_طريقة التقييم بحرية التعبير:إن استخدام هذه الطريقة لتقييم أداء العاملين لا يتطلب استعمال جداول أو قوائم محددة أو أية وسائل أخرى، إنما بكل بساطة تتطلب أن يقوم المشرف أو أي مقيم آخر بكتابة انطباعاته عن العامل على صفحة من الورق، يمكن أن ترتب في مجموعات تحت عناوين مثل: طبيعة تقييم الوظيفة، أسباب هذا السلوك،صفات العامل، تنمية الحاجات المستقبلية، وحتى يكون التقييم سليما في هذه الطريقة، فإن على المشرف الذي يقوم بالتقييم أن يخصص الوقت الكافي لذلك، وأن يتبع إجراءات وهذا في حد نفسه يعتبر ميزة وعيبا في نفس الوقت لهذه الطريقة، فمن جهة يجعل من الضروري أن يقوم المشرف بالملاحظة والتحليل ومن جهة أخرى فإن ذلك يتطلب من المشرف وقتا أكثر من متوسط الوقت الذي يمكن أن يقضيه في عملية التقييم، كما أن هناك حقيقة أخرى وهي أن نتائج التقييم بموجب هذه الطريقة تعتمد بشكل كبير على مهارة وجهد المقيم[1]؛

2_1_4_طريقة الوقائع الحرجة:الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحتة، ويتم تقييم الأداء في هذه الطريقة استنادا إلى سلوكيات العامل أثناء العمل، ويقوم المدير المباشر له بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل العامل سواء كانت "جيدة" أو "سيئة" في ملفه، تتميز هذه الطريقة بعدم التحيز الشخصي وعملية التقويم مرتبطة بأحداث جوهرية حصلت طيلة فترة التقويم، إلا أن هذه الطريقة تستدعي نوع من الرقابة المباشرة على العامل[2].

2_2_الطرق الحديثة: لقد تطورت أساليب التقييم حيث أصبح التقييم يركز على نتائج أداء العاملين وليس على العاملين بحد ذاتهم[3].وأهم هذه الطرق نذكر[4]:

2_2_1_التقييم بالأهداف أو النتائج:هذه الطريقة مستنبطة من الأساليب والممارسات الإدارية، وعادة يطلب من العامل القائم على عملية التقييم أن يقيم ويقيس أداء العامل المطلوب تقييمه طبقا للأهداف المتفق عليها، المؤيدون لطريقة التقييم بالنتائج أو الأهداف يؤكدون على أهمية مشاركة العامل المراد تقييمه من اختيار وتحديد المعايير التي سوف تستخدم للحكم على مستوى أدائه؛

---

[1]. بوعطيط جلال الدين ، مرجع سبق ذكره، ص53.

[2]. عبد الكريم بوبرطخ، مرجع سبق ذكره، ص112.

[3]. بوعطيط جلال الدين، مرجع سبق ذكره، ص 87.

[4]. عبد الوهاب محمد جبين، **تقييم الأداء في الإدارة الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة الصحية، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة كليمنتس العالمية، دمشق، سورية، 2009، ص88.

2_2_2_طريقة البحث الميداني:تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي على المشاركة الفعالة من قبل إدارة الموارد البشرية في عملية قياس أداء العاملين في المنظمة، ويتم الحصول على البيانات عادة شفهيا ودون استعمال أي نموذج أو التأشير على قوائم محددة وبذلك فإن الرئيس المباشر لا يقوم بتعبئة نماذج أو الإجابة كتابة على قوائم موضوعة بشكل مسبق، وتطبيق هذه الطريقة يتمثل في قيام ممثل أو ممثلين عن إدارة الموارد البشرية بمقابلة كل رئيس في مكتبه وتوجيه بعض الأسئلة والحصول على إجابات عنها بخصوص كل عامل يعمل تحت إشراف هذا الرئيس[1]؛

2_2_3_التقييم الذاتي:هذا المدخل في التقييم يوضح أن العامل المطلوب تقييمه سوف يعطي الفرصة للتعليق على الأداء الخاص به في النموذج المعين المستخدم لتقييم الأداء؛ وكثيرا من التنظيمات المعاصرة تتجه هذه الأيام إلى إيجاد نوع من التقييم الذاتي داخل أنظمة تقييم الأداء التي تتبعها، وهذا ضروري من أجل تحقيق درجة عالية من الثقة بين الإدارة والعاملين، ومناخا عمليا جيدا في التنظيم.

المطلب الثالث: مبادئ وخطوات تقييم أداء العاملين

يقوم تقييم الأداء على عدة مبادئ وخطوات سنشير إليها في التالي:

1_ مبادئ تقييم أداء العاملين: من المهم إتباع مجموعة من المبادئ الأساسية لتكون عملية تقييم الأداء فعالة، علما أن تجاهل هذه المبادئ سيخلق مشاكل مثل عدم رضا العامل أو خيبة أمل، فتنقلب عملية التقييم من أداة لتطوير موقع العمل إلى مصدر قلق للعمال والمشرفين معا وهذه المبادئ تتمثل في[2]:

1_1_يجب أن لا يكون التقييم سريا ويجب أن يعلم العامل مقاييس التقييم ومتى سيحدث كما، يجب أن يعرف العامل من سيقوم بتقييمه، وإن كان العامل سيقيم من قبل أكثر من شخص فيجب أن يعلم العامل بذلك؛

1_2_يجب أن يرتكز التقييم على غايات صلبة مرتبطة بالعمل ويجب أن ترتكز على قضايا عرضية وقليلا على القضايا الشخصية ومهارات السلوك والوضع الذي يقيم يجب أن يكون ذو علاقة بالعمل؛

1_3_يجب أن يزود العامل بتغذية عكسية بعد التقييم لتمكينه من معرفة أي مجالات أداءه يحتاج إلى أن تطور؛

---

[1]. محمد الصيرفي، **قياس وتقويم أداء العاملين**،منظمة حورس الدولية، بدون بلد نشر، 2010، ص139.

[2]. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين، **إدارة الموارد البشرية**، منظمة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1،2006، ص239.

1_4_من الضروري أن يكون المقيم عادلا ولا يظهر أي نوع من المحاباة أو المحسوبية إذا لم يستطيع مقيم ما أن يكون منصفا لأي سبب في تقييم عامل خاص يجب أن يستبدل ذلك المقيم بشخص آخر.

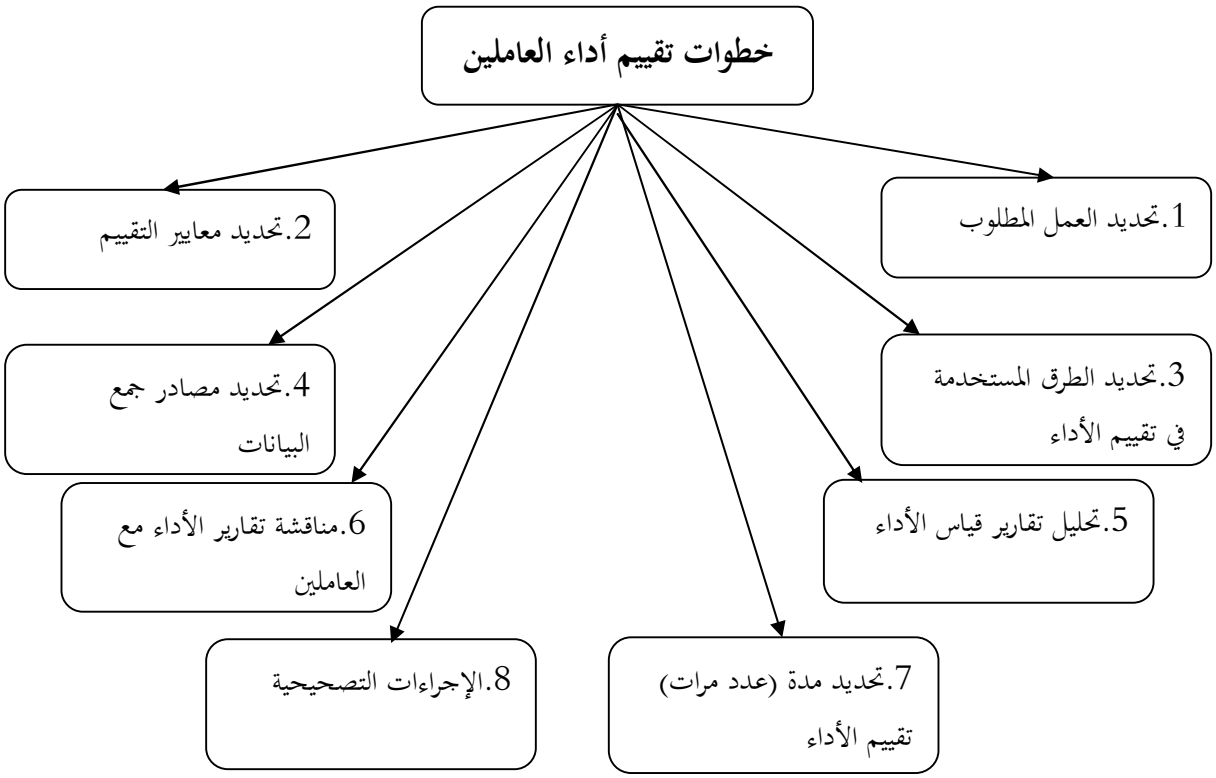
1_7_التقييم يجب أن يكون بسيطا ومحدودا؛

1_8_من الأفضل أن يقيم العاملون من قبل الشخص الذي يكتبون إليه تقريرهم مباشرة ويعملون معه مباشرة.

إن التمسك بهذه المبادئ الأساسية يساعد في وقاية العاملين من التفاعل بعدائية مع تقييم أدائهم وإنه سيساعد أيضا العاملين في فهم أن أهليتهم ستقدر وإنهم سوف لا ينتقدون ظلما.

2_خطوات تقييم أداء العاملين:تعتبر عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة ومتداخلة العناصر فيما بينها لذلك يجب على القائمين على عملية التقييم أن يخططوا لها من خلال إتباع مجموعة خطوات نوضحها في الشكل الآتي.

الشكل رقم (3-2): خطوات تقييم أداء العاملين



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على محمد حسين عبد الله نعيم، **واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري**، مذكرة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص ص33-35.

من الشكل رقم 3_2 نلاحظ أن خطوات تقييم أداء العاملين تتمثل في ثمانية خطة كما يأتي بيانه[1].

2_1_تحديد العمل المطلوب:من أجل إعداد نماذج التقييم بطريقة سليمة لا بد من توفر عدة مقومات، مثل الإطلاع على خطط العمل المستقبلية لتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها، وتحديد إجراءات وسياسات العمل لتحديد كيفية أداء العمل، وتحليل الأعمال المطلوبة، قياس الكفاءة في أدائها والتعرف على جوانب العمل المختلفة من حيث الواجبات التي ينطوي عليها العمل، محتوى العمل، والمسؤوليات التي يلتزم بها شاغل العمل، أنواع المهارات والخبرات اللازم توفرها في العمل مثل الكمية، الجودة، سرعة الأداء؛

2_2_تحديد معايير التقييم: يجب أن تكون هذه المعايير محددة مسبقا ومتفق عليها حتى تكون أساسا لعملية المقارنة بالنسبة للأداء الفعلي، ويجب أن توضع المعايير على أساس دراسة وتفهم لمتطلبات كل عمل من الأعمال؛

2_3_تحديد الطرق المستخدمة في تقييم الأداء:هناك العديد من الطرق التي تستخدم في تقييم أداء العاملين؛

2_4_تحديد مصادر جمع البيانات:إن عملية قياس الأداء لا تخرج عن كونها عملية تجميع معلومات ومن أهم عناصرها:

- ✓ أن هناك شخصا سوف يقوم بجمع المعلومات اللازمة للتقييم؛
- ✓ من أي مكان وموقع سيتم جمع هذه المعلومات.

وهذان العنصران يوضحان أن هناك عدة مصادر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لقياس أداء العاملين، ويمكن الاتفاق على أربع جهات تعتبر مصدرا للمعلومات التي يعتمد عليها في قياس، وتقييم الأداء "الرئيس المباشر، التقييم الذاتي، النظراء في العمل، والمرؤوسين".

2_5_تحليل تقارير قياس الأداء: ويقصد بها مقارنة الأداء الفعلي للمرؤوسين بالمعايير الموضوعة، وتعتبر هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي، ومن الأمور المهمة هنا هي إمكانية وصول المقيم إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل وقناعته بهذه النتيجة؛

[1]. محمد حسين عبد الله نعيم، **واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري**، مذكرة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص ص33-36.

2_6_مناقشة تقارير الأداء مع العاملين: لا يكفي أن يعرف العاملين نتائج تقييم أدائهم بل من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في الأداء، إن المناقشة تخفف من شدة تأثير النتائج السلبية على مشاعر واتجاهات العاملين؛

2_7_تحديد مدة و/أو عدد مرات تقييم الأداء: عند تقييم أداء العاملين يجب تحديد المدة الزمنية التي على أساسها يتم إعداد تقرير تقييم الأداء، وتتوقف هذه المدة على طبيعة وظروف العمل بالمنظمة والقوانين المعمول بها، وبصفة عامة فإن أغلب المنظمات تقوم بإعداد تقرير سنوي واحد لتقييم أداء العامل، في حين أن بعض المنظمات الأخرى تقوم بإعداد مثل هذا التقرير كل ستة شهور، وقد جرت العادة بأن يتم قياس أداء العمال الجدد على فترات متقاربة، كأن تكون كل شهرين أو ثلاثة شهور حتى يمكن وضعهم في المكان المناسب، والحكم على مقدار صلاحيتهم وكفاءتهم في العمل لمدة قادمة؛

2_8_الإجراءات التصحيحية: هي التغذية العكسية والتي تتم من خلال عقد جلسات يتم خلالها توفير المعلومات عن مستويات أداء ونقاط القوة والضعف بغرض تقويمه نحو المسار الصحيح، وقد تكون مباشرة وسريعة دون أن تتحقق من الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات وإنما محاولة تعديل الأداء فهذا التصحيح هو من النوع الفني، وقد تكون أكثر دقة بحيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات وتحديد السبب الرئيسي لذلك، وهذا الأسلوب يعتبر أكثر عقلانية وله فوائد كثيرة في المستقبل.

المبحث الثالث: فاعلية نظام الحوافز وأثرها على أداء العاملين

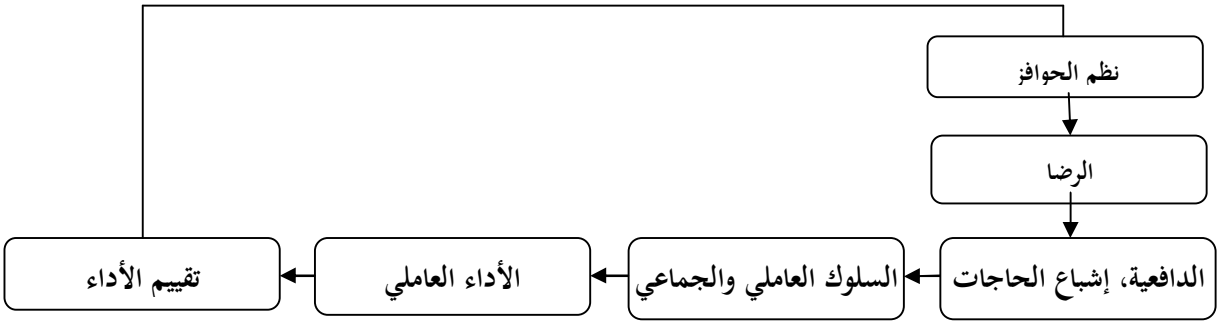
الحوافز تدفعللأداء،وتقلل من معدل دوران العمل، كما أنها تساهم في تحسين أداء العاملين وتدفع لرضاهم والوصول إلى ولائهم وحبهم للمؤسسة والعمل فيها كأنها منزلهم.

المطلب الأول: أثر الحوافز على أداء العاملين

الاعتقاد السائد هو أن 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، فبوجه عام العمال يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم عليه المنظمة، فمن الممكن أن يكون توقع المكافآت حافزا قويا لإثراء مستوى السلوك والأداء الوظيفي، أو يدفع إلى اختيار منظمة من المنظمات كمكان للعمل زيادة على ذلك فللحوافز أهميتها بالنسبة للعمال لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل،فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة

من السلوك العاملي للعامل، كما أنها تشبع الحاجات أو تخفض قوة الدافع، وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك، والشكل التالي يوضح أثر الحوافز على أداء العاملين.

الشكل رقم (4_2): علاقة الحوافز بالأداء



المصدر: نور الدين بوالشرش، **الحوافز وأداء العاملين في المنظمة الصحية العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمستشفى الحكيم ضربان بعنابة**، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005-2006، ص56.

من الشكل رقم 4_2 نلاحظ أن

وتجدر بنا هنا الإشارة إلى أن الحوافز تساهم في [1]:

1_رفع الروح المعنوية للعاملين: وهي عبارة عن مجموعة من المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تساهم في الشعور العام للرضا عن العمل، والروح المعنوية ترتبط بخمسة عوامل:

- ✓ ثقة أعضاء الفريق في الهدف؛
- ✓ ثقة أعضاء الفريق في بعضهم البعض؛
- ✓ الكفاءة التنظيمية للفريق؛
- ✓ الرضا عن العمل جماعة.

2_تحقيق الولاء التنظيمي: درجة تطابق العامل مع منظمته وارتباطه بها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية بالاستمرار في العضوية في هذه المنظمة، حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والإيجابية فالعلاقة طبعا لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وإيجابية وديناميكية وتقوم

[1]. سمية رشتة، **دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي**، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2014-2015، ص47.

على الإقناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، ليس تقييم كما يحصل عليه العامل من مزايا ومنافع مختلفة، فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولائه للمنظمة يعزز رغبته بالبقاء في العمل والاستمرار فيه.

3_الرضا عن العمل: تسعى المنظمات إلى إيجاد العوامل الدافعة إلى إثارة الحماس وخلق قوة الدافع للسلوك، إذ أن توافر نظام حوافز مطبق بشكل جيد يؤدي إلى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا، كما أنه تلك السعادة التي تأتي من خلال العمل، كما يعتبر أيضا مؤشرا عن مختلف المشاعر والحالات النفسية التي يشعر بها العامل 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 الشعور العام بالرضا عن العمل وبيئته.

فالرضا الوظيفي المرتفع للعامل يؤدي إلى تشجيعه للبذل والعطاء بعد أن يتحقق توازنه النفسي، ونجد فريق آخر يرى الصورة المعاكسة، أي أن الرضا الوظيفي يتأثر بالأداء، فهم يتبنون ويبررون هذه العلاقة كون الأداء المتميز من جانب الفرد العامل سوف يؤدي إلى تحفيزه ماديا ومعنويا، ومن ثمة القدرة على إشباع الحاجات المطلوبة، أي تحقيق رضاه عن العمل.

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

المطلب الثاني: خطوات وآليات الحوافز المساعدة في تحسين الأداء

عملية تحفيز العمال بالشكل الذي يجعلهم يربطون معه مصالحهم الشخصية بأهداف ومصالح وأهداف العمل تتشكل من عدة خطوات وآليات تتفاعل مع بعضها البعض مكونة مسار تنتهجه كل منظمة حسب إمكانياتها وخصائصها.

1_خطوات الحوافز المساعدة على تحسين الأداء: وتتمثل في ما يلي[1]:

1_1_مساعدة العاملين على التوسيع: فالعاملين عموما لديهم الرغبة في التطور والتحسن، ولكنهم يحجمون عن ذلك إذا كان مفروضا عليهم من أعلى المدير أو أن ما أضافوه للمنظمة عندما يحفزهم لإنجاز عمل يتعدى الأهداف المطلوبة؛

1_2_تحديد مستوى العمل: أي وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل قياسا على المخرجات التي تميز الأداء، وما إذا كان هذا الأداء جيدا أو غير مقبول، مع مراعاة مناقشة الأمر مع العاملين والاستماع إلى آرائهم

[1]. سمية رشتة، مرجع سبق ذكره، ص 50-51.

وتشجيعهم على أن يعطوا المواصفات التي يروها واقعية لقياس الأداء، وهذه المشاركة تترك أثرا طيبا لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم؛

1_3_تعيين حجم مسؤولية العاملين: من أهم العوامل التي تضعف تحفيز العاملين هو عدم وضوح ما هو متوقع منهم عمله، فمعرفة كل عامل بكيفية تصرفه مع الوظيفة التي يؤديها يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي ستزيد من تحفيزه للأداء الجيد؛

1_4_مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى للأداء: يرغب أغلب العاملين بشدة بأن يكون لهم دور في توقعات الأداء، وفي المدخلات التي تحسن مستويات الأداء، وبهذا يصبح من الضروري إشراك العاملين في وضع التصورات والمقترحات عن توقعات الأداء، لأن المدير أو المشرف عن العمل يجد عند العاملين معلومات عن رفع مستويات الأداء قد أغفلها أو لم يأخذها في الحسبان أو حتى قد لا تكون له دراية بها؛

1_5_توثيق ما اتفق عليه العاملين: على المدير أو المشرف أن يدون قائمة المعلومات عن قياسات ومستويات ما يتوقعه هو والعاملون من أداء، وتحديد الوقت الذي يستغرقه الوصول إلى هذه المستويات لأنواع معينة من العمل، ثم توثيق ذلك وإعطاء نسخ للعاملين عند المراجعة للأداء لكل عامل حتى تكون أساسا للمناقشة ولقياس ما تم إنجازه؛

1_6_استخدام أسلوب واضح في الحوافز والمكافآت: وخاصة لما يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع، وتتنوع الحوافز والمكافآت.

2_آليات التحفيز المساعدة في تحسين الأداء: وتتمثل في ما يلي[1]:

2_1_تخطيط ووضع الأهداف: إن مشاركة العامل في وضع أهداف ونتائج لهم والعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته خاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة، محددة، قابلة للقياس، ترضي طموحه، وذات قيمة عالية لأن تحديد الأهداف يعد عاملا مساعدا قويا في رفع الروح المعنوية للعاملين، خاصة إذا كانت هذه الأهداف قادرة على جذب العمال لتحقيقها، ومن هنا تبرز أهمية وضرورة اقتران مصالح وأهداف وآمال المنظمة مع مصالح وأهداف وآمال العمال به؛

2_2_المشاركة في القرارات: إن مشاركة العاملين في القرارات والأمور ذات العلاقة بعملهم يزيد من حماسهم وانتمائهم والتزاماتهم، ومن أهم النتائج المترتبة عن ذلك، ترشيد عملية اتخاذ القرارات، وأن المشاركة

[1]. سمية رشتة، مرجع سبق ذكره، ص51.

للعمال تتفق مع الميل النفسي لهم ليعملوا من خلال ما يقرونه لأنفسهم، وليس من خلال ما يطلبه ويفرضه الآخرون عليهم، لذلك تأتي أعمالهم تعكس مدى رضاهم على عملهم والالتزام بأدائهم على أحسن وجه؛

2_3_تعديل السلوك: بتغيير أفعال العاملين وسلوكهم من خلال التشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتثبيط الأفعال غير المرغوب فيها،ويقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال المرفوضة التي تحتاج إلى تغيير ثم يستخدمون الطرق المناسبة للتدعيم والتعزيز لتشجيع العاملين على إحداث التغيير؛

2_4_أثر العامل: من خلال توسيع وتنويع مهام العاملين ومسؤولياتهم وإتاحة لهم المزيد من الفرص للاجتهاد والمبادأة، ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل عامل بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيطا، كما يجب على الإدارة أن تعطي العامل صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، إن ظروف العمل المحسنة تحقق النفع لكل من العامل والمنظمة على حد سواء، فالعاملون تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم؛

2_5_التحفيز بالتغذية العكسية:إن توفير التغذية العكسية عن جوانب الأداء التي يشوبها الأخطاء أو قصور توقف الأثر التحفيزي لها على السياق الذي تقوم فيه وعلى الطريقة التي تقوم بها، فإن كانت المعلومات السلبية تقدم بشكل يمكن من التعرف على أسباب القصور _ويعرف بطريقة تصحيح الأخطاء_ فإن هذه المعلومات يكون لها أثر تطويري وتحسيني على الأداء، وبذلك يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها العامل كتغذية عكسية لعمله إيجابية وواضحة وتوقيتها مناسب وتساعد على التعرف على أسباب القصور وسبل معالجتها حتى توفر محركا ومحفزا.

المطلب الثالث:علاقة السياسات التحفيزية الحديثة بتحسين الأداء

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

1_الأجور: يعرف على أنه مجموعة المنافع الاقتصادية والاجتماعية والسيكولوجية التي يستفيد منها العامل سواء مباشرة كتعويض عن مساهمته، مجهوداته، طاقاته، وأفكاره في المنظمة، ويمثل الأجر الجزء الأكبر من التعويضات الكلية التي يحصل عليها العامل ويشمل كل ما يدفع له بالساعة أو أسبوعيا أو شهريا مقابل قيامه بعمل[1].

[1]. وسيلة حمداوي، مرجع سبق ذكره، ص139.

تهدف المنظمة من خلال الأجر إلى المساهمة في توفير اتجاهات إيجابية ناحية العمل " الرضا الوظيفي" لإبعاد الشكاوي والغياب والحوادث، وتقليل معدل حالات ترك العمل، والربط بين مستويات الأداء ومستويات الأجور وصولا إلى الرقي الأدائي بين العاملين، إحكام الرقابة على تكاليف الأداء، ومن خلال تحديد مستويات الأجور وفقا للمستويات التنظيمية وبدايات ونهايات مستوى الأجر في المستوى الوظيفي[1].

2_الترقية: هي نقل العامل 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 الوظيفة، وتهدف الترقية إلى ضمان بقاء العدد الكافي من العاملين في خدمة المنظمة 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 المنظمة يضمن بقاء العناصر الصالحة فيها وعدم هروبها بحثا عن فرص الترقية في منظمات أخرى تعمل على تحفيز العاملين لتحسين أدائهم وتنمية قدراتهم، إضافة إلى توفير فرص جذب عمال جدد للعمل في المنظمة لاستغلال مهاراتهم وقدراتهم وبالتالي الرفع من الأداء[2]؛

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 الآخر، وللاتصالات دور فعال في حفز العمال، فإذا توافر للمنظمة نظام اتصالات فعال يربط بين مختلف المستويات الإدارية وجميع العمال، فإن ذلك يحقق الترابط والتعاون ويهيئ انسجاما بين العاملين بالمنظمة ويكون حافزا لزيادة الأداء، وتعتبر عمليات الاتصال في المنظمة ضرورية من أجل تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة للقيام بأعمالهم، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين[3]؛

4_التدريب: هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتبيين أداء العامل[4]، ويتم ذلك باللجوء إلى تدريب العاملين بعد تحديد وحصر الاحتياجات وإعادة تأهيلهم ومنع تقادم معارفهم ومؤهلاتهم، كل هذا يؤدي إلى تحقيق عدة فوائد وهي:

---

[1]. محمد حافظ حجازي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، ط1، 2006، ص172.

[2]. نادر أحمد أبو شيخه، **إدارة الموارد البشرية**، دار صفاء، الأردن،ط1، 2000، ص164.

[3]. سمية رشتة، مرجع سبق ذكره، ص 53.

[4]. راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية "رؤية إستراتيجية"**، الدار الجامعية، مصر، بدون طبعة، 2003، ص176.

- ✓ **زيادة الإنتاجية:** حيث تنعكس زيادة مهارة العامل والناتجة 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 العامل على الأقل الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال.
- ✓ **رفع معنويات العامل:** لا شك بأن 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 للعمال؛
- ✓ **تخفيض حوادث العمل:** يعني هذا أن التدريب على الأسلوب الآمن لأداء العمل يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.

5_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 مرؤسيه جزء من عمل مفروض أو تعود القيام به، ويتبع هذا منح المرؤوس الحق في اتخاذ قرارات وإصدار أوامر لعمال آخرين حتى يمكن القيام بهذا العمل[1].

[1]. سمية رشتة، مرجع سبق ذكره، ص54.

خلاصة

إن أداء العمال يقوم بدور مهم في التأثير عل أداء المنظمة، فالتصرفات والأنشطة التي يقوم بها العامل في المنظمة من انتظامها في العمل واتصاله بالآخرين وانفعالاته ورضاه عن العمل وقيامه بأداء مهامه تعتبر حجر الأساس والنواة الأولى لما تحققه من أداء وحتى نعرف مدى قدرة العمال ومهاراتهم نقوم بالتقييم ومن ثمة تحسين أدائهم بعدة طرق وخطوات وآليات مساعدة لتحسين أداء العمال بمعنى أن الحوافز تؤثر على الأداء مما يؤدي إلى تحقيق ولائهم ورفع مستوى أدائهم ورفع روحهم المعنوية بمعنى أن علاقة الأداء ونظام التحفيز جدوى متداخلة وإيجابية في ما بينهم حيث أن نظام الحوافز الجيد يؤدي إلى تحقيق مستوى أداء جيد وإيجابي للمنظمة والأداء يحفز المنظمة أكثر فأكثر للاهتمام بنظام الحوافز زيادة تحسينه من أجل رفع مستوى الأداء ولمواكبة التغيرات التي تحدث على مستوى حاجات العاملين، وعلى مستوى البيئة التنافسية، وأن أغلب المنظمات لديها خطوات وآليات وسياسات تحفيزية مما تسهم في تحسين وارتقاء مستوى أداء العامل ومن ثمة تحسين أداء المنظمة.

الفصل الثالث:
دور الحوافز في تحسين أداء أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية

تمهيد:

بعد أن تم البحث في الجانب النظري لكل من مفهومي الحوافز وأداء العاملين وكيفية تقييمهم، من خلال الفصلين السابقين، فإنه سيتم في هذا الفصل الثالث التطرق إلى أثر الحوافز على أداء العاملين وذلك بإسقاط المفاهيم النظرية السابقة على الواقع من خلال مجتمع الدراسة المتمثل في أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير التابعة لجامعة يحي فارس بالمدية، وكيفية متابعة إدارة الكلية لموضوع الحوافز عند الأستاذة.

ولهذا الغرض، نقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

- ✓ المبحث الأول: تقديم جامعة يحي فارس بالمدية.
- ✓ المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
- ✓ المبحث الثالث:تفسير محاور الدراسة واختبار الفروض

المبحث الأول: تقديم جامعة يحيى فارس بالمدية

سوف يتم خلال هذا المبحث عرض أهم المعلومات المتوفرة عن جامعة يحي فارس بالمدية وكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير باعتبارها محل الدراسة.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة يحي فارس بالمدية

انطلق التعليم العالي بولاية المدية خلال السنة الجامعية 1989/1988 بموجب المرسوم رقم "89/48" المؤرخ في 11/ 04/ 1989م المتعلق بالهياكل الإدارية التي احتضنت المعهد الوطني للتعليم العالي في الالكتروتقني عندما كان معهدا تكنولوجيا تابعا لإكمالية "الفرابي"من أجل توفير التعليم العالي في الشعب التالية[1]:

- ✓ جذع مشترك تكنولوجيا؛
- ✓ تكوين في المدى القصير في الإلكتروتقني.

وفي شهر جويلية من سنة 2000 وبمقتضى المرسوم رقم 198/ 2000 المؤرخ في 2000/07/25رقي المعهد الوطني للتعليم العالي إلى مركز جامعي فقد ازداد تطورا حيث عرف المركز فتح أربعة معاهد:

- ✓ معهد العلوم والتكنولوجيا؛
- ✓ معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛
- ✓ معهد العلوم القانونية والإدارية؛
- ✓ معهد الآداب واللغات.

وقد تم ترقية المركز الجامعي يحي فارس إلى جامعة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 11/09 المؤرخ في 7 محرم 1430 هـ الموافق ل 4 جانفي 2009؛ فيما حددت كلية الجامعة حسب نفس المرسوم كما يأتي:

- ✓ كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية؛
- ✓ كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير؛
- ✓ كلية الحقوق؛
- ✓ كلية العلوم والتكنولوجيا.

[1].جامعة يحيى فارس بالمدية، **نبذة تاريخية**، [على الرابط]http://www.univ-medea.dz/univ/historique، 29 أفريل 2018.

ثم في سنة 2016 وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 16-74 المؤرخ في 13 جمادى الأولى 1437 الموافق لـ 22 فيفري 2016 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 09-11 المؤرخ في 7 محرم 1430 الموافق لـ 4 جانفي 2009، تم تحديد عدد الكليات المكونة لجامعة المدية واختصاصاتها كما يلي:

- ✓ كلية الآداب واللغات؛
- ✓ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؛
- ✓ كلية العلوم التكنولوجيا؛
- ✓ كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير؛
- ✓ كلية الحقوق والعلوم السياسية؛
- ✓ كلية العلوم.

المطلب الثاني: إدارات جامعة يحيى فارس بالمدية

أولا_رئاسة الجامعة

رئاسة الجامعة هي الجهاز التشريعي والتنفيذي للجامعة الذي يعمل تحت سلطة رئيسها، وهو المسؤول عن السير العام للجامعة مع احترام صلاحيات هيئاتها الأخرى. وبهذه الصفة يتولى المهام والمسؤوليات التالية[1]:

1_يمثل الجامعة في المحكمة وجميع أعمال الحياة المدنية؛

2_يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين في الجامعة؛

3_يبرم كل صفقة واتفاقية وعقد واتفاق في إطار التنظيم المعمول به؛

4_يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال التعليم والتمدرس؛

5_يعين مستخدمين الجامعة الذين لم تقرر طريقة أخرى لتعيينهم؛

6_هو الآمر بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة؛

7_يصدر تفويض اعتمادات التسيير إلى مديري المعاهد، وعند الاقتضاء مديري الملحقات؛

8_يفوض الإمضاء إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات، عند الاقتضاء؛

[1]. جامعة المدية، **رئاسة الجامعة**، [على الرابط]http://www.univ-medea.dz/univ/organisation-administrative/rectorat، 29 أفريل 2018.

9_يتخذ كل تدبير من شأنه أن يحسن نشاطات التكوين والبحث للجامعة مع مراعاة صلاحيات هيئاتها الأخرى؛

10_يسهر على احترام النظام الداخلي للجامعة الذي يعد مشروعه ويقدمه إلى مجلس الإدارة ليوافق عليه؛

11_يكون مسؤولا على حفظ الأمن والانضباط داخل الجامعة؛

12_يمنح الشهادات بتفويض من الوزير المكلف بالتعليم العالي؛

13_يضمن حفظ الأرشيف وصيانته.

ثانيا_الأمانة العامة

بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب 1425 الموافق 24 أوت سنة 2004، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الذي نشر في الجريدة الرسمية رقم 62 في 11 شعبان 1425 الموافق 26 سبتمبر 2004، تتكفل الأمانة العامة بما يأتي[1]:

1_ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال؛

2_تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها؛

3_ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث؛

4_السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة؛

5_وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها؛

6_ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي؛

7_ضمان تسيير وحفظ الارشيف والتوثيق لمديرية الجامعة؛

8_ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره.

تشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي المديريات الفرعية الآتية:

- ✓ المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين؛
- ✓ المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة؛

[1]. جامعة المدية، **الأمانة العامة**، [على الرابط] http://www.univ-medea.dz/univ/organisation-administrative/sucretariat-generale.2018، 29 أفريل

- ✓ المديرية الفرعية للوسائل والصيانة؛
- ✓ المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

ثالثا_نيابات رئاسة الجامعة

بموجب التشريعات المعمول بها، تتشكل مديرية الجامعة من أربع نيابات[1]:

1_نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالثوالتأهيل الجامعي والبحث العلمي وكذا التكوين العالي في ما بعد التدرج:بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب 1425 الموافق 24 أوت سنة 2004، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الذي نشر في الجريدة الرسمية رقم 62 في 11 شعبان 1425 الموافق 26 سبتمبر 2004، تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي وكذا التكوين العالي في ما بعد التدرج بما يأتي:

- ✓ متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي والسهر علة تطبيق التنظيم المعمول به في هذ المجال؛
- ✓ متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد؛
- ✓ القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث؛
- ✓ ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرشيفه؛
- ✓ جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة؛

تشمل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي وكذا التكوين العالي في ما بعد التدرج المصالح التالية:

- ✓ مصلحة التأهيل الجامعي؛
- ✓ مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه؛
- ✓ مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص.

[1]. جامعة المدية، **نيابات الجامعة**، [على الرابط] http://www.univ-medea.dz/univ/organisation-administrative/vice-rectorats، 29 أفريل 2018.

2_نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج:بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب 1425 الموافق 24 أوت سنة 2004، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الذي نشر في الجريدة الرسمية رقم 62 في 11 شعبان 1425 الموافق 26 سبتمبر 2004، تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج بما يأتي:

- ✓ متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتربصات المنظمة من قبل الجامعة؛
- ✓ السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من قبل الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة؛
- ✓ السهر على احترام التنظيم المعمول به في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال طلبة التدرج؛
- ✓ متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة وترقية أنشطة التكوين المتواصل في الجامعة؛
- ✓ –السهر على احترام التنظيم والإجراءات المعمول بها في مجال تسليم الشهادات والمعادلات؛
- ✓ مسك القائمة الاسمية للطلبة وتحيينها.

وتشمل مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج المصالح الآتية:

- ✓ مصلحة التعليم والتربصات والتقييم؛
- ✓ مصلحة الشهادات والمعادلات؛
- ✓ مصلحة التكوين المتواصل.

3_نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية: بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب 1425 الموافق 24 أوت سنة 2004، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الذي نشر في الجريدة الرسمية رقم 62 في 11 شعبان 1425 الموافق 26 سبتمبر 2004، تتكفل نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية بما يأتي:

- ✓ ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة؛

- ✓ المبادرة بكل نشاط من اجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث؛
- ✓ القيام بأعمال التنشيط والاتصال؛
- ✓ تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها؛
- ✓ ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامه.

تشمل مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية المصالح الآتية:

- ✓ مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة؛
- ✓ مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية؛
- ✓ مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص.

4_نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه:بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب 1425 الموافق 24 أوت سنة 2004، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الذي نشر في الجريدة الرسمية رقم 62 في 11 شعبان 1425 الموافق 26 سبتمبر 2004، تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه بما يأتي:

- ✓ جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة؛
- ✓ القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم, لا سيما في مجال تطوير التأطير البيداغوجي والإداري؛
- ✓ مسك البطاقية الإحصائية للجامعة والسهر على تحيينها دوريا؛
- ✓ القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومنافذها المهنية؛
- ✓ وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم؛
- ✓ ترقية أنشطة إعلام الطلبة؛
- ✓ متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالإتصال مع المصالح المعنية؛

و تشمل مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه المصالح الآتية:

- ✓ مصلحة الإحصاء والاستشراف؛
- ✓ مصلحة التوجيه والإعلام؛

✓ مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

المطلب الثالث: تقديم مكان التربص بجامعة يحيى فارس بالمدية

تم اعتماد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-11 المؤرخ في 7 محرم عام 1430 الموافق ل 04 جانفي 2009المتضمن إنشاء جامعة المدية، وقبل هذا كان معهد علوم التسيير الذي أنشأ بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 02-198 المؤرخ في 25 جويلية 2000 والمتضمن إنشاء المركز الجامعي بالمدية .وقبله كانت شعبة علوم التسيير مجرد دائرة من مجموعة الدوائر الموجودة بالمعهد الوطني للإلكتروتقني بالمدية، حيث تم فتح هذه الشعبة مع شعبة الإعلام الآلي للتسيير مدى قصير خلالالسنة الجامعية 1998-1999،ثم تم بعد ذلك مع بداية السنة الجامعية الموالية فتح جذع مشترك علوم تجارية، وخلال السنة الجامعية 2002-2003 تم فتح أيضا جذع مشترك علوم اقتصادية[1].

فمعهد علوم التسيير (سابقا) والذي تم تعديل تسميته من قبل الوزارة الوصية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 06-277 المؤرخ في 21 رجب 1427 الموافق ل 16 أوت 2006 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 02-198 المذكور أعلاه ليسمى معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والذي تحول حاليا إلى كلية بالمسمى علاه هي بالوقت الحالي يتضمن تتضمن كل الجذوع المشتركة للمدى الطويل والموجودة في الجامعات الكبرى إضافة إلى تخصص إعلام آلي للتسيير مدى قصير والذي تقتضي آخر دفعة به مع نهاية السنة الجامعية 2010-2011 بالإضافة إلى نظام "ل، م، د" والذي جرى تعميمه مع بداية السنة الجامعية 2010-2011 وهو تاريخ التوقف عن النظام الكلاسيكي[2].

إن هذا التطور الذي عرفته كليتنا من حيث التوسع في فتح التخصصات وتوفير نفس الفرص المتاحة للملتحقين بها في إمكانية الاختيار بين مختلف الشُعب جعل في المقابل وتيرة نمو عدد الطلبة تزيد بوتيرة متسارعة وهذا التطور في عدد الطلبة سايره في المقابل تطور في كم ونوع المؤطرين وإذا ما تفحصنا الفروع الموجودة بالكلية والتخصصات التي تتضمنها الدفعات المتخرجة وحجم ونوع التأطير بالإضافة إلى الهياكل المتوفرة والآفاق التي تسعى الإدرة إلى تحقيقها.

[1].إيمان زوازكي، **التدريب على مهارات الإلقاء وأثره في الأداء الوظيفي**، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالجامعة المدية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2015، ص84.

[2].المرجع نفسه، ص84.

المطلب الثاني: تخصصات وهياكل الكلية

أولا_تخصصات الكلية

إن معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والذي تحول إلى كلية، هو بالوقت الحالي يتضمن كل الجذوع المشتركة للمدى الطويل والقصير ونظام "ل.م.د"والموجودة في الجامعات الكبرى إضافة إلى تخصص إعلام آلي للتسيير كل هذا مفصل في التالي[1]:

1_التكوين طويل المدى: يتضمن ثلاثة جذوع مشتركة تدوم بها الدراسة لمدة أربع سنوات منها سنتين بالجذع المشترك وسنتين بالتخصص تختتم بمذكرة التخرج ليتحصل بعدها الطالب على شهادة ليسانس في أحد التخصصات المرتبطة بالجذع المشترك وهي على النحو التالي:

- ✓ **جذع مشترك علوم التسيير:** يعد قسم علوم التسيير من النواة الأساسية للكلية باعتباره أول قسم تم فتحه بالمعهد سابقا مع قسم الإعلام الآلي للتسيير خلال الموسم الجامعي 1998-1999م، ومنذ ذلك الحين تطور عدد الطلبة سواء كان ذلك بالجذع المشترك أو لطلبة التخصص، ويضم تخصصين حيث يتوزع الطلبة بعد سنوات الجذع المشترك في تخصصي العلوم المالية وإدارة الأعمال بالإضافة إلى تخصصات أخرى جديدة.
- ✓ **التكوين قصير المدى:** يستفيد ما نسبته 10% من الطلبة الأوائل من إتمام الدراسة في المدى الطويل في تخصص إدارة الأعمال، ومزال تخصص الإعلام الآلي للتسيير يستوعب الطلبة من جامعات الوسط، غير أنه تم غلق هذه الشعبة مع بداية السنة الجامعية 2009-2010م.
- ✓ **نظام ل.م.د LMD:** شرع المعهد بداية السنة الجامعية 2008-2009م، في تطبيق النظام الجديد الذي اعتمدته الوزارة، بتخصيص الأول أكاديمي بعنوان المالية والمحاسبة، والثاني مهني بعنوان المقاولاتية.

وقد قدمت الإدارة أربعة مشاريع جديدة للسنة الجامعية 2009-2010 وتمت الموافقة على ثلاثة منها هي:

- ✓ الإدارة وتسيير المؤسسة.... أكاديمي.
- ✓ الإدارة الإقليمية والحضرية .....أكاديمي.

[1].أسماء شايب الراس، **دور الثقافة التنظيمية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية2017، ص98-99.

- ✓ تسيير المؤسسات الفندقية والسياحية....مهني.
- ✓ **الدراسات العليا:** بادرت إدارة المعهد سابقا مع بداية السنة الجامعية 2006-2007 إلى فتح التخصصين المالية والمحاسبة والآخر إدارة الأعمال والتسويق، غير أنه في السنة الجامعية الموالية اقتصر فتح الدراسات العليا على فرع المالية والمحاسبة.
- ✓ **التأطير:** سايرت وتيرة نمو وتوسع تخصصات المعهد مع تزايد عدد الطلبة تطور عدد المؤطرين به كما ونوعا وتغطى حاليا أكثر من 90% من قبل أساتذة محاضرين أو مكلفين بالدروس، ورغم العدد المتنامي سنويا فإنه مازال يتم الاعتماد على نسبة وإن كانت تتناقص سنويا من الأساتذة المؤقتين.

ثانيا_هياكل الكلية

يتوفر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بعد انتقالها إلى القطب الجامعي الجديد على هياكل متعددة في غاية الجودة، وخصوصا نوعية التجهيزات الملحقة بالقاعات والمدرجات، ويمكن توضيح هذه الهياكل في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1_3): الهياكل المتوفرة في الكلية

الهياكل	العدد
مدرج	06
قاعة أعمال موجهة بسعة 30 طالب	30
قاعة محاضرات بسعة 50 طالب	10
مخبر للإعلام الآلي	03

المصدر: معلومات متحصل عليها من الموقع الإلكتروني للجامعة www.univ-medea,dz، بتاريخ 2018/03/29.

كما يتوفر بالكلية جناح مكتبة من عدة طوابق: حيث يستفيد طلبة الكلية من خدمات مكتبة مركزية وأخرى على مستوى الكلية تحتوي على أحدث الكتب، ويتم البحث عنها من خلال أجهزة الإعلام الآلي آليا، أما الطلبة الذين هم على وشك التخرج فيستفيدون من خدمات الانترنت من خلال توفر أزيد من 93 جهاز حاسوب مخصص لذلك، و6314 عنوان من رصيد الوثائق[1]، وهي موزعة على النحو التالي:

[1].بوحمبل عبلة، مقدم فاطمة، **دور إدارة الوقت في تحسين مستوى أداء العاملين في المؤسسة العمومية، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2016، ص57.

الجدول رقم (2_3): الرصيد الإجمالي للمكتبة وتوزيعه حسب العناوين والنسخ

الرقم	الفرع	العناوين	عدد النسخ
1	الكتب بالعربية	6852	37544
2	الكتب بالفرنسية	2099	5620
3	الكتب بالانجليزية	33	58
4	المذكرات	4775	//
5	المعاجم	102	416
6	الموسوعات	133	404
7	المجلات والدوريات	276	735

المصدر: جامعة المدية، **إحصائيات المكتبة**،[على الرابط]00-37-13-05-11-2015/http://www.univ-medea.dz.

كما أن المكتبة تحتوي على 93 حاسوب منها 51 لطلبة الليسانس، و25 لطلبة الماستر، كما أن المكتبة تهتم باقتناء الكتب التي تتعلق بمجال دراسة الكلية كهدف أساسي بالإضافة إلى الكتب الأخرى، وتتسع المكتبة ل 900 مقعد حيث تتوفر على:

الجدول رقم (3_3): الهياكل المتوفرة في مكتبة الكلية

الهياكل	العدد
قاعة مطالعة لأساتذة	01
قاعة مطالعة لطلبة ما بعد التدرج والماستر	01
قاعة بالنسبة لطلبة التدرج	06
قاعة الانترنت للأساتذة	01
قاعة للانترنت لطلبة ما بعد التدرج والماستر	01
قاعة للانترنت لطلبة التدرج	01
فضاء للإعارة	03
مخزن للكتب	03

المصدر: بوحمبل عبلة، مقدم فاطمة، **دور إدارة الوقت في تحسين مستوى أداء العاملين في المؤسسة العمومية، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2016، ص58.

ثالثا_إحصائيات الطلبة والأساتذة بالكلية للسنة الدراسية 2017-2018.

إن التطور الذي عرفته الكلية من حيث التوسع في فتح التخصصات إلى زيادة عدد الطلبة وبالمقابل الزيادة في كم ونوع المؤطرين وذلك بالنسبة لكل الأقسام والتخصصات وهي كالتالي[1]:

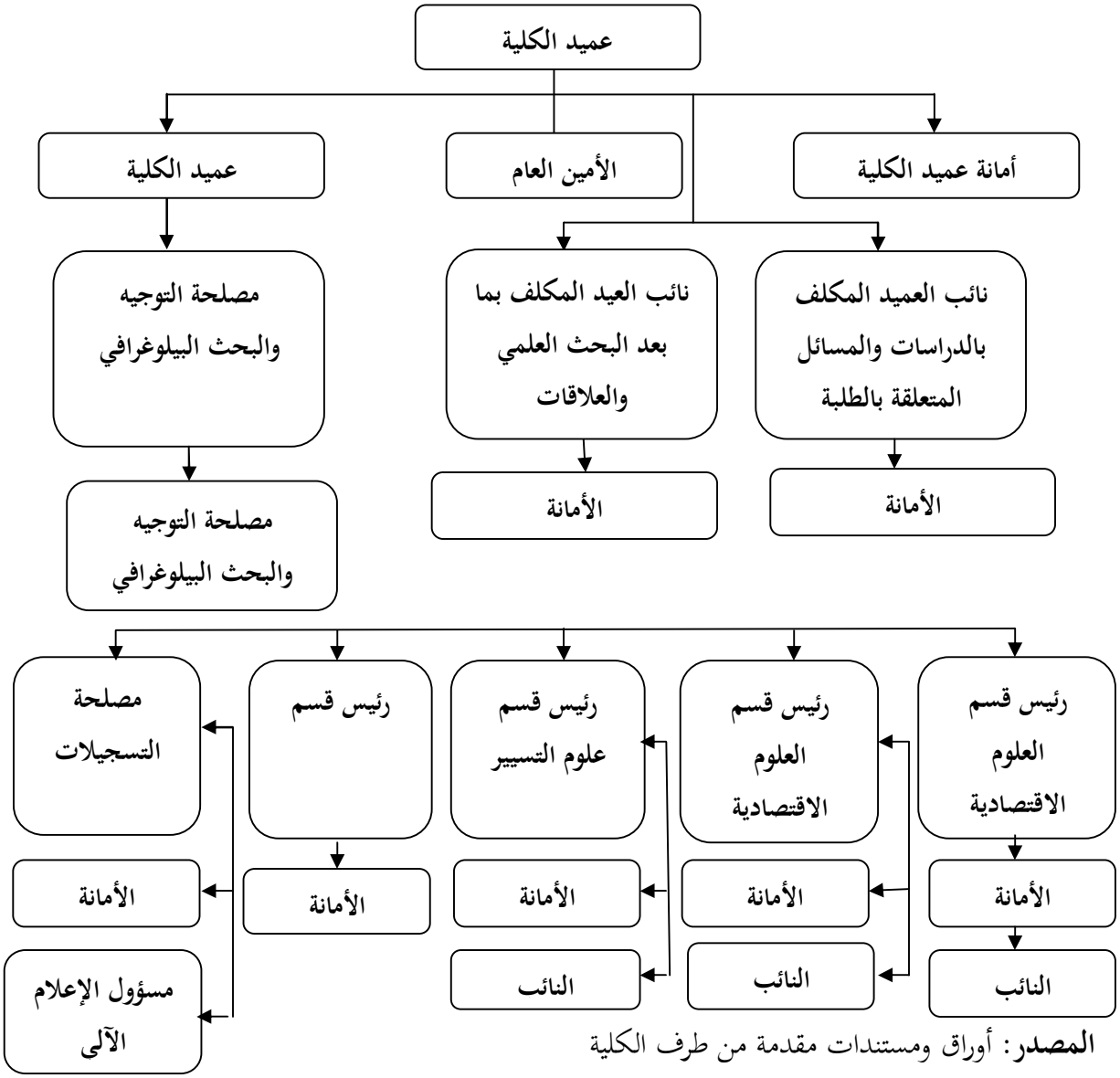
- ✓ فيما يخص طلبة الليسانس: عدد طلبة جذع المشترك 1346، السنة الثانية 875، السنة الثالثة 553.
- ✓ فيما يخص طلبة الماستر: السنة الأولى 664، السنة الثانية 482.
- ✓ عدد الطلبة في الدكتوراه ل.م.د: العلوم الاقتصادية 03، العلوم التجارية 10، علوم التسيير 04.
- ✓ عدد الطلبة في الدكتوراه كلاسيكية: العلوم الاقتصادية 06، العلوم التجارية 03، علوم التسيير 13.
- ✓ عدد الأساتذة بالكلية: 13 أستاذ، 28 أستاذ محاضر "أ"، 39 أستاذ محاضر "ب"، 39 أستاذ مساعد "أ"، 06 أستاذ مساعد "ب".

المطلب الثالث: عرض تفصيلي للهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة المدية

إن الهيكل التنظيمي يعتبر الإطار أو البناء الذي يصور الوحدات، المصالح، الأقسام، أو الفروع المكونة للمؤسسة، ولا شك أن سر نجاح هذه الأخيرة يكمن في مدى توفيقها في اختيار الهيكل التنظيمي الذي يوافق أنشطتها ويحقق أهدافها المسطرة، كونه يعتبر المرجع الحقيقي للعملاء الداخليين إذ يبين لهم حدود مسؤولياتهم وواجباتهم ويوضح لهم طرق الاتصال الرسمية فيما بينهم داخل المؤسسة.والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للكلية.

[1].معلومات مقدمة من طرف الإدارة.

الشكل رقم (1_3): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



المصدر: أوراق ومستندات مقدمة من طرف الكلية

وفيما يلي سنتطرق إلى أهم المصالح الظاهرة في الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير[1]:

1_عميد الكلية: وهو المسؤول الرئيسي عن السير العام للكلية، حيث يعتبر ممثل الكلية أمام القضاء وعن جميع أعمال الحياة المدنية، والمسؤول عن اتخاذ كل التدابير المتعلقة بنشاطات الكلية وتسييرها.

[1].أسماء شايب الراس، مرجع سبق ذكره، ص ص95-97.

2_الأمين العام: مكلف بالإدارات كمصلحة المستخدمين ومصلحة الميزانية، ويسهر على متابعة هؤلاء العمال وانضباطهم، ويتكفل بما يلي:

- ✓ تحضيرمشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وضمان تنفيذه.
- ✓ تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.
- ✓ ضمان تسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليهما.
- ✓ تحضير مشروع ميزانية الكلية وضمان تنفيذه.
- ✓ ترقية الأنشطة العلمية والثقافية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة.
- ✓ تسيير الوسائل المنقولة والعقارية للكلية والسهر على صيانتها.
- ✓ ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.

تشمل المصلح التابعة للأمانة العامة مايلي:

- ✓ مصلحة المستخدمين.
- ✓ مصلحة الوسائل العامة.
- ✓ مصلحة الميزانية والمراقبة.
- ✓ وكالة المحاسبة.
- ✓ خلية الاعلام الآلي.

3_نائب العميد المكلف بالدراسات والوسائل المتعلقة بالطلبة: يشرف على عمل الأقسام ويتولى الاهتمام بمشاغل الطلبة، والسهر على تسجيلات الطلبة واستخراج كشوف نقاطهم، كذلك إحصائيات حول الكلية ومتابعة شؤون الأساتذة.

4_نائب العميد المكلف بالبحث العلمي: متابعة طلبة الماجستير والإشراف على مناقشة المذكرات وعلى مسابقات الماجستير.

5_رؤساء الأقسام: يعتبرون كإداريين بيداغوجيين (مسؤولين عن السير البيداغوجي)، يتولون الاهتمام بتنظيم الأقسام (كل مسؤول حسب قسمه)، وإعداد برامج الدراسة وبرامج الامتحانات والمداولات.

6_مصلحة التسجيلات: متابعة ملفات الطلبة ومسارهم الدراسي وإعداد شهادات التسجيل وبطاقات الطالب وتسليم كشوف النقاط.

7_مصالح الإعلام الآلي: تتولى حجز نقاط الطلبة على أجهزة الحاسوب وإستخراج المداولات وكشوف النقاط.

8_مسؤول مكتبة الكلية: يشرف على العمليات والخدمات المكتبية وتتلخص فيما يلي:

- ✓ الإشراف على الأداء المكتبي.
- ✓ تسهيل عملية الحصول على المعلومة عن طريق الفهارس.
- ✓ اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي.
- ✓ تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.
- ✓ مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيلوغرافية.
- ✓ المساهمة الفعالة في انشغالات الطلبة وبحوثهم العلمية.
- ✓ السهر على السير الحسن ومتابعة موظفي المكتبة.
- ✓ تدريب العاملين في حقل المكتبات من غير المتخصصين في أعمال المكتبات.
- ✓ تهيئة الجو الملائم للمطالعة.
- ✓ مواكبة التطور التكنولوجي والمستخدم في مجال المكتبات.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث توضيح الإطار المنهجي للدراسة الذي استخدمناه، حيث يبين حدود الدراسة وأداة الدراسة وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واستنباط النتائج.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على بيانات وافية ودقيقة لتصور الواقع الاجتماعي والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول المشكلة، ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة به، ولأنه مناسب لوصف الظاهرة محل الدراسة المتمثلة في وصف مدى تأثير الحوافز على أداء العاملين.

أولا_مجالات الدراسة

تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

- ✓ **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية.
- ✓ **الحدود البشرية:** الأساتذة العاملون في الكلية.
- ✓ **الحدود العلمية:** تتعلق بمتغيرين هما الحوافز بأنواعها (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية)، وأداء العاملين.
- ✓ **الحدود الزمانية:** أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2017-2018.

ثانيا_أسلوب الدراسة

لتوفر بيانات وحقائق عن مشكلة موضوع البحث، إضافة إلى تفسيرها والوقوف على دلالتها، وللبرهنة على فرضيات البحث وإثباتها ميدانيا اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لموضوع بحثنا والذي سنحاول من خلاله دور الحوافز في تحسين أداء أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية.

ثالثا_مجتمع وعينة الدراسة

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع الدراسة، وعليه فإن مجتمع الدراسة يتمثل في أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والبالغ عددهم 125 أستاذ، وقد تم اختيار عينة مكونة من 40 فردا من مجتمع الدراسة وهذا بصفة عشوائية، وبعد توزيع الاستبانات تم استرجاع 32 استبانه، وبالتالي وصل عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل 32، أي بنسبة استرداد بلغت 80%.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة استخدمنا الاستبانة التي تعد من أكثر أدوات البحث شيوعا في محور الدراسات والبحوث المسحية، كما قمنا بتصميمه في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

أولا_خطوات تصميم وبناء أداة الدراسة

نظرا لعدم وجود أداة مصممة لتحقيق غرض الدراسة فقد قمنا بتصميم استبانة نتوخى من خلالها تحقيق أهداف الدراسة، وقد اعتمدنا في بناءه على عدد من المصادر تتمثل فيما يلي:

✓ الإطلاع على الدوريات والمجلات والبحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بمشكلة الدراسة؛

- المواقع الالكترونية المتخصصة في إعداد الاستبانات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

ثانيا_شكل الاستبانة

تمثل الاستبانة الأداة الرئيسية لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد اشتملت الاستبانة على جزئين رئيسيين هما:

1_الجزء الأول (البيانات الشخصية): تعتبر المتغيرات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص العينة والوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة، من أهم المتغيرات الشخصية لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير في "الجنس،العمر، الرتبة العلمية، سنوات الأقدمية ".

2_الجزء الثاني: ويشمل هذا الجزء العبارات التي تتكون منها الاستبانة وهي مقسمة إلى محورين:

- ✓ المحور الأول: الحوافز، وذلك من خلال ثلاثة أبعاد:
  - البعد الأول: الحوافز المادية ويشتمل هذا البعد على 10عبارات.
  - البعد الثاني: الحوافز المعنوية ويتكون هذا البعد من 10عبارات.
  - البعد الثالث: حوافز اجتماعية، ويشتمل هذا البعد على 8عبارات.
- ✓ المحور الثاني: أداء العاملين ويشتمل هذا المحور على 17عبارة.

حيث اشتملتالاستبانةعلى**3** نقاط بمقياس ليكرت بالنسبة للمحورين والتي تدرجت حسب المعايير كما في الجدول التالي:

الجدول(4_3): الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانة

خيارات الإجابة	الدرجة
نعم	3
لا أدري	2
لا	1

باعتبار الاستبانة أداة من أدوات جمع البيانات التي تستخدم في اتخاذ القرارات يتوجب التأكد من جودتها ولهذا قمنا بالتأكد من صدقه وثباته كما سيأتي.

المطلب الثالث: مصداقية وثبات أداة الدراسة

باعتبار الاستبانة أداة من أدوات جمع البيانات التي تستخدم في اتخاذ القرارات يتوجب التأكد من جودتها ولهذا قمنا بالتأكد من صدقه وثباته كما سيأتي.

أولا_الصدق

تعتبر الاستبانة صادقة إذا كانت تقيس ما صممت فعليا من أجله. ويقصد بصدق الأداة صدق نتائجها وتفسيراتها، ويتحقق هذا إذا كانت تحتوي على عبارات ذات صلة بمتغيرات الدراسة وللتأكد من صدق الاستبانة اتبعنا الخطوات التالية:

1_الصدق الظاهري: يعد صدق الاستبانة شرطا ضروريا ينبغي توفره في الأداة التي تعتمدها الدراسة، وتكون الاستبانة صادقة لما أعدت له إذا كان بمقدورها القياس الفعلي لما وضعت له بخصوص محاولة استطلاع رأي العينة محل الدراسة حول دور الحوافز في تحسين أداء الأساتذة.لذلك قمنا بإعداد استبانة بالاعتماد على استبانات تم عرضها على أساتذة بغية تحكيمها والتأكد من مدى مناسبة العبارات للمحتوى وشموليتها، وتنوع محتواها وتقويم الصياغة اللغوية، عرضناها على الأستاذة المشرفة وقمنا بإجراء تعديلات تتعلق بحذف بعض العبارات المكررة وتغيير بعض الكلمات بما يتناسب مع بيئتنا تكونت لدينا أداة الدراسة في صورتها الجديدة.

2_صدق الاتساق الداخلي:لحساب الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة قمنا بحساب معدل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات المحورين مع المحور الذي تنتمي إليه.

2_1_صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: بعد إجراء اختبار معامل الارتباط سيبرمان على عبارات المحور الأول مع المحور تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي.

جدول(5_3): يوضح معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية لكل بعد

بعد الحوافز المادية	رقم العبارة	**1**	**2**	**3**	**4**	5
	معامل الارتباط	**0.505	**0.624	**0.690	**0.492	0.285
	مستوى الدلالة	0.0003	0.000	0.000	0.000	0.113
	رقم العبارة	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
	معامل الارتباط	**-0.146**	*0.423	**0.108**	**0.539	**0.246**
	مستوى الدلالة	**0.425**	0.016	**0.558**	0.0001	**0.144**
بعد الحوافز المعنوية	رقم العبارة	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**
	معامل الارتباط	*0.410	**0.475	0.206	**0.708	0.243
	مستوى الدلالة	0.020	0.0006	0.259	0.000	0.180
	رقم العبارة	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**
	معامل الارتباط	**0.554	0.284	0.308	*0.445	0.277
	مستوى الدلالة	0.0001	0.115	0.086	0.011	0.124

	رقم العبارة	21	22	23	24	25
بعد الحوافز الاجتماعية	معامل الارتباط	**0.518	**0.549	**0.582	**0.454	**0.545
	مستوى الدلالة	0.0002	0.0001	0.000	0.0009	0.0001
	رقم العبارة	**26**	**27**	**28**		
	معامل الارتباط	**0.0007**	**0.627	**0.475		
	مستوى الدلالة	**0.971**	0.000	0.0006		
*دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05**دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01						

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (5_3) نلاحظ أن:

- ✓ **بالنسبة لبعد الحوافز المادية:** يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات البعد الخاص بالحوافز المادية تتراوح بين (**0.690**) في حدها الأعلى أمام العبارة (3)، وبين (**-0.146**)في حدها الأدنى أمام العبارة رقم(6)، وأن العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة **(0.05) عدا العبارات 5، 6، 8، 10 والمؤشر عليهم بسطر في الجدول**، لذا سنقوم باستبعاد هذه العبارات لأنها غير دالة إحصائية ونحتفظ فقط بالعبارات الدالة إحصائية، وعليه يصبح هذا البعد مشكلا من 6 عبارات فقط؛
- ✓ **بالنسبة لبعدالحوافز المعنوية:** يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات البعد الخاص بالحوافز المعنوية في الكلية موجبة وتتراوح بين (**0.708**) في حدها الأعلى أمام العبارة (14)، وبين (**0.206**) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم(13)، وأن العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة **(0.05)**، عدا العبارات 20،18،17،15،13 والمؤشر عليهم بسطر في الجدول، لذا سنقوم باستبعاد هذه العبارات لأنها غير دالة إحصائية، وعليه يصبح هذا البعد مشكلا من 5 عبارات فقط.
- ✓ **بالنسبة لبعد الحوافز الاجتماعية:** يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات البعد الخاص بالحوافز الاجتماعية في الكلية موجبة وتتراوح بين (**0.627**)في حدها الأعلى أمام العبارة (27)، وبين (**0.0007**)في حدها الأدنى أمام العبارة رقم(26)، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة **(0.05)**، عدا العبارة 26 والمؤشر عليها بسطر في الجدول، لذا سنقوم باستبعاد هذه العبارة لأنها غير دالة إحصائية، وعليه يصبح هذا البعد مشكلا من 7 عبارات.

2_2_صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: بعد إجراء اختبار معامل الارتباط سيبرمان على عبارات المحور الثاني مع المحور تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي.

جدول(6_3): يوضح معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية لكل بعد

رقم العبارة	29	30	31	32	33	34	35	36		
معامل الارتباط	*0.379	**0.0009**	*0.360	**0.300**	*0.369	**0.262**	**0.303**	-		
مستوى الدلالة	0.032	**0.961**	0.043	**0.095**	0.025	**0.147**	**0.092**	-		
رقم العبارة	**37**	**38**	**39**	**40**	**41**	**42**	**43**	**44**	**45**	
معامل الارتباط	-	**0.152**	**0.539	**0.290**	**0.227**	**0.471	*0.357	**0.654	*0.379
مستوى الدلالة	-	**0.407**	0.0001	**0.107**	**0.212**	0.0007	0.045	0.000	0.032

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05

**دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم(6_3) نلاحظ أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات محور أداء العاملين موجبة وتتراوح بين (0.654) في حدها الأعلى أمام العبارة(44)، وبين (0.0009) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم(30)، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)،عدا العبارات 32،30،34،35،36،37،38،41،40 والمؤشر عليهم بسطر في الجدول،لذا سنقوم باستبعاد هذه العبارات لانها غير دالة إحصائية، وعليه يصبح هذا البعد مشكلا من8 عبارات.

2_3_الصدق البنائي لمحوري الاستبانة: والذي يبين مدى ارتباط كل محور من محوري الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبانة، وللتحقق من ذلك قمنا بحساب معاملات الارتباط بين كل محور من محوري الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول(7_3): يوضح معاملات الارتباط بين محوري الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة.

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الحوافز	**0.650	0.000
أداء العاملين	**0.944	0.000
****دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01** **المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS**		

يتضح من خلال الجدول رقم (7_3) أن هناك علاقة موجبة بين المحورين مع أداة القياس، وبذلك تعتبر عبارات المحورين صادقة لما وضعت لقياسه، لأن قيمة معامل الارتباط قريبة من 1 ومستوى الدلالة للمحورين أقل من 0.05.

وانطلاقا من نتائج الاتساق الداخلي والصدق البنائي تكون الاستبانة في شكل جديد دون 19 عبارة التي حذفت بسبب أنها كانت غير دالة إحصائيا.

ثانيا_ثبات الاستبانة

للتأكد من ثبات الاستبانة قمنا بحساب قيمة ألفا كرونباخ لقياس لكل محور على حده والاستبانة ككل لأن خيارات الإجابة من شكل ليكارت الثلاثي بعد القيام بحذف العبارات غير الدالة إحصائيا، والجدول التالي يوضح معاملات الثبات.

جدول(8_3): يبين معاملات ثبات الاستبانة.

	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
الحوافز	9	0.591
أداء العاملين	18	0.742
الاستبانة ككل	27	0.760

يوضح الجدول رقم (8_3) قيم معاملات الثبات لمحوري الاستبانة والاستبانة ككل، ويتضح من قيمة ألفا كرونباخ للمحورين والاستبانة والتي قدرت قيمه بـ (0.591، 0.742، 0.760على التوالي)، وبالرغم من أن الحد الأدنى المقبول في الثبات غير محدد إلا أن هذه القيمة تتراوح بين 0 و1، نلاحظ أن قيمة ألفا لمحوري الدراسة أكبر من 0.5، وهذا يعني أن قيمها قيم مقبولة لأغراض التحليل.

بناءا على ما توصلنا إليه بخصوص صدق وثبات الاستبانة تكون هذه الأخيرة صالحة للتحليل واختبار فروض الدراسة عليها(أنظر الملحق رقم01).

المطلب الرابع: إجراءات تطبيق الدراسة

بعد الانتهاء من عملية التأكد من ثبات وصدق الاستبانة قمنا بالخطوات الآتية كإجراءات مكملة لعملية تطبيق الدراسة الميدانية:

1_بعد تعديل الاستبانة قام الطالبان بتقديم الاستبانة إلى عينة الدراسة من العمال، حيث تم توزيع 40 استبانة؛

2_تم استرداد 32استبانة، وقد بلغت النسبة الإجمالية الصالحة للتحليل الإحصائي80%؛

3_استخدمنابرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: Statical Package for Social)S.P.S.SSciences الإصدار 24 للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها.

وقبل عرض أسئلة الدراسة ومناقشة نتائجها واختبار فرضياتها يجب معرفة طبيعة توزيع البيانات المتحصل عليها بعد تبويبها في برنامج الحزم الإحصائية؛ ولهذا استخدمنا اختبار كولمجروف_سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات؛ لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا. يقوم هذا الاختبار على فرضين:

الفرض العدمي (H_0): بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرض البديل (H_1): العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة لا تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي.

فإذا كانت مستوى الدلالة (Sig) أكبر من 5% فإننا نقبل الفرض العدمي وعليه البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا، أما إن كانت مستوى الدلالة (Sig) أقل من 5% فإننا نقبل الفرض البديل وعليه البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا.

والجدول التالي يبين اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدراسة.

جدول رقم (9_3): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف_سمرنوف (1_Sample K_S)

البيان	عدد العبارات	قيمةz	مستوى الدلالة
الحوافز	**9**	**0.128**	**0.200**
أداء العاملين	**18**	**0.129**	**0.188**

المصدر:من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج **SPSS.**

يوضح الجدول رقم (9_3)نتائج الاختبار حيث أن مستوى الدلالة لكل المحورين أكبر من0.05 وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي لذلك يجب استخدام الاختبارات المعلمية.

وبعد التأكد من نوعية توزيع البيانات استخدمنا الاختبارات المعلمية لأنها تتلاءم مع التوزيع الطبيعي، كما اعتمدنا على الأدوات الإحصائية التالية:

- ✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة؛
- ✓ حساب معامل الارتباط سيبرمان لأن المتغيرات ترتيبية؛
- ✓ معامل ألفا كرونباخ؛
- ✓ اختبار التوزيع الطبيعي(اختباركولمجروف_سمرنوف (**1_Sample K_S**)؛
- ✓ اختبار "**OneSampleTtest** " لدراسة الفروق في إجابات عينة الدراسة حول عبارات الاستبانة؛
- ✓ اختبار التباين الأحادي **OneWayANOVA** واختبار التجانس Levene's Test لدراسة الفروق.

المبحث الثالث: تفسير محاور الدراسة

بعد التأكد من جودة الاستبانة وأنها صالحة للتحليل سنتناول في هذا المبحث تحليل وتفسير محاور الدراسة من خلال تحليل المحور الأول ثم القيام بتحليل المحور الثاني.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية

تضمنت الاستبانة جزءا خاصا بالمعلومات الشخصية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتوزيع أفراد العينة حسب متغيرات: الجنس، العمر، الرتبة العلمية، سنوات الأقدمية.

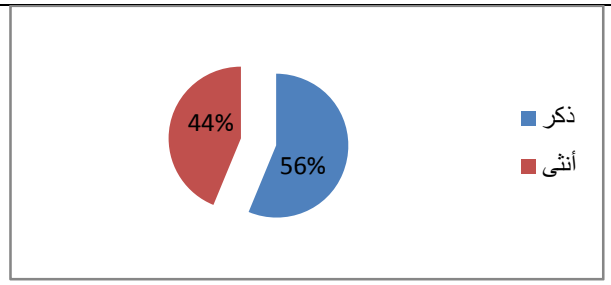
أولا_الجنس

كانت النتائج المتحصل عليها بحسب هذا المتغير كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول(10_3): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	18	56,3
أنثى	14	43,8
المجموع	32	100,0

الشكل رقم(2_3):توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS..

من خلال الجدول رقم(10_3) والشكل رقم(2_3)نلاحظ أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث بـ 12.4%، حيث أن 18 من أفراد العينة الذين أجريت عليهم الدراسة من مجموع 32 فرد هم ذكور بنسبة تقدر بـ (56.2%)وهي الفئة الأكبر، في حين أن 14 منهم هن إناث يمثلن نسبة تقدر بـ (43.8%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، والسبب راجع إلى الخصائص الفعلية لمجتمع الدراسة إذ يغلب الجنس الذكري في الكلية على الإناث.

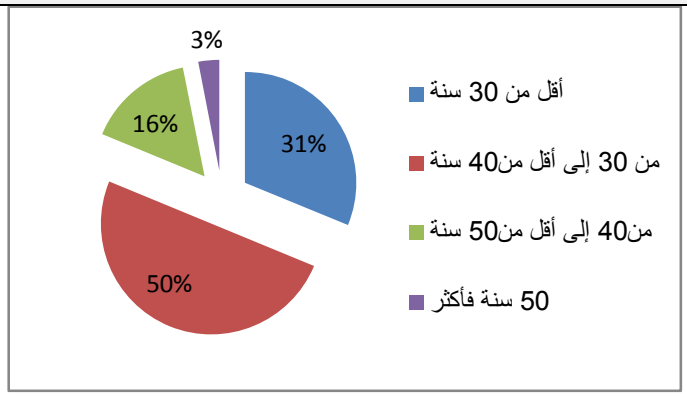
ثانيا_العمر

كانت النتائج المتحصل عليها بحسب هذا المتغير كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول(11_3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرالعمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 30 سنة	10	31,3
من 30 إلى أقل من40سنة	16	50,0
من40 إلى أقل من50 سنة	5	15,6
50 سنة فأكثر	1	3,1
المجموع	32	100,0

الشكل رقم(3_3): يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم(11_3) والشكل رقم(3_3) نلاحظ أن الفئتين الغالبتين على عينة الدراسة هما فئة (من 30 إلى أقل40سنة) بنسبة تقدر بـ(50.0%)، تليها فئة اقل (من 30) بنسبة تقدر بـ(31.3%).وهذا راجع للخصائص الفعلية للمجتمع والمتمثل في أعمار أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية.

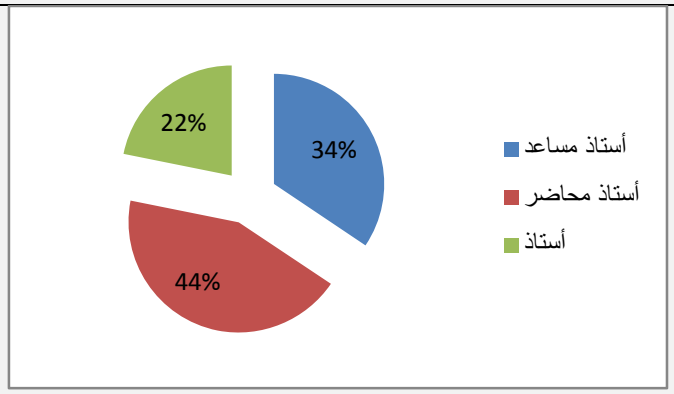
ثالثا_متغير الرتبة العلمية

كانت النتائج المتحصل عليها بحسب هذا المتغير كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول(12_3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الرتبة العلمية.

الرتبة العلمية	التكرار	النسبة المئوية%
أستاذ مساعد	11	34,4
أستاذ محاضر	14	43,8
أستاذ	7	21,9
المجموع	32	100,0

الشكل رقم(4_3):يوضح توزيع عينة الدراسة وفق الرتبة العلمية



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS..

من خلال الجدول رقم(12_3) والشكل رقم(4_3) نلاحظ أن الفئتين الغالبتين على عينة الدراسة هو رتبة أستاذ محاضر بنسبة (43.8)، تليها رتبة أستاذ مساعد بنسبة (34.4)، وهذا تماشيا مع الفئة العمرية لأفراد عينة الدراسة والذين تغلب عليها الفئة من 30 إلى 40سنة تليها فئة أقل من 30 سنة.

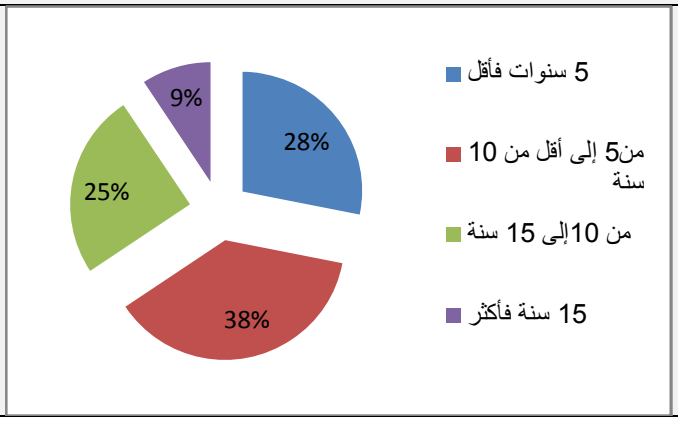
رابعا_سنوات الأقدمية

كانت النتائج المتحصل عليها بحسب هذا المتغير كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم(13_3): توزيع أفراد عينة الدراسةوفق متغير سنوات الأقدمية.

سنواتالأقدمية	التكرار	النسبة المئوية%
5 سنوات فأقل	9	28,1
من5 إلى أقل من 10 سنة	12	37,5
من 10إلى 15 سنة	8	25,0
15 سنة فأكثر	3	9.4
المجمـــوع	32	% 100

الشكل رقم(5_3): يوضح توزيع عينة الدراسة وفق سنوات الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS..

من خلال الجدول رقم(13_3) والشكل رقم(5_3)نلاحظ أن أغلبية العمال تتراوح مدة الأقدمية في المؤسسة لديهم تراوح بين 5 و10سنوات بنسبة تقدر بـ(37.5%)وهي نوعا ما جيدة لاكتساب العمال سنوات التجربة الميدانية اللازمة، ثم يليها المجال أقل من 5سنوات والتي تتراوح نسبته (28.1%)،والسبب راجع إلى الفئة العمرية التي ينتمون إليها أقل من 35 سنة.

المطلب الثاني: تحليل عبارات محور الحوافز

لتحليل عبارات المحور الأول استخدامنا اختبار T للعينة الواحدة **(One Sample T test)**، وهذا بغرض اختبار الفرضية الإحصائية التالية:مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة حول واقع الحوافز في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير يفوق درجة المتوسط وهي الوزن النسبي المقدر بـ66.66%[1].

- **الفرض العدمي (H_0)**: وسيط النسبة المئوية للإجابة يساوي درجة الحياد وهي66.66%.
- **الفرض البديل (H_1)**: وسيط النسبة المئوية للإجابة لا يساوي درجة الحياد وهي 66.66%.

بحيث نعتبر **العبارة إيجابية** بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي **(1.69)** أو مستوى الدلالة أقل من0.05 والوزن النسبي لهاأكبرمن66.66%.

و**العبارة سلبية** بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي **(1.69)** أو مستوى الدلالة أقل من0.05 والوزن النسبي أقل من66.66%.

وتكون آراء العينة في **العبارة محايدة** إذا كان مستوى الدلالة لها**أكبرمن0.05**.

يتفرع من الفرضية الرئيسية السابقة ثلاث فرضيات جزئية كما سيأتي.

أولا_الفرضية الجزئية الأولى

درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول بعد الحوافز المادية أكبر من درجة الحياد والمقدرة بالوزن النسبي 66.66%بعدإجراء اختبار T للعينة الواحدة لكل عبارة على حده من العبارات التي تضمنها بعد الحوافز المادية توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

[1] 66.66 %وهي القيمة المرجح باستعمال النسبة المئوية للعدد 2المقابل لخيار الإجابة لا أدري.

جدول رقم (14_3):تحليل عبارات بعد الحوافز المادية لدى أفراد عينة الدراسة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	يتناسب راتبي والدرجة العلمية التي أحملها	2,06	,914	68.65	12,77	,000	**2**
2	أحصل على مكافأة مادية لقاء بذلي المزيد من الجهد	1,44	,801	47.99	10,15	,000	**6**
3	الأجر الذي أتلقاه يتناسب مع جهدي المبذول أثناء العمل	2,00	,880	66.66	12,85	,000	**4**
4	الأجر الذي أتقاضاه يغطي حاجاتي الأساسية	2,03	,967	67.66	11,88	,000	**3**
7	أشعر أن راتبي يمنحني مكانة اجتماعية بين زملائي في العمل	1,97	,822	65.66	13,54	,000	**5**
9	تقدم الكلية ترقيات عادلة وفق أسس علمية ومدروسة	2,38	,833	79.32	16,13	,000	**1**
البعد الأول: الحوافز المادية		1.98	0.523	65.99	21.39	.000	
المصدر:من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.							

الجدولرقم (14_3)يبين آراء أفراد عينة الدراسة في عبارات بعد الحوافز المادية ولتفسيرها تم ترتيبها تنازليا حسب الوزن النسبي لكل عبارة كماسيأتي:

1_في العبارة رقم "9" بلغ الوزن النسبي 79.32% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من0.05)؛ مما يدل على أن الترقيات بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية تتم وفق أسس علمية مدروسة وعادلة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وهذا ما يشعرهم بأهمية عملهم ومكانتهم في الكلية وبالتالي يحسن من أدائهم.

2_ في العبارة رقم "1" بلغ الوزن النسبي 68.65% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من0.05)؛ مما يدل على أن الراتب والدرجة العلمية بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية يتناسبان من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وهذا ما يشعرهم بالرضا عن ذلك.

3_في العبارة رقم "4" بلغ الوزن النسبي 66.66% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من0.05)؛ مما يدل على أن الأجر الذي يتقضاه الأساتذة يغطي احتياجاتهم الأساسية وهذا ما يساعد في تحقيق الرضا الوظيفي لهم.

4_في العبارة رقم "3" بلغ الوزن النسبي 67.66% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من0.05)؛ مما يدل على أن الأجر الذي يتلقاه أساتذة الكلية يتناسب مع جهدهم المبذول أثناء العمل.

5_في العبارة رقم "**7**" بلغ الوزن النسبي 65.66% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من0.05)؛ مما يدل على أن أفراد العينة يرون بأن راتبهم لا يمنحهم مكانة اجتماعية بين زملائهم في العمل وهذا ما يشعرهم بعدم الرضا وبالتالي يقلل من أدائهم.

6_في العبارة رقم "2" بلغ الوزن النسبي 47.99% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل على أن أساتذة الكلية لا يحصلون على مكافأة مادية لقاء بذلهم المزيد من الجهد وهذا ما يجعلهم يبحثون عن وظائف أخرى خارج قطاع التعليم أو عمل ساعات إضافية في جامعات أخرى.

ثانيا_الفرضية الجزئية الثانية

درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول بعد الحوافز المعنوية أكبر من درجة الحياد والمقدرة بالوزن النسبي 66.66%.بعدإجراء اختبار T للعينة الواحدة لكل عبارة على حده من العبارات التي تضمنها بعد الحوافز المعنويةتوصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (15_3):تحليل عبارات بعد الحوافز المعنوية لدى أفراد عينة الدراسة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
11	تتيح لي كلية الاشتراك في النواديوالأنشطة الرياضية	2,47	,803	82,32	17,400	,000	**2**
12	أحصل على شهادة تقدير نظير أدائي الجيد	1,34	,701	44,66	10,849	,000	**5**
14	يهتم رئيسي المباشر بتقديم عبارات الثناء والشكر الشفوية لي	2,16	,884	71,99	13,800	,000	**3**
16	تشركني الكلية في عملية اتخاذ القرار، ما يسهم في زيادة رضائي	1,81	,896	60,32	11,446	,000	**4**
19	يشعرني حصولي على تربصات قصيرة وطويلة المدى بأهمية عملي	2,66	,745	88,65	20,162	,000	**1**
البعد الثاني: الحوافز المعنوية		**2.08**	**0.47**	**69.32**	**24.64**	**0.000**	
المصدر:من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.							

الجدول رقم (15_3)يبين آراء أفراد عينة الدراسة في عبارات بعد الحوافز المعنوية ولتفسيرها تم ترتيبها تنازليا حسب الوزن النسبي لكل عبارة كماسيأتي:

1_ في العبارة رقم "19" بلغ الوزن النسبي 88.65% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من0.05)؛ مما يدل على أن حصول أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير على تربصات قصيرة

وطويلة المدى يشعرهم بأهمية عملهم ما يساعد في تنمية شعورهم بالرضا عن الكلية وبالتالي يحسن من أدائهم ويزيد من ولائهم.

2_في العبارة رقم "11" بلغ الوزن النسبي 82.32% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من0.05)؛ مما يدل على أن الكلية تتيح لأساتذتها الاشتراك في النوادي والأنشطة الرياضية وهذا ما تسعى لتحقيقه الكلية مؤخرا بإبرامها اتفاقيات مع نوادي رياضية وثقافية يقوم الأساتذة بالتسجيل فيها وهذا من أجل تنمية شعورهم بالرضا والتحفيز فيزيد أدائهم وشعورهم بالانتماء للكلية

3_في العبارة رقم "14" بلغ الوزن النسبي 71.99%ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من0.05)؛ مما يدل على أن الرؤساء المباشرين لأساتذة الكلية يهتمون بتقديم عبارات الثناء والشكر الشفوية لهم وهذا ما يشعرهم بالرضا عن عملهم وبالتالي زيادة مثابرتهم في العمل.

4_في العبارة رقم "16" بلغ الوزن النسبي 60.32%ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من0.05)؛ مما يدل على أن الكلية لا تشرك أساتذتها في عملية اتخاذ القرار، وهذا راجع لطبيعة تسيير العمل في مؤسسات التعليم العالي.

5_في العبارة رقم "12" بلغ الوزن النسبي 44.66%ومستوى الدلالة "0.0001" (وهو أقل من0.05)؛ مما يدل على أن أساتذة الكلية لا يحصلون على شهادة تقدير مقابل أدائهم الجيد وهذا ما ينقص من رضاهم عن الكلية.**ثالثا_الفرضية الجزئية الثالثة**

درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول بعد الحوافز الاجتماعية أكبر من درجة الحياد والمقدرة بالوزن النسبي 66.66.%بعدإجراء اختبار T للعينة الواحدة لكل عبارة على حده من العبارات التي تضمنها بعد الحوافز الاجتماعية توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (16_3):تحليل عبارات بعد الحوافز الاجتماعية لدى أفراد عينة الدراسة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
21	توفر لي الجامعة سكن خاص وملائم	1,84	,954	61,32	10,932	,000	5
22	توفر لي الجامعة مواصلات للتنقل	1,56	,878	51,99	10,072	,000	7
23	تتوفر الكلية على خدمات ثقافية (مثل نادي ثقافي، أو رياضي) لتحفيزي على أداء عملي بكفاءة	1,75	,842	58,32	11,751	,000	6

24	أشعر بالرضا على التأمين الصحي	2,00	,916	66,66	12,354	,000	3
25	تتوفر جامعتي على عيادة طبية بها جميع الضروريات الأساسية عند الحاجة	2,00	,803	66,66	14,085	,000	2
27	تقدم الجامعة القروض في المناسبات الاجتماعية	1,97	,822	65,66	13,541	,000	4
28	توفر الجامعة مطعما خاصا "كافتيريا" لإستخدامها في فترات الراحة	2,53	,842	84,32	17,009	,000	1
البعد الثالث: متطلب الحوافز الاجتماعية		1.95	0.490	64.99	22.507	0.000	
مستوى الدلالة α=0,05							

المصدر:من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

الجدول رقم (16_3)يبين آراء أفراد عينة الدراسة في عبارات بعد الحوافز الاجتماعية ولتفسيرها تم ترتيبها تنازليا حسب الوزن النسبي لكل عبارة كماسيأتي:

1_ في العبارة رقم "28" بلغ الوزن النسبي 84.32% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من0.05)؛ مما يدل على أن الجامعة تتوفر على مطعم خاص"كافتيريا" لاستخدامها في فترات الاستراحة وهذا يشعر الأساتذة بالراحة ويغنيهم عن عناء مغادرة الجامعة إلى أمكان أخرى لتلبية بعض من احتياجاتهم.

2_في العبارة رقم "25" بلغ الوزن النسبي 66.66% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من0.05)؛ مما يدل على أن توفر عيادة طبية بالجامعة بها جميع الضروريات الأساسية عند الحاجة وهذا ما يشعر الأساتذة بالأمان.

3_في العبارة رقم "24" بلغ الوزن النسبي 66.66% ومستوى الدلالة "0.0002" (وهو أقل من0.05)؛ مما يدل على أن الأساتذة يشعرون بالرضا على التأمين الصحي.

4_في العبارة رقم "27" بلغ الوزن النسبي 65.66% ومستوى الدلالة "0.0001" (وهو أقل من0.05)؛ مما يدل على أن أساتذة الكلية لا تقدم لهم قروض في المناسبات الاجتماعية.

5_في العبارة رقم "21" بلغ الوزن النسبي 61.32% ومستوى الدلالة "0.0001" (وهو أقل من0.05)؛ مما يدل على أن الجامعة لا توفر لأساتذة الكلية سكنا خاصا وملائما وهذا ما يشعرهم بعدم الأمان وبالتالي ينقص من أدائهم.

6_في العبارة رقم "23" بلغ الوزن النسبي 58.32% ومستوى الدلالة "0.0001(وهو أقل من 0.05) مما يدل على أن الكلية لا تتوفر على خدمات ثقافية (مثل نادي ثقافي، أو رياضي) لتحفيز الأساتذة على أداء عملهم بكفاءة.

7_في العبارة رقم "22"بلغ الوزن النسبي 51.99%و مستوى الدلالة 0.0001 (و هو أقل من 0.05) مما يدل على أن الكلية لا توفر للأساتذة مواصلات للتنقل وهذا ما يكون له انعكاس سلبي على أدائه.

وبصفة عامة وانطلاقا من المتوسطات الحسابية لأبعاد الحوافز (والمقدرة بـ1.98 و2.08و1.95 على التوالي، والمقابلة للأوزان النسبية65.99،69.32، 64.99على التوالي، مما يدل على أن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تقدم كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية حوافز معنوية أم الحوافز المادية والحوافز الاجتماعية فلا تتوفر فيها.

المطلب الثالث: تحليل عبارات محور أداء العاملين

لتحليل عبارات المحور الثاني أيضا استخدامنا اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test)، وهذا بغرض اختبار الفرضية الإحصائية التالية: مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية يفوق درجة المتوسط وهي الوزن النسبي المقدر بـ .%66.66

بعدإجراء اختبار T للعينة الواحدة لكل عبارة على حده من العبارات التي تضمنها محور أداء العاملين توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (17_3):تحليل عبارات محور أداء العاملين لدى أفراد عينة الدراسة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
29	أبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد	2,94	,246	97,99	67,567	,000	2
31	لدي رغبة في التحدي أثناء عملي	2,75	,568	91,65	27,390	,000	3
33	يستشيروني زملائي في الكثير من الأمور التي يجهلونها لإلمامي الواسع بكل صغيرة وكبيرة في عملي	2,00	,916	66,66	12,354	,000	7
39	لدي الإستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى	3,00	,000[a]	99,99	15,228	,000	1
42	ألتزم بتنفيذ التعليمات بحذافيرها	2,31	,859	76,99	22,502	,000	6

43	لدي ميول للتكيف مع ظروف العمل الصعبة	2,63	,660	87,65	20,256	,000	4
44	يعتمد علي رئيسي المباشر في أداء بعض الأعمال الصعبة	2,56	,716	58.33	12,076	,000	5
45	أحرص على إتقان عملي	1,91	,893	63.66	67,567	,000	8
محور: أداء العاملين		2.56	0.287	85.32	50.42	.000	
المصدر:من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.							

الجدول رقم (3_17)يبين آراء أفراد عينة الدراسة في عبارات محور أداء العاملين ولتفسيرها تم ترتيبها تنازليا حسب الوزن النسبي لكل عبارة كماسيأتي:

1_ في العبارة رقم "39" بلغ الوزن النسبي 99.99%ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من0.05)؛ مما يدل على أن أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لديهم الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى مما يدل على أن لأفراد عينة الدراسة الرغبة في تحسين وتطوير أدائهم.

2_في العبارة رقم "29" بلغ الوزن النسبي 97.99% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من0.05)؛ مما يدل على أن أساتذة الكلية يبذلون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد مما يدل على رغبة أفراد عينة الدراسة أداء المطلوب منهم على أحسن وجه وهذا يحسن من أدائهم.

3_في العبارة رقم "31" بلغ الوزن النسبي 91.65%ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من0.05)؛ مما يدل على أن أساتذة الكلية لديهم الرغبة في التحدي أثناء عملهم، وهذا ما يزيد من رغبتهم في تحسين وتطوير ذواتهم وبالتالي الرفع من أدائهم.

4_في العبارة رقم "43" بلغ الوزن النسبي 87.65%ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من0.05)؛ مما يدل على أن الأساتذة لديهم ميول للتكيف مع ظروف العمل الصعبة.

5_في العبارة رقم "44" بلغ الوزن النسبي 85.33%ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من0.05)؛ مما يدل أن الرؤساء المباشرين يعتمدون على الأساتذة في أداء بعض الأعمال الصعبة وهذا راجع إلى ثقة الرؤساء في المرؤوسين من جهة ومن جهة أخرى تشجيع التمكين والتفويض للعمل في الكلية.

6_في العبارة رقم "42" بلغ الوزن النسبي 76.99%ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من0.05)؛ مما يدل على أن الأساتذة يلتزمون بتنفيذ التعليمات بحذافيرها سعيا منهم لتحسين الأداء والذي سيقيمون عليه فيما بعد.

7_في العبارة رقم "33" بلغ الوزن النسبي 66.66%ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من0.05)؛ مما يدل على الأساتذة يستشيرونهم زملاءهم في الكثير من الأمور التي يجهلونها وهذا راجع من جهة إلى توفر الكفاءة في أساتذة الكلية وإلمامهم الواسع بكل صغيرة وكبيرة في العمل، ومن جهة أخرى الثقة المتبادل بين الأساتذة مما يساهم في جعل مناخ العمل جيد وبالتالي يحسن من أدائهم.

8_في العبارة رقم "45" بلغ الوزن النسبي 63.66%ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من0.05)؛ مما يدل على أن أساتذة الكلية لا يحرصون على إتقان عملهم .

وبصفة عامة وانطلاقا من المتوسط الحسابي لمحور أداء العاملين والمقدرة بـ 2.56 والمقابل للوزن النسبي85.32،فإنه ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة فأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالمدية لديهم مستوى مقبول من الأداء ويرغبون في تطويره وتحسينه.

المبحث الرابع: اختبار فروض الدراسة

تهدف الدراسة بشكل عام إلى التعرف على أثر الحوافز على تحسين أداء العاملين(محل الدرسة) لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعوم التسيير بجامعة المدية، وللتعرف على ذلك سيتم اختبار فرض الدراسة كما يأتي.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

جاءت الفرضية الثالثة على النحو الآتي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبانة تعزى للمتغيرات الشخصية.

للإجابة على هذا الفرض استخدمنا اختبار التجانس Levene's Test في حالة دراسة الاختلاف بين فئتين، وتحليل التباين الأحادي One Way ANOVA وهذا في حالة دراسة الاختلاف بين أكثر من فئتين.

- **الفرض العدمي (H_0)**: لا يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في كل محور من محوري الدراسة كل على حده تعزى للمتغير الشخصي المدروس.
- **الفرض البديل(H_1)**: يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في كل محور من محوري الدراسة كل على حده تعزى للمتغير الشخصي المدروس.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

أولا_الفرضية الفرعية الأولى

تنص هذه الفرضية على أنه:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبانة تعزى لمتغير الجنس؛ وباعتبار أن متغير الجنس يضم فئتين (ذكور، إناث) استخدمنا اختبار التجانس لتحديد الاختلاف من عدمه.

فإذا كانت مستوى الدلالة (Sig) في اختبار التجانس أقل من 0.05 فإننا نقبل الفرض العدمي (عدم وجود تجانس)، وعليه لا توجد اختلافات.

أما إذا كانت مستوى الدلالة (Sig) في اختبار التجانس أكبر من 0.05 فإننا نقبل الفرض البديل (وجود تجانس).

بعد إجراء اختبار التجانس تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي.

جدولر قم (18_3): نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى متغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار التجانس Levene's Test	قيمة T	مستوى الدلالة
أداء العاملين	ذكر	18	23,4444	2,61719	0.032	1.027	0.860
	أنثى	14	22,5000	2,53438		1.031	
الحوافز	ذكر	18	35,3889	7,99367	2.517	0.556-	0.123
	أنثى	14	36,7143	4,42769		0.596-	

بناءعلى النتائج الموضحة في الجدول رقم 18_3 نلاحظ أن مستوى الدلالة لاختبار التجانس أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لمحوري الحوافز وأداء العاملين لذلك نقبل الفرض البديل (وجود تجانس)، ونرجع ذلك إلى أن التشريعات والقوانين المعمول بها في مؤسسات التعليم العالي لا تولي اختلافا بين الرجل والمرأة .

ثانيا_الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبانة تعزىلمتغيرالعمر؛وللتعرفعلىماإذاكانتهنالكفروقاذاتدلالةإحصائيةفيمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا إلى الفئة العمرية استخدمنا تحليل التباين الأحادي .

فرض العدم (H_0): لا يوجد اختلاف بين إجابات أفراد عينة الدراسة بحسب الفئات العمرية الأربع.

الفرض البديل (H_1): يوجد اختلاف بين إجابات أفراد عينة الدراسة بحسب الفئات العمرية الأربع.

فإذا كانت مستوى الدلالة في اختبار التباين الأحادي أقل من 0.05 فإننا نقبل الفرض العدمي (عدم وجود اختلاف).

أما إذا كانت مستوى الدلالة في اختبار التبادل الأحادي أكبر من 0.05 فإننا نقبل الفرض البديل (وجود الاختلاف).

بعد إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (19_3): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى اختلاف متغير العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
أداء العاملين	بين المجموعات	18,431	3	6,144	0.912	0.448
	داخل المجموعات	188,538	28	6,733		
	المجموع	206,969	31			
الحوافز	بين المجموعات	102,131	3	34,044	0.761	0.526
	داخل المجموعات	1252,837	28	44,744		
	المجموع	1354,969	31			

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم 19_3 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محوري الحوافز وأداء العاملين لدى أفراد عينة

الدراسة باختلاف متغير العمر ونرجع هذه النتيجة إلى أن جميع الأساتذة أينما كانوا ومهما اختلفت أعمارهم فإن نظرتهم واحدة بالنسبة لموضوع دراستنا.

ثالثا_الفرضية الفرعية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبانة تعزى لمتغير الرتبة العلمية؛ ولتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا إلى اختلاف هذا المتغير استخدمنا تحليل التباين الأحادي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (20_3): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى الرتبة العلمية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
أداء العاملين	بين المجموعات	4,190	2	2,095	0.300	0.743
	داخل المجموعات	202,779	29	6,992		
	المجموع	206,969	31			
الحوافز	بين المجموعات	114,118	2	57,059	1.334	0.279
	داخل المجموعات	1240,851	29	42,788		
	المجموع	1354,969	31			

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم 20_3 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الحوافز وأداء العاملين لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف رتبهم العلمية ونرجع هذه النتيجة إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة هي متشابهة ولو اختلفت رتبتهم العلمية لأفراد عينة الدراسة فإن نظرتهم واحدة بالنسبة لموضوع دراستنا.

رابعا_الفرضية الفرعية الرابعة

تنص هذه الفرضية على أنه:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبانة تعزى لمتغير سنوات الأقدمية؛ ولتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة

الدراسة وفقا إلى اختلاف هذا المتغير استخدمنا تحليل التباين الأحادي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (21_3): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى اختلاف متغير سنوات الأقدمية.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
أداء العاملين	بين المجموعات	27,427	4	6,857	1.031	0.409
	داخل المجموعات	179,542	27	6,650		
	المجموع	206,969	31			
الحوافز	بين المجموعات	72,052	4	18,013	0.379	0.822
	داخل المجموعات	1282,917	27	47,515		
	_المجموع	1354,969	31			

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم 21_3 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الحوافز وأداء العاملين لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير سنوات الأقدمية، ونرجع هذه النتيجة إلى أن جميع الأساتذة أينما كانوا ومهما اختلفت سنوات الأقدمية فإن نظرتهم واحدة بالنسبة لموضوع دراستنا.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

جاءت الفرضية الرابعة على النحو الآتي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز وأداء العاملين بحسب آراء أفراد عينة الدراسة؛ وللإجابة على هذا الفرض استخدمنا اختبار الانحدار المتعدد، والذي يقاس بحسب الصيغة الرياضية الخطية التالية: $\mathbf{Y= B_0 + B_1 X_1+ B_2 X_2+ B_3X_3}$

حيث أن: $\mathbf{Y}$: أداء العاملين.

$\mathbf{X_1}$: الحوافز المادية.

$\mathbf{X_2}$: الحوافز المعنوية.

X_3: الحوافز الاجتماعية.

أولا_تقدير النموذج القياسي

بعد إدخال البيانات في برنامج الحزم الإحصائية (**spss**)، ظهرت نتائج تقدير معامل نموذج تقدير أثر الحوافز على أداء العاملين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في الصيغة الخطية الآتية[1]:

$$y = 16.71 + 0.117x_1 + 0.495x_2 - 0.018x_3$$
$$t\ 6.916\ 0.793\ 2.659\ -0.127$$

ثانيا_التحليل الإحصائي

1_اختبار معنوية المعالم: انطلاقا من استخدام إحصائية ستودنت T لتقييم معنوية معالم النموذج يمكن توضيح نتائج هذا الاختبار من خلال الجدول الموالي وذلك عند مستوى 5%. بحيث القيمة الجدولية T_{tab} نستخرجها من جدول ستودنت عند نفس المستوى معنوية أي 5%، وبدرجة حرية (n_k) وتساوي 33-2=32، أي: T_{tab}= 1.679.

جدول رقم 22_3): نتائج اختبار ستودنت لنموذج تقدير أثر الحوافز على أداء العاملين.

المقدرات	المعاملات	القيم المحسوبة T_{cal}	القيم الجدولية T_{tab}	مستوى معنوية
الثابت	B_0	6.916	1.679	,000
الحوافز المادية	B_1	0.793	1.679	,434
الحوافز المعنوية	B_2	2.659	1.679	,013
الحوافز الاجتماعية	B_3	0.127-	1.679	,900

من خلال الجدول رقم 22_3 نلاحظ ما يلي:

- **المقطع الثابت**: t المحسوبة أكبر من t المجدولة[(T_{tab}1.679 (6.916) > T_{cal})]وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم ومنه المقطع الثابت في النموذج معنوي إحصائيا.

[1] انظر الملحق رقم 2.

- **ميل X_1:** t المحسوبة أقل من t المجدولة [(T_{cal} 0.793)>(T_{tab} 1.679)] ؛وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة ميل X_1 غير معنوي وليس له دلالة إحصائية؛ وبذلك X_1(الحوافز المادية)لا تؤثر علىy (أداء العاملين)
- **ميل X_2:** t المحسوبة أكبر من t المجدولة [(T_{cal} 2.659)<(T_{tab} 1.679)]؛وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة ميل X_2 معنوي وذو دلالة إحصائية؛ وبذلك X_2(الحوافز المعنوية)تؤثر علىy (أداء العاملين)
- **ميل X_3:** t المحسوبة أقل من t المجدولة [(T_{cal} 0.127-)>(T_{tab} 1.679)] ؛وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة ميل X_3 غير معنوي وليس له دلالة إحصائية؛ وبذلك X_3(الحوافز الاجتماعية)لاتؤثر علىy (أداء العاملين).

2_اختبار المعنوية الكلية للنموذج: من النتائج الموجودة بمعادلة تقدير نموذج أثر الحوافز على أداء العامليوالمتعلقة بمعامل التحديد R^2 واختبار فيشر F يمكن اختبار المعنوية الكلية للنموذج المتحصل عليه كما سيأتي.

2_1 معامل التحديد المعدل $\overline{R}^2$: إن القيمة المتحصل عليها لمعامل التحديد تقدر بـ (0.165وهي بعيدة عن الواحد)، حيث أن المتغيرات المفسرة تتحكم بـ 16.5%من التغيرات التي تحدث على أداء العاملين، مما يدل على أن هناك ارتباطا ضعيفا بين أداء العاملين والمتغيرات المفسرة (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الحوافز الاجتماعية)، أما الباقي 83.5%تفسرها عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

2_2 اختبار فيشر F: يهدف هذا الاختبار إلى معنوية الانحدار ككل من خلال فرضيتي العدم (والتي تنص على انعدام العلاقة بين المتغيرات المفسرة والمتغير التابع أي: $B1 = 0$والفرضية البديلة (معاملات المتغيرات المفسرة غير معدومة، أي: $B_1 \neq 0, B_2 \neq 0, B_3 \neq 0$، ومن مقارنة القيمة المحسوبة F_{cal}والمقدرة بـ 3.038 مع القيمة الجدولية (التي يتم استخراجها من جدول فيشرFعند مستوى معنية 5%ودرجة الحرية للبسط والمقام كما هو مبين في العلاقة التالية: $F^{k}_{n-k}=F^{1}_{32-3}=F^{1}_{29}= 2.93$) نلاحظ أن القيمة المحتسبة F_{cal} أكبر من القيمة الجدولية F_{tab}وعليه سنرفض فرضية العدم والتي تنص على أن على الأقل أحد المتغيرات المستقلة يساوي للصفر ما عدا الثابت، ونقبل بالفرضية البديلة والتي مفادها أنه يوجد على الأقل متغير مستقل واحد لا

يساوي الصفر؛ مما يدل على معنوية العلاقة الخطية بين المتغير المعتمد المستقل (الحوافز) والمتغير التابع (أداء العاملين).

من خلال الدراسة الإحصائية للنموذج الخطي المقدر، نلاحظ أن كل من الثابت والحوافز المعنوية له معنوية اقتصادية وإحصائية، بينما الحوافز المادية، والحوافز الاجتماعية ليس لهما معنوية إحصائية. لمعالجة هذه المشكلة، فإننا نقوم بإعادة تقدير النموذج بإزالة متغيرات الحوافز المادية، والحوافز الاجتماعية، لأنهما ليس لهما دلالة إحصائيا.

ثالثا_تقدير النموذج بعد إزالة متغيرات الحوافز المادية، والحوافز الاجتماعية

تظهر نتائج تقدير النموذج بعد إزالة متغيرات الحوافز المادية، والحوافز الاجتماعية في المعادلة التالية[1]:

$$\mathbf{y = 17.658 + 0.515x_2}$$
$$\mathbf{t\ 9.535\ \ 2.974}$$

نلاحظ أن معامل التحديد بعد حذف متغيرات الحوافز المادية، والحوافز الاجتماعية أكبر من معامل التحديد في النموذج قبل حذفه ($\mathbf{R^2 = 0.165 < R^2 = 0.202}$)،وذلك يدل أن متغيرات الحوافز المادية، والحوافز الاجتماعية يجب حذفها من النموذج؛ لأنها لا تؤثر على أداء العاملين وهذا لأن أفراد عينة الدراسة لا يوافقون على توفر الحوافز المادية والاجتماعية بالكلية.

[1] انظر الملحق رقم 2.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث حاولنا معرفة مدى اعتماد الحوافز بأنواعها المختلفة في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية، ومدى تأثير هذه الحوافز على أداء العاملين، من خلال اختبار فرضيات الدراسة وتحليل أهم نتائجها.

ولقد خلصنا في هذا الفصل إلى:

- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية تعتمد الحوافز المعنوية دون المالية والاجتماعية.
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية على أن أداء العاملين يتحسن بتقديم الحوافز له بأنواعها.

وبعد اختبار الفرضيات، توصلنا أن هناك أثر للحوافز المعنوية على تحسين أداء العاملين في الكلية حيث بلغ معامل التحديد $R^2(\mathbf{0.202})$ ، وهذا بعد حذف كل من الحوافز المادية والاجتماعية أما بالنسبة لآراء عينة الدراسة على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، فقد جاءت متجانسة بالنسبة لأبعاد الدراسة.

خاتمة

من خلال دراستنا لموضوع الحوافز و تأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة العمومية تبين لنا أن فعالية الحوافز لا يمكن أن تتحقق إلا بوجود ارتباط كامل و واضح، بين أداء العامل و الحصول على الحافز،كما تتوقف فعاليتها على مدى رغبة الفرد في الحصول عليها من جهة، و مدى إدراكه لعدالتها من جهة ثانية، و كما ذكرنا سابقا أن أداء العمال يدل على ما يمتلكه و يتمتع به العاملون في المؤسسة من مهرات و قدرات و إمكانيات، فإذا كان الأداء مناسبا للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل، فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل و طرق جديدة و تدريب العاملين عليها لرفع كفاءتهم و مستوى أدائهم،وهذا لا يتم التعرف عليه إلا من خلال تقييم أداء العاملين و من هنا صغنا إشكالية دراستنا في السؤال الاتي .

كيف تؤثر الحوافز على أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية؟

من خلال ما قمنا باستعراضه في ثنايا الدراسة سنقوم باختبار الفرضيات وأهم النتائج بالإضافة إلى مجموعة من الاقتراحات.

أولا :نتائج اختبار الفرضيات.

من أجل الإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية التي نتجت عنها قمنا في بداية الدراسة بصياغة مجموعة من الفرضيات، وفيما يلي سنقوم باختبار صحتها أو خطأها وفقا للنتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة.

- ✓ بلغت الأوزان النسبية لأبعاد الحوافز والمتمثل في الحوافز المادية، المعنوية والاجتماعية (والمقدرة ب 65.99%، 69.32%، 64.99%على التوالي) مما يدل على أن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تقدم كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية حوافز معنوية أما الحوافز المادية والحوافز الاجتماعيةفلا تتوفر فيها. **مما يثبت صحة الفرضية الأولى جزئيا؛**
- ✓ بلغ الو زن النسبي لمحور أداء العاملين ب 85.32 % وعليه فإنه ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة فأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالمدية لديهم مستوى مقبول من الأداء ويرغبون فيتطويره وتحسينه. **مما يثبت صحة الفرضية الثانية؛**
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبانة تعزى للمتغيرات الشخصية. **مما يثبت صحة الفرضية الثالثة؛**
- ✓ بعد حذف متغيرات الحوافز المادية و الحوافز الاجتماعية من نموذج قياس أثر الحوافز على أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية وجدنا بأن معامل التحديد قد تحسن فبدل ان يكون(R^2=0.165) أصبح (R^2=0.202)، وذلك يدل أن متغيرات الحوافز المادية و الحوافز الاجتماعية يجب حذفها من النموذج؛ **مما يثبت صحة الفرضية الرابعة جزئيا .**

ثانيا: نتائج الدراسة:

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

1.نتائج الدراسة النظرية:

- ✓ الحوافز تؤثر على سلوك الأفراد.
- ✓ يجب أن يكون لنظام الحوافز قواعد وخصائص ومتطلبات يتميزها.
- ✓ تمنح الحوافز على أساس الكفاءة والأقدمية والمهارة.
- ✓ أنواع الحوافز تتمثل في الحوافز من حيث أثرها وموضوعها وأطرافها وأثارها.
- ✓ يسهم نظام الحوافز في رفع الروح المعنوية وتحقيق الولاء التنظيمي.
- ✓ أهمية تقييم أداء الأفراد تتمثل في دعم إجراءات الترقية والنقل.

2.نتائج الجزء التطبيقي:

- ✓ بلغت المتوسطات الحسابية لأبعاد الحوافز ب 1.98 و 2.08 و 1.95 على التوالي، مما يدل على أن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تقدم كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية
- ✓ حوافز معنوية أما الحوافز المادية والحوافز الاجتماعية فلا تتوفر فيها؛
- ✓ بلغ المتوسط الحسابي لمحور أداء العاملين 2.56 وعليه فإنه ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة فأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالمدية لديهم مستوى مقبول من الأداء ويرغبون في تطويره وتحسينه؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبانة تعزى للمتغيرات الشخصية؛
- ✓ هناك ارتباطا ضعيفا بين أداء العاملين والمتغيرات المفسرة (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الحوافزالاجتماعية) بنسبة تقدر ب % 16.5، أما الباقي 83.5 % فتع ود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.
- ✓ تؤثر الحوافز المعنوية على أداء أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية–
- ✓ بنسبة تقدر ب% 20.2، أما الباقي 79.8 % فتع ود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

ثالثا: الاقتراحات

من خلال أدبيات الدراسة التي تم استعراضها، بالإضافة إلى الجانب العملي وما تم التوصل إليه من نتائج، تم التوصل إلى الاقتراحات التالية:

- ✓ يجب أن يكون نظام الحوافز ذو أهمية بالغة للمؤسسة مهما كان نشاطها.
- ✓ يجب أن يكون هناك وعي لدى العمال على أسس منح الحوافز لزيادة أدائهم أكثر.
- ✓ خلق جو مناسب يسوده الرضى بإعطاء فرصة للعامل لإثبات وجوده هو إشراكه في اتخاذالقرار.
- ✓ يجب أن يكون هناك المساواة في منح الحوافز وأن تكون وفق أسس علمية.
- ✓ توفير ظروف وبيئة عمل جيدة من خلال توفير الوسائل والإمكانيات.
- ✓ يجب أن تتوفر المؤسسة على الحوافز المادية والمعنوية، والحفاظ على عمالها، وتطوير قدراتهم ومهارتهم وتفعيل روح الجماعة بينهم وإشراك الأفراد في اتخاذالقرار.

رابعا: آفاق الدراسة

لقد تبين لنا من خلال الدراسة النظرية والميدانية يمكن أن نوجه الباحثين للبحث في العناصر التالية:

1. ما دور سياسة الترقية في تحقيق رضا العامل؟
2. ما مدى تأثير نظام الحوافز على أداع العاملين؟
3. الحوافز المادية وعلاقتها بالولاء الوظيفي.
4. تقييم نظام الحوافز وأثره على أداء العاملين.

قائمة المراجع

أولا_الكتب

1. إبراهيم الفقهي، **قوة التحفيز**، ثمرات للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2011.
2. أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار العربية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2009.
3. بشار يزيد الوليد،**الإدارة الحديثة للموارد البشرية**، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
4. حسن راوية، **إدارة الموارد البشرية "رؤية إستراتيجية"**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
5. حسن راوية، **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
6. خالد عبد الرحيم الهيتي، **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
7. طاهر محمود كلالة، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، دار عالم للثقافة، عمان، الأردن، 2008.
8. ظاهر محمود كلالة، **الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، دار النشر، عمان، الأردن، بدون سنة.
9. عبد السلام أبو قحف، **أساسيات التنظيم الإدارة**، دار المعرفة، ط3، الجزء الأول، 2001.
10. عبد القادر مدني علاقي، **إدارة الموارد البشرية**، دار خوارزم للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2007.
11. عمر وصفي عقلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
12. فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011.
13. محمد الصيرفي، **قياس وتقويم أداء العاملين**، مؤسسة حورس الدولية، بدون بلد نشر، 2010.
14. محمد حافظ حجازي، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2006.
15. محمد حسن راوية، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، الدار الجامعة للنشر والطبع، الإسكندرية، مصر، 2000.
16. مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، 1996.
17. موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
18. نادر أحمد أبو شيخه، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار صفاء، عمان، الأردن، 2000.
19. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد،**الوظائف الإستراتيجية في المؤسسة–الموارد البشرية–**،دار الباروزي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.
20. وسيلة حمداوي، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر الجامعية، قالمة، 2004.

21.يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

ثانيا_الرسائل والأطروحات

22.أحلام عبد الغفور محمود عبد الحي، **درجة رضا العاملين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية عن نظام تقييم الأداء وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لديهم**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015.

23.أحمد بخوش، **الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين، دراسة حالة بمديرية الموارد البشرية للمؤسسة الوطنية للأشغال في الأبارENTP**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014-2015.

24.أسماء شايب الراس، **دور الثقافة التنظيمية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2016-2017.

25.أسماء محمد شحادة، **الاغتراب النفسي وعلاقته بالدافعية للانجاز لدى المعاقين بصريا في محافظات غزة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الصحة النفسية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011-2012.

26.أسماء ميلودي، وفاء حمادي، **الحوافز وتأثيرها على مستوى أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، 2015-2016.

27.أمال بن يوسف، **العلاقة بين إستراتيجيات التعلم والدافعية للتعلم وأثرها على التحصيل الدراسي، دراسة ميدانية على تلاميذ**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2007-2008.

28.أنور سكيو، **أثر أنظمة الحوافز على "الاستقطاب، التعيين، صيانة" المورد البشري، دراسة حالة جريدة الشروق اليومي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ببوشعب بلحاج، عين تموشنت، الجزائر، 2015-2016.

29.إيمان زواركي، **التدريب على مهارات الإلقاء وأثره في الأداء الوظيفي**، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالجامعة المدية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2015.

30.باسم عبد القادر شراب، **تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.

31.الجبارية كحيلي، **دور إستراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي، دراسة حالة مؤسسة حدود سليم لتوضيب وتصدير التمور–طولقة بسكرة–**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2014-2015.

32.حبيبة العيداني، **أثر توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء المنظمات، حالة فرغ المضادات الحيوية أنتيبيوتيكال بالمدية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2009-2010.

33.حسن غازي عودة الحلابية، **أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية غي أمانة عمان الكبرى**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

34.زفول مريم، **العلاقات العامة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2012-2013.

35.زهية عزيوب، **التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006-2007.

36.زينب بوقابة، **التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة المعمل الجزائري الجديد للمصبراتNCA–rouiba**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010-2011.

37.سمية رشتة، **دور نظام الحوافز في تحسين أداء الؤرسسة العمومية، دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2014-2015.

38.شوقي قبطان، **دراسة العلاقة بين سياسات تسيير الموارد البشرية وأداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبليدة، الجزائر، 2006.

39.صبرينة فارسي، **تقييم أداء العاملين وأثرها على أداء المؤسسة، دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بخميس مليانة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانه، الجزائر، 2015.

40.ضياء يوسف حامد أبو عون، **الضغوط النفسية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز وفاعلية الذات لدى عينة من الصحفيين بعد حرب غزة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علم النفس، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014.

41.عادل بوبجال، **تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل –فرع جنرال كابل– بسكرة**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، 2014-2015.

42.عبد الرحمن بن علي الوابل، **دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005.

43.عبد الرزاق نادر حامد أبو شرخن، **تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم التجارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010.

44.عبد الكريم بوبرطخ، **دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011-2012.

45.عبد الله علي يوسف اليعقوبي، **أثر خصائص العمل على الدافعية والرضا الوظيفي للعاملين بشكل حر، دراسة حالة على العاملين بشكل حر عبر الانترنت في مجال تكنولوجيا المعلومات في قطاع غزة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2016.

46.عبد الوهاب محمد جبين، **تقييم الأداء في الإدارة الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف،** أطروحة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة الصحية، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة كليمنتس العالمية، دمشق، سورية، 2009.

47.عبلة بوحمبل، مقدم فاطمة، **دور إدارة الوقت في تحسين مستوى أداء العاملين في المؤسسة العمومية، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2016-2017.

48.عبير فوزي الخطيب، **إدارة الوقت وأثرها على مستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2009.

49.عز الدين هروم، **واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات**، بقسنطينة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007-2008.

50.علاوي عبد الفتاح، **أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة شركة سونلغاز، وحدة الأغواط**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2012-2013.

51.ماجد إبراهيم شاهين، **مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية، دراسة مقارنة ببين الجامعة الإسلامية والأزهر**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.

52.محمد حسين عبد الله نعيم، **واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012.

53.محمد شاطري، **دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016.

54.موسى محمد أبو حطب، **فاعلية نظام تقييم الأداء واثرها على مستوى أداء العاملين، حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.

55.مؤمن شرف الدين، **دور الإدارة بالمعليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، 2011-2012.

56.نور الدين بوالشرش، **الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمستشفى الحكيم ضربان بعنابة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2005-2006.

57.نورة محبوب، **أثر نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية يتقرت**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014-2015.

58.وسام فيسان، سهيلة علاوة، العموري ميلود، **الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الليسانس في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، 2006-2007.

60.وهيبة ليازيد، **فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة، دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2013-2014.

ثالثا_المجلات

1. الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، العدد 7، 2009-2010.
2. عبد المليك مزهوده، **الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001.
3. وهيبة ليازيد، **أثر الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة، دراسة المجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان**، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 22، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة معسكر، الجزائر، لا توجد سنة نشر.

رابعا_المؤتمرات

1. سناء عبد الكريم الخناق، **مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات يومي 8-9/مارس/2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة

خامسا_المواقع الإلكترونية

1. عبد الله حمد محمد الجساسي، **أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان**، متاح على الرابط: http://www.abahe.co.uk/Research-Papers/Impact-of-material-and-moral-incentives-to-improve-the-performance-of-employees.pdf، تاريخ الإطلاع: 10-02-2018.
2. محمد الحسن التيجان يوسف، **التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، ص55-57، متاح على الرابط: http://www.abahe.co.uk/Research-Papers/Motivation-and-its-impact-in-achieving-job-satisfaction.pdf، تاريخ الإطلاع: 11-02-2018.
3. معاذ نجيب غريب، **الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 93، متاح على الرابط: https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=65580، تاريخ الإطلاع 10-02-2018

قائمة الملاحق

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

الموضوع: استبانة

أثر الحوافز على أداء العاملين في المؤسسة العمومية

"دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية"

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

لنا الشرف العظيم أن تتعاونوا معنا قصد إنجاح بحثنا هذا المقدم لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال والذي يهدف إلى توضيح **الأثر بين الحوافز وأداء العاملين**، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث تعتمد صحة الدراسة بدرجة كبيرة على دقة إجابتكم، واعدين إياكم بالسرية التامة للبيانات المقدمة من طرفكم وأنها لا تستخدم إلاّ لغرض البحث العلمي، شاكرين لكم على حسن تعاونكم.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

من أجل كل سؤال ضع علامة (×) في الخانة التي تراها مناسبة

أولا: البيانات الشخصية

1.الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2.العمر :

- أقل من 30 سنة ☐ - من 40 إلى أقل من 50 ☐
- من 30 إلى أقل من 40 ☐ - 50 سنة فأكثر ☐

3.الرتبة العلمية:

- أستاذ مساعد ☐ - أستاذ التعليم العالي ☐
- أستاذ محاضر ☐

4.سنوات الأقدمية:

- أقل من 5 سنوات ☐ - من 10 إلى أقل من 15 ☐
- من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ - 15 سنة فأكثر ☐

ثانياً: الحوافز المادية:

	العبارات	نعم	لا أدري	لا
الحوافز المادية	يتناسب راتبي والدرجة العلمية التي احملها			
	أحصل على مكافأة مادية لقاء بذلي المزيد من الجهد.			
	الأجر الذي أتلقاه يتناسب مع جهدي المبذول أثناء العمل			
	الأجر الذي أتقاضاه يغطي حاجاتي الأساسية			
	أحصل على علاوات لقاء إنجاز العمل بشكل جيد			
	أهم ما يساعدني في رفع كفاءتي هو الزيادة في الأجر			
	اشعر بأن راتبي يمنحني مكانة اجتماعية بين زملائي في العمل			
	تسعى الكلية إلى زيادة المكافآت المادية لتحسين المردود الأدائي لي			
	تقدم المؤسسة ترقيات عادلة للموظفين وفق أسس علمية ومدروسة			
	تقدم الكلية مكافآت على ساعات العمل الإضافية، ما يدفعني على التمسك بالعمل			
الحوافز المعنوية	تتيح لي كليتي الاشتراك في النوادي والأنشطة الرياضية			
	أحصل على شهادة التقدير مقابل أدائي الجيد			
	حصلت على وسام استحقاق نظير أدائي الجيد			
	يهتم رئيسي المباشر بتقديم عبارات الثناء والشكر الشفوية لي			
	تهتم كليتي بإقامة حفلات التكريم للمتميزين والمتقاعدين			
	تشركني الكلية في عملية اتخاذ القرار، ما يسهم في زيادة رضائي			
	تتيح الكلية لي فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية			
	أحصل على تقدير واحترام رؤسائي			
	يشعرني حصولي على تربصات قصيرة وطويلة المدى بأهمية عملي			
	حصلت على ترقية شرفية مع زيادة الراتب لتحسين أدائي			
حوافز الاجتماعية	توفر لي الجامعة سكن خاص وملائم			
	توفر لي الجامعة مواصلات للتنقل			
	تتوفر الكلية على خدمات ثقافية (مثل نادي ثقافي، أو رياضي) لتحفيزي على أداء عملي بكفاءة			
	أشعر بالرضا عن التأمين الصحي			

	تتوفر جامعتي على عيادة طبية بها جميع الضروريات الأساسية عند الحاجة			
	تتوفر جامعتي على مكان للعبادة "مصلى"			
	تقدم الجامعة القروض في المناسبات الاجتماعية			
	توفر الجامعة مطعما خاصا "كافتيريا" لاستخدامها في فترات الاستراحة			

ثالثا: أداء العاملين:

	العبارات	نعم	لا أدري	لا
1	أبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد			
2	تستخدم الكلية أساليب تقييم واضحة ومفهومة لتقييم أدائي			
3	لدي رغبة في التحدي أثناء عملي			
4	تتوفر الكلية على مناخ مناسب لأداء عملي			
5	يستشيروني زملائي في الكثير من الأمور التي يجهلونها لإلمامي الواسع بكل صغيرة وكبيرة في عملي			
6	تتوافق وظيفتي مع مهاراتي وقدراتي			
7	أستفيد من رصيد ما تعلمته وما اكتسيته من خبرات لتحقيق نوع من الابداع في أدائي لعملي			
8	أحرص دائما على توفير الوقت والجهد أثناء أداء عملي			
9	أخطط مستقبلا للوصول الى الأداء الجيد			
10	يتوفر لدي الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية في عملي			
11	لدي الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى			
12	أقوم بأداء الأعمال الموكلة لي في وقتها دون تأخير			
13	أفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهني خلال أداء عملي			
14	ألتزم بتنفيذ التعليمات بحذافيرها			
15	لدي ميول للتكيف مع ظروف العمل الصعبة			
16	يعتمد على رئيسي المباشر في أداء بعض الأعمال الصعبة			
17	احرص على اتقان عملي			

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,760	27

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		y	x
N		32	32
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	23,0313	35,9688
	Ecart type	2,58388	6,61125
Différences les plus extrêmes	Absolue	,128	,129
	Positif	,128	,129
	Négatif	-,121	-,101
Statistiques de test		,128	,129
Sig. asymptotique (bilatérale)		,200[c]	,188[c]

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
x11	32	2,06	,914	,162
x12	32	1,44	,801	,142
x13	32	2,00	,880	,156
x14	32	2,03	,967	,171
x17	32	1,97	,822	,145
x19	32	2,38	,833	,147
x21	32	2,47	,803	,142
x22	32	1,34	,701	,124

x24	32	2,16	,884	,156
x26	32	1,81	,896	,158
x29	32	2,66	,745	,132
x31	32	1,84	,954	,169
x32	32	1,56	,878	,155
x33	32	1,75	,842	,149
x34	32	2,00	,916	,162
x35	32	2,00	,803	,142
x37	32	1,97	,822	,145
x38	32	2,53	,842	,149
y1	32	2,94	,246	,043
y3	32	2,75	,568	,100
y5	32	2,00	,916	,162
y9	32	3,00	,000[a]	,000
y11	32	2,31	,859	,152
y14	32	2,63	,660	,117
y15	32	2,56	,716	,127
y16	32	1,91	,893	,158
y17	32	2,94	,246	,043

a. t ne peut pas être calculé, car l'écart type est nul.

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	50,824	3	16,941	3,038	,045[b]
	Résidu	156,145	28	5,577		
	Total	206,969	31			

a. Variable dépendante : y

b. Prédicteurs : (Constante), x3, x2, x1

Coefficientsa

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	16,714	2,417		6,916	,000
	x1	,117	,148	,143	,793	,434
	x2	,495	,186	,459	2,659	,013
	x3	-,018	,140	-,024	-,127	,900

a. Variable dépendante : y

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	47,132	1	47,132	8,846	,006[b]
	Résidu	159,836	30	5,328		
	Total	206,969	31			

a. Variable dépendante : y

b. Prédicteurs : (Constante), x2

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	17,658	1,852		9,535	,000
	x2	,515	,173	,477	2,974	,006

a. Variable dépendante : y