

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدّمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
فرع علوم التسيير تخصص: إدارة تسيير الموارد البشرية
بعنوان

أثر التحفيز المادي والمعنوي على الأداء الوظيفي
دراسة حالة المدرسة الجزائرية

من إعداد الطالبين :

- بوالغبرة حسام
- باي حسام الدين

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 20 سبتمبر 2020

أمام اللجنة المكونة من السادة :

- د/ رحماني يوسف رئيسا
- د/ قمبر عبد الرؤوف مشرفا ومقررا
- د/ بوقرة نور الهدى مناقشا

السنة الجامعية 2020/2019



إلى من قال فيهما جل وعلا : ﴿..فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا ﴿٢٣﴾ وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا ﴿٢٤﴾﴾

سورة الإسراء من الآية 22 إلى 24

إلى أستاذي الأول أبي حفظه الله

إلى من حملتني في أحشائها تسعاً وبين يديها عمراً وسقتني من صدرها لبناً وروتني من أحضانها حناناً وعطفاً
أمي حفظها الله ورعاها.

إلى جميع إخوتي

إلى من كانت لي في مشوار الدراسة زميلةً وفي مصاعب الحياة رفيقةً وفي إكمال هذا العمل دعمًا وسنداً

زوجتي الغالية حفظها الله ورعاها —

إلى التي كانت تنسيني متاعب عملي وتُروِّحُ عن نفسي ابنتي الغالية رهِف

إلى التي كانت تملاً قلبي سروراً وصدري انشراحاً ابنتي العزيزة رَغْدُ

إلى كل من تذكره ذاكرتي ولم تذكره مذكرتي

أهدي هذا العمل المتواضع

بوالعزيرة حسام



تبارك الذي أهدانا نعمة العقل وأنار سبيلنا بنور العلم ومهد لنا طريق النجاح

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى معنى الحب والحنان ... إلى بسملة الحياة وسر الوجود * أمي الحبيبة*

إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار* أبي العزيز*

إلى كل أفراد العائلة من صغيرهم إلى كبيرهم

إلى كل أصدقائي وأحبتي

بأي حسام الدين

شكر وعرفان

قال تعالى : ﴿... وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ ۗ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ﴾ ﴿١٢﴾

سورة لقمان الآية 12

الشك — ر أولاً و آخ — را لله الذي وفقن — لنا لإتمام هذا العمل المتواض — ع

إلى من كان رحمة للعالمين، إلى من هو قدوتنا في كل حين، إلى من نسعى دوماً لإتباع خطاه، إلى سيدنا — ا
وحبيبنا و رسولنا الكريم، الصادق الأمين، محمد وآله وصحبه الطيبين الطاهرين صلاة وسلاماً دائماً إلى يوم

الذي — ن .

والشكر موصول للأستاذ الدكتور قمبر عبد الرؤوف الذي لم يبخل علينا بنصائحه القيمة وتوجيهاته الصائبة،
فله منا فائق التقدير والاحترام والعرفان على صبره وتفهمه طوال فترة إنجاز المذكرة.

كما نتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من علمنا أن الخطأ طريق الناجحين الذين كانوا سنداً لنا في رحلتنا هذه
بتوجيهاتهم ونصائحهم وأفادونا تفكيراً وتذكيراً أساتذتنا الكرام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بجامعة غرداية

ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية وقد تم أخذ عينة عشوائية من أساتذة مختلف الأطوار التعليمية بولاية غرداية .

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على منهج البحث الوصفي التحليلي ، وقد صممت استبانته وزعت على عينة عشوائية مكونة من (60) أستاذ لمختلف الأطوار التعليمية لبلدية غرداية تم استرجاع (45) استبانته وقد كانت نسبة الاسترجاع (75%) منها (32) صالحة للدراسة.

وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS، لاختبار فرضيات الدراسة بالاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية ولقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ لا يوجد أثر معنوي لبعده التحفيز المادي في أداء العاملين عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.
- ✓ يوجد أثر معنوي لبعده التحفيز المعنوي في أداء العاملين عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.
- ✓ يوجد تأثير إيجابي للتحفيز المعنوي على أداء العاملين عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

Abstract :

This study aims to know the effect of material and moral incentives on job performance, and the study contains two chapters, the first chapter, in which the concept of motivation, incentive theories, types of incentives, and factors affecting the motivation system are covered, and the second chapter includes the field study and analysis of personal data, and Basic data, findings, and recommendations.

To achieve the objectives of the study, a descriptive and analytical research method was adopted, which relies on collecting data on the phenomenon and its interpretation. A questionnaire was designed and distributed to a random sample consisting of (60) teachers for the various educational stages of the municipality of Ghardaia. (45) questionnaires were retrieved, and the recovery rate was (75%). Of which (32) are eligible for study.

The SPSS statistical program was used to test the study hypotheses with the help of the following statistical methods: the arithmetic mean, standard deviation and coefficient of variation, correlation coefficients, T-Test test for one sample, multiple linear regression analysis, T-Test for independent samples, and the single-sample analysis of variance test. Among the most important results are:

- There was no significant effect of the physical motivation dimension on the performance of workers at the significance level $\alpha \leq 0.05$.
- There is a significant effect of the dimension of moral stimulation on the performance of workers at the significance level $\alpha 0.05$.

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

قائمة المحتويات

III.....	الإهداء.....
V.....	الشكرو.....
VI.....	ملخص.....
VII.....	قائمة المحتويات.....
VIII.....	قائمة الجداول.....
IX.....	قائمة الأشكال البيانية.....
X.....	قائمة الملاحق.....
أ.....	المقدمة.....
.....	الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة.....
2.....	المبحث الأول : عموميات حول التحفيز.....
22.....	المبحث الثاني : عموميات حول الأداء الوظيفي.....
37.....	المبحث الثالث : الدراسات السابقة.....
43.....	الفصل الثاني : منهجية البحث وإجراءاته.....
44.....	المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.....
51.....	المبحث الثاني : وصف استجابة عينة الدراسة.....
57.....	المبحث الثالث : اختبار الفرضيات.....
60.....	الخاتمة.....
63.....	قائمة المراجع.....
64.....	الملاحق.....
90.....	الفهرس.....

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
27	نموذج لقائمة مراجعة اختبار في تقييم الأداء	01
30	أمثلة عن الأحداث الهامة لأحد مساعدي مدير مصنع	02
32	مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف وطرق التقييم الأخرى	03
44	عدد الاستثمارات الموزعة والصالحة للدراسة	04
45	مقياس ليكارت الحماسي المعتمد في الدراسة	05
46	مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	06
47	معاملات الارتباط بين البعد الأول (التحفيز المادي) والمعدل الكلي لفقراته	07
48	معاملات الارتباط بين البعد الثاني (التحفيز المعنوي) والمعدل الكلي لفقراته	08
49	معاملات الارتباط بين المحور الثاني (الأداء) والمعدل الكلي لفقراته	09
50	نتيجة ألفا كرونباخ	10
51	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	11
51	توزيع مفردات الدراسة حسب متغير السن	12
52	توزيع مفردات الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	13
52	توزيع مفردات الدراسة حسب متغير الخبرة	14
53	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول التحفيز المادي من المحور الأول	15
54	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول التحفيز المعنوي من المحور الأول	16
55	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني الأداء	17
55	يوضح ملخص نموذج الانحدار	18
57	يوضح نتائج تحليل التباين ANOVA	19
57	يوضح اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقا لإحصائية T	20

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
07	يمثل تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو	01

قائمة الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	الرقم
66	قائمة المحكمين	01
67	استبيان الدراسة	02
72	مخرجات نظام SPSS	03

يعتمد نجاح أو فشل المنظمات المعاصرة على مدى تحكمها واهتمامها وتأطيرها الصحيح لمواردها، ويعد المورد البشري أهم ما تملكه المنظمات، والذي يعتبر الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما ونوعا. حيث يعتبر أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها وتحقيق أهدافها، كما يعتبر من أثنى الموارد لدى المؤسسة والأكثر تأثيرا في الإنتاجية، لذلك تم وضع أسس تساعد على الوصول إلى أداء عالي وراق، وتمثل بعض هذه الأسس في نظام الحوافز الذي بواسطته يمكن استثارة دوافع العاملين والتأثير عليها.

وتعتبر الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما في سلوك الأفراد ومن خلاله يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء الجيد، الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في وضع نظام فعال للحوافز الذي يثير دوافع العاملين للإنتاج ويحقق لهم الرضا عن ذلك العمل، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء، حيث أن أساليب وأنواع التحفيز متعددة، فيمكن أن تكون ايجابية أو سلبية، فردية أو جماعية، يمكن أن تكون في شكل تحفيز مادي أو معنوي.

وقد مرت الحوافز بمراحل تطور من خلالها أصبحت بالصورة التي هي عليها الآن، فبدأت بالمرحلة التقليدية التي تم التركيز فيها فقط على الحوافز المادية، ثم أعقبتها مرحلة مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالحوافز المعنوية بجانب المادية، ثم جاءت المرحلة الحديثة والتي ربطت بين الحوافز المادية والمعنوية معا والأداء.

وأداء العاملين يحظى بأهمية في العملية الإدارية إذ يتم تحسين الأداء بتطبيق سياسات التحفيز كوسيلة لدفع الأفراد للعمل بحيوية ونشاط، ولجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر، ما يدفع المرؤوسين للعمل بفعالية فينعكس ذلك بالإيجابية على أدائهم.

إشكالية الدراسة :

يعتبر توفر الحوافز بنوعيتها المادية والمعنوية في مكان العمل أمرا ضروريا لتحسين أداء العاملين وتحقيق أفضل النتائج المرجوة والمخطط لها، وأن غيابها يؤثر سلبا على أدائهم ويفقدهم الحماس والإحساس بأهمية العمل وتنخفض الروح المعنوية والرغبة في الأداء بفعالية ويسهم في ضعف الإنتاجية، وبالتالي يقلص فرصة تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة و هذا بالطبع ينعكس سلبا على كفاءتهم في العمل نتيجة عدم الرضا في العمل وبالتالي ينخفض مستوى الأداء الوظيفي.

و هذا ما يبرز أهمية الحوافز في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي، والحوافز تختلف من فرد إلى آخر و ذلك حسب الجنس والعمر والمنصب الوظيفي وتختلف من مؤسسة لأخرى وذلك حسب النشاط ومجال العمل الذي تمارسه تلك المؤسسات، ولا تعتبر المؤسسات التعليمية بمنأى عن ذلك فهي تقدم أفضل منتج وأحسن استثمار وهو تكوين جيل يمكن الاعتماد عليه في تطوير شتى المجالات، و يمكن ملاحظة العديد من المشاكل التي تواجه موظفي قطاع التربية والتعليم في الجزائر من خلال الإضرابات التي تسجل سنويا، والتي تؤثر سلبا على مستوى المتدربين بصفة عامة وعلى صورة القطاع بصفة خاصة، لذلك أصبح من الضروري البحث على مختلف السبل للحد من هذه الظاهرة من خلال تحسين ظروف العمل التي تجعل من مواردها البشرية ذات مستوى يرتقي إلى تحقيق نتائج مرضية.

ومنه يمكن طرح الإشكالية التالية : ما هو أثر الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية ؟

ومن خلال الإشكالية الرئيسية ولتسهيل عملية التحليل يمكن تقسيمها إلى أسئلة فرعية :

الأسئلة الفرعية :

- ما المقصود بالحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين وما هي أنواعها داخل المؤسسات التعليمية ؟
- ما مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين و الموظفين في المؤسسات التعليمية ؟
- ما هي نظم الحوافز التي تتبعها المؤسسات التعليمية في التحسين والرفع من أداء الموظفين ؟
- هل هناك عوامل أخرى تؤثر في أداء الموظفين ؟

فرضيات الدراسة :

- الفرضية الأولى: يوجد أثر للحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين.
- الفرضية الثانية: يوجد نظام للحوافز مطبق في المؤسسات التعليمية من وجهة نظر العاملين.
- الفرضية الثالثة: هناك عوامل أخرى تؤثر على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين .

أسباب اختيار الموضوع :

✓ من أهم المبررات لاختيارنا للموضوع نجد:

✓ الأسباب الموضوعية:

- كثرة الإضرابات التي يعرفها قطاع التربية والتعليم كل سنة.
- محاولة معرفة بعض أسباب هذه الظاهرة.
- محاولة إيجاد بعض الحلول والاقتراحات للحد من هذه الظاهرة .
- نقص الدراسات في الجامعة الجزائرية لهذا القطاع فيما يخص موضوع الحوافز.

✓ الأسباب الذاتية:

- النشأة في عائلة تعمل بالقطاع وتعاني من مشاكله .
- الرغبة في دراسة الموضوع.
- الرغبة في فهم أعمق لعامل التحفيز المادي والمعنوي ومدى تأثيره على الموظفين.
- أصبح الاهتمام بجانب التحفيز من أهم المتطلبات لتحقيق أداء جيد داخل المؤسسات.
- إثراء المكتبة الجامعية بهذا النوع من البحوث.

أهمية الدراسة :

يكتسي موضوع الدراسة أهمية كبرى خاصة في ظل التغيرات والتطورات المعرفية والعلمية التي يشهدها عالمنا اليوم، وكذلك الاهتمام البالغ الذي أصبح يحيط بمستوى وأداء الأساتذة وكفاءتهم على اعتباره أنهم من أهم الأسس التي ترفع من المستوى التعليمي في الجزائر.

- أهمية الأداء بالنسبة للعاملين في القطاع التعليمي في الجزائر لما له من أثر كبير في الحصول على طلبة من النخبة.

- أهمية الحوافز بالنسبة لرضا الأساتذة من خلال الحوافز المادية والمعنوية.

وتظهر كذلك أهمية موضوع البحث في ضرورة الاستقرار والحد من الإضرابات، الأمر الذي يفرض على القطاع انتهاج أنظمة وسياسات جديدة تتمثل في نظام الحوافز وسياسة تقييم الأداء لبلوغ الأهداف المسطرة.

أهداف الدراسة : من بين الأهداف التي دفعتنا إلى القيام بهذه الدراسة ما يلي :

- اكتشاف المكانة التي يحظى بها المورد البشري في المؤسسات التعليمية.
- التعرف على أهم الحوافز المادية والمعنوية التي تقدم للأساتذة .

- التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الأساتذة .
 - معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة في المؤسسات التربوية وأداء الأساتذة .
 - محاولة الخروج بالاقترحات حول مدى تأثير الحوافز بأنواعها المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي للأساتذة .
 - معرفة معوقات ومشاكل نظام الحوافز ومحاولة إيجاد بعض الحلول لهذه المشاكل.
- حدود الدراسة (الزمانية والمكانية) :**

الحدود الزمانية :طبقت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من بداية شهر فيفري إلى غاية نهاية شهر مارس السنة الدراسية 2020/2019.

الحدود المكانية : تقتصر الدراسة على مجموعة من الأساتذة لمختلف المؤسسات والأطوار التعليمية لبلدية غرداية.

المنهج المتبع في الدراسة :

في دراستنا لهذا الموضوع تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية والذي رأيناه مناسباً لمثل هذه الدراسة.

صعوبات البحث :

هيكل الدراسة :

تم تقسيم دراستنا إلى فصلين، فصل نظري وفصل دراسة حالة، شمل الفصل الأول أساسيات عن التحفيز، أما الفصل الثاني فكان دراسة حالة لأثر التحفيز المادي والمعنوي على أداء أساتذة مختلف الأطوار التعليمية ببعض المؤسسات التربوية لبلدية غرداية.

الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: أساسيات عن التحفيز

يعتبر موضوع التحفيز من الموضوعات التي لاقت ولا تزال تلاقح الاهتمام الكبير من قبل العاملين في مجال الإدارة ويعود ذلك لما للحوافز من أثر مباشر على المستوى المعيشي، والمركز المادي والنفسي والاجتماعي للعاملين من جهة ، وعلى أصحاب المؤسسات من جهة أخرى ، حيث يسعون باستمرار لتحقيق إنتاجية أعلى ، وتحسين مستوى الأداء ، وتقليل معدل الغياب عن العمل ونسبة الحوادث والإصابات ، والعمل على ترشيد الإنفاق إضافة إلى ذلك فإنّ الحوافز غالبا ما تمثل نسبة لا بأس بها من تكلفة العمل في معظم المنشآت. ولا شك أنّ نظام الحوافز يساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة فدرجة الرضا للفرد تتوقف على قيمة ما يحصل عليه سواء بشكل نقدي مادي أو غير نقدي معنوي ، وهذا يظهر جليا في كبرى المؤسسات الناجحة التي تقدم حوافز كبيرة. لذلك فإنّ العناية بإيجاد نظام حوافز يعتبر عاملا من عوامل نجاح برامج إدارة الأفراد وفي هذا المبحث سيتم إلقاء الضوء على مفهوم التحفيز ونظرياته وأنواعه والعوامل المؤثرة على نظام التحفيز .

المطلب الأول: مفهوم التحفيز

الحوافز في حياة الإنسان لها الدور الهام، والأثر البارز في توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات، كذلك فإن الحوافز لها تأثير كبير ومباشر على زيادة الإنتاجية والارتفاع بمستوى رضا العاملين وخفض الإحباط. والتحفيز¹ motivation هو مولد النشاط والفاعلية في العمل، وهو من الطرق النشطة للحصول على أفضل ما لدى الغير، سواء كان ذلك يتعلق بالأمر المادية أو المعنوية، ولكي تصل إلى ذلك لابد من الاهتمام بالكيفية الناجمة للتحفيز وذلك عن طريق إتباع أفضل السبل وأسرعها وأكثرها جدوى لتحقيق ذلك، وبكلمات مشابهاة يعرف " نيبيل غوث"² التحفيز بأنه وصول العاملين في المنظمة إلى حالة الشغف والتلهف والسعادة بأعمالهم، وبلوغهم مرحلة الفداء بكل شيء في سبيل مصلحة العمل والمنظمة.

¹ - إبراهيم الفقي، قوة التحفيز كيف تحفز الآخرين وتحصل على أفضل ما لديهم ، الطبعة الأولى، ثمرات للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011، ص 01.

² - مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، مصر، 2012 ، ص75

تعريف التحفيز:

تختلف وجهات النظر حول مفهوم الحوافز وتعريفها ولكن ما يجدر التنبيه له أن ذلك الاختلاف يظهر بصورة شكلية ، حيث يمكن ملاحظة الاتفاق الواضح في المضمون ، ولقد تعددت التعريفات التي توضح مفهوم التحفيز حيث عرفها:

- الهيتي³ : بأنها مجموعة من المثيرات الخارجية ، والعوامل التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية.
 - أبو الكشك⁴ : هو العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه ، وتقدم نتيجة لأدائه المتفوق والتميّز، وتؤدي إلى زيادة رضائه وولائه للمؤسسة أو للمنظمة، وبالتالي يرى زيادة أدائه وإنتاجه مرة أخرى .
 - طومسون (THOMSON)⁵ : هو توافر المنافع والحوافز الكافية لجذب الفرد والتي تدفعه لبذل الجهد للحصول على تلك المنافع .
 - زاهد مجّد ديري⁶ : العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية.
 - كامل بربر⁷ : تلك العملية التي بموجبها يتمكن المديرين من إشباع كافة القوى الكامنة لدى الموارد البشرية ، وتزيد في رغبتهم في بذل الجهود المطلوبة لأداء مهامهم بمستويات عالية من الإنتاجية لتحقيق أهدافهم وأهداف مؤسستهم.
- مما سبق نلاحظ أن مجموعة التعريفات التي ذكرها العلماء والباحثون عن الحوافز أنها متقاربة من حيث دلالتها وتصيب في مجرى واحد في مجملها تشير إلى أن الحوافز هي عبارة عن مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تعدها الإدارة بهدف التأثير على سلوك العاملين لديها من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم.
- ووفقاً لهذا المفهوم يجب أن نفرق بين الحافز والدافع ، فالحافز خارجي ، أما الدافع فهو داخلي ينبع من داخل الإنسان ، ولكن الحوافز يمكن أن تحرك وتوقظ الدوافع.

³ - الهيتي عبد الرحيم ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 25.

⁴ - أبو الكشك مجّد نايف، الإدارة المدرسية المعاصرة، ص 123.

⁵ - Thomson A tex Book of human resource management, new York , USA ,(1988), p 30

⁶ - زاهد مجّد ديري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الثقافة ،عمان ،2011، ص 299.

⁷ - كامل بربر ،الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين ، الطبعة الثانية ،دار المنهل اللبناني، 2008 ، ص290.

المطلب الثاني: نظريات الحوافز

شغل موضوع التحفيز وأثره في الأداء الكثير من الباحثين منذ بدء العمل المنتظم في الحياة الاقتصادية، وقد أخذ حيزا كبيرا من اهتمام علماء الإدارة والباحثين في العلوم ومجالات إدارة الموارد البشرية، حيث تبلورت الأفكار في الكثير من النظريات، التي أرسى قواعد الإدارة ومبادئها خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغرائز والدوافع، وإن كان بعض هذه النظريات يشوبها شيء من القصور، فلا شك أن تعددها كان عاملا رئيسا في سد الثغرات وتكميل كل نظرية للأخرى، وقد تعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب حفز الأفراد، ففي منتصف القرن التاسع عشر بدأت الأفكار بترغيب الإنسان في العمل، وحثه على الارتقاء بمستوى أدائه، وفي بداية القرن العشرين بدأت تتبلور تلك الأفكار على نحو أكثر تحديدا ووضوحا في نمط نظريات للحوافز.

ومما لاشك فيه أن هذه النظريات قد أرسى مبادئ هامة، وأساليب فنية، وأفكار تركز على تأملات راسخة وفروض علمية، ونتائج نظرية في مجال العلوم السلوكية، هذا فضلا عن أن بعض هذه النظريات قد نجحت حينما وُضعت في مجال التجربة، ونظرا لأهمية هذه النظريات وفائدتها، سنقوم باستعراض أهم هذه النظريات:

• **الفرع الأول : نظرية الإدارة العلمية لـ تايلور (Taylor) :** هي من أقدم النظريات في مجال الإدارة، وقد اقترنت باسم العالم الأمريكي فردريك تايلور " F.Taylor " ، وقد اعتمدت هذه النظرية على رصد الظواهر الإدارية ودراستها بطريقة علمية لمعرفة القوانين والعوامل التي تتحكم بالأداء الإنتاجي للعاملين⁸، وتستند هذه النظرية إلى فلسفة بسيطة، وهي أنه يمكن جعل الناس يقومون بالعمل، إذا ما أعطوا مزيدا من المال، وترتكز على فرضية أساسية، هي أن الإنسان يختار بكل وعي وعقلانية الإجراء والسلوك الذي يُحقق له أكبر عائد مادي⁹.

وبذلك فقد ركزت هذه النظرية على أهمية الحافز المادي، الذي يقف وراء إنتاج الأفراد وأهملت دور العوامل النفسية والحاجات الاجتماعية التي تدفع الأفراد إلى عمل ما أو أداء معين، وقد اعتقد "تايلور" أن الوظيفة الأساسية للإدارة هي الحصول على أكبر إنتاج ممكن بأقل تكلفة ممكنة.

ويرى بعضهم أن هذه النظرية متشائمة، تعتقد أن العاملين كسالى بطبعهم، لا يرغبون في العمل، ويتميزون بالأنانية والسلبية، وطموحاتهم ضئيلة ويفضلون الانقياد، والحوافز التي تقدمها هذه النظرية لا تخرج عن كونها حوافز مادية من حيث إن العامل مخلوق اقتصادي تنحصر حاجته في الحاجات المادية¹⁰، وعليه فإن من الانتقادات الأساسية التي توجه لهذه النظرية أنه لم يكن هناك اتفاق على مدى قوة المال في الدافعية وتأثيره، إضافة

⁸ - فليه، فاروق عبده؛ عبد المجيد، السيد مجد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 52.

⁹ - حريم، حسين، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)، دار زهران للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1997، 123.

¹⁰ - مراد، جمال، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي " شركة صوفية سوق أهراس (LASA) نموذجاً ". رسالة ماجستير غير منشورة. الجزائر: كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية. قسم علم الاجتماع. جامعة باجي مختار - عنابة ص 18.

إلى أن المال ليس كل شيء في حياة الإنسان، إذ قد يكون المال عاملاً هاماً في دافعية الأفراد وتحفيزهم، ولكن هناك عوامل ومبادئ أخرى هامة، تؤثر في دافعية الفرد للعمل، وقد جرى إغفالها¹¹.

الفرع الثاني : نظرية العلاقات الإنسانية: مدرسة العلاقات الإنسانية هي أمريكية الأصل وعلى رأسها كل من التون مايو وهو مانس وغيرهم من علماء النفس الاجتماعيين وإليهم تنسب المدرسة التفاعلية (Interactionniste). والتي أكدت على العلاقات الإنسانية غير الرسمية.

جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية حيث وجهت هذه النظرية اهتمامها للعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل في داخل المنظمة.

وترى هذه النظرية أن العامل له حاجات ودوافع لا تنحصر فقط في الحاجات الجسمية وحاجات الأمان ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين لذا فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب ألا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى إلى الحوافز المعنوية¹².

ساهم في هذه النظرية عدد من علماء الإدارة بقيادة " التون مايو " وتميزت هذه النظرية بعدد من القواعد والأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في دفع العاملين وتحفيزهم، وتركز مجموعة الأساليب هذه على ثلاثة أنشطة إدارية رئيسية هي:¹³

- تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية .
- إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدر أكبر من التحدي لقدرات العاملين ومن المشاركة في نشاطات المنظمة .
- تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين.

ومن هنا لوحظ أن المؤسسة الاقتصادية تلعب دورين هامين في حياة الفرد فلها جانب اقتصادي وآخر اجتماعي يحقق من خلالهما الفرد حاجياته.

أولاً الجانب الاقتصادي: والمتمثل في إنتاج السلع ومنح الحوافز بتقديم مكافآت وعلاوات، كما تتعلق بوضع منظومة فعالة للحوافز.

ثانياً الجانب الاجتماعي: يتعلق بالعامل الإنساني وهو عبارة عن علاقات اجتماعية أي علاقات الأفراد فيما بينهم وعلاقات إدارية في مختلف المستويات وتتركز الوظيفة الاجتماعية في إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعامل.

¹¹ - حرم، حسين، مرجع سبق ذكره، 123.

¹² - الجهني، عبد الله بن سليمان، تقييم نظم حوافز العمل في المديرية العامة للجوازات من وجهة نظر الأفراد العاملين فيها" دراسة ميدانية على إدارة جوازات جدة. "رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض:معهد الدراسات العليا، قسم العلوم الشرطية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ص 23 24.

¹³ - الدالة سعود ضيف الله، أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ص 23.

الفرع الثالث نظرية العاملين: قام هيرزبرغ وزملائه بدراسة ميدانية حول الرضا كمحرك لسلوك الأفراد تمحورت حول معرفة الدوافع وإشباع الحاجات لدى مئتي مهندس ومحاسب، من خلال التركيز على دراسة عاملين هما العوامل الدافعة والعوامل الوقائية أطلق على هذه النظرية نظرية العاملين، وهذه العوامل كما يلي:¹⁴

أولا العوامل الدافعة Motivation Factors: وتمثل العوامل المرتبطة بالعمل ذاته حيث أنها تحقق في حالة وجودها درجة عالية من الرضا وقد أطلق عليها هيرزبرغ العوامل الحافزة وهي: الشعور بالإنجاز، الإدراك الذاتي لقيمة العمل المنجز، طبيعة العمل ذاته، مسؤولية الفرد، فرص التقدم بالعمل، والنمو والتطور.

ثانيا العوامل الوقائية Hygiene Factors: وتمثل العوامل التي يؤدي عدم توافرها إلى حالة عدم الرضا في حين لا يؤدي وجودها إلى تحفيز الأفراد، بل يمنع لديهم حالة عدم الرضا وهي: نمط الإشراف، سياسات الشركة، العلاقات مع المشرفين، ظروف العمل المادية، الرواتب المدفوعة، الحياة الشخصية، العلاقات بين المرؤوسين، المركز الاجتماعي، والأمن الوظيفي.

فالعوامل الوقائية ترتبط ببيئة العمل والتي تحول دون تحقيق عدم الرضا لدى الأفراد عند توافرها، فهي تحجب عدم الرضا لكنها لا تحقق الرضا بذاته، أما العوامل الدافعة فهي التي يشعر الفرد من خلالها بدرجة الرضا المتحقق لديه لأنها تساهم في زيادة اندفاعه نحو العمل، وبالتالي توصل هيرزبرغ إلى أن هناك مجموعتين من العوامل المؤثرة في سلوك الفرد العامل:

أ - العوامل المحفزة: وهي العوامل الموجودة في بيئة العمل وتحفز العاملين وتحقق رضاهم عن العمل الذي يوفرها لهم.

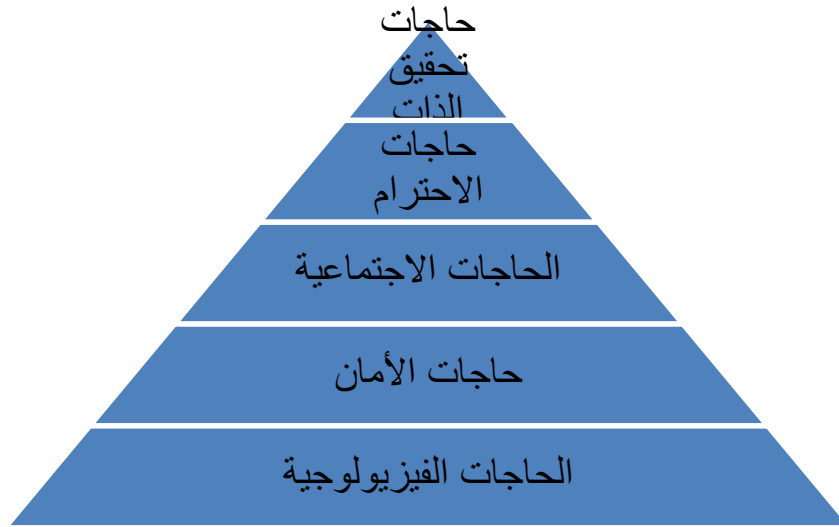
ب - العوامل الصحية أو الوقائية: وهي عوامل موجودة في البيئة المحيطة بالعمل (بيئة العمل الخارجية) وقد أطلق عليها العوامل الصحية أو الوقائية لأن وجودها في العمل يمنع حالة عدم الرضا لدى الفرد عن عمله ولكن لا تعد لوحدها محفزا قويا لزيادة جهده وتحسين أدائه، في حين أن عدم وجودها يسبب نوعا من عدم الرضا لدى العاملين.

الفرع الرابع: نظرية تدرج الحاجات لـ ماسلو (MASLOW): قدم " Abraham Maslow " نظريته في تدرج الحاجات، واستند في هذه النظرية إلى أن هناك مجموعة من الحاجات الإنسانية التي يشعر بها الفرد، وتعمل محرك الدافع للسلوك.

ووفق نظرية ماسلو تُقسم هذه الحاجات إلى خمسة أنواع، تتفاوت من حيث أهميتها وقوتها، وتتنظم في مستويات وطبقات مرتبة ضمن سلم هرمي، يُطلق عليه (هرم ماسلو للحاجات)، كما هو موضح في الشكل:

¹⁴ - العزاوي وآخرون، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى، البازوري، عمان الأردن، ص 340.

الشكل رقم (01): يمثل تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو



المصدر : مُجد سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، ط 3 ، عمان ، الأردن، ص28 .

أولاً: الحاجات الفسيولوجية (psychological Needs):¹⁵ تتضمن الحاجات التي تهتم بالمحافظة على النظام الفسيولوجي الإنساني، الذي يضمن للفرد الحياة كالطعام والشراب والجنس والراحة ... وغير ذلك . وتعد هذه الحاجات أقوى الحاجات الإنسانية، وهي في العادة تسيطر على باقي حاجات الإنسان، إذا لم تكن مشبعة¹⁶ ، وتمثل هذه الحاجات في مكان العمل بالاهتمام بالراتب، وأحوال العمل الأساسية مثل: التندفئة، والتكيف، ومرافق توافر الطعام .

ثانياً: حاجات الأمان (Needs Safety): تتضمن الحاجات التي توفر للفرد الحماية من الأخطار البيئية، التي تشكل خطراً صحياً عليه، أو خطراً اقتصادياً متعلقاً باستمرار عمله ودخله المادي، الذي يوفر له مستوى محدد في المعيشة، وفي مكان العمل يرى الأفراد هذه الحاجات على أساس أنها تتمثل في ظروف العمل الآمنة، والزيادات في الراتب، والأمان الوظيفي، وقدر مقبول من المزايا الإضافية لتوفير حاجات الصحة والحماية.

ثالثاً: حاجات الحب والانتماء (Belongingness and Love Needs)¹⁷ : عندما يتحقق الحد الأدنى من إشباع الحاجات الفسيولوجية والسلامة والأمن تصبح الحاجات الاجتماعية هي السائدة، وتشمل الحاجة إلى إقامة علاقة صداقة وانتماء، والتفاعلات المرضية مع الآخرين، وترجم هذه الحاجات في المؤسسات إلى الاهتمام بالتفاعل المتكرر مع زملاء العمل، والإشراف المهتم بالعاملين، والقبول من الآخرين.

¹⁵ - سيزلاقي، أندرو دى.؛ والاس، مارك جى، السلوك التنظيمي والأداء. ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد. الإدارة العامة للبحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص 94.

¹⁶ - الصرن، رعد حسن ، نظريات الإدارة والأعمال (دراسة لـ 104 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها) الطبعة الأولى، دار الرضا للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق ص 273.

¹⁷ - مرجع سابق ص 94.

رابعاً: حاجات التقدير والاحترام (Esteem Needs) ¹⁸ : يتضمن هذا النوع من الحاجات شعور الإنسان بقيمته وأهميته، وتشمل المكانة الاجتماعية، واعتراف الآخرين بالفرد، وتقبلهم له وانتباههم إليه، أو لمركزه الاجتماعي والشهرة والسمعة والطيبة ... وغيرها .

خامساً: حاجات تحقيق الذات (Actualization Needs –Self) : يتمثل أعلى مستوى في هرم الحاجات في تأكيد الذات، وهي الحاجة إلى أن يحقق المرء ذاته، وذلك بالاستفادة القصوى من القدرات والمهارات والإمكانات، ويسعى الأشخاص الذين تسيطر عليهم حاجة تأكيد الذات إلى البحث عن مهام تتحدى قدراتهم ومهاراتهم، وتسمح لهم بالتطور واستخدام أساليب إبداعية وابتكارية وتوفر لهم فرص التقدم العام والنمو الذاتي ¹⁹ . يمكن القول أن نظرية "ماسلو" مدخلا أساسيا لتنمية العلاقات العامة على مستوى النسق الداخلي للمؤسسة، ومن ثم يجري إشباع الروح المعنوية العالية، وإحلال مبدأ التعاون والرضا بين الأفراد، مهما كان تركيزهم في الهرم التنظيمي ، حتى تتمكن المؤسسة من التنسيق بين الأهداف الخاصة بالأفراد والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

الفرع الخامس نظرية ERG لـ ألدرفير (Alderfer) : تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى " Clayton Alderfer، حيث جرى تطوير هذه النظرية من نظرية ماسلو في تسلسل الحاجات، لجعلها أكثر انسجاماً مع نتائج البحوث العلمية، مقتصرة فقط على تسلسل ثلاث حاجات للإنسان، هي الوجود (البقاء Existence)، والارتباط (الانتماء Relatedness)، والنمو (التطور Growth)، ولذلك أُطلق عليها اختصاراً ERG وهي الأحرف الأولى من أسماء هذه الحاجات الثلاث ²⁰ .

ولا تفترض هذه النظرية تسلسلاً صارماً في الانتقال من حاجة أدنى إلى حاجة أعلى، كما هو الحال في نظرية ماسلو ²¹ ، ومن الملاحظ أن نظرية (ERG) تأخذ في الحسبان التباينات التي بين الأفراد من حيث الثقافة، والمنبت الأسري، والبيئة الحضارية، التي تعدل القوى الدافعة لدى الإنسان، ففي اليابان مثلاً توضع الحاجة الاجتماعية قبل الحاجات الفسيولوجية في الأهمية، وفي البلاد العربية مثلاً قد توضع مبادئ الكرامة فوق أي مبدأ آخر ، وعموماً يمكن القول إن هناك دراسات تدعم هذه النظرية، وهناك دراسات أخرى تعارضها، ونظرية (ERG) تمثل تحسناً بالمقارنة بتسلسل الحاجات لماسلو ²² .

إذا قدمت نظرية "ألدرفير" أسلوباً أكثر واقعية للتحفيز من نظرية "ماسلو"، إذ بينت أن الحاجة التي لا يجري إشباعها تزداد قوة، وأن هناك ارتباطاً بين الأنواع المختلفة للحاجات، كما أنها تساعد على فهم السلوك البشري في المؤسسات على نحو أوضح، وذلك لشمولها على عنصري الرضا والتقدم، وبهذا نقول إن هذه النظرية لا تقدم

¹⁸ - الصرن، رعد حسن، مرجع سبق ذكره ص 274.

¹⁹ - سيزلاقي مرجع سبق ذكره ص 94.

²⁰ - النجار، نبيل الحسيني؛ راغب، مدحت مصطفى ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الشركة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ص 190.

²¹ - الصرن، رعد حسن، مرجع سبق ذكره ص 277.

²² - النجار، نبيل الحسيني مرجع سبق ذكره 191.

للمدير أنواع الحاجات فقط، بل تحدد أيضا مكونات الحاجة، وهي إشباع الحاجة، وقوة الرغبة، وعموما يمكن أن نقول إن رؤية "ألدرفير" للتحفيز لا تختلف كثيرا عن "ماسلو".

الفرع السادس : نظرية العدالة Adams Theory : توضح هذه النظرية العلاقة بين أداء الفرد وشعوره بعدالة المقابل الذي يستلمه كحافز للأداء. ويميل الفرد إلى مقارنة أداءه بأداء غيره من الزملاء والحافز الذي يستلمه مع الحافز الذي يستلمه زملاؤه، فإذا وجد أن هناك عدالة في الحوافز فإنه سيرتفع مستوى رضاه عن العمل وتزداد دافعيته والعكس يحصل عادة عندما يكون هناك عدم عدالة، إذ يشعر الفرد بالغبين، مما يؤدي به إلى تبني سلوكيات معينة منها تقليل الجهود المبذولة من قبله أو التفريط في نوعية المنتج الذي ينتجه أو تغيير مستوى أدائه أو الانسحاب من المنظمة والبحث عن مكان آخر يحقق له الشعور بالعدالة والرضا. ولتحقيق العدالة لابد للمدير من الإجابة على الأسئلة التالية :

- ما هي مساهمات أو مدخلات كل فرد؟
- ما هو مستوى تعليم الفرد وخبرته وجهوده؟
- ما هي الفوائد المستلمة من قبله وتفضيلاته لهذه الفوائد؟
- ما هو مستوى التعقيد في عمل كل فرد؟
- ما هي نسبة المدخلات إلى المخرجات؟²³

الفرع السابع نظرية التوقع والتفضيل ل فرووم :²⁴ لقد بين فرووم أن هناك تفسيراً للحوافز التي ترفع سلوك الفرد وتشكيله وذلك بناءً على فرضيتين:

أولا : أن الفرد يفضل دائما النشاط الذي يجني من ورائه المنفعة المتزايدة.
- يجب الاعتماد على :

- الغايات والرغبات والاحتياجات التي يصبو الفرد إلى تحقيقها.
- اعتقاداً منه أن النشاط المختار هو الذي يحقق له رغباته وغاياته إذ كلما اعتقد العامل في زيادة الأجر بزيادة الإنتاج كان مدفوعاً للعمل أكثر.

وقد اهتم فرووم بدراسته على الدراسة الموسعة التي قام بها ماسلو حيث أنه يعطي فرضيتين ثابتتين التي يمكن أن يفسر من خلالها سلوك الفرد في قيامه بعمل معين تحت ظروف معينة.

ويتمثل المفهوم الأول في قوة الرغبة ويشير إلى قوة ورغبة الفرد في الوصول إلى تحقيق أهدافه.

أما المفهوم الثاني يعبر بالأداء، أي كلما زاد الأداء ارتفع الإنتاج وكلما ارتفع الإنتاج ارتفع الأجر والمكافآت وكل ما يشبههما وعلى ذلك فإن العامل هو الذي يقرر مستوى أدائه إذا كان مرتفعاً أو منخفضاً على ضوء العلاقة المترتبة عما سيحصل عنه مقابل ذلك كأثر الأداء المرتفع على زيادة أجره.

²³ - سهيلة مجد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2011، ص 173.

²⁴ - معمر داود، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2008، ص ص 56-58.

ويضع فرووم عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل:

أ - يركز سلوك الأفراد على المنفعة الشخصية العائدة عليه بالمنفعة.

ب - اختيار الفرد لنشاط معين يعد واحداً من بدائل أنشطتهم.

ج - يركز الاختيار على اعتقاد الفرد أن النشاط المختار هو الطريق المحتمل لتحقيق أهدافه.

د - توقعات الفرد التي تدفعه لاتخاذ القرارات.

ولذلك فإن فرووم يبني نظريته على ثلاث مفاهيم: القيمة - التوقع - القوة، والفرد يختار الأكثر إشباعاً لحاجاته

ورغباته، وتكمن أهمية نظريته في تفسير الحافز وهو ذلك الميل والرغبة والاندفاع نحو العمل، بطريقة تعتمد على قوة

التوقع بأن العمل الذي يقوم به يعطيه نتائج متوقعة، أي توقعه في زيادة

الأجر بزيادة الإنتاج.

كما ترتبط نظرية التوقع في صيغتها الأساسية بسلوك الاختيار وتبين النظرية على وجه التحديد أن الأفراد

يقومون بإستراتيجيات مختلفة للسلوك (مثل العمل بجد لفترة ثلاثة أيام من أيام العمل الخمسة)، ثم يختارون

إستراتيجية معينة يعتقدون أنها تؤدي إلى حصولهم على الحوافز المرتبطة بالعمل والتي يعطونها قيمة أكبر (مثل الزيادة

في الراتب) ، فإذا كان العامل يعتقد أن العمل الجاد كل يوم يؤدي إلى زيادة في الراتب، فإن نظرية التوقع تتنبأ

بأن الفرد سيختار هذا السلوك.

قدم فرووم Vroom نظرية الدافعية منطلقاً من الأعمال السابقة لكل من تولمان ولوين وراتكنسون وإركسون،

وسماها النظرية الإجرائية أو نظرية التوقع، وأن أساس نظرية التوقع هو العلاقات المدركة بين الجهد و الأداء والحافز

المسلم مقابل الأداء²⁵.

الفرع الثامن نظرية الحاجة للإنجاز : تفترض هذه النظرية التي ترتبط بكل من مكلياند واتكنسون أن عوامل

الدافعية هي عوامل ذاتية داخلية لدى الفرد والمتمثلة برغبته في التميز والإبداع وينعكس ذلك عملياً على الأفراد

من هذه الفئة لأنهم يفضلون الأعمال ذات الطبيعة غير الروتينية والتي فيها درجة من التحدي تمكنهم من التفاخر

بانجازها ، والأفراد الذين تتوافر لديهم هذه الحاجة يبذلون جهوداً أكبر من غيرهم ليس لأن ذلك مطلوب منهم

بالضرورة ولكن لأنهم يرون في ذلك إثباتاً لأنفسهم وإرضاء لذاتهم بغض النظر عن ارتباط عملهم المتميز بمكافآت

ومنافع مادية²⁶

ويعتقد مكلياند بأن كل شخص يمتلك ثلاث حاجات هي: القوة، الالتزام والانجاز وقد وصفها كما يلي:

أولاً: الحاجة للقوة Need for Power : يستمد الشخص الذي تسيطر عليه هذه الحاجة رضاه من قدرته

على توجيه الآخرين، في حين يشكل انجاز الأهداف المرغوبة لديها أمراً ثانوياً إذ المهم لديه ممارسة القوة. لهذا فان

²⁵ - معمر داود، مرجع سابق، ص 58.

²⁶ - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، الطبعة الثانية، عمان ، الأردن ، 1994 ، ص 46.

الأشخاص الذين تكون لديهم هذه الحاجة عالية الأهمية يستمدون رضاهم بشغلهم لمناصب يستطيعون من خلالها التأثير على الآخرين وتوجيههم.

ثانيا: الحاجة للانتماء **Need for Affiliation** : يستمد أصحاب هذه الحاجة رضاهم من النشاطات والعلاقات الاجتماعية، حيث توجد لديهم رغبة جامحة لبناء ارتباطات شخصية، وأن يجدوا القبول لدى الآخرين.

ثالثا : الحاجة للإنجاز **Need for Achievement** : الأفراد الذين تسيطر عليهم هذه الحالة، يستمدون رضاهم من النجاح في تحقيق الأهداف المرغوبة ولا تحفزهم النقود بشكل أساسي.

الفرع التاسع نظرية X ، Y ل ماكريجور (McGregor) : تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى Douglas " " McGregor، الذي حاول في كتاباته التآلف والتقريب بين المؤسسة وأفرادها، وإحداث التكامل بين أهداف الطرفين، وخلق الظروف الملائمة لتحقيق إشباع حاجات الأفراد خلال عملهم في مؤسساتهم، وبذلك يشعر الأفراد أنهم مرتبطون بهذه المؤسسات، لهذا فهم يسعون إلى تطويرها وتحسينها باستمرار لضمان بقائها²⁷.

أولا نظرية X²⁸ : تقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- أ - أن الفرد بطبيعته يكره العمل، وسوف يتجنبه أو يتهرب منه، إذا كان في استطاعته.
- ب - بسبب الخاصية السابقة والخاصة بكره العمل يجب إجبار الكثير من الأفراد على العمل، وتوجيههم ومراقبتهم، وتهديدهم بالعقاب مدخلا لدفعهم للعمل، وإنجاز الأهداف التنظيمية بطريقة ملائمة.
- ج - يفضل الفرد المتوسط التوجيه، ويتجنب تحمل المسؤولية، ولديه القليل من الطموحات، ويرغب في الإحساس بالأمان فوق كل شيء .

وبذلك نرى أن الإداري الذي يؤمن بهذه النظرية، لا بد أن يكون تسلطيا في إدارته وعلاقته بأفراد المؤسسة، حتى يستطيع أن يدفع الأفراد إلى القيام بأعمالهم على أكمل وجه²⁹.

ثانيا نظرية Y³⁰ : تخالف النظرية الأولى وتقوم على أساس إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين، وتقدم افتراضات أخرى معاكسة للأولى أهمها:

- أ - إن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، سواء أكان جهدا بدنيا أم جهدا عقلي أمر طبيعي، والعمل هو مصدر رضا الفرد، لذلك فهو ينجزه طواعية، وليس لازم ، كما أن العمل يمكن أن يكون مصدرا للعقاب، وبذلك يحاول الإنسان تجنبه، لأنه موضع عقاب.
- ب - الرقابة الخارجية المتزمته والتهديد بالعقاب ليسا الوسيلتين الوحيدتين اللتين تدفعان العاملين لبذل ما يلزم من جهد لتحقيق أهداف المؤسسة، إذ أن الفرد العامل سوف يقوم بمهمات الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي لإنجاز ما التزم به.

²⁷ - الصرن، رعد حسن، مرجع سبق ذكره ص 284.

²⁸ - حنفي، عبد الغفار السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 1990 ص 506.

²⁹ - يعقوب حسين وآخرون السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، الطبعة الثانية ، دار الفرقان للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 22.

³⁰ - سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية (الأفراد)، منشورات جامعة دمشق، دمشق، 2000، ص 75.

- ج - يتقبل الإنسان المسؤولية برضا، ويبحث عنها.
- د - يعمل الإنسان عادة أملاً في الحصول على المكافأة، وليس خوفاً من العقوبة، وأهم مكافأة للإنسان هي التي تحقق له الرضا الشخصي، وإشباع حاجات تحقيق الذات لديه .
- هـ - يصاحب المقدرة على الممارسة درجة عالية من الطموح، والابتكار، والإبداع، في حل المشاكل التنظيمية.
- و - في ظل الأحوال السائدة في المجتمع الصناعي الحديث لم يجر استخدام القدرات الذهنية إلا للفرد المتوسط الذكاء.
- في الأخير يمكن القول أن نظريتنا (Y،X) لا تشكل استراتيجيات إدارية، وإنما هي بمنزلة اعتقادات أساسية عن الطبيعة البشرية، التي تؤثر في المديرين، وتجعلهم يتكيفون مع إحدى الاستراتيجيات.
- ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية أنها تجاهلت وجود منطقة وسطى بين (Y،X)، إذ ليس ضرورياً أن ينتمي جميع الأفراد لـ (X) أو (Y)، كما تجاهلت هذه النظرية أسلوب القيادة الفعالة، إذ أن القائد الفعال يستطيع أن يغير أسلوبه القيادي على نحو يتوافق مع طبيعة المشكلة التي يواجهها، وتعد نظرية (ماكريجور) أولاً وقبل كل شيء فرضيات عن نظرة المسؤول لعماله، وكذلك الإدارة، وبالتالي أنماط التسيير الملائمة³¹.

المطلب الثالث : أنواع الخوافز:

تعددت أنواع الخوافز و تمايزت ، كما تبين آراء الكتاب و الباحثين في تصنيفها و تحديد أنواعها، اعتماداً على المعايير و الأسس المختلفة التي استندوا إليها في تصنيفهم لها، وفيما يلي أهم أنواع الخوافز :

الفرع الأول: الخوافز المادية والخوافز المعنوية:

أولاً الخوافز المادية : هي التي تشبع حاجات الفرد وهي خوافز ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة، كالأجر والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر والزيادات في نفقات المعيشة والمشاركة في الأرباح والأجور التشجيعية وظروف وإمكانات العمل المادية وساعات العمل والخدمات المختلفة التي تقدمها الإدارة للعاملين وضمنان استقرار العمل³².

ويقسم بعض الباحثين الخوافز المادية إلى:

أ - خوافز في شكل نقود :³³

-زيادة الرواتب.

-توزيع أسهم على العاملين.

³¹ - مراد، جمال مرجع سبق ذكره ، ص 21.

³² - سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011، ص 300.

³³ - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص 414.

- المشاركة في الأرباح
- مكافآت في المناسبات الوطنية والقومية والدينية.
- ب - مزايا إضافية :
- التأمين الصحي.
- سيارة خاصة من المؤسسة.
- التأمين على الحياة.
- امتيازات تقاعدية.
- إجازات طويلة ورحلات خارجية.
- عضوية نوادي رياضية أو اجتماعية.
- ج - رموز المركز status symbol :
- تخصيص سكرتيرة أو عدد منهن أو أذن على باب المسؤول.
- إلحاق حمام أو مطبخ صغير بمكتب المدير.
- المكتب الواسع.
- موقع المكتب.
- مكان مخصص لوقوف السيارة .
- ثانيا الحوافز المعنوية :³⁴ فهي تلك الحوافز التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية وتزيد من تماسك العاملين وشدهم نحو العمل ومن أبرز أشكالها نجد:
- إتاحة فرص التقدم للعاملين.
- مشاركة العمال في رسم السياسات.
- اتخاذ القرارات الخاصة بإدارة العمل.
- منح الأوسمة والشهادات.
- منح الألقاب.
- نشر أسماء المبدعين عن طريق وسائل الإعلان المختلفة.
- إتباع وسائل التكريم للمبدعين .

³⁴ - مهدي حسين زويلف، إدارة الموارد البشرية مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص ص 162-163.

الفرع الثاني الحوافز الفردية والحوافز الجماعية:

أولاً الحوافز الفردية: ³⁵ سميت بالحوافز الفردية لأنها تدفع الفرد على أساس أنه وحدة عمل مستقلة في ضوء جهده وفعالية أدائه منفرداً، على الرغم من وجود أنظمة عديدة للحوافز المادية على المستوى الفردي، إلا أن جميعها تربط مباشرة بين أداء الفرد والمكافأة، إذ يستطيع الفرد تلمس هذه العلاقة، على العكس من هذا نجد هذه العلاقة غير واضحة في حالة المكافآت الجماعية، ولهذا السبب فإن نظام الحوافز الفردية هو أكثر أنواع الحوافز استخداماً في المنظمات الصناعية والمنظمات التي لا تستهدف تحقيق الأرباح وهناك أنواع عديدة من الحوافز الفردية لكن أهمها ما يلي:

أ - العالوة السنوية: وهي مبلغ مالي يدفع للفرد آخر نهاية كل فترة زمنية.

ب - الأجر الإضافي: وهو المبلغ الذي تدفعه المنظمة للفرد لقاء عمله خارج أوقات العمل.

ج - المكافآت: وهي مبلغ نقدي يصرف للفرد المتميز في أدائه.

وبالرغم من محدودية الحوافز الفردية إلا أن نجاح نظام الحوافز الذي تعتمده المنظمة يتطلب توفر بعض الأمور من بينها:

- أن يكون للفرد رغبة حقيقية للحصول على مكافأة أعلى.

- أن يستطيع الفرد السيطرة على التكاليف.

- إمكانية قياس النوعية والمحافظة عليها.

- أن يكون بالإمكان السيطرة على معيقات العمل.

- عدم تغيير مهام الموظف خلال فترات قصيرة.

- أن تكون طريقة حساب المكافآت سهلة ومفهومة من قبل العاملين.

- أن تكون الطريقة عادلة وموضوعية .

ثانياً الحوافز الجماعية: ³⁶ عندما يزداد تعقيد المنظمة وتتداخل الأعمال إلى الدرجة التي يصعب فيها قياس أداء الفرد بدقة، وعندما تؤكد المنظمة على ضرورة التعاون والتماسك و تظافر الجهود من أجل تحقيق نتائج جيدة، تصبح الحوافز الفردية عديمة الجدوى وتتجه المنظمة إلى اعتماد نظم الحوافز الجماعية التي تؤكد عمل الفريق.

ووفقاً للحوافز الجماعية يحصل كل أفراد المجموعة على حوافز تعتمد على أداء المجموعة ككل، في هذه الحالة يكون جهد الجماعة أو فريق العمل هو وحدة دفع الحافز المالي وتعتمد معظم خطط الحوافز الجماعية على ما تحقق من أرباح أو تخفيض تكلفة التشغيل.

ومن بين الأمور التي تساعد على نجاح الحوافز الجماعية، حجم المجموعة وتماسكها ووضوح الأهداف ودرجة الثبات ومدى إدراك الفرد للعلاقة المباشرة بين أدائه وأداء المجموعة.

³⁵ - مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 331 - 332.

³⁶ - مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص 332-333.

إذ من الواضح أنه كلما قلّ حجم المجموعة ازداد تماسكها وكلما ازداد التمسك نحو تحقيق أهداف واضحة ازداد وعي الفرد بأهمية العلاقة بين أدائه والأداء العام للمجموعة.

وتأخذ الحوافز الجماعية أشكالاً عدة من بينها حوافز المشاركة في الأرباح وحوافز تملك العاملين أسهماً في المنظمة وفيما يلي شرح لها:

أ - المشاركة في الأرباح السنوية: حيث تقوم الشركة باقتطاع نسبة مئوية محددة مسبقاً من أرباحها المحققة في نهاية السنة لتوزيعها على العاملين على أساس أن هذه الأرباح التي حققتها الشركة هي انعكاس لجهودهم الجماعي المبذول في الأعمال المختلفة.

ب - تملك العاملين جزء من أسهم الشركة: كما قد تلجأ بعض المنظمات إلى توزيع جزء من أسهمها على العاملين لديها في نهاية السنة كبديل عن توزيع نسب من أرباحها المتحققة في نهاية السنة وفلسفة هذه الطريقة هي أن توزيع لأسهم على العاملين سيجعلهم يملكون جزءاً من رأس مال الشركة يتقاضون عليه أرباحاً سنوية، الأمر الذي سيعزز انتمائهم وإخلاصهم للشركة ويزيد من حرصهم على نجاحها، وسوف ينعكس كل ذلك على مستويات أدائهم وجودة منتجاتهم .

الفرع الثالث الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية :

أ - الحوافز الإيجابية³⁷ :

للحوافز الإيجابية ثلاثة أنواع رئيسية هي:

1 - حوافز النقدية : وتعتبر الحوافز النقدية من أهم أنواع الحوافز خاصة بالنسبة للأفراد في مستوى الإدارة الدنيا في المنشأة، حيث أن الحاجات الفسيولوجية الأساسية لم تشبع بعد بالكامل وعليه فإن النقود تعتبر في هذه الحالة دافعا قويا للسلوك الإنساني، إذ أن الأفراد في هذا المستوى التنظيمي يكون دخلهم محدوداً، وأن حاجتهم للمال تكون من أجل سد احتياجاتهم المعيشية كالمأكل والمسكن والملبس وهناك أنواع متعددة للحوافز النقدية نذكر منها ما يلي:

- الأجر: تنبع أهمية الأجر كحافز على الإنتاج بأنه يتيح للفرد تحقيق الكثير من الحاجات الأولية والأساسية كالمأكل والمسكن وشراء كل ما تشتهي نفسه كما ويمكن عن طريق الأجر استقطاب وجذب العمالة الجيدة للعمل في المنشآت، ورفع الإنتاج عن طريق ربط الأجر بالإنتاجية، إلا أن هناك وجهتي نظر مختلفتين فيما يتعلق بكون الأجر هو أهم حافز أم لا، إذ يرى أنصار حركة الإدارة العلمية أنه أهم حافز لكن جماعة حركة العلاقات الإنسانية ترى أن الأجر ليس هو الحافز الأهم، إنما المعاملة الحسنة الطيبة للعاملين ودراسة مشاكلهم

³⁷ - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، غزة، فلسطين، 2005، ص ص 209-213.

- والاهتمام بظروف عملهم المادية لها تأثير أقوى من الأجر، وعلى أي حال يمكن القول أن أهمية أي حافز تنبع من مدى توافقه وتكامله مع الحاجة أو الرغبة التي يشعر بها الأفراد، وارتباطه بالإنتاج مباشرة.
- الزيادات السنوية: لا يمكن القول أن الزيادات السنوية على الراتب هي حافز على العمل إلا إذا ربطت بالإنتاج، أي أن يكون أساس منحها كفاءة ونشاط وتحسن الإنتاجية للفرد، أما إذا اعتمد منح الزيادة بالأقدمية فإن هذا الحافز سيفقد أهميته على إثارة الرغبة في العمل والإنتاج.
 - المكافآت: هي مبالغ مالية تعطى للفرد العامل لقاء قيامه بعمل متميز أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج، أو بسبب تحقيقه للنجاح في مجال ما.
 - المشاركة في الأرباح: يمكن تعريفها بأنها نسبة مئوية من الأرباح السنوية تحددها إدارة المنشأة ليتم توزيعها على العاملين، وتتم طريقة احتساب هذه النسبة، إما على أساس الأرباح الإجمالية، أو على أساس الأرباح الصافية، وبذلك يمكن اعتبار المشاركة في الأرباح حافزا نقديا على زيادة الإنتاج، من منطلق أن العاملين سيعمدون إلى زيادة جهودهم ونشاطهم في العمل من أجل زيادة الإنتاج والأرباح، وبالتالي زيادة الأرباح التي يحصلون عليها.
- 2 - الحوافز المعنوية:**³⁸ يقصد بها تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي، له تطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة ومن أهم الحوافز المعنوية ما يلي:
- فرص الترقية: تعتمد فعالية الترقية كحافز على العمل فيما إذا ربطت بالكفاءة الإنتاجية، فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل مراكز وظيفية أعلى من مراكزهم الحالية تحقيقا لرغبة أو حاجة لديهم وهي المكانة الوظيفية، وبالتالي تحقيق مركز اجتماعي أعلى، ففي هذه الحال ستكون الترقية حافزا مشجعا للعاملين على العمل والإنتاج.
 - تقدير جهود العاملين: **recognition for accomplishment** ويكون ذلك بمنح شهادات تقدير أو توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات إنتاج جيدة، وذلك كتقدير من قبل إدارة المنشأة لجهودهم المبذولة في إنجاح المنشأة، كما يمكن تقدير جهود العاملين عن طريق تسجيل أسمائهم على لوحة الشرف التي تعلق في مكان بارز في المنشأة كما يمكن وضع صورهم على هذه اللوحة، مع لوحة موجزة عن نشاطهم وجهدهم، وما حققوه من إنجازات للمنشأة.
 - إشراك العاملين في المنشأة **employee participation**: يقصد بإشراك العاملين في الإدارة أن يكون لهم ممثلون في مجلس إدارة المنشأة يساهمون بأرائهم وأفكارهم في إدارة المنشأة عن طريق الاشتراك في رسم سياستها واتخاذ قراراتها، والهدف الأساسي من إشراك العاملين في الإدارة هو حفزهم على العمل عن طريق إشعارهم بأهميتهم، وأن السياسات والبرامج الموضوعية قد تم وضعها على أساس دراية كاملة لرغبات واحتياجات العاملين والتي قام ممثلوهم بنقلها للإدارة العليا.

³⁸ - مصطفى نجيب شاويش مرجع سابق، 211.

• ضمان واستقرار العمل : إن الضمان أو الاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين يعتبر حافزا له تأثير كبير على معنوياتهم، وبالتالي على إنتاجيتهم، لأن العمل المستقر والدائم يضمن دخلا ثابتا للفرد يعيش به مع أفراد أسرته براحة واطمئنان.

3 - حوافز الخدمات الاجتماعية: ³⁹ يطلق البعض عليها اسم التعويضات أو الحوافز غير المباشرة، وهي تقدم لجميع العاملين بغض النظر عن مقدار نشاطهم وانجازهم بشكل عام.

ويقصد بها تلك التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين، وتشعرهم بأن الإدارة ترحم مصالحهم الشخصية وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة وتشمل الحوافز الاجتماعية خدمات تقدمها المنشأة للعاملين دون مقابل أو بمقابل بسيط، ومن أهمها:

- توفير مستلزمات المعيشة: عن طريق إنشاء جمعية تعاونية استهلاكية في المنشأة يمكن للعاملين شراء احتياجاتهم التموينية اليومية منها.

مساعدة العاملين على إيجاد مسكن ملائم: وذلك عن طريق بناء مساكن خاصة وتأجيرها للعاملين بأجور زهيدة أو تقديم سلف مالية تساعدهم في شراء أو إقامة مساكن خاصة لهم.

- إنشاء صندوق للادخار: يساهم فيه العاملون والمنشأة، يقوم بمنح قروض وإعانات للعاملين في مناسبات اجتماعية متعددة مثل المرض، الزواج أو الولادة...إلخ.

- تقديم خدمات طبية للعاملين: عن طريق إنشاء مركز صحي يقدم الخدمات الصحية المستعجلة والتعاقد مع بعض المستشفيات لتقديم الخدمات العلاجية والجراحية المتخصصة التي قد يحتاج إليها العاملون.

- إنشاء ناد للعاملين وأفراد أسرهم: يجتمعون فيه أيام العطل وفي أوقات الفراغ للاستجمام والراحة وكذلك ممارسة بعض الهوايات الرياضية.

ويمكن القول أخيرا أن تقديم مثل هذه الخدمات هو في الواقع حافز للعاملين على العمل والإنتاج، وذلك عن طريق التأثير على حالتهم المعنوية، الأمر الذي يزيد من حبهم وولائهم وارتباطهم بالمنشأة، وبالتالي غيرتهم على مصلحتها، وكل ذلك سيؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج الذي يعود بالمنفعة على المنشأة والعاملين فيها .

ب - الحوافز السلبية: هي عبارة عن وسائل تستخدم لردع العاملين من القيام بأعمال أو تصرفات معينة لضمان حسن سير الإنتاج وأداء العمل بالشكل الطبيعي المعتاد، وهذه الوسائل تعتبر من قبيل العقوبات التي توقع على العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى أقل مما هو مقدر أو متوقع منه ونستطيع أن نذكر عدد من الحوافز السلبية في النقاط التالية:

- الخصم من المرتب أو خفضه.

- تأخير الترقية وعدم تسليم درجات عالية.

- توجيه الإنذار أو التوبيخ.

³⁹ - مرجع سابق .

- الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعاملين.

- الحرمان من النشاط الاجتماعي أو الاقتصادي.

ومما تجدر الإشارة إليه أن الحوافز الإيجابية عادة ما تكون أكثر فعالية من الحوافز السلبية ذلك لأن طبيعة الإنسان تميل إلى التشجيع سواء المادي أو المعنوي، لهذا تستخدم الحوافز الإيجابية في دفع تصرفات العاملين في الاتجاه المرغوب نحو تحقيق الهدف، ولكن بالرغم من ذلك فهي لا تكفي بمفردها لتحقيق أهداف المؤسسة، ولا بد من استخدام الحوافز السلبية كعامل له تأثير هام في ضمان تادية العمال لعملهم على أحسن وجه واستجابتهم للأوامر والتعليمات لكن يجب عدم المبالغة في الحوافز السلبية لأنها تؤدي إلى إحباط العمال.

إن التهديد بالعقاب يسبب الخوف للعمال ويصبح غير قادر على أن يستجيب للسلوك الإيجابي فقد يؤدي العقاب في هذه الحالة إلى أشياء غير تلك التي يقصدها، فالعامل الذي يعاقب على شيء ما فقد يتمادى في خطئه في أشياء أخرى.

وعلى هذا يجب أن تطبق الحوافز السلبية بصفة عامة في حدود معقولة حتى لا تؤثر على الاتجاه العام للمؤسسة⁴⁰.

⁴⁰ - صلاح البيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 35.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على نظام التحفيز

نظام الحوافز نظام قائم بذاته يتأثر بمجموعة من العوامل المحيطة به ويدخل إطار المؤسسة فيها ومنها ما يتصل بالسياسة العامة للدولة كما يلي⁴¹:

الفرع الأول على مستوى الدولة:

تتأثر أنظمة الحوافز على مستوى الدولة بعاملين اثنين هما:

- أ - سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية: وتظهر غالبا في شكل قوانين تعمل المؤسسة من خلال إدارتها على تطبيقها، وبالتالي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشاكل الناجمة عن التطبيق.
- ب - القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد: والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم، والأولويات في ذلك، فكل مجتمع له عادات وقيم تحدد نظرة أفرادها للمنافع وكذلك السبل الموصلة إلى تحقيقها، و بالتالي يتحدد نظام الحوافز الذي يتناسب مع هذه المعطيات.

الفرع الثاني على مستوى المؤسسة:

حيث يتأثر نظام الإدارة بالعوامل الآتية:

- أ - نوع الجهاز الإداري وإمكانياته وتنظيمه، وقدرة إدارته على اختيار نظام الحوافز المناسب فنظام الحوافز يتحدد وفقا لإمكانات المؤسسة وكفاءة الإدارة في اختيار النظام الأمثل المطابق لكل من تطلعات العامل وقيود وأهداف المؤسسة.
- ب - اقتصاديات المنظمة نفسها ومدى فعالية نشاطها و مردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني أي كلما زادت فعالية اقتصاد ما كلما زاد ذلك من فرص إقامة نظام تحفيزي فعال يعود بالنجاح على مستوى الفرد و المؤسسة.
- ج - نوع القوة العاملة وتركيبها المهني والاجتماعي والثقافي وهنا يتحدد مدى انسجام رؤية العامل مع رؤية المؤسسة للأمر، فعلى الفرد أن لا يتناقض في تطلعاته مع حدود المؤسسة المالية، وكذا عليه أن يكون واعيا بالدور الموكل له.

ومهما كان وضع النظام سواء على مستوى الدولة أو المؤسسة فإنه يتأثر بمجموعة من العوامل وهي:

- الوضع الاقتصادي في الوطن.
- الوضع العام للعامل.
- النظام الضريبي المتبع.
- المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز.
- هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد وكذا الحاجات.
- توقف الإنتاج لأسباب غير راجعة لإرادة العامل كتعطل الآلة مثلا.

⁴¹ - عبد المحسن جودة، عبد الحميد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، جامعة المنصورة، مصر، 2002، ص 340.

• الحالة الاجتماعية للعامل.

• حب العامل لعمله وتفانيه فيه لرفع إنتاجيته.

• انسجام العامل وعمله، وتأثير الظروف المحيطة به.

الفرع الثالث عوامل قيمية : هناك عوامل قيمية تؤثر في نظام الحوافز وهي مهمة باعتبارها تعكس الواقع المحيط بالفرد والمؤسسة على حد سواء، نظرا لتباين المعتقدات والمفاهيم والإصلاحات وكذلك المعايير والعادات وذلك كله حال دون إعطاء صبغة محددة لمفهوم القيم.

فالقيم هي ما يعتبره الفرد مهما، وتعبير آخر هي كل الآراء التي تبدو صواب، حق، عدل ويمكن أن نذكر منها ما يلي:

أ - القيم الجماعية: تتمثل باهتمام الفرد بتحقيق التناسق والانسجام في طريقة أداء العمل وتحسينه.

ب - القيم الاجتماعية: هي مجموع القيم المتعارف عليها بين أفراد المجتمع وتعتبر مرجعا لتقييم تصرفات الأفراد.

ج - القيم السياسية: وهي السعي إلى السيطرة على الآخرين أو قيادتهم أو التحكم فيهم.

د - القيم الثقافية: تمثل خلاصة لتفاعل مجموعة من العناصر المتمثلة في التاريخ، العادات والمعتقدات.

هـ - القيم الدينية: تمثل اهتمام الفرد بعلاقته مع ربه والسعي لإرضائه.

و - القيم الاقتصادية: كل ما هو نافع محقق للكسب المادي، وهو ما يعرف بالحوافز النقدية أو المادية.

الفرع الرابع عوامل أخرى: بالإضافة إلى العوامل السابقة هناك عوامل أخرى تؤثر في نظام الحوافز، ولكل مؤسسة هيكل يحدد العلاقات داخلها، وهذا الهيكل يأخذ في أي مؤسسة كانت أحد الشكلين التاليين:

1 - **التنظيم الرسمي:** في هذا النوع من التنظيم واجب الإدارة هو التخطيط " توجيه العمال " أما واجب

العمال فيكمن في تنفيذ الأعمال والأوامر على أكمل وجه.

وهنا نتطرق إلى ثلاثة وظائف مهمة للتنظيم الرسمي من أجل التأثير على الحوافز وهي:

القيادة، الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات.

• القيادة: إن جوهر علاقة القيادة بين الفرد والآخر يتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد يشغل موقع قيادي في جماعة على مشاعر وسلوك الأفراد الآخرين والقيادة توجه سلوك الناس وتنسق جهودهم وتوفق بين أفكارهم ووجهات نظرهم في موقف معين بقصد الوصول إلى هدف معين.

وقد يتمتع الفرد بقيادة رسمية إلا أنه لا يضمن فعالية التأثير على الأفراد ومن جهة أخرى قد يفتقد الفرد للقيادة والسلطة الرسميتين إلا أنه يتمتع بقوة التأثير على الأفراد.

ومؤشر القيادة يستعمل عادة في قياس درجة تحقيق الأفراد للمهام أو الأهداف لكن استخدام هذا المعيار وحده غير كاف فهناك أثر آخر لسلوك القائد يتمثل في رضا الأفراد وبالتالي أدائهم.

وللتأثير على العمال يجب أن تكون القيادة فعالة، فهناك دراسات تفترض أن فعالية القيادة تحددها متغيرات تتعلق بصفات القائد وسلوكه وهناك دراسات أخرى تفترض أن هذه الفعالية تحددها خصائص الأفراد، مثل شخصيتهم و دافعتهم وكذا قدراتهم.

•الاتصال :في التنظيم الرسمي غالبا ما يتضمن أوامر وتعليمات بين الرئيس ومرؤوسيه بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوس بمستوى أدائه، مدى تقدمه ، نقاط ضعفه و سبل تحسين أدائه. و هنا يظهر واجب المؤسسة إذن في تشجيع نشر المعلومات وتبادلها وإخبار العاملين بسياساتها ونشاطاتها حتى يكونوا على علم بما يجري داخل مؤسستهم، وحتى لا تدع مجالاً للتنظيمات غير الرسمية الناتجة عن جماعة العمل ولا تشجعها على نشر الشائعات التي تؤثر على سير المؤسسة ككل وبذلك تسود الثقة بين العمال والإدارة ويكون ذلك بمثابة حافز لهم على العمل ورفع الأداء.

•المشاركة في اتخاذ القرارات :إن الاهتمام بزيادة الإنتاج ورفع الأداء، وزيادة مساهمة العاملين في ذلك، دفع كثيرا من الباحثين إلى تبني بعض الأساليب في التحفيز والتي تقوم على زيادة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي يقومون بتنفيذها، هناك من يقترح في اتخاذ القرارات اشتراك العمال في إطارها يدعى التسيير بالأهداف، يرمي هذا النوع من التسيير إلى زيادة الحافز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف، كذا زيادة رقابة المرؤوس على عمله.

2 - التنظيم غير الرسمي : يقصد به شبكة العلاقات الشخصية الاجتماعية التي تنشأ وتنمو بين العاملين نتيجة اجتماعهم في مكان العمل ويسمى التنظيم غير الرسمي كذلك جماعات العمل أو الجماعات غير الرسمية. إلا أن التنظيم الرسمي كثيرا ما يكون هو السبب في خلق التنظيم غير الرسمي إذ أن العمال الذين عينوا ووزعوا على الإدارة سرعان ما يقيموا مختلف العلاقات التي تبدأ عادة بسبب العمل فقط ثم تتطور إلى الجوانب الشخصية للعاملين.

ويمكن القول أن التنظيم الرسمي والغير الرسمي ليسا متناقضين أو منفصلين عن بعضهما البعض، وإنما هما وجهان لتنظيم واحد فالجانب الأول يحدد الأهداف ويقوم برسم الخطة ويجدول طرق العمل ويتابع تنفيذها ويحكم علاقات الأفراد والإدارات بينما الجانب الثاني يمثل الناس في معاملاتهم وكلامهم في شتى علاقاتهم، فالجانبان غالبا ما يكونان مكملان لبعضهما البعض والعلاقة بينهما تكون علاقة تداخل، أي أن كل واحد منهما يتأثر ويؤثر بالآخر.

المبحث الثاني: عموميات حول الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء من بين أهم المحاور الرئيسية التي تنصب حوله جهود المدراء كونه يشكل بامتياز أهم الوسائل لتحقيق أهداف المنظمة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية والتي تفترض أن تؤدي وظائفهم التي تسند إليها بكل فعالية وحتى تضمن المنظمات ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة و معقدة في نفس الوقت من وظائفها ألا وهي وظيفة تقييم أداء العاملين وهي وظيفة تطورت وتبلورت أكثر فأكثر مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول، ويشرف عليها أفراد مدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية وضعت على أساس علمي موضوعي وهي وظيفة تتوسط وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تزودهم بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يتحقق مع أهداف هذه الأخيرة ومن خلالها أهداف المؤسسة.

و هذا ما سيتم توضيحه من خلال هذا المبحث .

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

لقد حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ من قبل الدارسين والباحثين ، حيث يشهد بحوثا مستمرة لإيجاد حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي إذ يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلا عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي والاجتماعي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء ، ولقد تعددت التعريفات المتعلقة بالأداء ، وهذا راجع إلى تعدد الاختصاصات ومجال العمل فهو يعد من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره.

الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي .

أولا تعريف الأداء:

أ - من الناحية اللغوية: ورد في العديد من القواميس والمعاجم تعريفات للأداء ومنها:

جاء في منجد اللغة العربية المعاصرة: تعريف الأداء " بأنه تسديد أو دفع ما هو واجب ومستحق، وأدى عمل ما عليه، قام بما هو ملزم به (أدى الواجب)⁴²

وفي معجم الرائد عرف الأداء بأنه " إيصال الشيء و إتمامه وقضاؤه " ⁴³

⁴² - المنجد في اللغة العربية ، الطبعة الثانية، بيروت: دار المشرق، 2001 ، ص 14.

⁴³ - مسعود جبران ، الرائد -معجم ألفبائي في اللغة والأعلام، الطبعة الثالثة ، دار العلم للملايين مؤسسة ثقافية للتأليف والترجمة والنشر، بيروت، 2005 ، ص 45.

- وجاء في معجم الطلاب الوسيط " : الأداء بمعنى أدى أداءً و تأدية دينه، قضاؤه والشيء أو وصله إلى أهله " 44
- ب - من الناحية الاصطلاحية : تعددت التعريفات التي وردت لمفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها :
- يعرف (أحمد صقر عاشور) الأداء الوظيفي على أنه ⁴⁵ : " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ، ونوعية الجهد ونمط الأداء " أي أن الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة التي تتطلبها وظيفته، والتي يمكن من خلالها قياس أدائه بالنظر إليها.
- ويعرفه عبد القادر سعيد على أنه " : عبارة عن قدرة العامل على القيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة المحددة له بأقل وقت وكلفة لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج، في ظل بيئة تنظيمية متكاملة، تتصف بمناخ ملائم وجيد للعمل مع توفير التعليمات الإدارية في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار كافة المتغيرات المحيطة " .
- ويرى علي السلمي " : أن الأداء هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء " 46
- ومن هذا التعريف نجد بأن الأداء هو نتاج تفاعل قدرات الفرد ورغباته في العمل .
- وعرفه (توماس) " : بأن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز ، و أنه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس " ومن هذا التعريف نرى أن الأداء هو تفاعل السلوك والإنجاز في العمل وأيضا المعجم الإداري عرف الأداء بأنه " :الدرجة التي يصل إليها النشاط الإنمائي أو الشريك الإنمائي في العمل وفقا لمعايير،مواصفات، مبادئ ، معينة أو في تحقيق النتائج وفقا للأهداف والخطط المعلنة " 47
- يعرف الأداء الوظيفي على أنه " : قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية " . 48
- يتضح من هذا التعريف أن الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالنشاط الذي تستلزمه وظيفته وذلك باستعمال مختلف الوسائل والإجراءات.
- ومن خلال التعريفات السابقة يمكن أن نستخلص أن الأداء الوظيفي هو ذلك النشاط أو الجهد الذي يبذله الفرد سواء كان جهدا عضليا أو عقليا من أجل القيام بالوظيفة الموكلة له ، بحيث يحقق الأهداف التي وضعتها المؤسسة.

44 - كرم سيد محمد محمود، معجم الطلاب الوسيط، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية، بيروت ، 2006 ، ص12.

45 - أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005 ، ص ص 26 ، 25.

46 - صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية. ،الدار الجامعية، مصر ، 2005 ، ص280 .

47 - عبد البارى إبراهيم درة و آخرون، تكنولوجيا الأداء في المنظمات . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2003 ، ص25.

48 - عبد الملك مزهود ، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول ، نوفمبر ، 2001 ، ص 86.

الفرع الثاني عناصر الأداء الوظيفي: يتألف الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر والتي يمكن توضيح أهمها في الآتي:

أولا القدرة على الأداء: تعرف على أنها إمكانات الموظف على القيام بعمل ما، تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة العلمية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات.

ثانيا الرغبة في الأداء: ويقصد بها القوى الكامنة في العامل التي تحركه لكي يسلك سلوك معين لتأدية العمل وتنعكس هذه القوى في كثافة الجهد الذي يبذله وفي درجة المثابرة والإلتقان، وتتأثر رغبة الموظف في العمل بثلاثة عناصر أساسية هي:

ظروف العمل المادية، ظروف العمل الاجتماعية، حاجات ورغبات الموظف⁴⁹.

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

رابعا نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

خامسا كمية العمل المنجزة: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز⁵⁰.

المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة المعقدة فهي مهمة، لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة وملاحظة مرؤوسيههم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر أدائهم أمام رؤسائهم، كما أنها معقدة لأن تقييم أداء بعض العاملين صعب قياسه لطبيعة العمل الذي يتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة والتي يصعب تقييمها.⁵¹ يقصد به "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر وترقية لوظيفة أخرى"⁵² من خلال هذا التعريف يتضح أن تقييم الأداء الوظيفي هو دراسة وتحليل وملاحظة سلوك الفرد لقياس قدراته في أداء لوظيفته من أجل ترقيته لوظيفة أخرى.

⁴⁹ - مجد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص 220.

50 - أسعد مجد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية 2008، غزة، فلسطين ص 34.

51 - منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 321.

52- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية. مصر: الدار الجامعية، 2005، ص 285.

كما يعرف أحمد ماهر تقييم الأداء " : بأنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم⁵³ " ، من خلال هذا التعريف نرى بأن تقييم الأداء هو نظام لقياس كفاءة الموظف .

ويرى عبد الغفار حنفي بأنه " : الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد لمستوى الكفاية أو جدارة ، أو استحقاق معين (ممتاز، جيد جدا، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا⁵⁴ " .

من خلال هذا التعريف نجد بأن تقييم الأداء الوظيفي هو النظام الذي يستخدمه الرئيس في تقييم أداء وكفاءة الفرد في العمل .

كما يعرف بأنه " : قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم عليه وعلى قدراته واستعداده للتقدم⁵⁵ " ، من خلال هذا التعريف نجد بأن تقييم الأداء الوظيفي هو قياس أداء الفرد وقدراته لأجل تطويرها .

وعرف تقييم الأداء بأنه " : عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه⁵⁶ " .

ويعرف الدكتور كامل بربر تقييم الأداء⁵⁷ " عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لانجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل " وتهدف برامج تقييم الأداء بشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد بالإضافة إلى تحقيق الغايات التالية :

- تسهيل تنمية وتطوير الفرد .

- تحديد إمكانيات الفرد المتوقع استغلالها .

- المساعدة في تخطيط القوى العاملة .

- المساعدة في تحديد مكافأة الفرد .

و بناء على التعريفات السابقة يكمن القول بأن عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية إدارية منظمة ومستمرة لقياس وإصدار الأحكام ، وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل وكيفية أداء الموظف سابقا وحاليا ، وكيف يمكن جعل أدائه لواجبات وظيفته بكفاءة أعلى في المستقبل ، كما يحدد المواهب الكامنة لدى الموظف والتي تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي .

والملاحظ عند مراجعة التعريفات الواردة سابقا أنها جميعها تتفق على أن عملية تقييم أداء العاملين تستهدف الإجابة على التساؤلات التالية :

53 - أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2005 ، ص284

54 - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية ، 2006 ، ص ص 261، 262 .

55 - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية ، 2003 ، ص 294 .

56 - منير نوري، فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص 222 .

57 - مرجع سابق ، ص 323

- ما هو مستوى أداء الفرد و سلوكه في العمل ؟
- هل هذا الأداء أو السلوك يشكل نقطة قوة أو ضعف للفرد ؟
- هل يحتمل تكرار نفس الأداء و السلوك في المستقبل ؟
- ما هي انعكاسات ذلك السلوك و الأداء على فاعلية المنظمة ؟

المطلب الثالث : طرق تقييم الأداء الوظيفي

طرق تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل، والتي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه ، وتشير الأبحاث والمؤلفات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية على أن هناك طرق مختلفة لتقييم أداء الأفراد يمكن حصرها في مجموعتين رئيسيتين (تقليدية وحديثة).

الفرع الأول الطرق التقليدية: تضم عدة طرق أهمها:⁵⁸

أولا - طريقة التدرج البياني : تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعا ، و يقاس أداء الموظف حسب هذه الطريقة وفق معايير محددة مثل : نوعية الأداء ، كمية الأداء ، التعاون ، الحضور في المواعيد... الخ ، حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم يبدأ هذا المقياس مثلا بالقيمة 0 كأدنى درجة في التقييم و ينتهي بالقيمة 10 أو 20 كأعلى قيمة ، ويقوم المشرف بوضع علامة الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يخص الصفة التي تم قياسها ، و يمكن للمشرف أن يستعمل هذه الطريقة بسهولة ، فهي تسمح بالتبويب الإحصائي لتساعد المسؤولين على التعرف على نواحي التركيز والتشتت واتجاهات الأفراد فيما يتعلق بالصفات المتضمنة في القائمة.

ورغم بساطة هذه الطريقة وسهولتها إلا أنه يعاب عليها افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص ، رغم اختلاف هذه الخصائص عن بعضها البعض ، كما أن المعايير المستخدمة فيها ليست دقيقة ، إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بالتقييم ، وقد لا ترتبط بعض الخصائص المدرجة في نموذج التقييم بالوظيفة المراد تقييمها.

ثانيا - طريقة الترتيب: تقوم هذه الطريقة بمقارنة الأفراد الخاضعين للتقييم بعضهم ببعض في الكفاءة العامة للأداء حيث يتم ترتيب الأفراد تصاعديا أو تنازليا حسب أحسنهم وأقلهم كفاءة ، وهي نوعان⁵⁹ :

أ - طريقة الترتيب البسيط : يقوم المقيم وفق هذه الطريقة بترتيب الأفراد ، تنازليا وفق درجة وجود الدرجة التي تم قياسها لديهم ، حيث يختار المقيم من بين قائمة أسماء الأفراد محل التقييم الفرد الذي يملك أكبر قدر من الصفة التي تم قياسها ويعطيه رتبة (الأول) ، ثم الفرد الذي يليه إلى أن يتم ترتيب جميع الأفراد في القائمة.

⁵⁸ - محمد سعيد أنور سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 306.

⁵⁹ - مهدي حسن زويلف : إدارة الأفراد ، مكتبة المجتمع العربي للنشر ، دون ذكر البلد ، 2003 ، ص 202 .

ب - طريقة المقارنة الثنائية : يتم فيها مقارنة أداء كل عامل مع أداء مجموعة العمال ، و العامل الذي يحصل على تفضيلات أقل يرتب على أنه الأسوأ ، وتستعمل المعادلة التالية في تحديد المجموعات الثنائية:

$$\bullet \text{ عدد المجموعات الثنائية الممكنة} = \frac{n(n-1)}{2}$$

حيث:

N: عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم .

و المشكلة الرئيسية في استخدام هذه الطريقة تتمثل في الوقت الذي تستغرقه في حالة كبر عدد الأفراد المراد تقييمهم ، حيث أنه كلما زاد عدد الأفراد زادت المجموعات الثنائية ، كما أن هذه الطريقة لا تصلح لأغراض التدريب والترقية والنقل ، لأنها لا تحدد النقائص في الأداء ، كما أنها لا تستند إلى معايير الوظيفة ، إضافة إلى أن هذه الطريقة لا تتصف بالموضوعية ، لأنها تعتمد على الحكم الشخصي للمقيم ، بمعنى إمكانية تحيزه في عملية الترتيب.

ثالثا - طريقة قوائم المراجعة : تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بأسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف ، و يقوم الرئيس المباشر بالإجابة على هذه الأسئلة ، ثم تقوم بعد ذلك إدارة الموارد البشرية بإعطاء أوزان لهذه الإجابات دون علم القائم بالتقييم (وفقا لأهمية ووزن كل عبارة أو سؤال).
و الجدول يوضح صورة لهذه الطريقة :

الجدول رقم (01) نموذج لقائمة مراجعة (اختبار في تقييم الأداء):

التعليمات : ضع علامة صح(√) أمام الفقرة التي تمثل مستوى أداء الموظف.		
اسم الموظف:..... القسم:.....		
اسم القائم بالتقييم : التاريخ:...../...../.....		
وزن الأهمية للسؤال	العبارات و الأسئلة	ضع العلامة في المكان المناسب
()	1- يساعد زملاءه في العمل عند الحاجة.	نعم لا
()	2- يخطط لعمله مسبقا.	
()	3- لديه القدرة على المبادرة والابتكار.	
()	4- يتبع القواعد والتعليمات الإدارية	
()	5- حريص على نظافة وتنظيم مكان العمل	
()	6- يقوم بأعمال خارج الدوام إذا طلب منه ذلك.	
()	مجموع الدرجة المعطاة	

المصدر : مؤيد سعيد سالم ، عادل حرحوش: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، عمان ، 20 ، ص 113

ومن مميزات هذه الطريقة بساطتها وإمكانية تحويلها لتناسب كل مجموعة من الوظائف غير أن أهم عيوبها هو عدم علم القائم بعملية التقييم بالأوزان المعطاة لكل سؤال، إضافة إلى أنها تتطلب وقتا طويلا ، وليس بالسهل بمكان تجميع و تحليل ، و وزن عدد العبارات من خصائص الفرد و مساهمته.

رابعاً- طريقة الاختيار الإجباري : حسب هذه الطريقة يختار المقيم الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفا للعامل. وتتكون كل صفة من زوج من الصفات يصف في الغالب سلوك الفرد إما بالإيجاب أو بالسلب.

خامساً - الطريقة المقالية: يتم كتابة تقارير تفصيلية من قبل الرئيس المباشر تصف جوانب الضعف والقوة، الأداء، مهارات الأفراد و تضع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية.

❖ إذن كانت الطرق السابقة أهم طرق التقييم التقليدية ، ولقد تميزت هذه الطرق باعتمادها على السمات الشخصية للمرؤوسين بدلا من اعتمادها على الأهداف الممكن قياسها للأداء ، كما أنها عرضة للتحيز الشخصي للرؤساء مما يفقدها الموضوعية ، و كنتيجة لهذه النقائص التي تتميز بها الطرق التقليدية بدأ الاتجاه نحو طرق أكثر حداثة وموضوعية، أهم هذه الطرق سيتم التطرق إليها في الجزء الثاني من طرق التقييم ألا وهي الطرق الحديثة.

الفرع الثاني الطرق الحديثة :

أهم هذه الطرق ما يلي:

أولاً- طريقة التوزيع الإجباري⁶⁰ : تهدف هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين ، لذلك تلزم بعض المنظمات الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري الطبيعي ، ويقتضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة بالنسب التالية 10% 20% 40%.

ورغم أن هذه الطريقة تتسم بسهولة وبساطة تطبيقها ، إلا أنها تفترض أن كل مجموعات من العاملين تنقسم إلى ممتاز ، ضعيف ، مقبول وهذا افتراض غير صحيح ، كما أنه يتطلب عدد كبير من العاملين ، فقد نجد مثلا أن جميع العاملين في بحوث التسويق يتصفون بالأداء الممتاز لعملهم ، لكن حسب هذه الطريقة يكون المقيم مضطرا لتصنيفهم وتوزيعهم إلى : جيد ، ضعيف وممتاز ، وهذا ليس من العدل ، الأمر الذي يقضي على روح المبادرة والمنافسة بينهم.

ثانيا - طريقة الاختيار الإجباري : جاء بهذه الطريقة علماء النفس الصناعي خلال الحرب العالمية الثانية لقياس أداء الضباط في الجيش الأمريكي ، ولم تلبث الشركات الصناعية أن استعملت هذه الطريقة في تقييم أداء عاملها، "حيث تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل ، تحتوي كل مجموعة على أربع

⁶⁰ - ثابت زهير ، كيف تقيم أداء العاملين والشركات ، دار قباء للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص 120، 121.

جمل ومن هذه الأربع جمل ، جملتان تمثلان الصفات المرغوبة ، والجملتان الباقيتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد ، ويقوم الرئيس باختيار عبارتين فقط ، واحدة تعبر عن الصفة المرغوبة ، والأخرى تمثل الصفة غير المرغوبة في أداءه ، لكن الرئيس حينما يقرأ العبارات كلها ، لا يدري على نحو دقيق أيها منها سيسحب في صالح العامل أو ضده ، فهو لا يعلم الأوزان المخصصة للعبارات أو قيمها ، و كل ما هو مطلوب منه هو أن يختار بموضوعية إحدى الإجابتين بوضع عبارة (نعم) أو (لا) أمام كل إجابة.

مثال : اختر عبارة واحدة من العبارتين (1) أو (2) و اختر عبارة واحدة من العبارتين (3) أو (4):

1- يبتكر حلولاً جديدة للمشكلات التي يواجهها في العمل.

2- يجيد التعامل مع ضغوط وأزمات العمل.

3- لا يحدد أولويات لأهداف العمل.

4- لا يتعاون مع زملائه ورؤسائه.

و تتسم هذه الطريقة بالموضوعية ، لأن المقيم في هذه الطريقة يجهل العبارات الإيجابية التي تصف الأداء الجيد للفرد من العبارات السلبية وبالتالي تقل درجة التحيز في هذه الطريقة ، كما أنها لا تتطلب أي نوع من تدريب الرؤساء إلا أنه يعاب عليها أنها لا تتيح للرئيس معرفة الأوزان النسبية للعبارات و القيم المخصصة لها ، إضافة إلى أنه لا يستطيع مناقشة التقييم مع مرؤوسيه لوضع خطط إصلاح و تطوير الأداء ، إضافة إلى أنها طريقة صعبة ومعقدة في محتوياتها.⁶¹

ثالثاً - طريقة الأحداث الحرجة : تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر بتدوين الأعمال (الأحداث) الإيجابية أو السلبية التي يلاحظها على أداء الفرد لأعماله خلال فترة التقييم ، وبعدها يتم إعطاء قيمة لكل حادثة على حسب أهميتها في العمل ، حيث تكون هذه القيم على درجة من السرية ، و من ثم يتم الاحتفاظ بها واستخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد، حيث يتم استبعاد الحوادث التي لا تميز بين الأداء الفعال والأداء غير الفعال . ومن مزايا هذه الطريقة أنها تساعد الرئيس على إبراز نواحي الضعف والقصور في أداء العاملين ، و بالتالي تفادي هذا القصور والعمل على تحسين الأداء مستقبلاً ، كما تحسن من مستوى إشراف الرئيس ، لأن الرئيس حسب هذه الطريقة مجبر على ملاحظة أداء مرؤوسيه لتسجيل الوقائع التي تحدث على أدايتهم ، كما أنها تقلل من درجة تحيز المقيم لأنه ليس على علم بقيم المعايير المستخدمة.

ورغم هذه المزايا إلا أنه يعاب على هذه الطريقة ، أن الرئيس سيميل إلى ممارسة الرقابة المستمرة واللصيقة على مرؤوسيه ، وهذا يسبب المضايقة لهم ، كما تتطلب هذه الطريقة مشرفين على مستوى عال من الكفاءة والمقدرة حتى يتمكنوا من الإلمام بجميع الحوادث التي تقع في أداء الفرد.

و في ما يلي أمثلة عن الأحداث الهامة لأحد مساعدي مدير مصنع:

الجدول رقم: (02) أمثلة للأحداث الهامة لأحد مساعدي مدير مصنع

الواجبات الدائمة	الأهداف	الأحداث الهامة
جدولة الإنتاج	- الاستفادة الكاملة من الأفراد والآلات في المصنع - تسليم الطلبات في موعدها	إنشاء نظم جدولة إنتاجية جديدة. * خفض الطلبات المتأخرة بنسبة 10% عن الشهر الماضي. * زيادة منفعة الآلات في المصنع بنسبة 25% عن الشهر الماضي.
الإشراف على مشتريات الخامات و الرقابة على المخزون	تخفيض تكاليف المخزون مع الاحتفاظ بإمدادات كافية	ترك نفقات الاحتفاظ بالمخزون ترتفع بنسبة % 12 عن الشهر السابق. * هناك طلب زائد على الأجزاء (أ) و (ب) بنسبة %7 و %8 على التوالي وتخفيض الطلب على الجزء (ج) بنسبة 20%.
الإشراف على صيانة المعدات والآلات	لا أعطال نتيجة آلات ومعدات متوقفة عن العمل	إنشاء نظام جديد للصيانة الوقائية

المصدر: زهير ثابت : كيف تقيم أداء العاملين والشركات ، دار قباء للنشر، القاهرة، مصر، 2001 ، ص

124

رابعاً- طريقة التقرير المكتوب : وهي طريقة يقوم فيها المشرف أو المدير بكتابة تقرير تفصيلي على الموظف ، يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتصف بها، إضافة إلى المهارات التي يملكها هذا الموظف ويمكن تطويرها مستقبلاً، وكذا إمكانية التقدم الوظيفي، أو ترقية هذا الموظف.

ولكن بالرغم من المعلومات التي يمكن للتقرير أن يوفرها ، إلا أنه لا توجد مواصفات معيارية خاصة بهذا التقرير ومكوناته ، كما أنه يعتمد على مهارة القائم بإعداده ، ويحتاج إلى وقت طويل لإنجازه، خاصة إذا كان عدد المرؤوسين كبير.

خامساً- طريقة قوائم المراجعة : تصمم هذه القوائم لتقييم السلوك المطلوب لأداء الوظيفة بنجاح مركزة على السلوك الوظيفي الذي يؤدي في العمل ، و بافتراض أن هذا السلوك سوف يؤدي إلى الأداء الفعال في الوظيفة " ، هذه القوائم هي عبارة عن قوائم تشرح جوانب كثيرة من أداء المرؤوسين في العمل والصفات الواجب توافرها فيهم ، وذلك من خلال القيام بعملية تحليل الوظائف ، بغية تحديد أبعادها (المسؤوليات والواجبات التي تكونها) مع تحديد نماذج السلوك الفعال ، وغير الفعال لكل بعد من أبعاد الوظيفة ومسؤولياتها، و من ثم إعطاء تقدير ممتاز ، جيد جدا ، مقبول ، ضعيف ، ضعيف جدا (لكل نموذج من نماذج السلوك المحددة من منظور فعاليته

وعدم فعاليته ، في إنجاز المسؤولية المقررة ، وبعد تحليل نماذج السلوك المختلفة وتقدير مدى ارتباطها بمسؤوليات الوظيفة ، يتم الاحتفاظ فقط بتلك السلوكيات المرتبطة فعلا بالوظيفة.

تتميز هذه الطريقة بأنها طريقة دقيقة في القياس مقارنة بالطرق السابقة في تقييم أداء الموظف، حيث أن مقياس التقييم واضحة ، كما أن نماذج سلوكيات الأداء أعدت بدقة ، وبالإمكان ربطها بمقاييس معروفة (ممتاز ، ضعيف ، مقبول) إلا أنها طريقة معقدة وتحتاج إلى مجهود ووقت كبير في عملية التصميم والتنفيذ ، إضافة إلى أنها تتطلب عدة نماذج لتصميم الوظيفة. كما أن السلوك الفعال خلال فترة معينة قد لا يكون كذلك في مرحلة أخرى.

سادسا - طريقة الإدارة بالأهداف : طورت من طرف العالم الإداري (Peter Drucker) في أواسط الخمسينات، وهي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة، كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية في الأداء ، وتتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية⁶² :

- أ - تحديد أهداف كمية يمكن قياسها.
 - ب - اشتراك كل من الرئيس ومرؤوسيه في تحديد الأهداف.
 - ج- وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف.
 - د - تحديد المعايير التي يتم بناءا عليها قياس نتائج الأداء.
- إذن وفقا لهذه الطريقة يقوم كل مرؤوس بتحديد مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى ، مع مجموعة الأساليب التي يستطيع عن طريقها تحسين أداءه.
- وتتسم هذه الطريقة بعدة مزايا مقارنة بالطرق السابقة يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

⁶² - ثابت زهير : مرجع سابق ، ص125

الجدول رقم (03) مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف وطرق التقييم الأخرى

طرق تقييم أداء العاملين		عناصر المقارنة
طرق أخرى	طريقة الإدارة بالأهداف	
الأداء السابق فقط	الأداء السابق والمستقبلي	التركيز
محاسبة الفرد	تحسين الأداء وتنمية قدرات الفرد	الهدف
عامة تطبق على جميع أنواع الوظائف	خاصة بمحل أو وظيفة معينة.	المعايير المستخدمة
منخفضة	عالية	درجة رضا الفرد عنها
إصدار الحكم والتقييم	المساعدة والنصح والإرشاد	دور الرئيس
تبرير السلوك والدفاع عن النفس	المشاركة في التقييم بهدف التعلم	دور المرؤوس
نادرا ما يعرفها فهي سرية	يعرفها مسبقا	معرفة المرؤوس لنتيجة التقييم
منخفضة	عالية	مساهمتها في تطوير الرئيس والمرؤوس
ضعيف	قوي بسبب المناقشات المستمرة وتبادل وجهات النظر	التماسك بين الرئيس والمرؤوس

المصدر: عادل حرحوش، و مؤيد السالم ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، عمان ص 118 .

ولقد استحوذت الإدارة بالأهداف على دعم من بعض الدراسات والاتجاهات ، من بينها دراسة(بارتون) ودراسة (رودجر و هانتر) ، التي برهنت على نجاح هذا الأسلوب في زيادة إنتاجية وأداء الأفراد في المؤسسات التي استعانت به ، ووفرت له الشروط اللازمة لنجاحه.⁶³

إضافة إلى تجربة شركة جنرال إلكتريك الأمريكية التي أدخل الباحثون فيها طريقة جديدة للتقييم تعتمد أساسا على طريقة الإدارة بالأهداف أطلق عليها تخطيط ومراجعة العمل ، وطبقا لهذه الطريقة تعقد مقابلات دورية بين الرئيس ومرؤوسيه لدراسة ما تم بشأن الأهداف الماضية ، وحلول المشاكل الوظيفية وتحديد الأهداف المستقبلية ،

⁶³ - حسن بلوط : إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي " ، دار النهضة للطباعة ، بيروت ، لبنان ، 2003،ص387

وهذا بعد توصلهم إلى نتائج أثبتت عدم فعالية طرق التقييم المعتادة ، و التي تقيم الأداء العام للموظف عن فترة ماضية تقدر بسنة كاملة.

ولكن بالرغم من المزايا التي تمنحها طريقة الإدارة بالأهداف إلا أنه يعاب عليها ما يلي:

- تقيس أداء الفرد في وظيفته الحالية فقط و لا تستطيع الحكم بدقة على نجاحه في وظائف أخرى.
- تركز على النتائج التي حققها الفرد ، وتعطي القليل من الاهتمام للطرق التي توصل الفرد للنتائج المطلوبة.
- قد يعطي المرؤوس وزنا كبيرا للأهداف الكمية ، مثل الأرباح والتكاليف ، وانخفاض درجة اهتمامه بالأهداف الكيفية مثل الأهداف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.
- محاولة المرؤوس وضع أهداف سهلة التحقيق حتى يظهر بمظهر حسن النية عند المقابلة مع المشرف بخصوص تقييم المنجزات.

سابعا - طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء : تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل كونها أسلوب تسيير للموارد البشرية ، يترجم الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين، كون المؤسسة اليوم أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني لضمان التزام العمال وانتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح وتتركز هذه الطريقة على المزيج المركب في تقييم الأداء يجمع بين السلوك وخصائص العامل بنتائج العمل ، كما توفر عدة مزايا مقارنة بطرق التقييم السابقة أهمها :⁶⁴

أ - تقيس الأداء في صورة جودة ، عكس ما تقوم به طرق التقييم الأخرى التي تقيس الأداء في صورة مصطلحات كمية.

ب - تولي أهمية قصوى لإشراك العمال في العوائد المالية والجوانب المادية والمعنوية وفقا لمساهمة العاملين في تحقيقها.

ج - تعتمد هذه الطريقة على التحسين المستمر في جودة المنتج والنشاط ، من خلال التحسين المستمر في الإجراءات والأساليب ، عكس الطرق السابقة التي تركز على مساءلة العاملين على نتائج أعمالهم وغالبا ما تحاسبهم على أدائهم الماضي .

د - لا تركز هذه الطريقة في التقييم على شكل النتائج وكمياتها فقط ، بل تركز على تزويد العاملين بمعلومات مرتدة حول مجالات التحسين الممكنة في أدائهم ، وهذا يتطلب توافر نوعين من المعلومات:

- معلومات وصفية من المديرين والزملاء و العملاء.

- معلومات موضوعية تستند إلى عمليات الوظيفة ذاتها ، وباستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة.

و رغم مزايا هذه الطريقة إلا أن لها عيوب أهمها⁶⁵ :

⁶⁴ - جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية " المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين " ، الدار الجامعية للطباعة ، مصر ،

2003،ص440

⁶⁵ - جمال الدين محمد المرسي : مرجع سابق ،ص441

- تأكيد الطريقة على تقييم الأداء الفردي اعتماداً على الخصائص الذاتية مثل التعاون ، المبادرة الإبداع وغيرها ، وهي خصائص يصعب ربطها بالوظيفة مباشرة ، إلا إذا كانت المؤسسة تعمل بشكل متكامل ومهيكل في صورة فريق عمل واحد.

- صعوبة التحدي الذي تواجهه إدارة المؤسسة في تطبيق هذه الطريقة ، التي تحاول من خلالها إيجاد توازن سليم فيما بين مصالح كافة الفئات ، والأطراف المختلفة ، وتحقيق أدنى درجة من الرضا لجميع الفئات والأطراف. وفي الأخير و بعد استعراض معظم طرق التقييم التي استخدمت في منظمات الأعمال والمشاكل التي تواجه كلا منها ، تبين أن هذه الطرق قد عرفت عدة تطورات وتغيرات ، ولا زالت كذلك ، وهذا بغية تنمية وتطوير أداء الموارد البشرية في المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة والفرد معا ، حيث عرفت السنوات الأخيرة عدة اتجاهات تتعلق بطرق التقييم تتمثل في ما يلي⁶⁶ :

- الاتجاه نحو التقليل من استخدام الصفات موضوع التقييم مع توسيع وتعميق المعاني المستخدمة.
- الاتجاه إلى استخدام الطرق البسيطة والاعتماد على أكثر من طريقة.
- المشاركة بأكثر من جهة في المستويات الإدارية في عمليات التقييم.

المطلب الرابع: أهمية تقييم الأداء الوظيفي

لتقييم الأداء أهمية بالغة داخل المنظمة، حيث تتبع من طبيعة العلاقة التي تربط بينه كمنشآت من أنشطة الموارد البشرية وغيره من الأنشطة الأخرى كالاختيار، والتعيين، والتخطيط وغيرها، وبما أن تقييم الأداء يحدد مستوى الانجاز الفعلي للأفراد إلا أنه مع تطور العمل أخذ يتجه إلى توفير الوسائل التي تساعد المدراء وتسهيل عملهم باتجاه تطوير أداء الأفراد ووضع الخطط المستقبلية المتعلقة بذلك لتصبح مهارات الأفراد وقدراتهم أكثر تلاؤماً مع النمو والتطور الحاصل في الوظيفة⁶⁷.

ويمكن توضيح أهمية عملية تقييم الأداء على ثلاث مستويات هي المنظمة، المدير، الفرد وهي كما يلي⁶⁸ :

الفرع الأول على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد الشكاوي للعاملين اتجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقديم برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسة.

⁶⁶ - كامل بربر : إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص109.

⁶⁷ - خالد عبد الرحيم الهبيتي، مرجع سبق ذكره، ص202 .

⁶⁸ - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالة، الطبعة الأولى، 2004، ص 170.

- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

الفرع الثاني على مستوى المدراء:

إن مواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة و إنما تعتبر عملية تتميز بطابع من التحدي الذي يدفع المدراء إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم و موضوعي لأداء تابعيتهم، و هذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.

الفرع الثالث على مستوى الفرد:

زيادة شعور العاملين بالعدالة و بأن جميع جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المؤسسة يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية ويدفعهم إلى العمل بجدية والاجتهاد والإخلاص ليقربوا فوزهم باحترام وتقدير رؤسائهم معنويا ومكافأاتهم ماديا.

أيضا يحقق تقييم الأداء فوائد عديدة للمؤسسة وللعاملين بها ومن أهمها⁶⁹ :

أ- يعد تقييم الأداء أساسا جوهريا لعمليات التطوير الإداري فهو يتناول جوانب عديدة متشابكة منها ما يتصل بالمؤسسة 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.

ب - تسهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن القدرات والطاقات الكاملة لدى العاملين، ويمكن أن يكون مدخلا لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار.

ج - تسهم عملية تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء العاملين، فهو يعاون الرؤساء والقادة في اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين والعمل على تقويتها، إلى جانب تحديد نوع التوجيه اللازم لدفع سلوك العاملين وسد جوانب النقص في كفاءتهم.

د - يؤدي تقييم الأداء إلى اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية تقييم الأداء.

هـ- يعتبر تقييم الأداء من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

و- يمثل الأداء مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقرار وأطول بقاء حيث يكون أداء العاملين أداء متميز أو من ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد

⁶⁹ - الشريف محمد، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 178.

انعكاسا لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا، وترجع أهمية الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي:

مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التمييز ثم مرحلة الريادة ومن ثمة فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يتوقف على مستويات الأداء به⁷⁰.

وتتجلى أهمية تقييم الأداء في تحقيق النقاط الآتية⁷¹:

- تخطيط الموارد البشرية: إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل كبير في تحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد في المنظمة وحاجاتها الفعلية للقوى البشرية وربط ذلك بتحديد السياسات التنظيمية بدأ باستقطاب الموارد البشرية الكفاءة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمارها بكل فاعلية.

- تحسين الأداء وتطويره: إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطوره إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة على معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها بعدها تسعى لممارسة سبل التطور المناسبة في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها وهو ما يؤدي إلى تطورها وتحسينها.

- اكتشاف الاحتياجات التدريبية وتحديد البرنامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة.

- وضع نظام عادل للمرتبات والحوافز والمكافآت: إذ أن قياس الأداء يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب العاملين أو إنقاصها كما يمكن اقتراح نظام حوافز يعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم.

إنجاز عملية النقل والترقية: يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي ترفيتهم إلى وظائف تتناسب مع كفاءاتهم العلمية وتنسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء كما يساعد في نقل و وضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب مع قدراته.⁷²

- معرفة معوقات ومشاكل العمل: يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل والضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات المطبقة في العمل ومعرفة الضعف في المعدات والأجهزة والآلات وبالتالي تمكن المؤسسة من إجراء التحسينات والتغيرات المطلوبة في تحقيق إنجاز العاملين بفاعلية و كفاءة عليا.

- تقييم المشرفين والمدبرين: يساعد تقييم الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمدبرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيههم.⁷³

⁷⁰ - طلال، الشريف، عبد الملك، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. مذكرة لنيل شهادة الماجستير. بإمارة مكة المكرمة 2004، ص 70.

⁷¹ - كاظم، خيضر، محمود، اللوزي، سلامة محمود، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار ثراء للنشر، عمان، 2008، ص 152.

⁷² - بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين. مذكرة لنيل شهادة الماجستير. جامعة بسكرة. الجزائر. 2014. ص 73.

⁷³ - أسعد أحمد، مجّد، عكاشة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير. الجامعة الإسلامية. غزة، (2008)، ص 37.

المبحث الثالث : الدراسات السابقة .

تعتبر الدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي بهدف التعرف على المعلومات والمساهمات السابقة والتي لها علاقة بموضوع البحث، سنتعرض لأهم هذه الدراسات والمتعلقة بموضوع الدراسة وفق ثلاث مطالب، الأول الدراسات الوطنية، أما الثاني فيتضمن الدراسات العربية، أما المطلب الثالث فيتضمن الدراسات الأجنبية أما المطلب الرابع فيتضمن أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين هذه الدراسات والدراسة الحالية.

المطلب الأول الدراسات الوطنية :

الدراسة الأولى :

جاءت هذه الدراسة بعنوان "الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي" ، وهي عبارة عن رسالة ماجستير، بجامعة باجي مختار عنابة، قسم علم الاجتماع، للطالب مراد جمال أجريت هذه الدراسة بمدينة سوق أهراس بمؤسسة صوفيا على عينة قدرت بـ 86 عاملا من أصل 172 عامل وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة أنواع الحوافز ومدى إسهامها في تحقيق أهداف المؤسسة و كذلك في رفع روح الولاء للمؤسسة.
- معرفة السلوك الإنساني للعامل و مدى تأثير الحوافز على توجيهه.
- الكشف على أهمية الحوافز المادية والمعنوية معا ، وأن الدول النامية تولي أهمية للحوافز المادية على حساب الحوافز المعنوية التي لها تأثير هام في رفع روح الولاء التنظيمي.

الدراسة الثانية :

جاءت هذه الدراسة بعنوان "تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي" ، وهي عبارة عن رسالة ماجستير، بجامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، قسم علوم التسيير، للطالبة بومنجل سميحة هذه الدراسة بمدينة مزغران بمعمل تكرير السكر على عينة قدرت بـ 22 عاملا من أصل 242 عامل وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة.

- وهدفت هذه الدراسة إلى المعرفة دوافع العاملين لتحقيق حاجياتهم ومن ثم إشباعها، معرفة أنواع الحوافز ومدى إسهامها في تحقيق أهداف المؤسسة، الكشف عن أهمية الحوافز المادية والمعنوية.
- وخلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها:
- سياسة التحفيز المبنية على أسس علمية تؤدي إلى رفع روح الولاء المؤسسي.
 - وجود ولاء للعاملين من خلال توحيد أهدافهم مع أهداف المؤسسة.

الدراسة الثالثة :

جاءت هذه الدراسة بعنوان "أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي"، وهي عبارة عن رسالة ماستر بجامعة الجليلي بونعامة، بخميس مليانة، قسم علوم التسيير، للطالب مروان مصطفى . أجريت هذه الدراسة بمدينة عين الدفلى بثانوية الأمل بزدين، على عينة قوامها 21 أستاذ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الإحصائي. وهدفت الدراسة إلى:

- التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي والتعرف على مفهوم الأداء الوظيفي.
- معرفة الواقع الفعلي لمستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي.
- وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:
- أغلبية الأساتذة راضون عن مهنة التدريس مما يساهم في رفع مستويات أدائهم .
- المحرك الأساسي لدافعية الموظف لأداء عمله هو درجة رضاه عن العمل .
- أغلبية الأساتذة راضون لحصولهم على الوظيفة .
- أغلبية الأساتذة يريدون إكمال مشوارهم المهني في مهنة التعليم.

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية باللغة العربية

الدراسة الأولى :

جاءت هذه الدراسة بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"، وهي عبارة عن دراسة بالأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، للطالب عبدالله بن حمد بن محمد الجساسي أجريت هذه الدراسة على مستوى المناطق التعليمية لسلطنة عمان من رؤساء أقسام وموظفين (كاتب شؤون إدارية) وقد بلغ عددهم 1152 فردا، حيث قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (290 موظف) من رؤساء الأقسام والموظفين في المديرية المذكورة.

وخلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان باختلاف متغير العمر والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي والمسمى الوظيفي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة العاملين في مسقط وأفراد الدراسة العاملين في (الظاهرة - الداخلية - ظفار - الباطنة شمال - البريمي) حول أثر الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان لصالح أفراد الدراسة العاملين في (الظاهرة - الداخلية - ظفار - الباطنة شمال - البريمي).

منهج الدراسة وأدواتها : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الباحث الإستبانة لجمع البيانات من مفردات الدراسة.

الدراسة الثانية : "أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض" للباحث سعود ضيف الله الدالة 2003، يهدف هذا البحث للتعرف على أكثر الحوافز أهمية من وجهة نظر الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، وكذلك التعرف على مدى توافر الحوافز في المؤسسة، وأيضاً ما هو أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للأطباء السعوديين العاملين في المؤسسة (المستشفى). وكان من أهم النتائج ما يلي:

1- أن أكثر الحوافز المادية أهمية بين الأطباء هي (الترقيات، والعلاوات الفنية، والحوافز التشجيعية المتعددة، وبدل الانتداب، وبدل الترحيل وأكثر الحوافز المعنوية أهمية بين الأطباء هي اهتمام الإدارة بتطبيق الجودة الشاملة، والثناء الشفوي، وخطابات الشكر والتقدير).

2 - أن مستوى أداء الأطباء العاملين في المستشفى مرتفع، ويتضح ذلك من خلال اتجاهاتهم الايجابية نحو مستوى أدائهم.

3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين نوع الجنس، والمؤهل العلمي، ومستوى الأداء الوظيفي.

الدراسة الثالثة : جاءت بعنوان " أهمية الحوافز لموظفي الدوائر الحكومية في محافظة الكرك" للباحث تحسين أحمد الطراونة (جامعة مؤتة 1993) هدفت هذه الدراسة لمعرفة آراء الموظفين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك وأهمية وأولوية الحوافز، واشتملت العينة على جميع المديرين وحوالي 50% من الموظفين المصنفين. وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى ما يلي:

1- أن ثمانية حوافز مرغوبة بدرجة عالية، وثمانية أخرى مرغوبة بدرجة جيدة، وأما الحوافز السلبية فقد كانت في المرتبة الأخيرة من حيث الرغبة بها. ومن الحوافز المرغوبة بدرجة عالية:

1- إتقان العمل - 2 الاحترام - 3 علاقات العمل - 4 تقدير الجهد - 5 الزيادة السنوية - 6- المنافع الوظيفية

7- تناسب قدرة الموظف مع المهام - 8- الترقية. .

2- ورتب أفراد العينة الحوافز حسب أولوياتهم، وكانت الحوافز الخمسة الأولى مرتبة كما يلي:

1- الراتب - 2- الترقية - 3- الاحترام - 4- تقدير الجهد - 5- تولي منصب إداري.

3- أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الرؤساء والمرؤوسين حول أهمية حوافز

الفرص التدريبية وتولي منصب إداري والحوافز السلبية.

4- أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الذكور والإناث حول أهمية الراتب وأولوية

الترقية.

المطلب الثالث : الدراسات باللغة الأجنبية :

الدراسة الأولى :

دراسة Gana Bababe (2011) بعنوان : آثار التحفيز على أداء العاملين: دراسة حالة شركة ميدجوري لطحن الدقيق في ولاية بورنو (نيجيريا)

هدفت إلى معرفة الآثار المترتبة على أداء العاملين في مطاحن الدقيق في نيجيريا إذا ما تم تحفيزهم، ولتحقيق أغراض الدراسة بذل الباحثان جهداً في تقييم العاملين الحاليين في الشركة بغية دراسة أثر التحفيز على أدائهم وتحديد هوية المتغير فيما إذا كان مسؤولاً بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء العاملين، وتكونت عينة الدراسة من 60 عامل، حيث أشارت الدراسة إلى أن معظم سياسات التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية احتياجات العمال بل إنها كانت ذات صلة باحتياجاتهم، كما أشارت النتائج إلى أنه فيما لو تم تعديل الحوافز بحيث تلي احتياجات العاملين فإنه سيلاحظ تحسن كبير في أدائهم، وأوصت الدراسة بضرورة تعديل الحوافز بحيث تلي احتياجات العاملين.

الدراسة الثانية :

جاءت بعنوان أثر تقييم أداء الموظفين على تحفيزهم للباحث Jabeen (2011) ، وقد هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين تقييم أداء الموظفين وأثره على تحفيزهم ، وتكونت عينة الدراسة من موظفي القطاع التربوي في جامعة بنجاب الإسلامية، ولتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة بالاستفادة من الجانب النظري للدراسات المتعلقة بالموضوع، إضافة إلى تحليل نتائج الجانب العملي للدراسة، حيث أشارت الدراسة إلى أن تقييم أداء الموظفين يحقق نتائج إيجابية في تحفيزهم، وبث روح الحماس والتنافس فيما بينهم وبالتالي جاء أداء الموظفين بدرجة مرتفعة.

المطلب الرابع : أوجه الشبه والاختلاف

الفرع الأول : أوجه الشبه

أن معظم الدراسات استخدمت أسلوب المنهج الوصفي، وذلك لطبيعة موضوع الحوافز والمكافآت وأثره في الأداء باعتباره من الظواهر الإنسانية ، وكذلك تم استخدام الإستبانة في غالبية الدراسات كأداة رئيسية في جمع البيانات، كما اتفقت مع العديد من الدراسات السابقة في تناول الحوافز على أن لها الدور الرئيسي في التأثير على مستوى الأداء الوظيفي، بالرغم من اختلاف المتغيرات من دراسة لأخرى، واختلاف البيئة التي أجريت بها الدراسة سواء أكانت عربية أو أجنبية، وكان الهدف العام من وراء البحث في الموضوع هو كيفية الاستفادة من نظم التحفيز في الوصول لمستويات رفيعة في الأداء.

الفرع الثاني : أوجه الاختلاف

بعد الاطلاع على المضمون والمحاور التي ركزت على دراسة الحوافز وأثرها في الأداء في الدراسات السابقة العربية والأجنبية، نلاحظ أنها ركزت على متغيرات وأبعاد تتعلق في المسببات التي تزيد من فعالية نظام الحوافز ،

مثل تقييم ودراسة آليات وطرق منح الترقيات والمكافآت، وأن تقييم أداء الموظفين يحقق نتائج إيجابية في تحفيزهم ، ومدى تحقيق نظام الحوافز لأهدافه في تحسين الأداء الوظيفي.

خلاصة الفصل الأول:

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نشير إلى أهمية التحفيز بأنواعه للرفع والتحسين في الأداء وطرق تقييمه، فتقييم الأداء الوظيفي ذو أهمية كبيرة في مجالات العمل في المنظمات لأن نتائجه تعكس مستويات الأداء وكفاءة كل من يعمل في المنظمة فتساعد على معرفة حقيقة الأداء بإيجابياته و سلبياته، و هذه المعرفة تمثل الأساس الذي يقوم عليه تطوير وتحسين الأداء الوظيفي ثم الأداء التنظيمي ككل للمؤسسة وذلك بتبني برامج التحفيز المناسبة وتصحيحها كلما استدعت الضرورة لذلك.

و على هذا الأساس، لا بد أن يحظى برنامج الحوافز بالاهتمام الكبير والعناية التامة باعتبار أنه هو المحرك الأساسي لتحسين الأداء وتطويره وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الثاني

منهجية البحث وإجراءاته

الفصل الثاني منهجية البحث وإجراءاته

المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

سيتم من خلال هذا المبحث عرض منهجية الدراسة المستخدمة وتقديم مجتمع الدراسة وعينته وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات والمعالجة الإحصائية المستخدمة وصدق أداة الدراسة وثباتها بعد التعرف على عينة الدراسة من خلال:

المطلب الأول التعريف بمجتمع وعينة الدراسة :

في دراستنا تم استهداف بعض أساتذة جميع الأطوار التعليمية (ابتدائي - متوسط - ثانوي) لبلدية غرداية ونظرا للظرف الصحي الذي مرت به البلاد في الفترة الممتدة من والخروج في عطلة استثنائية إلى غاية يومنا هذا الأمر الذي صعب علينا الاتصال بالأساتذة وتوزيع الاستبيانات عليهم واسترجاعها مما تحتم علينا الاتصال بهم خارج المؤسسات.

- التعليم الابتدائي : هو الطور الأول من التعليم في الجزائر ويتكون من خمس مستويات في نهاية السنة الخامسة يجتاز التلميذ امتحان شهادة التعليم الابتدائي.

- التعليم المتوسط : هو الطور الثاني من التعليم في الجزائر ويتكون من أربع مستويات في نهاية السنة الرابعة يجتاز التلميذ امتحان شهادة التعليم المتوسط.

- التعليم الثانوي : هو الطور الثالث من التعليم في الجزائر ويتكون من ثلاث مستويات في نهاية السنة الثالثة يجتاز التلميذ امتحان شهادة البكالوريا ليلتحق بالجامعة.

- الفرع الأول :مجتمع وعينة الدراسة

يشتمل مجتمع دراستنا على أساتذة مختلف الأطوار التعليمية (ابتدائي - متوسط - ثانوي) للمؤسسات التربوية لبلدية غرداية ، تم توزيع 60 استمارة عشوائيا على مجتمع الدراسة استرجع منها 45 استبيان ، وتم إلغاء 13 واعتماد 32 استمارة التي تمثل العينة المعتمدة .

جدول رقم (04) يوضح عدد الاستمارات الموزعة والصالحة للدراسة

العدد الكلي للاستبيانات					مجتمع و عينة الدراسة
الموزعة	المسترجعة	الغير مسترجعة	الملغاة	القابلة للتحليل	
60	45	15	13	32	أساتذة الأطوار التعليمية

- المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على المعلومات المجمعة

المطلب الثاني طرق وأدوات الدراسة :

تشتمل الإجراءات المنهجية للبحث على عدة عناصر سوف نتطرق إليها فيما يلي :

الفرع الأول: أسلوب الدراسة.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، نظرا لطبيعة الدراسة حيث يعتبر من أنسب المناهج لتوافقها مع موضوع الدراسة بوصفها وصفا دقيقا، لاستخلاص النتائج التي نسعى لتحقيقها، وتم جمع وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وذلك لاختبار صحة فرضيات الدراسة أما متغيرات الدراسة فتتمثل في متغيرين هما :

المتغير المستقل : التحفيز (المادي والمعنوي)

المتغير التابع : الأداء الوظيفي.

الفرع الثاني: مجال الدراسة

تم بدأ الدراسة في شهر فيفري واستمرت لمدة شهر ونصف نظرا للظرف الصحي الذي مرت به البلاد بصفة خاصة والعالم بصفة عامة بسبب فيروس كورونا وانقطاع الدراسة والأساتذة عن مناصب عملهم من شهر مارس الأمر الذي صعب علينا من توزيع الاستبيانات واسترجاعها.

الفرع الثالث أدوات جمع البيانات

اعتمدنا في الموضوع محل الدراسة على الاستبيان لجمع البيانات وهو مجموعة من الأسئلة تم إعدادها لغرض الوصول إلى النتائج المرجوة من البحث وقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين كالتالي :

القسم الأول: يحتوى على الخصائص العامة لعينة الدراسة ويتكون من 4 بيانات.

القسم الثاني : يتكون من محورين التحفيز والأداء الوظيفي وهما على التوالي :

المحور الأول: يوضح معرفة مدى توفر تحفيزات ويتكون من 21 عبارة ، مقسمة على بعدين وهي كالتالي :

البعد الأول : يتمثل في التحفيز المادي ، ومكون من 11 عبارة .

البعد الثاني : يتمثل في التحفيز المعنوي ، ومكون من 10 عبارات .

المحور الثاني : يوضح أداء العاملين ويتكون من 16 عبارة.

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم(02)

جدول رقم (05) يوضح مقياس ليكارت الخماسي المعتمد في الدراسة

استجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبين .

وقد تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي الأهمية وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، كما هو موضح من خلال الجدول
الجدول رقم: (06): يوضح مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي.

الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	من -01 1.79	من -1.8 2.59	من -2.6 3.39	من -3.4 4.19	من 4.2 - 5
الدرجة	منخفضة		متوسطة	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبين .

المطلب الثالث: نتائج الاستبيان:

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة:

صدق الإستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه كما يقصد بالصدق " شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية أولى ، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية ، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها " وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

أ - **الصدق الظاهري للأداة** : للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه تم عرضها على عدد من المتخصصين والدكتور المشرف على البحث.

ب - **صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان** : وقد تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان عن طريق معامل الارتباط بيرسون (Pearson) Corrélation Coefficient وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرات والدرجات الكلية للمجال الذي بعدها كما يلي:

قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين فقرات البعد الأول من المحور الأول والمعدل الكلي لفقراته:
الجدول رقم (07): معاملات الارتباط بين البعد الأول (التحفيز المادي) والمعدل الكلي لفقراته.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	يتناسب راتبك مع الدرجة العلمية التي تحملها	0.548**	0.018
02	تحرص المؤسسة على إشباع احتياجات الموظفين	0.589**	0.003
03	يشعر الموظف بحالة من الرضا الوظيفي اتجاه الحوافز المادية	0.705**	0.00
04	تحرص المؤسسة على تحسين ظروف ومحيط العمل	0.788**	0.00
05	تعمل المؤسسة على حفظ المكانة الوظيفية للموظف	0.417*	0.00
06	يعتبر نظام الترقية في الدرجة عادل	0.509**	0.00
07	تمنح المؤسسة حوافز مادية للعاملين المتميزين	0.762**	0.00
08	توفر المؤسسة لموظفيها سكنات وظيفية	0.610**	0.00
09	يحصل الموظفون على حوافز مادية عند تحقيق نتائج جيدة	0.651**	0.00
10	تحرص المؤسسة على تحقيق مبدأ العدالة في فرص الترقيات بين العاملين	0.263*	0.00
11	يفكر الموظف بالبحث عن فرص عمل خارج المؤسسة	0.375*	0.00

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05**

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معاملات الارتباط الدلالة تتراوح بين 0.788 و 0.263 عند مستوى الدلالة 0.05 وأغلبها قريبة من الواحد، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (08): معاملات الارتباط بين كل من البعد الثاني (التحفيز المعنوي) والمعدل الكلي لفقراته.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	يشعر الأساتذة بالاحترام والتقدير من طرف إدارة المؤسسة	0.359*	0.04
02	يتلقى الأساتذة تحفيزات معنوية عند تحقيق نتائج جيدة	0.708**	0.00
03	يتشارك مدير المؤسسة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة	0.497**	0.004
04	تُقيم المؤسسة حفلات تكريم خاصة بالأساتذة المتميزين والمتقاعدين	0.562**	0.001
05	يشعر الأستاذ بالراحة داخل قسمه	0.393*	0.026
06	تقدم إدارة المؤسسة الشكر والعرفان للأستاذ عند تحقيق قسمه نتائج جيدة.	0.638**	0.00
07	تقوم إدارة المؤسسة بزيارات إلى الموظفين في منازلهم في حالة العطل المرضية (عطلة الأمومة، حادث عمل.....)	0.687**	0.00
08	يشعر الموظفون بوجود نظام عادل في منح الحوافز المعنوية	0.775**	0.00
09	هناك تعاون بين الزملاء	0.586**	0.00
10	تسمح إدارة المؤسسة للموظف المشاركة في إعداد برامج العمل والتدريس	0.309*	0.005

الجدول رقم (09): معاملات الارتباط بين كل من المحور الثاني (الأداء) والمعدل الكلي لقراته.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	يلتحق الأساتذة بمناصب عملهم في الوقت المحدد		
02	يؤدي الأساتذة أعمالهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة		
03	يلتزم الأساتذة بتعليمات وتوجيهات المدير		
04	يقوم الأساتذة باستغلال الموارد المتاحة لديهم أثناء أدائهم لأعمالهم		
05	يطور الأساتذة أداءهم و مهاراتهم بشكل مستمر		
06	يحقق أساتذة المؤسسة الأهداف المطلوب إنجازها		
07	يتميز الأساتذة بالتفاني والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية		
08	يتوفر لدى الأساتذة المهارة والقدرة على تطبيق برامج ومناهج التدريس		
09	يتم عقد لقاءات دورية مع الأساتذة بهدف تطوير منظومة العمل في ضوء المستجدات		
10	تتوافر لدى الأستاذ الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات العمل (تقديم دروس الدعم)		
11	يتم الإستفاد من نتائج تقييم الأداء في عملية تحديد البرامج التدريبية		
12	يتم تنفيذ العمل وفق الخطط السنوية والشهرية		
13	يحدد نظام تقييم الأداء نقاط القوة والضعف لدى الأساتذة		
14	تتخذ المؤسسة الأساليب المناسبة لمعالجة الأداء المنخفض للأستاذ		
15	تتماشى برامج التدريس مع قدرات التلميذ		
16	يجد الأستاذ سهولة في تلقين وتوصيل المعلومة للتلميذ		

المصدر من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج الاستبيان

وفي ضوء الرأي المبدئي الدكتور المشرف على البحث قام الباحث بإعداد أداة هذه الإستبانة بصورتها النهائية.

الفرع الثاني : ثبات أداة الدراسة (الاستبيان): أجرينا اختبار الثبات للاستبيان باستعمال معامل ألفا كرونباخ

(Cronbach's Alpha) وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (10) : مقياس الفا كرونباخ

عدد العينات	قيمة الفا كرونباخ
32	0.89

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ = 0.89 وهو أكبر من 60 %، أي الإستبانة تتميز بالثبات

بنسبة 89 % وعليه تعتبر صالحة للدراسة.

المبحث الثاني : وصف استجابة عينة الدراسة

ينقسم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب حيث يتناول المطلب الأول تحليل فقرات الدراسة أما المطلب الثاني فيتناول عرض ومناقشة محاور الاستبيان أما المطلب الثالث فيتناول توزيع البيانات.

المطلب الأول : تحليل فقرات الدراسة

الفرع الأول : دراسة عينة الدراسة من حيث المتغيرات الشخصية والوظيفية .

1 -متغير الجنس:

الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة (%)	التكرار	
62.5	20	ذكر
37.5	12	أنثى
100	32	المجموع

المصدر من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

- يتضح من الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 32 فردا، أنها توزعت حسب متغير الجنس ب 20 فردا و نسبة 62.5% لصالح الذكور و بعدد 12 وبنسبة 37.5% لصالح الإناث في المؤسسة محل الدراسة وهذا راجع لظروف توزيع الإستبانة حيث تعذر الأمر توزيعها على الإناث.

2 متغير السن :

الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة (%)	التكرار	الفئات
25	8	من 20 إلى 30
40.6	13	أكثر من 30 إلى 40
28.1	9	أكثر من 40 إلى 50
6.3	2	أكثر من 50 إلى 60
100	32	المجموع

المصدر من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 32 فردا، نلاحظ أنها توزعت حسب متغير السن حيث بلغت الفئة من [30 - 40 سنة] ب 13 أفرادا وبنسبة 40.6% تليها الفئة من [40 - 50 سنة] ب 09 أفرادا وبنسبة 28.1% ثم تليها الفئة التي تنتمي من [20 - 30 سنة] ب 8 أفراد وبنسبة 25%

في حين الفئة التي تنتمي من [50- 60 سنة] بـ 5 أفراد ونسبة 6.3% وهذا راجع لظروف توزيع الاستبيان وخروج أغلب الموظفين في السنوات الأخيرة للتقاعد.

3 -متغير المستوى التعليمي :

الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المتغير	التكرار	النسبة (%)
ليسانس	22	68.8
ماستر	10	31.3
المجموع	32	100

المصدر من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة ذو مستوى تعليمي ليسانس وهذا راجع أن أغلبية عينة الدراسة من الأطوار التعليمية الأولى والثانية (ابتدائي ومتوسط).

4 -متغير الخبرة :

الجدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الفئات	التكرار	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	5	15.6
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	13	40.6
من 10 إلى أقل من 15 سنة	7	21.9
من 15 إلى أقل من 20 سنة	1	3.1
20 سنة فأكثر	6	18.8
المجموع	32	100

المصدر من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة كانت للفئة من [05- 10] بتكرار 13 تليها الفئة من [10 - 15 سنة] بتكرار 7، في حين سجل أقل تكرار للفئة من [15- 20 سنة] بتكرار 1، وهذا راجع لعمليات التوظيف الأخيرة حيث أغلب الأساتذة جدد ، وأيضا لظروف توزيع الاستبيان .

الفرع الثاني : عرض وتحليل وجهات نظر عينة الدراسة حول المحور الأول التحفيز
أولا التحفيز المادي

الجدول رقم (15) نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول من المحور الأول: التحفيز المادي

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	يتناسب راتبك مع الدرجة العلمية التي تحملها	3.1	34.4	0	50	12.5	2.66	1.18
02	تحرص المؤسسة على إشباع احتياجات الموظفين	0	28.1	37.5	25	9.4	2.84	0.95
03	يشعر الموظف بحالة من الرضا الوظيفي اتجاه الحوافز المادية	3.1	37.5	12.5	37.5	9.4	2.88	1.12
04	تحرص المؤسسة على تحسين ظروف ومحيط العمل	3.1	62.5	9.4	18.8	6.3	3.38	1.04
05	تعمل المؤسسة على حفظ المكانة الوظيفية للموظف	0	65.6	12.5	12.5	9.4	3.34	1.03
06	يعتبر نظام الترقية في الدرجة عادل	0	31.3	40.6	28.1	0	3.03	0.78
07	تمنح المؤسسة حوافز مادية للعاملين المتميزين	3.1	6.3	18.8	53.1	18.8	2.22	0.94
08	توفر المؤسسة لموظفيها سكنات وظيفية	0	21.9	21.9	31.3	25	2.41	1.1
09	يحصل الموظفون على حوافز مادية عند تحقيق نتائج جيدة	0	15.6	21.9	53.1	9.4	2.44	0.87
10	تحرص المؤسسة على تحقيق مبدأ العدالة في فرص الترقيات بين العاملين	3.1	46.9	34.4	12.5	3.1	3.34	0.86
11	يفكر الموظف بالبحث عن	9.4	37.5	25	28.1	0	3.28	0.99

							فرص عمل خارج المؤسسة	
--	--	--	--	--	--	--	----------------------	--

المصدر من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج SPSS

ثانيا: التحفيز المعنوي

الجدول رقم (16) نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني من المحور الأول: التحفيز المعنوي

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	يشعر الأساتذة بالاحترام والتقدير من طرف إدارة المؤسسة	0	84.4	9.4	6.3	0	3.78	0.553
02	يتلقى الأساتذة تحفيزات معنوية عند تحقيق نتائج جيدة	6.3	56.3	15.6	15.6	6.3	3.41	1.043
03	يتشارك مدير المؤسسة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة	0	37.5	43.8	15.6	3.1	3.16	0.808
04	تُقيم المؤسسة حفلات تكريم خاصة بالأساتذة المتميزين والمتقاعدين	6.3	65.6	9.4	12.5	6.3	3.53	1.016
05	يشعر الأستاذ بالراحة داخل قسمه	3.1	43.8	18.8	34.4	0	3.16	0.954
06	تقدم إدارة المؤسسة الشكر والعرفان للأستاذ عند تحقيق قسمه نتائج جيدة.	9.4	75	9.4	3.1	3.1	3.84	0.767
07	تقوم إدارة المؤسسة بزيارات إلى الموظفين في منازلهم في حالة العطل المرضية (عطلة الأمومة، حادث عمل.....)	3.1	28.1	21.9	31.3	15.6	2.72	1.143
08	يشعر الموظفون بوجود نظام عادل في منح الحوافز المعنوية	0	43.8	31.3	21.9	3.1	3.16	0.884

0.888	3.72	3.1	9.4	9.4	68.8	9.4	هناك تعاون بين الزملاء	09
0.762	3.50	3.1	6.3	28.1	62.5	0	تسمح إدارة المؤسسة للموظف المشاركة في إعداد برامج العمل والتدريس	10

الفرع الثالث : عرض وتحليل وجهات نظر عينة الدراسة حول المحور الثاني الأداء.

الجدول رقم (17) يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني الأداء :

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	يلتحق الأساتذة بمناصب عملهم في الوقت المحدد	18.8	68.8	3.1	9.4	0	3.97	0.78
02	يؤدي الأساتذة أعمالهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة	15.6	53.1	15.6	12.5	3.1	3.66	1.004
03	يلتزم الأساتذة بتعليمات وتوجيهات المدير	3.1	78.1	15.6	3.1	0	3.81	0.535
04	يقوم الأساتذة باستغلال الموارد المتاحة لديهم أثناء أدائهم لأعمالهم	9.4	75	12.5	0	3.1	3.91	0.588
05	يطور الأساتذة أداءهم ومهاراتهم بشكل مستمر	12.5	46.9	21.9	15.6	3.1	3.50	1.016
06	يحقق أساتذة المؤسسة الأهداف المطلوب إنجازها	6.3	75	6.3	12.5	0	3.75	0.762
07	يتميز الأساتذة بالتفاني والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية	6.3	62.5	18.8	12.5	0	3.63	0.793
08	يتوفر لدى الأساتذة المهارة والقدرة على تطبيق برامج ومناهج التدريس	6.3	62	25	6.3	0	3.69	0.693
09	يتم عقد لقاءات دورية مع الأساتذة بهدف تطوير منظومة العمل في ضوء	9.4	59.4	21.9	9.4	0	3.69	0.78

0							المستجدات	
0.87 8	3.06	3.1	21.9	43.8	28.1	3.1	تتوافر لدى الأستاذ الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات العمل (تقديم دروس الدعم)	10
0.71 2	3.41	0	12.5	34.4	53.1	0	يتم الإستفاد من نتائج تقييم الأداء في عملية تحديد البرامج التدريبية	11
0.64 4	3.81	0	6.3	12.5	75	6.3	يتم تنفيذ العمل وفق الخطط السنوية والشهرية	12
0.83 3	3.38	3.1	12.5	28.1	56.3	0	يحدد نظام تقييم الأداء نقاط القوة والضعف لدى الأساتذة	13
0.89 3	3.09	0	31.3	31.3	34.4	3.1	تتخذ المؤسسة الأساليب المناسبة لمعالجة الأداء المنخفض للأستاذ	14
0.87 1	2.63	6.3	43.8	31.3	18.8	0	تتماشى برامج التدريس مع قدرات التلميذ	15
0.93 3	2.97	0	40.6	25	31.3	3.1	يجد الأستاذ سهولة في تلقين وتوصيل المعلومة للتلميذ	16

المبحث الثالث : اختبار الفرضيات

الجدول رقم (18) : يوضح ملخص نموذج الانحدار

معامل الارتباط	معامل التحديد	الانحراف المعياري
0.78	0.61	0.27

المصدر : من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج SPSS

من الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط هو 0.78 مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين كل من المتغيرات المستقلة (عناصر التحفيز) والمتغير التابع (الأداء) وقيمة معامل التحديد 0.61 وهذا يعني أن نموذج الدراسة يشرح ما نسبته 61% من المتغيرات التي تؤثر على الأداء أما 39% المتبقية هي متغيرات أخرى غير موجودة في نموذج الدراسة لكنها تؤثر على الأداء .

الجدول رقم (19) : يوضح نتائج تحليل التباين ANOVA

مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة	متوسط مربع التباين	درجات الحرية	مجموع مربع التباين	الانحدار
0.000	23.091	1.660	2	3.321	

المصدر : من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج SPSS

من الجدول نلاحظ أن قيمة F المحسوبة تساوي 23.091 وهي أكبر من القيمة الجدولية (3.32) أي أن التحفيز يؤثر إيجاباً على الأداء.

الجدول رقم (20) : يوضح اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقاً لإحصائية -T-

مستوى المعنوية (SIG)	T	BETA	الخطأ المعياري	معاملات الإنحدار	
.000	4.185		.338	1.414	الثابت
.181	-1.372	-.212	.125	-0.171	الحوافز المادية
.000	5.888	.908	.129	0.758	الحوافز المعنوية

المصدر : من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج SPSS

التحليل :

1 - تأثير التحفيز المادي على الأداء في المؤسسات التربوية :

تتمثل الفرضيات الصفرية والبديلة الخاصة بدراسة التحفيز المادي على النحو التالي :

H_0 : لا يؤثر التحفيز المادي على الأداء

H_1 : يؤثر التحفيز المادي على الأداء

للحكم على الفرضية (قبول أو رفض) نقوم بإجراء اختبار ستودنت T-TEST

نقارن بين قيمة T المحسوبة والتي بلغت (-1.372) مع القيمة المطلقة لـ T الجدولية والتي تقدر بـ 1.694

حيث نلاحظ أن قيمة T الجدولية أكبر من قيمة T المحسوبة ومنه نقب الفرضية الصفرية والتي تنص على أن

التحفيز المادي لا يؤثر على الأداء ونرفض الفرضية البديلة والتي تنص على أن التحفيز المادي يؤثر على الأداء.

2 - تأثير التحفيز المعنوي على الأداء في المؤسسات التربوية :

تتمثل الفرضيات الصفرية والبديلة الخاصة بدراسة التحفيز المعنوي على النحو التالي :

H_0 : لا يؤثر التحفيز المعنوي على الأداء

H_1 : يؤثر التحفيز المعنوي على الأداء

- بلغت قيمة t المحسوبة 5.88 وهي أكبر من قيمة t الجدولية (1.694) ومنه نرفض الفرضية الصفرية

ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أن التحفيز المعنوي يؤثر على الأداء.

- لمعرفة اتجاه التأثير (إيجابي أو سلبي) نقوم بالرجوع إلى قيمة B_2 والتي قيمتها 0,758 بما أن لديها إشارة

موجبة أي أن لديها تأثير ايجابي ومنه التحفيز المعنوي يؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي.

- الاقتراحات والآفاق الناتجة عن الدراسة :

أولا : الاقتراحات :

- يتضح من خلال الدراسة المشاكل والمعوقات التي يعاني منها نظام التحفيز في المؤسسات التربوية للموظفين وهذا ما يدفعنا لإعطاء مجموعة من الاقتراحات التي تتلخص فيما يلي:
- تحسين الظروف المادية للعامل .
 - إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ولو بالإنصات إليهم فذلك يرفع روحهم معنوية .
 - إشراك مراكز البحوث العلمية العامة وأساتذة وطلبة الجامعة في البحوث لتطوير نظم الحوافز .
 - الشفافية و الموضوعية في تحديد معايير منح الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، إيجابية أو سلبية .
 - يجب أن يكون النظام خاليا من التعقيدات، حيث يسهل فهمه من طرف الجميع .
 - أن يتم تصميمه من طرف هيئات حيادية مختصة وخبراء للوصول إلى إشباع حاجة الموظفين.
 - إعطاء سلطة أكبر للعاملين للرقابة على أنفسهم، و تحمل مسؤولية عملهم، و توفير مساحة أكبر للأفراد.
 - الاهتمام أكبر بالحوافز المعنوية لما لها من الأثر الكبير على نفسية الموظفين وبالتالي التحسين في الأداء.

آفاق الدراسة :

- إن هذا البحث لا يوضح رؤية كاملة وشاملة عن موضوع أثر الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي في المدرسة الجزائرية نظرا لأخذ عينة بلدية غرداية نموذجاً للدراسة ، إلا أنه يمكن تعميم بعض النتائج نظرا لتطبيق القرارات المركزية لوزارة التربية الوطنية على مستوى مديريات التربية لولايات الوطن، ويرجع ذلك أيضا لتوسع مفاهيم هذا الموضوع وإمكانية دراسته من جوانب وأبعاد أخرى وبهذا الصدد نقترح بعض الدراسات المستقبلية:
- التكوين وأثره في تحسين أداء العاملين .
 - أساليب تحسين منظومة الحوافز في المؤسسات التعليمية .
 - الحجم الساعي للتدريس وأثره على الأداء الوظيفي .
 - ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي .
 - الأجر كحافز لتحسين أداء العاملين .

خلاصة الفصل الثاني :

من خلال الدراسة الميدانية التي تم القيام بها وبعد تحليل النتائج التي تم التوصل إليها تبين واقع الحوافز المادية والمعنوية ومدى تأثيرها على أداء الموظفين في المؤسسات التربوية لولاية غرداية ، فقد كشفت النتائج على انعدام مكافآت وحوافز مادية أو معنوية مقابل عمل متميز أو تقديم حوافز مادية كانت أو معنوية لتشجيع وتحفيز العمال للقيام بمهامهم الوظيفية بمجهود أكبر و أداء متميز، وفيما يخص الحوافز المادية اعتبر أفراد العينة أنها غير مرضية وغير كافية ، أما فيما يخص الحوافز المعنوية فهي غير متوفرة بالشكل المطلوب، وأن أغلب الموظفون ترضيهم الحوافز المعنوية كالشكر والثناء، كما أنه وحسب آراء أفراد العينة استنتجنا أن أغلب الموظفون يبحثون عن فرص العمل خارج القطاع نظرا لعدم رضاهم.

الختامة

خاتمة :

إذا كانت الدولة الجزائرية بصفة عامة وقطاع التربية على وجه الخصوص يتطلع إلى تحقيق نتائج باهرة تلاحق الركب العالمي الحاصل في مجال التعليم والطرق الحديثة في التدريس ، وجب الاهتمام بالمدرسة الجزائرية التي هي النواة الأولى واللّب في تكوين إطارات المستقبل إذا ما أردنا المواكبة ، لهذا وجب التطلّع والبحث عن معايير ومفعلات وشروط تحقق الأداء الفعّال والقوي الذي يسمح لها بتحقيق النتائج الجيدة في الامتحانات خاصة الرسمية منها ، والذي لا يتأتى إلا من خلال الاهتمام بالأستاذ الذي هو محور العملية التعليمية والمحرك لها. لهذا نجد أن التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي. يلعب دورا هاما في تحقيق هذه النتائج المرجوة ، خاصة في الوقت الحالي الذي أصبح فيه الاهتمام بالعنصر البشري ضرورة حتمية وما نجاح المؤسسات التعليمية الخاصة إلا دليل واضح على ذلك، وهذا ما تؤكدُه العلاقة الطردية بين التحفيز والأداء.

وهو ما وقفنا عليه في بحثنا من خلال أنواع التحفيز المقدمة ومدى علاقتها بالأداء ، حيث تناولنا في:

- الجانب النظري أهمّ المعلومات التي تخدم موضوع الدراسة كالتحفيز المادي والمعنوي ومدى توفرهما وعلاقتهما بالأداء.

- أمّا الجانب التطبيقي والذي يعتبر الأساس في البحث ، والذي يعزى إليه تأكيد أو نفي فرضيات البحث من خلال النتائج التي يفرزها الميدان ، حيث اعتمدنا على محورين:

محور التحفيز (المادي والمعنوي) ومحور الأداء ومدى علاقة هذا الأخير بمحور التحفيز بالاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات وفق ما يتناسب مع المنهج الوصفي ، وقد خلصنا على النتائج التالية:

- الحوافز المادية تقدّم بدرجة كبيرة.

- الحوافز المعنوية تقدّم بدرجة متوسطة ليست بالكبيرة.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المعنوي والأداء.

والخلاصة العامة لهذا البحث أنّ هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والأداء أثناء تأدية الأساتذة لمهام التدريس.

وفي الأخير نؤكّد أنّ التحفيز له الدور الكبير والعلاقة القوية بالأداء حتى يحصل له الرفعة والقوة ، ممّا يمكن من تحقيق أفضل النتائج وأحسن الإطارات في المستقبل . كما يمكن تعميم هذه النتيجة إلى باقي المؤسسات في مختلف الولايات باعتبار قطاع التعليم في الجزائر قطاع عام يعتمد على نمط تعليم موحد ، مع إمكانية إيجاد طرق أخرى كفيلة برفع ورقي مستوى التعليم في الجزائر الذي لازال يراوح مكانه بالرغم من الإصلاحات التي مارستها الدولة حتى نساير مناهج وطرق التدريس في المدارس الكبرى في العالم.

قائمة المراجع :

المعاجم :

● مسعود جبران ، الرائد -معجم ألقبائي في اللغة والأعلام، الطبعة . 03 بيروت : دار العلم للملايين مؤسسة ثقافية للتأليف والترجمة والنشر، 2005.

● المنجد في اللغة العربية ، الطبعة . 02 بيروت : دار المشرق، 2001 .

قائمة الكتب باللغة العربية :

● - أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات .الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، 2005 .

● إبراهيم الفقي، قوة التحفيز كيف تحفز الآخرين وتحصل على أفضل ما لديهم ، ثمرات للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2011.

● إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي ، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ح 4 التوجيه، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية ط ، 2003.

● جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية " المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين " ، الدارالجامعية للطباعة ، مصر ، 2003

● حريم، حسين (1997) . السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات .) عمان : دار زهران للطباعة والنشر والتوزيع، 1997.

● حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمه، الطبعة الأولى، 2004

● زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، عمان ، دار الثقافة، ط 2011، 1.

● سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011.

● سليمان الدروبي ، التحفيز عن طريق إدراك الذات، دار عالم الثقافة لنشر والتوزيع ، ط 1، عمان ، الأردن، 2006.

● سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة 2011.

● الصرن، رعد حسن نظريات الإدارة والأعمال (دراسة ل 104 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها) . ط 1 دمشق : دار الرضا للطباعة والنشر والتوزيع(2004)

● صلاح الدين عبد الباقي ،إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية . مصر : الدار الجامعية ، 2005

● عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008

● العزاوي .نجم عبد الله . جواد .عباس علي الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية . الطبعة الأولى، اليازوري ، عمان : الأردن(2010)

- فليه، فاروق عبده؛ عبد المجيد، السيد مُجَّد (2005) السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1 عمان، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، 2005.
- كاظم، خيضر، محمود، اللوزي، سلامة محمود ،مبادئ إدارة الأعمال(ط 1) عمان :دار ثراء للنشر 2008.
- كامل برير : إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2000 .
- كامل برير ، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين ،دار المنهل اللبناني،ط2، 2008 .
- مُجَّد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية .الإسكندرية :دار الجامعة الجديدة للنشر ،2003
- مُجَّد سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، ط 3 ، عمان ، الأردن ،
- مُجَّد قاسم القريوتي ،السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، الطبعة الثانية ،عمان ، الأردن ، 1994 .
- مُجَّد مرعي ، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي ،المنظمة العربية للتنمية، جامعة الدول العربية، 2009.
- مدحت مُجَّد أبو النصر، الإدارة بالخوافز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2012 .
- مصطفى حسين باهي و مُجَّد متولي عفيفي، سيكولوجية الإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر، ط 1 ، 2001.
- معمر داود، منظمات الأعمال الخوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2008.
- منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2011.
- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
- نوري منير، تسيير الموارد البشرية ،ديوان المطبوعات الجامعية ،بن عكنون، الجزائر، 2010.
- الهيتي عبد الرحيم ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2003.

قائمة الكتب باللغة الأجنبية :

Thomson A text Book of human resource management, new York , USA 1988)

المذكرات :

- أسعد ، أحمد، مُجَّد، عكاشة (2008) أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير .الجامعة الإسلامية .غزة

- بوقطف محمود التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين .مذكرة لنيل شهادة الماجستير . جامعة بسكرة .الجزائر . 2014 .
- الجهني، عبد الله بن سليمان تقييم نظم حوافز العمل في المديرية العامة للجوازات من وجهة نظر الأفراد العاملين فيها" دراسة ميدانية على إدارة جوازات جدة . "رسالة ماجستير غير منشورة .الرياض:معهد الدراسات العليا .قسم العلوم الشرطية .أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية (1998).
- الدالة سعود ضيف الله (2003) أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة .الرياض :كلية الدراسات العليا .قسم العلوم الإدارية .أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- طلال، الشريف، عبد الملك ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي .مذكرة لنيل شهادة الماجستير .بإمارة مكة المكرمة 2004
- مراد، جمال تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي " شركة صوفية سوق أهراس (LASA) أنموذجا . " رسالة ماجستير غير منشورة .الجزائر :كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية .قسم علم الاجتماع . جامعة باجي مختار -عنابة(2011).

المجلات :

- عبد المللك مزهود ، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول ،نوفمبر، 2001،

قائمة الملاحق :

الملحق (01) قائمة المحكمين

قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
جامعة غرداية	أستاذ محاضر -أ-	شرقي مهدي
جامعة الأغواط	أستاذ محاضر -أ-	خنيش يوسف
جامعة غرداية	أستاذ مساعد -أ-	برنة عبد العزيز

الملحق 2: استبانة الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص : إدارة الموارد البشرية



تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية يسرنا أن نتقدم إليكم بهذا الاستبيان المتعلق بالتحفيز المادي والمعنوي وأثره على الأداء الوظيفي داخل مؤسساتكم. كما نرجو من سيادتكم الإجابة عليها بكل صدق وموضوعية ، مع العلم أن هذه المعلومات تبقى سرية وللغاية العلمية فقط .

وأخيرا نشكركم على الإدلاء بإجاباتكم التي ستساهم في إثراء البحوث العلمية والمكتبة الجامعية والله ولي التوفيق وشكرا.

ملاحظة هامة:

ضع علامة (X) في المكان الذي تراه مناسباً .

إعداد الطالبين :

- باي حسام الدين

- بوالعبرة حسام

السنة الدراسية : 2020/2019

أولا : البيانات الشخصية :

1- الجنس : ذكر أنثى

2-العمر :

من 20 سنة إلى 30 سنة من 31 سنة إلى 40 سنة

من 41 سنة إلى 50 سنة من 51 سنة إلى 60 سنة

3-المستوى التعليمي :

ليسانس

ماجستير

4- عدد سنوات العمل :

أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 إلى أقل من 20 سنة

20 سنة فأكثر

ثانيا : متغيرات الدراسة

1 أبعاد التحفيز

1.1- التحفيز المادي

هو كل ما يتحصل عليه الفرد ويكون ذو طابع ملموس فيشجعه على بذل قصارى جهده في العمل.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يتناسب راتبك مع الدرجة العلمية التي تحملها					
02	تحرص المؤسسة على إشباع احتياجات الموظفين					
03	يشعر الموظف بحالة من الرضا الوظيفي اتجاه الحوافز المادية					
04	تحرص المؤسسة على تحسين ظروف ومحيط العمل					
05	تعمل المؤسسة على حفظ المكانة الوظيفية للموظف					
06	يعتبر نظام الترقية في الدرجة عادل					
07	تمنح المؤسسة حوافز مادية للعاملين المتميزين					
08	توفر المؤسسة لموظفيها سكنات وظيفية					
09	يحصل الموظفون على حوافز مادية عند تحقيق نتائج جيدة					
10	تحرص المؤسسة على تحقيق مبدأ العدالة في فرص الترقيات بين العاملين					
11	يفكر الموظف بالبحث عن فرص عمل خارج المؤسسة					

2.1- التحفيز المعنوي

هو كل ما يمنح للموظف لإشباع حاجاته النفسية والاجتماعية من تقدير واحترام

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يشعر الأساتذة بالاحترام والتقدير من طرف إدارة المؤسسة					
02	يتلقى الأساتذة تحفيزات معنوية عند تحقيق نتائج جيدة					
03	يتشارك مدير المؤسسة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة					
04	تُقيم المؤسسة حفلات تكريم خاصة بالأساتذة المتميزين والمتقاعدين					
05	يشعر الأستاذ بالراحة داخل قسمه					
06	تقدم إدارة المؤسسة الشكر والعرفان للأستاذ عند تحقيق قسمه نتائج جيدة.					
07	تقوم إدارة المؤسسة بزيارات إلى الموظفين في منازلهم في حالة العطل المرضية (عطلة الأمومة، حادث عمل)					
08	يشعر الموظفون بوجود نظام عادل في منح الحوافز المعنوية					
09	هناك تعاون بين الزملاء					
10	تسمح إدارة المؤسسة للموظف المشاركة في إعداد برامج العمل والتدريس					

البعد الثاني : الأداء الوظيفي

هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي كلف بها، ويعني النتائج التي يحققها في مكان عمله

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يلتحق الأساتذة بمناصب عملهم في الوقت المحدد					
02	يؤدي الأساتذة أعمالهم بالكفاءة و الفعالية المطلوبة					
03	يلتزم الأساتذة بتعليمات وتوجيهات المدير					
04	يقوم الأساتذة باستغلال الموارد المتاحة لديهم أثناء أدائهم لأعمالهم					
05	يطور الأساتذة أداءهم و مهاراتهم بشكل مستمر					
06	يحقق أساتذة المؤسسة الأهداف المطلوب إنجازها					
07	يتميز الأساتذة بالتفاني والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية					
08	يتوفر لدى الأساتذة المهارة والقدرة على تطبيق برامج ومناهج التدريس					
09	يتم عقد لقاءات دورية مع الأساتذة بهدف تطوير منظومة العمل في ضوء المستجدات					
10	تتوافر لدى الأستاذ الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات العمل (تقديم دروس الدعم)					
11	يتم الإستفاد من نتائج تقييم الأداء في عملية تحديد البرامج التدريبية					
12	يتم تنفيذ العمل وفق الخطط السنوية و الشهرية					

					يحدد نظام تقييم الأداء نقاط القوة و الضعف لدى الأساتذة	13
					تتخذ المؤسسة الأساليب المناسبة لمعالجة الأداء المنخفض للأستاذ	14
					تتماشى برامج التدريس مع قدرات التلميذ	15
					يحدد الأستاذ سهولة في تلقين وتوصيل المعلومة للتلميذ	16

مع تحيات الباحثين

الملحق رقم 3 مخرجات نظام spss :

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	32	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.891	32

Gender

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Male	20	62.5	62.5	62.5
Female	12	37.5	37.5	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Age

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20 - 30	8	25.0	25.0	25.0
31 - 40	13	40.6	40.6	65.6
41 - 50	9	28.1	28.1	93.8
51 - 60	2	6.3	6.3	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Level

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Licence	22	68.8	68.8	68.8
Master	10	31.3	31.3	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Experience

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Less than 5 years	5	15.6	15.6	15.6
5 - 10	13	40.6	40.6	56.3
10 - 15	7	21.9	21.9	78.1
15 - 20	1	3.1	3.1	81.3

More than 20 years	6	18.8	18.8	100.0
Total	32	100.0	100.0	

A1Q1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid absolutely non d'accord	4	12.5	12.5	12.5
non d'accord	16	50.0	50.0	62.5
d'accord	11	34.4	34.4	96.9
absolument d'accord	1	3.1	3.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

	Gender	Age	Level	experience	A1Q1	A1Q2	A1Q3	A1Q4	A1Q5	A1Q6	A1Q7
Valid	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Gender

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Male	20	62.5	62.5	62.5
Female	12	37.5	37.5	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Age

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20 - 30	8	25.0	25.0	25.0
31 - 40	13	40.6	40.6	65.6
41 - 50	9	28.1	28.1	93.8
51 - 60	2	6.3	6.3	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Level

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Licence	22	68.8	68.8	68.8
Master	10	31.3	31.3	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Experience

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Less than 5 years	5	15.6	15.6	15.6
5 - 10	13	40.6	40.6	56.3
10 - 15	7	21.9	21.9	78.1
15 - 20	1	3.1	3.1	81.3
More than 20 years	6	18.8	18.8	100.0
Total	32	100.0	100.0	

A1Q1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid absolut non d'accord	4	12.5	12.5	12.5
non d'accord	16	50.0	50.0	62.5
d'accord	11	34.4	34.4	96.9
absolut d'accord	1	3.1	3.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

A1Q2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid absolument non d'accord	3	9.4	9.4	9.4
non d'accord	8	25.0	25.0	34.4
neutre	12	37.5	37.5	71.9
d'accord	9	28.1	28.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

A1Q3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid absolument non d'accord	3	9.4	9.4	9.4
non d'accord	12	37.5	37.5	46.9
neutre	4	12.5	12.5	59.4
d'accord	12	37.5	37.5	96.9
absolument d'accord	1	3.1	3.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

A1Q4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid absolument non d'accord	2	6.3	6.3	6.3
non d'accord	6	18.8	18.8	25.0
neutre	3	9.4	9.4	34.4
d'accord	20	62.5	62.5	96.9
absolument d'accord	1	3.1	3.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

A1Q5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid absolument non d'accord	3	9.4	9.4	9.4
non d'accord	4	12.5	12.5	21.9
neutre	4	12.5	12.5	34.4
d'accord	21	65.6	65.6	100.0
Total	32	100.0	100.0	

A1Q6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non d'accord	9	28.1	28.1	28.1
neutre	13	40.6	40.6	68.8
d'accord	10	31.3	31.3	100.0
Total	32	100.0	100.0	

A1Q7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid absolument non d'accord	6	18.8	18.8	18.8
non d'accord	17	53.1	53.1	71.9
neutre	6	18.8	18.8	90.6
d'accord	2	6.3	6.3	96.9
absolument d'accord	1	3.1	3.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

A1Q8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid absolument non d'accord	8	25.0	25.0	25.0
non d'accord	10	31.3	31.3	56.3
neutre	7	21.9	21.9	78.1
d'accord	7	21.9	21.9	100.0
Total	32	100.0	100.0	

A1Q9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid absolument non d'accord	3	9.4	9.4	9.4
non d'accord	17	53.1	53.1	62.5
neutre	7	21.9	21.9	84.4
d'accord	5	15.6	15.6	100.0
Total	32	100.0	100.0	

A1Q10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid absolument non d'accord	1	3.1	3.1	3.1
non d'accord	4	12.5	12.5	15.6
neutre	11	34.4	34.4	50.0
d'accord	15	46.9	46.9	96.9
absolument d'accord	1	3.1	3.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

A1Q11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non d'accord	9	28.1	28.1	28.1
neutre	8	25.0	25.0	53.1
d'accord	12	37.5	37.5	90.6
absolument d'accord	3	9.4	9.4	100.0
Total	32	100.0	100.0	

A2Q1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non d'accord	2	6.3	6.3	6.3
neutre	3	9.4	9.4	15.6
d'accord	27	84.4	84.4	100.0
Total	32	100.0	100.0	

A2Q2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid absolument non d'accord	2	6.3	6.3	6.3
non d'accord	5	15.6	15.6	21.9
neutre	5	15.6	15.6	37.5
d'accord	18	56.3	56.3	93.8
absolument d'accord	2	6.3	6.3	100.0
Total	32	100.0	100.0	

A2Q3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid absolutely not in agreement	1	3.1	3.1	3.1
not in agreement	5	15.6	15.6	18.8
neutral	14	43.8	43.8	62.5
in agreement	12	37.5	37.5	100.0
Total	32	100.0	100.0	

A2Q4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid absolutely not in agreement	2	6.3	6.3	6.3
not in agreement	4	12.5	12.5	18.8
neutral	3	9.4	9.4	28.1
in agreement	21	65.6	65.6	93.8
absolutely in agreement	2	6.3	6.3	100.0
Total	32	100.0	100.0	

A2Q5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid not in agreement	11	34.4	34.4	34.4
neutral	6	18.8	18.8	53.1
in agreement	14	43.8	43.8	96.9
absolutely in agreement	1	3.1	3.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

A2Q6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid absolutely not in agreement	1	3.1	3.1	3.1
not in agreement	1	3.1	3.1	6.3
neutral	3	9.4	9.4	15.6
in agreement	24	75.0	75.0	90.6
absolutely in agreement	3	9.4	9.4	100.0
Total	32	100.0	100.0	

A2Q7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid absolutely not in agreement	5	15.6	15.6	15.6
not in agreement	10	31.3	31.3	46.9
neutral	7	21.9	21.9	68.8
in agreement	9	28.1	28.1	96.9
absolutely in agreement	1	3.1	3.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

A2Q8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid absolutely not in agreement	1	3.1	3.1	3.1
not in agreement	7	21.9	21.9	25.0
neutral	10	31.3	31.3	56.3
in agreement	14	43.8	43.8	100.0
Total	32	100.0	100.0	

A2Q9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid absolutely not in agreement	1	3.1	3.1	3.1
not in agreement	3	9.4	9.4	12.5
neutral	3	9.4	9.4	21.9
in agreement	22	68.8	68.8	90.6
absolutely in agreement	3	9.4	9.4	100.0
Total	32	100.0	100.0	

A2Q10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid absolutely not in agreement	1	3.1	3.1	3.1
not in agreement	2	6.3	6.3	9.4
neutral	9	28.1	28.1	37.5
in agreement	20	62.5	62.5	100.0
Total	32	100.0	100.0	

BQ1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid not in agreement	3	9.4	9.4	9.4
neutral	1	3.1	3.1	12.5
in agreement	22	68.8	68.8	81.3
absolutely in agreement	6	18.8	18.8	100.0
Total	32	100.0	100.0	

BQ2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid absolutely not in agreement	1	3.1	3.1	3.1
not in agreement	4	12.5	12.5	15.6
neutral	5	15.6	15.6	31.3
in agreement	17	53.1	53.1	84.4
absolutely in agreement	5	15.6	15.6	100.0
Total	32	100.0	100.0	

BQ3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid not in agreement	1	3.1	3.1	3.1
neutral	5	15.6	15.6	18.8
in agreement	25	78.1	78.1	96.9
absolutely in agreement	1	3.1	3.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

BQ4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid not in agreement	1	3.1	3.1	3.1
neutral	4	12.5	12.5	15.6
in agreement	24	75.0	75.0	90.6
absolutely in agreement	3	9.4	9.4	100.0

Total	32	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

BQ5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid absolutely not in agreement	1	3.1	3.1	3.1
not in agreement	5	15.6	15.6	18.8
neutral	7	21.9	21.9	40.6
in agreement	15	46.9	46.9	87.5
absolutely in agreement	4	12.5	12.5	100.0
Total	32	100.0	100.0	

BQ6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid not in agreement	4	12.5	12.5	12.5
neutral	2	6.3	6.3	18.8
in agreement	24	75.0	75.0	93.8
absolutely in agreement	2	6.3	6.3	100.0
Total	32	100.0	100.0	

BQ7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid not in agreement	4	12.5	12.5	12.5
neutral	6	18.8	18.8	31.3
in agreement	20	62.5	62.5	93.8
absolutely in agreement	2	6.3	6.3	100.0
Total	32	100.0	100.0	

BQ8

	Frequen cy	Percen t	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non d'accord	2	6.3	6.3	6.3
d neutre	8	25.0	25.0	31.3
d'accord	20	62.5	62.5	93.8
absolument d'accord	2	6.3	6.3	100.0
Total	32	100.0	100.0	

BQ9

	Frequen cy	Percen t	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non d'accord	3	9.4	9.4	9.4
d neutre	7	21.9	21.9	31.3
d'accord	19	59.4	59.4	90.6
absolument d'accord	3	9.4	9.4	100.0
Total	32	100.0	100.0	

BQ10

	Frequen cy	Percen t	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid absolument non d'accord	1	3.1	3.1	3.1
d non d'accord	7	21.9	21.9	25.0
neutre	14	43.8	43.8	68.8
d'accord	9	28.1	28.1	96.9
absolument d'accord	1	3.1	3.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

BQ11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non d'accord	4	12.5	12.5	12.5
neutre	11	34.4	34.4	46.9
d'accord	17	53.1	53.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

BQ12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non d'accord	2	6.3	6.3	6.3
neutre	4	12.5	12.5	18.8
d'accord	24	75.0	75.0	93.8
absolument d'accord	2	6.3	6.3	100.0
Total	32	100.0	100.0	

BQ13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid absolument non d'accord	1	3.1	3.1	3.1
non d'accord	4	12.5	12.5	15.6
neutre	9	28.1	28.1	43.8
d'accord	18	56.3	56.3	100.0
Total	32	100.0	100.0	

BQ14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non d'accord	10	31.3	31.3	31.3
d neutre	10	31.3	31.3	62.5
d'accord	11	34.4	34.4	96.9
absolument d'accord	1	3.1	3.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

BQ15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid absolument non d'accord	2	6.3	6.3	6.3
d non d'accord	14	43.8	43.8	50.0
neutre	10	31.3	31.3	81.3
d'accord	6	18.8	18.8	100.0
Total	32	100.0	100.0	

BQ16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non d'accord	13	40.6	40.6	40.6
d neutre	8	25.0	25.0	65.6
d'accord	10	31.3	31.3	96.9
absolument d'accord	1	3.1	3.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
A1Q1	32	1	5	2.66	1.181
A1Q2	32	1	4	2.84	.954
A1Q3	32	1	5	2.87	1.129
A1Q4	32	1	5	3.37	1.040
A1Q5	32	1	4	3.34	1.035
A1Q6	32	2	4	3.03	.782
A1Q7	32	1	5	2.22	.941
A1Q8	32	1	4	2.41	1.103
A1Q9	32	1	4	2.44	.878
A1Q10	32	1	5	3.34	.865
A1Q11	32	2	5	3.28	.991
A2Q1	32	2	4	3.78	.553
A2Q2	32	1	5	3.41	1.043
A2Q3	32	1	4	3.16	.808
A2Q4	32	1	5	3.53	1.016
A2Q5	32	2	5	3.16	.954
A2Q6	32	1	5	3.84	.767
A2Q7	32	1	5	2.72	1.143
A2Q8	32	1	4	3.16	.884
A2Q9	32	1	5	3.72	.888
A2Q10	32	1	4	3.50	.762
BQ1	32	2	5	3.97	.782
BQ2	32	1	5	3.66	1.004
BQ3	32	2	5	3.81	.535
BQ4	32	2	5	3.91	.588
BQ5	32	1	5	3.50	1.016
BQ6	32	2	5	3.75	.762
BQ7	32	2	5	3.63	.793
BQ8	32	2	5	3.69	.693
BQ9	32	2	5	3.69	.780

BQ10	32	1	5	3.06	.878
BQ11	32	2	4	3.41	.712
BQ12	32	2	5	3.81	.644
BQ13	32	1	4	3.38	.833
BQ14	32	2	5	3.09	.893
BQ15	32	1	4	2.63	.871
BQ16	32	2	5	2.97	.933
tengible_motivat ion	32	1.73	3.91	2.892 0	.51655
intengible_motiv ation	32	2.50	4.10	3.396 9	.49999
Performance	32	2.50	4.31	3.496 1	.41759
Valid N (listwise)	32				

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	intengible_motivation , tengible_motivation ^b		Enter

a. Dependent Variable: Performance

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.784 ^a	.614	.588	.26814

a. Predictors: (Constant), intengible_motivation, tengible_motivation

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3.321	2	1.660	23.091	.000 ^b
Residual	2.085	29	.072		
Total	5.406	31			

a. Dependent Variable: Performance

b. Predictors: (Constant), intangible_motivation, tangible_motivation

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.414	.338		4.185	.000
	tangible_motivation	-.171	.125	-.212	-1.372	.181
	intangible_motivation	.758	.129	.908	5.888	.000

a. Dependent Variable: Performance

الفهرس

III.....	الإهداء
V.....	الشكرو
VI.....	ملخص
VII.....	قائمة المحتويات
VIII.....	قائمة الجداول
IX.....	قائمة الأشكال البيانية
X.....	قائمة الملاحق
أ.....	المقدمة
1.....	الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة
1.....	تمهيد
2.....	المبحث الأول : أساسيات حول التحفيز
2.....	المطلب الأول : تعريف التحفيز
4.....	المطلب الثاني : نظريات الحوافز
4.....	الفرع الأول : نظرية الإدارة العلمية
5.....	الفرع الثاني : نظرية العلاقات الإنسانية
6.....	الفرع الثالث : نظرية العاملين
6.....	الفرع الرابع : نظرية تدرج الحاجات
8.....	الفرع الخامس : نظرية ERG لألدرفير
9.....	الفرع السادس : نظرية العدالة
9.....	الفرع السابع : نظرية التوقع والتفضيل
10.....	الفرع الثامن : نظرية الحاجة للإنجاز
11.....	الفرع التاسع : نظرية X و Y لماكريجور
12.....	المطلب الثالث : أنواع الحوافز
12.....	الفرع الأول : الحوافز المادية والحوافز المعنوية
14.....	الفرع الثاني : الحوافز الفردية والحوافز الجماعية
15.....	الفرع الثالث : الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية
19.....	المطلب الرابع : العوامل المؤثرة على نظام التحفيز
19.....	الفرع الأول : على مستوى الدولة

19	الفرع الثاني : على مستوى المؤسسة
20	الفرع الثالث : عوامل قيمية
20	الفرع الرابع : عوامل أخرى
22	المبحث الثاني : عموميات حول الأداء الوظيفي
22	المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي
22	الفرع الأول : تعريف الأداء الوظيفي
24	الفرع الثاني : عناصر الأداء الوظيفي
24	المطلب الثاني : تقييم الأداء الوظيفي
26	المطلب الثالث : طرق تقييم الأداء الوظيفي
26	الفرع الأول : الطرق التقليدية
28	الفرع الثاني : الطرق الحديثة
34	المطلب الرابع : أهمية تقييم الأداء الوظيفي
34	الفرع الأول : على مستوى المنظمة
35	الفرع الثاني : على مستوى المدراء
35	الفرع الثالث : على مستوى الفرد
37	المبحث الثالث : الدراسات السابقة
37	المطلب الأول : الدراسات الوطنية
38	المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية باللغة العربية
40	المطلب الثالث : الدراسات باللغة الأجنبية
40	المطلب الرابع : أوجه الشبه والاختلاف
40	الفرع الأول : أوجه الشبه
41	الفرع الثاني : أوجه الاختلاف
42	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني : منهجية البحث وإجراءاته
44	المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
44	المطلب الأول : التعريف بمجتمع وعينة الدراسة
44	الفرع الأول : مجتمع وعينة الدراسة
44	المطلب الثاني : طرق وأدوات الدراسة
45	الفرع الأول : أسلوب الدراسة

45	الفرع الثاني : مجال الدراسة
45	الفرع الثالث : أدوات جمع البيانات
46	المطلب الثالث : نتائج الاستبيان
46	الفرع الأول : صدق أداة الدراسة
50	الفرع الثاني : ثبات أداة الدراسة
51	المبحث الثاني : وصف استجابة عينة الدراسة
51	المطلب الأول : تحليل فقرات الدراسة
51	الفرع الأول : دراسة عينة الدراسة من حيث المتغيرات الشخصية والوظيفية
53	الفرع الثاني : عرض وتحليل وجهات نظر عينة الدراسة حول بعد المحور الأول ..
55	الفرع الثالث : عرض وتحليل وجهات نظر عينة الدراسة حول بعد المحور الثاني .
57	المبحث الثالث : اختبار الفرضيات
59	الاقتراحات والآفاق الناتجة عن الدراسة
60	خلاصة الفصل الثاني
62	الخاتمة
63	قائمة المراجع
66	الملاحق
90	الفهرس